

نگاهی به برنامه ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش

مولف:

دکتر سید ابراهیم ساداتی

مدرس دانشگاه، پژوهشگر و معلم نمونه کشوری



سرشناسه : ساداتی، سید ابراهیم، ۱۳۴۶.

عنوان و نام پدید آور : نگاهی به برنامه ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش / سید ابراهیم ساداتی.

مشخصات نشر : ساری: علیم نور، ۱۳۹۲.

مشخصات ظاهری : ۱۶۴ ص. : جدول، نمودار.

شابک : ۳-۷-۹۴۰۶۹-۶۰۰-۹۷۸

وضعیت فهرست نویسی : فیبا.

یادداشت : کتابنامه.

موضوع : برنامه ریزی آموزشی - ایران

موضوع : برنامه ریزی استراتژیک - ایران

موضوع : مدرسه ها - ایران مدیریت و سازماندهی

رده بندی دکر : ۱۳۹۲ س ۲ الف / LC۹۴

رده بندی دیویی : ۳۷۹/۵

شماره کتابشناسی : ۳۳۱۳۱۱

مرکز پخش: مارا - سار - بیان حزب الله - نیش کوچه شهرداری - انتشارات علیم نور.

۰۱۵۱-۳۲-۷۸۷۳-۹۱۱۳۳۹۹۸



شناسنامه ی کتاب

- ◆ نام کتاب: نگاهی به برنامه ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش
- ◆ مؤلف: دکتر سید ابراهیم ساداتی.
- ◆ ویراستار: دکتر سید ابراهیم ساداتی.
- ◆ تایپ، امور رایانه و صفحه بندی: سیده فاطمه فضلای سید محله.
- ◆ طرح روی جلد: جعفر قربانی.
- ◆ تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه.
- ◆ چاپ و صحافی: شرکت چاپ نقشینه سبز طاها.
- ◆ ناشر: علیم نور
- ◆ نوبت چاپ اول: ۱۳۹۲.
- ◆ قیمت: ۱۳۰۰۰ ریال.

کلیه ی حقوق اعم از چاپ، تکثیر، نسخه برداری و ترجمه برای مولف محفوظ است.

(نقل مطالب با ذکر مأخذ بلامانع است.)

ISBN:

978-600-94069-3-7

شابک:

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
------	-------

۱۱	پیش گفتار (۱)
۱۵	پیش گفتار (۲)
۱۶	مقدمه

فصل اول - مفاهیم و کلیات

۲۲	مقدمه
۲۵	بیان مسئله
۲۹	اهمیت و ضرورت
۳۱	تعاریف واژه‌ها و اصطلاحات
۳۲	نتیجه گیری
۳۳	فنون اجرای موفقیت آمیز تغییر استراتژیک
۳۴	خلاصه فصل

فصل دوم - مباحث مورد نیاز برنامه ریزی

۳۹	مقدمه
۴۶	سطوح برنامه ریزی بر اساس تصمیم گیری
۴۶	برنامه ریزی راهبردی
۴۸	برنامه ریزی کالبدی
۴۸	برنامه ریزی از نظر بعد زمانی
۴۹	ویژگی‌های برنامه ریزی
۵۰	برنامه ریزی از داخل به خارج و برنامه ریزی از خارج به داخل
۵۱	برنامه ریزی متمرکز و غیر متمرکز
۵۲	برنامه ریزی بر مبنای هدف

۵۳	برنامه‌ریزی اضطراری
۵۳	برنامه‌ریزی اقتضایی
۵۳	برنامه‌ریزی غلتان
۵۴	برنامه‌ریزی برای SBU ها
۵۴	برنامه‌ریزی تخصصی
۵۵	ویژگی‌های یک برنامه خوب
۵۵	نام‌های برنامه‌ریزی
۵۶	مبانی برنامه‌ریزی
۵۷	محدودیت‌های برنامه‌ریزی (محدودیت‌ها و معایب)
۵۷	دام‌های مهم برنامه‌ریزی موفق
۵۸	برنامه‌ریزی تعیین
۵۹	اثرات برنامه‌ریزی
۶۳	ارکان پنجگانه‌ی برنامه‌ریزی
۶۴	مراحل برنامه‌ریزی
۶۵	مراحل برنامه‌ریزی نظام مند
۶۶	اصول برنامه‌ریزی
۶۹	نتیجه‌گیری
۷۰	خلاصه فصل

فصل سوم - مباحث تئوریک برنامه‌ریزی استراتژیک

	مقدمه
۷۷	تاریخچه برنامه‌ریزی استراتژیک
۸۰	تعریف استراتژی
۸۲	برنامه‌ریزی استراتژیک چیست و چرا آن را انجام می‌دهیم؟
۸۹	برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش
۹۱	مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک
۹۳	محدودیت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

۹۴	چالش‌های پیش‌روی برنامه‌ریزی استراتژیک
۹۶	چرا استراتژی‌ها در عمل پیاده نمی‌شوند؟
۹۸	موانع اساسی در سر راه پیاده‌سازی استراتژی
۱۰۰	فرایند تدوین استراتژیک
۱۰۳	اصول چشم انداز و مأموریت سازمان
۱۰۸	مأموریت سازمان
۱۰۹	ارزش‌ها، باورها و منشور اخلاقی سازمان
۱۱۲	منشوراداری سازمان
۱۱۲	برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های دولتی
۱۱۳	انواع استراتژی‌های آموزش سازمان
۱۱۴	زیاد استراتژی‌های سازمان
۱۱۷	اهداف و سالیانه سازمان
۱۱۸	خصوصیات برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۱۸	مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۲۲	مدل جان ام برایسون در برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۳۰	مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش
۱۳۱	نگاهی دیگر به چرخه‌ی فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک
۱۳۲	فواید برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش
۱۳۳	نتیجه‌گیری
۱۳۵	خلاصه فصل

فصل چهارم - ارزیابی سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان آموزش و پرورش و پیشنهادات کاربردی

۱۴۰	مقدمه
۱۴۱	چکیده
۱۴۳	ارزیابی سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان آموزش و پرورش
۱۴۴	چشم انداز و ارزش‌های سازمانی در آموزش و پرورش
۱۴۵	شناسایی نقاط قوت سازمانی و احصاء آن در برنامه استراتژیک آ. پ.

- شناسایی نقاط ضعف درونی سازمانی و احصاء آن در برنامه استراتژیک آ. پ..... ۱۴۶
- شناسایی فرصت‌های محیطی و احصاء آن در برنامه استراتژیک آ. پ..... ۱۴۷
- شناسایی تهدیدات محیطی و احصاء آن در برنامه استراتژیک آ. پ..... ۱۴۷
- تعیین نیاز به بهبود در حوزه‌های استراتژیک سازمان در برنامه استراتژیک آ. پ..... ۱۴۸
- پیشنهادهای کاربردی ۱۴۹
- پیشنهادهای به محققان آینده ۱۵۱
- خلاصه فصل ۱۵۲
- فهرست منابع و مآخذ ۱۵۳
- استنایب مولف ۱۶۰

دیران.معلمان.اساتید.دانشجویان و دانش پژوهان

و

کسانی که در راه اسلام و اعتلای کشور اسلامی جان فشانی کرده اند.

«مؤلف»

پیش گفتار (۱)

برنامه ریزی استراتژیک، یکی از رویکردهایی است که در سال‌های اخیر از سوی بسیاری از رهبران و مدیران سازمان‌ها به عنوان سیاستی نوین برای کاهش مسایل مبتلا به سازمان‌ها و ارتقای کیفیت نتایج و عملکرد سازمانی مطرح شده است. برنامه‌ریزی استراتژیک در هر سازمان، از جمله سازمان‌های آموزشی، به عوامل بسیاری بستگی دارد.

برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژیک) فرایندی است سازمانی برای تعریف راهبرد سازمان و تصمیم‌گیری برای چگونگی اکتساب منابع مورد نیاز برای رسیدن به مقصود استراتژی، صورت می‌گیرد. این فرایند، منابع را نیز شامل می‌شود. برای آنکه سازمان بداند به کجا خواهد رفت باید بداند اکنون دقیقا کجا قرار گرفته است. پس از آن باید آنچه می‌خواهد باشد را به روشنی تعریف کرده و چگونگی رسیدن به آن جایگاه را مشخص کند.

مستندات حاصل از این فرایند را برنامه راهبردی سازمان می‌نامند. برنامه‌ریزی راهبردی برای برنامه‌ریزی موثر به منظور تصویرکردن پلارهای سازمان بکار می‌رود، اما هرگز نمی‌تواند مشخصا پیش بینی کند بازار در آینده به چه گونه خواهد بود و در آینده نزدیک چه اتفاقاتی رخ خواهد داد. به هر حال تفکران استراتژی در سازمان می‌باید استراتژی‌های سازمان را بر اساس زنده ماندن در شرایط سخت طراحی کنند. در واقع برنامه ریزی راهبردی به نوعی تصویر رسمی آینده سازمان است. هر برنامه راهبردی دست کم به یکی از پرسش‌های زیر پاسخ خواهد داد:

۱- ما دقیقاً چه کار می‌کنیم؟

۲- برای چه کسی کار می‌کنیم؟

۳- چگونه کار خود را به بهترین شکل ممکن انجام دهیم؟

در برنامه‌ریزی‌های تجاری ممکن است پرسش سوم به شکل زیر پرسیده شود: چگونه می‌توان رقیب را از سر راه برداشت یا از رقابت اجتناب کرد؟ در این رویکرد بیشتر بدنبال شکست دادن رقیبان هستیم تا بهترین بودن! در بسیاری از زمان‌ها برنامه راهبردی درباره این است که سال آینده سازمان به کجا خواهد رسید که به دایره معمول‌تر در خصوص سه تا پنج سال آینده (دراز مدت) نیز صادق است، اگرچه به اندازه سازمان‌ها چشم انداز خود را تا ۲۰ سال آینده گسترش داده‌اند. چشم انداز چگونگی سازمان در آینده را تعریف می‌کند. چشم انداز یک افق دراز مدت است که نگاه جهانی را که سازمان در آینده در آن فعالیت می‌کند توصیف می‌کند. برای مثال، نیکوکاری که به فقیری کمک می‌کند ممکن است بیانیه چشم اندازی داشته باشد که می‌گوید: یک جهان بدون فقر. یک بیانیه چشم انداز آینده سازمان را به صورت خلاصه بیان می‌کند. این بیانیه بر روی آینده متمرکز می‌شود. مأموریت هدف بنیادی یک سازمان یا یک سرمایه گذاری را بیان می‌کند، مختصراً توضیح می‌دهد چرا سرمایه وجود دارد و برای رسیدن به چشم اندازش چه کاری انجام می‌دهد. گاهی مأموریت بیان نمایش تصویر سازمان در آینده به کار می‌رود. یک بیانیه مأموریت گاهی جزئیات راه‌های را که انجام داده در اختیار می‌گذارد و به سوال چه کاری انجام می‌دهیم؟ پاسخ می‌دهد. برای مثال ممکن است نیکوکار کار آموزی برای بیکار و بی‌خانمان را راه می‌سازد. یک بیانیه مأموریت مشتری و فرآیندهای مهم را تعریف می‌کند. این بیانیه سطح کارایی مطلوب را به آگاهی شما می‌رساند و معیار تصمیم‌گیری صریح را مهیا می‌سازد. در محدودی از شرکت‌ها یک بیانیه چشم انداز ممکن است شبیه یک

بیانیه ماموریت باشد، اما این می‌تواند یک خطای سنگین باشد چرا که می‌تواند موجب سردرگمی مردم شود.

کدام یک اول می‌آیند؟ بیانیه ماموریت یا بیانیه چشم انداز؟ بستگی دارد. اگر شما یک کسب و کار تازه یا طرح یا برنامه جدید برای خدمات جاری خود داشته باشید، آنگاه چشم انداز، ماموریت و باقی برنامه‌های استراتژیک را هدایت خواهد کرد. اگر شما یک کسب و کار تاسیس شده دارید در حالیکه ماموریت ایجاد شده، آنگاه ماموریت، چشم انداز و باقی برنامه‌های استراتژیک را هدایت می‌کند. در هر صورت شما نیازمند دانستن اهداف بنیادی خود یعنی - ماموریت، موقعیت کنونی شما از نظر منابع درونی و قابلیت‌ها (تعداد نفقات و/یا نقاط ضعف) و شرایط بیرونی (فرصت‌ها و/یا تهدیدها)، و اینکه کجا می‌خواهید بروید - و چشم انداز آینده هستید. این مهم است که شما پایان و سطح مطالب را از ابتدا در نظر بگیرید.

"برنامه‌ریزی استراتژیک" یک فرآیند است. برای آنکه سازمان بداند به کجا خواهد رفت باید بداند اکنون دقیقاً کجا قرار گرفته است. پس از آن باید آنچه می‌خواهد باشد را به درستی تعریف کرده و چگونگی رسیدن به آن جایگاه را مشخص کند. مستندات حاصل از این فرآیند را برنامه راهبردی سازمان می‌نامند. اساساً هر نظام برنامه‌ریزی استراتژیک باید به این چهار پرسش اساسی پاسخ دهد.

به کجا می‌رویم؟ (فلسفه وجودی)

- چگونه می‌خواهیم به مقصد برسیم؟ (استراتژیها)

- امکانات ما برای اقدام چیست؟ (بودجه)

- چگونه آگاه می‌شویم که در مسیر درست حرکت کنیم؟ (کنترل)

عدم ارزیابی برنامه‌های استراتژیک در طی سال‌های پس از تدوین آن باعث می‌شود که اجرای آن در مراحل بعدی با مسائل و مشکلات عدیده‌ای مواجه شود. با تجزیه و تحلیل برنامه راهبردی موجود در سازمان‌ها می‌توان تمامی شرایط، نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات را که در برنامه ابتدایی احصاء نشده‌اند را رصد نمود و برای اجرای بهتر برنامه موجود راه کارهایی مطلوب را ارائه نمود.

با توجه به مسائل مطرح شده فوق و ضرورت ارزیابی برنامه استراتژیک در سازمان آموزش و پرورش محقق بر آن شد بر اساس مدل برایشون به ارائه برنامه‌ی راهبردی مطلوب بر اساس تجزیه و تحلیل برنامه‌ی استراتژیک موجود سازمان، که در آن بر اساس این مدل به تدوین اهداف کلی، چشم اندازها، رسالت، مأموریت ها، فرصت ها و تهدیدات، نقاط قوت و ضعف و استراتژیک ها خواهد پرداخت.

به عبارت دیگر مجموعه هدف کلی این کتاب ارائه برنامه راهبردی مطلوب بر اساس تجزیه و تحلیل برنامه استراتژیک موجود سازمان می‌باشد. محقق در صدد است که به بررسی و تجزیه و تحلیل چشم انداز، رسالت و ارزش‌های سازمان (آموزش و پرورش) بپردازد.

اگر چه کتاب حاوی مفاهیم و موضوعات ارزنده‌ای است که آشنایی و شناخت آنها می‌تواند کمک موثری در امر «برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش» بویژه برای مدیران برنامه‌ریزان می‌باشد، اما عاری از نقص نخواهد بود. این کتاب قابل استفاده ابزاری برای مدیران مدارس، دانشجویان و پژوهشگران می‌باشد. لذا از استادان دانشگاه، معلمان، مدیران مدارس، محققین و دانشجویان انتظار می‌رود کمبودها و نارسایی‌های به دیده اغماض نگریسته و با ارائه نظرات و پیشنهادات در جهت رفع کاستی‌ها و گشای مطالب، ما را یاری دهند.

شکر خدا که هر چه طلب کردم از خدا بر منفتی. دست خود کامران شدم

با تقدیم احترام

دکتر سید ابراهیم ساداتی

مدرس دانشگاه

زمستان ۱۳۹۲

پيش گفتار (۲)

در جهان امروز پژوهش و تحقيق، اساس و بنياد همه پيشرفت ها و توسعه امور محسوب مي شود. به طوري كه «توانايي» در گرو «دانايي» است و مي توان گفت بدون دانايي، توانايي جايگهي ندارد. همان طوري كه حضرت علامه ابوالفضل حسيني راديه آملی حفظه الله فرموده است :

منم از بسنه دانش كه مگر دانش بود آتش

را اندر دل آتش همي باشد نشيمنها

انتشارات «عليم نور» ان زمان تاسيس و شروع فعاليت خود، همواره تلاش وافري در جهت بسط و توسعه علوم و امور فرهنگي داشته است. به طوري كه دستاوردهاي متعددي در خصوص نشر امور علمي از خود به جاي گذاشت. كتاب حاضر منبع مناسب، مفيد و ارزنده دانش براي «اساتيد و معلمان» «دانشجويان و دانش پژوهان» و بويژه «مديران مدارس» مي باشد. مولف كه داراي سابقه تدريس در مدارس و مراكز دانشگاهي مي باشد. با اين كتاب را ارائه برنامه راهبردي مطلوب براساس تجزيه و تحليل برنامه استراتژيك موجود سازمان مي داند.

انتشارات «عليم نور» اين افتخار دارد كه در زمينه نشر و توسعه علمي از نظرات ارزشمند مولف محترم بهره مند گرديده و اين افتخار را داراي كتاب هاي بعدي اين مولف را به چاپ برساند. اميد است استادان، دانش پژوهان و صاحب نظران، جهت اصلاح بيشتر كتاب حاضر و تدوين ديگر آثار، از ارائه نظرات و نظرات خود به اين مركز دريغ ننمايند.

مقدمه

برای رسیدن به اهداف ذکر شده، کتاب حاضر در چهار فصل تنظیم شده

فصل اول: در این فصل به مفاهیم و کلیات برنامه استراتژیک ... پرداخته

فصل دوم: در این فصل به مباحثی چون سطوح برنامه‌ریزی بر اساس تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی از نظر بعد زمانی، ویژگی‌های برنامه‌ریزی، گام‌های برنامه‌ریزی، دام‌های مهم برنامه‌ریزی موفق، ارکان پنجگانه‌ی برنامه‌ریزی و ... پرداخته شده است.

فصل سوم: در این فصل به مباحثی چون تاریخچه برنامه‌ریزی استراتژیک، مفهوم تفکر انتقادی، برنامه‌ریزی استراتژیک چیست و چرا آن را انجام می‌دهیم؟، برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش، مزایای برنامه‌ریزی استراتژیک، چالش‌های پیش روی برنامه‌ریزی استراتژیک، اصول چشم‌انداز و مأموریت سازمان، اهداف و استراتژی‌های آموزش سازمان، خصوصیات و مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک و ... پرداخته شده است.

فصل چهارم: در این فصل به ارزیابی سیستم برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان آموزش و پرورش و پیشنهادات کاربردی، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی در آموزش و پرورش و توصیه به سایر پژوهشگران اکتفا نموده‌ام.

امید است این کتاب برای اساتید گرامی، معلمان، دانشجویان همه ی علاقه مندان جهت مطالعه، سودمند واقع شود و از این روش، به عنوان یک روش مطلوب آموزشی در امور برنامه ریزی بهره گیرند. جا دارد مراتب تقدیر و تشکر خالصانه خود را از کلیه کسانی که اینجانب را مورد حمایت و تشویق قرار داده اند. بخصوص اساتید محترم (دکتر محمد صالحی، دکتر رحمان غفاری و دکتر ناصر فقهی فرهمند) اعلام نمایم. در پایان از همه ی خوانندگان محترم تقاضامندم، نظرات، پیشنهادات و انتقادات خود را به آدرس پست الکترونیکی ارسال نموده و مؤلف را از نظرات ارزشمند خود بهره مند سازند.



Alimonnour@Yahoo.com.