

واکاوی اجرای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

افسانه نویدکیا^۱ - رضا واعظی^۲ - وجه‌الله قربانی‌زاده^۳

چکیده

زمینه: تدارک سازوکارهای تحولی در سازمان بزرگ و گسترده آموزش و پرورش نیازمند مدیریت کارآمد و اثربخش است تا بتواند با استفاده حداکثری از امکانات و منابع موجود و برقراری تعامل فعال و اثربخش با ارکان سهیم و موثر در فرایند تحول، زمینه تحقق اهداف تحول را فراهم می‌آورد. آموزش و پرورش به عنوان نهاد فرهنگی اجتماعی، نقش اساسی و بی‌بدیل در تربیت نیروی انسانی و تولید سرمایه اجتماعی و فرهنگی و در فرایند رشد و تعالی کشور ایفا می‌کند به گونه‌ای که آینده کشور در آئینه آموزش و پرورش امروز قابل مشاهده است.

هدف: هدف این تحقیق، بررسی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش از جهت اجرای موفق و یا عدم موفق آن در سازمان آموزش و پرورش است.

روش‌ها: در این پژوهش، رویکرد پژوهش کیفی بوده و در پژوهش از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. بدین منظور ۸ مصاحبه نیمه ساختار یافته تخصصی با خبرگان و مجریان صورت پذیرفته است. تحلیل داده‌ها در فرآیند کدگذاری باز منجر به ظهور ۴۲۹ کد در قالب ۴ بخش اصلی گردید.

یافته‌ها: تحلیل داده‌ها بر اساس تحلیل مضمون مبین آن است که چهار عامل نقش سازمان مجری، نقش نظام تدوین خط‌مشی‌گذاری، نقش مجریان خط‌مشی، نقش ماهیت خط‌مشی، بر موفقیت و عدم موفقیت سند تحول بنیادین آموزش و پرورش تاثیر بسزایی داشته و طبق داده‌های بدست آمده در مجموع سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در اجرا با شکست همراه بوده است.

نتیجه‌گیری: نتایج نشان می‌دهد به جای سندنویسی مجدد در آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود اسناد موجود نظیر سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در ابتدا اجرایی شود و بعد به بحث سندنویسی بپردازیم که اجرای اسناد در آموزش و پرورش نیازمند داشتن انگیزه کارکنان و مجریان است. همچنین اجرایی شدن اسناد موجود در آموزش و پرورش از قبیل سند تحول بنیادین نیازمند درک و قبول مجریان و معلمان می‌باشد.

واژگان کلیدی: خط‌مشی عمومی، اجرای خط‌مشی، مدیریت تغییر، سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

^۱ دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی تهران.

^۲ استاد دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی تهران. (نویسنده مسئول) managment@yahoo.com

^۳ دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی تهران.

مقدمه

در عصر حاضر تحولات محیطی با سرعت بسیاری، تارپود زندگی فردی و اجتماعی آدمی را تحت تأثیر قرارداد داده و تمامی امور پیدا و پنهان جامعه را دگرگون ساخته است. در این دنیای متحول و متلاطم، تنها سازمان‌ها، نهادها و افرادی قادر به ادامه حیات خویش هستند که با درک صحیح از تحولات می‌توانند پاسخ مناسب و مثبتی به آن‌ها بدهند. نهاد آموزش و پرورش، با گستردگی قلمرو فعالیتش و همچنین با پیچیدگی و ویژگی‌های خاص خود از این قاعده کلی مستثنا نیست و باید بتواند تحولات فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی جامعه را پاسخگو باشد (نویدادهم، ۱۳۹۱:۱۴). برای رسیدن به تحقق اهداف عالی آموزش و پرورش، در وهله اول، نیازمند ترسیم نقشه راهی هستیم که در آن نحوه طی مسیر، منابع و امکانات، تقسیم‌کار در سطح ملی و الزامات مسیر به صورت دقیق و شفاف مشخص شده باشد (کیخا، ۱۳۹۶:۱۲۱). بررسی‌های صورت گرفته در وضعیت فعلی آموزش و پرورش کشور این موضوع را روشن می‌نماید که با گذشت سال‌ها از آغاز تشکیل این نهاد از نظر خط مشی‌گذاری هنوز در ابتدایی‌ترین خاستگاه خود قرار دارد و خط مشی‌ها به روش سنتی انجام می‌گیرد (قلی‌پور، همکاران، ۱۳۹۷:۳۳). سازوکار کلیدی تحقق اهداف غایی در حوزه آموزش و پرورش، خط‌مشی‌های عمومی آن حوزه هستند. از جمله چالش‌های نظام آموزش و پرورش، عدم اتقان مبانی نظری و از سوی دیگر، عدم انسجام کارکردی این خط‌مشی‌ها، می‌باشند (دانایی‌فرد و تراب‌زاده جهرمی، ۱۳۹۶:۱۲)

مقاله اجرا همواره جزئی لاینفک از خط‌مشی‌های خاصی است که به‌عنوان پاسخ‌هایی خاص به مشکلات و مسائل جامعه مطرح می‌شوند (الوانی، شلویری ۱۳۹۵، ۱۷). در حفاصل میان اتخاذ خط‌مشی و تأثیر خط‌مشی بر بستری که در آن شکل گرفته است، چه

فعالیتی رخ می‌دهد؟ پاسخ، اجراست (اوتول^۱، ۲۰۰۰). در واقع اجرا، حاصل مقایسه میان « آنچه در خط‌مشی انتظار داریم » و « آنچه واقعاً رخ می‌دهد»، تعریف می‌شود (دلنون^۲، ۲۰۰۴:۴۲۱). اجرا مهم‌ترین فرآیند خط‌مشی‌گذاری و قلب آن محسوب می‌شود. به طوریکه جنبه حیاتی فرآیند خط‌مشی، اجرای گزینه‌های انتخاب‌شده می‌باشد. اما به طور معمول، اجرای خط‌مشی‌ها تحت تأثیر گستردگی شرایط اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و... قرار می‌گیرد. همه این شرایط و عوامل، تعریف رویه بهینه و مناسبی را برای اجرای خط‌مشی مشکل و شاید غیرممکن می‌نماید (قریب، ۶۴، ۱۳۹۳).

در نظام آموزشی، تحولات و اصلاحات به صورت پیوسته انجام می‌گیرد. خصوصاً در شرایط موجود ایران و جهان، اقدامات در زمینه تحول بنیادین در نظام آموزش و پرورش کشور ضروری و اجتناب‌ناپذیر است که باید سریع‌تر دست به این اقدامات زد. چشم پوشی از این امور تربیت و تولید سرمایه انسانی و اجتماعی را با آسیب‌های جدی روبرو می‌سازد و همچنین امر تربیتی جوانان را که باید هم طراز با جمهوری اسلامی ایران قرار گیرند با خطر مواجه می‌کند (نویدادهم، ۱۳۹۱:۱۶). با تأکیدات فراوان از سوی مسئولین عالی مرتبه نظام جمهوری اسلامی ایران خصوصاً مقام معظم رهبری و با تلاش‌های بسیاری که فلسفه تعلیم و تربیت عمومی در جمهوری اسلامی در جهت ارائه طرحی راهبردی و ایجاد تحول در ساختار نظام تعلیم و تربیتی صورت گرفت سند تحول بنیادین آموزش و پرورش تدوین شد (مرزوقی، عقیلی، مهرروز، ۱۳۹۴:۳۳). در تدوین سند تحول از اسناد بالادستی و ارزش‌های بنیادین آن‌ها الهام گرفته شده است و اهداف تعلیم و تربیتی این سند در افق ۱۴۰۴ می‌باشد (کیخا، ۱۳۹۶:۱۲۳). اهمیت تحولات بنیادین در امر خط‌مشی‌های آموزشی کشور را می‌توان از تأکیدات فراوانی که مقام رهبری جهت تدوین این سند و نیز

در اجرای تغییرات و همچنین مقاومت در برابر تغییر می‌تواند بر اجرا سند تأثیرگذار باشد. لذا با توجه به اهمیت اجرای این سند در آموزش و پرورش و باگذشت چند سال از ابلاغ آن، سؤال اصلی پژوهش شکل می‌گیرد. آیا اجرای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش با موفقیت همراه بوده است؟

خط‌مشی عمومی

خط مشی عمومی در پاسخ به یک مشکل عمومی و یا یک مسئله عمومی ایجاد می‌شود. این خط‌مشی‌ها مبتنی بر هنجارها و ارزش‌ها می‌باشند. تصمیم‌های اتخاذ شده و اقدامات صورت گرفت از سمت دولت و نیاتی که تعیین کننده این اقدامات و تصمیمات هستند اشاره به خط‌مشی عمومی دارد. خط‌مشی اتخاذ شده آن اقدامات را به سوی اقداماتی هدایت می‌نمایند که با احتمال بالا به نتایج دلخواه می‌رسند (گیورتس ۲۰۱۳: ۶).

خط‌مشی‌های آموزشی

خط‌مشی‌های آموزشی این گونه تعریف می‌شود: خط‌مشی‌های آموزش و پرورش برنامه‌هایی هستند که با توجه به ارزش‌ها و ایده‌های قبلی، توسط مقامات دولتی تهیه شده و جهت اجرایی شدن آن‌ها به مدیران و متخصصان بخش آموزش و پرورش واگذار می‌شود (زانتن ۲۰۱۵). خط‌مشی‌های آموزشی ممکن است به برنامه‌های مؤثر بر سیستم آموزش و پرورش از مهدکودک تا آموزش عالی اطلاق شود (زانتن ۲۰۱۴).

خط‌مشی‌های آموزشی می‌تواند به‌طور رسمی به‌عنوان عملکرد دولت‌ها در رابطه با شیوه‌های آموزشی و چگونگی ارائه خدمات آموزش و پرورش توسط دولت در یک سیستم خاص در نظر گرفته شود. با تأیید این واقعیت که بازیگران خصوصی یا مؤسسات دیگری مانند سازمان‌های بین‌المللی و غیردولتی می‌توانند در خط‌مشی‌های آموزشی تأثیرگذار باشند

وظایفی که نخبگان فکری کشور در تمامی حوزه‌ها از جمله دانشگاه‌ها برای مدیریت این تحول ریشه‌ای بر عهده گرفته اند دانست (قلی پور، همکاران، ۱۳۹۶: ۲۳۴). سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، در تاریخ ۱۳۹۰/۹/۷ با اهدافی از قبیل حل مشکلات و مسائل نظام آموزشی کشور توسط شورای عالی انقلاب فرهنگی که از آن می‌توان به عنوان عالی‌ترین مرجع سیاست‌گذاری فرهنگی کشور نام برد به تصویب رسید و جهت اجرایی شدن به آموزش و پرورش ابلاغ گشت (آزاد، ۱۳۹۲: ۱۹). سند تحول، تعیین کننده مسیر و راهنمای حرکت سیستم آموزش و پرورش کشور است. کارایی این سند باید به گونه‌ای باشد تا بتواند راه ورود و نفوذ مواردی مثل سند ۲۰۳۰ را در آموزش و پرورش کشور سد نماید. در واقع این سند باید با ورود تفکرات مغایر با ارزش‌ها و اخلاق و هنجارهای جامعه در بخش آموزش و پرورش کشور مقابله کند. با توجه به اینکه کشور ما در حال حاضر در ابتدای راه توسعه قرار دارد و گاهی اوقات مدیران و متصدیان اجرایی برای اجرای صحیح اسناد کلان تجربه کافی را ندارند و ممکن است دچار انحراف و خطا گردند لذا امور اجرایی باید به‌طور منظم و مرتب مورد نظارت پی در پی قرار گیرند. در زمینه اجرای خط‌مشی می‌توان از نظریه‌های اجرا به‌عنوان سنگ محک برای سنجیدن کیفیت اجرا در واقعیت استفاده کرد و با توجه با شاخص‌های ارائه شده در این نظریه‌ها و با مشورت و کمک گرفتن از نخبگان و صاحب‌نظران از انحراف در اجرا جلوگیری کرد تا اهداف به شکل مؤثر و کارا تحقق یابند.

با توجه به موارد ذکر شده باید توجه ویژه‌ای به اجرای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش داشت زیرا این بی‌تجربگی در اجرا ممکن است باعث غفلت مجریان از اجرای درست و یا به هنگام سند شود. از طرف دیگر شتاب‌زدگی و یا کند حرکت کردن در اجرا، طرز نگرش مدیران و بی‌توجهی بعضی از آن‌ها

مسئلاً درک وسیع‌تری از خط‌مشی‌های آموزشی به دست می‌آید.

خط‌مشی‌های آموزش و پرورش طیف گسترده‌ای از موضوعات مختلف از جمله مواردی مثل دستیابی به عدالت، ارتقاء کیفیت یادگیری، فراهم آوردن محیط آموزشی مطلوب، افزایش ظرفیت سیستم جهت آماده‌سازی دانش‌آموزان برای آینده، تخصیص بودجه برای آموزش، مدیریت مؤثر یا سازوکارهای ارزیابی را پوشش می‌دهند. هدف رسمی کلیه سیاست‌های آموزشی، تأثیرگذاری بر روی آموزش است. به‌ناچار، یک سیاست آموزشی می‌تواند مبتنی بر برخی فرضیات خاص در مورد چگونگی اجرای یک عملکرد جدید باشد و ممکن است این عملکرد نتایج مطلوب را به همراه داشته باشد یا با شکست مواجه گردد. اگر این فرضیات صحیح باشند، سیاست می‌تواند به نتیجه مورد انتظار از جمله ابعاد فنی، اقتصادی و سیاسی آن برسد (اسپینوز، ۲۰۰۹: ۱۲۳).

تحول

تحول، یک فرایند تغییر است، شامل تغییر فرهنگ سازمانی به سوی فرهنگی که در آن فرآیندهای گروهی و جمعی نهادینه شده اند (یورک و هورن اشتاین، ۱۹۷۲). بیر از صاحب نظرانی است که تعاریف جدیدی از تحول در دهه ۸۰ ارائه داده است. او می‌نویسد: اهداف تحول عبارت‌اند از: افزایش سازگاری بین ساختار، فرایندها و استراتژی‌ها، افراد و فرهنگ سازمان و ایجاد و توسعه راه‌حل‌های نو و خلاقانه در سازمان و توسعه توانایی نوسازی خویشتن در سازمان (وندال و دیگران، ۱۳۷۹: ۲۶ و خنیفر، ۱۳۸۹: ۴۱). واژه تغییر و واژه تحول هرچند به تغییرات درونی و بیرونی در سازمان اشاره دارد اما بیشتر برنامه‌های تغییر از بالا به پایین را به ذهن متبادر می‌کند. ریچارد بکهارد به عنوان یکی از پیشروان عرصه تغییر سازمانی می‌گوید: «مردم در برابر تغییر مقاومت نمی‌-

کنند بلکه در مقابل اعمال تغییر مقاومت می‌کنند» (ستگه، ۱۳۸۵: ۴۲).

تحول بنیادین

مراد از «تحول بنیادین در آموزش و پرورش»، فراهم آوردن زمینه «تحول عمیق و ریشه‌ای همه جانبه، نظام مند و سیستمی، آینده نگر، مبتنی بر آموزه‌های وحیانی و معارف اسلامی و متناسب با فرهنگ اسلامی - ایرانی بوده است (نوید، ۱۳۸۹: ۴۰) تغییر بنیادی برای توصیف تغییر سازمانی که در آن تغییر درونی ارزش‌ها، آرزوها و رفتارهای افراد را به تغییر بیرونی فرایندها، استراتژی‌ها، کارها و سیستم‌ها پیوند می‌زند، به کار می‌رود. واژه بنیادی به معنای حرکت به سمت بنیان‌ها و ریشه‌ها است. در تغییر بنیادی، یادگیری وجود دارد. سازمان فقط کاری جدید انجام نمی‌دهد بلکه توانایی انجام کارها به شیوه‌ای جدید را یاد می‌گیرد. در واقع، توانایی تغییر مداوم را ایجاد می‌کند. تأکید بر تغییر درونی و بیرونی از این نکته برمی‌خیزد که سازمان‌های صنعتی بزرگ با زمان دست و پنجه نرم می‌کنند. تغییر استراتژی‌ها، ساختارها و سیستم‌ها کافی نیست، باید تفکری که این استراتژی‌ها و ساختارها را ایجاد می‌کند، تغییر داد (ستگه، ۱۳۸۵: ۴۲).

ضرورت تحول بنیادین در آموزش و پرورش کشور تغییر و اصلاح در نظام‌های آموزشی امری مستمر و یطی است که همواره انجام شده و می‌شود. لیکن در شرایط فعلی ایران و جهان، انجام تحول بنیادین و همه جانبه در نظام آموزش و پرورش کشور به یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر تبدیل شده است که هرچه سریع‌تر باید آگاهانه و کارشناسانه به آن اهتمام ورزید. تأخیر در این امر مهم و سرنوشت‌ساز می‌تواند آسیب‌های فراوان به تربیت و تولید سرمایه انسانی و اجتماعی زده و تربیت نسلی در طراز جمهوری اسلامی ایران را با مخاطره روبرو سازد. برخی از دلایل تبیین

علمی و مبتنی بر آمایش سرزمین و نیازهای حال و آینده جامعه و متناسب با علائق و استعدادهای دانش آموزان صورت نمی‌گیرد.

ناکارآمدی در تحقق رسالت فرهنگی و اجتماعی ملی و جهانی

آموزش و پرورش باید پیش برنده تحولات فرهنگی و اجتماعی و سیاسی باشد (لوئیس و کاترین، ۱۳۸۸) و بتواند ضمن نهادینه سازی ارزش‌های جامعه اسلامی متناسب با شرایط زمان، نیروی انسانی مورد نیاز برای تحقق اهداف انقلاب اسلامی در سطح ملی و جهانی را فراهم آورد. از این منظر هم آموزش و پرورش با مشکلات جدی روبرو است و برخی از برون داده‌های سیستم با آرمان‌ها و ارزش‌های انقلاب اسلامی فاصله دارند.

سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

سند تحول بنیادین آموزش و پرورش با اتکا به آموزه‌های قرآن، اسناد بالادستی (مانند: سند چشم‌انداز بیست‌ساله افق ۱۴۰۴، هجری شمسی)، نقشه جامع علمی کشور و مصوبات مجمع تشخیص مصلحت نظام در جلسه شماره ۸۲۶ مورخ ۱۳۸۹/۵/۲، در شورای عالی آموزش و پرورش به تصویب رسید و در آذرماه ۱۳۹۰ رونمایی شد و در مهرماه ۱۳۹۱ رسماً در کشور اجرا گردید. این سند از ۸ فصل تشکیل شده که عبارت از: فصل اول؛ بیانیه ارزش‌ها، فصل دوم؛ بیانیه مأموریت، فصل سوم؛ چشم‌انداز، فصل چهارم؛ هدف‌های کلان (۸هدف)، فصل پنجم؛ راهبردهای کلان (۱۵راهبرد)، فصل ششم؛ هدف‌های عملیاتی و راهکارها (۲۳هدف به همراه راهکارها) فصل هفتم؛ چارچوب نهادی و نظام اجرایی تحول بنیادین آموزش و پرورش بر اساس سند تحول بنیادین، هست. آموزش و پرورش باید در پایان دوره به اهداف تعیین شده در سند دست می‌یافت. اما موانع و

ضرورت تحول بنیادین در آموزش و پرورش ایران عبارت اند از:

عدم ابتناء آموزش و پرورش موجود بر فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی

نهاد آموزش و پرورش به عنوان یک نظام وارداتی (تعبیر مقام معظم رهبری، هفته معلم ۱۳۸۶) دستاورد عصر مدرنیته و مبتنی بر مبانی فلسفی و نظری مدرنیسم بوده و فرهنگ زیست بوم خود را به همراه داشته و به ارمغان آورده است.

کاستی در شکوفایی و تربیت همه جانبه و متوازن شایستگی‌های انسانی

نظام آموزشی موجود بیشتر به انتقال معلومات و اطلاعات و رشد ذهنی دانش آموزان اهتمام ورزیده و از پرداختن به سایر ابعاد و ساخت‌های وجودی انسان بازمانده است و به فرایند شناسایی و رشد فطرت الهی انسان برای دستیابی به مقام عبودیت خداوند و قرب الهی آسیب رسانده است.

کندی در همیابی تحولات محیطی

سرعت و گستردگی تحولات محیطی و دستیابی به یافته‌های جدید در تمام عرصه‌های علمی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، آموزشی و به گونه‌ای است که نظام‌های آموزشی در دریافت این تحولات و انتقال آن به کودکان و نوجوانان با مشکل جدی روبرو هستند لذا «بوی کهنگی» می‌دهد (مقام معظم رهبری، اردیبهشت ۱۳۸۷).

کاستی در پاسخگویی به نیازهای جامعه

شناسایی استعدادها و توانمندی‌ها و هدایت تحصیلی دانش‌آموزان برای پاسخگویی به نیازهای متعدد و متنوع جامعه، یکی از رسالت‌های آموزش و پرورش است که این امر بر اساس شاخص‌ها و معیار

نابرابری‌های آموزشی، فقر و محرومیت از آموزش، عدم وجود آموزش‌های لازم برای آمادگی در دنیای فعلی و آموزش‌های غیرکاربردی در زندگی روزمره در آموزش و پرورش ایران است. همچنین تأکید بر عدالت اجتماعی و تأکید بر مشارکت، این رویکرد را به چارچوبی گسترده و جامع برای خطمشی‌گذاران آموزش و پرورش تبدیل کرده است.

کیان و واکر^۵ (۲۰۱۱)، در تحقیقی با عنوان «شکاف بین اهداف خطمشی و نتایج خطمشی از نگاه گروهی از مدیران در مدارس چین»، نتایج نشان می‌دهد که فرهنگ نقش مهمی در پذیرش و اجرای خطمشی‌های جدید دارد. این خطمشی‌ها ناگزیر با ویژگی‌های فرهنگی و اجتماعی باید ارتباط برقرار نمایند. اصلاحات جدید آموزشی در مدارس با مقاومت مجریان مواجه گشت. بنابراین اجرای خطمشی فرآیندی بسیار پیچیده‌ای هست که مدارس بر اساس جنبه‌های فرهنگی و نیازهای اوضاع خود اتخاذ می‌نمایند. اعمال خطمشی‌های جدید خصوصاً وقتی با فرهنگ آن منطبق هم‌خوانی نداشته باشد غالباً پذیرفته نمی‌شود و بنابراین موجب شکاف بین اهداف خطمشی و نتایج آن می‌شود.

ساموئل آنور پائولین آلن^۶ (۲۰۰۹)، در تحقیقی با عنوان "چرا ارتقاء سلامت روان عمومی دشوار است؟ مطالعه‌ی اجرای خطمشی در سطح محلی"، نشان می‌دهند که اجرای خطمشی تنها مربوط به دستورات صادرشده و دستورالعمل‌های دولت نیست، بلکه ذی‌نفعان کلید اصلی در اجرای سیاست‌ها می‌باشند. استدلال اصلی این مقاله این است که اجرای خطمشی از بالا به پایین به‌خوبی کار نمی‌کند. این مطالعه تأیید می‌کند که برای اجرای موفقیت‌آمیز اجرا، همه ذی‌نفعان باید درک روشنی از اهداف خطمشی داشته باشند. جهت شناخت ساده تر و بهتر عوامل و متغیرهایی که بر مقوله اجرای موثر خطمشی‌ها تأثیرگذار هستند می‌توان به بررسی مدل‌های موجود و مرسوم در اجرای

چالش‌های پیش رو، سبب عدم اجرا و یا اجرای ناقص این سند شد. چالش‌ها وضعیتی جدید و عینی هستند که با فراگیری خود، به جامعه هجوم می‌آورند. گاه می‌توان تهدیدهای بالقوه را به فرصت‌های بالفعل تبدیل ساخت و از چالش‌های ناخواسته، بستری برای پویایی و رشد فراهم آورد. گرچه چالش‌ها موجب بیم می‌شوند، ولی همین بیم‌ها عوامل برانگیزنده‌ای برای دستیابی به راهبردهای نویدبخش خواهند بود (وردی نژاد، ۱۴:۳۹۰).

فانی و همکاران (۱۳۹۶)، در تحقیقی با عنوان "طراحی چارچوبی برای انتخاب آمیخته ابزارهای خطمشی عمومی (مورد مطالعه: آموزش و پرورش)"، نشان داده‌اند که دستیابی به اهداف خطمشی در زمان مقرر، منطبق بودن آمیخته ابزارها با بستر مورد استفاده، حمایت ابزارها از یکدیگر برای رسیدن به اهداف خطمشی، انسجام بین اهداف آمیخته ابزارها با هدف غایی خطمشی مورد نظر، هماهنگی ابزارها، تناسب بین ابزارها و اهداف غایی خطمشی، واقع‌گرایانه بودن، هماهنگی آمیخته ابزارها با قوانین و مقررات جاری، کارایی، اثربخشی، مقبولیت اجتماعی و سیاسی، سازگاری با تغییرات محیطی، تعامل و همکاری بین نهادها، تعهد و دانش مجریان، میزان مشارکت مردمی، هماهنگی آمیخته ابزارها با سیاست‌های کلان علمی کشور، ارزش‌های دینی، استقلال ارکان اجرایی، انتظارات و نیازهای جامعه، شرایط اقتصادی و مالی خانواده‌ها، داشتن نیروی انسانی متخصص، توجه به ارزش‌های فرهنگی، توجه به هنجارهای اجتماعی و عدالت توزیعی، مهم‌ترین عوامل در انتخاب بهینه آمیخته ابزارها در نظام آموزش و پرورش هستند که باید سیاست‌گذاران این حوزه به آن‌ها توجه کنند.

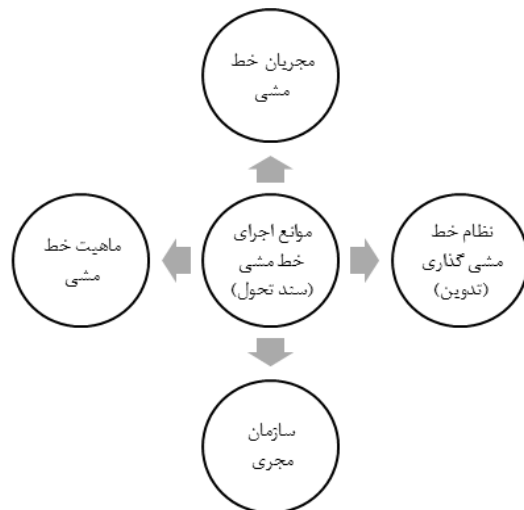
قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهشی با عنوان "طراحی الگوی خطمشی‌گذاری در آموزش و پرورش ایران با رویکرد قابلیت"، راه‌حل مشکلات ناشی از توسعه ناموزون و پیامدهای ناخواسته توسعه شامل

تا در نهایت به چند مؤلفه جهت ترسیم مدل مفهومی پژوهش و مطرح کردن سؤالات پژوهش دست پیدا کنیم. در ادامه با انجام مصاحبه‌های نیمه ساخت‌یافته به جمع‌آوری داده‌های بیشتر می‌پردازیم و در نهایت جهت پردازش داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده خواهیم کرد زیرا با توجه به نوع جمع‌آوری داده‌ها (مصاحبه) و نظریات زیر، این روش مناسب‌ترین روش جهت انجام این پژوهش است.

در این پژوهش، از نمونه‌گیری هدفمند و نمونه‌گیری نظری جهت شناسایی خبرگان استفاده شده است. در این نوع نمونه‌گیری یعنی نمونه‌گیری نظری، انتخاب نمونه‌ها و شناسایی داده‌ها بر اساس تحلیل داده‌هایی که از پیش گردآوری شده‌اند می‌باشد. تمرکز بر عمق نمونه‌گیری به مرور زمان افزایش می‌یابد. به این دلیل که در مراحل ابتدایی، مفاهیم جدید و تازه کشف می‌شود و در مراحل بعدی، عمق این مفاهیم اهمیت پیدا می‌کند. پیش‌بینی می‌شود در این پژوهش با ۸ الی ۱۰ نفر از خبرگان نام برده مصاحبه صورت گیرد. همچنین علاوه بر مصاحبه حداقل امکان از آرشيو و اسناد مربوط به تنظیم این سند نیز استفاده می‌شود. شیوه گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر به شرح زیر خواهد بود. در پژوهش حاضر از مصاحبه نیمه ساختاریافته جهت جمع‌آوری اطلاعات استفاده می‌نماید.

در مصاحبه نیمه ساختاریافته برای تمام موضوعات موردبحث سؤالات از قبل مشخص شده وجود دارد. سؤالات مطرح شده در مصاحبه نیمه ساختاریافته برای تمامی مصاحبه‌شوندگان مشابه هست اما این قابلیت وجود دارد که پژوهشگر، اطلاعات موردنیاز خود را از بررسی مصاحبه‌ها به دست آورد همچنین اگر پژوهشگر احساس کرد نیاز به مطرح کردن سؤال دیگری نیز هست می‌تواند آن را مطرح نماید. همچنین به دلیل مشخص بودن سؤالات و دسته‌بندی آن‌ها، امکان تجزیه و تحلیل و تفسیر اطلاعات راحت‌تر انجام

خط مشی اشاره کرد. برای ترسیم مدل مفهومی این پژوهش، محقق به بررسی منابع و پژوهش‌های موجود در زمینه محدودیت‌ها و موانع اجرای خط‌مشی عمومی پرداخته و با دسته‌بندی این عوامل، از عوامل دارای بیشترین تکرار در این پژوهش‌ها، مدل زیر را ترسیم نموده است.



شکل ۱: چارچوب کلان نظری پژوهش

متناسب با چارچوب نظری پژوهش، سؤالات پژوهش در ادامه ایراد می‌گردد. آیا سند تحول بنیادین آموزش و پرورش با موفقیت در اجرا همراه بوده است؟ و هدف از این تحقیق بررسی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش از جهت اجرای موفق و یا عدم موفق آن در سازمان آموزش و پرورش کشور هست.

روش پژوهش

به علت نبود پیشینه قوی در مورد موضوع این پژوهش و در نتیجه نبود پرسشنامه‌های استاندارد و مشخص نبودن همه مؤلفه‌های تأثیرگذار بر اجرای سند تحول بنیادین رویکرد پژوهش حاضر کیفی خواهد بود. برای به دست آوردن اطلاعات کافی ابتدا ادبیات و نظریه‌های اجرای خط‌مشی عمومی مورد بررسی قرار گرفته و شاخص‌ها، عوامل مؤثر و موانع اجرای عنوان شده در این نظریات شناسایی و دسته‌بندی شده

می‌شود. جهت اعتبار سنجی پژوهش حاضر، از شیوه-های رایج در پژوهش‌های کیفی مورد استفاده قرار گرفت. همچنین مستندسازی نوشتاری، شنیداری و دیداری به جهت حفظ عینیت مورد استفاده قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل کدهای حاصله در این تحقیق از نرم‌افزار Maxqda12 استفاده گردید.

یافته‌ها

در این بخش نتایج تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های پژوهش درباره واکاوی اجرای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش بررسی شده و در ادامه به تشریح نتایج آن پرداخته شده است. در ادامه به بررسی مفاهیم شناسایی شده در قالب چهار عامل نقش سازمان مجری، نقش نظام تدوین خط مشی‌گذاری، نقش مجریان خط‌مشی، نقش ماهیت خط‌مشی در موفقیت یا

شکست اجرای سند تحول بنیادین پرداخته خواهد شد. همچنین در پایان، شبکه مضامین پژوهش در قالب ترکیب این ابعاد ترسیم می‌شود.

مضامین شناسایی شده نقش سازمان مجری در اجرای سند تحول آموزش و پرورش

در جدول زیر مضامین به دست آمده از مصاحبه‌های انجام شده منطبق بر هدف اول (نقش سازمان مجری در اجرای سند تحول آموزش و پرورش) پژوهش آورده شده است. در این بخش پس از بررسی دقیق داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها ۱۱۷ کد استخراج شد؛ که این کدها در دو مضمون اصلی ایفای نقش راهبردی در اجرای سند تحول و ساختار نامناسب سازمانی دسته‌بندی شده است.

جدول ۱: مضامین شناسایی شده نقش سازمان مجری در اجرای سند تحول آموزش و پرورش

مضمون اصلی	مضمون فرعی ۱	مضمون فرعی ۲	مضمون فرعی ۳
	ابزارهای اجرای خط مشی	شناختی ابزارهای در دسترس	اولویت بندی از طریق هزینه فایده
	مشی	راهبرد انتخاب ابزار اجرای خط مشی	توجه به دسترس پذیری ابزارها
			قوانین به مثابه ابزار اجرای خط مشی
			مالیات به عنوان ابزار تامین مالی
	استقرار نظام مدیریت	---	---
	اثربخش		
ایفای نقش راهبردی در اجرای سند تحول	اهمیت شفافیت ساختاری	ابعاد شفافیت ساختاری	خشتی بودن اطلاعاتی
			کاربری اطلاعات
			ابعاد شفافیت ساختاری
			شفافیت اطلاعاتی
		تسهیل در اجرای خط مشی ها	---
		فراهم آوردن فرصت یادگیری	---
		تدوین برنامه‌های آموزشی و پرورشی همسو	---
	تدوین برنامه‌های آموزشی	با سند	
	آموزشی و پرورشی	عدم توجه به برنامه‌های همسو با سند تحول	---
	همسو با سند	غفلت از اهمیت حوزه آموزش	---
		تدوین برنامه‌های آموزشی و پرورشی همسو	---
		با سند	

مضمون اصلی	مضمون فرعی ۱	مضمون فرعی ۲	مضمون فرعی ۳
		عدم توجه به اصل شفافیت در سند تحول	---
	تعامل و هم افزایی میان نهادهای حاکمیتی	ایجاد چشم انداز مشترک	---
		تدوین نظام بودجه بندی مناسب	---
	تهیه امکانات و منابع	زمان	---
	مورد نیاز سیستم آموزش	تهیه امکانات و منابع مورد نیاز سیستم آموزش	---
		منابع فیزیکی	---
	نیروی انسانی متخصص	توجه به حقوق و دستمزد کارکنان	---
		ایفای نقش راهبری	---
	حرکت به سوی چابک سازی ساختاری	تجدد ساختاری	تحول بخش آموزشی تحول بخش اداری
	لزوم ایجاد کارگروه تدوین برنامه ها	متشکل از نهادهای حاکمیتی و فرهنگی	وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی سازمان صدا و سیما مجلس شورای اسلامی
	لزوم توجه به رهبری آموزش	سکان داری فرآیند تغییر	---
		اهمیت نقش معلم به عنوان بازوی اجرایی سند تحول	---
	مجریان اصلی سند تحول	پژوهشکده آموزش و پرورش دانشگاه فرهنگیان	---
		وزارت آموزش و پرورش	---
	به کارگیری جناحی و سیاسی مدیران	---	---
	تمرکز گرایی در مدیریت	---	---
	جلوگیری از بروز خلاقیت	---	---
	درگیر بودن مدارس به مسائل جزئی و کم اهمیت تر	---	---
	سردرگمی ناشی از تغییر و تحولات پی در پی	---	---
ساختار سازمانی نامناسب	سیاست زدگی و حزب گرایی ضعف مدیران آموزشی در قلمرو حرفه ای	---	---
	غفلت وزارت خانه در اجرای سند تحول	---	---
	غلبه کارکرد مدیریت آموزشی بر رهبری آموزشی	---	---
	کندشدن نظام تصمیم گیری	---	---
	مقاومت ساختار در مقابل تغییر	---	---

مضامین شناسایی شده نقش نظام تدوین خط مشی گذاری در اجرای سند تحول آموزش و پرورش در جدول زیر مضامین به دست آمده از تحلیل مصاحبه‌های انجام شده منطبق بر هدف دوم پژوهش (نقش نظام تدوین خط‌مشی‌گذاری در اجرای سند تحول آموزش و پرورش) آورده شده است. در این بخش پس از بررسی دقیق داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها ۱۴۰ کد استخراج شد. این کدها در سه مضمون اصلی ویژگی‌های تخصصی، ویژگی‌های شخصیتی و ویژگی‌های مهارتی دسته‌بندی شده است.

مضامین شناسایی شده نقش نظام تدوین خط مشی گذاری در اجرای سند تحول آموزش و پرورش در جدول زیر مضامین به دست آمده از تحلیل مصاحبه‌های انجام شده منطبق بر هدف سوم پژوهش (نقش مجریان در اجرای سند تحول آموزش و پرورش) آورده شده است. در این بخش پس از بررسی دقیق داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها ۹۱ کد استخراج شد. این کدها در پنج مضمون اصلی عوامل لزوم مشارکت مجریان، محیط، مدیریت ذینفعان، نظام ارزیابی و نظام‌مندی سند تحول دسته‌بندی شده است.

جدول ۲: مضامین شناسایی شده نقش نظام تدوین خط مشی گذاری در اجرای سند تحول آموزش و پرورش

مضمون اصلی	مضمون فرعی ۱	مضمون فرعی ۲
لزوم مشارکت مجریان	عدم مشارکت مجریان در سطوح مختلف	بی انگیزگی مجریان
	فقدان یا ضعف مشارکت نهادهای حاکمیتی	عدم برقراری ارتباط موثر میان مجریان
	مشارکت افرادی خارج از فضای آموزش و پرورش	عدم عدالت محوری در سند تحول
	ابهام و عدم اطمینان در آموزش کشور	---
	بی تفاوتی نسبت به عوامل فرهنگی و اجتماعی	---
محیط	تاثیرگزاری گروه‌های فشار	---
	عدم تحلیل محیطی	---
	عدم در نظر گرفتن تحولات سیاسی در سطح دولت	---
مدیریت ذینفعان	گفتمان سازی	---
	مدیریت خلاقیت و نوآوری	---
	شکل دهی نظام ارزیابی	---
	شکل دهی اندازه گیری رضایت ذی نفعان	---
	شکل دهی بهسازی و اصلاح نظام‌های مشارکتی شورایی	---
نظام ارزیابی	شکل دهی تعیین استانداردها	مرجعیت سند تحول
	شکل دهی فرآیند ارزیابی کسب اطلاعات	مرجعیت مبانی نظری پشتیبان سند تحول
	عدم توجه به نظام ارزیابی	---
	فقدان نظام بازخورد	---
	نظام ارزیابی فرمالیته	---
	تداخل اختیارات	---
	عدم سازمان دهی و نظام مندی وظایف و برنامه ها	---
فقدان توجه به خروجی‌های سند تحول	---	

جدول ۳: مضامین شناسایی شده نقش مجریان در اجرای سند تحول آموزش و پرورش

مضمون اصلی	مضمون فرعی ۱	مضمون فرعی ۲	مضمون فرعی ۳
	ابهام در تعریف مجریان سند	تعریف دقیق مجریان سند	دانش آموزان و خانواده‌های آنان
		عدم تناسب میان اختیارات و مسئولیت‌های مدیران و معلمان	مدیران و معلمان نیروهای آموزش و پرورش
	استقرار نظام انتخاب مجریان بر اساس شایستگی	برانگیختن انگیزه و علاقه	---
ویژگی‌های تخصصی	عدم اجرای صحیح راهکارهای سند تحول	عدم انطباق راهکارها با شرایط جامعه	---
	عدم تدوین برنامه‌های اجرایی سند تحول	غفلت از توجه به راهکارها	---
	غفلت و یا عدم برخورد صحیح با اسناد بالادستی	---	---
	لزوم بیش و درک عمیق نسبت به جوانب طرح	---	---
	لزوم وجود افراد متخصص	---	---
	نقش وزیر آموزش و پرورش در اجرای سند	عدم انتخاب وزیر برآمده از بستر آموزش و پرورش	---
		عدم باور وزرای آموزش و پرورش به سند تحول	---
	ادراک ناصحیح نسبت به مسائل	توجه به ارزش‌های مشترک جهت همگرایی	---
		توجیه نبودن لایه‌های مدیریتی نسبت به مسائل سطوح مختلف	---
		عدم مشارکت مدیران ارشد در تدوین سند	---
		فقدان آموزش تخصصی اجرای سند در مدیران ارشد	---
	عدم التزام و باور مدیران ارشد به سند تحول	فقدان نگاه سیستمی به مسائل	---
ویژگی‌های شخصیتی		لزوم فرهنگ سازی مدیران	---
		مقاومت در برابر تغییر	---
		تعهد اخلاقی	---
		تعهد عاطفی	---
		تعهد عقلایی	---
		تعهد مستمر	---
		لزوم حفظ استقلال مجریان	---
	نگرش نادرست مسئولان به الزامات سند	عدم توجه به فرآیندهای توانمندسازی مدیران و معلمان	---
		نگاه مصرف گرایی به آموزش و پرورش	---
		تفکر نقادانه	---
ویژگی‌های مهارتی		مهارت‌های تخصصی	توجه به تجارب مجریان
			مدیریت نوآوری و خلاقیت
	توجه به مهارت‌های بنیادین	مدیریت تعارض	---
		توانایی سازماندهی افراد و مهارت‌ها	---
		مهارت‌های عمومی	مهارت حل مسئله

مضمون اصلی	مضمون فرعی ۱	مضمون فرعی ۲	مضمون فرعی ۳
			مهارت ایجاد ارتباط موثر
			مهارت تصمیم‌گیری
	عدم ارتباطات موثر در سطوح مدیریتی	لزوم استقرار نظام رفع تعارض	---
		توانایی هدایت همکاری‌های بین‌بخشی	---
			آموزش ناکارآمد اجرای سند تحول به معلمان
			عدم اعتماد به مسئولان بالادستی
	لزوم توجه به مهارت‌های رهبری و هدایت	عدم توجه به عوامل انگیزاننده در نیروهای آموزش و پرورش	عدم توجه به عوامل انگیزاننده در نیروهای آموزش و پرورش
		عدم اعتماد بنفس معلمان در اجرای سند ارتقای منزلت اجتماعی معلمان	عدم اعتماد بنفس معلمان در اجرای سند ارتقای منزلت اجتماعی معلمان
		نظام پرداخت ناکارآمد معلمان	نظام پرداخت ناکارآمد معلمان
			آموزش ناکارآمد اجرای سند تحول به معلمان

مضامین شناسایی‌شده نقش ماهیت خط مشی در اجرای سند تحول آموزش و پرورش در مضامین شناسایی‌شده موثر بر عدم موفقیت اجرای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در جدول زیر مضامین به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های انجام‌شده آورده شده است. در این بخش پس از بررسی دقیق داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها ۱۳ کد استخراج شد.

جدول ۴: مضامین شناسایی‌شده نقش ماهیت خط مشی در اجرای سند تحول آموزش و پرورش

مضمون اصلی	مضمون فرعی
	ابهام در ضمانت اجرایی سند
	عدم انعطاف‌پذیری سند تحول
ابهام در اهداف و چشم‌انداز	مشخص نبودن هدف کلی سند تحول
	نیاز به بازنگری در حوزه راهبردها
	اشکالات ماهوی متعدد
	عدم پایبندی به التزامات تربیتی
چارچوب مفهومی مبهم	عدم رعایت اولویت بندی و تکرار در گزاره‌های ارزشی و عملیاتی
	عدم شفافیت و صراحت متن سند تحول
	نارسا بودن سند از منظر نوع نگاه به انسان

عدم بروز رسانی سند تحول	---
عدم تفکر جامع و سیستماتیک نسبت به مسائل	---
عدم توجه به بسترهای ملی و منطقه‌ای	---
عدم توجه به بسترهای ملی و منطقه‌ای	غیرواقعی بودن آرمان‌ها و اهداف کلان
نگاه تک‌سویه به فرهنگ از منظر فرهنگ اسلامی	---

جدول ۵: مضامین شناسایی شده موثر بر عدم موفقیت اجرای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

مضمون اصلی	مضمون فرعی ۱	مضمون فرعی ۲
	تمرکز بر اقدامات بی ثمر	---
	تمرکز بر اقدامات بی ثمر	تغییر ساختار مقاطع آموزشی
	اجرای ناقص سند تحول	---
میزان	تنزل وضعیت آموزشی کشور	---
موفقیت	عدم تحول آفرینی در حوزه آموزش کشور	---
اجرای سند تحول	جنبه نمایشی و تشریفاتی سند	---
	آزمون و خطای بسیار در اجرای سند	---
	هزینه بی ثمر برای تدوین سند	---

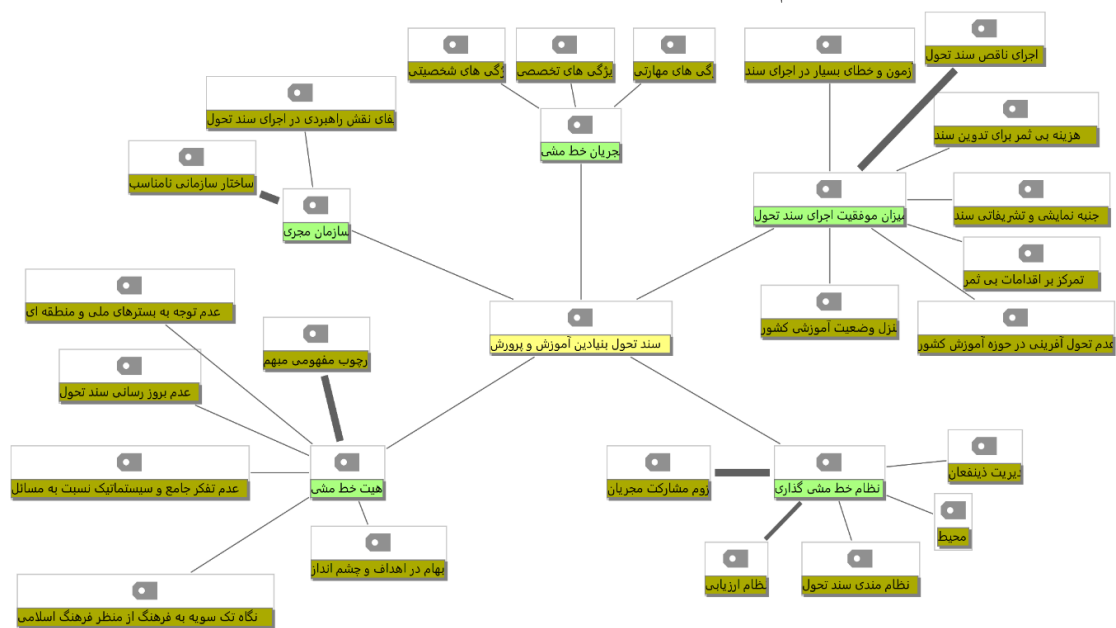
بحث و نتیجه گیری

تحقق اهداف کلان، راهبردها، هدف‌های عملیاتی و راهکارهای ۱۳۱ گانه سند تحول بنیادین نیازمند نظام مدیریتی کارآمد، اثربخش و هوشمند و مدیران توانمند، خلاق و فعال است. تحول بنیادین، فرایندی پویا و پیچیده است که به کار جمعی و گروهی و مدیریت هوشمندانه و مدبرانه نیاز دارد و بدون تحول در مبانی نظری، باورها، رویکردها، رفتارها و روندها و فرایندها، هیچ تغییری اتفاق نخواهد افتاد. برای انجام این مهم باید بتوان با ایجاد عزم ملی و جلب همراهی همگانی، نسبت به ارتقاء مسئولیت پذیری ارکان سهیم و مؤثر در فرایند تعلیم و تربیت، بسیج امکانات و منابع، طراحی و استقرار زیرساخت‌ها و نظام‌های ذی ربط، استفاده بهینه از فرصت‌ها و وقوت‌ها و کنترل تهدیدها و محدودیت‌ها اهتمام ورزید و این همه، نیازمند مدیریت کارآمد و اثربخش و تحول آفرین است. سازمان‌ها محصول شیوه‌های تفکر و عمل اعضای خود هستند.

مضامین شناسایی شده در شبکه مضامین

در شکل زیر شبکه مضامین نهایی به دست آمده از مصاحبه‌های انجام شده آورده شده است. در این بخش پس از بررسی دقیق داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها ۴۲۹ کد استخراج شد. این کدها در قالب پنج عامل نقش سازمان مجری، نقش نظام تدوین خط مشی

فصلنامه خط‌مشی گذاری عمومی در مدیریت



نمودار ۲: شبکه مضامین نهایی به دست آمده از مصاحبه‌های

باورپذیری بهتر است کلاس‌ها و آموزش‌هایی برای آنان در نظر گرفته شود.

فهم دقیق و عمیق مفاهیم تحول‌آفرینی، به ویژه مبانی نظری و مفاهیم فلسفی تحول‌بنیادین به همراه تلاش برای گسترش و نهادینه سازی فرهنگ تحول‌خواهی و تحول‌آفرینی در درون نظام آموزش و پرورش و همسو نمودن عوامل محیطی و نیز برنامه ریزی و طراحی مدل اجرایی کارآمد و ایجاد سازوکارهای نظارتی هوشمند از جمله مواردی است که در یافته‌های تحقیق به آنها اشاره شده است منطبق است با نتایج، ادهم (۱۳۹۱).

در تحقیق دیگری خدایی (۱۳۹۲) زمان برنامه تحصیلی و نقش مجریان خط مشی، نقش ماهیت خط مشی و میزان موفقیت اجرای سند تحول‌بنیادین کردند را در تحقیق خود اشاره کرده است. همچنین تجاری و دیگران (۱۳۹۴) از طرف دیگر گزاره‌های ارزشی سند تحول‌بنیادین براساس آموزه‌های قرآن کریم سنت پیامبر اکرم (ص)، قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران و رهنمودهای رهبر کبیر انقلاب اسلامی حضرت امام خمینی (ره) و مقام معظم رهبری و سند چشم‌انداز تهیه و تدوین شده است منطبق و موافق تحلیل یافته‌های پژوهش می‌باشد.

جهت پذیرش اسناد در آموزش و پرورش بهتر است بستر لازم برای کاهش مقاومت در برابر اجرا و تسهیل پذیرش از سوی مجریان و معلمان در نظر گرفته شود و اجرا زمانی اثربخش است که از ابتدا اهداف به درستی شناسایی شده باشند و سپس راه رسیدن به آن مشخص گردد. در زمینه آموزش و پرورش به علت حساسیت و گستردگی آن اسناد تنظیمی در ابتدا باید با اهداف روشن و و خارج از ایده آل‌طلبی مطرح و راه رسیدن به آنها مشخص گردد. با توجه به تحلیل یافته‌های پیشنهاداتی جهت بررسی سند تحول‌بنیادین آموزش و پرورش از جهت

بنابراین اگر بخواهیم سازمانی تغییر کند یا به شیوه‌ای بهتر عمل کند، باید به افراد فرصت کافی بدهیم تا شیوه فکر و عمل خود را تغییر بدهند اگر شیوه تفکرمان را تغییر ندهیم، تمامی راه‌های جدید به همان نتایج کم‌اثر پیشین منجر می‌شوند.

هدف اصلی پژوهش بررسی سند تحول‌بنیادین آموزش و پرورش از جهت اجرای موفق و یا عدم موفق آن در سازمان آموزش و پرورش کشور بوده است. هدف‌های فرعی پژوهش حاضر نیز بررسی نقش سازمان مجری، نظام (تدوین) خط‌مشی‌گذاری، مجریان خط‌مشی، ماهیت خط‌مشی، در اجرای موفق و یا عدم موفق این سند هستند. با توجه به یافته‌های این پژوهش سند تحول‌بنیادین آموزش و پرورش در اجرا با شکست همراه بوده است و مصاحبه‌شوندگان در پاسخ به سوال اصلی پژوهش (آیا سند تحول‌بنیادین آموزش و پرورش با موفقیت در اجرا همراه بوده است) به شکل متفق‌القول به شکست این سند در اجرا اذعان داشتند و در وصف آن از عباراتی از قبیل: اقدامات بی‌اثر، اجرای ناقص، عدم تحول‌آفرینی، تنزل وضعیت آموزشی کشور و هزینه‌های بی‌ثمر برای اجرای سند استفاده نموده‌اند. با توجه به اینکه آموزش و پرورش مسئولیت بالایی در فرهنگ سازی کشور دارد نباید جایی برای آزمون و خطا قرار گیرد. به جای سند نویسی مجدد در آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود اسناد موجود نظیر سند تحول‌بنیادین آموزش و پرورش در ابتدا اجرایی شود و بعد به بحث سند-نویسی پردازیم که اجرای اسناد در آموزش و پرورش نیازمند داشتن انگیزه کارکنان و مجریان است. جهت ارتقای انگیزه آنان باید تشویق‌هایی از قبیل افزایش حقوق و مزایا و ارتقای جایگاه شغلی در نظر گرفته شود؛ همچنین اجرایی شدن اسناد موجود در آموزش و پرورش از قبیل سند تحول‌بنیادین نیازمند درک و قبول مجریان و معلمان می‌باشد. جهت ارتقای درک و

آزاد، سمانه (۱۳۹۱). "موانعی که سر راه تحول سبب شده‌اند؛ مشکلات اجرای سند تحول بنیادین از زبان مدیران." رشد مدیریت مدرسه ۹۱ (۱۱): ۴.

تجاری، فرشاد و حاتمی، حجت (۱۳۹۶)، بررسی جایگاه آموزش و تربیت آموزش ابتدایی، فصلنامه رشد. شماره ۲۵

خان محمدی، هادی (۱۳۹۳). رساله الگوی مشارکت شهرداری در مدیریت دولتی مبتنی بر تعالیم نهج البلاغه.

خدایی، معصومه (۱۳۹۲)، جایگاه تربیت بدنی و ورزش در سند تحول، هفتمین همایش تربیت بدنی و علوم ورزشی. دوره چهارم، شماره ۴۸

دانایی فرد، حسن، (۱۳۹۵). گفتارهای جدید در خطمشی گذاری عمومی، چاپ اول، تهران: انتشارات دانشگاه امام صادق (ع).

دانایی فرد، حسن، تراب زاده جهرمی، محمدصادق (۱۳۹۶). تحلیلی بر انسجام نظریه عدالت در خطمشی‌های آموزشی جمهوری اسلامی ایران رویکرد ارزیابی نظریه برنامه. اندیشه مدیریت راهبردی ۲۱ (۱۱): ۷۳-۱۰۸.

رضایی، سعید (۱۳۹۶). رساله طراحی و تبیین الگوی مدیریت منابع انسانی با رویکرد مشتری مداری در صنایع تولیدی.

سیف، علی‌اکبر (۱۳۸۰). روانشناسی پرورشی (روانشناسی یادگیری و آموزش) تهران: نشر آگاه.

عبداللهی، شیرزاد (۱۳۹۲). چالش‌های آموزشی ایران چیست؟ به نقل از وبلاگ فرهنگیان نیوز.

فانی، علی‌اصغر، قربان لو، محسن، دانایی فرد، حسن، دلخواه، جلیل (۱۳۹۶). طراحی چارچوبی برای انتخاب آمیخته ابزارهای خطمشی عمومی (مورد مطالعه: آموزش و پرورش). چشم‌انداز مدیریت دولتی ۳۲: ۴۱-۶۴.

فیوضات، یحیی (۱۳۹۰). مبانی برنامه‌ریزی آموزشی، تهران: نشر ویرایش.

اجرای موفق و یا عدم موفق آن در سازمان آموزش و پرورش ارائه می‌شود:

- بررسی وضعیت استقرار نظام شایسته‌سالاری معلمان در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش؛

- طراحی و استقرار نظام ارزیابی عملکرد معریان سند تحول بنیادین آموزش و پرورش؛

- رتبه بندی عوامل موثر بر اجرای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش؛

- نقش سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در توسعه اجتماعی و فرهنگی.

- اصلاح و به روزآوری روش‌های تعلیم و تربیت با تأکید بر روش‌های فعال، گروهی، خلاق با توجه به نقش الگویی معلمان

- تأمین تسهیلات و امکانات و ایجاد ساز و کارهای کارا و اثربخش در آموز شهای ضمن خدمت معلمان و تقویت انگیزه و مهارت حرف‌های برای یادگیری مداوم

- ایجاد شبکه پژوهشی فعال و فراگیر در درون ساختار نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی با استفاده از فناوری‌های نوین و در قالب شبکه ملی اطلاعات و ارتباطات

- استفاده بهینه از دانش و تجربه نخبگان و پیشکسوتان آموزش و پرورش

- استقرار نظام خلاقیت و نوآوری در آموزش و پرورش در راستای تربیت جامع و بالندگی معنوی و اخلاقی و حمایت مادی و معنوی از مدیران، مربیان و دانش آموزان خلاق و نوآور و کارآفرین.

منابع و ماخذ

امراللهی، سکینه (۱۳۹۴). بررسی موانع اجرایی پیش رو سند تحول بنیادین آموزش و پرورش از دیدگاه معلمان آموزش و پرورش منطقه ۲ شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت دبیر شهید رجائی.

- قرب، غلامرضا (۱۳۹۳). نگاهی به فرایند اجرای خط‌مشی عمومی، همایش بین‌المللی مدیریت، تهران، موسسه سفیران فرهنگی مبین.
- قلی پور، رحمت‌الله، فانی، علی‌اصغر، دلبری راغب، فاطمه، امیری، مجتبی، مهر محمدی، محمود (۱۳۹۷). طراحی الگوی خط‌مشی گذاری در آموزش و پرورش ایران با رویکرد قابلیت. سیاست‌گذاری عمومی ۱۵ (۴): ۱۵۹-۱۷۶.
- قلی پور؛ رحمت‌الله، بیگی؛ وحید، سعیدآبادی؛ علی‌اصغر (۱۳۹۶). تحلیلی بر خط‌مشی راهکارهای اجرایی گسترش فرهنگ عفاف و حجاب: آسیب‌شناسی اجرا با رویکردی فازی، فصلنامه مدیریت دولتی دوره اول، شماره یک، بهار ۱۳۹۶، ۱۰۷-۱۳۶.
- کیخا، احمد، (۱۳۹۶). رویکرد انتقادی به سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، کنگره بین‌المللی دستاوردهای جهانی علوم اجتماعی، روانشناسی و علوم تربیتی، تهران، دبیرخانه دائمی کنگره.
- مرزوقی، رحمت‌الله؛ عقیلی، رضا؛ مهر وز، محبوبه (۱۳۹۵). تحلیل و نقد نظری و روش‌شناختی اسناد تحول بنیادین آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران. علوم تربیتی: پژوهش‌نامه مبانی تعلیم و تربیت، شماره ۲.
- مک‌ناب، دیوید ای (۱۹۳۲). روش‌های تحقیق کمی و کیفی مدیریت دولتی و سازمان‌های غیرانتفاعی. (مترجمین: رضا واعظی، محمدصادق آزمندیان). تهران: صفار، اشراقی، ۱۳۹۰.
- منوریان، عباس، (۱۳۹۴). اجرا و ارزیابی خط‌مشی عمومی، تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.
- نویدآدم، مهدی (۱۳۹۱). الزامات مدیریتی تحول بنیادین در آموزش و پرورش. راهبرد فرهنگ ۱۷-۱۸ (۵): ۲۹۵-۳۲۴.
- نویدپور، فاطمه (۱۳۹۶). شناسایی موانع اجرایی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش ایران بر مبنای
- روش‌شناسی کیو. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید مدنی آذربایجان.
- نویدی ادهم، مهدی (۱۳۹۳). الزامات مدیریتی در سند تحول آموزش و پرورش. راهبرد فرهنگ، شماره ۱۷.
- نیومن، ویلیام لارنس (۲۰۰۰). شیوه‌های پژوهش اجتماعی: رویکردهای کیفی و کمی. (ترجمه حسن دانایی فرد و حسین کاظمی، ۱۳۹۸). تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- لوانی، سید مهدی، شلویری، میثاق (۱۳۹۵). اجرای خط‌مشی عمومی: دیدگاه‌های نظری و راهکارهای علمی. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی ریاست جمهوری ۱۳۹۴.
- وردی نژاد، ف (۱۳۹۰). چالش‌ها، فرصت‌ها، تهدیدها و الگوی مناسب مدیریتی برای تحقق اهداف سند چشم‌انداز، برگرفته از سایت مرکز علمی جهاد دانشگاهی.
- Anderson, J.E. (1975) public policy- Making, Now York: Praeger.
- Annor, S. and Allen, P. (2008), "Why is it difficult to promote public mental health? A study of policy implementation at local level", Journal of Public Mental Health, Vol. 7 No. 4, pp. 17-29.
- DeLeon, P. (1999) The missing link revisited: Contemporary implementation research, policy studies Review, 16 (3/4):311_38
- Espinoza, O. (2009), "Reflexiones sobre los conceptos de politica, politica publica y politica educacional", Archivos Analiticos de Politicas Educativas, Vol. 17/8.
- Geurts, Thei (2014) "Public Policy Making - the 21st Century Perspective" eBook (PDF), 60 Pages.
- Given, L. M. (2008). The Sage encyclopedia of qualitative research methods. Sage Publications.
- Hill.M, Hupe.P. L, (2002), Implementing Public Policy: Governance in Theory and in Practice (SAGE Politics Texts series), Publisher: Sage Publications Ltd.
- King, N., and Horrocks, C. (2010). Interviews in Qualitative Research. London: Sage.
- Lester, J. P. and Googin, M. L. (1998). Back to the Future. The Rediscovery of Implementation Studies. Policy Currents, 8, 1-9.

OToole, L.J. (2000a) "Research on policy implementation: Assessment and prospects. Journal of public Administration Reserch and Theory, 10(2): 263_88.

Philip, Dahida Deewua & Peter, Maidoki B (2013) "Public Policy Making and Implementation in Nigeria: Connecting the Nexus", Public Policy and Administration Research, Vol.3, No.6, PP:56-64

Qian, H. and Walker, A. (2011), "The 'Gap' Between Policy Intent and Policy Effect: An Exploration of the Interpretations of School Principals in China", Huang, T. and Wiseman, A.W. (Ed.) The Impact and Transformation of Education Policy in China (International Perspectives on Education and Society, Vol. 15), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 187-208.

Rayou, P. and A. Van Zanten (2015), Les 100 mots de l'éducation, Presses universitaires de France, Paris

Stevenson, H. (2006), Education Policy: Process, Themes and Impact (Leadership for Learning), Publisher: Routledge; 1 edition.

Van Zanten, A. (2014), Les politiques d'éducation, Presses universitaires de France, Paris.

یادداشت‌ها

¹ OToole

² DeLeon

³ Geurts

⁴ Zanten

⁵ Qian Walker.

⁶ Samuel Annor Pauline Allen.



Analysis of the Implementation of the Document of Fundamental Change in Education

Afsaneh Navidkia¹ - Reza Vaezi^{2*} - Vajhollah Ghorbanizadeh³

Abstract

Background: Providing transformation mechanisms in a large and extensive organization of education requires efficient and effective management to be able to use the available facilities and resources and establish active and effective interaction with the elements involved in the transformation process, to achieve the transformation goals. Provides. Education as a socio-cultural institution plays a fundamental and irreplaceable role in the training of human resources and the production of social and cultural capital and in the process of growth and excellence of the country so that the future of the country in the mirror of education today can be Is an observation.

Objective: The purpose of this study is to investigate the document of fundamental change in education for its successful or unsuccessful implementation in the education organization.

Methods: In this research, the research approach is qualitative and in the research, the content analysis method has been used. For this purpose, 8 semi-structured specialized interviews with experts and presenters have been conducted. Data analysis in the open coding process led to the emergence of 429 codes in the form of 4 main sections.

Findings: Data analysis based on content analysis indicates that the four factors are the role of the implementing organization, the role of the policy-making system, the role of policy-makers, the role of the nature of the policy, on the success and failure of the document. And education has had a great impact and according to the obtained data, in general, the document of fundamental transformation of education in implementation has been accompanied by failure

Conclusion: The results show that instead of rewriting in education, it is suggested that existing documents such as the document of fundamental transformation of education be implemented first and then discuss the documenting that the implementation of documents in education and Nurturing requires motivation of employees and executives. Also, the implementation of existing documents in education, such as the document of fundamental change, requires the understanding and acceptance of administrators and teachers.

Keywords: general policy, policy implementation, change management, document of fundamental transformation of education

¹ Graduate of Management, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University of Tehran.

² Professor, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran. (Correspondence Author) theory.management@yahoo.com

³ Associate Professor, School of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University of Tehran.