

# چالش‌ها و فرصت‌های نظام آموزشی در شرایط جنگ

تحلیل یافته‌ها و ارائه راهکار بر مبنای مصاحبه با صاحب‌نظران نظام تعلیم و تربیت

## شناسنامه گزارش

عنوان گزارش	چالش‌ها و فرصت‌های نظام آموزشی در شرایط جنگ
زیرعنوان	تحلیل یافته‌ها و ارائه راهکار بر مبنای مصاحبه با صاحب‌نظران نظام تعلیم و تربیت
تاریخ انتشار	آبان‌ماه ۱۴۰۴
شناسه گزارش	۴۰۸۰۳۰۱
نام اندیشکده	اندیشکده برهان
نویسنده	مهدی رضایی (پژوهشگر ارشد)

### اندیشکده برهان وابسته به بنیاد تعلیم و تربیت برهان

نشانی: میدان ولیعصر (عج)، بلوار کشاورز، خیابان کبکانیان، کوچه غفاری، پلاک ۲۷، واحد ۱

شماره تماس: ۰۲۱۸۸۹۵۱۸۷۲ - ۰۹۰۰۷۶۹۰۰۹۶

شناسه صفحه اندیشکده در شبکه‌های اجتماعی: [@borhan\\_thinktank](https://www.instagram.com/borhan_thinktank)

## مقدمه

گزارش زیر حاصل تحلیل کیفی مصاحبه‌های عمیق با نه تن از صاحب‌نظران، مدیران ارشد و کارشناسان نظام آموزش و پرورش است که باهدف شناسایی راهبردهای تحول‌آفرین در شرایط جنگ و بحران طراحی شده است. محور اصلی مصاحبه‌ها، واکاوی ظرفیت‌ها، چالش‌ها و راهبردهای نظام آموزشی در شرایط تهدید و جنگ احتمالی، و همچنین استفاده از این شرایط به‌عنوان فرصتی برای تحول اساسی بوده است.

در این راستا، تلاش شده است تا فراتر از واکنش‌های فوری و اقدامات میدانی، به سؤالات ساختاری و سیاستی نیز پرداخته شود. این گزارش سیاستی، یافته‌های تحلیلی را در پنج بخش ارائه می‌دهد: چالش‌های بنیادین و اولویت‌های راهبردی که هم‌گرایی نظری صاحب‌نظران را منعکس می‌کند؛ دوگانه‌های اختلافی که تنش‌های مفهومی و استراتژیک در دیدگاه‌ها را نشان می‌دهد؛ راهبردهای کلان و راهکارهای عملیاتی برای مواجهه با بحران؛ پرسش‌های باز در حوزه‌های نظری و عملیاتی که فضای تفکر آینده را باز می‌کنند؛ و جمع‌بندی که در انتهای گزارش ارائه شده است.

## چالش‌های بنیادین و اولویت‌های راهبردی

بر اساس تحلیل گفت‌وگوهای انجام‌شده، هفت چالش کلان و اولویت راهبردی مورد تأکید قرار دارد که چارچوبی تحلیلی برای مواجهه نظام آموزشی در شرایط بحران فراهم می‌کند.

- **فراموشی تجربیات جنگ:** عدم ثبت و انتقال نظام‌مند تجربیات دوران دفاع مقدس و تکرار غفلت‌های تاریخی، یکی از خطرات فرهنگی - تربیتی شرایط بحرانی است.
- **ضعف آموزش و پرورش در ایجاد هویت و هم‌بستگی ملی:** آموزش و پرورش، به‌عنوان مهم‌ترین نهاد برای تقویت انسجام و هویت ملی، تولید سرمایه اجتماعی و ترویج ارزش‌های اسلامی - ایرانی ضعف‌های جدی برای استفاده و فعال کردن این ظرفیت‌ها دارد.
- **عدم آمادگی برای جنگ‌های نوین:** آمادگی سیستم آموزشی در چارچوب جنگ فیزیکی سنتی مانده است و فاقد ظرفیت لازم برای مواجهه با جنگ‌های ترکیبی، شناختی و سایبری است.

- **شکندگی زیرساخت‌های دیجیتال:** شبکه شاد و زیرساخت‌های آموزش مجازی با چالش‌های جدی مانند خلأ سرورهای پشتیبان، آسیب‌پذیری در مقابل حملات سایبری و نبود اینترنت پایدار روبه‌رو هستند.
- **تمرکزگرایی ساختاری:** تصمیم‌گیری‌های متمرکز، واکنش سریع و انعطاف‌پذیر مدارس و استان‌ها در شرایط بحران را محدود کرده است.
- **کاستی در تاب‌آوری روانی - اجتماعی:** دانش‌آموزان، معلمان و خانواده‌ها نیازمند ظرفیت کافی برای مقابله با فشارها و تهدیدات روانی ناشی از جنگ هستند.
- **بحران هویت و فقدان افق نظری:** فقدان یک تعریف روشن و ملی از «دولت - ملت ایران» و نقش مدرسه در تحقق آن، به‌عنوان مشکل اساسی نظری نظام آموزشی مطرح شده‌است.

## دوگانه‌های اختلافی در تحلیل فرصت‌ها و تهدیدها

در تحلیل وضعیت آموزش و پرورش در شرایط جنگ، یکی از ویژگی‌های بارز گفت‌وگوهای انجام‌شده، وجود تنش‌های مفهومی و استراتژیک در دیدگاه صاحب‌نظران است. برخلاف بخش‌هایی که هم‌گرایی نظری و یا عملی مشهود بود، در برخی محورهای کلیدی، دو رویکرد متضاد و متباین و گاه عمیق و مبنایی در تفسیر از جنگ، آمادگی نظام آموزشی، و راه‌های پاسخ‌گویی به بحران حضور داشتند. این تقابل، می‌تواند بازتابی از پیچیدگی ذاتی تصمیم‌گیری در شرایط بحران باشد.

در این بخش، پنج محور اصلی که بیشترین اختلاف‌نظر را به‌همراه داشتند، به‌صورت جفت‌های تقابلی ارائه می‌شوند: جنگ به مثابه فرصت یا بحران؛ تغییرات ساختاری به‌عنوان ضرورت یا خطر؛ اولویت‌گذاری محتوایی در مقابل بازتعریف افق نظری؛ پیش‌بینی کوتاه‌مدت در مقابل برنامه‌ریزی بلندمدت برای جنگ؛ و در نهایت، رویکرد به بودجه و منابع. این دوگانه‌ها، تصویری واقع‌گرایانه از فضای ذهنی و سیاستی صاحب‌نظران ترسیم می‌کنند و زمینه لازم برای طراحی راهکارهای انعطاف‌پذیر و چندلایه را فراهم می‌آورند.

### ۱. جنگ: فرصتی برای تحول یا زمینه‌ساز بحران؟

- **دیدگاه اول:** شرایط جنگ می‌تواند به‌عنوان فرصتی استراتژیک برای اجرای تغییرات ساختاری و محتوایی موردنیاز نظام آموزشی عمل کند؛ تغییراتی که در شرایط عادی با مقاومت‌های بروکراتیک و ساختاری مواجه می‌شوند.

- **دیدگاه دوم:** شرایط جنگ برای سیستم فعلی نظام آموزشی که از نظر مادی و معنوی ضعیف است، فرصت نیست. این سیستم «شوق تغییر» ندارد و جنگ تنها بحران‌ها را عمیق‌تر می‌کند.

## ۲. تغییرات ساختاری: ضرورت یا خطر در شرایط بحران؟

- **دیدگاه اول:** باید از شرایط بحران برای ادغام معاونت‌ها، حذف نهادهای موازی و چابک‌سازی ساختار استفاده کرد.
- **دیدگاه دوم:** در فضای جنگی نباید دست به تغییرات ساختاری بزرگ زد، زیرا نظام آموزشی به «آرامش» نیاز دارد. راه‌حل، ایجاد «قرارگاه عملیاتی» موقت و فرادستی است.

## ۳. اولویت برنامه درسی: تقویت هویت یا بازتعریف افق نظری؟

- **دیدگاه اول:** در شرایط جنگ، اولویت باید با تقویت هویت ملی - مذهبی، دشمن‌شناسی و تاب‌آوری در محتوای درسی باشد.
- **دیدگاه دوم:** مشکل اصلی، فقدان «افق نظری» است. بدون پاسخ به «کارکرد مدرسه در ایران ۱۴۰۴»، تغییرات محتوایی فقط کارهای جزئی و بی‌اثر است.

## ۴. آینده جنگ: کوتاه‌مدت یا طولانی‌مدت؟

- **دیدگاه اول:** جنگ به‌زودی به پایان خواهد رسید؛ بنابراین باید بر روی بازسازی و استمرار آموزش با حضور فیزیکی تمرکز کرد.
- **دیدگاه دوم:** جنگ احتمالاً طولانی‌تر خواهد بود و نیازمند طراحی سناریوهای چندلایه برای تداوم آموزش در شرایطی مانند قطع برق، اختلال در زیرساخت‌های فیزیکی و تهدیدات سایبری است.

## ۵. بودجه و منابع: کفایت یا نحوه تخصیص؟

- **دیدگاه اول:** سهم آموزش و پرورش از بودجه عمومی کشور بسیار پایین است و نیازمند هدفمندسازی و ساده‌سازی فرایندهای تخصیص منابع است.
- **دیدگاه دوم:** مسئله اصلی، نحوه تخصیص منابع است، نه صرفاً میزان آن. تفویض اختیارات به سطوح پایین‌تر (استان، شهر، مدرسه) می‌تواند به بهینه‌سازی مصرف منابع در شرایط بحران کمک کند.

## راهبردها و راهکارهای مواجهه در شرایط بحران

در پاسخ به چالش‌های بنیادین و اختلاف‌نظرهای شناسایی‌شده، و بر اساس دیدگاه‌های صاحب‌نظران مصاحبه‌شده، مجموعه‌ای از راهبردهای کلان و راهکارهای عملیاتی گردآوری شده است. رویکرد کلی این بخش، ترکیبی از ایده‌های تحولی و انعطاف‌پذیری عملیاتی است.

راهکارهای ارائه‌شده در دو سطح بلندمدت - سیاستی و کوتاه‌مدت - اجرایی طبقه‌بندی شده‌اند. راهبردهای کلان، بر بازتعریف نقش آموزش و پرورش به‌عنوان یک نهاد حاکمیتی، تدوین افق نظری ملی و ایجاد سازوکارهای هماهنگی بین‌بخشی تمرکز دارند. در مقابل، راهکارهای اجرایی، به ابزارهای فوری و کاربردی از جمله تقویت زیرساخت‌های آموزش غیرحضوری، تفویض اختیار به مدارس، و طراحی پروتکل‌های سه سطحی آموزش می‌پردازند تا در هر شرایطی، مدرسه بتواند نقش خود را ایفا کند.

### ❖ الف) راهبردهای کلان و بلندمدت

- بازتعریف فلسفه وجودی مدرسه: تدوین سند «افق مدرسه ایرانی» مبتنی بر تئوری «دولت - ملت ایران» و الزامات فرهنگی - تربیتی آن.
- حاکمیتی کردن آموزش و پرورش: ایجاد و تقویت یک ستاد یا قرارگاه جامع جنگ-شناختی برای هماهنگی بین ساحت‌های آموزشی، فرهنگی، امنیتی و رسانه‌ای، با حضور نمایندگان چندجانبه و سهمی شدن نهادهای مختلف در تصمیم‌گیری‌های کلان.
- تدوین سند «آموزش در بحران»: طراحی یک برنامه جامع و منعطف ملی برای تداوم آموزش در شرایط مختلف بحرانی (جنگ، بیماری، بلایای طبیعی و...).
- تحول در تربیت معلم: بازنگری اساسی در مأموریت، ساختار و برنامه درسی دانشگاه فرهنگیان با محوریت «تربیت معلم چند ساحتی».
- تعریف روشن دولت - ملت و جایگاه آموزش و پرورش در آن با نگاه به مسئله ملی و امنیتی؛ تعیین افق‌های بلندمدت تربیتی و مأموریت‌های آموزشی در شرایط بحرانی.
- بازتعریف جایگاه آموزش و پرورش به‌عنوان نهاد حاکمیتی با تفویض اختیار به سطح استان / شهر برای تصمیم‌گیری‌های عملی در بحران، به‌گونه‌ای که بتوان در شرایط اضطرار اقدامات را به‌سرعت اجرا کرد.

- طراحی و تضمین سازواری بین برنامه‌های درسی با وضعیت‌های غیرمتعارف (بحران / جنگ) و حفظ هویت ملی - دینی در قالب راهبردی تربیت مردم و نوجوانان در مواجهه با دشمن و تهدیدهای خارجی.
- توجه جدی به تاب‌آوری اجتماعی، نقش‌سپاری به خانواده و تشکل‌های دانش‌آموزی در شکل‌گیری فضای تربیتی مقاوم و انعطاف‌پذیر.

#### ❖ (ب) راهکارهای عملیاتی و کوتاه‌مدت

- تشکیل «قرارگاه عملیاتی آموزش در بحران» در وزارت آموزش و پرورش: ایجاد ستادی چابک با اختیارات ویژه برای مدیریت وضعیت جنگی، مستقل از ساختار بروکراتیک فعلی.
- تأسیس «کانال رادیو - تلویزیونی آموزش غیرحضوری»: ایجاد یک بستر مقاوم و فراگیر برای تداوم آموزش در صورت قطعی اینترنت.
- تهیه و توزیع «بسته‌های آموزشی خودآموز»: برای دانش‌آموزانی که به هیچ بستر دیجیتالی دسترسی ندارند و یا شرایطی که اینترنت هم قطع شود (در وضعیت بحرانی).
- تفویض اختیار به مدیران مدارس: ابلاغ «آیین‌نامه مدیریت مدرسه در شرایط اضطرار» و اعطای اختیارات مالی، اداری و آموزشی به مدیران.
- اجرای دوره‌های فشرده «روانشناسی بحران» و «تاب‌آوری»: برای معلمان و مدیران.
- راه‌اندازی «سامانه ارزشیابی غیرحضوری مقاوم»: طراحی روش‌های نوین و مطمئن برای سنجش یادگیری در شرایط تعطیلی مدارس.
- تدوین آیین‌نامه مدیریت مدرسه در شرایط جنگ یا بحران با اختیار دادن مدیر مدرسه به تصمیم‌گیری‌های اضطراری و فوری (به‌همراه ضوابط و نظارت‌های لازم).
- تشریح و اجرای پروتکل‌های سه سطحی آموزش (حضوری، مجازی و ترکیبی) با تعریف دقیق نقش‌ها و مسیرهای اجرایی برای هر سطح، و اجتناب از به‌کارگیری تنها یکی از این سطوح به‌عنوان «راه‌حل واحد».
- ایجاد و تقویت سیستم‌های آموزش غیرحضوری تاب‌آور (بسته‌های درسی غیرحضوری، واحدهای تولید محتوای دیجیتال، و کانال‌های رادیویی / تلویزیونی آموزشی)، همراه با برنامه زمان‌بندی، ارزیابی یادگیری و شیوه‌های حضور معلم در فرآیند یادگیری.

- راه‌اندازی کانال‌های ارتباطی محتوایی مستقیم با خانواده‌ها و دانش‌آموزان (پوشش اخبار آموزشی، نکات تربیتی، راهنمایی‌های روانی - اجتماعی)، به‌ویژه برای گروه‌های آسیب‌پذیر و مناطق کم‌برخوردار.
- توجه به نیازهای امنیت سایبری و زیرساختی آموزش (شبکه‌های آموزشی، سرورها، پشتیبان‌گیری از داده‌ها، دسترسی پایدار به منابع آموزشی)، با برنامه‌ریزی بحران‌محور برای تمامی سناریوهای محتمل و توسعه زیرساخت‌های فنی مدرسه و شاد (شبکه‌های پشتیبان، سرورهای دقیق خارج از تهران برای پشتیبان‌گیری، افزایش ظرفیت شاد به حدود ۴۰۰ سرور برای پوشش همه مدارس) و اضافه‌کردن امنیت سایبری به‌روز.
- تشکیل تیم‌های تخصصی برای تولید محتوای آموزشی متنوع در مناطق روستایی و عشایری و تنظیم برنامه‌های رشد معلمان این مناطق با رویکرد حفظ کیفیت و رفع کمبودها.
- ایجاد و به‌کارگیری راهبردهای پشتیبانی روانی - اجتماعی برای دانش‌آموزان و معلمان در مراحل جنگی و پس از آن، با تمرکز بر سلامت روان و تاب‌آوری جامعه مدرسه‌ای.
- افزایش بودجه آموزشی با اولویت تحقیق و پژوهش تربیتی و منابع انسانی آموزش، و کاهش بروکراسی زائد در تخصیص بودجه؛ تسهیل فرایندها برای جذب معلم و اثربخشی مکمل‌های آموزشی.
- ادغام یا بازتعریف واحدهای آموزشی برای بهبود کارایی و کاهش تعارض منافع (مثلاً ادغام معاونت آموزشی با اصلاحاتی مناسب)، با در نظر گرفتن منافع دانش‌آموزان و کارایی مدیریتی.

## پرسش‌هایی پیش روی نظام آموزشی

در فرآیند تحلیل مصاحبه‌ها، علاوه بر یافته‌های مشترک، اختلاف‌نظرها و ارائه راهکارها و راهبردها، مجموعه‌ای از پرسش‌های بنیادین و چالش‌های میدانی نیز شناسایی شد که لزوماً به‌صورت صریح توسط مصاحبه‌شوندگان مطرح نشده بودند، اما در لایه‌های عمیق‌تر گفتمان آن‌ها نهفته بود. این سؤالات، خلأهای مفهومی و عملیاتی را آشکار می‌کنند که پاسخ به آنها برای طراحی سیاست‌ها در نظام آموزشی ضروری است.

## ➤ پرسش‌های بنیادین (چارچوب‌های نظری)

- ماهیت نظام آموزشی: آیا آموزش و پرورش یک «نهاد حاکمیتی» است یا یک «دستگاه دولتی»؟ رابطه «امر سیاسی» و «امر آموزشی» چگونه باید تعریف شود؟
- هویت در قرن پانزدهم: «هویت ملی - مذهبی» مورد نظر در قرن ۱۵ شمسی چیست و چه مؤلفه‌هایی دارد؟ چگونه می‌توان آن را در کتاب‌های درسی گنجاند؟
- اقتصاد آموزش و پرورش: سهم عادلانه آموزش و پرورش از بودجه عمومی و تولید ناخالص داخلی چقدر باید باشد؟
- جایگاه سیاسی مدرسه: نسبت مدرسه و «سیاست» چه است؟ آیا مدرسه باید «سیاسی» باشد؟ با چه تعریفی؟
- آینده آموزش: چه افق و چشم‌اندازی برای آینده آموزش باید در نظر گرفته شود و چطور محقق می‌شود؟

## ➤ چالش‌های میدانی (اجرایی و عملیاتی)

- هماهنگی نهادی: چگونه می‌توان در شرایط جنگ، بین نهادهای موازی (سمپاد، شاهد، استثنائی، نهضت و...) هماهنگی ایجاد کرد؟
- توانمندسازی معلمان: چگونه می‌توان یک معلم را برای تدریس «دشمن‌شناسی» یا «تاب‌آوری» در کلاس درس، بدون اینکه به شعارزدگی بینجامد، توانمند کرد؟
- اقتصاد بحران: با وجود تورم ۱۰۰ درصدی پیش‌بینی‌شده، چگونه می‌توان حقوق معلمان را پرداخت و زیرساخت‌های آسیب‌دیده را بازسازی کرد؟
- سیاست و مدرسه: جایگاه سیاست‌های ملی در مدرسه و اثرات سیاسی‌گری در محتوا و تدریس چیست؟
- پایه‌های نظری گزینش: چه کارهای نظری پایه‌ای (فلسفه تعلیم و تربیت، مطالعات میان‌رشته‌ای و...) باید انجام شود تا سیاست‌گذار بتواند گزینش‌های درست انجام دهد.

## نتیجه‌گیری

وضعیت جنگی در ایران، باوجود تمام پیچیدگی‌ها، فرصتی برای بازنگری عمیق در ساختارها و فرایندهای آموزش فراهم می‌کند؛ اما برای تحقق این فرصت، نیازمند تدوین استراتژی‌های روشن، بازتعریف نقش‌های مرکزی و محلی، و فراهم‌شدن منابع پایدار است. مسئله اصلی، هم‌سو کردن سیاست‌گذاری‌های کلان، بودجه و منابع، با نیازهای عملی مدرسه و معلم در بحران است؛ پیش از هر چیز، برنامه تربیتی حضوری مؤثر، تاب‌آوری فرهنگی - اجتماعی، و ایجاد سیستم‌های آموزشی پایدار در برابر اختلالات ضروری به نظر می‌رسد. اجرای بی‌درنگ برخی اقدامات عملی مانند آیین‌نامه‌های مدیریت مدرسه در شرایط جنگ، تقویت آموزش غیرحضوری، و تقویت زیرساخت‌ها می‌تواند به کاهش آسیب‌ها و حفظ کیفیت آموزش در بحران کمک کند، در عین حال باید از تغییرات سریع بی‌پایان و سیاسی‌شدن آموزش پرهیز کرد و به‌جای آن انطباق پایدار با واقعیت‌ها را اولویت داد.

# اندیشکده برهان

سال ۱۴۰۴