

واکاوی و تحلیل برنامه‌های «زیرنظام های سند تحول بنیادین آموزش و پرورش»

راحله محمدی^۱

مقدمه:

دربخش دوم از فصل هشتم سند تحول بنیادین تصریح شده است که وزارت آموزش و پرورش مسئولیت نهادینه سازی و اجرای سند ملی آموزش و پرورش، طراحی و تدوین برنامه های اجرایی سند تحول راهبردی را برعهده دارد و باید برنامه های خود (به ویژه برنامه های زیرنظام های اصلی) را به تصویب شورای عالی آموزش و پرورش برساند. براین اساس برنامه زیرنظام تامین فضا تجهیزات و فناوری با ۳۳ برنامه در سال ۱۳۹۵
برنامه زیرنظام پژوهش و ارزشیابی با ۳۸ عنوان برنامه در سال ۱۳۹۶
برنامه زیرنظام راهبری و مدیریت با ۱۳۱ عنوان برنامه در سال ۱۳۹۶
برنامه زیرنظام تامین و تخصیص منابع مالی با ۴۵ برنامه در سال ۱۳۹۷
برنامه زیرنظام تربیت معلم و تامین منابع انسانی با ۹۷ برنامه در سال ۱۳۹۸
برنامه زیرنظام برنامه درسی با ۱۱۴ برنامه در سال ۱۳۹۹ به تصویب رسید تا نظام تربیت رسمی و عمومی با ۴۵۸ عنوان برنامه در مسیر تحول گام بردارد.

این یادداشت تحلیلی، در پی سیر مطالعه مجموعه ۶ جلدی برنامه های زیرنظام های سند تحول بنیادین تدوین شده است. در روند نگاشت آن، درگام اول تعداد برنامه های هر زیرنظام به صورت جداگانه بصورت کمی احصا شد. از آنجایی که هر زیرنظام برنامه های خود را ذیل اهداف عملیاتی و راهکارهای سند تحول بنیادین و متناظر با آن تعریف کرده است درگام بعدی اهداف ۲۳ گانه عملیاتی سند تحول محور قرار گرفت و تعداد برنامه های ویژه هرهدف عملیاتی در هر زیرنظام برشماری شد تا بتوان اولویت نگاه هر زیرنظام را به صورت جداگانه در تدوین برنامه های خاص خودش و همچنین اولویت نگاه جامع و کلی مجموعه برنامه زیرنظام ها را نسبت به اهداف عملیاتی رصد و تحلیل کرد. (جدول یک). درگام سوم با نگاه کیفی فحوای برنامه های زیرنظام ها از حیث چشم انداز، اهداف، سیاست های اجرایی، برنامه ها کنار هم چیده شد تا بارمعنایی غالب و رویکرد مشترک همه زیرنظام ها نمود یافته و به روایی تحلیل انجام شده بینجامد. (جدول ۲) درگام بعدی در پی پایش داده های بدست آمده تحلیل پنج گانه انجام و درگام فرجامین، پیشنهاداتی با هدف ارتقا کیفیت برنامه ها در مرحله ترمیم و بهسازی ارائه شده است.

^۱ دبیر کمیسیون راهبری تحول در شورای عالی آموزش و پرورش (مرداد ۱۴۰۳)

درآمد واکاوی مطالعاتی:

جدول ۱- برنامه های زیرنظام ها متناظر با اهداف عملیاتی سند تحول بنیادین بانگاه کمی

جمع برنامه	تعداد برنامه های زیرنظام ها						اهداف عملیاتی سند
	فضاو تجهیزات	مالی	تربیت معلم	راهبری و مدیریت	پژوهش و ارزشیابی	برنامه درسی	
۳۹			۴			۳۵	۱
۱۸			۱		۳	۱۴	۲
۲۰			۲	۹		۹	۳
۱۹				۱۵		۴	۴
۳۸		۵	۱۲	۱۱		۱۰	۵
۳۳	۱۷			۵		۱۱	۶
۱۳				۸	۳	۲	۷
۲۸			۹	۱۵		۴	۸
۱۰				۷		۳	۹
۹			۹				۱۰
۴۵			۲۷	۵	۱۰	۳	۱۱
۱۳		۵	۸				۱۲
۶				۶			۱۳
۱۳	۱۳						۱۴
۱۰			۳	۳		۴	۱۵
۵						۵	۱۶
۹			۴	۱		۴	۱۷
۱۶			۵	۹	۲		۱۸
۱۶				۸	۵	۳	۱۹
۳۹		۳۵		۴			۲۰
۲۲	۳		۵	۱۱		۳	۲۱
۲۴			۸	۱۴	۲		۲۲
۱۳					۱۳		۲۳
۴۵۸	۳۳	۴۵	۹۷	۱۳۱	۳۸	۱۱۴	جمع برنامه درهز زیرنظام

جدول ۲- برنامه های زیرنظام های سند تحول بنیادین بانگاه کیفی

برنامه ها	سیاست های اجرایی	اهداف	چشم انداز
۱۱۴ برنامه ذیل ۴۹ راهکارسند ۱۵ هدف عملیاتی ۳۵ برنامه بیشترین تعداد ذیل هدف عملیاتی ۱	۱) مشارکت ارکان مدرسه در طراحی تولید اجرا و ارزشیابی برنامه درسی (۲) مشارکت در تصمیم سازی های سایر زیرنظام ها (۳) کاهش تمرکز و نشر برنامه ریزی درسی مدرسه محور (۴) ابتدا همه بعدی بر مبنای دینی فلسفی ارزشی و اجتماعی (۵) هدایت برنامه درسی به سمت یکپارچگی (۶) توانمندسازی ارکان مدرسه در بهره برداری از برنامه درسی	فراهم آوردن طمینه تربیت نسلی با مشخصات هدف عملیاتی اسند تحول که برای ورود به زندگی شایسته براساس نظام معیار اسلامی آماده باشند	مجموعه فرصتهای تربیتی نظام مند که متریان با بهره گیری از آن و کسب شایستگی ها به مراتبی از آمادگی برای تحقق حیات طیبه دست یابند
۳۸ برنامه ذیل ۷ هدف عملیاتی بیشترین برنامه به تعداد ۱۳ تاذیل هدف عملیاتی ۲۳	۱) پژوهش محوری در سیاست گذاریها ۲) تعامل با مراکز علمی، ایجاد تنوع در روش های پژوهشی و ارزشیابی ۳) استفاده بهینه از فناوری نوین در پژوهش ۴) یکپارچگی و وحدت مدیریت در پژوهش، ۵) استفاده بهینه از ظرفیت سایر ارکان سهیم و موثر در تعلیم و تربیت ۶) واگذاری اختیارات پژوهشی به مدرسه	ظرفیت سازی نظریه های علمی شناخت چالش های حال و آینده، سنجش کیفیت ها، زمینه سازی تربیت نسل پژوهنده، توسعه فرهنگ پژوهش، اشاعه یافته های پژوهشی، ارتباط با مراکز بین المللی پژوهشی	مجموعه ای اثربخش در تولید دانش و کاربرست یافته ها که پاسخگوی نیازهای پژوهشی حال و آینده و تضمین کننده بهبود نظام تعلیم و تربیت و تربیت نسلی پژوهنده است
۴۵ برنامه ذیل ۳ هدف عملیاتی بیشترین تعداد ۳۵ برنامه ذیل هدف عملیاتی ۲۰	پیش بینی و توزیع منابع براساس واحد عملیاتی مدرسه، توانمندسازی مدیر مدرسه در مدیریت منابع مالی، استفاده حداکثری از ظرفیت موسسات غیردولتی، کاهش اتلاف هزینه های ناشی از عدم پیشرفت تحصیلی، تاکید بر استقرار سامانه بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد مدرسه، تقاضا محوری، تحلیل هزینه-فایده، توزیع موثر منابع، استفاده از فناوری نوین، افزایش کارایی منابع مالی، حمایت مالی از خانواده های مدارس غیردولتی، تاکید بر اختیارات مالی مدرسه	ارتقای نقش دولت در تامین کنندگی، گسترش مشارکت های داوطلبانه، تخصیص بهینه منابع مالی و توزیع مناسب، کارایی بیشینه در مصرف، شفافیت و پاسخگویی در عملکرد مالی، تصمیم گیری مبتنی بر هزینه - فایده.	منابع مالی از طریق منابع دولتی، نهادهای عمومی غیردولتی و جذب مشارکت های حداکثری مردمی در حد کفایت تامین شده و دسترسی به امکانات مناسب را براساس نشانگرهای عدالت تربیتی فراهم می نماید.
۱۳۱ برنامه ذیل ۱۵ هدف عملیاتی بیشترین تعداد ۱۵	کاهش تمرکز و ایجاد نظام تشکیلاتی چابک، مشارکت پذیری ارکان سهیم و موثر مدرسه محوری و ارتقا مدیریت آموطشگاهی، تحول آفرینی در عرصه مدیریت، بهسازی منابع انسانی و تربیت مدیران، افزایش بهره وری با	بهبود مستمر راهبری و مدیریت، توسعه مشارکت ارکان و عوامل سهیم، بهینه سازی عناصر نظام مدیریتی، بسط عدالت آموزشی، زمینه	نظامی اثربخش و مشارکت جو که با افزایش ظرفیت ها و بهره وری و تنظیم تعاملات و استفاده بهینه از منابع با پاسخگویی به نیازهای ذی

	<p>نفعان اهداف سطوح مدیریتی را محقق می سازد.</p>	<p>سازی مدرسه صالح، بازنگری رویه ها، استقرار نظام ارزشیابی، افزایش مهارت مدیریتی خانواده</p>	<p>استفاده بهینه از فناوری نوین، حاکمیت رویکرد فرهنگی - تربیتی با تاکید بر نظام تربیت اخلاقی، تاکید بر شایسته سالاری در انتصاب مدیران، برنامه ریزی راهبردی و آینده نگر برای دستیابی به سازمان یادگیرنده</p>	<p>برنامه ذیل هدف عملیاتی ۴ و ۱۵ برنامه ذیل هدف عملیاتی ۸</p>
<p>تأمین فضا تجهیزات و فناوری</p>	<p>فضاها و مراکز آموزشی زمینه ساز تحقق اهداف و برنامه های نظام تعلیم و تربیت و تأمین کننده نیاز دانش آموزان و امکان دسترسی آسان به محیط آماده مدرسه برای یادگیری</p>	<p>ساخت، نوسازی، توسعه و تجهیز فضاهای جذب مشارکت نهادهای دیگر، بازسازی و مقاوم سازی، تأمین فضا و فناوری، حفظ فضاها، افزایش سرانه و بهره وری</p>	<p>استانداردسازی فرایندهای مکان یابی، توجه به الگوهای توسعه پایدار و آمایش سرطمین، توجه به اقتضائات برنامه درسی ملی، هویت بخشی به فضاها با رعایت الگوهای بومی، تسهیل دسترسی عمومی به فضاها و امکانات، ایجاد مجموعه مکان های آموزشی-تربیتی، استفاده حداکثری از ظرفیت های مردمی، ایمن سازی مدارس، استاندارد سازی سیستم گرمایشی، توانمندسازی گروه اجرایی، متناسب سازی فضای دانش آموزان با نیازهای ویژه، رعایت ابعاد فضاها</p>	<p>۳۳ برنامه ذیل هدف عملیاتی بیشترین تعداد ۱۷ برنامه ذیل هدف عملیاتی ۶ سند</p>
<p>تربیت معلم و تأمین منابع انسانی</p>	<p>منابع انسانی افرادی بر خوردار از فضایل الهی، دارای انگیزه، سرآمد در صلاحیت های حرفه ای و تخصصی، برخوردار از منزلت و کرامت والای معلمی، الگوی شایسته و علاقه مند به عزت و اعتلای جامعه</p>	<p>برقراری نظام اثربخش مدیریت منابع انسانی، ایجاد تحول در نظام تربیت معلم کشور، نظام مند کردن فرایند جذب تأمین تربیت نگهداشت، ساماندهی، تربیت، ارتقا بینش، مهارت های توسعه سلامت و تأمین امنیت منابع انسانی و استقرار نظام ارزشیابی</p>	<p>جذب و تأمین منابع انسانی مورد نیاز، واجد صلاحیت، بازطراحی ساختار مدرسه، ارتقای بنیه علمی نومعلمان، ساماندهی متناسب با استعداد و صلاحیت، تعامل با سایر دستگاه ها، متناسب سازی و ظایف و اختیارات، ارزشیابی مستمر و جامع، بهره گیری از توان نهادهای مردمی، تقویت اخلاق و فرهنگ سازمانی و روش های متنوع در مدیریت منابع انسانی، استفاده حداکثری از ظرفیت بازنشستگان تعمیق ارتباط نظام ارزشیابی کارکنان با سایر نظام های مرتبط</p>	<p>۹۷ برنامه ذیل هدف ۱۳ هدف عملیاتی بیشترین تعداد ۲۷ برنامه ذیل هدف عملیاتی ۱۱ سند</p>

تحلیل یافته ها و داده ها:

الف) اگرچه سیستم مدیریت آموزش و پرورش بصورت متمرکز تعریف شده و شاخص های پیچیدگی و رسمیت را در نهاد خود دارد اما وجه غالب رویکرد «مدرسه محوری» در اکثر برنامه های زیرنظام ها موجب پیوستاری و ایجاد یک رابطه سیستماتیک بین زیرنظام ها گشته و تعدد برنامه های اعلامی نه تنها منافاتی با فرایند تفویض اختیار به مدرسه ندارد بلکه به عنوان یک چارچوب متقن و به مثابه معیار و راهنمای عمل، مسئولیت پذیری در پاسخگویی به انواع نیازهای مدارس را برای ایجاد فرصت های تربیتی متبادر می سازد.

ب) بیشترین فراوانی تعداد برنامه (۱۳۱ برنامه-جدول ۱) در زیرنظام «**راهبری و مدیریت**» حاکی از اهمیت این زیرنظام در هماهنگی همه نیروهای کارا و اثربخش در مسیر تربیت شایسته متربیان می باشد. در این زیرنظام دستیابی به اهداف، با تمرکز بر کشف فرصت ها مهیا می گردد و نگاه به آینده به کیفیت این بهره برداری بهینه می افزاید. سند تحول بنیادین نیز در راهبردهای کلان خود بر استقرار نظام مدیریت اثربخش، کارآمد، مسئولیت پذیر و پاسخگو و بسترسازی برای استقرار نظام کارآمد منابع و مصارف در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی اشاره کرده است. (فصل ۵، راهبرد کلان ۹)

ج) چهار زیرنظام راهبری و مدیریت، پژوهش و ارزشیابی، تربیت معلم و تامین منابع انسانی و برنامه درسی با تدوین سرجمع ۴۶ برنامه نگاه ویژه ای به **هدف عملیاتی ۱۱** در سند تحول بنیادین مبنی بر «**بازمهندسی سیاست ها و بازتنظیم اصول حاکم بر برنامه درسی تربیت معلم با تاکید بر کارورزی و انطباق سطح شایستگی های حرفه ای معلمان در سطح ملی و جهانی با مقتضیات الگوی برنامه درسی در نظام تعلیم و تربیت و طراحی سیاست های مناسب برای ارتقا شیوه های جذب، تربیت و نگهداشت معلمان در آموزش و پرورش**» داشته اند.

با توجه به اینکه راهبرد کلان ۱۳ نیز بر توسعه مستمر شایستگی ها و توانمندی های اعتقادی، تربیتی، علمی و حرفه ای فرهنگیان تاکید می نماید نشان دهنده آن است که برنامه ریزان با نگاه ویژه به «**معلم**» مسیر درستی را در طراحی و تدوین برنامه ها انتخاب کرده اند و بر مرجعیت، مقبولیت و عاملیت معلم به عنوان غنی ترین سرمایه انسانی نظام تربیت رسمی و عمومی در تحقق اهداف تربیتی در کلاس و مدرسه تاکید داشته اند.

د) کمترین تعداد برنامه در سرجمع برنامه های ۶ زیرنظام ویژه **هدف عملیاتی ۱۶** «**تنوع بخشی در ارائه خدمات آموزشی و فرصت های تربیتی مناسب با مصالح جامعه نیازها و علائق دانش آموزان در راستای شکوفایی استعداد های آن ها**» با برنامه های ارائه شده در زیرنظام برنامه درسی و همچنین نگاه ویژه به هدف عملیاتی ۶ سند تحول و در نظر گرفتن ۳۳ برنامه پوشش داده می شود. اما مهجور ماندن **هدف عملیاتی ۱۳** سند تحول بنیادین از منظر برنامه ریزان مبنی بر

«**افزایش نقش شوراهای آموزش و پرورش استان، مناطق و مدارس در تقویت فعالیتهای تربیتی استان و منطقه و مدرسه در چارچوب سیاست ها و برنامه های ملی**» با در نظر گرفتن فقط ۶ برنامه از سرجمع ۴۵۸ برنامه، نیاز به بازاندیشی و مذاقه دارد. قوی انگاشتن نقش شوراها، مشارکت پذیری و بهره گیری از خرد جمعی در تصمیم گیری ها و برنامه ریزی ها بر کیفیت برنامه ها اثر مطلوب دارد. شورای عالی که خود بزرگ ترین الگوی ارائه خدمات شورایی می باشد باید در اشاعه تجربیات و فرهنگ شور و مشورت پیشگام باشد.

۵) اختلاف معنادار بین تعداد برنامه با بیشترین رقم مربوط به زیرنظام راهبری و مدیریت با ۱۳۱ برنامه و کمترین تعداد برنامه مربوط به زیرنظام تامین فضا، تجهیزات و فناوری با ۳۳ برنامه، موجب ابهام است. چراکه در مبانی نظری تحول بنیادین (ص ۳۶۶) به صراحت قید شده است که ترتیب عناوین زیرنظام‌های اصلی ناظر به اولویت و تقدم آن‌ها بر همدیگر نیست بلکه این زیرنظام‌ها به منزله وجوه مختلف پشتیبان نظام تربیت رسمی و عمومی به شمار می‌آیند که بطور پیوسته برای تحقق رسالت و کارکرد این نظام در تعامل و تبادل با همدیگر هستند. این اختلاف در تعداد برنامه، اولویت دهی و اهمیت یک زیرنظام نسبت به زیرنظام دیگر را متبادری می‌سازد حال آن‌که توازن در تعداد مورد انتظار است.

پیشنهادات:

- ۱) نظر به تدوین مجموعه باکیفیت برنامه‌های زیرنظام‌های اصلی سند تحول بنیادین در قالب ۶ کتاب جداگانه در شورای عالی آموزش و پرورش و تاکید به وزارت آموزش و پرورش در خصوص تنظیم و اجرا کلیه برنامه‌ها براساس این مجموعه
- (ردیف ۱- استلزامات برنامه زیرنظام)، بایسته است که این مجموعه به کل مدارس کشور به عنوان چارچوب متقن و دستمایه برنامه‌ریزی بومی مدرسه‌ای نیز معرفی گردد و از گوناگونی برنامه‌های ابلاغی و برش‌های استانی ارسالی از وزارت خانه به استان‌ها، برنامه‌های استانی، برنامه‌های منطقه‌ای و سامانه‌های رنگ به رنگ و پرازنقص فنی که موجب تشتت و پراکندگی در فرایند برنامه‌ریزی مدرسه‌ای است کاسته شود. این تنوع برنامه‌های تجویزی، نوآفرینی در خلق برنامه‌های منطبق با زیست بوم مدرسه را دچار خدشه ساخته است و مدیر مدرسه فقط از منظر رفع تکلیف و پاسخگویی به مافوق، ناگزیر به تکمیل فرسایشی جداول و... می‌باشد و جا دارد در فرایند نظارت و ارزشیابی راهبردی که برعهده شورای عالی نهاده شده (ردیف ۵- استلزامات برنامه زیرنظام‌ها) این مهم مدنظر قرارگیرد.
- ۲) تبیین برنامه‌های طراحی شده مربوط به زیرنظام‌های سند تحول بنیادین، نیازمبرم مسئولان ستادی و به تبع آن مدیران میانی و مهم‌تر از همه مدیران مدارس در مسیر ترسیم افق و چشم‌انداز مدرسه‌ای می‌باشد. لذا نشر و اشاعه آن موج مثبتی در تدوین برنامه‌های مدرسه‌ای ایجاد می‌کند.
- ۳) «عدالت تربیتی» باید با تأمل بیشتری نه به عنوان برنامه که به عنوان خاستگاه اجرای همه برنامه‌های مطروحه، مدنظر برنامه‌ریزان باشد.
- ۴) آینده‌پژوهی و گذر از برنامه‌های اقتضایی به سوی برنامه‌های معطوف به آینده به تکوین و قوام برنامه‌های تعریف شده می‌انجامد.
- ۵) نقشه راه اجرای سند تحول بنیادین که با مدنظر قراردادن برنامه‌های زیرنظام‌ها موجب انسجام در اقدامات عملیاتی خواهد شد مورد توجه برنامه‌ریزان باشد.
- ۶) تطبیق مفاد برنامه‌های زیرنظام‌ها با برنامه توسعه هفتم، منجر به احصا نقاط مؤثر در عملیاتی سازی راهکارهای سند تحول بنیادین می‌شود.