



استراتژی صرفاً بهتر کار کردن نیست، بلکه انجام کارهایی متفاوت از گذشته و یا انجام همان کارها با طریقی متفاوت است.
«مایکل پورتر»



برنامه‌ریزی راهبردی، امروزه به عنوان یکی از کارآمدترین رویکردهای مدیریتی در سازمان‌ها مد نظر صاحب‌نظران و برنامه‌ریزان قرار گرفته است. در جهان سیال، پیچیده و متغیر کنونی برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی، راهی است برای کمک به سازمان‌ها و جوامع برای روبرو شدن با تغییرات سریع و مدلی است برای شناخت و حل مهمترین مسایل مبتلا به، شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان و استفاده بهینه از فرصت‌ها و موقعیت‌ها و تسلط بر ضعف‌ها و تهدیدهایی که موجودیت سازمان را به خطر می‌اندازند و در واقع اقدامی است موثر در برابر جهان پر رقابت و در حال تغییر. در واقع برنامه‌ریزی راهبردی به سازمان کمک می‌کند:

(۱) راهبردی بیندیشد (۲) راهبردهای موثر تدوین کند (۳) اولویت‌ها را مشخص و تصمیم‌های امروز را در پرتو پیامدهای آتی اتخاذ کند (۴) جهت‌گیری آینده را مشخص و مبنای منطقی برای تصمیم‌گیری پیدا کند، (۵) حداکثر بصیرت و روشن‌بینی را اعمال کند (۶) در پی حل مسایل عمده سازمانی باشد (۷) عملکرد سازمان را بهبود ببخشد (۸) با تغییرات برخورد درست نماید و (۹) به ایجاد کار تیمی، تخصصی و کارشناسی اهتمام بورزد. از این رو در مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی به عنوان یک نهاد پژوهشی پویا که به دنبال تحول و توسعه مستمر می‌باشد، بهره‌گیری از برنامه‌ریزی راهبردی امری ضروری است و تلاش برنامه‌ریزان در مؤسسه بر این بوده است که با مشارکت کلیه مدیران و کارشناسان زمینه‌ای برای توسعه و رشد بیشتر مؤسسه در پرتو برنامه‌ریزی راهبردی فراهم آید.



برنامه‌ریزی راهبردی چیست؟

برنامه‌ریزی راهبردی، هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات، وظیفه‌ای چندگانه است که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد. برنامه‌ریزی راهبردی عبارت است از بررسی محیطی (هم محیط خارجی و هم محیط داخلی) تدوین راهبرد، اجرای راهبرد، ارزیابی و کنترل. بنابراین برنامه‌ریزی راهبردی بر نظارت و ارزیابی بر فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی در سایه توجه به نقاط قوت و ضعف یک شرکت تأکید دارد.

تحقق برنامه‌ریزی راهبردی بدون توجه به موارد زیر ناممکن است:

- وجود رهبرانی باورمند و معتقد که مایل به حمایت از برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان بوده و به ضرورت و توانایی آن اعتماد داشته باشند.
- وجود افراد مدافع برنامه‌ریزی راهبردی که نسبت به تحقق آن متعهد باشند.
- توافق صریح بین تصمیم‌گیرندگان اصلی با مذاکرات مستمر درباره این که برنامه‌ریزی راهبردی چیست و چه انتظاراتی از آن می‌رود.
- تعقیب و اقدام راهبردی با ساختار منطقی.
- پیش‌بینی یک هیأت تصمیم‌گیرنده یا مشاوره برای نظارت بر فرآیند کار.
- پیش‌بینی تیم کارآمد برای جمع‌آوری اطلاعات، تشکیل جلسات و تهیه پیش‌نویس طرح.
- شناسایی اقداماتی در مورد فرصت‌ها و تهدیدها.
- تلاش برای تدوین اقداماتی که از نظر سیاسی قابل پذیرش، از نظر فنی قابل اجراء و از نظر اخلاقی مسئولانه باشد.
- جلب حمایت‌ها و کمک‌های بیرونی در فرآیند کار.
- توجه مدام به تفکر و اقدام راهبردی و غرق نشدن در عمل و اجرای فرآیند.
- توجه و آموزش کلیه کارکنان در زمینه جهت، اهداف و فرآیند کار. چرا که مشارکت همه کارکنان و ذینفع‌های سازمان در فرآیند تدوین راهبرد از شرایط موفقیت آن به شمار می‌رود.



برنامه‌ریزی راهبردی:

- برنامه‌ریزی راهبردی به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌هایش به گونه‌ای درآید که اعمال نفوذ نماید و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد (نوروززاده، ۱۳۸۵).

برنامه‌ریزی راهبردی:

- به سوی آینده جهت می‌یابد، و بر آینده پیش‌بینی شده انگشت می‌گذارد. به این می‌نگرد که جهان، در ۵-۱۰ سال بعد، چه اندازه می‌تواند فرق کند. به ساختن آینده دانشگاه و موسسات آموزش عالی بر پایه چیزی که این آینده محتملاً شبیه به آن است، نظر دارد.
- بر تحلیل دقیق روندها و سناریوهای پیش‌بینی شده از آینده جایگزین محتمل، و نیز تحلیل داده‌های درونی و بیرونی استوار می‌گردد.
- انعطاف‌پذیر است و به چشم‌انداز کلان گرایش دارد. با استقرار بخشیدن زمینه‌ای برای تحقق اهداف، و تدارک چارچوب و سمت و سویی برای دستیابی به آینده مطلوب دانشگاه و موسسات آموزش عالی، دانشگاه و موسسات آموزش عالی را با محیط آن همگام می‌سازد.
- از رهگذر تحلیل دقیق دانشگاه و موسسات آموزش عالی، محیط درونی و بیرونی، و نیز توان بالقوه آن، چارچوبی برای امتیازگیری در رقابت‌ها پدید می‌آورد. این امر دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی را قادر می‌سازد تا در برابر روندها، چالش‌ها، و فرصت‌های رو به ظهوری که در چارچوب بینش و رسالت خود که بر اثر فرایند برنامه‌ریزی راهبردی دست یافته است، واکنش نشان دهند.
- فرایندی کیفی و مبتنی بر اندیشه است. داده‌های «نرم» نظیر تجربه‌ها، علم حضوری، و اندیشه‌ها، سازمان را در گفتمان جاری درگیر می‌سازد، و هدف آن فراهم آوردن یک بینش و تمرکز سازمانی روشن است.
- به سازمان‌ها امکان تمرکز می‌بخشد، زیرا فرآیندی از فعالیت‌های خودارزیابانه مستمر و پویا است.



• یک فرایند یادگیری مستمر در جریان و یک گفتمان سازمانی است که از دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده فراتر می‌رود. هدف آن تغییر دادن روش تفکر و عمل سازمان، و همچنین پدید آوردن یک سازمان یادگیری است.

• وقتی موفق باشد به بخشی از فلسفه و آینده سازمان تبدیل می‌شود و بر همه حوزه‌های عملیاتی آن تأثیر می‌گذارد (الکزندرا، ۱۳۸۵).

بر اساس آن چه گفته شد، برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش عالی، فرایندی است که برای کمک به دانشگاه و موسسات آموزش عالی برای شناسایی و حفظ همسویی مطلوب با مهم‌ترین عناصر محیطی که خود در آن سکونت دارد، طراحی می‌شود. این محیط دربرگیرنده نظام زیست (اکوسیستم) سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فناوری آموزشی و بین‌المللی هم در درون دانشگاه و موسسات آموزش عالی و هم بیرون از آن است (الکزندرا، ۱۳۸۵).

فواید برنامه‌ریزی راهبردی:

برنامه‌ریزی راهبردی برای دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی از جهات مختلف سودمند است. زیرا برنامه‌ریزی راهبردی:

- چارچوبی برای تعیین مسیری که دانشگاه و موسسات آموزش عالی باید از رهگذر آن به آینده مطلوب خود برسد، فراهم می‌کند؛
- چارچوبی برای کسب موفقیت در رقابت‌ها فراهم می‌آورند؛
- به همه ذی‌نفعان آموزش عالی اجازه می‌دهد در جهت حصول اهداف، مشارکت و همکاری کنند؛
- در سطح بینش همه ذی‌نفعان کلیدی را بالا می‌برد و آنان را تشویق می‌کند تا به جهت‌گیری راهبردی دانشگاه و موسسات آموزش عالی، خلاقانه بیندیشند.
- گفتمان میان ذی‌نفعان را برای بهبود درک بینش سازمان و پرورش احساس مالکیت بر برنامه راهبردی، و تعلق به سازمان میسر می‌کند.
- بر آن است تا دانشگاه و موسسات آموزش عالی را با محیطش همخوان سازد.
- به دانشگاه و موسسات آموزش عالی امکان می‌دهد تا اولویت‌گذاری کند.



پیترسون ارکان اصلی برنامه‌ریزی راهبردی را از لحاظ این که در مورد کدام زمینه یا عناصر دانشگاه و موسسات آموزش عالی مورد استفاده قرار گیرد به صورت زیر معرفی می‌نماید (عارفی، ۱۳۸۴).

- ارزیابی محیطی برای شناخت روندها و تغییرات محیطی و تاثیرات آن‌ها
- ارزیابی سازمانی (دانشگاه و موسسات آموزش عالی) برای شناسایی مشکلات و منابع یا محدودیت‌ها و امکانات
- ارزیابی ارزش‌ها برای بررسی ارزش‌ها، امیدها و آرمان‌ها
- تکوین برنامه اصلی یا جهت‌یابی براساس سه عنصر بالا

کمر نیز دو بخش عمده برنامه‌ریزی راهبردی را ساختار تشکیلاتی و محیط دانشگاه و موسسات آموزش عالی معرفی می‌کند. در بخش ساختار سازمانی به سنت‌ها، ارزش‌ها، آرمان‌ها، نقاط قوت و ضعف، استعدادها، اولویت‌ها و در بخش محیط به روندهای محیطی، فرصت‌ها، خطرات موجود، سلیقه‌های بازار خط مشی‌های کلی و شرایط رقابتی اشاره می‌کند (عارفی، ۱۳۸۴).

نکته قابل توجه در دیدگاه برنامه‌ریزی راهبردی، این است که در حد امکان در جهت همراه با هم عرض نمودن نیازهای جامعه فرد تلاش می‌کند و به عقیده صاحب‌نظران این حوزه، در نهایت مهمترین عامل در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، انسان می‌باشد. به تعبیر راجر کافمن و جری هرمن برنامه‌ریزی راهبردی فرایند پویا است که با دورنگری نسبت به واقعیات کنونی، راهبردهای موثری را در جهت حرکت بسوی آینده‌ای مطلوب ارائه می‌دهد. با توجه به تعبیر ایشان چهار حیطه عمده شامل درونگری، گردآوری داده‌ها، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی را شامل می‌شود و بدین لحاظ برنامه‌ریزی راهبردی را می‌توان فراکنشی و واکنشی دانست (کافمن، هرمن، ۱۳۷۴).

براساس دیدگاه برنامه‌ریزی راهبردی، برنامه‌ریزان بایستی به طور مداوم در جهت شناسایی محیط داخلی و خارجی به طرق مختلف از جمله مطالعه و تحقیق پیرامون نیازهای ذینفعان و خدمات مورد نیاز آن‌ها با به کارگیری روش‌های رسمی و غیر رسمی، تلاش نمایند.



مراحل برنامه‌ریزی راهبردی:

فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی در برگیرنده سه مرحله می‌شود (برایسون، ۱۳۷۲ و دیوید، ۱۳۸۱):

۱. تدوین راهبردها

۱.۱. تعریف چشم‌انداز و مأموریت

۱.۲. شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها

۱.۳. تشخیص نقاط قوت و ضعف

۱.۴. تعیین اهداف اساسی

۱.۵. ایجاد راهبردهای ممکن

۱.۶. انتخاب راهبرد مناسب

۲. اجرای راهبردها

۲.۱. تعیین اهداف سالانه

۲.۲. تعیین سیاست‌ها

۲.۳. انگیزش کارکنان

۲.۴. تخصیص منابع

۳. ارزیابی راهبردها

۳.۱. بررسی مجدد محیط خارجی و فضای داخلی

۳.۲. سنجش کیفیت عملکرد

۳.۳. انجام اقدام اصلاحی



تدوین راهبرد عبارت است از تعیین مأموریت مؤسسه، شناسایی عواملی که در محیط خارجی، سازمان را تهدید می‌کنند یا فرصت‌هایی را به وجود می‌آورند، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدف‌های بلند مدت، در نظر گرفتن راهبردهای گوناگون و انتخاب راهبردهای خاص جهت ادامه فعالیت.

در یک سازمان بزرگ فعالیت‌هایی که در زمینه تدوین، اجرا و ارزیابی راهبردها انجام می‌شود در سه سطح از مدیریت (سلسله مراتب سازمانی) انجام می‌گیرد، که عبارتند از سطح کل سازمان، سطح بخش‌ها یا واحدهای سازمان و سطوح میانی. کار اصلی برنامه‌ریزی راهبردی این است که از زاویه مأموریت مؤسسه به سازمان نگاه کند. یعنی مطرح کردن این پرسش که «کار اصلی ما چیست؟» باعث می‌شود که هدف‌هایی تعیین گردند، راهبردهایی تدوین شوند و تصمیماتی امروز گرفته شود که نتیجه‌های آن فردا به دست آید. فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی بر اساس این باور قرار دارد که سازمان‌ها ناگزیرند به طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی و روندها نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و بر حسب ضرورت خود را با تغییرات وفق دهند.

مقدمه‌ای بر تنظیم راهبردها:

همانگونه که ذکر شد، برنامه‌ریزی راهبردی از سه مرحله تدوین راهبرد، اجرای راهبرد و ارزیابی راهبرد تشکیل شده است (برایسون، ۱۳۷۲ و دیوید، ۱۳۸۱).

از نظر منطقی نقطه آغاز بحث درباره برنامه‌ریزی راهبردی این است که کار را با تعیین مأموریت، هدف‌های بلندمدت و راهبردهای کنونی سازمان آغاز کنیم. زیرا وضع یا شرایط کنونی یک سازمان می‌تواند بیانگر راهبردهای مشخص و معین باشد و حتی امکان دارد یک مسیر مشخص (راه یا گزینه مورد نظر استراتژیست‌ها) را نشان دهد. هر سازمان دارای یک مأموریت، هدف‌های بلندمدت و راهبردها است، حتی اگر این ارکان یا عناصر به شیوه‌ای آشکار طرح‌ریزی، نوشته یا گزارش نشوند. برای یافتن پاسخ به این پرسش که سازمان به کجا می‌رود باید دید که سازمان در کجا بوده است.

فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی پویا و مستمر است. تغییر در هر یک از ارکان الگو موجب تغییر در برخی دیگر یا همه اجزای تشکیل دهنده الگوی مزبور خواهد شد.



در مرحله برنامه‌ریزی راهبردی تنظیم راهبرد طی مراحل زیر انجام می‌شود:

۲. تعریف چشم‌انداز و مأموریت
۳. شناسایی فرصتها و تهدیدها
۴. تشخیص نقاط ضعف و قوت
۵. تعیین اهداف اساسی
۶. ایجاد راهبردهای ممکن

۱- تعریف چشم‌انداز و مأموریت

اولین مرحله در تدوین راهبردها، تعیین بیانیه چشم‌انداز و مأموریت سازمان می‌باشد (برایسون، ۱۳۷۲ و دیوید، ۱۳۸۱).

چشم‌انداز در حقیقت شفاف و تصویرسازی تحقق رسالت سازمانی بوده و شرایط وقوع و نیل به اهداف را به نمایش می‌گذارد به نحوی که در مجموعه ایجاد انگیزش نموده و در گیرندگان خدمت شوق بهره‌گیری را به وجود آورد. بیانیه چشم‌انداز پاسخ بدین پرسش است که: «ما می‌خواهیم به کجا برسیم؟».

بیانیه مأموریت سندی است که یک سازمان را از سایر سازمان‌های مشابه متمایز می‌نماید. در بیانیه مأموریت پرسشی که پیش روی استراتژیست‌ها وجود دارد، مطرح می‌شود، یعنی «ما به چه کاری مشغول هستیم.» و این بیانیه بیانگر ارزش‌ها و اولویت‌های یک سازمان است. بیانیه مأموریت یا رسالت سازمان مسیر آینده سازمان را مشخص می‌کند.



بیانیه ماموریت (فلسفه وجودی سازمان) بر اساس ۹ رکن تشکیل دهنده تشریح می گردد.

ارکان اصلی تدوین ماموریت	توضیح رکن
مشتریان	مشتریان شرکت چه کسانی هستند؟
محصولات و خدمات	خدمات و یا محصولات عمده شرکت چیست؟
بازارها	از نظر جغرافیایی شرکت در کجا رقابت می کند؟
فن آوری	آیا شرکت از پیشرفته ترین فن آوری ها استفاده می کند؟
توجه به بقا ، رشد و سودآوری	آیا شرکت برای رشد و سلامت مالی از تعهد لازم برخوردار است؟
فلسفه	باورها ارزشها و اولویتهای اخلاقی اصلی شرکت چیست؟
ویژگی ممتاز	شرکت دارای چه مزیت رقابتی و یا شایستگی ممتاز است؟
توجه به تصور مردم	آیا شرکت نسبت به مسائل اجتماعی ، جامعه و محیطی واکنش مناسب نشان می دهد؟
توجه به کارکنان	آیا کارکنان به عنوان یک قلم از دارایی با ارزش برای شرکت به حساب می آید؟



۲- شناسایی فرصتها و تهدیدها

فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی مقصود رویدادها و روندهای سیاسی (P)، اقتصادی (E)، اجتماعی (S)، فن‌آوری (T)، قانونی (L)، دولتی (G) و رقابتی (C) است که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند. فرصت‌ها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان است، از این رو از واژه «خارجی» جهت طبقه‌بندی آن‌ها استفاده می‌کنند (برایسون، ۱۳۷۲ و دیوید، ۱۳۸۱).

در این مرحله شناخت دو سطح از محیط؛ یعنی محیط اجتماعی (محیط دور - عواملی که غیر مستقیم بر عملکرد سازمان اثرگذار هستند) و محیط وظیفه‌ای و کاری (محیط نزدیک - عواملی که مستقیماً بر عملکرد سازمان تاثیر می‌گذارند) ضروری است. عوامل محیط اجتماعی که باید مورد مطالعه قرار بگیرد شامل ابعاد اقتصادی، تکنولوژی، سیاسی - حقوقی و فرهنگی - اجتماعی است که خرده سیستم‌های هر یک می‌توانند به عنوان فرصت یا تهدید تلقی شوند.

- از عناصر سیستم اقتصادی باید به مواردی از قبیل: روند تولید ناخالص داخلی، نرخ رشد صنعت، نرخ بهره، سیاست‌های بانکی، نرخ تورم، درصد بیکاری، سیستم قیمت‌گذاری و تعیین دستمزدها، ارزش پول ملی در مقایسه با ارزهای رایج، هزینه انرژی، در آمد قابل تصرف، درآمد سرانه، زیر ساخت‌های اقتصادی، بازار کار داخلی و خارجی و جهانی شدن اقتصاد توجه نمود.
- از جمله عناصر سیستم تکنولوژی باید به وضعیت R&D و میزان سرمایه‌گذاری دولتی و بخش خصوصی در آن، میزان حمایت از مالکیت معنوی محصولات جدید، فن‌آوری و خلاقیت، تحولات جدید در عرصه تکنولوژی، انتقال تکنولوژی از آزمایشگاه به بازار، نقش اتوماسیون در روند تولید، رابطه صنعت با مراکز پژوهشی و ... توجه نمود.
- در سیستم سیاسی - حقوقی باید به عناصری از قبیل: مقررات دولتی مرتبط با صنعت، قوانین کار و محیط زیست، قوانین مالیاتی و بیمه، انگیزه‌های خاص، مقررات تجارت خارجی، نگرش به سرمایه‌گذاری خارجی، ثبات حکومت و ... توجه نمود.
- و در سیستم اجتماعی - فرهنگی نیز باید به موارد متعددی از جمله: تغییر الگوی مصرف، انتظارات مردم، نخبگان و طبقات جدید، فعالیت مصرف‌کنندگان، بهداشت و رفاه خانواده، وضعیت ازدواج و نیز رشد جمعیت، هرم سنی جمعیت، تغییرات منطقه‌ای و نرخ مهاجرت داخلی و خارجی، تنوع فرهنگی، آگاهی‌های محیطی، استفاده از سیستم‌های مخابراتی و ارتباطی، تنوع در نیروی کار و بازارها توجه نمود.



در محیط نزدیک و کاری که تاثیر مستقیم تری بر عناصر و عملکرد سازمان دارد دو مسئله مهم یعنی عوامل رقابتی و میزان اثرگذاری آن‌ها مطرح است.

پس از شناخت کافی عوامل خارجی، ضمن تفکیک آن‌ها به فرصت‌ها و تهدیدها، در جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل خارجی (EFAS) دسته‌بندی می‌شوند در این جدول در ستون اول عناوین عوامل خارجی (فرصت‌ها - حداکثر ۱۰ عامل)، تهدیدها - حداکثر ۱۰ عامل) درج می‌شوند. در ستون دوم وزن هر عامل (بین صفر تا یک) به نسبت اهمیت و تاثیری که بر عملکرد سازمان دارند تعیین می‌شود. در ستون سوم درجه‌بندی (یا رتبه) هر عامل (بین ۱ تا ۵) به نسبت نقش آنها در آینده سازمان، مشخص می‌شود. در ستون چهارم حاصلضرب وزن و درجه‌بندی یا رتبه تحت عنوان امتیاز وزنی درج می‌شود و در ستون پنجم نیز توضیحات و ملاحظات ضروری پیرامون هر عامل - عنداللزوم - بیان می‌شود. حاصل جمع امتیازات این عوامل ذیل ستون چهارم مشخص می‌گردد. عدد به دست آمده که حداکثر نباید از ۵ بیشتر باشد، میزان اثرگذاری این عوامل محیطی را مشخص می‌سازد.

اصل اساسی برنامه‌ریزی راهبردی این است که سازمان‌ها باید برای بهره جستن از فرصت‌های خارجی و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدات خارجی یا کاهش دادن آن‌ها در صدد تدوین رهبردهایی برآیند. بدین دلیل شناسایی، نظارت و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی می‌تواند موفقیت سازمان را تضمین نماید. گاهی فرآیند انجام دادن تحقیق و گردآوری و همگون ساختن اطلاعات خارجی را بررسی عوامل خارجی می‌نامند.



۳- تشخیص نقاط ضعف و قوت

این موارد در زمره فعالیت‌های قابل کنترل سازمان قرار می‌گیرند که سازمان آن‌ها را به شیوه‌ای بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می‌دهد. یکی از فعالیت‌های برنامه‌ریزی راهبردی این است که نقاط قوت و ضعف واحدهای سازمانی را شناسایی و آن‌ها را ارزیابی کند. سازمان‌ها می‌کوشند راهبردهایی را به اجرا درآورند که نقاط قوت داخلی تقویت شود و ضعف‌های داخلی برطرف گردد یا بهبود یابد.

در این مرحله سیستم‌های داخلی سازمان به شرح زیر مورد مطالعه و بررسی قرار می‌گیرد:

- ساختار سازمانی، سلسله مراتب، تمرکز، رسمیت، میزان پیچیدگی و سطوح مختلف سازمانی، چگونگی تصمیم‌گیری (متمرکز - مشورتی - مشارکتی) تصمیم‌گیری رسمی، غیررسمی، انواع سازماندهی و مسایلی از قبیل: درک مشترک اعضاء از ساختار سازمان و میزان همخوانی ساختار با اهداف، سیاست‌ها و راهبردهای سازمان، نقاط اشتراک و افتراق سازمان با ساختار سازمان‌های رقیب در این باب مد نظر قرار می‌گیرد.
- فرهنگ سازمانی، منظور از فرهنگ، ارزش‌های مشترک و انسجام بخشی است که دستاورد تجربیات مشترک اعضاء در گذشته و حال به شمار می‌رود. در این مورد سؤال می‌شود آیا فرهنگ قدرتمندی درباره اینکه (چه هستیم، چه کاری را انجام می‌دهیم و برای چه چیزی تلاش می‌کنیم) شکل گرفته است؟ آیا این فرهنگ از ویژگی تمایز بخشی برخوردار است؟ آیا این فرهنگ باعث ایجاد یکپارچگی (و درجه‌ای از سهم مشترک همه اعضاء در سازمان) و شدت (میزان پذیرش و تعهد اعضاء نسبت به هنجارها، ارزش‌ها و محتوای فرهنگی سازمان) شده است؟ چرا که یک فرهنگ قدرتمند سازمانی (۱) به اعضاء هویت می‌بخشد. (۲) باعث افزایش تعهد در اعضا می‌شود (۳) باعث افزایش ثبات اجتماعی سازمان می‌شود (۴) به عنوان الگوی مرجع برای اعضاء مطرح می‌شود.
- سیستم بازاریابی: این سیستم حلقه اتصال بین ارباب رجوع و سازمان است. برای درک این حلقه باید هم موقعیت سازمان درک شود و هم موقعیت ارباب رجوع. در بازاریابی دامنه فعالیت سازمان، موقعیت آن و سهمی که از بازار دارد، نوع فعالیت و حوزه جغرافیایی آن، تنوع محصول، احساس مثبت مصرف‌کنندگان، راهبرد قیمت، تبلیغات موثر و کیفیت خدمات مطرح است. برای شناخت موقعیت سازمان باید چرخه حیات آنرا مشخص و دریافت که در حال حاضر در چه مرحله‌ای از چرخه حیات است. توانایی سازمان در درک واقعیت‌های بازار، نیاز مشتریان، خواست و انتظارات آن‌ها از اهمیت خاصی برخوردار است چرا که راهبرد سازمان باید با نیازهای جامعه متناسب باشد.



- سیستم منابع مالی: اینکه سهامداران و تامین کنندگان و ذینفعهای سازمان چه کسانی هستند. از لحاظ مالکیت به چه کسانی تعلق دارد؟ عملکرد مالی سازمان با توجه به نسبت های مالی، مقایسه توان مالی سازمان با رقبا و تناسب این توان با حجم فعالیت های سازمان. برنامه ریزی مالی و بودجه بندی، روابط سازمان با موسسات مالی و پولی، انعطاف در افزایش سرمایه و درجه استفاده از وظایف مالی و دانش افزایش منابع مالی از جمله مسایلی است که توجه به آنها ضروری است.
- سیستم R&D: میزان امکانات پژوهشی در سازمان، نوآوری، طراحی و توسعه، پژوهشگران مجرب، محیط کار متناسب فعالیت های پژوهشی، ارتباط با مراکز پژوهشی و علمی کشور و جهان، میزان سرمایه گذاری سازمان در فعالیت های پژوهشی، برخورد سازمان با تکنولوژی جدید، توجه به اقتباس و انتقال تکنولوژی و انتخاب الگوی مناسب تکنولوژی در این باره قابل توجه است.
- در سیستم عملیات و تولید: هزینه کل تولید در مقایسه با رقبا، برنامه ریزی و کنترل تولید، دانش افزایش بهره وری با توجه به ساختار تولید، سیستم کنترل موجودی، برنامه ریزی تعمیر و نگهداری، شایستگی حل مشکلات واحد تولید و استفاده از ظرفیت تولید قابل بررسی اند. درمورد سازمانهای خدماتی ماهیت عملیات به نحو دیگری است.
- سیستم منابع انسانی: ظرفیت طراحی یا تغییر ساختار، دانش و درک جابجایی پرسنل، توانایی برنامه ریزی، جذب، به کارگیری و ارتقای پرسنل، توانایی طراحی نظام انگیزش، توانایی برقراری فضای دوستی و صمیمت در سازمان، مهارت و توانایی های کارکنان، ساختار سیستم حقوق و دستمزد، طراحی سیستم طبقه بندی مشاغل، نظام آموزشی مدیران و کارکنان ... از جمله مسایل مهم قابل طرح در این مورد است.
- سیستم اطلاعات: در این حوزه عملکرد سیستم های اطلاعاتی از حیث ارایه بانک اطلاعات مفید و مکانیزه کردن عملیات روتین، کمک به مدیران برای تصمیم گیری روتین و ارایه اطلاعات برای تصمیم های راهبردی توجه سازمان به سیستم اطلاعاتی جهانی. شناسایی موانع و مشکلات سیستم های اطلاعات، ایجاد یکپارچگی در سیستم های موجود و مرتبط کردن آنها با هم ... قابل توجه اند.

مشابه آنچه در شناسایی فرصت ها و تهدیدها ذکر شد جدول امتیازبندی عوامل داخلی تهیه می شود

(برایسون، ۱۳۷۲ و دیوید، ۱۳۸۱).



۴- تعیین اهداف اساسی

هدف‌های بلندمدت یعنی نتیجه‌های خاصی که سازمان می‌کوشد پس از تعیین مأموریت خود به دست آورد. مقصود از دوره بلندمدت، دوره‌ای است که بیش از دو سال باشد. این اهداف برای موفقیت سازمان لازم و ضروری هستند چون که تعیین کننده مسیر آن است. هدف‌های بلندمدت می‌توانند چالشگر، قابل سنجش، باثبات، معقول و روشن باشند (برایسون، ۱۳۷۲ و دیوید، ۱۳۸۱).

۵- ایجاد رهبردهای ممکن

راهبردها ابزاری هستند که سازمان می‌تواند بدان وسیله به هدف‌های بلندمدت خود دست یابد. راهبرد طرح جامع و مادر سازمان است که نشان می‌دهد سازمان چگونه به مأموریت و اهداف دست می‌یابد. راهبرد مزیت رقابتی را بیشینه و کمبودهای رقابتی را کمینه می‌کند (برایسون، ۱۳۷۲ و دیوید، ۱۳۸۱).

مدلهای تدوین راهبرد:

در این جا به چند مدل برنامه‌ریزی راهبری در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی اشاره می‌شود:

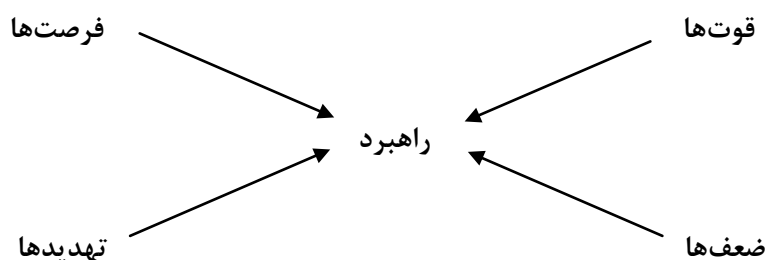
▪ مدل SWOT

مدل SWOT الهام بخش اصلی اکثر مدل‌های تدوین راهبرد در بخش‌های مختلف اقتصادی، خدماتی، دولتی و غیرانتفاعی به حساب می‌آید. هدف اساسی این مدل ایجاد ارتباط بین سازمان و محیط آن برای دستیابی به بهترین گزینه‌های راهبرد است. آنچه در مدل SWOT در درجه اول اهمیت قرار می‌گیرد توجه به توانمندی‌ها و ضعف‌های داخلی سازمان و فرصت‌ها و تهدیدهای موثر بر آن است.

به عقیده صاحب نظران، مدل SWOT کاربردی فراتر از سطح شرکت‌ها داشته و در قلمرو کلیه بخش‌های خصوصی، دولتی و غیر انتفاعی نیز امکان بکارگیری دارد. سنجش فرصت‌ها، توانمندی‌ها، ضعف‌ها و تهدیدها نقطه اصلی و محور مدل SWOT است. ضعف اصلی مدل SWOT عدم ارایه پیشنهاد و راه کار اجرایی مشخص در مورد چگونگی تدوین راهبرد است و صرفاً بر این نکته تاکید دارد که راهبردهای سازمانی متکی بر توانمندی‌های سازمان است. تاکید بر فرصت‌ها و قوت‌ها به عنوان مهم‌ترین عامل دستیابی به



راهبرد موثر که به رفع کاستی‌ها و حداقل رساندن تهدیدها می‌انجامد مهم‌ترین جنبه مثبت این مدل است. در واقع تمام مدل‌های تدوین راهبرد که طی چند دهه گذشته ارایه شده‌اند خود را نیازمند استفاده از مدل SWOT دانسته‌اند گرچه خود آن مدل به تنهایی برای تدوین راهبرد کفایت نمی‌کند و مکانیسم مشخصی برای تدوین راهبرد در اختیار قرار نمی‌دهد (برایسون، ۱۳۷۲ و دیوید، ۱۳۸۱).



مدل SWOT

▪ مدل مارک.سی. هال و کوین ام. الیوت

این مدل که به عنوان یک مدل برنامه‌ریزی راهبردی مطرح است بنابر موقعیت و مساله شکل می‌گیرد. بر اساس این مدل می‌توان اجزا و عناصر در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی را مورد مطالعه قرار داد. اجزای اصلی این مدل شامل پنج مرحله به شرح زیر می‌باشد (نوروززاده، ۱۳۸۵):

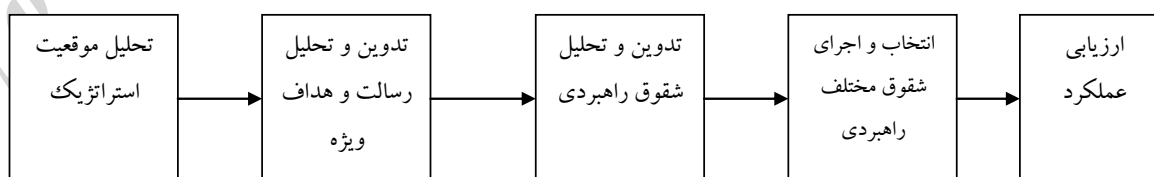
(۱) تجزیه و تحلیل موقعیت راهبردی

(۲) تدوین و تحلیل رسالت و اهداف ویژه

(۳) تدوین و تحلیل شقوق راهبردی

(۴) انتخاب و اجرای شقوق راهبردی

(۵) ارزیابی



مدل مارک سی. هال و کوین ام. الیوت



براساس الگوی هال و الیوت در اولین مرحله معین تحلیل موقعیت راهبردی بایستی به ارزیابی و بررسی دانشگاه و موسسات آموزش عالی و عناصر موجود در آن از جمله نیازهای کنونی، قابلیت‌ها، ویژگی‌های دروندادهای دانشگاه و موسسات آموزش عالی اعم از دانشجویان، استادان، منابع همچنین نظرات افراد در رابطه با موقعیت رسالت و خط مشی‌های دانشگاه و موسسات آموزش عالی، تحلیل برنامه‌ها و موقعیت‌های مشابه و شناسایی نیازهای کارفرمایان و مشاغل موجود پرداخته شود. در مرحله دوم یک مسیر و محور کلی و تدوین و تحلیل رسالت در اهداف جزئی در رابطه با همه حیطه‌های مورد مطالعه ارائه نماید. در مرحله سوم برنامه‌ریز باید راهبردهایی که دانشگاه و موسسات آموزش عالی را در جهت رسیدن به اهداف یاری می‌کند، تعیین نماید. در مرحله چهارم برنامه‌ریز باید نسبت به انتخاب و گزینش و اجرای شقوق راهبردی اقدام نماید. در مرحله پنجم برنامه‌ریز باید نسبت به ارزیابی عملکرد اقدام نماید (برایسون، ۱۳۷۲).

▪ الگوی هاول

سومین مدل برنامه‌ریزی راهبردی مدل هاول می‌باشد. هاول در مدل برنامه‌ریزی راهبردی خود به چهار فعالیت عمده یا چهار مرحله اشاره می‌کند. هر یک از این فعالیت‌های عمده یا مراحل در برگیرنده فعالیت‌ها یا مراحل ویژه دیگر می‌باشد. این مدل شامل فعالیت‌ها و مراحل زیر می‌باشد (هاول، ۲۰۰۰).

الف) طرح

ب) اجرا

ج) کنترل

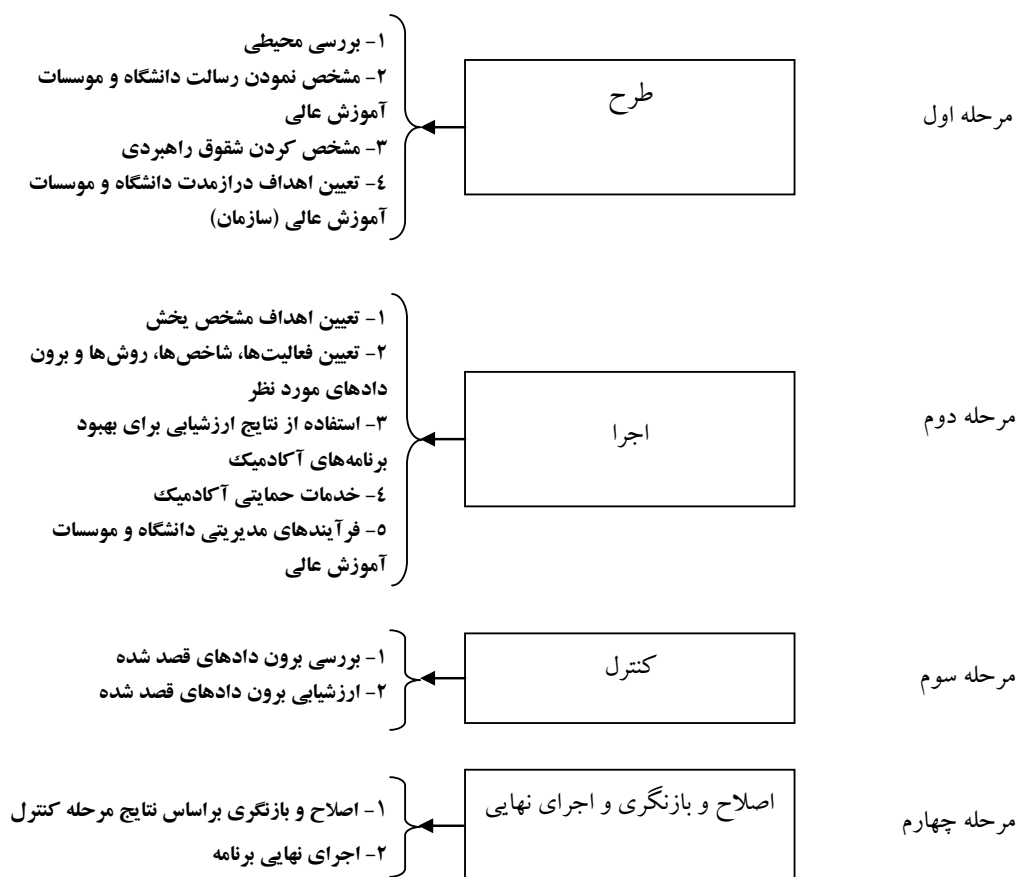
د) اصلاح و بازنگری

در هر یک از مراحل مدل، فعالیت‌های زیر انجام می‌پذیرد (نوروززاده، ۱۳۸۵).

الف) طرح: در این مرحله فعالیت برنامه‌ریز شامل: ۱- بررسی محیطی؛ ۲- مشخص نمودن رسالت دانشگاه و موسسات آموزش عالی؛ ۳- مشخص نمودن شقوق راهبردی؛ ۴- تعیین اهداف دراز مدت دانشگاه و موسسات آموزش عالی می‌شود.

ب) اجرا: دومین مرحله مدل شامل: ۱- تعیین اهداف مشخص بخش ۲- تعیین فعالیت‌ها، شاخص‌ها، روش‌ها، و برون دادهای مورد نظر می‌گردد ۳- استفاده از نتایج ارزشیابی برای بهبود برنامه‌های آکادمیک ۴- خدمات حمایتی آکادمیک ۵- فرایندهای مدیریتی در دانشگاه و موسسات آموزش عالی (سازمان).
ج) کنترل: در این مرحله برنامه‌ریز برون دادهای مورد نظر را مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌دهد.

د) اصلاح و بازنگری و اجرای نهایی: در این مرحله برنامه‌ریز براساس نتایج حاصل از مرحله کنترل، برنامه‌های خود را مورد بازنگری قرار داده و بعد از اصلاح نهایی آن را اجرا می‌کند (عارفی، ۱۳۸۴).



مدل هاول

▪ مدل جان ام. برایسون

مدل دیگر در برنامه‌ریزی راهبردی، مدل جان ام. برایسون است. این مدل شامل هشت مرحله به شرح زیر می‌باشد که می‌تواند برای برنامه راهبردی در دانشگاه و موسسات آموزش عالی مورد استفاده قرار گیرد (برایسون، ۱۳۷۲).

- ۱- حصول توافق درباره برنامه‌ریزی راهبردی: در این مرحله برنامه‌ریز باید با تصمیم‌گیرندگان شاخص داخل و بیرون دانشگاه و موسسات آموزش عالی برای نیل به توافق نسبت به اهمیت تلاش دانشگاه و موسسات آموزش عالی در انجام برنامه‌ریزی راهبردی.
- ۲- تعیین و شناسایی بایدها یا تکالیف و وظایف دانشگاه و موسسات آموزش عالی اعم از تکالیف یا دستورات رسمی و غیررسمی که بر عهده دانشگاه و موسسات آموزش عالی است و در واقع رسالت و ارزش‌های سازمانی دانشگاه و موسسات آموزش عالی روشن گردد.

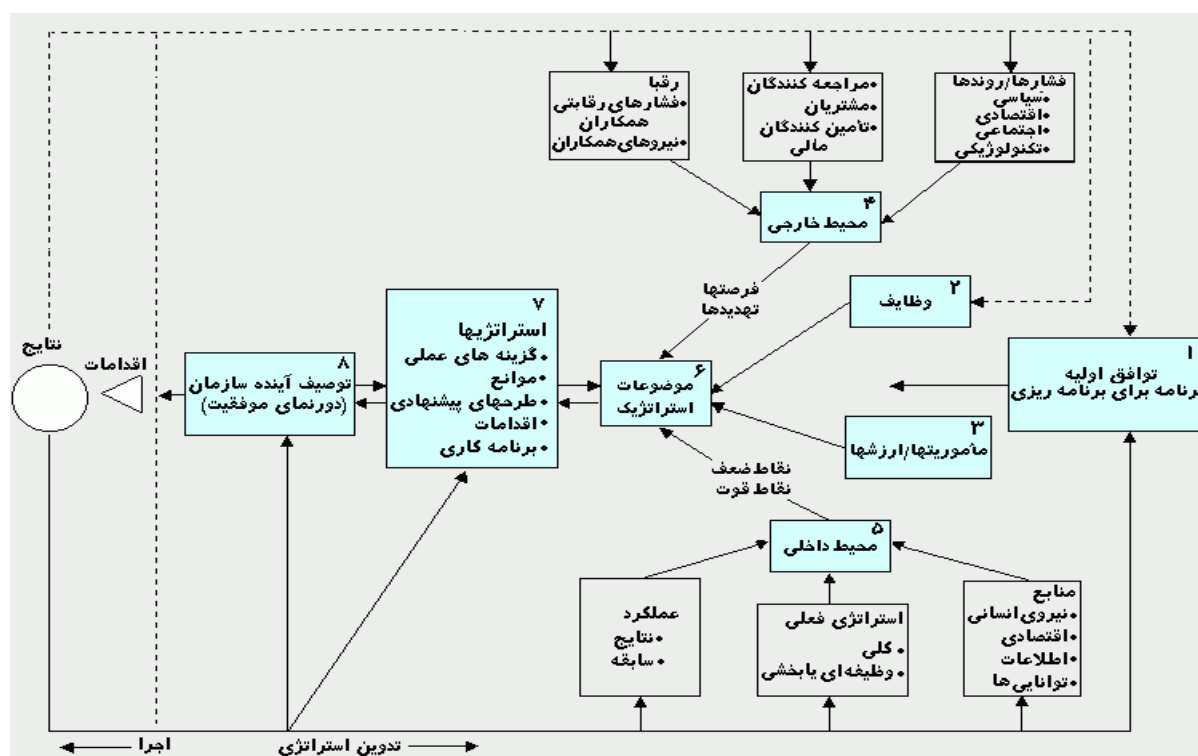
۳- ارزیابی محیط خارجی: فرصت‌ها و تهدیدها یعنی عواملی که به طور دقیق دانشگاه و موسسات آموزش عالی کنترل خاصی بر آن‌ها ندارد. در این زمینه علاوه بر روندهای سیاسی، اقتصادی و اجتماعی و تکنولوژی می‌توان به دانشجویان یا مشتریان به رقبا و یا همکاران خارج از دانشگاه و موسسات آموزش عالی نیز اشاره نمود.

۴- ارزیابی محیط داخلی: در این رابطه بایستی به شناسایی نقاط ضعف و قوت و منابع و راهبردهای جاری و عملکردهای دانشگاه و موسسات آموزش عالی پرداخت.

۵- شناسایی مسائل راهبردی که دانشگاه و موسسات آموزش عالی با آن‌ها روبرو هستند. در این مرحله براساس نتایج مرحله قبلی، مسائل و سیاست‌هایی که بر دستورها، رسالت‌ها و ارزش‌ها، دانشجویان، مشتریان و مدیریت دانشگاه و موسسات آموزش عالی اثر می‌گذارند، شناسایی می‌شوند.

۶- تنظیم راهبردها برای مدیریت مسائل راهبردی: این مرحله شامل مجموعه‌ای از اهداف، خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها و اقدامات و تصمیمات و منابع در جهت حل مسائل شناسایی شده می‌باشد.

۷- تبیین چشم‌انداز دانشگاه و موسسات آموزش عالی مؤثر برای آینده: در این مرحله پایانی چشم‌انداز موفقیت دانشگاه و موسسات آموزش عالی ترسیم می‌شود.

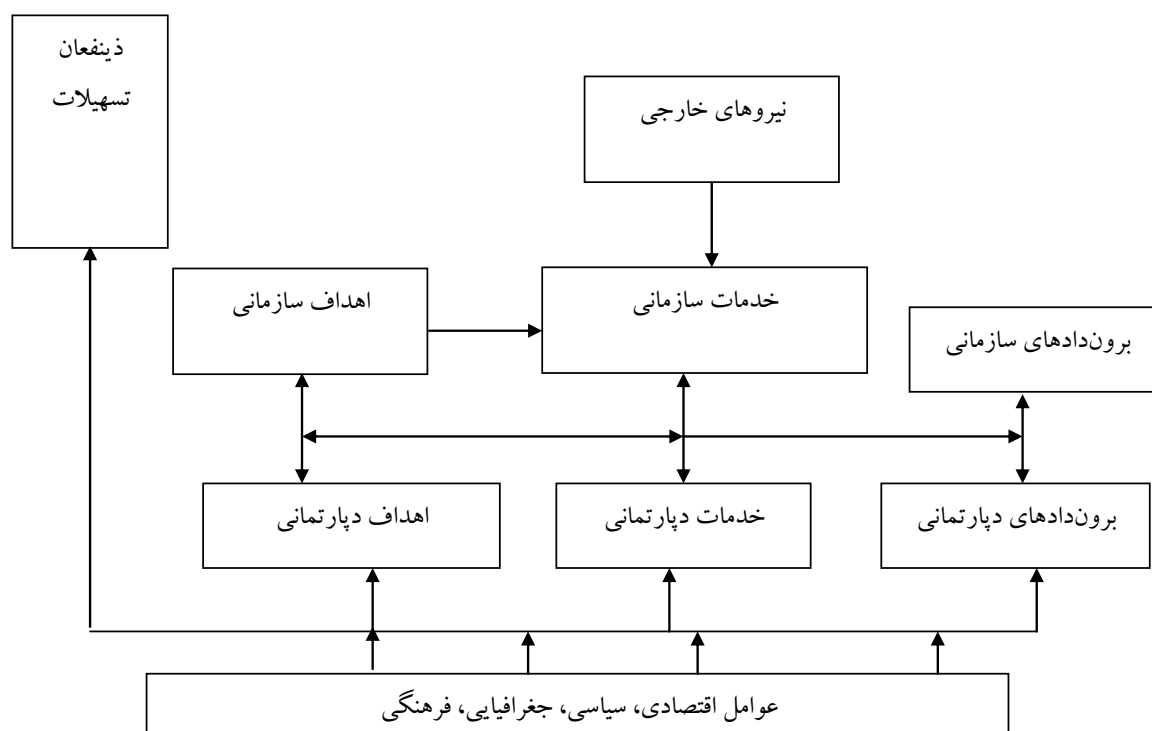


مدل برنامه‌ریزی راهبردی جان ام. برایسون



▪ مدل کلز

پنجمین مدل برنامه‌ریزی راهبردی مدل کلز می‌باشد. این مدل دارای چند بخش کلی شامل درون‌دادها، فرایند برون‌دادها و روابط مابین آن‌ها می‌باشد. در این مدل عوامل موثر در برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی مورد نظر قرار گرفته است. درون‌دادها شامل دانشجویان، کارکنان و تسهیلات، اهداف کلی سازمان و اهداف دپارتمان‌ها و فرایندها شامل ارائه خدمات کلی دانشگاه و موسسات آموزش عالی و برون‌دادهای دپارتمانی می‌باشد. در این مدل نقش و اثر نیروهای خارجی و عوامل سیاسی، اقتصادی و جغرافیایی که در کم و کیف سایر عوامل نیز موثرند، را مورد توجه قرار می‌دهد. مدل کلز در شکل زیر نشان داده شده است (عارفی، ۱۳۸۴ و نوروززاده، ۱۳۸۵).



مدل کلز در برنامه ریزی راهبردی



▪ مدل اد.کواست

ششمین مدل برنامه‌ریزی راهبردی مدل کواست می‌باشد. این مدل شامل هفت مرحله می‌باشد.

براساس این مدل برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه و موسسات آموزش عالی شامل مراحل زیر می‌باشد:

۱- مشخص نمودن ماهیت کار دانشگاه و موسسات آموزش عالی و وضعیت موجود و عناصر آن؛

۲- شناسایی محیط بیرونی دانشگاه و موسسات آموزش عالی؛

۳- پیش‌بینی تغییرات محیط بیرونی دانشگاه و موسسات آموزش عالی؛

۴- تهیه نقشه براساس پیش‌بینی‌های صورت گرفته؛

۵- تجربه و تحلیل شقوق مختلف آن؛

۶- بررسی و ارزیابی اهداف و تعیین اولویت‌های آنان؛

۷- هماهنگ نمودن راهبردها در قالب فعالیت‌های مختلف دانشگاه و موسسات آموزش عالی؛

براساس این مدل در مرحله اول، ابعاد و وظایف و مسئولیت‌های هر یک از عناصر در دانشگاه و

موسسات آموزش عالی مورد مطالعه قرار می‌گیرد. در مرحله دوم عوامل موثر محیط بیرونی بر دانشگاه و

موسسات آموزش عالی از جمله عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی مورد شناسایی، و تاثیر هر یک

از آنها بر عناصر دانشگاه و موسسات آموزش عالی مورد مطالعه و بررسی قرار می‌گیرد. در مرحله سوم

براساس مطالعه روندهای گذشته و حال، چشم‌اندازی از آینده دانشگاه و موسسات آموزش عالی ترسیم

می‌گردد. در مرحله چهارم براساس اطلاعات حاصله، نقشه و طرحی متشکل از رویدادها و پدیده‌های مربوطه

تهیه می‌گردد. در مرحله پنجم شقوق مختلف عمل مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. در مرحله ششم اهداف

مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرد و تعیین اولویت می‌شود. در مرحله هفتم طرح‌ها جهت تحقق بخشیدن به

اهداف مورد نظر تدوین و به اجرا در خواهد آمد (کرامتی، ۱۳۷۴ و نوروززاده، ۱۳۸۵).



■ الگوی کلر

کلر تداوم و حرکت راهبرد را خصوصیت برنامه‌ریزی راهبردی می‌داند و تغییر محیطی را، همراه با حرکت نیروهای تاریخی موجود در محیط، در ساخت برنامه‌های راهبردی مهم می‌پندارد (یمنی، ۱۳۸۲). کلر دو سطح بحرانی را برای تحلیل در سازمان‌های دانشگاهی و موسسات آموزش عالی تشخیص می‌دهد (کلر، ۱۹۸۳ و نوروززاده، ۱۳۸۵):

سازمان (O) و محیط (E) و سپس آن‌ها را در شش سطح دیگر قرار می‌دهد که سه سطح درونی و سه سطح بیرونی است. شکل زیر این سطوح را نشان می‌دهد.



الگوی تحلیلی کلر برای تدوین راهبرد در سازمان‌های علمی (دانشگاه و موسسات آموزش عالی)

از خصوصیات این الگو داشتن چارچوب‌های زمانی مختلف (کوتاه‌مدت، میان‌مدت، بلندمدت) و عوامل مرتبط با هر یک از آن‌ها است. این الگو دارای اهداف کلی و خاص، رسالت‌ها، ورودی‌های محیطی و بیان راهبرد برای حرکت سازمان از وضع موجود به سوی وضع مطلوب در آینده است. ضعف اساسی این الگو فقدان ارزیابی نتایج در آن است. از سوی دیگر این الگو پیش از آن چه فرایند برنامه‌ریزی (راهبردی، توسعه‌ای یا عملیاتی) را عنوان کند به مجموعه‌های تشکیل دهنده این برنامه‌ها اشاره می‌کند. به عبارت دیگر بعد تشخیص الگو به بعد روش شناختی آن برتری دارد. با این وصف ابزار مناسبی برای طبقه‌بندی برنامه‌ها را در سازمان (مانند دانشگاه و موسسات آموزش عالی) و متغیرهایی را برای برخورد تشخیصی با برنامه‌های موجود فراهم می‌آورد. از سوی دیگر از محاسن این الگو توأم بودن برنامه‌های سه گانه به صورت یک سیستم و جهت‌یابی هر یک از آن‌ها به سوی رسیدن به برنامه‌های اصلی است. هر سازمانی که دارای برنامه باشد، برخوردار از فرایند برنامه‌ریزی است. این فرایند ممکن است مناسب راهبردی یا غیرراهبردی باشد.



▪ الگوی کلند و کینگ

کلند و کینگ در کتاب تحلیل سیستمی و مدیریت تحقیق به بررسی فرایند برنامه‌ریزی می‌پردازند و در این فرایند شش مرحله را تشخیص می‌دهند (یمنی، ۱۳۸۲ و نوروززاده، ۱۳۸۵).

۱- تدوین اهداف عمومی؛

۲- جمع آوری اطلاعات؛

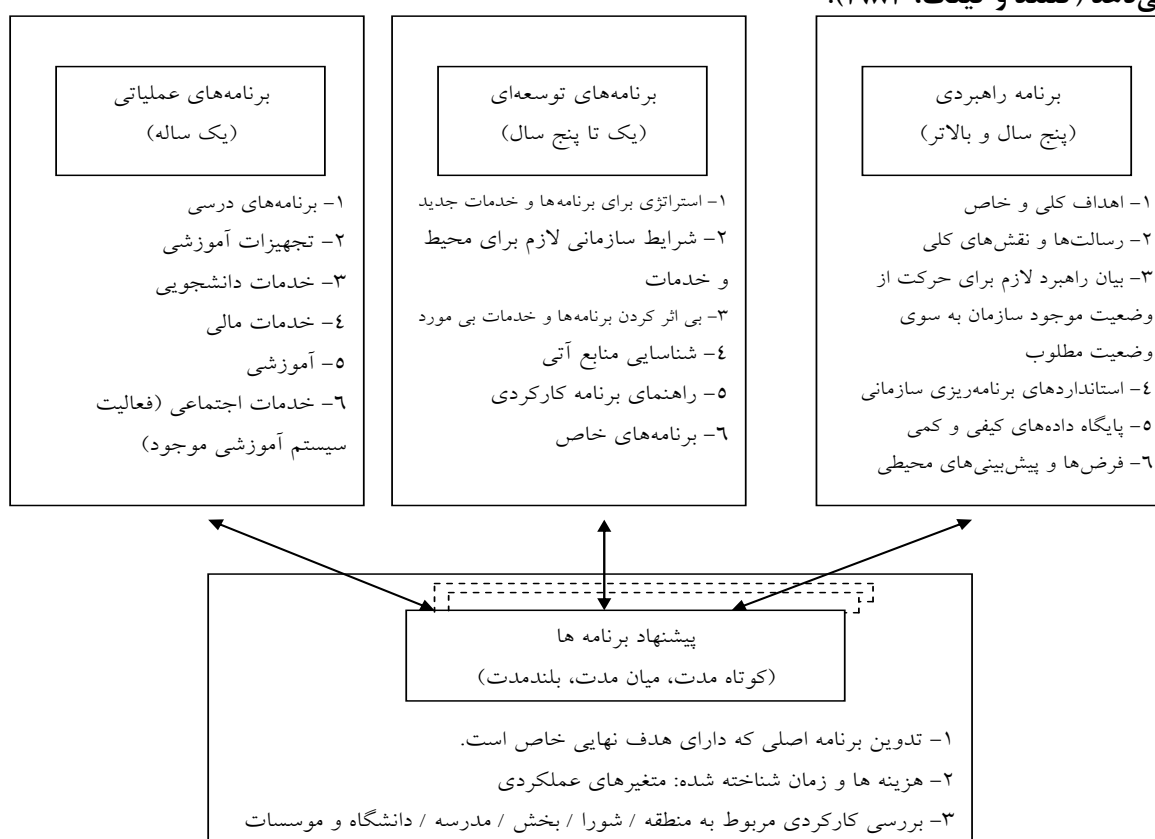
۳- پیش‌بینی؛

۴- فرضیه پردازی؛

۵- تدوین اهداف ویژه؛

۶- تهیه برنامه‌ها

کلند و کینگ به سلسله مراتب سطوح برنامه‌ریزی معتقدند. در سلسله مراتب گسترده اهداف کلی برنامه‌های راهبردی قرار دارند. اهداف دیگر و برنامه‌های مرتبط با آن تشکیل می‌دهند که به سطح بالاتر برنامه‌ها مرتبط‌اند و به سطح بعدی جهت‌های لازم را می‌دهند. این دو محقق نیز برای برنامه‌ریزی در سیستم‌های آموزشی از الگوهای موجود در مدیریت تجاری استفاده کردند. شکل زیر این الگو را نشان می‌دهد (کلند و کینگ، ۱۹۸۳):



الگوی کلند و کینگ

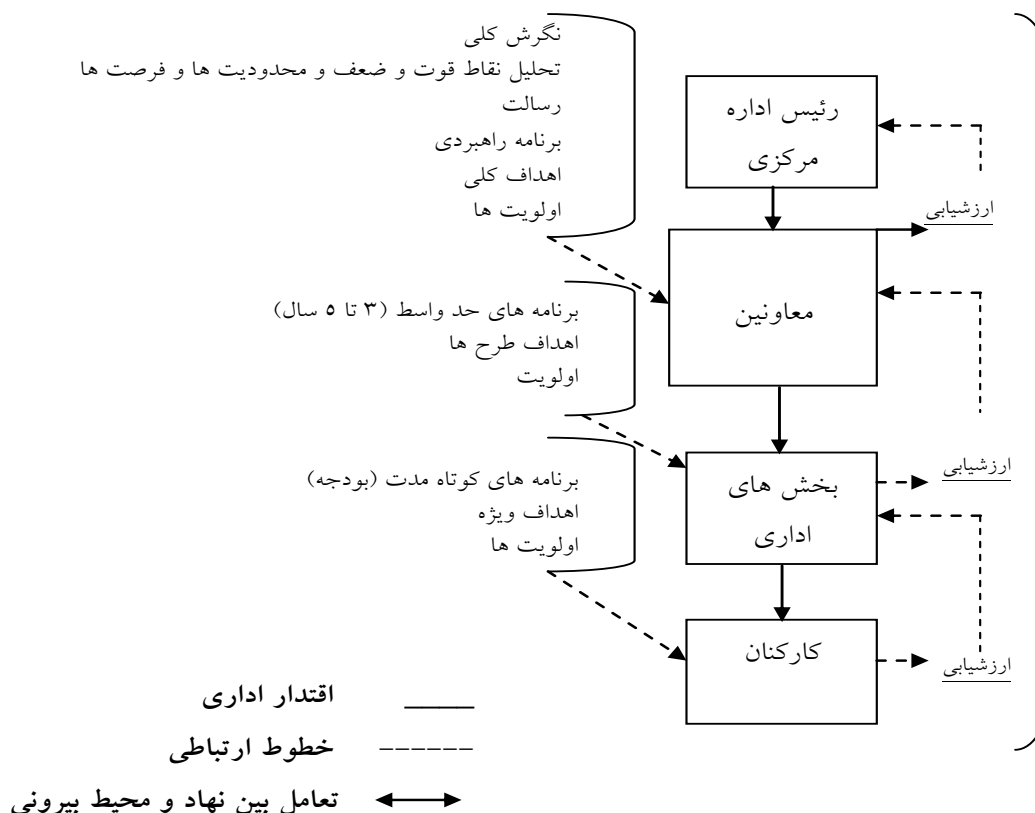


▪ الگوی بارکر و اسمیت

بارکر و اسمیت در مقاله‌ای تحت عنوان «برنامه‌ریزی راهبردی: تحول الگو» با توجه به بررسی‌های خود از الگوهای موجود در زمینه برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی و ضعف‌های آن‌ها، تلاش کرده‌اند تا الگوی متناسب با وضعیت موقعیت‌های دانشگاهی و موسسات آموزش عالی را معرفی کنند (بارکر و اسمیت، ۱۹۹۷ و یمینی، ۱۳۸۲).

بارکر و اسمیت در برنامه‌ریزی راهبردی عناصر زیر را در نظر گرفته‌اند:

- ۱- بیان رسالت‌ها
 - ۲- قوت‌ها و ضعف‌های درونی
 - ۳- محدودیت‌ها و فرصت‌های بیرونی
 - ۴- اهداف
 - ۵- سلسله مراتبی از برنامه‌ها که این اهداف را در بر می‌گیرند
 - ۶- ارزشیابی و بازخورد در کوچک‌ترین سطح سازمانی
- این الگو را در شکل زیر مشاهده می‌کنید.





در این الگو، هر یک از سطوح دارای مسئولیت برنامه‌ریزی‌اند و ارزشیابی از عملکرد سطوح، به صورت بازخورد، در سطوح بالاتر تأثیر می‌گذارد که ممکن است عناصر تشکیل دهنده آن‌ها را تغییر، اصلاح یا تنظیم کند. به این ترتیب ارزیابی، در بازنگری در اهداف نقش هدایت کننده دارد. این الگو فرایند لازم برای یافتن نگرش کلی به رسالت، برنامه‌ها اهداف و اولویت‌ها را عنوان نمی‌سازد. این الگو به دور از رویه اقتداری (برنامه‌ریزی از بالا به پایین) بر رابطه در بستر نگرش کلی به برنامه سازمان تأکید می‌کند. در عین حال برای این که نگرش کلی به برنامه در سطوح مختلف دانشگاه و موسسات آموزش عالی وجود داشته باشد ضرورت دارد که در سطح پایین، مشارکت در فرایند برنامه‌ریزی وجود داشته باشد (نوروززاده، ۱۳۸۵).

مقایسه سه الگوی کلر، کللند و کینگ، بارکر و اسمیت

مطالعه اولیه این الگوها بیانگر آن است که الگوی کلر بیشتر مفهومی است (نوروززاده، ۱۳۸۵)؛ مفاهیم ارزش‌ها، رهبری، تأثیرهای اجتماعی- فرهنگی- اقتصادی در تعیین راهبرد برای دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی اهمیت دارد. این الگو بعد روش شناسی برنامه‌ریزی را به طور دقیق مطرح نمی‌کند و به ترکیبات اصلی برنامه راهبردی، یعنی ارزشیابی، در این الگو جای ندارد با این وجود، این الگو از بعد تحلیلی در دو بعد دانشگاه و موسسات آموزش عالی و محیط بیرونی بسیار مولد به نظر می‌رسد. نمی‌توان برای دانشگاه و موسسات آموزش عالی راهبردی مطرح کرد، مگر آن که سازمان، محیط و ارتباط بین این دو، به طور عمیق تحلیل شوند (کلر، ۱۹۸۳).

الگوی کللند و کینگ مجموعه‌ای از برنامه‌های مرتبط با یکدیگر را مطرح می‌کند که به صورت عرضی با یکدیگر ارتباط دارند و هر یک از آن‌ها به تنهایی یا با هم در ساخت برنامه‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت سهیم‌اند. در این الگو، برعکس الگوی کلر برای هر یک از برنامه‌ها، عملیات خاصی تعیین شده است. ولی ساز و کارهای ارزشیابی و بازخورد معین نشده‌اند. با این وضع یافتن نگرش کلی به تهیه برنامه و مشخص ساختن جزئیات آن از نقاط قوت این الگوست. در این الگو نیز ساز و کارهای روش شناسی مرتبط با هر یک از عناصر (تدوین اهداف و رسالت‌ها، بررسی کارکردی دانشگاه و موسسات آموزش عالی، شناسایی منابع و ...) مشخص نشده‌اند (کللند و کینگ، ۱۹۸۳).

الگوی بارکر و اسمیت ضعف‌های دو الگوی قبلی را ندارد. جریان ارزشیابی و ساز و کار بازخورد جزء عناصر اصلی الگو است. در این الگو با تلفیق روابط اداری با ارتباطات غیراداری تلاش شده است تا تدوین برنامه‌های راهبردی، میان مدت و کوتاه مدت با انعطاف‌پذیری و قابلیت اجرایی بیشتری تحقق یابد.



در این الگو تحلیل کلان (قوت‌ها، ضعف‌ها، محدودیت‌ها و فرصت‌ها) در سطح بالای دانشگاه و موسسات آموزش عالی مطرح می‌شود و تدوین برنامه‌های کوتاه مدت در سطوح پایین دانشگاه و موسسات آموزش عالی انجام می‌گیرد. هماهنگی این برنامه‌ها با ارزشیابی و بازخوردهای ناشی از آن در بعد ارتباطات بین سطوح سازمانی میسر است. ضعف این الگو، فقدان نگرش مفهومی در آن است. به طوری که می‌توان با بهره‌گیری از مفاهیم الگوی کلر این ضعف را جبران کرد (بارکر و اسمیت، ۱۹۹۷).

جدول زیر تفاوت‌ها و شباهت‌های الگوهای فوق را نشان می‌دهد. این جدول نشان می‌دهد که دو عنصر فرض‌های محیطی و نگرش‌های تحلیلی در هر سه الگو وجود دارند. وجه تمایز الگوی سوم توجه به ارزشیابی و ساز و کار بازخورد است که انعطاف و سازگاری بیشتر اهداف برنامه‌ها را تضمین می‌کند.

جدول مقایسه سه الگو (کلر، کلند و کینگ، بارکر و اسمیت)

فرضیه‌های مقایسه‌ای	کلر	کلند و کینگ	بارکر و اسمیت
بیان رسالت‌ها	-	+	+
قوت‌ها و ضعف‌های درونی	+	-	+
محدودیت‌ها و فرصت‌های بیرونی	+	-	+
اهداف	-	+	+
سلسله مراتب برنامه‌ها	-	+	+
بیان راهبرد	+	+	-
ارزشیابی و بازخورد	-	-	+
فرایند برنامه‌ریزی	-	+	-
فرض‌های محیطی	+	+	+
وجود نگرش تحلیلی	+	+	+

مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی که به آن‌ها اشاره شد و بسیاری از مدل‌های مربوط به حوزه برنامه‌ریزی راهبردی هر کدام به صورت‌های مختلف به عوامل و فرایندهایی اشاره نموده‌اند که می‌توان از آن‌ها به عنوان راهنمای بررسی مسائل و بازنگری در عناصر آموزش عالی و دانشگاه‌ها و ارائه برنامه‌ها و راه حل‌های مناسب بهره گرفت.

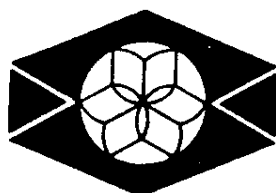


انتخاب راهبرد مناسب

در این مرحله بهترین راهبرد یا راهبردها انتخاب می‌گردد. در این مرحله مدل QSPM جهت کمی کردن اطلاعات مرحله تلفیق داده‌ها تشریح خواهد شد. با استفاده از این روش می‌توان به صورت عینی راهبردهای گوناگونی که در زمره بهترین راهبردها هستند مشخص نمود. در اجرای مدل از تجزیه و تحلیل‌های ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی استفاده می‌شود. این مدل یکی از ابزارها یا روشهایی است که به استراتژیست‌ها این امکان را می‌دهد که با توجه به عوامل موفقیت‌آمیز داخلی و خارجی سازمان، که پیش از این شناسایی شده‌اند، به صورتی عینی انواع راهبردهای امکان‌پذیر را مورد ارزیابی قرار دهند. همانند سایر روشهای تحلیلی که برای تدوین راهبرد به کار می‌برند، به هنگام کاربرد مدل باید از قضاوت شهودی خوب استفاده گردد (دیوید، ۱۳۸۱).

الگوی استفاده شده در این طرح

از میان الگوهای مختلفی که در زمینه فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی موجود می‌باشد، الگوهایی مانند الگوی گروه مشاوره بوستون که به ماتریس BCG معروف است و الگوی تعمیم یافته توسط جنرال الکتریک که به ماتریس GE معروف است، الگوهایی هستند که دقیقاً با رویکرد تجاری و بر اساس موقعیت رقابتی و نرخ رشد بازار و عوامل جذابیت صنعت و نقاط قوت و ضعف شرکت‌های تجاری شکل گرفته‌اند. اما از آنجا که در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی خصوصاً در ایران بحث تجاری و رقابت بازار مطرح نیست نمی‌توان از آن‌ها استفاده کرد. علاوه بر آن روش پورتفولیو که معمولاً در تخصیص منابع در سازمان‌ها، از جمله دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی، مورد استفاده قرار می‌گیرد، به دلیل این که تعیین موقعیت رقابتی دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی در ساختار اقتصاد دولتی و بخش آموزش عالی تقاضا محور کشور ما معنایی ندارد، ممکن است حداقل برای چند سال آینده در ایران کارآیی چندانی نداشته باشد. لذا در این طرح از این الگوها استفاده نشده است و سعی شده است ترکیبی با تاکید بر الگوی کافمن و هرمن و برایسون استفاده شود.



مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی

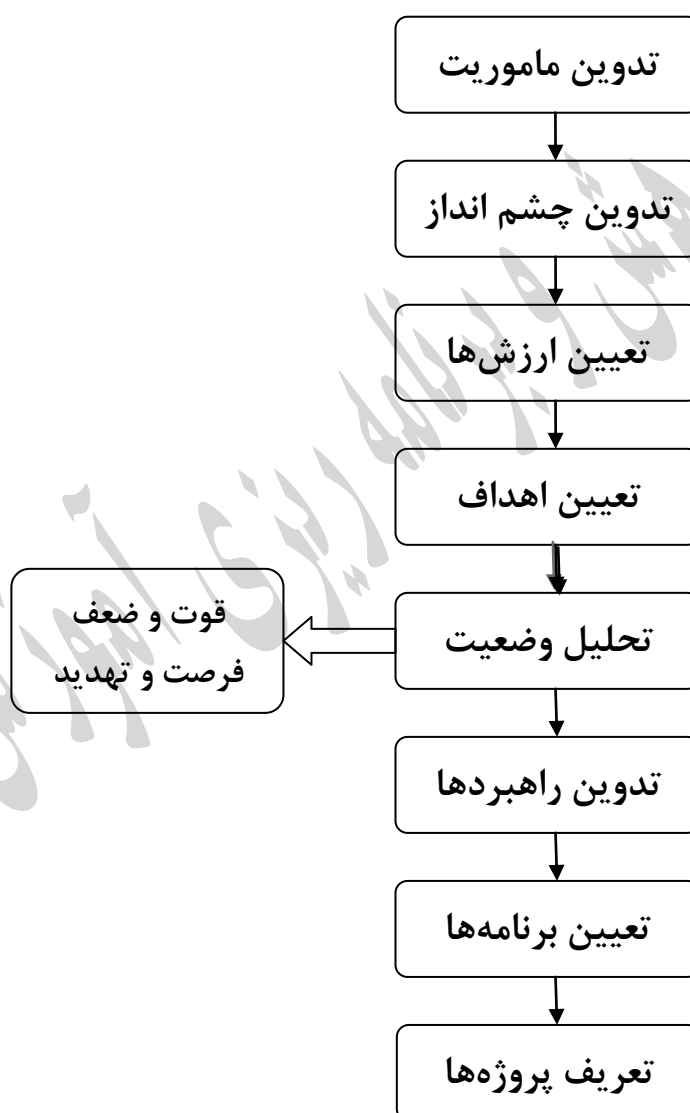
برنامه راهبردی

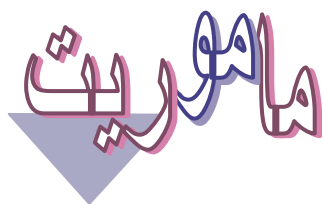
مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی



فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی:

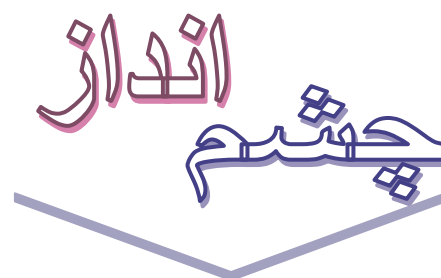
فرآیند مورد استفاده برای جمع‌آوری اطلاعات و نگارش طرح بر اساس یک مدل ترکیبی با تاکید بر الگوی کافمن و هرمن و برایسون از میان الگوهای مختلفی که در زمینه فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی موجود می‌باشد، استوار بوده است. اعضای موسسه اعتقادات و تعهدات خود را در هر مرحله از فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی طی جلسات برگزار شده مورد بحث و بررسی دقیق قرار دادند. و پس از استخراج اطلاعات لازم جهت تدوین راهبردها اعضای موسسه با در نظر گرفتن عوامل محیطی راهبردهایی جهت رسیدن به اهداف موسسه ارائه نمودند. مراحل انجام طرح در نمودار زیر نشان داده شده است.





مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی به عنوان یکی از مراکز تحقیقاتی آموزش عالی در چارچوب سیاست‌های کلان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری نظام جمهوری اسلامی ایران، رسالت پژوهش در زمینه دانش‌های مرتبط با آموزش عالی، تولید و ترویج دانش آموزش عالی، سیاست پژوهی و برنامه ریزی، ارزیابی، نوآوری و تربیت نیروی انسانی را بر عهده دارد. در این راستا محور اصلی فعالیت‌ها بر مبنای اهداف کلان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به شرح زیر قرار داده می‌شود:

۱. کمک به تحقق اهداف و ماموریت‌های پژوهشی و توسعه علمی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
۲. توسعه پژوهش و نوآوری در زمینه‌های مرتبط با آموزش عالی
۳. زمینه سازی مناسب برای ارتقای فعالیت‌های پژوهشی مرتبط
۴. پاسخگویی به نیازهای تحقیقاتی، سیاست گذاری و تصمیم گیری نظام آموزش عالی کشور
۵. مشارکت در برنامه ریزی و توسعه منابع انسانی بخش تحقیقاتی کشور
۶. گسترش مرزهای دانش حوزه آموزش عالی



افق حرکتی مؤسسه به سویی است که در عرصه ارائه خدمات پژوهشی و تحقیقاتی حداکثر رضایتمندی رافراهم نماید تا ضمن جلب رضایت ذینفعان آموزش عالی به سازمانی پیشرو در زمینه نظریه پردازی، مدلسازی و طراحی نظامهای پیشرفته در حوزه آموزش عالی دست یابد. مسئولین مؤسسه به ظرفیت‌های علمی سازمان خود معتقد بوده و با بهبود مستمر سیاست‌ها و تصمیم‌ها، تامین منابع مالی و نیروی انسانی مستعد، مؤسسه را به یک الگوی مناسب در سطح کشوری و منطقه‌ای تبدیل خواهند نمود. جهت دستیابی به این چشم انداز، ضمن تدوین اهدافی متعالی، واقع بینانه و شفاف، راهبردهای مناسب و با ایجاد سیستم پایش و ارزشیابی مستمر می‌کوشند در برابر نیازهای جامعه و وزارت پاسخگو باشند.



ارزش‌ها:

- گسترش فرهنگ پژوهش و تصمیم‌گیری بر مبنای آن
- تقویت روحیه قانون‌گرایی و توجه به اخلاق علمی
- تلاش در جهت تحقق اهداف اساسی برنامه‌های توسعه ۵ ساله ملی
- نوآوری و کارایی در اجرای تحقیقات آموزش عالی
- حفظ و ارتقاء منزلت پژوهشگران
- ارتباط و همکاری بیشتر با جامعه علمی
- تعاملات مناسب با ذینفعان آموزش عالی
- تقویت فرهنگ مشارکت‌جوئی در سیستم مدیریت
- ترویج و تسری وفاق و همدلی میان اعضاء هیأت علمی و کارکنان
- ارتقاء مهارت‌ها و انگیزه‌ها
- اهتمام برای استقرار نظام شایسته‌سالاری
- پویایی نظام ارزیابی و پاسخگویی به نیازهای آموزش عالی کشور

۱. نظریه پردازی در حوزه آموزش

عالی و ایجاد کرسی‌های نقد و

مناظره

۲. برنامه ریزی بلند مدت و سیاست

پژوهی در آموزش عالی

۳. پشتیبانی علمی، پژوهشی از نظام

برنامه ریزی و تصمیم‌گیری حوزه

های علوم، تحقیقات و فناوری کشور

با رویکرد توسعه مبتنی بر دانش

۴. انتشار و کاربرست نظریه‌ها و یافته‌ها

های پژوهشی در حوزه برنامه ریزی

و سیاست پژوهی آموزش عالی

۵. طراحی و اجرای نظام آموزشی

مدیران در حوزه علوم، تحقیقات و

فناوری

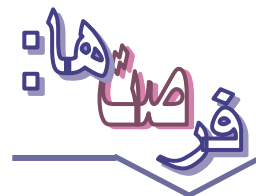


نقاط قوت:

- ۱- مدیران با انگیزه و متخصص
- ۲- تنوع و تعدد پژوهش‌های بنیادی و کاربردی
- ۳- وجود اعضاء هیأت علمی با تجربه و توانمند
- ۴- ساختار تشکیلاتی مدون
- ۵- وجود تفکر اصلاح‌گری در موسسه
- ۶- وجود سیستم اطلاع‌رسانی الکترونیکی و انتشاراتی به زبان فارسی و انگلیسی
- ۷- وجود توانمندیهای تخصصی در زمینه نیازسنجی آموزشی کشور
- ۸- وجود زمینه فعالیت‌های خلاقانه
- ۹- روشن و شفاف بودن اهداف موسسه
- ۱۰- وجود سوابق و تجربیات موسسه
- ۱۱- وجود زمینه‌های لازم برای تهیه و تدوین برنامه ۵ ساله و عملیاتی در موسسه
- ۱۲- وجود افراد صاحب نظر در شوراها و کمیته‌های موسسه (شورای پژوهشی و هیأت تحریریه مجله)

نقاط ضعف:

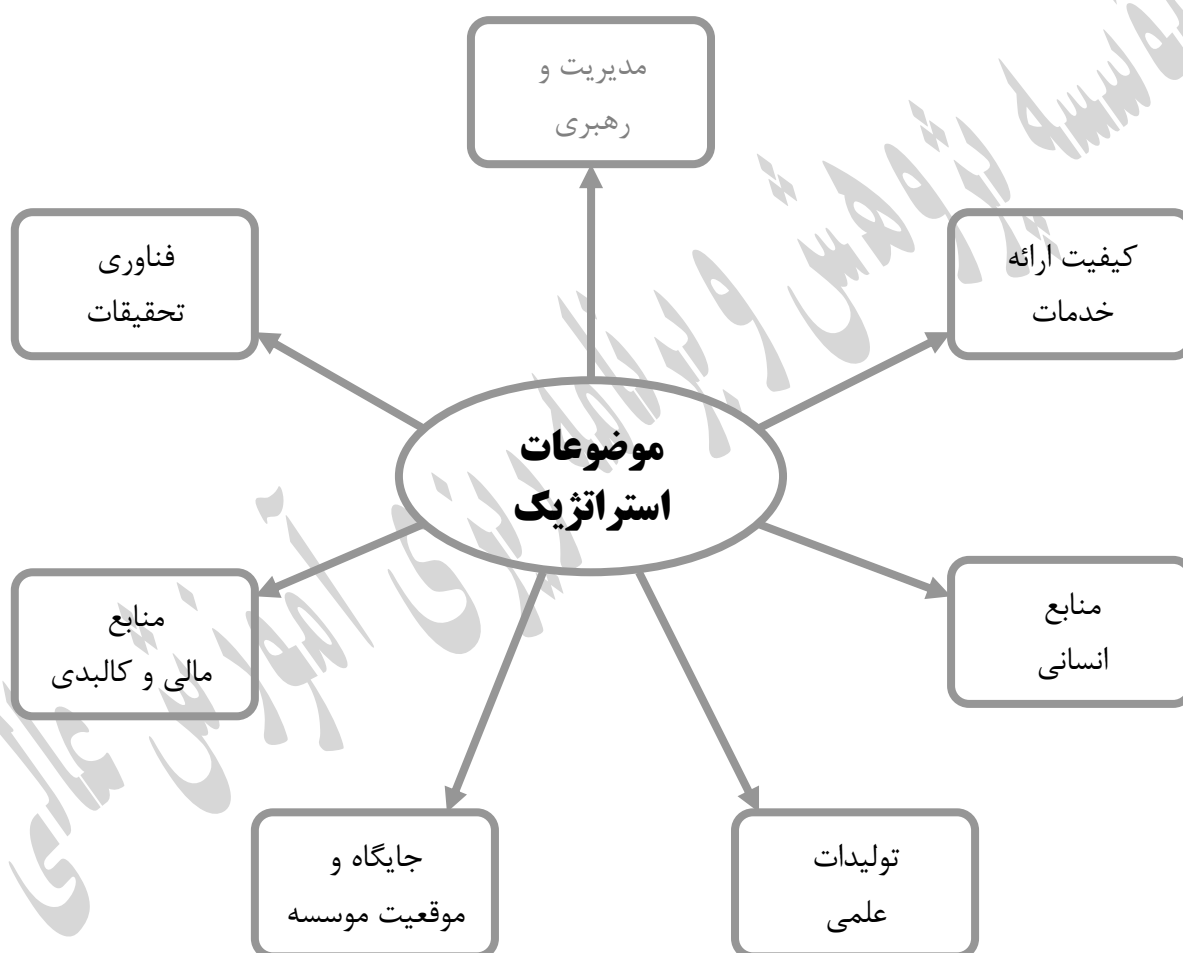
- ۱- ناکافی بودن دوره‌های آموزش و بازآموزی اعضاء هیأت علمی و کارکنان
- ۲- کمبود نیروی متخصص و متبحر در برخی از قسمت‌های موسسه
- ۳- ناکافی بودن منابع مالی
- ۴- ضعف ساختار در فرآیند پژوهش
- ۵- ضعف ارتباطات درون و برون سیستمی
- ۶- کمبود درآمد اختصاصی موسسه
- ۷- ضعف سیستم تصمیم‌گیری مشارکتی
- ۸- فقدان زیرساختهای رفاهی
- ۹- امنیت شغلی ناکافی
- ۱۰- پایین بودن تولید دانش
- ۱۱- ناکافی بودن امکانات شبکه‌ای، اطلاع‌رسانی، پشتیبانی و کتابخانه تخصصی
- جهت دسترسی به منابع علمی



- ۱- فعال شدن شورای عطف علوم، تحقیقات و فناوری
- ۲- توجه بیشتر دولت بر روی توسعه کمی و کیفی آموزش عالی
- ۳- گسترش تنوع آموزش عالی
- ۴- وجود منابع علمی و مدیریتی قابل دسترس در شبکه اطلاعات جهانی
- ۵- وجود تجربیات مثبت موفقیت‌های سازمانی در زمینه‌های علمی، پژوهشی، اجرایی و سایر زمینه‌ها در سایر کشورها
- ۶- امکان جذب کمک‌های مردمی و مشارکت سازمان‌های دولتی و غیر دولتی برای حمایت از برنامه‌ها
- ۷- راهبردهای حمایتی برنامه‌های توسعه ملی کشور در زمینه دانایی محوری
- ۸- نیاز سایر موسسات آموزشی تحقیقاتی جهت استفاده از خدمات مؤسسه
- ۹- وجود زمینه برای ارتقاء سطح علمی اعضا هیأت علمی در کشور
- ۱۰- استقبال مدیریت کلان کشور (مجلس، سازمان مدیریت و برنامه ریزی و وزارت متبوع) از پژوهش، برنامه ریزی و استاندارد سازی خدمات
- ۱۱- حمایت تمام عیار مسئولین عالی مرتبه نظام از تولید علم و نهضت نرم افزاری
- ۱۲- هدایت راهبردی سند چشم انداز ۲۰ ساله
- ۱- ثبات ناکافی سیاست‌های کشور در بخش علم و فناوری
- ۲- انتظارات بالای وزارت از مؤسسه در رابطه با ماموریت‌های مؤسسه
- ۳- ضعف همکاری‌های برون بخشی
- ۴- نوسانات درآمد عمومی کشور و نرخ بالای تورم در جامعه
- ۵- ناآنوس بودن با مسئله برنامه ریزی و مقوله سیاست پژوهی در برنامه ریزی آموزش عالی برای مدیران و محققین
- ۶- کم توجهی به مقوله برنامه ریزی
- ۷- ضعف در استفاده از یافته‌های پژوهشی در برنامه ریزی آموزش عالی
- ۸- جذابیت فعالیت در خارج مؤسسه برای پژوهشگران
- ۹- بی ثباتی مدیران در بخش آموزش عالی
- ۱۰- عدم همخوانی بودجه اختصاص یافته به مؤسسه با برنامه‌های ارائه شده از سوی وزارت
- ۱۱- وابستگی سیاست‌های پژوهشی به سلیقه مسئولین
- ۱۲- وجود مراکز تحقیقاتی موازی در کشور



موضوعات استراتژیک





۱. نظریه پردازی در حوزه آموزش عالی و ایجاد کرسی های نقد و مناظره



۱.۱. تقویت و توسعه و ارتقای سطح مبانی علمی در حوزه نظریه پردازی آموزش

عالی

پروانه ها:

۱.۱.۱. مطالعات در زمینه نوآوری در نظام آموزش عالی

۱.۱.۲. مطالعه در زمینه توسعه علمی و تولید علم در ایران و کشورهای مختلف

۱.۱.۳. تشکیل کرسی های نقد و نظریه پردازی در زمینه بومی سازی آموزش عالی

۱.۲. توسعه مبانی ارزشی در نظریه پردازی آموزش عالی

پروانه ها:

۱.۲.۱. مطالعه رویکردها و رهیافت های مربوط به دانش اسلامی و دانشگاه اسلامی

۱.۲.۲. پژوهش در زمینه نظامهای تعلیم و تربیت اسلامی در قلمرو آموزش عالی

۱.۳. توسعه مطالعات تطبیقی در حوزه آموزش عالی

پروانه ها:

۱.۳.۱. مطالعه و تدوین سنت های آکادمیک در ایران، اسلام و جهان

۱.۳.۲. تحلیل و بررسی دستاوردهای تمدن اسلامی در حوزه علوم، تحقیقات و فناوری و بازشناسی و بازسازی آنها در شرایط جدید



۲. برنامه ریزی بلند مدت و سیاست پژوهی در آموزش عالی

اهداف:

۲.۱. مطالعه زیر ساختهای برنامه ریزی و سیاستگذاری در آموزش عالی

برنامه ها:

- ۲.۱.۱. جمع آوری، پردازش، تحلیل و انتشار آمار آموزش عالی
- ۲.۱.۲. طراحی و پیاده سازی نظامهای تحلیل پیشرفته در زمینه آموزش عالی
- ۲.۱.۳. طراحی نظام های پشتیبان تصمیم گیری مدیران آموزش عالی به صورت پویا و هوشمند

۲.۲. شیوه ها و روشهای برنامه ریزی و سیاستگذاری در آموزش عالی

برنامه ها:

- ۲.۲.۱. آسیب شناسی مستمر آموزش عالی از نظر سیاست گذاری، برنامه ریزی و اجرا در سطح خرد و کلان
- ۲.۲.۲. سیاست پژوهی در حوزه آموزش عالی
- ۲.۲.۳. مطالعه رویکردهای جدید سیاست گذاری و برنامه ریزی توسعه مبتنی بر دانش
- ۲.۲.۴. مطالعه و ارزیابی برنامه های توسعه آموزش عالی در راستای برنامه ریزی توسعه مبتنی بر دانش
- ۲.۲.۵. بررسی شیوه های جذب و گزینش دانشجو و استاد
- ۲.۲.۶. مطالعه و برنامه ریزی در زمینه توزیع دانشجویان در مراکز مختلف آموزش عالی

۲.۳. مدلسازی در زمینه برنامه ریزی و سیاستگذاری در آموزش عالی

برنامه ها:

- ۲.۳.۱. تدوین مدل های کاربردی به منظور تحقق توسعه مبتنی بر دانش و سیاست های اقتصاد آموزش عالی
- ۲.۳.۲. مطالعه و طراحی نظامهای انتخاب مدیران آموزش عالی
- ۲.۳.۳. طراحی الگوی نیاز سنجی نیروی انسانی متخصص و نخبه
- ۲.۳.۴. طراحی نظام تعادل عرضه و تقاضای نیروی انسانی مورد نیاز آموزش عالی



۳. پشتیبانی علمی، پژوهشی از نظام برنامه ریزی و تصمیم گیری حوزه های علوم، تحقیقات و فناوری کشور با رویکرد توسعه مبتنی بر دانش

اهداف:

۳،۱. طراحی سیستم شناسایی و تعیین اولویتهای تحقیقاتی حوزه آموزش عالی با بهره گیری از تجارب سایر کشورها در راستای تأمین نیازهای کشور

برنامه ها:

- ۳،۱،۱. بررسی نظامهای آموزش عالی کشورهای مختلف جهان
- ۳،۱،۲. مطالعه نظامها و شیوههای برنامه ریزی آموزشی و درسی
- ۳،۱،۳. بررسی تحولات آینده آموزش عالی
- ۳،۱،۴. مطالعه تطبیقی در مورد سیاستهای اقتصاد آموزش عالی با اهداف برنامه های توسعه

۳،۲. تولید دانش مورد نیاز و تقویت مبانی علمی نظام برنامه ریزی و تصمیم گیری در حوزه علوم، تحقیقات و فناوری

برنامه ها:

- ۳،۲،۱. تعیین سهم آموزش عالی دولتی و غیر دولتی از بودجه دولت و GNP
- ۳،۲،۲. بررسی سازوکارهای تامین منابع در آموزش عالی
- ۳،۲،۳. بررسی نقش مکانیزمهای تامین منابع آموزش عالی در کارایی و بهره وری
- ۳،۲،۴. بررسی تاثیر الگوهای تخصیص منابع بر کارایی و بهره وری در آموزش عالی
- ۳،۲،۵. طراحی نظام تخصیص و توزیع منابع به بخش آموزش عالی، دانشگاهها و موسسات آموزشی و پژوهشی
- ۳،۲،۶. مطالعه ابعاد اجتماعی و فرهنگی آموزش عالی
- ۳،۲،۷. مشارکت فعال در تدوین برنامه های توسعه بخش علوم، تحقیقات و فناوری کشور
- ۳،۲،۸. مشارکت در تهیه طرح آمایش آموزش عالی



۳,۳. دستیابی عادلانه به آموزش عالی

برنامه ها:

- ۳,۳,۱. برآورد سهم بخش عمومی در تأمین منابع مالی آموزش عالی
- ۳,۳,۲. بررسی نقش بخش عمومی در تأمین منابع مالی آموزش عالی
- ۳,۳,۳. آسیب شناسی وضعیت کنونی تأمین و تخصیص منابع آموزش عالی
- ۳,۳,۴. بررسی راه های ایجاد فرصت های برابر برای دسترسی به آموزش عالی
- ۳,۳,۵. بررسی راه های چگونگی توزیع یارانه های آموزش عالی
- ۳,۳,۶. بررسی راه های تنوع بخشی به آموزش عالی
- ۳,۴. مطالعه، طراحی و تدوین سیستم نظارت و ارزیابی عملکرد نظام آموزش

عالی کشور

برنامه ها:

- ۳,۴,۱. مطالعه و طراحی سیستم نظارت و ارزیابی
- ۳,۴,۲. طراحی سیستم BSC جهت تبیین و پیاده سازی و پایش فعالیت های علمی به منظور دستیابی به اهداف چشم انداز ۲۰ ساله
- ۳,۴,۳. مطالعه کارشناختی به منظور طراحی نظام ارزیابی برنامه های درسی
- ۳,۴,۴. مطالعه راهکار برای ایجاد توازن و هماهنگی بین فعالیت های آموزشی، پژوهشی و خدماتی آموزش عالی



۴. انتشار و کاربرد نظریه ها و یافته های پژوهشی در حوزه برنامه ریزی و سیاست پژوهی آموزش عالی

راهبردها:

۴،۱. توسعه سیستم کاربرد مطلوب به منظور انتشار نتایج و یافته های پژوهشهای انجام شده در نظام تصمیم گیری و برنامه ریزی آموزش عالی کشور

پروژه ها:

- ۴،۱،۱. ایجاد سیستم اطلاعاتی تخصصی آموزش عالی
- ۴،۱،۲. مکانیزه کردن فرآیندهای انجام امور کتابخانه
- ۴،۱،۳. افزایش ۳۰۰ درصدی منابع تخصصی کتابی و غیر کتابی در زمینه آموزش عالی
- ۴،۱،۴. راه اندازی کتابخانه الکترونیک
- ۴،۱،۵. تعامل و ارتباط با کتابخانه های مهم و معتبر کشور
- ۴،۱،۶. انتشار مداوم تحلیلها و گزارشات تخصصی
- ۴،۱،۷. انتشار فصلنامه علمی - پژوهشی، نامه علمی - ترویجی و خبرنامه
- ۴،۲. توسعه ارتباطات و تعاملات علمی، پژوهشی و کاربردی به منظور جذب منابع مالی اختصاصی

پروژه ها:

- ۴،۲،۱. تعامل بیشتر با سازمان مدیریت و برنامه ریزی در جهت تخصیص منابع اعتباری بیشتر به پژوهش های کاربردی
- ۴،۲،۲. هماهنگی با سایر سازمان ها و بخش صنعت و خدمات به منظور هماهنگی در تعیین اولویت های پژوهشی و جذب منابع جدید
- ۴،۳. توسعه ارتباطات و تعاملات میان مؤسسه با سایر مراکز آموزش عالی و پژوهشی در سطوح ملی و بین المللی

پروژه ها:

- ۴،۳،۱. برگزاری حداقل یک همایش علمی ملی، منطقه ای یا بین المللی در سال
- ۴،۳،۲. ایجاد ارتباط علمی بین اعضای هیأت علمی مؤسسه با دیگر مراکز تحقیقاتی
- ۴،۳،۳. ایجاد ارتباط با حداقل سه مؤسسه پژوهشی همسان خارجی و عضویت در سه انجمن آموزش عالی بین المللی حداکثر تا پایان سال ۱۳۸۶
- ۴،۳،۴. مبادله پژوهشگران، ایجاد و تقویت فرصتهای مطالعاتی



۵. طراحی و اجرای نظام آموزشی مدیران در حوزه علوم، تحقیقات و فناوری

راهبردها:

۵.۱. غنی سازی و توسعه دوره های آموزشی مرتبط با مأموریت های مؤسسه

پروژه ها:

۵.۱.۱. شناسایی نیازهای نظام آموزش عالی کشور به دانش و مهارت های مربوطه

۵.۱.۲. برنامه ریزی، برگزاری و نظارت دوره های آموزشی برای مدیران، اعضای هیأت علمی و کارشناسان مراکز آموزش عالی و ارزیابی این دوره ها

۵.۱.۳. ارزیابی برنامه های آموزشی علمی و کاربردی

۵.۱.۴. تدوین راهبرد جهت بهبود کیفیت آموزش در دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی

۵.۲. زمینه سازی به منظور جذب، حفظ و ارتقای اعضای هیأت علمی،

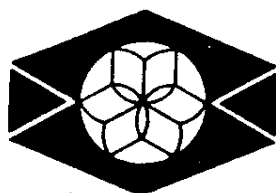
کارشناسان و کارکنان

پروژه ها:

۵.۲.۱. برنامه ریزی جهت بهبود استانداردهای ارتقای اعضای هیأت علمی، کارشناسان و کارکنان

۵.۲.۲. برنامه ریزی در جهت بهبود کیفیت زندگی دانشجویان، کارکنان و اعضای هیأت علمی آموزش عالی

۵.۲.۳. پیش بینی برنامه های ادواری تشویقی برای اعضای هیأت علمی، کارشناسان و کارکنان حوزه آموزش عالی



مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی

شرح مختصر برنامه های دارای اولویت



در این بخش از بین برنامه‌های ارائه شده و با توجه به مشکلات روز و مبتلا به آموزش عالی پروژه‌هایی که اولویت بالاتری نسبت به برنامه‌های دیگر داشته‌اند ارائه شده است.

عنوان پروژه: برنامه آموزش کارگاهی روش تدریس، روش تحقیق، مقاله‌نویسی و مهارت‌های ارتباطی به اعضای هیأت علمی جدید الاستخدام

تعریف مسأله :

اعضای هیأت علمی جدیدالاستخدام دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی که عمدتاً شامل اعضای هیأت علمی طرح سربازی (صرفاً دارندگان مدرک تحصیلی دکترا Ph.D) اعضای هیأت علمی پیمانی و سایر اساتیدی که سابقه تدریس و تحقیق کمتر دارند با مهارت‌های تدریس و تحقیق و تعامل با دانشجویان و محیط دانشگاهی کمتر آشنا هستند. آشنایی سریعتر این افراد با مهارت‌های یاد شده در قالب کارگاه‌هایی که با اصول علمی و منطبق بر تجارب بین‌المللی و الزامات بومی طراحی شده باشد از ضروریات کارآمد کردن فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی در نظام علوم، تحقیقات و فناوری است. از این منظر طرح جامع و مستمر برنامه آموزش کارگاهی روش تدریس، روش تحقیق، مقاله‌نویسی و مهارت‌های ارتباطی به اعضای هیأت علمی پیشنهاد و بر اجرای آن تأکید می‌شود.

جامعه تحت پوشش : اعضای هیأت علمی جدیدالاستخدام شامل اعضای هیأت علمی طرح سربازی (صرفاً دارندگان مدرک تحصیلی دکترا Ph.D)، اعضای هیأت علمی پیمانی و سایر اساتیدی که از سابقه تدریس و تحقیق کمتر برخوردارند و یا فاقد مهارت‌های تدریس و تحقیق و مهارت‌های ارتباطی هستند.

روش : برگزاری کارگاه‌های آموزشی متمرکز یا نیمه متمرکز (اجرا در دانشگاهها و هدایت توسط مؤسسه) در موضوعات روش تدریس، روش تحقیق، فلسفه آموزش، کاربرد تکنولوژی آموزشی، مهارت‌های ارتباطی با دانشجویان و محیط دانشگاهی و مشاوره دانشجویی.

نتایج مورد انتظار : بهبود مهارت‌های اعضای هیأت علمی، افزایش کارآئی فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی، ارتقاء تعامل و ارتباطات دانشجویان با اساتید.

- ماده قانونی مرتبط : ماده ۴۳ بندهای د



عنوان پروژه: نهادی کردن فرهنگ برنامه استراتژیک در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی

تعریف مسأله :

زیستن در جهان امروزه تیزبینی، وسواس علمی و بصیرت خاصی را طلب می‌کند. در مجموع مسائل حیاتی و مطروحه جهان پیچیده شده است.

غلبه کردن بر این پیچیدگی، تلاش همه جانبه و عمیق آموزشی و تفکر خلاقه‌ای را می‌طلبد که دانش برنامه‌ریزی به مثابه قلب آن و آفریننده تداوم حیاتی و پویای آن به حساب می‌آید.

دانشگاه‌ها نه تنها مالک و صاحب علم تلقی می‌گردند بلکه در تکاپوی خلق و تولید دانش افزوده نیز هستند. این امر نیز تحقق نمی‌یابد مگر آنکه برنامه‌ریزی جزء فرهنگ، یعنی راه زندگی دانشگاه درآید. همچنان که آموزش هم به صورت جزء لاینفک فرهنگ دانشگاه درآمده است.

بنابراین می‌بایست با برنامه‌ریزی و درست نگرستن به واقعیت‌ها و اتکا بر تجارب عینی و مطالعات تطبیقی در نهادی کردن برنامه‌ریزی و مشارکت فعال دانشگاه‌ها همت گماشت.

بدین طریق، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی از طریق شرکت در امر برنامه‌ریزی می‌توانند نقش راهبرد علمی و آموزشی در مناطق خود را ایفا نمایند و از طریق نیازسنجی و آینده‌نگری با عنایت به واقعیت‌ها، آرمانهای خود را طراحی و نقش کلیدی در تحولات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و توسعه استانهای تحت پوشش خود را عهده‌دار شوند و زمینه تبادلات علمی و تجربی را بین استانهای همجوار و همچنین در سطوح ملی و بین‌المللی فراهم آورند.

حوزه کار، متدلوژی و نتایج مورد انتظار

حوزه این پروژه کلیه دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی وابسته به وزارت ع. ت و ف و شامل مراحل

ذیل است:

- ۱- ایجاد ایمان و اعتقاد در رؤسای دانشگاه‌ها به امر برنامه‌ریزی.
- ۲- پیش‌بینی و ایجاد و سازماندهی تشکیلات موردنیاز برای برنامه‌ریزی در دانشگاه‌ها.
- ۳- شناسایی نیروی انسانی متخصص و با تجربه دارای انگیزه برای طراحی برنامه در دانشگاه‌ها.
- ۴- شناسایی و تجهیز منابع مالی و تجهیزات و ابزار لازم برای برنامه‌ریزی در دانشگاه‌ها.
- ۵- رفع کمبود اطلاعات قابل اعتماد و به روز.
- ۶- تجهیز زیر ساخت علمی دانشگاه‌ها.
- ۷- طراحی یک فرایند مستمر و دائمی پایش فعالیت‌های برنامه‌ریزی در دانشگاه‌ها و مؤسسات

آموزش عالی.

ماده قانونی مرتبط : ماده ۵۰ بندهای ز



عنوان پروژه: طراحی نظام جامع بودجه در بخش علوم، تحقیقات و فناوری

تعریف مسأله:

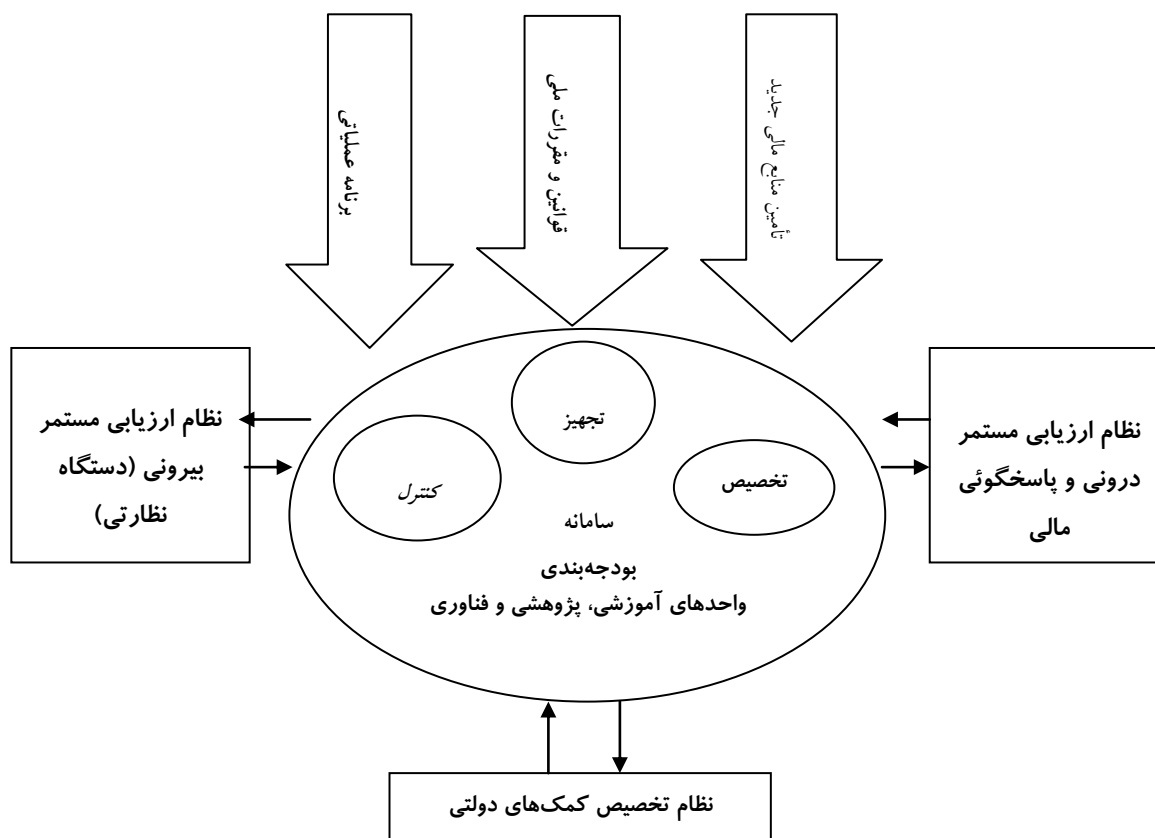
طبق ماده ۴۹ قانون برنامه چهارم توسعه تحولات اساسی در نظام مالی بخش علوم، تحقیقات و فناوری شامل جایگزینی نظام جدید نظارت مالی، برآورد هزینه، برآورد و تخصیص بودجه و طراحی نظام مستمر ارزیابی و سیاست‌گذاری مالی و معاملاتی الزامی خواهد بود. در این خصوص طراحی سامانه بودجه واحدهای آموزشی، پژوهش و فناوری می‌تواند در رفع چالش‌های نظام بودجه مؤثر باشد. این چالش‌ها عبارتند از:

الف) تجهیز منابع شامل

- تعیین سهم دولت بلحاظ پوشش جمعیت دانشجویی
- تعیین هزینه سرانه و قیمت تمام شده
- الگوی تعیین سهم دولت در قیمت تمام شده ستانده های پژوهشی
- ظرفیت های تامین منابع مالی جدید
- ب) تخصیص منابع
- بودجه بندی عملیاتی و الگوی تخصیص منابع (RAM)
- استانداردها و ارتباط آن با بودجه سرانه
- مشخص نمودن حداقل سطح فعالیت ها
- ابزار های انگیزشی برای ارتقاء سطح فعالیت ها
- اطمینان و ثبات در هزینه های جاری (حاکمیت قوانین کشوری)
- ج) کنترل و ارزیابی
- نظام کنترل و ارزیابی هزینه ها
- ارتباط بین شاخص های عملکرد و نظام های انگیزشی
- اولویت بندی فعالیت ها و هزینه ها



حوزه و روش کار در این طراحی سیستم و نمودار زیر خلاصه شده است.



نظام بودجه در سه سطح سازمان مدیریت و برنامه ریزی، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و

دانشگاهها طراحی توسعه داده شود

ماده قانونی مرتبط : ماده ۴۶ بندهای ب و ماده ۴۹



عنوان پروژه : طراحی سیستم جامع تحلیل و برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی

تعریف مسأله :

فقدان دیدگاه جامع و فلسفی در مورد توسعه منابع انسانی کشور باعث شده است که نظام علوم، تحقیقات و فناوری نیز فاقد یک دیدگاه دورنگر و جامع در مورد رسالت‌ها و نقش‌های خود و نیز فاقد جایگاه مناسب در سیاست‌گذاری‌های کلان اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی باشد. عدم توجه به نگرش سیستمی همه جانبه‌نگر در مباحث توسعه انسانی باعث شده است که سیاست‌های تعیین شده برای توسعه علمی کشور نیز فاقد پارادایم مشخص باشد. بطوریکه سیاست‌ها بعضاً غیرمرتبط با حوزه توسعه علوم و فناوری طراحی شده و یا ارتباط آنها با مباحث فرابخشی توسعه علوم و فناوری شفاف نیست. (سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، ۱۳۸۰)

حاکمیت رویکرد برنامه‌ریزی متمرکز بر برنامه‌های کلان باعث گردید که طرح‌های قبلی بدلیل لزوم رعایت شرح خدمات، در چارچوب روش‌های پیش‌بینی کلاسیک محدود شده و فرصت و مجال برای پرداختن به مباحث نظری سیاست‌گذاری توسعه منابع انسانی حاصل نشود. این پروژه می‌تواند به تحقق اهداف فوق کمک نماید.

حوزه و روش کار :

نظام تأمین منابع انسانی به مانند هر نظام دیگر، دارای ورودی‌ها، خروجی‌ها و فرایند است که با ارزیابی و کنترل مستمر هر یک از آنها و تطبیق با اهداف، به یک سیستم توسعه منابع انسانی تبدیل می‌شود. در این سیستم توسعه، ورودی‌های هر فرایند، خروجی‌های فرایند قبلی (مراحل توسعه) را تشکیل می‌دهند و از میان فرایندهای مختلف توسعه منابع انسانی، آموزش و پژوهش مهمترین فرایند است که با برخورداری از امکانات پشتیبانی (سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مانند نهادها و قوانین و مقررات) و نیز استقرار نظام ارزیابی و کنترل مستمر در مراحل مختلف توسعه، زمینه لازم برای نیل به توسعه پایدار را فراهم می‌کند.

برای استقرار یک سیستم توسعه منابع انسانی لازم است که :

- ۱- وضع موجود سیستم توسعه منابع انسانی شناخت شود.
- ۲- وضع مطلوب سیستم توسعه منابع انسانی تعریف شود.
- ۳- راههای نیل یا حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب مشخص شود.

ماده قانونی مرتبط : ماده ۴۹ و ماده ۴۳



عنوان پروژه: مطالعات آمایش سرزمین و جایگاه آن در الگوی توسعه نظام آموزش عالی

تعریف مسأله:

آمایش سرزمین نوعی برنامه‌ریزی بلند مدت توزیع بهتر جمعیت و فعالیتهای اقتصادی در زمینه منابع طبیعی به منظور افزایش رفاه و توسعه جامعه است. گرچه هدف اصلی از برنامه‌ریزی آمایش سرزمین ایجاد تعادل در عوامل مذکور است، اما تنظیم اهداف برنامه‌های میان مدت کلان و بخشی - منطقه‌ای، از جمله آموزش عالی، در افق زمانی بلندمدت نیز می‌تواند از ثمرات جانبی آن در شرایط نبود برنامه بلندمدت توسعه در کشور باشد. سیستم اطلاعات جغرافیایی با فراهم نمودن امکان ملاحظه اطلاعات مکانی و توصیفی و انجام تحلیل‌های موضوعی مبتنی بر مکان و فضا، به عنوان ابزار نوین و مناسب، زمینه پشتیبانی در این خصوص را فراهم می‌نماید.

هدف از برنامه‌ریزی آمایش سرزمین توزیع فعالیتهای اقتصادی - اجتماعی و جمعیت در سرزمین با دیدی دراز مدت به منظور بهره‌برداری بهینه از امکانات آن و همچنین مشخص کردن نقش و مسئولیت خاص هر منطقه براساس توانمندیها و قابلیت‌های آن به طور هماهنگ با دیگر مناطق است. به طور کلی می‌توان موارد اخیر را در خصوص ضرورت برنامه‌ریزی آمایش سرزمین ذکر کرد: ۱- شناخت سرزمین و حداکثر استفاده از تواناییهای بالقوه مناطق در مورد منابع طبیعی و انسانی در جهت تحقق اهداف کلی، ۲- توزیع بهتر جمعیت برای منابع طبیعی و فعالیتهای اقتصادی به منظور افزایش رفاه و توسعه، ۳- تقسیم وظایف تخصصی و تعیین نقش و مسئولیت خاص هر یک از مناطق کشور در جهت تحقق اهداف توسعه‌ای ملی و منطقه‌ای و در نتیجه جلب مشارکت کلی مناطق مختلف رای تحقق اهداف، ۴- مشخص کردن مناطق در بعضی از فعالیتهای صنایع و شکل دادن به مجموعه‌ای از مناطق دارای کارکردهای مکمل در جهت تأمین اهداف کلی کشور، ۵- تنظیم استراتژی دراز مدت توسعه ملی از ابعاد مختلف، به ویژه استراتژیهای توزیع فضای جمعیت و فعالیت در گستره سرزمین، ۶- برقراری هماهنگی در برنامه‌ریزی‌های توسعه منطقه‌ای، ۷- برقراری هماهنگی بلندمدت در برنامه‌های میان مدت بخشی، ایجاد امکان برای تنظیم برنامه‌های بخشی - منطقه‌ای و ایجاد پیوستگی و ارتباط منطقی بین طرحهای عمرانی، ۸- لزوم توجه به محیط زیست و ضرورت بهره‌برداری بهینه از منابع طبیعی.

حوزه کار، متدولوژی و نتایج موردانتظار:

در پروژه حاضر، حوزه کار منطقه‌ای و سپس ملی است. برنامه‌ریزی آمایش سرزمین بدون برنامه‌ریزی منطقه‌ای، کاربردی نخواهد بود و هدف اساسی از برنامه‌ریزی آمایش سرزمین، برنامه‌ریزی منطقه‌ای و پیوند دادن آن با برنامه ملی است. لذا مراحل کار را می‌توان چنین برشمرد. ۱- شروع فعالیتهای آموزش عالی از طریق استقرار دانشگاه یا مؤسسه آموزش عالی در یک محل. ۲- استقرار دانشگاه یا مؤسسه در یک منطقه یا انتقال آن، بر فعالیتهای منطقه بسیار مؤثر است. ۳- فعالیتهای آموزش عالی نه تنها حجم جمعیت و فعالیت هر منطقه، بلکه کیفیت آن فعالیت‌ها را نیز می‌تواند تغییر دهد. ۴- اهداف آمایشی از طریق فعالیتهای آموزش عالی سریعتر و با مشکلات کمتری قابل دستیابی است زیرا در مقایسه با فعالیتهای تولیدی، مانند صنعت و کشاورزی، از وابستگی کمتری به منابع اولیه، راههای ارتباطی، ... که از عوامل تعیین کننده در مکانیابی است، برخوردار است و عوامل مؤثر در آن (دانشجو و حتی استاد) از تحرک فضایی بیشتری برخوردارند، به گونه‌ای که با منابع مالی محدودی می‌توان نتایج یکسانی در بعد آمایشی به دست آورد. ۵- فعالیتهای آموزش عالی پس از استقرار در یک منطقه پایدارتر از سایر فعالیتهای اقتصادی اجتماعی است. براساس یافته‌های این تحقیق یک نظام تصمیم یار (DSS) در محیط GIS طراحی خواهد شد.



عنوان پروژه : نظام تبیین، پیاده سازی و ارزشیابی استراتژی‌های علوم، تحقیقات و فناوری در سند چشم‌انداز بیست ساله

تعریف مسأله :

دست یافتن به جایگاه اول اقتصادی، علمی، فناوری در سطح منطقه آسیای جنوب غربی با تأکید بر بخش نرم‌افزاری و تولید علم، از چشم‌اندازهای جمهوری اسلامی ایران در افق بیست ساله است. اگرچه تحقق هر چشم‌اندازی از وضع موجود و حال آغاز می‌شود، ولی تدوین چشم‌اندازها، همواره با این پیش فرض آغاز می‌شود که تحولات ساختاری و شکل‌گیری شرایطی کاملاً متفاوت از وضع موجود در دوره زمانی یک چشم‌انداز امکان‌پذیر است. در این راستا داشتن استراتژی‌های روشن و شفاف از اصول و الزامات اولیه توسعه مبتنی بر دانائی و تحقق اهداف چشم‌انداز بیست ساله است. مطالعات مربوط به تبیین و ارزشیابی استراتژی‌های علوم، تحقیقات و فناوری در سند چشم‌انداز بیست ساله، گامی در این مسیر است.

حوزه و روش کار :

حوزه مطالعات، نظام علوم، تحقیقات و فناوری است و در عین حال بنابه ضرورت به حوزه‌های فرابخشی مرتبط نیز پرداخته خواهد شد.

مطالعات این طرح شامل موارد زیر است:

- ۱- بررسی تطبیقی و ترسیم چشم‌انداز مطلوب
- ۲- تبیین استراتژی‌های بخشی
- ۳- تبیین و تعریف عملیاتی شاخص‌های توسعه مبتنی استراتژی‌های تعریف شده
- ۴- ارزیابی و پایش سیاست‌های و اقدامات در راستای استراتژی‌های تعریف شده بازخورد و تبیین مجدد استراتژی‌ها.

• ماده قانونی مرتبط : ماده ۴۳ بند الف



عنوان پروژه: نظام جامع ارزیابی آموزش عالی کشور

تعریف مسأله:

باتوجه به ظهور اقتصاد دانش و رقابتهای فزاینده بین‌المللی در آن، توسعه ملی، کشور بدون پاسخگویی اجتماعی آموزش عالی و بهبود مداوم کیفیت آن دچار اختلال خواهد شد. این کار نیازمند استقرار و توسعه نظام جامع ارزیابی آموزش عالی است که از برنامه سوم توسعه مورد تأکید قرار گرفته ولی تاکنون به طور کامل طراحی و اجرا نشده است. طرح پیشنهادی برای تحقق این هدف ارائه می‌شود.

طرح پیشنهادی به روش اقدام پژوهی (Action Research) و با استفاده از فنون علمی تصمیم‌گیری و همکنشی گروهی (G.I) انجام می‌پذیرد و از طریق ایجاد شبکه ملی میان ذی‌نفعان مانند دولت، دانشگاهها و مراکز علمی، نهادهای حرفه‌ای و تخصصی، کاربران برون‌دادهای آموزش عالی و ... در ۴ سطح زیر دنبال می‌شود.

۱- ارائه الگوی مفهومی و عملیاتی براساس مطالعات تطبیقی و به محک‌زنی تجارب بین‌المللی و متناسب‌سازی آن با زمینه‌ای محیطی و فرهنگی جامعه ایران (با استفاده از مورد پژوهی کشور)

۲- طراحی سیستم و ساختار جامع ارزشیابی و اعتبارسنجی آموزش عالی

۳- راهبری و پیاده‌سازی سیستم پس از آزمایش اولیه در سه مرحله کوتاه مدت، میان

مدت و بلندمدت

۴- ارزیابی از فرایند اجرا و انجام اصلاحات لازم

از طریق این ۴ مرحله نتایج مورد انتظار زیر بدست خواهد آمد،

الف. نظام اطلاعات و پایش ملی آموزش عالی (به صورت شبکه‌ای و برخط)،

ب. شاخص‌ها و استانداردهای وزن‌دهی شده، اعتباریابی شده و موارد توافق ملی در

آموزش عالی،

ج. تعامل میان دانشگاهها و بنگاهها و دولت در تضمین کیفیت آموزش عالی،

د. هم‌افزایی میان نقش دولت در نظارت و بازرسی آموزش عالی با فرایندهای ارزشیابی

درونی و بیرونی و اعتبارسنجی آموزش عالی،

هـ. همکاری میان دولت و فرهنگستانها با بخش غیردولتی و سازمانهای حرفه‌ای و

انجمنهای تخصصی در استقرار و توسعه نظام تضمینی کیفیت آموزش عالی،

و. نهادینه شدن ممیزی کیفیت و فرایندهای بهبود مداوم کیفیت در دانشگاهها و مؤسسات

آموزش عالی،

ز. استفاده از بازفورد نتایج ارزشیابی آموزش عالی در اصلاح و روزآمدسازی سیاستها و

برنامه‌ها و مدیریت آموزش عالی و ارتقای آن.

• ماده قانونی مرتبط: ماده ۴۹ بند ج



عنوان پروژه : استانداردسازی فعالیت ها و خدمات در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی

تعریف مسأله :

یکی از مشکلات اساسی امروزه در هر بخش بویژه آموزش عالی کشور نبود استانداردهای مطلق و نسبی در زیر بخشها و یا فعالیتهای مربوط به هر بخش می باشد و لذا ارزیابی کیفیت و تعیین و تخمین بودجه در آنها را نیز با مشکلاتی مواجه کرده است.

هدف این پروژه تبیین استانداردهای آموزشی، پژوهشی، عمرانی، فرهنگی و در دانشگاهها به منظور تعیف دانشگاه مطلوب متناسب با شرایط محیطی است.

ماده قانونی مرتبط : ماده ۴۹ بندهای الف و ج

حوزه کار، متدولوژی و نتایج موردانتظار:

این مطالعه، تمامی ابعاد و فعالیت ها و خدمات نظام آموزش عال را در بر می گیرد. با استفاده از نرم های بین المللی و عملکرد مؤسسات داخلی و بهره گیری از نظر خبرگان مبادرت به تهیه استانداردها می شود. انتظار می رود با انجام این طرح هر مؤسسه آموزش عالی بتواند فعالیتهایی را محک زده و در صورت موجود انحراف از استاندارد، جهت رفع کمبود ها اقدام نماید. یکی دیگر از نتایج این طرح، هزینه یابی منطقی است که می توانند در نظام بودجه مورد استفاده قرار گیرد بطوریکه از هزینه های غیر ضروری اجتناب شود.



عنوان پروژه : نظام نظارت و ارزیابی عملکرد ستاد وزارت علوم

تعریف مسأله :

عدم کنترل و ارزیابی پیشرفت فعالیتهای انجام شده در حوزه‌های ستادی منجر به کند شدن فعالیتهای، ارتباط ناکافی باحوزه‌های صف و لذا تعلل در دستیابی به اهداف بخشی می‌شود. پایش (Monitoring) فعالیتهای کمک مؤثر در این راه است. در صورت عدم پایش فعالیتهای، اولویتهای نیز مخدوش شده و فعالیتهای غیرضروری و موازی انجام می‌پذیرد که موجب اتلاف منابع از جمله منابع مالی می‌شود. کاهش بهره‌وری بهره‌وری فعالیتهای نیز از دیگر مشکلات عدم وجود کنترل و نظارت بر فعالیتهای می‌باشد.

حوزه کار، متدولوژی و نتایج موردانتظار:

حوزه این تحقیق در سطح وزارت علوم، تحقیقات و فناوری بوده (حوزه ستادی) و با هدف قراردادن سند چشم‌انداز بیست ساله، برنامه پنج‌ساله چهارم توسعه کشور، منویات مقام معظم رهبری درخصوص نقشه علمی کشور است. با این هدف که فاصله فعالیتهای انجام شده و در حال انجام این بخش را با اهداف مذکور تعیین نمود.

روش تحقیق از یک سو میدانی بوده یعنی اینکه کلیه فعالیتهای و فرآیندهای موجود و مطلوب در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری شناسایی و تعریف می‌شود و روشهای پایش و استانداردسازی آنها ارائه می‌گردد. و از سوی دیگر طراحی سیستم کنترل جامع جمع‌آوری اطلاعات (پایگاه اطلاعاتی)، گزارش‌گیری و کنترل فعالیتهای با روشهای کاملاً علمی در این تحقیق بکار گرفته خواهد شد.

نتایج مورد انتظار این طرح شفاف‌سازی فعالیتهای، کنترل آنها و عدم انجام فعالیتهای موازی و از طرفی پیشرفت فعالیتهای و جهت‌دهی آنها به سمت اهداف از پیش‌بینی شده و محاسبه میزان پیشرفت‌کار و فاصله آن با اهداف می‌باشد. ضمناً با طراحی این سیستم، دانشگاهها نیز می‌توانند الگوهای مورد استفاده از آن را برای ایجاد یک سیستم پایش برای خود بکار گیرند.

ماده قانونی مرتبط : ماده ۴۹ بند ج



عنوان پروژه: تهیه ابزارهای مدرن تصمیم‌گیری در مجموعه ستاد و صف نظام آموزش عالی

تعریف مسأله:

سیستم آموزش عالی کشور از توان بالقوه‌ای در برآورده ساختن نیازهای توسعه‌ای اقتصادی و اجتماعی ملی برخوردار می‌باشد. این سیستم از طریق پژوهش، آموزش و یادگیری قادر به فراهم‌سازی دانش موردنیاز برای بازسازی و نوسازی اقتصادی و اجتماعی جامعه بوده و می‌تواند نقش به‌سزایی در توسعه ملی کشور ایفا نماید. اما در وضعیت فعلی این سیستم، مشکلات و نارسایی‌هایی جدی مشاهد می‌گردد که توجه ویژه نسبت به آنها و انجام سرمایه‌گذاری‌های مورد نیاز به منظور اصلاح و برطرف‌سازی آنها بایستی به عنوان یکی از ضرورت‌های ملی در سطح کشور مطرح گردد. یکی از مهمترین این مشکلات و نارسایی‌ها وضعیت نامطلوب اطلاعات و مدیریت اطلاعات در سازمانها و مؤسسات آموزش عالی کشور است.

در نهاد برنامه‌ها و فعالیتهای آموزش عالی کشور «اطلاعات» نقش اساسی را ایفا می‌نماید. جوهره و اساس کلیه خدمات و سرویسهای قابل ارائه در محیط‌های دانشگاهی، اطلاعات بوده و اثر بخشی هر نوع سرمایه‌گذاری انجام شده در این خصوص، در گرو صحت، دقت و کیفیت داده‌ها و اطلاعات می‌باشد. اطلاعات، علاوه بر نقشی که در افزایش مطلوبیت و ارتقاء کیفیت آموزش، پژوهش و ارائه خدمات مربوطه به دانشجویان، اساتید و سایر ذینفعان دارد. نقش تعیین کننده و اساسی دیگری نیز در عرصه یاری رساندن به مدیریت آموزش عالی کشور در انجام وظایف مدیریتی خود از جمله تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل به عهده خواهد داشت. بدون شک مدیران آموزش عالی کشور بدون در اختیار داشتن اطلاعات صحیح، دقیق و به روز از وضعیت فعالیتهای در دست انجام در مؤسسات آموزش عالی کشور قادر به انجام بهینه وظایف مدیریت خود نمی‌باشند.

هدف: ۱- طراحی و اجرای نظام پشتیبان تصمیم‌گیری (D.S.S) که این نظام توان تصمیم‌گیری مدیران را تضمین کرده، ابزار، داده‌ها، الگوها و زبان یک پارچه‌ای را در اختیار آنها می‌گذارد. این سیستم ابزار موردنیاز فرآیند تصمیم‌گیری را فراهم ساخته و نیازهای اطلاعاتی را تشخیص می‌دهد. طراحی آن بر مبنای فرآیند کنشی - واکنشی می‌باشد. ۲- سیستم‌های اطلاعاتی ارائه دهنده خدمات اطلاعاتی به ساختار داخلی سازمان است بنابراین از جمله اهداف آن فراهم نمودن اطلاعات مؤثر بهینه برای مدیران در جهت اتخاذ تصمیم و برنامه‌ریزی و کنترل می‌باشد. ۳- سیستم‌های اطلاعاتی (IS) در ارتباط مستقیم با تکنولوژی اطلاعاتی (IT). ۴- مدیریت اطلاعات (IM) ابزارهای تصمیم‌گیری مدرن را برای مدیران فراهم می‌سازند.

روش طراحی نظام:

شناسایی کلیه سیستم‌ها و ابزارهای تصمیم‌گیری مدرن.

تهیه سخت‌افزارهای موردنیاز برای سیستم‌های فوق.

طراحی و تهیه نرم‌افزارهای موردنیاز

تهیه ابزار الکترونیکی سازمان دهنده اندیشه‌ها.

تهیه ابزار رأی دهی یا تعیین الویت.

تهیه واژه‌نامه گروهی.

ماده قانونی مرتبط: ماده ۵۶



عنوان پروژه : انجام تحلیل‌های بر خط (on line) آماری از حوزه علوم، تحقیقات و فناوری

تعریف مسأله :

یکپارچه سازی و تدوین واژگان مناسب آمار آموزش عالی، طراحی و استقرار سیستم‌های نظامی آماری ثبتي در دستگاه‌های اجرایی از ضرورت‌های نظام علوم، تحقیقات و فناوری است که به همین منظور کمیته آمار بخشی آموزش عالی و پژوهشی در مؤسسه تشکیل شده است. اما، سیاست‌سازی و تحلیل عملکردها و ارزیابی و کنترل اقدامات انجام شده صرفاً با جمع‌آوری و ثبت آمارهای آموزشی و پژوهشی میسر نبوده بلکه نیازمند تحلیل‌های آماری به روز و برخط است که امکان سنجش درجه تحقق اهداف کمی و کیفی را بر مبنای شاخص‌های عملیاتی فراهم سازد.

حوزه و روش کار :

روش کار در این پروژه یک روش کاملاً کمی آماری است که با استفاده از تکنیک‌های تبادل داده و اطلاعات، امکان گزارش‌گیری‌های پیاپی و تصحیح را فراهم می‌کند. حوزه تحت پوشش این سیستم مشابه حوزه تحت پوشش کمیته آماربخشی، کل نظام علوم، تحقیقات و فناوری است.

دستاوردهای موردانتظار آن عبارتند از:

- ۱- تهیه و انتشار روزآمد کلیه شاخص‌های کمی و کیفی نظام ع.ت.ف.
- ۲- سنجش روزآمد درجه تحقق اهداف کمی و کیفی مندرج در برنامه‌های کوتاه مدت و میان مدت بخشی.
- ۳- شناسایی نیازها و برنامه‌ریزی در جهت ایجاد و توسعه پایگاه‌های اطلاعاتی و به هنگام‌سازی آنها.

- ۴- انجام داده کاوی بمنظور ارایه تحلیل‌های پیشرفته

ماده قانونی مرتبط : ماده ۵۶



عنوان پروژه : بررسی ابعاد حقوقی و مدیریتی ماده ۴۹ برنامه چهارم توسعه و راهکارهای اجرایی تحقق مفاد آن

تعریف مسأله :

قانونگذار در پیش بینی ماده ۴۹ برنامه چهارم توسعه کشور موضوع مهم "استقلال دانشگاهها" را مدنظر قرار داده است. این موضوع که پس از مباحثات طولانی دهه گذشته در نهایت به تصویب این ماده قانونی منجر شد نیازمند تمهید زیر ساختهای مدیریتی، حقوقی، فنی و حتی فرهنگ سازی است. تحقق مفاد این ایده مستلزم یک پارچه سازی و رفع تعارض در قوانین و مقررات، نیازسنجی برای تدوین قوانین و مقررات مناسب و مشخص نمودن حیطه اختیارات سازمانی و اختیارات متمرکز دولت و وزارت ع.ت.ف است. در شرایط حاضر چنانچه دانشگاهها با بهره مندی هرچه بیشتر از اختیارات هیأت‌های امضاء نتوانند نسبت به تصویب قوانین و مقررات جدید به موقع اقدام کنند در خلا قانونی بسر خواهند برد.

به نظر می رسد برای نهادینه سازی تحقق ماده ۴۹، بررسی های علمی زیر باید انجام شود.

کالبد شکافی مفهوم استقلال و خودگردانی دانشگاهها و ابعاد مختلف آن.

استخراج و دسته بندی ابعاد مدیریتی و حقوقی ماده ۴۹ برنامه چهارم توسعه.

تدوین فرصتها و تهدیدات ناشی از تحقق ماده ۴۹ برای مراکز علمی کشور.

تدوین راهکارهای اجرایی تحقق کامل ماده ۴۹ برنامه چهارم توسعه

متدولوژی

۱- مطالعات اسنادی

۲- روش تحقیق کیفی : مصاحبه عمیق بامدیران، استادان و کارشناسان ذیربط بصورت

گروههای متمرکز (Focus Groups)

نتایج مورد انتظار :

۱- نیل به الگوی مشخصی از استقلال و خودگردانی دانشگاهی در ایران.

۲- تدوین ابعاد و آثار حقوقی و مدیریتی ماده ۴۹ قانون برنامه چهارم توسعه

۳- ایجاد آمادگی علمی و کارشناسی در بدنه آموزش عالی برای تحقق کامل مفاد ماده ۴۹

۴- ارائه ضوابط و معیارهای کارشناسی شده به منظور الف. نهادینه سازی مفاد ماده ۴۹ و

تدوین آیین نامه های موردنیاز - ب. پیشنهادات اصلاحی برای سالهای دوم تا پنجم برنامه.



عنوان پروژه : تدوین برنامه پنجم توسعه کشور (بخش آموزش عالی)

تعریف مسأله :

تدوین برنامه های توسعه پنج ساله کشور، معمولاً از سال دوم اجرای برنامه قبلی آغاز می شود. قسمت اعظم و در خور اعتنای برنامه پنجم توسعه کشور را بخش علوم، تحقیقات و فناوری (توسعه دانایی) تشکیل خواهد داد. این برنامه می بایست مسبوق به مطالعات و پژوهشهای منسجم، هدفمند و مرتبط بوده و به منظور حفظ تنوع و نیل به اجماع نظرات کارشناسان و خبرگان، تعداد قابل توجهی از اعضای هیات علمی، مدیران و کارشناسان این بخش در مراحل تدوین آن مشارکت نمایند.

باعنایت به تجربه مؤسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی در تدوین لایحه قانون وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و تدوین سند ملی و فرابخشی "تمهید شرایط حفظ و استفاده بهینه از نخبگان" و همکاری با سازمان مدیریت و برنامه ریزی در مشارکت فعال و مؤثر به منظور تدوین بخش توسعه دانایی برنامه چهارم کشور، این آمادگی وجود دارد که با تشکیل کمیته ای، امر مطالعات مربوط به برنامه پنجم توسعه کشور در مؤسسه ساماندهی شود. این کمیته ضمن نقد برنامه چهارم توسعه با معیار قرار دادن اسناد بالادستی مانند قانون اساسی، سند چشم انداز بیست ساله، قوانین جاری کشور و قانون وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، تیم های تحقیقاتی مربوطه را سازماندهی خواهد کرد.



عنوان پروژه: طرح بازمهندسی و به انجام رسانی پژوهش های اسلامی شدن دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی کشور

تعریف مسأله:

تغییر و تحول در دانشگاهها و مراکز آموزش عالی و متناسب سازی با اهداف و آرمان های انقلاب اسلامی به عنوان "مبدا تحول کشور"، از آغاز انقلاب اسلامی در دستور کار نظام جمهوری اسلامی قرار داشته است و به صورت مشخص در پی سخنان مقام معظم رهبری، سال ۱۳۷۵، که در جمع وزیر و معاونان وزارت فرهنگ و آموزش عالی ارایه گردید؛ اقدامات وسیعی در این باره انجام شده و تاکنون میلیاردها ریال و میلیون ها ساعت وقت برای تحقق این مهم هزینه گردیده است ولی متأسفانه تاکنون نتیجه رضایت بخش عاید نشده است.

لذا با توجه به اعتقاد و عزم دولت و شخص ریاست محترم جمهور برای ایجاد تحولی شایسته در فضای علمی فرهنگی دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی کشور و دمیدن روح و فرهنگ اسلام در اندام آنها؛ احیاء مجدد "طرح اسلامی شدن دانشگاه ها" و بررسی میزان موفقیت و یا عدم موفقیت این طرح، در گذشته و تهیه "نقشه و برنامه علمی جهت آینده"، در چارچوب سند چشم انداز بیست ساله نظام، در دستور کار موسسه قرار گرفته است.

محورهای اصلی پژوهش

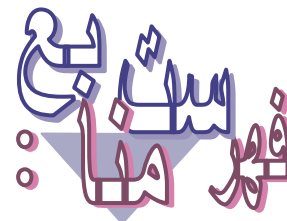
۱. شناسایی، جمع آوری و تجزیه و تحلیل تمامی پژوهشهایی که پس از انقلاب اسلامی برای اسلامی شدن دانشگاه ها صورت پذیرفته است.
۲. شناسایی، بررسی و ارزیابی اقداماتی که پس از انقلاب اسلامی برای اسلامی شدن دانشگاه ها صورت پذیرفته است.
۳. بررسی عملکرد و اثربخشی دستگاه ها و نهادهایی که پس از انقلاب اسلامی برای اسلامی شدن دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی تأسیس شده است.
۴. مطالعه و بررسی تجربه کشورهای اسلامی و نظام های ارزشی سایر ادیان و مذاهب برای ایجاد تغییر و تحول دینی و مذهبی در سطح دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی
۵. باز مهندسی و طراحی مدل اسلامی شدن دانشگاه ها، با استفاده از پیشینه ی ادبیات پژوهشی و اقدامی داخل کشور و تجربیات سایر ملل.
۶. تهیه طرحها، آیین نامه ها و دستورات عملی لازم برای اسلامی شدن دانشگاه ها در چارچوب مدل کل طراحی شده.

متدولوژی پژوهش

با عنایت به نوع پژوهش که کاربردی و توسعه ای است از روش تلفیق اسنادی، پیمایشی و موردی استفاده خواهد شد.

توضیح:

- شایان ذکر است که در صورت تأمین اعتبار تا آخر سال ۱۳۸۵ اقدامات ذیل امکان پذیر است:
- الف: شناسایی، جمع آوری و تجزیه و تحلیل مجموع ادبیات پژوهشی اسلامی شدن دانشگاهها پس از انقلاب اسلامی
- ب: ایجاد پایگاه اطلاع رسانی اسلامی شدن دانشگاه ها مشتمل بر داده های آماری، اقدامات اجرایی و پژوهشهای انجام یافته.



- الکنندرا، ال. لرنر. برنامه ریزی راهبردی برای آموزش عالی، ترجمه داود حاتمی، تهران، موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی، ۱۳۸۵.
- برایسون، جان.ام. برنامه‌ریزی استراتژیک، مترجم عباس منوریان، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲.
- دیوید، آر. فرد. مدیریت استراتژیک. مترجمین علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۱، چاپ سوم.
- کافمن. راجر هرمن. جری، برنامه‌ریزی راهبردی در نظام آموزشی، ترجمه مشایخ، فریده، بازرگان، عباس، ۱۳۷۴، انتشارات مدرسه.
- کرامتی، محمدرضا. مقدمه‌ای بر برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش، چاپ اول، مشهد، انتشارات آستانه قدس رضوی، ۱۳۷۴.
- عارفی، محبوبه. برنامه‌ریزی درسی در آموزش عالی، تهران، دانشگاه شهید بهشتی، ۱۳۸۴.
- غفرانی، محمدباقر. رسالت‌های آموزش عالی در دنیای جدید گرای ایران اسلامی، سمینار منطقه‌ای آموزش عالی در قرن آینده، تهران، موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی، ۱۳۷۶.
- نوروززاده، رضا. طراحی و اعتباربخشی الگوی برنامه ریزی درسی آموزش عالی/دانشگاهی برای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کشور، پایان نامه دکتری، دانشگاه تربیت معلم تهران، ۱۳۸۵.
- یمنی دوزی سرخابی، محمد. برنامه‌ریزی توسعه دانشگاهی، نظریه‌ها و تجربه‌ها، تهران، دانشگاه شهید بهشتی، (۱۳۸۲).
- Barker. Tomas S. and W. Smith Howard JR., "Strategic Planning: Evaluation of a model", Innovative Higher Education, No.۴, ۱۹۹۷.
- Cleland, D.I., King W.R., "Systems Analysis and Project Management", New York, MC Graw, Hill, ۱۹۸۳.
- Howel, Elaine. "Strategic planning for a new century process over product", Eric clearing hones for community, ۲۰۰۰.
- Keller, G., "Academic strategy: The management Revolution in American Higher Education". Johns Hopkins university press, Baltimore, Maryland, ۱۹۸۳.