



برنامه‌ریزی راهبردی در آموزش عالی

برنامه‌ریزی راهبردی چیست و چه کاربردهایی دارد؟ چگونه می‌توان از برنامه‌ریزی راهبردی برای تحلیل و شناسایی راهکارهایی برای حل چالش‌های آموزشی، استفاده کرد؟

اگر قرار باشد مسئولیت مدیریت آموزشی یک برنامه آموزشی، گروه، یا دانشکده، به شما محول شود، چه اولویت‌هایی را در مورد دانشجویان، اساتید و کارکنان، فعالیت‌ها، منابع مالی، زیرساخت، فناوری، قوانین و مقررات، ارتباطات بیرونی، در نظر می‌گیرید؟ چه می‌کنید اگر پس از قبول مسئولیت مدیریت متوجه شوید که: بودجه سال آینده قرار است ۳۵ درصد کاهش یابد، کمک‌های مالی دریافتی در ۵ سال آینده دو برابر شود، تقاضا برای یکی از رشته‌های کارشناسی ۲۵٪ افزایش یابد، چهار برنامه جدید کارشناسی در سه سال آینده راه‌اندازی شود، یک مرکز پژوهشی جدید ایجاد شود، و ...

برنامه‌ریزی راهبردی نوعی برنامه‌ریزی بلندمدت است که به دو سؤال اساسی پاسخ می‌دهد. چه باید بکنیم؟ (که هدف ما را مشخص می‌کند) و چگونه باید انجام دهیم؟ (که راهبردها را به دست می‌دهد). فرایند برنامه‌ریزی راهبردی متشکل از هفت مرحله است (شکل ۱/الف). فرایند برنامه‌ریزی راهبردی با تعیین چشم‌انداز و مأموریت موضوع مورد بررسی آغاز می‌شود. چشم‌انداز ما را برای فردا آماده می‌سازد و بیانیه چشم‌انداز توصیف آن چیزی است آرزو داریم به آن برسیم. نگارش چشم‌انداز مستلزم پاسخ‌گویی به برخی سؤال‌هاست. در آینده به دنبال چه هستیم؟ برای آینده چه تصمیماتی داریم؟ چه تصویری از جامعه هدف داریم؟ آینده مطلوب برای جامعه هدف چیست؟ کیفیت جامعه هدف چگونه ارتقا می‌یابد؟ بزرگترین فرصت‌ها کدامند؟ از سوی دیگر، مأموریت امروز ما را شکل می‌دهد. بیانیه مأموریت معرف این است که چه هستیم، هدفمان چیست و رویکردها برای رسیدن به هدف کدامست. برای تهیه مأموریت هم باید به چند سؤال پاسخ داد. هدف اصلی برنامه آموزشی چیست؟ برنامه، برای رسیدن به این هدف، چه به دانشجویان عرضه می‌کند؟ طرف‌های ذینفع اصلی برنامه کدامند؟ برنامه، دانشجویان را برای چه نوع حرفه یا ادامه تحصیلی آماده می‌کند؟ (شکل ۱/ب).



شکل ۱

قدم بعدی در برنامه‌ریزی راهبردی تحلیل فاصله بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب است. روش‌های مختلفی برای تحلیل فاصله وجود دارد، که پرکاربردترین آنها روش سوات (SWOT) است. این روش، بر تحلیل نقاط قوت و ضعف درونی نهاد یا موضوع مورد

بررسی، و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی، که بر آن تأثیر می‌گذارند، متمرکز است (شکل ۲).

- **نقاط قوت:** توانایی یا امکاناتی است که برای رسیدن به اهداف به کار گرفته می‌شود (اساتید، روش تدریس، وسایل و تجهیزات، زیرساخت‌ها، منابع مالی،..)
- **نقاط ضعف:** موانع، کمبودها و ضعف‌هایی است که می‌تواند مانع دستیابی به هدف‌ها شود.
- **فرصت‌ها:** شرایطی است که باعث رونق استقبال از آموزش و بالا رفتن کیفیت آن می‌شود.
- **تهدیدها:** شرایطی است که توانایی آسیب زدن به فعالیت‌های آموزشی دارد (کاهش منابع مالی، رقابت مراکز آموزشی دیگر، ...)

	مضر	مفید	
درونی	نقاط ضعف Weakness	نقاط قوت Strength	
بیرونی	تهدیدها Threats	فرصت‌ها Opportunities	

شکل ۲

در آموزش عالی نقاط قوت توانایی یا امکاناتی است که برای رسیدن به اهداف به کار گرفته می‌شود (اساتید، روش تدریس، وسایل و تجهیزات، زیر ساخت‌ها، منابع مالی،..); نقاط ضعف موانع، کمبودها و ضعف‌هایی است که می‌تواند مانع دستیابی به هدف‌ها شود. فرصت‌ها شرایطی است که باعث رونق استقبال از آموزش و بالا رفتن کیفیت آن می‌شود و تهدیدها شرایطی است که پتانسیل آسیب زدن به فعالیت‌های آموزشی دارد (کاهش منابع مالی، رقابت مراکز آموزشی دیگر، ...)

حاصل تحلیل فاصله مشخص شدن راهبردهاست. تحلیل سوات چهار نوع راهبرد تولید می‌کند.

- **راهبرد تهاجمی:** چگونه می‌توان، با بهره‌گیری از نقاط قوت، حداکثر بهره‌برداری را از فرصت‌ها داشت.
- **راهبرد محافظه‌کارانه:** چگونه می‌توان، با استفاده از نقاط قوت، اثر تهدیدها را حذف کرد یا کاهش داد.
- **راهبرد رقابتی:** چگونه می‌توان، با بهره‌گیری از فرصت‌ها، نقاط ضعف را تبدیل به نقاط قوت کرد یا از شدت آن کاست.
- **راهبرد تدافعی:** چگونه باید، با کاهش دادن نقاط ضعف، تأثیر تهدیدات را کاهش داد یا تأثیرشان را حذف نمود.

از جمله زمینه‌های راهبردی کلیدی در مراکز آموزش عالی را می‌توان: سازماندهی و مدیریت، تضمین کیفیت، مدیریت منابع انسانی، بهینه سازی منابع، پژوهش و مشاوره، و مسئولیت‌های اجتماعی نام برد.

با استفاده از اطلاعات به دست آمده از تحلیل فاصله، آرمان‌ها و هدف‌ها مشخص می‌شوند. آرمان‌ها اهداف کلی و درازمدت (۵ تا ۱۰ سال) هستند. در مقابل، هدف‌ها مشخص و کوتاه‌مدت (سالانه) یا میان‌مدت است. آرمان‌ها برای دستیابی به مأموریت یک سازمان یا فرد است و اهداف برای تحقق آرمان‌هاست. هدف‌ها، به خلاف آرمان‌ها، به سادگی قابل سنجش‌اند. آرمان‌های یک نهاد آموزشی آن چیزی است که امیدواریم در زمانی در آینده، محقق شود. از جمله آرمان‌های آموزش عالی می‌توان: تسهیل دسترسی ذینفعان و افزایش برابری در آموزش؛ بهبود کیفیت یاددهی یادگیری؛ تقویت پژوهش و نوآوری؛ تقویت توانایی مؤسسات آموزش عالی؛ پیشبرد

فرایند بین‌المللی شدن؛ و فراگیر نمودن یادگیری در طول زندگی را نام برد.

برنامه عملیاتی یا اجرایی، مراحل و فعالیت‌هایی است که برای تحقق هدف‌های راهبردی صورت می‌گیرد. برنامه‌ریزی عملیاتی نحوه استفاده از راهبردها برای تحقق هدف‌ها را بیان می‌کند. این برنامه به سؤال‌های زیرپاسخ می‌دهد: چه نتایجی مورد انتظار است؟ برای تحقق نتایج فوق چه فعالیت‌هایی باید انجام پذیرد؟ این فعالیت‌ها با چه کیفیتی باید انجام پذیرد؟ این فعالیت‌ها با چه کمیتی (حجم، مقدار، ...) باید انجام پذیرد؟ چه منابعی برای انجام فعالیت‌های فوق مورد نیاز است؟ هزینه تأمین منابع مورد نیاز چقدر است؟

آخرین مرحله برنامه‌ریزی راهبردی پایش پیشرفت یا تعیین کیفیت اقدامات صورت گرفته است. به این منظور، نقش هر فعالیت موجود در برنامه عملیاتی، در رسیدن به یک هدف مشخص، باید تعیین گردد. هر فعالیتی که در چارچوب برنامه عملیاتی صورت می‌گیرد در راستای تحقق چشم‌انداز است. فعالیت‌های اصلاحی یا جایگزین زمانی به کار گرفته می‌شوند که عملکرد فعلی، در راستای هدف نباشد.

حسین معاریان، دی ۱۴۰۲

برای مطالعه بیشتر

Hinton K.E. 2022. A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education, Society for College and University Planning, The Society of College and University Planning.

Kate Nickols. 2000. Strategic planning in higher education. A guide for heads of institutions, senior managers, and members of governing bodies, https://dera.ioe.ac.uk/id/eprint/4547/1/00_24.pdf

Quantive. Strategic Planning Process: 7 Crucial Steps to Success (accessed Dec 2023)
<https://quantive.com/resources/articles/strategic-planning-process>

Rutgers. Strategic planning in higher education; a guide for leaders, Center for Organizational Development and Leadership, Rutgers, The State University of New Jersey, <https://www2.cortland.edu/offices/institutional-research-and-assessment/planning-and-assessment-support/file-uploads/RutgersPlanning.pdf>