

## Identifying Barriers to the Effective Implementation of the Ministry of Education's Policies Using the Fuzzy Delphi Method

Reza Zeinivand<sup>1</sup>, Mohammad Reza Bagherzadeh<sup>2</sup>, Yousef Gholipour Kanani<sup>3</sup>, Mehrdad Matani<sup>4</sup>, Mohsen Arefnezhad<sup>5</sup>

1. Department of Management, Ghaemshahr Branch, Islamic Azad University, Mazandaran, Iran

2. Department of Management, Ghaemshahr Branch, Islamic Azad University, Mazandaran, Iran

3. Department of Industrial Engineering, Ghaemshahr Branch, Islamic Azad University, Mazandaran, Iran

4. Department of Management, Ghaemshahr Branch, Islamic Azad University, Mazandaran, Iran

5. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Lorestan University, Lorestan, Iran

(Received: September 22, 2020; Accepted: January 1, 2021)

### Abstract

The aim of this study was to identify the barriers to the effective implementation of the policies of the Ministry of Education. The present research is applied and in terms of mixed method, is based on qualitative and quantitative research and is of deductive-inductive research. The research community is the experts of the Ministry of Education, who were selected as 36 participants using a purposeful method based on the principle of theoretical adequacy. Data collection tools were in the qualitative part of the interview and in the quantitative part of the questionnaire whose validity and reliability were confirmed using CVR index and Kappa Cohen test and content validity and reliability of the retest, respectively. Research data were analyzed using fuzzy Delphi method. The results of the study include identifying obstacles to the effective implementation of the policies of the Ministry of Education in the form of thirty-three factors. Also, the results of the research include twenty-two strategies that have been proposed to remove obstacles to the effective implementation of the policies of the Ministry of Education.

**Keywords:** Policy, Policy implementation, Policy-making.

## شناسایی موانع اجرای اثربخش خطمشی‌های وزارت آموزش و پرورش با استفاده از روش دلفی فازی

رضا زینی‌وند<sup>۱</sup>، محمدرضا باقرزاده<sup>۲</sup>، یوسف قلی‌پور کنعانی<sup>۳</sup>، مهرداد متانی<sup>۴</sup>، محسن عارف‌نژاد<sup>۵</sup>

۱. گروه مدیریت، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، مازندران، ایران

۲. گروه مدیریت، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، مازندران، ایران

۳. گروه مهندسی صنایع، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، مازندران، ایران

۴. گروه مدیریت، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، مازندران، ایران

۵. استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و اداری، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۰۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۱۲)

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی موانع اجرای اثربخش خطمشی‌های وزارت آموزش و پرورش انجام گرفت. پژوهش حاضر کاربردی بوده و از نظر روش آمیخته، بر مبنای پژوهش‌های کیفی و کمی و از نوع پژوهش‌های قیاسی - استقرایی است. جامعه پژوهش خبرگان وزارت آموزش و پرورش هستند که با استفاده از روش هدفمند و براساس اصل کفایت نظری ۳۶ نفر از آنان به عنوان مشارکت‌کنندگان انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه بود که روایی و پایایی آن‌ها به ترتیب، با استفاده از شاخص CVR و آزمون کاپای کوهن و روایی محتوایی و پایایی آزمون مجدد تأیید شد. داده‌های پژوهش با استفاده از روش دلفی فازی تحلیل شد. نتایج پژوهش مشتمل بر شناسایی موانع اجرای اثربخش خطمشی‌های وزارت آموزش و پرورش در قالب سی و سه عامل است. همچنین، نتایج پژوهش دربرگیرنده بیست و دو راهکار است که برای از بین بردن موانع اجرای اثربخش خطمشی‌های وزارت آموزش و پرورش ارائه شده است.

واژگان کلیدی: اجرای خطمشی، خطمشی، خطمشی‌گذاری.

نویسنده مسئول، رایانامه: Dr.mr.bagherzadeh@gmail.com

مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری با عنوان «آسیب شناسی اجرای خطمشی‌های وزارت آموزش و پرورش ایران و

ارائه یک مدل اثر بخش» است.

## 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. نکته حائز اهمیت اینجاست که راهبردهای توسعه از طریق خط‌مشی‌های توسعه اجرا می‌شوند؛ در حقیقت، سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها ابزارهای کنترلی هستند که به گونه‌ای مشخص و عملی، راه حصول به هدف‌ها را تعیین می‌کنند (بارتولومئو و چکومکا، ۲۰۱۳). 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 پرورش‌یافته، ماهر، توانمند و لایق در عرصه‌های گوناگون اجتماعی است؛ آنچه بیش از هر چیز، اهمیت دارد، انجام درست یک تصمیم ملی است که دارای تبعات بین‌المللی است. همان‌طور که خطای سیاست‌گذاری دیروز منجر به بروز وضعیت ناگوار کنونی در گستره ملی می‌شود، خطای سیاست‌گذاری امروز نیز منجر به بروز تبعات و پیامدهای جبران‌ناپذیری برای فردای کشور خواهد شد (کریمی‌پور، ۱۳۸۲).

خط‌مشی‌گذاری عمومی، تجلی اداره حکومت در عمل است. به بیانی خط‌مشی عمومی وجود فرایند یا مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و تصمیم‌های دولتی که با هدف حل یک مسئله عمومی طراحی می‌شود (حاجی‌پور و همکاران، ۱۳۹۴). امروزه مسائل عمومی حساس‌تر از گذشته‌اند، بنابراین خط‌مشی‌گذاری نیز از حساسیت بیشتری برخوردار می‌شود، و توانمندی و قابلیت یک دولت در

انجام مقاصدش منوط به ساماندهی و اجرای موفق خط‌مشی‌هایی است که تدوین کرده است (رنگریز و موذنی، ۱۳۹۶) اغلب بین تصویب قوانین و مقررات و به‌کارگیری آن‌ها شکاف بزرگی قرار دارد؛ این شکاف از طریق خط‌مشی‌گذاران ممکن است، بزرگتر و ژرف‌تر شود (دانش‌فرد، ۱۳۹۲). شکاف اجرای خط‌مشی، فرایند دشوار حرکت از سیاست به عمل است و اغلب با کم‌توجهی مواجه می‌شود (مقدس‌پور، دانایی‌فرد و کردنائیچ، 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 اکثر آنان بر این باورند که مشکلات اجرای خط‌مشی با شرایط محلی هر جامعه متفاوت بوده و راهکارهای متفاوتی نیز می‌طلبد، با این حال، محققان برخی عوامل مشترک را نیز به عنوان تنگناهای اجرای خط‌مشی بیان می‌کنند (اعرابی و همکاران، ۱۳۸۴). 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 وزارت آموزش و پرورش، ۱۳۶۸) 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 همه‌جانبه تمامی عوامل سهیم 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 ایران<sup>۱</sup> مواجه است و این امر سبب شده است که نتواند متناسب با تغییرات ایجادشده در ابعاد اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی تحولات لازم را در ساختار و کارکردهای خود ایجاد

۱. بر اساس نتایج سرشماری نفوس و مسکن سال ۱۳۹۰ در هیچ یک از سنین لازم‌التعلیم (۶ تا ۱۷ ساله) پوشش کامل تحصیلی محقق نشده است.

کند و به اهداف خود دست یابد (کاظمی، قاسمی و رستم‌بخش، ۱۳۹۰)؛ بنابراین، 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 (دانایی‌فرد و همکاران، 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 به‌خوبی شناسایی شود، 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 (قلی‌پور، ۱۳۹۳). از این رو، پژوهش حاضر بر آن است تا موانع اجرای اثربخش خطمشی‌های وزارت آموزش و پرورش را شناسایی کند.

خطمشی مسیری برای اقدامات مشخص است که هدایت، رهنمود و جهت‌گیری برای نیل به اهداف معین کلی و جزئی مدنظر دولت را فراهم می‌کند (بارتالیمو و چکومکا، ۲۰۱۳). با نگاهی به سیر تاریخی تحولات اجرای خطمشی به‌وضوح می‌توان دو دیدگاه متفاوت را که کاملاً در تضاد با یکدیگر هستند، مشاهده کرد. نخستین دیدگاه که نگرشی سنتی به مسأله اجرای خطمشی دارد، توسط نظریه‌پردازانی مانند ویلسون<sup>۱</sup>، وبر<sup>۲</sup>، گودنون<sup>۳</sup> و گیولیک<sup>۴</sup> ارائه شد (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۰). ویلسون (۱۸۷۷) اجرا 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 مندجین، ۱۳۸۱).

- 
1. Wilson
  2. Weber
  3. Goodon
  4. Giulik

مفروضات اصلی این نگرش، جدایی مرحله تنظیم و تدوین خط‌مشی از اجرای آن و به عبارت دیگر، جدایی سیاست و اداره است (باقرنژاد، طاهرپور و بهرامی، ۱۳۹۶). دیدگاه دوم توسط دانشمندانی نظیر اپل بای 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).

خط‌مشی‌گذاری طی فرایندی پیچیده که متأثر از متغیرهای مختلفی است، شکل می‌گیرد. به طور کلی، فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی شامل این مراحل است: شناخت، درک و بیان مسئله یا مشکل؛ ارجاع و طرح مسئله در سازمان‌های عمومی؛ شکل‌گیری، تهیه و تدوین خط‌مشی؛ قانونی کردن و مشروعیت‌بخشیدن به خط‌مشی؛ ابلاغ و اجرای خط‌مشی عمومی؛ ارزیابی خط‌مشی اجرایی شده و کسب اطلاعات از بازتاب عملیات اجرایی شده. بدیهی است مراحل یادشده به صورت مکانیکی و جدا از هم طی نمی‌شود (الوانی و شریف‌زاده، ۱۳۸۳).

### مسائل اصلی سیاست‌های آموزش و پرورش

کسی به طور قطع نمی‌تواند ابراز نظر کند که قرن بیست و یکم دارای چه ویژگی‌هایی خواهد بود. اما آنچه مسلم است که دنیا مانند هزاران سال قبل، روال آرام و کندی نخواهد داشت و بسی جای امید است که انسان با تکیه بر هوش و تفکر خود که از ویژگی‌های ستایش شده او در قرآن کریم می‌باشد و به واسطه‌ی آن به عنوان اشرف مخلوقات معرفی شده است، راهکارهایی در برابر موانع آن قرن بیابد (جهانیان، ۱۳۹۱). نظام‌های آموزشی متأثر از تغییرات قرن ۲۱، همواره به دنبال یافتن راه‌های جدید برای بهبود عملکرد دانش‌آموزان می‌باشند. اما بی‌شک سازمان‌های آموزشی نیز مانند سایر سازمان‌ها در مسیر حیات اجتماعی خود تحت تأثیر جریان‌های اجتماعی و بین‌المللی هستند؛ جریان‌های نظیر عوامل اجتماعی، سیاسی و روان‌شناختی که بر فرایند خط‌مشی‌گذاری سازمان‌های آموزشی تأثیر خواهند گذاشت (نیازآذری، اسماعیلی شاد و ربیعی دولابی، ۱۳۹۰). به نظر می‌رسد آموزش و پرورش با چهار مسئله مهم در قرن بیست و یکم مواجه خواهد بود که اگر از هم‌اکنون درصدد پاسخ قاطع برای آن نباشد، نگران‌کننده خواهد بود.

۱. جمعیت فزاینده دانش‌آموزی و برنامه‌ریزی دقیق و پیش‌نگر؛
۲. کیفیت آموزش و استانداردهای علمی جهانی و بومی؛
۳. افزایش بهره‌وری در همه ابعاد؛
۴. مطالعات تطبیقی و تحول بر مبنای زمان و ضرورت و فرهنگ (اکبری، نویدبخش و بختیاری، ۱۳۹۵).

پژوهش‌های مختلفی در حوزه خطمشی‌ها و اجرای آنان انجام گرفته است. رجب‌بیگی (۱۳۷۸) نشان داد عوامل بازدارنده و موانع اجرای کامل خطمشی‌ها عبارت‌اند از ۱. عوامل ناشی از سیاست‌گذاری: هدف‌گذاری مبهم و غیر واقعی، نادرستی نظریه خطمشی، عدم اجرای آزمایشی و بازخورد، ساده‌انگاری در دریافت مشکل نبود توافق همگانی در مورد خطمشی؛ ۲. عوامل محیطی: حوادث غیر مترقبه، کمبود زمان و منابع کمبود حمایت‌های عمومی، ناسازگاری فناوری، تعارض خطمشی با هنجارها و ارزش‌های اجتماعی؛ ۳. عوامل ساختاری: نبود استقلال نسبی در ارکان اجرایی، مشخص نبودن وظایف و مسئولیت‌های بخش‌های اجرایی، ارتباطات، نبود نظام ارزیابی عملکرد. اعرابی و رزقی رستمی (۱۳۸۴)، عوامل مؤثر بر عدم اجرای خطمشی‌های صنعتی کشور را به صورت زیر ارائه کردند: ۱. موانع مربوط به ماهیت خطمشی: موانع مربوط به هدف‌گذاری و تعیین خطمشی، موانع حقوقی؛ ۲. موانع مربوط به مجریان و استفاده‌کنندگان خطمشی: موانع مربوط به ویژگی‌های رفتاری مجریان، موانع مربوط به تخصص و مهارت مجریان، موانع مربوط به استفاده‌کنندگان خطمشی؛ ۳. موانع مربوط به سازمان مجری: موانع مربوط به نظام بوروکراسی، موانع مربوط به منابع و ابزارها. نتایج پژوهش اشتریان (۱۳۸۵) در آسیب‌شناسی فرایند سیاست‌گذاری عمومی در ایران، عبارت‌اند از نبود مطالعات سیاست‌گذاری عمومی در ایران، بی‌توجهی به مطالعه اجرای سیاست‌ها، نبود چارچوب نظری مشخص در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و اجرا، نبود تعریف فنی از سیاست، نبود دستورالعمل‌های صریح سیاستی، اولویت در ارزش‌ها مطرح نیست، نبود بدنه کارشناسی دولتی مجهز به مهارت‌های لازم برای اجرای سیاست‌ها، نبود هماهنگی بدنه دیوان‌سالاری از منظر مدیریت دانش، نبود عرصه عمومی حرفه‌ای

برای بحث در اجرای سیاست‌ها. بر اساس نتایج پژوهش قلی پور (۱۳۸۷)، عوامل تأثیرگذار بر اجرای خط‌مشی‌ها عبارت‌اند از ۱. عوامل درونی (طبیعت مسائل)، و ۲. عوامل بیرونی و محیطی (زمینه‌ای). مخزن (۱۳۹۴) نشان داد اهم آسیب‌ها و عوامل بازدارنده در فرایند برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری در آموزش و پرورش محتوایی، ساختاری و زمینه‌ای است. باستوری<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، ارتباط مثبت میان وضوح اهداف و استانداردهای خط‌مشی و اثربخشی اجرای خط‌مشی را نشان داد. این پژوهشگر استدلال کرد اگر خط‌مشی مبهم باشد، هر مؤسسه مجری، اهداف خط‌مشی را بر مبنای ادراکات، منافع و ارزش‌های خود تفسیر یا تشریح خواهند کرد. این موضوع نه تنها بر مجریان، بلکه بر مقیاس خروجی‌های خط‌مشی اثر می‌گذارد. در پژوهشی که بارتولومئو و چاکویومیکا (۲۰۱۳) در نیجریه انجام دادند، دریافتند اجرای خط‌مشی عمومی وابسته است به نخست، ضرورت ایجاد مرکزیتی در مسئولیت‌پذیری و هدف‌مداری رهبران سیاسی در رهبری زنجیره‌های 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 کند؛ 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 کند. از نظر کانسولت<sup>۲</sup> (۲۰۰۹)، موانع اجرای خط‌مشی‌ها به ترتیب اهمیت عبارت‌اند 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 یظرفیت 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. نتایج

---

1. Batsuuri  
2. Konsult



پژوهش چامپوکات<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) نشان داد، 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 دو متغیر اهداف خط‌مشی و مشوق‌ها تأثیر مستقیم زیادی بر اجرای مؤثر خط‌مشی آموزشی نداشته‌اند.

### روش شناسایی پژوهش

پژوهش حاضر پژوهشی آمیخته با رویکردی استقرایی-قیاسی است که از نظر هدف کاربردی و از حیث گردآوری اطلاعات از نوع پژوهش‌های پیمایشی است. 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 رویکرد تحقیق کیفی و کمی استفاده می‌شود. ابتدا با استفاده از داده‌های کیفی از مطالعات اکتشافی شامل بررسی متون مندرج در مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، موانع اجرای اثربخش خط‌مشی‌ها مشخص شد و پس از استخراج آن‌ها از طریق تحقیق زمینه‌یابی تحلیل شدند. پس از آن که موانع اجرای اثربخش خط‌مشی‌ها شناسایی شد، تعیین می‌شود هر عامل چقدر اهمیت دارد. این کار با تکنیک دلفی فازی انجام گرفت. دلفی فازی روشی قدرتمند است که در ارتباط با یک مفهوم خاص مجموعه گزینه‌ها را شناسایی و اولویت‌بندی می‌کند. در ارتباط با روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات، 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 تأیید شد. جامعه پژوهش خبرگان در وزارت آموزش و پرورش بودند. با توجه به هدف پژوهش، نمونه‌گیری به صورت هدفمند اجرا شد که با رعایت اصل کفایت نظری در پاسخ به پرسش‌های مصاحبه، ۳۶ نفر از میان خبرگان آموزش و پرورش انتخاب شدند. در جدول ۱ مشخصات جمعیت‌شناختی نمونه نشان داده شده است.

جدول ۱. مشخصات جمعیت شناختی نمونه

جنسیت	فراوانی	تحصیلات	فراوانی	سابقه کار	فراوانی
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

در ادامه، نتایج دلفی فازی برای شناسایی موانع و راه‌کارها ارائه می‌شود.

#### نظرسنجی مرحله اول برای شناسایی موانع

در مرحله اول مؤلفه‌های شناسایی شده در مرحله مصاحبه در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار گرفت که با توجه به گزینه پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده، نتایج بررسی پاسخ‌های قیدشده در پرسشنامه برای به دست آوردن میانگین فازی مؤلفه‌ها تحلیل شد. برای محاسبه میانگین فازی از روابط زیر استفاده شد.

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right)$$

در این رابطه  $A_i$  بیان‌کننده دیدگاه خبره  $i$ ام و  $A_{ave}$  بیان‌کننده میانگین دیدگاه‌های خبرگان است. بعد از محاسبه میانگین فازی مثالی برای مؤلفه‌ها از فرمول مینکوسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه محاسبه شد.

جدول ۲. نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله نخست نظرسنجی درباره موانع اجرای اثربخش خط‌مشی‌های وزارت آموزش و پرورش

موانع	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عوامل اقتصادی	۱۹	۱۶	۱	۰	۰
عوامل فرهنگی	۱۰	۱۷	۸	۱	۰
عدم آشنایی نیروهای صف با خط‌مشی‌ها	۸	۱۰	۱۶	۲	۰
عدم الزام مدیران به پیگیری اجرای خط‌مشی‌ها	۸	۱۴	۹	۵	۰

خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	موانع
۰	۱۱	۱۴	۱۰	۱	حجم بالای کاری نیروی‌های صف
۰	۵	۶	۱۰	۱۵	دخالت‌های نهادها و افراد غیر مرتبط
۰	۲	۱۱	۱۱	۱۲	عوامل سیاسی
۰	۲	۱۴	۱۳	۷	قائم به شخص بودن سیاست‌ها
۰	۳	۱۰	۱۸	۵	عدم تطابق سیاست‌ها با واقعیت‌های جامعه
۲	۱	۱۴	۱۳	۶	کلی‌گویی در سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها
۰	۲	۱۰	۱۵	۹	فاصله زیاد بین سیاست‌گذار و مجری
۱	۳	۱۹	۱۱	۲	عوامل تکنولوژی
۰	۲	۱۶	۱۷	۱	عدم اطلاع کافی از تغییر و تحولات محیطی
۰	۱	۸	۲۰	۷	نبود افراد متخصص در حوزه سیاست‌گذاری
۱	۴	۲۱	۸	۲	نبود ابزار مناسب جهت تدوین خط‌مشی
۰	۰	۳	۲۲	۱۱	ضعف و نارسای مدیریت منابع انسانی وزارت آب
۰	۰	۱۴	۱۷	۵	پایین بودن کارایی و اثربخشی درون نظام آموزشی
۰	۸	۱۶	۱۰	۲	عدم شفافیت قوانین و مقررات آب
۰	۲	۶	۲۰	۸	نبود انگیزه کافی جهت اجرایی کردن خط‌مشی
۰	۰	۹	۱۳	۱۴	تمرکزگرایی بیش از حد در آب
۰	۰	۲	۱۰	۲۴	در اولویت نبودن سیاست‌های آب در کشور
۰	۲	۱۱	۱۱	۱۲	عدم پیوستگی بین آب و دیگر نهادهای آموزشی
۰	۰	۸	۱۹	۹	عدم همکاری و تعامل سایر دستگاه‌های مرتبط
۰	۱	۱۵	۱۵	۵	نبود استقلال نسبی در ارکان اجرایی
۰	۳	۷	۱۶	۱۰	نبود نظام ارزیابی عملکرد مطلوب
۱	۱۱	۱۲	۱۱	۱	عدم انعطاف‌پذیری در خط‌مشی‌ها
۰	۴	۱۳	۱۷	۲	کوتاه‌نگری و عدم توجه به تحولات آینده
۰	۵	۱۳	۱۶	۲	گرایش به ساده‌انگاری
۰	۴	۱۳	۱۷	۲	عدم اعتقاد برخی مسئولین به اجرای خط‌مشی
۰	۳	۶	۱۳	۱۴	سیاسی کردن آب
۳	۱۲	۹	۷	۵	عدم تناسب نظام آموزشی با گفتمان انقلاب اسلامی
۱	۳	۱۳	۱۴	۵	علمی نبودن فرایند تدوین خط‌مشی‌ها
۰	۱	۱۰	۱۷	۸	ضعف ساختار اجرایی

پس از آن که نظرسنجی مرحله اول انجام شد، میانگین دیدگاه خبرگان محاسبه شد. شرح میانگین دیدگاه خبرگان به صورت جدول ۳ است.

جدول ۳. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله اول درباره موانع اجرای اثربخش خط‌مشی‌های وزارت آموزش و پرورش

فازی زدایی	میانگین فازی زدایی شده			موانع	فازی زدایی	میانگین فازی زدایی شده			موانع
	$\beta$	m	$\alpha$			$\beta$	m	$\alpha$	
۰٫۴۹۱	۰٫۹۰۳	۰٫۶۸۸	۰٫۴۳۸	پایین بودن کارایی و اثربخشی درون نظام آموزشی	۰٫۶۵۵	۰٫۹۹۳	۰٫۸۷۵	۰٫۶۲۵	عوامل اقتصادی
۰٫۳۵۱	۰٫۷۷۸	۰٫۵۴۲	۰٫۲۹۲	عدم شفافیت قوانین و مقررات آب	۰٫۵۴۵	۰٫۹۳۱	۰٫۷۵۰	۰٫۵۰۰	عوامل فرهنگی
۰٫۵۳۵	۰٫۹۳۱	۰٫۷۳۶	۰٫۴۸۶	نبود انگیزه کافی برای اجرایی کردن خط‌مشی‌ها	۰٫۴۶۵	۰٫۸۶۱	۰٫۶۶۷	۰٫۴۱۷	عدم آشنایی نیروهای صف با خط‌مشی‌ها
۰٫۵۷۳	۰٫۹۳۸	۰٫۷۸۵	۰٫۵۳۵	تمرکزگرایی بیش از حد در آب	۰٫۴۷۲	۰٫۸۶۸	۰٫۶۷۴	۰٫۴۲۴	عدم الزام مدیران به پیگیری اجرای سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها
۰٫۶۷۴	۰٫۹۸۶	۰٫۹۰۳	۰٫۶۵۳	در اولویت نبودن سیاست‌های آب در کشور	۰٫۳۱۸	۰٫۷۵۰	۰٫۵۰۷	۰٫۲۵۷	حجم بالای کاری نیروی‌های صف
۰٫۵۲۱	۰٫۸۹۶	۰٫۷۲۹	۰٫۴۷۹	عدم پیوستگی بین آب و دیگر نهادهای آموزشی مانند وزارت علوم	۰٫۵۳۰	۰٫۸۸۹	۰٫۷۴۳	۰٫۴۹۳	دخالت‌های نهادها و افراد غیر مرتبط
۰٫۵۵۴	۰٫۹۴۴	۰٫۷۵۷	۰٫۵۰۷	عدم همکاری و تعامل سایر دستگاه‌های مرتبط	۰٫۵۲۱	۰٫۸۹۶	۰٫۷۲۹	۰٫۴۷۹	عوامل سیاسی
۰٫۴۷۰	۰٫۸۸۲	۰٫۶۶۷	۰٫۴۱۷	نبود استقلال نسبی در ارکان اجرایی	۰٫۴۷۴	۰٫۸۷۵	۰٫۶۷۴	۰٫۴۲۴	قائم به شخص بودن سیاست‌ها
۰٫۵۲۴	۰٫۹۱۰	۰٫۷۲۹	۰٫۴۷۹	نبود نظام ارزیابی عملکرد مطلوب	۰٫۴۷۷	۰٫۸۸۹	۰٫۶۷۴	۰٫۴۲۴	عدم تطابق بخشی از سیاست‌ها با واقعیت‌های جامعه
۰٫۳۱۸	۰٫۷۴۳	۰٫۵۰۰	۰٫۲۵۷	عدم انعطاف‌پذیری در خط‌مشی‌ها	۰٫۴۵۵	۰٫۸۴۷	۰٫۶۳۹	۰٫۴۰۳	کلی‌گویی در سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها

فازی زدایی	میانگین فازی زدایی شده			موانع	فازی زدایی	میانگین فازی زدایی شده			موانع
	$\beta$	m	$\alpha$			$\beta$	m	$\alpha$	
۰٫۶۲۷	۰٫۸۵۴	۰٫۶۱۸	۰٫۳۶۸	کوتاه‌نگری و عدم توجه به تحولات آینده	۰٫۵۱۲	۰٫۹۰۳	۰٫۷۱۵	۰٫۶۶۵	فاصله زیاد بین سیاست‌گذار و مجری
۰٫۴۱۳	۰٫۸۴۰	۰٫۶۰۴	۰٫۳۵۴	گرایش به ساده‌انگاری	۰٫۳۸۵	۰٫۸۰۶	۰٫۵۶۹	۰٫۳۲۶	عوامل تکنولوژی
۰٫۶۲۷	۰٫۸۵۴	۰٫۶۱۸	۰٫۳۶۸	عدم اعتقاد برخی مسئولین به اجرای خط‌مشی‌ها	۰٫۴۲۹	۰٫۸۶۱	۰٫۶۱۸	۰٫۳۶۸	عدم اطلاع کافی از تغییر و تحولات محیطی
۰٫۵۵۲	۰٫۹۱۷	۰٫۷۶۴	۰٫۵۱۴	سیاسی کردن آپ	۰٫۵۳۰	۰٫۹۳۱	۰٫۷۲۹	۰٫۴۷۹	نبود افراد متخصص در حوزه سیاست‌گذاری
۰٫۳۱۸	۰٫۷۰۸	۰٫۴۹۳	۰٫۲۶۴	عدم تناسب نظام آموزشی با گفتمان انقلاب اسلامی	۰٫۳۵۸	۰٫۷۷۸	۰٫۵۴۲	۰٫۲۹۹	نبود ابزار مناسب جهت تدوین خط‌مشی
۰٫۴۴۳	۰٫۸۴۷	۰٫۶۳۲	۰٫۳۸۹	علمی نبودن فرایند تدوین خط‌مشی‌ها	۰٫۵۹۹	۰٫۹۷۹	۰٫۸۰۶	۰٫۵۵۶	ضعف و نارسایی مدیریت منابع انسانی وزارت آپ
۰٫۵۲۱	۰٫۹۱۷	۰٫۷۲۲	۰٫۴۷۲	ضعف ساختار اجرایی					

### نظرسنجی مرحله دوم برای شناسایی موانع

پس از آن که نظرسنجی مرحله اول انجام شد، مرحله دوم نظرسنجی نیز انجام شد. نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله دوم به شرح جدول ۴ است.

جدول ۴. نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله دوم نظرسنجی درباره موانع اجرای اثربخش خط‌مشی‌های وزارت آموزش و پرورش

موانع	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عوامل اقتصادی	۱۹	۱۷	۰	۰	۰
عوامل فرهنگی	۱۰	۱۷	۹	۰	۰
عدم آشنایی نیروهای صف با خط‌مشی‌ها	۸	۱۱	۱۷	۰	۰
عدم الزام مدیران به پیگیری اجرای خط‌مشی‌ها	۱۰	۱۴	۹	۳	۰
حجم بالای کاری نیروهای صف	۱	۱۵	۱۰	۱۰	۰
دخالت‌های نهادها و افراد غیر مرتبط	۱۵	۱۴	۶	۱	۰
عوامل سیاسی	۱۳	۱۱	۱۲	۰	۰
قائم به شخص بودن سیاست‌ها	۹	۱۳	۱۴	۰	۰

موانع	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدم تطابق سیاست‌ها با واقعیت‌های جامعه	۶	۱۸	۱۱	۱	۰
کلی‌گویی در سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها	۸	۱۳	۱۴	۱	۰
فاصله زیاد بین سیاست‌گذار و مجری	۹	۱۵	۱۱	۱	۰
عوامل تکنولوژی	۲	۱۴	۱۹	۰	۱
عدم اطلاع کافی از تغییر و تحولات محیطی	۳	۱۷	۱۶	۰	۰
نبود افراد متخصص در حوزه سیاست‌گذاری	۸	۲۱	۷	۰	۰
نبود ابزار مناسب جهت تدوین خط‌مشی	۳	۸	۲۰	۵	۰
ضعف و نارسایی مدیریت منابع انسانی وزارت آب	۱۱	۲۳	۲	۰	۰
پایین‌بودن کارایی و اثربخشی درون نظام آموزشی	۶	۱۶	۱۴	۰	۰
عدم شفافیت قوانین و مقررات آب	۲	۱۰	۲۰	۴	۰
نبود انگیزه کافی جهت اجرایی کردن خط‌مشی	۸	۲۰	۷	۱	۰
تمرکزگرایی بیش از حد در آب	۱۵	۱۳	۸	۰	۰
در اولویت نبودن سیاست‌های آب در کشور	۲۵	۹	۲	۰	۰
عدم پیوستگی بین آب و دیگر نهادهای آموزشی	۱۴	۱۱	۱۱	۰	۰
عدم همکاری و تعامل سایر دستگاه‌های مرتبط	۱۰	۱۹	۷	۰	۰
نبود استقلال نسبی در ارکان اجرایی	۵	۱۵	۱۶	۰	۰
نبود نظام ارزیابی عملکرد مطلوب	۱۰	۱۶	۹	۱	۰
عدم انعطاف‌پذیری در خط‌مشی‌ها	۱	۱۱	۱۳	۱۱	۰
کوتاه‌نگری و عدم توجه به تحولات آینده	۲	۱۶	۱۶	۲	۰
گرایش به ساده‌انگاری	۵	۱۶	۱۳	۲	۰
عدم اعتقاد برخی مسئولین به اجرای خط‌مشی	۴	۱۷	۱۳	۲	۰
سیاسی کردن آب	۱۴	۱۳	۸	۲	۰
عدم تناسب نظام آموزشی با گفتمان انقلاب اسلامی	۵	۷	۹	۱۵	۰
علمی نبودن فرایند تدوین خط‌مشی‌ها	۶	۱۴	۱۳	۳	۰
ضعف ساختار اجرایی	۸	۱۷	۱۱	۰	۰

پس از گردآوری نظرات خبرگان در مرحله دوم، نوبت به آن است تا میانگین فازی دیدگاه‌های خبرگان برای هر عامل محاسبه شود.

جدول ۵. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله دوم درباره موانع اجرای اثربخش خطمشی‌های وزارت آموزش و پرورش

فازی زدایی	میانگین فازی زدایی شده			موانع	فازی زدایی	میانگین فازی زدایی شده			موانع
	$\beta$	m	$\alpha$			$\beta$	m	$\alpha$	
۰,۴۹۷	۰,۹۰۳	۰,۶۹۴	۰,۴۴۴	پایین بودن کارایی و اثربخشی درون نظام آموزشی	۰,۶۶۱	۱	۰,۸۸۲	۰,۶۳۲	عوامل اقتصادی
۰,۳۷۸	۰,۸۰۶	۰,۵۶۹	۰,۳۱۹	عدم شفافیت قوانین و مقررات آب	۰,۵۵۲	۰,۹۳۸	۰,۷۵۷	۰,۵۰۷	عوامل فرهنگی
۰,۵۴۲	۰,۹۳۸	۰,۷۴۳	۰,۴۹۳	نبود انگیزه کافی برای اجرایی کردن خطمشی‌ها	۰,۴۸۶	۰,۸۸۲	۰,۶۸۸	۰,۴۳۸	عدم آشنایی نیروهای صف با خطمشی‌ها
۰,۵۸۵	۰,۹۴۴	۰,۷۹۹	۰,۵۴۹	تمرکزگرایی بیش از حد در آب	۰,۵۱۰	۰,۸۹۶	۰,۷۱۵	۰,۴۶۵	عدم الزام مدیران به پیگیری اجرای سیاست‌ها و خطمشی‌ها
۰,۶۷۹	۰,۹۸۶	۰,۹۱۰	۰,۶۶۰	در اولویت نبودن سیاست‌های آب در کشور	۰,۳۵۹	۰,۷۹۲	۰,۵۴۹	۰,۲۹۹	حجم بالای کاری نیروی‌های صف
۰,۵۵۹	۰,۹۲۴	۰,۷۷۱	۰,۵۲۱	عدم پیوستگی بین آب و دیگر نهادهای آموزشی مانند وزارت علوم	۰,۵۸۵	۰,۹۴۴	۰,۷۹۹	۰,۵۴۹	دخالت‌های نهادها و افراد غیر مرتبط
۰,۵۶۶	۰,۹۵۱	۰,۷۷۱	۰,۵۲۱	عدم همکاری و تعامل سایر دستگاه‌های مرتبط	۰,۵۴۷	۰,۹۱۷	۰,۷۵۷	۰,۵۰۷	عوامل سیاسی
۰,۴۷۷	۰,۸۸۹	۰,۶۷۴	۰,۴۲۴	نبود استقلال نسبی در ارکان اجرایی	۰,۵۱۲	۰,۹۰۳	۰,۷۱۵	۰,۴۶۵	قائم به شخص بودن سیاست‌ها
۰,۵۳۸	۰,۹۲۴	۰,۷۴۳	۰,۴۹۳	نبود نظام ارزیابی عملکرد مطلوب	۰,۵۰۳	۰,۹۱۰	۰,۷۰۱	۰,۴۵۱	عدم تطابق بخشی از سیاست‌ها با واقعیت‌های جامعه
۰,۳۲۵	۰,۷۵۷	۰,۵۱۴	۰,۲۶۴	عدم انعطاف‌پذیری در خطمشی‌ها	۰,۴۹۳	۰,۸۸۹	۰,۶۹۴	۰,۴۴۴	کلی‌گویی در سیاست‌ها و خطمشی‌ها
۰,۴۳۴	۰,۸۶۱	۰,۶۲۵	۰,۳۷۵	کوتاه‌نگری و عدم توجه به تحولات آینده	۰,۵۱۹	۰,۹۱۰	۰,۷۲۲	۰,۴۷۲	فاصله زیاد بین سیاست‌گذار و مجری

فازی زدایی	میانگین فازی زدایی شده			موانع	فازی زدایی	میانگین فازی زدایی شده			موانع
	$\beta$	m	$\alpha$			$\beta$	m	$\alpha$	
۰,۴۷۰	۰,۸۸۲	۰,۶۶۷	۰,۴۱۷	گرایش به ساده‌انگاری	۰,۴۲۷	۰,۸۴۷	۰,۶۱۱	۰,۳۶۸	عوامل تکنولوژی
۰,۴۶۵	۰,۸۸۲	۰,۶۶۰	۰,۴۱۰	عدم اعتقاد برخی مسئولین به اجرای خط‌مشی‌ها	۰,۴۶۷	۰,۸۸۹	۰,۶۶۰	۰,۴۱۰	عدم اطلاع کافی از تغییر و تحولات محیطی
۰,۵۶۸	۰,۹۴۴	۰,۷۸۵	۰,۵۲۸	سیاسی کردن آب	۰,۵۵۶	۰,۹۵۱	۰,۷۵۷	۰,۵۰۷	نبود افراد متخصص در حوزه سیاست‌گذاری
۰,۳۱۸	۰,۷۲۹	۰,۵۱۴	۰,۲۶۴	عدم تناسب نظام آموزشی با گفتمان انقلاب اسلامی	۰,۳۷۰	۰,۷۹۲	۰,۵۶۳	۰,۳۱۳	نبود ابزار مناسب جهت تدوین خط‌مشی
۰,۴۶۲	۰,۸۶۸	۰,۶۶۰	۰,۴۱۰	علمی نبودن فرایند تدوین خط‌مشی‌ها	۰,۶۰۶	۰,۹۸۶	۰,۸۱۳	۰,۵۶۳	ضعف و نارسایی مدیریت منابع انسانی وزارت آب
۰,۵۲۸	۰,۹۲۴	۰,۷۲۹	۰,۴۷۹	ضعف ساختار اجرایی					

با توجه به دیدگاه‌های ارائه‌شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، در صورتی که اختلاف بین میانگین فازی زدایی شده در دو مرحله کمتر از ۰/۱ باشد، فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود. در جدول ۶ اختلاف بین نتایج مرحله اول و مرحله دوم ارائه شده است.

جدول ۶. مقایسه اختلاف میانگین‌ها در موانع اجرایی خط‌مشی‌ها

اختلاف دو مرحله	فازی زدایی مرحله دوم	فازی زدایی مرحله اول	موانع
۰,۰۰۷	۰,۶۶۱	۰,۶۵۵	عوامل اقتصادی
۰,۰۰۷	۰,۵۵۲	۰,۵۴۵	عوامل فرهنگی
۰,۰۲۱	۰,۴۸۶	۰,۴۶۵	عدم آشنایی نیروهای صف با خط‌مشی‌ها
۰,۰۳۸	۰,۵۱۰	۰,۴۷۲	عدم الزام مدیران به پیگیری اجرای خط‌مشی‌ها
۰,۰۴۲	۰,۳۵۹	۰,۳۱۸	حجم بالای کاری نیروی‌های صف
۰,۰۵۶	۰,۵۸۵	۰,۵۳۰	دخالت‌های نهادها و افراد غیر مرتبط
۰,۰۲۶	۰,۵۴۷	۰,۵۲۱	عوامل سیاسی



اختلاف دو مرحله	فازی‌زدایی مرحله دوم	فازی‌زدایی مرحله اول	موانع
۰/۰۳۸	۰/۵۱۲	۰/۴۷۴	قائم به شخص بودن سیاست‌ها
۰/۰۲۶	۰/۵۰۳	۰/۴۷۷	عدم تطابق سیاست‌ها با واقعیت‌های جامعه
۰/۰۳۸	۰/۴۹۳	۰/۴۵۵	کلی‌گویی در سیاست‌ها و خطمشی‌ها
۰/۰۰۷	۰/۵۱۹	۰/۵۱۲	فاصله زیاد بین سیاست‌گذار و مجری
۰/۰۴۲	۰/۴۲۷	۰/۳۸۵	عوامل تکنولوژی
۰/۰۳۸	۰/۴۶۷	۰/۴۲۹	عدم اطلاع کافی از تغییر و تحولات محیطی
۰/۰۲۶	۰/۵۵۶	۰/۵۳۰	نبود افراد متخصص در حوزه سیاست‌گذاری
۰/۰۱۲	۰/۳۷۰	۰/۳۵۸	نبود ابزار مناسب جهت تدوین خطمشی
۰/۰۰۷	۰/۶۰۶	۰/۵۹۹	ضعف و نارسایی مدیریت منابع انسانی وزارت آپ
۰/۰۰۵	۰/۴۹۷	۰/۴۹۱	پایین بودن کارایی و اثربخشی درون نظام آموزشی
۰/۰۲۸	۰/۳۷۸	۰/۳۵۱	عدم شفافیت قوانین و مقررات آپ
۰/۰۰۷	۰/۵۴۲	۰/۵۳۵	نبود انگیزه کافی جهت اجرایی کردن خطمشی
۰/۰۱۲	۰/۵۸۵	۰/۵۷۳	تمرکزگرایی بیش از حد در آپ
۰/۰۰۵	۰/۶۷۹	۰/۶۷۴	در اولویت نبودن سیاست‌های آپ در کشور
۰/۰۳۸	۰/۵۵۹	۰/۵۲۱	عدم پیوستگی بین آپ و دیگر نهادهای آموزشی
۰/۰۱۲	۰/۵۶۶	۰/۵۵۴	عدم همکاری و تعامل سایر دستگاه‌های مرتبط
۰/۰۰۷	۰/۴۷۷	۰/۴۷۰	نبود استقلال نسبی در ارکان اجرایی
۰/۰۱۴	۰/۵۳۸	۰/۵۲۴	نبود نظام ارزیابی عملکرد مطلوب
۰/۰۰۷	۰/۳۲۵	۰/۳۱۸	عدم انعطاف‌پذیری در خطمشی‌ها
۰/۰۰۷	۰/۴۳۴	۰/۴۲۷	کوتاه‌نگری و عدم توجه به تحولات آینده
۰/۰۵۷	۰/۴۷۰	۰/۴۱۳	گرایش به ساده‌انگاری
۰/۰۳۸	۰/۴۶۵	۰/۴۲۷	عدم اعتقاد برخی مسئولین به اجرای خطمشی
۰/۰۱۶	۰/۵۶۸	۰/۵۵۲	سیاسی کردن آپ
۰/۰۰۰	۰/۳۱۸	۰/۳۱۸	عدم تناسب نظام آموزشی با گفتمان انقلاب اسلامی
۰/۰۱۹	۰/۴۶۲	۰/۴۴۳	علمی نبودن فرایند تدوین خطمشی‌ها
۰/۰۰۷	۰/۵۲۸	۰/۵۲۱	ضعف ساختار اجرایی

### نظرسنجی درباره راهکارهای اجرای اثربخش خطمشی‌های وزارت آب

در این مرحله راهکارهای شناسایی شده در مرحله مصاحبه در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار گرفت و با توجه به گزینه پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده، نتایج بررسی پاسخ‌های قیدشده در پرسشنامه برای به دست آوردن میانگین فازی مؤلفه‌ها تحلیل شد. برای محاسبه میانگین فازی از روابط زیر استفاده شد.

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left( \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right)$$

در این رابطه  $A_i$  بیان‌کننده دیدگاه خبره  $i$ ام و  $A_{ave}$  بیان‌کننده میانگین دیدگاه‌های خبرگان است. بعد از محاسبه میانگین فازی مثالی برای مؤلفه‌ها از فرمول مینکووسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه محاسبه می‌شود.

جدول ۷. نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله نخست نظرسنجی درباره راهکارهای اجرای اثربخش خطمشی‌های وزارت آموزش و پرورش

خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	راهکار
۰	۱	۱۸	۱۰	۷	برگزاری دوره‌های آموزشی توجیهی
۰	۰	۹	۲۰	۷	تدوین خطمشی‌ها به صورت علمی
۱	۰	۱	۱۴	۲۰	بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص
۰	۱	۳	۱۳	۱۹	مشارکت مجریان در فرایند تصمیم‌گیری
۰	۲	۹	۸	۱۷	کاهش مداخلات نیروهای بیرونی
۰	۰	۷	۲۰	۹	ارزیابی مستمر
۰	۰	۱	۱۳	۲۲	تخصیص منابع کافی
۰	۱	۵	۱۸	۱۲	تعهد مدیران به خطمشی‌ها
۰	۰	۲	۱۷	۱۷	ایجاد انگیزه در مجریان
۰	۱	۱۴	۱۶	۵	مد نظر قراردادن تکنولوژی‌ها در تدوین خطمشی

خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	راهکار
۰	۰	۸	۱۶	۱۲	تدوین واقع‌گرایانه خطمشی‌ها
۰	۴	۱۰	۱۴	۸	خطمشی‌ها باید برگرفته از نظام آموزشی باشند.
۰	۰	۱	۲۲	۱۳	تعامل بین تمام ارکان آپ
۰	۲	۱	۱۸	۱۵	جلب مشارکت معلمان و والدین
۰	۱	۴	۱۷	۱۴	تفویض بیشتر به استان‌ها
۰	۱	۴	۱۲	۱۹	ثبات در مدیریت‌ها
۰	۰	۳	۷	۲۶	شایسته‌سالاری
۰	۱	۶	۱۴	۱۵	تدوین خطمشی متناسب با زمان
۰	۱	۵	۱۲	۱۸	توجه به مشکلات معلمان
۰	۲	۵	۱۸	۱۱	استقرار نظام تضمین کیفیت
۰	۶	۸	۱۷	۵	ایجاد تعامل بین نظام‌های آموزشی سایر کشورها
۰	۲	۹	۱۲	۱۳	آشنایی همه ارکان آپ با سند تحول بنیادین

پس از آن که نظرات خبرگان در مرحله اول گردآوری شد، این نظرات تحلیل شدند.

جدول ۸. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله اول درباره راهکار اجرای اثربخش خطمشی‌های وزارت آموزش و پرورش

فازی زدایی	میانگین فازی زدایی شده			راهکار	فازی زدایی	میانگین فازی زدایی شده			راهکار
	$\beta$	$m$	$\alpha$			$\beta$	$m$	$\alpha$	
۰٫۴۷۹	۰٫۸۷۵	۰٫۶۸۱	۰٫۴۳۱	خطمشی‌ها باید برگرفته از نظام آموزشی باشند.	۰٫۴۶۰	۰٫۸۶۱	۰٫۶۶۰	۰٫۴۱۰	برگزاری دوره‌های آموزشی توجیهی
۰٫۶۲۳	۰٫۹۹۳	۰٫۸۳۳	۰٫۵۸۳	تعامل بین تمام ارکان آپ	۰٫۵۳۶	۰٫۹۳۸	۰٫۷۳۶	۰٫۴۸۶	تدوین خطمشی‌ها به صورت علمی
۰٫۶۰۶	۰٫۹۶۵	۰٫۸۱۹	۰٫۵۶۹	جلب مشارکت معلمان و والدین	۰٫۶۴۶	۰٫۹۷۲	۰٫۸۶۱	۰٫۶۱۸	بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص
۰٫۵۹۴	۰٫۹۵۸	۰٫۸۰۶	۰٫۵۵۶	تفویض بیشتر به استان‌ها	۰٫۶۲۷	۰٫۹۶۵	۰٫۸۴۷	۰٫۵۷۹	مشارکت مجریان در فرایند تصمیم‌گیری

فازی زدایی	میانگین فازی زدایی شده			راهکار	فازی زدایی	میانگین فازی زدایی شده			راهکار
	$\beta$	m	$\alpha$			$\beta$	m	$\alpha$	
	۰٫۶۲۰	۰٫۹۵۸	۰٫۸۴۰			۰٫۵۹۰	ثبات در مدیریت‌ها	۰٫۵۶۱	
۰٫۶۷۷	۰٫۹۷۹	۰٫۹۱۰	۰٫۶۶۰	شایسته‌سالاری	۰٫۵۶۱	۰٫۹۵۱	۰٫۷۶۴	۰٫۵۱۴	ارزیابی مستمر
۰٫۵۸۵	۰٫۹۴۴	۰٫۷۹۹	۰٫۵۴۹	تدوین خط‌مشی متناسب با زمان	۰٫۶۷۰	۰٫۹۹۳	۰٫۸۹۶	۰٫۶۴۶	تخصیص منابع کافی
۰٫۶۰۸	۰٫۹۵۱	۰٫۸۲۶	۰٫۵۷۶	توجه به مشکلات معلمان	۰٫۵۷۶	۰٫۹۵۱	۰٫۷۸۵	۰٫۵۳۵	تعهد مدیران به خط‌مشی‌ها
۰٫۵۵۷	۰٫۹۳۸	۰٫۷۶۴	۰٫۵۱۴	استقرار نظام تضمین کیفیت	۰٫۶۳۷	۰٫۹۸۶	۰٫۸۵۴	۰٫۶۰۴	ایجاد انگیزه در مجریان
۰٫۴۵۰	۰٫۸۶۱	۰٫۶۴۶	۰٫۳۹۶	ایجاد تعامل بین نظام‌های آموزشی سایر کشورها	۰٫۴۷۷	۰٫۸۸۹	۰٫۶۷۴	۰٫۴۲۴	مد نظر قراردادن تکنولوژی‌ها در تدوین خط‌مشی
۰٫۵۴۰	۰٫۹۱۰	۰٫۷۵۰	۰٫۵۰۰	آشنایی همه ارکان آپ با سند تحول بنیادین	۰٫۵۶۹	۰٫۹۴۴	۰٫۷۷۸	۰٫۵۲۸	تدوین واقع‌گرایانه خط‌مشی‌ها

### نظرسنجی مرحله دوم برای راه‌کارها

در مرحله دوم نظرسنجی نتایج شمارش پاسخ‌های خبرگان به شرح جدول زیر است.

جدول ۹. نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله دوم نظرسنجی درباره راهکارهای اجرای اثربخش خط‌مشی‌های وزارت آموزش و پرورش

خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	راهکارها
۰	۰	۱۷	۱۰	۹	برگزاری دوره‌های آموزشی توجیهی
۰	۰	۷	۲۰	۹	تدوین خط‌مشی‌ها به صورت علمی
۰	۰	۲	۱۴	۲۰	بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص
۰	۰	۲	۱۵	۱۹	مشارکت مجریان در فرایند تصمیم‌گیری
۰	۰	۱۰	۹	۱۷	کاهش مداخلات نیروهای بیرونی
۰	۰	۶	۲۰	۱۰	ارزیابی مستمر
۰	۰	۰	۱۳	۲۳	تخصیص منابع کافی

خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	راهکارها
۰	۰	۴	۱۸	۱۴	تعهد مدیران به خطمشی‌ها
۰	۰	۰	۱۹	۱۷	ایجاد انگیزه در مجریان
۰	۰	۱۵	۱۶	۵	مد نظر قراردادن تکنولوژی‌ها در تدوین خطمشی
۰	۰	۶	۱۸	۱۲	تدوین واقع‌گرایانه خطمشی‌ها
۰	۰	۱۴	۱۴	۸	خطمشی‌ها باید برگرفته از نظام آموزشی باشند.
۰	۰	۰	۲۲	۱۴	تعامل بین تمام ارکان آپ
۰	۲	۰	۱۸	۱۶	جلب مشارکت معلمان و والدین
۰	۰	۵	۱۷	۱۴	تفویض بیشتر به استان‌ها
۰	۰	۴	۱۳	۱۹	ثبات در مدیریت‌ها
۰	۰	۲	۸	۲۶	شایسته‌سالاری
۰	۰	۷	۱۴	۱۵	تدوین خطمشی متناسب با زمان
۰	۲	۲	۱۴	۱۸	توجه به مشکلات معلمان
۰	۰	۷	۱۸	۱۱	استقرار نظام تضمین کیفیت
۰	۴	۱۰	۱۷	۵	ایجاد تعامل بین نظام‌های آموزشی سایر کشورها
۰	۱	۱۰	۱۲	۱۳	آشنایی همه ارکان آپ با سند تحول بنیادین

پس از گردآوری نظرات مرحله دوم، نتایج تحلیل نظرات خبرگان در این مرحله به شرح زیر است.

جدول ۱۰. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله دوم درباره راهکارهای اجرای اثربخش خطمشی‌های

وزارت آموزش و پرورش

فازی زدایی	میانگین فازی زدایی شده			راهکار	فازی زدایی	میانگین فازی زدایی شده			راهکار
	$\beta$	m	$\alpha$			$\beta$	m	$\alpha$	
۰,۵۰۷	۰,۹۰۳	۰,۷۰۸	۰,۴۵۸	خطمشی‌ها باید برگرفته از نظام آموزشی باشند.	۰,۴۹۱	۰,۸۸۲	۰,۶۹۴	۰,۴۴۴	برگزاری دوره‌های آموزشی توجیهی
۰,۶۳۵	۱	۰,۸۴۷	۰,۵۹۷	تعامل بین تمام ارکان آپ	۰,۵۶۱	۰,۹۵۱	۰,۷۶۴	۰,۵۱۴	تدوین خطمشی‌ها به صورت علمی

فازی زدایی	میانگین فازی زدایی شده			راهکار	فازی زدایی	میانگین فازی زدایی شده			راهکار
	$\beta$	m	$\alpha$			$\beta$	m	$\alpha$	
۰,۶۱۸	۰,۹۷۲	۰,۸۳۳	۰,۵۸۳	جلب مشارکت معلمان و والدین	۰,۶۵۳	۰,۹۸۶	۰,۸۷۵	۰,۶۲۵	بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص
۰,۶۰۱	۰,۹۶۵	۰,۸۱۳	۰,۵۶۳	تفویض بیشتر به استان‌ها	۰,۶۴۸	۰,۹۸۶	۰,۸۶۸	۰,۶۱۸	مشارکت مجریان در فرایند تصمیم‌گیری
۰,۶۳۴	۰,۹۷۲	۰,۸۵۴	۰,۶۰۴	ثبات در مدیریت‌ها	۰,۵۸۲	۰,۹۳۱	۰,۷۹۹	۰,۵۴۹	کاهش مداخلات نیروهای بیرونی
۰,۶۸۴	۰,۹۸۶	۰,۹۱۷	۰,۶۶۷	شایسته‌سالاری	۰,۵۷۳	۰,۹۵۸	۰,۷۷۸	۰,۵۲۸	ارزیابی مستمر
۰,۵۹۲	۰,۹۵۱	۰,۸۰۶	۰,۵۵۶	تدوین خط‌مشی متناسب با زمان	۰,۶۸۲	۱	۰,۹۱۰	۰,۶۶۰	تخصیص منابع کافی
۰,۶۱۵	۰,۹۵۸	۰,۸۳۳	۰,۵۸۳	توجه به مشکلات معلمان	۰,۶۰۸	۰,۹۷۲	۰,۹۱۸	۰,۵۶۹	تعهد مدیران به خط‌مشی‌ها
۰,۵۷۱	۰,۹۵۱	۰,۷۷۸	۰,۵۲۸	استقرار نظام تضمین کیفیت	۰,۶۵۱	۱	۰,۸۶۸	۰,۶۱۸	ایجاد انگیزه در مجریان
۰,۴۶۴	۰,۸۷۵	۰,۶۶۰	۰,۴۱۰	ایجاد تعامل بین نظام‌های آموزشی سایر کشورها	۰,۴۸۴	۰,۸۹۶	۰,۶۸۱	۰,۴۳۱	مد نظر قراردادن تکنولوژی‌ها در تدوین خط‌مشی
۰,۵۴۷	۰,۹۱۷	۰,۷۵۷	۰,۵۰۷	آشنایی همه ارکان آپ با سند تحول بنیادین	۰,۵۸۳	۰,۹۵۸	۰,۷۹۲	۰,۵۴۲	تدوین واقع‌گرایانه خط‌مشی‌ها

با توجه به دیدگاه‌های ارائه‌شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، در صورتی که اختلاف بین میانگین فازی زدایی شده در دو مرحله کمتر از ۰,۱ باشد، در این صورت فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود. در جدول ۱۱ اختلاف بین نتایج مراحل اول و دوم ارائه شده است.

جدول ۱۱. اختلاف میانگین‌ها در راهکارها

اختلاف دو مرحله	فازی زدایی مرحله دوم	فازی زدایی مرحله اول	راهکارها
۰,۰۰۲	۰,۴۹۱	۰,۴۶۰	برگزاری دوره‌های آموزشی توجیهی
۰,۰۲۴	۰,۵۶۱	۰,۵۳۶	تدوین خطمشی‌ها به صورت علمی
۰,۰۰۷	۰,۶۵۳	۰,۶۴۶	بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص
۰,۰۲۱	۰,۶۴۸	۰,۶۲۷	مشارکت مجریان در فرایند تصمیم‌گیری
۰,۰۲۱	۰,۵۸۲	۰,۵۶۱	کاهش مداخلات نیروهای بیرونی
۰,۰۱۲	۰,۵۷۳	۰,۵۶۱	ارزیابی مستمر
۰,۰۱۲	۰,۶۸۲	۰,۶۷۰	تخصیص منابع کافی
۰,۰۳۱	۰,۶۰۸	۰,۵۷۶	تعهد مدیران به خطمشی‌ها
۰,۰۱۴	۰,۶۵۱	۰,۶۳۷	ایجاد انگیزه در مجریان
۰,۰۰۷	۰,۴۸۴	۰,۴۷۷	مد نظر قراردادن تکنولوژی‌ها در تدوین خطمشی
۰,۰۱۴	۰,۵۸۳	۰,۵۶۹	تدوین واقع‌گرایانه خطمشی‌ها
۰,۰۲۸	۰,۵۰۷	۰,۴۷۹	خطمشی‌ها باید برگرفته از نظام آموزشی باشند.
۰,۰۱۲	۰,۶۳۵	۰,۶۲۳	تعامل بین تمام ارکان آپ
۰,۰۱۲	۰,۶۱۸	۰,۶۰۶	جلب مشارکت معلمان و والدین
۰,۰۰۷	۰,۶۰۱	۰,۵۹۴	تفویض بیشتر به استان‌ها
۰,۰۱۴	۰,۶۳۴	۰,۶۲۰	ثبات در مدیریت‌ها
۰,۰۰۷	۰,۶۸۴	۰,۶۷۷	شایسته‌سالاری
۰,۰۰۷	۰,۵۹۲	۰,۵۸۵	تدوین خطمشی متناسب با زمان
۰,۰۰۷	۰,۶۱۵	۰,۶۰۸	توجه به مشکلات معلمان
۰,۰۱۴	۰,۵۷۱	۰,۵۵۷	استقرار نظام تضمین کیفیت
۰,۰۱۴	۰,۴۶۴	۰,۴۵۰	ایجاد تعامل بین نظام‌های آموزشی سایر کشورها
۰,۰۰۷	۰,۵۴۷	۰,۵۴۰	آشنایی همه ارکان آپ با سند تحول بنیادین

### بحث و نتیجه‌گیری

خطمشی عمومی مجموعه‌ای از اقدامات نسبتاً پایدار، ثابت و هدفمند دولت به منظور حل

مشکلات یا دغدغه‌های عمومی جامعه است (اندرسون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). در هر جامعه برخی مشکلات وجود دارد و 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 می‌کند. ضرورت این امر انکارناپذیر است، زیرا اگر تلاش‌ها برای رسیدگی به این مشکلات انجام نگیرد، ممکن است به مراحل غیر قابل 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، اهمیت بالایی دارد. 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<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸)، با این حال، بین آنچه برنامه‌ریزی 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 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، معتضدیان و میرزایی، ۱۳۹۵). علی‌رغم اهمیت فزاینده‌ای که خط‌مشی عمومی در حاکمیت اثربخش و کارآمد دولت‌ها دارد، آنچه که در عمل با آن مواجهیم، این است که معمولاً دولت‌ها در اجرای خط‌مشی عمومی موفق عمل نمی‌کنند. یکی از مهم‌ترین مسائلی که امروزه بیشتر کشورها، اعم از کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه، با آن مواجه‌اند، اجرای ناموفق خط‌مشی‌های عمومی است. اجرای خط‌مشی‌های

---

1. Anderson  
2. Lester & Gajin



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، خطمشی اجرایی با آنچه تدوین شده تفاوت اساسی و معناداری دارد. به تبع نظام آموزش و پرورش نیز از این قاعده در اجرای خطمشی‌ها مستثنا نیست، بر این اساس و با توجه به اینکه در زمینه موضوع مطالعه خلأهای تحقیقاتی وجود دارد به نحوی که هر یک از پژوهشگران به طور محدود به بررسی و ارائه راهکارهایی برای رفع برخی 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 شود، تا نظام آموزش و پرورش در راستای تحقق اهداف والای خود گام بردارد.

نتایج پژوهش مشتمل بر شناسایی موانع اجرای اثربخش خطمشی‌های وزارت آموزش و پرورش و ارائه راهکارهایی برای برطرف کردن آن‌هاست. نتایج پژوهش نشان می‌دهد مهم‌ترین موانع اجرای اثربخش خطمشی‌های وزارت آموزش و پرورش عبارت‌اند از عوامل اقتصادی، عوامل فرهنگی، عدم آشنایی نیروهای صف با خطمشی‌ها، عدم الزام مدیران به پیگیری اجرای سیاست‌ها و خطمشی‌ها، حجم بالای کاری نیروهای صف دخالت‌های نهادها و افراد غیر مرتبط، عوامل سیاسی، قائم به شخص بودن سیاست‌ها، عدم تطابق بخشی از سیاست‌ها با واقعیت‌های جامعه، کلی‌گویی در سیاست‌ها و خطمشی‌ها، فاصله زیاد بین سیاست‌گذار و مجری، عوامل تکنولوژی، عدم اطلاع کافی از تغییر و تحولات محیطی، نبود افراد متخصص در حوزه سیاست‌گذاری، نبود ابزار مناسب جهت تدوین خطمشی، ضعف و نارسایی مدیریت منابع انسانی وزارت آ، پایین بودن کارایی و اثربخشی درون نظام آموزشی، عدم شفافیت قوانین و مقررات آ، نبود انگیزه کافی جهت اجرایی کردن خطمشی‌ها، تمرکزگرایی بیش از حد در آ، در اولویت نبودن سیاست‌های آ در کشور، عدم پیوستگی بین آ و دیگر نهادهای آموزشی مانند وزارت علوم عدم همکاری و تعامل سایر دستگاه‌های مرتبط، نبود استقلال نسبی در ارکان اجرایی، نبود نظام ارزیابی عملکرد مطلوب، عدم انعطاف‌پذیری در خطمشی‌ها، کوتاه‌نگری و عدم توجه به

تحولات آینده، گرایش به ساده‌انگاری، عدم اعتقاد برخی مسئولین به اجرای خط‌مشی‌ها، سیاسی‌کردن آپ، عدم تناسب نظام آموزشی با گفتمان انقلاب اسلامی، علمی‌نبودن فرایند تدوین خط‌مشی‌ها و ضعف ساختار اجرایی. پس از آن که موانع اجرای اثربخش خط‌مشی‌های وزارت آموزش و پرورش مشخص شد، نوبت به آن است که راهکارهای مقابله با آن‌ها نیز مشخص شود. از این رو، راهکارهای اجرای اثربخش خط‌مشی‌ها عبارت‌اند از برگزاری دوره‌های آموزشی توجیهی، تدوین خط‌مشی‌ها به صورت علمی، بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص، مشارکت مجریان در فرایند تصمیم‌گیری، کاهش مداخلات نیروهای بیرونی، ارزیابی مستمر، تخصیص منابع کافی، تعهد مدیران به خط‌مشی‌ها، ایجاد انگیزه در مجریان، مد نظر قرار دادن تکنولوژی‌ها در تدوین خط‌مشی، تدوین واقع‌گرایانه خط‌مشی‌ها، خط‌مشی‌ها 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 خط‌مشی متناسب با زمان، توجه به مشکلات معلمان، استقرار نظام تضمین کیفیت، ایجاد تعامل بین نظام‌های آموزشی سایر کشورها، و آشنایی همه ارکان آپ با سند تحول بنیادین.

## منابع

- اشتریان، کیومرث (۱۳۸۵). آسیب‌شناسی فرایند سیاست‌گذاری عمومی در ایران. سخنرانی در دفتر مطالعات سیاسی وزارت کشور، ۱۹ دی‌ماه ۱۳۸۵.
- اعرابی، سیدمحمد، و رزقی رستمی، علیرضا (۱۳۸۴). آسیب‌شناسی اجرای خطمشی‌های صنعتی کشور. سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، صص ۱-۱۸.
- اکبری، احمد، نویدبخش، سیما، و بختیاری، منصوره (۱۳۹۵). الگوی پیشنهادی نظام‌مند برای سیاست‌گذاری در آموزش و پرورش. مدیریت و حسابداری، ۲(۳)، ۱۷۹-۱۷۲.
- الوانی، سیدمهدی، و شریف‌زاده، فتاح (۱۳۸۳). فرایند خطمشی‌گذاری عمومی. چاپ سوم، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
- باقرنژاد، پیمان، طاهرپور، حبیب، و بهرامی، حمید (۱۳۹۶). شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای موفق خطمشی حمایت از شرکت‌ها و مؤسسات دانش‌بنیان، فرایند مدیریت و توسعه، ۲۹(۴)، ۷۹-۱۱۴.
- جهانیان، رمضان (۱۳۹۱). بررسی و تحلیل سیاست‌های توسعه‌ای آموزش و پرورش ایران در دوره معاصر. علوم سیاسی، ۱۹(۲)، ۹۳-۱۱۶.
- حاجی‌پور، ابراهیم، فروزنده، لطف‌الله، دانایی‌فرد، حسن، و فانی، اصغر (۱۳۹۴). طراحی الگوی آسیب‌شناسی اجرای خطمشی عمومی در ایران. مدیریت نظامی، ۱۵(۳)، ۱۵۹-۱۷۶.
- دانایی‌فرد، حسن، فروزنده، لطف‌الله، حاجی‌پور، ابراهیم، و فانی، اصغر (۱۳۹۴). طراحی الگوی آسیب‌شناسی اجرای خطمشی عمومی در ایران. مدیریت نظامی، ۱۵(۴)، ۲۳-۱.
- دانش‌فرد، کرمان‌الله (۱۳۹۲). مبانی خطمشی‌گذاری عمومی. چاپ اول، تهران: نشر نیاز دانش.
- رجب‌بیگی، مجتبی (۱۳۷۸). موانع دستیابی به اجرای کامل خطمشی‌های عمومی. مدیریت دولتی، ۴۵ و ۴۶، ۷۴-۸۴.
- رزقی رستمی، علیرضا (۱۳۷۹). اجرا، حلقه مفقود فرایند خطمشی عمومی. مدیریت دولتی، ۵۰(۱)، ۵۱-۶۲.

- رنگریز، حسن، و مؤذنی، بهرام (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی موانع اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی با استفاده از مدل‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره. *خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت*، ۸(۴)، ۲۷-۴۳.
- شورای عالی وزارت آموزش و پرورش (۱۳۶۸). *کلیات نظام آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران*. تهران: وزارت آموزش و پرورش.
- عباسی، عباس، معتضدیان، رسول، و میرزایی، محمدقاسم (۱۳۹۵). بررسی موانع اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان‌های دولتی. *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۶(۲)، ۲۱۱-۲۳۰.
- قلی‌پور، رحمت‌الله (۱۳۸۷). *تصمیم‌گیری سازمانی و خط‌مشی‌گذاری عمومی*. تهران: انتشارات سمت.
- قلی‌پور، رحمت‌الله (۱۳۹۳). *تصمیم‌گیری سازمانی و خط‌مشی‌گذاری عمومی*. چاپ پنجم، تهران: انتشارات سمت.
- قلی‌پور، رحمت‌الله، دانایی‌فرد، حسن، زارعی‌متین، حسن، و جندقی، غلامرضا (۱۳۹۰). ارائه مدلی برای اجرای خط‌مشی‌های صنعتی؛ مطالعه موردی در استان قم. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۹(۲)، ۱۰۳-۱۳۰.
- کرمی‌پور، محمدرضا (۱۳۸۲). *جهانی‌شدن در مدیریت و رهبری آموزشی*. چاپ اول، تهران: انتشارات سازمان پرورش و برنامه‌ریزی.
- کاظمی، محمد، قاسمی، حمید، و رستم‌بخش، محمدرضا (۱۳۹۰). شناسایی و تحلیل موانع رفتاری کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی کشور. *پژوهش‌های مدیریت ورزشی و علوم حرکتی*، ۱(۲)، ۱۰۰-۱۲۱.
- گیوریان، حسن، و ربیعی‌مندجین، محمد (۱۳۸۱). *تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی*. چاپ اول، تهران: انتشارات یکان.
- مخزن، بنفشه (۱۳۹۴). *آسیب‌شناسی کارکردهای نظام برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری در بخش آموزش و پرورش کشور*. چهارمین کنفرانس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت؛ پیشرفت ایران؛ گذشته، حال، آینده، ۳۰ و ۳۱ اردیبهشت‌ماه، تهران.

مقدس‌پور، سعید، دانایی‌فرد، حسن، و کردنائیچ، اسدالله (۱۳۹۳). واکاوی عوامل کلیدی در عدم موفقیت برخی خط‌مشی‌های عمومی در ایران. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۱(۳)، ۹۱-۱۱۱.

نیازآذری، کیومرث، اسماعیلی شاد، بهرنگ، ربیعی دولابی، مجید (۱۳۹۰). *سیاست‌گذاری و فرایند خط‌مشی عمومی در نظام آموزشی*. قائم‌شهر: انتشارات مهرالنبی.

هومن، محمد (۱۳۶۸). *رهنمودهایی برای برنامه‌ریزی توسعه*. چاپ اول، تهران: انتشارات صدرا.

- Anderson, E. J. (2011). *Public policymaking: an introduction*. Boston: Wadsworth Publishing.
- Bartholomew, U., & Chukwuemeka, E. E. O. (2013). The obstacles to effective policy implementation by the public bureaucracy in developing nations: The case of Nigeria/Singaporean. *Business Economics and Management Studies*, 1(8), 34-43.
- Batsuuri, G. (2016). Foreign investment policy implementation effective: A case study from Mongolia. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 2(3), 309-320.
- Chompucot, M. C. (2011). *Major factors affecting educational policy implementation effectiveness for the three southern most provinces of thailand as perceived by school directors*. Doctoral Dissertation, National Institute of Development Administration.
- Costa, M. (2016). *Water policy implementation in the state of São Paulo, Brazil: Key challenges and opportunities*, *Environmental Science & Policy*, 60, 1-11.
- Konsult A. (2009). *Barriers to implementation*. *The Kon SULT Knowledgebase*, 16(3), 296-307.
- Lester, J. P., & Goggin, M. L. (1998). *Back to the future: The rediscovery of implementation studies*. *Policy Currents*, 8(3), 1-9.