



(Synthèse en Dari)

**ÉVALUATION FINALE EXTERNE
DU PROGRAMME CONCERTÉ POUR L'ÉDUCATION
EN AFGHANISTAN - Phase III (Juillet 08 - Juin 10)
(PROCEAF III)**

MISSION TERRAIN
(6 octobre - 4 novembre 2010)

خلاصه گزارش نهائی

هیئت ارزیابی فعالیت های مؤسسات خیریه, عضو پروساف سوم

(پروگرام مشورتی سازمان یافته برای تعلیم و تربیه در افغانستان جون 2008 – دېسمبر 2010)

ماموریت در داخل افغانستان

(6 اکتوبر الی 4 نومبر 2010)

N. RIVIERE نیکولا ریویر

A. MAHJOOR داکتر احمدسیر مهجور

جنوری 2011 Janvier

خلاصه گزارش نهائی

ارزیابی فعالیت های مؤسسات خیریه، عضو پروساف سوم

(پروگرام مشورتی سازمان یافته برای تعلیم و تربیه در افغانستان)

این گزارش شامل ملاحظات اساسی، نتیجه گیریها و توصیه های هیئت بررسی کننده فعالیت های تعلیم و تربیه میشود که در نتیجه ارزیابی نهائی مرحله سوم برنامه مشورتی سازمان یافته برای تعلیم و تربیه در افغانستان (جون 2008 – دسیمبر 2010) بدست آمده است.

الف: برنامه مشورتی- هماهنگی به منظور تقویت تعلیم و تربیه در افغانستان - مرحله سوم-(پروساف سوم)

برنامه پروساف، بعد از مداخله جامعه بین المللی در افغانستان طرح ریزی شد و در سال 2003 ب شکل عجولانه عملاً آغاز گردید تا زمینه های هماهنگی و همکاری لازم را میان مؤسسات خیریه فرانسوی زبان – افغان با نهاد های تعلیمی نو بنیاد افغانستان را در ساحه فراهم نماید. هدف اساسی و عمومی توسط مؤسسات عضو این برنامه به منظور بالا بردن کیفیت سطح تعلیم و تربیه در افغانستان بخصوص از لابلای سیمینار ها برای معلمین، آموزش پرسونل اداری و تقویت زیر بناهای مکتب های وزارت معارف افغانستان تعیین گردیده بود.

مرحله سوم برنامه پروساف (2008 – 2010) در حقیقت در نقش قدم مرحله دوم بوجود آمد و هدف از آن تقویت رابطه هماهنگی میان مؤسسات عضو بود تا افق جدیدی برای فعالیت ها ایجاد نموده و همراه با مقامات دولت افغانستان آنها را به ثمر برساند. درین زمینه برای بهتر سازی کیفیت درس ها تاکید صورت گرفت تا از طریق سیمینار های معلمین و آموزش پرسونل اداری، از مکتب های مربوط وزارت معارف افغانستان شود.

سه هدف عمده پروساف سوم:

- 1- بهبود کیفیت سیمینار ها برای اسنادان، منجمله شاگردان دارالمعلمین و همچنان شاگردان داخل خدمت (معلمین بر حال).
- 2- بهبود محیط تعلیم و تربیه، فراهم نمودن امکانات و وسایل ضروری تدریس برای مکاتب دولتی.
- 3- تقویت هماهنگی و سازماندگی میان فعالین سکتور تعلیم و تربیه در افغانستان.

در اسناد پروژه مطروحه، ده ولایت¹ بعنوان ساحه فعالیت پروساف سوم، درین کشور تعین گردیده بود که شامل در حدود ده ها نهاد تعلیمی میگردد.

کابل، پروان، بامیان، لوگر، پنجشیر، کاپیسا، وردک، ننگرهار، لغمان، کنر.¹

میکانیزم مدیریت و هماهنگی در پروساف سوم همان مکانیزمی بود که در پروساف دوم پیش بینی شده بود. تنظیم و هماهنگی عمومی بدوش موسسه سولیدریتی لائیک براساس لایحه وظایف و مقررات پیش بینی شده در پروگرام کار قرار داشت.

چهار مؤسسه (سولیدریتی لائیک، افرن، افغانستان آزاد و همبستگی افغانستان- بلژیک) از میان این مؤسسات عضو نقش رهبری کننده را در پروساف سوم بعهده داشتند دو مؤسسه دیگر (ورزشکاران بدون مرز و همه با افغانستان) اعضای عادی این پروگرام محسوب میشدند.

مدت زمان مجموعی این پروژه بیست چهار ماه (جون 2008 – دسامبر 2010) تخمین زده شده بود و هزینه کلی آن بالغ به یک میلیون یکصد هزار ایرو میرسید که پنجاه فیصد آنرا (540000) وزارت خارجه فرانسه فراهم نموده است. یک ارزیابی نهائی در پایان سال دوم پروگرام پیش بینی شده بود که گزارش فعلی نتیجه ماموریت هیئت ارزیابی کننده است که در ماه اکتوبر از افغانستان دیدن نمودند.

ب : هدف ارزیابی

براساس اهداف تعیین شده توسط رهبری پروگرام و سایر مراجع اساسی کمک کننده از جمله سولیدریت لائیک زیر نظر (F3E)، این ارزیابی دربرگیرنده تحقق اهداف ذیل میباشد.

- ارایه یک نتیجه گیری کلی از فعالیت ها (در فصل اول گزارش)
- بررسی مکانیزم مدیریت و هماهنگی در پروساف سوم (فصل دوم)
- ارزیابی استراتژی عمل و فعالیت ها در ساحه (فصل سوم)
- طرح دورنما ها و ارایه توصیه ها به منظور برنامه ریزی یک پروگرام جدید (فصل چهارم)

ج : روش کار یا میتودولوژی

ارزیابی بر محور چهارده سوال اساسی به منظور انجام سه نوع بررسی که شامل اهداف سه گانه که قبلاً متذکر شدیم، براه انداخته شد. منابع اطلاعات و وسایل جمع آوری معلومات اصولاً بر محور مصاحبه های انفرادی و گروهی می چرخید که به شکل نیمه رهبری شده انجام گرفت.

(ا) مسئولین یا اشخاص کلیدی در فرانسه و بلژیک اعم از کارشناسان سکتور تعلیم و تربیه در افغانستان و مقامات تمویل کننده در فرانسه (مرحله اول ماموریت قبل از دیدار افغانستان)

(ب) مسئولین و کارمندان تیم های ساحوی همراه با همکاران شان.

(ج) نهاد ها، استادان سیمینار دیده و مستفیدین نهائی (شاگردان) در اثنای دیدار از مکاتب مورد نظر.

(د) ملاقات ها با مقامات وزارت معارف و سایر فعالین سکتور تعلیم و تربیه در افغانستان.

د: ملاحظات اساسی , نتایج حاصله و توصیه های لازم

1. بررسی شرایط

در سال 2001, سیستم تعلیم و تربیه افغانستان - چه از نگاه قوای بشری چه از نگاه امکانات- در یک حالت بسیار فلاکت بار قرار داشت, به نحویکه این کشور از داشتن معلمین مسلکی, زیربنا های تعلیمی و وسایل لازم برای پیشبرد تدریس در مکاتب دولتی نسبتاً محروم بودند.

اما از چند سال به اینطرف, توسط کمک های مؤسسات خیریه چون اعضای پروگرام پروساف شرایط و حالات مردم در اکثر ولایات افغانستان در عرصه تعلیم و تربیه چون سایر ساحات خدمات عمومی به شکل چشمگیری بهبود یافته است. اما وخامت اوضاع و شرایط ناگوار از چهار سال به اینطرف فعالیت های تعلیمی را فوق العاده بخصوص در عرصه نسوان در اکثر نقاط افغانستان مختل و متضرر ساخته است.

ساحات و مناطق زیر پوشش فعالیت های مؤسسات عضو پروساف نسبتاً از شرایط خوب امنیتی برخوردار اند. مردم درین مناطق از طریق نهاد های تعلیمی موجود در آن از کمک های این مؤسسات مستفید شده اند. بناء شکل نیازمندی و نوعیت آن با مرور زمان تغییر نموده اند. و لازم است تا روی استراتیژی فعالیت و نحوه کار کمک های بشردوستانه غور شده و در مورد آن یک بررسی و ارزیابی کلی صورت بگیرد.

شرایط عمومی فعالیت های بشردوستانه در افغانستان مشکل بوده واز ویژه گی خاصی برخوردار است. شرایط امنیتی همراه با رشد قدرت طالبان از سه و یا چهار سال به اینطرف در عرصه سیاسی و نظامی منجر به وخامت و خرابی اوضاع شده است. شرایط سیاسی و اداری مملکت نیزچندان دارای استقراری نیست. چالش ها و مشکلات اساسی مؤسسات کوچک و متوسط, چون اعضای پروساف برای پیشبرد فعالیت های بشردوستانه شان در شرایط کنونی افغانستان از قرار ذیل اند:

- 1- عدم موحودیت افراد مسلکی(مشکلات در استخدام و تداوم پرسونل خارجی و فرار کدرهای افغانی بسوی پست های بهتر)
- 2- علاقمندی مؤسسات خیریه برای فعالیت در ساحات که از نگاه امنیتی مشکل نداشته باشد.
- 3- باوجود اینکه ساحه اکثر فعالیت مؤسسات عضو پروساف در نزدیکی ولایت کابل قرار دارند و از امنیت خوب برخوردار اند بآنهم نسبت وخامت اوضاع تحرک پرسونل مؤسسات خیریه در ساحه عمل مختل گردیده است.
- 4- ظرفیت نهاد های افغان خیلی ضعیف توأم با فساد مالی و اداری بوده که زمینه های تجدید و اصلاح در آن دیده نمیشود.

2. بررسی فعالیت ها

1.2. ملاحظات اساسی و نتیجه گیری

پیرامون هدف اول : سمینار های استادان

در حدود 2400 استاد در 200 نهاد تعلیمی در 10 ولایت افغانستان، از سمینار های در عرصه زبان مادری (دری و پشتو) ساینس (ریاضی، بیولوژی، فزیک و کیمیا) و ورزش. استادان بطور مجموعی در حدود 95000 ساعت درس در سمینار ها مستفید شده اند. بر علاوه آن 62 آموزگار در ساینس در 9 دارالمعلمین توسط مؤسسه خیریه افغانستان- بلژیک آموزش دیده اند.

هیئت ارزیابی به این نظر است که بدون تردید، این سمینار ها یک نتیجه مثبت کمیتی را بدنبال داشته است، مؤسسات عضو که این سمینار ها تدویر نموده اند از اندازه تعهدات سپرده شان، بیشتر کار کرده اند. سمینار های که توسط سه مؤسسه خیریه پروساف سوم انجام گرفته، دارای کیفیت خوب بوده و استادان و ادارات مورد نظر در رابطه به مؤثریت این سمینار ها از خود رضایت نشان داده اند.

هدف دوم : تقویت نهاد های تعلیمی بر علاوه سمینار های معلمین

عرصه فعالیت های که در این هدف گنجانیده شده، بسیار وسیع بوده و فعالیت های از قبیل ساختمان، باز سازی زیر بنا های نهاد های تعلیمی، فراهم نمودن وسایل و امکانات در ساحه ساینس (لابراتوار ها) کامپیوتر (اتاق کامپیوتر) کتابخانه و ورزش (سالون های ورزش) و سایر فعالیت های تعلیمی در داخل و خارج از نظام تدریسی موجود را دربر میگیرد. این فعالیت های گوناگون، توسط اعضای مختلف پروساف انجام گرفته اند.

قابل تذکر است که بصورت عمومی مشکلات در این فعالیت ها بوضاحت وجود داشته بویژه در طرح استراتیژی استفاده از دست آورد ها و بررسی ضرورت ها، تعقیب لازم پروژه ها بعد از اكمال آن و تداوم ارسال تجهیزات ضروری به منظور فعال نگهداشتن آنها، توجه نشده است. مثلا آموزش افراد متخصص برای پیشبرد میکانیزم و امکانات ایجاد شده که ضامن بقای دست آورد ها باشد، مد نظر و پیش بینی نشده است.

هدف سوم : فعالیت های مشترک و فراگیر

پروساف سوم بعنوان یک پروگرام مشترک میان مؤسسات خیریه متعدد، در لابلای این هدف و فعالیت های انجام شده در چارچوب آن، ماهیت اصلی این برنامه را بازتاب میدهد.

فعالیت جمعی اغلبا بر همکاری چند جانبه به شکل ارایه خدمات میان همکاران در چارچوب سمینار های معلمین تبلور یافته است (هدف شماره 1). از نظر هیئت ارزیابی در پروساف سوم، اقدامات و فعالیت های فرا مؤسساتی و جمعی به چشم نمیخورند. با وجود اینکه در متن اهداف تعیین شده مشخص نگردیده و کدام بودیجه ای درین زمینه در آغاز پیش

بینی نشده بود، ولی بآنهم در پروگرام پروساف سوم تعهداتی در قبال اقدامات مشترک جمعی سطرده شده است. بنابراین بسیار مشکل است، نتیج حاصله بسیار ضعیف در عرصه هماهنگی و همکاری میان اعضای پروساف سوم را تفسیر و توجیه نمود.

عدم نظام مدیریت و سازماندهی مشترک، کمبود استراتژی مشخص عمل و ایجاد آن در حیطه ای پروساف زمینه های لازم این هماهنگی را از بین برده است.

هیئت ارزیابی همچنان فکر میکند که مشکل عمومی مبتنی بر عدم داشتن اراده قوی، پختگی کاری و ظرفیت های همکاران عضو در عرصه اقدامات مشترک بر اساس برنامه مشخص در ساحه عمل نهفته بوده و بر علاوه آن عدم موجودیت برنامه ریزی ناشی از سازماندهی و تنظیم جمعی می باشد که مانع رسیدن آنان به یک توافق کلی گردیده است.

2.2. توصیه ها

هیئت ارزیابی توصیه های متعدد و مشخص را در گزارش خویش ارائه داشته اند که شامل توصیه های از نوع استراتژیک مربوطه به اهداف و ارزیابی فعالیت ها میشود. که برخی از آنها را قبلاً متذکر شدیم و برخی دیگر را بیان خواهیم کرد.

3. بررسی مکانیزم مدیریت، سازماندهی و تنظیم اداری

1.3. ملاحظات و نتیجه گیریها

بررسی و ارزیابی مدیریت، تنظیم و اداره پروگرام میان مؤسسات، کاری آسان و ساده نیست بلکه بسیار مغلق و پیچیده می باشد. این موضوع در سطوح مختلف مطرح بوده چه در سطح تجارب سولیدریتی لائیک و چه در سطح برنامه میان مؤسسات این مشکل بوضوح مشاهده میشود.

اعضای پروساف در آغاز پروساف دوم برای ایجاد یک مکانیزم مدیریت و اداره و همکاری های چند جانبه مشترک مبتنی بر هماهنگی و توافق روی یک نهاد تصمیم گیرنده که به شکل یک کمیته رهبریت تبارز یافته بود انتخاب و توافق کرده بودند.

هیئت ارزیابی این مکانیزم را که توسط اعضای پروساف برگزیده شده بود بطور کلی مورد اتهام و ملامتی قرار نمیدهد اما بر خطرات ناشی از آن و نارسائی های آن تاکید میورزد. عدم مصداقیت و مشکلات مکانیزم پروساف (چه در سطح ساختاری و چه در سطح تطبیقات) را میتوان بدور تفصیلی در گزارش ملاحظه کنید که دربرگیرنده نکات ذیل است:

الف: مغالطه و ابهامات و عدم وضاحت نقش ها و مسئولیت ها فردی اعم از کوردیناتور و اعضای کمیته رهبری.

ب: برخی قواعد و مقررات نا مشخص و نا مناسب که منجر به افزایش مشکلات گردیده , موثریت برنامه و تعادل میان اعضاء متأثر ساخته و زمینه عدم تفاهم , تنش ها و احساس بیعدالتی را در میان آنها ایجاد میکند.

ج: ما شاهد یک همکاری و هماهنگی بسیار ضعیف در ساحه عمل بوده ایم که غیر قابل توجیه است و همچنان هیچ نوع امکانات بشری مخصوص , توجیهات و هدایات لازم و مشخص از طرف پاریس و کمیته رهبری برای بهبود وضعیت داده شده باشد , دیده نمیشود.

د: کمبود اعتماد متقابل و ضعف اراده و علاقمندی اعضاء و یا برخی از آنان برای کار جمعی و همکاری متقابل.

به نظر هیئت ارزیابی مشکل اساسی در برنامه ریزی و براه اندازه پروساف سوم بدنبال پروساف دوم بوده است. گزارش هیئت, ناتوانی جمعی کمیته رهبری را درین مرحله بخصوص مسئولیت کوردیناتور (سازمان دهنده) را در قبال این موضوع نشان میدهد. این پروژه بدون کدام هماهنگی واقعی قبلا برنامه ریزی شده و بدون کدام اقدام جمعی ساخته شده است. از مهارت های سولیدریتی لائیک و تجارب پروساف دوم در طرح یک میکانیزم مدیریت و اداره و هماهنگی , ایجاد یک استراتژی عمل و ساختن یک پروگرام مرحله سوم , بدرستی استفاده نگردیده است. برای یک سیستم کارا , موفق مشترک برخاسته از اراده اعضای پروساف, یک چارچوب نهایت مشخص و مناسب ضرورت است.

3.2. توصیه ها:

- 1- نقش و مسئولیت ها و امکانات کوردیناتور (سازمان دهنده) تقویت گردد بخصوص در مرحله تطبیقات تا از مشکلات حاصله و کمبود رهبریت جلوگیری بعمل آید, چنانچه در سیستم کنونی این معضلات وجود داشت.
- 2- تقویت تعهدات سیاسی و ورود عملی همه ای اعضاء اعم از موسسین و اعضای جدید در امر یک کار مثبت برای ایفای نقش فعال در خدمت سایر اعضای پروساف.
- 3- تصویب و تشخیص مقررات و میکانیزم در اسناد و مدارک اصل پروگرام به منظور شفافیت, وضاحت و تفاهم میان اعضاء.
- 4 - توأم با تقویت سیستم شرایط عضویت منجمله کوردیناتور, باید قواعد و میکانیزم واضح و روشن بر اساس معیار ها و ظرفیت ها و عزم راسخ وضع گردد.
- 5- جایگاه مشخص برای هماهنگی واقعی (کوردیناسیون) در میکانیزم پروساف پیش بینی شود به نحویکه امکانات لازم مد نظر گرفته شود. این کار ممکن است از طریق عدم تمرکز بر کمیته عملیاتی از پاریس بسوی کابل صورت بگیرد تا امکانات بشری برای هماهنگی کار در ساحه تقویت گردد. و کمیته رهبری, نقش براننده را بازی نموده تا ارشادات و هدایات واضح و روشن را به ساحه و کمیته عملیاتی داده و کارهایشان را مراقبت نماید.

- 6- یک کوردیناتور خارجی تمام اعیار در افغانستان برای اداره عمومی پروژه، کارها و هماهنگی فعالیت ساحه عمل تعیین گردد.
- 7- کار برنامه ریزی مشترک با کیفیت بر اساس مشورت و ساختار جمعی نیرومند در جهت نیل به توافق و اجماع صورت بگیرد.
- 8- از قواعد کلی و مقتضیات اداره و مدیریت در ساختن و رهبری پروژه ها و برنامه های انفرادی اعضاء و سایر همکاران ساحه استفاده شود.
- 9- در ایجاد و اداره پروژه ها مراقبت و تعقیب تکنیکی کوردیناتور در جهت همکاران به منظور هماهنگی عملی تقویت ظرفیت ها زمینه سازی شود.

4. مطالعه و محاسبه استراتیژی عمل

1.4. ملاحظات و نتیجه گیریها

در پروساف کدام استراتیژی عمل دیده نمیشود بلکه پروگرام موجود، مجموعه از پروژه های انفرادی پنج عضو همکار² دارای استراتیژی متفاوت، ساحات عمل و فعالیت های مختلف میباشد. در چارچوب تشکیل پروساف سوم، مؤسسات عضو با احراز موقعیت خویش، پروژه های انفرادی پیشنهاد نموده اند و سولیدریتی لائیک متعاقبا چارچوب پروگرام را با اضافه نمودن بخش «مشورت – هماهنگی» چهره «فعالیت هماهنگ میان مؤسسات» را برای فعالیت های مؤسسات عضو بخشیده است. این نوع هماهنگی به شکل معکوس دفعتا یک مشکل را ایجاد میکند، بناء هیئت ارزیابی نکات و مشکلات خاص ذیل را مطرح میکند:

- هیئت ارزیابی باور دارد که انتخاب موضوع و ساحه عمل از مصداقیت و کارائی برخوردار بوده و فعالیت های پیشنهاد شده و تطبیق شده توسط همکاران عضو پروساف سوم، کار های انجام شده خارج از پروساف توسط اعضاء، از سال 2003 به اینطرف بر اساس نیازمندیهای ساحه در چارچوب استراتیژی ملی بطور چشم گیری انکشاف یافته است.

- تنوع و متمم بودن موضوعات پروژه ها و شایستگی اعضاء پروساف سوم در روی کاغذ بسیار جالب به نظر میرسد. اما جای تأسف است که در تشکیل و تطبیقات عملی پروساف سوم تلفیق آن در عمل، همچو مسایل مشاهده نمیشود. پس مؤسسات عضو، با وجود وابستگی شان به پروساف به مثابه پروگرام هماهنگ کننده میان مؤسسات عضو، در واقعیت امر در یک برنامه عمل به شکل خود سرانه و جداگانه قرار دارند.

- بنابر امکانات مالی که در اختیار همکاران ساحه قرار داشت، هیئت پراگندگی ساحه جغرافیائی و تنوع موضوعات را در فعالیت های و پروژه ها اعضاء پروساف سوم ملاحظه میکند که باعث عدم موثریت و شمولیت فعالیت های انجام

در پنجا عضو همکار بمعنای عضو پروساف است²

یافته می‌گردد و همچنان به شکل کافی کار هماهنگ سازی و مشورت در آن مد نظر گرفته نشده است، زمینه تماس با دیگران در بیرون را فراهم نمی‌کند.

- استراتژی مؤسسات عضو در رابطه به کمک و تقویت عمومی در مدت زمان مشخص به نهادهای مورد نظر و در رابطه به سیمینار های که دو هدف اساسی و عملیاتی پروساف سوم بشمار میرود، با شرایط موجود مصداقیت و مطابقت ندارد پس باید طبق پیشرفت ها و مقضیات شرایط، انکشاف داده شود.

- اقدامات لازم با ادارات دولتی و ایجاد تبادل همکاری با ایشان در سطح ساحه عمل بخصوص با فعالین ساحه تعلیم و تربیه در افغانستان یکی از عناصر اساسی استراتژی بشمار میرفت اما در واقعیت امر نسبت کمبود برنامه مشورتی - هماهنگی روی موضوعات اختلافی میان مؤسسات عضو و نهایتا نسبت فقدان اهداف مشخص و قاطع، همچو اقدامی مشاهده نمیشود.

2.4. توصیه ها

- 10- تمرکز دوباره پروساف بسوی یک استراتژی مشخص و محور های عمل محدود.
- 11- انتخاب دقیق محور عمل و موضوعات مشخص و محدود مطابق به نیازمندیها و زمینه ها بر اساس تجارب و مهارت های مؤسسات عضو یا عرصه های که منافع مشترک میان آنها ایجاب میکند.
- 12- از همان مرحله برنامه ریزی فعالیت های جمعی فرا مؤسساتی، باید توافق مؤسسات عضو حاصل گردد و در آن جزئیات پروژه های مشترک اعم از بودیجه، پلان، مسئولیت ها، مشخص گردد.
- 13- مؤسسات عضو باید تشویق شوند که پروژه های انفرادی را با همکاری دو، سه و یا چهار عضو طرح ریزی نمایند.
- 14- استراتژی، اهداف و بودیجه در پروگرام آینده به نفع هماهنگی بیشتر تصور شود و فعالیت های داخلی و مشترک چون «تحقیق و انکشاف» و تقویت ظرفیت ها به شکل متوازن انجام بگیرد.

15- ظرفیت های ساختار ها و نیرو های بشری مؤسسات عضو در ساحه عمل بعنوان محور کار پیرامون پروگرام مشترک به منظور استفاده از تجارب بیرونی (مثلا توسط کارشناسان) در عرصه تعلیم و تربیه و طرح پروژه تقویت گردد. سولیداریتی لائیک باید امکانات و شبکه های بشردوستانه و خیریه، سندیکا ها و نیرو های بشری مربوطه را بهتر بسیج نماید، چنانچه در زمان پروساف سوم انجام داده بودند. پس لازم است تا قبل از هر برنامه، ضرورت ها، استراتژی، اهداف و فعالیت ها، پلان کاری و بودیجه دقیق در آغاز مشخص گردد.

16- باید به تعقیب طرح نظری، استراتژی عملیاتی مشترک فعالیت ها در ساحه، باید دوباره تعریف و انکشاف داده شود:

- باید استراتژی به سطح محلی و نهاد های تعلیمی طرح ریزی شود، استراتژی ها در سطح منطقه، ولسوالی و ولایت ایجاد گردد. این کار به معنی ترک برنامه ای ایجاد و تقویت نهاد های مدل نیست بلکه با روحیه همین استراتژی بشکل وسیع تر سایر فعالیت ها نیز از آن مستفید گردد.
- با ریاست های معارف ولایات روابط نزدیک تنگاتنگ بر قرار گردد و از همان مرحله برنامه ریزی و طرح پروگرام، تفاهم با این ریاست ها ایجاد و انکشاف پیدا کند.
- یک استراتژی واقعی و همکاری در عمل مشترک، واقعینانه، قابل قبول برای همه اطراف با در نظر داشت نقش محوریت و مرکزی برای وزارت معارف رشد داده شود. و به منظور ایجاد تماس ها و دست یافتن به منابع مالی جدید با سایر فعالین عرصه تعلیم و تربیه که در محراق فعالیت های هماهنگی قرار دارند بر مبنای تبادل تجارب، تصور استراتژیک مشترک، بهره برداری درست از امکانات و انکشاف آن طرح ریزی گردد.
- تمرکز دوباره فعالیت ها در ساحه بر دو محور و یا موضوع :
- الف) تجهیز نمودن کتابخانه ها، وسایل ورزشی، لابراتوار ساینس و صنف های کامپیوتر.
- ب) سمینار دادن معلمین و آموزش سایر پرسونل اداری
- هر دو محور یکی بر دیگری مدغم گردیده و بر یک محور فعالیت موثر و دوامدار تبارز پیدا کند
- پشتیبانی از ساختار های تعلیمی محلی نه تنها در سطح مکاتب بلکه از دارالمعلمین ها نیز پشتیبانی صورت بگیرد.

5. نتیجه گیری و توصیه عمومی

از طریق پروساف سوم پروژه های متعدد در رابطه به تقویت و پشتیبانی تعلیم و تربیه بشکل جدی و با کیفیت کافی تحقق یافته است اما پروساف سوم در حقیقت، زمینه یک میکانیزم تمویل انفرادی و کلاسیک را فراهم نمود. در حالیکه مطمئناً پروساف به مثابه یک برنامه میان مؤسساتی، وسیله یی برای تمویل منبع مؤسسات کوچکی بوده تا از طریق آن کمک های دولتی را جذب نمایند که در یک حالت عادی قادر نبوده اند به همچو کمک های دست یابد. از طرف دیگر به این مؤسسات زمینه این را مساعد ساخت تا در ساحه بهتر شهرت پیدا کنند و بدون درنظر داشت سرنوشت پروساف، امروز میتوانند روابط خویش را تداوم بخشیده و فعالیت های خویش را تعقیب و حفظ نمایند.

نتیجه پروگرام میان مؤسساتی پروساف سوم در سطح تحرک جمعی بی نهایت ضعیف بوده و هیچگونه انکشاف و رشد مثبت از زمان پروساف دوم تا حال در آن مشاهده نمیشود. عدم رضایت همه مؤسسات عضو بسیار آشکار است چنانچه در جریان ارزیابی، مسئولین این مؤسسات چه در سطح مرکز و یا در ساحه در داخل افغانستان از خود نا امیدی نشان داده اند. بجز از همکاری های دو جانبه پیرامون سیمینار ها، کدام هماهنگی مشورتی در سطح ساحه عمل در داخل میان خود مؤسسات و چه در خارج با فعالین اصلی این بخش مثلاً با وزارت تعلیم و تربیه دیده نشده است. اکثر فعالین و افراد دخیل در پروساف سوم تلاش های زیادی را مبذول داشته اند اما در مورد برنامه ریزی و آغاز پروگرام و تطبیق آن خوب فکر نکرده بودند تا یک مدیریت مناسب، امکانات، سازماندهی و هماهنگی در ساحه را پیش بینی نمایند. هیئت ارزیابی نمیخواهد مشکلات نا مرئی و غیر قابل پیش بینی را مبتنی بر عدم توانائی کوردیناتور برای تضمین ماموریت

ها در اینجا متذکر شود بخصوص بعد از اینکه یکی از پرسونل های مهم در بخش هماهنگی در آغاز پروساف سوم اختطاف گردید.

با در نظر داشت مقررات و اهداف میان مؤسساتی , پروساف سوم با نیت نیک و حسن نظر ساخته شد اما بطور کافی بدلائل ذیل با آن توجه صورت نگرفت:

الف) شرایط امنیتی و سیاسی دشوار افغانستان.

ب) نوعیت و مخصوصیت مؤسسات عضو که در چارچوب پروساف سوم گردهم آمده بودند. مؤسسات کوچک و متوسط , بسیار متفاوت از همدیگر برخی از آنها دارای مشکلات اراده و پختگی در فعالیت بودند که ظرفیت و استعداد کار های گروهی چون برنامه میان مؤسساتی در آنها دیده نمی شد.

ج) پروگرام مطروحه دارای امکانات ضعیف مالی بود و برای یک برنامه میان مؤسساتی و تلاش در جهت یک اقدام جمعی مدت زمان کوتاه (24 ماه) مدنظر گرفته شده بود. بنابراین از دیدگاه هیئت ارزیابی با در نظر داشت شرایط و عوامل خاص در پروساف, مشکل اساسی یکی طرح پروگرام و دیگری تطبیق برنامه میان مؤسساتی در منطقه است که در آن مدت زمان, امکانات و نوعیت همکاران پروساف حایز اهمیت است.

هیئت ارزیابی نتیجه گیری میکند که علی الرغم شش سال تجربه , سه مرحله اجراءات برنامه میان مؤسساتی, متأسفانه پروساف در نهایت نتوانست جایگاه خویش را بطور فعالانه در ساحه احراز کند. برنامه مشورتی هماهنگی فقط بخاطر موجودیت یک منبع تمویل کننده بصورت شکلی وجود داشت, کدام پالیسی عملی برای داشتن تحرک در درون به منظور ایجاد یک برنامه مشورتی هماهنگی میان مؤسسات عضو و رهبری این برنامه سولیدریته لائیک وجود نداشت.

علی الرغم دست آورد ضعیف این پروگرام در سطح هماهنگی میان مؤسسات عضو و باوجود دشوار بودن اوضاع و مشکلات شرایط افغانستان, بآنهم هیئت ارزیابی تاکید میکند که تحقق یک برنامه میان مؤسساتی در ساحه تعلیمی در افغانستان امکان پذیر است.

بادرنظر داشت نتایج ضعیف از آغاز برنامه پروساف در رابطه به مشورت و هماهنگی و همچنان با در نظر داشت عدم کارائی سیستم مدیریت و سازماندهی , در طرح احتمالی پروساف چهارم باید تغییرات بنیادی در استراتژی عمل و میکانیزم در افغانستان ایجاد گردد. برای تحقق این مأمول , هیئت ارزیابی تغییراتی را که قبلا در بخش توصیه ها به شکل استراتژی بیان کرده اند برای مسئولین امور توصیه میدارد.