

## بررسی وضعیت موجود و مطلوب دستیابی به آرمان مشترک از دید مدیران و کارشناسان آموزش و پرورش استان اصفهان

نویسندگان: زهرا بابادی عکاشه<sup>۱\*</sup>، زنده یاد دکتر سید مصطفی شریف<sup>۲</sup> و  
عبدالرسول جمشیدیان<sup>۳</sup>

۱. مربی دانشگاه پیام نور

۲. استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه اصفهان

۳. مربی گروه علوم تربیتی دانشگاه اصفهان

\* E-mail: zakashe@yahoo.com

### چکیده

پژوهش حاضر به بررسی وضعیت موجود و مطلوب دستیابی به آرمان مشترک از دید مدیران و کارشناسان آموزش و پرورش استان اصفهان پرداخته است. پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی می باشد. جامعه آماری پژوهش را کلیه مدیران، معاونان، کارشناس مسئولان و کارشناسان ادارات آموزش و پرورش استان اصفهان، تشکیل می دهند. تعداد کل جامعه آماری ۱۵۳۹ نفر می باشد. از چهل منطقه آموزشی استان، با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی، هفت منطقه شامل نواحی: دو، سه، چهار و منطقه جی اصفهان و شهرستان های: نجف آباد، شهرضا و کاشان، انتخاب شد. با استفاده از روش برآورد حجم نمونه و با به کارگیری نمونه گیری طبقه ای متناسب با حجم، از میان این مناطق، ۱۲۶ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده، مصاحبه نیمه سازمان یافته و پرسش نامه محقق ساخته، می باشد. به منظور مطالعه مقدماتی و طراحی و تدوین پرسشنامه با مدیران، معاونان، کارشناس مسئولان و کارشناسان اداره کل آموزش و پرورش و ناحیه دو و سه اصفهان، مصاحبه صورت گرفت. برای تعیین روایی محتوایی سؤال های مصاحبه، در اختیار شش نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه اصفهان، قرار گرفت. بر مبنای داده های حاصل از مصاحبه و تحقیقات سایر محققان، پرسشنامه ای شامل ۲۲ سؤال بسته پاسخ و یک سؤال باز پاسخ، تهیه شد. با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، پایایی پرسشنامه در وضعیت موجود و مطلوب به ترتیب: ۰/۸۸ و ۰/۹۴ برآورد گردید. نتایج تحقیق نشان داد که: t مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای یک درصد بزرگتر می باشد بنابراین راهکارهای موجود و مطلوب مورد مطالعه این پژوهش بیش از سطح متوسط، برای دستیابی به آرمان مشترک، مؤثر هستند. یافته های حاصل از مصاحبه و سؤال باز پاسخ نشان داد که: «تغییر نگرش مسئولان آموزش و پرورش و مدیران سطوح بالای سازمان نسبت به اهمیت برنامه ریزی آموزشی راهبردی» مهمترین راهکار دستیابی به آرمان مشترک، می باشد هم چنین نتایج تحقیق نشان داد که f مشاهده شده در سطح  $p \leq 0.05$ ، معنادار نبوده است بنابراین بین نظرات پاسخگویان بر حسب عوامل دموگرافیک؛ جنسیت، سابقه کار و سمت در مورد راهکارهای دستیابی به آرمان مشترک تفاوت معنادار وجود ندارد اما بر اساس نتایج آزمون توکی بین نظرات آنها برحسب مدرک تحصیلی در مورد راهکارهای موجود دستیابی به آرمان مشترک، تفاوت معنادار وجود دارد.

کلید واژه ها: راهکار، آرمان مشترک، وضعیت موجود و وضعیت مطلوب.

## مقدمه

آموزش و پرورش یکی از نهادهای مهم اجتماعی در کشور می‌باشد که اهداف و مسئولیت‌های خطیری بر عهده آن گذاشته شده است. امروزه آموزش و پرورش بیش از هر چیز در جامعه مورد توجه قرار گرفته است در واقع کیفیت فعالیت سایر نهادهای اجتماعی تا اندازه زیادی به چگونگی عملکرد آموزش و پرورش بستگی دارد [۱]. بدون وجود هدفی که انسانها واقعاً طالب آن باشند، تمامی نیروهایی که سبب تغییر شده‌اند و یا آن را دنبال می‌نمایند، به‌سادگی از میان می‌روند و در میان کوهی از مشکلات مدفون می‌گردند. آرمان است که اهداف دور دست را قابل حصول می‌سازد [۲]. آرمان یا پنداره گزاره‌ای است از جامعه مطلوب و مورد نظر، که درون آن نظام آموزشی با عملکرد خویش در ایجاد جامعه‌ای مطلوب سهیم است. به عبارت دیگر؛ آرمان مشترک عبارتست از ترسیم و نگارش آنچه باید باشد و یا آنچه می‌تواند باشد [۳].

برنامه‌ریزان آموزشی باید این گفته‌ی بتانسیز<sup>۱</sup> را در نظر داشته باشند که بدون احساس مشترک از برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری در مورد برنامه‌ها، برنامه‌های درسی و ساختار نظام هماهنگ نخواهد بود [۴]. به نظر می‌رسد خلق آرمان مشترک پیش‌نیازی برای تغییر و تحول است و جهت ایجاد تعهد و برانگیختن افراد و سازمان‌ها به منظور حل مسائل مرتبط با چالش‌های بازسازی [۵]، فراهم کردن فرصت تصمیم‌گیری، وحدت بخشی به گروه و مقایسه موفقیت یا شکست پروژه‌ها معیاری مؤثر باشد [۶].<sup>۲</sup> خلق آرمان مشترک، عنصر اصلی و اساسی در وظایف رهبر یک سازمان است. وظیفه‌ای که مستمر است و هیچگاه پایان نمی‌پذیرد. وظیفه‌ای که بی‌اوپراین<sup>۳</sup> آن را جمع‌آوری ایده‌ها نامیده است [۲].

آرمان مشترک، چهارمین اصل در مدل سنگه است و به آرمانی گفته می‌شود که اکثر اعضای سازمان به آن احساس تعلق می‌کنند، چون آن را آرمان شخصی خود

می‌دانند. آرمان، تصویری از آینده است که به دنبال ساختن آن هستیم [۷]. گروتس<sup>۴</sup> معتقد است که آرمان مشترک موهبت بزرگی برای گروه است و به ایجاد ظرفیت در اعضای گروه و رشد تجارب شخصی افراد کمک می‌کند و تسهیل‌کننده رشد اجتماعی و سایر مسائل عمومی است [۸]. در ساده‌ترین سطح، آرمان مشترک پاسخ به این سؤال است که: ما چه چیزی را می‌خواهیم خلق کنیم؟ دقیقاً مانند آرمان شخصی که تصویری است از آنچه که مطلوب و منتهای آرزوهاست در دل و روح انسان، آرمان مشترک نیز تصویری است که در یک سازمان و نزد گروهی از انسان‌ها وجود دارد [۲]. از دید تسا و چوشال<sup>۵</sup> آرمان مشترک تجسم اهداف جمعی و آرزوهای اعضای یک سازمان می‌باشد [۹].

البته باید توجه داشت که آرمان مشترک فقط همکاری نیست و صرفاً چیزی نیست که در اعماق تاریکی در یک مؤسسه به‌وجود آید، بلکه فرآیندی است که همکاری، تحلیل‌های کارشناسانه و اصول قدیمی و اصلی برنامه‌ریزی را در یک مجموعه ترکیب می‌کند و بر این اساس تصمیمات مدیریتی اتخاذ می‌شوند. آرمان مشترک برنامه‌ریزی رویکردی برای حل اختلاف نظرات است به گونه‌ای که شانس رسیدن به توافقات مولد را افزایش دهد [۱۰].

در مورد استفاده از واژه آرمان و مأموریت با توجه به نقش خاص آن‌ها در برنامه‌ریزی آموزشی استراتژیک، اختلاف نظر وجود دارد. آیا آن‌ها دو واژه مترادف هستند یا دارای ویژگی‌های مجزایی هستند که آن‌ها را در بخش‌های مجزا و خاص در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک به کار می‌برند؟ بسیاری از محققان این واژه‌ها را به صورت مترادف به کار می‌برند، اما محققانی چون برایسون<sup>۶</sup> دو واژه را از هم تفکیک کرده‌اند [۱۱]. در مدل‌های برنامه‌ریزی تفاوت بین آرمان و مأموریت ناشی از تدوین آن‌ها در مراحل مختلف برنامه‌ریزی

<sup>4</sup> Grothus

<sup>5</sup> Tsai & Choshal

<sup>6</sup> Bryson

<sup>1</sup> Betances

<sup>2</sup> Williams

<sup>3</sup> Bill Obrien

داشته باشیم و این بررسی باید تا حد ممکن عمیق و دربرگیرنده جنبه‌های متفاوت باشد.

۲- از عوامل مؤثر در تغییر آگاه بود و به محیط بیرونی و نیروهای محرک و با نفوذی که بر تشکیلات شغلی تأثیر می‌گذارند و خصوصاً فناوری و تغییرات اجتماعی توجه کرد.

۳- تدوین آرمان مشترک و چارچوب استراتژیک برای عملیات باید به اندازه‌ی کافی قوی باشند تا در برابر تغییرات بنیادی مقاومت کنند.

۴- به کارگیری سبک مدیریتی جدید که امکان ایجاد تغییرات و رشد تغییرات غیرقابل پیش بینی را به تصمیم‌گیران می‌دهد [۱۵].

بارنت و مکورمیک<sup>۵</sup> فرایند تدوین آرمان مشترک را دارای سه ویژگی اصلی می‌داند: ۱- تشویق افراد به همکاری با یکدیگر ۲- نقش مهم مدیران در آغاز این فرایند ۳- ایجاد همکاری مداوم و طولانی مدت [۱۶].

فرایند تدوین آرمان مشترک از نظر ایگلز و موتزکین شامل چهار مرحله زیر است: ۱- درک عقلانی و احساس نیاز به آرمان مشترک؛ ۲- تدوین سناریوی آینده؛ ۳- در نظر گرفتن موانع؛ ۴- تصمیم‌گیری در مورد برنامه‌ی عمل [۱۴].

شکل‌گیری آرمان مشترک معجزه‌ای آنی نیست، مسیری هر روزه است. مسیری که سرمایه‌گذاری دائمی در الگوگیری از رفتارهای درست در زمینه ارتباطات و مدیریت انتظارات مردمی را می‌طلبد [۱۷]. به نظرگاه<sup>۶</sup> برای ایجاد یک آرمان مشترک باید افراد، اهداف بلند سازمان را تشخیص داده و از آن حمایت نمایند. ایجاد یک آرمان مشترک مستلزم آنست که رهبری به روشنی پیام رسانی کرده و کارکنان را نسبت به آرمان متعهد سازد [۱۸]. بنیس<sup>۷</sup> به نقل از مردن<sup>۸</sup> (۱۹۹۷) یکی از مهارت‌های مهم رهبری را توانایی ایجاد آرمانی می‌داند که همه به آن معتقدند و آنرا به عنوان آرمان شخصی

است. بیانیه آرمان به عنوان کاتالیزور طیفی طولانی یا اهدافی عمیق به کار می‌رود و بیانیه مأموریت بر تلاش در جهت طیفی کوتاه‌تر یا محدودتر از اهداف متمرکز است. از نظر هامبریت و دیمتیز<sup>۱</sup> در مورد اهمیت بیانیه مأموریت و یا آرمان بحثی وجود ندارد [۱۲].

خبرنامه کار گروهی<sup>۲</sup> در مورد این دو واژه بیان می‌کند که آرمان مشترک:

۱- اهداف معنی دار را مطرح می‌کند؛ ۲- آنچه مهم است و دلایل اهمیت آن را نمایان می‌کند؛ ۳- بر آینده تمرکز دارد و ۴- ارزش‌های مشترک اعضای گروه را منعکس می‌کند.

بیانیه آرمان مشترک باید آشکار و مختصر باشد و تصویری دیداری در ذهن خواننده ایجاد کند. اما این که چگونه گروه به آرمان مشترک می‌رسد؟ سؤالی است که بیانیه مأموریت به آن پاسخ می‌دهد. بیانیه مأموریت:

۱- جهت گروه را تنظیم می‌کند؛ ۲- آشکار و فشرده است؛ ۳- معقول و واقع بینانه است؛ ۴- ارزش‌ها و عقاید گروه را منعکس می‌کند؛ ۵- تعهد به دیگران را آشکار می‌کند و ۶- الهام بخش است [۱۳].

ایگلز و موتزکین<sup>۳</sup> معتقدند برای دستیابی سریع به آرمان مشترک در سازمان چهار عامل مهم وجود دارد:

۱- انگیزه‌ای استوار با تحریک مداوم احساس نیاز به آرمان مشترک ۲- آموزش کارآمد و مؤثر از طریق تدارک فرایند منظم گفتگو که در آن تجربه مدیران و برنامه‌ریزان مبادله می‌شود. ۳- اجرای مداوم از طریق بازنگری و بررسی فرهنگ، راهبرد و خط‌مشی‌های سازمان و ۴- حمایت جامع با خلق محیط و فضایی که همکاری، روابط خوب و باز را افزایش می‌دهد [۱۴].

مکتلی و هنز<sup>۴</sup> در تحقیقی پیرامون برنامه‌ریزی مبتنی بر آرمان به این نتیجه دست یافتند که برای تدوین و دستیابی به آرمان مشترک باید:

۱- مفهوم کاملی از حال و آینده سازمان و محیط آن

<sup>5</sup> Barnett & McCormick

<sup>6</sup> Goh

<sup>7</sup> Benis

<sup>8</sup> Morden

<sup>1</sup> Hambright & Diamantes

<sup>2</sup> Group works Bulletin

<sup>3</sup> Eigeles & Motzkin

<sup>4</sup> Macnulty & Heinz

با وجود اهمیت دست‌یابی به آرمان مشترک، تحقیقات نشان می‌دهد که تنها ۳٪ از وقت مدیران صرف پیش‌بینی و توجه به اهداف مشترک می‌شود. این امر در صورتی است که فرایند ایجاد آرمان مشترک تلاشی بیش‌تر از ۳٪ وقت مدیران ارشد و اجرایی را می‌طلبد [۱۷].

به دنبال مطالعه و بررسی برای جمع‌آوری نتایج و تحقیقات انجام شده در ایران و سایر کشورها در زمینه دست‌یابی به آرمان مشترک، مشخص شد که تحقیق مشابه‌ای در این زمینه صورت نگرفته است. در ادامه به تعدادی از تحقیقات مرتبط با موضوع اشاره می‌شود.

برنامه‌ریزی آرمان مشترک اولین بار به وسیله مهندسان نیروی ارتش ایالت متحده در طی سال‌های ۱۹۹۳-۱۹۸۹ مطرح شد. این مفهوم دارای سه عنصر اصلی نوع جدیدی از رویکرد سیستمی، مشارکت عمومی و مدل‌های عقلانی به منظور حل تناقضات بوده است. با تکیه بر این روش که آن را توافق رسمی نامیدند، تصمیمات روشن و دارای انسجام درونی اتخاذ کردند. این رویکرد در ۵ مطالعه موردی بررسی خشکسالی ملی در آلبانی به کار رفت، که در دو مورد موفقیت‌آمیز بوده است [۲۴].

هادکینسون در تحقیقی با عنوان آرمان مشترک استراتژیک: واقعیت یا خیال؟ با بررسی دیدگاه ۶۰ مدیر در سطح میانی به این نتیجه دست یافت که دست‌یابی به آرمان مشترک در سازمان‌ها مفید است. دلایل اثربخش بودن آنرا فراهم کردن زمینه مشارکت و تأمل مدیران در سازمان و ایجاد مهارت‌های مورد نیاز برای رسیدن به آرمان مشترک برشمرده است [۲۳].

در تحقیق چاپمن و هریس<sup>۴</sup> (۲۰۰۴) فراهم کردن فرصت کار گروهی، درون تیمی و ایجاد روابط مثبت بین کارکنان راهبردهای بهبود چالش‌ها و مشکلات مدارس قلمداد می‌شوند [۲۵].

یارمحمدزاده (۱۳۸۵) در تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه بین خلاقیت مدیران و معاونان و میزان کاربست

خود پذیرفته‌اند و رهبری را بر حسب توانایی او در ایجاد آرمان مشترک قانع‌کننده و محکم، تبدیل به عمل و حفظ و نگهداری آن تعریف می‌کند [۱۹]. سنگه (۱۳۸۲) برای ایجاد آرمان مشترک به دو قانون اشاره می‌کند:

- ۱- تقویت آرمان شخصی افراد
  - ۲- تبدیل آرمان‌های شخصی به آرمان‌های مشترک [۲].
- زمانی می‌توان ادعای وجود آرمان مشترک را داشت که افراد به وسیله اهداف گروه یا سازمان ترغیب شوند، ارزش‌ها و ایده‌های خود را با سازمان هماهنگ بدانند، به راحتی با بیانیه و جهت سازمان ارتباط برقرار کنند و نیازهای فردی و سازمانی همزمان مورد توجه قرار گیرد [۲۰].

در جدول زیر به نظرات برخی از صاحب‌نظران در زمینه مؤلفه‌های مبین و مؤثر در دست‌یابی به آرمان مشترک اشاره می‌گردد

نویسندگان	مؤلفه‌های مبین آرمان مشترک
هادکینسون <sup>۱</sup>	تقویت و تشویق آرمان شخصی، برقراری ارتباط و درخواست کمک از دیگران، تعیین آرمان به صورت فرایندی دائمی، ترکیب آرمان‌های درونی و بیرونی و تمایز آرمان‌های مثبت و منفی [۲۱]
بارنت و مکورمیک	تشویق افراد به همکاری مداوم با یکدیگر، مدیران اثربخش [۱۶]
ایگلز و موتزکین	انگیزه دائمی همراه با تحریک مداوم احساس نیاز، تبادل تجارب از طریق فرایند منظم گفتگو، بازنگری مداوم فرهنگ و خط مشی‌های سازمان و خلق محیطی مبتنی بر همکاری و روابط مناسب [۱۴]
روبین <sup>۲</sup>	مشارکت فعال در بحث و تبادل نظر، نظرخواهی از اعضا [۲۲]
مک گیلوری <sup>۳</sup> و گیلوری <sup>۳</sup> و همکاران	برنامه‌ریزی، رهبری، حمایت مالی، حمایت فنی، تعهد کارکنان، برقراری ارتباط، کارآموزی و ارزشیابی مداوم [۲۳]

<sup>1</sup> Hodgkin son

<sup>2</sup> Robin

<sup>3</sup> McGillivray

<sup>4</sup>-Chapman & Harris

مشترک و یا نافرجامی آن دارند[۷]. با توجه به مطالب بالا، مسأله اصلی پژوهش حاضر این بوده است که چه راه کارهایی موجود است که بتوانیم به کمک آن‌ها به آرمان مشترک در آموزش و پرورش دست یابیم؟

### سؤال‌های پژوهش

۱. راهکارهای موجود دست‌یابی به آرمان مشترک از دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش و پرورش استان اصفهان چیست؟
۲. راهکارهای مطلوب دست‌یابی به آرمان مشترک از دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش و پرورش استان اصفهان چیست؟
۳. بین راهکارهای موجود و مطلوب دست‌یابی به آرمان مشترک و عوامل دموگرافیک (مدرک تحصیلی، سمت، سابقه کار، جنسیت) از دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش و پرورش استان اصفهان چه تفاوتی وجود دارد؟
۴. راه کارهای پیشنهادی دست‌یابی به آرمان مشترک مدیران و کارشناسان آموزش و پرورش استان اصفهان کدامند؟
۵. راه کار مهم دست‌یابی به آرمان مشترک از دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش و پرورش استان اصفهان کدامند؟

### روش پژوهش

**روش پژوهش:** تحقیق حاضر از نوع توصیفی-پیمایشی است. توصیفی به این دلیل که هدف محقق از انجام این پژوهش، توصیف عینی، واقعی و منظم خصوصیات یک موقعیت با یک موضوع است[۲۸]. پیمایشی است بدین جهت که پژوهشگر به منظور کشف عقاید، افکار، ادراکات و ترجیحات افراد مورد نظر از پرسش‌نامه یا مصاحبه استفاده نماید[۲۹]. به بیان دیگر، از آنجایی که این تحقیق فقط در صدد جمع‌آوری داده‌ها از جامعه آماری بود و هیچ‌گونه دخل و تصرفی در آن‌ها انجام نداده است، در قلمرو تحقیقات توصیفی قرار دارد

مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در مدارس» به این نتیجه دست یافت که بین خلاقیت مدیران و معاونان و ایجاد آرمان مشترک در بین اعضای مدارس با ضریب همبستگی ۳۵ درصد رابطه وجود دارد. ضریب تعیین نیز نشان می‌دهد که ۱۲ درصد از واریانس نمرات خلاقیت مدیران و معاونان با آرمان مشترک اعضا مشترک است[۲۶].

بارنت و مکورمیک در سال ۲۰۰۲ در تحقیقی با عنوان «آرمان، روابط و انگیزش معلم» با استفاده از مصاحبه نیمه سازمان یافته در چهار مدرسه به این نتایج دست یافتند:

۱- توسعه آرمان مدرسه از طریق برگزاری جلسات هم‌اندشی، برگزاری کمیته‌های بررسی موضوع و کارگاه‌های آموزشی و حرفه‌ای امکان‌پذیر است.

۲- ایجاد آرمان مشترک با به کارگیری فرایند همکاری یا یاران آموزشی برای تدوین آرمان مشترک، تکامل می‌یابد.

۳- آرمان باید علایق، نیازها، ارزش‌ها و اعتقادات اعضای مدرسه را منعکس کند و تدوین آن به تنهایی برای انگیزش سطح بالای تلاش و عملکرد کارکنان کافی نیست.

۴- در این مدارس آرمان تأثیر کمی در تغییر فرایند یاددهی و یادگیری داشت[۱۶].

گارو<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۰ در تحقیقی با عنوان آموزش فردا به این نتیجه دست یافت که تدوین آرمان استراتژیک با استفاده از رویکرد مشارکتی و حل مسأله در آموزش در دست‌یابی به آرمان مشترک مؤثر است[۲۷].

باید توجه داشت که همه‌ی آرمان‌ها محقق نمی‌شوند، تحقق آرمان‌ها نیاز به رفع موانع و حمایت‌های لازم دارد. ساختارهای محدودکننده، عدم وحدت و یکپارچگی و همدلی افراد در جهت آرمان‌ها و عدم مشارکت فعال افراد در ساختن آینده از جمله موانعی هستند که نقش زیادی در عدم شکل‌گیری آرمان

<sup>۱</sup> - Garrow

جدول ۲ ارائه شده، نمونه مورد نظر براساس فرمول برآورد حجم نمونه زیر انتخاب گردید. حجم نمونه ۱۲۶ نفر برآورد گردید. ۲۰/۲ درصد پاسخگویان مدیر و معاون، ۴۶/۸ درصد کارشناس و ۳۳/۱ درصد کارشناس مسؤول بوده‌اند.

$$n = \frac{Nt^2Pq}{(N-1)d^2t^2pq}$$

$$126 = \frac{465 \cdot 1.96 \cdot 87.13}{(465-1) \cdot 05^2 \cdot 1.96^2 \cdot 87.13}$$

### ابزار پژوهش

در این تحقیق از سه ابزار استفاده شده است. از مصاحبه نیمه سازمان یافته که در پیوست آمده، با دو کارکرد طراحی پرسش‌نامه و استفاده از داده‌های حاصل از آن در بخشی از تحقیق، استفاده شده است. با ۱۶ نفر از معاونان، کارشناس مسؤلان و کارشناسان اداره کل آموزش و پرورش و ناحیه ۲ و ۳ استان اصفهان مصاحبه صورت گرفت. سپس بر مبنای داده‌های حاصل از مصاحبه و تحقیقات سایر محققان پرسش‌نامه‌ای شامل ۲۲ سؤال بسته پاسخ در مقیاس لیکرت تهیه شد. سومین ابزار به کار رفته در تحقیق سؤال باز پاسخ می‌باشد. پرسش‌نامه به منظور تعیین روایی محتوا در اختیار چهار تن از اعضای هیأت علمی دانشگاه اصفهان قرار گرفت. سپس جهت اجرای آزمایشی بین ۲۷ نفر از جامعه مورد نظر توزیع شد.

و از آنجایی که به بررسی نظرات مدیران، معاونان، کارشناس مسؤلان و کارشناسان ادارات آموزش و پرورش استان اصفهان در خصوص راهکارهای موجود و مطلوب دستیابی به آرمان مشترک پرداخته، از نوع پیمایشی است. همچنین این تحقیق از نوع کمی-کیفی است به این دلیل که محقق در جمع آوری داده‌ها از دو روش مصاحبه نیمه سازمان یافته و پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده نموده است.

### جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری در این پژوهش را کلیه مدیران، معاونان، کارشناس مسؤلان و کارشناسان ادارات آموزش و پرورش استان اصفهان تشکیل می‌دهند. با توجه به آماری که از سوی کارشناس آمار و بودجه اداره کل آموزش و پرورش استان اصفهان در اختیار محقق قرار گرفت، تعداد کل جامعه آماری پژوهش ۱۵۳۹ نفر می‌باشد.

در تحقیق حاضر از چهل منطقه آموزشی استان اصفهان با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی هفت منطقه انتخاب گردید که شامل سه ناحیه دو، سه، چهار و منطقه جی شهر اصفهان و شهرستان‌های شهرضا، نجف آباد و کاشان می‌باشد. سپس با استفاده از نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با حجم از بین ۴۶۵ مدیر، معاون، کارشناس مسؤل و کارشناس هفت منطقه که در

جدول ۲: توزیع فراوانی و درصد نمونه آماری بر حسب گروه‌های مورد مطالعه

مناطق	جامعه	نمونه	درصد
ناحیه ۲	۵۸	۱۶	۱۲/۵۹
ناحیه ۳	۷۵	۲۰	۱۵/۸۷
ناحیه ۴	۸۴	۲۳	۱۸/۲۵
ناحیه جی	۵۷	۱۵	۱۱/۹۰
شهرضا	۵۲	۱۴	۱۱/۱۱
نجف آباد	۶۵	۱۸	۱۴/۲۸
کاشان	۷۴	۲۰	۱۵/۸۷
جمع	۴۶۵	۱۲۶	۱۰۰

### یافته‌ها

سؤال ۱ پژوهش: راهکارهای موجود دست‌یابی به آرمان مشترک از دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش و پرورش استان اصفهان چیست؟

بر اساس داده‌های حاصل از جدول توزیع فراوانی و درصد پاسخ به راهکارهای موجود دست‌یابی به آرمان مشترک (ارائه شده در پیوست) بیشترین درصد جمعی گزینه‌های زیاد و خیلی زیاد مربوط به گویه «تسهیل دسترسی برنامه ریزان آموزشی به اطلاعات در آموزش و پرورش» با ۵۴/۱ و گویه «افزایش دانش تخصصی برنامه ریزان آموزشی، مدیران و کارشناسان» با ۵۳/۳ و کمترین درصد جمعی مربوط به گویه «برجسته کردن جایگاه آموزش و پرورش توسط سازمان‌های مختلف» با ۲۴/۲ بوده است. میانگین نمره پاسخ‌ها بین ۲/۹۱ تا ۳/۵۵ در نوسان بوده است.

بر اساس یافته‌های جدول ۳، t مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۱ درصد بزرگ‌تر می‌باشد، بنابراین راهکارهای ارائه شده بیش از سطح متوسط برای دست‌یابی به آرمان مشترک مؤثر هستند.

سؤال ۲ پژوهش: راهکارهای مطلوب دست‌یابی به آرمان مشترک از دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش و پرورش استان اصفهان چیست؟

بر اساس داده‌های حاصل از جدول توزیع فراوانی و درصد پاسخ به راهکارهای مطلوب دست‌یابی به آرمان مشترک (ارائه شده در پیوست) بیشترین درصد جمعی گزینه‌های زیاد و خیلی زیاد مربوط به گویه «برگزاری کارگاه‌های آموزشی با مشارکت متخصصان دانشگاهی» با ۸۷/۹ و گویه «اعتماد به اعضای سازمان در قبول مسئولیت و انجام وظایف شغلی» و گویه «تقویت روحیه کار گروهی در سطح آموزش و پرورش استان» با ۸۶/۲ و کمترین درصد جمعی مربوط به گویه «پذیرش یک نظریه مشخص و تعریف شده در آموزش و پرورش در کلیه سطوح» با ۵۸/۱ بوده است. میانگین نمره پاسخ‌ها بین ۳/۶۵ تا ۴/۴۸ در نوسان بوده است.

با استفاده از آلفای کرونباخ، پایایی کل پرسش‌نامه و تک تک سؤالات محاسبه شد. پایایی کل پرسش‌نامه در وضعیت موجود و مطلوب به ترتیب ۰/۸۸ و ۰/۹۴ برآورد گردیده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزارهای آماری SPSS<sup>۱</sup> استفاده شده است. به منظور پاسخگویی به سؤال پژوهشی ۱، ۲، ۳ از پرسشنامه بسته پاسخ، سؤال ۴ از پرسش‌نامه باز پاسخ و سؤال ۵ از مصاحبه استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده‌های این تحقیق در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی صورت گرفته است. در سطح آمار توصیفی از فراوانی، درصد میانگین و درصد جمعی و در سطح آمار استنباطی از تحلیل واریانس یکراهه<sup>۲</sup>، آزمون t زوجی و آزمون توکی<sup>۳</sup> استفاده شده است.

هدف از آزمون t برای گروه‌های مستقل آنست که مشخص کند تفاوت بین دو میانگین نمونه حاصل عوامل شانس است یا حاصل تفاوت واقعی بین میانگین‌های جامعه است [۳۰]. در این تحقیق از آزمون t گروه‌های مستقل برای مقایسه وضعیت موجود و مطلوب استفاده شده است.

هنگامیکه متغیر مستقل دارای دو سطح یا بیش‌تر باشد، برای مقایسه میانگین‌های این سطوح معمولاً از آزمون تحلیل واریانس استفاده می‌شود که بر پایه آن می‌توان معلوم کرد که تفاوت‌های مشاهده شده بین میانگین حاصل شانس یا نتیجه تأثیر کاربندی‌های آزمایشی است [۳۱]. در پژوهش حاضر از این آزمون به منظور مقایسه نظرات پاسخ‌گویان با توجه به مدرک تحصیلی، سمت و سابقه خدمت استفاده شده است.

و در نهایت از آزمون توکی برای مقایسه تمام حالت‌های ممکن یک به یک میانگین‌ها در سطح معنی دار آلفا استفاده می‌شود. چنانچه در آزمون تحلیل واریانس، مقدار F مشاهده شده معنی دار باشد، به وسیله آزمون توکی می‌توان تعیین نمود که این تفاوت معنی دار بین کدام گروه‌ها است.

<sup>1</sup> Statistical package for social science

<sup>2</sup> One Way Test Analysis of Variance

<sup>3</sup> Tukey

**جدول ۳:** مقایسه میانگین نمره راهکارهای موجود دستیابی به آرمان مشترک با میانگین فرضی

مؤلفه	$\bar{x}$	S	Se	t
دستیابی به آرمان مشترک	۳/۳۳	/۷۲۴	/۶۵۰	۵/۱۴

**جدول ۴:** مقایسه میانگین نمره راهکارهای مطلوب دستیابی به آرمان مشترک با میانگین فرضی

مؤلفه	$\bar{x}$	S	SE	T
دستیابی به آرمان مشترک	۴/۱۶	/۶۱۰	/۰۵۴۸	۲۱/۲۵

**جدول ۵:** مقایسه میانگین نمره راهکارهای دستیابی به آرمان مشترک در وضعیت موجود و مطلوب با میانگین فرضی

مؤلفه	$\bar{x}$	S	T	P
دستیابی به آرمان مشترک در وضعیت موجود	۳/۳۳	۰/۷۲۴	۱۰/۶۱	۰/۰۰۱
دستیابی به آرمان مشترک در وضعیت مطلوب	۴/۱۶	۰/۶۱۰	۱۰/۶۱	۰/۰۰۱

دستیابی به آرمان مشترک و عوامل دموگرافیک (مدرک تحصیلی، سمت، سابقه کار، جنسیت) از دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش و پرورش استان اصفهان چه تفاوتی وجود دارد؟

نتایج تحقیق نشان داد که بین نظرات پاسخگویان بر حسب عوامل دموگرافیک سمت، سابقه کار، جنسیت و در مورد راهکارهای موجود و مطلوب دستیابی به آرمان مشترک تفاوت وجود ندارد. اما بین نظرات آنها بر حسب مدرک تحصیلی در مورد راهکارهای موجود دستیابی به آرمان مشترک تفاوت وجود دارد. جدول‌های نشانگر این یافته‌ها در زیر ارائه می‌گردد:

بر اساس یافته‌های جدول ۴، t مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۱ درصد بزرگ‌تر می‌باشد، بنابراین راهکارهای ارائه شده بیش از سطح متوسط برای دستیابی به آرمان مشترک مؤثر هستند. همانطور که در جدول ۵ ملاحظه می‌گردد، t مشاهده شده در سطح  $p \leq 0.05$  معنادار بوده است، بنابراین بین راهکارهای دستیابی به آرمان مشترک در وضعیت موجود و مطلوب تفاوت وجود دارد. به عبارت دیگر، راهکارهای مطلوب دستیابی به آرمان مشترک بیشتر از راهکارهای موجود می‌باشد.

**سؤال ۳ پژوهش:** بین راهکارهای موجود و مطلوب

**جدول ۶:** مقایسه میانگین نمره نظرات مدیر، معاون، کارشناس و کارشناس مسئولان درباره راهکارهای موجود و مطلوب دستیابی به آرمان مشترک

سمت مؤلفه	مدیر و معاون		کارشناس		کارشناس مسئول		F	p
	S	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$		
دستیابی به آرمان مشترک در وضعیت موجود	۰/۷۲۱	۳/۲۸	۰/۷۴۵	۳/۲۸	۰/۷۰۸	۳/۳۷	۰/۲۴۷	۰/۷۸۲
دستیابی به آرمان مشترک در وضعیت مطلوب	۰/۴۰۲	۴/۰۹	۰/۶۰۵	۴/۲۴	۰/۷۱۳	۴/۰۹	۰/۸۹۷	۰/۴۱۰



جدول ۷: مقایسه میانگین نمره راهکارهای موجود و مطلوب دستیابی به آرمان مشترک از نظر پاسخگویان بر حسب سابقه کار

p	F	۲۶ به بالا		۲۵ تا ۲۱		کمتر از ۲۰ سال		سابقه کار	مؤلفه
		S	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$		
۰/۰۶۸	۲/۷۵۰	۰/۶۵۱	۳/۱۷	۰/۶۹۳	۳/۵۰	۰/۷۶۵	۳/۲۲	دستیابی به آرمان مشترک در وضعیت موجود	
۰/۱۱۵	۲/۲۰۴	۰/۴۳۴	۴/۲۲	۰/۶۰۰	۴/۲۶	۰/۶۸۰	۴/۰۲	دستیابی به آرمان مشترک در وضعیت مطلوب	

با توجه به اینکه f مشاهده شده درباره دستیابی به آرمان مشترک در وضع موجود در سطح  $p \leq ۰/۰۵$  معنادار بوده است، بنابراین بین نظرات پاسخگویان در مورد راهکارهای موجود بر حسب مدرک تحصیلی آنان تفاوت وجود دارد. همچنین نتایج نشان می‌دهد: f مشاهده شده درباره دستیابی به آرمان مشترک در وضع مطلوب در سطح  $p \leq ۰/۰۵$  معنادار نبوده است، بنابراین بین نظرات پاسخگویان بر حسب مدرک تحصیلی آنان در مورد راهکارهای مطلوب تفاوت وجود ندارد (جدول ۹).

نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد f (تحلیل واریانس) مشاهده شده در سطح  $p \leq ۰/۰۵$  معنادار نبوده، بنابراین بین نظرات مدیران، معاونان، کارشناسان و کارشناس مسؤولان تفاوت وجود ندارد. بر اساس یافته‌های جدول ۷ f مشاهده شده در سطح  $p \leq ۰/۰۵$  معنادار نبوده، بنابراین بین نظرات پاسخگویان بر حسب سابقه کار تفاوت وجود ندارد. با توجه به اینکه t مشاهده شده در سطح  $p \leq ۰/۰۵$  معنادار نبوده است، بنابراین بین نظرات پاسخگویان مرد و زن تفاوت وجود ندارد (جدول ۸).

جدول ۸: مقایسه میانگین نمره راهکارهای موجود و مطلوب دستیابی به آرمان مشترک بر حسب جنسیت

p	t	P	F	مرد		زن		جنسیت	مؤلفه
				S	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$		
۰/۵۰۶	۰/۶۶۷	۰/۲۷۵	۱/۲۰	۰/۷۴۷	۳/۳۵	۰/۵۹۹	۲/۲۳	دستیابی به آرمان مشترک در وضعیت موجود	
۰/۰۵۶	۲/۰۱	۰/۰۰۱	۱۸/۷۲	۰/۵۳۴	۴/۲۳	۰/۸۴۱	۳/۸۴	دستیابی به آرمان مشترک در وضعیت مطلوب	

جدول ۹: مقایسه میانگین نمره راهکارهای موجود دستیابی به آرمان مشترک از نظر پاسخگویان با توجه به مدرک تحصیلی

p	F	کارشناسی ارشد و دکترا		کارشناسی		فوق دیپلم		مدرک	مؤلفه
		S	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$	S	$\bar{x}$		
۰/۰۳۱	۳/۵۶	۰/۷۴۹	۳/۰۲	۰/۶۶۷	۳/۴۲	۰/۹۸۶	۳/۵	دستیابی به آرمان مشترک در وضعیت موجود	
۰/۱۵۴	۱/۹۰۳	۰/۴۴۳	۴/۳۳	۰/۶۳۷	۴/۰۹	۰/۷۵۷	۴/۳۱	دستیابی به آرمان مشترک در وضعیت مطلوب	

جدول ۱۰: مقایسه اختلاف میانگین نمره دستیابی به آرمان مشترک از نظر پاسخگویان بر حسب مدرک تحصیلی

سطح معناداری	اختلاف میانگین	مدرک تحصیلی
۰/۰۲۲	۳۹۲	لیسانس ← فوق لیسانس

**جدول ۱۱: توزیع فراوانی و درصد پاسخ به سؤال باز پاسخ مربوط به ده راهکار مهم دستیابی به آرمان مشترک**

مؤلفه	پاسخ	فراوانی	درصد
دستیابی به آرمان مشترک	۱- تغییر نگرش مسئولان آموزش و پرورش و مدیران سطوح بالای سازمان نسبت به اهمیت برنامه ریزی آموزشی راهبردی	۲۲	۲۵/۸۸
	۲- ترسیم چشم انداز ۲۰ ساله آموزش و پرورش در استان با مشارکت نیروهای فعال ناحیه ها و مدارس استان	۲۰	۲۳/۵۳
	۳- برجسته کردن جایگاه آموزش و پرورش توسط سازمان های مختلف	۹	۱۰/۵۸
	۴- پذیرش یک نظریه مشخص و تعریف شده در آموزش و پرورش در کلیه سطوح	۳	۳/۵
	۵- مطلع بودن برنامه ریزان آموزشی از راهبردهای آموزش و پرورش	۳	۳/۵
	۶- افزایش دانش تخصصی برنامه ریزان آموزشی، مدیران و کارشناسان	۳	۳/۵
	۷- پژوهش محور کردن تصمیم گیری ها در آموزش و پرورش استان	۳	۳/۵
	۸- تسهیل دسترسی برنامه ریزان آموزشی به اطلاعات در آموزش و پرورش	۲	۲/۳۵
	۹- توسعه روابط احترام آمیز و صادقانه در سطح آموزش و پرورش استان	۲	۲/۳۵
	۱۰- نظرخواهی از کارکنان در زمینه هدف های مهم آموزش و پرورش استان	۲	۲/۳۵

سطوح بالای سازمان نسبت به اهمیت برنامه ریزی آموزشی راهبردی» به عنوان مهمترین راهکار دستیابی به آرمان مشترک تأکید داشتند. دومین راهکار مهم «ترسیم چشم انداز ۲۰ ساله آموزش و پرورش در استان با مشارکت نیروهای فعال ناحیه ها و مدارس استان» است. یکی دیگر از راهکارهای مورد مطالعه «پذیرش یک نظریه مشخص و تعریف شده در آموزش و پرورش در کلیه سطوح» با فراوانی ۳ است که در پرسش نامه بسته پاسخ نیز کم ترین درصد تجمعی را به خود اختصاص داده است. و ۱۰/۵ درصد «برجسته کردن جایگاه آموزش و پرورش توسط سازمان های مختلف» را راهکار مهمی در دستیابی به آرمان مشترک دانسته اند.

**مصاحبه**

**سؤال ۵ پژوهش:** راه کارهای پیشنهادی دستیابی به آرمان مشترک مدیران و کارشناسان آموزش و پرورش استان اصفهان کدامند؟

بر اساس نتایج آزمون توکی بین نظرات پاسخگویان دارای مدرک کارشناسی و کارشناسی ارشد تفاوت وجود دارد. به عبارت دیگر، از نظر پاسخگویان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی راهکارهای موجود دستیابی به آرمان مشترک بیش تر بوده است.

**سؤال باز پاسخ**

**سؤال ۴ پژوهش:** از بین گویه های پرسش نامه بسته پاسخ، ده راهکار مهم در دستیابی به آرمان مشترک از دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش و پرورش کدامند؟

۸۵ نفر به سؤال باز پاسخ مبنی بر تعیین ۱۰ راهکار مهم تر دستیابی به آرمان مشترک پاسخ دادند. همان گونه که از جدول ۱۱ برمی آید، توزیع فراوانی و درصد پاسخ به سؤال باز پاسخ مربوط به ده راهکار مهم دستیابی به آرمان مشترک، نشان داد که ۲۵/۸۸ درصد از پاسخگویان بر گویه ۱ «تغییر نگرش مسئولان آموزش و پرورش و مدیران

**جدول ۱۲:** توزیع و درصد پاسخ به سؤال مصاحبه درباره راهکارهای دست‌یابی به آرمان مشترک

گویه‌ها	فراوانی	درصد
۱- تغییر نگرش مسئولان آموزش و پرورش و مدیران سطوح بالای سازمان نسبت به اهمیت برنامه‌ریزی آموزشی راهبردی	۵	۳۱/۲۵
۲- همکاری کارشناسان و متخصصان آموزش و پرورش در زمینه تعیین راهبردها	۴	۲۵
۳- هماهنگی بین واحدهای سازمان‌های مسئول طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی	۳	۱۸/۷۵
۴- شفاف نمودن اهداف برای دست‌اندرکاران امر آموزش و پرورش و سایر دستگاه‌ها و نهادها در استان	۳	۱۸/۷۵
۵- ترسیم چشم انداز ۲۰ ساله آموزش و پرورش در استان با مشارکت نیروهای فعال ناحیه‌ها و مدارس استان	۲	۱۲/۵
۶- پذیرش یک نظریه مشخص و تعریف شده در آموزش و پرورش در کلیه سطوح	۲	۱۲/۵
۷- برگزاری کارگاه‌های آموزشی با مشارکت متخصصان دانشگاهی	۲	۱۲/۵
۸- برگزاری جلسات هم‌اندیشی بین مدیران و برنامه‌ریزان آموزش و پرورش	۲	۱۲/۵

ارائه شده بیش از سطح متوسط برای دست‌یابی به آرمان مشترک مؤثر هستند. نتایج پژوهش نشان داد که گویه‌های «برگزاری کارگاه‌های آموزشی با مشارکت متخصصان دانشگاهی» و «برگزاری جلسات هم‌اندیشی بین مدیران و برنامه‌ریزان آموزشی» به عنوان راهکارهای دست‌یابی به آرمان مشترک در اولویت قرار دارند. به نظر می‌رسد برقراری ارتباط با متخصصان و برگزاری جلسات هم‌اندیشی در آموزش و پرورش آگاهی دهنده و زمینه ساز تبادل نظر و بحث پیرامون موضوعات آموزشی بوده است و از این جهت راهکار مهمی به‌شمار می‌آید. این یافته‌ها با تحقیق بارنت و مکورمیک (۲۰۰۰) همخوان است. نتیجه این تحقیق بیانگر توسعه و تدوین آرمان از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی است. بر این اساس می‌توان پیشنهادهای زیر را مطرح کرد:

۱. برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی با مشارکت متخصصان دانشگاهی برای مدیران و برنامه‌ریزان آموزشی در سطح کشور و استان
۲. برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی درباره‌ی آشنایی با فنون مختلف دست‌یابی به توافق جمعی برای دست‌اندرکاران آموزشی جهت دست‌یابی سریع‌تر به آرمان مشترک

در مصاحبه‌هایی که با ۱۶ نفر از جامعه مورد نظر صورت گرفت، نظرات آن‌ها را درباره‌ی راهکارهای دست‌یابی به آرمان مشترک جویا شدیم. بررسی پاسخ‌های مصاحبه شونده‌گان در جدول ۱۲ نشان می‌دهد که ۳۱/۲۵ درصد از افراد «تغییر نگرش مسئولان آموزش و پرورش و مدیران سطوح بالای سازمان نسبت به اهمیت برنامه‌ریزی آموزشی راهبردی» را مهم‌ترین راهکار دست‌یابی به آرمان مشترک می‌دانند و ۲۵ درصد به گویه ۲ «همکاری کارشناسان و متخصصان آموزش و پرورش در زمینه تعیین راهبردها» اشاره کرده‌اند.

**بحث و نتیجه‌گیری**

به نظر می‌رسد که بتوان دست‌یابی به آرمان مشترک روشی برای رشد احساس گروهی و ارضای نیازهای سطوح بالاتر سلسله مراتب مزلو یعنی احساس تعلق و خودشکوفایی دانست، بنابراین در اولویت قرار دادن فرایند رسیدن به آن برای برنامه‌ریزی در سطح خرد و کلان جامعه مثر ثمر خواهد بود.

هم‌چنان‌که در یافته‌های پژوهش دیده شد، t مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۱ درصد بزرگ‌تر می‌باشد، بنابراین راهکارهای موجود و مطلوب

با تحقیق گارو (۲۰۰۰) همخوان است. گارو به این نتیجه دست یافته بود که تدوین آرمان استراتژیک با استفاده از رویکرد مشارکتی در دست‌یابی به آرمان مشترک مؤثر است. با استفاده از این یافته پیشنهاد می‌شود که برنامه‌ریزان آموزشی از هماهنگی کردن واحدهای سازمان‌های مسؤول طراحی و اجرای برنامه‌ها برای اهداف به صورت مشارکتی استفاده کنند. به نظر می‌رسد وقتی افراد در تعیین اهداف مشارکت داشته باشند احساس تعلق، تعهد و رضایت شغلی خواهند کرد، در نتیجه با علاقه‌مندی و احساس مسئولیت در صدد رسیدن به آرمانی مشترک و واضح خواهند بود.

با توجه به اینکه راهکار «افزایش دانش تخصصی برنامه‌ریزان آموزشی، مدیران و کارشناسان» در اولویت قرار گرفته، می‌توان پیشنهاد کرد که با برگزاری و غنی‌تر کردن آموزش‌های ضمن خدمت مرتبط با برنامه‌ریزی، تشویق برنامه‌ریزان و مدیران به نوشتن مقاله‌های تخصصی در مورد مسائل روز آموزش و پرورش، راه‌اندازی شبکه‌های اینترنتی در زمینه آموزش و پرورش و آشنا کردن با جستجوی اینترنتی مقدمات لازم برای افزایش دانش فراهم شود.

بررسی پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان، یافته‌های پرسش‌نامه بسته پاسخ و سؤال بازپاسخ نشان داد که «تغییر نگرش مسئولان آموزش و پرورش و مدیران سطوح بالای سازمان نسبت به اهمیت برنامه‌ریزی آموزشی راهبردی» از جمله راهکارهایی است که در اولویت قرار گرفته است. تغییر نگرش سرآغاز تغییر در رفتار و عملکرد می‌باشد. اگر سازمان‌ها در صدد ایجاد آرمان مشترک هستند، باید بدانند که قدم اول تغییر نگرش‌ها و ایجاد نگرش مثبت نسبت به موضوع مورد نظر می‌باشد. به نظر می‌رسد تغییر نگرش هم با افزایش دانش و شناخت تخصصی دست‌اندرکاران آموزشی صورت خواهد یافت. در این مورد می‌توان پیشنهادات زیر را مطرح کرد:

۱. آگاه کردن مسئولین از اهمیت، جایگاه و آخرین نتایج حاصله از کاربرد رویکردهای جدید در

۳. استفاده از تخصص صاحب‌نظران دانشگاه‌های محلی در تدوین اهداف آموزشی «تقویت روحیه کار گروهی در سطح آموزش و پرورش استان» و «توسعه روابط احترام‌آمیز و صادقانه در سطح آموزش و پرورش استان» دو راهکار مهم هستند. می‌توان این یافته را بدین صورت تبیین کرد که فراهم کردن فرصت همکاری بین کارکنان آموزشی عاملی مهم در شناخت بهتر هر یک از اعضا، برقراری ارتباط مناسب و بیان افکار و ایده‌ها در جمع خواهد بود. این یافته با تحقیق ایگلز و موتزکین (۲۰۰۳)، مک‌گیلوری (۲۰۰۹) و چاپمن و هریس (۲۰۰۴) همخوان است. با توجه به این یافته‌ها می‌توان پیشنهادات زیر را مطرح کرد:

۱. تشکیل پرونده‌های عملکرد برای معلمان، مدیران و کارکنان آموزش و پرورش به منظور پاداش‌دهی به آنان بر اساس کمیت و کیفیت فعالیت‌های گروهی‌شان و ارزشیابی آنان از این طریق

۲. واگذاری انجام طرح‌های پژوهشی به گروه‌های آموزشی، درسی و معلمان و مدیران مدارس به صورت گروهی و ارائه بازخورد به آن‌ها بر اساس نتیجه کلی کار

۳. اعلان حقایق و واقعیات آموزش و پرورش در همه زمینه‌ها به تفکیک استان‌ها

۴. آموزش مهارت‌های ارتباطی به مدیران، برنامه‌ریزان و مسئولین برنامه‌ریزی استان‌های مختلف جهت تقویت قدرت ایجاد تفاهم و ارتباط مناسب و مثبت با یکدیگر

۵. ایجاد احساس تعلق و روابط مثبت در بین مدیران مدارس و کارکنان آموزش و پرورش با نظرخواهی از آنان در تصمیم‌گیری‌ها

۶. ایجاد فرصت ابراز و ارائه ایده‌های شخصی برای افراد در ادارات آموزش و پرورش به منظور دست‌یابی به توافق جمعی و آرمان مشترک

یکی دیگر از راهکارهای مطلوب در این تحقیق، «تعیین هدف‌های آموزشی به صورت مشارکتی» بود که

آموزش و پرورش (مدیران، معاونان، کارشناس مسئولان و کارشناسان در استان اصفهان)، ابزارهای مصاحبه و پرسش نامه محقق ساخته و روش های تجزیه و تحلیل به کار رفته می باشد، باید در تعمیم نتایج تحقیق در سراسر کشور احتیاط لازم به عمل آید. می توان برای تعمیم نتایج، این تحقیق را با استفاده از جامعه آماری، ابزارها و روش های دیگری در سایر استان ها انجام داد. همچنین پژوهشی هایی درباره موارد زیر مفید خواهد بود:

راه کارهای افزایش دانش برنامه ریزان آموزشی نسبت به فنون دست یابی به توافق در آموزش و پرورش

بررسی راه کارهای ایجاد روابط انسانی مناسب و مهارت های ارتباطی در آموزش و پرورش

بررسی راه کارهای ایجاد انگیزه نسبت به فعالیت های گروهی و راه کارهای اتخاذ تصمیمات بر مبنای اطلاعات حاصل از پژوهش های دقیق و مستمر.

#### منابع

- [۱] اندیمی، محمد تقی. و بروج، محمد حسین (۱۳۷۷) آموزش و پرورش سه مقطع ابتدایی، راهنمایی و متوسطه. تهران: مهرداد.
- [۲] سنگه، پیتر (۱۳۸۲) پنجمین فرمان، خلق سازمان فراگیر. ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- [۳] کافمن، راجر و هرمن، جری (۱۳۸۲) برنامه ریزی استراتژیک در نظام آموزشی. ترجمه فریده مشایخ و عباس بازرگان. تهران: انتشارات مدرسه
- [4] Betances, S. (1992) Critical issue: buiding a collective vision. North central regional educational laboratory.
- [5] Conger, J. & Kanungo, R. (1987) Towards a theory of charismatic leadership in organizational setting. Academy of Management Review, 12, 637-647.
- [6] Williams, I. Christopher. (2009) How important is a vision? www.clwill.com.
- [۷] هویدا، رضا. و ابزری، مهدی (۱۳۸۵) رهبری در سازمان های یادگیرنده. مجموعه مقالات نخستین کنفرانس ملی مدیریت تحول. اصفهان: دانشگاه اصفهان.

آموزش و پرورش

۲. راه اندازی یک نشریه تخصصی در آموزش و پرورش و ارائه پیشرفت ها و نوآوری هایی به دست آمده
۳. برگزاری کارگاه های آموزشی توسط اساتید دانشگاه ها به منظور افزایش آگاهی مسئولان آموزشی از راهکارهای دیگر می توان به « همکاری کارشناسان و متخصصان آموزش و پرورش در زمینه تعیین راهبردها» اشاره کرد. این یافته نشان می دهد که تلفیق نظریه های متخصصان همراه با اعمال و تجارب کارشناسان می تواند عاملی مهم در تسریع دست یابی به آرمان مشترک است.

« ترسیم چشم انداز ۲۰ ساله آموزش و پرورش در استان با مشارکت نیروهای فعال ناحیه ها و مدارس استان» یکی دیگر از راهکارهای مطرح شده در مصاحبه می باشد که با یافته های حاصل از سؤال باز پاسخ و بسته پاسخ همسو است. ترسیم چشم انداز ۲۰ ساله آموزش و پرورش یا به عبارتی ترسیم مقاصد اصلی و کلی آموزشی با مشارکت کارکنان ناحیه ها و مدارس انگیزه، تعلق و تعهد نسبت به آن ها را ایجاد خواهد کرد. این شرایط شناخت آرمان های بهتر، صرفه جویی در وقت و در نهایت تحقق جامع تر آرمان ها در عمل را به ارمغان خواهد آورد.

با ملاحظه درصد تجمعی مربوط به راهکارهای موجود و مطلوب متوجه می شویم که میانگین درصد تجمعی پاسخ ها در وضعیت مطلوب بین ۸۷.۲ تا ۵۸.۱ در نوسان بوده است، اما در شرایط موجود میانگین بین ۵۴/۱ تا ۲۴/۲ بوده است. همانطور که ملاحظه می شود فاصله قابل توجهی بین بیش ترین و کم ترین درصد تجمعی آن ها وجود دارد. یعنی راهکارها در وضعیت مطلوب برای دست یابی به آرمان مشترک مناسب و مطلوب قلمداد شده اند، منتهی در وضعیت موجود کم تر امکان اجرا دارند. دست اندرکاران آموزشی باید به این شکاف توجه داشته باشند و اقدامات لازم در جهت گذر از وضع موجود به مطلوب را انجام دهند.

از آن جایی که نتایج این تحقیق مربوط به جامعه

- [20] Human resources institute. (2006) Defining a shared vision. www.searchshard.com
- [21] Hodgkinson, M. (2002) A shared strategic vision: dream or reality? The learning organization. vol: 9; pp: 89-95.
- [22] Robin, d. (2008) making workplaces work better. yahooemaler.com.
- [23] MacGillivray, s & et al. (2009) Kay factors for consortial success: realizing a shared vision for interlibrary loan in a consortium of Canadian libraries. Interlending & Document Supply.
- [24] Shared vision planning. (2007) En. wikipedia.org.
- [25] Chapman, C. & Harris, A. (2004) Improving schools in difficult & challenging contexts: strategies for improvement. Educational Research, 46(3).
- [26] یارمحمدزاده، پیمان. (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین خلاقیت مدیران و معاونان و میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در مدارس متوسطه ارومیه. پایان نامه‌ی چاپ نشده کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
- [27] Garrow, S. (2000) Educating tomorrow: lesson managing girl's education in Africa. Journal of Education, 35(2), 297-302.
- [28] نادری، عزت‌اله و سیف‌نراقی، مریم. (۱۳۷۸). روش‌های تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی، تهران: بدر.
- [29] سلیمی، قربانعلی. (۱۳۷۰). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم تربیتی. اصفهان: انتشارات سپاهان.
- [30] اشیرلسون، ریچارد. (۱۳۶۶). استدلال آماری در علوم رفتاری. ترجمه علیرضا کیامنش. هران: جهاد دانشگاهی.
- [31] هومن، حیدر علی. (۱۳۷۱). پایه‌های پژوهش در علوم رفتاری. تهران: پیک فرهنگ.
- [8] Grothus, B. (2005). What is shared vision? http://www.sharedvision.info.
- [9] LiLi. (2005) The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries intra and inter organizational relationships. International Business Review, 14, 77-95.
- [10] Stephenson, K. (2002) Shared vision planning for water supply. Washington. DC.
- [۱۱] ابریسون، جان. ام. (۱۳۸۱) برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیر دولتی. ترجمه عباس منوریان. تهران: آموزش مدیریت دولتی.
- [12] Hambright, G. & Diamantes, T. (2004) An analysis of prevailing k- 12 educational Strategic planning models. Research Databases, 125(1), 97-103.
- [13] Group works bulletin. (2003) Vision, mission, goals & objectives. University of maine.
- [14] Eigeles, D. & Motzkin, K. (2003) Facilitating shared vision in the organization. Journal Of European Industrial Training, 27(5).
- [15] Macnulty, C. & Heinz, C. (1997) Vision- based planning: theory & practice. presented at effective scenario planning. Atlanta: Georgia.
- [16] Barnett, k. & McCormick, J. (2002) Vision, relationship & teacher motivation: a case study. Journal of Educational Administration, 41(1), 55-73.
- [17] Kouzes, J. & Posner, B. (2009) Create a shared vision. Harvard Business Review, 1(12).
- [18] Goh, S. (1997) Toward a learning organizations. Advanced Management journal, 63(2).
- [19] Morden, T. (1997) Leadership as vision. Management decision, 35(9).