

## آینده‌نگری در نظام‌های آموزشی با رویکرد سازمانی

محمدصادق حمیدزاده\* *MSc*، کوروش فتحی واجارگاه<sup>۱</sup> *PhD*

\* مرکز آموزش عالی شهید محلاتی، تهران، ایران

<sup>۱</sup> گروه برنامه‌ریزی درسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

### چکیده

**مقدمه.** آموزش باید متوجه آینده باشد و به چشم‌اندازهای آینده بنگرد، زیرا اگر آینده را نشناسیم و نتوانیم آن را تعریف یا ترسیم نماییم، چگونه می‌توانیم ورودی‌های جدید سازمان را برای دنیای ناشناخته فردا تربیت کرده و آماده سازیم؟ از این‌رو، از با اهمیت‌ترین مبانی‌های برنامه‌ریزی آموزشی، پیش‌بینی وقایع و فعالیت‌های سازمان است. پیش‌بینی در چارچوب برنامه‌ریزی آموزشی و استراتژیک به منظور ایجاد حیات درازمدت و ترسیم افق برنامه‌ها، فعالیت‌ها و منابع در هر سازمان لازم و ضروری است. پیش‌بینی، شناخت محیط آتی و عوامل موثر بر آن و یافتن تهدیدها، تنگناها، موقعیت‌ها و فرصت‌های سازمان در آن محیط است. از این‌رو، آگاه بودن نسبت به فرصت‌های آتی داخل و خارج از سازمان، نقطه آغاز برنامه‌ریزی آموزشی است و عدم توجه به آن، محصول برنامه‌ریزی آموزشی را با آسیب‌پذیری روبه‌رو می‌سازد. این مقاله مروری به تشریح و بسط نقش پیش‌بینی و آینده‌نگری و تبیین مدل TOWS در برنامه‌ریزی استراتژیک آموزشی پرداخته است.

**نتیجه‌گیری.** اگر قرار باشد که محصولات برنامه‌های آموزشی، بر موقعیت‌های جدید منطبق یا مسلط شوند، چالش‌ها و چشم‌انداز آینده سازمان باید در مرحله نیازسنجی آموزشی تا حد امکان روشن و تبیین گردند.

**کلیدواژه‌ها:** آینده‌نگری، برنامه‌ریزی، آموزش، مدل ماتریسی TOWS، سازمان

## Futurism in the educational systems with the organizational approach

Hamidzade M. S.\* *MSc*, Fathi Vajargah K.<sup>1</sup> *PhD*

\* Shahid Mahallati High Education Center, Tehran, Iran

<sup>1</sup> Department of Educational Programming, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

### Abstract

**Introduction.** Education must be noticed to future and look forward perspectives, because if we don't recognize future and couldn't draw or define it, how we can train new organization inputs for the future unknown world? Therefore, from the most important principles of educational planning is to forecast the future events and activities of the organization. Prediction in the frame of educational and strategic planning is essential to create long-life and drawing the horizon of organizational programs, activities and resources. Prediction is understanding the future environment and factors affecting it and finding all threats, bounds, positions and opportunities of the organization in that environment. Therefore, being aware of the future opportunities inside and outside the organization is the starting point of educational planning and lack of attention to it, make the educational program vulnerable. This review article is to describe and expand the role of futurism and explain the TOWS model in strategic teaching planning.

**Conclusion.** If the products of training programs are to be adapted to new positions, challenges and future prospects of organization should be clear as possible in the educational needs assessment stage.

**Keywords:** Prospection, Planning, Training, TOWS Matrices Model, Organization

## مقدمه

سازمان را در جلوگیری از افول و تنزل و نیز تسریع شرایط رشد کمک می‌نماید.

۸- معمولاً در برنامه‌ریزی‌ها، مسأله دوراندیشی و مطالعه پیامدها و عاقبت برنامه‌ها، جایگاه اساسی و ویژه‌ای را به خود اختصاص می‌دهد.

۹- شناخت آینده و اهمیت آن می‌تواند راه‌گشای خوبی برای تربیت نیروهای مقابله‌کننده باشد.

۱۰- آینده‌نگری در سازمان‌ها و تطابق برنامه‌های آموزشی با نیازهای آینده، موجب جلوگیری از استحاله سازمان خواهد شد.

۱۱- اصولاً برتری انسان بر سایر موجودات، توانایی وی در پیش‌بینی امور است.

۱۲- در آخر باید اذعان نمود که فرهنگ پیش‌بینی و آینده‌نگری از آموزه‌های مفید و مهم شیعیان از فلسفه انتظار است.

## آینده‌نگری در حوزه‌های نظام آموزش

پیش‌بینی چالش‌ها و تبیین چشم‌انداز آینده سازمان، رابط بین نیازسنجی و سیاست‌گذاری آموزشی است و آنها را به یکدیگر پیوند می‌دهد و بدین جهت، در سلامتی و مطلوبیت تصمیم‌گیری حوزه‌های ذیل از اهمیت به‌سزایی برخوردار است.

## حوزه سیاست‌گذاری آموزش

سیاست و خط‌مشی‌های آموزش، برنامه‌هایی هستند که شامل تصمیمات کلی در مورد آموزش می‌شوند و به‌عنوان راهنما یا چارچوب تصمیم‌گیری در حوزه‌های برنامه‌ریزی و اجرای آموزش به‌کار می‌روند. این سیاست‌ها ممکن است مبتنی بر آگاهی از چشم‌انداز آینده سازمان یا مبتنی بر مصلحت‌اندیشی و درک شخصی سیاست‌گذاران از مسایل و موقعیت سازمان باشد. چنانچه سیاست‌گذاری بر اساس صورت اول قرار گیرد، میزان توافق و همکاری برای تامین هدف‌ها افزایش و چالش‌ها و موانع ناشی از تغییرات احتمالی کاهش می‌یابد. از این‌رو، با روشن شدن چشم‌انداز آینده از یک سو رسالت‌ها و هدف‌های کلی آموزش مشخص می‌گردد و از سوی دیگر، منابع مادی و انسانی مورد نیاز اجرای آموزش تعیین می‌شود.

## حوزه برنامه‌ریزی آموزشی و درسی

امروزه استقرار پویا و تداوم مطلوب نهادها و موسسات آموزشی شدیداً متأثر از چگونگی و کیفیت برنامه‌ریزی آموزشی است. از این‌رو، برای برنامه‌ریزان آموزشی، آگاهی از مسایل، مشکلات و نیازهای سازمان در آینده نقش حیاتی دارد. زیرا تنظیم شکل‌دهی مطلوب هدف‌های آموزشی، مستلزم توجه همه‌جانبه به چشم‌انداز آینده، انتظارات، امکانات و مسایل سازمان است. به‌عبارت دیگر، برنامه باید به‌نحوی طراحی شود که فراگیران به‌طور مستمر از وقوع تغییرات و شرایط جدید آگاه شوند و همواره آمادگی لازم را برای اجرای ماموریت‌های جدید داشته باشند. این آمادگی جز با تبیین آینده سازمان فراهم نمی‌شود. از این‌رو، برنامه‌ریزان باید همواره از هوشیاری و آینده‌نگری بالایی در کار خویش برخوردار باشند.

با ظهور جامعه اطلاعاتی، رقابت فزاینده بین کشورها، حرکت‌های منطقه‌ای و به‌دنبال آن، تغییرات جامعه، سازمان‌ها را متوجه این مطلب نموده است که برای تضمین بقای خود نیازمند پیش‌بینی تغییرات احتمالی و واکنش مناسب به آن تغییرات هستند. از این‌رو، نهادهای اجتماعی، به‌ویژه سازمان‌های نظامی، برای مقابله کامل در آینده با این سؤالات روبه‌رو هستند که به کدام دانش، مهارت‌ها و صلاحیت‌ها نیازمند خواهند بود و نقش آموزش در تحقق نیازهای فعلی و آتی سازمان چه باید باشد؟

بر این اساس، از یک سو برای برنامه‌ریزی آموزشی پویا، نیاز به تبیین تغییرات اجتماعی و سازمانی است و از سوی دیگر، این امر برخوردی فعال همراه با نوعی از شایستگی مدیریت آموزشی را می‌طلبد که بتواند با چالش‌های آتی با بینش و برنامه‌ریزی دقیق آموزشی برخورد کند تا سازمان را قادر سازد که از فرصت‌های فراهم‌شده در تغییر و تحولات بهره‌گیرد، نه اینکه شاهد متلاشی شدن سازمان توسط امواج تغییر و تحولات شود.

در این رابطه، حضرت علی (ع) به فرزندش امام حسین (ع) فرمودند: "هر کس بدون نگرش به عواقب در ورطه کارها درآید، خود را در معرض مصائب و مشکلات نهاده است" [۱]. حضرت نیز در جایی دیگر پیرامون ضرورت پیش‌بینی و آینده‌نگری فرمودند: "مومنین کسانی هستند که نسبت به آینده و پیش‌روی خود آگاه هستند" [۲].

بر این اساس، مدل‌سازی ضرورت یافته و نتایج مدل‌ها که روشن‌گر چارچوب‌های پیش‌بینی است، گامی موثر در شناخت آینده خواهد بود. از این‌رو، استفاده از مدل TOWS به‌عنوان راهنمای برنامه‌ریزی در بخش نیازسنجی پیشنهاد می‌گردد.

اهمیت و ضرورت آینده‌نگری به شرح فهرست ذیل است:

۱- ارزیابی توان نیل به ماموریت‌ها، سیاست‌ها، هدف‌ها و لحاظ عوامل محیطی در میزان تحقق آنها از شرایط مهم و اولیه پیش‌بینی به‌شمار می‌رود.

۲- برای تضمین حیات بلندمدت سازمان‌ها، ترسیم افق‌های درازمدت برنامه‌ها و پیش‌بینی فعالیت‌ها ضروری است.

۳- شناخت محیط آتی و تبیین عوامل موثر آن، با پیش‌بینی امکان‌پذیر می‌شود.

۴- آینده‌نگری موجب سنجش نتایج و پیش‌بینی عواقب کارها و مانع از بروز مشکلات سازمانی می‌شود.

۵- پیش‌بینی، مهم‌ترین عامل برای تبیین ماموریت‌ها و هدف‌ها است و از طریق پیش‌بینی می‌توان به طراحی افق‌های روشن انجام فعالیت‌ها مبادرت ورزید.

۶- ترسیم چشم‌انداز آینده سازمان، تعهدی نسبت به آینده ایجاد می‌کند و از پافشاری نسبت به اجرای رهنمودهای وضع موجود سازمان می‌کاهد.

۷- پیش‌بینی موارد احتمالی به‌هنگام برنامه‌ریزی استراتژیک آموزشی،

حوزه طراحی آموزشی و درسی

طراحان و نظریه‌پردازان آموزشی، یکی از مهم‌ترین ملاک‌ها را درباره انتخاب موضوع‌های آموزشی، تطبیق و هماهنگی موضوع آموزش با اوضاع زندگی حال و آینده فراگیران مطرح نموده‌اند. زیرا یکی از وظایف اصلی آموزش، آماده کردن فراگیران برای زندگی شخصی، اجتماعی و سازمانی با توجه به وضع حال و آینده آنان است. بنابراین، هر موضوع آموزشی که بتواند پاسخ‌گوی نیازهای حال و آینده فراگیران در ارتباط با وظایف سازمانی آنها و اجرای ماموریت سازمان باشد مطلوب است [۳].

حوزه مدیریت

سازمان‌ها برای برنامه‌ریزی آموزشی با در نظر گرفتن احتمالات و رویدادهای پیش‌بینی‌نشده به مطالعاتی از قبیل موارد زیر می‌پردازند:

الف) بررسی ظرفیت‌های آتی

مدیریت باید انتظارات و میزان استقبال محیط از اهداف و بازدهی سازمان را در مقایسه با توان پاسخ‌گویی و ظرفیت عملکرد آن در زمان‌های معین مورد بررسی و مطالعه قرار دهد. بدیهی است که سازمان بر پایه بررسی‌های به‌عمل‌آمده موجب تهیه برنامه و اتخاذ تصمیمات جامعی متناسب با توان و گنجایش آتی سازمان در زمان‌های بعدی خواهد بود.

ب) بررسی دوره عمر سازمان

در بررسی دوره عمر سازمان، مفهوم آینده‌نگری نهفته است. برنامه‌ریزان در عین واقع‌نگری نیاز به شناخت زمینه‌های دوام و بقا و درجات تکاملی سازمان دارند. بر اساس ادراک صحیح واقعیت‌های مربوط به حیات آتی سازمان، قبول تنوع، ادغام، انحلال و تصفیه و غیره، در طول عمر سازمان مطالعه و بررسی می‌شود.

ج) مطالعه موانع احتمالی

هر سازمانی به‌طور طبیعی ممکن است با محدودیت‌های خاص قانونی و موانع اجرایی و اجتماعی و فرهنگی مواجه شود و لازم است تا حد امکان آنها را شناسایی کرده و پیشگیری‌های لازم را به‌عمل آورد.

د) بررسی موقعیت‌های رقابت

هر سیستم سازمانی در شرایط رشد، رقبایی پیدا می‌کند؛ لذا بررسی موقعیت‌های رقابت در آینده برای هر سازمان ضروری است [۴].

## ارایه مدل مناسب و عملیاتی برای ترسیم چشم‌انداز آینده سازمان

همچنان که در مقدمه اشاره شد، مسایل و مشکلات سازمان‌ها آنچنان پیچیده و درهم تنیده است که تشخیص مشکل به آسانی میسر نیست و همچنین ماهیت انسانی سازمان‌ها و پیچیده بودن رفتارهای کارکنان، این پیچدگی را مضاعف نموده است. با چنین اوصافی، سازمان‌ها نایست در انتظار موج باشند، بلکه باید خود منبع موج و تحول گردند و در جهت بهبودی خود بکوشند تا بتوانند پاسخ‌گوی چالش‌ها و نیازهای جدید باشند. از این‌رو، انتخاب اینکه کجا

برویم (مقصد آموزشی) نمی‌تواند بر پایه تاریخ گذشته یا مد روز استوار باشد. بنابراین، برای انتخاب مقاصد و هدف‌های آموزشی، لاجرم در برابر یکی از گزینه‌های زیر قرار خواهیم گرفت:

الف) در یک حالت انفعالی، "آنچه را که رایج است" و دیگران برگزیده و یا توصیه کرده‌اند بپذیریم.

ب) براساس توانایی و نیازهای ماموریتی و تکلیف سازمانی، مقصدی را تعیین و از آن پیروی کنیم.

ج) مقصد جدیدی انتخاب کنیم؛ یعنی "آنچه باید باشد" را به‌عنوان مقصد بیافرینیم. به‌عبارت دیگر، "قبول" و "شناخت" آینده با "آماده‌سازی" و "ابداع" آن متفاوت است [۳].

با این توضیح، برای انتخاب آینده مطلوب از طریق گزینه اخیر می‌توان به سه روش عمل کرد:

۱- آینده‌نگری از طریق برون‌گیری روندها: برون‌گیری روندها، فنی است که با مطالعه داده‌ها و بررسی‌های دورن و برون سازمانی به‌دست آمده و روندهای آینده را مشخص و تدوین هدف‌های استراتژیک آموزشی را میسر می‌کند. بنابراین، برون‌گیری روند، عبارت از فرآیند پیش‌بینی تغییرات یک متغیر با استفاده از داده‌های موجود طی مدت زمانی معین، به‌منظور تعیین روندها و به‌کارگیری روندها برای پیش‌بینی جهت‌های آینده در برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان یا نظام آموزشی است.

۲- حدس گزینه‌های آینده و انتخاب مطلوب‌ترین آنها: این روش، فنی است که به‌وسیله فلاسفه، طوفان‌های مغزی و با استفاده یا بدون استفاده از روند داده‌های موجود، پنداره‌های گوناگونی از آینده ترسیم می‌کند، سپس پنداره‌های گوناگون از نظر قابلیت پیش‌بینی و مقبولیت، تجزیه و تحلیل می‌شوند و در آخر، تصویری که بیش از همه پذیرفته شود به‌عنوان پنداره آینده مطلوب برگزیده شده و بر مبنای آن برنامه‌ریزی آموزشی انجام می‌شود. به‌عبارت دیگر، آینده مطلوب که از میان گزینه‌های آینده برگزیده شده است، "سنگ زیربنای" مأموریت‌های سازمان یا نظام آموزشی محسوب می‌شود.

۳- ترسیم منطقی آینده از طریق الگوی ماتریس TOWS: برای ترسیم آینده مطلوب، در این روش علاوه بر ترسیم چشم‌انداز آینده، از ماتریس TOWS در برنامه‌ریزی آموزشی کمک گرفته می‌شود تا آنچه ناقص مانده یا مورد توجه قرار نگرفته مشخص شود. به‌عبارت دیگر، در این روش برنامه آموزشی با توجه به آینده مطلوب و تحلیل داده‌های وضعیت موجود نوشته می‌شود؛ لکن، در روش سنتی برنامه آموزشی بدون توجه به اطلاعات از وضعیت موجود نوشته می‌شود، یعنی "آنچه باید باشد" ملاک عمل قرار می‌گیرد. در این روش، ابتدا تصویری از وضعیت مطلوب (مقصد آموزشی) داده می‌شود. آنگاه از طریق بررسی‌های دقیق درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، نقاط قوت، ضعف‌ها و فرصت‌ها و تهدیدهای وضعیت موجود مورد شناسایی قرار می‌گیرند؛ سپس، نظام‌های یادگیری را برای ایجاد وضعیت مطلوب (مقصد آموزشی) طراحی می‌کنند. بدیهی است که برنامه‌ریزان آموزشی،

- ۱- رویکرد برنامه‌ریزان آموزشی سازمان به علمی کردن فرآیند آموزش در آن.
  - ۲- توجه برنامه‌ریزان آموزشی سازمان به رویکردهای جدید و علمی در تولید مواد آموزشی.
  - ۳- فراهم شدن زمینه مشارکت گروه‌های آموزشی مانند اساتید و مربیان در تحول نظام آموزشی.
  - ۴- اجرای پژوهش‌های تحقیقاتی برای ارایه روش‌های فعال یاددهی و یادگیری؛ مانند پژوهش در نظام آموزش حوزه‌های علمیه.
  - ۵- استفاده کارشناسان آموزشی از منابع اطلاعات آموزشی، به‌ویژه شبکه‌های داخلی و اینترنت.
  - ۶- برگزاری همایش‌ها و گردهمایی‌های تخصصی در مورد آموزش.
  - ۷- توسعه ارتباط با شبکه‌های اطلاع‌رسانی داخلی و خارجی (اینترنت).
  - ۸- تمرکز یافتن تصمیم‌گیری‌های استراتژیک آموزش در سازمان، اعم از آموزش‌های تخصصی و غیرتخصصی.
  - ۹- افزایش دانش و مهارت‌های تخصصی کارشناسان آموزشی، به‌وسیله برگزاری کارگاه‌های آموزشی و اعطای بورسیه تحصیلی.
  - ۱۰- افزایش نظارت و ارزشیابی تخصصی نسبت به فرآیند آموزش به‌ویژه در مراکز آموزشی.
- ضعف‌ها (W): ضعف‌های سازمانی به شرح ذیل لیست می‌شوند:
- ۱- عدم توانایی‌های علمی کارشناسان ادارات آموزشی سازمان در زمینه به‌کارگیری اصول برنامه‌ریزی درسی.
  - ۲- حاکمیت نیافتن رویکردهای منطقی و روش‌مند در نظام آموزش.
  - ۳- تخصصی نبودن ترکیب شوراهای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی آموزشی در سازمان.
  - ۴- عدم نهادینه شدن اعتباربخشی و اجرای آزمایشی برنامه‌های آموزش.
  - ۵- ضعیف بودن روابط درون سازمانی نظام آموزشی، مانند تصمیم‌گیران آموزش با تولیدکنندگان مواد آموزشی و نیز آنها، با مراکز آموزشی.
  - ۶- انجام ندادن پژوهش‌های مورد نیاز به دلیل کمبود پژوهشگر و موانع دیگر مانند تامین نشدن منابع مالی لازم.
  - ۷- تدوین برنامه‌های آموزشی و درسی بدون اتکا به پشتوانه‌های پژوهشی و نیازسنجی لازم.
  - ۸- تالیف کتاب‌ها بدون وجود اعتباربخشی‌های لازم.
  - ۹- عدم تناسب فعالیت‌ها با منابع انسانی و نیازهای واقعی سازمان.
  - ۱۰- مجهز نبودن گروه‌های آموزشی به مواد و وسایل مورد نیاز و تجهیزات آزمایشگاهی، به‌دلیل کمبود فضا و منابع مالی.
  - ۱۱- فاصله و جدایی بین آموزش، پرورش و تربیت.
- فرصت‌ها (O): فرصت‌های موجود به شرح ذیل لیست می‌شوند:
- ۱- وجود تجربیات مفید نظام‌های آموزشی داخل کشور.
  - ۲- دسترسی به تجربیات موفق نظام‌های آموزشی داخل کشور.

- برای پیش‌بینی آینده در کلیه روش‌های مذکور باید به منابع زیر مراجعه نمایند [۵]:
- الف) کارشناسان خبره و فلاسفه: در حقیقت می‌توان به کمک جامعه‌شناسان، جمعیت‌شناسان، اقتصاددانان و فیلسوفان اسلامی، خطوط اساسی آینده و تحولات را ترسیم نمود.
- ب) سنت‌ها و قوانین الهی: شناخت سنت‌ها و قوانین الهی و ملحوظ نمودن آنها در پیش‌بینی روند فعالیت‌ها، سهم مهمی در صحت و دقت آینده‌نگری ایفا می‌کنند. از این‌رو، برای قرابت نتایج پیش‌بینی‌ها با برنامه‌های اجرایی، علاوه بر لحاظ کردن روابط علیّ داده‌ها، باید به سنت‌ها و قوانین الهی خاص، موضوعی، عام و عمومی توجه کافی نمود.
- ج) دانش و علم: منظور از دانش و علم، استفاده از مطالعات و تحصیلات علمی در زمینه پیش‌بینی‌ها و تحلیل مسایل پیچیده است [۴].
- پس از دستیابی به توافق جمعی در مورد آینده مطلوب، باید نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها را مشخص نمود و برای انجام این مهم، برنامه‌ریزان باید فعالیت‌های زیر را انجام دهند:
- ۱- تجزیه و تحلیل "نقاط قوت" که در مرحله اجرای استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها موثر خواهد بود.
  - ۲- تعیین "نقاط ضعف" که باید برای دستیابی به هدف نهایی کاهش یابد یا اصلاح شود.
  - ۳- تعیین "فرصت‌های موجود در محیط بیرون سازمان.
  - ۴- کشف "تهدید‌های موجود در محیط که باید از آنها پرهیز کرد و تاثیر منفی آنها را کاهش داد. در برخی موارد، تشخیص قوت‌ها و ضعف‌ها درباره محیط درونی سازمان انجام می‌شود و فرصت‌ها و تهدیدها درباره محیط بیرونی جست‌وجو می‌شوند. هر یک از این عوامل چهارگانه TOWS، باید به‌صورت عینی شناسایی و تحلیل شود.
  - ۵- معرفی مدل ماتریس TOWS برای نشان دادن جهت‌گیری‌های سازمانی در برنامه‌ریزی‌های آموزشی: هر برنامه‌ریز آموزشی، ناگزیر است از چارچوبی منطقی و مشخص پیروی کند؛ زیرا در اجراء شرط تحقق و مطلوبیت برنامه آموزشی رعایت ملاحظات شرایط زمانی و سازمانی است.
- الف) لیست کردن فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها
- برای تهیه لیست واقعی فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها، بایستی اقدام به پژوهش میدانی در سازمان نمود؛ لکن از آنجا که این مقاله تنها درصد معرفی الگوی پیش‌بینی آینده است، لیست مزبور تنها بر اساس آشنایی و تجربیات نویسنده از سازمان و همچنین اصول روان‌شناسی و جامعه‌شناختی تهیه شده است.
- قوت‌ها (S): قوت‌های سازمانی به شرح ذیل لیست می‌شوند:

جدول ۱) تشکیل ماتریس TOWS

لیست فرصت‌ها (O)		لیست تهدیدها (T)	
قاعده اول MAXI-MAXI	قاعده دوم MAXI-MINI	قاعده اول MAXI-MAXI	قاعده دوم MAXI-MINI
حداکثر استفاده از قوت‌ها برای حداکثر بهره‌برداری از فرصت‌ها	حداکثر استفاده از قوت‌ها برای حداقل کردن اثر تهدیدها	حداکثر استفاده از قوت‌ها برای حداکثر بهره‌برداری از فرصت‌ها	حداکثر استفاده از قوت‌ها برای حداقل کردن اثر تهدیدها
لیست قوت‌ها (S)		لیست ضعف‌ها (W)	
قاعده سوم MINI-MAXI	قاعده چهارم MINI-MINI	قاعده سوم MINI-MAXI	قاعده چهارم MINI-MINI
حداکثر استفاده از برای حداکثر استفاده از فرصت‌ها	حداکثر استفاده از برای حداقل کردن اثر تهدیدها	حداکثر استفاده از برای حداکثر استفاده از فرصت‌ها	حداکثر استفاده از برای حداقل کردن اثر تهدیدها

### نتیجه‌گیری

چنانچه حقیقتاً بخواهیم فراگیران آموزشی را به‌عنوان نیروی انسانی توانمند آماده سازیم، باید درک درستی از آینده سازمان داشته و آموزش را متناسب با آن طرح‌ریزی نماییم. زیرا آینده‌ای که امروز پیش‌بینی می‌شود از راه خواهد رسید و اگر بدانیم که می‌خواهیم چگونه باشیم، می‌توانیم بر آن تاثیر بگذاریم و از سوی دیگر در دیدگاه انقلابی، اندیشه انطباق منفعل با آینده مطرود است. لذا باید تلاش کنیم تا برای مقابله با جهان فردا، انسان‌های شایسته خلق نماییم. انسان‌های شکست‌ناپذیر و ناآشنا با مفاهیم تسلیم و انقیاد.

از این‌رو، یکی از دیدگاه‌های اساسی در مقابله با چالش‌های آینده، طراحی مدل‌های پیش‌بینی فرصت‌ها و قوت‌ها و در یک کلام، پیش‌بینی آینده و سازمان است.

از آنجا که مدل TOWS شامل مجموعه‌ای از اطلاعات علمی و طبقه‌بندی‌شده در مورد واقعیت‌ها است، به‌نظر می‌رسد که برای تصمیمات سازمانی در حوزه برنامه‌ریزی‌ها، به‌ویژه برنامه‌ریزی آموزشی، مدل مناسبی باشد. زیرا، یکی از مهم‌ترین محاسن این مدل این است که تنها به داده‌های مبتنی بر نظریات علمی و گوناگون اکتفا ننموده، بلکه ملاحظات کاربردی را نیز مورد توجه قرار داده است. به‌دنبال آن، اعتبار مدل TOWS افزایش یافته و آن را برای برنامه‌ریزی‌های آموزشی و بهره‌برداری‌های مربوط به آن قابل اطمینان می‌سازد.

### منابع

- ۱- ابن‌محمد تمیمی آمدی عبدالواحد. شرح غررالحکم. جلد ۲. حسینی میرجلال‌الدین، مترجم. تهران: انتشارات دانشگاه تهران؛ ص. ۳۳۷. حدیث ۲۷۷۷.
- ۲- علامه مجلسی. بحارالانوار. جلد ۷۸. چاپ بیروت؛ ص. ۲۵. حدیث ۹۰.
- ۳- کافمن راجر، هرمن جری. برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزشی. مشایخ فریده، بازرگان عباس، مترجمان. تهران: انتشارات مدرسه؛ ۱۳۷۴.
- ۴- حمیدی‌زاده محمدرضا. تبیین نقش پیش‌بینی و آینده‌نگری در نظام مدیریت اسلامی. فصل‌نامه مطالعات مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی. ۱۳۷۷؛ ۲۰: ۴۵-۴۵.
- ۵- صالحی صدقیانی جمشید. ریاضیات و کاربرد آن در مدیریت. انتشارات جهاد دانشگاهی؛ ۱۳۷۰. ص. ۳۸۷-۳۸۸.

۳- وجود کارشناسان و اساتید آموزشی دانشگاهی و حوزوی.

۴- وجود نشریات علمی و تخصصی در حوزه‌های تعلیم و تربیت.

۶- وجود فراگیران آموزشی متنوع در همه سطوح یادگیری.

تهدیدها یا چالش‌های احتمالی (T): تهدیدهای احتمالی مربوط به نظام آموزش سازمان به شرح ذیل لیست می‌گردند:

۱- توجه به تربیت نسل جدید سازمان؛ یافتن راهکارها و روش‌های جدید و جذاب برای تعمیق ارزش‌های پاسداری از انقلاب و اسلام در آنان باید چگونه باشد؟

۲- چگونه می‌توان از هنر در ارایه مفاهیم و مطالب به فراگیران سود جست؟

۳- تغییر برنامه و کتاب‌های آموزشی به سوی تعادل؛ بین روش و محتوا چه فعالیت‌هایی باید صورت گیرد؟

۴- تغییر و تحولات فرهنگی و اجتماعی از یک طرف و پیشرفت تکنولوژی و فناوری به‌خصوص در زمینه رایانه و اینترنت از طرف دیگر، چه روش‌ها و نیازهای آموزشی را به ما دیکته می‌کنند؟

۵- در آموزش اصل بر پرورش و تربیت (آموزش‌های عقیدتی و سیاسی) است یا آموزش‌های رسته‌ای و نظامی؟

۶- ارتباط بین آموزش و ماموریت با نیازهای سازمانی چگونه برقرار می‌شود؟

۷- چگونه می‌توان فرهنگ پژوهش و استفاده از یافته‌های پژوهشی را در میان حوزه‌های نظام آموزش (مانند سیاست‌گذاری) برنامه‌ریزی، تولید متون و مربیان آموزشی و اجرای آموزش، توسعه و گسترش داد؟

۸- برای جذب، نگهداری و آموزش نیروی انسانی سیستم آموزش چه تدابیر و سیاست‌هایی باید اندیشید؟

۹- آیا آسیب‌پذیری ناشی از ضعف ساختاری سیستم آموزش مورد بررسی قرار گرفته است؟

ب) تشکیل جدول قواعد چهارگانه ماتریس TOWS

به‌منظور طراحی و تعمیق جهت‌گیری‌های منطقی و مطلوب در برنامه‌ریزی آموزش به شرح ذیل عمل می‌گردد:

۱- تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان از نظر فرصت‌ها و تهدیدها.

۲- ارزیابی نقاط قوت و ضعف سازمان.

۳- انتخاب گزینه یا گزینه‌های برتر.

۴- تعیین چشم‌انداز مطلوب آینده نظام آموزشی سازمان.

در روش فوق، با توجه به یافته‌های کارشناسی و علمی و تجربه‌آشنایی با مسایل و شرایط سازمان و با ترکیب ستون عمودی و افقی ماتریس TOWS جهت‌گیری‌ها و ضرورت‌های آموزش استخراج، تدوین و ارایه می‌گردد (جدول ۱).