

طراحی مدل اجرای خطمشی‌های وزارت آموزش و پرورش با استفاده از روش مدلسازی ساختاری تفسیری^۱

رضا زینی وند مقدم^۲ - محمدرضا باقرزاده^{۳*} - یوسف قلی پور کنعانی^۴ - مهرداد متانی^۵ - محسن عارف نژاد^۶

چکیده

زمینه: امروزه همه اندیشمندان و صاحب‌نظران به ضرورت وجودی سازمان‌های تربیتی و اولویت آموزش و پرورش نسبت به دیگر فعالیت‌های اجتماعی رسیده‌اند. از آنجایی که خطمشی‌ها نقشه راه و الگوی عمل حاکمیت و سازمان‌های تابعه محسوب می‌شوند، لذا اجرای درست خطمشی‌های آموزش و پرورش برای دست‌یابی به اهداف تعیین شده از اهمیت بسزایی برخوردار است.

هدف: پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل اجرای خطمشی‌های وزارت آموزش و پرورش با استفاده از روش مدلسازی ساختاری تفسیری انجام پذیرفت.

روش‌ها: این پژوهش از نظر روش آمیخته، بر مبنای پژوهش‌های کیفی و کمی و از نوع پژوهش‌های قیاسی استقرایی است. جامعه آماری پژوهش خبرگان وزارت آموزش و پرورش هستند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ۳۶ نفر از آنان به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه بود داده‌های پژوهش با استفاده از روش مدلسازی ساختاری تفسیری تحلیل شد.

یافته‌ها: مهمترین یافته‌های پژوهش عبارتند از: تدوین خطمشی‌های پایدارمنطبق بر واقعیات و متناسب زمان؛ تدوین خطمشی‌های انگیزه‌ساز و اهتمام به مشارکت ذینفع‌گرا؛ سنجش و ارزیابی مدام؛ کفایت منابع و مشارکت عملی همه ی بخش‌های تخصصی و عمومی

نتیجه‌گیری: لزوم تدوین خطمشی‌های پایدارمنطبق برواقعیات، متناسب زمان و ذینفع‌گرا با بهره‌گیری از تکنولوژی را می‌توان مهمترین عامل اجرای بهینه خطمشی‌های وزارت آموزش و پرورش در نظر گرفت.

واژگان کلیدی: سیاست‌گذاری، خطمشی‌گذاری، آموزش و پرورش، مدل‌سازی ساختاری تفسیری

^۱ مقاله حاضر برگرفته شده از رساله دکتری با عنوان فوق است.

^۲ دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه آزاد قائمشهر مازندران

^۳ استادیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد قائمشهر مازندران (نویسنده مسئول) dr.mr.bagherzadeh@gmail.com

^۴ استادیار گروه مهندسی صنایع دانشگاه آزاد قائمشهر مازندران

^۵ استادیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی قائمشهر مازندران

^۶ استادیار گروه مدیریت دانشگاه لرستان، خرم‌آباد

مقدمه

یکی از ارکان اساسی توسعه یک کشور، بخش آموزش و پرورش آن است که هم ابزاری مهم برای توسعه بوده و هم یکی از اهداف توسعه محسوب می‌شود. در کشورهای مختلف، استقرار و فعالیت نظام‌های آموزشی به یک جریان مهم و اثرگذار تبدیل شده است که هر ساله بخش عظیمی از منابع مادی در قالب بودجه‌های دولتی و هزینه‌های شخصی، در این راه صرف می‌شود (جهانیان، ۱۳۹۱). از این رو، آموزش و پرورش که روزگاری یک مقوله مهجور در سیاست‌گذاری داخلی شناخته می‌شد، به تدریج در صحنه ملی و بین‌المللی به بحث اصلی سیاست‌گذاری تبدیل شده است (جهانیان، ۱۳۹۱). نکته حائز اهمیت اینجاست که راهبردهای توسعه از طریق خط‌مشی‌های توسعه به اجرا در می‌آیند؛ در حقیقت سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها ابزارهای کنترلی هستند که به گونه‌ای مشخص و عملی، راه حصول به هدف‌ها را تعیین می‌کنند (هومن، ۱۳۶۸). بهره‌گیری درست و به دور از هر گونه افراط و تفریط و یا تعصب کورکورانه از سیاست‌گذاری می‌تواند موجب تحقق رسالت اصلی آموزش و پرورش گردد، که همانا تربیت و رشد تک‌تک انسان‌ها به منظور کمال آن‌هاست. در عصر فرا پیچیده امروز، همگام با افزایش رقابت، پیچیدگی و جهانی شدن، ظهور سیاست‌گذاری‌های جدید نظام آموزشی، پاسخی است به طیف وسیعی از نیازهای متنوع آموزشی و پژوهشی جوامع بشری. بی‌شک یک نظام آموزشی مبتنی بر ساختار صحیح، علل شکل‌گیری و کارکردهای خود جهت توسعه و دستیابی به رسالت‌های تعیین شده مسیر مشخصی را مطابق راهبردها و برنامه‌هایش که ریشه در سیاست‌گذاری‌های آن دارد، ترسیم نموده است. لذا چگونگی طی این مسیرهای مشخص می‌تواند نقشه راهی برای نهادهای علمی و پژوهش کشور باشد (اکبری، نوید بخش و بختیاری، ۱۳۹۵). در سازمان آموزش و پرورش شورای عالی تنها مرجع سیاست-

گذاری در حوزه آموزش است. با توجه به این مسئله که از جمله مهم‌ترین وظایف نظام آموزشی، تولید نیروی انسانی پرورش یافته، ماهر، توانمند و لایق در عرصه‌های گوناگون اجتماعی است؛ از این رو سوال اصلی پژوهش حاضر آن است که مدل اجرای خط‌مشی‌های وزارت آموزش و پرورش به چه صورت است؟

خط‌مشی‌گذاری عمومی، تجلی اداره حکومت در عمل است. به بیانی خط‌مشی عمومی وجود فرآیند یا مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و تصمیم‌های دولتی که با هدف حل یک مسئله عمومی طراحی می‌شود و فرآیندی است که طی آن مسئله‌ای در عرصه عمومی شناسایی شده، در یک نظام پویا مورد بررسی قرار گرفته و راه حلی اتخاذ و اجرا می‌شود (حاجی پور و همکاران، ۱۳۹۴). امروزه مسائل عمومی حساس‌تر از گذشته‌اند، بنابراین خط‌مشی‌گذاری نیز از حساسیت بیشتری برخوردار می‌شود. بنابراین توانمندی و قابلیت یک دولت در انجام مقاصدش منوط به ساماندهی و اجرای موفق خط‌مشی‌هایی است که تدوین نموده است (رنگرز و همکاران، ۱۳۹۶). اغلب بین تصویب قوانین و مقررات و به کارگیری آن‌ها شکاف بزرگی قرار دارد؛ این شکاف از طریق خط‌مشی‌گذاران ممکن است بزرگتر و ژرف‌تر شود (دانش فرد، ۱۳۹۳). شکاف اجرای خط‌مشی، فرایند دشوار حرکت از سیاست به عمل است و اغلب با کم‌توجهی مواجه می‌شود (مقدس پور و همکاران، ۱۳۹۳). در واقع مشکلات و آسیب‌های اجرایی زمانی اتفاق می‌افتد که نتایج مطلوب مربوط به منافع مورد نظر حاصل نشود. محققان و صاحب‌نظران متعدد، در تبیین مشکلات خط‌مشی‌گذاری به طور کلی و اجرای خط‌مشی به طور خاص، عوامل زیادی برشمرده‌اند و اکثریت آنان بر این باورند که مشکلات اجرای خط‌مشی با شرایط محلی هر جامعه متفاوت بوده و راهکارهای متفاوتی نیز می‌طلبد، (عباسی و همکاران، ۱۳۹۵؛ نقل از الوانی و شریف زاده، ۱۳۹۰).

نظام آموزش و پرورش کشور به رغم فعالیت‌های اصلاحی و تلاشی که برای بهبود اجزا و عناصر آن در طول چهار دهه بعد از انقلاب اسلامی انجام داده است، نتوانسته کارکرد مورد انتظار را داشته باشد (شورای عالی آموزش و پرورش، ۱۳۹۰) و ناگزیر با چالش‌هایی نظیر ضعف هماهنگی اهداف و برنامه‌های نظام آموزش عمومی با نیازهای بازار کار و اشتغال، پیچیدگی ساختار و تشکیلات سازمانی با درجه بالایی از تمرکز، نبود سازوکارهای لازم برای مشارکت همه جانبه تمامی عوامل سهم و مؤثر در نظام تعلیم و تربیت، وجود مشکلات معیشتی، منزلتی و رفاهی و به تبع کاهش انگیزه معلمان، نبود سازوکارهای لازم و کافی برای جلب مشارکت‌های خانواده در نظام آموزشی و پرورشی کشور و وجود نابرابری در دستیابی به فرصت‌های آموزشی و پرورشی در مناطق مختلف کشور^۱ روبه‌رو است و این امر سبب شده است که نتواند متناسب با تغییرات ایجاد شده در ابعاد اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی تحولات لازم را در ساختار و کارکردهای خود ایجاد کند و به اهداف خود دست یابد (کمالی و خاوری، ۱۳۹۰). لذا تحول در نظام آموزش و پرورش کنونی ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است و سازوکار کلیدی تحقق اهداف غایی در حوزه آموزش و پرورش، خط‌مشی‌های عمومی آن هستند (دانایی فرد و رجب‌زاده، ۱۳۹۴). تاکنون خط‌مشی‌ها و راهبردهای مختلفی برای تحول در این نظام به کار رفته که موفقیت‌آمیز نبوده است. بی‌تردید بخشی عظیمی از کیفیت خط‌مشی‌های آموزشی مربوط به قابلیت اجرای آن است و همان‌گونه که شرح داده شد، شناسایی موانع و آسیب‌های پیش روی اجرای خط‌مشی و همچنین عوامل مؤثر بر اجرا، یکی از مهم‌ترین گام‌های توفیق سیاست‌ها و خط‌مشی‌های عمومی محسوب می‌شود. در صورتی که انتخاب ابزارهای اجرا بر مبنای نظری و فلسفی عمیق و روش‌های دقیق و علمی استوار باشد و موانع و آسیب‌های پیش روی اجرا به خوبی شناسایی

گردد، می‌توان خط‌مشی‌هایی طراحی کرد که به کاهش تبعیض و بی‌عدالتی آموزشی، انطباق خط‌مشی‌ها با نیازهای جامعه، اصلاح ساختار سازمانی و تشکیلاتی در جهت کاهش تصمیم‌گیری متمرکز، استفاده بهینه از ظرفیت‌ها، امکانات و منابع و نظایر این منجر شود (فانی و همکاران، ۱۳۹۵). از این رو، پژوهش حاضر بر آن است تا مدل اجرای خط‌مشی وزارت آموزش و پرورش را تدوین و ارائه نماید.

خط‌مشی‌های عمومی قوانین و استراتژی‌های هستند که دولت برای هدایت و مدیریت برنامه‌های اقتصادی، اجتماعی و اداری و غیره تدوین می‌کند. اهداف خط‌مشی‌هایی که سیاست‌گذاران دولتی تدوین می‌کنند، در راستای خلق فرصت‌ها، آموزش و مهارت‌های جدید، تشویق و رشد افراد است (کنون^۲، ۲۰۰۸). خط‌مشی تصمیمی به نسبت پایدار است که در قبال یک مسئله عمومی اتخاذ می‌شود (قلی‌پور، ۱۳۸۱). از این رو می‌توان خط‌مشی‌گذاری عمومی را شاخه‌ای از اداره امور عمومی دانست که تمرکز آن بر حل مسائل عمومی (و نه سازمانی) است. از این رو مباحث مربوط به استفاده از تجربه برای حل مسئله در مدیریت، با توجه به ابعاد مسئله عمومی، می‌تواند در خط‌مشی‌گذاری عمومی مورد استفاده قرار گیرد (شاه‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۳). تجربه دولت‌ها، می‌تواند در مراحل گوناگون چرخه خط‌مشی‌گذاری، از تدوین گزینه‌ها تا ارزشیابی و اجرای آن مورد استفاده قرار گیرد. استفاده از مقایسه‌های بین‌المللی می‌تواند در فراگرد خط‌مشی‌گذاری اثر مثبت بگذارد و به خصوص خط‌مشی‌گذاران را به سمت راه‌حل‌های جدید برای مسائل و سازوکارهای جدید برای اجرای خط‌مشی و ارتقای ارائه خدمات خط‌مشی کمک کند (همیلتون^۳، ۲۰۰۲). مرور خط‌مشی‌های پیشین می‌تواند خط‌مشی‌گذار را در پرسش از راه‌حل‌های پذیرفته شده خط‌مشی یاری کند و گزینه‌های پیشه‌تری را در مواجهه با مسائل کنونی خط‌مشی باز نماید (پوستنوت^۴، ۲۰۰۹).

خط‌مشی

خط‌مشی‌گذاری

در مطالعات حوزه سیاست‌گذاری، تعاریف متعددی از خط‌مشی عمومی وجود دارد. اندرسون^۵ (۲۰۱۱) تعریف جامع تری از خط‌مشی عمومی ارائه داده است. وی خط‌مشی را مجموعه اقدام‌های هدفمند و نسبتاً ثابتی می‌داند که توسط بازیگر یا مجموعه‌ای از بازیگران در مواجهه با یک مسئله یا موضوع نگران‌کننده دنبال می‌شود. این تعریف به جای توجه بر آنچه که تنها پیشنهاد شده و قصد انجام آن وجود داشته، بر آنچه واقعاً انجام شده، تمرکز می‌کند. بنابراین خط‌مشی را از تصمیمی که اساساً انتخابی مشخص از میان بدیل هاست، متمایز می‌کند و آن را چیزی می‌نگرد که در طول زمان آشکار می‌شود (اندرسون، ۲۰۱۱). مدت هاست که «اجرا» به عنوان یک مرحله مشخص در فرایند خط‌مشی‌گذاری به رسمیت شناخته شده و مرحله‌ای منحصر به فرد است که معرف تبدیل یک ایده یا توقع یا انتظارات برای اقدام با هدف رفع مشکلات اجتماعی می‌باشد (لستر و گاجین، ۱۹۹۸؛ نقل از حاجی‌پور و همکاران، ۱۳۹۴). در حوزه سیاست‌گذاری، اجرای خط‌مشی این چنین تعریف شده است: «اجرای خط‌مشی عبارتست از انجام یک تصمیم سیاسی عمده که معمولاً در راستای یک قانون است و در عین حال می‌تواند شکل از دستورهای مهم اجرایی یا تصمیمات قضایی را نیز در بر بگیرد. تصمیم مذکور مشکلات مختلف را شناسایی می‌کند تا به آن‌ها رسیدگی شود؛ اهداف را به منظور پیگیری تصریح می‌نماید و به روش‌های مختلف فرایند اجرا را ساختار بندی می‌کند. فرایند اجرا معمولاً با تصویب قوانین و سیاست‌های اصلی آغاز می‌شود و با خروجی تصمیمات نهادهای اجرایی تبعیت گروه‌های هدف، شناسایی اثرات واقعی پیش بینی نشده خروجی، سنجش پیامدها و اثرات مورد انتظار و نهایتاً با بازنگری قانون اولیه ادامه می‌یابد» (الوانی و شلویری، ۱۳۹۶).

خط‌مشی از ریشه سیاست است و بهترین تعریفی که از آن ارائه شده، تخصیص مقتدرانه ارزش هاست. خود ارزش هم همان جهت‌گیری‌های فکری پایاست که مبنای رفتار قرار می‌گیرد (قلی پور، ۱۳۹۳). خط‌مشی مسیری برای اقدامات مشخص است که هدایت، رهنمود و جهت‌گیری برای نیل به اهداف معین کلی و جزئی مدنظر دولت را فراهم می‌کند (بارسولومو و چوکموکا^۶، ۲۰۱۳). خط‌مشی تصمیمی است که در قبال یک مشکل عمومی اتخاذ می‌شود، اما باید در نظر داشت خط‌مشی صرفاً اتخاذ تصمیم نیست؛ بلکه فرایند است شامل تمام اقدامات که از زمان احساس مشکل شروع می‌شود و به ارزیابی نتایج حاصل از اجرای خط‌مشی ختم می‌گردد (الوانی و فتاح شریف، ۱۳۸۳). به طور معمول، فرایند خط‌مشی در تعدادی از مراحل خلاصه می‌شود؛ با تصویب قانون اولیه شروع و سپس با خروجی‌های خط‌مشی توسط مؤسسات مجری، پذیرش این تصمیمات توسط گروه‌های هدف، تأثیرات این خروجی‌ها، آثار مشاهده شده تصمیمات مؤسسات مجری و سرانجام بازنگری اساسی در قانون اولیه استمرار پیدا می‌کند (چومپوکات^۷، ۲۰۱۱). با نگاهی به سیر تاریخی تحولات اجرای خط‌مشی به وضوح می‌توان دو دیدگاه متفاوت، که کاملاً در تضاد با یکدیگر هستند را در خصوص اجراء مشاهده نمود. نخستین دیدگاه که نگرشی سنتی به مسأله اجرای خط‌مشی دارد، توسط نظریه پردازانی همچون ویلسون، وبر، گودنوو گیولیک ارائه شد (قلی پور و همکاران، ۱۳۹۰). ویلسون در سال ۱۸۷۷، اجراء را برابر با اداره قرار داد. وی بر این عقیده بود که طرح‌ها و برنامه‌های دولتی به معنی اداره نیستند، بلکه اجرای آن به مفهوم اداره است (گیوریان و ربیعی، ۱۳۸۱). آن‌ها اجراء را از سیاست جدا می‌دانستند. مفروضات اصلی این نگرش، جدایی مرحله تنظیم و تدوین خط‌مشی از اجرای آن و به عبارت دیگر، جدایی سیاست و اداره است (باقرنژاد و

همکاران، ۱۳۹۶). دیدگاه دوم توسط دانشمندانی نظیر اپل‌بای و لتال در قالب نظریه وابستگی سیاست و اداره مطرح شد. به زعم این گروه از دانشمندان، اداره و سیاست در هزاران نقطه میان دو قطب با نسبت‌های مختلف با هم مشترکند و ترسیم مرز مشخصی بین آن دو ممکن نخواهد بود (رزقی رستمی، ۱۳۷۹). در یک تعریف دیگر خط‌مشی‌های عمومی قوانین و استراتژی‌هایی تعریف شده است که دولت برای هدایت و مدیریت برنامه‌های اقتصادی، اجتماعی و اداری و غیره تدوین می‌کند. اهداف خط‌مشی‌هایی که سیاست‌گذاران دولتی تدوین می‌کنند، در راستای خلق فرصت‌ها، آموزش و مهارت‌های جدید، تشویق و رشد افراد است (کنونن^۸، ۲۰۰۸).

ضرورت و اهمیت خط‌مشی‌گذاری در آموزش و پرورش

خط‌مشی عمومی مجموعه‌ای از اقدامات نسبتاً پایدار، ثابت و هدفمند دولت به منظور حل مشکلات یا دغدغه‌های عمومی جامعه است (اندرسون^۹، ۲۰۱۱). در هر جامعه‌ای برخی از مشکلات وجود دارد. همیشه دولت در پاسخ به این مشکلات و در ارتباط با اهداف رشد، توسعه ملی و رفاه شهروندان و حل این مشکلات در زمان حال، خط‌مشی‌هایی را تدوین می‌نماید. ضرورت این امر انکارناپذیر است، چراکه اگر تلاش‌ها جهت رسیدگی به این مشکلات به محض وقوع صورت نگیرد، ممکن است به مراحل غیرقابل کنترل رسیده، باعث انحطاط رشد اجتماعی و اقتصادی شده و در نهایت توسعه جامعه را به خطر اندازند. معمولاً دامنه و اثرات خط‌مشی عمومی بسیار فراگیر است؛ به ویژه در کشورهای در حال توسعه با بخش خصوصی ضعیف، از اهمیت بالایی برخوردار می‌باشد. خط‌مشی عمومی پیامدهای فراوانی در زندگی روزمره دارد و می‌توان آن را در راستای تلاش دولت برای حاکمیت اثربخش دانست (حاجی‌پور و همکاران،

۱۳۹۴). مدت‌هاست که «اجرا» به عنوان یک مرحله مشخص در فرایند خط‌مشی‌گذاری به رسمیت شناخته شده و مرحله‌ای منحصر به فرد است که معرف تبدیل یک ایده یا توقع یا انتظارات برای اقدام با هدف رفع مشکلات اجتماعی می‌باشد (لستر و گاجین^{۱۰}، ۱۹۹۸). با این حال بین آنچه برنامه ریزی شده و آنچه در واقع به عنوان نتیجه خط‌مشی رخ داده، شکاف وجود دارد (حاجی‌پور و همکاران، ۱۳۹۴). اهمیت خط‌مشی‌گذاری در مدیریت دولتی به اندازه اهمیت تصمیم‌گیری در مدیریت است، اما بسیاری از اوقات، عملکرد واقعی دولت‌ها با آنچه که در زمان تدوین خط‌مشی‌ها وعده داده بودند، تفاوت بسیار دارد و بسیاری از خط‌مشی‌های دولتی در مرحله اجرا شکست می‌خورند (عباسی و همکاران، ۱۳۹۵؛ نقل از دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۹). علی‌رغم اهمیت فزاینده‌ای که خط‌مشی عمومی در حاکمیت اثربخش و کارآمد دولت‌ها دارد، اما آنچه که در عمل با آن مواجه هستیم این است که معمولاً دولت‌ها در اجرای خط‌مشی عمومی موفق عمل نمی‌کنند. یکی از مهمترین مسائلی که امروزه بیشتر کشورها، اعم از کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه، با آن مواجه‌اند، اجرای ناموفق خط‌مشی‌های عمومی است. اجرای خط‌مشی‌های تدوین شده، پس از تصویب در مرحله اجرا با ناکامی مواجه شده‌اند و مجریان، بسیاری از آن‌ها را به طور ناقص و ناکارآمد اجرا کرده و یا بخشی از آن را اصلاً عملیاتی نکرده‌اند (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۹).

الگوهای خط‌مشی‌گذاری عمومی

به طور کلی خط‌مشی عمومی عبارتست از؛ تصمیمی که در قبال یک مشکل عمومی اتخاذ می‌شود (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۸۳). اگرچه باید در نظر داشت که خط‌مشی صرفاً تصمیم نیست، بلکه فرآیندی است در برگیرنده تمام اقدامات که از زمان احساس مشکل شروع می‌شود و به ارزیابی نتایج حاصل از

جدول ۱: الگوهای مختلف خطمشی گذاری

الگوها	الگوی بحرانی	الگوی عقلایی	الگوی تدریجی	الگوی اجتماعی
طراح	مدیران	خبیرگان	عوامل با نفوذ	عوامل متعدد
اهداف	فوری	بلندمدت	کوتاه مدت	کوتاه مدت و بلند مدت
منابع قدرت	اختیار رسمی	دانش فنی	توافق سیاسی	مسئولیت مشترک
دیدگاه	نه هنری نه علمی	علمی	هنری	علمی و هنری

منبع: (الوانی ۱۳۹۲)

وزارتخانه‌ها و سازمان‌های متعدد فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، صنعتی و آموزشی ساختار سازمانی، جایگاه موثر دارد. حاجی پور و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود که در سازمان‌های دولتی انجام پذیرفته، به طراحی الگوی آسیب شناسی اجرای خطمشی عمومی در ایران پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که آسیب‌های موجود مربوط به فرآیند خطمشی گذاری، ساختار خطمشی گذاری و خطمشی گذاران است. نتایج تحقیق رنگرز و همکاران (۱۳۹۷)، با عنوان بررسی موانع اجرای خطمشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی نشان داد موانع اجرای خطمشی مربوط به تدوین خطمشی، مجریان خطمشی، موانع مدیریتی، موانع ساختاری، منابع مالی، اطلاعاتی و فناورانه، و محیطی می‌باشد. پورکیانی و همکاران (۱۳۹۳)، در پژوهشی در سازمان برنامه و بودجه که برای تبیین موانع اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری انجام دادند، هفت عامل را که نخستین آن‌ها "منطق، انسجام و واقع گرایی" بود، به عنوان مانعی با بالاترین اهمیت و اولویت شناسایی نمودند و پس از آن، مشکلات و مقررات، ساختار و منابع، محیط، مفهوم و نگارش، بازبینی و نظارت، کارکنان و مدیران و سرانجام پشتوانه نظری را به ترتیب به عنوان آسیب‌های قانون مدیریت خدمات کشوری شناسایی کردند. در پژوهشی که توسط بارتولومئو و چاکویومیکا (۲۰۱۳) در کشور نیجریه انجام شد، آنان دریافتند که اجرای خطمشی عمومی وابسته است به: نخست، ضرورت ایجاد مرکزیتی در مسئولیت پذیری و هدف مداری رهبران سیاسی در رهبری زنجیره‌های

اجرای خطمشی ختم می‌گردد. در نتیجه، فرآیند خطمشی گذاری عمومی مجموعه‌ای متعامل از فعالیت‌ها و اقداماتی است که با شناسایی مسائل عمومی، ایده‌ها و اولویت‌های دولت را در حالت‌های مختلف برای افراد یا مراجع تصمیم گیرنده تعیین نموده و به وسیله آن‌ها معین می‌کند که کدام گزینه و چه وقت باید به یک اقدام عملی تبدیل شود. این فرآیند پیچیده دربرگیرنده حداقل چهار گروه متغیر؛ حوادث و رویدادهای عمومی، بازیگران (از جمله بازیگران رسمی مانند قوای سه گانه و بازیگران غیر رسمی مانند احزاب و یا گروه‌های ذینفع)، مجریان خطمشی‌ها و تصمیمات و اقدامات مورد نظر است (دانش فرد، ۱۳۹۲). آنچه که ارتباط این عوامل را به خوبی با یکدیگر نشان می‌دهد الگوهای خطمشی گذاری است که شرح کامل آن در جدول زیر نشان داده شده است.

نتایج تحقیق ربوی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان تحلیل موانع اجرای مصوبات شوراهای آموزش و پرورش که در استان آذربایجان شرقی انجام شده است، نشانگر آن است که موانع اجرای مصوبات ساختاری، فرهنگی و اجتماعی می‌باشد. صافی (۱۳۸۴) در تحقیق خود که در سازمان آموزش پرورش کشور انجام شده است، در خصوص ساختار آموزش و پرورش ایران به این نتیجه رسیده است که در خطمشی گذاری استراتژیک، یکی از چهار عنصر اساسی است که در کنار فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی و طراحی مجدد فرایند کار، در پیشبرد اهداف سازمانی تاثیر زیادی دارد و لذا در همه

گوناگون حاکمیتی (حکومت فدرال، حکومت ایالتی، حکومت محلی) و پیدایش رهبری بوروکراتیک صادق و خالص در رأس سازمان‌های عمومی یا بوروکراسی‌های عمومی. دوم، حاکمیت نیازمند آغاز یک برنامه برای بهبود شرایط کار عموم بوروکرات‌هاست که به ایجاد روحیه، فداکاری و تعهد به اجرای خط‌مشی‌ها کمک نماید. سوم، ضرورت تلاش هوشمندانه توسط رهبری حاکمیت، برای آن که دامنه نفوذ سیاسی در فعالیت‌های بوروکراتیک کاهش یابد. چهارم، عدم وابستگی خط‌مشی به تغییراتی که به لحاظ فرهنگی، حاکمیت یا رهبری سازمان را دچار تردید نماید. از نظر کانسولت (۲۰۰۹)، موانع اجرای خط‌مشی‌ها به ترتیب اهمیت عبارتند از: ۱. موانع قانونی و نهادی ۲. موانع مالی ۳. موانع سیاسی و فرهنگی. نتایج تحقیق کاستا (۲۰۱۶) نشان داد موانع اجرای خط‌مشی عدم ارتقا ظرفیت فناوری، عدم آموزش فناوری جدید، عدم تضمین خط‌مشی عمومی از طرف مقامات بالای خط‌مشی‌گذار، عدم افزایش تعهد نمایندگان دولت از موانع اجرای خط‌مشی عمومی است. در پژوهشی که توسط چامپوکات (۲۰۱۱) انجام شد، نتایج به دست آمده نشان داد که متغیرهای مستقل امنیت، منابع، توانایی مؤسسه مجری، شرایط اقتصادی خانواده دانش‌آموز و عامل فرهنگی حمایت والدین، متغیرهای مهم تأثیرگذار بر اجرای مؤثر خط‌مشی آموزشی هستند؛ لیکن تجزیه و تحلیل آماری نشان داد که دو متغیر اهداف خط‌مشی و مشوق‌ها تأثیر مستقیم زیادی بر اجرای مؤثر خط‌مشی آموزشی نداشته‌اند. درک اجرای خط‌مشی به این دلیل مهم است که بسیاری از برنامه‌های اجتماعی از طریق منابع مالی عمومی تأمین می‌شود. این برنامه‌ها از طریق خط‌مشی عمومی شکل گرفته و تحت تأثیر قرار می‌گیرد. مردم و جامعه از دولت انتظار دارند که منابع و امکانات عمومی را به درستی مورد بهره‌برداری قرار دهند آنها انتظار دارند دستگاه دولتی بهترین شیوه را برای رسیدن

به اهداف نهایی جامعه برگزینند (برینارد ۱۱، ۲۰۰۵). اما اما آنچه در عمل و به طور عملی مشاهده می‌شود این است که خیلی از خط‌مشی‌های عمومی تدوین شده در مرحله اجرا با مشکل مواجه شده‌اند. برای کشف اینکه چرا و چگونه یک پیامد خاص حاصل شده یا نه، مطالعه خط‌مشی و به ویژه ادبیات مربوط به اجرای خط‌مشی، نگرش مهمی را برای آگاهی و درک از اجرا ایجاد می‌کنند. مطالعه تحقیقات داخلی و خارجی در حوزه آسیب‌شناسی خط‌مشی‌گذاری و اجرای خط‌مشی‌ها، نشان می‌دهد گر چه لازمه خط‌مشی‌گذاری در هر نظام آموزشی شناسایی موانع و آسیب‌ها و مواجهه موثر با تغییرات تکنولوژیکی و محیطی، همسویی خط‌مشی‌ها با بستر اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی و سیاسی و نیز مشارکت حداکثری ذینفعان آموزش و پرورش برای اجرای خط‌مشی‌هاست اما متأسفانه در آموزش و پرورش کشور ایران این کمبود همچنان مشاهده می‌شود که یاموانع و آسیب‌های نحوه خط‌مشی‌گذاری و به طور خاص اجرای این خط‌مشی‌ها شناسایی نشده‌اند و یا در صورت شناسایی از منظر خط‌مشی‌گذاران و مجریان دور مانده‌اند با این وصف، بدون توجه به موانع و آسیب‌های پیش‌رو، خط‌مشی‌گذاری در نظام آموزشی و تربیتی صورت می‌گیرد که به تبع آن، چرخه‌ی اجرای این خط‌مشی‌ها نیز همواره معیوب و ناقص بوده و در نهایت با شکست و عدم توفیق همراه است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکردی استقرایی قیاسی است که از نظر هدف اکتشافی و از حیث گردآوری اطلاعات از نوع پژوهش‌های پیمایشی می‌باشد. با توجه به اینکه در این پژوهش ترکیبی از مصاحبه و پرسشنامه برای آسیب‌شناسی اجرای خط‌مشی‌های وزارت آموزش و پرورش صورت می‌گیرد، در پژوهش حاضر به طور توأمان از دو

در جدول شماره (۱) مشخصات جمعیت شناختی نمونه نشان داده شده است.

جدول ۲: مشخصات جمعیت شناختی نمونه

جنسیت	فرووانی تحصیلات	فرووانی سابقه کار	فرووانی
مرد	۳۴ کارشناسی	۲ ۳۰ تا ۴۰ سال	۱
زن	۲ کارشناس ارشد	۱۴ ۴۱ تا ۵۰ سال	۱۹
	دکتری	۲۰ ۵۱ تا ۶۰ سال	۱۶

یافته‌های پژوهش

یافته‌های بخش کیفی

با استفاده از روش کدگذاری مجموعه‌ای از عوامل موثر بر اجرای خط‌مشی‌ها شناسایی شد، که شرح کامل آن در جدول زیر نشان داده شده است. در این بخش به چند مورد از مضامینی که کدها از آن‌ها استخراج شده است، اشاره می‌شود. در این باره، یکی از مصاحبه شونده‌گان چنین ابراز داشته که:

”در جهت اجرای صحیح خط‌مشی‌ها، آنچه اهمیت دارد، بحث آموزش است. شما نمی‌توانید فقط به خط‌مشی‌گذاری توجه داشته باشید. باید اجرای آن را هم مدنظر قرار دهید. حالا برای آن که خط‌مشی‌ها خوب اجرا شوند، چه کاری لازم است؟ باید دوره‌های آموزشی توجیهی حتما برگزار شود“

رویکرد تحقیق کیفی و کمی استفاده می‌شود. در این پژوهش ابتدا با استفاده از داده‌های کیفی به دست آمده از مطالعات اکتشافی شامل بررسی متون مندرج در مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، عوامل موثر بر اجرای خط‌مشی‌ها مشخص شد و پس از استخراج، آن‌ها از طریق تحقیق زمینه یابی مورد تحلیل و ارزیابی قرار داده شدند. پس از آن که عوامل موثر بر اجرای خط‌مشی‌ها شناسایی شد، مدل پژوهش تدوین می‌شود. این کار با استفاده از تکنیک مدلسازی ساختاری تفسیری صورت گرفت. در ارتباط با روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات باید گفت که در بخش کمی روایی و پایایی با استفاده از روش اعتبار محتوایی و نرخ ناسازگاری آزمون شد و در بخش کیفی روایی و پایایی با بهره‌گیری از روش‌های CVR و کاپای کوهن تایید شد. در خصوص جامعه آماری و روش نمونه‌گیری لازم به ذکر است که جامعه آماری این پژوهش خبرگان در وزارت آموزش و پرورش هستند. با توجه به هدف تحقیق، نمونه‌گیری در این تحقیق به صورت هدفمند می‌باشد که با رعایت اصل کفایت نظری در پاسخ به پرسش‌های مصاحبه، ۳۶ نفر از اعضای نمونه آن از میان خبرگان آموزش و پرورش انتخاب شدند.

جدول ۳: نتایج تحلیل کیفی

ردیف	مؤلفه‌ها	ردیف	مؤلفه‌ها
۱	برگزاری دوره‌های آموزشی توجیهی	۱۱	خط‌مشی‌ها باید برگرفته از نظام آموزشی باشند
۲	تدوین خط‌مشی‌ها به صورت علمی	۱۲	تعامل بین تمام ارکان آپ
۳	بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص	۱۳	جلب مشارکت معلمان و والدین
۴	مشارکت مجریان در فرایند تصمیم‌گیری	۱۴	ثبات در مدیریت‌ها
۵	ارزیابی مستمر	۱۵	شایسته‌سالاری
۶	تخصیص منابع کافی	۱۶	تدوین خط‌مشی متناسب با زمان
۷	تعهد مدیران به خط‌مشی‌ها	۱۷	توجه به مشکلات معلمان
۸	ایجاد انگیزه در مجریان	۱۸	استقرار نظام تضمین کیفیت
۹	مدنظر قرار دادن تکنولوژی‌ها در تدوین خط‌مشی	۱۹	ایجاد تعامل بین نظام‌های آموزشی سایر کشورها
۱۰	تدوین واقع‌گرایانه خط‌مشی‌ها	۲۰	آشنایی همه ارکان آپ با سند تحول بنیادین

همانگونه که مشاهده می‌شود این مصاحبه شونده به برگزاری دوره‌های آموزشی توجیهی اشاره داشته است. یا مصاحبه شونده دیگری بیان داشته که: "آنچه که در فرایند خط‌مشی گذاری بسیار مهم است و به نظر من حلقه مفقوده خط‌مشی گذاری در نظام آموزش پرورش است، استفاده از خبرگان و متخصصان و تدوین خط‌مشی‌ها به صورت علمی است. چه اشکالی دارد برای خط‌مشی گذاری از مشاورین، حالا چه داخلی و چه خارجی استفاده شود" مصاحبه شونده دیگری به استفاده از افراد متخصص در خط‌مشی گذاری و تدوین خط‌مشی‌ها به صورت علمی اشاره کرده است. با توجه به مصاحبه‌های انجام شده، نتایج تحلیل کیفی به شرح زیر است.

یافته‌های بخش کمی

مدلسازی ساختاری تفسیری

پس از آن که مولفه‌های اصلی در جهت ورود به مدلسازی ساختاری تفسیری مشخص شد، لازم است تا با استفاده از روش ISM به ارائه مدل نهایی پژوهش پرداخته شود.

به دست آوردن ماتریس روابط درونی متغیرها (SSIM) در این مرحله پس از شناسایی راهکار اجرای اثربخشی خط‌مشی‌های وزارت آموزش و پرورش، نوبت به وارد کردن آن‌ها در ماتریس ساختاری می‌شود. این ماتریس یک ماتریس به اندازه راهکار اجرای اثربخشی خط‌مشی‌های وزارت آموزش و

جدول ۴: تعاریف نمادها

نماد	تعریف	نماد	تعریف
V	یعنی i منجر به j می‌شود	X	برای نشان دادن تاثیر دوطرفه (بعد i به j و بعد j به i)
A	یعنی j منجر به i می‌شود	O	برای نشان دادن عدم وجود رابطه بین دو بعد

جدول ۵: ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها

مولفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	
عامل بین تمام ارکان آپ																					
تدوین خط‌مشی‌ها به صورت علمی																					
بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص																					
تهدید مدیران به خط‌مشی‌ها																					
ارزیابی مستمر																					
تخصیص منابع کافی																					
مشارکت مجریان در فرایند تصمیم‌گیری																					
ایجاد انگیزه در مجریان																					
مدنظر قرار دادن تکنولوژی‌ها در تدوین خط‌مشی																					
تدوین واقع‌گرایانه خط‌مشی‌ها																					
خط‌مشی‌ها باید برگرفته از نظام آموزشی باشند																					
برگزاری دوره‌های آموزشی توجیهی																					
جلب مشارکت معلمان و والدین																					
توجه به مشکلات معلمان																					
شایسته‌سالاری																					
تدوین خط‌مشی متناسب با زمان																					
ثبات در مدیریت‌ها																					
استقرار نظام تضمین کیفیت																					
ایجاد تعامل بین نظام‌های آموزشی سایر کشورها																					
آشنایی همه ارکان آپ با سند تحول بنیادین																					

- اگر نماد خانه (i,j) معادل A باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه معادل صفر و ارزش خانه قرینه ۱ می‌باشد.
- اگر نماد خانه (i,j) معادل X باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه و ارزش خانه قرینه ۱ خواهد بود.
- اگر نماد خانه (i,j) معادل O باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه و ارزش خانه قرینه صفر خواهد بود.

سازگارکردن ماتریس دستیابی

پس از آنکه ماتریس دستیابی اولیه بدست آمد، باید سازگاری درونی آن نیز برقرار شود. یعنی اگر عامل A منجر به عامل B شود و عامل B هم منجر به عامل C شود، در نتیجه عامل A باید منجر به عامل C شود. و اگر در ماتریس دستیابی این حالت برقرار نباشد باید ماتریس اصلاح شده و روابطی که از قلم افتاده جایگزین شوند. در این پژوهش برای سازگارکردن ماتریس از نرم افزار Matlab استفاده شد که نتایج آن در جدول شماره ۷ قابل مشاهده است.

پرورش می‌باشد که در سطر و ستون آن تمامی راهکار اجرای اثربخشی خط‌مشی‌های وزارت آموزش و پرورش به ترتیب ذکر می‌شود. سپس روابط میان راهکارها در یک مقایسه زوجی به وسیله نمادها تعیین می‌شود. در واقع جهت تشکیل ماتریس روابط درونی متغیرها^{۱۲} از خبرگان در فرایند ISM خواسته می‌شود تا بر اساس اصول زیر ماتریس را تکمیل نمایند.

با استفاده از نظرات خبرگان ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها به شرح جدول ۴ تشکیل شد.

به دست آوردن ماتریس دستیابی

ماتریس دستیابی با جایگزین ساختن نمادهای موجود در ماتریس SSIM^{۱۳} به اعداد صفر و یک بر حسب قواعد زیر عمل می‌کند:

- اگر نماد خانه (i,j) معادل V باشد؛ آنگاه ارزش آن خانه معادل ۱ و ارزش خانه قرینه صفر می‌باشد.

جدول ۶: ماتریس دستیابی اولیه

مؤلفه ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰
عامل بین تمام ارکان آپ	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
تدوین خط‌مشی‌ها به صورت علمی	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
بهره گیری از نیروی انسانی متخصص	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
تمهد مدیران به خط‌مشی‌ها	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
ارزیابی مستمر	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
تخصیص منابع کافی	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
مشارکت مجریان در فرایند تصمیم گیری	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
ایجاد انگیزه در مجریان	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
مدنظر قرار دادن تکنولوژی‌ها در تدوین خط‌مشی	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
تدوین واقع گرایانه خط‌مشی‌ها	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
خط‌مشی‌ها باید برگرفته از نظام آموزشی باشند	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
برگزاری دوره‌های آموزشی توجیهی	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰
جلب مشارکت معلمان و والدین	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰
توجه به مشکلات معلمان	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰
شایسته‌سالاری	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰
تدوین خط‌مشی متناسب با زمان	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
ثبات در مدیریت‌ها	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰
استقرار نظام تضمین کیفیت	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
ایجاد تعامل بین نظام‌های آموزشی سایر کشورها	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
آشنایی همه ارکان آپ با سند تحول بنیادین	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰

جدول ۷: ماتریس دستیابی سازگاری شده

مؤلفه ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	قدرت نفوذ	
تأمال بین تمام ارکان آپ	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۷
تدوین خط مشی ها به صورت علمی	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱۰
بهره گیری از نیروی انسانی متخصص	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱۲
تعهد مدیران به خط مشی ها	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۵
ارزیابی مستمر	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۳
تخصیص منابع کافی	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱۳
مشارکت مجریان در فرایند تصمیم گیری	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱	۰	۱۰
ایجاد انگیزه در مجریان	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۷
مدنظر قرار دادن تکنولوژی ها در تدوین خط مشی	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱۰
تدوین واقع گرایانه خط مشی ها	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۹
خط مشی ها باید برگرفته از نظام آموزشی باشند	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۲
برگزاری دوره های آموزشی توجیهی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۳
جلب مشارکت معلمان و والدین	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱۴
توجه به مشکلات معلمان	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱۱
شایسته سالاری	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱۴
تدوین خط مشی متناسب با زمان	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۶
ثبات در مدیریت ها	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱۷
استقرار نظام تضمین کیفیت	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱۲
ایجاد تعامل بین نظام های آموزشی سایر کشورها	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱۲
اشنایی همه ارکان آپ با سند تحول بنیادین	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱۶
میزان وابستگی	۱۲	۱۰	۱۴	۱۳	۱۳	۱۴	۱۵	۹	۹	۱۴	۱۴	۱۱	۱۱	۱۴	۱۲	۱۵	۱۱	۸	۷	۸	۱۱	-

فصلنامه خط مشی گذاری عمومی در مدیریت

سپس به منظور اولویت بندی، متغیرهایی که مجموعه خروجی و مشترک آنها کاملاً مشابه باشد، در بالاترین سطح از سلسله مراتب مدل ISM قرار می گیرند. برای مشخص کردن اجزای سطح بعدی سیستم، متغیر سطح بندی شده از جدول حذف و با بقیه متغیرهای باقی مانده جدول بعدی شکل داده می شود و این عمل تا تعیین سطح همه متغیرها ادامه داده خواهد شد.

تعیین سطح و اولویت بندی متغیرها
 برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه های ورودی و خروجی برای هر متغیر مشخص می شود. مجموعه خروجی شامل متغیرهایی می شود که می توان به آنها رسید و مجموعه ورودی شامل متغیرهایی می شود که از طریق آن می توان به این متغیر رسید. در این مرحله پس از تعیین مجموعه ورودی و خروجی، مجموعه مشترک برای هر متغیر نیز تعیین می گردد.

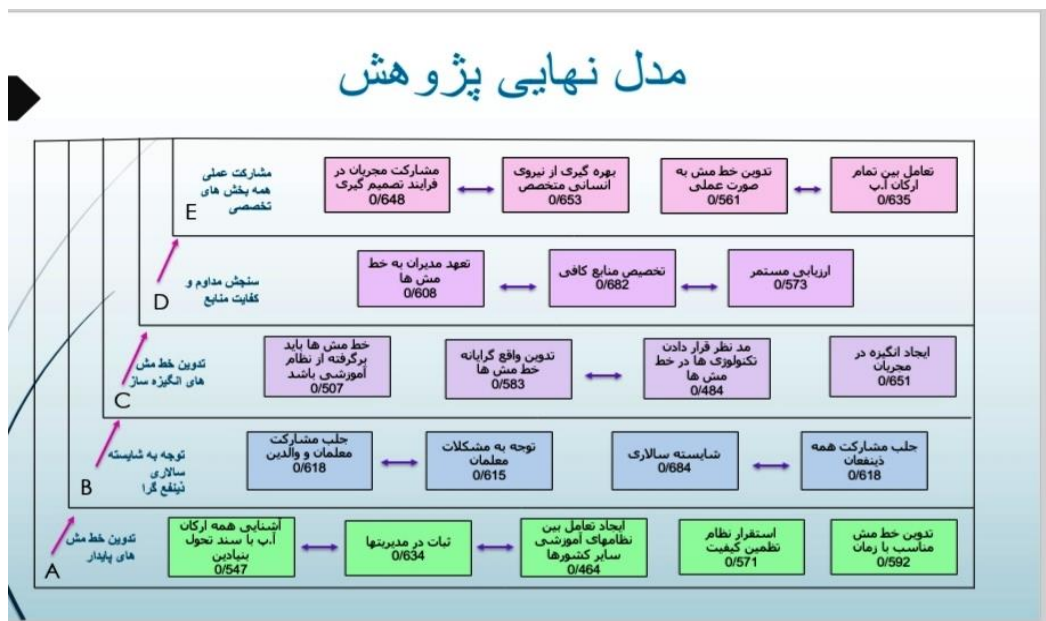
جدول ۸: تعیین سطوح متغیرها (جدول تلفیق تناوب اول تا پنجم)

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	متغیرها
اول	۱،۴،۸،۱۱،۱۲،۱۶،۱۹	۱،۴،۸،۱۱،۱۲،۱۶،۱۹	۱،۴،۵،۶،۸،۱۰،۱۱،۱۲،۱۳،۱۶،۱۷،۱۹	تأمال بین تمام ارکان آپ
اول	۲،۳،۶،۷،۱۱،۱۲،۱۵،۱۶،۱۸،۲۰	۲،۳،۶،۷،۱۱،۱۲،۱۵،۱۶،۱۸،۲۰	۱۲،۱۵،۱۶،۱۸،۱۹،۲۰،۲۳،۶،۷،۱۱	تدوین خط مشی ها به صورت عملی
اول	۲،۳،۵،۷،۹،۱۱،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶،۱۷	۲،۳،۵،۷،۹،۱۱،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶،۱۷	۲،۳،۵،۷،۹،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴،۱۵،۱۶،۱۷،۱۹،۲۰	بهره گیری از نیروی انسانی متخصص
اول	۱،۴،۱۰،۱۱،۲۰	۱،۴،۱۰،۱۱،۲۰	۱،۴،۵،۶،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۵،۱۶،۱۷،۱۹،۲۰	مشارکت مجریان در فرآیندهای

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	متغیرها
دوم	۵,۶,۷,۹,۱۰,۱۵,۱۶,۱۷,۱۹	۵,۶,۷,۹,۱۰,۱۵,۱۶,۱۷,۱۹	۵,۶,۷,۹,۱۰,۱۵,۱۶,۱۷,۱۸,۱۹,۲۰	تصمیم گیری ارزیابی مستمر
دوم	۵,۶,۷,۸,۱۰,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۸,۲۰	۵,۶,۷,۸,۱۰,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۸,۲۰	۵,۶,۷,۸,۹,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۷,۱۸,۲۰	تخصیص منابع کافی
دوم	۱۷,۲۰,۵,۶,۷,۱۱,۱۲,۱۵	۵,۶,۷,۱۱,۱۲,۱۵,۱۷,۲۰	۵,۶,۷,۹,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۷,۱۹,۲۰	تعهد مدیران به حل مشکل ها
سوم	۸,۱۳,۱۵,۱۹	۸,۱۳,۱۵,۱۹	۸,۱۳,۱۴,۱۵,۱۸,۱۹	ایجاد انگیزه در مجریان
سوم	۹,۱۰,۱۴,۱۵	۹,۱۰,۱۴,۱۵	۹,۱۰,۱۱,۱۳,۱۷,۲۰	مدنظر قرار دادن تکنولوژی‌ها در تدوین خط‌مشی
سوم	۱۵,۹,۱۰,۱۱	۹,۱۰,۱۱,۱۵	۹,۱۰,۱۱,۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷,۱۸,۱۹	تدوین واقع گرایانه خط‌مشی ها
سوم	۹,۱۰,۱۱,۱۳,۱۷,۲۰	۹,۱۰,۱۱,۱۳,۱۷,۲۰	۱۰,۱۱,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷,۲۰	خط‌مشی‌ها باید برگرفته از نظام آموزشی باشند
چهارم	۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۸,۱۹	۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۸,۱۹	۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۷,۱۸,۱۹	برگزاری دوره‌های آموزشی توجیهی
چهارم	۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۲۰	۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۲۰	۱۲,۱۳,۱۴,۱۷,۱۸	جلب مشارکت معلمان و والدین
چهارم	۱۲,۱۳,۱۴,۱۵	۱۲,۱۳,۱۴,۱۵	۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۶,۱۷,۱۸,۱۹,۲۰	توجه به مشکلات معلمان
چهارم	۱۲,۱۴,۱۵,۱۶	۱۲,۱۴,۱۵,۱۶	۱۲,۱۳,۱۴,۱۵,۱۷,۲۰	شایسته سالاری
پنجم	۱۶,۱۷,۱۸,۱۹,۲۰	۱۶,۱۷,۱۸,۱۹,۲۰	۱۶,۱۷,۱۸,۱۹,۲۰	تدوین خط‌مشی متناسب با زمان
پنجم	۱۷,۱۸,۲۰	۱۷,۱۸,۲۰	۱۶,۱۷,۱۸,۲۰	ثبات در مدیریت ها
پنجم	۱۷,۱۸,	۱۷,۱۸	۱۶,۱۷,۱۸,۲۰	استقرار نظام تضمین کیفیت
پنجم	۱۹,۲۰	۱۹,۲۰	۱۶,۱۸,۱۹,۲۰	ایجاد تعامل بین نظام‌های آموزشی سایر کشورها
پنجم	۱۹,۲۰	۱۹,۲۰	۱۶,۱۷,۱۹,۲۰	آشنایی همه ارکان آب با سند تحول بنیادین

سال دوازدهم / شماره چهارم و دوم / تابستان ۱۴۰۰

ترسیم مدل پس از تعیین روابط و مشخص شدن سطح متغیرها می‌توان مدل نهایی آن را با توجه به ماتریس دستیابی سازگار شده ترسیم کرد. به همین منظور ابتدا متغیرها بر حسب سطح از بالا به پایین مرتب می‌شوند. شکل ۱ مدل نهایی پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل ۱: مدل نهایی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

در فرآیند خط‌مشی‌گذاری، «اجرا» به عنوان یک مرحله مشخص در فرآیند خط‌مشی‌گذاری به رسمیت شناخته شده و مرحله‌ای منحصر به فرد است که معرف تبدیل یک ایده یا توقع یا انتظارات برای اقدام با هدف رفع مشکلات اجتماعی می‌باشد (لستر و گاجین^{۱۴}، ۱۹۹۸). با این حال بین آنچه برنامه ریزی شده و آنچه در واقع به عنوان نتیجه خط‌مشی رخ داده، شکاف وجود دارد (حاجی‌پور و همکاران، ۱۳۹۴). اهمیت خط‌مشی‌گذاری در مدیریت دولتی به اندازه اهمیت تصمیم‌گیری در مدیریت است، اما بسیاری از اوقات، عملکرد واقعی دولت‌ها با آنچه که در زمان تدوین خط‌مشی‌ها وعده داده بودند، تفاوت بسیار دارد و بسیاری از خط‌مشی‌های دولتی در مرحله اجرا شکست می‌خورند (عباسی و همکاران، ۱۳۹۵؛ نقل از دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۹). علی‌رغم اهمیت فزاینده‌ای که خط‌مشی عمومی در حاکمیت اثربخش و کارآمد دولت‌ها دارد، اما آنچه که در عمل با آن مواجه هستیم این است که معمولاً دولت‌ها در اجرای خط‌مشی عمومی موفق عمل نمی‌کنند. یکی از مهمترین مسائلی که امروزه بیشتر کشورها، اعم از کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه، با آن مواجه‌اند، اجرای ناموفق خط‌مشی‌های عمومی است. اجرای خط‌مشی‌های تدوین شده، پس از تصویب در مرحله اجرا با ناکامی مواجه شده‌اند و مجریان، بسیاری از آن‌ها را به طور ناقص و ناکارآمد اجرا کرده و یا بخشی از آن را اصلاً عملیاتی نکرده‌اند. در برخی موارد، خط‌مشی‌های اجرایی با آنچه تدوین شده تفاوت اساسی و معناداری دارد. به تبع نظام آموزش و پرورش نیز از این قاعده در اجرای خط‌مشی‌ها مستثنی نیست، بر این اساس و با توجه به این که در زمینه موضوع مطالعه خلاءهای تحقیقاتی وجود دارد به نحوی که هر کدام از پژوهشگران به طور محدود به بررسی و ارائه راهکارهایی جهت رفع برخی از مشکلات پرداخته‌اند، ضرورت دارد

مشکلات، موانع و آسیب‌های اجرای خط‌مشی‌های نظام آموزش و پرورش احصاء و شناسایی شود و مدل کاهش اجرای خط‌مشی‌ها در نظام آموزش و پرورش طراحی گردد، تا نظام آموزش و پرورش در راستای تحقق اهداف والای خود گام بردارد. لذا تحقیق حاضر در صدد بود تا با نگاهی جامع، ضمن شناسایی دقیق مشکلات و آسیب‌های اساسی اجرای خط‌مشی‌های نظام آموزش و پرورش در ایران با ارائه مدلی مطلوب زمینه کاهش این مشکلات را فراهم آورد.

نتایج پژوهش حاضر مشتمل بر شناسایی مولفه‌های اجرای اثربخش خط‌مشی‌های آموزش و پرورش و ارائه مدل آن است. نتایج نشان می‌دهد که مولفه‌های اجرای اثر بخش خط‌مشی‌ها عبارتند از: برگزاری دوره‌های آموزشی توجیهی، تدوین خطی مشی‌ها به صورت علمی، بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص، مشارکت مجریان در فرآیند تصمیم‌گیری، کاهش مداخلات نیروهای بیرونی، ارزیابی مستمر، تخصیص منابع کافی، تعهد مدیران به خطی مشی‌ها، ایجاد انگیزه در مجریان، مدنظر قرار دادن تکنولوژی‌ها در تدوین خطی مشی، تدوین واقع‌گرایانه خطی مشی‌ها، خطی مشی‌ها باید برگرفته از نظام آموزشی باشند، تعامل بین تمام ارکان آپ، جلب مشارکت معلمان و والدین، تفویض بیشتر به استان‌ها، ثبات در مدیریت‌ها، شایسته‌سالاری، تدوین خطی مشی متناسب با زمان، توجه به مشکلات معلمان، استقرار نظام تضمین کیفیت، ایجاد تعامل بین نظام‌های آموزشی سایر کشورها، آشنایی همه ارکان آپ با سند تحول بنیادین. در نهایت به عنوان یک نتیجه کلی باید گفت که در سازمان آموزش و پرورش شورای عالی تنها مرجع سیاست‌گذاری در حوزه آموزش است. با توجه به این مسئله که از جمله مهم‌ترین وظایف نظام آموزشی، تولید نیروی انسانی پرورش یافته، ماهر، توانمند و لایق در عرصه‌های گوناگون اجتماعی است؛ آنچه که بیش از هر چیز دیگر در حال حاضر و در ابتدای کار، دارای اهمیت

نیمه راه را می‌گردند و یادچار پیامدهای ناخواسته‌ای می‌شوند که مورد نظر خط‌مشی گذار نبوده و عملکرد نامطلوبی را علی‌رغم مفید بودن طرح اولیه در پی خواهند داشت. علاوه بر این عوامل مذکور باعث می‌شوند خط‌مشی‌ها به طور کلی تغییر ماهیت داده و در نتیجه یا به ضد هدف اولیه خود و یا کاملاً متفاوت با طرح اولیه تبدیل خواهند شد.

وحدت در خط‌مشی گذاری و به روز بودن سیاست‌ها دو عامل مهم در خط‌مشی گذاری هستند و در هنگام تدوین خط‌مشی باید حتماً بر این دو مورد تأکید ویژه شود. اهمیت یک واحد تصمیم‌گیری و نبود چندمرکز برای تصمیم‌گیری است. از آنجایی که اغلب مدیران نگاهی آینده‌نگر به خط‌مشی گذاری دارند و در خط‌مشی گذاری آینده سازمان را با اهمیت می‌دانند، لذا پیشنهاد می‌شود فرصتی ایجاد شود که بخشی از ناکارآمدی‌هایی که باعث خطا در خط‌مشی گذاری می‌شوند، شناسایی شده و از رفتارهای غیرحرفه‌ای و غیرمسئولانه برخی مدیران و عدم حساسیت آنها به چنین امر خطیری پرهیز شود.

همواره در مطالعات و پژوهش‌ها، کاستی‌ها و محدودیت‌هایی وجود دارد که فرایند انجام کار را با چالش‌هایی مواجه می‌سازد، به این ترتیب این پژوهش هم به نوبه خود از این قاعده مستثنی نیست، و با محدودیت‌هایی در هنگام انجام پژوهش مواجه شده که به برخی از آنها در ادامه اشاره می‌گردد. اولاً: همانطور که پیشتر نیز بیان گردید موضوع خط‌مشی گذاری در سطح کلان در آموزش و پرورش در پژوهش‌ها و مطالعات داخلی و بعضاً خارجی چندان مورد توجه قرار نگرفته است و همین امر محقق را در گردآوری مطالب، مبانی نظری و بالخصوص پیشینه پژوهش با محدودیت مواجه ساخت. دوماً: به دلیل اینکه خبرگان جامعه آماری، وزرا، معاونین وزیر و مدیران کل آموزش و پرورش بوده‌اند و همه از مسئولین رده بالایی دستگاه هستند، لذا دسترسی به آنان برای انجام

است، انجام درست یک تصمیم ملی است که دارای تبعات بین‌المللی است. همانطور که خطای سیاست-گذاری دیروز منجر به بروز وضعیت ناگوار کنونی در گستره ملی می‌گردد، خطای سیاست‌گذاری امروز نیز منجر به بروز تبعات و پیامدهای جبران‌ناپذیری برای فردای کشور خواهد شد. از این رو با استفاده از مدل‌های علمی و آزمون شده می‌توان در اجرای خط‌مشی‌ها به گونه‌ای مناسب عمل نمود.

پژوهش حاضر به سازمان آموزش و پرورش بر اساس مدل تحقیق پیشنهاد می‌نماید که نسبت به تدوین خط‌مشی‌های خود به صورت اقتضایی اقدام نمایند و با بهره‌گیری از مدل خط‌مشی گذاری پژوهش، خط‌مشی‌های خود را تدوین کنند.

یکی از مهمترین مواردی که مدیران سازمان آموزش و پرورش باید در هنگام خط‌مشی گذاری بدان توجه داشته باشند، مشارکت مجریان در فرایند تصمیم‌گیری و خط‌مشی گذاری است. پیشنهاد می‌شود که در فرایند تصمیم‌گیری و خط‌مشی گذاری، همه مدیران اجرایی ارشد، میانی و عملیاتی حتماً حضور و مشارکت داشته باشند.

به علاوه برای به سرانجام رسیدن خط‌مشی گذاری و اجرای صحیح آن پیشنهاد می‌شود که دوره‌های آموزشی توجیهی برگزار شده و همه سطوح مدیران، کارکنان، معلمان و ذینفعان با خط‌مشی‌های تدوین شده شناخت کامل پیداکنند.

در فرایند خط‌مشی گذاری آنچه بسیار پر اهمیت است، دوراندیشی و تدوین واقع‌گرایانه خط‌مشی‌ها است. خط‌مشی‌گذاران باید واقعیات و مقتضیات زمانی و منطقه‌ای را به عنوان یک فاکتور مهم در فرایند خط‌مشی گذاری مد نظر قرار دهند تا خط‌مشی‌ها ضمانت اجرایی بیشتری داشته باشند.

عدم توجه به نکته فوق‌الذکر، به عقیم ماندن خط‌مشی‌ها و یا کارکرد نادرست آن‌ها منتهی می‌شود، به گونه‌ای که خط‌مشی‌ها یا کامل اجرا نمی‌شوند، یا در

مدیریت سازمان های دولتی، سال سوم، شماره نهم،
صص ۲۲-۷

جهان دیده، سامان، رحمتی، محمد، زارعی متین،
حسن، (۱۳۹۶)، طراحی مدلی برای خطمشی گذاری
شبکه ای در حوزه گردشگری کشور، مدیریت فرهنگ
سازمانی، سال پانزده، شماره سوم، صص ۴۸۳-۵۰۲
جهانیان، رمضان، (۱۳۹۱)، بررسی و تحلیل
سیاست های توسعه ای آموزش و پرورش ایران در
دوره معاصر، فصلنامه علوم

پورکیانی، مسعود؛ سلاجقه، سنجر و زارع پور
نصیرآبادی، فضل اله (۱۳۹۳)، تبیین موانع اجرای
خطمشی با استفاده از بحث متمرکز گروهی، فصلنامه
مدیریت سازمان های دولتی، سال سوم، شماره نهم،
صص ۲۲-۷

حاجی پور، ابراهیم، فروزنده، لطف الله دانایی فرد،
حسن و فانی، اصغر (۱۳۹۴)، طراحی الگوی آسیب
شناسی اجرای خطمشی عمومی در ایران، فصلنامه
مدیریت نظامی، سال پانزدهم، شماره سوم، ص
۱۵۹-۱۷۶

خنیفر، حسین، (۱۳۸۴)، ارائه الگوی مدیریت بومی
مبتنی بر دیدگاه امام علی (ع)، با استفاده از
مدلمفهومی سه شاخگی، فرهنگ مدیریت، سال سوم،
شماره هشتم، صفحات ۱۱۰-۱۴۶

دانش فرد، کرم الله، (۱۳۹۳) موانع اجرای خطمشی های
عمومی در سازمان های غیر دولتی، فصلنامه علمی
پژوهشی سیاست گذاری عمومی، سال چهارم، شماره
اول، صص ۲۲۱-۲۴۵

دانش فرد، کرم الله، (۱۳۹۲)، مبانی خطمشی گذاری
عمومی، نشر نیاز دانش، چاپ اول.

دانایی فرد، حسن، فروزنده، لطف الله، حاجی پور،
ابراهیم و فانی، اصغر، (۱۳۹۴)، طراحی الگوی
آسیب شناسی اجرای خطمشی عمومی در ایران،
فصلنامه مدیریت نظامی، سال پانزدهم، شماره چهارم،
صص ۱-۲۳.

مصاحبه چندان آسان نبود و در این زمینه برای
هماهنگی و انجام مصاحبه محدودیت وجود داشت.
سوما: وسعت دستگاه آموزش و پرورش به عنوان
عریض و طویل ترین نهاد کشور، حجم قوانین و
مقررات و خطمشی های تدوین شده در این دستگاه
طی سال های متمادی و طولانی بودن تحقق آثار اجرای
خطمشی ها در دانش آموزان به عنوان جامعه هدف
تعلیم و تربیت که به طور معمول برای هر دانش آموز
دوازده سال به طول می انجامد از دیگر محدودیت های
تحقیق بود.

منابع و مآخذ

الوانی، سیدمهدی و شلویری، میثاق (۱۳۹۵)، اجرای
خطمشی عمومی، چاپ اول، تهران، انتشارات مرکز
آموزش مدیریت دولتی ریاست جمهوری.

الوانی، سیدمهدی (۱۳۹۰)، تصمیم گیری و تعیین
خطمشی دولتی، چاپ هفدهم، تهران، انتشارات
سمت.

اکبری، احمد، نویدبخش، سیما، بختیاری، منصوره،
(۱۳۹۵)، الگوی پیشنهادی نظام مند برای سیاست
گذاری در آموزش و پرورش، مدیریت و حسابداری،
سال دوم، شماره سوم، صص ۱۷۲-۱۷۹

الوانی، مهدی، (۱۳۹۲)، تصمیم گیری و تعیین خطمشی
دولتی، انتشارات سمت، چاپ سوم.

الوانی، مهدی و شریف زاده، فتاح، (۱۳۸۳)، فرآیند
خطمشی گذاری عمومی، چاپ سوم. تهران، دانشگاه
علامه طباطبایی.

بروجنی، حمید و بذرافشان، مرتضی (۱۳۹۳)، بررسی
عوامل موثر بر اجرای خطمشی های گردشگری
جمهوری اسلامی ایران، مجله برنامه ریزی و توسعه
گردشگری، سال سوم، شماره نهم، صص 31-51.

پورکیانی، مسعود؛ سلاجقه، سنجر و زارع پور
نصیرآبادی، فضل اله (۱۳۹۳)، تبیین موانع اجرای
خطمشی با استفاده از بحث متمرکز گروهی، فصلنامه

- دانیایی فر، حسن، ثقفی، عماد، مشبکی اصفهانی، اصغر، (۱۳۸۸)، اجرای خطمشی عمومی، بررسی نقش عقلانیت در مرحله تدوین خطمشی، مدرس علوم انسانی، سال چهاردهم، شماره چهارم، ۷۹-۱۰۶
- دانیایی فرد، حسن؛ حسینی، سید یعقوب و فانی، علی اصغر، (۱۳۹۲)، ظرفیت خطمشی گذاری عمومی؛ کلید توسعه یافتگی ملی. تهران: انتشارات صفار، چاپ اول.
- رنگریز، حسن، موذنی، بهرام، (۱۳۹۶)، شناسایی و اولویت بندی موانع اجرای خطمشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی با استفاده از مدل‌های تصمیم گیری چند معیاره، خطمشی‌گذاری عمومی در مدیریت، سال هشتم، شماره چهارم، ص ۲۷-۴۳.
- ریوی، رجب، ملکی آوارسین، صادق، ترک زاده، جعفر، (۱۳۹۵)، تحلیل رگرسیونی موانع اجرای مصوبات شوراهای آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی، فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره بیست و هشتم، ص ۳۵-۴۸
- سنجری، احمد رضا، (۱۳۸۴)، تحلیل روند تحولات ساختاری تشکیلات نظام آموزش و پرورش ایران با تاکید بر حوزه مرکزی ستادی، پژوهشکده تعلیم و تربیت، پژوهشگاه تعلیم و تربیت، دی ماه ۱۳۸۴.
- شورای عالی وزارت آموزش و پرورش، (۱۳۶۸)، کلیات نظام آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران، تهران، وزارت آموزش و پرورش.
- شاه آبادی، محمد، پورعزت، علی اصغر، دانیایی فر حسن، (۱۳۹۳)، تحلیلی بر رویکرد تاریخی به توسعه سیستم خطمشی گذاری عمومی، روش شناسی علوم انسانی، سال بیستم، شماره هشتاد و یک، ص ۷۳-۱۰۹
- عباسی، عباس، معتضدیان، رسول، میرزایی، محمدرضا، (۱۳۹۵)، بررسی موانع اجرای خطمشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی سال ششم، شماره دوم، ص ۲۱۱-۲۳۰
- عباسی، طیبه، قلی پور رحمت الله، هادی، مهدی، (۱۳۹۷)، شناسایی عوامل تسهیل کننده شواهدمحور کردن فرایند خطمشی گذاری، فصلنامه مطالعات راهبردی سیاست گذاری عمومی، دوره هشتم، شماره بیست و ششم، ص ۶۵-۸۴
- قلی پور، رحمت اله، دانیایی فرد، حسن؛ زارعی متین، حسن و جندقی، غلامرضا، (۱۳۹۰)، ارائه مدلی برای اجرای خطمشی‌های صنعتی؛ مطالعه موردی در استان قم، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره نهم، شماره دوم، صص ۱۳۰-۱۰۳
- کرمی پور، محمد رضا، (۱۳۸۲)، جهانی شدن در مدیریت و رهبری آموزشی، تهران، انتشارات سازمان پرورش و برنامه ریزی، چاپ اول.
- کاظمی، محمد، قاسمی، حمید، رستم بخش، محمدرضا، (۱۳۹۰)، شناسایی و تحلیل موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی کشور، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی سال اول، شماره دوم، ص ۱۰۰-۱۲۱
- مخزن، بنفشه، (۱۳۹۴)، آسیب شناسی کارکردهای نظام برنامه ریزی و سیاست گذاری در بخش آموزش و پرورش کشور، چهارمین کنفرانس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت؛ پیشرفت ایران؛ گذشته، حال، آینده.
- مقدس پور، سعید، دانیایی فرد، حسن، کردنائیچ، اسدالله، (۱۳۹۳)، واکاوی عوامل کلیدی در عدم موفقیت برخی خطمشی‌های عمومی در ایران، مدیریت فرهنگ سازمانی، سال یازدهم، شماره سوم، ص ۹۱-۱۱۱
- هومن، محمد، (۱۳۶۸)، رهنمودهایی برای برنامه ریزی توسعه، انتشارات صدرا، نهران، چاپ اول.
- Anderson, E.J. (2011). Public Policymaking: An Introduction. Seventh Edition Boston, MA: Wadsworth Publishing.
- Bartholomew, U. & Chukwuemeka, E. E.O. (2013). The Obstacles to Effective Policy Implementation by the Public Bureaucracy in

- Jahan Dideh, Saman, Rahmati, Mohammad, Zarei Matin, Hassan, (2017), Designing a Model for Network Policy in Tourism, Organizational Culture Management, Fifteen Years, No. 3, pp. 483-502
- Jahanian, Ramadan, (2012), A Study and Analysis of Iran's Educational Development Policies in the Contemporary Period, Science Quarterly
- Purkiani, Massoud; Selajgeh, Sanjar and Zarehpour Nasirabadi, Fazlollah (2014), Explaining Obstacles to Policy Implementation Using Centralized Group Discussion, Quarterly Journal of Management of Government Organizations, Third Year, Ninth Issue, pp. 22 - 7
- Hajipour, Ebrahim, Forouzandeh, Lotfollah Danaeifard, Hassan and Fani, Asghar (2015), Designing a Pathological Model of Public Policy Implementation in Iran, Military Management Quarterly, Year 15, Number 3, pp. 159-176
- Khanifar, Hossein, (2005), Presenting an Indigenous Management Model Based on the Viewpoint of Imam Ali (AS), Using a Three-pronged Conceptual Model, Management Culture, Third Year, No. 8, Pages 110-146
- Daneshfard, Karamollah, (2014) Obstacles to the implementation of public policies in non-governmental organizations, Quarterly Journal of Public Policy, Fourth Year, First Issue, pp. 221-245
- Danesh Fard, Karamollah, (2013), Principles of General Policy Making, Niaz Danesh Publishing, First Edition
- Danaeifard, Hassan, Forouzandeh, Lotfollah, Hajipour, Ebrahim and Fani, Asghar, (2015), Designing a pathology model of public policy implementation in Iran, Military Management Quarterly, Year 15, Number 4, pp. 1-23.
- Danaeifar, Hassan, Saghafi, Emad, Meshbaki Esfahani, Asghar, (2009), Implementation of public policy, Study of the role of rationality in the policy formulation stage, Lecturer of Humanities, Fourteenth year, Number 4, 10-10-79
- Danaei Fard, Hassan; Hosseini, Seyed Yaghoob and Fani, Ali Asghar, (2013), Public Policy Capacity; The key to national development. Tehran: Saffar Publications, first edition.
- Rangriz, Hassan, Moazeni, Bahram, (2017), Identifying and prioritizing barriers to the implementation of public policies in government organizations using multi-criteria decision models, Public policy in management, eighth year, fourth issue, p. 27 -43.
- Sanjari, Ahmad Reza, (2005), Analysis of the Structural Changes in the Organization of the Iranian Education System with Emphasis on the Central Staff Area, Education Research Developing Nations: The Case of Nigeria/Singaporean. *Journal of Business Economics and Management Studies*, 1(8), pp. 34-43.
- Brynard, Petrus A.(2005). POLICY IMPLEMENTATION: LESSONS FOR SERVICE DELIVERY: School of Public Management and Administration, University of Pretoria
- Chompucot, M. C. (2011). Major Factors Affecting Educational Policy Implementation Effectiveness for the Three Southern most Provinces of Thailand as Perceived by School Directors. Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy, National Institute of Development Administration.
- Konsult (2009) Barriers to Implementation, The Kon SULT Knowledgebase, available.
- Kettunen P (2008). The Innovative Comparison of Public Policies, Public Administration Review. Washington: Mar/Apr 2008. 68(2): 276-291
- Lester, J.P et al. 2008. Public Policy: An Evolutionary Approach, Cengage Learning.
- Konsult, f, (2009, Knowledgebase Barriers to Implementation. Retrieved from: <http://www.konsult.leeds.ac.uk/public/level1/sec10/index.htm>.
- Lester, J. P. & Goggin, M. L. (۱۹۹۸). Back to the future: The rediscovery of implementationstudies. *Policy Currents*, 8 (3), 1-9.
- Postnote (Parliamentary Office of Science and Technology), (2009), Postnote: LESSONS FROM HISTORY Number 323.
- Alvani, Seyed Mehdi and Shlouiri, Misagh (2016), Public Policy Implementation, First Edition, Tehran, Presidential Public Management Training Center Publications.
- Alvani, Seyed Mehdi (2011), Decision Making and Determining Government Policy, 17th Edition, Tehran, Samat Publications.
- Akbari, Ahmad, Navidbakhsh, Sima, Bakhtiari, Mansoureh, (2016), A Proposed Systematic Model for Policy Making in Education, Management and Accounting, Second Year, Third Issue, pp. 172-179
- Alvani, Mehdi, (2013), Decision Making and Determining Government Policy, Samat - Publications, Third Edition.
- Alvani, Mehdi and Sharifzadeh, Fattah, (2004), The process of public policy-making, third edition. Tehran, Allameh Tabatabai University.
- Boroujeni, Hamid and Bazrafshan, Morteza (2014), A Study of Factors Affecting the Implementation of Tourism Policies of the Islamic Republic of Iran, *Journal of Tourism Planning and Development*, Third Year, Ninth Issue, pp. 51-31.

یادداشت‌ها

^۱ براساس نتایج سرشماری نفوس و مسکن سال ۱۳۹۰ در هیچ یک از سنین

لازم‌التعلیم (۶ تا ۱۷ ساله) پوشش کامل تحصیلی محقق نشده‌اند

^۲ Kettunen

^۳ Hamilton

^۴ Postnote

^۵ Anderson

^۶ Bartholomew & Chukwuemeka

^۷ Chompucot

^۸ Kettunen

^۹ Anderson

^{۱۰} Lester & gajin

^{۱۱} Brynard

^{۱۲} Structural self-interaction matrix

^{۱۳} Reach ability matrix

^{۱۴} Lester & gajin

Institute, Education Research Institute, December 2005.

High Council of the Ministry of Education, (1989), Generalities of the Education System of the Islamic Republic of Iran, Tehran, Ministry of Education.

Shahabadi, Mohammad, Pourezat, Ali Asghar, Danaeifar Hassan, (2014), An Analysis of the Historical Approach to the Development of Public Policy-Making System, Methodology of Humanities, Year 20, No. 81, pp. 73-109

Abbasi, Abbas, Motazedian, Rasoul, Mirzaei, Mohammad Ghasem, (2016), A Study of Obstacles to the Implementation of Public Policies in Governmental Organizations, Quarterly Journal of Organizational Resource Management Research, Year 6, No. 2, pp. 211-230

Abbasi, Tayebeh, Gholipour Rahmatollah, Hadi, Mehdi, (1397), Identifying Evidence-Facilitating Factors in the Policy-Making Process, Quarterly Journal of Strategic Studies in Public Policy, Volume 8, Number 26, pp. 65-84

Gholipour, Rahmatollah, Danaeifard, Hassan; Zarei Matin, Hassan and Jandaghi, Gholamreza, (2011), Presenting a model for implementing industrial policies; Case study in Qom province, Organizational Culture Management, Volume 9, Number 2, pp. 130 – 103

Karamipour, Mohammad Reza, (2003), Globalization in Educational Management and Leadership, Tehran, Publishing and Planning Organization Publications, First Edition.

Kazemi, Mohammad, Ghasemi, Hamid, Rostambakhsh, Mohammad Reza, (2011), Identification and analysis of organizational entrepreneurial behavioral barriers in the country's physical education organization. Journal of Sports Management and Motor Science Research, first year, second issue, pp. 100-121

Makhzan, Banafsheh, (2015), Pathology of the functions of the planning and policy-making system in the education sector of the country, the fourth conference of the Iranian Islamic model of progress; Iran's progress; Past, present, future.

Moghadaspour, Saeed, Danaeifard, Hassan, Kordanaich, Assadollah, (2014), Analysis of key factors in the failure of some public policies in Iran, Organizational Culture Management, Year 11, Number 3, pp. 91-111

Hooman, Mohammad, (1989), Guidelines for Development Planning, Sadra Publications, Nehran, first edition.