

## گزارش فرایند تدوین برنامه راهبردی (ده اقدام کلیدی) سازمان سنجش آموزش کشور در راستای برنامه وزیر و سایر اسناد بالادستی مربوطه بر اساس چارچوب مصوب وزارت متبوع

### ۱- مقدمه

در راستای استقرار دولت یازدهم و لزوم ارائه برنامه راهبردی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و حسب مصوبه شورای معاونان وزارت متبوع مقرر گردید که هر یک از معاونت‌های تابعه، استراتژی‌ها و اقدام‌های عملی خود را با توجه به برنامه ارائه شده وزیر به مجلس و نیز اسناد بالادستی، تدوین و طبق فرم از پیش تعیین شده ارائه نمایند. بنابراین سازمان در خصوص تحقق این امر اقدام‌های لازم را به عمل آورده و مجموعه استراتژی‌ها و اقدام‌های عملی خود را در دو حوزه مأموریت‌های اصلی خود یعنی سنجش علمی و ارزشیابی و تضمین کیفیت آموزش عالی تهیه نموده است. بر این اساس در گزارش حاضر، فرایند تدوین برنامه راهبردی سازمان تشریح و موانع و مشکلات موجود در مسیر انجام آن شناسایی شده و راهکارهایی جهت رفع آنها و تسهیل و بهبود کیفیت انجام امور مربوط به برنامه‌ریزی‌ها، گزارش‌دهی و مستندسازی فعالیت‌های سازمانی با چارچوب علمی و کارشناسی و صرف وقت و هزینه کمتر پیشنهاد شده است.

### ۲- مراحل اجرای پروژه

- ۱- مذاکره حضوری معاون وزیر و رئیس سازمان با رئیس مرکز تحقیقات و ارائه فرم مربوطه وزارت (۱۳۹۲/۸/۲۷)
- ۲- مکاتبه رئیس مرکز تحقیقات با مدیران سازمان (معاونان: فنی و آماری؛ امور آزمون‌ها؛ برنامه‌ریزی و مدیریت منابع؛ مدیرکل دفتر ریاست، روابط عمومی و امور بین‌الملل؛ مدیرکل حراست و حفاظت آزمون‌ها) و ارائه فرم مربوطه وزارت جهت تکمیل (۱۳۹۲/۸/۲۸)
- ۳- پیگیری تلفنی نامه مذکور توسط دفتر مرکز تحقیقات و یادآوری مجدد (۲۹ و ۱۳۹۲/۸/۳۰)

- ۴- تکمیل و ارائه فرم مربوطه در حوزه ارزشیابی کیفیت توسط بخش ارزشیابی آموزشی مرکز تحقیقات (۹۲/۹/۱۰)
- ۵- تماس تلفنی مجدد رئیس مرکز تحقیقات به صورت مستقیم با معاونین، مدیران و کارشناسان متولی امر
- ۶- دریافت مکتوبات اولیه واحدها، بررسی، اعلام بازخورد و چندین مرحله مشاوره حضوری و تلفنی رئیس و کارشناس مسئول مربوطه از بخش ارزشیابی آموزشی مرکز تحقیقات با مدیران یا کارشناسان سایر واحدها تا تنظیم مکتوبات بر اساس فرم وزارت
- ۷- جمع بندی فرم کلیه واحدها در حوزه سنجش علمی و ارسال برای معاونان و مدیران سازمان جهت اعلام نظر نهایی (۹۲/۹/۱۸)
- ۸- ارائه فرم مربوطه در دو مجموعه سنجش علمی و ارزشیابی کیفیت به معاون وزیر و رئیس سازمان جهت اعلام نظر
- ۹- نهایی کردن فرم مربوطه و ارسال برای وزارت متبوع (۹۲/۹/۲۰).

### ۳- اقدام های انجام شده به تفکیک واحدهای سازمان:

زمان	شرح اقدام های انجام شده	نام واحد
۹۲/۹/۱۶	- ارسال نسخه اولیه به مرکز تحقیقات	معاونت فنی و آماری
۹۲/۹/۱۶	- بررسی و ارجاع مجدد توسط مرکز تحقیقات به معاونت و کارشناس مسئول مربوطه	
۹۲/۹/۱۷	- دریافت نسخه اصلاح شده	
۹۲/۹/۱۷	- بررسی و بازخورد مجدد بصورت تلفنی در خصوص نواقص	
۹۲/۹/۱۷	- رفع برخی نواقص بصورت تلفنی	
۹۲/۹/۱۷	- عدم رفع برخی نواقص و تکمیل آن توسط مرکز تحقیقات به علت محدودیت زمانی	
۹۲/۹/۱۲	- ارسال رئوس فعالیت های واحد در قالب نامه	مرکز اجرا
۹۲/۹/۱۳	- تعبیه فعالیت ها در چارچوب فرم مربوطه توسط مرکز تحقیقات و ارسال جهت تکمیل سایر موارد	
۹۲/۶/۱۶	- مشاوره تلفنی مرکز تحقیقات به مسئول مربوطه	
۹۲/۶/۱۶	- ارسال مجدد فرم تکمیل شده به مرکز تحقیقات	
۹۲/۶/۱۶	- بررسی و بازگشت مجدد توسط مرکز تحقیقات جهت تکمیل	
		معاونت امور آزمون ها

نام واحد	شرح اقدام های انجام شده	زمان
اداره کل انتشارات	- ارسال فرم تکمیل شده نهایی توسط مرکز تحقیقات	۹۲/۶/۱۶
	- ارسال رئوس فعالیت های واحد در قالب نامه	۹۲/۹/۱۰
	- تعبیه فعالیت ها در چارچوب فرم مربوطه توسط مرکز تحقیقات و بازخورد جهت تکمیل سایر موارد	۹۲/۹/۱۳
	- ارسال نامه ای مبنی بر موارد تکمیلی	۹۲/۹/۱۷
	- نقص موارد ارسالی و تکمیل نهایی فرم توسط مرکز تحقیقات به علت محدودیت زمانی	۹۲/۹/۱۸
مرکز آزمون سازی	- مشاوره اولیه حضوری مرکز تحقیقات به کارشناس مربوطه	۹۲/۶/۱۲
	- ارائه فرم اولیه	۹۲/۹/۱۳
	- بررسی و ارجاع فرم توسط مرکز تحقیقات به کارشناس مربوطه جهت اصلاح و تکمیل	۹۲/۶/۱۶
	- مشاوره حضوری کارشناسان	۹۲/۹/۱۶
	- ارائه فرم تکمیلی به مرکز تحقیقات و بازخورد مجدد آن از طرف مرکز جهت رفع نواقص	۹۲/۹/۱۷
	- ارسال فرم تکمیل شده نهایی به مرکز تحقیقات	۹۲/۹/۱۷
اداره حراست	- ارسال رئوس فعالیت های واحد در قالب نامه	۹۲/۹/۱۳
	- تعبیه فعالیت ها در چارچوب فرم مربوطه توسط مرکز تحقیقات و ارسال جهت تکمیل سایر موارد	۹۲/۶/۱۶
	- مشاوره تلفنی مرکز تحقیقات به کارشناس مربوطه	۹۲/۶/۱۶
	- ارسال فرم تکمیل شده نهایی توسط مرکز تحقیقات	۹۲/۹/۱۶
	- مذاکره تلفنی با رئیس واحد	۹۲/۹/۱۴
دفتر ریاست، امور بین الملل و روابط عمومی	- مشاوره اولیه حضوری مرکز تحقیقات به کارشناس مربوطه	۹۲/۹/۱۶
	- ارسال فرم اولیه	۹۲/۹/۱۶
	- بررسی و ارجاع فرم توسط مرکز تحقیقات به کارشناس مربوطه جهت اصلاح و تکمیل	۹۲/۶/۱۶
	- ارسال فرم تکمیل شده نهایی به مرکز تحقیقات	۹۲/۹/۱۷
	- مذاکره رئیس مرکز با معاون برنامه ریزی و مدیریت منابع	۹۲/۸/۲۷
مدیریت برنامه ریزی و مدیریت منابع	- ارسال فرم اولیه به مرکز تحقیقات و بررسی و بازخورد آن	۹۲/۹/۹
	- ارسال فرم تکمیل شده نهایی به مرکز تحقیقات	۹۲/۹/۱۲

#### ۴- موانع و مشکلات:

- ۱- ضعف مستندسازی و مکتوب کردن روند انجام فعالیت ها در کلیه سطوح سازمانی
- ۲- تلقی و نگرش منفی مدیران سطوح مختلف به مقوله های تدوین برنامه و گزارش نویسی و ...
- ۳- عدم توجه به این نکته کلیدی که اصلی ترین وظیفه مدیران سطوح تصمیم سازی، برنامه ریزی و تدوین برنامه راهبردی است.
- ۴- عدم تعیین کارشناسی مشخص با صلاحیت های لازم برای انجام اموری نظیر تدوین برنامه، مستندسازی و گزارش‌دهی اقدام های و ..... در هر واحد و معرفی افراد مختلف در زمان‌های مختلف که اغلب از کارهای قبلی انجام شده در واحد خود بی‌اطلاع هستند و صرف وقت اضافی جهت توجیه مجدد آنها.
- ۵- شکایت کارشناسان مبنی بر مشغله کاری خود و عدم وجود وقت کافی برای انجام امور مذکور و کار اضافی تلقی کردن این امور که در زمره مسئولیت‌های آنها نمی‌باشد.
- ۶- ضعف مهارت‌های لازم در کارشناسان معرفی شده و صرف وقت بسیار جهت توجیه آنان.
- ۷- عدم توجیه مدیران و کارشناسان پیش از شروع اقدام های مربوطه در خصوص چارچوب‌های ارسالی از سایر نهادهای ذیربط.
- ۸- محدودیت زمانی در انجام این امور و ضرورت تدوین آنها در اسرع وقت که با توجه به تعدد واحدها و عدم انجام صحیح و جامع امور مذکور، اکثراً منجر به تحمیل مسئولیت انجام آن به مرکز تحقیقات می‌گردد که در کنار سایر وظایف خود و انجام امور مربوطه برای مرکز، این گونه امور را نیز می‌بایست ساماندهی نماید.
- ۹- مشترک بودن برخی فعالیت ها بین دو یا چند واحد سازمان و عدم هماهنگی کارشناسان مربوط به آن که موجب پراکنده کاری می شود و چندین گزارش راجع به یک فعالیت ارائه می شود.

## ۵- راهکارها:

- ۱- اهمیت دادن مدیران سطوح عالی و میانی به فعالیت های این چینی و عدم تلقی آن به عنوان فعالیت سطح پائین
- ۲- تعیین یک کارشناس مشخص از هر واحد که توجیه بوده و انجام این امور در زمره مسئولیت شغلی وی تعریف شده باشد تا تمرکز و توجه کافی را اعمال نماید.
- ۳- توجیه مدیران و لزوم اعمال توجه به انجام امور مذکور و نظارت بر کار کارشناس تعیین شده از واحد خود.
- ۴- تشکیل گروه تحقیق و توسعه در مرکز تحقیقات شامل کارشناسان دارای صلاحیت های لازم (از جمله ترجیحاً دارای مدرک کارشناسی ارشد، آشنایی کامل و تجربه کافی با وظایف واحد خود و ...) از هر یک از واحدهای سازمان و نیز متخصصان مرتبط دعوت شده از خارج سازمان جهت راهبری امور مذکور، مستندسازی اقدام های، تهیه گزارش های عملکردی و نیز برنامه ریزی و آینده پژوهشی برای اقدام های توسعه ای آتی هر یک از واحدهای سازمانی بطور مستمر
- ۵- برگزاری دوره های آموزشی خاص مرتبط با امور مذکور برای کارشناسان عضو این گروه جهت افزایش مهارت های شغلی آنان در زمینه های مورد نیاز
- ۶- تدوین و ارائه مجموعه ای کامل از شرح وظایف های مستقل و مشترک واحدهای سازمان
- ۷- هماهنگی بین کارشناسان واحدهایی که فعالیت های مشترک دارند و ارائه یک برنامه یا گزارش در مورد فعالیت مربوطه و جلوگیری از پراکنده و موازی کاری.

مرکز تحقیقات، ارزشیابی، اعتبارسنجی  
و تضمین کیفیت آموزش عالی  
بخش ارزشیابی آموزشی  
آذرماه ۱۳۹۲