



راهبردهای

مختصات

برنامه‌ریزی

درسی تحولی







ندای تحوّل | سال اول | شماره ۶ | آبان ماه ۱۳۹۹

راهبردهای مختصات  
برنامه‌ریزی  
درسی تحولی

تهیه و تنظیم: اداره روابط عمومی و امور بین‌الملل  
طراح گرافیک و صفحه‌آرا: مجتبی زند

تهران | خیابان کریمخان | خیابان ایرانشهر | ساختمان شماره ۴ آموزش و پرورش |  
سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی | کدپستی: ۱۵۸۴۷۴۷۳۵۹ |  
تلفن: ۹-۸۸۸۳۱۱۶۱ | نامبر: ۸۸۳۰۹۲۶۵ | سایت: [www.oerp.ir](http://www.oerp.ir)



وزارت آموزش و پرورش  
سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی



راهبردهای

مختصات

برنامه‌ریزی

درسی تحولی



دکتر حسن ملکی در نشست هم‌اندیشی با اعضای سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، مهم‌ترین مسائل پیش روی این سازمان و دغدغه‌هایش به‌عنوان رئیس سازمانی که مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) آن را «قلب تپنده آموزش و پرورش» معرفی کرده‌اند را بیان کرد. این نشست در تاریخ دوشنبه ۱۹ خرداد ماه برگزار شد که بخش‌هایی از آن از نظر می‌گذرد.

## بخش اول مسئولیت مشترک و سنگین ما در سازمان پژوهش نباید فراموش شود

نکته اولی که باید به آن اشاره کنم این است که مسوولیت مشترک و سنگین ما در سازمان پژوهش نباید فراموش شود. این مسوولیت به قدری اهمیت دارد که هر بار نشستی برگزار شود، باید این مسئله را متذکر شویم که در جایی قرار داریم که یک حرکت کوچک، مؤثر و مفید ما (چون در زمینه‌ی کتاب‌های درسی است) در سطح ملی حس می‌شود و یک خطای مفهومی و فکری سازمان نیز در سطح ملی و مهم‌تر از آن در جان انسان‌ها تأثیرگذار است. این مسئله را هیچ‌گاه نباید از یاد ببریم که در حساس‌ترین سازمان کشور قرار گرفته‌ایم.

هیچ سازمان دیگری را در کشور پیدا نمی‌کنید که به اندازه این سازمان کاری سرنوشت‌ساز انجام دهد. قبل از انقلاب و در زمان طاغوت نیز به این سازمان که در آن موقع سازمان نوسازی و کتاب‌های درسی نام داشت، توجه ویژه‌ای می‌شد. بعد از انقلاب اسلامی هم به این سازمان توجه ویژه شده است. وقتی می‌شنویم که رهبر معظم انقلاب به این سازمان عنایت ویژه‌ای دارند ناشی از اهمیت و جایگاه سازمان پژوهش است.

## چهار ویژگی درباره تحول

باید چهار ویژگی را درباره تحول ذکر کرد. تحولی که هم اکنون در حال دنبال کردن آن هستیم باید "عمیق" باشد. در اینجا باید پرسید کدام کار عمیق است؟ جواب این است "کاری که با فکر باشد عمیق است". تحول باید عمیق انجام شود. البته نه به این صورت که دچار وسواس شویم. سطحی‌نگری، سهل‌گرفتن کار، عمیق فکر نکردن و مطالعه عمیق نداشتن از آفات تحول است. حوزه‌های ۱۱ گانه تربیت و یادگیری باید کار عمیق انجام داده و اندیشمندانه کار کنند.

ویژگی دوم تحول این است که "مسیر مشخصی" داشته باشد و جهت‌گیری تحولی، جهت‌گیری الهی برگرفته از اسناد تحولی باشد. هدفمان این است به دانش‌آموزان این موضوع را منتقل کنیم که اگر در دنیا زندگی می‌کنند فراموش نکنند رو به سوی آخرت هستند، البته پرورش چنین افرادی خیلی سخت است. به کودک و نوجوان امروزی از همه جهات گفته می‌شود دنیا اهمیت دارد و آخرتی در کار نیست؛ در حالی که ما در صدد هستیم به آنها آموزش دهیم دنیا و آخرت هر دو مهم هستند و نباید یکی از آنها را انتخاب کرد و باید بین این دو تناسب برقرار کرد که این امر نیازمند کارشناسان قوی است. دانش‌آموزان باید در دنیا تربیت شوند ولی مسافر عالم آخرت باشند.

سوم؛ تحولی که ما دنبال می‌کنیم باید کاربردی و عینی باشد.



خیلی از مسائلی که دانش‌آموزان فرا می‌گیرند برای آن‌ها فایده‌ای ندارد. حوزه‌ها استانداردهای برنامه درسی را برای وضع مطلوب تولید کنند. این استانداردها نباید انتزاعی، نظری و گسسته از واقعیت‌ها باشد چرا که وقتی به مواد آموزشی تبدیل شدند، کاربردی و راه‌گشا باشند. در دنیای امروز زندگی، مشکلات و مسائل زیادی وجود دارد و به همین دلیل دانش‌آموز باید بتواند مسئله‌گشایی را بیاموزد و خودش مسائل را حل کند. با این اقدامات توانسته‌ایم بخشی از تحول را عملی کنیم. بخش دیگر تحول مربوط به مسائل اعتقادی و جهت‌گیری است ولی تمام جنبه‌های تحول این مسائل نیست.

### علم نافع را محور قرار دهیم

باید علم نافع را محور قرار بدهیم. باید بدانیم محتوای مبتنی بر رویکرد فطرت‌گرایی توحیدی چه تفاوتی با مکاتب دیگر دارد. باید در نگاه تحولی، برنامه‌های تحولی ما، نتایج عینی داشته باشد و فقط بحث‌های نظری نباشد.

چهارم فراموش نکنیم هر تحولی یک محول دارد و آن محول اصلی خداوند است. باید با تقویت روح بندگی سروری کنیم. هر کس بنده خدا نباشد سرور و بزرگ نمی‌شود. باید اتصال با

صاحب اصلی دنیا را همیشه داشته باشیم تا تحول متصل به محول مطمئن انجام شود. محول مطمئن خداوند است.

## ضرورت حفظ انسجام و یکپارچگی برنامه‌ریزی درسی و تولید مواد آموزشی بسته‌های یادگیری

انسجام و یکپارچگی برنامه‌ریزی درسی و تولید مواد آموزشی بسته‌های یادگیری باید حفظ شود. در اینجا ایرادی که وارد می‌باشد این است که گروه‌ها خودشان راساً تصمیم‌گیری و عمل می‌کنند. ما بنا نداریم گروه‌هایی دور هم جمع شده و برنامه‌ریزی کنند و خودشان مؤلف باشند. البته همین امر باعث شده که به سازمان پژوهش انتقاد وارد باشد که مؤلفان این سازمان انحصارطلب هستند. می‌خواهیم بگوییم که ماهیت برنامه درسی با بسته آموزشی قابل گسست نیست اما به این معنی نیست کسانی که برنامه‌ریزی درسی را انجام می‌دهند، کتاب درسی را تألیف کنند. این افراد باید یک گروه پژوهش و برنامه‌ریزی قوی داشته باشند و برنامه‌ریزی درسی را انجام دهند و تولید بسته یادگیری تا مقداری برون سپاری شده و از نخبگان بیرونی استفاده شود. باید به این شیوه از جامعه استفاده کنیم نه اینکه گروه‌ها خودشان تمام کارها را انجام دهند، اجازه این کار را نمی‌دهیم؛ البته به بهانه انجام این کار نیز نمی‌توانیم یک امر منسجم را به دو

تکه تقسیم کنیم به این معنی که یک گروه برنامه‌ریزی درسی کنند و یک گروه بسته یادگیری را تولید کنند. این کار یک گسست و ایراد است. باید با تدوین فرآیند، مشکل را حل کنیم.

ساختار که تصویب شد مدیرکل هر دفتر از بُعد علمی، فکری و مدیریتی باید فردی قوی باشد. جز بنده، سازمان پژوهش جای آدم‌های ضعیف نیست، به همین دلیل از معاونت توسعه منابع و پشتیبانی سازمان خواسته‌ایم که شاخص‌سازی را سریع انجام بدهند. شاخص‌سازی یعنی بررسی شود که چه کسانی می‌توانند وارد سازمان شوند. هر فردی که به این شاخص‌ها نزدیک‌تر باشد برای ما ارجح‌تر است. یکپارچگی سازمانی را باید حفظ کنیم. واژه‌های دوره و حوزه بهتر است که به کار برده نشود و به جای آن از واژه کارشناسان حوزه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی استفاده شود. دوره و حوزه نداریم و به سمت یکپارچگی می‌رویم البته این یکپارچگی به معنای انحصارطلبی نیست.

## بخش دوم

### رسالت سازمان پژوهش تحول است

دهمین جلسه شورای مدیران سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی در تاریخ ۹۹/۸/۱۰ به موضوع رسالت سازمانی و مختصات

برنامه درسی تحولی اختصاص داشت. در این بخش اهم مباحث از نظر می‌گذرد.

در این نشست که برخی از اعضای شورای مدیران سازمان به صورت حضوری و برخی به صورت غیرحضوری در آن شرکت داشتند، دکتر حسن ملکی بیان کرد: در این جلسه مسائلی را عرض خواهم کرد که به زعم خودم مسائل و مباحث مهمی است. برخی از این مباحث در جلسات قبل هم مطرح شده و الآن هم تکرار می‌شود. دلیلش این است که بنده اوضاع تحول را در سازمان پژوهش کاملاً رصد می‌کنم و اطلاع دارم و می‌دانم در تک تک گروه‌ها چه می‌گذرد. می‌دانم که برخی از گروه‌ها با مسئله تحول خیلی قوی و متعهدانه برخورد می‌کنند و در برخی از گروه‌ها ضعف داریم و باید این ضعف‌ها را برطرف کنیم.

رئیس سازمان پژوهش در ادامه به رسالت سازمان پژوهش اشاره کرد و گفت: اولاً این را بدانید که تحول در شرایط کنونی رسالت ما است نه صرفاً وظیفه‌ی ما. بین رسالت و وظیفه یک تفاوت ظریفی وجود دارد. اگر یک سازمان یا فرد وظیفه‌ی خود را انجام ندهد از کارآمدی او کاسته می‌شود اما اگر رسالت خود را به درستی انجام ندهد موجودیتش زیر سوال می‌رود چون رسالت رابطه مستقیم با فلسفه وجودی یک چیز دارد. اگر یک سازمان

بگویند رسالت من این است یعنی پرچم موجودیت خود را به اهتزاز درآورده است. اگر رسالت خود را به درستی انجام ندهد آن پرچم افول می‌کند و پایین می‌آید و آن گروه، سازمان و فرد زیر سوال می‌رود. در داخل رسالت، وظایف نهفته است ولی درون وظیفه لزوماً رسالت نهفته نیست.

ملکی بیان کرد: آیا رسالت سازمان پژوهش این است که عده‌ای دور هم جمع شوند و مطلبی بنویسند و آن مطلب را در یک جلدی مدون کنند و به چاپ برسانند و نام عده‌ای از مؤلفان هم در پشت جلد درج شود؟ حقیقتاً این رسالت ما نیست. اگر ما به کار خودمان این‌گونه بیاندیشیم شدیداً دچار کاهش عملکرد شده‌ایم و این برای سازمان پژوهش روا نیست. رسالت ما این است که برنامه تحولی برای رشد همه جانبه متربی طراحی کنیم. امانت‌های الهی که همان دانش‌آموزان هستند را به ما سپرده‌اند و رسالت ما رشد همه جانبه آنهاست. ما بر محوریت فطرت و رویکرد فطرت‌گرایی توحیدی وظیفه داریم که فطرت‌پروری کنیم و برای رشد فکری کودکان غذای فکری مناسب و رشددهنده تهیه کنیم. انجام تحول شاخص‌ها و لازمه‌هایی دارد.

معاون وزیر آموزش و پرورش تأکید کرد: اگر موضوع تحول در زمان حاضر قدری شدیدتر و عمیق‌تر مطرح می‌شود معنایش این

نیست که رسالت سازمان از آن اول تحول نبود. سازمان از همان ابتدا برای تحول به وجود آمده است، منتها این رسالت عظیم بعضی سال‌ها فراموش شده و بعضی سال‌ها قوت پیدا کرده است. در شرایط کنونی بنا به دلایلی مسئله تحول در برنامه‌های درسی ما به یک امر عظیم و مهم رسالتی تبدیل شده است. این رسالت یک رسالت جدید نیست، بلکه ما رسالتی که طی سال‌ها قدری ضعیف شده بود را احیا کرده‌ایم.

وی افزود: اگر ما این رسالت را نتوانیم انجام بدهیم سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی زیر سوال می‌رود. در آن صورت حقیقتاً باید در موجودیتش تردید کرد. ما باید مطمئن شویم که با شاخص‌های معینی در انجام این رسالت؛ درست عمل می‌کنیم. البته انجام این رسالت نیازمند شاخص، نیازمند ارزشیابی درست و نیازمند کنکاش‌های علمی عمیق است.

حسن ملکی خاطر نشان کرد: از بالاترین مسوول این کشور که مقام معظم رهبری باشند تا آموزش و پرورش که من و شما عضو آن هستیم و تا خانواده‌ها و دانش‌آموزان؛ همه دنبال این تحول هستند. به طور قلبی و ریشه‌ای پذیرا باشیم که همه کشور در انتظار تحول است.

## تعهدات سازمان پژوهش در قبال تحول

رئیس سازمان پژوهش در حضور مدیران سازمان تعهدات این سازمان در قبال تحول را برشمرد و درباره آن‌ها توضیح داد. ملکی به تعهد انقلابی سازمان اشاره کرد و گفت: انقلاب اسلامی ایران برای دگرگونی و تحول به وجود آمد. مگر ما شعار نه شرقی نه غربی جمهوری اسلامی را فراموش کرده‌ایم؟ شما شعار نه شرقی نه غربی را بیاورید در سازمان پژوهش پیاده کنید. معنایش این می‌شود که نه الگوهای غربی می‌تواند ما را در برنامه‌های درسی نجات بدهد و نه الگوهای مارکسیستی، بلکه الگوهای جوشیده از درون می‌تواند ما را نجات بدهد.

ملکی افزود: ما قبل از تعهد انقلابی یک تعهد دینی هم داریم. ما در جایی که قرار گرفته‌ایم یک لحظه نباید فراموش کنیم که خداوند متعال امانت‌هایی را در اختیار ما گذاشته است و ما نباید به این امانت‌ها خیانت کنیم. برنامه‌های درسی زمانی خائن می‌شوند که سازمان پژوهش رسالت خود را فراموش کرده و درست عمل نکند. ما از جهت دینی متعهد هستیم. کسی یا نباید وارد سازمان پژوهش شود و یا اگر شد باید رسالت دینی، انقلابی و اجتماعی سازمان را بفهمد. مردم از ما طلب تعلیم و تربیتی دارند.

رئیس سازمان با بیان این که ما یک تعهد حرفه‌ای هم داریم، اظهار داشت: هر کسی متعهد به هر حرفه‌ای می‌شود باید سبقه‌ی آن حرفه را بفهمد. وقتی یک نفر کارشناس برنامه درسی یکی از گروه‌های تربیت و یادگیری شد، متعهد حرفه‌ای شده است. نمی‌تواند سستی کند و کار را طبق وظیفه‌اش انجام ندهد. بنده به‌عنوان مسوول سازمان پژوهش اگر کار نکنم خائن هستم. هر دوست دیگری هم اگر کار نکند همین‌طور است.

## بخش سوم مختصات برنامه درسی تحولی

رئیس سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی گفت: بنده در روزهای اخیر یک‌بار دیگر از خودم سوال کردم که برنامه درسی تحولی مورد انتظار چه مختصاتی باید داشته باشد؟ و بعد تصورات خودم را روی کاغذ آوردم و آن را به صورت مکتوب خدمت اعضای محترم و مسوولان محترم گروه‌های تربیت و یادگیری تقدیم خواهم کرد. برنامه درسی تحولی باید یک سری ویژگی‌های کلی داشته باشد که این ویژگی‌ها وقتی در یک گروه خاص قرار می‌گیرد رنگ آن گروه را می‌گیرد. من با آن بخشش دیگر کاری ندارم. آن را شورای برنامه‌ریزی درسی گروه باید تشخیص بدهد. من به‌عنوان



متخصص برنامه‌ریزی درسی و کسی که کار را می‌شناسم چند مطلب را به شما عرض می‌کنم.

## ۱- ویژگی ارزش‌مداری برنامه‌های درسی

حسن ملکی سپس ویژگی‌های برنامه درسی تحولی را بیان و تحلیل کرد. وی بیان کرد: یکی از ویژگی‌های برنامه درسی تحولی براساس اسناد تحولی، ارزش‌مداری برنامه‌های درسی است. این ارزش‌مداری در برنامه‌های درسی غربی شاید چندان عیان، روشن و صریح بیان نشود، به دلیل اینکه یک شعاری به نام "جدایی دانش از ارزش" بر افکار و اندیشه‌ها غلبه کرده است که اسناد تحولی ما این شعار را قبول ندارد. ما نمی‌توانیم بگوییم علم یعنی جدای از اخلاق و ارزش‌ها. ما به مجموعه‌ای از بایدها و نبایدها هم با نگاه علمی نگاه می‌کنیم. متن برنامه‌های درسی ما صرفاً توصیف نباید باشد. توصیف همراه با بایدها و نبایدهای ارزشی و اخلاقی آمیخته به آن متن علمی باید باشد. باید ارزش‌مدار عمل کنیم که ارزش‌مداری همان جهت‌گیری می‌شود. علم ما جهت دارد. آن شعاری که گاهی گفته می‌شود علم برای علم، غلط است. آنچه که مسلم است این است که ما علم را با جهت‌گیری ارزشی می‌پذیریم. دانش و ارزش آمیختگی دارند و دو چیز متفاوت نیستند. ما باید به این توجه کنیم.

## ۲- ویژگی علمی بودن برنامه‌های درسی

حسن ملکی به ویژگی علمی بودن برنامه درسی تأکید کرد و گفت: علمی بودن چند وجه دارد. یک وجهش این است که در هر گروه تربیت و یادگیری مشخص شود که نظریه‌های علمی معتبر در آن گروه و در آن رشته علمی کدامند. این را شورای برنامه‌ریزی درسی هر گروه می‌تواند تشخیص بدهد، شورایی که دو یا سه نفر متخصص صاحب نام و پذیرنده‌ی اسناد بالادستی در آن حضور دارند. بعضی از صاحب‌نظران با اسناد ما زاویه دارند که ما آن‌ها را نمی‌توانیم دعوت کنیم چرا که ما دنبال این نیستیم که گروه‌های درسی خودمان را محل مناقشه قرار بدهیم. این‌جا جای مناقشه نیست بلکه جای همراهی است. لذا متخصصان علمی را دعوت کنیم ولی نه هر متخصص علمی. بعضی‌ها اسناد بالادستی ما را از بیخ و بن قبول ندارند. آن‌ها نمی‌توانند به ما کمک کنند. شورای برنامه‌ریزی ما باید شورای همگن و همراه باشد. شورای برنامه‌ریزی درسی آموزش و پرورش محل مناقشه نیست.

دکتر ملکی تأکید کرد: وجه دوم علمی بودن این است که ما یک علمی به نام برنامه‌ریزی درسی داریم و کاری که انجام می‌دهیم نیز برنامه‌ریزی درسی است، بنابراین بدون حضور حداقل یک متخصص برنامه‌ریزی درسی در شوراهای کاری نمی‌توانیم انجام بدهیم.

### ۳- ویژگی ارتباطات رشته‌ای برنامه درسی

ملکی گفت ویژگی دیگر برنامه درسی تحولی ارتباطات رشته‌ای است و در این باره توضیح داد: من این جا تعمداً اسمش را بین رشته‌ای نگفتم، به دلیل این که بین رشته‌ای یکی از مصادیق ارتباط است و همه‌ی ارتباطات نیست. رشته‌های مختلف چند جور می‌توانند با هم مرتبط شوند که یکی از آن‌ها بین رشته‌ای عمل کردن است. روش‌های دیگر چند رشته‌ای عمل کردن و موازی عمل کردن است. اما مرادم از ارتباطات رشته‌ای این است که برنامه‌ی درسی تحولی مجزا از سایر برنامه‌های درسی نباید تلقی شود. به بیان دیگر، مجزا بینی و مجزائگری در فضای تحولی ممنوع است. ارتباطات رشته‌ای به وسیله ارتباط بین گروه‌ها می‌تواند محقق شود. تا بین‌الذهانی نباشد؛ اینگونه بین برنامه‌های درسی ارتباط برقرار نخواهد شد. ارتباط رشته‌ها اول باید در ذهن کارشناسان گروه‌های مختلف پذیرفته شود. مدیران محترم گروه‌های ما باید بپذیرند که به نفع‌شان است با سایر گروه‌های درسی بنشینند و گفت‌وگو کنند و به وجوه مشترک بیاندیشند و آن وجوه را در برنامه‌های درسی کشف کنند و آن‌ها را بروز و ظهور بدهند.

## ۴- ویژگی جامع‌نگری و همه‌جانبه‌نگری برنامه درسی تحولی

رئیس سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی درسی گفت: ویژگی دیگر برنامه درسی تحولی، جامع‌نگری و همه‌جانبه‌نگری برنامه‌های درسی تحولی است. ما در سند برنامه درسی خودمان ساحت‌های مختلفی داریم. یک نگاه این است که تقسیم کار کنیم. یعنی بگوییم که ساحت مربوط به اجتماعی مربوط به گروه مطالعات اجتماعی است. یا بگوییم ساحت مربوط به بهداشت و تربیتی مربوط به گروه خودش است. یعنی هر کسی سهم خودش را بردارد. بنده این را مناسب نمی‌دانم و این را مضر می‌بینم. مناسب این است که هر گروهی ضمن این که به ساحت نزدیک به خودش فکر می‌کند و مفاهیم و مهارت تولید می‌کند به این سوال پاسخ بدهد که ساحت‌های دیگر چه جایگاهی در رشته من می‌توانند داشته باشند؟ اگر بگوییم اصلاً جایگاهی ندارند معنایش این است که ما در تعلیم و تربیت می‌خواهیم تجزیه‌ای عمل کنیم. معنایش این است که ما می‌خواهیم وجود کودک را چند تکه کنیم. اما اگر اعتقاد داشته باشیم که کودک یکپارچه است این ما را ملزم می‌کند که در برنامه درسی خودمان یکپارچه‌نگر و وحدت‌نگر باشیم و مجزآن‌گر نباشیم. مجزآن‌گری گاهی وقت‌ها

تبدیل به مسلخ و قربانگاه تربیت می‌شود. ما باید جمع‌نگر باشیم و جامع‌نگری یعنی همه ساحت‌ها را دیدن و به جایگاه هر ساحتی در برنامه درسی خود اندیشیدن و به همدیگر کمک کردن.

## ۵- ویژگی تفکر محوری برنامه درسی تحولی

رئیس سازمان پژوهش و ویژگی دیگر برنامه درسی تحولی را تفکر محوری دانست و در این بار گفت: تفکر محور به این معناست که اولاً محتوای دروس و ثانیاً سایر فعالیت‌های فرا درسی باید مجموعه‌ای از فرصت‌ها باشند که دانش‌آموزان در دل آن فرصت‌ها اندیشه‌ورزی و فکر کنند. انسان زمانی متفکر می‌شود که با مسئله‌ها مواجه شود. فلذا مسئله‌محوری باید در کتاب‌های درسی ما معنا و مفهوم پیدا کند. کتاب درسی نباید به‌عنوان یک سفره باز که همه چیز در آن حاضر و آماده است تلقی شود. کتاب درسی یک سفره نیمه باز است. باید فرصت‌هایی را فراهم کنیم که یادگیرنده تمرین و تفکر کند تا خلاق و مبتکر شود و بخش دیگری از سفره را باز کند. این همان موضوعی است که در اسناد تحولی ما با واژه‌های مختلفی نظیر خلاقیت، ابتکار و تفکر معرفی شده است.

دکتر حسن ملکی در ادامه بیان کرد: آنچه که عرض کردم همه ویژگی‌های برنامه درسی تحولی نیست. خواستم اهم آن‌ها

را خدمت مسوولان محترم گروه‌ها عرض کنم و تقاضا داشته باشم که ما یک‌بار در بحث تحول اصطلاحاً کلاه خود را قاضی کنیم تا ببینیم آن‌طوری که حرکت می‌کنیم شایسته ما است و با مأموریت سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی تناسب دارد و ما را به مقصود می‌رساند یا نه.

## نگذاریم سازمان دچار اندوه حرفه‌ای شود

رئیس سازمان پژوهش در جمع اعضای شورای مدیران سازمان تقاضا کرد: برادران و خواهران عزیز، سازمان پژوهش را دریابیم. آن چیزی که به‌عنوان قلب آموزش و پرورش از آن یاد شد را فراموش نکنیم. این قلب به بالندگی و طراوت احتیاج دارد. یکی از چیزهایی که قلب را ناکارآمد می‌کند اندوه است. ما نگذاریم اندوه حرفه‌ای بر ما مسلط شود. اندوه حرفه‌ای مدیر را پیر می‌کند. نگذاریم سازمان پژوهش دچار اندوه حرفه‌ای شود.

## بخش چهارم هدف‌ها

تحت ۵ عنوان راجع به هدف‌ها نکاتی را عرض می‌کنم.

## ۱) استخراج (استنباط) هدف‌ها

منظور از استخراج هدف‌ها، استخراج از مطالعات، داده‌ها، تحقیقات و هر آنچه است که شما به آن‌ها مراجعه می‌کنید تا به داده‌ها و اطلاعات و بعد به هدف برسید. یک نکته‌ای وجود دارد که در گزارش‌هایی که ارائه شد احساس می‌کنم کمتر به آن توجه شده است. یک مرتبه می‌گویید ما با ۱۵۰ هدف مواجه هستیم. اشکال کار این است که شما داده را با هدف اشتباه می‌گیرید. بحث هدف است نه داده و دیتا. ممکن است شما فرضاً تجارب سایر کشورها را مطالعه بفرمایید و از این تجارب سایر کشورها با دید داده‌نگری به ۳۰۰ داده برسید و با دید هدف‌نگری به ۵ هدف برسید. وقتی که دید شما هدف شد دیگر آن برآمده از تعاملات، مطالعات و برقراری ارتباط بین داده‌ها و این‌طور مسائل است. دیگر امکان ندارد ۱۵۰ هدف داشته باشید. اگر داشتید قطعاً کارتان ناصحیح است. آنجا داده‌ها به جای هدف نشسته است. مبادا فکر کنید که هر داده یک هدف برای شما است. ممکن است ۳۰ داده جمعاً پخته شود و بشود دو قلم هدف. می‌خواهم بگویم شما تمرین و تجربه کنید تا ببینید عرض من درست از آب در می‌آید یا نه.

## ۲) بیان هدف‌ها

بیان هدف‌ها در هر سطحی؛ از زبان یادگیرنده است. هیچ موقع هدف از زبان یاددهنده ارائه نمی‌شود. یعنی ما باید از زبان یادگیرنده بیان کنیم. چه در هدف‌های کلی حوزه‌تان باید از زبان یادگیرنده حرف بزنید و چه در سطوح پایین‌تر. فرقی در سطح انتظار است. یک جا خیلی کلی حرف می‌زنید و یک جا هم وقتی به پایه‌ها و دوره‌ها می‌رسید انتظارتان را پایین‌تر می‌آورید، اما باز هم از زبان خود یادگیرنده حرف می‌زنید. نکته دیگر این است که در هدف‌های مثلاً دوره ابتدایی و بعد هدف‌های هر پایه در آن دوره، هدف‌ها دیگر هدف‌های عملکردی هستند. شما هدف‌های عملکردی را رها نکنید. ضرر نمی‌کنید. شما هدف‌ها را عملکردی بنویسید؛ هدف‌های عملکردی ناظر به آن رفتار و عملی است که شما انتظار دارید یادگیرنده شما با آموختن این موارد، آن رفتار در او بارز شود و نشان داده شود. توجه داشته باشید که اگر هدف‌های عملکردی نوشتید این همان شایستگی‌های شما است. نگران این مسئله نباشید.

## ۳) سطح‌بندی هدف‌ها

سطح‌بندی هدف‌ها از چه قواعدی تبعیت می‌کند؟ بنده سه اصل به شما می‌گویم؛ اصل توالی، اصل پیچیدگی و اصل



وسعت. شما در سطح‌بندی هدف‌هایتان به این سه اصل پای‌بند باشید. اصل توالی یعنی این‌که وقتی شما هدف‌های پایه اول را نوشتید، هدف‌های پایه بعدی‌تان در ادامه هدف‌های پایه اول باشد. این توالی است که بعد با یک اصل دیگری به نام اصل پیچیدگی تکمیل می‌شود. یعنی توالی باید با پیچیدگی تدریجی همراه باشد. مثلاً هدف‌های پایه دوم ادامه هدف‌های پایه اول است ولی عین آن نیست. هدف‌ها پیچیده می‌شود چون وارد سطح بالاتری شده‌اید. وقتی وارد دوره اول متوسطه می‌شوید باید هدف‌هایی بنویسید که در ادامه دوره ابتدایی باشد. سومین اصل هم اصل وسعت است. نمی‌دانم وقتی شما اصل وسعت را می‌شنوید چه به ذهن‌تان می‌آید. وسعت، نفوذ مفهومی یک هدف در هدف‌های دیگر است. یا به بیان ساده‌تر و معروف‌تر، همین برقراری ارتباط افقی است. در اینجا ارتباط بین اهداف معنا پیدا می‌کند. در اینجا است که هدف‌های مطالعات اجتماعی ما باید براساس اصل وسعت با هدف‌های زبان و ادبیات فارسی بر مبنای اصل وسعت، قلمروهای نفوذ مشترک داشته باشد. این مسئله از طریق سه چیز حاصل می‌شود. یکی این است که هر یک از این حوزه‌ها که هدف‌هایشان را تنظیم می‌کنند برای این‌که وسعت را محقق کنند، بیانیه‌ها را خوب بخوانند. یعنی هر کسی بیانیه حوزه

دیگری را بخواند. در این صورت انتظارات متقابل خودش را خود به خود نشان می‌دهد. موضوع دوم گفت‌وگوهای بین حوزه‌ای است که بنده به آن تأکید می‌کنم. نمی‌دانم اصلاً چنین گفت‌وگوهایی شده است یا نه. می‌خواهم بگویم به این گفت‌وگوها ادامه بدهید. گفت‌وگوی بین حوزه‌ای شما را در اعمال اصل وسعت موفق می‌کند. اگر این کار را نکنید در اصل وسعت شکست می‌خورید. مورد سوم هم قرار گذاشتن یک سری هدف‌های مشترک است. این هدف‌های مشترک را از کجا گرفته‌اید؟ از همان برنامه درسی ملی و اسناد بالادستی. به همین خاطر است که می‌گویم شما اسناد بالادستی را رها نکنید. هر چند وقت یک‌بار مراجعه کنید تا اتصال ذهن‌تان حفظ شود.

## ۴) سازمان هدف‌ها

ما باید ببینیم هدف‌ها را می‌بایست در چه قالبی ارائه بدهیم. آیا همین‌طوری و کلی می‌توانیم بگوییم این‌ها هدف اول تا ششم ما هستند یا باید به هدف‌ها یک سازمانی بدهیم؟ باید سازمان بدهیم. سازمان هدف‌ها از سازمان یادگیری تبعیت می‌کند. سازمان یادگیری چیست؟ یادگیری موثر دارای سه رکن است؛ (۱) شناخت، (۲) ارزش‌ها و نگرش‌ها و (۳) توانایی‌ها و مهارت‌ها. واقعاً چهارمی ندارد.

یعنی اگر کسی یک موضوعی را از جهت ذهنی خوب بشناسند و ارزش‌ها و نگرش‌های مربوط به آن قلمروها در وجودش درونی شده باشد و مهارت‌های مربوط به آن حوزه را هم کسب کند، این سه می‌شود مثلث یادگیری موثر. این که در الگوی هدف‌نویسی مان، ۵ عنصر از جمله ایمان و علم را داریم برای این است که از پر کردن آن جدول به شایستگی‌های پایه برسیم. آن‌ها نمی‌توانند سازمان هدف‌ها باشند. پیشنهاد من برای طبقه‌بندی هدف‌ها این است که ما شناخت‌ها، ارزش‌ها و نگرش‌ها و نیز توانایی‌ها و مهارت‌ها را بنویسیم و در آن قالب هدف‌هایمان را ارائه بدهیم.

## ۵) ارتباط هدف‌ها

ارتباط هدف‌ها نیز همان مبحثی است که تحت عنوان اصل وسعت بیان کردم.

نظر به اهمیت برنامه‌ریزی درسی در حوزه فنی حرفه‌ای و کاردانش، مهم‌ترین نسبت‌هایی که در برنامه‌ریزی درسی توسط کارشناسان باید مورد توجه قرار گیرد طی جلسه‌ای با دفتر برنامه‌ریزی درسی و تولید بسته‌های تربیت و یادگیری آموزش فنی حرفه‌ای و کاردانش بیان شد. در ادامه بخشی از دیدگاه‌های ریاست سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی را می‌خوانیم:

## بخش پنجم نسبت‌های فنی حرفه‌ای و کاردانش در برنامه‌ریزی درسی

احساس من این است که ما باید نسبت بین آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و کاردانش را با چند چیز معلوم کنیم. اگر برای معلوم کردن این نسبت به بحث، مطالعه، گذشته‌نگری و سرزدن به تجربیات کشورها نیاز داریم باید این کارها را انجام بدهیم. ما الآن فقر اطلاعاتی نداریم، اما ممکن است فقر تولید نرم‌افزاری داشته باشیم. یعنی نتوانیم بر پایه اطلاعاتی که داریم نرم‌افزارهای مورد نیاز خودمان را تولید کنیم. در اینجا نرم‌افزار مورد نیاز ما همان الگوهای برنامه‌ریزی درسی و اسناد زیرمجموعه تحول بنیادین است که در فنی و حرفه‌ای به آن نیاز داریم. اکنون نسبت آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و کاردانش را با ده موضوع مختلف مورد تحلیل قرار می‌دهیم:

### ۱) نسبت فنی و حرفه‌ای و کاردانش با هنرجو

نسبت اول نسبت آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و کاردانش با خود هنرجو و فرد است. روی این قضیه چقدر فکر شده است؟ هنرجو به‌عنوان یک انسان، بعد روان‌شناسی، بعد جامعه‌شناختی و بعد

فلسفی دارد، اما آیا انصافاً این‌ها را شناخته‌ایم؟ زمانی که جلسه شورای راهبری را راه‌اندازی کردیم دنبال همین مسائل بودیم. گفتیم ما اگر بخواهیم در فنی و حرفه‌ای حرف تازه‌ای بزنیم باید میناکاوی کنیم تا حرف‌های ما قوی باشد. شما بگویید از کدام نظریه روان‌شناسی بهره‌برداری می‌کنید؟ جواب‌تان چیست؟ این‌ها مسائل اساسی است. اگر به این‌ها فکر نکنیم و وارد کار شویم سال‌های آتی هم اگر عمری باشد و ما دوباره رو در رو قرار بگیریم باز همین حرف‌ها مطرح خواهد شد. به خاطر اینکه ما نیامده‌ایم علایق و نیازهای هنرچوها را بررسی کنیم و بشناسیم.

## ۲) نسبت فنی و حرفه‌ای و کار دانش با جامعه

نسبت دوم نسبت آموزش‌های و فنی و حرفه‌ای و کار دانش با جامعه است. شما نسبت به جامعه چه تحلیلی دارید؟ رویکرد شایستگی محور در سال ۱۳۹۰ طراحی شده است. خوب، از آن سال تا حال ۹ سال دارد می‌گذرد، در این ۹ سال تحلیل اجتماعی شما چیست؟ چه چیزی در این خصوص دارید؟ چه مقدار موفق شده‌اید مسائل اجتماعی جامعه را درک کنید؟ شما به خوبی بدانید که اگر برنامه‌ریز درسی نسبت به مسئله‌ها نایینا باشد نمی‌تواند راه را برود. بعضی از مسئله‌ها عام و بعضی از مسئله‌ها خاص است. مثلاً مسئله پیر

شدن جمعیت در جامعه ما مسئله عام است و به همه مربوط است. فنی و حرفه‌ای و غیر فنی و حرفه‌ای باید به این مسئله بنگرند، اما مسائل مربوط به قلمرو شما کدام مسئله‌ها است؟ ما به‌عنوان کارشناس باید مسائل اجتماعی حوزه فنی و حرفه‌ای را بشناسیم. در مورد مسائل اجتماعی ما یک جامعه ملی داریم و یک جوامع محلی. من به شما عرض کنم که اگر برنامه درسی فنی و حرفه‌ای امروز ما نتواند نسبت خودش را با مسائل بومی حل و فصل کند ما از چه تحولی می‌توانیم حرف بزنیم؟ جامعه ملی یک حلقه کار ما و جوامع محلی و منطقه‌ای یک حلقه کار دیگر است.

### ۳) نسبت آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و کاردانش با علم

آیا شما برنامه‌ای درسی سراغ دارید که با علم مرتبط نباشد؟ مصداق علم فرق می‌کند، خود علم که غایب نیست. شما تا به حال فکر کرده‌اید که فنی و حرفه‌ای و کاردانش با کدام یک از رشته‌های علمی باید پیوند بخورد؟ خب ما برنامه درسی شیمی را داریم که باید با علم شیمی و برنامه درسی جامعه‌شناسی داریم که باید با علم جامعه‌شناسی پیوند بخورد. خود برنامه درسی را هم داریم که باید با علم برنامه درسی پیوند بخورد. شما با کدام علم و دیسیپلین پیوند دارید؟ نسبت شما با علوم پایه و علوم فنی

و مهندسی چیست؟ اگر ما نسبت به برنامه درسی مان با علوم مربوط و منتسب شفاف نباشیم به فقر علمی و یا به تورم علمی مبتلا می‌شویم. قطعاً دچار یکی از این دو مشکل خواهیم شد.

#### ۴) نسبت آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و کار دانش با برنامه درسی ملی

این نسبت کاربردی‌تر است. نسبت شما با برنامه درسی در کجاها است؟ من الگوی مفهومی که دوستان برایش بسیار زحمت کشیده‌اند را نگاه کردم ولی حالا می‌خواهم بپرسم الگوی تعیین هدف که در برنامه درسی ملی آمده جایگاهش در کار شما کجاست؟ شش دانگ حواس تان باشد که الگوی تدوین هدف در برنامه‌ریزی‌های درسی ما یکی از منابع تدوین هدف ما است نه همه هدف ما. ما به‌وسیله آن الگوی تدوین هدف می‌رسیم به شایستگی‌های پایه، اما برنامه‌های درسی ما فقط شایستگی‌های پایه نیست. شایستگی‌های پایه فقط یکی از آن اضلاع است. شما هدف‌های مصوب دوره‌های تحصیلی را دارید. شما هدف‌های ویژه برخاسته از نیازهای خاص خودتان را دارید. شما هدف‌های برگرفته از نظام جامع را دارید. خیلی چیزها هست که در ظرف تعیین الگوی هدف نمی‌گنجد و قرار نمی‌گیرد. الگوی تعیین هدف برنامه درسی ملی ارزشمند است ولی جامعیت برای تدوین برنامه‌های درسی را ندارد.

## ۵) نسبت آموزش‌های فنی و حرفه‌ای با انتظارات فوقانی دستگاه‌های عالی کشور

شما در این مورد تا به حال چه تحلیلی داشته‌اید؟ نسبت شما با مصوبات شورای عالی آموزش‌های فنی و حرفه‌ای یا نسبت شما با سیاست‌های کلی که حضرت آقا اعلام فرموده‌اند چیست؟ در این خصوص چه نسبتی را تحلیل کرده‌اید؟ ما از طرفی تابع این‌ها هستیم و نمی‌توانیم بگوییم ما عمل نمی‌کنیم. شورای عالی آموزش‌های فنی و حرفه‌ای شورایی است که معاون رئیس‌جمهور رئیس آن است و مصوبات آن برای همه لازم‌الاجرا است. ما آن مصوبات را داریم و از طرفی منابع خودمان را هم داریم، پس در میان این کثرت‌ها راه این است که شما با یک هم‌نگری به وحدت برسید. شما چاره‌ای جز با هم‌نگری و ترکیب ندارید.

## ۶) نسبت آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و کار دانش با برنامه‌های درسی با تجربه‌های جهانی

بنده روی این نسبت خیلی تأکید می‌کنم. آن‌هایی که از تفکر بنده خبر دارند می‌دانند که هرگز در اسناد و الگوها، خودمان را محتاج تجربیات جهانی نمی‌دانم. الگو باید متعلق به خودمان باشد. ما اگر الگو و مدل را از آن‌ها بگیریم باخته‌ایم به دلیل آنکه یک



الگو طرفدارانش را رهبری می‌کند. ما اگر با سند ۲۰۳۰ مخالفت می‌کنیم به خاطر این است که سند ۲۰۳۰ یک چتر است و ما زیر آن چتر نمی‌رویم. ما چتر درون‌زای خودمان را داریم. شما اگر زیر بار یک سند رفتید آن سند بند انسان می‌شود. دیگر سخت است که انسان بتواند از جهت فکری و نرم‌افزاری از آن رهایی پیدا کند. لذا در همین زمینه فنی و حرفه‌ای هم الگوهای ما باید مال خودمان باشد ولی از تجربیات جهانی هم استفاده کنیم.

## ۷) نسبت آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و کاردانش با وضع موجود

شما چه نسبتی می‌خواهید با وضع موجود برقرار کنید؟ وضع موجود همان واقعیت‌هایی است که الآن وجود دارند و حل نشده‌اند و یا حل شده‌اند ولی مورد بی‌اعتنایی قرار گرفته‌اند. چنانچه برنامه درسی مناسب هم طراحی کنیم ولی در وضع موجود زیر ساخت‌های لازم را در هنرستان‌ها نداشته باشیم برنامه شما سامان نخواهد گرفت. از شما تقاضا می‌کنم که شما یک تحلیل دقیق از نقاط ضعف و نیازهای مربوط به زیرساخت‌ها داشته باشید تا ما از حالا اقدام کنیم. ما الآن باید نواقص را برطرف کنیم. اگر این نواقص را برطرف نکنیم خبری از تحول

در فنی و حرفه‌ای نیست. این‌ها وضع موجود هستند، منتها آیا انصافاً از وضع موجود تحلیل مهندسی شده دارید؟

## ۸) نسبت آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و کار دانش با تحولات عصر کنونی

عصر کنونی برای خودش یک اقتضائاتی دارد. این غیر از تجربیات جهانی کشورها است. این از برآیند همه تجربیات در دنیا شکل می‌گیرد. مثلاً یکی از چیزهای عصر کنونی که سایر کشورها هم گرفتارش هستند این است که هر هنرجویی که فارغ‌التحصیل می‌شود قبل از این که وارد دانشگاه شود باید حداقل در یک زمینه واقعاً مهارت داشته باشد. این نیاز عصر کنونی است. اگر فارغ‌التحصیلان ما مهارتی را یاد نگرفته باشند به چه دردی می‌خورند؟ البته خوشبختانه مسؤولان کشور از حضرت آقا تا سطوح پایین، همه این مسئله را متذکر می‌شوند، اما واقعاً مایل هستیم که شما بگویید در نگاه برنامه‌ای خود برای این مطلب چه کار کرده‌اید و چه باید کرد. الآن نقطه ضعف بسیار بزرگ نظام تعلیم و تربیت ما همین ضعف در مهارت‌ها است.

## ۹) نسبت آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و کاردانش با امتداد تحصیل

این نسبت با آموزش عمومی ارتباط پیدا می‌کند. ما باید از رویکرد آموزش عمومی در آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و کاردانش استفاده کنیم. باید مهارت‌های خیلی عمومی و پایه از دوره دبستان در برنامه‌های تحصیلی گنجانده شود و بعد که وارد دوره اول متوسطه می‌شویم آن مهارت‌ها قدری وسیع‌تر و عینی‌تر مطرح شوند. در این صورت در دوره دوم متوسطه دو اتفاق مبارک می‌افتد، یکی اینکه گویی این فرد یک هدایت تحصیلی شده است چون یک سری آموزش‌های پایه را در عرصه‌های فنی و حرفه‌ای و کار یاد گرفته است و الآن که می‌خواهد مسیر خودش را انتخاب کند آگاهانه‌تر انتخاب می‌کند و احساس غربت نمی‌کند. این اثر آموزش عمومی است. یعنی دانش‌آموز به‌عنوان شهروندی که از دوره ابتدایی یک سری آموزش‌ها را یاد گرفته است وارد شاخه فنی و حرفه‌ای و کاردانش می‌شود و مسیر خودش را خوب انتخاب می‌کند. این یک اثر است و اثر دوم این است که در آموزش‌هایش یادگیری درست و عمیق اتفاق می‌افتد چون بنیان‌ها را دارد. بخش عمده این کار را باید حوزه کار و فناوری انجام بدهد و بعد برنامه‌های درسی فنی و حرفه‌ای و کاردانش در ادامه تولیدات حوزه کار و فناوری معنا دار می‌شود.

## ۱۰) نسبت آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و کار دانش با علوم انسانی

این یعنی بگوییم که نسبت برنامه‌های درسی آموزش عمومی و متوسطه نظری با برنامه‌های درسی فنی و حرفه‌ای و کار دانش چیست. آیا این‌ها دو خط موازی‌اند و هیچ نسبتی با هم ندارند؟ یا دو خط موازی هستند که نقطه‌های ارتباط با هم دارند؟ مورد دوم صحیح است ولی باید ببینیم آن نقطه‌های ارتباط کجاست. من اعتقادم این است که آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و کار دانش با وارد کردن برخی مفاهیم علوم انسانی تطبیف می‌شوند و آموزش‌های نظری علوم انسانی با وارد کردن مفاهیم و مهارت‌های فنی و حرفه‌ای کارآمد و غنی‌تر می‌شوند. حالا این داد و ستد چگونه و در کجا انجام بگیرد؟ برای یافتن پاسخ این سؤال جلسات مشترک میان گروه‌ها باید شکل بگیرد.

### بخش آخر تأکید دکتر ملکی به ۶ اصل مهم مدیریتی

رئیس سازمان پژوهش سپس در جمع مدیران سازمان گفت: بنده چند نکته‌ای را در هیات رئیسه مطرح کردم، ما در بحث مدیریت در شرایطی که الآن در آن قرار داریم به چند اصل باید توجه کنیم:

۱- **اصل اقناع کارشناسان:** ما نباید فراموش کنیم که با یک عده کارشناس مواجه هستیم و کارشناس هم تا قانع نشود آرام نمی‌گیرد. ما سعی کنیم با کارشناسان منطقی و مدلل حرف بزنیم و آن‌ها را قانع کنیم.

۲- **اصل تکریم و حفظ حیثیت و شرایط آدم‌ها:** من شدیداً به این باور دارم که اگر شما به آدم‌ها احترام بگذارید آن‌ها برای انسان جان فدا می‌کنند. بنابراین درخواستم این است که از شخصیت آدم‌ها مراقبت کنیم.

۳- **اصل نظارت:** نظارت‌مان را از دست ندهیم چون اگر نظارت نباشد احتمال انحراف وجود دارد. به خود بنده باید آقای وزیر نظارت کنند و بنده باید نسبت به مدیران سازمان نظارت داشته باشیم. به خود آقای وزیر هم قاعداً رئیس‌جمهور باید نظارت کند. قاعده این طوری است. من تأکیدم این است که شما هم ناظر افراد زیر دست خود باشید.

۴- **اصل قاطعیت:** قاطعیت با استبداد فرق دارد. قاطعیت توأم با مهربانی است. مهربان باشید ولی قاطع باشید. مدیر باید قاطعیت همراه با مهر داشته باشد. مدیر یک‌جا باید ببرد و پیش برود. ما نمی‌توانیم متوقف شویم. کار باید

پیش برود، اما پیش رفتنی که با یک مهرورزی و محبت توأم باشد.

**۵- اصل پیگیری:** همه امور باید پیگیری شوند. پیگیری اکسیر مدیریت است. پیگیری نباشد کارها می ماند. بهترین کارها ممکن است بدون پیگیری ابر بماند.

**۶- اصل چابک سازی:** سعی کنیم بخشی که داریم در آن انجام وظیفه می کنیم را فعال و چابک کنیم. نگذاریم خمودگی ایجاد شود. هر جا دیدیم یک خمودگی عارض شده است علتش را پیدا کنیم. همه ما باید مراقب این مسئله باشیم و جلوی خمودگی را بگیریم.

و در پایان درخواستم این است که فهم درست از امور و واقعیتها داشته باشیم. شاید این فهم درست به همان عصاره عرایض برمی گردد. فهم تحول مسئله مهمی برای ما است. وقتی تحول را خوب بفهمیم انشاءالله برنامه ریزی هایمان در مسیر درست خود پیش خواهد رفت.





تهران | خیابان کریمخان | خیابان ایرانشهر | ساختمان شماره ۴ آموزش و  
پرورش | سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی | کدپستی: ۱۵۸۴۷۴۷۳۵۹ |  
تلفن: ۹-۸۸۸۳۱۱۶۱ | شماره: ۸۸۳۰۹۲۶۵ | سایت: [www.oerp.ir](http://www.oerp.ir)