

طراحی مدل اجرای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

مهدی نوید ادهم¹
فاطمه راغب²

چکیده

اجرای اسناد تحولی در نظام آموزش و پرورش، موضوعی اساسی در نظام تعلیم و تربیت همه کشورهای است و از منظر سیاستگذاری، اهمیت زیادی دارد. سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در راستای تحول اساسی مورد نیاز نظام آموزشی کشور ایران، توسط جمعی از متخصصان تعلیم و تربیت تدوین شد؛ اما همانند سایر اسناد تحولی و توسعه‌ای کشور، برای اجرا چالشها و مشکلاتی دارد. **هدف:** این پژوهش با هدف دستیابی به مدل اجرای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، انجام شد. **روش:** این مقاله با روش کیفی و راهبرد داده‌بنیاد و ابزار مصاحبه عمیق انجام شده است. نمونه‌گیری از نوع هدفمند (نمونه‌گیری نظری) و در بین نخبگان اجرایی و دانشگاهی آموزش و پرورش صورت گرفته است. **یافته‌ها و نتیجه‌گیری:** نتایج این پژوهش نشان داد که مدل اجرای سند تحول از نوع اجرا با رویکرد ترکیبی و شبکه‌ای و توجه به ذی‌نفعان سند تحول بنیادین آموزش و پرورش است. همچنین اجرای آن نیازمند الزامات ساختاری، اجتماعی، فرهنگی و قانونی است.

واژگان کلیدی: سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، رویکردهای اجرای خط مشی، مدل اجرا.

دریافت مقاله: 98/03/12؛ تصویب نهایی: 98/06/05.

1. دکتری مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی، استادیار دانشگاه تربیت دبیر فنّی شهید رجایی؛ دبیر کل شورای عالی آموزش و پرورش (نویسنده مسئول) / نشانی: تهران، لویزان، خیابان شهید شعبانلو، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی / نامبر: 02182284111 / Email: test@sru.ac.ir
2. دکتری تصمیم‌گیری و خط مشی گذاری عمومی، دانشگاه تهران، پژوهشگر و مشاور نظارت و ارزیابی شورای عالی آموزش و پرورش.

الف) مقدمه

کشورهای پیشرفته ثابت کرده‌اند که آموزش و پرورش، ابزاری عالی برای رسیدن به پیشرفت و توسعه در کشور است (اوساغانه و ایرابور،¹ 2016)؛ زیرا وظیفه انتقال ارزشها، دانش و مهارت را به دانش‌آموزان به عهده دارد. کیفیت زندگی شهروندان، موضوع اصلی جوامع توسعه‌یافته است و توسعه هر جامعه، در گرو تحول اساسی و متحول شدن نظام تعلیم و تربیت آن جامعه است. جوامع توسعه‌یافته، محور اصلی توسعه و تحول و بهبود زندگی افراد را در نظام تعلیم و تربیت جستجو می‌کنند و یکی از ابزارهای تحقق این امر، تدوین اسناد تحولی و برنامه‌های توسعه‌ای است. اسناد و سیاستهای توسعه‌ای، به منظور تحول و بهبود کیفیت زندگی شهروندان در ابعاد مختلف زندگی و در سطوح فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و همچنین در پی افزایش رفاه مادی و معنوی جوامع تدوین می‌شوند. چالشهای اجرای اسناد تحولی، از موضوعاتی‌اند که همه کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه با آن مواجه‌اند. از جمله چالشها و مشکلات عمده این است که اغلب بین تدوین خط مشی‌ها و اجرای آنها فاصله زیادی وجود دارد و گاه چگونگی و شیوه تدوین خط مشی‌ها و اسناد راهبردی، این شکاف را عمیق می‌کند. درک و فهم این فاصله، همان فرایند دشوار حرکت از سیاست در تئوری به سیاست عمل است. علت این دشواری آن است که خط مشی‌های آموزشی همواره به گونه‌ای شگفت‌آور بیان می‌شوند؛ اما اجرای ناتمام آنها، تنها دلیل از بین رفتن برنامه‌های آموزش و پرورش است (همان). آنچه در هنگام نوشتن اسناد تحولی در نزد نخبگان حوزه‌های متفاوت رخ می‌دهد، این است که تدوین سیاستها کلان از منظر امکان‌آزمایی شدن نوشته نمی‌شوند؛ یعنی برنامه‌ریزان آموزش و پرورش ایده‌های شگفت‌انگیز خود را روی کاغذ بیان می‌کنند، اما هنگام اجرای آنها مشکلات عظیمی رخ می‌دهد. (لنشی،² 2013)

با توجه به آنچه ذکر شد، دغدغه پژوهشگران حوزه آموزش و پرورش، دستیابی به راه‌حلها یا مدل‌های مناسب اجرای اسناد تحولی در حوزه آموزش و پرورش است. سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، بیان‌کننده فلسفه تعلیم و تربیت و نقشه راه آموزش و پرورش ایران است. این سند با توجه به اسناد بالادستی کشور، الهام از چشم‌انداز نظام جمهوری اسلامی ایران و اهداف نظام آموزشی در افق 1404 تبیین شده است. در رابطه با سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، از زمان تصمیم‌گیری برای تدوین آن در سال 1383، رونمایی آن در سال 1390 و اجرای آن تا امروز چالشها و مشکلات زیادی پیش روی نهاد آموزش و پرورش بوده است. بنابر این، مسئله اصلی این پژوهش، اجرایی کردن سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و تحقق اهداف آموزش و پرورش است. سؤال اصلی پژوهش عبارت است از اینکه: مدل اجرای

1. Osaghae & Irabor
2. Lenshie

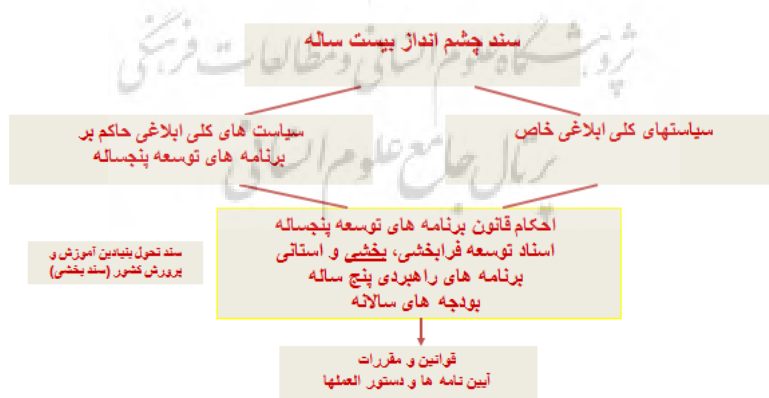
69 ♦ طراحی مدل اجرای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

سند تحول بنیادین آموزش و پرورش چیست؟ هدف پژوهش نیز دستیابی به مدل اجرای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش است. این پژوهش با روش کیفی و راهبرد داده‌بنیاد انجام شده است. ابزار پژوهش، مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته است. مشارکت‌کنندگان پژوهش، مدیران ارشد آموزش و پرورش، متخصصان دانشگاهی و نخبگان دست‌اندرکار تدوین سند تحول بنیادین آموزش و پرورش اند.

ب) مبانی نظری

1. زمینه‌های تدوین سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

بر اساس قوانین، تمامی دستگاهها موظف‌اند اهداف و برنامه‌های خود را بر مبنای مفاد سند چشم‌انداز و تحقق اهداف آن، بازخوانی و بازتولید کنند. آموزش و پرورش نیز از این حکم قانونی مستثنا نیست. به همین دلیل، سند ملی آموزش و پرورش در چارچوب سند چشم‌انداز و در راستای منویات مقام معظم رهبری و اسناد بالادستی برای دستیابی به تحول بنیادین در آموزش و پرورش تدوین شد. به علاوه، دلایلی از جمله: عدم ابتدای آموزش و پرورش موجود بر فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی؛ کاستی در شکوفایی و تربیت همه‌جانبه و متوازن شایستگی‌های انسانی؛ کندی در همپایی تحولات محیطی؛ ناکارآمدی در تحقق رسالت فرهنگی و اجتماعی ملی و جهانی؛ پایین بودن نرخ بهره‌وری و اثربخشی نظام آموزش و پرورش؛ نقش آفرینی حداقلی در فرایند پیشرفت و توسعه کشور؛ ناکارآمدی نظام مدیریت اداری و اجرایی آموزش و پرورش و کوچک‌انگاری و مصرفی پنداشتن نظام آموزش و پرورش، زمینه تدوین سند تحول را فراهم آورد (نویسندگان، 1391). این سند تحول، یک سند بخشی است که در شکل 1، جایگاه آن نشان داده شده است.



شکل 1: جایگاه سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در اسناد کشور ایران

70 ♦ فرهنگ در دانشگاه اسلامی 34

سیاستهای کلی ایجاد تحول در نظام آموزش و پرورش کشور، از سیاستهای کلی ابلاغی خاص حاکم بر برنامه‌های توسعه پنج‌ساله کشور در رابطه با آموزش و پرورش است که از برنامه سوم توسعه کشور به بعد ابلاغ شده است. لحاظ کردن سیاستهای ابلاغی و عمل بر پایه آنها در قالب لحاظ کردن سیاستها در تدوین قوانین توسعه پنج‌ساله؛ تدوین اسناد و برنامه‌های توسعه‌ای بر اساس تکلیف قانون برنامه توسعه چهارم؛ اجرای اسناد و برنامه‌های توسعه‌ای، قوانین و مقررات، آیین‌نامه‌ها، رویه‌ها و دستورالعملها؛ ارزیابی اجرای اسناد و برنامه‌های توسعه‌ای، قوانین و مقررات، آیین‌نامه‌ها، رویه‌ها و دستورالعملها صورت می‌گیرد. معنابخشی به سیاستهای ابلاغی آموزش و پرورش و عمل بر پایه آنها در قالب سند تحول بنیادین آموزش و پرورش که در جلسه 826 شورای عالی آموزش و پرورش مورخ 1389/5/2 تأیید کلی شد، مبنای تمامی سیاستگذاری‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و تولید اسناد تحولی در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی جمهوری اسلامی ایران است. جدول 1، سند تحول را به اجمال نشان می‌دهد.

جدول 1: سند تحول در یک نگاه

فصل	عنوان	محتوا
اول	کلیات	نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی، تعلیم و تربیت، ساحت‌های تعلیم و تربیت، نظام معیار اسلامی، شایستگی‌های پایه، معلم و مربی، جامعه اسلامی، ستین لازم‌التعلیم، حیات طیبه، چشم‌انداز، نظام دوری.
دوم	بیانیه ارزشها	شامل 30 بند ارزشهای اسلامی ایرانی و بایدها و نبایدهای اساسی در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی که همه سیاستگذاران و کارگزاران نظام ملزم به آن هستند.
سوم	بیانیه مأموریت	زمینه دستیابی دانش‌آموزان به حیات طیبه را در ابعاد مختلف، در ستین لازم‌التعلیم طی 12 پایه تحصیلی فراهم کند.
چهارم	چشم‌انداز	توصیف مدارس در سال 1404 با 15 ویژگی الهام‌بخش و دارای تعامل سازنده و مؤثر با نظام‌های تعلیم و تربیتی در سطح جهان؛ توانمند در زمینه‌سازی برای شکوفایی فطرت و استعدادها و شکل‌گیری هویت یکپارچه اسلامی، انقلابی - ایرانی دانش‌آموزان با توجه به هویت اختصاصی آنان؛ کارآمد، اثربخش، یادگیرنده، عدالت‌محور و مشارکت‌جو؛ برخوردار از مربیان و مدیران مؤمن آراسته به فضائل اخلاق اسلامی، عامل به عمل صالح، تعالی‌جو و تحول‌آفرین، انقلابی، آینده‌نگر، عاقل، متعهد، امین، بصیر و حق‌شناس.
پنجم	اهداف کلان	هشت هدف کلان از جمله: گسترش و تأمین همه‌جانبه عدالت آموزشی و تربیتی، بهسازی و تحول در نظام برنامه‌ریزی آموزشی و درسی، مالی و اداری، زیرساخت‌های کالبدی و ...
ششم	راهبردهای کلان	51 راهبرد کلان برای دستیابی به هشت هدف کلان از جمله: بازنگری و بازسازی ساختارها و رویه‌ها در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی؛ استقرار نظام مدیریت اثربخش، کارآمد، مسئولیت‌پذیر و پاسخگو و بسترسازی برای استقرار نظام کارآمد منابع و مصارف در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی و ...
هفتم	اهداف عملیاتی	23 هدف عملیاتی و 131 راهکار
هشتم	چارچوب نهادی و نظام اجرایی تحول بنیادین	در سه بخش، شامل بخش اول: سیاستگذاری، نظارت و ارزیابی در سطح کلان؛ بخش دوم: برنامه‌ریزی و نظام اجرایی؛ بخش سوم: نحوه ترمیم و به‌روزرسانی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در بازه‌های زمانی پنج‌ساله مطابق با بنیانهای نظری سند فلسفه تعلیم و تربیت در جمهوری اسلامی ایران، فلسفه تعلیم و تربیت رسمی عمومی در جمهوری اسلامی ایران، رهنامه نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی در جمهوری اسلامی ایران پس از تصویب شورای عالی آموزش و پرورش به تصویب نهایی شورای عالی انقلاب فرهنگی خواهد رسید.

2. چالشهای اجرای سند تحول بنیادین از منظر دانش خط مشی گذاری

توجه و پرداختن به کیفیت و عدالت در سیستم آموزشی یک کشور می تواند به شکل گیری آینده آن کمک کند. سیستم آموزشی پیشرفته، به هر دانش آموز فرصت می دهد تا به مثابه یک فرد رشد کرده، ظرفیت جامعه را برای رشد اقتصادی و رفاه تقویت کند (اوبای.سی.دی،¹ 2019). کشورهای توسعه یافته عمیقاً به آموزش و پرورش متعهدند. کیفیت آموزش و پرورش جوامع توسعه یافته علاوه بر «تعهد عمیق به آموزش و پرورش»² به دلیل تدوین و اجرا و ارزیابی خط مشی های مؤثر و کارآمد، با پشتوانه سیاست پژوهشی و نیازهای واقعی ذی نفعان و تغییر و تحولات محیطی و پیشرفتهای فناورانه همراه است. تعهد عمیق به آموزش و پرورش صرفاً مربوط به اولویت آموزش و پرورش به عنوان مسئله ای عمومی در دولتهای کشورهای پیشرفته نیست، بلکه اولویت عموم ذی نفعان جامعه است. در این صورت، آموزش و پرورش پشتوانه های قوی اراده سیاسی دولت و همچنین عزم ملی و همگانی؛ یعنی مشارکت همه ذی نفعان را خواهد داشت. همه انواع خط مشی ها برای اجرا و تحقق اهداف خود، نیازمند مشارکت گسترده ذی نفعان و تعهد خط مشی گذاران و ذی نفعان خویش اند. از جمله اجزای خط مشی گذاری آموزشی عبارتند از: تدوین کنندگان، فرایند، محتوا، اجرا کنندگان و پیامدها.

کیفیت اجرای اسناد آموزش و پرورش، به لحاظ کردن همه عوامل مذکور در هنگام تدوین آنها بستگی دارد. سند تحول بنیادین آموزش و پرورش توسط جمعی از نخبگان و متخصصان تعلیم و تربیت کشور تدوین شده و به طور طبیعی مانند همه اسناد، در مرحله اجرا با چالشهایی مواجه است. در این قسمت، ابتدا نظریه های اجرای خط مشی، بررسی و سپس چالشهای اجرای سند تحول بیان خواهد شد.

3. رویکردهای اجرای خط مشی

اجرای خط مشی در مفهوم کلی به معنای اجرای قانون است که در آن، بازیگران و سازمانها و رویه ها و روشهای متفاوت در هم می آمیزند تا با تلاش، اهداف یک برنامه یا خط مشی پیشنهادی را به نتیجه مطلوب و مثبت برسانند (لستر و استوارت، 1381: 126). مطالعات مرتبط با اجرای خط مشی به چهار دسته تقسیم می شوند: دسته اول با پژوهشگرانی سروکار دارد که تلاش کردند مدل های تحلیلی ارائه دهند. از این مدلها با عنوانهای کلی «سل اول»، «سل دوم» و «سل سوم» یاد می شود. دسته دوم، تلاش افرادی را شامل می شود که رویکردهای مختلفی از اجرا را مطرح کردند؛ نظیر رویکرد از بالا به پایین، از پایین به بالا و رویکرد ترکیبی. گروه سوم بر تعیین متغیرهای اجرا تأکید دارند که شاید برجسته ترین نمونه آن، تلاش اوتول³ (1986)؛

1. OECD

2. Deeply Committed to Education

3. O'tool

72 ♦ فرهنگ در دانشگاه اسلامی 34

1993) است که بیش از صد مطالعه دربارهٔ اجرای خط مشی را مرور و تحلیل کرد. گروه آخر که در سالهای اخیر شاهد تلاشهای آنها بوده‌ایم، اجرا را در عصر «پس از بوروکراسی» و «حکمرانی چندسطحی» مطرح کرده‌اند (هال¹ و اوتول، 2000؛ اوتول و مه بر²، 1997). در ادامه به دسته‌بندی مبتنی بر رویکردها که در دسته‌بندی نوع اول نیز جای می‌گیرد، بیش از سایر موارد توجه شده که در شکل 2، قابل مشاهده است. (منوریان، 1394)



شکل 2: رویکردهای اجرای خط مشی

رویکردهای ذکر شده در رابطه با اجرای اسناد تحولی نیز استفاده می‌شود. مطالعات در حوزهٔ تدوین اسناد نشان می‌دهد که به دلایلی از جمله رویکرد بالا به پایین و پدیدهٔ نخبه‌گرایی در هنگام تدوین اسناد تحولی، پیامد عدم مشارکت ذی‌نفعان در تدوین و اجرا و عدم تحقق اهداف را نیز به دنبال دارد.

1. Hall
2. Meier

جدول 2: پیشینه پژوهش

نویسنده	عنوان	مسئله	یافته‌ها
کیومرث اشتریان (1385)	آسیب شناسی فرایند سیاستگذاری عمومی در ایران	مشکلات خاص سیاستگذاری عمومی در ایران	بی توجهی به مطالعه اجرای سیاستها؛ فقدان چارچوب نظری مشخص در سیاستگذاری، برنامه ریزی و اجرا؛ فقدان تعریف فنی از سیاست، دستورالعملهای صریح سیاستی؛ فقدان اولویت در ارزشها مطرح؛ فقدان بدنه کارشناسی دولتی مجهز به مهارتهای لازم برای اجرای سیاستها؛ فقدان هماهنگی بدنه دیوان سالاری از منظر مدیریت دانش؛ فقدان عرصه عمومی حرفه‌ای برای بحث در اجرای سیاستها.
مجتبی رجب بیگی (1378)	عوامل بازدارنده و موانع اجرای کامل خط مشی‌ها	اجرای ناقص خط مشی‌ها	عوامل ناشی از سیاستگذاری (هدفگذاری مبهم و غیر واقعی، نادرستی نظریه خط مشی، عدم اجرای آزمایشی و باز خورد، ساده‌انگاری در دریافت مشکل، نبود توافق همگانی در مورد خط مشی)؛ عوامل محیطی (حوادث غیر مترقبه، کمبود زمان و منابع، کمبود حمایت‌های عمومی، ناسازگاری فناوری، تعارض خط مشی با هنجارها و ارزشهای اجتماعی)؛ عوامل ساختاری (نبود استقلال نسبی در ارکان اجرایی، مشخص نبودن وظایف و مسئولیتهای بخشهای اجرایی، ارتباطات، نبود نظام ارزیابی عملکرد).
عباس منوریان (1394)	مدل اجرای خط مشی‌های اصلاح اداری با رویکرد یادگیری	اجرای موفق خط مشی‌های اصلاح اداری	توجه به عوامل و بازیگران متعدد؛ بستر سازی مناسب و عزم ملی و پیش آمادگی برای اجرا؛ ادامه روند اجرا با حمایت قاطع مدیران ارشد؛ ایجاد انگیزه در مدیران و کارگزاران برای یادگیری مؤثر.
رضا مکتون و همکاران (1393)	فرا تحلیلی بر آسیب شناسی‌های برنامه‌های توسعه در ایران	آسیب شناسی رویکرد حاکم بر نظام برنامه ریزی کشور	نظم دهی به ابعاد مختلف آسیبه‌ها در قالب مدلی سه سطحی؛ سطح پیش از برنامه ریزی؛ سطح برنامه ریزی؛ سطح پس از برنامه ریزی.
ساناز کتابی (1398)	طراحی مدل اجرای خط مشی سند تحول بنیادین در آموزش و پرورش شهر تهران	فقدان مدلی کارساز برای اجرای سند تحول بنیادین	مشارکت همگانی در اجرای سند تحول بنیادین در آموزش (توسعه ظرفیتهای مشارکت، توسعه فرهنگ خدمتگزاری، توسعه قابلیتهای تغییر، توسعه قانونمداری). عوامل علی: عوامل مشارکت پذیری والدین، بومی سازی خط مشی، دانش آموز محور، رسانه‌ها، مدیریت شبکه‌ای. عوامل زمینه‌ای: آموزش آگاهی بخش، قانونمندی، حمایت‌های مدیریت عالی، حمایت‌های مالی، فرهنگ سازمانی مشارکتی. عوامل مداخله گر: کم توجهی به نظام آموزشی، بودجه ناکافی، ناکارآمدی مدیریتی، انگیزش ضعیف مجریان، ضعف در محتوای اجرا، کمبود آگاهی جامعه.
طیبه عباسی و همکاران (1397)	شناسایی عوامل تسهیل کننده، شواهد محور کردن فرایند خط مشی گذاری در حوزه علوم، تحقیقات و فناوری	شناسایی عوامل تسهیل کننده، شواهد محور کردن فرایند خط مشی گذاری در حوزه علوم، تحقیقات و فناوری	عوامل تسهیل کننده شواهد محور کردن فرایند خط مشی گذاری در حوزه علوم، تحقیقات و فناوری: عوامل فردی، زمینه‌ای و نهادی. سطح فردی: ارتقای توان و تخصص خط مشی گذاری و بهره گیری از ایده‌های نخبگان. عوامل زمینه‌ای: ارزشیابی پژوهشها و خط مشی‌های پیشین، رسانه‌های جمعی و ایجاد بستر تعاملی خط مشی. عوامل نهادی: انجمنهای حرفه‌ای علمی، ایجاد کانونهای تفکر، بازنگری در نهادهای تأثیر گذار در خط مشی.
عباس عباسی و همکاران (1395)	بررسی موانع اجرای خط مشی‌های عمومی در سازمانهای دولتی	شناسایی عوامل بازدارنده اجرای کامل خط مشی‌ها به منظور کارآمد کردن اجرای خط مشی	مشکلات مربوط به تدوین کنندگان خط مشی، مجریان و استفاده کنندگان، ماهیت خط مشی، سازمان مجری، انواع کنشها و گروههای فشار و محیط با اجرای خط مشی رابطه دارند.

ج) روش‌شناسی پژوهش

مطالعه کنش اجتماعی معنادار خط مشی‌گذاران آموزش و پرورش برای اجرای مطلوب سند تحول آن، علت انتخاب پارادایم تفسیری برای انجام این پژوهش بوده است. زیربنای روش‌شناسی در اغلب پژوهش‌های انجام‌شده در آموزش و پرورش، مبتنی بر پارادایم تحصیلی و رویکردهای کمی است. این تحقیق بر مبنای جستجوی داده‌ها، دارای ماهیت کیفی¹ است. هدف روش کیفی، تولید اطلاعات عمیق و گویا به منظور عمیق شدن برای درک یک مشکل خاص است (کونورس و فاریا،² 2017). بعلاوه، تحقیق کیفی به منظور افزایش فهم تفاوت فرهنگها، باورها، ارزشها، موقعیتها و تجربه‌های انسانی انجام می‌شود. همچنین برای توسعه نظریه‌ای که این تجربیات را توصیف کند. (کرسول و پلانو کلارک،³ 2011؛ مانهال،⁴ 2012؛ ووست،⁵ 2012؛ هالووی و گالوین،⁶ 2016)

این تحقیق با راهبرد و رهیافت ظاهرشونده،⁷ با سؤالات نیمه‌باز و تجزیه و تحلیل داده‌ها و نتیجه‌گیری نهایی، بر اساس دغدغه‌های اصلی مشارکت‌کنندگان پژوهش انجام شده است. مشارکت‌کنندگان، مدیران ارشد آموزش و پرورش و متخصصان دانشگاهی و دست‌اندرکاران تدوین سند تحول بنیادین آموزش و پرورش‌اند. ابزار پژوهش، مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته است. ویژگی مشارکت‌کنندگان (جامعه آماری) در جدول 3 ارائه شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 رتال جامع علوم انسانی

-
1. Qualitative Method
 2. Queirós & Faria
 3. Creswell, & Plano Clark
 4. Munhall
 5. Wuest
 6. Holloway & Galvin
 7. Emerging

طراحی مدل اجرای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش 75

جدول 3: ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان پژوهش

ردیف	سمت	رشته تحصیلی	تحصیلات	حوزه فعالیت	
				اجرائی	دانشگاهی
1	عضو هیئت‌علمی دانشگاه مهر	برنامه درسی و آموزش	دکتری	*	*
2	عضو هیئت‌علمی دانشگاه ا	مدیریت دولتی	دکتری	*	*
3	عضو هیئت‌علمی دانشگاه ن	مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی	دکتری	*	*
4	عضو هیئت‌علمی دانشگاه، مشاور سیاستگذاری بهلولی	سیاستگذاری	دکتری	*	*
5	عضو هیئت‌علمی دانشگاه اشتریان	سیاستگذاری	دکتری	*	*
6	رئیس دفتر منطقه‌ای آیسکو ¹	مدیریت	دکتری	*	*
7	عضو هیئت‌علمی دانشگاه صادق زاده	فلسفه تعلیم و تربیت	دکتری	*	*
8	عضو هیئت‌علمی دانشگاه حمیدی	مدیریت	دکتری	*	*
9	عضو هیئت‌علمی دانشگاه کشاورز	فلسفه تعلیم و تربیت	دکتری	*	*
10	دانشجو کارشناس آموزش و پرورش کتابی	مدیریت دولتی	دانشجوی دکتری	*	
11	عضو کمیسیون آموزش و تحقیقات مجلس محمدی داوود	علوم سیاسی	کارشناسی ارشد	*	
12	عضو کمیته آموزش و تحقیقات مجلس میر حمایت	تحقیقات آموزشی	دکتری	*	
13	عضو کمیته آموزش و تحقیقات مجلس سلیمی	فقه و حقوق	دکتری	*	
14	عضو کمیته آموزش و تحقیقات مجلس لاشکی	سیاستگذاری علم و فناوری	دکتری	*	
15	عضو کمیته آموزش و تحقیقات مجلس سعیدی	مدیریت آموزشی	کارشناسی ارشد	*	

تجزیه و تحلیل داده‌ها

بر اساس نظر گلپز، محقق در انجام و تحلیل مصاحبه‌ها باید به دنبال «دغدغه اصلی» و «دغدغه مشترک» مصاحبه‌شوندگان باشد. در این پژوهش نیز با تجزیه و تحلیل خط به خط مصاحبه‌ها و استخراج دغدغه اصلی مشارکت‌کنندگان، مقوله اصلی؛ یعنی «مشارکت همگانی در اجرای سند» ظاهر شد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

1. سازمان اسلامی، آموزشی، علمی و فرهنگی (Islamic Educational Scientific and Cultural Organization). وابسته به سازمان کنفرانس اسلامی است که در مه 1979 تأسیس شد. مقر آن در در ریاط مراکش قرار دارد. 57 کشور اسلامی از جمله ایران عضو این سازمان‌اند.

جدول 4: فرایند ظهور برخی از مقوله‌های اصلی مدل اجرای سند

کد	گویه‌ها	نشانه	مفهوم	مقوله اصلی
۶P15q	ریشه مشکلات آموزش و پرورش اینجاست که اولویت اصلی دولتمردان ما نیست	بی توجهی دولتها به آموزش و پرورش	عدم اولویت آموزش	ضرورت در اولویت قرار گرفتن آموزش و پرورش برای اجرای سند تحول بنیادین
۶P12q	وزیر آموزش و پرورش باید برای آینده وزیر اقتصاد و رئیس سازمان برنامه و بودجه‌ای تربیت کند که بداند آموزش و پرورش در اولویت است	عدم اولویت آموزش و پرورش برای دولتها	و پرورش برای دولتها	
P13q1	دولت همیشه در لایحه بودجه سالانه کمترین رقم را به آموزش و پرورش اختصاص می‌دهد	کمبود بودجه برای اجرای سند	کمبود بودجه	لزوم اختصاص بودجه مناسب برای اجرای سند تحول بنیادین
۱q۳P1	عدم تامین مالی و بستر سازی مناسب از سوی مجلس، عامل اجرای ناقص سند تحول بنیادین	یستر مالی نامناسب		
۱q۲P1	یکی از مشکلاتی که اجرای این سند را به تعویق می‌اندازد این است که بودجه مناسبی برای آن	بودجه نامناسب		
P15q3	هدف آموزش و پرورش رسیدن به مدرسه صالح است؛ برای رسیدن به این هدف باید همگان به کمک آموزش و پرورش بیایند و در کنار آن بایستند؛	مشارکت و کمک به آموزش و پرورش		
q3۱۲P	هیچ وزیری به تنهایی نمی‌تواند مگر اینکه همه ارگان‌ها، همه وزارتخانه‌ها، همه رسانه‌ها دست به دست هم بدهند. در این صورت قطعاً اجرای سند تحول ملموس‌تر خواهد بود و آثار ارزشمندش در جامعه نمود خواهد کرد.	هیچ وزیری به تنهایی نمی‌تواند سند تحول را اجرایی کند	مشارکت همه ارگان‌ها، همه وزارتخانه‌ها، رسانه و نگاه فراقوهای به اجرای سند.	لزوم مشارکت همگانی در اجرای سند تحول بنیادین
q3۱۱P	اجرای سند تحول بنیادین نیازمند یک اراده قوی است دستیابی به این مهم نیازمند نگاهی فراقوهای است و تمام دستگاهها و حاکمیت باید با این وزارتخانه همراهی کنند.	نگاهی فراقوهای که همه دستگاهها و حاکمیت باید با وزارتخانه آموزش و پرورش همراهی کنند.		
q3۱P	اجرای سند تحول و مضامین تحولی آن نیازمند یک اراده ملی و در سطح حاکمیت است که فراتر از یک دستگاه متولی که آموزش و پرورش است، اتفاق می‌افتد و برای آن دست کم در مجموعه حاکمیت، کل دولت باید در اجرا اهتمام ویژه داشته باشد و به خوبی ورود پیدا کند.	کل دولت برای اجرای سند باید همکاری کنند.	مجموعه حاکمیت، کل دولت باید در اجرای سند اهتمام ویژه داشته باشد	
P13q5	اجرای مفاد سند تحول، آماده‌سازی کادر آموزشی در مدارس است لذا وزارت آموزش و پرورش باید در این زمینه برنامه داشته باشد	آموزش کارکنان	آموزش و تفهیم سند تحول به اجرا کنندگان در سطوح مختلف	لزوم آموزش مجریان برای اجرای سند تحول بنیادین
۵q۵P	آموزش دانش سیاستگذاری به مدیران ستادی و اجرایی	آموزش مدیران و مجریان		
۵q۶P	برگزاری کارگاههای آموزشی برای اجرای سند	آموزش مجریان		
۵P13q	نیود اراده در میان مسئولان؛ عامل اجرای ناقص سند تحول بنیادین	فقدان اراده مشترک در اجرای سند	لزوم تمهید مسئولان به سند	لزوم تمهید تدوین کنندگان و مجریان برای اجرای سند تحول بنیادین
۵q۱۱P	باید مدیرانی در آموزش و پرورش گمارده شوند که به سند تحول اعتقاد داشته باشد	لزوم مدیران معتقد به سند		

(د) یافته‌های پژوهش

پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها و ظاهر شدن مقوله‌های اصلی، مدل اجرای سند تحول ظاهر شده است:



شکل 3: مدل اجرای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

این مدل چندسطحی با مؤلفه‌هایی است که تعامل در هم تنیده‌ای دارند. از ارتباط مؤلفه‌ها استنباط می‌شود که تغییر و بهبود در یک مؤلفه، به سرعت در تغییر و بهبود سایر مؤلفه‌ها تأثیر بسزا دارد. در ادامه، برخی مؤلفه‌ها تشریح خواهند شد.

1. مشارکت همه‌جانبه‌ذی‌نفعان در اجرای سند تحول، با رویکرد ترکیبی و شبکه‌ای

چرخش‌های دموکراتیک جهانی نشان می‌دهد که اجرای خط مشی از طریق فرایندهای اجتماعی، سیاسی، مذاکره، سازش و چانه‌زنی به طور فزاینده شکل می‌گیرد (فردریکسون و اسمیت،¹ 2013). مقوله اصلی در یافته‌های تحقیق نیز «مشارکت همگانی در اجرای سند» را نشان می‌دهد. مشارکت همه‌جانبه‌ذی‌نفعان، سازمانهای دولتی و غیر دولتی و همچنین مشارکت ذی‌نفعان اصلی سند؛ یعنی نهاد مدرسه (کادر اداری و آموزشی و

1. Frederickson & Smith

دانش‌آموزان) در سطح مدرسه به‌علاوه نهاد خانواده، امری ضروری است. این مشارکت نیازمند فرایندهای قانونی، فرهنگی و اجتماعی است. شکل 4، اولین یافته پژوهش رانشان می‌دهد.



شکل 4: رویکرد تدوین و اجرای سند تحول بنیادین

2. ضرورت آموزش مجریان برای اجرای سند تحول بنیادین

اجرای سند تحول مانند هر خط مشی دیگری، نیازمند مجریان آموزش دیده و توانمندی است که علاوه بر فهم دقیق محتوای خط مشی تدوین شده، به دانش خط مشی‌گذاری و چگونگی اجرا نیز تسلط کافی داشته باشند. به‌علاوه، مجریان آموزش دیده باید تغییرات محیطی و دیدگاه‌های جدید تعلیم و تربیت را نیز متناسب با ذی‌نفعان آموزش و پرورش و محتوای سند تحول رصد کنند.

3. ضرورت اختصاص بودجه مناسب برای اجرای سند تحول بنیادین

مؤلفه «ضرورت اختصاص بودجه مناسب برای اجرای سند» مانند مؤلفه «مشارکت همگانی در اجرای سند» از دغدغه‌های مهم مشارکت‌کنندگان این پژوهش است. در واقع؛ همه مشارکت‌کنندگان پژوهش اعتقاد راسخ داشتند که سند تحول نیازمند ساختار مناسب و بودجه مناسب است. تا وقتی آموزش و پرورش از معضل کمبود بودجه و ضعف مدیریت مالی رنج می‌برد، انتظار اجرایی شدن سند تحول امری دور از واقع است.

4. ضرورت تعهد تدوین کنندگان و مجریان به سند تحول بنیادین

میزان تعهد به سند تحول در بهبود فرایند اجرای آن تأثیر زیادی دارد. تعهد عمیق باید در سطح درون و بیرون آموزش و پرورش ایجاد شود. منظور از تعهد درونی، تعهد تدوین کنندگان و همه مدیران ارشد و میانی و اجرا کنندگان در سطح وزارتخانه و مدرسه است و منظور از تعهد بیرونی، وفاق و تعهد در سطح ملی است. در واقع؛ آموزش و پرورش به تنهایی از عهده اجرای سند تحول بر نمی آید.

5. ضرورت اولویت قرار گرفتن آموزش و پرورش برای اجرای سند تحول بنیادین

از ابتدای تأسیس آموزش و پرورش در ایران، برنامه‌های عمرانی و اسناد توسعه نشان می‌دهد که آموزش و پرورش اولویت دولتهای قبل و بعد از انقلاب نبوده است. وضعیت معیشت معلمان، نرخ پایین درآمد معلمی، حقوقهای معوقه، محرومیت دانش‌آموزان بازمانده از تحصیل، کیفیت پایین آموزش و... همه گواهی بر عدم اولویت آموزش و پرورش دارند.

6. ضرورت ساختار غیر متمرکز برای اجرای سند تحول بنیادین

از منظر مصاحبه‌شوندگان این پژوهش، ساختار عریض و طویل دستگاه آموزش و پرورش و سیستم متمرکز آن، مانع خلاقیت در سطح ستاد و صف برای اجرای سند است و این ساختار متمرکز نمی‌تواند پاسخگوی نیازها و و شرایط متنوع دانش‌آموزان، معلمان و مدارس در سراسر کشور باشد.

7. سطوح چندگانه اجرای سند تحول

بر اساس یافته‌های تحقیق، سطوح اجرای سند تحول و نظارت بر آن، در چهار سطح قابل مشاهده است.

یک) سطح راهبردی

عهده‌دار تدوین و پایش سند است که این امر بر اساس مدل نخبگان در خط مشی گذاری است. همان‌طور که در مدل مشاهده می‌شود، شورای عالی آموزش و پرورش به عنوان مرجع خط مشی گذاری، این وظیفه را انجام می‌دهد. از منظر دانش خط مشی گذاری، ابزار مورد نیاز، ابزار تکلیفی است. همچنین الزامات قانونی و سیاسی نقش پررنگی در این قسمت ایفا می‌کند. علاوه بر تدوین سند، شورای عالی ملزم به نظارت و ارزیابی اجرای سند است. در نتیجه، برقراری تعاملات محیطی بر اساس تقسیم کار ملی، مقوله اصلی در این قسمت از یافته‌های تحقیق است. به همین دلیل، استفاده حداکثری از ظرفیتهای حقوقی، اجتماعی و فرهنگی، مد نظر مدیران ارشد و تدوین کنندگان سند تحول قرار دارد. در نهایت، رصد کردن مستمر محیط درونی و بیرونی آموزش و پرورش و پاسخگویی به عنوان یک اصل ارزشی در مدل معرفی شده است.

دو) سطح پشتیبانی

معمولاً این سطح از اجرا با زمینه‌سازی اجرا و پشتیبانی اسناد راهبردی، توسعه را در دستگاهها و سازمانهای ذی‌ربط فراهم می‌کند. مدیریت و تسهیل اجرای برنامه‌ها و پروژه‌ها در راستای اجرایی کردن، برقراری تعامل پویا میان سطوح عالی و عملیاتی، تنظیم منابع مالی و انسانی در راستای اجرای بهینه برنامه‌ها و پروژه‌ها، از وظایفی است که در سطح پشتیبانی اتفاق می‌افتد. بر اساس مقوله اصلی؛ یعنی مشارکت همگانی در اجرای سند در این سطح، نهادهای فراقوه‌ای مانند مجمع تشخیص و شورای عالی انقلاب فرهنگی در به وجود آوردن الزامات سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی نقش مؤثری دارند. نهادهای قوه‌ای نیز به ویژه مجلس، با قانونگذاری و تأمین بودجه، زمینه اجرایی کردن سند تحول را فراهم می‌آورند. از منظر دانش خط مشی‌گذاری؛ ابزار مورد نیاز، ابزار تکلیفی و تشویقی است.

سه) سطح عملیاتی ذی‌نفعان درونی و بیرونی آموزش و پرورش

ذی‌نفع، فرد یا گروهی است که بر اقدامات، سیاستها و برنامه‌ها یا اقدامات یک سازمان تأثیر می‌گذارد یا از آن تأثیر می‌پذیرد (کارول، 1996: 74). همه اسناد توسعه به عنوان سیاستهای کلان، ذی‌نفعانی دارند که امر اجرا را سهل یا دشوار می‌کنند. به همین دلیل در زمینه اجرای اسناد توسعه‌ای، لحاظ کردن ذی‌نفعان اهمیت زیادی دارد. در واقع؛ امکان‌پذیری انجام طرحها و برنامه‌ها از طریق شناسایی قدرت، موضع‌گیری و درک ذی‌نفعان و از همه مهم‌تر، میزان تعهد ذی‌نفعان نسبت به تدوین خط مشی صورت گرفته، گام مؤثری در اجرای موفقیت‌آمیز خط مشی‌هاست. در این راستا، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ذی‌نفعان سند تحول نیز نقش مستقیم و مؤثری در تحقق اهداف آن دارند. بعلاوه، تعداد ذی‌نفعان نیز بر اجرای خط مشی مؤثر است. کلارکسون² (1995) معتقد است هر چه تعداد ذی‌نفعان بیشتر باشد، مدیریت و تحقق همزمان خواسته‌های همگی آنان سخت‌تر است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ذی‌نفعان سند تحول، گستره وسیعی در درون آموزش و پرورش و بیرون آن دارند و اغراق‌آمیز نیست اگر گفته شود همه جامعه، ذی‌نفعان نهاد آموزش و پرورش‌اند. بنابر این، مقوله اصلی تحقیق؛ یعنی «مشارکت همگانی در اجرای سند» در بخش ذی‌نفعان دارای اهمیت زیادی است. در سطح عملیاتی، ذی‌نفعان درونی و بیرونی آموزش و پرورش با رویکرد ترکیبی اجرا و رویکرد شبکه‌ای و ابزار تشویقی و تکلیفی و در سطح وزارتخانه آموزش و پرورش و در سطح مدرسه (محیط بیرونی)، همچنین در سطح سایر بخشهای جامعه (محیط بیرونی) مد نظر است. در این سطح، با توجه به گستره وسیع و دامنه زیاد تأثیرگذاری ذی‌نفعان درونی و بیرونی آموزش و

1. Carroll

2. Clarkson

81 ♦ طراحی مدل اجرای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

پرورش در چگونگی اجرا و میزان تحقق اهداف سند تحول، الزامات اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی و سیاسی، با نقش تسهیلگری، امری ضروری است.

(و) بحث و نتیجه گیری

سطوح اجرای سند تحول و نظارت بر آن نشان می‌دهد که این سند به عنوان سیاستگذاری کلان در سطح راهبردی، نیازمند نظارت و ارزیابی اجرای سیاستها و برنامه‌ها و پروژه‌هاست. به همین منظور، برقراری تعاملات محیطی بر اساس تقسیم کار ملی و استفاده حداکثری از ظرفیتهای حقوقی در سطح پشتیبانی و مدیریت و اجرای سیاستها و برنامه‌ها می‌تواند زمینه‌ساز اجرا و ارزیابی سند تحول باشد و همچنین امکان برقراری تعامل پویا میان سطوح عالی و عملیاتی را فراهم آورد. در سطح عملیاتی، تدوین شاخصهای عملکرد برای اجرای برنامه‌های سند تحول، فرایند اجرا را تسهیل می‌کند.

پیشنهادهای این پژوهش در قالب عوامل مؤثر در اجرای سند تحول، شامل الزامات ساختاری، فرهنگی، اجتماعی و قانونی، به شرح ذیل ارائه می‌شود.

1. الزامات ساختاری

- چابک‌سازی و متناسب‌سازی ساختار نظام آموزشی به منظور تحقق اهداف سند تحول بنیادین؛
- انعطاف‌پذیری و کاهش تمرکز اداری با رویکرد افزایش اثربخشی، سرعت و کیفیت نظام آموزشی؛
- توجه به اثربخشی و کارایی در فرایندها و روشهای اداری به منظور تسریع و تسهیل در ارائه خدمات نظام آموزشی؛
- عدالت آموزشی، شفافیت و روزآمدی در تنظیم و تنقیح قوانین و مقررات؛
- نگاه یکپارچه، همسوسازی، هماهنگی و تعامل اثربخش دستگاههای اداری به منظور تحقق اهداف نظام آموزشی؛
- ارتقای آگاهی نظام آموزشی و رشد ارزشهای اخلاقی؛
- کارآمدسازی و هماهنگی ساختارها و شیوه‌های نظارت و کنترل در نظام آموزشی.

2. الزامات فرهنگی

- نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزشهای اسلامی و کرامت انسانی و ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی؛

82 ♦ فرهنگ در دانشگاه اسلامی 34

- بهره‌گیری از امکانات فرهنگی توسعه نظام آموزشی الکترونیک و فراهم آوردن الزامات آن به منظور ارائه مطلوب خدمات تربیتی آموزشی؛
- توجه به تعامل همه‌جانبه دستگا‌ه‌های مؤثر در آموزش و پرورش؛
- زمینه‌سازی برای جذب و استفاده از ظرفیتهای مردمی در نظام آموزشی؛
- خدمات‌رسانی برتر، نوین و کیفی به منظور ارتقای سطح رضایتمندی و اعتماد مردم؛
- شفاف‌سازی و آگاهی‌بخشی نسبت به حقوق و تکالیف متقابل مردم و نظام آموزشی با تأکید بر دسترسی آسان و ضابطه‌مند مردم به اطلاعات صحیح.

3. الزامات اجتماعی

- قانون‌گرایی، اشاعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری نسبت به سند تحول بنیادین؛
- حمایت از روحیه نوآوری و ابتکار و اشاعه فرهنگ و بهبود مستمر به منظور پویایی نظام آموزشی؛
- دانش‌گرایی و شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران نظام آموزشی؛
- ایجاد زمینه رشد معنوی منابع انسانی و بهسازی و ارتقای سطح دانش، تخصص و مهارتهای آنان.

4. الزامات قانونی

- همراهی و همکاری مجلس به عنوان نهاد قانونگذار در تسهیل قانونی برای اجرای سند تحول؛
- زمینه‌سازی جذب و نگهداری نیروهای متخصص و سرآمد در آموزش و پرورش از طریق اصلاح فرایندهای قانونی و اداری؛
- بهبود معیارها و روزآمدی روشهای گزینش منابع انسانی به منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته؛
- رعایت عدالت در نظام پرداخت و جبران خدمات با تأکید بر عملکرد توانمندی؛
- زمینه‌سازی جذب و نگهداری نیروهای متخصص در استانهای کمتر توسعه‌یافته و مناطق محروم.



منابع

- سند تحول بنیادین آموزش و پرورش (1390).
- اشتریان، کیومرث (1385). «آسیب‌شناسی فرایند سیاست‌گذاری عمومی در ایران». سخنرانی در دفتر مطالعات سیاسی وزارت کشور. قابل دسترسی در: <http://www.ensani>
- رجب‌بیگی، مجتبی (1378). «موانع دستیابی به اجرای کامل خط‌مشی‌های عمومی». مدیریت دولتی، ش 45-46.
- عباسی، طیبه؛ رحمت‌الله قلی‌پور و مهدی هادی (1397). «شناسایی عوامل تسهیل‌کننده شواهدمحور کردن فرایند خط‌مشی‌گذاری در حوزه علوم، تحقیقات و فناوری». مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، ش 8(26): 65-84.
- کتابی، ساناز (1398). طراحی مدل اجرای خط‌مشی سند تحول بنیادین در آموزش و پرورش شهر تهران. پایان‌نامه دکتری. دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- لستر، جیمز پی. و استوارت (1381). فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی. ترجمه مجتبی طبری و همکاران. تهران: ساوالان.
- مکنون، رضا؛ جلیل سلیمی و محسن بهرامی (1393). «فراتحلیلی بر آسیب‌شناسی‌های برنامه‌های توسعه در ایران». راهبرد اقتصاد، سال سوم، ش 10: 137-167.
- منوریان، عباس (1394). «رویکردهای نوین در اجرای خط‌مشی». نخستین کنفرانس ملی مدیریت دولتی ایران. تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. قابل دسترسی در: https://www.civilica.com/Paper-CIPA01-CIPA01_057.html
- نوید ادهم، مهدی (1391). «الزامات مدیریتی تحول بنیادین در آموزش و پرورش». راهبرد فرهنگ، ش 17-18.
- Abbasi, tayyebbeh and others (2018). "To recognize the facilitating factors in policy making in technology, research and sciences scope ", *strategic public policy making Studies*, N:8(26): 65-84.
- Ashtarian , kiomars. (2006). "pathology of public policy making in Iran ".<http://www.ensani>
- Carroll, Archie B. (1996). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. 3rd Edition. Southwestern: Cincinnati.
- Clarkson, Max B.E. (1995). "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance". *Academy of Management Review*, 20(1): 92-117.
- Creswell, J.W. & V.L. Plano Clark (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (2nd Ed.). Los Angeles: Sage Publications.
- **Document of fundamental transformation of education (2011)**
- Frederickson, G.H. & K.B. Smith (2013). **The Public Administration Theory Primer: Essentials of Public Policy and Administration**. Boulder, CO: Westview Press.

- Hall, T.E. & L.J. O'Tool (2000). "**Structures for Policy Implementations**". *Administration and Society*, 31(6): 667-686.
- Holloway, I. & K. Galvin (2016). **Qualitative Research in Nursing and Healthcare**. John Wiley & Sons.
- Ketabi, sanaz (2020). "**To Design the Implementation Model of Document of Fundamental Transformation of Education in Tehran**"; PH.D thesis; management faculty of Tehran university.
- Lenshie, N.E. (2013). "**Politicisation of Education in Nigeria: Implication for National Development**". *Global Journal of Human Social Science Political Science*, 13(5).
- Lester, James p. and Stewart, Joseph (2002). "**The process of public policy making**"; translated by mojtaba tabari and others; Tehran: savalan.
- Maknoon, reza and others (2014). "**Pathology of development programs in iran**", *strategic economy*, N: 10(137-167)
- Monavarian, abbas (2015). "**Modern approaches to policy making**", the first national conference of governmental management in Iran; Tehran; management faculty of Tehran university ; https://www.civilica.com/Paper-CIPA01-CIPA01_057.html
- Munhall, P.L. (2012). "**Ethical Considerations in Qualitative Research**". In: P.L. Munhall (Ed.). *Nursing Research: A Qualitative Perspective*. 5th Ed. (P.491-502). Ontario: Jones and Bartlett Publications.
- Navid adham, Mahdi (2011). "**The necessities of fundamental changes in education**"; cultural strategy; N: 17-18.
- O'Tool, L.J. & K.J. Meier (1999). "**Modeling the Impact of Public Management Implications of Structural Context**". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(4): 505-526.
- OECD, Implementing Education Policies(2019). **The New Competence Development Model for Schools in Norway: Highlights of a Suggested Implementation Strategy**.
- Osaghae, R.I. Osarenren & Q.O. Irabor(2016). "**Educational Policies and Programmes Implementations: A Case Study of Education Funding, Universal Basic Education (UBE) and Teacher Education**". *International Journal of Educational Administration and Policy Studie*, Vol.10.
- Queirós; Daniel & Fernando Almeida Faria (2017). "**Strengths and Limitations of Qualitative and Quantitative Research Methods**". *European Journal of Ducation Studies*, Available on-line at: www.oapub.org/edu.
- Rajab beigy, mojtaba (1999). "**The obstacles of public policy making**", *governmental management*, N: 45-46.
- Wuest, J. (2012). "**Grounded Theory: The Method**". In: P.L. Munhall (Ed.). *Nursing Research: A Qualitative Perspective*. 5th Edn. (P.225-256). Ontario: Jones and Bartlett Publications.

