



پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش

سند راهبردی

پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش



پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش



سند راهبردی
پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش

آذر ۱۴۰۱

عنوان اثر: سند راهبردی پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش

نشانی: تهران، خیابان سپهبد قرنی، نرسیده به پل کریم خان زند، نبش کوچه شهید باقری قصرالدشتی، پلاک ۱۸۱، سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی،

طبقه ششم، پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش

تلفن: ۸۸۸۴۳۲۷۰ نمابر: ۸۸۳۱۰۷۹۴

قال الامام علي عليه السلام :

«رَحِمَ اللهُ امْرَءاً اَعَدَّ لِنَفْسِهِ وَاَسْتَعَدَّ لِرُمْسِهِ وَعَلِمَ مِنْ اَيْنَ وَفَى اَيْنَ وَإِلَى اَيْنَ»

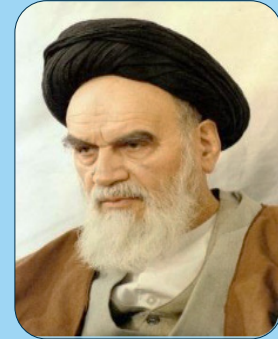
(اسفار اربعه - ج ۸ - ص ۳۵۵)

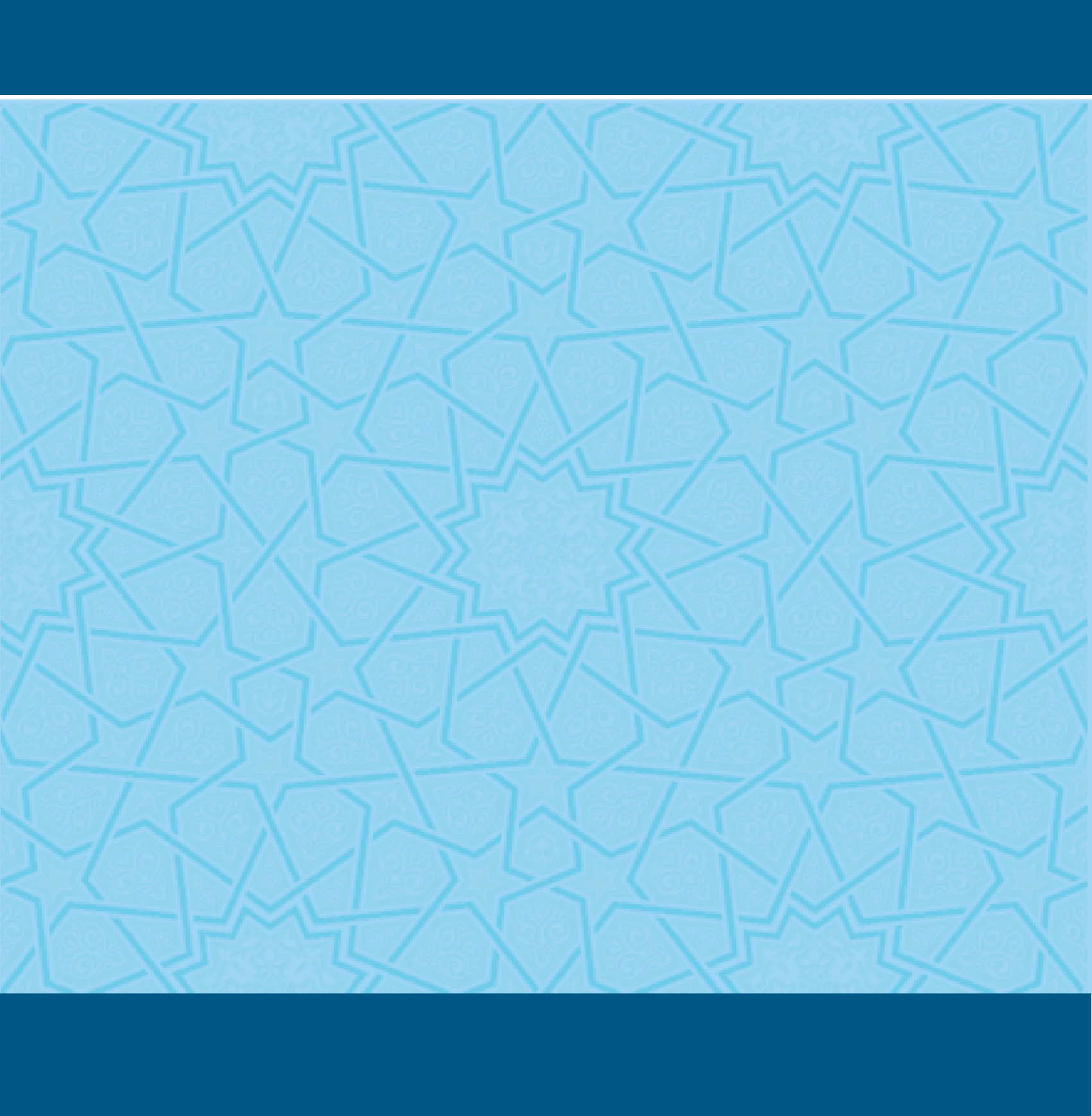
مهم ترین عامل در کسب خودکفایی و بازسازی کشور، توسعه مراکز علمی و تحقیقاتی و تمرکز و هدایت امکانات و تشویق کامل و همه جانبه مخترعین، مکتشفین و نیروهای متعهد و متخصص است. (صحیفه امام خمینی ره، جلد ۲۱ ص ۱۵۸)

پژوهش بایستی هم برای رسیدن به اوج قله علم و ایجاد مرجعیت علمی باشد - که ما در آینده حتما به این نقطه برسیم که مرجع علمی در دنیا به حساب بیاییم - و هم برای حل مسائل جاری کشور باشد. (دیدار با جمعی از استادان، نخبگان و پژوهشگران - ۱۳۹۷/۳/۲۰)

پژوهش و تحقیق در نظام های آموزشی دنیا رکن اساسی و مایه بقای آن است و شاخص رشد و یا عقب ماندگی هر مجموعه آموزشی و تحقیقی به چگونگی و جایگاه پژوهش آن برمی گردد. (دیدار با فضلالی حوزه علمیه ۱۳۷۴/۹/۱۴)

ما در برهه ای از تاریخ به سر می بریم که هنگامه تحول و خردورزی، زمانه حرکت و جهش برای پیشرفت و عدالت، دوره تصمیمات بزرگ و چرخش های شجاعانه ... و روزگار خدمت و جهاد است. (دیباچه برنامه تحول دولت سیزدهم)





امروزه سازمان‌ها در محیطی پویا و پرابهام فعالیت می‌کنند. از ویژگی‌هایی کلیدی عصر حاضر، تغییرات و تحولات شگرف و مداومی است که در طرز تفکر، ایدئولوژی، ارزش‌های اجتماعی، روش‌های انجام کار و بسیاری از پدیده‌های دیگر به چشم می‌خورد. کثرت تغییراتی که سازمان‌ها با آنها مواجهند، به قدری زیاد است که برای آنها چاره‌ای جز انطباق و پاسخگویی به این تغییرات وجود ندارد.

بنابراین سازمان‌های پژوهشی، آموزشی، صنعتی یا خدماتی برای پاسخگویی به نیازهای محیطی شکل می‌گیرند. سازمان‌های موفق سازمان‌هایی هستند که نیازهای محیط بیرونی و درونی را تأمین کنند. اما واقعیت این است که سازمان‌ها بدون طراحی، تدوین و اجرای نقشه و برنامه ریزی مناسب نمی‌توانند به نتایج مورد انتظار دست یابند، لذا در چنین شرایطی انتخاب برنامه راهبردی مناسب و موثر برای سازمان‌ها و واحدها اهمیت خاصی پیدا کرده است. با عنایت به مطالب فوق، طراحی سند راهبردی به عنوان اولین و درعین حال مهمترین کار پژوهشگاه از ابتدای سال ۱۴۰۱ در دستور کار قرار گرفت. بر اساس بررسی‌های انجام گرفته و مشورت با متخصصین برای تدوین سند مقرر شد مدل BSC و SWOT مبنای کار قرار گیرد که در این زمینه نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید شناسایی شدند و مضامین راهبردی از منظر مأموریت، ذی‌نفعان، فرایندها و توانمندسازها تعیین، و بر اساس اهداف استراتژیک تدوین شده، شاخص‌های کلیدی عملکرد و اقدامات استراتژیک متناظر تعریف شدند. لازم است از همه صاحب‌نظران بویژه همکاران خوب پژوهشگاه که برای انجام این کار بزرگ همکاری کردند بویژه آقای دکتر تورانی، خانم دکتر حسین پور، آقای مهندس قربانی و همکار بازنشسته خانم دکتر ملایی نژاد و همچنین اعضای محترم شورای مدیران پژوهشگاه (آقای دکتر حسینی، خانم دکتر احقر، خانم دکتر فرهید، آقای دکتر انصاری، خانم دکتر صمدی، آقای دکتر کبیری، آقای دکتر کلانتری، آقای دکتر بهراد، آقای دکتر شجاعی و خانم سلطانپور) تقدیر و تشکر می‌گردد. امیدوارم با جامه عمل پوشیدن به راهبردهای مدنظر و تحقق چشم‌انداز ترسیم شده، شاهد رشد و شکوفایی پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش در تراز سند تحول بنیادین و نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران باشیم.

علی محبی

رئیس پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش

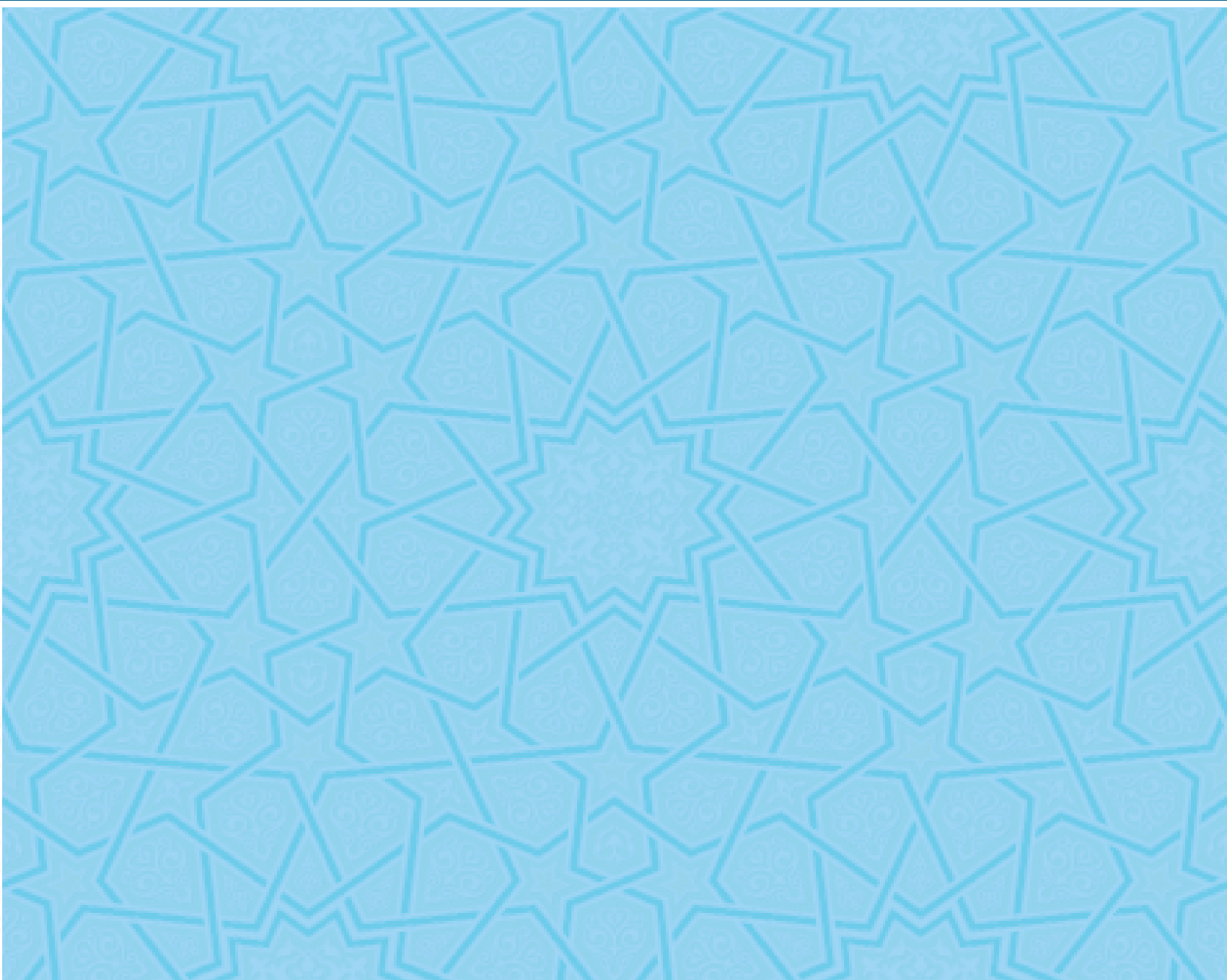
	بخش اول کلیات شامل:
۱۱	- مقدمه
۱۲	- تعاریف مفاهیم
۱۳	- معرفی پژوهشگاه
۱۷	- روش شناسی تدوین سند
	بخش دوم : ارکان جهت ساز
۱۹	- بیانیه مأموریت
۲۰	- چشم انداز
۲۱	- بیانیه ارزش ها
	بخش سوم : تحلیل
۲۲	- تحلیل ذینفعان
۲۲	- شناسایی ذینفعان
۲۳	- انتظارات کلیدی ذینفعان
۲۵	- تحلیل محیطی
۲۵	- تحلیل محیط بیرونی (شناسایی فرصت ها و تهدید ها)
۲۶	- تحلیل محیط درونی (شناسایی نقاط ضعف وقوت)
۲۷	- تنظیم ماتریس SWOT, BSC
۳۱	- چالش های پژوهشگاه
۳۲	- ترسیم نقشه راهبردی
۳۸	بخش چهارم: اهداف کلان و راهبردی پژوهشگاه
۳۹	بخش پنجم : تعیین شاخص های کلیدی واقدامات راهبردی
۵۱	بخش ششم: زمانبندی اجرای اقدامات راهبردی
۵۹	بخش هفتم: نظام اجرا، نظارت، ارزیابی و به روز رسانی

فهرست جداول

صفحه	عنوان
۱۶	جدول شماره ۱: وضعیت پست های پژوهشگاه
۲۳	جدول شماره ۲: خواسته ها و انتظارت کلیدی ذینفعان پژوهشگاه
۲۵	جدول شماره ۳: فرصتها و تهدیدهای پژوهشگاه
۲۶	جدول شماره ۴: قوت ها و ضعف های پژوهشگاه
۲۷	جدول شماره ۵: ماتریس BSC-SWOT از منظر مأموریت
۲۸	جدول شماره ۶: ماتریس BSC-SWOT منظر ذینفعان
۲۹	جدول شماره ۷: ماتریس BSC-SWOT از منظر فرآیندهای داخلی
۳۰	جدول شماره ۸: ماتریس BSC-SWOT از منظر یادگیری و رشد
۳۳	جدول شماره ۹: مضامین و اهداف راهبردی: منظر مأموریت
۳۴	جدول شماره ۱۰: مضامین و اهداف راهبردی: منظر ذینفعان
۳۵	جدول شماره ۱۱: مضامین و اهداف راهبردی: منظر فرآیندهای داخلی
۳۶	جدول شماره ۱۲: مضامین و اهداف راهبردی: منظر یادگیری و رشد
۳۸	جدول شماره ۱۳: ماتریس مدل BSC، اهداف کلان و اهداف راهبردی
۴۰	جدول شماره ۱۴: هدف گذاری سنجه های استراتژیک و تعریف اقدامات استراتژیک منظر مأموریت
۴۵	جدول شماره ۱۵: هدف گذاری سنجه های استراتژیک و تعریف اقدامات استراتژیک منظر ذینفعان
۴۶	جدول شماره ۱۶: هدف گذاری سنجه های استراتژیک و تعریف اقدامات استراتژیک منظر فرآیندهای داخلی
۴۹	جدول شماره ۱۷: هدف گذاری سنجه های استراتژیک و تعریف اقدامات استراتژیک منظر یادگیری و رشد
۵۱	جدول شماره ۱۸: زمانبندی اجرای اقدامات راهبردی

فهرست شکلها و نمودارها

صفحه	عنوان
۱۸	شکل شماره ۱: روش شناسی تدوین سند
۲۲	شکل شماره ۲: ذینفعان پژوهشگاه
۳۷	شکل شماره ۳: نقشه راهبردی پژوهشگاه



بخش اول: کلیات

۱- مقدمه:

الزامات و اقتضائات توسعه امروز آموزش و پرورش کشور، از یک سو نیازمند اتکا به منابع ارزشمند تمدن اسلامی ایرانی و از سوی دیگر نیازمند حضوری مؤثر در صحنه تحولات ملی و بین‌المللی است. از این رو شناخت تحولات عصر حاضر در حوزه علم و فناوری و بکارگیری آن در فرایند تربیت و آموزش، نیازمند وجود نهادهای علمی و پژوهشی است که ضمن ابتدا به مبانی و اصول، تحولات محیط پیرامون آموزش و پرورش را رصد و چگونگی همراهی با تحولات در آموزش و پرورش را ترسیم نماید. پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش نهادی است که می‌تواند در قالب تولید محتوای راهبردی و نرم‌افزاری، آموزش و پرورش کشور را درمیانه تحولات اجتماعی، فرهنگی و سیاسی راهنما باشد. در این میان به نظر می‌رسد موفقیت پژوهشگاه نیازمند یک برنامه راهبردی برای تعیین مسیر از طریق تعیین اهداف، راهبردها و راهکارهای آن است.

تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی ضرورتی اجتناب‌ناپذیر و به عنوان یکی از شاخص‌های توسعه یافتگی کشورها و سازمان‌ها محسوب می‌شود. اکنون که اسناد مهمی مانند سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و زیرنظام‌های آن به تصویب رسیده‌اند، وزارت آموزش و پرورش در راستای اجرایی نمودن این اسناد، نیازمند نقشه راه است. بر این اساس پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش با توجه به مأموریت و وظایف خود در راستای تحقق زیرنظام پژوهش و ارزشیابی و مأموریتی که در ارتباط با سایر زیرنظام‌ها بر عهده او نهاده شده است، سند راهبردی را با ارائه اهداف کلان و عملیاتی و شاخص‌های عملکردی بر اساس مأموریت و وظایف و مطالبات اسناد بالادستی مذکور، تدوین نموده است. این سند حاوی معرفی حوزه، مأموریت، چشم‌انداز، بیانیه ارزش‌ها، تحلیل سوات (SWOT) و بی‌اس‌سی (BSC)، تدوین اهداف کلان اهداف عملیاتی و شاخص‌های عملکردی می‌باشد.

۲- اصطلاحات و تعاریف کلیدی (می‌توان به اصطلاحنامه سند تحول بنیادین و قسمت واژه‌نامه سالنامه‌های آماری، و تعاریف و مفاهیم تخصصی هر سازمان مراجعه کرد).

زیرنظام پژوهش و ارزشیابی:

به عنوان یکی از زیرنظام‌های تربیت رسمی و عمومی و در تعامل و ارتباط با سایر زیرنظام‌ها شامل چرخه تولید دانش بنیادی و کاربردی اشاعه و کاربرست یافته‌های پژوهشی، پژوهش محور کردن فرایند سیاست‌گذاری برنامه ریزی و اجرای برنامه‌ها ارزیابی و ارزشیابی نظام تربیت رسمی عمومی و تضمین کیفیت فعالیت‌ها و برنامه‌ها می‌باشد.

راهبرد (استراتژی):

-راهبرد یک طرح، شیوه یا مجموعه‌ای از اقدامات طراحی شده برای دستیابی به یک هدف یا اثری خاص است (فرهنگ Wordsmyth).

-تعیین اهداف و مقاصد بلند مدت یک سازمان و اتخاذ مجموعه‌ای از اقدامات و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به این اهداف.

مدیریت راهبردی (استراتژیک):

-هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلند مدت خود دست یابد. مدیریت استراتژیک، مدیریت مبتنی بر چشم‌انداز است و با اعمال تغییرات لازم در سازمان، رابطه سازمان را با محیط خود در راستای این چشم‌انداز تنظیم می‌کند. مدیریت استراتژیک حاصل تعامل تفکر استراتژیک، مدیریت تغییر و مدیریت عملیات می‌باشد.

- مدیریت استراتژیک مجموعه‌ای از تصمیمات و اعمال مدیریتی است که عملکرد بلند مدت یک سازمان را مشخص می‌کند و شامل بررسی محیطی (داخلی و بیرونی)، ایجاد استراتژی (برنامه‌ریزی بلند مدت یا استراتژیک)، اجرای استراتژی و ارزیابی و کنترل می‌باشد.

بیانیه مأموریت:

بیانیه مأموریت، فلسفه وجودی سازمان را تبیین می‌کند. مأموریت باید مقصود بنیادین از وجود سازمان، به خصوص آنچه که سازمان برای مشتریان و ارباب رجوع خود (و یا در بخش دولتی و غیر انتفاعی، برای شهروندان، استفاده‌کنندگان و سایر ذی‌نفعان) فراهم می‌آورد را توصیف کند. بیانیه‌ی مأموریت باید مدیران و کارکنان را از هدف کلی که برای دنبال کردن آن گردهم آمده‌اند، آگاه سازد.

ارزش‌ها:

ارزش‌های سازمانی، اصول اعتقادی و اساسی یک سازمان می‌باشند که موجب نمود افراد در قالب گروه می‌شوند. ارزش‌های سازمانی به عنوان اصول راهنمای جاویدان، به هیچ توجیهی نیاز ندارند و برای افراد درون سازمان ارزش و اهمیت ذاتی دارند. یک سازمان به عنوان واکنش در برابر تغییرات محیطی، ارزش‌های خود را تغییر نمی‌دهد، بلکه در صورت لزوم محیط خود را تغییر می‌دهد تا بتواند آنها را حفظ کند.

بیانیه چشم انداز:

بیانیه چشم‌انداز، اهداف میان تا بلندمدت (سه تا ده سال) سازمان را تعریف می‌کند. این بیانیه باید دینفع محور باشد و اغلب با واژه‌های آرمانی و جذاب بیان می‌شود.

عناصر کلیدی یک چشم‌انداز عبارتند از:

- هدف چالشی (بلند پروازانه)

- تعریف جایگاه خاص

- افق زمانی

ذی نفعان:

ذی‌نفعان افراد یا گروه‌هایی هستند که نیازمندی‌های سازمان را تامین کرده و بر عملکرد سازمان تأثیر زیادی دارند و به ازای آن انتظارات و خواسته‌های مشخصی از سازمان دارند و بقاء سازمان و تداوم فعالیت‌های آن در گرو شناخت و برآوردن متوازن این نیازها است.

۳- معرفی پژوهشگاه :

پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش به منزله نهاد پژوهشی متولی امر پژوهش در وزارت آموزش و پرورش، مولود انقلاب اسلامی و برخاسته از دامن نظام مقدس جمهوری اسلامی است. این پژوهشگاه با پشتوانه مطالعات و پژوهش‌های اساسی خود، قوام بخش تصمیمات کلان و برنامه ریزی‌های راهبردی حوزه تعلیم و تربیت کشور و تکیه گاه متقن برای بسیاری از نهادهای تصمیم ساز فرهنگی و تربیتی کشور در راستای تحقق هدف‌های متعالی نظام جمهوری اسلامی ایران است. پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش یکی از باسابقه ترین مؤسسه‌های پژوهشی علوم تربیتی کشور است که در سال ۱۳۸۳ با تصویب و مجوز شورای گسترش آموزش عالی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری با تجمیع پژوهشکده‌هایی (پژوهشکده تعلیم و تربیت، پژوهشکده کودکان استثنایی، پژوهشکده خانواده و مدرسه و مرکز پژوهشی تعلیم و تربیت کاربردی تبریز) که تأسیس آنها به سالهای ۱۳۷۴ تا ۱۳۷۷ برمی گردد آغاز به کار کرد. پژوهشگاه در اسفند ماه سال ۱۳۸۹ و با رأی شورای عالی اداری، در سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی ادغام شد و در این مسیر تعدیل جدی و اساسی در ساختار و نیروی انسانی آن صورت گرفت و تعدادی از گروه‌های پژوهشی و هر دو معاونت ستادی آن (معاونت پژوهشی و معاونت پشتیبانی) و مدیریت حوزه ریاست پژوهشگاه حذف شد. علیرغم چنین انقباض‌های ساختاری، پژوهشگاه کماکان به عنوان نهاد اصلی پژوهش‌های آموزشی کشور به ارائه خدمات پژوهشی به وزارت آموزش و پرورش می‌پردازد.

وظایف پژوهشگاه مطالعات در قبال وزارت آموزش و پرورش:

۱. نیازسنجی پژوهشی مبتنی بر مساله یابی پژوهشی درآموزش و پرورش، خصوصاً مساله های مدرسه ای، بومی و محلی (توجه به تقاضامحوری مبتنی بر مسئله محوری در اولویت های پژوهشی)
۲. ارائه راه حل علمی برای رفع نیازهای پژوهشی شناسایی شده بخش های مختلف حوزه ستادی در قالب طرح های پژوهشی بنیادی، کاربردی و توسعه ای
۳. اجرای طرح های پژوهشی مورد نیاز سفارشی (درون سازمان و برون سازمانی) و ارائه یافته های آنها به بخش های مختلف برای تصمیم سازی و تصمیم گیری های علمی و خرد مدار
۴. ارائه خدمات مشاوره ای علمی - پژوهشی به اشخاص حقیقی و حقوقی درون و برون سازمانی
۵. تولید و انتشار یافته های علمی و دانش برخاسته از پژوهش های تربیتی در قالب کتاب، فصلنامه های علمی پژوهشی، کارنما، گزارش پژوهشی
۶. همکاری در اجرایی شدن سند تحول بنیادین آموزش و پرورش (اجرای زیرنظام پژوهش و ارزشیابی و پژوهش های مورد نیاز دیگر زیرنظام ها)
۷. مشارکت در عملیاتی سازی برنامه درسی ملی و سایر زیرنظام ها
۸. پایش مداوم نحوه عملکرد نظام تربیت رسمی و عمومی و رصد مسائل و چالش های پیشروی آن با هدف ارائه راه حل های موثر و پیشگیرانه برای جلوگیری از بروز بحران ها و چالش های تربیتی از معبر طراحی و اجرای پژوهش های معتبر
۹. گسترش پژوهش محوری در فرایندها و رویه های تربیتی خصوصاً فرایند یاددهی-یادگیری و ارتقای سطح بینش پژوهشی دانش آموزان، معلمان و مدیران
۱۰. بهره مندی از ظرفیت های برون سازمانی وزارت آموزش و پرورش خصوصاً حوزه و دانشگاه در پیشبرد امور پژوهشی آموزش و پرورش و برونسپاری فعالیت های اجرایی و غیرحاکمیتی
۱۱. معرفی و شناساندن دستاوردهای نظام تربیتی جمهوری اسلامی ایران به دیگر کشورها و بلعکس
۱۲. برگزاری همایش ها، نشست ها، کرسی های علمی ترویجی و نظریه پردازی، کارگاه های آموزشی، برای طرح مسائل مهم و مبتلا به وزارت آموزش و پرورش و دستیابی به راهکارهایی مناسب برای حل مسائل.

ساختار پژوهشگاه

مهمترین ارکان پژوهشگاه، طبق اساسنامه مصوب وزارت علوم، تحقیقات و فناوری عبارتند از: هیأت امناء، شورای سیاستگذاری و هماهنگی تحقیق و توسعه، شورای پژوهشی و رئیس پژوهشگاه. پس از ادغام پژوهشگاه در سازمان پژوهش، هیأت امنای پژوهشگاه، به طور مشترک با هیأت امنای سازمان پژوهش تشکیل می شود. از سوی دیگر شورای پژوهشی پژوهشگاه به منزله مهمترین رکن و ساختار تصمیم گیری پژوهشی پژوهشگاه، عهده دار بررسی و تصویب سیاست های پژوهشی، اولویت ها، برنامه ها و آیین نامه های مورد نیاز پژوهشگاه است. پس از ادغام پژوهشگاه در سازمان پژوهش، تغییراتی در شرح وظایف، ترکیب، ساختار و اولویت های اجرایی شورای پژوهشی ایجاد شد. معهدا شورای پژوهشی، پس از هیأت امناء، کماکان مهمترین رکن تصمیم گیری امور پژوهشگاه می باشد.

بخشهای تابعه پژوهشگاه عبارتند از: پژوهشکده تعلیم و تربیت، پژوهشکده کودکان استثنایی، پژوهشکده خانواده و مدرسه، پژوهشکده برنامه ریزی درسی و نوآوری های آموزشی، مرکز پژوهشی روستایی، عشایری و چند زبانه تبریز، مرکز ملی مطالعات بین المللی تیمز و پرلز و مدیریت هماهنگی امور پژوهشی. هریک از پژوهشکده ها و گروه های پژوهشی تابعه، با توجه به نیازهای نظام آموزش و پرورش و بخش های مختلف آن تأسیس شده اند و بخش عمده های از نیازهای پژوهشی وزارت آموزش و پرورش از طریق پژوهشکده های یاد شده تأمین می شود.

هر پژوهشکده دارای شورای پژوهشی است که اعضای آن را ترکیبی از اعضای هیأت علمی پژوهشگاه، دانشگاه ها، معاونان محترم وزیر آموزش و پرورش و برخی کارشناسان برجسته وزارت آموزش و پرورش تشکیل می دهند. این شورا به منزله بازوی پژوهشی پژوهشکده ها قلمداد می شود، به نحوی که تصمیمات مربوط به اولویت های پژوهشی گروه ها، بررسی و ارزشیابی پیشنهادها، پژوهشی، نحوه نظارت بر طرح های پژوهشی، برگزاری همایش ها و کارگاه های آموزشی و مواردی نظیر آن با نظر این شورا اتخاذ می شود. در هر کدام از پژوهشکده ها و مراکز پژوهشی، تعدادی گروه پژوهشی وجود دارند که به منزله هسته اصلی پژوهش و به صورت تخصصی روی موضوعات پژوهشی فعالیت می کنند و دارای شورای رسمی هستند.

مرکز ملی مطالعات بین المللی بررسی روند آموزش ریاضی و علوم (TIMSS) و سواد خواندن (PIRLS)،

نیز که از سال ۱۳۷۴ فعالیت های پژوهشی گسترده ای دارد و تاکنون موفق به اجرای ۷ دوره مطالعات تیمز در سال های ۱۹۹۵، ۱۹۹۹، ۲۰۰۳، ۲۰۰۷، ۲۰۱۱، ۲۰۱۵ و ۲۰۱۹ چهار دوره مطالعه پرلز در سال های ۲۰۰۱، ۲۰۰۶، ۲۰۱۱ و ۲۰۱۶ زیر نظر انجمن بین المللی ارزشیابی پیشرفت آموزشی و تربیتی (IEA) شده است، ذیل پژوهشگاه فعالیت می کند. این مرکز فاقد ساختار مصوب می باشد.

جدول شماره ۱- وضعیت پست ها و نیروی انسانی موجود پژوهشگاه

ردیف	عنوان	تعداد پست مصوب	موجود	پست خالی	درصد پست های تصدی شده از کل پست های موجود
۱	هیأت علمی	۴۵	۲۰	۲۵	۴۴
۲	کارشناس	۲۳	۲۰	۲	۸۷
	جمع	۶۸	۴۱	۲۷	۵۸

۴- روش شناسی تدوین سند:

سند راهبردی پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش، با استفاده از دو روش مطالعات اسنادی و گروه های کانونی نگارش شده است. در این راستا، با استفاده از مطالعات اسنادی و تشکیل گروه های کانونی، چهار اقدام اولیه برای نگارش مبنای انجام گرفته است:

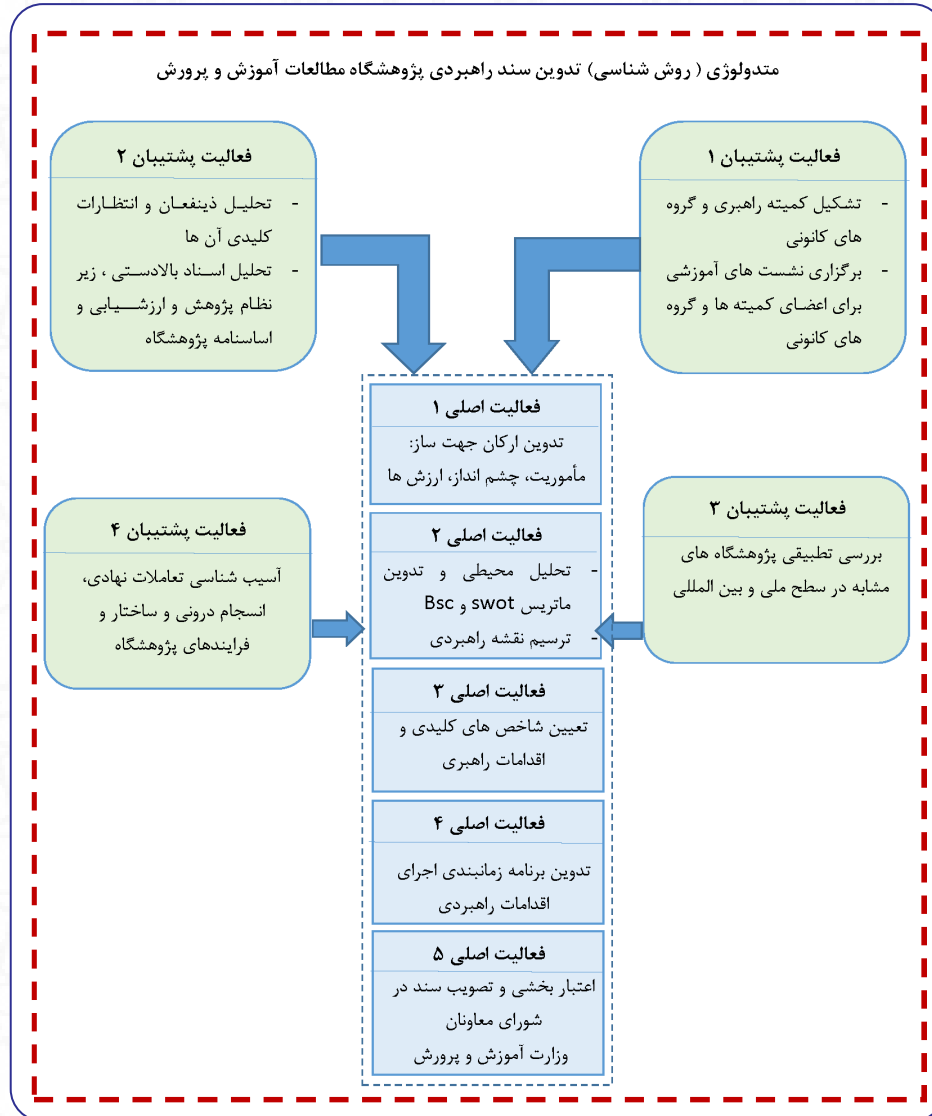
۱. نخست اسناد بالادستی نظام آموزش و پرورش در ایران مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته است. این اسناد بالادستی شامل:

الف- سند چشم انداز کشور، ب- سند تحول بنیادین آموزش و پرورش (زیرنظام پژوهش و ارزشیابی)، ج- نقشه جامع علمی کشور، د- اساسنامه پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش، ه- بیانیه گام دوم انقلاب

۲. جهت استفاده از تجربیات موفق پژوهشگاه های مشابه در ایران و سراسر جهان، وضعیت و نحوه فعالیت این پژوهشگاه ها مورد تحلیل و ارزیابی قرار گرفته است. همچنین تجربیات موفق این پژوهشگاه ها جهت بهره برداری و بومی سازی در سند راهبردی پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش مورد مطالعه قرار گرفته است.

۳. از طریق آسیب شناسی و بررسی مهمترین چالش های موجود در وضعیت پژوهش در نظام آموزش و پرورش و مطالعه اسناد بالادستی و همچنین بررسی و ارزیابی تجربیات و وضعیت پژوهشگاه های برتر جهان در عرصه آموزش و پرورش، این امکان را در اختیار مجریان و کارشناسان طرح قرار داد تا به تحلیل مسائل موجود و ترسیم وضعیت آرمانی بپردازند.

۴. با استفاده از مدل SWOT نقاط ضعف و قوت و فرصت ها و تهدید های پژوهشگاه مورد بررسی قرار گرفته است و همچنین با استفاده از مدل BSC در گروه کانونی، ذینفعان اصلی پژوهشگاه تعیین و انتظارات کلیدی آنان احصا شده است و در مرحله بعد، نتیجه این مطالعات و بررسی ها در گروه های کانونی مختلفی که از کارشناسان و متخصصان مدیریت و علوم تربیتی و همچنین کارشناسان و متخصصان عرصه پژوهش در پژوهشگاه تشکیل شده است، مورد بحث و بررسی قرار گرفت. در نهایت نتیجه و برون داد این مطالعات و بررسی های چهارگانه انجام گرفته در گروه های کانونی، مبنایی انسجام بخش برای تدوین سند راهبردی پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش بوده است.



شکل شماره ۱ - متدولوژی تدوین سند راهبردی پژوهشگاه

بخش دوم: ارکان جهت ساز

۱- بیانیه ماموریت

پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش یک نهاد پژوهشی تخصصی وابسته به وزارت آموزش و پرورش است که به سیاستگذاری، راهبری و نظارت بر انجام پژوهش‌ها، رصد و پایش نظام تربیتی، تولید دانش، تربیت و توانمندسازی پژوهشگران متخصص برای پاسخگویی به نیازهای مدرسه‌ای و سازمانی و ارتقای کیفیت علمی و پژوهشی نظام تربیت و آموزش رسمی و عمومی در عرصه‌های ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی می‌پردازد.



۲- چشم انداز

پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش موسسه ای است علمی و پژوهشی، یادگیرنده، آینده پژوه، پیشرو، چابک، جهت دهنده، بالنده، پاسخگو، مشارکت پذیر، انقلابی، تحول گرا و تصمیم ساز، دارای مرجعیت علمی در آموزش و پرورش و جایگاه ممتاز در بین پژوهشگاه های مشابه در سطح ملی و فراملی^۱.

۱- ویژگی های چشم انداز:

- برخوردار از سرمایه انسانی انقلابی، مؤمن، متفکر و متخصص و مدیران کارآمد متناسب با حکمرانی یکپارچه ی امورپژوهشی نظام تعلیم و تربیت رسمی و عمومی
- فعال در عرصه سیاستگذاری و برنامه ریزی کلان در زمینه مسائل حال و آینده آموزش و پرورش
- برخوردار از تولیدات پژوهشی مبتنی بر مسئله یابی و مشکل شناسی راهبردی برای پاسخگویی به نیازهای پژوهشی حال و آینده بخش های مختلف وزارت آموزش و پرورش
- برخوردار از الگوی مناسب توسعه تعامل و بهره مندی از ظرفیت حداکثری دانشگاه ها، پژوهشگاه ها و موسسات علمی و پژوهشی در سطح ملی و فراملی
- کانون رفت و آمد و گفتگوی عالی ترین سطوح پژوهشگران، اعضای هیات علمی و کارشناسان حوزه تعلیم و تربیت
- بهره مندی از سیستم های اطلاعاتی جامع و یکپارچه پژوهش و فناوری
- برخورداری از ظرفیت بالای کنشگری اجتماعی در مقابل مسائل روز آموزش و پرورش

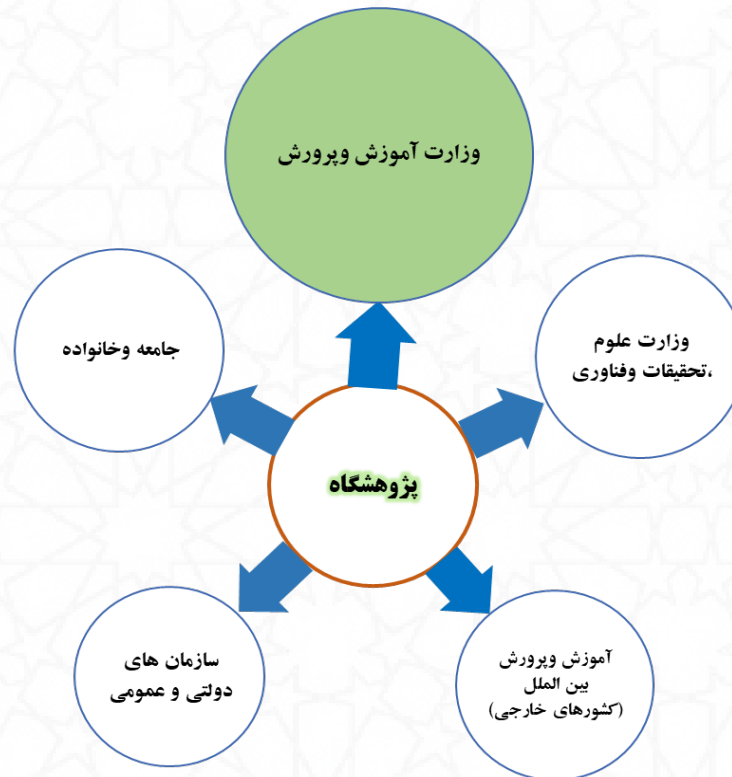
۳-بیانیه ارزش ها

پژوهشگاه در مسیر تحقق مأموریت یادشده همواره اصول و ارزشهای زیر را سرلوحه خود قرار خواهد داد:

- پایبندی به آرمانها و ارزشهای انقلاب اسلامی و دیدگاه های امام راحل و مقام معظم رهبری؛
- معطوف بودن پژوهشها به نیازهای عینی و واقعی امروز و فردای جامعه با توجه به فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی و نظام معیار اسلامی؛
- حاکمیت فضای علمی و پژوهشی پرنشاط همراه با خلاقیت و نوآوری؛
- علم محوری، پژوهشگرایی و پیشتازی در تولید علم و گسترش مرزهای دانش؛
- شایسته سالاری در جذب و گزینش مدیران، پژوهشگران و کارمندان؛
- حفظ کرامت و منزلت مدیران، پژوهشگران و کارکنان در همه مناسبات میان فردی و سازمانی؛
- تأکید بر رعایت اخلاق حرفه ای، سلامت اداری و اخلاق فردی مطابق با ارزش های اسلامی - ایرانی؛
- پاسخگویی شفاف به ذی نفعان و مشارکت کنندگان و مسئولیت پذیری در قبال آنان؛
- رعایت عدالت در تمامی فرایندهای اجرای پژوهش، انتخاب پژوهشگران و برگزیدگان و مدیریت پژوهش؛
- جلب مشارکت و ترغیب تمامی فعالان در حوزه موضوعات پژوهشی، به ویژه مشارکت بخش خصوصی و مردم، در تمامی سطوح با هدف دستیابی به چشم انداز؛
- سرعت بخشی در پاسخگویی، کیفیت در خدمات و جلب رضایت ذینفعان؛

بخش سوم: تحلیل ذینفعان و تحلیل محیطی (بیان نقاط قوت و ضعف، فرصت و تهدید و مسایل و چالش ها)

شناسایی و گروه‌بندی ذینفعان پژوهشگاه: به منظور شناسایی ذینفعان پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش و تدوین اهداف استراتژیک مرتبط برای پاسخگویی به نیازها و انتظارات آنها، ابتدا کارگروهی از اعضای کمیته تدوین استراتژی تشکیل شده که ذینفعان پژوهشگاه را در ۵ دسته زیر شناسایی کرده است که هر کدام از این ذینفعان شامل بخش‌بندی جداگانه نیز می باشند:



شکل شماره ۲ - ذینفعان پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش

جدول شماره ۲- خواسته‌ها و انتظارات کلیدی ذینفعان پژوهشگاه

خواسته‌ها و انتظارات کلیدی	ذینفعان	وزارت آموزش و پرورش
• رصد مستمر مسائل تعلیم و تربیت و ارائه راهکار علمی آموزش و پرورش. • انجام مطالعات راهبردی و آینده پژوهی نظام تعلیم و تربیت آموزش و پرورش. • ارزیابی و سنجش اثربخشی برنامه‌های آموزشی و تربیتی • پشتیبانی علمی طرح‌ها و برنامه‌های آموزشی و تربیتی • ایجاد بستر لازم به منظور مسئله‌یابی و نیازسنجی پژوهشی • انجام فعالیتهای پژوهشی متناسب با مأموریت آنها • کیفی سازی و کاربردی شدن فعالیتهای پژوهشی • طراحی و اجرای نظام کاربست پژوهش‌ها • سیاستگذاری و نظارت بر کمیته‌های پژوهشی	ستاد وزارت آموزش و پرورش شامل: (وزیر، معاونتها و سازمانهای تابعه)	
• کمک به توسعه فرهنگ تفکر و پژوهش در بین معلمان و دانش آموزان • کمک به ارتقای توان پژوهشی معلمان • ایجاد بستر لازم به منظور مسئله‌یابی و نیازسنجی پژوهشی • سیاستگذاری و نظارت صحیح در فعالیت‌های پژوهشی	ادارات کل آموزش و پرورش استانها (مناطق و مدارس)	
• بستر سازی و فرهنگ سازی امور پژوهشی پژوهشگاه • تعیین اولویتهای پژوهشی • تهیه دستورالعملها، بخشنامه‌ها، رویه‌ها و روشها • تأمین اعتبارات لازم برای فعالیتهای پژوهشی • تسهیل فرآیندهای پژوهشی (تألیف، ترجمه، طرح تحقیق و ...) • استاندارد سازی فرآیندهای فعالیتهای پژوهشی (نشریات، کتابها و ...) • تسهیل فرآیندهای پژوهشی (تألیف، ترجمه، طرح تحقیق و ...) • به کارگیری اعضای هیأت علمی در فرآیندهای پژوهشی • بستر سازی حضور اعضای هیأت علمی در همایشها و فرصتهای مطالعاتی • اجرای مناسب طرح گزنت اعضای هیأت علمی • ارتقای توانمندی پژوهشی اعضای هیئت علمی • تأمین منابع اطلاعاتی و تجهیزات (کتاب، فضای مجازی و ...) • استاندارد سازی فرآیندهای فعالیتهای پژوهشی (نشریات، کتابها و ...)	پژوهشکده‌ها (گروه‌ها و اعضای هیأت علمی)	

ادامه جدول شماره ۲- خواسته‌ها و انتظارات کلیدی ذینفعان پژوهشگاه

ذینفعان		خواسته‌ها و انتظارات کلیدی
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	وزارت علوم	• ایجاد بسترهای اجرای فعالیتهای پژوهشی • استانداردسازی فعالیتهای پژوهشی (نشریات، کتابها و ...) • مشارکت فعال در همایشها و کنفرانسهای علمی • اجرای مناسب آیین نامه ها و دستورالعمل های پژوهشی وزارت علوم
	دانشگاه ها و مؤسسات علمی مرتبط	• تعیین و ابلاغ اولویتهای پژوهشی • کمک به کاربردی شدن رساله ها و پایان نامه ها (حمایت از رساله ها و پایان نامه های مرتبط) • برگزاری کنفرانسها، همایشها و نشستهای علمی مشترک
سازمان های دولتی و عمومی		• انعقاد و اجرای مناسب تفاهم نامه های پژوهشی • مشارکت فعال در همایش ها و کنفرانس های علمی مرتبط
آموزش و پرورش بین الملل (کشورهای خارجی)		• نمایه سازی و اشتراک گذاری فعالیتهای پژوهشی • اجرای همایش ها، سمینارها و کارگاه های تخصصی • اجرای تحقیقات مشترک درخصوص مسائل بین المللی تعلیم و تربیت • اجرای فرصت های مطالعاتی دوسویه • برگزاری همایش های مشترک
خانواده ها و جامعه		• کمک به ارتقای توانمندی تفکر، خلاقیت و نوآوری دانش آموزان • کمک به ارتقای مهارت های حل مسئله و تصمیم گیری در دانش آموزان • شناسایی مسائل اساسی جامعه برای به روز رسانی برنامه های درسی تحول یافته و روزآمد. • کمک به تحقق چرخش برنامه درسی آموزش محور به پژوهش محور و مهارت محور

تحلیل محیط بیرونی و درونی

جدول شماره ۳- فرصتها و تهدیدهای پژوهشگاه (محیط بیرونی)

فرصتها	تهدیدها
• حمایت های همه جانبه مقام معظم رهبری از تحقیقات و فعالیت های پژوهشی • انتظارات جامعه در علمی و دانشی شدن فعالیتهای آموزش و پرورش • وجود فضای مناسب سازمانی و ملی برای انتشار دستاوردهای علمی • برخورداری از فضا و تجهیزات نسبتاً مناسب • گستردگی زیرساخت ها در بهره برداری از فضای مجازی در عرصه ملی و فراملی • رویکرد مثبت و حمایتی ریاست سازمان پژوهش نسبت به پژوهشگاه و آمادگی برای اصلاح ساختار و فرایندها • امکان انجام پژوهشهای کلان در زمینه های تعلیم و تربیت در سازمانهای دیگر (مانند مرکز پژوهشهای مجلس، سازمان های تابعه وزارت و ...) • عضویت رئیس پژوهشگاه در شورای معاونان و شورای عالی آموزش و پرورش و شورای عتف • عضویت در انجمن بین المللی ارزشیابی پیشرفت تحصیلی (IEA) • وجود دبیران و کارشناسان تحصیل کرده و با انگیزه در داخل وزارت آموزش و پرورش • وجود فارغ التحصیلان جوان و شایسته آماده برای جذب در کشور • رقابت دانشگاه ها برای به عهده گرفتن فعالیتهای پژوهشی وزارت متبوع	• ضعف بستر اجرایی شدن کاربست های پژوهشی • تشریفاتی و تبلیغاتی شدن تحقیقات در آموزش و پرورش • محدودیت شدید بودجه • ابراز نارضایتی مدیران ستادی وزارت آموزش و پرورش از خدمات پژوهشگاه • انگیزه ی ناکافی وزارت آموزش و پرورش برای استفاده از یافته های پژوهشی • نهادینه نشدن جایگاه پژوهش در آموزش و پرورش • نبود و یا دسترسی دشوار پژوهشگران به اطلاعات و داده های مرتبط با موضوع فعالیت • تصویب و انجام طرحهای پژوهشی در حوزه ستادی بدون مشارکت و حتی اطلاع پژوهشگاه • نبود سازوکار تعریف شده برای مطلع شدن گروه های پژوهشی از مسائل مبتلا به وزارت آموزش و پرورش در حوزه فعالیت گروه • تبعیت از قانون وزارت عتف در زمینه ارتقا و ترفیع و تعارض آن با خواسته های آموزش و پرورش • تأثیرپذیری نظری فعالیتهای تحقیقاتی و مطالعاتی از تولیدات پژوهشی و فرهنگ های بیگانه

جدول شماره ۴- قوتها و ضعفهای پژوهشگاه (محیط درونی)

ضعفها	قوتها
• ساختارهای پیچیده و بوروکراسی در مباحث مالی پژوهش ها • کمبود سرمایه انسانی متخصص و کارآمد • عدم تناسب ساختار و جداول سازمانی پژوهشی با مأموریتها و وظایف محوله • فقدان نظام نظارت کیفی و کارآمد بر فعالیتهای تحقیقاتی • ضعف در چابکی مدیریت بر فرآیندهای فعالیتهای پژوهشی • ضعف در نظام ارزیابی عملکردهای پژوهشی • ضعیف بودن در به کارگیری و انتقال دانش • عدم وجود ساز و کار مناسب در تحلیل انتقادی نتایج پژوهشها • جابجایی و خروج کارکنان باتجربه به دلیل محدودیتهای سازمانی و ساختاری • ضعف در دسترسی به منابع تخصصی روزآمد (نشریات تخصصی، کتب، تحقیقات، پایان نامه ها) • ضعف در تعاملات پژوهشی درون و برون سازمانی با مراکز علمی، پژوهشی و اجرایی • عدم جذابیت کافی در پژوهشگاه برای همکاری اساتید و پژوهشگران • نبود نظام جامع نیازسنجی پژوهشی و اطلاع رسانی به اعضای هیأت علمی • فقدان نظام اشاعه و کاربست نتایج پژوهش ها • نامناسب بودن فضای فیزیکی پژوهشگاه از جنبه ی پراکندگی در دو ساختمان و آلودگی صوتی و.... • انگیزه بسیارپائین اعضای هیئت علمی برای پذیرش مسئولیت	• تنوع نشریات دارای درجه علمی • مصوب • وجود دستورالعملهای مدون و آیین نامه های پژوهشی • وجود محققین و پژوهشگران توانمند • مشخص بودن اهداف، اولویتهای ازجمله زیرنظام پژوهش و ارزشیابی

پس از جمع بندی انتظارات ذینفعان و تحلیل محیط درون و بیرون پژوهشگاه در مورد نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید، در مرحله بعد به تفکیک این موارد بر اساس ۴ منظر پیشنهادی کارت امتیازی متوازن (مدل BSC) پرداخته شده و ماتریس های چهارگانه BSC-SWOT به شرح زیر تشکیل شده است:

جدول شماره ۵- ماتریس BSC-SWOT از منظر مأموریت

تهدیدها	فرصتها	ضعفها	قوتها
• ضعف بستر اجرایی شدن کاربست های پژوهشی • تشریفاتی و تبلیغاتی شدن تحقیقات در آموزش و پرورش • فرصت طلبی علمی برخی عناصر برون سازمانی از بسترهای پژوهشی • تصویب و انجام طرحهای پژوهشی در حوزه ستادی بدون مشارکت و حتی اطلاع پژوهشگاه	• حمایت های همه جانبه مقام معظم رهبری از تحقیقات • امکان انجام پژوهش های کلان در زمینه های تعلیم و تربیت در سازمان های دیگر (مانند مرکز پژوهش های مجلس، آموزش و پرورش، و ...)	• ساختارهای پیچیده و بوروکراسی در مباحث مالی پژوهش • تبعیت از قانون وزارت عتف در زمینه ارتقا و ترفیع و تعارض آن با خواسته های آموزش و پرورش • فقدان نیروی انسانی جوان و متعهد • فقدان امتداد ساختاری پژوهشگاه در استانها (ناشی از حذف پست معاونت پژوهشی استانها)	• تنوع نشریات دارای درجه علمی مصوب • تنوع نیازهای پژوهشی

جدول شماره ۶ - ماتریس BSC-SWOT از منظر ذینفعان

تهدیدها	فرصتها	ضعفها	قوتها
• ضعف بستر اجرایی شدن کاربست های پژوهشی • تشریفاتی و تبلیغاتی شدن تحقیقات در آموزش و پرورش • رضایت پایین ذی نفعان از ستاد تاملرسه	• انتظارات جامعه در دانشی شدن فعالیت های آموزشی و پژوهشی	• عدم تناسب ساختار و جداول سازمانی پژوهشی با مأموریتها و وظایف محوله • فقدان نظام نظارت کیفی و کارآمد بر فعالیتهای تحقیقاتی به ویژه طرح های پژوهشی • ضعف در چابکی مدیریت بر فرآیندهای فعالیتهای پژوهشی • ضعف در نظام ارزیابی عملکردهای پژوهشی • فقدان نظام اشاعه و کاربست نتایج پژوهش ها • نامناسب بودن فضای فیزیکی پژوهشگاه از جنبه ی پراکندگی در دو ساختمان و آلودگی صوتی و.... • نبود نظام جامع نیازسنجی پژوهشی و اطلاع رسانی به اعضای هیأت علمی	• وجود دستورالعمل های مدون و آیین نامه های پژوهشی • مشخص بودن اهداف، اولویت ها و برنامه های سالیانه حوزه پژوهش • وجود محققین و پژوهشگران توانمند

جدول شماره ۷ - ماتریس BSC-SWOT از منظر فرآیندهای داخلی

تهدیدها	فرصتها	ضعفها	قوتها
• ضعف بستر اجرایی شدن کاربستهای پژوهشی • تشریفاتی و تبلیغاتی شدن تحقیقات در آموزش و پرورش • فرصت طلبی علمی برخی عناصر برون سازمانی از بسترهای پژوهشی	• حمایت های همه جانبه فرماندهی معظم کل قوا از تحقیقات • وجود فضای مناسب سازمانی و ملی برای انتشار دستاوردهای علمی • گستردگی زیرساختها در بهره برداری از فضای مجازی در عرصه ملی و فراملی	• عدم تناسب ساختار و جداول سازمانی پژوهشی با مأموریتها و وظایف محوله • فقدان نظام نظارت کیفی و کارآمد بر فعالیتهای تحقیقاتی • ضعف در چابکی مدیریت بر فرآیندهای فعالیت های پژوهشی • ضعف در نظام ارزیابی عملکردهای پژوهشی • عدم وجود ساز و کار مناسب در تحلیل انتقادی نتایج پژوهشها • ضعف در تعاملات پژوهشی درون و برون سازمانی با مراکز علمی، پژوهشی و اجرایی • عدم جذابیت کافی در پژوهشگاه برای همکاری اساتید و پژوهشگران • نبود نظام جامع نیازسنجی پژوهشی و اطلاع رسانی به اعضای هیأت علمی	• تنوع نشریات دارای درجه علمی مصوب • وجود دستورالعملهای مدون و آیین نامه های پژوهشی • مشخص بودن اهداف، اولویتها و برنامه های سالیانه حوزه پژوهش

جدول شماره ۸ - ماتریس BSC-SWOT از منظر یادگیری و رشد

تهدیدها	فرصتها	ضعفها	قوتها
تأثیر پذیری نظری فعالیت های تحقیقاتی و مطالعاتی از دانش و فرهنگ های بیگانه	گسترده‌گی زیرساختها در بهره برداری از فضای مجازی در عرصه ملی و فراملی	- کمبود سرمایه انسانی متخصص و کارآمد - ضعیف بودن به کارگیری و انتقال دانش - جابجایی و خروج کارکنان باتجربه به دلیل محدودیتهای سازمانی و ساختاری - ضعف در دسترسی به منابع تخصصی روزآمد (نشریات تخصصی، کتب، تحقیقات، پایان نامه ها) - نبود نظام جامع نیازسنجی پژوهشی و اطلاع رسانی به اعضای هیأت علمی	- تجربه مناسب در برگزاری رقابت های علمی، همایشها و جشنواره های علمی - وجود محققین و پژوهشگران توانمند

چالش های پژوهشگاه :

۱- ضرورت درک اهمیت پژوهش و مقبولیت پژوهشگاه به عنوان کانون تفکر در انسجام بخشی به سیاست گذاری و حل مسائل نظام آموزش و پرورش از سوی مدیران عالی آموزش و پرورش و بهره برداران از ظرفیت های پژوهشگاه در برابر حاشیه نشینی پژوهشگاه و کم توجهی به نقش پژوهش به عنوان رکن اثرگذار در ارتقاء کیفیت آموزش و پرورش

۲- ضرورت برخورداری پژوهشگاه از ساختاری متناسب با اهداف و مأموریت های مندرج در اساسنامه و اسناد بالا دستی در برابر محدودیت های ساختاری، اداری، مالی و سازمانی موجود.

۳- ضرورت برخورداری پژوهشگاه از فضای کالبدی و فیزیکی، تجهیزات، منابع مالی و انسانی متناسب با نیازهای وزارت آموزش و پرورش در عرصه های ارزشیابی، برنامه ریزی و توسعه در برابر نابسندگی قابلیت های زیرساختی موجود پژوهشگاه (فاصله انتظارات با اختیارات و امکانات)

۴- ضرورت توجه به تضاد مربوط به انجام پژوهش های معطوف به نیازها و اولویت های نظام تعلیم و تربیت در برابر معیارهای ارتقاء شغلی و حرفه ای اعضای هیئت علمی پژوهشگاه

۵- ضرورت حکمرانی یکپارچه پژوهشی در وزارت آموزش و پرورش و ارتقای جایگاه شورای هماهنگی سیاستگذاری تحقیق و توسعه وزارت آموزش و پرورش در برابر مدیریت گسسته بر بخش های مختلف پژوهشی مثل پژوهش سرا ها و....

ترسیم نقشه راهبردی

در مدل‌های متداول تدوین راهبرد، پس از انجام تحلیل‌های محیطی، سازمانها اقدام به تشکیل ماتریسی با عنوان ماتریس SWOT می‌نمایند. شایان ذکر است تمرکز تنها بر این رویکرد در ادبیات نوین مدیریت مورد سوال قرار گرفته است. به عنوان مثال آقای گرانت این برخورد ریاضی با راهبرد را بر نمی‌تابد و معتقد است که این روش دارای نقایصی چند است. در تحقیق حاضر، انجام تحلیل‌های محیطی برای دستیابی به یک ادبیات و مفاهمه مشترک بین اعضای کمیته تدوین استراتژی در خصوص شرایط محیطی است. لذا در جلسه تدوین نقشه استراتژی پژوهش، پس از صحنه‌گذاری، نتیجه گزارشات تحلیل محیطی در اختیار اعضا قرار گرفته تا راهبردها مبتنی بر این تحلیل‌ها تدوین شود.

مطابق نظر کاپلان و نورتون، استراتژی‌های سازمان، روشهایی هستند که سازمان سعی دارد از طریق آنها برای ذینفعان خود ارزش خلق نماید. مطابق این دیدگاه نتیجه تحقق راهبردهای سازمان را باید در منظر مأموریت یک ادبیات و مفاهمه مشترک بین اعضای کمیته تدوین استراتژی در خصوص شرایط محیطی است. لذا در جلسه تدوین نقشه استراتژی پژوهش، پس از صحنه‌گذاری، نتیجه گزارشات تحلیل محیطی در اختیار اعضا قرار گرفته تا راهبردها مبتنی بر این تحلیل‌ها تدوین شود.

مطابق نظر کاپلان و نورتون، استراتژی‌های سازمان، روشهایی هستند که سازمان سعی دارد از طریق آنها برای ذینفعان خود ارزش خلق نماید. مطابق این دیدگاه نتیجه تحقق راهبردهای سازمان را باید در منظر مأموریت (مالی) و ذینفعان (مشتری) جستجو کرد و راهبردها را در منظرهای فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد (توانمندسازها). در دیدگاه کاپلان و نورتون آنچه در مناظر مختلف کارت امتیازی دیده می‌شود و اصطلاحاً به آن اهداف راهبردی می‌گویند به عبارتی ترجمه شده راهبردهای سازمان از دیدگاه‌های مختلف (سهامداران، مشتریان، فرآیندها و زیرساخت‌ها) می‌باشد. لازم به ذکر است که در تدوین استراتژی پژوهش، اسناد بالادستی از جمله تحلیل‌های محیطی و نقشه استراتژی مدنظر قرار گرفته است.

۱- منظر مأموریت

اولین منظر کارت امتیازی متوازن در نقشه راهبردی پژوهشگاه با توجه به مأموریت آن از یک سو و خواسته ها و انتظارات ذینفعان بالا دستی از سوی دیگر، تحت عنوان "منظر مأموریت" نامگذاری شده است. دلیل این امر ضرورت توجه همزمان سازمان به تحقق مأموریتها و به کارگیری مناسب منابع است. بر این اساس، اهداف راهبردی مأموریتی پژوهشگاه که نقشه استراتژی بر مبنای آن طرح ریزی شده است، در جدول شماره ۹ نشان داده شده است:

جدول شماره ۹- مضامین و اهداف راهبردی- منظر مأموریت

مضمون	اهداف راهبردی
اثر بخشی	• تحقق جایگاه مرجعیت علمی و موقعیت ممتاز در پژوهش های بنیادی و کاربردی تعلیم و تربیت • افزایش و متنوع سازی منابع درآمدی
کارایی	• ارتقای بهره وری منابع • مدیریت بهینه هزینه ها

۲- منظر ذینفعان

ذینفعان پژوهشگاه شامل ۵ دسته هستند که به منظور پاسخگویی به نیازها و انتظارات کلیدی آنها، پیشنهاد ارزشی در قالب اهداف زیر ارائه شده است:

جدول شماره ۱۰- مضامین و اهداف راهبردی- منظر ذینفعان

اهداف راهبردی	مضمون
• ارائه خدمات پژوهشی کیفی متنوع و مستمر • سرعت بخشی در پاسخگویی • ارتقاء رضایت ذینفعان	وزارت آموزش و پرورش
	وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
	سازمان‌های دولتی و عمومی
	آموزش و پرورش بین الملل (کشورهای خارجی)
	خانواده ها و جامعه

۳- منظر فرآیندهای داخلی

در این منظر، مضامین (تمهای) راهبردی پژوهش شکل میگیرند. مضمون (تم) راهبردی، رابطه علت و معلولی اهداف راهبردی را در منظرهای مختلف برقرار مینماید. بر اساس مأموریت تعریف شده و با توجه به فرآیند مدیریت دانش، چهار مضمون اصلی شناسایی گردیدند. اهداف راهبردی تعریف شده در هر مضمون در منظر فرآیندهای داخلی به شرح زیر میباشد:

جدول شماره ۱۱ - مضامین و اهداف راهبردی - منظر فرآیندهای داخلی

اهداف راهبردی	مضمون راهبردی
• مشکل شناسی و نیازسنجی، بحث اثربخشی پژوهشها • افزایش کمی و کیفی دستاوردهای علمی	شناسایی و خلق دانش
• بهبود ساختارها و فرآیندهای پژوهش • توسعه کمی و کیفی نشریات علمی • ایجاد و توسعه پایگاه های علمی	تسهیم و اطلاع رسانی دانش
• توسعه نظام مدیریت فناوریهای پژوهشی	سنجش دانش
• بسترسازی و توسعه زیرساختهای تجاری سازی دانش • توسعه محصولات و خدمات تجاری دانش بنیان	تجاری سازی

۴- منظر یادگیری و رشد

منظر یادگیری و رشد (توانمندسازها) کارت امتیازی متوازن، نقش هماهنگی دارایی های نامشهود سازمان با استراتژی های آن را عهده دار است. این منظر شامل اهداف راهبردی سه جزء دارائی های نامشهود است که برای پیاده سازی راهبردهای سازمان ضروری هستند:

۱- سرمایه های انسانی: شامل توسعه دانش و مهارت کارکنان، افزایش بهره وری کارکنان، توسعه مشارکت کارکنان، بهبود سطح رضایت شغلی کارکنان و ...

۲- سرمایه های اطلاعاتی: شامل توسعه فرهنگ فناوری اطلاعات (IT)، توسعه سامانه های یکپارچه، توسعه زیرساختهای فناوری اطلاعات، بهبود امنیت شبکه و ...

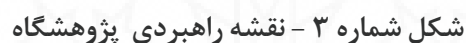
۳- سرمایه های سازمانی: شامل مجموعه فعالیتهای مرتبط با توسعه آگاهی های راهبردی، توسعه رهبری، توسعه کار تیمی، توسعه خلاقیت و نوآوری، توسعه دانش سازمانی و ...

اهداف راهبردی پژوهش در این سه مضمون به شرح زیر است:

جدول شماره ۱۲- مضامین و اهداف راهبردی - منظر یادگیری و رشد

اهداف استر راهبردی	مضمون راهبردی
• بهبود رضایت شغلی کارشناسان و پژوهشگران • توانمندسازی کارشناسان و پژوهشگران • جذب و بکارگیری نیروی انسانی انقلابی، مؤمن، متفکر و متخصص	سرمایه های انسانی
• توسعه سیستمهای اطلاعاتی جامع و یکپارچه پژوهش و فناوری	سرمایه های اطلاعاتی
• مشارکت مؤثر کارشناسان در نظام بهپویی • ثبت و به کارگیری اثربخش دانش	سرمایه های سازمانی

۴. منظر ذکر شده و اهداف راهبردی هر کدام از آنها، نقشه راهبردی پژوهشگاه به صورت زیر ترسیم شده است:



بخش چهارم: اهداف کلان و اهداف راهبردی

برابر نقشه راهبردی و چشم انداز و مأموریت، برای پژوهشگاه ۶ هدف کلان و ۱۸ هدف راهبردی (عملیاتی) تعریف شده که به شرح زیر در قالب جدول شماره ۱۳ زیر آمده است:

جدول شماره ۱۳ - ماتریس مدل BSC، اهداف کلان و اهداف راهبردی

اهداف راهبردی (عملیاتی)	هدف کلان	ابعاد مدل BSC
۱-۱- مدیریت بهینه هزینه ها ۱-۲- ارتقای کارایی پژوهشگاه ۱-۳- افزایش و متنوع سازی منابع درآمدی	۱- ارتقای بهره وری پژوهشگاه	مأموریت
۲-۱- کسب مرجعیت علمی و ممتاز بودن در پژوهش ۲-۲- ارائه خدمات پژوهشی کیفی متنوع و مستمر ۲-۳- سرعت بخشی در پاسخگویی ۲-۴- ارتقاء رضایت ذینفعان	۲- ارتقای جایگاه پژوهشگاه نزد ذینفعان اصلی و رقبا	ذینفعان
۳-۱- مشکل شناسی و نیازسنجی راهبردی ۳-۲- هدفمندی در انجام پژوهش ها و فعالیت ها	۳- پاسخگویی به نیازهای پژوهشی حال و آینده آموزش و پرورش	
۴-۱- بهبود ساختارها و فرآیندهای پژوهش ۴-۲- توسعه کمی و کیفی نشریات علمی ۴-۳- توسعه نظام مدیریت فناوریهای پژوهشی ۴-۴- بسترسازی و توسعه زیرساختهای تجاری سازی دانش ۴-۵- توسعه محصولات و خدمات تجاری	۴- توسعه مدیریت دانش	فرایندها
۵-۱- ارتقاء پژوهش محوری در فرایند سیاستگذاری، برنامه ریزی و اجرا در سطح ستاد (تحقق سازمان پژوهنده) ۵-۲- ارتقاء فرهنگ پژوهش، نوآوری و کارآفرینی در سطح مدرسه (تحقق مدرسه پژوهنده)	۵- توسعه فرهنگ پژوهش و مدیریت علمی از ستاد آموزش و پرورش تا مدرسه	
۶-۱- توسعه سرمایه انسانی (بهبود رضایت، توانمندسازی، جذب نیرو و مدیریت اثربخش) ۶-۲- توسعه سرمایه سازمانی ۶-۳- توسعه سرمایه اطلاعاتی	۶- توسعه و ارتقای سرمایه های پژوهشگاه	توانمندسازها (یادگیری و رشد)

بخش پنجم: تعیین شاخصهای کلیدی و اقدامات راهبردی

برای تعیین اینکه سازمانها تا چه میزان در تحقق اهداف خود موفق هستند، بایستی این اهداف قابل اندازه گیری باشند. بدین منظور در روش کارت امتیازی متوازن که یکی از رویکردهای مدیریت و ارزیابی عملکرد شناخته شده در دنیا است، برای هر هدف استراتژیک، یک یا چند سنجه عملکردی قابل اندازه گیری پیشنهاد می شود تا بسته به تناوب زمانی پایش آنها، میزان رسیدن به اهداف تعیین شده مشخص شود. علاوه بر این، هر سازمان برای رسیدن به اهداف تعیین شده، اقدامات استراتژیکی را تعریف می کند تا در طول زمان با انجام دادن آنها به اهداف خود دست یابد. این مرحله از ۲ گام زیر تشکیل شده است:

۱- تعیین اهداف کمی سنجه ها و تعریف تناوب زمانی پایش آنها

۲- تعریف اقدامات راهبردی

تعیین اهداف کمی سنجه ها و تعریف تناوب زمانی پایش آنها

با توجه به سنجه های تعیین شده برای اهداف استراتژیک، گام بعدی آگاهی از عملکرد پژوهش در سال ۱۴۰۰ و هدفگذاری بر اساس مقدار عملکرد مذکور و سیاستها و الزامات مدیران سازمان میباشد که در این راستا دوره زمانی پایش و واحد هر سنجه نیز باید مشخص شود. لازم به ذکر است که در این گزارش، سنجه هایی که در سال ۱۴۰۰ اندازه گیری نشده با علامت - مشخص شده است.

تعریف اقدامات استراتژیک

برای تحقق اهداف به اقدامات راهبردی و ویژگیهای نیاز است که فارغ از اقدامات روزانه و عادی صورت گیرد تا سازمان و معاونت پژوهش به اهداف چالشی تعیین شده دست یابد، اصطلاحاً به این فعالیتها، اقدامات (ابتکارات) استراتژیک می گویند که در جدول ۱۴ تا ۱۷ مشخص شده اند.

جدول شماره ۱۴ - هدفگذاری سنجه های راهبردی و تعیین اقدامات راهبردی منظر مأموریت

هدف کلان	هدف راهبردی	سنجه	واحد سنجش	دوره	عملکرد ۱۴۰۰	هدف ۱۴۰۱	هدف ۱۴۰۲	هدف ۱۴۰۳	هدف ۱۴۰۴	هدف ۱۴۰۵	اقدامات راهبردی
۱- ارتقای بهره وری پژوهشگاه	۱-۱- مدیریت بهینه هزینه ها	میزان انحراف از بودجه فعالیتهای پژوهشی	درصد	سالانه	۹۰	۵۰	۴۰	۳۰	۲۰	۱۰	- تدوین نظام بهرمندی از ظرفیت های علمی کشور به ویژه دانشجویان دکتری - راه اندازی شورا و مرکز نشر پژوهشگاه - انجام حسابرسی فصلی بودجه - بازنگری شیوه قیمت گذاری تحقیقات - تدوین شیوه نامه خدمتی اعضای هیئت علمی با رویکرد نتیجه محوری بجای رویکرد فرایند محوری وانجام طرح های موظفی
		میانگین هزینه تحقیق غیرصنعتی	میلیون ریال	سالانه	۱۰۰۰۰	۲۰۰۰	۱۰۰۰	۸۰۰	۸۰۰	۷۰۰	
		انجام طرح های پژوهشی موظفی توسط اعضای هیات علمی پژوهشگاه	عدد	سالانه	۵	۲۰	۲۵	۳۰	۴۰	۴۵	
		انجام طرح های پژوهشی (مطالعات فوری) موظفی توسط اعضای هیئت علمی و کارشناسان پژوهشی پژوهشگاه	عدد	سالانه	۴	۲۰	۲۵	۴۰	۴۰	۴۵	
		استفاده از ظرفیت رساله های دانشجویان دکتری در انجام پژوهش ها	عدد	سالانه	۰	۱۰	۲۰	۳۰	۴۰	۵۰	تدوین آئین نامه حمایت از رساله های دکتری

ادامه جدول شماره ۱۴ - هدفگذاری سنجه های راهبردی و تعیین اقدامات راهبردی منظر مأموریت

هدف کلان	هدف	سنجه	واحد سنجش	دوره	عملکرد	هدف ۱۴۰۱	هدف ۱۴۰۲	هدف ۱۴۰۳	هدف ۱۴۰۴	هدف ۱۴۰۵	اقدامات راهبردی
۱- ارتقای بهره وری پژوهشگاه	۱-۲- ارتقای کارایی	کارایی پژوهشگاه	درصد	سالانه	-	۰,۵	۰,۵۵	۰,۶	۰,۶۵	۰,۷	- افزایش تولیدات پژوهشی همزمان با کاهش هزینه تولیدات - کاهش فرایندها و زمان انجام فعالیتهای پژوهشی - مطالعات موردی در خصوص اثربخشی فعالیتهای پژوهشی (پایان نامه ها، نشریات، تالیفات، تحقیقات و ...) - طراحی و استقرار سامانه های مدیریت پژوهش - اجرای کارگاه های توانمندسازی پژوهشی اعضای هیئت علمی و پژوهشگران
	۱-۳- افزایش و متنوع سازی منابع درآمدی	مقدار درآمدهای حاصله	میلیون ریال	سالانه	-	۲۰۰۰	۵۰۰۰	۱۰۰۰۰	۲۰۰۰۰		- فعال تر کردن گروه های پژوهشی در زمینه جذب طرحهای پژوهشی جدید - شناسایی نیازهای پژوهشی سازمانها - انعقاد قراردادهای پژوهشی با سایر سازمانها بر اساس توانمندی های پژوهشگاه - راه اندازی بخش پژوهش های تقاضامحور
		تعداد مشتریان جدید	عدد	سالانه	-	۲	۳	۵	۱۰	۱۵	
		تعداد انعقاد قرارداد طرح سفارش محور	عدد	سالانه	-	۲	۵	۱۰	۱۵	۲۰	

ادامه جدول شماره ۱۴ - هدفگذاری سنجه های راهبردی و تعیین اقدامات راهبردی منظر مأموریت

هدف کلان	هدف	سنجه	واحد سنجش	دوره	عملکرد ۱۴۰۰	هدف ۱۴۰۱	هدف ۱۴۰۲	هدف ۱۴۰۳	هدف ۱۴۰۴	هدف ۱۴۰۵	اقدامات راهبردی
۲- ارتقای جایگاه پژوهشگاه نزد ذینفعان اصلی و رقبا	۲-۱- تحقق مرجعیت علمی و ممتاز بودن در پژوهش	رتبه پژوهشگاه در ارزیابی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	عدد	سالانه	+۲۵	-۱۵ ۲۰	۱۵-۱۰	۱۰-۵	۵-۱	۳-۱	- ایجاد مرکز اطلاع رسانی - جذب نیروی انسانی متخصص - ترجمه تولیدات پژوهشی به زبان های انگلیسی و عربی و بارگذاری در سامانه - افزایش تعداد مقالات علمی در نشریات معتبر - راه اندازی سامانه نشریات پژوهشگاه - نیازسنجی برای تشکیل انجمنها و قطب های علمی و همایشهای بین المللی - شناسایی و معرفی فرصتهای مطالعاتی قابل ارائه به محققان داخلی و خارجی - معرفی سامانه های پژوهشی پژوهشگاه در مجامع علمی ملی، منطقه ای و بین المللی - تهیه، ابلاغ و اجرایی کردن دستورالعمل تشویق اثار علمی برگردان کتاب از فارسی به غیر فارسی - افزایش پروژه های تحقیقاتی مشترک با سایر موسسات علمی
		میزان استناددهی پژوهشگران داخلی به مقالات اعضای پژوهشگاه	عدد	سالانه	-	۲۰	۴۰	۶۰	۷۰	۸۰	
		میزان مراجعه پژوهشگران داخلی به پایگاه های اطلاعاتی پژوهشی	نفر	سالانه	-	۱۰۰	۵۰۰	۱۵۰۰		۵۰۰۰۰	
		تعداد مقالات چاپ شده اعضای هیئت علمی در نشریات معتبر داخلی	عدد	سالانه	-	۴۰	۵۰	۶۰	۷۰	۸۰	

ادامه جدول شماره ۱۴ - هدفگذاری سنجه های راهبردی و تعیین اقدامات راهبردی منظر مأموریت

هدف کلان	هدف راهبردی	سنجه	واحد سنجش	دوره سنجش	عملکرد ۴۰۰	هدف ۴۰۱	هدف ۴۰۲	هدف ۴۰۳	هدف ۴۰۴	هدف ۴۰۵	اقدامات راهبردی
۲- ارتقای جایگاه پژوهشگاه در نزد ذینفعان اصلی و رقبا	۲-۱- تحقق مرجعیت علمی و ممتاز بودن در پژوهش	تعداد مقالات چاپ شده اعضای هیئت علمی در نشریات معتبر بین المللی	عدد	سالانه	-	۵	۱۰	۱۰	۲۰	۳۰	تدوین آئین نامه مستندسازی، انتشار، اشاعه و کاربست یافته های پژوهشی
		تعداد نظریه ها/ الگوهای بومی تولید شده در سال	عدد	سالانه	-	۲	۵	۵	۵	۵	
		تعداد کرسی های نظریه پردازی/نقد/ ترویجی برگزار شده	عدد	سالانه	۲	۴	۴	۴	۵	۵	
		تعداد مراکز/ نهادهای اشخاص مشارکت کننده علمی پژوهشی در تولید نظریه/ الگوی بومی در سال	عدد	سالانه	۰-	۲	۵	۵	۵	۵	
		میزان ارائه روش های متنوع در اشاعه و کاربست یافته های پژوهشی	تعداد سند/ گزارش	سالانه	-	۳	۴	۵	۵	۵	
		میزان گزارش های تهیه شده در حوزه تحولات / رویکردهای نوین و نوآوری های علمی آپ در سطح ملی / بین المللی	عدد	سالانه	-	۱۰	۱۵	۲۰	۲۰		

ادامه جدول شماره ۱۴ - هدفگذاری سنجه های راهبردی و تعیین اقدامات راهبردی منظر مأموریت

هدف کلان	هدف راهبردی	سنجه	واحد سنجش	دوره سنجش	عملکرد ۴۰۰	هدف ۴۰۱	هدف ۴۰۲	هدف ۴۰۳	هدف ۴۰۴	هدف ۴۰۵	اقدامات راهبردی
۲- ارتقای جایگاه پژوهشگاه در نزد ذینفعان اصلی و رقبا	۲-۱- تحقق مرجعیت علمی وممتاز بودن در پژوهش	تعداد همایش علمی ملی	عدد	سالانه	۱	۲۱	۲	۲	۲	۲	• تدوین دستورالعمل اجرای همایش ها
		تعداد همایش علمی بین المللی	عدد	سالانه	۰		۱	-	۱		• تدوین دستورالعمل واخذ مجوز ها وایجاد بستر اجرای همایش بین المللی
		انعقاد تفاهم نامه با دانشگاه ها، انجمن ها و نهادهای ملی	عدد	سالانه	۰	۵	۵	۵	۵	۵	• تدوین آئین نامه برگزاری میزگرد و نشست علمی - تخصصی
		اعزام اعضای هیات علمی به خارج از کشور در قالب دوره های فرصت مطالعاتی، همایش، دوره ها و رویدادهای بین المللی	عدد	سالانه	۰	-	۲	۳	۴	۵	
		تعداد میزگرد ها و نشست های تخصصی	عدد	سالانه	-	۳۰	۶۰	۹۰	۱۲۰	۱۵۰	
		تعداد کتب تألیفی	عدد	سالانه	-	۱۰	۱۵	۲۰	۳۰	۵۰	
		تعداد کتب منتشر شده	عدد	سالانه	۰	-	۱۰	۱۵	۲۵	۴۰	
		نمره ارزش گذاری کتب منتشر شده		سالانه	-	-	۶۰	۷۰۶۰	۸۰	۹۰	

جدول شماره ۱۵ - هدفگذاری سنجه های راهبردی و تعیین اقدامات راهبردی منظر ذینفعان

هدف کلان	هدف راهبردی	سنجه	واحد	دوره سنجش	عملکرد ۴۰۰	هدف ۴۰۱	هدف ۴۰۲	هدف ۴۰۳	هدف ۴۰۴	هدف ۴۰۵	اقدامات راهبردی
۲- ارتقای جایگاه پژوهشگاه در نزد ذینفعان اصلی و رقبا	۲-۱- رضایت ذینفعان	تعداد تنوع خدمات پژوهشی	عدد	سالانه	۴	۶	۸	۹	۱۰	۱۰	۱- تدوین شیونامه تعیین و اجرای خدمات جدید
		نسبت ذینفعان بیرونی با قرارداد بیش از یکبار	درصد	سالانه	۱۹			۲۵	۳۰	۳۵	
	۲-۲- سرعت بخشی در پاسخگویی	نسبت قراردادهای اتمام یافته در زمان مصوب	درصد	سالانه	۱۰	۷۰	۸۰	۹۰	۹۵	۹۵	۲- تهیه و ابلاغ اولویتهای پژوهشی مورد نیاز برنامه طراحی و ایجاد سامانه جامع مدیریت پژوهشی به منظور کاهش زمان تصویب و پیگیری امور پژوهشی ساماندهی و اصلاح مستمر فرآیندهای پژوهشی
		نسبت طرحهای تصویب شده در زمان مصوب	درصد	سالانه	۱۰	۸۰	۹۰	۹۵	۱۰۰	۱۰۰	۳- برون سپاری امور نشریات چاپ الکترونیکی فعالیتهای پژوهشی
		میانگین زمان تحویل تا تصویب نهایی طرح	ماه	سالانه	۱۲	۳	۲	۱/۵	۱	۱	۴- طراحی فرآیند تقلیل زمان بررسی طرحها در گروه ها، پژوهشکده ها و پژوهشگاه
		میانگین زمان انجام طرح ها از شروع تا گزارش انجام	سال	۴	۱	۹ماه	۶ماه	۶ماه	۶ماه	۶ماه	۵- بررسی طرحها در گروه ها، پژوهشکده ها و پژوهشگاه
		زمان پاسخگویی به نیاز های حوزه های ستادی در پژوهش های کاربردی فوری	ماه	۲سال	۶ماه	۳ماه	۳ماه	۳ماه	۳ماه	۳ماه	۸- تدوین آئین نامه مطالعات فوری و پژوهش های زود بازده
	۲-۳- ارتقاء رضایت ذینفعان	رضایت کلی ذینفعان بیرونی	درصد	سالانه	-	۵۰	۶۰	۷۰	۸۰	۹۰	۹- طراحی نظام رضایت سنجی ذینفعان
		رضایت کلی ذینفعان درونی (ستاد)	درصد	سالانه	-	۵۰	۷۰	۸۰	۹۰	۹۵	
		رضایت ذینفعان درونی (پژوهشگاه)	درصد	سالانه	-	۴۰	۷۰	۹۰	۹۵	۹۵	

جدول شماره ۱۶: هدفگذاری سنجه های راهبردی و تعیین اقدامات راهبردی منظر فرآیندهای داخلی

هدف کلان	هدف راهبردی	سنجه	واحد سنجش	دوره سنجش	عملکرد	هدف ۱۴۰۱	هدف ۱۴۰۲	هدف ۱۴۰۳	هدف ۱۴۰۴	هدف ۱۴۰۵	اقدامات راهبردی
۲- پاسخگویی به نیازهای پژوهشی حال و آینده آموزش و پرورش	۱- مشکل شناسی و نیازسنجی راهبردی	تعداد حوزه های مشکل شناسی شده	عدد	سالانه	۰	۱۰	۱۵	۱۵	۱۵	۲۰	• برنامه ریزی مناسب در خصوص شناسایی اعضای هیئت علمی توانمند • طراحی و اجرای طرحهای مشکل شناسی • استقرار سامانه نظام مسائل • تعیین اولویتهای پژوهشی پژوهشگاه مبتنی بر مشکلات شناسایی شده رده ها • تدوین آئین نامه مطالعات فوری • تدوین شیوه نامه تهیه گزارش راهبردی
		نسبت تطبیق نتایج مشکل شناسی با موضوعات پژوهشی پژوهشگاه	درصد	سالانه	-	۷۰	۸۰	۸۵	۸۵	۸۵	• طراحی نظام رصد و ارزیابی برنامه های درسی دانش آموزان و تربیت معلم یا رویکرد پژوهش محوری
		شناسایی مسائل و چالش های حال و آینده نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی	تعداد گزارش	سالانه	-	۲۰	۲۵	۲۵	۳۰	۳۰	• طراحی نظام تدوین و ارزیابی برنامه های راهبردی و دراز مدت آموزش و پرورش بر اساس یافته های آینده پژوهی
	۲- انجام هدفمند و اثربخش پژوهشها	تعداد قرارداد پژوهشهای کاربردی انجام شده	عدد	سالانه	۵	۵۰	۸۰	۱۰۰	۱۲۰	۱۵۰	• طراحی ساز و کارهای مناسب برای رصد دو سالانه تحولات نظام آموزش و پرورش و تربیت معلم در سطح ملی ، منطقه ای و جهان اسلام و بین المللی
		تعداد پژوهش های کاربردی اجرا شده مرتبط با سایر زیر نظام ها به تفکیک زیر نظام	عدد	سالانه	-	۱۵	۲۰	۳۰	۴۰	۷۰	• طراحی نظام و کارهای مناسب برای رصد دو سالانه تحولات نظام آموزش و پرورش و تربیت معلم در سطح ملی ، منطقه ای و جهان اسلام و بین المللی
		تعداد پژوهش های راهبردی/ آینده گرا مبتنی بر چالش ها و مسائل آپ در سال	عدد	سالانه	۱	۳	۴	۴	۵	۵	• طراحی ساز و کارهای مناسب برای رصد دو سالانه تحولات نظام آموزش و پرورش و تربیت معلم در سطح ملی ، منطقه ای و جهان اسلام و بین المللی
		تعداد پژوهش های فوری تصمیم ساز در سال	عدد	سالانه	۲	۱۰	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	• طراحی نظام و تدوین ملاک ها ، شاخص ها و معیارهای ارزشیابی نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی
		تعداد تحقیق توسعه انجام شده در ستاد /برون سپاری با همکاری دانشگاه ها و موسسات علمی	عدد	سالانه	-	۵	۱۰	۲۰	۲۰	۳۰	• طراحی ساز و کارهای مناسب برای تدوین و اجرای مطالعات راهبردی آینده نگر از حوزه آموزش و پرورش با استفاده از ظرفیت مراکز علمی پژوهشی (درون و برون سازمانی)
		تعداد تحقیق توسعه انجام شده در ستاد /درون سپاری فرض ۳۰ درصد	عدد	سالانه	-	۲	۳	۷	۷	۱۰	• تشکیل گروه مطالعات تطبیقی و گروه مطالعات راهبردی در پژوهشگاه
		میزان کیفیت طرح ها و گزارش های پژوهشی	نمره از ۱۰۰	سالانه	--	۶۰	۷۰	۸۰	۸۵	۹۰	
		تعداد پژوهش های فراملی انجام شده	عدد	سالانه	--	۵	۱۰	۱۰	۱۵	۲۰	

ادامه جدول شماره ۱۶ - هدفگذاری سنجه های راهبردی و تعیین اقدامات راهبردی منظر فرآیندهای داخلی

هدف کلان	هدف راهبردی	سنجه	واحد سنجش	دوره سنجش	عملکرد	هدف ۱۴۰۱	هدف ۱۴۰۲	هدف ۱۴۰۳	هدف ۱۴۰۴	هدف ۱۴۰۵	اقدامات راهبردی
۴- توسعه مدیریت	۴-۱- بهبود ساختارها و	تعداد فرآیندهای بازنگری شده	عدد	سالانه	-	۴	۴	۱۰	در صورت نیاز	در صورت نیاز	- راه اندازی سامانه جامع مدیریت پژوهشی پژوهشگاه شناسایی و انجام فرآیندهای قابل الکترونیکی شدن
		تعداد فرآیندهای الکترونیکی شده	عدد	سالانه	۰	۴	۴	۱۰	-	-	
	۴-۲- توسعه کمی و کیفی نشریات علمی	نشریه های دارای درجه علمی معتبر	عدد	سالانه	۵	۵	۸	۹	۱۰	-	- ارتقای کیفیت نشریات و متناسب سازی آنها متناسب با آیین نامه تعیین اعتبار نشریات وزارت علوم
		ضریب تأثیر نشریات علمی- پژوهشی	درصد	سالانه	-	۰,۰۸۵	۰,۰۸۵	۰,۱۷۰	۰,۰۲۵۵	۰,۳۴۰	- تعیین شاخص های ارزیابی نشریات در جهت ارتقای اعتبار علمی آنها
											- ارتقای سامانه یکپارچه نشریات پژوهشگاه (سرعت و کیفیت)
											- افزایش تعاملات درون سازمانی و برون سازمانی با رده های مرتبط با حوزه نشریات
	۴-۳- توسعه نظام مدیریت	میزان پیشرفت پروژه استقرار سامانه جامع مدیریت پژوهش	درصد	سالانه	۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	- طراحی و استقرار سامانه های مدیریت پژوهش
	۴-۴- بستر سازی و توسعه زیرساختهای تجاری سازی	تعداد شرکتهای دانش بنیان	عدد	سالانه	۰			۰	۱	۲	- بستر سازی ایجاد و توسعه شرکت های دانش بنیان
		میزان مشارکت مالی در تأسیس شرکتهای دانش بنیان	درصد	سالانه	۰			۰	۴۹	۴۹	- پیش بینی و تخصیص بودجه مورد نیاز
											- تدوین دستورالعمل مدیریت یکپارچه پژوهشی
	۴-۵- محصولات و خدمات	تعداد طرحهای تحقیقاتی بنیادین	عدد	سالانه	۰			۰	۱	۲	- شناسایی موضوعات بنیادین
		تعداد محصولات و خدمات تجاری شده	عدد	سالانه	۰			۰	۱	۲	- اصلاح ساختار مدیریت پژوهشی

هدف کلان	هدف راهبردی	سنجه	واحد سنجش	دوره سنجش	عملکرد	هدف ۱۴۰۱	هدف ۱۴۰۲	هدف ۱۴۰۳	هدف ۱۴۰۴	هدف ۱۴۰۵	اقدامات راهبردی	
۵- توسعه فرهنگ پژوهش	۵-۱ ارتقاء پژوهش محوری در فرایند سیاستگذاری، برنامه	کارشناسان / مدیران پژوهشگر حوزه ستادی در سال	درصد پژوهشهای انجام شده یا مشارکت کارشناسان و مدیران	سالانه	..	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	• تدوین دستورالعمل پیوست پژوهشی بخشنامه ها	
		پیوست پژوهشی بخشنامه های ستادی	درصد بخشنامه های دارای پیوست پژوهشی به کل	سالانه	-	۵۰	۸۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	• تدوین آئین نامه الزام پیوست پژوهشی در تصمیمات کلان آموزش و پرورش	
		ارتقای توانمندی پژوهشی مدیران و کارشناسان	درصد مدیران	سالانه	-	۱۰	۲۰	۵۰	۷۰	۸۰		
		ارسال یافته های پژوهشی برای مدیران و کارشناسان	درصد	سالانه	-	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	طراحی سامانه پژوهش ها	
	۵-۲ ارتقاء فرهنگ پژوهش ، نوآوری و کارآفرینی	میزان حمایت از دانش آموزان پژوهشگر ونوآور در سال	تعداد	سالانه	-							• تدوین آئین نامه حمایت از دانش آموزان خلاق،نوآور وپژوهشگر
		تعداد معلمان پژوهنده /کل	درصد	سالانه	-	۳	۵	۱۰	۱۵	۲۰		• تدوین آئین نامه حمایت از معلمان پژوهشگر • تدوین آئین نامه فرصت های مطالعاتی و بازآموزی علمی و تحقیقاتی معلمان پژوهنده و ارائه به شورای عالی آموزش و پرورش
حمایت از معلمان پژوهنده		سرانه										
تعداد مدیران پژوهنده /کل		درصد	سالانه	-	۱	۳	۴	۵	۱۰		• تدوین نظام جامع حمایت از پژوهشگران حوزه آموزش و پرورش	
درس پژوهی		سالانه	-	۱	۵	۷	۸	۱۰				

جدول شماره ۱۷ - هدفگذاری سنجه های راهبردی و تعیین اقدامات راهبردی منظر یادگیری و رشد

هدف کلان	هدف راهبردی	سنجه	واحد سنجش	دوره سنجش	عملکرد ۱۴۰۰	عملکرد ۱۴۰۱	عملکرد ۱۴۰۲	عملکرد ۱۴۰۳	عملکرد ۱۴۰۴	عملکرد ۱۴۰۵	اقدامات راهبردی
۶-۱- توسعه و ارتقای سرمایه های پژوهشگاه (سرمایه انسانی)	۹-۱-۱- بهبود رضایت شغلی کارشناسان و اعضای هیئت علمی پژوهشگاه	رضایت شغلی کارشناسان پژوهشی	درصد	سالانه	زیر ۴۰	۶۰	۷۰	۷۵	۸۰	۸۵	طراحی، توزیع و تحلیل پرسشنامه نظرسنجی از کارکنان و پژوهشگران
		رضایت شغلی اعضای هیئت علمی و پژوهشگران	درصد	سالانه	زیر ۳۰	۶۰	۷۰	۸۰	۸۵	۹۰	
	۹-۱-۲- توانمندسازی کارشناسان و اعضای هیئت علمی	میانگین آموزشهای حرفه ای اعضای هیئت علمی	نفر ساعت	سالانه	-	۶۰	۲۰۰	۳۰۰	۴۰۰	۵۰۰	نیازهای پژوهشی و تدوین سرفصلهای آموزشی برای کارکنان و اعضای هیئت علمی
		میانگین آموزشهای کارشناسان پژوهش	نفر ساعت	سالانه	-	۶۰	۸۰	۱۰۰	۱۲۰	۱۶۰	
		نسبت تحقق برنامه های آموزشی پژوهش	درصد	سالانه	-	۷۰	۸۰	۹۰	۱۰۰	۱۰۰	
	۹-۱-۳- افزایش توانمندی، مؤمن، متفکر و متخصص	تعداد هیئت علمی جذب شده	د نفر	سالانه	۰	۵	۲۰	۵	-	-	- تدوین شیوه نامه خدمتی اعضای هیئت علمی با رویکرد نتیجه محوری - تدوین دستورالعمل گزین (اعتبار پژوهشی) اعضای هیئت علمی - تدوین برنامه راهبردی و دستورالعمل شناسایی و جذب هیئت علمی و کارشناسان پژوهشی
	۹-۱-۴- مدیریت اثربخش استعدادها	تعداد استعدادهای شناسایی شده	عدد	سالانه	-	۴	۵	۶	۱۰	۱۰	- تعریف شاخصهای شناسایی استعدادها و فرایند جذب و به کارگیری آنها (استعداد سنجی، استعدادگزینی، استعدادگماری و نگهداری استعدادها) - متناسب سازی ساختار سازمانی متناسب با شناسایی استعدادهای جدید
		نسبت به کارگیری استعدادها	درصد	سالانه	-	۵۰	۶۰	۷۰	۸۰	۸۰	

ادامه جدول شماره ۱۷ - هدفگذاری سنجه های راهبردی و تعیین اقدامات راهبردی منظر یادگیری و رشد

هدف کلان	هدف راهبردی	سنجه	واحد سنجش	دوره سنجش	عملکرد ۱۴۰۰	عملکرد ۱۴۰۱	عملکرد ۱۴۰۲	عملکرد ۱۴۰۳	عملکرد ۱۴۰۴	عملکرد ۱۴۰۵	اقدامات راهبردی
۶-۲- ارتقای سرمایه های سازمانی پژوهشگاه	۶-۲-۱- پژوهش مؤثر کارکنان در نظام بهنجاری	میانگین فعالیتهای مشارکتی کارشناسان پژوهش	عدد (نفر)	سالانه	-	۲۰	۳۰	۴۰	۵۰	۶۰	- تدوین آیین نامه انگیزشی ایده پردازی - تدوین نظام پیشنهادات
	۶-۲-۲- اثربخش دانش	تعداد دانش شناسایی و استخراج شده	عدد	سالانه	-			۶۰	۳۰	۲۰	- تشکیل اتاق های اندیشه ورزی - نیازسنجی دانشهای کاربردی
		تعداد دانش ثبت و به اشتراک گذاری شده	عدد	سالانه	-			۶۰	۳۰	۲۰	- تدوین راهبردها و آیین نامه های به کارگیری دانش - استقرار سامانه مدیریت دانش

ادامه جدول شماره ۱۷ - هدفگذاری سنجه های راهبردی و تعیین اقدامات راهبردی منظر یادگیری و رشد

هدف کلان	هدف راهبردی	سنجه	واحد سنجش	دوره سنجش	عملکرد ۴۰۰	عملکرد ۴۰۱	عملکرد ۴۰۲	عملکرد ۴۰۳	عملکرد ۴۰۴	عملکرد ۴۰۵	اقدامات راهبردی
۶-۳- ارتقای سرمایه های اطلاعاتی پژوهشگاه	۶-۳-۱- سیستمهای اطلاعاتی جامع و یکپارچه پژوهش و فناوری	میزان پیشرفت پروژه استقرار سامانه نظام جامع مدیریت پژوهشی	درصد	سالانه	۰	۷۰	۹۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	- استقرار سامانه ثبت همایشها - استقرار سامانه نشریات
	۶-۳-۲- فرایندها	میزان فرایندهای مکانیزه شده /کل فرایندها	درصد	سالانه	۱۰	۵۰	۷۰	۹۰	۱۰۰		استقرار کامل سامانه مدیریت پژوهشی

بخش ششم: اجرای اقدامات راهبردی

مهمترین کار و تضمین کننده تحقق اهداف راهبردی سند این است که برای هر کدام از اقدامات راهبردی زمان دقیق اجرا و همچنین مجری و مسئول اقدام و نیز همکاران آن می باشد که این مهم به شرح زیر در قالب جدول شماره ۱۸ آمده است.

جدول شماره ۱۸ - زمانبندی اجرای اقدامات راهبردی

هدف راهبردی	اقدام راهبردی	زمان اجرا	مجری	همکار
ارتقای بهره وری پژوهشگاه (مدیریت هزینه درآمدی)	تدوین شیوه نامه خدمتی اعضای هیئت علمی	شهریور ۱۴۰۱	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	بازنگری شیوه قیمت گذاری تحقیقات	مهر ۱۴۰۱	مدیریت امور پژوهشی	طرح و برنامه سازمان پژوهش
	انجام حسابرسی فصلی بودجه	مستمر	مدیریت امور پژوهشی	
	راه اندازی شورا و مرکز نشر پژوهشگاه	شهریور ۱۴۰۲	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	تدوین نظام بهره مندی از ظرفیت های علمی کشور بویژه دانشجویان دکتری	اسفند ۱۴۰۱	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	طراحی و استقرار سامانه های مدیریت پژوهش	شهریور ۱۴۰۱	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	مطالعات موردی در خصوص اثربخشی فعالیتهای پژوهشی (پایان نامه ها، نشریات، تألیفات، تحقیقات و ...)	شهریور ۱۴۰۲	پژوهشکده ها	مدیریت امور پژوهشی
	راه اندازی بخش پژوهش های تقاضامحور	آذر ۱۴۰۱	مدیریت امور پژوهشی	
	انعقاد تفاهم نامه و قراردادهای پژوهشی با سایر سازمانها	مستمر برابر برنامه عملیاتی	پژوهشکده ها	مدیریت امور پژوهشی
	فعال کردن گروه های پژوهشی در زمینه جذب مشتریان جدید	مستمر	پژوهشکده ها	
	افزایش تولیدات پژوهشی همزمان با کاهش هزینه تولیدات	مستمر برابر جدول اهداف راهبردی	پژوهشکده ها	مدیریت امور پژوهشی
	کاهش فرآیندها و زمان انجام فعالیتهای پژوهشی	شهریور ۱۴۰۱	مدیریت امور پژوهشی - پژوهشکده ها	پژوهشکده ها
	تدوین آئین نامه حمایت از رساله و پایان نامه	شهریور ۱۴۰۱	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	تدوین شیوه نامه خدمتی کارشناسان با رویکرد نتیجه محوری	اسفند ۱۴۰۱	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها

ادامه جدول شماره ۱۸ - زمانبندی اجرای اقدامات راهبردی

هدف راهبردی	اقدام راهبردی	زمان اجرا	مجری	همکار
ارتقای جایگاه پژوهشگاه در نزد ذی نفعان و رقبا (تحقق مرجعیت علمی و ممتاز بودن در پژوهش های تعلیم و تربیت)	طراحی سامانه و الگوی توسعه تعاملات علمی-پژوهشی بین مراکز و مؤسسات علمی، آموزشی و پژوهشی فنی و حرفه ای و اقتصادی و حوزه های علمیه با مدارس منطقه و محله خود در چارچوب ضوابط آموزشی و تربیتی	خرداد ۱۴۰۲	پژوهشکده برنامه ریزی درسی و نوآوری آموزشی	پژوهشکده ها
	طراحی سازوکار مناسب برای رصد تحولات نظام آموزش و پرورش و تربیت معلم در سطح ملی و فراملی	شهریور ۱۴۰۲	پژوهشکده تعلیم و تربیت	مدیریت امور پژوهشی
	طراحی و اجرای مطالعات پیشرفت تحصیلی و تربیتی در سطح ملی، منطقه ای و بین المللی و کاربست نتایج آن		مرکز تمیز و پرلز	مدیریت امور پژوهشی
	جذب نیروی انسانی متخصص	مستمر برابر برنامه	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها، معاونت توسعه سازمان پژوهش
	افزایش تعداد مقالات علمی در نشریات معتبر	مستمر برابر برنامه و موظفی	اعضای هیئت علمی پژوهشکده ها	-
	ترجمه تولیدات پژوهشی به زبانهای انگلیسی و عربی و بارگذاری در سامانه	مستمر برابر برنامه عملیاتی	پژوهشکده ها	مدیریت امور پژوهشی
	نیازسنجی برای تشکیل انجمن ها و قطبهای علمی و همایشهای بین المللی	نیمه دوم ۱۴۰۱	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها

ادامه جدول شماره ۱۸ - زمانبندی اجرای اقدامات راهبردی

هدف راهبردی	اقدام راهبردی	زمان اجرا	مجری	همکار
ارتقای جایگاه پژوهشگاه در نزد ذینفعان و رقبا (تحقق مرجعیت علمی و ممتاز بودن در پژوهش های تعلیم و تربیت)	• تشکیل کمیته حمایت از برگزاری و ترویج کرسی های نظریه پردازی، نقد، نوآوری، ترویجی و مسئله محور	شهریور ۱۴۰۱	مدیریت امور پژوهشی	
	• افزایش پروژه های تحقیقاتی مشترک با سایر موسسات علمی	مستمر برابرهدف	پژوهشکده ها	مدیریت امور پژوهشی
	• تهیه، ابلاغ و اجرایی کردن دستورالعمل تشویق آثار علمی	نیمه دوم ۱۴۰۰	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	• تدوین دستورالعمل اجرای همایش ها	اسفند ۱۴۰۱	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	• تدوین دستورالعمل واخذ مجوز ها و ایجاد بستر اجرای همایش بین المللی	تیرماه ۱۴۰۲	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	• ایجاد مرکز اطلاع رسانی	شهریور ۱۴۰۲	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	• راه اندازی سامانه نشریات پژوهشگاه	شهریور ۱۴۰۲	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	• شناسایی و معرفی فرصتهای مطالعاتی قابل ارائه به محققان داخلی و خارجی	شهریور ۱۴۰۲	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	• معرفی سامانه های پژوهشی پژوهشگاه در مجامع علمی، ملی، منطقه ای و بین المللی	خرداد ۱۴۰۲	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	• برگردان کتاب از فارسی به غیر فارسی	اسفند ۱۴۰۲	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	• افزایش پروژه های تحقیقاتی مشترک با سایر موسسات علمی	مستمر	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	• تدوین آئین نامه برگزاری میزگرد و نشست تخصصی	اسفند ۱۰۴۱	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	• تدوین آئین نامه مستندسازی، انتشار، اشاعه و کاربست یافته های پژوهشی	اسفند ۱۰۴۱	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها

ادامه جدول شماره ۱۸ - زمانبندی اجرای اقدامات راهبردی

هدف راهبردی	اقدام راهبردی	زمان اجرا	مجری	همکار
ارتقای جایگاه پژوهشگاه در نزد ذینفعان و رقبا (تحقق مرجعیت علمی و ممتاز بودن در پژوهش های تعلیم و تربیت)	تعریف خدمات پژوهشی جدید و ابلاغ در قالب برنامه عملیاتی به پژوهشکده ها	فروردین هر سال	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	راه اندازی وب سایت نظرسنجی وابسته به کیفیت خدمات مشتریان	اسفند ۱۴۰۱	مدیریت امور پژوهشی	-
	طراحی نظام رضایت سنجی ذینفعان	پایان هر سال	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	افزایش تعداد زبانهای سامانه ها (سایت پژوهشگاه و...)	خرداد ۱۴۰۲	مدیریت امور پژوهشی	
	تهیه و ابلاغ اولویتهای پژوهشی مورد نیاز برنامه	شهریور ۱۴۰۱	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	ساماندهی و اصلاح مستمر فرآیندهای پژوهشی	مستمر	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	تقلیل زمان بررسی طرحها در گروه ها، پژوهشکده ها و پژوهشگاه	شهریور ۱۴۰۱	پژوهشکده ها - مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	برون سپاری امور نشریات		مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	چاپ الکترونیکی فعالیتهای پژوهشی		مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	تدوین شیوه نامه تعیین و اجرای خدمات جدید		مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها

ادامه جدول شماره ۱۸ - زمانبندی اجرای اقدامات راهبردی

هدف	اقدام راهبردی	زمان اجرا	مجری	همکار
توسعه فرهنگ پژوهش	تدوین دستورالعمل الزام پیوست پژوهشی در تصمیمات کلان و بنیادی آموزش و پرورش	اسفند ۱۴۰۱	مدیریت امور پژوهشی	مرکز تبریز
	تدوین آئین نامه حمایت از دانش آموزان خلاق، نوآور و پژوهشگر	اسفند ۱۴۰۱	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده مطالعات برنامه ریزی درسی و نوآوریهای آموزشی
	تدوین آئین نامه حمایت از معلمان پژوهشگر	مهر ۱۴۰۱	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده مطالعات برنامه ریزی درسی و نوآوریهای آموزشی
	تدوین آئین نامه فرصت های مطالعاتی و بازآموزی علمی و تحقیقاتی معلمان پژوهنده و ارائه به شورای عالی آموزش و پرورش	اسفند ۱۴۰۱	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده مطالعات برنامه ریزی درسی و نوآوریهای آموزشی
	تدوین نظام جامع حمایت از پژوهشگران حوزه آموزش و پرورش	اسفند ۱۴۰۱	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها

ادامه جدول شماره ۱۸ - زمانبندی اجرای اقدامات راهبردی

هدف	اقدام راهبردی	زمان اجرا	مجری	همکار
۲- پاسخگویی به نیازهای پژوهشی حال و آینده آموزش و پرورش	اجرای طرحهای مشکل شناسی و تعیین اولویتهای پژوهشی پژوهشگاه مبتنی بر مشکلات شناسایی شده رده ها	شهریور ۱۴۰۱	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	طراحی و استقرار سامانه نظام مسائل	شهریور ۱۴۰۲	مدیریت امور پژوهشی	-
	تدوین آئین نامه مطالعات فوری و پژوهش های زود بازده	آذرماه ۱۴۰۱	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	برنامه ریزی مناسب در خصوص شناسای اعضای هیئت علمی توانمند و به کارگیری آن ها	مستمر	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	تدوین شیوه نامه تهیه گزارش راهبردی- کاربردی و تطبیقی	اسفند ۱۴۰۱	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	ارتقای کیفیت نشریات و متناسب سازی آنها با آئین نامه تعیین اعتبار نشریات وزارت علوم		مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها

ادامه جدول شماره ۱۸ - زمانبندی اجرای اقدامات راهبردی

هدف	اقدام راهبردی	زمان اجرا	مجری	همکار
۲- پاسخگویی به نیازهای پژوهشی حال و آینده آموزش و پرورش	تعیین شاخص های ارزیابی نشریات در جهت ارتقای اعتبار علمی آنها		مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	ارتقای سامانه یکپارچه نشریات پژوهشگاه (سرعت و کیفیت)		مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	افزایش تعاملات درون و برون سازمانی با رده های مرتبط با حوزه نشریات		مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	اصلاح ساختار مدیریت پژوهشی		مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	شناسایی موضوعات بنیادین		مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	طراحی ساز و کارهای مناسب برای رصد دو سالانه تحولات نظام آموزش و پرورش و تربیت معلم در سطح ملی، منطقه ای، جهان اسلام و بین المللی	۱۴۰۱	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	طراحی نظام و تدوین ملاک ها، شاخص ها و معیارهای ارزشیابی نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی	۱۴۰۱	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	طراحی ساز و کارهای مناسب برای تدوین و اجرای مطالعات راهبردی آینده نگر از حوزه آموزش و پرورش با استفاده از ظرفیت مراکز علمی پژوهشی (درون و برون سازمانی)	۱۴۰۱	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	طراحی نظام رصد و ارزیابی برنامه های درسی دانش آموزان و تربیت معلم با رویکرد پژوهش محوری تا سطح مدرسه	۱۴۰۱	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	طراحی نظام تدوین و ارزیابی برنامه های راهبردی و دراز مدت آموزش و پرورش بر اساس یافته های آینده پژوهی	۱۴۰۱	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	تشکیل گروه مطالعات تطبیقی	اسفند ۱۴۰۱	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	تشکیل گروه مطالعات راهبردی	اسفند ۱۴۰۱	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها

ادامه جدول شماره ۱۸ - زمانبندی اجرای اقدامات راهبردی

هدف راهبردی	اقدام راهبردی	زمان اجرا	مجری	همکار
ارتقای سرمایه های پژوهشگاه (انسانی، سازمانی و اطلاعاتی)	تدوین برنامه راهبردی و دستورالعمل شناسایی و جذب هیئت علمی و کارشناسان پژوهشی	آذرماه ۱۴۰۱	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	تدوین دستورالعمل گزینش (اعتبار پژوهشی) اعضای هیئت علمی	شهریور ۱۴۰۱	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	تعریف شاخصهای شناسایی استعدادها و فرآیند جذب و به کارگیری آنها (استعداد سنجی، استعدادگزینی، استعدادگماری و نگهداری استعدادها)	خرداد ۱۴۰۲	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	تدوین آیین نامه انگیزشی ایده پردازی و نوآوری	شهریور ۱۴۰۲	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	تدوین نظام پیشنهادات	خرداد ۱۴۰۲	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	تدوین آیین نامه تشکیل اتاق های اندیشه ورزی	اسفند ۱۴۰۱	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	تدوین راهبردها و آیین نامه های به کارگیری دانش	شهریور ۱۴۰۴	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	طراحی و استقرار سامانه مدیریت دانش	اسفند ۱۴۰۲	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	تدوین شیوه نامه تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار	اسفند ۱۴۰۱	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	شناسایی و انجام فرآیندهای قابل الکترونیکی شدن	مستمر برابر هدف راهبردی	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	طراحی و استقرار سامانه های مدیریت پژوهش	شهریور ۱۴۰۲	مدیریت امور پژوهشی	-
	بسترسازی ایجاد و توسعه شرکتهای دانش بنیان پیش بینی و تخصیص بودجه مورد نیاز	شهریور ۱۴۰۱	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	تدوین طرح ساختار و مدیریت پژوهشی یکپارچه در وزارت آموزش و پرورش	اسفند ۱۴۰۱	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها

ادامه جدول شماره ۱۸ - زمانبندی اجرای اقدامات راهبردی

هدف راهبردی	اقدام راهبردی	زمان اجرا	مجری	همکار
ارتقای سرمایه های پژوهشگاه (انسانی، سازمانی و اطلاعاتی)	شناسایی نیازهای پژوهشی و تدوین سرفصلهای آموزشی برای کارکنان و اعضای هیئت علمی	خرداد ۱۴۰۲	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	متناسب سازی ساختار سازمانی متناسب با شناسایی استعدادهای جدید	خرداد ۱۴۰۲	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	تدوین سازوکار بکارگیری استعدادهای جدید	شهریور ۱۴۰۱	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	نیازسنجی دانش های کاربردی	شهریور ۱۴۰۱	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	استقرار سامانه ثبت همایش ها	اسفند ۱۴۰۱	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها
	طراحی و استقرار سامانه ارزیابی و پایش عملکرد بر اساس سند راهبردی	آذر ۱۴۰۱	مدیریت امور پژوهشی	پژوهشکده ها

بخش هفتم: نظام اجرا، نظارت، ارزیابی و به روز رسانی

مقدمه:

- از مهمترین ارکان هر سازمان، نظام نظارت و ارزیابی عملکرد آن است. دستیابی به اهداف راهبردی، مستلزم شناسایی، کنترل و رفع موانع و مشکلاتی است که ممکن است اجرای مطلوب فرآیندهای بخش های مختلف را تحت تأثیر خود قرار دهد. بدین منظور استفاده از سازوکارهای نظارت و ارزیابی، شرایط و زمینه های لازم را برای شفافیت عملکرد، پاسخگویی و اطلاع از میزان تحقق اهداف و مقاصد را فراهم مینماید.

همچنین راهبری و نظارت بر اجرا و کنترل فرایندها اهداف زیر را هم محقق می نماید:

- جلوگیری از انحراف اهداف و راهبردها و شاخصها در مسیر اجرایی شدن
- شناسایی نقاط قوت و ضعف فرآیندهای اجرایی و اصلاح و تقویت آنها در حین اجرا
- ثبت مرحله به مرحله اقدامات جزئی و نتایج کوتاه مدت و اطلاع رسانی آن
- اتخاذ تدابیر لازم و ترسیم صحیح و شفاف گردش فعالیتهای و تعاملات.
- شناسایی و تقدیر از حوزه های موفق و کارآمد.
- پایش پیشرفت عملکردها در فواصل زمانی معین
- تعیین چگونگی نحوه تعامل با ذینفعان و نحوه نظارت و ارزیابی پژوهشگاه.

برای دستیابی به اهداف فوق و پیاده سازی و استقرار نظام نظارت و ارزیابی سند دوکار اساسی انجام می شود:

الف-تشکیل شورای نظارت و ارزیابی و به روز رسانی سند

۱-اعضای شورا

- ۱-۱) رئیس پژوهشگاه (رئیس شورا)
- ۱-۲) نماینده سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی
- ۱-۳) رئیس پژوهشکده ها و مراکز پژوهشی تابعه پژوهشگاه
- ۱-۴) چهار نفر عضو هیئت علمی متخصص تعلیم و تربیت
- ۱-۵) مدیر هماهنگی امور پژوهشی (دبیرشورا)
- ۱-۶) دو نفر معلم باتجربه و متخصص

۲) وظایف شورا:

- ۲-۱) رصد و نظارت دقیق بر فرآیندهای اجرایی کردن سند
 - ۲-۲) ممانعت از انحراف در اهداف، راهبردها و شاخص ها
 - ۲-۳) بررسی نقاط قوت - ضعف، فرصتها و تهدیدها در حین اجرای سند برای اتخاذ سازوکارهای تقویت و یا رفع موانع
 - ۲-۴) بررسی و به روزرسانی سند
 - ۲-۵) بررسی و تصویب نمون برگ های گزارش و کنترل برنامه
 - ۲-۶) بررسی و تصویب برنامه عملیاتی سالیانه پژوهشگاه و پژوهشکده ها برابر با سند راهبردی
- گزارش گیری از آمار و اطلاعات عملکرد پژوهشگاه و ملاحظات محیطی و انتظارات ذینفعان انجام می شود.

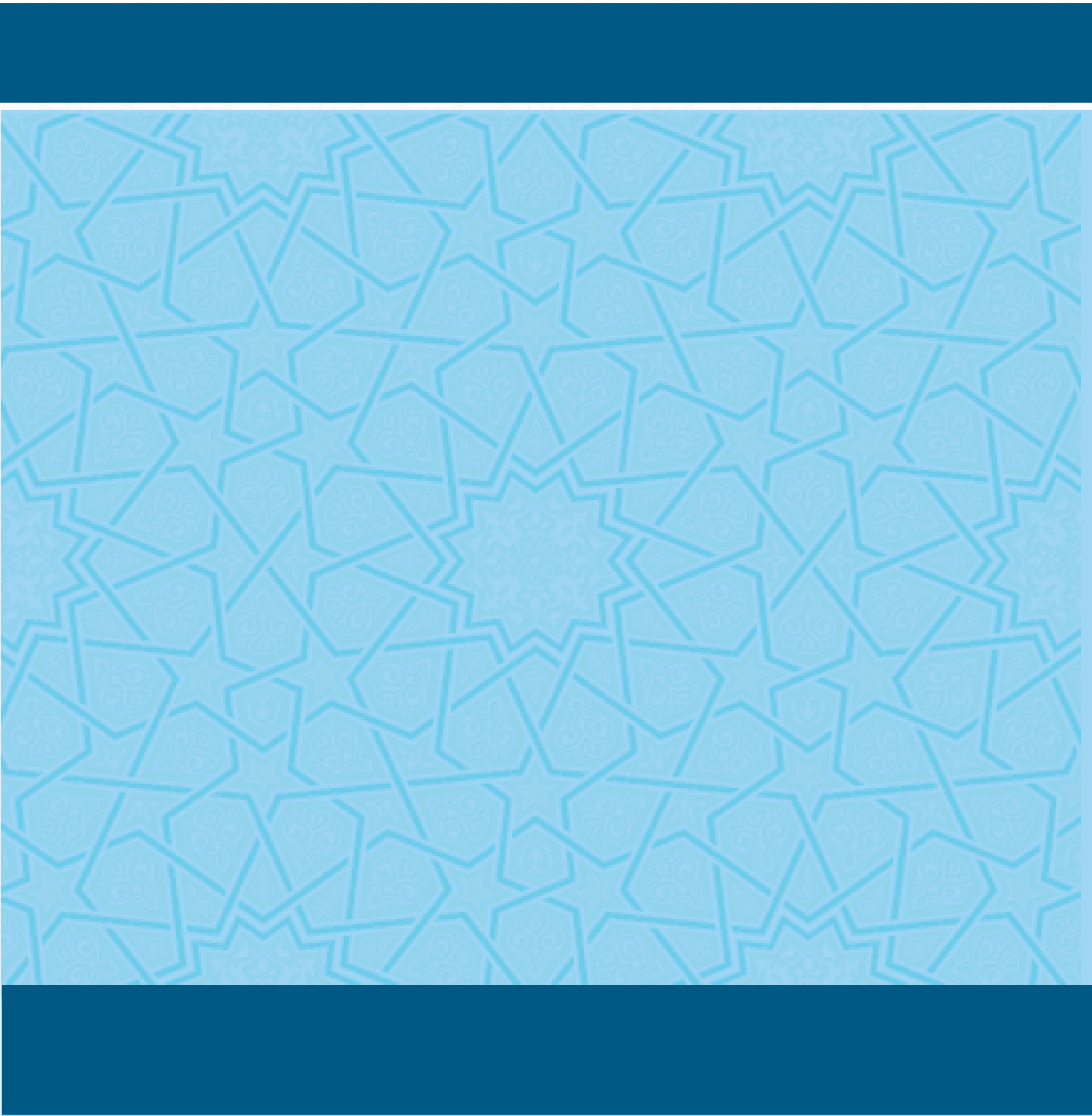
۳- وظایف دبیرخانه:

- ۳-۱) تشکیل دبیرخانه
 - ۳-۲) تشکیل جلسات شورا با هماهنگی رئیس پژوهشگاه
 - ۳-۳) ثبت صورت جلسات، ابلاغ و پیگیری مصوبات شورا
 - ۳-۴) تنظیم توافق نامه اجرایی برنامه ها با پژوهشکده ها و ابلاغ و نظارت بر اجرای آن
 - ۳-۵) تدوین و ابلاغ نمون برگ های گزارش و کنترل برنامه ها
- جلسات شورا هر ماه حداقل یکبار تشکیل می شود .

ب- استقرار نرم افزار کارت امتیاز متوازن

برای تسهیل مدیریت و راهبری ، نظارت ، کنترل و پایش برنامه ها و نیز بهبود سند و ارتقای سند لازم است نرم افزار کارت امتیازی متوازن در سامانه جامع مدیریت پژوهشی پژوهشگاه حداکثر تا پایان آذرماه طراحی و نصب گردد .

نرم افزار باید تمام ویژگی های لازم برای سنجش برنامه ها را همراه با قابلیت و انعطاف پذیری لازم برابر برنامه های پژوهشگاه را داشته باشد و در عین حال از جذابیت لازم نیز برخوردار باشد.



مأموریت : سیاست‌گذاری، راهبری و نظارت بر انجام پژوهش‌ها و تولید دانش، پاسخگویی به نیازهای سازمانی و ارتقای علمی و پژوهشی آموزش و پرورش در عرصه‌های علمی و بین‌المللی

کارایی

مدیریت پیمانه‌هزینه‌ها

ارتقای بهره‌وری منابع

اثربخشی

افزایش و متنوع‌سازی منابع درآمدی

کسب مرجعیت و موقعیت ممتاز

مأموریت

ارزش پیشنهادی برای ذینفعان

ارائه خدمات پژوهشی کیفی، متنوع، مستقیم و سریع

سرعت بخشی در پاسخگویی به نیازها

ارتقاء رضایت ذینفعان

ذینفعان

۴ تعاریف سازی

بسترسازی و توسعه زیرساخت‌های
تجاری سازی دانش

توسعه محصولات و خدمات تجاری
دانش مبتنی

۳ سنجش دانش

توسعه نظام مدیریت فناوری‌های
پژوهشی

ایجاد نظام مدیریت پژوهشی
یکپارچه

۲ تسهیم و اطلاع رسانی دانش

بهبود ساختارها و فرآیندهای پژوهش
توسعه کمی و کیفی نشریات علمی

ایجاد و توسعه پایگاه‌های علمی
توسعه فرهنگ پژوهش

۱ شناسایی و خلق دانش

مشکل‌شناسی و نیازسنجی
اثربخش پژوهش‌ها

افزایش کمی و کیفی دستاوردهای
علمی

فرآیندهای داخلی

۳ سرمایه‌های سازمانی

مشارکت موثر
و کارشناسانه
در نظام
پژوهشی

توسعه دانش
سازمانی

ثبت و
بکارگیری
اثربخش دانش

۲ سرمایه‌های اطلاعاتی

توسعه سیستم‌های اطلاعاتی
یکپارچه پژوهشی
پوری

بهبود رضایت شغلی
کارکنان پژوهشی
پژوهشگران

۱ سرمایه‌های انسانی

توسعه توانمندسازی
کارکنان پژوهشی
پژوهشگران

مدیریت
اثربخش
استعدادهای

یادگیری و رشد
(توانمندسازها)