

استراتژی مبتنی بر ارزش‌ها در نظام آموزشی

ناصر عباس‌زاده^۱

چکیده مقاله

یکی از روش‌های تنظیم استراتژی در سطح کل سازمان، روش مبتنی بر ارزش‌ها می‌باشد. در این مقاله تعاریف کلی استراتژی، مفهوم ارزش، و انعکاس ارزش‌ها بر یک نظام آموزشی مطرح و تشریح گردیده است. ارزش‌ها باید در صحنه عمل با منافع و نتایج نظام آموزشی مرتبط باشند. درک و شناخت ارزش‌ها و میزان تفاوت‌ها یا شباهت‌های ارزش‌ها و باورهای مدیران با سایر اعضای سیستم آموزشی مقدمه تدوین استراتژی مبتنی بر ارزش‌ها در یک نظام آموزشی است. پس از ارائه تأکیدات فوق بر روی ارزش‌ها در پایان مقاله، مراحل تنظیم استراتژی مبتنی بر ارزش‌ها در یک دانشگاه به اختصار تشریح گردیده است.

واژه‌های کلیدی

استراتژی - ارزش‌ها - باورها - برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزشی - ارزش‌ها در نظام آموزشی - استراتژی مبتنی بر ارزش - تنظیم استراتژی در دانشگاه.

- 7- Coate, L. E. (1995) Managing a Comprehensive Change Effort. National Association of College and University Business Officers.
- 8- Ibid, Dhiman, S. and Seymour, D. (1996).
- 9- Massy, W. F. Wilger, A. K. (1995, July-August). Improving Productivity, Change pp. 11-20.
- 10- Kennedy, D. (1995, May-June). Another Century's End. Another Revolution for Higher Education. Change, 27 (3) 8-15.
- 11- Massy, W. F. Wilger, A. K. Colbeck, C. (1994, July-August). Overcoming Hollowed Collegiality. Change. pp. 11-20.
- 12- Deming, W. E. (1986). Out of the Crisis. Cambridge : MIT Center for Advanced Engineering Study.
- 13- Seymour, d. Collett, c. (1991). Total Quality Management in Higher Education : A Critical Assessment. Methuen, M A: GO AL / QPC.
- 14- Ibid, Coate, L. E. (1995).
- 15- Ibid, Dhiman, S. and Seymour, d. (1996).
- 16- Ibid, Kennedy, D. (1995).

انجام چه کاری را دارد، و همچنین از نقطه نظر اینکه سازمان سرانجام چه کاری را انجام می‌دهد؛ اعم از اینکه اقدامات اصولاً مورد نظر بوده یا خیر؟ از نقطه نظر اول "استراتژی برنامه‌ای جامع برای تعریف و دستیابی اهداف یک سازمان و اجرای مأموریت خود می‌باشد" از نقطه نظر دیدگاه دوم استراتژی الگوی پاسخ‌های سازمان به محیط خود در طول زمان می‌باشد. [۱]

لرند، کریستنسن، اندرز و گوث^۱ می‌گویند "برای ما استراتژی الگوی اهداف، منظور یا مقاصد، و خط‌مشی‌ها و طرح‌های عمده برای دستیابی به این اهداف است، که به طریقی بیان شده که بتوان توضیح داد که مؤسسه در حال انجام چه کاری یا شروع به آن است و نوعی که هست یا می‌خواهد بشود" [۲] و یا در این دیدگاه به گونه‌ای کاملتر مینتزبرگ، براین کوئین و گوشال^۲ مطرح می‌نمایند "استراتژی، الگویی است از تصمیمات در یک مؤسسه که اهداف قابل مشاهده، منظورها و مقاصد را تعیین و آشکار ساخته، سیاست‌ها و طرح‌های مهم برای تحقق آن اهداف را ایجاد نموده، و محدوده کسب و کاری را که مؤسسه بدنبال آن می‌باشد، نوع اقتصاد و سازمان انسانی را که هست یا تمایل دارد که بشود، و طبیعت مشارکت اقتصادی و غیراقتصادی را که تمایل دارد برای کارکنان، مشتریان و جوامع ایجاد نماید را تعریف و معین می‌سازد." [۳]

اسمیت و والش^۳ استراتژی را به عنوان مسیری با جایگزین‌های مختلف آن برای رسیدن به اهداف و مقاصد توصیف می‌کنند. [۴]

در هر یک از دو دیدگاه مطرح شده فوق یکی از مهم‌ترین راه‌های تدوین استراتژی در سطح کل سازمان، روش مبتنی بر ارزش‌ها می‌باشد. در اجرای این روش، مسیر سازمان در بلندمدت براساس باورها و ارزش‌های مدیران و کارکنان تعیین می‌شود؛ یعنی نوع باور یا اعتقاد آنان، در باره شیوه‌ای که سازمان باید بدانگونه فعالیت‌های خود را انجام دهد. استراتژی

1- Learned, Christensen, Andrews and Guth

2- Mintzberg, Brian Quinn, Ghoshal

مبتنی بر ارزش‌ها جنبه تدریجی داشته و کم‌کم بوجود می‌آید و سرانجام دستورهای کلی ارایه می‌شود. در این مورد توافق نظری بین اعضای سازمان اهمیت دارد. [۵] از آنجا که ارزش‌ها ابعاد جسمانی و فیزیکی، جامعه‌شناختی، روانشناختی و فلسفی مردم را حرکت می‌دهند [۶] و نظام‌های آموزشی نیز عمدتاً در ارتباط با ابعاد فوق درگیر فعالیت می‌باشند استراتژی مبتنی بر ارزش‌ها می‌تواند نقش هماهنگ‌کنندگی را در بین اجزای گوناگون نظام آموزشی ایفا نموده و سازمان را در راستای تحقق ارزش‌ها و باورها بطور یکپارچه به پیش راند.

در این نوشتار جهت تشریح استراتژی مبتنی بر ارزش‌ها، ابتدا به تشریح ارزش‌ها و باورها، ارزش‌ها در نظام آموزشی، ضرورت ارتباط زنجیره ارزش‌ها با زنجیره نتایج یا منافع در برنامه‌ریزی استراتژیک و اهمیت توافق اعضای سازمان آموزشی روی باورها و ارزش‌ها پرداخته و در غایت مراحل تنظیم استراتژی مبتنی بر ارزش در یک دانشگاه، بعنوان یک سازمان آموزشی توصیف می‌گردد.

ارزش‌ها و باورها

پیترز و واترمن^۱ تشریح نموده‌اند که ارزش‌ها و آرزوها که اغلب نوشته نمی‌شوند، فراسوی اهداف اشتراکی مورد قبول حرکت می‌کنند. اهداف مافوق^۲ شامل اندیشه‌های جالبی هستند که مؤسسه توسط آنها ساخته می‌شود و همین‌ها ارزش‌های اصلی را تشکیل می‌دهند. به عبارت دیگر ارزش‌ها در سازمان همان اهداف مافوقی هستند که فعالیت‌های مهم و عمده سازمان براساس آنها شکل می‌گیرد. [۷] بعدها پاسکال و ایتوس در مورد الگوی متغیرهای هفتگانه شرکت مک‌کینزی^۳ که شامل هدف‌های مافوق، استراتژی، ساختار، سیستم‌ها، کارکنان، مهارت‌ها و سبک^۴ بوده است؛ مطرح نمودند که هدف‌های مافوق در ارتباط دادن همه‌کس‌ها به یکدیگر اهمیت اساسی دارد. به باور آنها دلیل اثربخشی شرکت‌های ژاپنی در توجه بسیار

1- Thomas J. Peters and Robert H. Waterman

2- Superordinate goals

3- McKinsey

زیاد به چنین یکپارچگی و ارتباط می‌باشد. [۸] هدف‌های مافوق در بین این هفت عنصر به عنوان اولین موضوع مطرح گردیده و نقش مرکزی را ایفا می‌نماید. پاسکال و ایتوس ارزش‌ها یا اهداف مافوق را به عنوان "اهداف بلندی که سازمان و اعضای آن، خودشان آنها را تعیین می‌نمایند" تعریف نموده‌اند. [۹] اهداف مافوق بندرت شامل اهداف مادی کم ارزش نظیر x درصد رشد یا y درصد بازگشت سرمایه می‌باشد. پاسکال و ایتوس اشاره می‌نمایند که اثربخش‌ترین اهداف باید: ۱- مهم باشند؛ ۲- بادوام باشند ۳- قابل دستیابی باشند. [۱۰]

اهداف مافوق یا ارزش‌ها همواره یکی از عناصر اصلی تشکیل‌دهنده دورنمای یک مؤسسه نیز می‌باشند. بنیانگذاران یک مؤسسه هنگام آغاز کار دارای ارزش‌های ثابتی هستند که عموماً قبل از تدوین بیانیه رسمی مأموریت و ارائه مجموعه هدف‌ها در مؤسسه، آن ارزش‌ها عامل تولد و بوجود آمدن مؤسسه بوده است. در یک مؤسسه ارزش‌ها قبل از مأموریت‌ها مطرح گردیده و اهداف نیز واقعیت‌ها را پدید می‌آورند. [۱۱]

از دیدگاه میشل پورتر "زنجیره ارزش‌ها"^۱ در کلیه مؤسسات اعم از خدماتی و تولیدی دارای یک نقش تعیین کننده‌ای می‌باشند. وی معتقد است زنجیره ارزش‌ها یک سلسله فعالیت‌هایی است که از ابتدا تا انتها، یک تولید یا عمل خدماتی از یک اندیشه و فکر تبدیل به یک شکل مصرفی می‌گردد. مثلاً اگر تولید، فولاد باشد زنجیره ارزش‌ها از استخراج ذغال و سنگ آهن از معدن شروع شده و با تحویل محصول بصورت قوطی فلزی پایان می‌یابد. [۱۲] در رابطه با فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزشی بین باورها و ارزش‌ها تفاوت‌هایی وجود دارد. این تفاوت‌ها که بشرح زیر هستند، در امر تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرند. [۱۳]

باورها: شامل ادراک مبتنی بر حقایق یا کیفیت‌هایی است که در آینده باید به واقعیت تبدیل شود. نمونه‌ای از این باورها این است که "علم می‌تواند درمان همه بیماری‌ها را کشف کند".

ارزش‌ها: شامل آن دسته از ادراک‌هایی است که فرد یا گروه را به انتخاب گزینه‌ها، روش‌ها

یا شرایط پایدار نسبی وادار می‌کند. نمونه‌ای از این ارزش‌ها آن است که "انسان‌ها باید به صورت اخلاقی رفتار کنند". و یا بطور خلاصه؛

باور: بیانیه‌ای است مبتنی بر واقعیت یا آنچه در آینده به واقعیت می‌گراید.

ارزش‌ها: ادراک در باره انتخاب روش‌ها، وسایل، اشیاء یا شرایطی که نسبتاً پایدار بوده و برای فرد یا گروه محترم است می‌باشد.

ارزش‌ها در نظام آموزشی

در یک نظام آموزشی باید فراگیران تعریف مجموعه‌ای از ارزش‌ها را بدانند و بتوانند آنها را با صراحت بیان کنند، از طرف دیگر به مدیران نیز باید آموزش دهیم که همواره پاسخ‌های معین به مسایل مختلف، کمتر از مجموعه ارزش‌های پشت آن پاسخ‌ها می‌توانند مفید واقع شوند. این روش توسعه برنامه، نسبت به دهه‌های گذشته نقطه نظر متفاوتی می‌باشد. به خاطر اینکه کنش‌های رهبری در مواقع بحرانی حوادث انسانی در نظام‌های آموزشی بندرت با گزینش ارتباط دارد؛ طوری که در آن ادراکات بطور واضح و روشن مشخص باشد و بنابراین شخص نمی‌تواند براساس دانش صرف اقدامات خود را انجام دهد. ارزش‌ها ممکن است یک شروع مناسبی برای این کار باشند رفتار رهبران و مدیران در غیاب این ارزش‌ها چیزی بیشتر از یک وضع مصنوعی نیست. [۱۴]

ارزش‌های یک سیستم آموزشی همیشه به طور نیرومندی پاسخگوی ارزش‌های سیستم‌ها یا جوامع بزرگتر آنها می‌باشد. در این باره گتزلز^۱ تشریح می‌نماید ارزش‌های حاکم بر سیستم‌های آموزشی قبل از جنگ جهانی دوم در جامعه غرب متأثر از جنبش مدیریت علمی می‌باشد، جنبشی در مشارکت دادن یک

سیستم ارزش‌ها که بر روی چهار رکن ساخته شده است.

اولین رکن بر مبنای اصول اخلاقی کار - موفقیت^۲ بود، ارزش‌های دستیابی

به مواد بر ارزش‌های دستیابی به انسانیت پیشی گرفت.
 رکن دوم که براساس دیدگاه محوریت آینده^۱ بود اثبات می‌کرد که "زمان پول است" و "یک پنی پس انداز شده یک پنی بدست آمده است" و تأکید بر این بود که زمان را باید به طور صرفه‌جویانه و کارآ؛ همانگونه که پول را مصرف می‌کنیم مورد استفاده قرار دهیم.

سومین رکن بر شخصیت رقابتی افراد^۲ تأکید می‌نمود، و در ضرب‌المثل "آن کس که سریع‌تر بود مسابقه را برد" خلاصه می‌شد و اشاره می‌کرد که مسوولیت اصلی و اولیه بجای جمع ترجیحاً بر عهده تک‌تک افراد است.
 رکن چهارم براساس اخلاقیات پروتستان^۳، مسوولیت‌پذیری برجسته، عقل معاش، خودداری و پاکیزگی بعنوان نشانه‌های محبوبیت عمومی و تنبلی بعنوان گناهی بعد از گناه بت پرستی بنا نهاده شده بود. [۱۵]

براساس دیدگاه کالبرتسون^۴ این مطلب قابل درک است که همواره نظام‌های آموزشی، ارزش‌های حاکم بر جامعه را منعکس می‌نمایند همچنانکه از سال ۱۹۱۰ یعنی زمانی که نگرش مدیریت علمی در جامعه مطرح شد بسرعت برچسب‌هایی از قبیل "مدیریت کارگاهی"^۵ با عنوان جذاب "مدیریت علمی" به مؤسسات عمومی نیز منتقل گردید. بعدها وقتی که ارزش‌های اجتماعی شروع به تغییر نمودند، این تغییرات به سیستم‌های آموزشی نیز منتقل گردیدند، به طوری که مفاهیم "روابط انسانی" و "مدیریت مردم سالار" جایگاه و محوریت ارزشی نیرومندی را در نظام‌های آموزشی به خود اختصاص دادند، گتزلز در مورد تغییر در ارزش‌ها چنین می‌گوید:

- 1- Future time orientation
- 2- Competitive individualism
- 3- Poritan morality
4. Culbertson

اخلاق کار - موفقیت راهگشای اخلاق جامعه‌پذیر^۱ گردید، محوریت زمان آینده راهگشای محوریت زمان حال^۲ شد، شعار قبلی "پس‌انداز یک پنی یعنی بدست آوردن یک پنی" با یک شعار جدید تعویض شد "حالا بخر بعداً بپرداز" رقابت فردگرایانه راهگشای هم‌نوایی تطبیقی^۳ گردید "درون‌هدایتی" تبدیل به "دیگر‌هدایتی"^۴ شد، خود ساخته تبدیل به "انسان سازمانی"^۵ شد؛ اخلاقیات پاکدینی (پروتستان) راهگشای نسبیت‌گرایی اخلاقی^۶ گردید؛ اخلاقیات ترجیحاً تبدیل به یک مفهوم آماری شد تا یک مفهوم وابسته به علم اخلاق.

بدون شک ارزش‌های غالب این دوره برای مدیران آموزشی ایمان به توانایی انسان در حل مسایل اجتماعی، تعهد به برابری فرصت‌های آموزشی و اعتقاد به مردم‌سالاری بوده است. [۱۶]

با توجه به تغییر ارزش‌ها در دوره‌های مختلف زمانی یک سؤال اساسی آن است که ارزش‌های حاکم بر سیستم‌های آموزشی در قرن بیست و یکم چه خواهند بود؟ در تصور شکل‌گیری سیستم‌های آموزشی در قرن بیست و یکم ساختار اداری طبقاتی حاصل از یورش مدیریت علمی راهگشای سیستم‌هایی می‌شود که بمیزان بیشتری ارگانیک می‌باشند، غیر تمرکز یافته‌تر می‌باشند، بیشتر از نظر حرفه‌ای کنترل می‌شوند، و بمنظور سازماندهی و اداره سیستم‌های آموزشی یک الگوی عالی^۷ پیشنهاد می‌نمایند. یک تغییر اساسی، تغییر "رویکرد

1- Ethic of sociability

2- Present time orientation

3- Adaptive conformity

4- Other direction

5- Organization man

6- Moral relativism

قدرت بر^۱ به رویکرد قدرت به^۲ خواهد بود. این الگوی تغییر، به چهار ارزش که دارای ارتباط درونی با یکدیگر می‌باشند نورا فکن می‌اندازد. این چهار ارزش شامل مشارکت، ارتباط / جامعه، بازتابش و تجربه می‌باشند. [۱۷]^۳

جدول شماره ۱ ارزش‌های حاکم بر جامعه و نظام آموزشی غرب، قبل از جنگ جهانی دوم، بعد از جنگ جهانی دوم و نیز ارزش‌های قابل پیش‌بینی و کلی در سیستم‌های آموزشی قرن بیست و یکم را بطور خلاصه ارایه نموده است.

جدول شماره ۱- ارزش‌های حاکم بر جامعه و نظام‌های آموزشی

ارزش‌های حاکم بر جامعه و نظام‌های آموزشی قبل از جنگ جهانی دوم (در غرب)	ارزش‌های حاکم بر جامعه و نظام‌های آموزشی بعد از جنگ جهانی دوم (در غرب)	ارزش‌های قابل پیش‌بینی حاکم بر نظام‌های آموزشی در قرن بیست و یکم
اخلاق کار - موفقیت	اخلاق جامعه‌پذیر	مشارکت
محوریت آینده	محوریت زمان حال	ارتباط / جامعه
رقابت فردگرایانه	همنوایی تطبیقی	بازتابش
درون - هدایتی	دیگر - هدایتی	تجربه
انسان خود ساخته	انسان سازمانی	
اخلاقیات پاکدینی (پروستان)	نسبیت‌گرایی اخلاق	

در تنظیم استراتژی برای یک نظام آموزشی درک تعامل میان ارزش‌ها و آموزش ارزش‌ها حائز اهمیت ویژه‌ای است. در یک پژوهش چند ملیتی در مورد ارزش‌ها و آموزش ارزش‌ها در دانشگاه‌های هفت کشور جهان رویکرد آموزش ارزش‌ها در یک الگوی چهار طبقه‌ای قرار گرفت: [۱۸] چند حزبی ائتلافی^۴، مذهبی انحصاری^۵، عام‌گرایی اخلاقی^۶ و بی‌طرف

1- Power over approach

2- Power to approach

3- Participation, communication / community, reflection and experimentation

4. Coexistence pluralism

۷. اخلاقی.

چند حزبی ائتلافی شامل رویکردهایی بود که تأکید بر بردباری و آگاهی از تفاوت‌های فردی نموده و سعی داشت تا ارزش‌های زیادی را همساز کند، احتمالاً هدف آن متوجه توسعه تفکر انتقادی در تحلیل مواضع ارزش‌ها بود.

مذهبی انحصاری با نقطه نظر اینکه آموزش ارزش‌ها باید یا فقط می‌تواند از طریق مذهب به آن رسید هم‌آهنگ بود.

عام‌گرایی اخلاقی بر مبنای ارزش‌های مشترکی که در تمام فرهنگ‌ها وجود دارد یا ارزش‌هایی که بطور جهانی تشخیص داده شده است استوار بود.

طبقه بی‌طرف اخلاقی مواضعی را همساز می‌کرد که در آن یک مجموعه ضعیفی از عقاید دربارۀ ارزش‌ها در آموزش و پرورش وجود داشت، بجای اینکه در یک دیدگاه ساخت یافته باشد؛ وضعیت‌هایی داشت که فاقد‌گرایش روشن یا تمرکز خاص به سمت وجهی بود.

یافته‌های حاصل از مشاهده‌ها، پرسشنامه‌ها و نقل قول‌ها چنین نشان می‌دهند که ارزش‌ها اکثراً در موضوعات دیگر یا اجزای نظام آموزشی بصورت ادغام شده هستند. این ارزش‌ها ممکن است از طریق یک فرصت مقتضی که ایجاد می‌شود (نظیر یک داستان) خود را نشان دهند. براساس یافته‌های پژوهشی در دانشگاه دمونت فورت^۸ انگلستان روش‌های انتقال دانش به فراگیران که مبتنی بر توسعه ارزش‌ها در تدریس بوده‌اند بترتیب اولویت بشرح زیر معرفی شده‌اند: [۱۹]

مثال معلم / مثال شاگرد، بحث‌ها، کارگروه‌های کوچک، پروژه، تمجید/ تأیید، نمایشنامه، داستان، انتظارات / استانداردها، رفتار، اشخاص، درس‌های کلاس، ترکیب / مونتاژ، حرکت، خواندن، زمان (احاطه زمان)، آموزش مذهبی، گوش دادن، نوشتن، آموزش اتفاقی، ملاقات با گویندگان، اجرای نقش، از طریق سازماندهی کلاس درس.

در همین پژوهش زمینه‌های پراهمیت در آموزش ارزش‌ها نیز شامل موارد زیر بوده‌اند: [۲۰]:

- خودآگاهی از اعمال خوب و بد و...

- تمجید

- هویت‌دهی (دادن شناخت)

- پذیرش مسولیت

- علاقه‌مندی (در فکر بودن، توجه داشتن)

- یکدلی

- بردباری و تحمل

- مسولیت

- حل و فصل اختلافات

- کمک به یکدیگر

- ثبات

- مصالحه، توافق کردن

- عدم پذیرش جمود

- حفظ استانداردهای خودی در برابر تأثیرهای بد دیگران

- قدردانی از دیگران

- ارزش‌گذاری بر تنوع

- پذیرفتن دیگران مثلاً فرهنگ‌ها

- پرورش

- مهربانی

- احترام

- ملاحظه - مراعات

- محیط

- مشارکت



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پایان‌کار علوم انسانی

- صحبت / نه دعوا - بحث

- نظم

ارتباط دادن زنجیره ارزش‌ها با زنجیره منافع در تنظیم استراتژی

براساس پیمایش‌های بین‌المللی کورن/ فری^۱ که از ۱۵۰۰ نفر از رهبران ارشد سازمان‌ها در بیست کشور جهان بعمل آمده است مهم‌ترین خصیصه رفتار فردی غالب رهبران، در سال ۲۰۰۰ داشتن یک حس نیرومند برای انتقال ارزش‌ها، مأموریت و اهداف در سازمان می‌باشد. براساس همین پیمایش مهم‌ترین مهارت و دانش کلیدی برای رهبران سال ۲۰۰۰ توانایی تنظیم استراتژی برای سازمان خود می‌باشد. [۲۱]

به طور کلی رهبران یک مؤسسه در تنظیم ارزش‌ها در سازمان خود باید اصول زیر را مورد توجه قرار دهند: [۲۲]

۱- "ارزش‌ها" یا "اهداف مافوق" باید مهم، بادوام و قابل دستیابی باشند.

۲- آزمون ارزش‌های شما این است که آیا آنها بر اعمال افراد در فضای کاری اثر می‌گذارند؟

۳- در تعریف و تعیین ارزش‌های سازمان خود، همه افراد را شریک نمایید؛ برای حفظ، تعهد و تأمین مالکیت راهی بهتر از مشارکت وجود ندارد.

۴- همانگونه که درباره ارقام بحث می‌کنید درباره ارزش‌ها نیز صحبت کنید، بخاطر داشته باشید که همه ارزش‌ها را درک می‌نمایند، اما همه ارقام را درک نمی‌کنند.

۵- ارزش‌های خود را بطور شفاف و مختصر تنظیم کنید طوری که افراد شما بتوانند آنها را به آسانی به خاطر آورده و بسرعت به عمل تبدیل نمایند.

۶- به منظور موفقیت در کسب و کار، ارزش‌ها و منافع (یا نتایج) را بگونه‌ای تنظیم نمایید که با یکدیگر کار کنند؛ هیچکدام از این دو به تنهایی نمی‌توانند کار را پیش ببرند.

۷- در صورتی که مجبور شدید، ارزش‌ها را به آهستگی تغییر دهید، ارزش‌ها در دنیایی که

به سرعت در حال تغییر است باید به عنوان منبعی ثابت و محکم باقی بمانند.

۸- ارزش‌ها یعنی تکان دادن قلب‌ها، نه نزدیک کردن ذهن‌ها، همیشه نسبت به ارزش‌های مهم افراد خود، واکنش مثبت داشته باشید.

بیانیه‌های ارزش‌های یک مؤسسه در بطن این سؤال پرورده می‌شود که ارزش‌ها چگونه با منافع ارتباط می‌یابند، این مسأله بسیار حیاتی و حائز اهمیت است که در مؤسسه ارزش‌ها و منافع در دیدگاهی تنظیم گردند که در آن همه اعضاء به عنوان شرکاء مشاهده می‌شوند نه به عنوان طرفین دعوی یا مخالف. کسانی که در تنظیم دیدگاه‌های سازمانی نقش منفعت را ناچیز می‌شمارند کسانی هستند که نقش آن را در اقتصاد و نقش آن بعنوان پاداش مجریان مافوق (و حذف آن به عنوان تنبیه کسانی که اجرا نمی‌نمایند) را درک نمی‌کنند. به نظر می‌رسد که تمایل به بی‌فضیلت شمردن انگیزه منفعت از این مفهوم قرون وسطایی که منفعت یک شخص مستلزم ضرر و زیان شخص دیگر است ناشی می‌شود. ارزش‌ها به عنوان محرک‌ها یا انگیزاننده‌های اولیه و منفعت به عنوان پاداش آن است. ارزش‌ها در سازمان‌های غیرانتفاعی، همیشه نقش اولیه انگیزشی را ایفا می‌نمایند. در اینجا منفعت، به گونه‌ای ضعیف خدمت‌رسانی دقیق منابع ترجمه می‌شود. همانطور که سرمایه‌گذاری‌های مالی در تعقیب مجریان بدنبال سود زیاد در بازارهای تجاری می‌باشد، امور خیرخواهانه و صدقه دهنده نیز بدنبال خدمت مناسب با ارزش‌های خوب- ارتباط یافته^۱ می‌آید. [۲۳]

در تنظیم استراتژی برای یک نظام آموزشی سه سطح برنامه‌ریزی فراسوی کلان، کلان و خُرد با سه عنصر مهم جامعه، سازمان و فرد در تعامل بوده و سه نوع منفعت، نتیجه، یا هدف را دنبال می‌نمایند. توصیف و مثال‌های ساده‌ای از این منفعت‌ها و نتایج در جدول شماره ۲ ارائه گردیده است. [۲۴]

جدول شماره ۲ - توصیف نتایج با منافع در سطوح برنامه‌ریزی

سـطوح برنامه‌ریزی	توصیف نوع نتایج مورد نظر	بعضی مثال‌های رایج
خُرد	نتایجی که زیربنای نتیجه بزرگتری به شمار می‌رود	نمره‌های آزمون، موفقیت در دوره، مهارت‌های بدست آمده و غیره
کلان	نتایجی که به جامعه عرضه می‌شود و کیفیت آنها (برونداد)	فارغ‌التحصیلان، گواهی‌نامه‌ها و پایان‌نامه‌های تحصیلی
فـراسوی کلان	نتایج اجتماعی / اقتصادی (پیامد)	اتکا و اعتماد به نفس در فرد و جامعه، خودکفایی

در حقیقت برای ارتباط دادن ارزش‌ها و منفعت در نظام آموزشی سه گروه عمده مشتریان باید در نظر گرفته شوند. این سه گروه عبارتند از:

۱- خود سازمان

۲- اشخاص یا گروه‌های کوچک داخل سازمان

۳- جامعه‌ای که سازمان در خدمت آن است.

سازمان به عنوان یک مشتری: اکثر روش‌های برنامه‌ریزی استراتژیکی، بر این فرض که ادامه حیات سازمان حائز اهمیت است استوار می‌باشد. در این راستا مقوله‌هایی نظیر امنیت شغلی، میزان حقوق و دستمزد، امکانات و تجهیزات، مرخصی، ساعات کار و وظایف اضافی مورد توجه قرار می‌گیرند.

اشخاص یا گروه‌های کوچک بعنوان مشتریان برنامه‌ریزی: گاهی هدف سازمان آموزشی، فراگیران و لزوم افزایش سطح کیفی آنان، در ابعاد نمره آزمون یا عملکرد بوده و گاهی نیز هدف، متمرکز بر معلمان یا مربیان و نیل به نتایج مطلوب توسط آنان می‌باشد.

جامعه بعنوان مشتری: سازمان‌ها - از جمله سازمان‌های آموزشی - ابزار نیل به اهداف اجتماعی هستند و چون هر سازمان براساس نقش خود در خیر عمومی مورد قضاوت قرار

مشتري باشد. [۲۵]

توافق روی باورها، کلید موفقیت استراتژی

در صورتی که در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزشی افراد ذیربط در مورد باورهای در راستای ارزش‌ها و باورهایی که بر مبنای آن، فعالیت‌ها بایستی به نتایج معین منتهی شوند؛ توافق جمعی نداشته باشند، برنامه استراتژیک با شکست روبرو خواهد شد. [۲۶] با توجه به مورد فوق کاربرد تکنیک‌هایی نظیر دلفی^۱، فیش بول^۲، تل استار^۳ ما را برای دستیابی به توافق جمعی یاری می‌رساند. [۲۷] درک میزان هماهنگی و همسویی انتظارات و توقعات برآوردهای از بالا به پایین و از پایین به بالا نیز در استراتژی حائز اهمیت فراوانی است.

“تحلیل شکاف” که روشی ساده و در عین حال مؤثر می‌باشد این تفاوت را مشخص می‌نماید. [۲۸]

در این دیدگاه اگر باورهای تعریف شده و نشأت گرفته از فرهنگ ویژه سازمان را با باورهای روزمره کارکنان مقایسه نماییم، هر قدر عدم شباهت این دو گروه از باورها بیشتر باشد هماهنگی کمتر و محیط سازمان ناسالم‌تر است. عدم هماهنگی باورهای تنظیم‌کنندگان استراتژی در یک سازمان با باورهای روزمره سازمان به شکست استراتژی منتهی خواهد شد. [۲۹]

استراتژی مبتنی بر ارزش در یک دانشگاه

برای مدیریت دانشگاه یک چالش کلیدی این است که تشخیص دهد دانشگاه چیست و در آینده چه باید بشود. باید ارزش‌ها یا هدف‌های مافوق خود را درک نموده و وسایل دستیابی

به آنها را فراهم سازد. در این راستا مدیران ملزم شده‌اند وقوع احتمالات محیطی آینده را که احتمالاً بر مأموریت و اهداف دانشگاه تأثیر دارد را پیش‌بینی نمایند. پس از بررسی نیروهای محیطی، مدیر دانشگاه باید استراتژی‌های متفاوتی را در سطح دانشگاه، سطح واحدهای سازمانی و گروه‌های آموزشی و نیز سطح وظیفه‌ای ترسیم نماید. مدیریت دانشگاه خود برای تحقق پیوستن اهداف دانشگاه یک استراتژی در سطح مؤسسه را ترجیح می‌دهد. دانشگاه سنتی معیارهای متفاوتی از ارزش‌ها و اهداف را دنبال می‌نماید و فعالیت‌های آن همواره متمرکز بر فراگیری، حفظ، انتشار و بسط مرزهای دانش می‌باشد. اما در دیدگاه تمام فراگیر تغییرات و انتظارات اجتماعی، دانشگاه نوین علاوه بر اهداف سنتی بدنبال بسیاری از اهداف دیگر نیز می‌باشد. این اهداف به طور عمده شامل خدمت در بخش‌های مختلف جامعه، ترغیب و معرفی نوآوری‌ها از طریق پژوهش است. دانشگاه قرن بیست و یکم در خلال دگرگونی جامعه کنونی، با وظایف پیچیده‌تری مواجه خواهد بود؛ لذا مدیریت سطح بالای دانشگاه استراتژی را تنظیم خواهد نمود که دربرگیرنده ارزش‌ها و اهداف اجتماعی باشد.

دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی مختلف نیز استراتژی‌های خود را طوری تنظیم می‌نمایند تا برای اهداف معینی تلاش نموده و در انتها در هدف اصلی دانشگاه مشارکت داشته باشند. برای مثال گروه آموزشی مدیریت بازرگانی، استراتژی خود را با اهداف متفاوتی از گروه آموزشی علوم سیاسی تنظیم می‌کند. این هدف ممکن است ترتیب فارغ‌التحصیلان حرفه‌ای مدیریت برای کسب مشاغل در موقعیت‌های وظیفه‌ای در انواع گوناگون سازمان‌ها باشد. هدف دیگر نیز ممکن است توسعه در زمینه دانش و نظریات مربوط باشد. این نوع استراتژی را می‌توان بعنوان استراتژی بخشی توصیف نمود.

استراتژی‌های وظیفه‌ای برای اجرای وظیفه‌های گوناگون در دانشگاه انجام می‌شود. ما می‌توانیم استراتژی‌های وظیفه‌ای را به استراتژی علمی، استراتژی آزمون، استراتژی پذیرش، استراتژی حفظ نظم و استراتژی اداری طبقه‌بندی نماییم. استراتژی در سطوح مختلف مدیریتی دانشگاه را می‌توان طبق مراحل زیر تنظیم و اجرا نمود: [۳۰]

۱- تنظیم ارزش‌ها و اهداف مافوق

در هر استراتژی شخص باید از تنظیم اهداف شروع کند. فرآیند تنظیم اهداف شامل تعریف مأموریت و برقراری اهدافی که مأموریت را در قالب عبارات واقعی تشریح می‌کند می‌باشد. چالش اصلی مدیریت عالی، تعریف مأموریت دانشگاه می‌باشد. سایر مدیران، اهداف خود را از مأموریت دانشگاه استنتاج می‌نمایند. هنگام گزینش و تعیین اهداف، ارزش‌هایی که توسط مدیران، محترم شمرده می‌شوند نقش مهمی را ایفا خواهند نمود. پیترز و واترمن، پاسکال و اتوس و پژوهشگران دیگر نتیجه گرفته‌اند که بسیاری از شرکت‌هایی که خوب اداره می‌شوند آنهایی هستند که "توسط ارزش‌ها به جلو رانده می‌شوند" بدین معنی که ارزش‌های سازمانی بسیاری از اقدامات مدیران را هدایت می‌کند. رهبر اولیه یک سازمان «ارزش - محرکه»^۱، (اغلب بنیانگذار سازمان)، معمولاً به عنوان بازیگر نقش کلیدی در ایجاد این ارزش‌ها شناخته شده است.

۲- شناسایی اهداف و استراتژی جاری

پس از مشخص شدن مأموریت و اهداف واقعی و غیرخیالی دانشگاه، مدیر اهداف و استراتژی موجود را مورد آزمون قرار خواهد داد. استراتژی و اهداف موجود ممکن است همانند اهداف و استراتژی جدید باشد، اما گاهی ممکن است اختلاف معنی‌داری وجود داشته باشد. مدیر دانشگاه ممکن است با مسأله مقایسه طرح‌های استراتژیک مواجه شود چرا که ایجاد طرح‌های استراتژیک کاملاً رسمی مشکل است. مدیران با طرح سؤال‌هایی نظیر موارد زیر استراتژی جاری را معین می‌کنند:

- مقصود ما چیست و چه باید باشد؟

- دانشجویان ما چه کسانی هستند؟ و چه کسانی باید باشند؟

- جهت ما به کجاست؟

- دانشگاه ما باید از چه مزیت انحصاری بهره‌مند باشد؟

- در چه بخشی از رقابت دارای برتری هستیم؟

۳- بررسی اجمالی محیط

نیروهای محیطی از مؤلفه‌هایی هستند که توانایی‌های یک سازمان را جهت دستیابی به اهدافش معین می‌کنند. منظور از تجزیه و تحلیل محیطی این است که تأثیر تغییرات محیطی را درک کنیم. محیط‌های در سطح بزرگتر، از قبیل محیط‌های اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی، قانونی و بین‌المللی همواره تأثیرات غیرمستقیمی را از طریق اجتماعات دیگر منتشر می‌کنند. این اجتماعات (مردم) ممکن است نهادهای دیگر آموزش عالی، آموزش و پرورش، سیاست‌گذاران آموزشی و... باشد.

تجزیه و تحلیل محیطی به روش سیستماتیک انجام می‌گیرد. این امر ممکن است با هدف تعیین و حل مسأله بشرح مراحل زیر باشد:

- شناخت مسأله،

- فرموله کردن مسأله

- ایجاد مدل

- تجزیه و تحلیل مدل

- کاربرد یافته‌ها.

به منظور تجزیه و تحلیل محیط از تعدادی مدل‌های علمی مدیریت بشرح زیر می‌توان

استفاده نمود:

- برنامه‌ریزی خطی^۱

- تئوری بازی^۲

- مدل‌های شبیه‌سازی^۳

- سیستم‌های اطلاعات مدیریت

- مدل‌های صورت موجودی و ...^۱

برای تجزیه و تحلیل مؤثر، مدیر باید روش‌های صحیح پیش‌بینی تغییرات محیطی را بکار بندد. برای مثال مدیر دانشگاه ممکن است علاقمند باشد تعداد دانشجویانی که به دانشگاه برای پذیرش در دوره‌های مختلف در دو سال آینده انتخاب می‌شوند دیدگاه‌ها و عقاید جامعه و فارغ‌التحصیلان، اهداف آموزش و پرورش، توسعه مؤسسات تغذیه‌کننده مختلف و ظرفیت انواع مختلف برنامه‌های علمی را پیش‌بینی کند. مدیریت دانشگاه حق انتخاب روش پیش‌بینی مناسب را دارد. بعضی از روش‌های مناسب و مربوط بشرح زیر می‌باشد:

۱- مطالعات قصد و منظور

۲- پیمایش عقاید

۳- طوفان مغزی

۴- روش دلفی

۵- ساخت سناریو - ترتیب منطقی، توالی فرضی رویدادها. *فرهنگی*

ب- روش‌های کمی:

۱- تجزیه و تحلیل سری‌های زمانی

۲- روش‌های آماری

۳- روش‌های بخش‌بخش نمودن - برابر نمودن کار براساس گروه‌بندی بر طبقات یا متغیرهای مربوط که بطور مشابه در تمام جنبه‌ها پاسخ نمی‌دهند.

اهمیت پیش‌بینی به طور واقعی توسط سازمان‌های مختلف تشخیص داده شده است.

اتربک^۲ (۱۹۷۸) خاطر نشان کرده است، یک کلید برای تجزیه و تحلیل موفق محیطی در

تنظیم استراتژی، کشف پیش از وقت تغییرات می‌باشد. تشخیص دیر هنگام تغییرات در

محیط اغلب آسیب‌پذیری سازمان در برابر رقیبان را افزایش می‌دهد.

۴- تجزیه و تحلیل منابع

مقصود از تجزیه و تحلیل منابع این است که مزیت‌های انحصاری که یک دانشگاه نسبت به دانشگاه‌های دیگر از آن بهره‌مند است را معین کنیم. این یک تمرین است که نقاط قوت و ضعف یک دانشگاه را بررسی و تشخیص دهیم. اگر یک دانشگاه در مقایسه با سایر دانشگاه‌ها، مانند آنها در امر تدریس فعال باشد در این فعالیت از هیچ نوع مزیت خاصی برخوردار نیست. اما اگر همین دانشگاه در مقایسه با دانشگاه‌های دیگر از نظم عالی‌تری برخوردار باشد همین ویژگی (انضباط^۱) مزیت رقابتی وی می‌باشد. هوفر و شندل^۲ (۱۹۸۶) چهار مرحله برای تجزیه و تحلیل منابع ارائه می‌دهند:

الف - نموداری از منابع و مهارت‌های عمده در سه بخش وسیع مالی و فیزیکی، سازمانی و انسانی و تکنولوژیکی تهیه کنید.

ب - الزامات کلیدی موفقیت از محصول / بخش‌های بازار که در آن، سازمان رقابت می‌کند یا ممکن است رقابت کند را تشخیص دهید.

ج - نمودار منابع را با نیازمندی‌های کلیدی موفقیت مقایسه کنید تا نقاط قوت عمده که براساس آن یک استراتژی مؤثر را بتوان پایه‌گذاری کرد و نیز نکات ضعف عمده را که باید بر آنها چیره شوید را معین کنید.

د - نقاط قوت و ضعف سازمان را با رقبای عمده مقایسه کنید تا معین نمایید کدام یک از منابع و مهارت‌ها کافی است تا مزایای رقابتی کافی در بازار را ایجاد کند.

۵- شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای استراتژی

فرصت‌ها و تهدیدها پیامد محیط متغیر، قوت‌ها و ضعف‌های دانشگاه و اهداف و

استراتژی‌های موجود می‌باشند. فرض کنیم استراتژی تحت تأثیر پژوهش را اتخاذ کرده باشید. موفقیت این استراتژی بستگی به تقاضا برای پژوهش، کار مؤسسات پژوهشی دیگر، تغییر خواست‌های جامعه و کیفیت دانشجویان تربیت شده توسط نهادهای تغذیه‌کننده را دارد. بعضی از مزایای قابل دسترس در یک زمینه بخصوص، تکان‌های محیطی را تبدیل به فرصت می‌کند. بطور مثال، استراتژی تحت تأثیر پژوهش‌های موجود یک دانشگاه زمانی موقعیت بهتری بدست می‌آورد که دولت یا جامعه به چنین پژوهش‌هایی نیازمند باشد. بنابراین ضربه‌های مشابه محیطی ممکن است برای یک دانشگاه ایجاد فرصت و برای بعضی دیگر ایجاد تهدید نماید.

۶- تعیین وسعت تغییرات استراتژیکی مورد نیاز

گام بعدی، پیش‌بینی تغییرات مورد نیاز پس از بکارگیری استراتژی می‌باشد. این کار را می‌توان توسط مطالعه و بررسی طبیعت شکاف عملکرد انجام داد. شکاف عملکردی تفاوت بین اهداف تعیین شده در فرآیند تنظیم اهداف و نتایجی که احتمالاً در ادامه اجرای استراتژی مزبور بدست می‌آید می‌باشد. هرچه شکاف (فاصله) بزرگتر باشد، تغییر در استراتژی ظاهراً باید بزرگتر شود.

۷- تصمیم‌گیری استراتژیکی

پس از مشخص کردن شکاف‌های عملکردی (فواصل عملیاتی) گام بعدی اقدامات تحصح‌کننده در ارتباط‌دهی بین این فواصل می‌باشد. این کار مستلزم تصمیم‌گیری می‌باشد که می‌توان آن را بعنوان یک فرآیند سیستماتیک از تعریف مسأله، توسعه جایگزین‌ها (راه‌کارهای گوناگون)، ارزیابی و انتخاب جایگزین‌ها و اجرای یک تصمیم توصیف کرد. اگر تغییر بیشتری مورد نیاز بود تا شکاف عملکردی را با هم ارتباط دهیم، جایگزین‌های بیشتری را باید مشخص کنیم و بعد، دقت بیشتری مورد نیاز خواهد بود تا از اقدام به ترکیب کردن گزینه‌های غیر قابل انطباق در یک رویکرد استراتژیکی جدید اجتناب کنیم.

۸- اجرای استراتژی

اثر بخشی یک استراتژی بستگی زیادی به اجرای آن دارد. یک استراتژی اعم از اینکه به روش رسمی و مشروح طرح استراتژیکی تنظیم شده باشد یا خیر؟ باید به طرح‌های تاکتیکی مناسب، برنامه‌ها و بودجه‌ها تنظیم و تفسیر شود. یک طرح را می‌توان توسط مراحل زیرین پیاده نمود:

الف - اهداف عملیاتی: اینها اهداف منحصر و قابل اندازه‌گیری باشند که باید در مراحل معین بدان‌ها دست یافت.

ب - گام‌های اقدام: شامل مراحل است که در دستیابی به هر هدف دخیل می‌باشند.

ج - جدولبندی زمانی: چارچوب زمانی برای هر مجموعه از گام‌های اقدام می‌باشد.

د - تنظیم بودجه: شامل تخصیص هزینه (مثلاً پول، فضا، ساعات کار) برای هر هدف می‌باشد.

ه- استانداردها و ام. آی. اس.: این سیستمی برای تنظیم و اندازه‌گیری خروجی و دستیابی به هدف می‌باشد.

و - آغازگری اقدامات اصلاحی: این گام عملکرد از خط خارج شده را به خط اصلی باز می‌گرداند.

تنظیم استراتژی و بکارگیری آن در بافت یک دانشگاه براساس تجارب سازمان‌های تجاری بزرگ می‌باشد. در سازمان‌های غیر سودآور نظیر یک دانشگاه ممکن است تمام این مراحل توازن مشابهی نداشته باشند. در حالت استراتژی‌های بخصوص فرآیند کار نیز ممکن است که رسمیت سیاسی یا دیوانسالاری نیز اخذ نماید.

در یک دانشگاه الگوی تناسب استراتژیکی با سازمان‌های دیگر تفاوت دارد. صلاحیت استراتژیکی به عنوان حالتی توصیف شده است که در آن کلیه عناصر درونی و بیرونی مربوط به هم در یک خط بوده و با استراتژی اصلی مؤسسه هماهنگ می‌باشد. سه نوع تناسب

استراتژیکی وجود دارد: (شولتز: ۱۹۸۷)

۱- تناسب استراتژیکی درونی:^۱

در سه سطح وجود دارد (لورانژ ۱۹۸۰)

الف - در سطح مؤسسه یا دانشگاه

ب - در سطح بخشی (دانشکده‌ها یا گروه‌های آموزشی)

ج - در سطح وظیفه‌ای و بین سه سطح.

۲- تناسب بین سیستمی:^۲

عناصری که هنگام سر و کار داشتن با تناسب بین سیستمی و در رابطه با عناصر دیگر سیستم باید مورد توجه قرار دهیم شامل دو گروه عناصر درونی تناسب بین سیستمی و عناصر بیرونی. تناسب بین سیستمی بشرح زیر می‌باشند:

عناصر درونی تناسب بین سیستمی شامل:

- سیستم پژوهش و توسعه

- سیستم انگیزش و ترغیب

- سیستم تولید

- سیستم توزیع

- منابع انسانی

- سیستم برنامه‌ریزی

عناصر بیرونی تناسب بین سیستمی شامل:

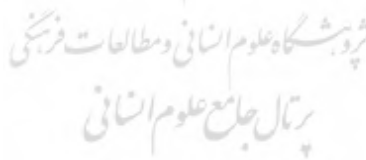
- رقابت

- ابتکارهای دولت

- محدودیت‌های قانونی

- عقاید عموم

۳- تناسب استراتژیکی سیستمی:



سرانجام صلاحیت (تناسب) بین عناصر مختلف استراتژی باید مورد توجه قرار گیرد. این بدین معنی است که تنظیم استراتژی و همچنین اجرای آن با مسائل تناسب استراتژیکی در چند سطح مرتبط به هم باید سر و کار داشته باشد. مدیریت دانشگاه باید بطور مستمر تناسب استراتژیکی را در سطوح مختلف برای کاربرد مؤثر آن بر استراتژی مورد ارزیابی و بهسازی قرار دهد.

نتیجه گیری

براساس بررسی های انجام شده از مهم ترین ویژگی های رهبران سال ۲۰۰۰ در بُعد خصیصه های رفتار فردی، داشتن یک حس نیرومند برای انتقال ارزش ها و در بُعد مهارت و دانش کلیدی، توانایی تنظیم استراتژی می باشد. ارزش ها، اهداف مافوق و محوری می باشند که کلیه اهداف در سطوح گوناگون و اجزای مختلف سیستم آموزشی را به یکدیگر پیوند می دهند. ارزش ها یا اهداف مافوق ابعاد جسمانی و فیزیکی، جامعه شناختی، روانشناختی و فلسفی مردم را به حرکت در می آورند و بندرت شامل اهداف مادی محدود نظیر درصد رشد یا درصد بازگشت سرمایه می باشند. ارزش ها یا اهداف محوری اثربخش باید مهم، بادوام و قابل دستیابی باشند. ارزش ها بایستی بطور شفاف و مختصر تنظیم شوند طوری که همه افراد نظام آموزشی بتوانند آنها را به خاطر آورده و بسرعت به عمل منتقل نمایند و اصولاً آزمون ارزش ها آن است که آیا آنها بر اعمال افراد در فضای کاری اثر می گذارند؟

استراتژی مبتنی بر ارزش ها دیدگاهی است که در آن مسیر سازمان در بلندمدت براساس ارزش های جامعه بزرگتر و افراد سازمان تنظیم می شود و در این امر کاربرد تکنیک هایی که ما را در دستیابی به توافق جمعی یاری نماید حائز اهمیت می باشد. در تنظیم این الگوی استراتژیکی باید روابط بین عناصر سیستم آموزشی به گونه ای تنظیم شوند که همواره ارزش ها با منافع و نتایج مرتبط بوده، با هم کار کنند و در رابطه با یکدیگر مورد ارزشیابی قرار گیرند. مشارکت، ارتباط / جامعه، بازتابش و تجربه، برخی از ارزش های شناخته شده و قابل پیش بینی، حاکم بر نظام های آموزشی، قرن بیست و یکم می باشند. برخی از نتایج یک نظام

در سطح کلان شامل فارغ‌التحصیلان، مدارک تحصیلی یا گواهی‌نامه‌ها و پایان‌نامه‌ها؛ و نمونه‌ای از منافع و نتایج سیستم آموزشی در سطح فراسوی کلان شامل خودکفایی و خودباوری در فرد و جامعه می‌باشد.

برای تنظیم استراتژی مبتنی بر ارزش‌ها در سطح یک سازمان آموزشی نظیر دانشگاه طی مراحل زیر قابل پیش‌بینی می‌باشد: تنظیم ارزش‌ها و اهداف مافوق، شناسایی اهداف و استراتژی جاری، بررسی اجمالی محیط، تجزیه و تحلیل منابع، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای استراتژی، تعیین وسعت مورد نیاز تغییرات استراتژیکی، تصمیم‌گیری استراتژیکی و اجرای استراتژیکی.

منابع و مأخذ

- 1- Yoginder S. Verma., (1990), "University Management and Administration", (India: New Dehli - 110027 Deep & Deep Publication) p. 259.
- 2- Learned et al., (1969), "Business Policy - Text and Cases", (Hamwood, 111: Richard, D. Irwin Inc.). p. 15.
- 3- Mintzberg, Brain Quinn, Ghoshal., (1998), "The Strategy Process", Prentice Hall Europe, Campus 400, Maryland Ave. P. 51.
- 4- Smith, S. and Walsh, J. E., (1978), **Strategies in Business**, (New York: John Wiley).
- ۵- جیمز استونر، ادوارد فریمن (ترجمه دکتر علی پارسائیان، دکتر سید محمد اعرابی)، «مدیریت»، جلد اول، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، تهران، ۱۳۷۵، صفحه ۴۲۹.
- 6- Donal Long., (1999), **A New Theory of Leadership, Educational Management & Administration**, 0263-211X (199904) 27:2, p. 169.
- 7- Robert H. Waterman, Jr., Thomas J. Peters and Julien R. Phillips., "Structure is not organization", **Business Horison**, June 1980 , pp. 24-25.
- ۸- نایلی، محمد علی «انگیزش در سازمان‌ها»، دانشگاه شهید چمران اهواز، ۱۳۷۳، صفحه

- 9- Ricard T. Pascale and Anthony G. Athos., "The Art of Japanese Management", Simon & Schuster, New York, 1981, pp. 81-82.
- 10- Joseph V. Quigley., (1993) "Vision: how leaders develop it, share it , and Sustain it", Mc Graw Hill Inc. U.S.A p. 16.
- 11- Ibid, p. 15.
- 12- Bernard Arogyaswamy and R. P. Simons., (1993) **Value Directed Management**, Greenwood Publishing Group, Inc. U.S.A. p. 17.
- ۱۳- راجر کافمن، جری هرمن (ترجمه فریده مشایخ و عباس بازرگانی)، «برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزشی»، انتشارات مدرسه، ۱۳۷۴، صفحه ۹۳ و ۱۰۳.
- 14- Joseph Morphy., (1992) "The Landscape of Leadership Preparation", Newbury Park, Calif., Corwin Press, p. 141.
- 15- Jaseph Morphy (1992), **Op. Cit.**, p.33.
- 16- Ibid, p. 35.
- 17- Ibid, p. 116.
- 18- Joan Stephenson, Lorraine Ling, Eva Burman, Maxine Cooper, "Values in Education", (London Routledge 1998), pp. 20-24.
- 19- Ibid, p. 149.
- 20- Ibid, P. 151.
- 21- Lester B. Korn., "How the Next CEO Will be Different", **Fortune**, May 22, 1989, p. 157.
- 22- Joseph V. Quigley, "Vision", pp. 16-24.
- 23- Ibid, p. 21.

۲۴- راجر کافمن، جری هرمن، برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزشی، صفحه ۴۱.

۲۵- رابرت کارلسون و گری اکرمین (ترجمه غلامعلی سرمد) «برنامه‌ریزی آموزشی، مفاهیم،