

## تحلیل موقعیتی بررسی مدارس: مقاله مروری

محمد بامری<sup>۱\*</sup>، سیف الله فضل الهی قمشی<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، واحد قم، دانشگاه آزاد، (نویسنده مسئول)

۲. دانشیار و دکتری تخصصی برنامه ریزی درسی گروه مدیریت آموزشی، واحد قم، دانشگاه آزاد

### چکیده

به تعریف ماهیت و دامنه یک مشکل کمک می کند. به شناسایی استراتژی ها و فعالیت های فعلی برای غلبه بر مشکل کمک می کند. به درک نظرات و تجربیات ذینفعان کمک می کند. به ارائه دید جامعی از وضعیت فعلی سازمان کمک می کند. به تشخیص شکاف بین وضعیت فعلی و حالت مطلوب کمک می کند. اطلاعات لازم برای ایجاد یک برنامه برای رسیدن به اهداف را فراهم می کند. به شناسایی بهترین اقداماتی که باید در طول پروژه انجام شود کمک می کند. کمک می کند تا اطمینان حاصل شود که تلاش ها و اقدامات تکرار نشده و بی مورد هدر نمی روند. فعالیت آنالیز تحلیل موقعیتی منجر به سندی می شود که شرکت کنندگان می توانند در طول فرآیند برنامه ریزی اقدام به آن ارجاع دهند و اطمینان حاصل کنند که طرحی که تهیه می کنند برای بافت ناحیه یا مدرسه مناسب است و ضعف ها و تهدیدهای شناسایی شده را برطرف می کند.

واژه های کلیدی: تحلیل موقعیتی، آموزش، مدارس

## ۱. مقدمه

در مدیریت استراتژیک، تحلیل موقعیت به مجموعه ای از روش ها اطلاق می شود که مدیران برای تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان به منظور درک توانایی ها، مشتریان و محیط کسب و کار سازمان استفاده می کنند [۱]. تجزیه و تحلیل موقعیت می تواند شامل چندین روش تحلیل مانند تجزیه و تحلیل C5، تجزیه و تحلیل SWOT و تحلیل نیروهای پنج گانه پورتر باشد [۲].<sup>۱</sup>

در بازاریابی، یک طرح بازاریابی ایجاد می شود تا کسب و کارها را در مورد نحوه انتقال مزایای محصولات خود به نیازهای مشتریان بالقوه راهنمایی کند. تجزیه و تحلیل موقعیت دومین مرحله در برنامه بازاریابی است و گامی حیاتی در ایجاد یک رابطه بلندمدت با مشتریان است [۳]. تحلیل وضعیت هم به عوامل کلان محیطی که بر بسیاری از شرکت ها در محیط تأثیر می گذارند و هم به عوامل محیطی خرد که به طور خاص بر شرکت تأثیر می گذارند، می پردازد. هدف از تجزیه و تحلیل وضعیت نشان دادن موقعیت سازمانی و محصول و همچنین بقای کلی کسب و کار در محیط است. شرکت ها باید بتوانند فرصت ها و مشکلات موجود در محیط را خلاصه کنند تا بتوانند توانایی های خود را در بازار درک کنند [۴]. اگر نیاز به ارزیابی وضعیت یک کسب و کار دارید، به دنبال فرصت های رشد باشید و مشتریان فعلی و بالقوه خود را بررسی کنید، تحلیل موقعیتی یک راه حل عالی است. این نوع تجزیه و تحلیل عمیق اجازه می دهد تا کسب و کار را از منظر داخلی و خارجی بررسی تا همه فرصت ها و تهدیدهای بالقوه را شناسایی شوند [۱]. تحلیل موقعیتی مجموعه ای از روش هایی است که برای تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی در یک کسب و کار استفاده می شود. این امکان را می دهد از تحقیقات بازار برای ارزیابی رشد پیش بینی شده، تعریف مشتریان بالقوه خود، ارزیابی رقبا و ارزیابی وضعیت کسب و کار خود استفاده شود [۵].

در حالی که تجزیه و تحلیل موقعیت اغلب به عنوان "تحلیل C3" نامیده می شود، گسترش تجزیه و تحلیل C5 به کسب و کارها این امکان را می دهد تا اطلاعات بیشتری در مورد عوامل داخلی، کلان محیطی و میکرو محیطی در محیط کسب کنند. تجزیه و تحلیل C5 به دلیل اطلاعات گسترده ای که ارائه می دهد، مفیدترین و رایج ترین روش برای تجزیه و تحلیل محیط بازار در نظر گرفته می شود [۶].

تحلیل SWOT یکی دیگر از روش های تحلیل موقعیت است که به بررسی نقاط قوت و ضعف یک شرکت (محیط داخلی) و همچنین فرصت ها و تهدیدهای موجود در بازار (محیط خارجی) می پردازد. تجزیه و تحلیل SWOT به هر دو وضعیت فعلی و آینده نگاه می کند [۷]. هدف این است که تا حد امکان بر روی نقاط قوت و در عین حال کاهش نقاط ضعف ایجاد شود. این تجزیه و تحلیل به یک شرکت کمک می کند تا برنامه ای ارائه دهد که آن را برای تعدادی سناریوهای احتمالی، به عنوان بخشی از برنامه ریزی شرکت یا برنامه ریزی استراتژیک، آماده نگه می دارد [۸].

مدل پورتر شامل اسکن محیط برای تهدیدهای رقبا و شناسایی مشکلات در مراحل اولیه برای به حداقل رساندن تهدیدات تحمیل شده توسط رقبا است. این مدل می تواند برای هر نوع کسب و کاری، از کسب و کارهای کوچک گرفته تا بزرگتر، کاربرد داشته باشد. مدل پورتر فقط برای کسب و کارها نیست، بلکه می تواند برای یک کشور برای کمک به کسب بینش در

<sup>1</sup>Porter's five forces analysis

ایجاد مزیت رقابتی در بازار جهانی نیز اعمال شود. هدف نهایی مدل پنج نیروی پورتر کمک به کسب و کارها در مقایسه و تجزیه و تحلیل سودآوری و موقعیت خود با صنعت در برابر رقابت غیرمستقیم و مستقیم است [۲].

یک تحلیل موقعیتی موثر شامل بررسی عوامل داخلی و خارجی است. عناصر کلیدی برای آن تجزیه و تحلیل عبارتند از [۵]:

- ✓ نقاط قوت: در مورد محصولات، خدمات و برنامه های بازاریابی
  - ✓ نقاط ضعف: جنبه از محصولات، تصویر و برنامه های بازاریابی که می توانند بر اساس آنها بهبود بخشیده شوند
  - ✓ فرصت ها: راه هایی که موفقیت را افزایش دهند، مانند راه های جدید برای دستیابی به مشتریان یا بازار جدیدی که می توانند وارد شوند
  - ✓ تهدیدها: عناصر خارجی که می توانند بر فروش یا سودآوری تأثیر منفی بگذارند.
- تحلیل موقعیتی در روند آموزش فرآیندی برای ایجاد درک مشترک از جایی که مدرسه در آن قرار دارد و میتواند در نظر گرفتن عملکرد مدرسه در رابطه با اهداف و اقدامات بهبود شامل نیازهای آموزشی معلمان و رهبران و همچنین دانش آموزان به صورت مشارکتی و مشورتی باشد. تجزیه و تحلیل موقعیتی یک جزء کلیدی در چرخه مدرسه است و برای اطلاع از در یادگیری، تدریس و رهبری استفاده می شود. همچنین، تجزیه و تحلیل موقعیتی یک گام اساسی در توسعه یک برنامه بهبود استراتژیک است که به طور موثر مدرسه را برای رشد اولویت بندی می کند [۹]. به عنوان بخشی از تحلیل موقعیتی، هر مدرسه داده های کمی و کیفی را جمع آوری می کند، شواهد را جمع آوری می کند، به طور گسترده با هم همکاری می کند و با تحقیق درگیر می شود. روند زیر گزینه پیشنهادی در دسترس مدارس است.
- تحلیل موقعیتی رویکردی از تحقیق با استفاده از روش نظریه پردازی زمینه ای برای شناسایی و توصیف جهان های اجتماعی و عرصه های عمل و با نمایش پیچیدگی از طریق نقشه سازی است.

## ۲. ویژگی های یک تحلیل موقعیتی

هر مدرسه، یک جامعه یادگیری پیچیده، دانش آموز محور و متنوع است. در حالی که ممکن است روندها، ویژگی ها و مسیرهای آینده منحصر به فرد در مورد یک جامعه یادگیرنده از طریق تجزیه و تحلیل موقعیتی آشکار شود، روند انجام تجزیه و تحلیل احتمالاً در هر مدرسه مشابه است. ویژگی های کلیدی فرآیند تحلیل موقعیتی در زیر بیان شده است. تحلیل موقعیتی عبارت است از [۲]:

- ✓ شناسایی نیازهای دانش آموزان، معلمان و مدرسه
- ✓ مبتنی بر داده های مرتبط و قابل اعتماد
- ✓ فرآیندی برای ایجاد درک مشترک از جایی که مدرسه در آن قرار دارد
- ✓ در نظر گرفتن عملکرد مدرسه در رابطه با اهداف و اقدامات بهبود آن
- ✓ شامل نیازهای آموزشی معلمان و رهبران و همچنین دانش آموزان
- ✓ مشارکتی و مشورتی
- ✓ فرآیندی که همه کارکنان را درگیر نگاه به آینده و تعیین مسیرهای آینده مدرسه می کند.

عواملی که از ویژگی های تحلیل موقعیتی نیست: حکایتی، در انزوا توسط یک گروه یا فرد کوچک توسعه یافته است، ارسالی برای تامین مالی، یک سند عمومی، لیستی از خواسته ها، بر بخش کوچکی از مدرسه یا جامعه متمرکز است، یک رویکرد از بالا به پایین

### ۳. تحلیل موقعیتی مدارس

یک مؤسسه آموزشی فضای امنی برای یادگیری دانش آموزان فراهم می کند تا دانش و مهارت های مادام العمر را تحت تأثیر و نظارت مستقیم معلمان بیاموزند. بسیاری از کشورها به اهمیت آن پی برده اند و با راه اندازی موسسات آموزشی رسمی یا مدارس، آموزش ابتدایی را برای همه اجباری کرده اند [۱۰]. طراحی سیستم مدرسه در یک سری مراحل و مدارس کار می کند و افراد مختلف در نقاط مختلف جهان آن مدارس را به نام های مختلف می نامند. تمرکز مدارس ابتدایی آموزش و آموزش کودکان در حال رشد است. با این حال، نوجوانان پس از گذراندن دوره ابتدایی خود به مدارس راهنمایی، دبیرستان ها، دانشگاه ها و کالج ها برای تحصیلات عالی می روند [۱۱]. دسته دیگری از مدارس برای کودکان بسیار خردسال ۳-۵ سال قبل از مقطع ابتدایی وجود دارد که نام آن مهدکودک یا پیش دبستانی است. دانش آموزان پس از پایان دوره ابتدایی به مدارس ابتدایی یا راهنمایی می روند [۱۲].

تحلیل موقعیتی می تواند برای هر گونه فعالیت برنامه ریزی یا تحلیلی که می تواند بر تصمیمات مالی، برنامه ریزی و مدیریت آتی مدرسه یا مؤسسه تأثیر بگذارد استفاده شود. این می تواند شما (فرماندان و مدیریت) را قادر به انجام تجزیه و تحلیل جامع تری کند. یکی از مؤثرترین راهها برای انجام تحلیل موقعیتی برای مدارس یا در موسسات آموزشی این است که آن را به صورت مجزا انجام ندهید، بلکه با تلاش گروهی انجام دهید. هنگامی که هدف به اشتراک گذاشته می شود، می توان یک جلسه طوفان فکری را اجرا کرد [۱۳]. تجزیه و تحلیل موقعیتی برای مدارس، کالجها، دانشگاهها یا سایر مؤسسات آموزشی می تواند راهی ساده و در عین حال مؤثر برای اطمینان از در نظر گرفتن همه عوامل مرتبط باشد. در این محیط، اطمینان حاصل از یافتن همه عناصر بسیار مهم است. در واقع اطمینان حاصل کنید که تحت افراد - معلمان، کارکنان پشتیبانی، والدین و فرزندان به همراه افراد ثالث (پلیس، بهداشت محلی و غیره که می توانند بخشی از جامعه شما را تشکیل دهند) در نظر گرفته شوند [۱۲].

### ۴. بررسی و تجزیه و تحلیل داشبورد مدرسه و داده های مالی

دسترسی به داشبورد مدرسه در Scout: هنگام بررسی امور مالی، eFPT و گزارش نمای کلی مدرسه باید در نظر گرفته شوند. بررسی سالانه خود ارزیابی چارچوب تعالی مدرسه (SEF S-aS<sup>2</sup>): نتایج قبلی در چرخه جاری، عناصر و مضامین. مرور یافته های اعتبار سنجی خارجی: خلاصه اجرایی، دستورالعمل های آینده، مراحل بعدی، گزارش پانل، شناسایی مناطق تمرکز در SEF که باید در هنگام توسعه برنامه بهبود استراتژیک در نظر گرفته شوند [۱۴].

بررسی و تجزیه و تحلیل داده های داخلی مدرسه و تحقیقات [۱۵]:

✓ معیارهای یادگیری داخلی و سلامتی دانش آموزان را تجزیه و تحلیل کنید.

<sup>2</sup>School Excellence Framework Self-assessment Survey

<sup>3</sup>Ford & Hughes

- ✓ برنامه فعلی مدرسه و گزارش سالانه، از جمله بازتاب مدرسه در مورد مسیرهای آینده را در نظر بگیرید.
- ✓ اولویت های آموزشی مرتبط، منابع پژوهشی و ادبیات حرفه ای را مرور کنید.
- ✓ نظرات و بازخوردهای کل جامعه مدرسه را در نظر بگیرید. به محض ظهور، پیشنهادهایی را برای اقدام از طرف ذینفعان جمع آوری کنید.
- ✓ پیامدهای جهت گیری و برنامه ریزی آینده را تعیین کنید.
- ✓ مسیرهای استراتژیک بالقوه آینده را تعیین کنید.
- ✓ تمام شواهد را در نظر بگیرید
- ✓ داده های مربوطه را خلاصه کنید که به توسعه بیانیه چشم انداز، زمینه مدرسه و جهت گیری های استراتژیک کمک می کند.

### ۵. باز کردن هر مرحله از فرآیند

داده های داشبورد مدرسه در Scout به عنوان نقطه شروع برای تجزیه و تحلیل موقعیتی مدرسه استفاده می شود که یک عکس فوری از مدرسه با پیوندهایی به برنامه های کاربردی مرتبط در Scout در اختیار عوامل مدرسه قرار می دهد. اهداف مورد مذاکره سیستم از طریق داشبورد مدرسه قابل دسترسی هستند. یکی از اجزای مهم تحلیل موقعیتی، در نظر گرفتن خط مبنا، پیشرفت فعلی و محدوده برای هر یک از اهداف مورد مذاکره سیستم است. داشبورد مدرسه به ۵ بخش تقسیم شده است که می توان در مورد هر یک از این بخش ها به عنوان بخشی از تجزیه و تحلیل موقعیتی در SPaRO فکر کرد: رفاه، عملکرد دانش آموز (شامل اهداف مورد توافق سیستم)، منابع انسانی، ثبت نام، مالی.

توجه: هنگام تأمل در امور مالی، همچنین استفاده خود از بودجه تلفیقی (۶۱۰۰) و مدرسه و جامعه (۶۳۰۰) را از طریق تجزیه و تحلیل SBAR، eFPT و گزارش نمای کلی مدرسه باید بررسی کرد.

چارچوب تعالی مدرسه (SEF<sup>۴</sup>) بیانیه ای است از آنچه به عنوان برتری برای مدارس دولتی، هم اکنون و هم در آینده ارزش دارد [۱۶]. SEF عملکرد کیفی را در سه حوزه کلیدی آموزش - یادگیری، آموزش و رهبری - شناسایی می کند تا به مدارس کمک کند تا استراتژی های بهبود مستمر را برنامه ریزی و نظارت کنند [۱۷]. SEF مبتنی بر شواهد است و شیوه های صریح مدرسه را شناسایی می کند که مستقیماً با بهبود مستمر و در سطح مدرسه و نتایج افزایش یافته دانش آموز مرتبط است. به عنوان بخشی از چرخه تعالی مدرسه در حال انجام، مدرسه شما سالانه شیوه های خود را با استفاده از عناصر SEF در هر یک از سه حوزه ارزیابی می کند [۱۸].

این بخش فرصتی را برای افزودن هر گونه تجزیه و تحلیل دیگر از داده ها که می تواند به برنامه بهبود استراتژیک (SIP) کمک کند، فراهم می کند. مهم است که کیفیت، قابلیت اطمینان و ارتباط شواهد خود را در نظر بگیرید. نظرات اگر توسط شواهد پشتیبانی شوند، اهمیت بیشتری دارند، به ویژه هنگامی که این با شواهدی از منابع داده های مکمل، به عنوان مثال منابع کمی و کیفی، مثلثی شود. ارزشیابی در چرخه بهبود مدرسه باید بر بهبود مستمر، یادگیری از تجربه و تعیین بهترین مرحله (های بعدی) ممکن متمرکز باشد. فقط اطلاعاتی را درج کنید که به برنامه ریزی آینده کمک می کند [۱۵].

<sup>۴</sup>The School Excellence Framework

## ۶. نتیجه گیری

تحلیل موقعیت اساساً فرآیند ارزیابی انتقادی شرایط داخلی و خارجی مؤثر بر سازمان است که قبل از یک ابتکار یا پروژه جدید انجام می شود. این دانش را برای شناسایی فرصت ها و چالش های فعلی برای سازمان، خدمات یا محصول شما فراهم می کند. این به نوبه خود به ابداع استراتژی کمک می کند تا از وضعیت فعلی خود به سمت وضعیت مطلوب خود حرکت کنید. با در نظر گرفتن تمام شواهد جمع آوری شده در تجزیه و تحلیل موقعیتی، مدرسه در مورد اینکه کدام حوزه ها نیاز به بهبود دارند قضاوت می کند. این ملاحظات باید برای تعیین مسیرهای استراتژیک مدرسه مورد استفاده قرار گیرند. مدارس فرآیندهای برنامه ریزی را توسعه می دهند که با نگاه به درون، نگاه به بیرون و آینده نگر، مشاوره معتبر، فراگیر و کل جامعه مدرسه را تسهیل می کند. این تجزیه و تحلیل می تواند فرصت های بیشتری را برای بهبود نتایج یادگیری و رفاه دانش آموز از طریق ابتکارات مشارکت اجتماعی و همچنین ارائه بینش در مورد مسائل فعلی و نوظهور جامعه نشان دهد. اگرچه تجزیه و تحلیل موقعیتی منجر به یک سند عمومی برای بررسی توسط جامعه مدرسه نمی شود، اطلاعات جمع آوری شده و نتایج بدست آمده برای اطلاع رسانی مشاوره با جامعه مدرسه و توسعه SIP مدرسه که یک سند در دسترس عموم است، حیاتی است. مدرسه می تواند با جمع بندی داده های مربوطه از تجزیه و تحلیل موقعیتی که به توسعه دیدگاه ها و بیانیه های زمینه کمک می کند، برای مشاوره با جامعه آماده شود. به طور مشابه، شواهد و پیشنهادات جمع آوری شده در طول تحلیل موقعیتی را می توان برای حمایت از فرآیند تدوین جهت های استراتژیک در مشورت با جامعه خلاصه کرد. تحلیل موقعیت برنامه ریزی برای موفقیت به عنوان اولین گام در فرآیند برنامه ریزی یا برنامه ریزی اقدام مفید است. از طریق این فعالیت، یک تیم می تواند درک عمیق و مشترکی از نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدهای پیش روی ناحیه یا مدرسه از نظر شیوه های برنامه ریزی و فرهنگ خود ایجاد کند. این فعالیت به توانایی و تمایل اعضای تیم برای مشارکت در گفتگوی صریح با یکدیگر، به منظور شناسایی چالش ها و موانع بالقوه برای بهبود، متکی است. هدف تحلیل موقعیت درک مشترک است، نه توافق مشترک. این فعالیت می تواند بسیار تعاملی، موثر و کارآمد در زمان باشد. فعالیت تحلیل موقعیتی منجر به سندی می شود که شرکت کنندگان می توانند در طول فرآیند برنامه ریزی یا برنامه ریزی اقدام به آن ارجاع دهند و اطمینان حاصل کنند که طرحی که تهیه می کنند برای بافت ناحیه یا مدرسه مناسب است و ضعف ها و تهدیدهای شناسایی شده را برطرف می کند. حتی مهمتر از آن، شرکت کنندگان می توانند به فرصت هایی که یک فرآیند برنامه ریزی بهبودیافته به منطقه یا مدرسه ارائه می دهد، اشاره کنند. این فهرست فرصت ها می تواند به عنوان مجموعه ای از معیارها برای خود فرآیند برنامه ریزی عمل کند، و تسهیل گر می تواند به این فهرست فرصت ها مراجعه کرده و با تیم بازبینی کند تا مطمئن شود که فرآیند برنامه ریزی خود این فرصت ها را به حداکثر می رساند.

## منابع

1. Mathar, T. (2008, May). Review essay: Making a mess with Situational Analysis?. In *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* (Vol. 9, No. ۲).
2. Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40.
3. Rand, G. E. D., Heath, E., & Alberts, N. (2003). The role of local and regional food in destination marketing: A South African situation analysis. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 14(3-4), 97-112.

۴. Stevens, R. E., Loudon, D. L., Wrenn, B., & Warren, W. E. (2021). *Marketing planning guide*. CRC Press.
۵. Clarke, A. E. (2007). Situational analysis. *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*, 1-۲.
۶. Bergeron-Guyard, A., & Lamontagne, L. (2014). SIIP: A Situation Analysis Prototype Using Case-Based Reasoning and Learning. In *Proceedings of Artificial Intelligence and Applications*.
۷. Leigh, D. (2009). SWOT analysis. *Handbook of Improving Performance in the Workplace: Volumes 1-3*, 115-140.
۸. GURL, E. (2017). SWOT analysis: A theoretical review.
۹. Longshore, D., & Prager, J. (1985). The impact of school desegregation: A situational analysis. *Annual Review of Sociology*, 75-91.
۱۰. Satria, R., & Shahbana, E. B. (2020). The SWOT Analysis of Strengthening Character Education In Junior High School. *Jurnal Iqra': Kajian Ilmu Pendidikan*, 5(2), 56-67.
۱۱. Razmjoo, S. A., & Nouhi, N. (2011). A SWOT analysis of the junior high school English program: A grounded theory approach. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 26, 182-186.
۱۲. Polat, S., Çelik, Ç., & Okçu, Y. (2019). School administrators' perspectives on teachers from different generations: SWOT analysis. *SAGE Open*, 9(3), 2158244019861499.
۱۳. Kristiawan, M., & Sari, A. P. (2020). SWOT Analysis of Instruction at State Elementary School South Indralaya. *Electronic Research Journal of Social Sciences and Humanities*, 2, 136-150.
۱۴. Fushimi, A. (2014). *School self-evaluation for quality improvement: investigating the practice of the policy in Kenya* (Doctoral dissertation, University of Sussex).
۱۵. Ford, P. J., & Hughes, C. (2012). Academic integrity and plagiarism: Perceptions and experience of staff and students in a school of dentistry: A situational analysis of staff and student perspectives. *European Journal of Dental Education*, 16(1), e180-e186.
۱۶. Githinji, W. (2014). A situational analysis of language of instruction in lower primary school in Nyeri County, Kenya. *Unpublished PhD Thesis Kenyatta University*.
۱۷. Bamgboye, E. A., Odusote, T., Olusanmi, I., Nwosu, J., Phillips-Ononye, T., Akpa, O. M., ... & Ladipo, O. A. (2017). School absenteeism among orphans and vulnerable children in Lagos State, Nigeria: A situational analysis. *Vulnerable Children and Youth Studies*, 12(3), 264-276.
۱۸. Meena, R. (2018). Situational analysis of education of girls/women in Tanzania. *Utafiti Journal*, 3(2).