



# دانشگاه بزرگ ریز آموزش

غلام رضا ویسی  
عضو هیئت علمی  
پژوهشکده تحقیقات اسلامی

ژوئیه ۱۳۹۸ - شماره ۱۱

چکیده:

هنگامی که آدمی در مسیر رشد عقلانی خود به ضرورت برنامه ریزی در زندگی خویش پی برد، آن را در نظام‌های اجتماعی به عنوان ابزاری در خدمت مدیریت و رهبری مورد توجه قرار داد و امروزه می‌بینیم ساختار وجودی سازمانها آن چنان پیچیده شده‌اند، که بدون برنامه ریزی‌های دقیق نمی‌توانند به حیات خود تداوم بخشند.

اساس برنامه ریزی بر آگاهی از فرصت‌ها و تهدیدهای آتی و چگونگی استفاده از فرصت‌ها و مبارزه با تهدیدها قرار دارد.

در این مقاله با توجه به کمی بضاعت نویسندگان و محدودیت حجم به طور اختصار تعریف، هدف، انواع، اصول، محدودیت‌ها و محاسن برنامه ریزی پرداخته شده است. امید آنکه با توفیق الهی در فرصت‌های بعدی بتوان بیشتر و به طور کامل‌تر این مبحث مهم دنبال گردد.

۱۱

سال چهارم - شماره ۱۱

۶۸

## بیان مسأله

در علم مدیریت «برنامه ریزی به عنوان یک نگرش و یک راه زندگی است که متضمن تعهد به عمل بر مبنای اندیشه، تفکر آینده نگر و عزم راسخ به برنامه ریزی منظم و مداوم می‌باشد.»<sup>(۱)</sup> بنابراین مدیریت و برنامه ریزی به هیچ وجه قابل انفکاک نبوده، در هر کاری بدون برنامه ریزی تحقق اهداف ناممکن و یا با مشکلات متعددی روبرو خواهد بود. بنابراین ضرورت برنامه ریزی، برای رسیدن به کلی‌ترین تا جزئی‌ترین اهداف، یک واقعیت انکارناپذیر است.

امروزه آموزش در سازمان‌ها از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. چراکه هماهنگی منابع انسانی در سازمان با پیشرفت سریع و برق آسای تکنولوژی در عصر انفجار اطلاعات جز با آموزش میسر نبوده و اهداف آموزشی نیز بدون برنامه ریزی محقق نخواهد شد.

از آنجایی که آموزش‌های عقیدتی - سیاسی در سپاه نیز از حساسیت ویژه و توجه خاص مسؤلان و سیاستگذاران حوزه نمایندگی ولی فقیه در سپاه برخوردار است، برنامه ریزی در این حوزه نیز اهمیت و ضرورت ویژه می‌یابد. اکنون در این بحث برآنیم تا مریدان و مدیران آموزش‌های عقیدتی سیاسی را با این موضوع مهم بیش‌تر آشنا سازیم. و به دنبال پاسخگویی به این مسأله هستیم که: برنامه ریزی آموزشی چیست؟ و انواع اصول، اهداف، محدودیت‌ها و محاسن آن کدام است؟

## تعریف برنامه ریزی

در ابتدای ورود به هر موضوع لازم است آن موضوع را تعریف کنیم و با مشخص کردن حدود آن به بررسی دقیق‌تر آن پردازیم. به همین دلیل در اینجا ابتدا به تعریف برنامه ریزی، سپس برنامه ریزی آموزشی و درسی می‌پردازیم.

درباره برنامه ریزی تعاریف متعددی از ناحیه متخصصان و صاحب نظران علم مدیریت ارائه شده است که تنها به دو تعریف ذیل اکتفا می‌کنیم:

برنامه ریزی عبارت است از «فراگرد تعیین و تعریف اهداف سازمان و تدارک دقیق و پیشاپیش اقدامات و وسایلی که تحقق اهداف را میسر می‌سازند. که آن اقدامات و وسایل مورد نیاز عبارت اند از: پیش بینی روش‌ها، زمان، مکان، منابع و افراد.»<sup>(۲)</sup>

و در تعریف دیگر برنامه ریزی عبارت است از: «طرح تدابیری که بتوان به بهترین صورت از منابع موجود برای نیل به هدف‌های مطلوب استفاده کرد.»<sup>(۳)</sup>

### تعریف برنامه ریزی آموزشی

برنامه‌ریزی آموزشی «فراگردی است برای تعیین هدف‌های مناسب، تشخیص مسائل، نیازها، امکانات و محدودیت‌هایی که برای رسیدن به آن هدف‌ها وجود دارد یا محتملاً وجود خواهد داشت و تنظیم فعالیت‌ها و برنامه‌هایی که برای رسیدن به آن هدف‌ها لازم است.»<sup>(۴)</sup>

در برخی موارد دیده می‌شود که برنامه ریزی آموزشی با برنامه ریزی درسی اشتباه گرفته شده و این دو اصطلاح به جای یکدیگر استفاده می‌شود. در حالیکه برنامه ریزی درسی خود جزیی از برنامه ریزی آموزشی و بیشتر ناظر به تعیین محتوای برنامه دروس است. برنامه ریزی درسی، تفاوت‌های عمده‌ای با برنامه ریزی آموزشی دارد که به اختصار به مهم‌ترین آنها اشاره می‌شود:

- ۱- برنامه‌ریزی آموزشی مربوط به حوزه کلی نظام آموزشی است که برنامه درسی جزیی از آن حوزه کلی است و برنامه‌ریزی درسی ویژه‌تر و اختصاصی‌تر از برنامه‌ریزی آموزشی است.
- ۲- برنامه ریزی آموزشی بیشتر به مباحث و مدل‌های کمی جمعیت‌شناسانه، خط‌مشی‌ها و سیاست‌های کلی و جنبه‌های اقتصادی آموزش مرتبط است. در حالیکه برنامه ریزی درسی بیشتر با مبانی روان‌شناختی، فلسفی و اجتماعی آموزش سروکار دارد و پایه‌های تئوریک خود را از این رشته‌ها می‌گیرد.
- ۳- برنامه ریزی آموزشی بیشتر جنبه کمی داشته، با صورت و ظاهر آموزش و پرورش مرتبط است، اما برنامه ریزی درسی معمولاً بر جنبه‌های کیفی و محتوایی تاکید و با جریان ذاتی و فرایند تعلیم و تربیت سروکار دارد.

### محاسن برنامه ریزی

برنامه ریزی در هر سازمان و برای هر منظور اعم از آموزشی، اقتصادی، صنعتی و... محاسن فراوانی دارد که مهم‌ترین آنها به شرح ذیل است<sup>(۵)</sup>:

- ۱- اهداف سازمان را فقط می‌توان در چهارچوب برنامه ریزی تحقق بخشید؛
- ۲- برنامه ریزی زمینه را برای اجرای تصمیم‌ها فراهم می‌کند؛

۳- برنامه ریزی در سطوح مختلف می‌تواند کمک کند تا طرح‌های آینده به طور منظم انجام شود و حداکثر نتیجه را به دست دهد؛

۴- با رشد سریع تکنولوژی، تنها در چهارچوب برنامه می‌توان خود را با رشد مورد نظر تطبیق داد؛

۵- برنامه ریزی ما را به طور مستقیم به سوی رشد اقتصادی کلان و... می‌برد و از هدر رفتن عوامل تولید جلوگیری می‌کند؛

۶- برنامه ریزی موجب بودجه بندی می‌گردد و در نتیجه ابزار کنترل به دست می‌دهد؛

۷- برنامه ریزی، روحیه کارگروهی را بالا می‌برد و در نتیجه کارایی سازمان افزایش می‌یابد.

### محدودیت‌های برنامه ریزی (۶)

در برنامه ریزی‌های آموزشی و نیز دیگر برنامه ریزی‌ها ممکن است با محدودیت‌هایی برخورد کنیم که مدیر باید با اتخاذ تدابیر لازم از آنها بکاهد و برنامه را در جهت پیشبرد اهداف خود سوق دهد. ما در اینجا به برخی از آن محدودیت‌ها اشاره می‌کنیم.

۱- با توجه به صرف هزینه و وقت، تعهدی برای تحقق اهداف به دست نمی‌دهد؛

۲- به علت صرف هزینه و وقت، سازمان‌های کوچک از انجام عمل برنامه ریزی خودداری می‌کنند؛

۳- حرکت را در تمام سطوح سازمان در کوتاه مدت، مشکل یا کند می‌کند؛

۴- برنامه ریزی بیشتر بر اساس احتمالات و حدس است تا براساس یقین.

### انواع برنامه ریزی

برنامه ریزی از جهات مختلف تقسیم بندی شده است برخی از این تقسیم بندی به قرار زیر است:

۱- برنامه ریزی اساسی (استراتژیک)

۲- برنامه ریزی اجرایی (عملیاتی)

۳- برنامه ریزی تخصصی

۴- برنامه ریزی ثابت و موقت

۵- برنامه ریزی کوتاه، میان و دراز مدت

۶- برنامه ریزی راهبردی و عملیاتی.

برنامه ریزی استراتژیک<sup>(۷)</sup>: این برنامه ریزی، دور اندیشی سازمان یافته‌ای است که شامل مراحل زیر می‌شود:

الف - تعیین هدف‌ها و مأموریت‌های دراز مدت سازمان.

ب - تفکیک مأموریت‌ها به هدف‌های کمی و کیفی کوتاه مدت.

ج - تعیین سیاست‌ها و خط مشی‌های آینده وکلان سازمان

د - برنامه ریزی اجرایی هماهنگ با قصد تحقق اهداف استراتژیک سازمان

برنامه ریزی اجرایی<sup>(۸)</sup>: این نوع برنامه ریزی عبارت است از توالی برنامه ریزی عملیاتی به شرح ذیل:

الف - تهیه برنامه کوتاه مدت (تعیین بودجه و زمان انجام آن)

ب - تعیین معیارهای عملکرد و موقعیت از لحاظ کمیت، کیفیت و هزینه

ج - بازرینی و تعیین موارد انحراف

د - تهیه برنامه جدید

برنامه ریزی تخصصی<sup>(۹)</sup>: این نوع برنامه ریزی در هر یک از بخش‌های سازمان بنا به تخصص آن بخش تهیه می‌شود. مانند: برنامه ریزی و کنترل تولید، برنامه ریزی پرسنلی و برنامه ریزی مالی.

برنامه ریزی ثابت و موقت: این نوع برنامه ریزی عبارت است از طبقه بندی یک گروه از برنامه‌ها نسبت به فراوانی کاربرد و استفاده آنها. مثلاً برنامه‌های ثابت و پایدار، برنامه‌هایی هستند که به دفعات راهنمای عمل مدیران قرار می‌گیرند. و به برنامه ریزی در خصوص خط مشی‌ها، رویه‌ها، روش‌ها و مقرراتی که سازمان‌ها به عنوان راهنمای رفتار و فعالیت‌های خود به کار می‌برند اشاره دارند. و برنامه ریزی موقت یا تک کاربردی برای هدف ویژه یا دوره زمانی معین انجام می‌شوند، و وقتی که هدف تحقق یافت یا زمان سپری شد، برنامه متوقف و یا مورد تجدید نظر قرار می‌گیرد. بهترین مثال برای آن برنامه بودجه سالانه می‌باشد.

برنامه ریزی کوتاه مدت، میان مدت و درازمدت: این نوع نیز براساس دامنه زمانی برنامه‌ها صورت می‌گیرد. برنامه هدایت عملیات، کوتاه مدت، تداوم و استمرار عملیات، دراز مدت و برنامه ریزی برای رشد و توسعه فعالیت سازمان و بقای آن را دراز مدت نامیده‌اند.

برنامه ریزی راهبردی و عملیاتی: برنامه ریزی‌هایی که در بالاترین سطح سازمان

انجام می‌شود برنامه‌های راهبردی عنوان می‌گیرند و آن دسته که در سطوح پایین تهیه می‌شود به برنامه‌های عملیاتی معروف اند.

برنامه‌های راهبردی دارای چهار چوب زمانی نسبتاً طولانی و قلمرو وسیع هستند و برنامه‌های عملیاتی دارای دامنه زمانی کوتاه و قلمرو محدودند.<sup>(۱۰)</sup>

### انواع برنامه ریزی آموزشی:

برنامه ریزی آموزشی از حیث هدف به دو دسته تقسیم می‌شود که به اختصار مورد اشاره قرار می‌گیرد:

۱ - برنامه ریزی مبتنی بر تقاضای اجتماعی

۲ - برنامه ریزی مبتنی بر نیروی کار

- برنامه ریزی مبتنی بر تقاضای اجتماعی: بر اساس این روش برنامه ریزان آموزشی به تقاضای اجتماعی و درخواست مردم برای توسعه آموزش و پرورش توجه می‌کنند. در واقع هدف در این نوع برنامه ریزی، حداکثر آموزش برای حداکثر مردم جامعه است. اولین وظیفه برنامه ریزان آموزشی که این نوع را دنبال می‌کنند اجرای کامل آموزش اجباری رایگان است.

- برنامه ریزی مبتنی بر نیروی کار: همکاری اصلی و کلی در این روش، تأمین نیروی انسانی در سطوح مختلف، برای بخش‌های مهم اقتصادی، صنعتی و... است که در برنامه‌های توسعه پیش بینی می‌شود. این روش در خدمت برنامه‌های توسعه است. و در این روش برنامه ریزی باید مطابق با برنامه توسعه باشد.

### مبانی برنامه ریزی آموزشی<sup>(۱۱)</sup>

مبانی برنامه ریزی به مطالبی گفته می‌شود که هر نوع برنامه ریزی باید با توجه به آن انجام گیرد که در این بخش مهم‌ترین مبانی برنامه ریزی آموزشی را به اختصار بیان می‌کنیم:

۱ - جامعه، اجتماع و فرهنگ؛

۲ - خط مشی سیاسی، فلسفی حاکم بر جامعه؛

۳ - عوامل اقتصادی و نیروی انسانی؛

۴ - عوامل طبیعی و اقلیمی؛

۵ - نیازها و انگیزه‌های فراگیران.

هرنوع برنامه ریزی که بدون توجه به این عوامل انجام گیرد معمولاً به شکست می انجامد. در اینجا به دلیل محدودیت مقاله تنها به توضیح اولین می پردازیم. جامعه، اجتماع و فرهنگ: «جامعه» عبارت است از گروهی از افراد، مرکب از زن، مرد و کودک که در طول سال‌های متوالی دارای وجوه مشترکی شده‌اند و به همین دلیل نسبت به هم علائق حس می‌کنند و میان آنها روابط مختلفی وجود دارد، اما محدود به سرزمین خاصی نیستند. در مقابل جامعه، «اجتماع» قرار دارد که عبارت است از تمام یا قسمتی از یک جامعه که در سرزمین خاص زندگی می‌کنند.

فرهنگ نیز عبارت است از کلیه دست آوردهای بشر که بعد از تولد حاصل می‌شود و جنبه ارزشی ژنتیکی ندارد، اما جنبه ارزشی اجتماعی دارد. در جامعه پویا سه عنصر فرهنگی وجود دارد که مجموعه فرهنگی را تشکیل می‌دهند.

۱ - عناصر اشتراکی یا عمومی

۲ - عناصر اختصاصی

۳ - عناصر نو، اختراعی یا انتخابی

عناصر اشتراکی: آن دسته از عناصری هستند که تمام یا اکثریت افراد جامعه آن را دارا هستند؛ مثل زبان.

عناصر اختصاصی: آن دسته از عناصری هستند که گروه‌های خاص از جامعه آن را دارند، مانند حرف و صنایع.

عناصر نو: آن دسته از عناصری هستند که معمولاً از صنعت ناشی می‌شوند و در جامعه سابقه نداشته است و تحولات صنعتی آن را به جامعه عرضه می‌کنند مانند کامپیوتر و ...

### عملکرد برنامه ریزان آموزشی در مقابل عناصر فرهنگی:

برنامه ریزان آموزشی می‌باید در مقابل هر کدام از عناصر فرهنگی ملاحظات خاص و توجهات ویژه‌ای را به کار بندند تا برنامه آموزشی آنان در بالاترین سطح بازدهی و اثربخشی قرار گیرد. در غیر این صورت غفلت از این عناصر می‌تواند صدمات جبران ناپذیری را در حیطه آموزش جامعه وارد نماید. از این رو ما توجه شما را به توضیحات زیر جلب می‌نمایم:

الف - عناصر اشتراکی: عناصر اشتراکی موجب وحدت، انسجام و استحکام جامعه می‌شوند، لذا بر برنامه ریزان آموزشی است که این عناصر فرهنگی مشترک را تقویت نمایند.

ب - عناصر اختصاصی: این عناصر مربوط به حرف و صنایع بوده، برنامه ریزان با توجه به برنامه توسعه، آنها را مورد توجه قرار می دهند و تعداد نیروی انسانی خود را متناسب با برنامه های توسعه تنظیم می نمایند.

ج - عناصر نو: برنامه ریزان در مقابل این عناصر باید با احتیاط برخورد کنند و شیفته نوگرایی نشوند. زیرا بسیاری از پدیده های نو به علت پیشرفت تکنولوژی خیلی زود اعتبار خود را از دست می دهند.

### اصول برنامه ریزی آموزشی (۱۲)

بسیاری از مفاهیم برنامه ریزی، آن چنانکه امروزه آنها را مورد استفاده قرار می دهیم، در گذشته وجود نداشته است. اصول برنامه ریزی آموزشی نیز به تدریج معلوم شده و شکل گرفته است. در آینده نیز به شکل فعلی باقی نخواهد ماند و حتی دچار تغییراتی خواهد شد. برخی صاحب نظران علوم تربیتی این اصول را به سه دسته مقدماتی، عمومی و ویژه تقسیم کرده اند. ما در اینجا برخی از آنها را نام برده، به اختصار توضیح می دهیم:

۱ - اصل هماهنگی؛

۲ - اصل مداومت؛

۳ - اصل همکاری و مشارکت؛

۴ - اصل واقع بینی؛

۵ - اصل جامعیت. (۱۳)

اصل هماهنگی: در برنامه ریزی آموزشی رعایت هماهنگی توسعه کمی با رشد و بهبود کیفی آموزشی امری ضروری و لازم است. توجه به تعداد فراگیران و با امکانات آموزشی تنها کافی نیست بلکه توجه به اصلاح و بهبود ساختار و کیفیت آموزش و نیز محتوای آموزشی نیز لازم است.

اصل مداومت: برنامه ریزی آموزشی باید مداوم و دراز مدت باشد و با توجه به تغییر نیازهای فراگیران، پیشرفت علوم و فنون و نیز تغییر اوضاع اجتماعی، به طور مداوم مورد بازنگری و تجدید نظر قرار گیرد.

اصل همکاری و مشارکت: تهیه و تدوین برنامه های آموزشی باید با همکاری و مشارکت صاحب نظران و دست اندرکاران تعلیم و تربیت صورت گیرد؛ برنامه آموزشی فردی و یا



سلیقه‌ای و بدون استفاده از متخصصان هرگز به هدف آموزشی تحقق نخواهد بخشید. اصل واقع بینی: برنامه آموزشی باید به دور از ذهن گرایی و بر اساس واقع بینی تهیه و تدوین شود. واقعیاتی مانند زمینه‌های اجتماعی (یعنی نگرش گروه‌ها و افراد جامعه)، سازمان و تشکیلات نظام آموزشی، مسائل سیاسی، عوامل مالی و... را کاملاً مد نظر قرار داده و بر اساس آن برنامه ریزی می‌کرد. اصل جامعیت: برنامه آموزشی باید تمام مقاطع و دوره‌های آموزشی را دربر گیرد. و علاوه بر امور آموزشی به امور مدیریت و منابع انسانی و مادی نیز توجه نماید.

### گام‌های عمده برنامه ریزی آموزشی (۱۴)

فرایند برنامه ریزی آموزشی دارای مراحل و گام‌های متعددی به شرح زیر است:

- ۱- آگاهی از فرصت‌ها
- ۲- تعیین اهداف کوتاه مدت
- ۳- کسب اطلاعات کامل درباره فعالیت‌های مورد نظر
- ۴- دسته بندی و تحلیل اطلاعات
- ۵- تعیین فرضیه‌ها و شناخت موانع
- ۶- تعیین بدیل‌ها
- ۷- ارزیابی بدیل‌های گوناگون
- ۸- انتخاب بدیل
- ۹- تدوین برنامه‌های فرعی جامع علوم انسانی
- ۱۰- تنظیم تفصیلی توالی فعالیت‌ها و جدول زمان بندی
- ۱۱- بیان برنامه‌ها به کمک ارقام و تخصیص بودجه
- ۱۲- پیگیری پیشرفت کار

آگاهی از فرصت‌ها: نقطه آغازین واقعی برنامه ریزی، آگاهی از مسائل، مشکلات، فرصت‌ها و تهدیدهاست. باید آینده اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و سرانجام رقابت و تکنولوژی (در بخش تولید) را ارزیابی کرده و از نقاط قوت و ضعف آن آگاه باشیم. تعیین اهداف کوتاه مدت: گام دوم و مهم‌ترین اقدام در برنامه ریزی تعیین اهداف کوتاه مدت برای کل سازمان و برای تک تک واحدهای آن می‌باشد. این هدف‌ها نتایج مورد

انتظار و زمان رسیدن به مواردی را که باید مورد تأکید قرار گیرد، معین می‌کند و آنچه را که با به کارگیری استراتژی، خط مشی، رویه، قوانین، بودجه و برنامه زمان بندی باید به دست آید مشخص می‌کند. (البته بحث از اهمیت تعیین هدف و ملاک‌های تعیین هدف و... در این مقاله نمی‌گنجد و خود مقاله‌ای جداگانه می‌طلبید که امیدواریم در شماره‌های بعدی فصلنامه به آن پرداخته شود).

- کسب اطلاعات کامل دربارهٔ فعالیت‌های مورد نظر: دانستن فعالیت‌هایی که باید برنامه ریزی شود و تأثیر آنها بر سایر فعالیت‌های داخلی و خارجی سازمان برای برنامه ریزی هوشیارانه ضروری است. اطلاعات حاصل از مطالعه و بررسی، مروری بر سوابق، مشاهدهٔ اعمال سایر سازمان‌ها و راه‌حل‌های به کار گرفته در گذشته و تجربهٔ منابع مشهور، اطلاعات قابل استفاده را تشکیل می‌دهند.

- دسته بندی و تحلیل اطلاعات: هر جزیی از اطلاعات، هم به طور مجزا و هم در ارتباط با کل آن بررسی می‌گردد، روابط علمی میان متغیرها شناسایی می‌شود و داده‌های مربوط به برنامه ریزی جاری کشف و ارزیابی می‌گردد.

- تعیین فرضیه‌ها و شناخت موانع: تعیین فرضیه‌ها و شناخت موانع بر مبنای داده‌های مربوط به مسأله و تصورات ما است. مفروضات برنامه ریزی، بر مبنای تصورات ما از محیطی است که قرار است برنامه ریزی در آن انجام گیرد. این امر که تمام مدیران برنامه ریزی، بر روی مفروضات اتفاق نظر داشته باشند از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، در واقع یکی از اصول عمدهٔ برنامه ریزی عبارت است از اینکه: هرچه افراد مسؤل برنامه ریزی، توافق و شناخت بیشتری در به کارگیری مفروضات ثابت برنامه ریزی داشته باشند، برنامه ریزی سازمان هماهنگ‌تر خواهد بود.

- تعیین بدیل‌ها: ماهیت وجودی بدیل‌ها گوناگون است، به ویژه آنهایی که در نظر اول قابل تشخیص نیستند؛ زیرا بدیل‌هایی که به نظر می‌رسند، معمولاً مطلوب نیستند و غالباً بدیلی که در نظر اول واضح و آشکار نیست ممکن است در آینده بهترین بدیل باشد. در مورد مسائلی که بدیل‌های زیادی برای آنها وجود دارد، مشکل برنامه ریزی، پیدا کردن بدیل‌های مخالف نیست، بلکه کاهش تعداد بدیل‌هاست تا بتوان مطلوب‌ترین بدیل‌ها را تجزیه و تحلیل نمود.

- ارزیابی بدیل‌های گوناگون: پس از تعیین بدیل‌های گوناگون و بررسی نقاط ضعف و قوت هر یک، باید آنها را با اهداف و مفروضات اولیه سنجید؛ یک بدیل ممکن است بر سود

ولی پرهزینه بوده، باز پرداختش کند باشد؛ بدیل دیگری ممکن است آن قدر سودآور نباشد ولی مخاطرات کمتری در برداشته باشد؛ بدیل سوم ممکن است با اهداف دراز مدت سازمان سازگارتر باشد با یک بدیل ممکن است سودآور نباشد ولی برای شهرت سازمان مفید باشد.

- انتخاب بدیل: مرحله اصلی تصمیم‌گیری، انتخاب بدیل است؛ گاهی نتیجه تجزیه و تحلیل ارزیابی بدیل‌های گوناگون این است که دو یا سه بدیل مناسب هستند و مدیر می‌تواند به جای انتخاب بهترین بدیل، دو یا سه بدیل را تعقیب کند.

تدوین برنامه‌های فرعی: در این مرحله در مورد مجموعه‌ای از بدیل‌ها اخذ تصمیم می‌شود. برنامه ریزی بدون این مرحله به ندرت کامل می‌گردد. تقریباً همیشه برای حمایت از برنامه اصلی، به برنامه‌های فرعی نیاز است.

- تنظیم تفصیلی توالی فعالیت‌ها و جدول زمان بندی: در این مرحله جزئیات اینکده فعالیت‌های برنامه ریزی شده، در کجا، توسط چه کسی و در چه زمانی باید انجام شود، به طور مناسب تنظیم می‌گردد و چگونگی و زمان به کارگیری برنامه، حیاتی است.

بیان برنامه‌ها به کمک ارقام و تخصیص بودجه: پس از اخذ تصمیم و تعیین برنامه‌ها، مرحله تبدیل آن به عدد و رقم منی‌رسد. کل بودجه یک سازمان نمایانگر کل درآمد، هزینه و سود حاصل می‌باشد. هر واحدی در یک سازمان می‌تواند به نسبت بودجه کل سازمان، بودجه‌ای مخصوص خود داشته باشد.

پیگیری پیشرفت کار: موفقیت برنامه با نتایج به دست آمده سنجیده می‌شود. بنابراین پیش بینی چگونگی پیگیری کافی، برای تعیین انطباق عملکرد با برنامه و نتایج به دست آمده با نتایج مورد انتظار، باید جزء کار برنامه ریزی باشد.

### ویژگی‌های برنامه ریزان آموزشی (۱۵)

اعضای تیم برنامه ریزی باید ویژگی‌های زیر را دارا باشند:

۱- آگاهی

۲- تفاهم متقابل

۳- توافق

۴- اعتقاد

آگاهی: اعضای تیم برنامه ریزی بایستی از مشکلات و مسائل آگاه بوده، خود راه‌حلی برای رفع آنها داشته باشند.

تفاهم متقابل: این ویژگی بدان معناست که افراد در تیم برنامه ریزی از خودخواهی و خود محوری به دور باشند و برای رسیدن به اهداف شخصی خود در فعالیت برنامه ریزی شرکت نکنند، بلکه اهداف سازمان و تشکیلات را محور کار خود قرار دهند.

توافق: منظور این است که نیم برنامه ریزی در انتخاب راه حل، بایکدیگر توافق داشته باشند.

اعتقاد: اعضای تیم باید به برنامه خود اعتقاد داشته باشند، مثلاً یک کمونیست نمی تواند برای مسلمان برنامه ریزی کند. چون اعتقاد به برنامه های مسلمانان ندارد.

### دانش و اطلاعات مورد نیاز برنامه ریزی آموزشی

در برنامه ریزی آموزشی از دو نوع دانش استفاده می شود:

- ۱- دانش قطعی (این دانش خود به دو قسم قطعی موجود و قطعی آینده تقسیم می شود)
- ۲- دانش نیمه قطعی

دانش قطعی: آن دانشی است که برای برنامه ریزان مسجل و مطمئن است و صد در صد می توانند به آن اعتماد کنند و در برابر آن تعهد دارند و مسؤلانه باید عمل کنند.

دانش قطعی موجود عبارت است از آن اطلاعاتی که الآن در اختیار ماست، مانند آمار افراد لازم التعلیم.

دانش قطعی آینده: آن دسته از اطلاعات هستند که هم اکنون موجود نیستند اما می توانیم آنها را قطعی تلقی کنیم؛ مانند پیش بینی جمعیت در ۳۰ سال آینده با استفاده از علم آمار.

دانش نیمه قطعی: این اطلاعات بیشتر مبتنی بر استخراج اطلاعات از فرضیه ها و تئوری های علمی فلسفی است که به مقدار کافی مورد اعتماد نیستند. باید در نظر داشته باشیم که برنامه ریزان با اینگونه اطلاعات بنا بر اقتضاء اقدام می کنند. مانند گاز سوز شدن اتموبیل ها.

### نتیجه:

برنامه ریزی به طور عام و برنامه آموزشی به طور خاص در نظام آموزشی یک کشور تأثیر عمیق و مبنایی در تمامی سطوح جامعه دارد و آنچه که می تواند ما را به شکوفایی و پویایی در همه ابعاد زندگی برساند برنامه ریزی مناسب و مؤثر می باشد.

از سوی دیگر برنامه های نامناسب همیشه باعث عقب ماندگی کشورها و ملت ها می گردد که جبران آن نیاز به زمان طولانی داشته و بسیار مشکل است.

بنابراین باید کوشید با برنامه ریزی آموزشی علمی و دقیق مناسب در تمامی ابعاد زندگی  
وضع مطلوب را به جامعه خود ارزانی بخشیم.

پی نوشتها:

- ۱- اصول مدیریت، علم رضائیان، ص ۸۴.
- ۲- مقدمات مدیریت آموزشی، علاقه بند، ص ۳۵.
- ۳- اصول برنامه ریزی درسی، دکتر محمد حسین یار محمدیان، ص ۱۷.
- ۴- مدیریت آموزشی، محمد علی حاجی ده آبادی، ص ۸۸.
- ۵- اصول مدیریت، رضائیان، ص ۹۷.
- ۶- همان، ص ۹۸.
- ۷- مدیریت و فرماندهی، دانشگاه امام حسین (ع) ص ۱۸.
- ۸- همان.
- ۹- همان.
- ۱۰- اصول برنامه ریزی، جزوه درسی استاد دکتر نقیبه.
- ۱۱- همان.
- ۱۲- مدیریت آموزشی، ص ۹۶.
- ۱۳- جزوه درسی، بهرام حمید زاده، سال ۱۳۸۰.
- ۱۴- اصول مدیریت، رضائیان، صفحه ۹۱ - ۹۶.
- ۱۵- اصول برنامه ریزی جزوه درسی، دکتر نقیبه.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی