



فرصت‌ها و چالش‌های تطبیق معیار اول تضمین کیفیت و

اعتباردهی در نظام تحصیلات عالی افغانستان

پوهنوال درمحمد ابراهیمی^۱، پوهنیار احمد زبیر بیانفر^۲ و پوهنیار شریف الله نیکویی^۳

^۱دیارتمنت تاریخ و آمر ارتقای کیفیت پوهنتون پروان

ایمیل: ebrahimidormohammad@gmail.com

چکیده

تضمین کیفیت در نظام تحصیلات عالی به مجموعه‌ای از راهبردها، فرایندها و اقداماتی گفته می‌شود که به هدف ارتقای مداوم کیفیت آموزشی، تحقیقی، کارکردهای پوهنتون‌ها و اطمینان از انطباق عمل کرد نهادهای تحصیلات عالی با استانداردهای ملی و بین‌المللی انجام می‌گیرد. مضاف بر این، معیار اول تضمین کیفیت دربرگیرنده‌ی دیدگاه، مأموریت، اهداف، ارزش‌ها و پلان‌گذاری استراتژیک است؛ بنابراین سؤال اصلی تحقیق این است که تا چه اندازه اجرای معیار اول تضمین کیفیت شامل دیدگاه، مأموریت، اهداف، ارزش‌ها و پلان‌گذاری استراتژیک در پوهنتون‌ها و مؤسسات تحصیلات عالی افغانستان با استانداردهای جهانی تضمین کیفیت هم‌راستا بوده و این نهادها تا چه میزان در تحقق مؤثر آن موفق عمل کرده‌اند؟ فرضیه با بهره‌گیری از روش کمی-کیفی و شیوه اسنادی و پرسشنامه این است که علی‌رغم تلاش وزارت تحصیلات عالی، کمبود منابع مالی و فقدان نیروی متخصص در پوهنتون‌های افغانستان در اجرای همه‌جانبه مؤلفه‌های نخستین تضمین کیفیت بر اساس استانداردهای جهانی، مؤثر نبوده‌اند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد معیار اول تضمین کیفیت در بسیاری از پوهنتون‌های افغانستان به صورت ناقص اجرا شده است. فقدان اسناد شفاف در اجرای دیدگاه، مأموریت، اهداف و ارزش‌ها و عدم انسجام در پلان‌گذاری استراتژیک و همچنان فاصله با استانداردهای جهانی، از چالش‌های اصلی است.

مفاهیم کلیدی: استراتژیک، افغانستان دیدگاه، پلان‌گذاری تضمین کیفیت و اعتباردهی،

پوهنتون‌ها، مأموریت.



هم‌زمان با شکل‌گیری نظام اقتصاد جهانی در انتهای قرن بیستم، سرمایه انسانی برای رشد اقتصادی در رقابت‌های بین‌المللی به یک مؤلفه اساسی تبدیل شد. این تحول بیشتر از همه، بر نهادهای آموزش عالی و نظام‌های آموزشی سنتی - نخبه‌گرا- اثر گذاشت و سیاست‌های آموزشی کشورهای جهان را به سوی سیستم آموزش عالی انبوه^۱ یا توده‌گرا جهت بهره‌برداری بیشتر از نیروی انسانی تغییر مسیر داد (سلطانی، ۱۳۹۴: ۱۶). تقاضای سرمایه انسانی و جهانی‌سازی آموزش و پرورش نظام‌های آموزش عالی را به سمت جستجوی چهارچوب‌های جدید تضمین کیفیت هدایت کرد. میکانیزم‌های جدید در کشورهای پیشرفته به رشد سریع استانداردهای آموزشی کمک کرد و موجب افزایش نهادهای آموزش عالی دولتی، خصوصی، برون‌مرزی و حتی آموزش مجازی نیز گردید. جهانی‌سازی آموزش بر علاوه از تأثیری که بر تغییر پالیسی برجای گذاشت، باعث شد که نهادها و مؤسسات آموزش عالی با انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات بازار کار و نیاز آن به نیروی انسانی پاسخ‌گو باشند؛ زیرا اکثر دولت‌ها مشغله پاسخ‌گو کردن مؤسسات آموزش عالی در قبال جامعه را دارند (سلطانی، ۱۳۹۴: ۲۷). سرانجام جهانی‌سازی آموزش با این چالش مواجه گردید که آیا مؤسسات خدمات آموزشی را صرف برای کسب درآمد بیشتر ارائه می‌دهند یا نه؟ (Dill, 2010). در نتیجه نشان داده شد که نظام‌های سنتی آموزشی عالی برای تضمین استانداردهای تحصیلی کافی نیستند و در همین راستا کشورها برنامه‌های جدید - تضمین و ارتقای کیفیت- را روی دست گرفتند تا بتوانند، کیفیت آموزشی را تثبیت و حفظ نمایند.

از آنجای که پیشرو اقتصاد جهانی و جهانی‌سازی آموزش عالی ایالات متحده آمریکا بود؛ نخستین بار تضمین و ارتقای کیفیت آموزشی هم در آمریکا آزموده شد و نهادهای آموزش عالی به خاطر جلوگیری از افت کیفیت آموزش مقرراتی را

¹. Mass Systems of Higher Education



وضع کردند (Massy, Dill, Williams, and Cook, 1996) که امروزه به آن «برنامه ارتقایی کیفیت در نهادهای آموزش عالی» گفته می‌شود. پس از آن تضمین کیفیت در فرانسه (۱۹۸۴م) به هدف کاهش سوء عمل‌کرد بوروکراسی و در انگلیس (۱۹۸۵م) به هدف پیوند میان آموزش عالی و بازار کار گسترش یافت و به تدریج با سایر کشورها اروپایی، آسیایی و نهایتاً سراسر دنیا توسعه پیدا کرد.

کیفیت آموزش در نظام تحصیلات عالی کشورهای جهان و به‌ویژه افغانستان، به دلیل رسالت این مراکز در تربیت نیروی انسانی متخصص، یک بحث مهم و حیاتی در توسعه پایدار به شمار می‌رود. تضمین کیفیت از آن جهت مهم پنداشته می‌شود که اثرات آن بر بهبود نهاد تحصیلی، دانش‌آموختگان و ذینفعان اثرات قابل توجهی می‌گذارد. در عصر جدید با توجه به مطالبات بازار و نیاز به نیروی کار متخصص تغییرات چشم‌گیری در سطح عرضه و تقاضا در نظام تحصیلات عالی به وجود آمده است. اکنون بر عهده مؤسسات است که با بهبود کارایی و اثربخشی کار خود، شکاف بین افزایش تقاضاهای داخلی و خارجی برای خدمات اجتماعی و منابع محدود موجود را پر کنند. این وظیفه مستلزم مدیریت حرفه‌ای برای همه انواع مؤسسات آموزش عالی است که سیستم مدیریتی و پلان‌گذاری‌های خود را حرفه‌ای کنند. بر اساس مثلث هماهنگی که کلارک (۱۹۸۳م) برای طبقه‌بندی نظام‌های آموزش عالی ملی پیشنهاد کرده، روند جهانی به‌وضوح اهمیت فزاینده بازار و رقابت را نشان می‌دهد و مدل آموزش کارآفرین که در آن زمان ایجاد روش‌ها و ابزارهای مناسب برای رهبری نهادها در بخش آموزش عالی را ضروری ساخته است. در این زمینه، موضوع برنامه‌ریزی استراتژیک برای مؤسسات آموزش عالی در سراسر جهان اهمیت جدیدی پیدا کرده است (Zechlin, 2010: 226).

به تأثیر از تحولات و همکاری‌های جهانی در دو دهه گذشته نظام تحصیلات عالی در افغانستان رشد سریع داشته و در بخش خصوصی و دولتی نهادهای آموزشی تأسیس شدند. توسعه نظام آموزش عالی خود فرصتی کم‌نظیر برای توسعه



کشور پیش آمده بود که به خاطر نبود میکانیزم‌ها و پلان استراتژیک پوهنتون‌ها رشد کمی نهادهای آموزش عالی تأثیر مثبتی بر پیشرفت جامعه برجا نگذاشتند. از این رو وزارت تحصیلات عالی افغانستان در سال ۲۰۱۲م برنامه تضمین کیفیت در نهادهای تحصیلات عالی را روی دست گرفت. به طور عام هر اقدامی را که در جهت بهبود کیفیت در نظام تحصیلی صورت گیرد؛ تضمین کیفیت می‌نامند. کیفیت در سطح تحصیلات عالی به معنی وسیع شامل دو نوع نگاه می‌شود: ۱. آیا تحصیلات تأمین‌کننده نیاز بازار است؛ ۲. یا تحصیل به محصل بینش آکادمیک ارائه می‌دهد که خود وارد بازار کار شود (میرزاده، ۱۳۹۹). در دنیایی معاصر نظام‌های تحصیلی هر کدام از مدل‌های مشخص پیروی می‌کنند؛ اما در این میان برخی نظام‌های تحصیلی مانند افغانستان هنوز نتوانسته‌اند مدل خاصی را در سنجش اعتبار نهادهای تحصیلی برگزینند. از همین رو انواع از مدل‌ها را باهم ادغام نموده و برای اعتباردهی به نهادها و مؤسسات تحصیلات عالی از معیارهای یازده‌گانه استفاده می‌نمایند. در این مقاله تنها معیار اول تضمین کیفیت؛ شامل پلان‌گذاری، دیدگاه، مأموریت و اهداف نظام تحصیلات عالی در افغانستان مورد بررسی قرار گرفته است. پلان‌گذاری در سطح یک‌نهاد به دو شکل کوتاه‌مدت و درازمدت قابل اجرا است. در پرتو دیدگاه و مأموریت هر نهاد تحصیلی ملزم به داشتن پلان درازمدت است که در افغانستان از آن به نام پلان استراتژیک پنج‌ساله یاد می‌شود. قسمت مهم پلان‌گذاری را هسته داخلی با برنامه‌های قابل تطبیق کوتاه‌مدت در نهادهای تحصیلات عالی شکل می‌دهد که هر پوهنتون از این طریق برنامه سالانه و حتی نیم سال و کمتر از آن را برنامه‌ریزی کرده و اقدام به اجرای آن می‌نماید. حالا اگر پرسشی را با این مضمون مطرح نماییم که موانع و چالش‌های تطبیق معیار اول تضمین کیفیت در نظام تحصیلات عالی افغانستان چیست؟ پاسخ این پرسش را در بخش‌های بعدی دریافت خواهید نمود. به‌رغم عدم پلان‌گذاری دقیق و برنامه‌ریزی شده آموزش عالی در افغانستان نسبت به گذشته امیدبخش است و بازسازی زیرساخت‌های آن



نیاز به زمان زیادی دارد. از آنجای که آموزش عالی تنها مجرای برای رفاه در نظر گرفته می‌شود، پلان‌گذاری در نظام آموزش عالی از اهمیت بسزای برخوردار است و نهادهای آموزشی ملزم به رعایت اصول کیفی با حفظ رشد کمی در نهادهای تحصیلات عالی هستند. تضمین کیفیت در کل و تطبیق معیار نخست آن در کل این اطمینان را ایجاد می‌کند که فعالیت پوهنتون‌ها مطابق به استانداردهای بین‌المللی به افزایش بهره‌وری کمی و کیفی خواهد انجامید و راهی به سوی رفاه و توسعه در جوامع را باز خواهد کرد.

پیشینه تحقیق

پس از تثبیت پالیسی تضمین کیفیت توسط وزارت تحصیلات عالی افغانستان یک سلسله سمینارها و ورکشاپ‌های آموزشی برای مدیران و کارگزاران امور برگزار گردیده است. این برنامه‌ها بیشتر بر اجرایی شدن پروسه تضمین کیفیت تمرکز داشته و اطلاعات موجود درباره آن نشان می‌دهد که این داده‌ها همه برگرفته از تجارت نهاد و مؤسساتی خارجی بوده که به شکل از بالا به پائین در نظام تحصیلی کشور تطبیق شده‌اند. در کل این اطلاعات بیشتر از منابع خارجی برگرفته شده‌اند که نه با نیازهای جامعه مطابقت دارند و نه هم می‌توانند پاسخ‌گوی پرسش‌های جدی در مورد تطبیق معیارهای تضمین کیفیت باشند. در سال‌های اخیر تعدادی از مقالات پیرامون تضمین کیفیت آن‌هم توسط نویسندگان و محصلان برنامه‌های ماستری و دکترای افغانستان در کشورهای خارجی تحریر یافته‌اند. اکثر عناوین این مقالات به فرصت‌ها و چالش‌های تطبیق معیارهای تضمین کیفیت در نهادهای آموزش عالی اختصاص دارند؛ که در ذیل چند عنوان از این تحقیقات به معرفی گرفته می‌شوند:

محمد ظاهر فهیمی (۱۴۰۲) در مقاله‌ای تحت عنوان «وضعیت و چالش‌های تضمین کیفیت و اعتباردهی در تحصیلات عالی» که داده‌های آن از طریق مشاهده مشارکتی و مصاحبه با استادان و کارمندان پوهنتون کابل جمع‌آوری شده است اذعان بر این دارد که پروسه ارتقایی کیفیت در دو بخش یکی پلان‌گذاری و دیگری



میکانیزم اجرایی با مشکلات جدی مواجه است که نیاز به بازنگری جدید دارد. در بخش یافته‌های تحقیق فوق (۲۵) چالش مهم فرا راه نظام تحصیلات عالی نشانی شده‌اند که اولین چالش آن مربوط به عدم پالیسی مشخص و تعریف شده؛ می‌شود. حبیب‌الله بویا و دیگران (۱۴۰۲) در مقاله‌ای تحت عنوان «بررسی مشکلات و راه‌کارهای توسعه کیفی در نظام تحصیلات عالی» به شیوه مقایسه‌ای رشد کمی و کیفی در نهادهای آموزش عالی در افغانستان را بررسی کرده‌اند و یافته‌های این مقاله نشان می‌دهد پوهنتون‌های افغانستان با وصف رشد کمی هنوز در تربیت نیروی مسلکی و متخصص موفقیت چندانی به دست نیاورده و آن‌ها خاطر نشان می‌کنند که اقداماتی جدی باید در جهت رشد کیفی نهادهای آموزش عالی صورت گیرد. مسعود نیکنام (۱۴۰۲) در مقاله تحت عنوان «درآمدی بر تقویت نظام تحصیلات عالی» با استفاده از رویکرد تلفیقی (کتاب‌خانه‌ای و ساحوی)، افزون بر مشکلات زیربنایی، کم بود نیروی انسانی، مواد و تجهیزات لازم برای پیش برد درس را در تقویت تحصیلات مهم پنداشته و ضرورت به بازنگری در پلان‌گذاری و برنامه‌ریزی در نهادهای تحصیلات عالی را مهم می‌شمارد. آنچه این تحقیق را از تحقیقات که گذشت متفاوت جلوه می‌دهد؛ این است که این مطالعه قصد دارد فرصت‌ها و چالش‌های تطبیق معیار نخست تضمین کیفیت را در نظام تحصیلی کشور بررسی نماید. پیرامون معیار نخست ارتقایی کیفیت این نکته قابل یادآوری است که معیار نخست دورنمایی فعالیت نهادهای آکادمیک را در قالب پلان‌های درازمدت و کوتاه‌مدت شرح می‌دهد و به نهادهای آموزش عالی در جهت رسیدن به اهداف تعیین شده‌شان کمک می‌نماید.

مدل‌های تضمین کیفیت

چارچوب‌های سنتی تضمین کیفیت بیرونی در کشورهای مختلف متفاوت‌اند. به همین دلیل تضمین کیفیت در کل نظام‌های آموزش عالی پذیرفته شده است و اما



توافق کلی بر سر مفهوم «کیفیت» وجود ندارد (یار محمدیان، ۱۳۸۳: ۷۱۱).

باین حال پروسه تضمین کیفیت در سه مدل پی‌گیری می‌شوند:

۱. مدل اروپایی کنترل مرکزی تضمین کیفیت وزارت خانه‌های

آموزش و پرورش؛

۲. مدل آمریکایی تضمین کیفیت غیرمتمرکز همراه با کنترل محدود دولت و با

رقابت بازار؛

۳. مدل انگلیسی که دولت اساساً مسئولیت تضمین کیفیت را به دانشگاه‌های

خود اعتبار بخش و اگذار می‌کند (سلطانی، ۱۳۹۴: ۱۸).

بر اساس مدل‌های فوق، چالش پیشروی تمام نظام‌های تحصیلی، طراحی

خط‌مشی یا به عبارتی پلان استراتژیک اثربخشی بوده که بتواند امکانات و منابع،

حرفه دانشگاهی و بازار را برای تضمین استانداردهای دانشگاهی به کار گیرد. این

مسئله اعتباربخشی و تضمین کیفیت در آموزش عالی را به گذر از برنامه‌های سنتی

و به سمت برنامه‌هایی جدید رهنمون می‌سازد. تضمین کیفیت در آموزش عالی یک

اصطلاح عام و کلی است که هدف آن ارزیابی، نظارت و بهبود کیفیت آموزش از

طریق برنامه‌ریزی جامع و ملی با مشارکت داوطلبان و ذی‌نفعان به منظور جلوگیری

از افت کیفیت آموزش عالی است. اهمیت تضمین کیفیت در برنامه آموزش عالی در

این است که کشورها را در رسیدن به اهداف رشد توسعه پایدار یاری می‌رساند

(یمنی، ۱۳۹۱: ۱۳۰). در ضمن پلان‌گذاری جهت اعتبار سنجی در تضمین کیفیت

برای نهادی‌های علمی این امکان را می‌دهد که نکات قوت و ضعف خود را

شناسایی و از طریق تغییر، اصلاح و یا بازنگری پلان و برنامه کاری و سایر موارد

مندرج در معیار نخست زمینه ارتقای کیفیت در مؤسسه را فراهم کند. بر علاوه پلان

گذاری، تخصیص بودجه و منابع نیز در فراهم آوری زمینه ارتقایی کیفیت نقش

اساسی دارد. از سوی دیگر مراکز آموزش‌های عالی نهادهای بی‌طرف در جامعه

نیستند؛ بلکه آن‌ها در قبال جامعه مسئولیت دارند که متخصصان توانا و کارآفرین

برای بازار کار تربیت نمایند (علی، ۱۳۹۹: ۱۴). این مأموریت کارگزاران تحصیلات



عالی را ملزم می‌سازد که پلان دقیق و تعریف شده در پرتو دیدگاه، مأموریت و اهداف‌شان تهیه نموده و اهداف عملی را به اجرا بگذارند. به‌رغم فرصت‌های که فرایند جهانی‌سازی و انبوه‌سازی دانش برای اعتباربخشی به نظام‌های آموزش عالی ایجاد کرد؛ چالش‌های نیز در اکثر کشورها به وجود آورد که از آن جمله می‌توان به فرهنگ و مشابهت‌های آن در مقیاس بین‌المللی اشاره کرد. فرهنگ در جوامع مختلف خصوصیات منحصر به فردی دارد که معیارهای جهانی تضمین کیفیت را به تبعیت از آن وامی‌دارد (مجتبی زاده و دیگران، ۱۳۹۷: ۱۱)؛ بنابراین مطالبات جامعه افغانستان و فرهنگ بسته آن چالشی فرا راه تطبیق معیار نخست تضمین کیفیت و پلان‌گذاری و حتی دیدگاه و مأموریت مؤسسات تحصیلات عالی به شمار می‌رود. در عمق این چالش فرهنگی، فرصت‌های مانند الگوی نظری اسلام و مدل‌های فکری آن نهفته است که نظام تحصیلات عالی با پلان‌گذاری دقیق می‌تواند در بُعد نظری گذشته تمدنی و فرهنگی جامعه افغانستان را همراه با انتظارات جهانی-تضمین کیفیت منطبق سازد و از درون آن اهداف عملی برای توسعه پایدار اقتصادی و فرهنگی برای خود تعریف کند.

معیار اول تضمین کیفیت مفهوم و شاخصه‌ها

در این مطالعه منظور از معیار نخست همان پلان‌گذاری و بخش‌های زیر مجموعی آن است. پلان‌گذاری، نخستین معیار از معیارهای یازده‌گانه پروسه تضمین و ارتقایی کیفیت در نظام تحصیلات عالی افغانستان به شمار می‌روند. به خاطر نقش و اهمیتی پلان‌گذاری در پیشبرد امور سازمان‌ها در دهه‌های اخیر روش‌ها و ابزارهای خاصی در مدیریت استراتژیک پدیدار شده‌اند که در بخش‌های تحلیل، تدوین و اقدامات استراتژیک بسیار مهم و مفید هستند. برخی از مدل‌ها و روش‌های مدیریت استراتژیک در نظام‌های آموزش عالی عبارت‌اند از: مدل کلاسیک، برنامه‌ریزی کثرت‌گرا، برنامه‌ریزی خطی، مدل هدایت از بالا به پایین. مدیریت عمومی جدید. مدل مبتنی بر نتیجه، رویکرد سیستمی، استراتژی ارزیابی



خود مشاهده‌ای، مدیریت کیفیت و رویکرد تکاملی و غیره می‌باشند (Zechlin, 2010: 260) مدل‌های فوق‌الذکر ابزارهایی هستند که امروزه معمولاً در پلان‌گذاری نظام‌های آموزش عالی مورد استفاده قرار می‌گیرند. هدف از این پلان‌گذاری‌ها، مقایسه پتانسیل داخلی مؤسسه -یا نقاط قوت و ضعف فعلی آن- با فرصت‌ها و چالش‌هایی است که از تحلیل محیط خارجی پدیدار می‌شوند. در این نوع مقایسه که به هدف پلان‌گذاری صورت می‌گیرند، نشان داده می‌شود که چه اهداف و اقداماتی برای تغییر و توسعه مؤسسه لازم است. به‌عنوان مثال مؤسسات آموزش عالی که در زمینه‌های خاصی از تحقیق به حیث نقطه قوت تخصص دارند؛ ممکن ضرورت باشد که در بخش تدریس و یادگیری پلان‌گذاری خود را تقویت کنند. هم‌چنان این نوع مقایسه نشان می‌دهد که مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف در مؤسسات رقیب چیست؟ نیازهای قابل پیش‌بینی کدام‌ها اند؟ در این صورت نتایج تحلیل پلان‌گذاری به‌عنوان پایه‌ای برای ایجاد یک چشم‌انداز جدید می‌تواند متنوع‌تر عمل‌کند. برای گردآوری و تحلیل اطلاعات جهت ترسیم چشم‌انداز یا همان دیدگاه کلی مؤسسه، بهتر است کارگاه‌ها، سمینارها و بحث‌های مدیریت‌شده تشکیل شود تا دانش ضمنی به‌صورت صریح و به‌طور مؤثر تمام اطلاعات لازم را گردآوری کند. هم‌چنان برای جمع‌آوری اطلاعات در مورد پلان‌گذاری از محیط خارجی مثل ذی‌نفعان و کارفرمایان بهتر است نظرسنجی‌ها و سایر منابع استفاده شود تا بتوان یک پلان‌گذاری دقیق و پاسخ‌گو به نیازهای محیط داخلی و خارجی نهاد آموزشی تهیه و تدوین کرد.

الف: دیدگاه

اصطلاح دیدگاه^۲ در علم مدیریت چشم‌انداز یا نمایی از خط سیر یک سازمان را نشان می‌دهد. این مفهوم سازمان‌ها را به‌سوی آنچه در آینده قصد انجام آن را دارند هدایت می‌کند. به همین منظور هر نهاد تحصیلی دارای دیدگاه،

^۲. vision



مأموریت و پلان استراتژیک واضح هست؛ که برای تمام شرکای کاری قابل فهم بوده و این پلان اساس تصمیم‌گیری و تخصیص منابع را شکل می‌دهد (عظیمی، ۱۴۰۴). در واقع، دیدگاه تجسم یا تصویری قابل دسترس و واقع‌بینانه از آنچه نهاد تحصیلی در سال‌های آینده می‌خواهد به آن دست‌یابد. دیدگاه یک جمله جامع است که باید به سؤالاتی مثل ما کیستیم، به کجا می‌رویم و آینده ما و رقبای ما در آینده چگونه خواهد بود؟ اشاره می‌کند. مشخصات دیدگاه خوب اختصار، وضوح، ذهنی و چالشی بودن، تمرکز بر آینده است.

ب: مأموریت

مأموریت^۳ معادل کلمه رسالت در زبان عربی است و به معنی شغل یا وظیفه‌ای است که از جانب شخص یا سازمانی بر عهده شخصی گذاشته می‌شود. در اصطلاح مأموریت نقشی است که یک سازمان در جامعه به عهده گرفته تا با ایفای آن خدمات موردنظر را ارائه دهد و نیازهای جامعه را برآورده سازد. مأموریت سازمان تجلی چشم‌انداز در آئینه فعالیت‌های سازمان است. پیتراکر مأموریت را مترادف فعالیت اصلی سازمان می‌داند. دیدگاه و مأموریت نهاد به‌عنوان بخش اساسی پلان استراتژیک به صورت جامع، واضح و معیاری و متناسب با امکانات و فرصت‌های موجود در نهاد تحصیلی تهیه شده و اولویت‌های نهاد را تشخیص و پیگیری می‌نماید (عظیمی، ۱۴۰۴).

به استناد از پلان استراتژیک وزارت تحصیلات عالی (۱۳۹۵-۱۳۹۹)، به تأسی از مأموریت وزارت تحصیلات عالی، شاخص‌های عمده و اساسی مأموریت نهادهای تحصیلات عالی عبارت‌اند از: تربیه نیروی انسانی متعهد، متخصص و وطن‌دوست، نهادینه‌سازی فرهنگ پژوهش، بومی‌سازی تکنالوژی مدرن، راه‌اندازی تحقیقات جهت رفع مشکلات جامعه و غیره (۱۳۹۷: ۹).

³. Mission



ج: اهداف

اکثر برنامه‌های استراتژیک در آموزش عالی اهدافی خود را در سه سطح سلسله مراتبی متمایز توصیف می‌کنند. سطح بالا، برای مدیریت هنجاری، شامل گزاره‌هایی است که به دستاوردهای اجتماعی بلندمدتی که آموزش عالی باید در آن‌ها مشارکت داشته باشد (چشم‌انداز و مأموریت) و ارزش‌های اساسی مرتبط با آن اشاره دارد. به عبارت دیگر سطح بالا، شامل اهداف بلندمدتی است که مؤسسه آموزش عالی از این طرح برای برشمردن نوع تأثیری که قصد دارد بر محیط اجتماعی و اقتصادی خود داشته باشد، استفاده می‌کند. به طور مثال بهبود رفاه اقتصادی و انسجام اجتماعی، اهداف بلندمدت یک نهاد آموزشی را شکل می‌دهد. این به این معنی است که مرکز آموزشی قصد دارد از طریق تحقیق و تدریس بر محیط بیرون از خود (جامعه) تأثیر بگذارد. سطح میانی، حوزه مدیریت استراتژیک، شامل اهداف و مقاصد میان‌مدت تا بلندمدت و همچنین استراتژی‌هایی است که باید برای دستیابی به آن‌ها دنبال شوند. در نهایت، حوزه مدیریت عملیاتی در سطح سوم قرار دارد، جایی که اقدامات واقعی برای تغییر پروژه‌ها و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و چالش‌ها (Zechlin, 2010: 260) به منظور دستیابی به اهداف، در قالب پلان‌های ۵ تا ۱۰ ساله طرح‌ریزی می‌شود. این نوع پلان‌گذاری استراتژیک و تعیین اهداف مشخصه رویکرد مدیریت عمومی جدید است. در کل هدف نهادهای آموزش عالی به عنوان سازمان‌های دانش‌محور، انتقال دانش به جامعه است. انتقال دانش از دو طریق صورت می‌گیرد: یکی از طریق آموزش و یادگیری به عنوان وسیله‌ای برای حفظ و انتقال دانش موجود؛ دوم از طریق تحقیق به عنوان وسیله‌ای برای تولید دانش جدید. این مأموریتی است که اکثر مراکز آموزش عالی در جهان مدرن بدوش دارند.



هـ. پلان گذاری

پلان استراتژیک عبارت از وسیله یا ابزاری است که رهنمود لازم را برای برآورده شدن رسالت تعیین شده با مؤثریت و تأثیرگذاری اعظمی در خلال محدوده زمانی مشخص ارائه می‌کند. پلان استراتژیک یک پلان جامع برای رسیدن به اهداف درازمدت سازمان است. شاخص‌های مهم یک پلان استراتژیک را تکنالوژی، تحقیق، عواید، فعالیت‌های بین‌المللی و نقش مرکز آموزش عالی در جامعه تشکیل می‌دهد.

استراتژی عبارت از سلسله‌ای از تصمیم و فعالیت‌هایی است که از بُعد داخلی باقوت‌ها و ضعف‌ها (منابع، مهارت‌ها، مهارت‌های خاص) و از بُعد خارجی با فرصت‌ها و چالش‌ها یک مؤسسه در مطابقت کامل قرار داشته باشد.

برنامه‌ریزی استراتژیک در چندین مرحله متوالی صورت می‌گیرد که در آن تغییراتی در اهداف و مأموریت یک مؤسسه و با توجه به خواسته‌های محیط خارجی یا جامعه ترسیم می‌شوند (Zechlin, 2010: 263). بر این اساس پلان گذاری در سطوح مختلف تدوین می‌شود و سپس اقدامات لازم برای تحقق این هدف صورت می‌گیرد. از آنجای که پلان گذاری یک بخش مهم و زیربنایی مراکز آموزش عالی به شمار می‌روند معمولاً توسط متخصصان انجام شده و سپس اقدامات عملی آن توسط گروه اجرایی به اجرا درمی‌آیند و منجر به نتایجی می‌شوند که بر اساس آن‌ها می‌توان نتایج متوقعه را تحلیل و ارزیابی کرد. فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در سال ۱۹۸۰م به مدیریت آموزش عالی راه یافت و یک دهه بعد در تضمین کیفیت و اعتبارسنجی مراکز آموزش عالی ترویج داده شد (Lerner, 1999).

⁴. Strategy



برنامه‌ریزی استراتژیک اکنون تقریباً در بین مؤسسات آموزش عالی فراگیر شده است، مؤسسات فرآیندهای برنامه‌ریزی استراتژیک را در سطح دانشگاه در یک چرخه نسبتاً منظم، عموماً هر ۵ سال یک‌بار، طی می‌کنند. اشمیتلین و میلتون دو عامل را در برنامه‌ریزی استراتژیک مهم می‌شمارند: یکی بودجه مالی و ارزیابی برای انجام و بهبود دستیابی به مأموریت و اهداف آن؛ دوم برنامه‌ریزی استراتژیک معمولاً به دستور کارگذاران جدید، آغاز می‌شود (۸ : ۱۹۸۸، Schmidtlein & Milton).

به‌هرحال برنامه‌ریزی استراتژیک تأثیرات مثبتی بر عمل‌کرد سازمانی و آموزش عالی دارد؛ اما واضح است که این فرآیند از یک‌نهاد تا نهاد دیگر تفاوت چندانی ندارد (Zechlin, 2010: 267). طوری که یکی از اصول اساسی همه پلان‌های استراتژیک مشارکت و پذیرش آن از سوی ذی‌نفعان است. به قول هینتون یکی از فرصت‌های برتر پلان‌گذاری استراتژیک نیاز به تعهد جمعی است. هم‌چنان هینتون پیشنهاد می‌کند که برای دستیابی به چنین تعهدی، مهم است که اطمینان حاصل شود که همه ذی‌نفعان فرصتی برای شرکت در این فرآیند پیدا کرده‌اند (Hinton, 2012). نکات قابل‌توجه در این تعهد جمعی این است که آیا فرصتی برای مشارکت در برنامه‌ریزی لزوماً به معنی، حمایت از آن است؟ آیا برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش عالی واقعاً یک تلاش گروهی است یا ظاهراً برای اعتباربخشیدن به کار اداری، ساخته می‌شود؟ اغلب مشارکت در این فرآیندها با برگزاری جلسات و جمع‌آوری نظریات و غیره امور اداری برابر دانسته می‌شود؛ درحالی‌که همه این‌ها برای ایجاد تعامل در فرآیند توسعه و اجرای طرح استراتژیک به کار گرفته می‌شود (Brent & Graves, 2024: 2).

بااین‌حال، پرسش مهم دیگر این خواهد بود که آیا برنامه‌ریزی استراتژیک تأثیر واقعی و فراتر از سطح بوروکراتیکی که آن را ایجاد کرده است، دارد؟ گوردون و فیشر در مورد چالش زیربنایی برنامه استراتژیک توضیح می‌دهند که برنامه‌ریزی



استراتژیک اغلب برای مدیران بیشتر یک تمرین روابط عمومی است تا تلاشی برای تغییر نهاد. علیرغم زمان، انرژی و پولی که صرف توسعه برنامه‌های استراتژیک برای مؤسسات آموزش عالی می‌شود، یک جنبه مهم وجود دارد که آیا برنامه‌ریزی استراتژیک واقعاً بر نحوه انجام کار در محیط داخلی و خارجی مانند استادان، دانشجویان و سایر ذی‌نفعان تأثیر می‌گذارد. در این زمینه، اعضای هیئت علمی و مدیران، دیدگاه‌ها و علایق کاملاً متفاوتی دارند [۹، ۱۰]. اعضای هیئت علمی ارزش زیادی برای آزادی فردی قائل‌اند و تمایل بر مسائل شخصی دارند. در مقابل، مدیران بر کارایی، نهاد به‌عنوان یک کل متمرکز می‌شوند. این امر ناگزیر باعث ایجاد تضاد در جنبه‌های مختلف عمل‌کرد مؤسسات می‌شود که به‌طور بالقوه به برنامه‌ریزی استراتژیک نیز تأثیر می‌گذارد (ibid: 2). با در نظر داشت توضیحات فوق، هدف از این مطالعه، تبیین فرصت‌ها و چالش‌ها پیرامون تطبیق معیار نخست تضمین کیفیت در نظام تحصیلات عالی افغانستان و تبیین بینش‌هایی در مورد چگونگی درک و تأثیرپذیری اعضای هیئت علمی و مدیران مراکز آموزش‌های عالی دولتی و خصوصی از برنامه‌ریزی استراتژیک در مؤسسات شان است.

روش تحقیق

مطالعه حاضر با استفاده از روش ترکیبی به شیوه تحلیلی-توصیفی انجام شده است. دلیل برگزیدن این شیوه این است که در تحلیل یا توصیف پدیده‌ها تم‌ها بدون هیچ‌گونه پیش‌داوری برگزیده و مورد بررسی قرار داده می‌شود (نوبخت، ۱۳۹۲: ۴۴). به این ترتیب بخشی از اطلاعات تحقیق از آثار و مقالات علمی گردآوری و قسمی از داده‌های آن با استفاده از ابراز «پرسش‌نامه» جمع‌آوری شده‌اند. پرسش‌نامه در طیف لیکریت طراحی و با استفاده از شیوه نمونه‌گیری تصادفی در اختیار اشتراک کنندگانی که سابقه‌ای در حوزه آموزش عالی و تجارب مسلکی در بخش تضمین کیفیت داشتند قرار داده شد. از لحاظ هدف این تحقیق کاربردی بوده و نتایج به‌دست آمده از آن نشان خواهد داد که چه فرصت‌های فرا راه



تطبيق معيار نخست تضمين كيفيت يعنى پلان گذاري و غيره در نهادهاي آموزش عالي وجود دارد و همراه با آنچه نوعي چالش ها فرايند پاليسي سازي و برنامه ريزي براي رسيد به اهداف سيستم تحصيلات عالي افغانستان را تهديد مي كند.

جامعه آماري اين تحقيق را اعضاي كادر علمي، مسئولان و مديران بخش تضمين كيفيت در پوهنتون هاي دولتي و خصوصي افغانستان شكل مي دهند. بيشتر از صد تن اشتراك كننده با استفاده از شيوه نمونه گيري تصادفي به پرسش هاي در مورد فرصت ها و چالش هاي تضمين كيفيت در سطح نظام تحصيلات عالي افغانستان پاسخ داده اند. تعداد پاسخ دهندگان به اساس درجه تحصيل به ترتيب دكتور (۲۲) تن؛ ماستر (۷۳) تن و ليسانس (۷) تن مي باشند. از جمع اشتراك كنندگان (۱۰) تن را آمريين بخش تضمين كيفيت در سطح نهادهاي آموزش عالي افغانستان و بقيه را اعضاي كادر علمي و اكثرأ افرادي شكل مي دهند كه با پروسه تضمين كيفيت به نحوي در ارتباط بوده اند. چالش ها و فرصت هاي تطبيق معيار نخست تضمين كيفيت در سطح تحصيلات عالي افغانستان با مشوره با برخي متخصصان حوزه تضمين كيفيت و كساني كه تجربه مديريت در اين بخش داشته اند، تهيه گرديد و سپس پرسش نامه در طيف ليكرت طراحي و به دسترس اشتراك كنندگان قرار گرفت و داده هاي به دست آمده با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تجزيه و تحليل قرار گرفته است.

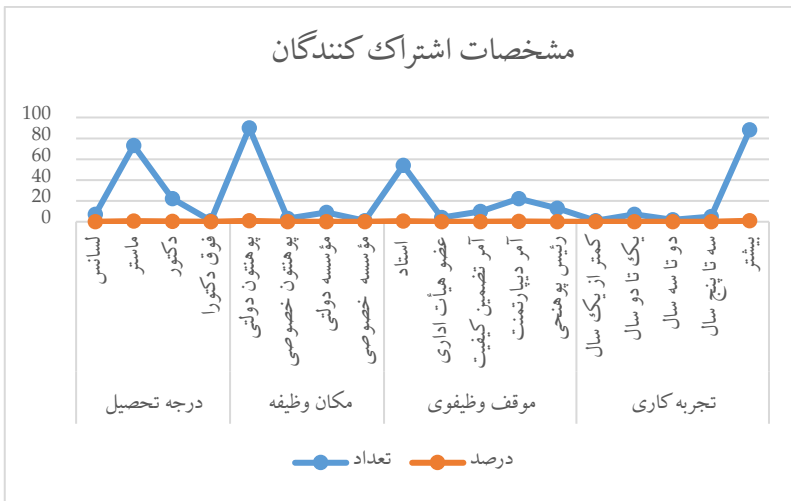
يافته هاي تحقيق

قبل از پرداختن از يافته هاي تحقيق، توضيحي مختصر در باره مشخصات اشتراك كنندگان ارائه نموده و سپس به اصل مطلب برخواهمي گشت. يافته هاي اين تحقيق شامل اطلاعات مي شود كه از پاسخ هاي (۱۰۳) تن اشتراك كننده به دست آمده است. جامعه آماري اين تحقيق را اعضاي كادر علمي و هيئت اداري و كارمندان بخش دولتي و خصوصي تضمين كيفيت شكل مي دهند. طبق آمار كه در نمودار ۱، آمده است (۹۰) در صد اشتراك كنندگان بين سه تا پنج و بيشتر از



آن تجربه کاری داشته‌اند. از لحاظ موقف وظیفه‌ی حدود (۵۰) درصد عضو کادر علمی، (۱۰) درصد آمر و یا مدیر تضمین کیفیت و (۲۰) درصد آمر دیپارتمنت و بقیه هیئت اداری شامل رؤسا و معاونین علمی پوهنتون و رئیس پوهنحی بوده‌اند. همین‌گونه در حدود (۹۰) درصد اشتراک کنندگان در پوهنتون‌های دولتی و بقیه در مؤسسات و یا پوهنتون‌های خصوصی وظیفه اجرا می‌کنند. در نهایت بالاتر از (۶۵) درصد اشتراک کنندگان را ماستر و بقیه را دکترا و لیسانس شکل می‌دهند. اطلاعات این بخش تحقیق نشان‌دهنده این نکته هستند که اشتراک کنندگان از تجربه کاری، درجه تحصیل، موقف و مکان وظیفه‌ی و همه بالاتر از حد اوسط به نسبت تعداد کل جمعیت قرار دارند و طبیعتاً نظریات و پیشنهادات آن‌ها و نگرش‌شان نسبت به فرصت‌ها و چالش‌های تضمین کیفیت در نظام تحصیلات عالی افغانستان قابل بحث و ارزنده است.

جدول ۱: پرسش‌های مربوط به مشخصات پاسخ‌دهندگان



در این بخش، فرصت‌ها و چالش‌های که فرا راه تطبیق معیار اول تضمین کیفیت در نظام تحصیلات عالی افغانستان وجود دارند با توجه به اطلاعات به‌دست‌آمده از طریق پرسش‌نامه تبیین خواهند شد. به خاطر درک بهتر از فرصت‌های تطبیق معیار اول و هم‌چنان چالش‌های که آن را تهدید می‌کند، در دو



بخش یکی فرصت‌ها و دیگری چالش‌ها تقسیم‌بندی شده‌اند. از مجموع پرسش‌ها هفت سؤال به فرصت‌ها و هفت سؤال دیگر به چالش اختصاص یافته بودند که تحلیل نتایج آن به شرح ذیل می‌آید:

الف: فرصت‌ها

به خاطر سنجش فرصت‌های تطبیق معیار نخست تضمین کیفیت (۷) سؤال نمایه‌گذاری شده بود که سؤالات هرکدام در مقیاس پنج گزینه‌ای لیکریت ارزیابی گردیده بود. طوری که پاسخ کاملاً موافقم به پرسش «رهبری پوهنتون‌ها و مؤسسات تحصیلات عالی از ظرفیت لازم برای بهبود کیفیت آموزشی برخوردار هستند» ظرفیت لازم برای تطبیق معیار اول را نشان می‌دهد.

جدول ۲: سؤالات مربوط به فرصت‌های تطبیق معیار اول تضمین کیفیت در نظام تحصیلات عالی افغانستان.

ردیف	سؤالات مربوط به فرصت‌ها	میانگین	نظری بنیاد	موافق	خیلی موافق	اوسط
I.	ظرفیت رهبری پوهنتون‌ها در پلان‌گذاری	6.80%	24.30%	17.50%	43.70%	7.80%
II.	مطابقت دیدگاه و مأموریت با نیاز جامعه	3.90%	20.40%	12.60%	54.40%	8.70%
III.	معیار اول و ارتقاء ظرفیت علمی و اداری	1.90%	2.90%	8.70%	55.30%	31.10%
IV.	ظرفیت مدیران، استادان و کارمندان	2.90%	3.90%	13.60%	59.20%	20.40%
V.	مشارکت هیئت ادای، کادر علمی	1.00%	1.90%	8.70%	59.20%	29.10%
VI.	همکاری وزارت در تطبیق معیار اول	7.80%	20.40%	18.40%	48.50%	4.90%
VII.	استفاده از وسایل تکنالوژی	0.00%	1.90%	9.70%	58.30%	30.10%
فیصدی مجموعی						3.788875

نوت: پاسخ‌های دریافت شده به گزینه خیلی مخالف، به دلیل پائین بودن از حد مقیاس لیکریت (۱,۰۰) حذف شده‌اند.

از تحلیل اطلاعات جدول ۲ چنین برمی‌آید که اکثر اشتراک‌کنندگان در این تحقیق با پرسش‌های هفت‌گانه مربوط به فرصت‌های موجود در تطبیق معیار نخست تضمین کیفیت موافق و خیلی موافق بوده‌اند. طوری که ظرفیت لازم برای پلان‌گذاری وجود داشته و دیدگاه و مأموریت اکثر نهادهای آموزشی عالی با نیازهای



جامعه مطابقت داشته و همکاری بین هیئت اداری، استادان، کارمندان، وزارت تحصیلات عالی همه در بخش پلان گذاری و تطبیق آن در سطح تحصیلات عالی از نظر پاسخ دهندگان ملموس و قابل مشاهده ارزیابی شده است. هم چنان دسترسی به تکنالوژی و نقش آن در تطبیق معیار نخست از نظر اشتراک کنندگان در سطح بالا توصیف شده که همه نشان دهنده این است که به رغم چالش ها فرصت های بهتری برای تطبیق معیار نخست در سطح تحصیلات عالی وجود دارند. در نتیجه اوسط موافقت با فرصت ها (۳,۷۸ درصد) به دست آمده که مطابق به مقیاس های لیکریت نشان دهنده وجود فرصت های عالی در سطح نظام آموزش عالی افغانستان است.

ب: چالش ها

هم چنان داده های جدول ۳، حاوی این مطلب اند که چالش های جدی فراراه تطبیق معیار نخست وجود دارد. طوری که جدی ترین چالش ها در تطبیق معیار نخست، به ترتیب کمبود منابع مالی، عدم آگاهی، نبود نیروی متخصص، نبود میکانیزم نظارت، تغییرات در ساختار مدیریتی، عدم هماهنگی بین پلان های سالانه با پلان ۵ ساله / استراتژیک و کمبود آگاهی از اهمیت تطبیق معیار اول در سطح نظام تحصیلات عالی بوده اند. در قسمت پرسش های مربوط به چالش ها با اختلاف اندک نظر همه اشتراک کنندگان یک سان؛ یعنی موافق و خیلی موافق قابل ارزیابی است. همین طور فیصدی مجموعی کل پاسخ ها در بخش چالش ها، هشدار دهنده و خیلی زیاد به نظر می رسد. در نتیجه مطابق به نظر اشتراک کنندگان اوسط مجموعی بخش چالش های این مطالعه (۴,۰۶ درصد) به دست آمده که بر اساس مقیاس های لیکریت بازهم خیلی زیاد به نظر می رسد.



جدول ۳: سؤالات مربوط به چالش‌های تطبیق معیار اول تضمین کیفیت در نظام تحصیلات عالی افغانستان.

ردیف	سؤالات مربوط به چالش‌ها	پاسخ صحیح	پاسخ نادرست	میانگین	تفاوت	اوسما
I.	کمبود منابع مالی	1.00%	5.80%	51.50%	41.70%	4.34
II.	عدم آگاهی و آشنایی مدیران و استادان	2.90%	10.70%	60.20%	25.20%	4.058
III.	نبود نیروی متخصص در مدیریت و تطبیق	1.90%	7.80%	61.20%	29.10%	4.175
IV.	نبود میکانیزم نظارت و ارزیابی مؤثر از تطبیق	1.90%	20.40%	48.50%	28.20%	4.01
V.	تغییرات مدیران و مداخلات وظیفه‌ی	1.90%	22.30%	49.50%	25.20%	3.961
VI.	عدم مطابقت پلان سالانه با پلان ۵ ساله	6.80%	22.30%	47.60%	22.30%	3.835
VII.	عدم آگاهی از اهمیت معیار اول	1.00%	18.40%	55.30%	25.20%	4.049
فیصدی مجموعی						4.061143

البته چالش‌های موجود بخشی از مشکلاتی‌اند که در کل پروسه تضمین کیفیت و به‌ویژه تطبیق معیار نخست تضمین کیفیت در نظام تحصیلات عالی افغانستان با آن روبه‌رو اند. در ضمن نتایج تحقیق حاضر با یافته‌های مطالعه دیگر تحت عنوان «وضعیت و چالش‌های تضمین و ارتقای کیفیت در تحصیلات عالی افغانستان»، مانند نبود پالیسی شفاف، عدم وضوح معیارها، عدم تطابق معیارهای تضمین کیفیت با شرایط اقتصادی و فرهنگی جامعه افغانستان، فقدان رویکرد واضح در تحصیلات عالی و میکانیزم‌های حمایتی درازمدت (فهیمی، ۱۴۰۲: ۳۸) از چالش‌های اند که در بخش پالیسی و پلان‌گذاری در ارتقای کیفیت در تحصیلات عالی افغانستان هماهنگی دارند. هم‌چنان در نمودار جدولی ۴، شاخص‌های مهمی



در بخش فرصت‌ها و چالش‌ها به اساس دیدگاه اشتراک‌کنندگان تهیه شده است که در رفع مشکلات موجود در بخش تطبیق معیار نخست تضمین کیفیت مهم و ارزنده به شمار می‌روند.

نمودار ۴: شاخص‌های به دست آمده از نظریات اشتراک‌کنندگان جهت بهبود تطبیق معیار اول تضمین کیفیت در نظام تحصیلات عالی افغانستان

ردیف	شاخص‌ها	ردیف	شاخص‌ها
	II. پالیسی سازی مطابق به معیارهای جهانی و منطقه‌ای،	I. اعطا استقلالیت مالی به نهادهای تحصیلات عالی	
	IV. افزایش سطح تشکیلات پوهنتون‌ها (در بخش علمی و اداری)	III. برگزاری کنفرانس‌های آگاهی‌دهی پیرامون معیارهای تضمین کیفیت و اعتباردهی	
	VI. توسعه زیر ساخت‌های اداری، آموزشی و تکنولوژیکی	V. تعهد اعضای هیئت رهربری به مسائل تضمین کیفیت	
	VII. آگاهی از بازار کار و طرح پلان در محوریت نیازمندی جامعه	VII. کاهش تغییرات و تبدیلات در بست‌های اداری	
	X. کاهش بوروکراسی در نهادها	IX. برنامه‌ریزی دقیق مطابق پلان استراتژیک	
	XII. تعریف رسالت و اهداف نهادها مطابق با نیازهای بازار کار صورت گیرد	XI. پلان‌ها واقع‌بینانه و مطابق به امکانات تهیه و تدوین شوند	
	XI. پلان استراتژیک بر اساس واقعیت‌های موجود تهیه و ترتیب گردد	XII. مساعی مشترک و حمایت رهربری در تطبیق معیارهای یازده‌گانه تضمین کیفیت و اعتباردهی	
	XV. تعهد، وظیفه‌شناسی و اخلاقی	XV. اقدام عملی در تطبیق معیارهای تضمین کیفیت	
	XV. جلوگیری از تداخل وظیفه‌ی	XV. نیروی مسلکی و متخصص	
	XX. ظرفیت‌سازی	XI. اخذ نظریات متخصصان بخش‌های مربوطه	
	XX. تطبیق قوانین	XX. پلان گذاری طبق واقعیت‌های جامعه	
	XX. استراتژی مدون درازمدت	XX. تطبیق پلان استراتژیک در پلان‌های تطبیقی سالانه	
	XX. هماهنگی لازم میان مراکز آموزش‌های عالی	XX. تأمین منابع مالی و وسایل تکنولوژیکی	



XX	ایجاد نظام بازخورد منظم و مستند از تمامی	XX	رعایت تخصص و تجربه در انتخاب
	دی نفعان آموزشی		مدیران بخش تضمین کیفیت
XX	برگزاری جلسات با حضور نمایندگان	XX	بازنگری و بروز رسانی، مأموریت و
	دی نفعان		اهداف
XX	ایجاد کمیته داخلی برای نظارت و پی گیری	XX	تدوین پلان استراتژیک با مشارکت
	بهبودها		جمعی
XX	مستندسازی نتایج ارزیابی ها	XX	ارتقای ظرفیت هیئت رهبری نهادهای
XX	ساخته شدن پلان استراتژیک وزارت	XX	تعریف شفاف و عملیاتی از مأموریت و
			ارزش ها
XX	حمایت دولت	XX	همسانی برنامهریزی استراتژیک با
			مأموریت و ارزش ها اهداف
XX	ساختن نصاب معیاری و مطابق نیاز جامعه	XL	تدوین شاخص های ارزیابی عمل کرد
			مبتنی بر ارزش ها
XL	ساخت پالیسی نتیجه محور	XL	فرهنگ سازی سازمانی و برگزاری
			ورکشاپ های مسلکی
XL	تلاش برای ظرفیت سازی و برنامهریزی ها	XL	تشویق و حمایت از فعالیت های
	واقعی و عینی		پوهنتون ها
XL	مسئولیت پذیری	XL	حمایت وزارت تحصیلات از پلان
			گذاری استراتژی نهادهای تحصیلات
			عالی افغانستان در بخش دولتی و
			خصوصی
XL	استقلالیت و آزادی عمل در راستای تطبیق	XL	تمویل منابع مالی کافی
	معیارهای یازده گانه		

در مجموع (۴۸) شاخص عمده و مهم از جمع دیدگاه (۱۰۳) تن اشتراک کننده در جدول فوق انتزاع شده اند که به صورت کل بیشتر آن ها به راه حل های ممکن در بخش حل چالش های تضمین کیفیت و به ویژه معیار نخست آن اشاره دارند. همان گونه که در جدول ۲، از فرصت های موجود صحبت شده است، توجه به این شاخص ها نیز به نحوی به تقویت بیشتر فرصت ها و حل مشکلات در فرایند تطبیق معیار نخست کمک می کنند. هدف از این تحلیل این است که ما را در برداشتن گام های عملی در پروسه تضمین کیفیت و اعتباردهی هدایت می کند که



طبیعتاً تطبیق معیار نخست یکی از ارکان مهم و اساسی آن به شمار می‌رود. اهمیت تحلیل شاخص‌های فوق در این است که همه این شاخص بر خواسته از تجارت عملی اعضای کادر علمی، هیئت اداری و کارمندان مستقیم امور مربوط به تضمین کیفیت می‌باشند که هرکدام به‌طور متوسط سه تا پنج سال تجربه کاری مستقیم یا غیرمستقیم در پروسه تضمین کیفیت داشته‌اند.

تعارض جدی و قابل تشخیص در پلان گذاری و برنامه‌ریزی این است که پلان گذاری‌های درازمدت و کوتاه‌مدت از سوی مسئولین تضمین کیفیت صورت می‌گیرد؛ اما امکانات و منابع لازم برای تطبیق آن در اختیار تطبیق کنندگان قرار داده نمی‌شود. به‌خاطریکه اکثر شاخص‌های فوق به نحوی به منابع مالی اشاره داشته‌اند و در این صورت چنین برداشت می‌شود که تناسب بین انتظارات و امکانات موجود وجود ندارد. در نتیجه به‌خاطر عملی سازی پلان‌ها نیاز به فراهم سازی امکاناتی است که روند اجرایی آن را تسریع به‌بخشد. در صورت عدم توجه به تأمین امکانات برای تطبیق پلان‌ها نه تنها که چالش‌ها حل نخواهد شد؛ بلکه بر حجم آن‌ها افزوده نیز خواهد شد.

نتیجه‌گیری

با توجه به پیشینه پر فرار و نشیب آموزش در افغانستان نظام تحصیلات عالی طی دو دهه اخیر رشد چشم‌گیر داشته است که از نمونه آن می‌توان به ایجاد و تأسیس دست‌کم (۱۶۷) پوهنتون و مؤسسات تحصیلات عالی دولتی (۳۹) و خصوصی (۱۲۸) اشاره کرد. باوجودی که تأسیس مؤسسات آموزش عالی در سطح کمی‌گراف صعودی را می‌پیمود؛ هم‌زمان در سطح کیفی مشکلات جدی را به بار آورده بود. به‌عبارت‌دیگر تحت تأثیر ایده «جهانی‌شدن/ انبوه‌سازی دانش» این پرسش به پاسخ جدی نیاز داشت که آیا مسئولیت مراکز آموزش‌های عالی؛ تنها انتقال دانش است و یا تربیه نیروی انسانی مسلکی و متخصص مطابق به نیاز بازار کار؟ همان‌گونه که پاسخ به پرسش مراکز آموزش عالی را مجبور به تغییر



رویکردهای سنتی به رویکردهای کیفیت محور نمود، در افغانستان نیز پاسخ به این پرسش نیاز به تغییر رویکرد سنتی به مدرن را ایجاب می نمود. در این فرایند و در سال ۲۰۱۱ الی ۲۰۱۲ مباحث مقدماتی تضمین و ارتقای کیفیت در سطح تحصیلات عالی افغانستان مطرح گردید که ایجاد ریاست تضمین کیفیت و اعتباردهی در چارچوب وزارت تحصیلات عالی و به تاسی از آن تأسیس آمریت‌های ارتقای کیفیت در سطح پوهنتون‌ها و مؤسسات دولتی و خصوصی گواه آن می باشند. در همین راستا معیارهای یازده‌گانه برای تضمین کیفیت و اعتباردهی تعریف گردید که در این تحقیق فرصت‌ها و چالش‌های فراراه تطبیق معیار نخست تضمین کیفیت در سطح نظام تحصیلات عالی افغانستان به بررسی گرفته شده است. یافته‌های این تحقیق در دو بخش: یکی فرصت‌ها و دیگری چالش‌ها طبقه‌بندی شده و نتایج آن نشان می‌دهد که به‌رغم فرصت‌های موجود هنوز چالش‌های جدی در تطبیق معیار نخست تضمین کیفیت و اعتباردهی وجود دارد. در بخش فرصت‌ها قابل یادآوری است که ظرفیت‌های لازمی در بخش پالیسی سازی و پلان‌گذاری، هیئت اداری، کادر علمی و هماهنگی بین محیط داخلی و خارجی در نهادهای تحصیلات عالی وجود دارند و این یکی از فرصت‌های است که با تقویت و فراهم‌سازی زمینه‌های لازم منجر به بهبود نظام تحصیلی افغانستان در آینده خواهد گردید. در کنار آن روحیه همکاری بین نهادهای آموزشی عالی و وزارت تحصیلات در سطح عالی ارزیابی شده که نشان می‌دهد هماهنگی لازم برای تطبیق معیارهای یازده‌گانه تضمین کیفیت و اعتباردهی برقرار بوده و در حد ممکن تاکنون سعی به عمل آمده که تضمین و ارتقای کیفیت در نهادهای آموزشی عالی عملی گردد. طوری که پاسخ اشتراک کنندگان به سؤالات فرصت‌ها مثبت بوده و نتایج آن (۳,۷۸) درصد یعنی به سطح موافق قابل ارزیابی است. علی‌رغم فرصت‌های یادشده، هنوز هم چالش‌ها و مشکلات بسیاری در تطبیق معیارهای یازده‌گانه تضمین کیفیت و اعتباردهی و به‌ویژه معیار نخست وجود دارد که اعتبار و



مؤثریت نهادهای آموزشی عالی را تهدید می‌نمایند. مثلاً کمبود بودجه، فقدان نیروی متخصص در بخش تضمین کیفیت، عدم مطابقت بین پالیسی نهادها با نیاز جامعه، نبود میکانیزم‌های مشخص نظارت و ارزیابی، عدم مطابقت اکثر پلان‌ها با شرایط اقتصادی و فرهنگی جامعه، عدم هماهنگی لازم بین محیط داخلی و خارجی، تدوین پالیسی‌های غیر معیاری، تعهد کاری و اخلاقی، مسئولیت‌پذیری، حمایت و تشویق از دست آوردها و برگزاری ورکشاپ‌ها و سمینارهای آگاهی‌دهی از جمله مهم‌ترین مشکلات و چالش‌های اندک که فرا راه تطبیق معیار نخست تضمین کیفیت در سطح نظام تحصیلات عالی افغانستان وجود دارند. در کل نتیجه تحقیق نشان‌دهنده این است که پروسه تضمین کیفیت و اعتباردهی، یک پروسه درازمدت بوده و به‌رغم تلاش‌های که در یک دهه اخیر صورت گرفته است، چالش‌های موجود تا حدود طبیعی به نظر می‌رسد؛ زیرا مشکلاتی را که پاسخ‌دهندگان مطرح کرده‌اند، رفع آن‌ها نیاز به برنامه‌ریزی درازمدت دارد. به همین منظور می‌توان با مدیریت درست و بهینه‌سازی امکانات از فرسایش این پروسه جلوگیری کرد و رویکرد مدیریت تضمین کیفیت را از بخش تهیه اسناد به کارهای عملی سوق داد. بنابراین از این رهگذر مؤثریت و رشد کمی و کیفی نظام تحصیلات عالی دولتی و خصوصی را بالا برده بازدهی با کیفیت علمی را با تقدیم نسل آگاه، متخصص و مسلکی با توانایی‌های عملی به بازار کار افغانستان داشته باشیم و از این طریق گراف بلند سطح بی‌سوادی، فقر اقتصادی و بیکاری را در کشور پایین آورده جوانان تحصیل یافته و نیروی کاری حرفوی و مسئولیت‌پذیر در قبال مردم و نظام اداری و سیاسی کشور قرار دهیم و این مسأله یکی از وظایف اصلی و اهداف درازمدت تحصیلات عالی افغانستان به شمار می‌رود.



منابع

- ریاست پلان و پالیسی. (۱۳۹۷). پلان استراتژیک پنج ساله وزارت تحصیلات عالی، نشر: ریاست نشرات.
- سلطانی، اصغر. (۱۳۹۴). اعتباربخشی و نقش آن در فرایند تضمین کیفیت در آموزش مهندسی، فصلنامه، آموزش مهندسی ایران، سال ۷، شماره ۶۸، ص ۱۵-۴۰.
- عظیمی، زبیر. (۱۴۰۴). ورکشاپ چهارچوب ارتقایی کیفیت و اعتبار دهی، برگزارکننده، ریاست تضمین کیفیت و اعتبار دهی وزارت تحصیلات عالی، پوهنتون کابل، تالار امام قطیبه (ج).
- علی خاکی، صدیق. (۱۳۹۹). گزارش اجمالی از سخنرانی‌ها و نشست‌های چهاردهمین اجلاس ارزیابی و تضمین کیفیت در نظام‌های دانشگاهی، تهران: دانشگاه خوارزمی.
- فهمی، محمد ظاهر. (۱۴۰۲). وضعیت و چالش‌های تضمین کیفیت و اعتبار دهی در تحصیلات عالی، مجموعه مقالات کنفرانس ملی تقویت تحصیلات عالی، شماره ۱، سال ۱، ص ۲۹-۴۲.
- مجتبی زاده، محمد، عباس پور، عباس، ملکی، حسن و فراست خواه، مقصود. (۱۳۹۷). الگوی اعتبار سنجی و کیفیت نظام آموزش عالی در ایران در دیدگاه خبرگان، فصلنامه پژوهش‌های آموزشی، دوره ۱۲، شماره ۴۲، ص ۷-۲۴.
- نوبخت، محمدباقر. (۱۳۹۲). روش تحقیق پیشرفته، تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- یار محمدیان، محمدحسین. (۱۳۸۳). کیفیت در آموزش عالی، دایره‌المعارف آموزش عالی، بنیاد دانش نامه فارسی، زیر نظر نادر قلی قورچیان و همکاران، تهران.
- یمنی دوزی سرخابی، محمد. (۱۳۹۱). کیفیت در آموزش عالی، تهران: سمت.
- Dill, D. (2010), Quality assurance in higher education – Practices and issues International Encyclopedia of Education (Third Edition), pp. 377-383.
- Massy, W. F. Dill, D. D. Williams, P. R. and Cook, C. M. (1996), Accreditation and Academic quality assurance: Can we get there from here? Change, Vol. 28, No. 5, pp.16–24.



- Moidunny, K. (2009). Mean Score interpretation. Retrieved 14, July, 2025 from. <https://www.researchgate.net>.
- Zechlin, L. (2010). Strategic Planning in Higher Education, International Encyclopedia of Education. pp. 256 -263.
- Lerner AL. A. (1999). strategic planning primer for higher education. Retrieved July 6, 2025 from [https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.498.7012 &rep= rep1&type=pdf](https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.498.7012&rep=rep1&type=pdf).
- Brent M. G, Fritz J. E. (2024). Strategic planning in higher education: perceptions of faculty and administrators at public institutions. The online version contains supplementary material available at <https://doi.org/10.1007/s44217-024-00351-z>.
- Schmidlein, F. A, Milton, T. H. (1988). College and university planning: perspectives from a nation- wide study. Plan High Educ. 17. (3): 1–19.



Opportunities and Challenges in implementing the first components of Quality Assurance in the Afghanistan Higher Education System

DorMohammad Ebrahimi¹, Ahmad Zabir Bayanfa², Sharifullah Nikooei³

History Department, Head of Quality Enhancement, Parwan University

Email: ebrahimidormohammad@gmail.com

Abstract

Quality Assurance in the Higher Education system refers to a set of Strategies, processes, and actions that aim to continuously improve the quality of Education, research, and university functions, and ensure that the performance of Higher education institutions complies with national and international standards. In addition, the first quality assurance criterion includes Vision, Mission, goals, values, and Strategic Planning; therefore, the main research question is to what extent is the implementation of the first quality assurance criterion including vision, mission, goals, values, and strategic planning in Afghan Universities and Higher Education institutions? In line with global quality assurance standards, and to what extent have these institutions been successful in effectively implementing them? The hypothesis, using a quantitative-qualitative method, documentary method, and questionnaire, is that despite the efforts of the Ministry of Higher Education, the lack of financial resources and the lack of specialized personnel in Afghan universities have not been effective in comprehensively implementing the first components of quality assurance based on global standards. The research results show that the first criterion of Quality Assurance has been implemented incompletely in many Afghan universities. The lack of transparent documents in the implementation of the vision, mission, goals and values, lack of coherence in strategic planning, and also the distance from global standards are among the main challenges.

Key concepts: Vision, Mission, Strategic Planning, Quality Assurance and Accreditation, Universities, Afghanistan.