

## بسمه تعالی

### فعالیت‌های پیشنهادی برای بایستگی‌های سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی در سال ۱۳۹۸

دکتر سید امیر رون<sup>۱</sup>

آموزش و پرورش به عنوان نهاد فرهنگی اجتماعی، نقش اساسی در فرایند رشد و تعالی کشور ایفا می‌کند، به گونه‌ای که آینده کشور در آیین آموزش و پرورش امروز قابل مشاهده است. به همین دلیل آغازین روزهای پیروزی انقلاب اسلامی، بنابه تأکیدات امامین انقلاب اسلامی، انجام تحول بنیادین در آموزش و پرورش در دستور کار مسئولان ارشد نظام قرار گرفت. مراد از تحول بنیادین در آموزش و پرورش فراهم آوردن زمینه "تحول عمیق و ریشه‌ای، پیشرفت همه جانبه، نظام‌مند، آینده‌نگر، مبتنی بر آموزه‌های اسلام ناب محمدی (ص) و متناسب با فرهنگ اسلامی، ایرانی و انقلابی بوده است. این نگاه و باور متعالی، الزاماتی را برای دست اندرکاران و مجریان به وجود آورد. بطوریکه به رغم تلاش‌هایی که در چهار دهه گذشته، در امر تعلیم و تربیت کودکان و نوجوانان این مرز و بوم برای تدوین و اجرای اسناد تحولی صورت پذیرفته است، همچنان این امر با چالش روبروست.

موضوعی که بی‌گمان از زمینه‌ها و ارکان اصلی تحقق آن، تحول در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی است؛ چرا که تا وقتی سازمان مزبور به عنوان تنها نهاد رسمی متولی پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش و پرورش متحول نشود، نمی‌توان امیدی به تحول در نظام آموزش و پرورش داشت. با پذیرش این مطلب، اولین مسئله اساسی پیش‌رو، چگونگی ایجاد تحول در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی برای رسیدن به نظام مطلوب خواهد بود. در پاسخ به این مسئله می‌توان به عامل مهم و اثرگذار تدوین و اجرای "نقشه راه یا برنامه عمل" در این سازمان اشاره کرد. امری که رئیس محترم سازمان جناب حجت السلام آقای دکتر ذوعلم مدبرانه به طرح آن به عنوان "کاستی‌ها و بایستگی‌های سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی" پرداخته‌اند. بطوریکه نگارنده به زعم خود در یادداشت پیش رو به بسط این کوشش روشمند و با اهمیت؛ به تعیین فعالیت‌های مربوط به هر یک از بایستگی‌ها پرداخته است. بی‌شک برای موفقیت و اثربخشی فزونتر این سازمان مهم و سرنوشت ساز، لازم است فکر و اراده همگان را در این نهضت بسیج کرد و بسیج فکر و اراده همگان مستلزم فرهنگ‌سازی و تشریک مساعی تک‌تک افراد ذیربط در گام اول پاسخ به سؤالیهای ذیل است و در گام دوم مشخص نمودن نسبت نقش هر فرد یا جمعی در تحقق درست بایستگی‌ها می‌باشد.

۱- با توجه به اسناد بالادستی چه تعریف و توصیفی از وضعیت مطلوب داریم؟

۲- آیا وجود مسأله، نیاز و یا خلأئی که لازم است به وسیله برنامه عمل برطرف شود را شناسایی نموده‌ام؟

۳- انجام چه فعالیت‌ها و کسب چه توانایی‌ها و استفاده از چه ظرفیت‌هایی برای حرکت به سوی موقعیت مطلوب را دارای اولویت و لازم است که در برنامه لحاظ نمایم؟

۴- چه اقدامات و فعالیت‌هایی در چه محیط و زمانی برای تحقق اهداف برنامه عمل باید انجام دهم؟ و در حین و انتها برای اطمینان از حسن انجام کار، چگونه آنرا نظارت و ارزیابی کنم؟

به امید آن که به یاری خداوند متعال، اندیشمندان و همکاران فرهیخته در رفع کاستی‌های این نوشتار بکوشند و نسبت به تدوین و اجرای برنامه جامع عمل سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی برای سال ۱۳۹۸ همت گمارند.

<sup>۱</sup> عضو هیئت علمی و استادیار سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی درسی

## ۱- اصلاح فرهنگ و ارتقای هویت سازمانی حاکم بر سازمان براساس مؤلفه‌های مندرج در مبانی نظری تحول بنیادین «مصوب شورای عالی انقلاب فرهنگی»؛

۱-۱- تدوین سند کلان و راهبردی ناظر بر بنیان‌ها و عناصر هسته‌ای فرهنگ که با تعیین مبانی، اهداف، اصول، شاخص‌ها و راهبردهای فرهنگی مبتنی بر مبانی نظری تحول بنیادین و متناسب با اقتضائات، ظرفیت‌ها، مخاطبان گفتمان فرهنگ سازمانی در عرصه نظر و عمل.

۱-۲- شناسایی و بهره‌برداری از سرمایه انسانی فرهنگی، ظرفیت‌فرآیندها، نهادها، نمادها، ابزارها و فضاهای علمی، تربیتی ... در تحقق اهداف متعالی فرهنگ سازمانی.

۱-۳- برگزاری نشست‌ها، تهیه بسته‌های فرهنگی و طراحی دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی و مهارتی در بخش‌های گوناگون سازمان متناسب با نیازهای کارکنان و مخاطبان سند و التفات به جایگاه و نقشی که در تحقق آن ایفا می‌کنند.

۱-۴- نظام‌مندسازی، تثبیت و نهادسازی برای تضمین استمرار فعالیت‌های اصلاح و ارتقای فرهنگ و هویت سازمانی.

۱-۵- بهره‌برداری متوازن از ظرفیت‌های فضای مجازی و رسانه‌ها با رویکرد فعال در عین توجه به تهدیدها و آسیب‌ها.

## ۲- فراهم شدن امکانات لازم برای دستیابی مدیران و کارشناسان سازمان به فهم، باور و التزام نسبت به اسناد بالادستی؛

۲-۱- تبیین، تشریح و ایجاد تصویر یکپارچه از اسناد بالادستی و تبدیل آن به گفتمان و احصاء دلالت‌های آن توسط مدیران و کارشناسان سازمان برای کاربرد در تمام اقدامات پیش‌رو.

۲-۲- برگزاری جلسات هم‌اندیشی و توجیهی و سخنرانیها و ارائه یافته‌های پژوهشی-کاربردی در راستای معرفی و تبیین اسناد بالادستی.

۲-۳- ارائه بینش راهبردی و عملیاتی و رصد الزامات اسناد بالادستی و رهگیری آن در مجموعه طرح‌ها و اقدامات انجام یافته در سازمان و مستندسازی آن به منظور ایجاد انسجام و یکپارگی در مجموعه فعالیت‌های در دست اقدام.

۲-۴- ایجاد شرایط و سامانه تعاملی انتقال محتوای اسناد بالادستی و تجربیات نظری و عملی مثبت طرح‌ها و اقدامات آموزشی، پرورشی، فناوری و اداری و مالی سازمان.

### ۳- ارتقای سرمایه انسانی و توانمندسازی آن با مدیریت جهادی، شبکه‌ای، مشارکتی و اثربخش؛

۳-۱- سنجش توانایی، صلاحیت‌ها (عمومی، تخصصی و حرفه‌ای)، عملکردها، مسائل و نیازهای آموزشی و مهارتی کارکنان و مدیران سازمان متناسب با پست‌های مورد تصدی و وظایف و مأموریت‌های پیش‌رو.

۳-۲- طراحی و تدوین محتوا و بسته‌ها و برنامه‌ریزی آموزشی و مهارتی متناسب با وضعیت موجود برای نیل به وضعیت مطلوب سازمان.

۳-۳- تنظیم برنامه اجرایی آموزش و توان‌افزایی سالانه کارکنان و مدیران (توسعه فردی و جمعی)

۳-۴- اجرای آموزش‌های پیش‌بینی شده مطابق با تقویم آموزشی.

۳-۵- ارزشیابی از فراگیران، مدرسین، محتوا، مدیریت، برنامه‌ریزی دوره‌ها و بررسی میزان اثربخشی دوره‌ها و تحلیل و کاربرد نتایج ارزشیابی برای کیفیت بخشی به نظام ارتقای سرمایه انسانی.

۳-۶- طراحی و پیاده‌سازی پایگاه مستندسازی و تبادل دانش و تجربیات کارکنان و مدیران.

۳-۷- تعیین شاخص‌ها و صلاحیت‌های نیروی انسانی برای اجرای برنامه درسی ملی در سطوح مختلف و نظارت بر رعایت آن در جذب، ارتقاء و نگهداشت نیروهای انسانی.

### ۴- اهتمام نسبت به اجرای وظایف و مأموریت‌های قانونی، علمی و تخصصی سازمان با رعایت اولویت‌ها؛

۴-۱- شناسایی و تدوین ابعاد، سیاست‌ها، معیارها و اولویت‌های اجرای وظایف و مأموریت‌های سازمان

۴-۲- بررسی و شناسایی موانع و زمینه‌ها و نقاط مرجع استراتژیک هر یک از ابعاد، وظایف اداری و تبیین راه‌های تسهیل شرایط اجرا و بهره‌وری آنها.

۴-۳- تدوین قوانین و مقررات در نظام‌های ارزشیابی، تشویق، پایش، کنترل و برخورد با تخلفات اداری و عاملین شکل‌گیری هر یک از مصادیق عدم اجرای وظایف و مأموریت‌ها.

۴-۴- تعیین ابزارهای قانونی و اجتماعی نظارت و ارزیابی بر نقاط مرجع استراتژیک و وظایف و مأموریت‌های اولویت‌دار.

۴-۵- طراحی و تدوین روش‌های اطلاع‌رسانی و فرهنگ‌سازی در خصوص میزان کارآیی و بهره‌وری فعالیت‌ها و وظایف و مأموریت‌های بخش‌های مختلف سازمان.

### ۵- بهره‌برداری از تجربه‌های موفق ملی و جهانی در ظل و ذیل مبانی و ارزش‌های مصرّح در اسناد بالادستی برای روزآمدسازی محتوای منابع درسی به ویژه در فنی و حرفه‌ای و توجه به همه ساحت‌های تربیتی و عرصه‌های ارتباطی؛

۵-۱- تدوین و استقرار طرح جامع روابط بین‌الملل آموزش و پرورش بر اساس نیازهای علمی و پژوهشی به ویژه با کشورهای اسلامی و سازمان‌های بین‌المللی اسلامی مانند، آیسسکو.

۵-۲- ایجاد تعامل آموزشی سازنده با دیگر کشورها و مراکز بین‌المللی مانند یونسکو.

۳-۵- تعامل با مراکز علمی و دانشگاهی و حوزوی با هدف بهره‌برداری از یافته‌های پژوهشی و تجربه‌های موفق برای روزآمدسازی محتوای منابع درسی و تربیتی.

۴-۵- هماهنگی در سیاست‌گذاری و مدیریت در برنامه‌ریزی آموزش‌های فنی و حرفه‌ای کشور به عنوان یک نظام منسجم و پویا متناسب با نیاز و آمایش کشور.

۵-۵- تقویت و استمرار نظام کارآموزی و کارورزی در آموزش‌های رسمی متوسطه نظری و فنی حرفه‌ای و کاردانش.

۶-۵- طراحی و پیاده‌سازی پایگاه دانش و یکپارچه‌سازی اطلاعات با استناد بر اسناد بالادستی.

۷-۵- انجام مطالعات تطبیقی در زمینه تجربه‌های موفق و جهانی در ظل و ذیل مبانی اسناد بالادستی به منظور بهره‌گیری و دستیابی به محتوای منابع درسی به ویژه در فنی و حرفه‌ای و همه ساحت‌های تربیتی و عرصه‌های ارتباطی.

۵-۸- توسعه بانک اطلاعات پژوهش‌های معتبر حوزه آموزش و پرورش .

## ۶- فراهم شدن امکان آموزش مؤثر و کافی معلمان و دبیران برای ارتقای دانش و مهارت انجام رسالت آموزشی و تربیتی آنان؛

۱-۶- سنجش توانایی ، صلاحیت‌ها و نیازسنجی آموزشی و مهارتی معلمان و دبیران متناسب با رسالت آموزشی و تربیتی آنان.

۲-۶- توسعه کمی و کیفی تولید محتوای الکترونیکی برای بهره‌مندی معلمان مبتنی بر آموزش الکترونیکی.

۳-۶- استفاده از رسانه ملی در سطوح استانی و ملی در تهیه و اجرای برنامه‌های مناسب و مورد نیاز آموزش و پرورش.

۴-۶- بهره‌برداری از ظرفیت آموزش‌های غیر حضوری و مجازی در برنامه‌های آموزشی و تربیتی از طریق شبکه ملی اطلاعات و ارتباطات

۵-۶- اجرای کامل مفاد آیین‌نامه ساماندهی منابع و مواد آموزشی و تربیتی مصوب شورای عالی آموزش و پرورش در حوزه آموزش‌های الکترونیکی.

۶-۶- بازنگری ، تقویت و گسترش طرح معلم پژوهنده.

## ۷- اصلاح و تکمیل فرایند تحول در برنامه درسی با تأکید بر جایگاه متوازن اندیشه‌ورزی و تفکر، تدبیر و ایمان، اخلاق و آداب زندگی، مهارت‌های حرفه‌ای و فنی و تربیت علمی فکورانه؛

۱-۷- تشکیل کارگاه هم‌اندیشی برای ایجاد فهم مشترک و تدوین نقشه راه و آماده‌سازی راهبردی برای اصلاح و تکمیل و پیاده‌سازی فرآیند تحول در برنامه درسی با تأکید بر جایگاه متوازن عناصر پنجگانه الگوی هدف‌گذاری برنامه درسی ملی و نسبت آن با هدف‌های مصوب دوره‌های تحصیلی.

۲-۷- سیاست‌گذاری ، معیارسازی ، تعیین ساختار و سازمان اجرایی و مدیریت و اجرای راهبردی تحول متناسب با نقشه راه در برنامه درسی.

۳-۷- تعیین چرخه و اجرای نظارت و پایش ، کنترل و ارزیابی و بازخورد و شناخت آسیب‌های حاصل از اجرای فرایند تحول در برنامه درسی با تأکید بر جایگاه متوازن عناصر پنجگانه الگوی هدف‌گذاری برنامه درسی ملی.

۸- طراحی و برنامه‌ریزی برای تحقق کلیه چرخش‌های ده‌گانه مصوب در مبانی نظری تحول در عرصه برنامه‌های درسی و آموزشی؛

۸-۱- جلسات کارشناسی برای به دست دادن و تبیین دلالت‌های ضمنی مبانی نظری تحول و تعیین تکلیف منطقی برای تحقق چرخش‌های تحول‌آفرین در عرصه‌های برنامه‌های درسی و آموزشی.

۸-۲- توصیف و تبیین وضع موجود و شناسایی نقاط قوت ، ضعف ، تهدیدها و فرصت‌های نظام برنامه‌های درسی و آموزشی.

۸-۳- تعیین موقعیت و برنامه‌ریزی راهبردی با توجه به فرصت‌ها ، امکانات و شرایط محیطی و ظرفیت‌های موجود و توافق بر سر جهت‌گیری‌های اساسی و راهکارهای برون‌رفت از چالش‌ها و آسیب‌ها.

۸-۴- تدوین برنامه عملیاتی و شفاف‌سازی تقسیم کار برای اجرا و اجتماعی پذیری.

۹- حرکت به سوی تحقق «مدرسه زندگی» و کارآمدسازی آن به جای مدرسه منفعل و تحمیلی؛

۹-۱- تدوین طرح کامل مدرسه زندگی (چیستی ، چرایی و چگونگی ) با توجه به مبانی و زیر نظام‌های اسناد تحولی و برنامه درسی ملی.

۹-۲- تهیه اساسنامه مناسب برای هدایت امور مدرسه زندگی .

۹-۳- برگزاری نشست‌ها و جلسات توجیهی و تبیینی و استفاده از رسانه‌های جمعی برای اصلاح نگرش مدیران ، معلمان ، والدین نسبت به موضوع و حساسیت و اهمیت اجرای طرح مدرسه زندگی با توجه به شرایط زمانی حاضر .

۹-۴- تهیه آئین نامه‌های لازم و تأمین منابع مالی مورد نیاز برای راه‌اندازی و توسعه مدارس زندگی.

۹-۵- اصلاح تدریجی زیر نظام‌های مختلف مدرسه زندگی از جمله برنامه‌های درسی و تربیتی ، یاددهی و یادگیری ، راه‌اندازی و ارزشیابی ، مدیریت ، محیط و ....

۱۰- تأکید بر کارکرد «برنامه‌ریزی آموزشی» بر اساس محور بودن «مدرسه» در برنامه‌ها و طرح‌ها؛

۱۰-۱- تحلیل و تدوین چارچوب برنامه‌ریزی آموزشی با محوریت مدرسه با توجه به دلالت‌های مبانی نظری و نیازها و استخراج اصول راهنمای زیر نظام‌های شش‌گانه تحول.

۱۰-۲- تطبیق و متناسب‌سازی دلالت‌ها و اصول زیرنظام‌های شش‌گانه تحول در برنامه‌ریزی آموزشی بر اساس محور بودن مدرسه به عنوان کانون اصلی تحقق اهداف برنامه‌های درسی و تربیتی.

۱۰-۳- تبیین و اشاعه و اجتماع‌پذیری اصول ، ویژگی‌ها ، استلزامات و برنامه‌های آموزشی و درسی برای ایجاد مدرسه به عنوان کانون اصلی رشد متوازن و همه جانبه شایستگی‌ها.

۱۰-۴- تهیه برنامه‌ها ، طرح‌ها ، آئین‌نامه‌ها برای اجرایی نمودن برنامه‌های آموزشی و درسی مدرسه محور.

## ۱۱- برنامه‌ریزی، طراحی و اصلاح ساختار تشکیلاتی در راستای اجرای کامل سند برنامه درسی ملی؛

۱۱-۱- احصاء و مستندسازی کامل اهداف، وظایف، فرایندها و پست‌های خرد و کلان سازمان

۱۱-۲- تطبیق، بازنگری و مشخص نمودن نسبت اهداف، وظایف، فرایندها و پست‌های وضع موجود با وضعیت مطلوب (اجرای کامل سند برنامه درسی ملی)

۱۱-۳- اصلاح و بازمهندسی فرایندها، پست‌ها و پیشنهاد ساختار تشکیلاتی مطلوب سازمان.

## ۱۲- چابک‌سازی، تحرک بخشی و تقویت انسجام، هماهنگی و هم‌افزایی بخش‌های پژوهشی، تولیدی، نظارتی و هدایتی سازمان؛

۱۲-۱- برگزاری نشست‌ها و ایجاد فرصت‌هایی برای دستیابی به یک مفاهمه و درک مشترک در سطح سازمان نسبت به جهت‌گیری‌ها و انتظارات برنامه درسی ملی.

۱۲-۲- ایجاد فرصت‌هایی برای این که کارکنان و مدیران متناسب با نیازهای برنامه درسی ملی موقعیت‌های خود را شناسایی، بازتعریف و بازسازی نمایند.

۱۲-۳- تقویت نگرش سیستمی و راهبردی و همکاری بین بخشی کارکنان و مدیران با توجه به اسناد بالادستی در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات.

۱۲-۴- بررسی و شناسایی و جلوگیری از تصمیم‌ها و فعالیت‌های موازی، غیرمنطقی، ناکارآمد و غیر همسو بخش‌ها و دفاتر در راستای تحقق اهداف فراهشی و چشم‌انداز سازمان

۱۲-۵- ایجاد سیستم اطلاع‌رسانی جامع در خصوص تصمیمات، برنامه‌ها، اقدامات، وظایف و فرایندهای قانونی و نتایج اثربخش.

## ۱۳- تعامل همدلانه و خلاق با مراکز و نهادهای تربیتی و علمی و نیز با معلمان و مدیران صف در راستای ایفای نقش تحولی سازمان و توجه به نیازهای ملی و منطقه‌ای و محلی؛

۱۳-۱- نیازسنجی، آمایش، ارزشیابی و آسیب‌شناسی اجرای برنامه‌های درسی با مشارکت مراکز و نهادهای تربیتی و علمی و نیز معلمان و مدیران صف.

۱۳-۲- ایجاد فرصت‌هایی به منظور کسب تجربیات شخصی در زمینه اجرای برنامه درسی ملی با توجه به تغییر نقش‌ها و اتخاذ راهکارها و نوع حمایت‌ها و پشتیبانی‌های مورد نیاز.

۱۳-۳- استفاده بهینه از دانش و تجربه نخبگان و پیشکسوتان آموزش و پرورش در راستای ایفای نقش تحولی در سازمان.

۱۳-۴- توسعه و تقویت ارتباط با گروه‌های آموزشی و تحلیل محتوای استان‌های سراسر کشور، انجمن‌های علمی و آموزشی معلمان و فراهم آمدن زمینه مشارکت فعال آنان در اجرای برنامه‌های آموزشی و درسی.

۱۳-۵- توسعه و تعامل فعال پژوهشی با مراکز و موسسات علمی پژوهشی داخل و خارج از کشور و استفاده از یافته‌های پژوهشی آنها در راستای کیفیت‌بخشی به برنامه‌های آموزشی و درسی.

۶-۱۳- ایجاد تعامل و ارتباط موثر با دیگر نظام‌های آموزشی در کشور از جمله آموزش عالی به عنوان زیر نظام یک نظام واحد.

۷-۱۳- به کارگیری فناوری ارتباطات و اطلاعات در کلیه فرآیندها جهت تعامل همدلانه و خلاق با مراکز مربوطه و نیز معلمان و مدیران صف و تسهیل فرآیندهای موجود و ارائه برنامه‌های آموزشی و درسی دوره‌های تحصیلی به صورت الکترونیکی.

۱۴- بهره‌مندی حداکثری از ظرفیت هیئت امنای سازمان در جهت تحقق سیاست‌ها، اهداف و برنامه‌های کلان سازمان؛

۱-۱۴- رصد خلأهای قانونی، سیاست‌ها، مجوزهای لازم برای اجرای کامل برنامه‌های کلان سازمان از جمله سند برنامه درسی ملی.

۲-۱۴- شناسایی ظرفیت‌ها، توانایی‌ها، ارتباطات هیئت امنای سازمان در عرصه‌های علمی، تربیتی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی برای تحقق سیاست‌ها، اهداف و برنامه‌های اثربخش سازمان.

۳-۱۴- برنامه‌ریزی برای فعال نمودن ظرفیت‌ها و توانایی‌های مشخص شده و تعیین و پیش‌بینی تکیه‌گاه‌های مطمئن اقتصادی و فرهنگی، علمی و اجتماعی.

۴-۱۴- ساماندهی و تقسیم کار و مهندسی فعالیت‌ها و تعامل فعال، نظام‌مند و مسئولانه مطابق با نیازها و اولویت‌ها و بهره‌برداری متقابل از ظرفیت‌ها و توانمندی‌ها متناسب با اقتضانات، بین اعضای هیئت امنای سازمان و نهادهای زیربط.