

TS. VŨ LAN HƯƠNG

LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC TRONG TRƯỜNG HỌC



NHÀ XUẤT BẢN GIÁO DỤC VIỆT NAM

TS. VŨ LAN HƯƠNG

LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC TRONG TRƯỜNG HỌC

NHÀ XUẤT BẢN GIÁO DỤC VIỆT NAM

Lời nói đầu

Chuyên đề *Lập kế hoạch chiến lược trong trường học* được biên soạn làm tài liệu giảng dạy cho giảng viên, học viên các khoá bồi dưỡng nghiệp vụ quản lý giáo dục phổ thông; đồng thời là tài liệu tham khảo cho cán bộ nghiên cứu khoa học giáo dục. Chuyên đề cung cấp những kiến thức cơ bản nhằm giúp cán bộ quản lý và đội ngũ cốt cán nâng cao năng lực lập kế hoạch chiến lược phát triển nhà trường, đáp ứng yêu cầu đặt ra trong sự nghiệp đổi mới giáo dục và hội nhập khu vực, quốc tế hiện nay.

Học xong chuyên đề, học viên có thể:

- Nắm được những nội dung chính về chiến lược và lập kế hoạch chiến lược trong nhà trường phổ thông.
- Hiểu và vận dụng được quy trình lập kế hoạch chiến lược phát triển nhà trường.
- Nâng cao năng lực quản lý, tổ chức thực hiện kế hoạch chiến lược phát triển nhà trường.

Nội dung chuyên đề gồm 5 chương:

Chương 1. *Một số vấn đề chung về chiến lược và lập kế hoạch chiến lược* giới thiệu một số khái niệm, đặc điểm cơ bản của kế hoạch chiến lược, vai trò của người quản lý trong việc lập kế hoạch chiến lược, quy trình lập kế hoạch chiến lược, các mô hình lập kế hoạch chiến lược v.v.

Chương 2. *Phân tích môi trường* cung cấp những nội dung cơ bản về cách tiếp cận phân tích môi trường (SWOT) trong thiết kế kế hoạch chiến lược nhà trường.

Chương 3. *Xây dựng sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị* giới thiệu việc xác định hệ thống giá trị cơ bản của nhà trường thông qua kĩ năng xây dựng sứ mệnh và tầm nhìn chiến lược của nhà trường phổ thông.

Chương 4. *Chỉ số thực hiện, xây dựng mục tiêu* cung cấp cho học viên cách thức xây dựng các chỉ số thực hiện và mục tiêu trong quá trình hình thành kế hoạch chiến lược nhà trường.

Chương 5. *Xây dựng giải pháp chiến lược, kế hoạch hành động và tổ chức thực hiện* cung cấp các giải pháp theo dõi, kiểm soát và đánh giá việc tổ chức thực hiện kế hoạch chiến lược nhà trường.

Cuối tài liệu là Phụ lục, giới thiệu một số kế hoạch chiến lược của một số trường phổ thông để học viên tham khảo, rút kinh nghiệm.

Nhân dịp tài liệu được xuất bản, tác giả chân thành cảm ơn Hội đồng khoa học Trường Cán bộ quản lý giáo dục TP. Hồ Chí Minh và các đồng nghiệp đã thẩm định và đóng góp nhiều ý kiến quý báu. Xin cảm ơn Công ty CP Dịch vụ xuất bản giáo dục Gia Định (NXBGDVN) đã tạo điều kiện thuận lợi để tài liệu sớm được ấn hành.

Tuy đã có nhiều cố gắng nhưng tài liệu khó tránh khỏi những hạn chế nhất định. Chúng tôi rất mong nhận được những ý kiến góp ý từ phía người đọc, người học để tài liệu được hoàn thiện hơn trong những lần tái bản sau.

Tác giả

MỤC LỤC

Trang

Chương 1. MỘT SỐ VẤN ĐỀ CHUNG VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC	9
1. Một số khái niệm cơ bản	9
1.1. Chiến lược	9
1.2. Lập kế hoạch chiến lược	10
1.3. Quản lý chiến lược	11
1.4. Chiến lược giáo dục	12
2. Tầm quan trọng và lợi ích của lập kế hoạch chiến lược	14
2.1. Tầm quan trọng của lập kế hoạch chiến lược.....	14
2.2. Lợi ích của lập kế hoạch chiến lược	17
3. Một số rào cản trong lập kế hoạch chiến lược	20
3.1. Sự nhận thức	20
3.2. Sự hiểu biết.....	21
3.3. Khả năng tư duy và hành động	22
3.4. Nhiệt huyết.....	23
4. So sánh lập kế hoạch chiến lược với các kiểu kế hoạch khác	23
4.1. Đặc trưng của lập kế hoạch chiến lược	23
4.2. Các loại kế hoạch.....	25
4.3. Một số vấn đề trong lập kế hoạch.....	25
5. Một số mô hình lập kế hoạch chiến lược	27
5.1. Mô hình cơ bản	27
5.2. Mô hình dựa trên mục tiêu	28

5.3. Mô hình liên kết.....	29
5.4. Mô hình tình huống	30
5.5. Mô hình theo hệ thống	31
6. Các bước lập kế hoạch chiến lược và vai trò của người lãnh đạo trong lập kế hoạch chiến lược	32
6.1. Các bước lập kế hoạch chiến lược	32
6.2. Vai trò của người lãnh đạo trong lập kế hoạch chiến lược	34
 CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN	
BÀI TẬP THỰC HÀNH	35
Chương 2. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG	40
1. Quan điểm tiếp cận khi phân tích môi trường	40
1.1. Tiếp cận theo quan điểm hệ thống	40
1.2. Tiếp cận theo quan điểm phát triển	40
1.3. Tiếp cận theo quan điểm thực tiễn	41
1.4. Tiếp cận theo quan điểm khách quan	41
1.5. Tiếp cận theo quan điểm giá trị	41
2. Phương pháp phân tích, thu thập số liệu	42
2.1. Phương pháp phân tích	42
2.2. Phương pháp tổng hợp	42
2.3. Phương pháp điều tra – khảo sát	43
3. Phân tích môi trường	44
3.1. Mô hình SWOT	44
3.2. Phân tích SWOT trong nhà trường	47
4. Quá trình phân tích SWOT trong nhà trường	49

4.1. Phân tích môi trường bên ngoài	49
4.2. Phân tích môi trường bên trong	50
5. Liên đới và vai trò của các nhóm liên đới	51
CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN	53
BÀI TẬP THỰC HÀNH	54
Chương 3. XÂY DỰNG SỨ MỆNH, TẦM NHÌN, GIÁ TRỊ	61
1. Xây dựng sứ mệnh	61
1.1. Khái niệm sứ mệnh	61
1.2. Một số tiêu chí của sứ mệnh	62
2. Xây dựng tầm nhìn	64
2.1. Khái niệm tầm nhìn	64
2.2. Các lợi ích của một tầm nhìn tốt	65
2.3. Một số yêu cầu của tầm nhìn	66
2.4. Quá trình xây dựng tầm nhìn	67
3. Xác định hệ thống giá trị cơ bản	68
3.1. Khái niệm giá trị	68
3.2. Nội dung giá trị	69
CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN	69
BÀI TẬP THỰC HÀNH	69
Chương 4. CHỈ SỐ THỰC HIỆN, XÂY DỰNG MỤC TIÊU	74
1. Chỉ số thực hiện	74
1.1. Phân biệt mục tiêu, chỉ tiêu, chỉ số trong lập kế hoạch chiến lược	74
1.2. Chỉ số thực hiện trong lập kế hoạch chiến lược	77

2. Xây dựng mục tiêu	81
2.1. Khái niệm mục tiêu	81
2.2. Các cấp mục tiêu	83
2.3. Thiết lập thứ tự ưu tiên các mục tiêu	84
2.4. Quản lý theo mục tiêu	84
2.5. Những yêu cầu của mục tiêu tốt	87
2.6. Các tầng bậc mục tiêu trong lập kế hoạch chiến lược	89
Chương 5. XÂY DỰNG GIẢI PHÁP CHIẾN LƯỢC, KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG VÀ TỔ CHỨC THỰC HIỆN	94
1. Xây dựng giải pháp chiến lược	94
2. Xây dựng kế hoạch hành động	95
2.1. Lập kế hoạch hành động.....	95
2.2. Nội dung kế hoạch hành động.....	96
3. Tổ chức thực hiện	99
4. Theo dõi, kiểm soát và đánh giá thực hiện kế hoạch	102
CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN	105
BÀI TẬP THỰC HÀNH	106
PHỤ LỤC	
1. Mẫu tham khảo	111
2. Ví dụ tham khảo	121
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	131

Chương 1 MỘT SỐ VẤN ĐỀ CHUNG VỀ CHIẾN LƯỢC VÀ LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC

1. Một số khái niệm cơ bản

1.1. Chiến lược

Hiện nay trong khoa học nói chung và khoa học quản lý nói riêng, mặc dù đã có rất nhiều quan niệm, định nghĩa về thuật ngữ “chiến lược” nhưng nhìn chung, rất khó đạt được một định nghĩa thống nhất về chiến lược bởi hai lý do cơ bản: 1) chiến lược bao gồm nhiều khía cạnh khác nhau; 2) chiến lược có tính cá thể, thay đổi theo hoàn cảnh của mỗi tổ chức trong từng ngành cụ thể với những đặc điểm và điều kiện khác nhau.

Về nguồn gốc, chiến lược (*Strategy*) bắt nguồn từ tiếng Hi Lạp: *Strator* – quân đội.

Theo *Webster's New Encyclopedic Dictionary* (1994), chiến lược được coi như kế hoạch và phương pháp được chuẩn bị cẩn thận để đạt được mục tiêu.

Theo Johnson và Scholes: “Chiến lược là định hướng và phạm vi của một tổ chức có tính dài hạn nhằm giành lợi thế cạnh tranh cho tổ chức thông qua việc định dạng các nguồn lực của nó trong môi trường thay đổi để đáp ứng nhu cầu thị trường và đáp ứng mong mỏi của các bên hữu quan”.

Theo Bryson (2001): “Chiến lược là hoạt động có ý thức, tạo ra các quyết định và hành động cơ bản nhằm xây dựng tổ chức, các công việc phải làm, tại sao làm, với mọi nỗ lực đều hướng tới tương lai”.

Từ những định nghĩa nêu trên về chiến lược có thể đưa ra một cách hiểu chung nhất về chiến lược như sau: *Chiến lược là sự sắp xếp các hành động nhằm đạt một mục tiêu nhất định*. Mục tiêu này góp

phần vào việc hoàn thành mục đích cuối cùng. Mục tiêu là thành phần chủ yếu của chiến lược. Hành động trong chiến lược phải được xây dựng trên cơ sở đã được suy nghĩ cân nhắc một cách thấu đáo, chín chắn, chứ không phải là cách đối phó với vấn đề đang đặt ra hoặc suy nghĩ theo kiểu trực giác. Chiến lược là kế hoạch và cách tiếp cận mang tính chất tổng thể, toàn diện.

1.2. Lập kế hoạch chiến lược

Lập kế hoạch chiến lược là một công việc quản lý tổ chức và cần được làm một cách cẩn thận, tỉ mỉ. *Nó xác định cách mà chúng ta tiếp cận và đạt tới mục tiêu chứ không phải để chỉ làm ra một tài liệu.* Nó giúp chúng ta có biện pháp hiệu quả nhất và phân bổ các nguồn lực sẵn có một cách hợp lý nhất.

Hiện nay các học giả, nhà nghiên cứu đưa ra nhiều cách hiểu khác nhau về lập kế hoạch chiến lược. Dưới đây là một số quan niệm tiêu biểu:

Theo Mintzberg (1994): “Lập kế hoạch chiến lược là sự phân tích hệ thống về nhà trường và môi trường chung quanh cùng với việc hình thành các mục tiêu chiến lược chủ chốt giúp trường hoàn thành tầm nhìn, trong phạm vi các giá trị và nguồn lực tiềm năng của nó”.

Theo Davies B. và Ellison L. (1997), lập kế hoạch chiến lược được định nghĩa như sự phân tích có hệ thống về nhà trường và môi trường của nó và qua đó đưa ra một tổ hợp các mục tiêu chiến lược chủ chốt nhằm giúp cho nhà trường đạt đến tầm nhìn của mình trong phạm vi các giá trị và tiềm năng nguồn lực sẵn có.

A.L. Lerner (1999) quan niệm: Lập kế hoạch chiến lược là quá trình toàn diện và liên tục để tạo ra sự thay đổi của tổ chức. Lập kế hoạch chiến lược là sự định hướng tương lai và tập trung vào tương lai, xem xét tình trạng của thế giới trong 5 – 10 năm tới khác với hiện trạng như thế nào nhằm xây dựng tương lai của tổ chức dựa trên sự phán đoán tương lai.

Theo Đặng Bá Lãm: “Lập kế hoạch chiến lược là một hoạt động có tính hướng đích nhằm xác định một cách chính xác chúng ta muốn đến đâu và làm thế nào để đến đó”; và “lập kế hoạch chiến lược là xác định mục tiêu dài hạn và xác định những cách thức đạt được những mục tiêu đó trên cơ sở phân tích môi trường bên ngoài, điều kiện bên trong, nhu cầu của tổ chức và các điều kiện tài chính, nguồn lực đã có và có thể huy động được để thực hiện các mục tiêu đã xác định”.

Sau khi đã lập kế hoạch chiến lược xong, bản kế hoạch chiến lược cần được các chuyên gia thẩm định về tính logic, hợp lý và khả thi để làm cơ sở cho các cấp có thẩm quyền phê duyệt và đưa vào triển khai thực hiện.

1.3. Quản lý chiến lược

Quản lý chiến lược bao gồm các quyết định và các hành động sử dụng để hình thành và thực hiện các chiến lược tạo ra sự thích hợp giữa tổ chức và môi trường nhằm thực hiện các mục tiêu của tổ chức, đưa tổ chức từ trạng thái hiện tại đến trạng thái mong muốn trong tương lai (Tim Hannagan, 2002).

Quản lý chiến lược bao gồm ba bước cơ bản sau:

Lập kế hoạch chiến lược là quá trình xây dựng và xác định những giá trị, sứ mệnh, tầm nhìn của nhà trường; chọn lựa những mục tiêu cần đạt được để thực hiện tầm nhìn; xác định các chiến lược để đạt mục tiêu; xây dựng kế hoạch hành động để thực hiện chiến lược. Lập kế hoạch chiến lược cần phải hiểu một cách tường minh về môi trường bên trong và bên ngoài phù hợp với nhà trường/cơ sở giáo dục bằng những phương tiện rà soát môi trường, xác định những cơ hội tiềm năng cũng như những nguy cơ tiềm ẩn. Sự đánh giá chính xác về năng lực bên trong của nhà trường nhằm thực hiện có hiệu quả và kinh tế những nhiệm vụ tác nghiệp chủ yếu mà tầm nhìn và sứ mệnh mới đã đề ra.

Thực hiện chiến lược là bước thứ hai của quy trình quản lý chiến lược. Thực hiện chiến lược bao gồm việc thu thập thông tin, tổ chức

hoặc tổ chức lại và sử dụng những nguồn lực của nhà trường để đạt được những mục tiêu, mục đích một cách hiệu quả, phù hợp với tầm nhìn và sứ mạng đã tuyên bố, phù hợp với triết lý quản lý và các giá trị đã thống nhất. Thực hiện chiến lược yêu cầu sự tuyên truyền về tầm nhìn và sứ mạng, mục tiêu, mục đích, các kế hoạch của nhà trường/ cơ sở giáo dục cho các liên đới bên trong và bên ngoài nhà trường. Đây được xem là vấn đề quan trọng và cơ bản nhất trong quy trình quản lý vì thực hiện các kế hoạch, nhiệm vụ của nhà trường phải phù hợp với tầm nhìn, sứ mạng và các mục đích đã đề ra.

Đánh giá chiến lược là bước cơ bản thứ ba trong quy trình quản lý chiến lược. Đánh giá chiến lược cần phải thu thập và phân tích thông tin từ bên trong và bên ngoài nhà trường nhằm đánh giá phạm vi thực hiện các chiến lược và kết quả thực hiện các nhiệm vụ. Thông qua việc đánh giá chiến lược sẽ xem xét các chiến lược đang thực hiện có phù hợp với tuyên bố tầm nhìn và sứ mạng của nhà trường, triết lý quản lý, mục đích và mục tiêu hoạt động. Những thông tin thu được từ việc đánh giá tạo cơ sở để tiến hành các điều chỉnh về các nội dung cụ thể của kế hoạch chiến lược và thực hiện chiến lược trên cơ sở kinh nghiệm, các điều kiện thay đổi, các ý tưởng và các cơ hội mới.

1.4. Chiến lược giáo dục

Cũng như nhiều lĩnh vực kinh tế – xã hội, lĩnh vực giáo dục cũng cần các chiến lược để thay đổi thực tế, đặc biệt trong bối cảnh có nhiều biến động, nhiều vấn đề bức xúc cần thay đổi.

Từ những luận bàn về khái niệm chiến lược, Đặng Thành Hưng cho rằng: “Các chiến lược trong lĩnh vực giáo dục (gọi chung là chiến lược giáo dục) là toàn bộ những quá trình kết hợp, tổ chức tư tưởng, quan điểm, kế hoạch, biện pháp, nguồn lực cần thiết của con người và thực hiện chúng một cách thích hợp, nhất quán trong thời hạn tương đối dài để thay đổi cục diện sự nghiệp giáo dục từ trạng thái hiện tại đến tương lai mong muốn. Những quá trình đó được thiết kế và kế hoạch hoá trong văn bản chiến lược giáo dục”.