

## □ برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش



□ نوشته: دکتر علی تقی پورظهیر  
عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

### چکیده

مقاله زیر با توجه به برنامه‌های پنج ساله دوم دولت و تأکید بر آموزش و پرورش نوشته شده است. ابتدا انواع برنامه‌ریزی‌ها را تشریح، سپس عواملی را که بر عرضه و تقاضای آموزش و پرورش و نقش دولت تأثیر می‌گذارد مورد بررسی قرار می‌دهد. نهایتاً لزوم برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش و مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک که آگاهی و استفاده از آن در طراحی یک نظام آموزشی مؤثرتر و کارآمدتر حائز اهمیت فراوان است مورد تأکید قرار می‌گیرد.

### آشنایی با نویسنده

آقای علی تقی پورظهیر دکترای خود را در رشته برنامه‌ریزی آموزشی و مدیریت آموزش عالی از دانشگاه ایندیانا - آمریکا دریافت کرده است. ایشان دارای تألیفات و مقالات متعددی در زمینه آموزش و پرورش، برنامه‌ریزی آموزشی، و مدیریت آموزش عالی است. دکتر تقی پورظهیر عضو هیئت علمی رسمی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبائی است و در عین حال به‌عنوان عضو کمیته برنامه‌ریزی آموزش عالی وزارت فرهنگ و آموزش عالی با کمیته مزبور همکاری دارد.

در این مقاله، ابتدا به توضیح اجمالی مفهوم برنامه‌ریزی و انواع نظریه‌های آن می‌پردازیم، سپس با توجه به ماهیت تغییرات شدید، که بر عرضه و تقاضای آموزش و پرورش تاثیر می‌گذارند، نشان می‌دهیم که چرا شالوده برنامه‌ریزی آموزشی باید با در نظر گرفتن این تغییرات و نتایج آنها در آینده طراحی شود. سرانجام یک الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک آموزشی را با این امید که مدیران و برنامه‌ریزان آموزشی را بیشتر به تفکر وادارد معرفی می‌کنیم.

یک - برنامه‌ریزی را به‌طور کلی به فرآیند اتخاذ مجموعه‌ای از تصمیمات برای انجام اقدامات مربوط به امور خاصی در آینده توصیف می‌کنند<sup>۱</sup>، و برنامه‌ریزی آموزشی را به‌طور سنتی، فرآیند تجزیه و تحلیل منطقی عناصر نظام آموزشی برای تشخیص مسایل نظام، و مشخص کردن هدفها و اولویتها، و ایجاد چارچوب عملیاتی برای تحقق این هدفها و ارزشیابی میزان موفقیت برنامه در نظر می‌گیرند.<sup>۲</sup>

از انواع گوناگون نظریه‌های برنامه‌ریزی، موارد زیر را می‌توان نام برد:

۱- **برنامه‌ریزی عقلایی جامع**<sup>۳</sup>: مجموعه‌ای از رویه‌هایی است که برنامه‌ریز به وسیله آنها هدفهای نظام را تصریح می‌کند، برای پیدا کردن مجموعه‌ای از سیاستها و مشی‌ها به تحلیل منظم و منطقی می‌پردازد، نسبت به تهیه طرحهای اجرایی و مشخص کردن وسایل دستیابی به هدفهای ویژه و ارزیابی میزان موفقیت اقدام می‌کند.

۲- **برنامه‌ریزی حمایتی**<sup>۴</sup>: این تئوری نیازهای قشر پائین اجتماع را آماج قرار می‌دهد و کلاً به کسانی که زیر پوشش برنامه و طرحها قرار می‌گیرند توجه می‌کند. از نظر مفهوم شکل مرجح برنامه‌ریزی عقلایی جامع از پائین به بالاست و برای مشارکت شهروندان در طراحی برنامه‌ها ارزش و اهمیت خاصی قایل است.

۳- **برنامه‌ریزی تئوری انتقادی**<sup>۵</sup>: از توزیع نابرابر آموزش و پرورش و قدرت در جامعه انتقاد می‌کند و می‌گوید که این توزیع در برنامه‌های آموزشی به‌وضوح منعکس است.

۴- **برنامه‌ریزی فاقد ملاحظات سیاسی**<sup>۶</sup>: معتقد به این است که برنامه‌ریزی امری فنی

است و برنامه‌ریز نباید خود را درگیر ملاحظات و مسایل سیاسی کند بلکه باید نقش آدم فنی را ایفا نماید.

۵- برنامه‌ریزی توسعه‌طلبی (افزون‌گرایی) گام به گام<sup>۷</sup>: بر توافق در تعیین هدفها چندان حساسیتی نشان نمی‌دهد، بلکه بیشتر بر توافق درباره مشی‌ها، و نحوه اقدام و عمل تاکید دارد.

۶- برنامه‌ریزی استراتژیک<sup>۸</sup>: به ترسیم آینده براساس نشانه‌ها و علائم موجود امروز و تفکر علمی درباره پرونده‌های نظام آموزشی برای اجتماع در آینده علاقمند است<sup>۹</sup>.

دو- عوامل و محورهای تغییر، که بر عرضه و تقاضای آموزش و پرورش و نقش دولت تاثیر گذاشته‌اند، از این قرار هستند:

### ۱- تغییر تقاضا

امروز اهمیت "پدیده تربیتی" به عنوان بازتابی از "تقاضای اجتماعی" بطور بنیادی تغییر کرده است و این موضوع در سه حوزه به وضوح دیده می‌شود:

الف - تمایز آشکار بین "فردمداری" در عمل تربیتی، با توجه به معرفت‌شناسی ژنتیک، آنچنانکه پیاژه و دیگران توضیح داده‌اند، و "آموزش سنتی گروهی" به صورت عمل تربیتی استاندارد شده به وسیله دیوان سالاران دولتی.

ب - افزایش تقاضای فردی برای انواع گوناگون آموزش و پرورش، چه از نظر موقعیت اجتماعی و مدنی مانند گروههای اقلیت و قشرهای مختلف جامعه، چه از نظر موقعیت اقتصادی و تطبیق با تغییر ساختار اشتغال، نیز از نظر مشارکت فعال در حفظ و توسعه فرهنگی، به جای آموزش و پرورش "بسته‌بندی شده" و غیرقابل انعطاف.

ج- تمایز و تفاوت آشکار در نقش سنتی مدارس به عنوان ابزار ایجاد هویت ملی و ارزشهای مشترک، با روندهای اصلی بین‌المللی، الگوهای جهانی و ساختاری تفکر.

یکی از پیامدهای این نه‌آنی در تقاضا این است که مشتریان آموزش و پرورش و آنهایی که خواهان محصول آن هستند به کودکان و جوانان محدود نمی‌شود که اصلاً

مدرسه برای آنها به وجود آمده بود، بلکه بزرگسالان و همه طبقات اجتماعی را در برمی‌گیرد. به عبارت دیگر آموزش و پرورش مستمر، موثر، و دارای انعطاف مورد تقاضاست.

## ۲- تغییر عرضه

چهار عامل از میان عوامل متعدد در تغییر ماهیت عرضه آموزش و پرورش، که تاکنون به نظامهای آموزشی رسمی طراحی شده به وسیله دولت محدود شده بود، بیشتر موثر بوده‌اند که از این قرارند:

الف - انحصار آموزش و پرورش در دست دولت به طور جدی منسوخ می‌شود. این فروپاشی انحصار آموزش و پرورش "دولتی" هم به لحاظ منابع است - به این معنا که دولتها در موقعیتی نیستند که برای همه شهروندان فرصت ورود به نظام آموزشی را فراهم کنند یا انواع گوناگون آموزشهای کارآمد و کارآموزی‌های لازم را در زمانهای متفاوت، در سرتاسر زندگی به آنان عرضه کنند، هم به لحاظ نیازهای متفاوت افراد در سنین و قشرهای مختلف اجتماعی، و هم بعلت عدم همخوانی و هم‌نوائی آموزش و پرورش "دولتی" با انتظارات و توقعات و حتی زندگی سیاسی و اقتصادی و فرهنگی آنان<sup>۱۱</sup>.

ب - عدم هماهنگی میان تغییرات سریع زندگی اقتصادی و اجتماعی، و پیش‌بینی تغییر در استانداردهای آموزشی، و تنش‌هایی که از این بابت به وجود می‌آیند موجب می‌شوند دانش و مهارتها و در نتیجه مسئولیت‌ها و اختیارات را در چارچوب نظم اجتماعی زیر سؤال برند.

ج - نقش مهم بهره‌وری بخش خصوصی (غیردولتی) از آموزش و پرورش، که نظامهای گوناگون آموزش رسمی را مطرح می‌سازند، بسا که خود به برنامه‌ریزی و آموزش و پرورش اعضا و پرسنل مورد نیاز اقدام می‌کنند.

د - انفجار دانش و تکنولوژی، ضرورت جایگزینی نظامهای گوناگون آموزشی قابل قبول را می‌طلبد. به عبارت دیگر، شبکه آموزش از راه دور، آموزش از طریق کامپیوتر، آموزش از طریق ارتباطات فضایی و غیره آموزشهای مبتنی بر "خود - یادگیری" یا خودآموزی را موجب شده است و نقش انحصاری نظامهای یاددهی سازمان یافته سنتی

راکم‌رنگ کرده است.

از پیامدهای این تغییر در عرضه این است که امروز آموزش و پرورش ساختار متفاوت و منابع انسانی و فیزیکی متفاوت از دیروز را ایجاب می‌کند. آموزش و پرورش دیگر به صورت نظام مدرسه‌ای رسمی سنتی نیست و به جای پرداختن به تربیت خدمتگزاران و مأموران "دولتی" پاسخگو به تقاضای افراد و تحولات جامعه است.<sup>۱۱</sup>

### ۳- تغییر بنیادی در پیش فرض‌های برنامه‌ریزی

در ۱۹۸۳، مؤسسه بین‌المللی برنامه‌ریزی آموزشی (IIEP) در کتابی زیر عنوان "برنامه‌ریزی در زمینه مسایل جاری توسعه"<sup>۱۲</sup> اشاره می‌کند به اینکه در واقع دو نوع متفاوت برنامه‌ریزی وجود دارد. اولی، به‌طور موثری در چارچوب طرح سیاست کلی ادغام شده است و در راستا و براساس سیاست‌های کلی و رهنمودها باید طراحی، اجرا، و کنترل شود. دومی، که از نظر مفهومی با برنامه‌ریزی توسعه ارتباط نزدیکی دارد و به لحاظی نظریه‌ای (تئوریک) است، به‌طور مستقل و به صورت یک کل با توجه به ادراکی که از دنیای متغیر امروز و آینده دارد به پیش‌بینی غایبات و اقدامات لازم برای نیل به آنها می‌پردازد. برنامه‌ریزی نوع اول یک نظام (سیستم) است و برنامه‌ریزی نوع دوم یک نگرش و طرز تلقی. به این‌سان، امروز مبانی برنامه‌ریزی در سطح ملی، چه به صورت متمرکز یا غیرمتمرکز، عواملی بالنسبه ثابت و دقیقاً قابل پیش‌بینی نیستند. به محض اینکه عوامل موثر بر عرضه و تقاضای آموزش و پرورش و نقش دولت تغییر پیدا می‌کند، مبانی برنامه‌ریزی نیز به تبع آنها تغییر پیدا می‌کند. امروز برنامه‌ریزی مبتنی بر معرفت واقعی از عواملی است که محورهای تغییر را در زمینه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، و فرهنگی تشکیل می‌دهند.

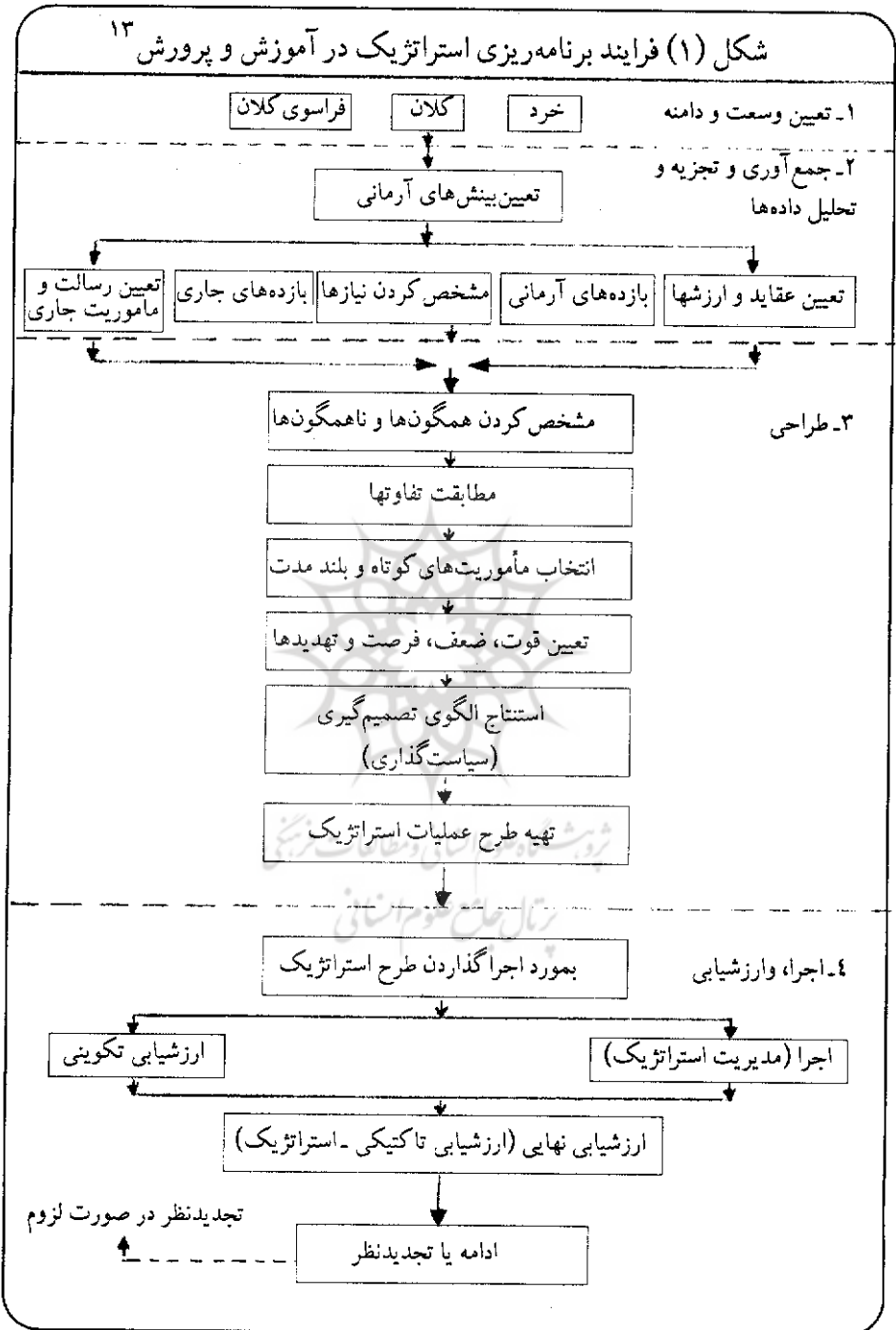
### سه - برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش

به نظر می‌رسد که زمان برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش فرارسیده است و دیگر درنگ جایز نیست زیرا که درنگ بانگ نیستی و فنا است. مدیران و برنامه‌ریزان آموزشی با پیروی از اربابان صنعت ناگزیر باید درگیر برنامه‌ریزی استراتژیک شوند. در برنامه‌ریزی استراتژیک، به‌عنوان موثرترین و متهورانه‌ترین کار

مدیریت، بازده یا نتایج بر مبنای "بینش آرمانی" تعیین می‌شود که می‌تواند در سه سطح فردی، سازمانی، و اجتماعی تحقق پیدا کند. این بینش آرمانی ریشه در آگاهی‌های برنامه‌ریز دربارهٔ موقعیت‌های پیچیدهٔ زمان حال و کشف عوامل تغییر دارد که موجب باروری موقعیت‌ها و رویدادهای آینده یا موقعیت‌ها و رویدادهایی هستند که اکنون دورهٔ رویانی خود را طی می‌کنند. بعضی برنامه‌ریزان به جای اینکه اول "دنیای آرمانی" خود را که می‌خواهند در آن کودکان و کودکان کودکانشان زندگی کنند ترسیم نمایند، توجه خود را به مواد آموزشی، عناوین درسی، محتوا، و منابع معطوف می‌دارند. آنان تصور می‌کنند که آن مواد، دروس، محتوا، و منابع، نتایج سودمندی را از نظر اجتماعی به‌دنبال خواهند داشت، و در این حالت است که برنامه‌ریزی به اصطلاح استراتژیک، به یک برنامه‌ریزی کوتاه مدت کم‌دوام، با هدفهای بدلی، تبدیل می‌شود که نه دارای طرح واقعی استراتژیک است و نه اجرای کامل احتمالی آن در بردارنده نتایج چشمگیری است.

الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک که معرفی می‌شود به مدیران و برنامه‌ریزان کمک می‌کند دربارهٔ مسایل اساسی ناظر بر مشی سازمانی، که بر تعهدات، رسالت، و سطح خدمت تاثیر می‌گذارند و دربارهٔ راههای برخورد مناسب، سریع، و موثر با آنها، همچنین دربارهٔ برون‌دادهای نظام آموزش و پرورش برای اجتماع به روش عملی تفکر کنند و از آن طریق موقعیت نظام آموزش و پرورش را تضمین نمایند. شکل (۱) فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک را، که شامل چهار گروه اصلی فعالیت، یعنی (۱) تعیین وسعت و دامنه برنامه، (۲) جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات (۳) طراحی پروژه‌های قابل اجرا، و (۴) اجرا و ارزشیابی است، نشان می‌دهد.

شکل (۱) فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش<sup>۱۳</sup>



## فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک

### ۱- تعیین وسعت و دامنه برنامه

برنامه‌ریزان پس از بحث و مذاکره و توافق اولیه در مورد رسالت، و تعهدات نظام و "باید"هایی که نظام با آنها روبروست، درباره سه سطح از برنامه‌ریزی استراتژیک به تفکر می‌پردازند. این سه سطح از این قرارند: خرد، کلان، و فراسوی کلان<sup>۱\*</sup>. زمانی که برنامه‌ریزی در سطح فراسوی کلان انجام می‌گیرد در واقع سه نوع برنامه‌ریزی خرد، کلان، فراسوی کلان با هم متحد و یکی می‌شوند و احتمال توفیق و دستیابی نظام آموزش و پرورش به هدفهای تعیین شده افزایش پیدا می‌کند.

به این سان، برای طرح استراتژیک سه گروه ارباب رجوع وجود دارد. (۱) اجتماع محلی و جامعه بزرگتر، که یادگیرندگان پس از اتمام مدرسه معمولاً به آنجا روانه می‌شوند، (۲) خود نظام آموزش و پرورش، (۳) افراد یا گروههای کوچکتر. نظر بر این است که برنامه‌ریزی استراتژیک عملی باید اجتماع و جامعه بزرگتر را به عنوان مشتری اصلی آماج قرار دهد. فایده چنین انتخابی این است که برنامه‌ریزان می‌توانند پس از تعریف و تصریح بازده‌های مورد لزوم برای اجتماع، به‌طور معقولی درباره مواد، محتوای آموزشی و متدولوژی تصمیماتی را اتخاذ کنند.

در برنامه‌ریزی استراتژیک، چه خرد، کلان، و یا فراسوی کلان ممکن است بر یکی از دو حالت زیر تاکید شود. اول، جهت‌گیری برنامه برای ساختن آینده بهتر باشد. دوم، برنامه پیش‌بینی فعالیت‌های جبرانی برای حل یا اصلاح مسایل یا بحرانهای فعلی را مطمح نظر قرار دهد. برنامه‌ریزی فعالیت‌های جبرانی، واکنشی نسبت به فشارها و استرس‌های موجود است (حقایقی که حاصل عملیات قبلی بوده‌اند). این نوع برنامه‌ریزی معمولاً به منظور کاهش فشار عمومی برای کسب موفقیت در امتحانات، سوء استفاده از داروهای مخدر، یا کاهش فشار عمومی در مقابل سیاستهای اعمال شده

\* خرد در مقابل واژه Micro

کلان در مقابل واژه Macro

فراسوی کلان در مقابل واژه Mega



است. در حالی که برنامه ریزی از نوع فعالیت برای ساختن آینده بهتر می‌کوشد واقعیت یا دنیائی بهتر بیافریند. این نوع برنامه ریزی تغییر و یا اصلاح هدفهای سازمانی را شامل می‌شود. با این حال برنامه مذکور قبل از ظهور و بروز فشارها، بحرانها، و مسایل انجام می‌گیرد.

## ۲- جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات

در این مرحله برنامه‌ریزان به تشخیص و تبیین "آنچه باید باشد" و "آنچه می‌تواند باشد" می‌پردازند. به این سان که برنامه‌ریزان اول "بینش آرمانی" را تعریف می‌کنند. تعریف بینش آرمانی قبل از محدود شدن تصورات برنامه‌ریزان با اطلاعات دنیای واقعی ضروری و مهم است. به سخنی دیگر، مرجح است برای پرهیز از هرگونه قید و بند، تعهدات و تفکرات کلیشه‌ای، اول بینش آرمانی تعریف شود. برنامه ریزی استراتژیک مستلزم مفروضات متعدد برای توصیف موقعیتی است که باید به وجود آید و یا اصلاح گردد. این مفروضات که براساس تجزیه و تحلیل داده‌ها شکل گرفته‌اند به عنوان پایه و اساسی برای تهیه "سناریوهای" پاسخ به کار می‌روند. از طریق سناریوهای پاسخ (دیدگاه موفقیت) موارد ناشناخته روشن تر می‌گردد و پیش‌بینی موفقیت مورد انتظار به واقعیت نزدیکتر می‌شود، "سازمان، تصویر آرمانی خود در آینده را، که در صورت تحقق رسالت خود و کسب موفقیت عینیت خواهد یافت، تبیین و مطرح می‌سازد"<sup>۱۴</sup>.

در این مرحله برنامه‌ریزان دنیایی را که می‌خواهند در آن کودکان، و کودکان کودکان نشان زندگی کنند، نوع سازمان‌هایی که دوست دارند کودکانشان در آنها کار کنند، و آنچه که میل دارند آنان خلق کنند، در ذهن مجسم می‌کنند و سپس آنها را به صورت هدف (آرمانی) بیان می‌نمایند. مثلاً، یک بینش آرمانی - یعنی هدف - به این صورت ممکن است تعریف شود: دنیایی را می‌خواهیم که در آن به جای جنگ و خونریزی، اعتیاد به مواد مخدر، بیماری‌های مسری، و دروغ و تزویر؛ صلح و آرامش، صفا و صداقت برقرار شود. این هدف، علی‌الاصول، بینش ما را راجع به دنیایی که می‌خواهیم در آن کودکانمان زندگی کنند، تشکیل می‌دهد. در این مرحله، نباید موارد و نقطه‌نظرهای عملی مطرح شود: درغیراین صورت خود را به آنچه که هم اکنون در دسترس ما هستند، محدود می‌کنیم. اگر نمی‌خواهیم خودمان را به سوی آینده بهتر و از

طریق برنامه‌ریزی استراتژیک سوق دهیم چگونه می‌توانیم مسافرت را آغاز کنیم. بدیهی است، پس از تعیین بینش آرمانی، برنامه‌ریزان می‌توانند براساس آن هدفهای ویژه سودمند مبتنی بر اطلاعات جاری را برای کوتاه‌مدت، مثلاً برای سالهای ۷۲ یا ۷۷ تعیین کنند.

پس از تعریف هدفها، آنها را با ملاک ارزشها، عقاید، فلسفه اجتماعی و آموزش و پرورش سنجیده و متعادل می‌سازیم<sup>۱۵</sup>. سپس، برنامه‌ریزان مأموریت‌های جاری را تعیین می‌کنند و آنها را برحسب نتایج و بازده مورد نظر و با در نظر گرفتن شاخص‌های قابل اندازه‌گیری هدفها، و میزان و زمان دستیابی به آنها - یعنی اینکه "به کجا می‌رویم؟" و "چگونه می‌دانیم که کی به آنجا رسیده‌ایم؟" - بازنویسی می‌کنند.

علاوه بر آن، برنامه‌ریزان، نیازها را با توجه به تعریف آن به صورت اختلاف بین وضع موجود و وضع ایده‌آل تعیین می‌کنند. برنامه‌ریزان به منظور تعیین نیازهای موجود، اطلاعاتی را درباره داده‌های اجرایی و ادراکی درباره محیط داخلی نظام آموزش و پرورش و محیط خارجی - یعنی اجتماع و جامعه، که آموزش و پرورش در آن محاط است، گردآوری می‌کنند. از طریق بررسی و تحلیل اطلاعات کسب شده، اختلاف یا شکاف بین وضع موجود و حالات ایده‌آلی - یعنی نیازها - را مشخص می‌نمایند. همچنین، در مشخص کردن نیازها به شکاف یا اختلاف احتمالی که در هر داده از زمان حال تا زمان دستیابی وجود خواهد داشت مورد توجه قرار می‌دهند و موقعیت‌ها و فرصتهای آتی را تعیین و طبقه‌بندی می‌کنند.

### ۳- طراحی

پس از آنکه گروه برنامه‌ریزی لیست نیازهای خود را کامل کرد، به تعیین و طبقه‌بندی بینش، باورها، نیازها، و مأموریت جاری از نظر همخوانی و ناهمخوانی آنها می‌پردازد. این مرحله از برنامه‌ریزی اغلب شامل بازمینی داده‌ها برحسب بیان بینش، باورها، و نیازها، و مقایسه آنها با مأموریت جاری در نظر گرفته شده است. بخشی از کار برنامه‌ریزی درگیر مطابقت و سازگار ساختن تفاوتها از طریق یافتن وجوه مشترک است. در هر حال، گروه برنامه‌ریزی داده‌ها و اطلاعات گردآوری شده را برای انجام دادن آنچه که درست و بجاست، به کار می‌برند نه آنچه فقط قابل قبول است.

سپس، گروه برنامه‌ریزی مأموریت‌های کوتاه مدت و بلند مدت را تعیین می‌کند. مأموریت بلندمدت نظام آموزش و پرورش ناظر بر و متوجه به اجتماع و سازمانهایی است که برنامه‌ریزان می‌خواهند کودکانشان در آنها زندگی کنند. مأموریت‌های کوتاه مدت به عنوان پایه‌های اولیه جهت دستیابی به مأموریت بلند مدت در نظر گرفته می‌شود. یک مأموریت بیانگر این است "به کجا می‌رویم؟" و "چگونه می‌دانیم که کی به آنجا می‌رسیم؟" مأموریت کوتاه مدت را، به عنوان مثال، می‌توان چنین بیان کرد: حداقل ۹۰ درصد یادگیرندگان در سال مورد نظر فارغ‌التحصیل خواهند شد. مأموریت بلند مدت را می‌توان به این صورت بیان کرد: یادگیرندگان شهروندان خودکفایی خواهند شد و نشان خواهند داد که به حمایت مالی دولت و بخش عمومی نیاز ندارند. علی‌رغم قبول مأموریت جاری به طور سهل و ساده، مأموریت بلندمدت، در واقع، تعیین تعهدی است برای آینده بهتر، که راه ما را از جهتی که سازمان اکنون با آن مواجه است، جدا می‌کند. ناگفته پیداست که برنامه‌ریزان اولویت نیازها را براساس بحث‌هایی درباره امکانات و منابع، محدودیتها و موانع تعیین می‌کنند. کلید این کار، داشتن مهارت در تشخیص مسایلی نظیر هزینه، امور مالی، مدیریت، طرح سازمانی، و تسلط در تهیه و تدوین شاخص‌های اندازه‌گیری اجرا و نوشتن هدفهای ویژه مأموریت برای بازده‌های تعیین شده در سطح مورد نظر (خرد، کلان، یا کلی و فراگیر) است. به سخنی کوتاه، بحث درباره سازگار یا ناسازگار بودن هدفها با منابع قابل دسترس است.

گام بعدی، تعیین قوت و ضعف درونداد، فرایند، و برونداد نظام آموزش و پرورش، و ارزیابی محیط خارج در رابطه با فرصتها، تهدیدها و نظرات ارباب رجوع است. برنامه‌ریزان برای کشف قوت، ضعف، فرصتها، و محدودیت‌های نظام از بررسی و تحلیل عوامل داخلی و خارجی موثر بر عملکرد نظام استفاده می‌کنند. لازم به ذکر است که "تشریح و تبیین نقاط قوت و ضعف، موقعیت‌ها و محدودیت‌ها دارای اهمیت زیادی است. زیرا که هر استراتژی موثر برپایه نقاط قوت بنا می‌شود، از موقعیتها و فرصتها استفاده بهینه می‌کند و در عین حال بر ضعفها و محدودیت‌ها چیره می‌گردد یا آنها را به حداقل می‌رساند"<sup>۱۱</sup>. از این رو، باید دقت شود تا این بررسی هر چهار موضوع قوت، ضعف، فرصت، و محدودیت‌های نظام را در برگیرد. بطوریکه همه افراد داخل سیستم دارای فرمان حرکت مشابهی باشند. به این سان، برنامه‌ریزان می‌توانند قواعد و الگویی مربوط

به تصمیم‌گیری را استنتاج کنند، الگویی که با توجه به اهداف، رسالت و تعهدات، سیاست‌ها و مشی‌های اقدامات و تخصیص منابع را مشخص می‌سازد و بازده مورد انتظار را بیان می‌کند. مثلاً، ممکن است بگویند: هدفهای درسی، با هدفهای مدرسه، نظام آموزشی، و هدفهای اجتماعی مرتبط و سازگار خواهند بود. این نحوه تصمیم‌گیری، هدفهای ویژه استراتژیک را تدارک می‌بیند و با تعیین ملاکهای قابل اندازه‌گیری کامل می‌گردد.

در آخرین قسمت این مرحله، برنامه‌ریزان طرح عملیات استراتژیک را براساس قواعد تصمیم‌گیری، قوت و ضعف، فرصتها و محدودیت‌های نظام تهیه می‌کنند. در این قسمت برنامه‌ریزان می‌کوشند به سئوالات اساسی و کلیدی زیر پاسخ گویند. سئوالات از این قرارند: چه چیزی؟ (اهداف)، چرا؟ (فلسفه)، چگونه؟ (ابزار)، چه کسی؟ (کارفرما یا ارباب رجوع)، چه وقت (زمان)، و کجا؟ (موقعیت). سپس، برنامه‌ریزان از میان شیوه‌ها و راه‌یافتهای مختلف، شیوه مناسبی را برای تهیه طرح انتخاب می‌کنند. همچنین، مجموعه عملیات یا گردش کار را همراه با برنامه زمانی اجرایی مشخص می‌کنند. در این صورت است که می‌گوئیم برنامه‌های آموزشی (فعالتهای یاددهی - یادگیری) برای آینده تدارک دیده می‌شود.

#### ۴- اجرا و ارزشیابی

در طول این مرحله، طرح استراتژیک به مورد اجرا گذاشته می‌شود. در این مرحله، برنامه‌ریزان می‌کوشند: (۱) پاسخ سئوالات یاد شده در آخرین قسمت مرحله طراحی را تهیه کنند، (۲) طرح عملیاتی را به مورد اجرا بگذارند (مدیریت استراتژی)، (۳) ارزشیابی تکوینی را رهبری کنند، (۴) در موارد لزوم تجدیدنظر به عمل آورند. برنامه‌ریزان از طریق مقایسه هدفهای کلی و ویژه با بازده، درباره آنچه که باید ادامه پیدا کند و آنچه که باید مورد تجدیدنظر قرار گیرد، تصمیم می‌گیرند.

چهار - چند توصیه برای اجتناب از اشتباهات بزرگ در برنامه‌ریزی

برای اجتناب از اشتباهات بزرگ در برنامه‌ریزی، از طرف تعدادی از برنامه‌ریزان<sup>۱۳</sup> توصیه و پیشنهاداتی شده است که اهم آنها از اینقرارند:

۱- اقدام به برنامه‌ریزی در سطح کلی (اجتماعی) به جای برنامه‌ریزی در سطوح خرد و کلان - گفته شده است که آموزش و پرورش باید یادگیرندگان را با توانایی‌هایی بار آورد که بتوانند شهروندان موفق باشند. بدیهی است شهروند موفق کسی است که بتواند موقعیت اجتماعی کسب کند و در آن موقعیت بدست آورد. از این رو، اگر موفقیت اجتماعی در آینده را هدف برنامه‌ریزی قرار ندهیم، ساده‌اندیشی است که فرض کنیم طرح ما می‌تواند کارساز و سودمند باشد. آیا واقعاً می‌توانیم چنین فرض کنیم؟ آیا در حال حاضر برنامه‌های درسی نظام آموزشی واقعاً موفق هستند؟ تا چه میزان؟

۲- تعیین هدفهای ویژه برحسب بازده و نتایج مورد نظر نه برحسب وسایل - همچنان که گفته‌ایم هدفها به ما می‌گویند کجا برویم و چگونه بدانیم که کی رسیده‌ایم. اگر توجه خود را تنها به فرایندها، مثلاً به کار بردن کامپیوتر، یا منابع مانند مزد و حقوق بیشتر، معطوف بداریم مثل این است که روش‌های آموزشی را مقدم بر هدفها و نتایج مورد انتظار بدانیم.

۳- تهیه طرح از طریق نظرخواهی از صاحب‌نظران - معمولاً گروه کوچکتر سریعتر از گروه بزرگتر به توافق می‌رسند و طرحها را تهیه و تنظیم می‌کنند. اما، حاصل کار - طرح - از طرف کسانی که برای تهیه طرح یا نظرخواهی دعوت نشده‌اند ولی انتظار داشتند از آنان دعوت به عمل آید، مورد قبول واقع نمی‌شود یا به سختی پذیرفته می‌شود. بدیهی است زمانی که افراد مطلع بیشتر در تهیه طرحی مشارکت می‌کنند طرح تهیه شده بیشتر مورد پذیرش قرار می‌گیرد.

۴- انتخاب راه‌حل‌ها پس از تعیین مقاصد - معمولاً هر گروه فعال، خوب یا بد، یک راه‌حل سریع و مطلوب از نظر خود دارد. البته بهتر است در انتخاب راه‌حل‌ها یا منابع بحثهای موافق و مخالف انجام گیرد تا از این طریق بررسی و روشن گردد که کار را از کجا، چگونه، و چرا شروع کنیم و ادامه دهیم.

۵- تعیین هدفهای ویژه‌ای که متکی بر واقعیات اجرایی هستند نه مبتنی بر ادراکات و

برداشتهای ذهنی برنامه‌ریزان - مردم معمولاً می‌دانند چه می‌خواهند، اما غالباً نمی‌دانند چه چیزی را باید داشته باشند. همچنین، بیشتر مردم تفاوت بین بازده جاری و بازده مورد نیاز را نمی‌دانند. از این‌رو، برنامه‌ریزان باید نسبت به واقعیات روندهای آینده، فرصت‌ها، موقعیت‌ها، و پیامدها آشنایی نسبتاً کاملی داشته باشند.

۶- توجه به همهٔ مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک - همچنان که گفته شده است، برنامه‌ریزی استراتژیک دارای مراحل متعددی است. نادیده گرفتن یک مرحله، به‌طور یقین، از کیفیت و سودمندی طرح می‌کاهد. بازبینی شکل (۱) نشان می‌دهد که واقعاً کدام مرحله را می‌توان حذف کرد یا نادیده گرفت.

۷- تصور اینکه برنامه‌ریزی استراتژیک دارای شیوه‌ها و ره‌یافتهای متفاوتی است - گفتنی است که همه الگوهای برنامه‌ریزی استراتژیک مشابه هم نیستند. بعضی از آنها متوجه سطوح خرد و کلان، و برنامه‌ریزی فعالیت برای اصلاح وضع موجود، مثلاً اصلاح نظام آموزشی، یا مواد درسی و بالا بردن نرخ فارغ‌التحصیلی هستند. درحالی‌که بعضی دیگر به سطح اجتماعی و کلی توجه دارند و به پیش‌بینی و طراحی فعالیت‌ها برای ساختن آیندهٔ بهتر، مثلاً پیش‌بینی بارآوردن شهروندان متعهد و موفق می‌پردازند.

### خلاصه و نتیجه‌گیری

توسعهٔ تفکر دربارهٔ برنامه‌ریزی، علاوه بر اینکه هویتی حرفه‌ای برای برنامه‌ریزان به‌وجود آورده است. موجب اظهار نظریه‌ها و ره‌یافتهای گوناگون، متناسب با انفجار دانش و تکنولوژی، و عوامل تغییر شده است. مدیران و مسئولان آموزشی، یا هر گروه علاقمندی که هدفشان یاری به یادگیرندگان برای ساختن دنیایی بهتر و خوب زیستن در آن باشد، مراحل و فرایندهای اصلی یاد شده در مورد برنامه‌ریزی استراتژیک را برای طراحی یک نظام آموزشی که بتواند در تحقق "دنیای آرمانی" نقش موثرتر و کارسازتری داشته باشد، مورد استفاده قرار خواهند داد. زیرا که سلامت و زنده ماندن جامعه و بهتر زیستن در آن به هوشیاری و انتخاب آگاهانه یعنی تفکر و عمل استراتژیک همگان بستگی دارد.

## منابع و زیر نویس ها

- ۱- یونسکو، ترجمه دکتر فریده مشایخ (۱۳۶۹)، فرایند برنامه ریزی آموزشی، تهران، انتشارات مدرسه، ص ۱.
- ۲- بازرگان، عباس (۱۳۶۹) مراحل برنامه ریزی توسعه آموزش عالی و ارزیابی آن، معاونت هماهنگی وزارت فرهنگ و آموزش عالی، پلی کی، ص ۴.
- 3- The Comprehensive Rational Planning
- 4- Advocacy Planning
- 5- Critical Planning Theory
- 6- Apolitical Politics
- 7- Incrementalism
- 8- Strategic Planning
- 9- Beneveniste, Quy (1990), Mastering The Politics of Planning , Sanf., Jossey-Bass Publisher , PP.56-86.
- ۱۰- تافلر، الوین، ترجمه شهیندخت خوارزمی (۱۳۷۰)، جایابی در قدرت: دانایی و ثروت و خشونت در آستانه قرن بیست و یکم، تهران، نشر نو، ص ۴۱۴-۴۱۲.
- 11- Sylvain, Lourie (1989), " Does Education Need Strategic Planning?" in Francoise Caillods ed. The Prospects For Educational Planning , Paris, IIEP, PP. 314-330.
- 12- UNESCO (1983) , Educational Planning in the Context of Current Development Problems , Paris , IIEP.
- 13- Kaufman, R., and Herman J. (1991), "Strategic Planning for a Better Society" ,in Educational Leadership , Vol. 48, No.7, PP.4-8
- ۱۴- برایسون، ام.جان، ترجمه عباس منوریان (۱۳۶۹)، "فرایند برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای دولتی و غیردولتی"، مدیریت دولتی، شماره دهم، ص ۶۹-۶۸.
- 15- Davies, A. (1991), "Strategic Planning for the Board" , in Long Range Planning , Vol.24 No.2, PP. 94-100.
- ۱۶- رحمان سرشت، حسین (۱۳۶۹) نگاهی به سیاست بازرگانی، پلی کی، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی ص ۱۵۰-۴ و ۶۲-۵۱.



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی