

# طراحی مدل مدیریت استراتژیک آموزش‌های فنی و حرفه‌ای

\* داود فرخی

\*\* حسن شهرکی پور

\*\* صمد کریمزاده

\* دانشجوی دکترای تخصصی مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، رودهن، ایران dvd.frxh@gmail.com

\*\* دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، رودهن، ایران hshahrakipour44@gmail.com

\*\* دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، رودهن، ایران skarimzad62@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۱۰

صص: ۲۸-۴۰

## چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی مولفه‌های مدیریت استراتژیک آموزش‌های فنی و حرفه‌ای به منظور اعمال مدیریت استراتژیک بهینه در تقابل و سازگاری با محیط است. پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر روش اجرا توصیفی پیمایشی مقطعی و از نظر داده‌ها، آمیخته (کیفی و کمی) است. در بخش مطالعه کتابخانه‌ای ۲۸ منبع معتبر بر اساس اشباع نظری نمونه‌گیری شد و مولفه‌های استراتژیک آموزش فنی و حرفه‌ای براساس گرندت تئوری ۱۲ مولفه شامل اشتغال پذیری، جذابیت آموزشی، یادگیری مادام‌العمر، تقاضا محوری، تغییرات شغلی، پژوهش‌های کاربردی، انعطاف‌پذیری، اقتصاد آموزشی، تقویت یاران آموزشی، بهبود نظام سنجش، تضمین کیفیت، مشاوره شغلی می‌باشد و برای مدیریت استراتژیک به طور عام ۶ مولفه و ۲۲ زیر مولفه شامل کاوش مفهومی، پویا سازی محیطی، استراتژی‌سازی، پیاده‌سازی و ارزشیابی دستاوردها و راهبری و پایش استراتژیک شناسایی شد و با انجام مصاحبه نیمه ساختاری شامل ۷ پرسش با ۱۰ نفر از خبرگان، نسبت به پیوند دهی و سازماندهی مولفه‌ها به منظور تدوین مدل کیفی نهایی اقدام شد. در اعتبارسنجی مدل و درجه تناسب آن ۹۵ درصد بدست آمد. در پایان پیشنهادات متعددی ارائه شد که مدیران سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای با شناخت مولفه‌های فوق می‌توانند مدیریت استراتژیک را با موفقیت اعمال نمایند.

**واژه‌های کلیدی:** تقویت یاران آموزشی، تضمین کیفیت، جذابیت آموزشی، تغییرات شغلی.

## نوع مقاله: ترویجی

### ۱- مقدمه

محور توسعه است و کلید آن آموزش و تربیت فنی و حرفه‌ای است [۲۵]. امروزه تدوین ماموریت‌ها، اهداف بنیادین و قلمروهای ماموریتی سازمان‌ها و شرکت‌ها به عنوان یکی از اصلی‌ترین وظایف مدیران ارشد تلقی می‌گردد. شناسایی وضعیت موجود، شامل ضعف‌ها و قوت‌های سازمان در محیط درونی و تحلیل فرصت‌ها و تهدیدات از محیط بیرونی و پیشنهاد راهبردها و راهکارهای عملی ابزارهایی هستند که به مدیران و برنامه‌ریزان در تدوین برنامه‌های استراتژیک کمک قابل توجهی می‌کنند [۴]. برنامه‌ریزی استراتژیک آینده‌نگر است و نیت آن آفرینش آینده‌ای بهتر است. برنامه‌ریزی استراتژیک بنا به

دولتها، خانواده و افراد به طور روزافزونی در آموزش‌های فنی و حرفه‌ای سرمایه‌گذاری می‌کنند، زیرا این باور عمومیت یافته است، که این نوع آموزشها کالا و خدمت مفیدی است که اشخاص و جامعه از داشتن آن بهره می‌جویند [۹]. یونسکو برای دهه‌های هزاره سوم در مورد آموزشهای فنی و حرفه‌ای، ۳ هدف اساسی را برشمرده است. این اهداف عبارتند از تقویت آموزشهای فنی و حرفه‌ای به منزله جزء لازم یادگیری مادام‌العمر، جهت دادن آموزش فنی و حرفه‌ای به سمت توسعه پایدار، فراهم آوردن آموزش فنی و حرفه‌ای برای همه. در توسعه پایدار انسان

نویسنده عهده‌دار مکاتبات: داود فرخی Dvd.frxh@gmail.com

از منابع دولتی سروکار دارند و هدف آنها را جمعیت قابل توجهی در بر می‌گیرد. افزون بر آن، فعالیت‌های آموزش تربیت حرفه‌ای برای برنامه‌ریزی بلندمدت مناسب هستند زیرا آموزش و حرفه‌آموزی فرایندی مستمر است و کسب صلاحیت در مشاغلی که به مهارت زیاد و یا بسیار زیاد نیاز دارند، محتاج صرف زمان بسیار خواهند بود. چون فعالیت‌های حرفه‌آموزی دولتی دروندادهای قابل توجهی را برای اقتصاد ملی و توسعه اجتماعی فراهم می‌کند. مدیریت استراتژیک می‌تواند از لحاظ صرفه‌جویی ناشی از مقیاس نیز تاثیرگذار باشد [۱۵]. لذا سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای برای مدیریت استراتژیک مناسب در پاسخگویی به نیازهای متنوع و پیچیده نیازمند چه چهارچوب استراتژیکی است تا با تغییرات مدیریتی و محیطی کمترین اختلال در برنامه‌ریزی‌های توسعه و پیشرفت سازمان به وجود آید؟ برای برنامه‌ریزی جامع و بلندمدت استراتژیک و به منظور وحدت رویه و هماهنگی در تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و اجرا، نظارت نیازمند چه الگویی در مدیریت می‌باشد؟ و برای این که در مقاطع مختلف بتواند برنامه‌های خود را نسبت به تغییرات محیطی به روزرسانی نماید باید از چه مدل مفهومی تبعیت کند؟ و به طور کلی مدل مدیریت استراتژیک برای سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور چگونه است؟

**مبانی نظری و ادبیات پژوهش:** بررسی ادبیات مدیریت استراتژیک نشان‌دهنده اختلاف نظر در خصوص اولویت‌بندی تدوین ماموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها، اهداف و مقاصد استراتژیک است. ویژگی‌ها و ماهیت ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها یکسان است و همه آنها نوعی مقصد یا اهداف استراتژیک هستند و اگر همه آنها به صورت همزمان بیان شوند هرکدام جزئی از مقصد استراتژیک هستند [۵]. الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک آموزشی دارای ۴ حیطة عمده است: ۱. دورنگری، ۲. گردآوری داده‌ها، ۳. برنامه‌ریزی، ۴. اجرا و ارزیابی. تفکر استراتژیک، محصول فرعی برنامه‌ریزی استراتژیک است، نحوه نگرش ما نسبت به نظام آموزشی و تلاش مداوم برای بهبود آینده از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این نوع تفکر شیوه‌ای است پویا، تغییردهنده و تغییرپذیر در برنامه‌ریزی و اجرای آن. برنامه‌ریزی استراتژیک ما را به طرف تفکر استراتژیک هدایت می‌کند و به تدریج شیوه‌ای از زیستن به صورت پویا در حال تغییر و تغییرپذیر را میسر می‌کند. تفکر استراتژیک

تعریف ما را برای حرکت منظم به سوی مشخص کردن و آفرینش دنیای بهتر یاری می‌دهد. برنامه‌ریزی آموزشی استراتژیک از موضوع‌های روز به شمار می‌آید. جامعه، دانشجویان، جوامع محلی و ارزش‌ها طی سال‌های اخیر متحول شده‌اند، ولی نظام‌های آموزشی هنوز همان‌هایی است که برای دهه‌های گذشته طراحی شده بودند. ایجاد تغییرات بنیادی در جامعه مستلزم ۱. بازاندیشی درباره آنچه آموزش و پرورش باید عرضه کند ۲. بازسازی نهادهای آموزشی برای عرضه آنچه از آنها انتظار می‌رود و ۳. بازآفرینی نظام‌های آموزشی است. برنامه‌ریزی استراتژیک یک فرایند پویا است [۲۳]. آموزش‌های فنی و حرفه‌ای غیررسمی جهت ایجاد مهارت و شایستگی افراد کارجو و ارتقاء مهارت و صلاحیت حرفه‌ای برای شاغلین بنگاه‌های اقتصادی کشور در سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور به کلیه اقشار جامعه به شکلهای مختلف ارائه می‌گردد. این سازمان باید برای ارائه خدمات کارا و اثربخش برنامه‌ریزی‌های دقیق و منسجمی را داشته باشد، خصوصاً آن که فناوری‌ها و نوع نیازها در حال تغییر است. تنوع نظام‌های آموزش فنی و حرفه‌ای در دنیا از یک طرف و تعدد مدل‌های مختلف استراتژیک، فقدان یک مدل استراتژیک برای سازمان آموزش‌های فنی و حرفه‌ای کشور و با عنایت به مسایل گوناگون مبتلا به آن، امروزه بیش از پیش ضرورت تدوین یک مدل مدیریت استراتژیک ویژه را توجیه می‌نماید.

**بیان مساله:** امروزه دانش‌ها، مهارت‌ها و کاردانی مردم به طور روزافزونی در اقتصاد جهانی نقش اساسی ایفا می‌کند. با اهمیت یافتن این موضوع، ارتقا و بهبود کیفیت نیروی کار از طریق سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی و به خصوص از طریق آموزش‌های فنی و حرفه‌ای جایگاه خاصی پیدا می‌کند. آموزش فنی و حرفه‌ای علاوه بر تامین و افزایش درآمد، در توانمندسازی و اختیار دادن به گروه‌های هدف به عنوان بخشی از جامعه مدنی نیز مشارکت می‌کند [۱۶]. سازمان‌ها از فرایندهای متفاوتی برای تدوین و راهبری فعالیت‌های مدیریت استراتژیک استفاده می‌کنند. سازمان‌هایی که برنامه‌ریزی پیشرفته دارند، فرایندهای تفصیلی بیشتری نسبت به سازمان‌هایی که برنامه‌ریزی غیررسمی دارند، تدوین کرده‌اند [۲]. نظام‌های ملی حرفه‌آموزی، همانند بسیاری از خدمات دولتی دیگر، برای مدیریت استراتژیک مناسب هستند زیرا با مقادیر هنگفتی

بیش از خود برنامه اهمیت دارد [۱۴]. تمامی الگوهای برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های توسعه یافته غربی طراحی شده است. در توسعه این الگوهای غربی مطالعات اندکی در متناسب سازی آن با شرایط خاص فرهنگی و علمی کشورهای مختلف جهان، خصوصاً کشورهای در حال توسعه انجام شده است. کاربست الگوهای مربوطه در سازمان‌های ایرانی به ویژه سازمان‌های دولتی با گرفتاری و مشکلات زیادی مواجه بوده است [۲۶]. به عنوان مثال شورای همکاری‌های استراتژیک آموزش و پرورش اروپا تاکید دارد که یادگیری غیررسمی، همکاری بین موسسات آموزشی و دنیای کار، وجود شبکه‌ای از موسسات با مجموعه‌ای از شرکای بومی و منطقه‌ای، بین‌المللی شدن آموزش، درک همه جانبه و استفاده از رویکرد سیستمی در تحلیل مسایل، نیاز به استقلال یادگیری و یادگیری خود هدایتی، استفاده از رسانه‌های جدید در کارآموزی، تعامل بین آموزش و جامعه، توسعه شایستگی‌های سازمانی دارد [۲۸].

خطمشی‌گذاری اروپا شامل ۳ اولویت عمده ۱. تدارک اشتغال‌پذیری ۲. تطبیق عرضه و تقاضا برای شایستگیها و صلاحیتها در بازار کار ۳. تدارک دسترسی فراگیر به آموزش و تربیت حرفه‌ای به ویژه برای گروههای آسیب‌پذیر می‌باشد [۷]. بازار کار بریتانیا تقاضا محور است، اما کمبود مهارت در بخش‌هایی مانند پزشکی، بهداشت، خدمات اجتماعی، علوم، تدریس متوسطه آموزش و پرورش، فناوری اطلاعات و محاسبات کامپیوتری و مهندسی و سایر متخصصان، حرف فنی و هنر وجود دارد [۳۷]. در آفریقای جنوبی آموزش، حرفه‌آموزی و نوآوری عناصر محوری توسعه بلندمدت آفریقای جنوبی هستند. سیستم گسترده‌ای از آموزش و پرورش تکمیلی و توسعه حرفه‌آموزی و مهارت برای جوانانی که یک بخش کوچک از صلاحیت را به دست آورده اند، یا سالمندانی که مایل به توسعه مهارت‌های خود هستند، یا بزرگسالانی که در کودکی مدرسه را ترک کرده‌اند و یا به آموزش و پرورش دسترسی نداشته‌اند و یا افراد جوان بین سنین ۱۶ و ۲۰ سال که کلاس ۹ را تکمیل کرده اند و سپس مدرسه را ترک کرده‌اند و نیاز به ارائه فرصت‌های آموزشی و حرفه‌آموزی برای صلاحیت ملی می‌باشد. برنامه‌های درسی باید طوری طراحی شوند که پاسخگویی به نیازهای یادگیری خاص این گروه‌های مختلف به منظور کمک به توسعه فرصت‌های زندگی خود باشد [۲۱].

متفاوتی برای رسیدن به تعاریف رایج اهداف خطمشی برای سیستم‌های آموزش حرفه‌ای وجود دارد. اتحادیه اروپا اهداف واقعی سیستم‌های آموزش و تربیت آینده را در سه محور ۱. بهبود کیفیت و اثربخشی سیستم‌های آموزشی و تربیت ۲. ایجاد تسهیل برای دستیابی همه به سیستم‌های آموزشی و تربیتی ۳. گشودن یک سیستم آموزش و تربیتی برای جهان وسیع تر را بیان می‌کند [۱۷]. به طور کلی تغییرات و تحولات تکنولوژیک، اجتماعی و سیاسی، پیچیده شدن محیط خارجی سازمان، ارتباط گسترده و متعدد سازمان با محیط و وسعت اغلب برنامه‌ها و دراز مدت بودن آنها، همه زمینه‌هایی هستند که برنامه‌ریزی جامع را برای سازمان‌ها ضروری و اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. برخی از ضرورت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک عبارت از ارائه تحلیل مناسب از محیط متغیر سازمانی، مشخص کردن جهت‌گیری‌های آینده و هدایت سازمان، ترویج تفکر استراتژیک و نهادینه کردن آن، صرفه‌جویی در زمان و منابع انسانی و مالی، هدفمند نمودن فعالیت‌ها بر اساس مقتضیات زمانی و منافع بیشتر می‌باشد [۱۸]. مدیریت استراتژیک را هنر و علم تدوین و اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد هم تعریف کرده‌اند. مدیریت استراتژیک بر چندین عامل مثل هماهنگ کردن مدیریت، تحقیق و توسعه، سیاست‌های کار در ۳ مرحله، تدوین استراتژی‌ها و ارزیابی استراتژی‌ها تاکید شده است [۳۳]. مدیریت استراتژیک شامل ۴ عنصر اساسی در حال تعامل می‌باشد: مطالعه محیطی؛ تدوین استراتژی؛ پیاده‌سازی استراتژی؛ ارزیابی و کنترل. مدیریت هم محیط بیرونی را برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها و هم محیط درونی را برای شناسایی نقاط قوت و ضعف مطالعه می‌کند [۲۹]. در تحلیلی کیفی توسط ورزشکار (۱۳۹۰) در خصوص مدیریت استراتژیک پیشرفته، انواع فرایندهای مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک شامل ۳۵ مدل مختلف مشهور و معتبر را مورد بررسی قرار داده است و ۵ مولفه مهم شامل ۱. کنکاش مفهومی، ۲. کنکاش محیطی، ۳. تصمیم‌گیری و تدوین راهبرد، ۴. پیاده‌سازی و ۵. بازخورد، کنترل و ارزیابی را شناسایی کرده است [۱۹]. بدین ترتیب یک مدل اولیه مدیریت استراتژیک به طور عام را می‌توان به صورت شماتیک و خلاصه ارائه شده، پیشنهاد داد. با وجود تمام مشکلات موجود در پیش‌بینی آینده، چشم‌اندازهای آموزش

بیش از خود برنامه اهمیت دارد [۱۴]. تمامی الگوهای برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های توسعه یافته غربی طراحی شده است. در توسعه این الگوهای غربی مطالعات اندکی در متناسب سازی آن با شرایط خاص فرهنگی و علمی کشورهای مختلف جهان، خصوصاً کشورهای در حال توسعه انجام شده است. کاربست الگوهای مربوطه در سازمان‌های ایرانی به ویژه سازمان‌های دولتی با گرفتاری و مشکلات زیادی مواجه بوده است [۲۶]. به عنوان مثال شورای همکاری‌های استراتژیک آموزش و پرورش اروپا تاکید دارد که یادگیری غیررسمی، همکاری بین موسسات آموزشی و دنیای کار، وجود شبکه‌ای از موسسات با مجموعه‌ای از شرکای بومی و منطقه‌ای، بین‌المللی شدن آموزش، درک همه جانبه و استفاده از رویکرد سیستمی در تحلیل مسایل، نیاز به استقلال یادگیری و یادگیری خود هدایتی، استفاده از رسانه‌های جدید در کارآموزی، تعامل بین آموزش و جامعه، توسعه شایستگی‌های سازمانی دارد [۲۸].

تدارک اشتغال‌پذیری ۲. تطبیق عرضه و تقاضا برای شایستگیها و صلاحیتها در بازار کار ۳. تدارک دسترسی فراگیر به آموزش و تربیت حرفه‌ای به ویژه برای گروههای آسیب‌پذیر می‌باشد [۷]. بازار کار بریتانیا تقاضا محور است، اما کمبود مهارت در بخش‌هایی مانند پزشکی، بهداشت، خدمات اجتماعی، علوم، تدریس متوسطه آموزش و پرورش، فناوری اطلاعات و محاسبات کامپیوتری و مهندسی و سایر متخصصان، حرف فنی و هنر وجود دارد [۳۷]. در آفریقای جنوبی آموزش، حرفه‌آموزی و نوآوری عناصر محوری توسعه بلندمدت آفریقای جنوبی هستند. سیستم گسترده‌ای از آموزش و پرورش تکمیلی و توسعه حرفه‌آموزی و مهارت برای جوانانی که یک بخش کوچک از صلاحیت را به دست آورده اند، یا سالمندانی که مایل به توسعه مهارت‌های خود هستند، یا بزرگسالانی که در کودکی مدرسه را ترک کرده‌اند و یا به آموزش و پرورش دسترسی نداشته‌اند و یا افراد جوان بین سنین ۱۶ و ۲۰ سال که کلاس ۹ را تکمیل کرده اند و سپس مدرسه را ترک کرده‌اند و نیاز به ارائه فرصت‌های آموزشی و حرفه‌آموزی برای صلاحیت ملی می‌باشد. برنامه‌های درسی باید طوری طراحی شوند که پاسخگویی به نیازهای یادگیری خاص این گروه‌های مختلف به منظور کمک به توسعه فرصت‌های زندگی خود باشد [۲۱].

نگاه به این آموزش‌ها را در قالب توسعه پایدار سازماندهی و معنی می‌کنند. [۱۷]. افزایش قابل ملاحظه تعداد جوانان و بزرگسالان دارای مهارت‌های متناسب از جمله مهارت‌های فنی و حرفه‌ای برای استخدام، کار شایسته و کارآفرینی، محو نابرابری‌های آموزشی و تضمین دسترسی یکسان به تمام سطوح آموزشی و تعلیم حرفه‌ای برای افراد آسیب‌پذیر از جمله افراد دارای معلولیت، بومیان و کودکان در شرایط آسیب‌پذیر از اهداف یونسکو است [۳۱]. در سال‌های آینده در کشورهای در حال توسعه تعداد جوانانی که وارد بازار کار می‌شوند، با ایجاد تسهیلات و افزایش میزان دسترسی افراد جوانی به بازار کار رسمی و غیررسمی و البته از طریق فعالیت‌ها و اقدامات این بازار کار در حوزه آموزش مهارت‌های فنی و حرفه‌ای به طور مداوم افزایش خواهد یافت [۱۶].

**پیشینه پژوهش:** پژوهش‌های انجام شده مرتبط با موضوع مقاله در زمینه آموزش‌های فنی و حرفه‌ای به اختصار در جدول ۱ قید گردیده است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های مرتبط با مولفه‌های آموزش فنی و حرفه‌ای

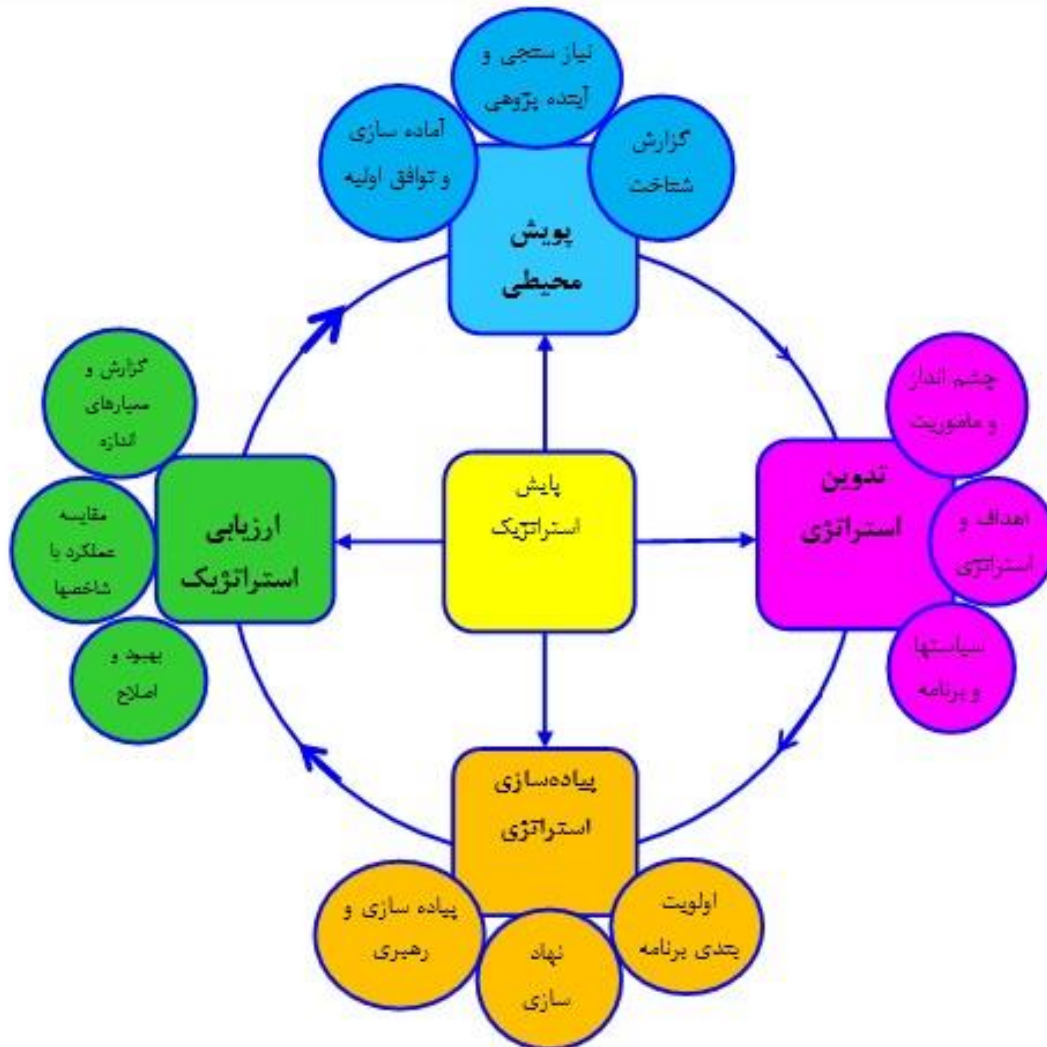
نام پژوهشگر	موضوع پژوهش	نتایج کلیدی پژوهش
طاهر پور (۱۳۹۲)	نظام آموزش فنی و حرفه‌ای فرانسه	توجه به آموزش بیکاران و شاغلین - مشارکت بخش خصوصی - آموزش زندانیان، بی سوادان، معلولان و کارگران خارجی - استخدام بر مبنای گواهینامه مهارت - به رسمیت شناسایی تجارب حرفه‌ای - تطابق با چهارچوب صلاحیت اروپا - برخورداری از حق آموزش کارگران - توجه به بهبود سطح دسترسی - آموزش در محیط کار واقعی - آموزش کارورزی - رصد و رهگیری اشتغال و آموزش - تحلیل‌های آینده محور و استراتژیک از حرفه‌ها و مشاغل و سطوح صلاحیت در سطح منطقه یا استان
سیفی (۱۳۹۲)	نظام آموزش فنی و حرفه‌ای کشور دانمارک	مشارکت شرکای اجتماعی - پاسخگویی به نیازهای بازار کار - تعیین ساختار آموزش‌های فنی و حرفه‌ای توسط پارلمان - طراحی برنامه درسی مطابق با نیازهای بازار کار - انجام بازرسی مالی، آموزشی و حقوقی را از سیر آموزش‌های فنی و حرفه‌ای - اشکال روند بازرسی شامل بررسی داده‌های گرد آوری شده، برگزاری جلسات و بازدید از آموزشگاه‌ها - معرفی ۶ مولفه شیوه نظارتی جدیدی شامل: نتایج آزمون، تکمیل دوره آموزش، تعداد تکمیل دوره آموزشی، میزان ترک تحصیلی، میزان انتقال به دیگر برنامه‌های آموزشی، میزان ورود به بازار کار
فرخی (۱۳۹۲)	نظام آموزش فنی و حرفه‌ای کشور کانادا	عدم وجود مدیریت آموزش متمرکز و یا نظام ملی آموزش یکپارچه - ارائه آموزش‌ها در کالج‌ها و موسسات دولتی، کالج‌های خصوصی انتفاعی و در محیط کار از طریق دوره‌های کارآموزی - هم دوره‌های نظری و هم حرفه‌ای - آماده سازی دانشجویان برای اشتغال یا کارآموزی - رواج برنامه‌های استاد شاگردی - آموزش‌های استاد شاگردی شامل آموزش ضمن کار و آموزش مدرسه‌ای - مشارکت صنایع در آموزش
فریدی و همکاران (۱۳۹۲)	تضمین کیفیت آموزش‌های فنی و حرفه‌ای کشور رومانی	استقرار نظام تضمین کیفیت - برآورد انتظارات ذینفعان و استانداردهای کیفیت - کیفیت مستقیماً شامل نتایج یادگیری شامل دانش، مهارت و صلاحیت حرفه‌ای کسب شده - چهارچوب تضمین کیفیت ملی بر اساس چهارچوب تضمین کیفیت متداول اروپا - تضمین کیفیت شامل فرایندهای داخلی و خارجی تأمین کنندگان - فرایندهای داخلی شامل برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی، آموزش و یادگیری، خود ارزیابی، بازنگری، بهبود و توسعه - برنامه ریزی عملیاتی شامل راه اندازی فعالیت‌ها و منابع و ابزار لازم و تعریف شرایط و مسوولیت - برنامه ریزی استراتژیک شامل تعیین اهداف کلی در مورد تضمین کیفیت.
کاطمی طلاچی (۱۳۹۲)	رویکردها و چالش‌های نظام آموزش مهارتی در کشور سوئیس	سیستم دوگانه آموزش‌های مهارتی - همکاری ۲ جانبه بنگاه‌های اقتصادی و مدارس مهارتی - انجمن مشاوره مهارتی واحدهای درسی و انتخاب بنگاه کارآموزی - بکارگیری حداقل یک کارآموز توسط یک سوم بنگاه‌های اقتصادی بیشتر از یک نیروی کار دارند. مشارکت ۹۵ درصد از بنگاه‌های اقتصادی بزرگ در فرایند کارورزی - برگزاری آزمون پایان دوره عملی توسط یک گروه کارشناسی - آموزش‌های مهارتی و سیستم قوی کارآموزی - تأثیر آموزش‌های مهارتی و کارآموزی در پایین آوردن نرخ بیکاری

1. Cedefop European: Centre for the Development of Vocational Training



با توجه به ادبیات و پیشینه پژوهش، مبانی نظری و الگوها و مدل‌های استراتژیک می‌توان مدل اولیه یا مفهومی مدیریت استراتژیک را به طور عام ترسیم نمود.

مدل استراتژیک اولیه و مفهوم در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱. مدل اولیه مفهومی مدیریت استراتژیک

## ۲- سوالات پژوهش

سوال اصلی: مدل کیفی مدیریت استراتژیک آموزش فنی و حرفه ای کشور چگونه است؟

### سوالات فرعی

سوال ۱: مولفه های مدیریت استراتژیک به طور عام کدام است؟

سوال ۲: مولفه های استراتژیک آموزشهای فنی و حرفه ای کدام است؟

سوال ۳: اعتبارسنجی مدل و درجه تناسب به چه

میزان است؟

## ۳- روش شناسی پژوهش

پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر روش اجرا توصیفی پیمایشی مقطعی و از نظر داده‌ها، آمیخته (کیفی و کمی) است در بخش کیفی تجزیه و تحلیل اطلاعات با توجه به نظریه داده بنیاد با رویکرد ظاهر شونده گلنبر انجام شد. به طوری که ابتدا به روش تحلیل نشانگرها، مفاهیم و مقوله‌های متن، کد گذاری‌های باز و نظری با به کارگیری نرم‌افزار تحلیل

صاحب‌نظران و خبرگان مطلع و مسلط به موضوع مدیریت استراتژیک بود که در این زمینه و یا نظام‌های آموزش‌های فنی و حرفه‌ای دارای کتاب یا مقاله و تجارب مرتبط کاری باشند. در حقیقت خبرگان درون‌سازمانی بیشتر بر موضوع آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و خبرگان برون‌سازمانی بیشتر بر موضوع مدیریت استراتژیک احاطه دارند. بدین ترتیب با ۱۰ نفر صاحب نظر به عنوان تعداد نمونه آماری مصاحبه‌های حضوری و الکترونیکی به عمل آمد.

#### ۴- یافته‌های پژوهش

#### پاسخ سوال ۱: مولفه‌های مدیریت استراتژیک به طور عام کدام است؟

منابع و اسناد مورد مراجعه شامل منابع متعددی بود که ۹ منبع محوری و معتبر از نویسندگان مشهور به شرح زیر می‌باشد. مهر علیزاده (۱۳۹۲)، منوریان (۱۳۹۲)، هانگر و ویلن (۲۰۱۵)، ورزشکار (۱۳۹۰)، غفاریان (۱۳۸۸)، حمیدی‌زاده (۱۳۹۰)، کاراوند (۱۳۹۴)، پیرس (۲۰۰۹)، یزدان پناه (۱۳۸۹) و در زمینه‌های گوناگون شامل اهداف برنامه‌ریزی استراتژیک، گام‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، اصول برنامه‌ریزی استراتژیک، الگوهای مدیریت استراتژیک، پارادایم‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، معناشناسی استراتژی، عناصر استراتژیک، تفکر استراتژیک، شاخص‌های تفکر استراتژیک، مولفه‌های تفکر استراتژیک، مدیریت استراتژیک، الگوهای استراتژیک، کنکاش مفهومی، کنکاش محیطی، تصمیم‌گیری، پیاده‌سازی، کنترل، شکل‌گیری چشم‌انداز، مأموریت، اهداف، پیاده‌سازی استراتژی، مدیریت عملکرد، ماهیت استراتژی، تنوع استراتژی، نیروهای پیشران، کلان روندهای شکل‌دهنده به آینده و مراحل آینده پژوهی است که نتایج حاصله شامل ۶ مولفه و ۲۲ زیرمولفه به شرح جدول ادامه است: نتایج حاصله از این قسمت با بخشی از یافته‌های پژوهشی ورزشکار (۱۳۹۰) در خصوص مدل مدیریت استراتژیک پیشرفته که شناسایی ۵ مولفه مهم به ترتیب ۱. کنکاش مفهومی، ۲. کنکاش محیطی، ۳. تصمیم‌گیری و تدوین راهبرد، ۴. پیاده‌سازی و ۵. بازخورد، کنترل و ارزیابی را برای مدل استراتژیک پیشرفته است، تطابق دارد. مولفه‌های مدیریت استراتژیک به طور عام و زیر مولفه‌های آن در جدول شماره ۲ درج شده است.

متن انجام و مدل مدیریت استراتژیک استخراج و ترسیم گردید. سپس پژوهشگر با استفاده از نتایج حاصله کیفی قبل نسبت به تلفیق نتایج در قالب یک مدل مدیریت استراتژیک برای سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور با توجه به واکاوی مطلوبیت مدیریت استراتژیک و اکتشافی عمیقی در آموزش‌های فنی و حرفه‌ای اقدام شد و در آخرین گام یعنی بخش کمی نسبت به ارزشیابی و اعتباربخشی مدل با توجه به روش‌های مرسوم علمی درجه تناسب مدل با نظرسنجی از متخصصان محاسبه و اعلام گردید. برای جمع‌آوری داده‌ها از رویکرد سه سویه‌سازی یا کثرت‌گرایی<sup>۲</sup> یعنی از اسناد و مدارک کتابخانه‌ای، مصاحبه و پرسشنامه بهره‌برداری شد. در مطالعه کتابخانه‌ای به اسناد سازمانی و علمی با مراجعه به کتابخانه‌های بزرگ شهر تهران، سایت‌های اینترنتی معتبر دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌های تراز اول و سازمان‌های دولتی در زمینه مدیریت استراتژیک به طور عام مراجعه شد و نیز با مطالعه کلیه قوانین و مقررات، اسناد بالادستی و مستندات اداری و متون علمی در سطح ملی و بین‌المللی در حوزه آموزش‌های فنی و حرفه‌ای مولفه‌های استراتژیک در سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای استنباط و استخراج شد. برای پیونددهی و ساماندهی این مولفه‌های شناسایی شده از ابزار مصاحبه با ۶ پرسش ساختارمند الزامی و یک پرسش اختیاری سود برده شد و برای اعتبار بخشی مدل کیفی تدوین یافته از ابزار پرسشنامه بهره‌گیری شد. با تهیه رهنمود مصاحبه در مورد نحوه آغاز، پایان مصاحبه و نوع برخورد با آزمودنی‌ها و داشتن سوالات کنترلی، روایی و پایایی مصاحبه تامین شد. از طرف دیگر پژوهشگر با افزایش دقت علمی و اعمال معیارهای حساسیت، انسجام روش‌شناسی، کفایت نمونه‌گیری نظری، تعامل رفت و برگشتی اهتمام کرد تا روایی و پایایی پژوهش تضمین گردد. در بخش مطالعه کتابخانه‌ای کلیه کتب کتابخانه‌های بزرگ شهر تهران، سایت‌های اینترنتی معتبر دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌های تراز اول و اسناد و مدارک سازمان‌های دولتی در زمینه مدیریت استراتژیک و آموزش‌های فنی و حرفه‌ای به عنوان جامعه آماری ملحوظ نظر بود که از ۲۸ منبع معتبر و موثق بر اساس اصل اشباع نظری و کفایت نمونه‌گیری استفاده شد. در بخش مصاحبه کیفی نیز جامعه آماری شامل کلیه

2. Triangulation in data



(۲۰۱۱)، کافمن (۲۰۰۰)، محمد علی (۱۳۹۲)، و در زمینه‌های گوناگون شامل عوامل موثر ارائه آموزش فنی و حرفه‌ای، شکل دهی صلاحیت‌ها و مدارک، یادگیری مداوم و مادام‌العمر، استانداردهای حرفه‌ای و آموزشی کارگران، استانداردهای مهارت آموزی، اصلاحات تامین مالی، اصلاحات نظام اطلاعاتی، اصلاحات عرضه‌کنندگان غیردولتی، شایستگی‌های غیر فنی، نیازسنجی آموزشی، راهبردهای اساسی آموزش فنی و حرفه‌ای در جهان، اولویت‌ها و پیامدهای مدیریت آموزش، اعتباربخشی و تضمین کیفیت، فرایند آموزشی استراتژیک، استراتژی‌های کارآموزی، شاخص‌های تضمین کیفیت، حرفه‌آموزی و نوآوری، الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک نظام آموزش، اهداف آموزش فنی و حرفه‌ای هزاره سوم، آینده آموزش و بصیرت‌های آموزشی هزاره سوم است که نتایج حاصله شامل ۱۲ مولفه و ۳۵ زیر مولفه به شرح جدول شماره ۳ است:

### جدول ۳. مولفه‌های استراتژیک آموزش‌های فنی و حرفه‌ای

ردیف	مولفه	زیر مولفه
۱	اشتغال پذیری	اشتغال‌پذیری و خود اشتغالی، کارآفرینی، نوآوری و خلاقیت؛
۲	جذابیت آموزشی	تنوع مخاطبین، بهبود دسترسی، افزایش کشش و جذابیت آموزش؛
۳	یادگیری مادام‌العمر	یادگیری بزرگسالان، ارتقای مهارت شاغلین، توانمند سازی افراد؛
۴	تقاضا محوری	پیمایش کارفرمایان، اطلاعات بازار کار نیازسنجی، سرشماری جمعیتی؛
۵	رصد تغییرات شغلی	تغییرات مشاغل، تغییرات فناوری، تغییرات مهارتی؛
۶	پژوهش محوری	مطالعات تطبیقی، مطالعات پی گیرانه و رصد وضعیت اشتغال؛
۷	انعطاف پذیری	آموزش‌های الکترونیکی، آموزش‌های ترکیبی (آموزش‌های مجازی و حضوری و موبایل)؛
۸	مدرن سازی	فضا و تجهیزات آموزشی، فناوری‌ها و سیمیلانورهای آموزشی پیشرفته؛
۹	اقتصاد آموزشی	صندوق توسعه مهارت آموزی، واقعی سازی تعرفه‌های آموزش و آزمون؛

### جدول ۲. مولفه‌های مدیریت استراتژیک به طور عام و زیر مولفه‌های آن

ردیف	مولفه	زیر مولفه
۱	کاوش مفهومی	تفکر استراتژیک، مطالعات آسیب شناسی، خردمندی فرزندانگان؛
۲	پویای محیطی	تحلیل سیستمی (درونداد، فرایند، برونداد و پیامد)، تحلیل ذینفعان (رقبا، دولت، مخاطبین، خیرین)، تحلیل عوامل تاثیرگذار اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، فناوری، جمعیتی، اخلاقی، قانونی، تحلیل محیط بین الملل (مطالعات تطبیقی و شاخص‌های جهانی)؛
۲	استراتژی سازی	نیازسنجی سیستمی، آینده پژوهی نیروهای پیش‌ران و کلان‌روندها، بیانیه ماموریت (ارزش‌های کلیدی، ماموریت، چشم انداز، اهداف)، تدوین استراتژی هماهنگی با اهداف؛
۴	پیاده‌سازی استراتژی	تدوین برنامه‌های عملیاتی در هماهنگی با استراتژی‌ها، بودجه‌ریزی (اولویت بندی و تخصیص منابع مالی و انسانی و)، فرهنگ سازی (تیم‌سازی، توانمندسازی و اطلاع‌رسانی)، اجرای اقدامات، فعالیت‌ها؛
۵	ارزشیابی دستاوردها	تبیین شاخص ارزشیابی بر مبنای اهداف کمی، تشکیل کانون نظارت، سنجش برونداد و پیامدها، ارزشگذاری و قضاوت؛
۶	راهبری و پایش	طراحی سیستم‌های اطلاعاتی، اصلاح و بهبود، همسو سازی و بازخورد سیستم انگیزشی؛

### پاسخ سوال ۲: مولفه‌های استراتژیک آموزش‌های فنی و حرفه‌ای کدام است؟

منابع و اسناد مورد مراجعه شامل ۹ منبع مهم و معتبر به شرح زیر می‌باشد و در زمینه‌های گوناگون شامل موسسه سدفوپ (۲۰۱۶)، مرکز پژوهش‌های مجلس (۱۳۹۵)، کنت کینگ و رابرت پالمر<sup>۳</sup> (۲۰۱۵)، یونسکو سازمان یونیوک (۲۰۱۶)، اسمعیلی (۱۳۹۲)، لوکاس کلاستون (۲۰۱۱)، یابو و سانر<sup>۴</sup> (۲۰۱۱)، موسسه یپ<sup>۵</sup> (۲۰۱۶)، سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور (۱۳۹۵)، ولماری (۲۰۱۲)، سیفرید (۲۰۰۷)، گاسکف (۲۰۰۰)، تورجس (۲۰۱۴)، کمیسیون ملی برنامه‌ریزی آفریقای جنوبی

5. IIEP, UNESCO

3. Kingm, Kenth &amp; Palmer, Rober

4. Saner-Yiu, L.

## جدول ۴. مولفه‌ها و زیر مولفه‌های مدل مدیریت

## استراتژیک آموزش‌های فنی و حرفه‌ای

ردیف	مولفه	زیر مولفه
۱	کاوش مفهومی	۱. تفکر استراتژیک ۲. مدیران فرزانه ۳. اشتغال ۴. جذابیت آموزشی ۵. یادگیری مادام‌العمر ۶. تحولات شغلی ۷. تضمین کیفیت ۸. تقویت یاران آموزشی ۹. انعطاف پذیری ۱۰. مدرن سازی ۱۱. اقتصاد آموزشی ۱۲. تقویت یاران آموزشی ۱۳. تقاضا محوری ۱۴. بهبود نظام سنجش ۱۵. پژوهش‌های کاربردی؛
۲	پوشش محیطی	۱. مطالعات تطبیقی ۲. پیمایش کارفرمایان ۳. خیزش فناوری ۴. مرور قوانین؛
۳	استراتژی سازی	۱. افزایش تعاملات فراملی ۲. آموزش در محیط کار ۳. مربی و مرکز محوری ۴. صندوق توسعه مهارت آموزی؛
۴	پیاده‌سازی	۱. استانداردهای مدیریت آموزشی ۲. اعتباربخشی موسسات آموزشی ۳. نقشه راه جامع مهارت آموزی ۴. جایزه تعالی مهارت آموزی؛
۵	ارزشیابی دستاوردها	۱. مطالعات پی‌گیرانه ۲. ممیزی شخص ثالث ۳. ایجاد مراکز سنجش صلاحیت حرفه‌ای ۴. قابلیت همترازی مدارک؛
۶	راهبری و پایش استراتژیک	۱. کنترل انطباق فعالیت‌های آموزش‌ها با نیاز بازار کار ۲. هم‌سو سازی پژوهش آموزش و آزمون و مشاوره شغلی ۳. راهبری در جهت اهداف آموزشی ۴. به‌کارگیری سامانه‌های مدیریت اطلاعاتی انگیزشی در کارکنان؛

ردیف	مولفه	زیر مولفه
۱۰	تقویت یاران آموزشی	حمایت از سازمان‌های نوظهور و تازه تاسیس، مشوق‌های مالی و حمایتی، همکاری‌های آموزشی بنگاه‌های اقتصادی در کارورزی، استاد شاگردی؛
۱۱	بهبود نظام سنجش	ممیزی شخص ثالث، به رسمیت شناسی آموخته‌ها و آموخته‌های قبلی، استانداردهای آزمون معیارهای عملکرد، وضعیت قبولی مهارت آموختگان؛
۱۲	تضمین کیفیت	توسعه حرفه‌ای مربیان، نظام صلاحیت حرفه‌ای مربیان، آموزش مبتنی بر شایستگی، برنامه درسی مبتنی بر صلاحیت حرفه‌ای، اعتباربخشی موسسات و رتبه‌بندی، استاندارد‌های مدیریت آموزش، مشاوره و هدایت آموزشی و شغلی.

نتایج حاصله با بخشی از نتایج تحقیقات طاهرپور (۱۳۹۲)، یافته‌های سیفی (۱۳۹۲)، فرخی (۱۳۹۲)، فریدی و همکاران (۱۳۹۲)، کاظمی طلاچی (۱۳۹۲)، مهرعلیزاده و همکاران (۱۳۹۲) تطابق دارد.

### پاسخ سوال ۳: اعتبارسنجی مدل و درجه تناسب به چه میزان است؟

به منظور پیونددهی و سازماندهی مولفه‌های شناسایی شده در این بخش تحقیق تجزیه و تحلیل اطلاعات با توجه به نظریه داده بنیاد با رویکرد ظاهر شونده گلیرز انجام شد. به طوری که ابتدا به روش تحلیل نشانگرها، مفاهیم و مقوله‌های متن مصاحبه‌های ۱۰ نفر از خبرگان، کدگذاری‌های باز به تعداد ۴۰۶ کد و کدگذاری نظری به تعداد ۳۵ مقوله و ۶ مقوله محوری با توجه به دقت علمی و حساسیت و با رفت و برگشت و تکرار زیاد در مضامین و طبقه‌بندی مقولات استنباط و استنتاج گردید. این مولفه‌ها و زیر مولفه‌ها به شرح جدول شماره ۴ می‌باشند:

پس از تدوین هر مدلی باید نسبت به اعتبارسنجی مدل در خصوص جامعیت و مانعیت آن اقدام گردد. در این خصوص نظر ۲۴ نفر از خبرگان شامل ۱۰ نفر از اساتید برون سازمانی و ۱۴ نفر از خبرگان درون سازمانی به وسیله پرسشنامه اخذ شد. برای بررسی و تحلیل نتایج حاصل از پرسشنامه فوق از آزمون دوجمله‌ای استفاده شد. در این آزمون فرض شد نسبت ۰,۵۵ از خبرگان نظر مناسب و ۰,۴۵ نظر نامناسب بدهند. نتایج حاصل از آزمون دوجمله‌ای نشان می‌دهد که در بعد جامعیت نسبت مشاهده شده به میزان ۰,۷۹ بزرگتر از نسبت مفروض به میزان ۰,۵۵ است و این بزرگی در سطح ۰,۰۵ معنی‌دار می‌باشد. همچنین نتایج حاصله نشانگر آن است که در بعد مانعیت نسبت مشاهده شده به میزان ۰,۷۵ بزرگتر از نسبت





مهارت‌آموختگان وجود دارد. از آن جایی تامین منابع مالی برای مهارت‌آموزی که آموزش‌های گران قیمتی است و نیز کمک به مهارت‌آموختگان جهت اشتغال، پی‌گیری تاسیس چنین صندوقی باید در رؤس برنامه‌های استراتژیک سازمان قرار گیرد. سازمان باید در جهت اشتغال‌پذیری و یا خود اشتغالی مهارت‌آموختگان خود تدابیر لازم در برنامه آموزشی را فراهم آورد و برنامه درسی ویژه‌ای را تدارک ببیند. سازمان در مورد امکان و ایجاد کارآفرینی و نوآوری و خلاقیت توسط مهارت‌آموختگان نیز برنامه‌های آموزشی مناسبی در نظر گرفته شود و در سرفصل‌های برنامه درسی و نیز در استانداردهای آموزشی که حیطه‌های دانشی، مهارتی و نگرشی مد نظر است حیطه‌های کوششی نیز اضافه گردد. در خصوص افزایش کشش و ایجاد جذابیت آموزشی برای نوجوانان و جوانان و سایر اقشار جامعه و برای گریز از مدرک‌گرایی صرف سازمان باید نسبت به اطلاع‌رسانی‌های گسترده در ابعاد وسیع کشوری اقدام کند و تبلیغات مثبت و مناسبی را در جهت ترویج و اشاعه آموزش‌های مهارتی در سطح ملی انجام دهد. سازمان باید بر روی ارتقای مهارت شاغلین به منظور ارتقای بهره‌وری و رقابت‌پذیری صنایع و صنوف در اثر افزایش سطح شایستگی و صلاحیت شاغلین و نیز توانمند سازی افراد و کارکنان سرمایه‌گذاری ویژه‌ای انجام دهد. سازمان باید رویکرد تقاضامحوری در آموزش‌های مهارتی را اتخاذ کرده و شناسایی و تشخیص نیازها از طریق پیمایش کارفرمایان و یا اطلاعات ناشی از سرشماری‌های جمعیتی حاصل شده است را که می‌تواند اطلاعات بازارکار خوبی را فراهم سازد و نیازسنجی دقیق را برآورد نماید در مدیریت استراتژیک خود به عمل آورد. همچنین توجه به تحولات شغلی و خیزش فناوری که باعث تغییرات مهارتی می‌شود می‌تواند انطباق آموزش‌های مهارتی را با تقاضای واقعی بازارکار تامین نماید.

مفروض به میزان ۰.۵۵ است و این بزرگی در سطح ۰.۰۵ معنی‌دار می‌باشد. حال تفاوت نظرات بین خبرگان برون‌سازمانی و درون‌سازمانی با استفاده از آزمون‌های ناپارامتریک یومن‌ویتنی بررسی شد.

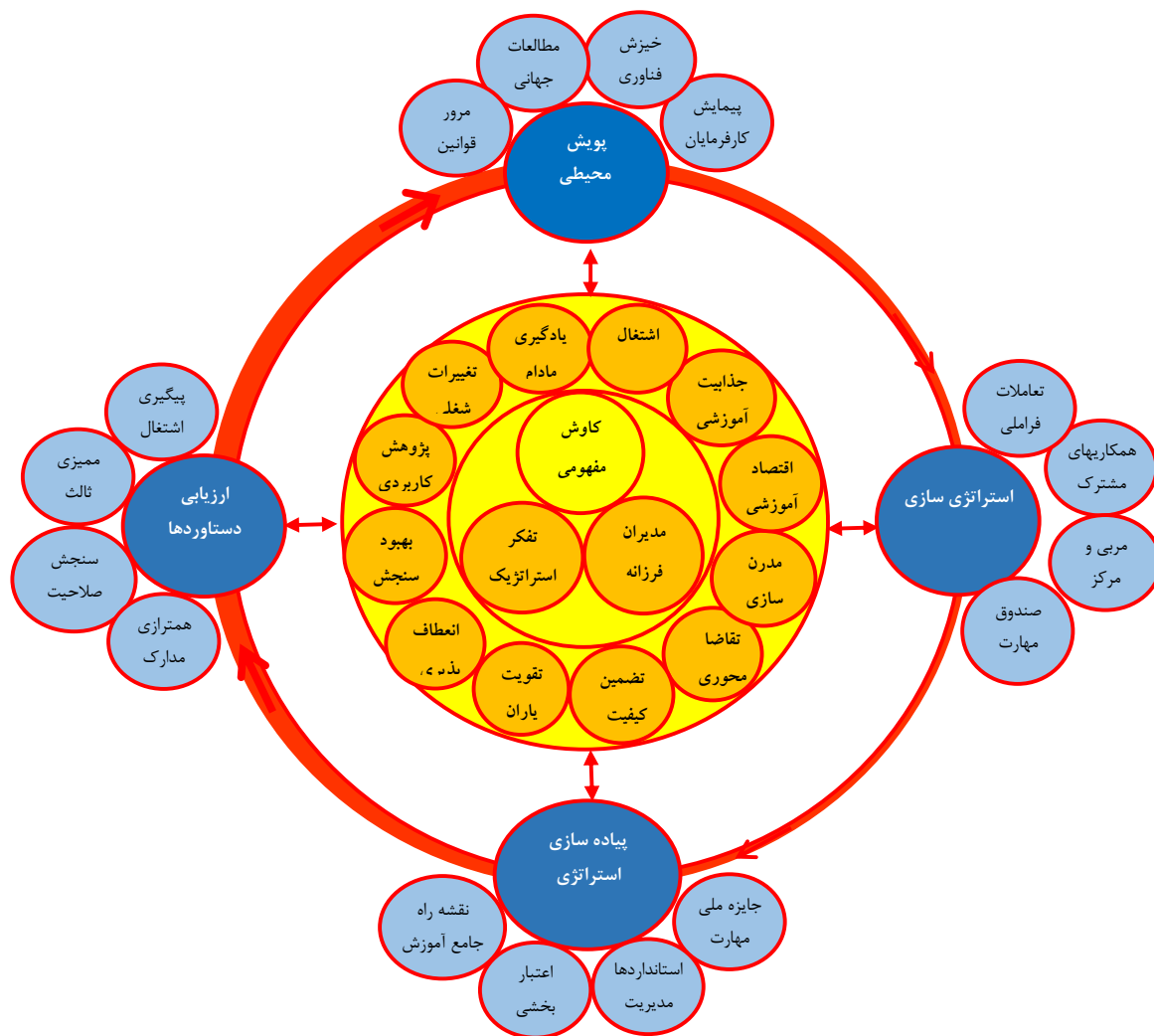
### پاسخ به سوال اصلی: مدل کیفی مدیریت استراتژیک آموزش فنی و حرفه‌ای کشور چگونه است؟

با توجه به ضرورت همسویی با معیارهای مدیریت استراتژیک به طور عام، ویژگی‌های مختلفی در این مدل لحاظ شده است که عبارتند از:

۱. چرخه‌ای بودن؛
  ۲. تکراری‌پذیری؛
  ۳. تاثیر متقابل هر یک از مولفه‌ها بر یکدیگر؛
  ۴. امکان منسجم و به گونه‌ای زنجیره‌ای شکل بودن؛
  ۵. رعایت پیش‌نیازی گام‌های مدیریت استراتژیک؛
  ۶. امکان دریافت بازخور در هر نقطه از مدل؛
  ۷. قرار گرفتن موضوعات استراتژیک در هسته مرکزی مدل؛
  ۸. امکان اعمال اقدامات اصلاحی در هر مرحله از پروسه مدیریت استراتژیک؛
  ۹. عدم ممانعت از استفاده تفکر استراتژیک؛
  ۱۰. امکان شکل‌گیری حلقه‌های یادگیری.
- با توجه به ویژگی‌های فوق و با استفاده از مولفه‌ها و زیر مولفه‌های شناسایی شده و با اعمال اندکی ذوق و ابتکار مدل کیفی مربوطه طراحی شد. کلیه مولفه‌ها با اشکال هندسی مشخص شدند به طوری که به جز مولفه راهبری و پایش که با پیکان‌های دو طرفه از مولفه کاوش مفهومی به ۴ مولفه دیگر و پیکان‌های یک طرفه از یک مولفه به مولفه متعاقب بعدی نمایش داده شده است، سایر مولفه‌ها صرفاً با دایره نمایش داده شده است. دلیل این امر آن است که راهبری و پایش در سراسر مدل باید وجود داشته باشد و منحصر به مولفه خاصی نیست. مدل نهایی یا مدل تحربی حاصل مدیریت استراتژیک آموزش‌های فنی و حرفه‌ای در شکل ۲ ارائه شده است.

### ۵- بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج بدست آمده از پژوهش، پیشنهادهایی ارائه می‌شود که توجه به آن به موفقیت مدیریت استراتژیک سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کمک شایانی خواهد کرد، که به شرح زیر می‌باشند: تاسیس صندوق توسعه مهارت‌آموزی، بدین معنی که برای توسعه مهارت‌آموزی نیازمند توجه شدید به اعطای وام و تسهیلات به



شکل ۲. مدل نهایی تجربی مدیریت استراتژیک آموزش فنی و حرفه‌ای

می‌توان از این طریق ارائه داد و به ارتقای آگاهی‌های عمومی جامعه در سطح بسیار وسیعی کمک نمود. توجه به مشارکت شرکای اجتماعی و به عبارتی تقویت یاران آموزشی است که توسعه بخش خصوصی و نیز سازمان‌های نوظهور و تازه تاسیس در امر آموزش‌های مهارتی باید به خوبی حمایت شوند و از آنجایی که ارائه خدمات آموزشی برای تامین‌کنندگان آن تجارت پرسودی نیست باید مشوق‌های مالی و حمایتی برای آن در نظر گرفته شود به طوری که همکاری‌های آموزشی بنگاه‌های اقتصادی در برنامه‌های کارورزی یا استاد شاگردی اگر تقویت شود بار سنگینی از هزینه‌های آموزش از دوش سازمان برداشته خواهد شد. نکته مهمی که در مورد بهبود نظام سنجش مهارت و توجه به آن می‌توان گفت این است که در

لذا ایجاد واحدهایی برای رصد تغییرات فناوری و تحولات شغلی در سازمان ضروری به نظر می‌رسد. اهتمام به پژوهش محوری و انجام پژوهش‌های کاربردی، مطالعات تطبیقی در کلیه زمینه‌های اجرایی سازمان می‌تواند پاسخ‌ها و راه‌حل‌های مناسبی را کشف و پیشنهاد دهد، نظیر مطالعات پی‌گیرانه و رصد وضعیت اشتغال که وضعیت پیامدها و خروجی‌های سازمان را به خوبی مشخص می‌سازد و بازخوردهای مناسبی را از جامعه و تقاضای بنگاه‌های اقتصادی برای برنامه‌ریزان و سیاستگذاران سازمان فراهم می‌آورد. توجه به انعطاف‌پذیری با به کارگیری بسترهای مناسب برای آموزش‌های الکترونیکی و آموزش‌های ترکیبی شامل آموزش‌های مجازی و حضوری و موبایل است که بخش‌های تئوریک و نظری دوره‌های آموزشی را



و سازمان در جهت تحقق این موضوعات استراتژیک باید تلاش کند. توسعه کیفی بخش خصوصی که موضوع عمیقی است که در خور توجه است به طوری که سازمان با حمایت هدفمند از تاسیس آموزشگاه‌هایی که در رشته‌های جدید سرمایه‌گذاری خواهند کرد، نسبت به توسعه کیفی آموزشگاه‌ها مطابق با نیاز بازار کار باید اقدام نماید. مرور قوانین و توجه به تقنین مقررات و قوانین ضروری لازم برای سازمان از مراجع ذیربط. استقرار شایسته سالاری و به کارگیری مدیرانی که دارای تفکر استراتژیک باشند با استفاده از آزمون‌های مربوطه. افزایش سطح تعاملات فراملی با سایر کشورهای پیشرو در زمینه توسعه و افزایش کیفیت آموزش‌های فنی و حرفه‌ای. استفاده از ظرفیت بنگاه‌های اقتصادی برای توسعه آموزش‌های مهارتی در محیط واقعی کار نظیر آموزش‌های استاد شاگردی و کارورزی. اتخاذ سیاست‌ها و استراتژی‌های که مریبی محور و مرکز محوری هستند. یعنی مریبی و مرکز آموزشی در کانون توجه سیاست‌های سازمان باشد. تدوین یا برنامه عملیاتی جامع تحت عنوان نقشه راه مهارت‌آموزی که در آن کلیه موارد لازم برای استقرار دقیق مدیریت استراتژیک از صدر تا ذیل دیده شده باشد. برپایی و تصویب مراسم اعطای جایزه ملی تعالی مهارت‌آموزی توسط سازمان از طریق مراجع قانونی به منظور تشویق و توسعه مهارت‌آموزی در نزد بنگاه‌های اقتصادی و کارفرمایان برای افزایش سطح ارتباطات با صنایع و افزایش انگیزش آنان برای همکاری در ارائه خدمات آموزش مهارتی. استقرار سامانه‌های اطلاعاتی ملی مناسب برای مطالعات پی‌گیرانه و رصد اشتغال مهارت‌آموزان که می‌تواند اطلاعات بسیار خوبی را از بازار کار برای سازمان فراهم آورد. ایجاد واحد پایش و راهبری به منظور کنترل انطباق فعالیت‌های آموزشی با نیاز بازار کار و ایجاد هم سو سازی فعالیت‌های پژوهش، آموزش، آزمون و مشاوره شغلی با یکدیگر. به کارگیری سامانه‌های مدیریت اطلاعاتی انگیزشی در کارکنان.

دنیا آموزش‌های مهارتی توسط شخص ثالثی، ممیزی می‌شود که این موضوع به افزایش توانایی واقعی کارآموزان و افزایش رضایت کارفرمایان منجر خواهد شد. به رسمیت‌شناسی آموخته‌های تجربی افراد و آموخته‌های قبلی آنان که باعث می‌شود آموزش‌های مهارتی توسعه یافته و نهادینه گردد. سازمان برای متقاعد کردن سایر موسسات آموزشی رسمی در جهت تطبیق و معادل‌سازی گواهینامه خود باید تلاش و کوشش نماید. ایجاد و تدوین استانداردهای آزمون و ارزشیابی مطابق با معیارهای عملکرد شغلی و حرفه‌ای که باعث افزایش رضایت کارفرمایان و ایجاد هماهنگی در برگزاری آزمون‌های مهارتی در نزد کلیه موسسات آموزش مهارتی دولتی و خصوصی می‌کند. لذا توجه به این مقوله حیاتی و حاکمیتی باید در رؤس مدیریت استراتژیک سازمان قرار گیرد. توجه به وضعیت قبولی مهارت‌آموختگان که نشانگر وضعیت کیفیت آموزش و نحوه تدریس مربیان است. این شاخص باید در ارزیابی‌های عملکرد دوره‌ای مربیان به طور مستمر دخالت داده شود. تضمین کیفیت از طرق متعددی باید پی‌گیری شود یکی از این طرق توسعه و آموزش مربیان حرفه‌ای است باید پیگیری و دنبال شود که خود از طریق ایجاد نظام صلاحیت حرفه‌ای مربیان برای ارتقای بهره‌وری آنان حمایت و پشتیبانی خواهد شد. موضوع دیگری که باعث تضمین کیفیت است آموزش مبتنی بر شایستگی‌های مورد نیاز بازار کار است که با تدوین برنامه‌های درسی مبتنی بر صلاحیت حرفه‌ای می‌توان آن را محقق نمود. همچنین بحث اعتبار بخشی موسسات و رتبه‌بندی آنان از نظر نرم‌افزاری، سخت‌افزاری و مغزافزاری است که باعث ایجاد رقابت در موسسات آموزشی و افزایش کیفیت ارائه خدمات آموزشی می‌گردد. استقرار استانداردهای مدیریت آموزش ایزو که برای آموزش‌های فنی و حرفه‌ای استانداردهای ویژه‌ای تعریف و طراحی شده است که استقرار و پیاده‌سازی این استانداردها می‌تواند کیفیت آموزش‌ها را تضمین نماید

## منابع

۱. اسمعیلی، مهدی. مطالعه مقایسه‌ای آموزش فنی و حرفه‌ای در دوره متوسطه در کشورهای مختلف جهان. سازمان پژوهش‌های برنامه‌ریزی آموزشی و درسی وزارت آموزش و پرورش. ۱۳۹۳.
۲. پیرس، جان؛ رابینسون، ریچارد. برنامه‌ریزی و مدیریت

- استراتژیک. مترجم: سهراب، خلیلی شورینی. ۱۳۸۹. تهران: یادواره کتاب. چاپ ششم. ۲۰۰۹.
۳. حمیدی‌زاده، محمدرضا. برنامه‌ریزی استراتژیک. انتشارات سمت. ۱۳۸۹.

۴. خلیلی شورینی، سهراب؛ محمد زاده، سید علیرضا. آسیب‌شناسی تدوین استراتژی در سازمان‌های ایرانی. سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک. ۱۳۸۷.
۵. رضوانی، حمید رضا؛ شیروانی، فاطمه. ماموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها مقصد استراتژیک سازمان: تفاوت و تشابه. پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک. تهران: ۱۳۸۹.
۶. سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور مستندات برنامه ششم توسعه اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی. تهران: ۱۳۹۵.
۷. سیفرید، اروین. شاخص‌هایی برای کیفیت آموزش فنی و حرفه‌ای. (مترجمان: صالحی‌عمران و یحیی‌پور، ۱۳۹۲) تهران: سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور. ۲۰۰۷.
۸. سیفی، الهام. نظام آموزش فنی و حرفه‌ای دانمارک با رویکرد آموزش‌های فنی و حرفه‌ای. تهران: سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور. ۱۳۹۳.
۹. صالحی‌عمران، ابراهیم. پیش‌گفتار مترجم. شاخص‌های کیفیت آموزش فنی و حرفه‌ای. تهران: سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای. ۱۳۹۲.
۱۰. طاهرپور شلمانی، علیرضا. نظام آموزشی فرانسه با رویکرد آموزش‌های فنی و حرفه‌ای. تهران: سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور. ۱۳۹۲.
۱۱. فرخی، داود. نظام آموزش فنی و حرفه‌ای کانادا با رویکرد آموزش‌های فنی و حرفه‌ای. تهران: سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور. ۱۳۹۲.
۱۲. غفاریان، وفا، کیانی، غلامرضا پنج فرمان برای تفکر استراتژیک، تهران: فرا. ۱۳۸۹.
۱۳. کاراوند، عباس، مداحی، ابراهیم آینده‌پژوهی: مبانی، مفاهیم و روش‌ها. پژوهشکده چشم‌انداز و آینده‌پژوهی. ۱۳۹۴.
۱۴. کافمن، راجر؛ هرمن، جری. برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزشی: باز اندیشی، بازسازی، ساختارها، باز آفرینی. چاپ پنجم. (ترجمه مشایخ، بازرگان، ۱۳۹۱) تهران: سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی. ۲۰۰۰.
۱۵. گاسکف، ولادیمیر. مدیریت نظام‌های آموزش و تربیت حرفه‌ای، راهنمای مسئولان و مدیران ارشد. (ترجمه نفیسی، ۱۳۸۴) تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، مرکز مدارک علمی، موزه و انتشارات. ۲۰۰۰.
۱۶. لوکاس، ب، اسپنسر، ایی، کلاکستون، جی. چگونگی تدریس در آموزش‌های فنی و حرفه‌ای. نظریه پداگوژی حرفه‌ای، ترجمه خانپور، عبدالله پور، ۱۳۹۳. تهران: ۲۰۱۲.
۱۷. مرکز پژوهش‌های مجلس. گزارش الزامات تشکیل نظام آموزش فنی و تربیت فنی و حرفه‌ای، معاونت پژوهش‌های اجتماعی فرهنگی، دفتر مطاعات اجتماعی. ۱۳۹۳.
۱۸. منوریان، عباس. تفکر استراتژیک: مفهوم، عناصر و مدل‌ها. انتشارات: دانشگاه تهران. ۱۳۹۴.
۱۹. ورزشکار، احمد. مدیریت استراتژیک پیشرفته: فرایندها و مدل‌ها. دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی. ۱۳۹۰.
۲۰. فریدی، فاطمه؛ غیاثوند، زهره؛ ولایی، هما. بررسی تضمین کیفیت در آموزش و پرورش فنی و حرفه‌ای رومانی. آموزش فنی و حرفه‌ای واشتغال در ایران، جلد چهارم (صص ۱۲۲-۱۳۵). تهران: سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور. ۱۳۹۲.
۲۱. کمیسیون ملی یونسکو- ایران. یادگیری مادام‌العمر. ۱۳۹۵. بازیابی از سایت به آدرس <http://fa.Irurunesco.org>
۲۲. کاظمی طلاچی، آرمین؛ کمالی، سحر. نظام آموزش مهارتی و آکادمیک در کشور سوئیس: رویکردها و چالش‌ها. آموزش فنی و حرفه‌ای و اشتغال در چشم‌انداز پژوهش، جلد چهارم (صص ۶۶۸-۶۸۴). تهران: سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور. ۱۳۹۲.
۲۳. کافمن، راجر؛ هرمن، جری. برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزشی: باز اندیشی، بازسازی، ساختارها، باز آفرینی (چاپ پنجم). (ترجمه مشایخ، بازرگان، ۱۳۹۱) تهران: سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی. ۲۰۰۰.
۲۴. گاسکف، ولادیمیر. مدیریت نظام‌های آموزش و تربیت حرفه‌ای، راهنمای مسئولان و مدیران ارشد. (ترجمه نفیسی، ۱۳۸۴) تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، مرکز مدارک علمی، موزه و انتشارات. ۲۰۰۰.
۲۵. محمد علی، محبوبه. آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و راه‌های اصلاح آن. رشد آموزش فنی و حرفه‌ای دوره هفتم، شماره یک. (۱۳۹۰).
۲۶. مهرعلیزاده، یداله؛ مقدس‌پور، احسان؛ جودزاده، نسترن مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک: مبانی نظری و تجربی. تهران: انتشارات راه معاصر. ۱۳۹۲ الف.



32. Cedefop European. Reporting on European training policy Cede fop. Centre for the Development of Vocational Training retrieved from <http://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/reporting-european-training-policy>. 2015.
33. David, fred R. Strategic management (12 th ed.). newyork: macmillan publishing company. 2010.
34. IIEP, UNESCO. strategic planning organization arrangement. Education sector planning working papers. Working paper 2. 2016.
35. NPC. National Development Plan Vision for 2030, national planning commission. Southern Africa. 2011.
36. Saner-Yiu, L.. Preparatory Steps in Obtaining ISO 10015+ Quality Certification . Academy for Quality in Training and Education. 2012.
37. Torjus, Abusland. United Kingdom, VET in Europe, country report, refer net, ECCTIS ltd. (2014).
۲۷. مهرعلیزاده، یداله؛ قلاوند، رحمن؛ ملایی، شهرام. طراحی و استقرار نظام جامع ملی مهارت و فناوری: تحلیلی بر روند تحولات و آسیب‌شناسی نظام آموزش فنی و حرفه‌ای استان خوزستان. آموزش فنی و حرفه‌ای و اشتغال در چشم‌انداز پژوهش (صص ۵۹۰-۶۰۱). تهران: سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور. ۱۳۹۲. ب.
۲۸. ولماری، کریستینا؛ هلاکری، سیو؛ فریموت، راسموس. الگوهای شایستگی برای مجریان آموزش‌های فنی و حرفه‌ای. (ترجمه صالحی‌عمران، تجری، ۱۳۹۲). تهران: سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور. ۲۰۱۲.
۲۹. هانگر، دیوید، توماس، ویلن. اصول مدیریت استراتژیک. ترجمه خورشیدی، محبی‌نیا، مهدی‌زاده و فرخی. دانشگاه فرهنگیان. نشر احسن. ۲۰۱۰.
۳۰. یزدان پناه، احمد علی، (۱۳۸۹). گونه‌شناسی مدل‌های فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
۳۱. یونسکو. به سوی آموزش کیفی برابر، جامع و یادگیری مادام‌العمر و پیوسته برای همه، ترجمه در سال ۱۳۹۵ توسط کمیسیون ملی آموزش ایران. ۲۰۱۶.