

## نگاهی میان‌رشته‌ای به برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش عالی با محوریت

### برنامه درسی

## An Interdisciplinary Approach to Higher Education Strategic Planning based on Curriculum

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۶/۱۱/۰۷

تاریخ دریافت مقاله: ۹۶/۰۶/۱۱

Jafar Torkezadeh

جعفر ترک‌زاده\*

Fahimeh Keshavarzi

فهیمة کشاورزی\*\*

**Abstract:** This research attempted to investigate the strategic planning and its processes in higher education, focusing on higher education curricula in the format of interdisciplinary fields. In this regard, a descriptive-analytical approach was adopted in order to examine the researches carried out in this field, consider scientific concepts and texts, orient future researches and provide a conceptual framework therein. Given the qualitative nature of the research, it was tried to collect data openly through Analytic Network Process. The results showed that the curriculum-based strategic planning cycle was continually and interactively intermingled with the strategic desirability, strategic analysis and strategic orientation in higher education and in macro environment in different dimensions and elements at a wider level. In other words, paying due attention to curricula in higher education in terms of environmental dynamics through mapping appropriate mission and prospect paves the way for addressing the threats and opportunities ahead and provides the necessary planning requirements for the implementation of the desired strategy. The realization of such an important issue leads to accountability tailored to the environmental requirements, creation and development of knowledge, coherence and proper development of the effectiveness of curricula appropriate to the environmental dynamics and capabilities.

**Key words:** Strategic planning, higher education, curriculum, interdisciplinary studies.

**چکیده:** این پژوهش با هدف بررسی برنامه‌ریزی استراتژیک و فرایندهای آن در آموزش عالی با تمرکز بر برنامه‌های درسی آموزش عالی به صورت میان‌رشته‌ای اجرا شد. در این رابطه با رویکرد توصیفی - تحلیلی و بر اساس پژوهش‌های انجام گرفته در این زمینه و تعمق بر مفاهیم و متون علمی، با هدف جهت‌دهی به پژوهش‌های آینده، چهارچوب مفهومی ارائه شد. با توجه به ماهیت کیفی پژوهش، داده‌ها در این روش به صورت باز و با استفاده از روش فرایند چرخه‌ای تحلیل گردآوری شد. نتایج به دست آمده نشان داد چرخه ترسیمی برنامه‌ریزی استراتژیک برنامه درسی محور به طور مستمر به گونه‌ای متعامل از مطلوبیت راهبردی، تحلیل راهبردی و راه‌یابی راهبردی در عرصه محیط آموزش عالی و در سطحی گسترده‌تر، محیط کلان در ابعاد و عناصر مختلف مورد توجه است. به عبارتی، توجه به برنامه‌های درسی آموزش عالی بر اساس پویایی‌های محیطی و با ترسیم مأموریت و چشم‌انداز مناسب، ضمن توجه به تهدیدها و فرصت‌های پیش رو ضرورت برنامه‌ریزی مناسب برای اجرای استراتژی مورد نظر را محقق می‌کند. تحقق چنین مهمی، پاسخگویی متناسب با مقتضیات محیطی، خلق و توسعه دانش، انسجام و رشد مناسب در جهت اثربخشی برنامه‌های درسی متناسب با پویایی‌ها و قابلیت‌های محیطی را فراهم می‌سازد.

**واژگان کلیدی:** برنامه‌ریزی استراتژیک، آموزش عالی، برنامه درسی، مطالعه میان‌رشته‌ای

\* دانشیار دانشگاه شیراز (نویسنده مسئول: djt2891@gmail.com)

\*\* استادیار دانشگاه شیراز

## مقدمه

موفقیت دانشگاه در ایفای نقش و رسالت شایسته خود مستلزم جهت‌گیری اساسی مناسب دانشگاه و هر یک از زیرنظام‌های آن (از جمله نظام آموزشی) متناسب با شرایط و اقتضائات محیطی است. چنین جهت‌گیری لازم است در یک طرح و ترتیب منطقی به‌گونه‌ای تحلیل، اتخاذ و تبیین شود که به‌طور هم‌زمان انسجام درونی دانشگاه و زیرنظام‌های آن به بهترین وجه لحاظ شود، ارتباط مناسبی بین دانشگاه و محیط آن شکل گیرد و زمینه‌ای فراهم شود که همه اجزای نظام، به‌گونه‌ای اثربخش در خدمت تحقق مطلوبیت‌های راهبردی دانشگاه قرار گیرد. به‌علاوه این جهت‌گیری باید بتواند پیوند مناسبی میان سطوح مفهومی و عملی، کلان و خرد، راهبردی و تاکتیکی در دانشگاه برقرار کند (ترکزاده، ۱۳۸۷) تا بدین طریق دستیابی به رسالت و هدف‌های مذکور را مطابق با پویایی‌ها و تحولات روزافزون محیطی با برنامه‌ریزی راهبردی، بهبود فرایندها و اتخاذ روش‌های مناسب امکان‌پذیر سازد (ایندرز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵؛ تیچلر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵ و آلتباخ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹).

دانشگاه از مهم‌ترین و سازنده‌ترین نهادهای اجتماعی است که باید به اعتلای خلاقیت، توانمندی و توسعه همه‌جانبه در هر جامعه منجر شود، زیرا منشأ دانش‌های جدید و دریافت دانش‌های روز دنیا و کاربرد آن در مسائل مختلف از طریق دانشگاه دانشگاه‌ها صورت می‌گیرد (بوید و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). با اذعان به موارد یاد شده، همچنان چالش‌ها و بحران‌های جدی در آموزش عالی و دانشگاه‌ها از جمله تحقق نیافتن هدف‌های کیفی آموزش عالی و تداوم برنامه‌ها و شیوه‌های سنتی، کندی سرعت تحولات علمی دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی در مقایسه با روند شتابان دنیای علم و فناوری، افزایش مهاجرت نخبگان، کارآفرین نبودن فارغ‌التحصیلان و بیکاری بیکاری‌های ساختاری توأم با کمبود نیروهای متخصص وجود دارد. در این زمینه یمنی‌دوزی سرخابی (۱۳۸۰)، با بررسی عملکرد نظام دانشگاهی، در پاسخ به چرایی رو به بهبود نبودن کیفیت دانشگاه‌ها، کارایی نداشتن فرهنگ سازمانی در دانشگاه‌ها و اینکه چرا دانشگاه‌های کشور، کمتر رهنمودهای تدوین شده برای آینده خود دارند؟

---

1. Enders

2. Teichler

3. Altbach et al

4. Boyd et al

تأکید بر پیچیدگی دانشگاه‌ها، نیاز مبرم مدیریت دانشگاهی را به استفاده از تفکر در برنامه‌ریزی مطرح کرده است. بنابراین به برنامه‌ریزی استراتژیک نیاز است؛ زیرا برنامه‌ریزی استراتژیک، عواملی که در محیط خطرآفرین هستند را تحلیل می‌کند و راه حل‌های مطلوب برای دست یافتن به نتیجه مناسب را ارائه می‌دهد. سازمان‌هایی که دانش اساسی در مورد محیط دارند عملکرد بهتری دارند نسبت به سازمان‌هایی که بینش محیطی در برنامه‌ریزی ندارند (کمپل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

با توجه به اینکه رسالت برنامه‌ریزی استراتژیک آموزشی در جهت ساختن آینده آینده‌ای مطلوب برای افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و جامعه است هر گونه برنامه‌ریزی نادرست، رسیدن به مقصد را نسبت به زمان حال با مشکل مواجه می‌کند (گوتی، وودارد و یانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸)؛ چراکه در برنامه‌ریزی استراتژیک با ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان باید به سوی آینده مطلوب گام برداشت. بنابراین باید ضعف‌ها، قوت‌ها، توانمندی‌ها و رسالت‌های سازمان شناسایی شود. در واقع، تجزیه و تحلیل وضعیت و عملکرد سازمان در گذشته و زمان حاضر، تعیین کردن جهت، هدایت برنامه‌ها و عملیات سازمان، پیش‌بینی آینده مطلوب، ارائه راه‌هایی برای دستیابی به مأموریت و هدف‌های مطرح شده، فرایندهایی است که در برنامه‌ریزی استراتژیک باید طی شود (مؤسسه بین‌المللی برنامه‌ریزی آموزشی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰).

برنامه‌های درسی به‌عنوان تار و پود، جان‌مایه و قلب آموزش و فراهم‌کننده و افزایش‌دهنده فرصت‌های یادگیری مورد نیاز کنش‌پذیری در آموزش عالی (سلطانی، شریف و رکنی‌زاده، ۱۳۸۹) نیز متأثر از این موارد است. بنابراین، برنامه درسی باید به‌صورت فرایندی باشد که یادگیری را مداوم، تدریجی و سیستماتیک پیشنهاد می‌کند. فعالیت‌های استاد باید باعث شود که دانشجو در پایان مهارت تفکر انتقادی، حل مسئله، تصمیم‌گیری مستقل و یادگیری مادام‌العمر به‌صورت مستقل کسب کند (کلیبانسکی و فراسر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳) که با اقدامی استراتژیک در برنامه درسی می‌توان به یادگیری مادام‌العمر با ارائه الگوی آموزشی یادگیرنده-محور دست یافت (کلیبانسکی و فراسر، ۲۰۱۳). بنابراین، نظام آموزشی به‌عنوان نظامی کلان، بدون برنامه درسی

1. Campbell

2. Goette, Woodard & Young

3. International Institute for Educational Planning

4. Klebansky & Fraser

راهبردی عقیم و در حد پشتیبانی مقطعی و پراکنده از اصلاحات در سرفصل‌های محتوایی، مهارت‌های پراکنده، استفاده‌های ابزاری و نه هدفمند و نظام‌مند از فناوری، محدود خواهد ماند. نادیده گرفتن این مهم در آموزش عالی که تولید و نشر دانش، تربیت نیروی انسانی متخصص و ارائه خدمات تخصصی و مشاوره‌ای را در هر جامعه رقم می‌زند، میزان اهمیت برنامه درسی آموزش عالی را زیر سؤال می‌برد. در حالی که پرورش دانشجویان مستقل، خودآگاه و خلاق، توجه به علائق دانشجویان، توجه به روابط میان‌رشته‌ای و یادگیری مادام‌العمر، آگاه شدن از چرایی یادگیری توسط دانشجویان، پرورش مهارت‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله در برنامه‌های درسی دانشگاهی از اهمیت خاصی برخوردار است (عارفی، ۱۳۸۳).

با توجه به پژوهش‌های صورت گرفته، می‌توان مشکلاتی مانند سازگار نبودن برنامه‌های درسی با تقاضای بازار کار و موفق نبودن برنامه‌های درسی در کمک به دانشجویان برای کسب اطلاعات و مهارت‌های لازم در جهت ایفای نقش مؤثر در دنیای کار متحول امروزی را دید. همچنین توجه به نقش ضعیف یادگیرندگان و مجریان در تهیه و تدوین برنامه‌های درسی حائز اهمیت است؛ زیرا این مسئله می‌تواند یکی از دلایل مهم موفق نبودن یک برنامه باشد، چراکه اعمال نظر عده‌ای خاص در تدوین برنامه بدون توجه به نظرات سایر افرادی که تحت تأثیر برنامه قرار می‌گیرند باعث کاهش انگیزه است و در نتیجه عامل بازدارنده‌ای برای حرکت برنامه محسوب می‌شود. همچنین استفاده صرف از رویکرد یا دیدگاهی همچون موضوع محوری در تدوین برنامه درسی بدون در نظر داشتن سایر رویکردها باعث کم‌رنگ شدن نقش یادگیرندگان و عدم جامعیت برنامه در پرداختن به ابعاد گوناگون شخصیت آنان و بی‌توجهی به نیازها و تحولات موجود شده است (عارفی، ۱۳۸۳). بر این اساس، مسئله مهم شناسایی کم و کیف تحولات در نیازهای آکادمیک دانشگاهیان از منظر مطالعات برنامه درسی است که از بهترین زمینه‌های پژوهش برای دستیابی به راهبردی پاسخگو در رویارویی با پدیده تغییر را در برنامه درسی آموزش عالی فراهم می‌کند. هدف از اجرای این پژوهش، بررسی و واکاوی برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش عالی با محوریت برنامه درسی به‌مثابه یک مطالعه بین رشته‌ای در عرصه آموزش عالی و پاسخگویی به پرسش‌های زیر است:

ماهیت برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه چیست؟ و فرایند شکل‌گیری برنامه برنامه‌ریزی استراتژیک برنامه درسی محور تحت تأثیر چه عواملی است؟ پژوهش‌های

مهم صورت گرفته در ارتباط با برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش عالی با محوریت برنامه درسی کدام‌اند؟ و اینکه در تحقیقات آینده، برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش عالی از چه منظری باید به برنامه درسی بنگرند؟ از این‌رو، در پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکرد توصیفی - تحلیلی بر اساس پژوهش‌های صورت گرفته، چهارچوب مفهومی با هدف جهت‌دهی به پژوهش‌های آینده ارائه شده است.

### روش پژوهش

با توجه به اینکه اطلاعات موجود در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه درسی آموزش عالی ماهیتاً کیفی، پر بعد و پربرایند است، قاعدتاً کشف، استخراج و تحلیل داده‌ها و اطلاعات مرتبط مستلزم کاربست الگوی کیفی است که بتواند پاسخگوی پراکندگی منابع و اطلاعات موجود باشد. همچنین قدرت اکتشاف، استخراج و تحلیل داده‌ها و اطلاعات صریح و ضمنی را داشته و در عین حال، ساده و مدیریت‌پذیر باشد. بر اساس جستجوی صورت گرفته، روش فرایند چرخه‌ای تحلیل (ترک‌زاده، ۱۳۸۸)، چنین ویژگی‌هایی دارد و شامل مراحل زیر است: ۱- فرایند گردآوری داده‌ها و اطلاعات؛ ۲- کاهش احیاگرانه داده‌ها؛ ۳- سازمان‌دهی و تحلیل اطلاعات و ۴- نتیجه‌گیری (تفسیر و نتیجه‌گیری). مراحل یاد شده در فرایند چرخه‌ای تحلیل را باید در یک ترکیب تعاملی به صورت مستمر و فزاینده در نظر گرفت تا به کشف و خلق مفاهیم و توسعه معنی‌دار دانش جدید منجر شود. استفاده از این فرایند در این پژوهش تا رسیدن به مرحله اشباع مفهوم دانش متغیرهای پژوهش ادامه داشت. به طوری که حاصل پژوهش مجموعه مفاهیم مشخص پیرامون برنامه‌ریزی استراتژیک با محوریت برنامه درسی در قالب الگوی مفهومی پژوهش است. گردآوری داده‌ها در این روش با توجه به ماهیت کیفی آن (پویا، چندجانبه و تعاملی) به صورت باز و به شکل مطالعه اسنادی انجام گرفت. جامعه آماری پژوهش شامل اسناد و مدارک موجود در پایگاه‌های اطلاعاتی قابل دسترسی پژوهشگران در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه درسی بود. نمونه آماری مورد مطالعه به روش نمونه‌گیری هدفمند از منابع مذکور گردآوری شده و برای تحلیل انتخاب شد (ترک‌زاده، ۱۳۸۸). بر این اساس برای دستیابی به پژوهش‌های خارج از کشور از پایگاه‌های اطلاعاتی Springer, Science direct, Ebsco, Emerald, ISI, Eric, Francis & Taylor استفاده شده است. برای دسترسی به منابع داخل کشور نیز ضمن استفاده از کتاب‌های موجود،

از پایگاه‌های اطلاعاتی بانک مقالات نشریات کشور، پایگاه اطلاعات پژوهشی جهاد دانشگاهی، پایگاه مدارک و اطلاعات علمی ایران، سیویلیکا، نورمگز، نامتن استفاده شده است. در این پژوهش، برای اعتباریابی داده‌ها از معیارهای تأییدپذیری و قابل قبول بودن<sup>۱</sup> با استفاده از روش خودبازبینی پژوهشگر طی فرایند گردآوری و تحلیل داده‌ها و مطابقت یافته‌ها با مبانی نظری و پژوهشی استفاده شد. همچنین برای سنجش پایایی چهارچوب به دست آمده، از معیار قابل اعتماد بودن<sup>۲</sup> استفاده شد (کرسول، ۲۰۰۷). برای تعیین قابل اعتماد بودن از روش هدایت دقیق جریان مطالعه و پژوهش توسط گروه پژوهشی و بررسی آن توسط ۶ تن از متخصصان برنامه درسی در جهت ارزیابی و ارائه بازخورد استفاده شد.

### ماهیت برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش عالی چیست؟

نویسندگان و اندیشمندان مدیریت، هر کدام تعریف خاصی از برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه داده‌اند که به برخی از آنها اشاره می‌شود. برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی است که در آن از طریق هدایت مخاطبان و ذی‌نفعان سازمان آینده ترسیم و خط‌مشی‌های ضروری برای عملیاتی کردن برنامه‌ها مهیا می‌شود. بر این اساس، مشخصه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک عبارت از خودارزیابی سازمانی، برخورد مقتضی در مواجهه با انتخاب‌های مشکل و حساس و تنظیم اولویت‌هاست (روی و هالبرت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵، ۶). درلی<sup>۴</sup> (۲۰۰۷)، برنامه‌ریزی استراتژیک را مجموعه‌ای از مفاهیم، رویه‌ها و ابزارهایی می‌داند که به‌منظور کمک به رهبران، مدیران و برنامه‌ریزان برای تفکر و اقدام استراتژیک طراحی شده است. گاتنیا و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۱)، پنج بعد برای برنامه‌ریزی استراتژیک با تأکید بر کارآفرینی مطرح کردند که عبارت‌اند از: رویکرد کارآفرینانه، کاوش محیطی، انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی، افق زمانی برنامه‌ریزی و مشارکت در برنامه‌ریزی. هدف برنامه‌ریزی استراتژیک، بهبود عملکرد و رشد سازمان برای ایجاد سازگاری با تغییرات محیطی و بهره‌برداری از فرصت‌هاست (کروگر<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷، ۷).

- 
1. Credibility
  2. Dependability
  3. Fitzroy & Hulbert
  4. Dereli
  5. Gathenya et al
  6. kroeger

بر این اساس، پیام اصلی تحلیل استراتژیک درونی و بیرونی سازمان، پیشرفت و حرکت رو به جلو بر اساس قوت‌ها، به حداقل رساندن ضعف‌ها و فراهم کردن زمینه زمینه‌های قابل بهبود، غنیمت شمردن فرصت‌ها و خنثی کردن تهدیدهاست (انصاری و همکاران، ۱۳۸۸)؛ زیرا برنامه‌ریزی استراتژیک، سازمان را به‌عنوان یک کل در ارتباط با محیطش در نظر می‌گیرد (نیکلز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). بنابراین، رمز موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک، ایجاد چشم‌اندازی آرمانی و مطلوب به‌عنوان پنداره سازمان است (گراتز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲، ۳).

اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزشی، به‌ویژه برنامه‌ریزی درسی، نیازمند به‌کارگیری مؤلفه‌های تفکر استراتژیک، نظام اطلاعات آموزشی، بازاریابی، بازسازی، بازآفرینی و تحلیل قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهاست. تفکر استراتژیک فرایند خلاقانه، واگرا و ترکیبی است که هدف آن رفع ابهام و معنا بخشیدن به یک محیط پیچیده است (بون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵). در واقع، اگر مقصدی را که در آینده باید به سوی آن حرکت کنیم، تمامی ابعاد و ویژگی‌هایش را شناسایی و مختصات نقطه شروع خود را به‌درستی بازیابی کنیم، می‌توانیم با امکانات امروزی و شناسایی همه موانع و ضعف‌ها، مسیر راه‌یابی به مقصدها را با گام‌های اصولی و منطقی‌تر تدوین کنیم. ولی اگر ندانیم مقصد ما کجاست و خرد جمعی به تفاهم و اجماع در این زمینه‌ها راه نیافته باشد باید مطمئن باشیم که روزمرگی خواهیم داشت که در انبوهی از چه باید کردها گرفتار و اسیر خواهد شد (سبحانی، ۱۳۸۵). ترک‌زاده و احمدوند (۱۳۸۸) در پژوهش خود به تدوین الگویی کاربردی برای هدایت راهبردی نظام اطلاعات دانشگاه مشتمل بر سه بخش اصلی (تعیین مطلوبیت‌های راهبردی اساسی، تحلیل راهبردی و راه‌یابی راهبردی) اقدام کردند و نه گام عملی شامل تعیین رسالت، ترسیم چشم‌انداز و تعیین ارزش‌ها، ارزیابی عوامل محیطی، ارزیابی عوامل درونی و ارزیابی موقعیت و اقدام راهبردی، تعیین اولویت‌های راهبردی، تعیین هدف‌ها راهبردی و تهیه طرح اقدام ارائه کردند. می‌توان گام‌های عملی ارائه شده در این الگو را به‌عنوان اجزا و عناصر فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک در نظر داشت. با توجه به بررسی جامعیت و دقت نظر پژوهشگران، در این پژوهش نیز الگوی مطرح شده آنان، اساس پژوهش قرار گرفته و

---

1. Nicols

2. Graetz

3. Bonn

تلاش شده است بر اساس آن به توسعه مفهومی و بسط دانش در حوزه موضوع مورد مطالعه اقدام شود.

### مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش عالی کدام است؟

بر اساس مطالعه عمیق صورت گرفته در مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، در جدول (۱) مهم‌ترین مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش عالی بر اساس ابعاد آن ذکر شده است.

جدول (۱) مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش عالی

مدل‌ها	مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک	رسالت و ماهوریت	چشم‌انداز	ارزش‌ها و هدف‌های کلی	محیط داخلی	محیط خارجی	اجرا و تدوین استراتژی	ارزیابی و کنترل	بازخورد
ترک‌زاده و احمدوند (۱۳۸۸)	- تعیین مطلوبیت‌های راهبردی - تحلیل راهبردی - راه‌یابی راهبردی	*	*	*	*	*	*	*	*
الگوی اصلی استینر (۱۹۶۹)، نقل در یمنی، (۱۳۸۰)	- بررسی عوامل بیرونی - بررسی عوامل درونی - ارزشیابی استراتژی - عملیاتی کردن استراتژی				*	*	*	*	
مدل اد. کوست <sup>۱</sup> (۱۹۹۱)	- مشخص کردن ماهیت کار سازمان و وضعیت موجود و عناصر آن - شناسایی محیط بیرونی - پیش‌بینی تغییرات محیط بیرونی سازمان - تهیه نقشه بر اساس پیش‌بینی‌های انجام شده - تجزیه و تحلیل شقوق مختلف عمل - بررسی و ارزیابی هدف‌ها و تعیین اولویت‌های آنان - هماهنگ کردن راهبردها در قالب فعالیت‌های مختلف				*				

<sup>۱</sup>. Ed. Quest Model



مدل‌ها	مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک	رسالت و مأموریت چشم‌انداز ارزش‌ها و هدف‌های کلی محیط داخلی محیط خارجی اجرا و تدوین استراتژی ارزیابی و کنترل بازخورد
مارک هال و کوین الیوت (۱۹۹۳)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحلیل موقعیت استراتژیک</li> <li>- تدوین و تحلیل رسالت و هدف‌های ویژه</li> <li>- تدوین و تحلیل شق‌های راهبردی</li> <li>- انتخاب و اجرای شق‌های راهبردی</li> <li>- ارزشیابی عملکرد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*</li> <li>*</li> <li>*</li> </ul>
هاکس و ماجلف <sup>۱</sup> (۱۹۹۶)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مأموریت</li> <li>- واریسی داخلی</li> <li>- بررسی محیطی (عملکرد گذشته و پیش‌بینی آینده)</li> <li>- تدوین استراتژی</li> <li>- برنامه‌ریزی استراتژیک (تعیین و ارزیابی برنامه‌های اجرایی خاص) بودجه‌بندی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*</li> <li>*</li> <li>*</li> <li>*</li> </ul>
برایسون <sup>۲</sup> (۱۹۹۸)	<ul style="list-style-type: none"> <li>توافق اولیه</li> <li>تعیین وظایف</li> <li>تحلیل ذی‌نفعان</li> <li>تنظیم بیانیه مأموریت سازمان</li> <li>شناخت محیط سازمان</li> <li>تعیین موضوعات استراتژیک</li> <li>پیش روی سازمان</li> <li>تعیین استراتژی‌ها</li> <li>شرح طرح‌ها و اقدامات</li> <li>تنظیم دورنمای سازمانی برای آینده</li> <li>برنامه عملیاتی یک‌ساله</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*</li> <li>*</li> <li>*</li> </ul>

1. Hax & Majluf

2. Braison



مدل‌ها	مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک	رسالت و مأموریت چشم‌انداز	ارزش‌ها و هدف‌های کلی	محیط داخلی	محیط خارجی	اجرا و تدوین استراتژی	ارزیابی و کنترل	بازخورد
حاتمی (۲۰۱۱)	چشم‌انداز رسالت و مأموریت هدف‌های کلی در ارزش‌ها تجزیه و تحلیل استراتژی مطالعه محیطی تجزیه و تحلیل سازمانی ساخت استراتژی ایجاد استراتژی عملیاتی کنترل و ارزشیابی استراتژی بازخورد	*	*	*	*	*	*	*
جاکوب نانگ و اپری (ocic) (۲۰۱۴)	بررسی محیطی چشم‌انداز، ارزش‌ها و رسالت و مأموریت تدوین استراتژی هدف‌های کلی و جزئی اجرا نظارت و ارزیابی	*	*			*	*	
هسینگ و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۱۵)	ترسیم چشم‌انداز تجزیه و تحلیل موقعیت اجتماعی تدوین استراتژی برنامه عمل ارزیابی پایداری	*	*			*	*	

با توجه به مدل‌های ارائه شده در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش عالی و با تأکید بر وجه مشترک همه ابعاد مدل‌ها، در رابطه با هدف پژوهش بر مبنای توجه و تمرکز بر نقش محوری برنامه درسی آموزش عالی در برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش عالی در این بخش، این مهم بررسی می‌شود. بر اساس آنچه تاکنون گفته شد، بیشتر ادبیات موجود به بررسی برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های تجاری اشاره شده است، در حالی که با تمرکز بر مدل‌های معرفی شده و توجه به ابعاد و عناصر هر کدام

<sup>1</sup>. Hsing Chen et al

می‌توان به نقش و اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزشی پی برد. در واقع با بررسی نقش محیط درونی و بیرونی و همچنین در نظر داشتن رسالت و مأموریت نظام آموزشی، به‌ویژه در بعد برنامه درسی و تمرکز بر چشم‌انداز آن باید در جهت راهبری نگرستن مباحث آموزش عالی از جمله برنامه درسی در راستای همگام شدن با تحولات موجود گام مهمی برداشت.

#### ماهیت برنامه‌ریزی استراتژیک با محوریت برنامه درسی در دانشگاه چیست؟

برنامه درسی را باید به‌عنوان معماری دانش در نظر گرفت که به‌صورت مستمر مورد بازنگری و اصلاح قرار گیرد و به‌عنوان ابزار مهم رشد و تکامل یادگیرندگان ایفای نقش کند (تومبز و تیرنسی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳؛ زایس<sup>۲</sup>، ۱۹۷۶؛ استارک و لاتر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹؛ میلدرد و جیمز<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶ و آیزنر، ۱۹۹۴). ولف<sup>۵</sup> (۲۰۰۷)، پژوهشی را با عنوان «مدلی برای تسهیل برنامه‌ریزی درسی در آموزش عالی، رویکردی برگرفته از اعضای هیئت علمی» با حمایت برنامه‌ریزان درسی و بر مبنای داده‌ها اجرا کرده است. در این پژوهش، اصطلاح تولید برنامه درسی، متضمن این نکته است که برنامه‌های درسی به‌صورت یک فرایند مداوم و پیوسته تولید می‌شوند. بسیاری از ابتکارهای تولید برنامه درسی از اعضای هیئت علمی علاقه‌مند به بهبود بخشیدن برنامه درسی خود به نفع یادگیری دانشجویان برمی‌خیزد. آنچه مهم است، ایجاد زمینه فرهنگی با تکیه بر دانش و داده‌های خاصی برای تصمیم‌گیری است تا هیئت علمی را به فرایند پیشبرد و بهبود مداوم در برنامه درسی، جذب کند و اغلب این قصد با ارزشیابی از برنامه درسی شروع می‌شود. منابع گردآوری داده‌ها عبارت بودند از فارغ‌التحصیلان، دانشجویان در حال تحصیل، دانشجویان ورودی جدید، کارمندان، اعضای هیئت علمی. در این خصوص، جدولی شامل نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها، تهدیدها (SWOT) توسط هیئت علمی که مسئولیت تولید برنامه درسی را به عهده گرفته بود، تنظیم شد. نکته مهم ایجاد زمینه فرهنگی است که در آن اعضای هیئت علمی به‌طور مداوم و مرتب، هدف‌های برنامه و نتایج و بازده‌های آنها را بررسی کنند. در واقع باید گفت

- 
1. Toombs
  2. Zais
  3. Stark & Lowther
  4. Mildred & James
  5. Wolf

هدف، نوعی وضعیت مطلوب و مورد نظر است که دانشگاه قصد دستیابی به آن را دارد. در این زمینه نقش اصلی نیز بر عهده خود دانشگاه است. تعیین هدف‌های عالی و استراتژی‌های لازم و ایجاد وضعیت و محیط مناسب برای اجرای برنامه‌ها (استراتژی‌ها)، در جهت رسیدن به هدف‌هاست که به اثربخشی منجر می‌شود. بنابراین، اثربخشی به معنای اولویت‌بندی صحیح هدف‌ها و اطمینان به این است که عملکرد سازمان در نهایت هدف‌های سازمان را تحقق می‌بخشد (هاشمی، ۱۳۸۳).

با توجه به اینکه فعالیت‌های اصلی دانشگاه‌ها در قالب برنامه‌های درسی و در کلاس درس شکل می‌گیرند، برنامه‌های درسی آموزش عالی باید طوری طراحی شوند که حس کنجکاوی، توان تخصصی و معرفتی مخاطبان را افزایش دهند. همان‌گونه که گذار از اقتصاد مبتنی بر کشاورزی به اقتصاد مبتنی بر صنعت، چالش‌های بسیاری را برای دانشگاه‌های جهان در دو محور تربیت نیروهای انسانی و پژوهش‌ها دربرداشت، گذار از عصر صنعت و ورود به عصر فناوری اطلاعات و ارتباطات نیز چالش‌های بسیاری را در محورهای یاد شده پیش روی دانشگاه‌ها قرار داده است. به نظر پارسا (۱۳۸۶) تطبیق و سازگاری با تحولات اجتناب‌ناپذیر جهانی و منطقه‌ای در جوامع امروز، نیازمند طراحی و اجرای برنامه‌های درسی و اتخاذ راهبردهای جدید و رویکردهای تازه در برنامه‌ریزی درسی و ارائه راهکارهای نو در شیوه‌های آموزش و اجرای آن برنامه‌هاست؛ ناگزیر، در بحث تدریس و یادگیری نیز تغییر محتوای کتاب‌های درسی، ضروری است. بنابراین، پس از اعمال تغییرات لازم در متن کتاب‌ها و محتوای درسی، باید شیوه‌های جدیدتری نیز برای اجرای این تغییرات در عمل پیاده کرد. برای ایجاد این تحولات، به وجود نیروهای تربیت شده و متعهد در زمینه تغییرات جدید نیاز است. برنامه‌های درسی آموزش عالی از جمله عوامل و عناصری هستند که در تحقق بخشیدن هدف‌های آموزش عالی نقش بسزایی دارند. از این‌رو، برنامه‌های درسی که قلب آموزش در مراکز دانشگاهی به شمار می‌آیند، آینه نقش‌ها و هدف‌های آموزش عالی و شایسته توجه دقیق هستند (آلتباخ<sup>۱</sup>، ۱۹۸۸). در نتیجه، تغییرات برنامه درسی باید در خدمت اصلاح برنامه‌ریزی درسی دانشگاهی باشد و اثربخشی آن را تضمین کند.

---

<sup>۱</sup>. Altbach

در برنامه‌ریزی راهبردی، هدف عمده آن است که نهاد مورد نظر در موقعیتی قرار گیرد که بتواند به هدف‌های خود دست یابد و بهره‌برداری لازم را از آن به عمل آورد. افزایش شواهد مبتنی بر عمل ایجادکننده فرصت‌هایی برای اشتراک در ارتباط با فرایند برنامه درسی استراتژیک یادگیرنده‌محور است که می‌تواند تحلیلی کلی از پژوهش باشد (جیسوپ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲؛ واگنر و آیس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). فرایند گردآوری و تحلیل داده‌هایی چون اطلاعات جمعیت‌شناختی دانشجویان، پیشرفت تحصیلی آنان، انواع ارزیابی، پیامدهای یادگیری و فعالیت‌های یادگیری (میزان تعاملات دانشجویان با رشته آموزشی و فناوری‌های یادگیری و ...) در برنامه درسی، فرصت‌هایی را برای شناسایی و روندهای منتج به برنامه درسی در عمل همچون ارائه استراتژی‌ها و مأموریت‌هایی برای بازنگری برنامه درسی ایجاد می‌کند (بریک و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱؛ هیوبال و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳؛ فریدمن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸). به نظر دولنس<sup>۶</sup> (۲۰۰۳، ۲۰۰۴، ۲۰۱۵)، مدل برنامه‌ریزی استراتژیک با محوریت برنامه درسی چهارچوبی را برای برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزش عالی ایجاد می‌کند؛ زیرا محوریت آن برنامه درسی است و این شامل فرهنگ دانشگاهی و حیطه عمل است. این مدل به روشی طراحی شده است که فرد می‌تواند در هر جایی از سازمان که برنامه‌ریزی رخ می‌دهد، مهم باشد و از ارائه چشم‌اندازهای غیر معمول جلوگیری کند. این می‌تواند با فرایند ارزیابی از خود به‌صورت جهشی به یکپارچگی و انسجام دست یابد و اگر به‌موقع اجرا شود می‌تواند به‌عنوان هسته اصلی اعتبار داشته باشد (دولنس، ۲۰۰۴).

مدل برنامه‌ریزی استراتژیک با محوریت برنامه درسی دارای پنج فعالیت برنامه برنامه‌ریزی به‌هم‌پیوسته است: شناسایی و تعریف شاخص‌های عملکرد کلیدی<sup>۶</sup>، چهارچوب برنامه درسی یادگیرنده‌محور<sup>۷</sup>، بررسی محیطی<sup>۸</sup>، استمرار مطالعه و بررسی توسط فرد<sup>۹</sup> و برنامه عمل و اجرا<sup>۱۰</sup> است. شاخص‌های عملکرد کلیدی، برای رجوع

1. Jessop et al

2. Wagner & Ice

3. Bryk

4. Friedman

5. Dolence

6. Key performance indicator

7. The learner center-curriculum framework

8. Environmental scanning

9. Continuous self-study

10. Action planning and implementation

به چرخه برنامه‌ریزی با معیارهای مشخصی برای نظارت بر عملکرد سازمان، چهارچوبی ایجاد می‌کند در دامنه گسترده‌ای از معیارهای سنجش که مناسب است و می‌تواند مورد استفاده واقع شود. همچنین شامل معیارهایی از جمله خط‌مشی‌های ایالتی، فدرالی، محلی و نیازهای منطقه‌ای که رسماً اعلام شده و همچنین اندازه‌گیری‌های مدیریتی شبیه استخدام، درآمد و پیامدهای یادگیری است. چهارچوب برنامه درسی یادگیرنده‌محور نیز ساختاری برای طراحی، توسعه و بهسازی و گسترش تمرکز بر یادگیرنده در برنامه درسی ایجاد می‌کند. این چهارچوب شامل مواردی همچون جامعه یادگیری<sup>۱</sup>، هدف‌های یادگیرنده، مدرسان، تئوری‌ها و روش‌های یادگیری، معماری برنامه درسی<sup>۲</sup>، شکل‌بندی یا پیکره‌بندی برنامه درسی<sup>۳</sup> و خدمات یادگیرنده<sup>۴</sup> است. بررسی محیطی نیز فرایندی سیستمی است که محیط خارج از سازمان را دربرمی‌گیرد و شامل شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهاست. هدف نهایی بررسی محیطی، جلوگیری از تأثیرات منفی و به دست آوردن منافع مثبت محیطی بر اساس فرصت‌هایی است که منتج از نیروهای محیطی پویاست. ارزیابی درونی مداوم<sup>۵</sup> نیاز به استمرار ارزیابی عملکرد سازمان را به رسمیت می‌شناسد. این رویکرد، ارزیابی رسمی از طریق استراتژی‌های مدام سازمانی و تحلیل‌های عملیاتی را ترکیب می‌کند و اقدامات عملکرد سازمانی مرتبط با شاخص‌های عملکرد کلیدی، برنامه درسی و بررسی‌های محیطی را مورد بررسی قرار می‌دهد. طرح و برنامه عمل<sup>۶</sup> به ترکیب استراتژی‌های عملی از طریق تحقیقات و تحلیل‌هایی که در بخش یک تا چهار صورت گرفته بود، اشاره دارد. در واقع، فرایندی است شامل گام‌های مربوط به توسعه دستورالعمل فعالیت‌های سازمانی که قوت را افزایش، ضعف‌ها را کاهش، فرصت‌ها را مغتنم و تهدیدها را کاهش می‌دهد. طرح و برنامه عمل، فرایندی است که به تعمیم نظرات، شکل‌دهی مأموریت‌ها، توسعه استراتژی‌ها، غایات و هدف‌ها، اجرا و ارزیابی برنامه اشاره دارد (دولنس، ۲۰۰۳؛ ۲۰۰۴).

---

1. learning population

2. curriculum architecture

3. curriculum configuration

4. learner services

5. continuous self-study

6. action plan

### پژوهش‌های مهم صورت گرفته در ارتباط با برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش عالی با محوریت برنامه درسی کدام‌اند؟

با توجه به موارد یاد شده، مطالعات صورت گرفته راجع به متغیرهای پژوهش به صورت موجز و مفید در قالب جدول (۲) ارائه شده است. لازم به ذکر است پژوهش‌های اجرا شده، بیشتر به صورت غیرمستقیم مدل برنامه‌ریزی استراتژیک با محوریت برنامه درسی در آموزش عالی را بررسی کرده‌اند. با درک اهمیت این مسئله در این پژوهش با بررسی پژوهش‌های اجرا شده، تلاش شده مدل برنامه‌ریزی استراتژیک با محوریت برنامه درسی تدوین شود.

#### جدول (۲) برخی از مطالعات تجربی انجام گرفته در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک برنامه درسی در آموزش عالی در ایران

پژوهشگران	عنوان پژوهش	نتایج
عارفی (۱۳۸۳)	بررسی برنامه‌های درسی رشته علوم تربیتی در آموزش عالی ایران و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن	هدف‌های کلی برنامه‌های درسی، مبتنی بر دیدگاه نظم و انضباط است و عناصر محتوا و روش آموزش مبتنی بر دیدگاه موضوعی و رویکرد آن بیشتر نظری است تا عملی. برنامه‌های درسی در ایجاد زمینه مهارت‌های ویژه و تخصصی، مهارت‌های پژوهشی و مهارت‌های عمومی مانند فعالیت‌های گروهی و به‌کارگیری فناوری روز پاسخگوی نیازها نیست و نحوه ارزشیابی از آموخته‌های دانشجویان در برنامه درسی جامع نیست.
کسکه و ایرانش (۱۳۸۹)	آسیب‌شناسی راهبردی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی	در بخش آسیب‌های ارتباطی، عدم تبیین نحوه تعامل این نهاد با وزارت علوم و وجود تعارض با نهادهای بالادستی بود. اهم آسیب‌های کارکردی عبارت بود از عدم تکافوی کارکردهای فعلی هیئت‌های امنا، عدم امکان تنوع‌بخشی به منابع مالی و عدم تکافوی نظام‌های برنامه‌ریزی و ارزیابی مؤسسات از سوی این نهاد...
ناظمی (۱۳۸۹)	به‌کارگیری مدل ترکیبی تحلیل سلسله‌مراتبی فازی و تحلیل سوات در برنامه‌ریزی استراتژیک دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد	نقاط قوت، فرصت، تهدید و ضعف به ترتیب از بیشترین اهمیت در برنامه‌ریزی استراتژیک و تحلیل محیطی برخوردار بوده‌اند. در مجموعه نقاط ضعف، نداشتن مجله علمی - پژوهشی در بیشتر گروه‌های آموزشی؛ در مجموعه نقاط قوت وجود رشته‌های مهم کاربردی در دانشکده؛ در مجموعه فرصت‌های محیطی، تقاضای فارغ‌التحصیلان سایر رشته‌ها برای ادامه تحصیل در رشته‌های دانشکده و در مجموعه تهدیدها توجه ناکافی به منزلت دانشگاهیان، بالاترین اولویت و رتبه را به خود اختصاص داده‌اند.



پژوهشگران	عنوان پژوهش	نتایج
شجاعی و همکاران (۱۳۹۲)	ارائه چارچوبی تلفیقی جهت تدوین استراتژی در موسسه آموزش عالی آزاد راشد	مدل تلفیقی ارائه شده مبتنی بر SWOT, BSC, QFD و EFQM بوده که برای حل مشکل اولویت‌بندی برنامه‌های استراتژیک و فرموله کردن استراتژی در مؤسسه آموزش عالی آزاد راشد می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.
فیروزآبادی و آقااحمدی (۱۳۸۸)	ارائه فرایند مناسب برنامه‌ریزی راهبردی آموزش عالی تربیت محور با تأکید بر دانشگاه‌های افسری نیروهای مسلح	مدل پیشنهادی این مقاله پس از آشنایی با تعیین نیازهای آموزشی، دیدگاه‌های نیازسنجی و برنامه‌ریزی و بررسی نظرات صاحب‌نظران در خصوص برنامه‌ریزی راهبردی و همچنین بررسی انواع مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی تربیتی و آموزشی تدوین شد و نتایج نشان‌دهنده اعتبار این مدل بود.
خوبیاری (۱۳۸۹)	امکان‌سنجی برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش متوسطه شهرهای اصفهان و شیراز	از دید مدیران ستادی و صنفی میزان امکان تمرکززدایی، تفکر استراتژیک بازاریابی، بازاری و بازآفرینی در آموزش متوسطه دو استان پایین‌تر از حد متوسط است.
کهن (۱۳۸۸)	باورهای معرفت‌شناختی مدیران و نگرش آنها در خصوص برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش عالی	بین باورهای معرفت‌شناختی مدیران و نگرش آنها در خصوص برنامه‌ریزی راهبردی رابطه معنی‌داری وجود دارد.
گوتی و همکاران (۲۰۰۸)	ارتباط میان برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت برنامه درسی و اطمینان از یادگیری: تجارب مدرسه	برنامه‌ریزی استراتژیک، فعالیتی مهم در دانشگاه‌ها محسوب می‌شود که این امکان را فراهم می‌سازد تا به تخصیص منابع به‌صورت منطقی با توجه به کمبودها اقدام کنند مثل تخصیص بودجه در توسعه دانشکده، تصمیم‌گیری دقیق در مورد اولویت‌ها و تخصیص منابع در رابطه با برنامه‌های مختلف.
دولنس (۲۰۰۴)	ارائه مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برنامه درسی محور	در مدل برنامه‌ریزی استراتژیک با محوریت برنامه درسی باید از چهارچوب برنامه درسی یادگیرنده‌محور استفاده شود و در آن باید به مؤلفه‌های بررسی محیطی، تعیین شاخصه‌های کلیدی عملکرد، خودآموزی مستمر، برنامه‌ریزی عملیاتی و اجرایی توجه کرد.

پژوهشگران	عنوان پژوهش	نتایج
تامپسون <sup>۱</sup> (۲۰۱۱)	تدوین مدلی برای یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی استراتژیک و طراحی برنامه درسی شایستگی محور در ایجاد یک برنامه سلامت عمومی: دانشگاه کارولینای شمالی	توجه به نیاز جامعه با ارزیابی از نیازها و همچنین توجه به نیاز دانشجویان، ایجاد نوآوری برای پیشبرد حرفه و مهارت‌ها و ارتقای سلامت عمومی از طریق برنامه درسی متناسب با وضعیت و مقتضیات محیطی که پاسخگوی جامعه خود است، امکان‌پذیر است. بنابراین با اتخاذ رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک در برنامه درسی دانشجویان می‌توان در جهت ارتقای شایستگی آنان متناسب با نیازهایشان گامی برداشت (تامپسون، ۲۰۱۱).
پاملا و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۱۱)	تأثیر استراتژیک تغییر برنامه درسی و یادگیری محیطی بر عملکرد تحصیلی دانشجویان علوم پزشکی	اصلاح برنامه درسی متناسب با تحولات جامعه و تحولات موجود در محیط آموزش عالی و اتخاذ استراتژی مناسب برای بهبود عملکرد دانشجویان نیازمند بررسی موفقیت درونی و بیرونی (وضعیت محیطی) است، مطمئناً برنامه درسی که متناسب با چنین شرایطی باشد ارتقای عملکرد تحصیلی دانشجویان را به همراه خواهد داشت.
آلستت <sup>۳</sup> (۲۰۱۳)	بررسی گزینه‌های راهبردی در انطباق با برنامه درسی هسته‌ای	نتایج نشان داد که محیط رقابتی، برنامه‌های آموزشی کسب‌وکار محور می‌تواند به وسیله افزایش نوآوری و کاهش تمایز بین محتواهای ارائه شده بر اساس شرایط محیطی و شیوه‌های تدریس استادان به موفقیت در محیط رقابتی منجر شود.
شن و تات <sup>۴</sup> (۲۰۱۳)	بررسی دیدگاه کاربران و استادان درباره برنامه درسی استراتژیک کاربردی	از دیدگاه استادان و کاربران این نوع برنامه درسی، برنامه‌های ارائه شده به دانشجویان به‌ویژه در مقاطع تحصیلات تکمیلی باید بر اساس شرایط بازار و حرفه شغلی هر رشته تدوین شده باشد و نیازهای روز جامعه به‌ویژه اقتضائات جهانی شدن مدنظر داشته باشد. به‌علاوه این برنامه باید خوب نوشته شده، ارائه شود و تجارب یادگیری "capstone" را فراهم کند.
کانچانا <sup>۵</sup> (۲۰۰۰)	بررسی وضعیت برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌های دولتی و خصوصی تایلند	هدف عمده از برنامه‌ریزی استراتژیک در تایلند جهت‌دهی به مؤسسات آموزش عالی و ارائه خدمات بهتر به دانشجویان و استادان بود. بررسی وی نشان داد که بررسی زمینه، ارزیابی، برنامه‌ریزی سازمانی، برنامه‌های بخش‌های مختلف و اجرای برنامه از مؤلفه‌های اصلی برنامه‌ریزی استراتژیک آنها محسوب می‌شود.

1. Thompson
2. Pamela et al
3. Alstete
4. Shen & Toth
5. Kanchana

پژوهشگران	عنوان پژوهش	نتایج
آستین <sup>۱</sup> (۲۰۰۰)	بررسی وضعیت برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌ها و ارائه مدل پیشنهادی برای بهبود وضعیت	برنامه‌های استراتژیک در حال اجرا بیشتر تحت تأثیر هدف‌های فردی است تا چشم‌اندازها و مأموریت‌های آموزش عالی. در مدل پیشنهادی باید نه تنها مأموریت‌ها، ارزش‌ها و هدف‌ها در نظر گرفته شود بلکه باید با استفاده از مهارت‌های راهبردی اجرا شده، ارزیابی‌ها هم به صورت مداوم برای پی بردن به شرایط نوظهور اجرا شود.
ماپولانگا <sup>۲</sup> (۲۰۱۳)	مطالعه طرح‌های استراتژیک دانشگاه ملاوی	طرح‌های استراتژیک جاری همه برنامه‌ریزی‌ها، بودجه‌ریزی‌ها و فعالیت‌های دانشگاه را جهت می‌دهد اما شواهد نشان می‌دهد که به دلیل عدم ارزیابی‌های درست و به موقع، عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و همه نیروهای درونی و بیرونی که عامل فشار محسوب می‌شوند باعث می‌شود که این برنامه‌ها به تحقق آرمان‌ها و مطلوبیت‌های دانشگاه منجر نشود.
تسیاکیروس و پاشیاردیس <sup>۳</sup> (۲۰۰۲)	بررسی اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک نظام آموزشی قبرس	اجزای اصلی در برنامه‌ریزی استراتژیک این نظام عبارت‌اند از تجزیه و تحلیل استراتژیک، انتخاب استراتژیک و اجرای استراتژیک است. به علاوه این برنامه استراتژیک می‌تواند در تحقق اهداف نظام آموزشی مؤثر باشد.
کتانن <sup>۴</sup> (۲۰۰۶)	بررسی تأثیرات برنامه‌ریزی استراتژیک مؤسسات آموزش عالی	نتایج نشان‌دهنده آن است که مؤسسات آموزش عالی با برنامه‌ریزی استراتژیک می‌توانند بر محیط خود تأثیرات قابل ملاحظه‌ای داشته باشند.
پتردیس <sup>۵</sup> (۲۰۰۳)	بررسی نقش رهبران آموزشی در برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاهی	رهبران آموزشی می‌توانند در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک باعث سازمان‌دهی به حجم عظیم اطلاعات سازمان‌دهی نشده، افزایش مشارکت بین واحدها، ساده‌سازی فرایندهای کاری و اطلاعاتی و دستیابی بیشتر به اطلاعات علمی و کاربردی شوند و زمینه تغییر بر اساس برنامه تدوین شده را فراهم کنند.
نرمن و همکاران <sup>۶</sup> (۲۰۱۲)	بررسی برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه ساکاریا	برنامه‌ریزی استراتژیک در این دانشگاه بر اساس محدودیت‌های مختلف این دانشگاه از جمله قانونی و تحولات نهادی انجام شده است و شعار آنها در برنامه استراتژیک خود «چشم‌انداز ترسیمی ما آینده ما خواهد بود» است.

1. Austin

2. Mapulanga

3. Tsiakkiros &amp; Pashiardis

4. Kettunen

5. Petrides

6. Nermin et al

پژوهشگران	عنوان پژوهش	نتایج
ماساکی <sup>۱</sup> (۲۰۰۲)	بررسی برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش در دوره‌های لیسانس و فوق لیسانس دانشگاه‌های ژاپن	برنامه‌ای درسی در مقطع لیسانس با این رویکرد بیشتر به‌صورت هسته‌ای و بین رشته‌ای است و در مقطع فوق لیسانس انعطاف‌پذیر بوده و بر اساس محیط رقابتی و تغییرات آن انجام می‌شود.
رالوکا و الکساندرا <sup>۲</sup> (۲۰۱۲)	بررسی برنامه‌ریزی استراتژیک مؤسسات آموزش عالی کشور رومانی	در برنامه استراتژیک این دانشگاه‌ها بررسی عوامل بیرونی و محیطی به‌ویژه تغییرات و نیازهای بازار نقش اساسی دارد و پس از آن عوامل اساسی که در تحقق اهداف آنها نقش اساسی دارد توسط تیم مدیریت بررسی و در نظر گرفته می‌شود.
کاهو‌جی و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۱۲)	ارزیابی مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه‌های ترکیه	مدل‌های کنونی‌ای که دانشگاه‌های ترکیه برای برنامه‌ریزی استراتژیک (مدل‌های DPT و YÖDEK) استفاده می‌کنند اثربخشی لازم را نداشته و در عمل موفق نبوده‌اند. لذا انجمن آموزش عالی این کشور باید به جای مدل‌های مختلف، مدلی یگانه یا مدلی ترکیبی از مدل‌های مختلف، ارائه کند و همه مبنای کار خود قرار دهند.
ویلیامز <sup>۴</sup> (۲۰۰۹)	رهبری برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه ایلونویز: چگونگی فرایند یادگیری؟	افرادی که مسئول رهبری فعالیت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش عالی هستند مطابق با نظریه رفتاری رهبری می‌کنند.
میلر و همکاران <sup>۵</sup> (۲۰۱۰)	اجرای روش‌های آگاهی بخشی از حوزه‌ها به‌عنوان چهارچوب مفهومی در جوامع یادگیری حرفه‌ای و اثر آنها بر برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش	رهبران، معلمان و مدیران مناطق آموزشی برای موفقیت در کارشان باید به سمت برنامه‌ریزی راهبردی گرایش یابند و در این رویکرد از تفکر استراتژیک بهره گیرند.

1. Masaaki
2. Raluca & Alecsandru
3. Kahveci et al
4. Williams
5. Miller

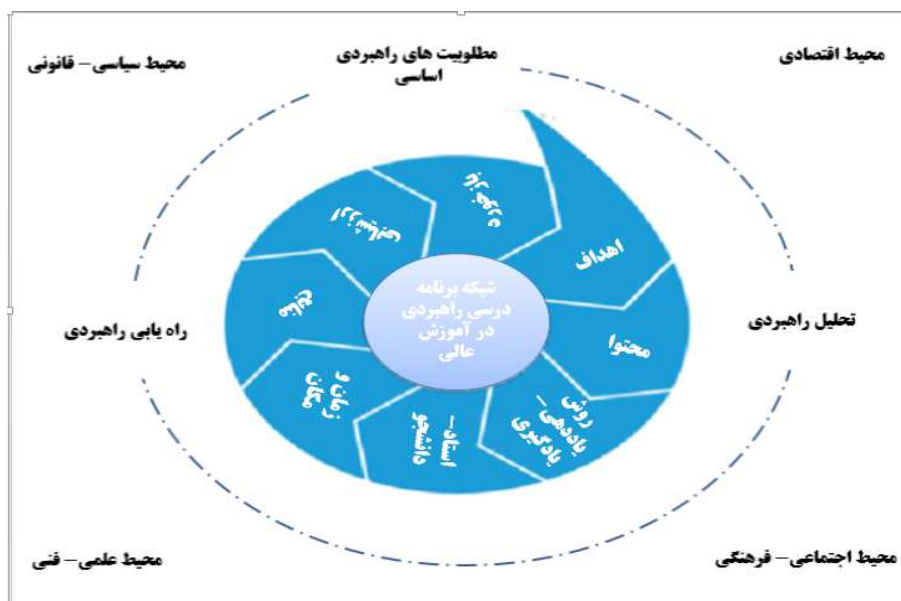
پژوهشگران	عنوان پژوهش	نتایج
چاسپارو و جانسون <sup>۱</sup> (۲۰۰۶)	آیا برنامه‌ریزی استراتژیک تلاشی ارزشمند است؟	در مصاحبه‌ای که با مدیران توسط مدیران انجام گرفت، به‌طور قاطعانه معتقد بودند که برنامه‌ریزی استراتژیک به همراه تلاش، سرمایه‌گذاری و صرف وقت در ایالات آنها اجرا می‌شود و دلیل عمده اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک در مدرسه‌های نواحی خود را تمرکز و هدایت فعالیت‌های ناحیه خود می‌دانستند.

### بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس آنچه گفته شد، تحقق هدف‌ها و مطلوبیت‌های نظام آموزش عالی و در بطن آن برنامه‌های درسی مستلزم وجود اندیشه‌هایی نظام‌مند، هدفمند با مدیریتی توانمند و راهبردی در جهت چشم‌انداز، رسالت و آرمان‌های نظام است. تحقق چنین مهمی مستلزم اتخاذ رویکرد راهبردی متناسب با مقتضیات، پیچیدگی‌ها و پویایی‌های محیط است. متخصصان و صاحب‌نظران برنامه درسی برای ایفای اثربخش نقش‌شان، نیازمند آگاهی مستمر و پویا از تغییرات، تحولات، نیازها و فرصت‌های بالقوه و بالفعل محیط در حال تغییر خود و نیز برقراری ارتباط و حفظ تعاملی پویا با جامعه جهانی در قالب مواد و محتوای برنامه درسی هستند. بنابراین، برای ایجاد تغییرات مطلوب همسو با تحولات موجود نیاز به برنامه‌ریزی استراتژیک برنامه درسی محور در آموزش عالی متناسب با شرایط و تحولات محیطی است، چراکه با اتخاذ رویکرد راهبردی در نظام آموزش عالی با مرکزیت برنامه‌های درسی، زمینه دستیابی به هدف‌های کلان و خرد با توجه به تهدیدها و فرصت‌های درونی و بیرونی و با تمرکز بر منابع به‌گونه‌ای مدبرانه میسر می‌شود. محوریت برنامه درسی در برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش عالی به معنای توجه و تمرکز ویژه بر تمامی ابعاد و عناصر برنامه درسی و عوامل تأثیرگذار بر آن (درونی، بیرونی، ...) بر اساس مقتضیات محیطی، فرصت‌ها و تهدیدهایی که وجود دارند و همچنین با در نظر داشتن منابع است. بر این اساس، متخصصان و صاحب‌نظران برنامه‌های درسی با ارائه رویکردی همه‌جانبه‌نگر و با توجه به پویایی‌ها و قابلیت‌های برنامه درسی درصدد ایجاد تغییراتی مطلوب متناسب با اقتضائات محیطی با نگاه به آینده هستند. توجه و تمرکز بر هدف‌های برنامه درسی، محتوا، روش‌های یاددهی-یادگیری، یادگیرندگان، یاددهندگان،

<sup>1</sup>. Jasparró & Jonson

ارزشیابی، زمان، مکان، اجرا، منابع آموزشی و غیره، بر اساس رویکرد راهبردی ایجادکننده شبکه‌ای از برنامه‌های درسی استراتژیک در آموزش عالی بر اساس پویایی پویایی‌ها و پیچیدگی‌های محیطی است که می‌توان آن را شبکه برنامه درسی راهبردی در آموزش عالی نام گذاشت؛ زیرا در این شبکه ضمن توجه به سایر عوامل تأثیرگذار در برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش عالی توجه و تمرکز بر برنامه‌های درسی است. مدل پیشنهادی پژوهش، موارد یاد شده را به‌خوبی نشان می‌دهد.



شکل (۱) مدل مفهومی برنامه‌ریزی استراتژیک برنامه درسی محور در آموزش عالی

بر اساس این مدل، توجه و تمرکز بر عوامل تأثیرگذار بر برنامه‌های درسی از جمله عوامل درونی (همچون هدف‌های علمی برنامه‌های درسی، توجه به ارزش‌ها، باورها، اعتقادات در رشته‌های تخصصی، سوابق و تخصص استادان، ویژگی‌ها و قابلیت‌های دانشجویان)، عوامل بیرونی (فارغ‌التحصیلان، انجمن‌های مربوط به رشته تخصصی، انتشارات، بازار کار، دغدغه کارفرمایان، سازمان‌های مرتبط، رسانه‌ها) ضرورتی انکارناپذیر است. توجه به ابعاد و عناصر برنامه درسی و عوامل تأثیرگذار بر آن بر اساس پویایی‌های محیطی و ترسیم مأموریت و چشم‌انداز مناسب، ضمن توجه به

تهدیدها و فرصت‌ها در جهت برنامه‌ریزی مناسب برای اجرای استراتژی مورد نظر مهم است. ثمره چنین اقدامی، نگرش به آینده با در نظر گرفتن رخدادهای گذشته و قرار گرفتن در زمان حال و توجه به آینده در جهت پاسخگویی مناسب به محیط در جهت ایجاد تغییر و نوآوری در برنامه‌های درسی است که به خلق و توسعه دانش منجر می‌شود. بر این اساس با ایجاد خلاقیت و پویایی در جهت ایجاد تناسب بین برنامه‌های درسی و محیط آموزش عالی زمینه‌های تسهیم دانش، روحیه کارآفرینی در دانشجویان شکل می‌گیرد. لازمه چنین اقدام مهمی، تعهد و تخصص مجریان، ایجاد تفکر انتقادی، سرعت، دقت و حرکت مناسب، انسجام و رشد مناسب در جهت اثربخشی برنامه‌های درسی متناسب با پویایی‌ها و قابلیت‌های محیطی است. درنهایت می‌توان چنین پنداشت که دوران‌دیشی، تأمل، تفکر، اتخاذ راهبرد به همراه اقدام مؤثر بر اساس بازخوردهای دریافت شده از کلیه ذی‌نفعان با هدف رشد و بهبود مداوم یادگیری در برنامه‌های درسی آموزش عالی تحقق مطلوبیت‌های ذکر شده را عینی و عملی می‌سازد.

با عنایت به مدل مفهومی ارائه شده، باید نظام آموزش عالی و مؤسسات و دستگاه‌های مسئول به برنامه‌های درسی با رویکرد استراتژیک، خصوصاً سطوح مطلوبیت، تحلیل و اقدام راهبردی که به نظر می‌رسد هم‌اکنون مغفول مانده است، توجه بیشتری مبذول دارند. همچنین جلب توجه دست‌اندرکاران اعم از برنامه‌ریزان و متخصصان برنامه درسی و حتی دانشجویان به ابعاد و سطوح ذکر شده بیش‌ازپیش احساس می‌شود. همچنین توجه و تمرکز متخصصان به تجدیدنظر و بازنگری برنامه‌های درسی بر اساس میزان و معیار قرار دادن برنامه‌ریزی استراتژیک در برنامه‌های درسی آموزش عالی ضروری است. درنهایت با درک اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک در برنامه‌های درسی آموزش عالی، پیشنهاد می‌شود زمینه‌سازی و تأمین زیرساخت‌های لازم برای طراحی، تدوین، اجرا و ارزشیابی برنامه‌های درسی بر اساس این رویکرد صورت گیرد.

## منابع

- انصاری، مریم؛ رحیمی، علیرضا؛ یارمحمدیان، محمدحسین و یعقوبی، مریم (۱۳۸۸). تحلیل استراتژیک درونی و بیرونی دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان. *مجله مدیریت*، ۱۲ (۳۶)، ۳۳-۳۸.
- برایسون، جان. ام. (۱۳۸۱). *برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی*؛ ترجمه عباس منوریان. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- پارسا، عبدالله (۱۳۸۶). بررسی نگرش و تمایلات رفتاری معلمان در مورد پیشبرد برنامه‌های جدید درسی. *مطالعات برنامه درسی*، ۱ (۴)، ۱۰۳-۱۳۸.
- ترکزاده، جعفر (۱۳۸۷). کارگاه جهت‌گیری راهبردی آموزش دانشگاه شیراز. معاونت آموزشی دانشگاه شیراز، دفتر برنامه‌ریزی و توسعه آموزشی.
- ترکزاده، جعفر (۱۳۸۸). روش پژوهش فرایند چرخه‌ای تحلیل، روشی برای گردآوری و استنتاج از داده‌های کیفی پر بعد در مسیر توسعه دانش مدیریت اسلامی. *روش‌شناسی علوم انسانی*، ۱۵ (۶۱)، ۱۲۳-۱۴۲.
- ترکزاده، جعفر و احمدوند، علی محمد (۱۳۸۸). الگوی کاربردی هدایت راهبردی نظام اطلاعات دانشگاه. *نامه آموزش عالی*، ۲ (۶)، ۱۲۱-۱۴۰.
- خوبیاری، علی اکبر (۱۳۸۹). *امکان‌سنجی برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش متوسطه اصفهان و شیراز*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه اصفهان.
- سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی (۱۳۸۲).
- سند جامع نظام فناوری اطلاعات کشور، وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات (۱۳۸۶).
- سند تحول راهبردی علم و فناوری، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (۱۳۸۸).
- سند نقشه جامع علمی کشور (۱۳۸۹). مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- سلطانی، اصغر؛ شریف، مصطفی و رکنی‌زاده، رسول (۱۳۸۹). بررسی دیدگاه اعضای هیئت علمی در خصوص برنامه درسی آموزش علوم مبتنی بر ویژگی‌های ماهیت علم. *پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۵۶ (۵۶)، ۱-۱۷.
- شجاعی، محمدرضا؛ ابراهیمی، محمدرضا و سلیلی، سروناز (۱۳۹۲). چارچوبی تلفیقی برای تدوین استراتژی در مؤسسه آموزش عالی آزاد راشد. *پژوهشنامه مدیریت اجرایی*، ۵ (۹)، ۵۹-۸۱.



- فتحی‌واجارگاه، کوروش؛ موسی‌پور، نعمت‌الله و یادگارزاده، غلامرضا (۱۳۹۳). برنامه‌ریزی درسی آموزش عالی (مقدمه‌ای بر مفاهیم، دیدگاه‌ها و الگوها). تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- فیروزآبادی، سید حسن و آقامحمدی، داود (۱۳۸۸). فرایند برنامه‌ریزی راهبردی آموزش عالی تربیت محور با تأکید بر دانشگاه‌های افسری نیروهای مسلح. *مطالعات دفاعی استراتژیک*، (۳۶)، ۹-۳۸.
- عارفی، محبوبه (۱۳۸۳). بررسی برنامه‌های درسی رشته علوم تربیتی (گرایش مدیریت آموزشی)، آموزش عالی ایران و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن. رساله دکتری دانشگاه تربیت مدرس تهران، دانشکده علوم انسانی.
- کسکه، شهاب و ایرانمش، مهدی (۱۳۸۹). آسیب‌شناسی راهبردی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی. مجموعه مقاله‌های همایش ملی دانشگاه، دانشجو و نیازهای جامعه. دانشگاه اصفهان، ۳۵-۱۸.
- مدهوشی، مهرداد و نیازی، عیسی (۱۳۸۹). بررسی و تبیین جایگاه آموزش عالی ایران در جهان. *فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران*، ۲(۴)، ۱۱۳-۱۴۹.
- ممبینی دهکردی، علی و سلیمانپور، مجید (۱۳۸۵). درآمدی بر برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی. راهبرد یاس، ۶، ۱۸۷-۲۰۲.
- ناظمی، شمس‌الدین؛ فتحی، علی و دیده‌خانی، حسین (۱۳۸۹). به‌کارگیری مدل ترکیبی تحلیل سلسله‌مراتبی فازی و تحلیل سوات در برنامه‌ریزی استراتژیک آموزش عالی (مطالعه موردی: دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد). *فصلنامه پژوهش و توسعه فناوری*، ۲(۱)، ۷۶-۹۶.
- هداوند، سعید (۱۳۸۴). رویکرد استراتژیک به فرایند آموزش. *تدبیر*، ۱۶۲، ۱۲-۱۷.
- یمنی‌دوزی سرخابی، محمد (۱۳۸۰). درآمدی به عملکرد سیستم‌های دانشگاهی. تهران: دانشگاه شهید بهشتی.
- یمنی‌دوزی سرخابی، محمد (۱۳۹۲). کیفیت در آموزش عالی. تهران: انتشارات سمت.

- Alstete, J. W. (2013). Essential distinctiveness: strategic alternatives in updating the business core curriculum. *Quality Assurance in Education*, 21 (2), 199-210.
- Altbach, P. G. (1988). Comparative studies in higher education. *Encyclopedia of Comparative Education and National Systems*

- Education*. T. Neville Postlethwaite (Ed.) USA: Pergamum Press, Inc. 6-7.
- Altbach, P. G.; Reisberg, L. & Rumbley, L. E. (2009). *Trends in global higher education: Tracking an academic revolution*. A Report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education.
- Austin, W. J. (2000). *A Heterarchical Systems Thinking Approach to the Development of Individual Planning and Evaluation to Synergize Strategic Planning in Higher Education Practice*. Nova Southeastern University, Fort Lauderdale, FL. Dissertations.
- Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (5), 336-354.
- Barrioluengo, S. M. (2014). Articulating the 'three-missions' in Spanish universities. *Research Policy*, 43 (10), 1760-1773.
- Campbell, J.; Tirapelle, L.; Yates, K.; Clark, R.; Inaba, K.; Green, D. & Sullivan, M. (2011). The effectiveness of a cognitive task analysis informed curriculum to increase self-efficacy and improve performance for an open cricothyrotomy. *Journal of Surgical Education*, 68 (5), 403-407.
- Dereli, C. (2007). The developing environment for strategy formation in the smaller local authority. *International Journal of Public Sector Management*, 20 (5), 366-379.
- Dolence, M. G. (2004). The curriculum-centered strategic planning model. *Research Bulletin*, 10.
- Enders, J. (2015). Higher Education Management. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2nd edition, 10, 845-849.
- Freedman, M.; Tregoe, B. B. & Ryan, C. (2005). *The art and discipline of strategic leadership*. American Media International.
- Fitzroy, P. & Herbert, J. M. (2007). *Strategic management: creating value in a turbulent world*. John Wiley & Sons.
- Gathenya, J. W.; Bwisa, H. M. & Kihoro, J. M. (2011). Interaction between women entrepreneurs' age and education on business dynamics in small and medium enterprises in Kenya. *International Journal of Business & Social Science*, 2 (15).
- Graetz, F. (2002). Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities. *Management Decision*, 40 (5), 456-469.
- Goette, T.; Woodard, H. & Young, D (2008). The Link among Strategic Planning, Curriculum Management, and Assurance of Learning: One School's Experiences. *Communications of the IIMA*, 8 (2), 31-44.
- Goldfinch, T. L.; Carew, A. L.; Cook, C. D.; Olivares, P.; Cooper, P.; McCarthy, T. J. & Nightingale, S. (2007). *Initiating curriculum review: The Chilean experience*.

- Hax, Arnold C. & Majluf, Nicolas S. (1996). *The Strategy, concept and process a pragmatic approach*. Prentice – Hall International, INC, 2nd edition.
- Husain, M. Z.; Hasan, A.; Wahab, N. B. A. & Jantan, J. (2015). Determining Teaching Effectiveness for Physical Education Teacher. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 733-740.
- Hicks, O. (2007). *Curriculum in higher education in Australia–Hello. Enhancing Higher Education, Theory and Scholarship*. Australia. Available at: [www.herdsa.org.au/wp-content/uploads/conference](http://www.herdsa.org.au/wp-content/uploads/conference).
- Jessop, T.; McNab, N. & Gubby, L. (2012). Mind the gap: An analysis of how quality assurance processes influence programmed assessment patterns. *Active Learning in Higher Education*, 13 (2), 143- 154.
- Kanchana. M. (2000). *The status of strategic planning at public and private universities in Thailand*. Dissertations. University of Pittsburgh.
- Klebansky, A. & Fraser, S. P. (2013). A Strategic Approach to Curriculum Design for Information Literacy in Teacher Education–Implementing an Information Literacy Conceptual Framework.
- Kroeger, J. W. (2007). *Firm performance as a function of entrepreneurial organization and strategic planning practices*. Doctoral dissertation, Department of Management and Labor Relations, Cleveland state university.
- Kettunen, J. (2008). A conceptual framework to help evaluate the quality of institutional performance. *Quality Assurance in Education*, 16 (4), 322-332.
- Line, R.; Bishop, H. & Wilson, J. (2005). Creating an effective strategic planning for the school district. *The Journal of Instructional Psychology* ,32 (3).
- Masaaki, O. (2002). Strategic planning of the graduate and undergraduate education in a research university in Japan. *Higher Education Policy*, 15 (1), 55-60.
- Mildred, G. & James, L. R. (1996). *Social forces shaping the curriculum. Handbook of the undergraduate curriculum*. Jossey-Bass Publishers, First edition.
- Mapulanga, P. (2013) SWOT analysis in the planning of information services and systems in university libraries: The case of the University of Malawi strategic plans. *The Bottom Line*, 26, 2, 70 – 84.
- Nichols, J. O. (1995). *A practitioner's handbook for institutional effectiveness and student outcomes assessment implementation*. Agathon Press, 100 Newfield Avenue, Edison, NJ 08837.
- Pamela, C.; Williams, M. D.; Anna Cherrie Epps & Sametria Mccammon, Msph. (2011).the strategic impact of a changing

- curriculum and learning environment on medical students' academic performance. *Journal of the National Medical Association*, 103 (9 & 10), 802-810.
- Petrides, L. A. (2003). Strategic planning and information use: The role of institutional leadership in the community college. *On the Horizon*, 11 (4), 10-14.
- Raluca, D. A. & Alecsandru, S. V. (2012). Strategic Planning at the Level of Higher Education Institution 'Quantitative Elements Used in the Early Stages of the Process'. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1-10.
- Stark, Y. & Luttuca, S. (1997). Shaping College Curriculum. Simon & Schuster Publishing Company. Technology's Role in Curriculum and Instruction. *The SAGE Handbook of Curriculum and Instruction*, 2008. SAGE Publications.
- Shen, H. & Toth, E. (2013). Public relations master's education deliverables: How practitioners and educators view strategic practice curriculum. *Public Relations Review*, 39 (5), 618-620
- Teichler, U. (2015). *Higher Education Research, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2nd edition, Vol. 10, 862-869.
- Thompson, M. E.; Harver, A. & Eure, M. (2011). Model for integrating strategic planning and competence-based curriculum design in establishing a public health program: the UNC Charlotte experience. *Human Resources for Health*, 7 (71), 1-11.
- Toombs, W. & Tierney, W. (1993). Curriculum definitions and reference points. *Journal of Curriculum & Supervision*, 8 (3), 175-195.
- Tsiakkuros, A. & Pashiardis, P. (2002). Strategic planning and education: the case of Cyprus. *International Journal of Educational Management*, 16 (1), 6-17.
- Wagner, E. & Ice, P. (2012). Data changes everything: Delivering on the promise of learning analytics in higher education. *Educes Review*, 47 (4), 33- 42.
- Wolf, P. (2007). *Curriculum Development in Higher Education: Faculty-Driven Processes and Practices*. Jossey-Bass.
- Zais, R. (1976). *Curriculum: Principle and Foundation*, Thomas Y., Crowell Company. New York, 15-19.