



Designing and Presenting an Implementation Model for the Fundamental Transformation Document of the Islamic Republic of Iran's Education System: Focusing on the Views and Thoughts of Imam Khamenei

Reza Gholami

Assistant Professor, Institute for Humanities and Cultural Studies, Tehran, Iran.

Mahdi Navid Adham

Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities, Shahid Rajaei University, Tehran, Iran

Majid Bokaei

M.A., Supreme National Defense University, Tehran, Iran

Esmacil Bahrizadeh

Ph.D. in Strategic Cultural Management, Faculty of Strategic Management, Supreme National Defense University, Tehran, Iran (Corresponding Author)

Email: ebahrizadeh@yahoo.com

Abstract

One of the key factors influencing the successful implementation of strategic documents is careful attention to the execution phase and the development of an efficient implementation model. This study aims to design an "Implementation Model for the Fundamental Transformation Document of the Islamic Republic of Iran's Education System." The research is developmental and applied in nature and employs a qualitative, grounded theory approach with an "emergent micro-theories synthesis" perspective. Data collection was conducted through two qualitative methods: scientific and specialized library research (note-taking) and fieldwork via in-depth interviews using purposive sampling and the snowball technique. Data analysis and interpretation were carried out using thematic analysis, including open, axial, and selective coding. For validation, triangulation and peer review techniques were employed. The study results led to the design of an implementation model comprising two main stages: establishment and execution. The establishment stage includes five dimensions—content, process, behavior, organizational context, and environmental context—encompassing 19 categories and 66 indicators. The execution stage comprises two components: pilot implementation of innovative strategies and formal, comprehensive implementation of adaptive strategies.

Keywords: Model, Strategic Management, Change and Transformation Management, Strategic Implementation, Fundamental Transformation Document of Education



طراحی و ارائه الگوی اجرایی سازی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران با محوریت آرا و اندیشه‌های امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)

رضا غلامی

استادیار پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، تهران، ایران.

مهدی نوید ادهم

استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه شهید رجایی، تهران، ایران.

مجید بکائی

کارشناس ارشد دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران.

اسماعیل بحری‌زاده

دانش‌آموخته دکتری مدیریت راهبردی فرهنگی، دانشکده مدیریت راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).
Email: ebahrizadeh@yahoo.com

چکیده

یکی از عوامل اصلی و اثرگذار در موفقیت اجرای اسناد راهبردی، توجه به مرحله اجرایی‌سازی و تدوین الگویی کارآمد برای آن است. هدف پژوهش، حاضر طراحی «الگوی اجرایی‌سازی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران» است. جهت‌گیری پژوهش از نوع توسعه‌ای و کاربردی بوده و از روش کیفی داده‌بنیاد با رویکرد «تجمع خرده تئوری‌های نوع ظهور» انجام شده است. گردآوری داده‌ها به روش کیفی و از دو روش «کتابخانه‌ای علمی و تخصصی» (فیش‌برداری) و روش «میدانی» با ابزار مصاحبه عمیق از طریق نمونه‌گیری هدفمند و با استفاده از فن گلوله‌برفی انجام گرفته است. تحلیل و تفسیر داده‌ها با روش تحلیل مضمون و با انجام کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی صورت گرفته است و برای اعتبارسنجی یافته‌ها از فنون سه‌سویه‌سازی^۱ و مرور همتا استفاده شده است. در نهایت نتایج پژوهش به‌صورت الگوی اجرایی‌سازی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، طراحی و ارائه شده است. این الگو شامل دو مرحله استقرار و اجرای سند است. مرحله استقرار از ۵ بُعد محتوایی، فرایندی، رفتاری، زمینه سازمانی و زمینه محیطی تشکیل شده و مشتمل بر ۱۹ مقوله و ۶۶ شاخص است. مرحله اجرا نیز شامل دو بخش اجرای آزمایشی راهکارهای بدیع و اجرای رسمی و فراگیر راهکارهای تطبیقی است.

کلیدواژه‌ها: الگو، مدیریت راهبردی، مدیریت تغییر و تحول، اجرایی‌سازی راهبرد، سند تحول بنیادین آموزش و پرورش.

شابا الکترونیک: ۲۹۸۰-۸۲۱۹ ♦ دانشگاه عالی دفاع ملی / فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی



<https://issk.sndu.ac.ir/> E-ISSN: 2980-8219



صحت مطالب بر عهده نویسنده مقاله است و بیانگر دیدگاه دانشگاه عالی دفاع ملی نیست.

۱. فن سه‌سویه‌سازی (Triangulation) یکی از روش‌های مهم برای افزایش روایی و اعتبار پژوهش است. این روش شامل استفاده از چندین منبع داده، نظریه‌های مختلف یا محققان متعدد برای بررسی یک موضوع است و هدف آن کاهش سوگیری و افزایش دقت نتایج پژوهش است.

مقدمه

سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، محصول مشارکت بیش از ۶۰۰ نفر از صاحب نظران زبده تعلیم و تربیت از حوزه و دانشگاه و طرح بزرگ، سترگ و کم نظیر در تاریخ آموزش و پرورش کشور است. دست اندرکاران و مدیران اصلی نظام تعلیم و تربیت انتظار داشتند که در چشم انداز بیست ساله نظام در افق ۱۴۰۴، آموزش و پرورش کشور به قابلیت های تعیین شده در سند دست یابد. بررسی اسناد موجود در وزارت آموزش و پرورش، نشان می دهد مدیرانی که در بازه زمانی یازده ساله (۱۳۹۰ الی ۱۴۰۲) از زمان ابلاغ رسمی سند تحول بنیادین در مدیریت سطوح مختلف کلان و میانی آموزش و پرورش قرار گرفته اند، هر کدام به نوعی اجرای سند تحول را به عنوان اولویت برنامه های خود اعلام کرده و اقداماتی را نیز به همین منظور انجام داده اند؛ اما آنچه واقعیت دارد این است که سند تحول به بیماری «تعطیلی» دچار گشته و با وجود گذشت بیش از یازده سال، بدان عمل نشده است. پژوهشگران معروف برنامه ریزی و مدیریت راهبردی^۱، غفلت از مرحله اجرایی سازی و فقدان الگو و نداشتن دید جامع به اجرایی سازی را که مسئله این تحقیق است، عامل اصلی و اثرگذار در ابتر ماندن ایده ها و راهبردهای خوب و یکی از دلایل مهم عدم موفقیت در اجرا و راکد ماندن برنامه های راهبردی دانسته اند.^۲ بنابراین هرچند خیلی دیر ولی هنوز طرح این سؤال راهبردی که «مناسب ترین الگو برای اجرایی سازی سند تحول بنیادین کدام است؟» یک ضرورت و نیاز مهم و انکارناپذیر است. الگویی که ضمن بهره مندی از نقاط اشتراک سایر الگوهای توسعه به لحاظ جایگاه ولایت امری، باید با محوریت آرا و اندیشه های امام خامنه ای (مدظله العالی) و نیز نیازهای جامعه ایرانی طراحی و به عنوان نقشه راهی بومی و کارآمد پیش روی مجریان سند در سطوح مدیریت کلان قرار گیرد و بر اساس آن بتوان سطح درک و فهم مشترک، تقسیم کار ملی و به کارگیری اصول و الزامات اجرایی سازی سند تحول را ارتقا داده و با افزایش هماهنگی و شفافیت در اقدامات بخش های مختلف، تأمین الزامات

۱. از جمله: کاپلان و نورتون، دیوید، پیرس و رابینسون، برایسون و دیگران، کریتندن و غیره

۲. از جمله اکوموس، ۲۰۰۳؛ یانگ لی و همکاران، ۲۰۰۸؛ کویانا، ۲۰۰۹؛ مظلومی و متولی، ۱۳۹۱؛ نوید ادهم، ۱۳۹۱؛ ۳۱۹-۳۰۶



ایجابی و رفع موانع سلبی، گامی مؤثر در راستای کمک به انسجام بخشی در تأمین توانمندی‌ها و تسهیل، تجهیز و بالفعل کردن قابلیت‌ها و ظرفیت‌های سازمانی و محیطی و رفع خلأ بین تدوین و اجرا برداشت و از استمرار اقدامات سلیقه‌ای و نامنظم در مسیرها و جهات متفاوت و بعضاً متضاد همچنین بروز ناهماهنگی، واگرایی و حتی تعارض در برخی تصمیمات و اقدامات که نتیجه‌ای جز هدر رفت منابع ندارد، جلوگیری کرد. هدف این پژوهش پاسخ به این سؤال اصلی است که «الگوی اجرایی سازی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران» کدام است. در همین راستا تلاش دارد تا به پنج سؤال فرعی پاسخ دهد که به ترتیب عبارتند از این‌که: عوامل محتوایی، عوامل فرایندی، عوامل رفتاری، عوامل زمینه سازمانی و عوامل محیطی این الگو کدامند؟

۱. مبانی نظری تحقیق

۱-۱. الگو

الگو در فرهنگ دهخدا به معنای سرمشق، مقتدا، اسوه، نمونه و معادل واژه‌های Model و Pattern در انگلیسی است (دهخدا، ۱۳۸۸). در بسیاری از موارد، الگو^۱ و مدل^۲ به صورت مترادف به کار می‌روند؛ اما برخی تفاوت‌هایی بین آن‌ها قائل شده‌اند. مدل ساختاری پیچیده‌تر از الگو دارد (مندراس، ۱۳۴۹:۲۱۰) و به روابط بین عناصر یک واقعیت می‌پردازد و طرح ساده‌شده‌ای از یک سیستم اجتماعی ارائه می‌دهد (مندراس، ۱۳۴۹: ۳۷۰). مدل بیشتر تبیین‌کننده است و ساختارهای اساسی یک پدیده را نشان می‌دهد (ساروخانی، ۱۳۷۰: ۴۵۸). مانند یک معادله کلی یک خط مثل $Y = ax + b$ که قابل تعمیم به شرایط مختلف است عمل می‌کند (مرادی، میرالماسی، ۱۳۹۸: ۴۵). الگو برای ساده‌سازی و قابل فهم کردن پدیده‌ها استفاده می‌شود (توسلی، ۱۳۶۹: ۱۴۲) و بیشتر کاربردی و عملی است و به صورت خاص و مشخص مانند معادله $Y = 3x + 4$ است و در علوم دقیق مانند کامپیوتر و یادگیری ماشین برای کشف دانش و طراحی راه‌حل‌ها استفاده می‌شود و مبتنی بر داده‌ها است و می‌تواند به صورت الگوریتم‌های خوشه‌بندی یا پیش‌بینی

1. Pattern
2. Model

ظاهر شود (مرادی و میر الماسی، ۱۳۹۸: ۴۵). عناصر اصلی الگو شامل مفاهیم (اجزای تشکیل دهنده) و روابط بین مؤلفه‌ها (چگونگی تعامل اجزا) است (جاکارد و جاکوبی، ۱۳۹۷). الگو از دیدگاه امام خامنه‌ای (۱۳۸۹) به مثابه نقشه جامع است که جهت، مسیر و هدف حرکت را مشخص می‌کند. وضعیت مطلوب را ترسیم می‌کند و راه‌های رسیدن از وضع موجود به مطلوب را بیان می‌نماید. بنابراین الگو بیشتر مبتنی بر عمل و برای حل مسائل مشخص استفاده می‌شود. مدل بیشتر تبیین‌کننده روابط کلی در سیستم‌های پیچیده است. در علوم انسانی معمولاً از مدل و در علوم مهندسی و داده‌محور از الگو استفاده می‌شود.

تعریف عملیاتی: الگو به مجموعه نظام‌مندی از مفاهیم، اصول موضوعه و قوانین گفته می‌شود که در ساختاری منطقی برای توضیح و تفسیر ساختاری از موجودات تکوینی، پدیده‌ها، روش‌ها، فرایندها، تئوری‌ها و نظریات ارائه می‌شود.

۲-۱. مدیریت راهبردی

مجموعه‌ای از تصمیمات و اقدامات برای تدوین و اجرایی‌سازی طرح‌ها برای دستیابی به اهداف سازمان است (پیرس و رابینسون، ۲۰۰۷: ۳). مدیریت راهبردی فرایندی است که از طریق آن همه منابع و وظایف سازمانی برای اجرایی‌سازی راهبردهای تدوین شده یکپارچه و هماهنگ می‌شوند (لازنبی و اهلرز، ۲۰۰۴: ۱).

۳-۱. مدیریت تغییر و تحول

مدیریت تغییر، فرایند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و اجرای تغییر از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب، با حفظ تداوم فعالیت‌های سازمانی است (مورهد و گریفین، ۱۳۷۴) و مدیریت تحول، یک برنامه کلان سازمانی تحت نظارت مدیریت عالی است که با تغییرات برنامه‌ریزی شده، اثربخشی و سلامت سازمان را بهبود می‌بخشد (خنفر، ۱۳۸۹) و شامل طراحی راهبرد تحول، نظارت بر اجرا و مدیریت چالش‌های پیش‌رو است (الوانی و دانایی‌فرد، ۱۳۸۵) و دو وظیفه اصلی دارد: ایجاد آمادگی برای تحول و مقابله با مقاومت در برابر تغییر (نوید ادهم، ۱۳۹۱). از



دیدگاه اسلامی (بر اساس نظریه ملاصدرا)، تحول در سه سطح رخ می‌دهد. سطح فردی: تغییر در شناخت، گرایش‌ها و اراده انسان تحت قوانین الهی؛ سطح اجتماعی: تأثیر فرد متحول‌شده بر جامعه و سطح جهانی: دگرگونی در سطح جهان (شاه‌احمد قاسمی و همکاران، ۱۳۹۷). بنابراین می‌توان گفت مدیریت تغییر، گذار از وضع موجود به مطلوب است. مدیریت تحول نیازمند برنامه‌ریزی کلان و رفع مقاومت‌ها است. در اسلام، تحول از درون فرد آغاز و به جامعه و جهان گسترش می‌یابد.

۱-۴. سند تحول بنیادین آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران

سند تحول بنیادین آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران «سند ملی آموزش و پرورش در چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور مجموعه‌ای است دربردارنده مؤلفه‌های مبانی نظری، اهداف و اصول، مأموریت، چالش‌ها، چشم‌انداز و راهبردها. این سند به‌عنوان پایه، ملاک و راهنمای تصمیم‌گیری‌های اساسی برای هدایت و راهبری، نظارت و استقرار نظام آموزش و پرورش کشور در سطح ملی به‌منظور تحقق تحولات محتوایی و ساختاری مورد استناد و استفاده قرار می‌گیرد» (نفیسی، ۱۳۹۰).

۱-۵. مبانی نظری سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

فلسفه تعلیم و تربیت رسمی-عمومی و رهنامه نظام تعلیم و تربیت رسمی-عمومی در جمهوری اسلامی ایران، بنیان‌های نظری سند ملی تحول بنیادین آموزش و پرورش را تشکیل می‌دهند (مبانی نظری سند ۱۳۹۰). مجموعه رویکردها و اصول و سیاست‌های حاکم بر تهیه و تدوین فلسفه تربیت و سند حاضر، مبانی موضوعی مهم و اساسی تربیت، چرخش‌های تحولی و زیر نظام‌های شش‌گانه عناصر و مقوله‌های مهم و تأثیرگذار در طراحی و تدوین سند تحول بوده‌اند.

۱-۶. زیرنظام برنامه درسی

زیرنظام برنامه درسی در بین زیرنظام‌های شش‌گانه سند تحول، به‌عنوان قلب تپنده، هسته مرکزی و نمود بیرونی از میزان توجه نظام تعلیم و تربیت به رعایت توازن و تعادل در هدف‌گذاری تربیت تمام ساحتی به‌شمار می‌رود. بر اساس برنامه درسی ملی جمهوری اسلامی ایران در هدف‌گذاری برنامه‌های درسی و تربیتی، پنج عنصر: تعقل، ایمان، علم، عمل و اخلاق و چهار عرصه ارتباط دانش‌آموز با خود، خدا، خلق و خلقت در شبکه‌ای مفهومی، مرتبط و به‌هم‌تنیده به‌صورت به‌هم‌پیوسته و با محوریت ارتباط با خدا تبیین و تدوین می‌شوند و حدود محتوایی، روش‌ها، فرایندها و عناصر کلیدی آن را حوزه‌های یازده‌گانه تربیت و یادگیری، روشن می‌سازند (برنامه درسی ملی، ۱۳۹۱).

۱-۷. تعریف و مفهوم اجرایی سازی راهبرد^۱

واژه اجرایی سازی در کتب مدیریتی مترادف با واژه‌های جاری سازی، اجرایی کردن یا پیاده سازی بکار رفته است. پیاده سازی یا اجرایی کردن را عموم نویسندگان و مترجمان منابع علمی مدیریت راهبردی، معادل واژه لاتین Implementation دانسته‌اند و پیاده سازی را اعم از بستر سازی برای اجرا و اجرا می‌دانند (حسن بیگی، ۱۳۹۰: ۳۷۴). اجرایی سازی از ریشه Implement است که در فرهنگ‌های عمومی با معنای فعالیت‌های تبدیل برنامه به عمل، فرایند تبدیل تصمیم یا برنامه به نتیجه^۲، اجرا^۳ و تحقق^۴ و در فرهنگ‌های تخصصی مدیریت با معنای کاربرد، به کارگیری، پیاده سازی، انجام، به کار گرفتن، اعمال، اجرا و تحقق آمده است (شامرادی، ۱۳۹۱؛ کحالزاده و همکاران، ۱۳۸۱؛ یزدی، ۱۳۷۹). بعضی منابع لاتین برای تفکیک این دو مفهوم از یکدیگر، واژه ترکیبی Implementation planning را برای مفهوم اجرایی سازی و Execution را برای اجرا به کار گرفته‌اند (حسن بیگی، ۱۳۹۰: ۳۷۴). آمارها نشان می‌دهد که از هر ۱۰ راهبرد تدوین شده، ۹ مورد آن با شکست مواجه شده و یا به مرحله اجرا نرسیده‌اند و موفقیت در

1. Implementation Strategy

2. Effect

3. Execution

4. Fulfillment



اجرای برنامه‌های راهبردی آماری بین ۱۰ تا ۳۰ درصد را نشان می‌دهد (مظلومی و متولی، ۱۳۹۱). بررسی و پیمایش‌های فراوان در طی دو دهه گذشته نشان می‌دهد که بیش از ۷۰ درصد علت شکست راهبردها در مرحله اجرایی‌سازی آن‌ها نهفته است (کاپلان و نورتن، ۲۰۰۸: ۳). برخی از نظریه‌پردازان الگوی فرایند مدیریت راهبردی^۱ را شامل چهار مرحله تدوین^۲، اجرایی‌سازی^۳، اجرا^۴ و کنترل^۵ دانسته‌اند (ناظمی‌اردکانی، ۱۳۹۶). به اعتقاد ایگل‌هاف^۶ (۱۹۹۳) بیشتر سازمان‌ها باید از جستجوی راهبردهای عالی^۷ به سمت توسعه قابلیت‌های عالی اجرایی‌سازی و اجرای راهبرد حرکت کنند (لشکر بلوکی، ۱۳۹۰). لشکر بلوکی مهم‌ترین وجه تمایز کلیدی بین تدوین و اجرایی‌سازی راهبرد را در پنج وجه تبیین کرده است. فرزین (۱۳۹۹) نیز تمایزهای این دو مفهوم را از جنبه‌های مختلف به نقل از «تفاوت کلیدی»^۸ ارائه کرده و مرحله «تدوین راهبرد» را به معنای جمع‌بندی مجموعه‌ای از راهبردها و تعیین بهترین آن‌ها برای رسیدن به اهداف کیفی سازمانی^۹ تعریف می‌کند؛ «اجرایی‌سازی راهبرد» به اجرای راهبرد اشاره داشته و راهبرد انتخاب‌شده را به اقدامات در راستای تحقق اهداف کیفی سازمان تبدیل کرده و در نهایت به شما این اطمینان را می‌دهد که بدون مرحله اجرایی‌سازی، راهبردهای سازمان قابل استفاده نیستند (فرزین، ۱۳۹۹؛ به نقل از «تفاوت کلیدی»، ۲۰۱۵).

۸-۱. رویکردهای نظری و تجربی در اجرا و اجرایی‌سازی راهبردهای ملی

الگوهای اجرایی‌سازی عموماً با سه رویکرد اصلی، شامل انتقال راهبرد به سازمان، عملیاتی کردن راهبرد و ارزیابی راهبرد طراحی شده است؛ اما از زاویه‌ای دیگر این مجموعه مدل‌ها را نیز می‌توان به دو گروه چهارچوب‌ها و ابزارهای اجرایی‌سازی راهبرد نیز تقسیم‌بندی کرد. چهارچوب‌ها متشکل از یک ساختار پشتیبان هستند که امکان سازمان‌دهی را فراهم می‌آورند

1. Strategic management
2. Formulation
3. Implementation
4. Execution
5. Control
6. Egelhoff
7. Superior
8. Key differences
9. Organizational goals and objectives

و ابزارها به عنوان لوازم اجرای یک وظیفه به کار برده می شوند (کاظمی، ۱۳۹۰: ۱۴۶-۱۱۲). غفاریان و همکاران (۱۳۸۶) با مطالعه بیش از دویست مقاله مرتبط با مدل سازی، با بهره برداری از دو رویکرد فوق، مدل هایی را که واجد سازوکارهای انتقال، اجرا و ارزیابی بوده و کل فرایند را پوشش می دهند، به عنوان چهارچوب اجرایی سازی معرفی کرده اند و دسته دوم از الگوها را در دسته ابزار طبقه بندی کرده اند که این گروه از الگوها، تنها یک یا دو سازوکار اجرایی سازی را بهر د را شامل می شوند. آن ها در نهایت اقدام به معرفی ۳۳ مدل بر اساس رویکرد فوق نموده و مطابق با جدول (۱) به شرح زیر طبقه بندی کرده اند (کاظمی، ۱۳۹۰ به نقل از: غفاریان و همکاران، ۱۳۸۶).

جدول شماره ۱: دسته بندی مدل های اجرایی سازی راهبرد در سازمان (غفاریان و همکاران ۱۳۸۶)

گروه مدل	سازوکار اجرایی سازی	نمونه مدل های معروف
A	واجد وظیفه انتقال راهبرد کلان به راهبرد عملیاتی و فاقد سازوکار برای اجرا و ارزیابی هستند.	QFD
B	واجد وظیفه اجرای راهبرد و فاقد سازوکار انتقال و ارزیابی هستند.	Strategy Implementation Actions
C	فاقد سازوکار انتقال و اجرای راهبرد هستند.	Human resource accounting (HRA)
D	وظیفه اجرا و ارزیابی راهبرد را در سازمان عهده دار می شوند و فاقد سازوکار انتقال راهبرد هستند.	EFQM
E	وظیفه انتقال و ارزیابی راهبرد را داشته و فاقد سازوکار اجرای راهبرد هستند.	TQM
F	فرایند اجرایی سازی را به طور کامل در بر گرفته و واجد وظیفه انتقال، اجرا و ارزیابی راهبردی هستند.	(BSC), (Hoshin) (CPM), (VBM) (CMMI), (ABM) (CSF Method)

همان طور که ملاحظه می شود، مدل های گروه A، B و C جزو مدل های یک وظیفه ای هستند که فقط واجد یکی از سازوکارهای انتقال، اجرا و ارزیابی هستند. مدل های گروه D و E جزو مدل های دو وظیفه ای و مدل های گروه F مدل های سه وظیفه ای هستند که واجد سازوکارهای انتقال، اجرا و ارزیابی بوده و کل فرایند را پوشش می دهند.



بررسی و تحلیل رویکردهای نظری و تجربی متعددی که در زمینه اجرا و اجرایی سازی راهبردها در سطح ملی وجود دارد، نشان از دقت نظر متخصصان مدیریت به زوایای مختلف و ویژگی های منحصربه فردی است که اجرا و اجرایی سازی راهبردها در سطح ملی نیاز دارد و عمدتاً متأثر از تجارب اجرایی سازی راهبرد در سطح سازمان ها و بنگاه های اقتصادی و ملحوظ کردن ظرافت های آن در سطح کلان و ملی است. جدول (۲) برخی از این رویکردها را نشان می دهد.

جدول ۲: رویکردهای نظری و تجربی در اجرا و اجرایی سازی راهبردهای ملی

نوع رویکرد	رویکرد	محقق / کاربر
تجربی	شش مرحله کلی: آگاهی بخشی (ایجاد علاقه، آشنایی با فواید، درگیر نمودن مدیریت ارشد)، ارزیابی مقدماتی (وظایف مدیریت، وضع موجود زیرساخت، سازگاری و هماهنگی اقتصادی، هدف های تجاری و مدیریت دانش، زمان بندی)، اجرای آزمایشی (انتخاب گزینه ها، اجرایی سازی آزمایشی مدیریت دانش)، توسعه (جایگاه مدیریت دانش، امکان پذیری توسعه، مشتری مدار کردن مدیریت دانش و اجرایی سازی توسعه پروژه مدیریت دانش)، مرحله رشد (سازمان دهی، ساختارها و راهبردها)، بهبود پیوسته (نتایج مدیریت دانش، بهبودها)	هم اندیشی و تبادل تجربیات در اجرایی سازی راهبرد مدیریت دانش در اروپا ^۱ (۲۰۰۰)
تجربی	اجرایی سازی منوط به چهار موضوع اساسی شده که عبارتند از: طراحی فرایندهای ارائه خدمات الکترونیک: دولت به شهروندان (G2C) ^۲ ، دولت به فعالان اقتصادی (G2B) ^۴ و همچنین فرایندهای مورد نیاز برای برقراری ارتباط بین ارکان دولت (G2G) ^۵ در بستر کارایی و اثربخشی فعالیت ها (IEE) ^۶ که قانون این الگو برای دولت قرار گرفته است (کازمی، ۱۳۹۰، به نقل از: www.Whitehouse,2002).	اجرایی سازی راهبرد ملی معماری خدمات الکترونیکی دولت ^۲ ایالات متحده آمریکا (۲۰۰۲)

1. www.knowledgeborad.2000
2. www.Whitehouse,2002.
3. G2C (Government to Citizen)
4. G2B (Government to Business)
5. G2G (Government to Government)
6. IEE (Internal Efficiency & Effectiveness)

نوع رویکرد	رویکرد	محقق / کاربر
نظری و عمومی	آکوموس، ۱۱ عامل کلیدی را در اجرایی سازی راهبرد شناسایی کرده است که شامل تدوین راهبرد، عدم اطمینان محیطی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، برنامه ریزی عملیاتی، ارتباطات، تخصیص منابع، افراد، رهبری، واپایش و پیامد است.	آکوموس (۲۰۰۳)
تجربی	در مرحله اجرایی سازی، راهبردها با تبدیل برنامه ها به طرح و پروژه، عملیاتی می شوند (NASA, 2005:7).	(ناسا) ^۱ (۲۰۰۵)
نظری و عمومی	فراهم سازی زمینه، توجه به محتوا و طراحی فرایندها به ترتیب سه عنصر اصلی در اجرا و اجرایی سازی موفق راهبرد تلقی می شود (کاظمی، ۱۳۹۰، به نقل از: Tan lau, 2007).	تان لنو ^۲ (۲۰۰۷)
نظری و عمومی	اتکا به مدیریت نوآوری، مشتری گرایی، اصلاح فرایندهای داخلی و هدفمندی هزینه کرد منابع مالی	ونچر ^۳ (۲۰۰۹)
نظری (وظیفه ای)	تقسیم بندی مجموعه مدل ها با سه رویکرد اصلی شامل انتقال راهبرد به سازمان، عملیاتی نمودن و ارزیابی آن به دو گروه چهارچوب ها (سه وظیفه ای) و ابزارهای اجرایی سازی (مدل های یک و دو وظیفه ای)	غفاریان و همکاران (۱۳۸۶)
تجربی	تقسیم بندی تحقق اجرا به دو مرحله استقرار و اجرا، استقرار شامل پروژه هایی قبل از اجرا از قبیل: ظرفیت سنجی و قابلیت سازی، تقسیم کار ملی و توزیع راهکارها در سه دسته بندی: تطبیقی، در دست اجرا، بدیع، تعیین سطوح مدیریت کلان، میانی و خرد اجرایی سازی (استقرار و اجرا)، آموزش مجریان در هر سطح، ایجاد کانون مشاوران علمی، اجرای آزمایشی از پایین به بالا، نظارت، ارزیابی و پایش اجرا توسط مشاوران علمی و رفع نواقص و اشتباهات، شبکه سازی و اشتراک گذاری یافته ها و تجارب تأیید شده	عباس صدی (۱۴۰۱)

1. N.A.S.A(National Aeronautics and Space act Agency)

2. Tan lau, Alder, tsz

3. www.1000ventures.com



۲. پیشینه پژوهش

اخلاقی (۱۳۹۹)، در پژوهشی با عنوان: «آینده پژوهی اجرای اهداف سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در افق ۱۴۰۴» نشان داد از ۵۸ بازیگر اولیه مرتبط با سند، ۱۴ بازیگر کلیدی هستند که در میان آن‌ها اجماع و توافق کاملی درباره مفاد، اهداف و اجرای سند وجود ندارد؛ به عبارتی انسجام نهادی کافی میان بازیگران کلیدی برای اجرا سند برقرار نیست.

نوید ادهم (۱۳۹۹)، در مقاله‌ای با عنوان: «طراحی مدل اجرای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش»، اجرای اسناد تحولی در نظام آموزش و پرورش را از منظر سیاست‌گذاری، مورد بررسی قرار داده و تأکید کرده است که اجرای آن نیازمند الزامات ساختاری، اجتماعی، فرهنگی و قانونی است.

فرزین (۱۳۹۹)، در پژوهشی با عنوان: «تدوین الگوی پیاده‌سازی اسناد راهبردی در سازمان‌ها و نهادهای انقلابی با مطالعه موردی سند راهبردی تصویر مطلوب سپاه پاسداران انقلاب اسلامی» مجموعه‌ای از عوامل ایجابی و سلبی را شناسایی و دسته‌بندی نموده و در نهایت الگوی خود را مشتمل بر ۵ بُعد محتوایی، فرایندی، رفتاری، زمینه سازمانی و زمینه محیطی ارائه کرده است.

رستمی (۱۳۹۵)، در پژوهشی با عنوان: «طراحی الگوی پیاده‌سازی نقشه جامع علمی کشور» بر اساس رویکرد پارادایمی روش نظریه مبنایی «شش مقوله اصلی عوامل محتوایی اجرایی‌سازی نقشه، سازمان‌دهی و تقسیم کار ملی برای اجرایی‌سازی نقشه، بافتار ملی و محیط بین‌المللی اجرایی‌سازی نقشه، شرایط زیرساختی اجرایی‌سازی نقشه، الزامات اجرایی‌سازی نقشه و پیامدهای اجرایی‌سازی نقشه جامع علمی کشور را در قالب ۶ قضیه و ۴۰ گزاره تبیین کرده و در نهایت، یک الگوی نظام‌مند را برای اجرایی‌سازی نقشه جامع علمی کشور جهت کاربست مدیران و متصدیان حوزه علم، فناوری و نوآوری ارائه داده است.

کاظمی (۱۳۹۰)، در پژوهشی با عنوان: «تبیین الگویی برای پیاده‌سازی راهبردهای ملی در سازمان‌های اجرایی» الگوی خود را مشتمل بر دو مرحله آماده‌سازی (در سطح ستاد دولت) و انجام عملیات اجرایی (در سطح دستگاه اجرایی) ارائه کرده است.

آکوموس (۲۰۰۳)، در پژوهشی با عنوان: «چهارچوبی برای اجرایی سازی راهبرد در سازمان‌ها»، ۱۱ عامل کلیدی را در اجرایی سازی راهبرد شناسایی کرده است که شامل تدوین راهبرد، عدم اطمینان محیطی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، برنامه ریزی عملیاتی، ارتباطات، تخصیص منابع، افراد، رهبری، واپایش و پیامد است. از دیدگاه او فرضیه اصلی این چهارچوب‌ها آن است که باید میان این عوامل تناسب وجود داشته باشد تا فرایند اجرایی سازی به موفقیت ختم شود.

۲-۱. سیر تکمیل تحقیقات اجرایی سازی اسناد راهبردی

سیر تکاملی تحقیقات در حوزه اجرایی سازی اسناد راهبردی نشان‌دهنده تحولات مفهومی و عملیاتی این فرایند در طول دهه‌های مختلف است. دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ را می‌توان شکل‌گیری مبانی اجرایی سازی نامید. میتزبرگ (۱۹۷۶) و نوبل (۱۹۹۷) اجرایی سازی را فرایندی واسطه‌ای شامل مجموعه‌ای از تصمیمات می‌دانند که از طریق آن راهبردها به عمل تبدیل می‌شوند. تحقیقات اولیه در این دهه‌ها (مانند استونیچ، ۱۹۸۲؛ ربیناک و جویس، ۱۹۸۴؛ الکساندر، ۱۹۸۵؛ گالبریت و کازانجیان، ۱۹۸۶؛ همبریک و کانلا، ۱۹۸۹) اجرایی سازی را بخشی از مدیریت راهبردی دانسته و بر شناسایی موانع و متغیرهای مؤثر (مانند ساختار، فرهنگ، رهبری) تأکید داشتند. دهه ۱۹۹۰ اجرایی سازی گسترش مفهومی و عملیاتی یافت. میلر و دس (۱۹۹۶) اجرایی سازی را تبدیل اهداف راهبردی به اقدامات تعریف کردند. آکر (۱۹۹۸) بر تبدیل گزینه‌های راهبردی به طرح‌های عملیاتی تأکید کرد. هانگر و ویلن (۲۰۰۱) اجرایی سازی را به دو بخش تقسیم کردند: سازمان‌دهی برای اقدام (ساختار، منابع) و رهبری و مدیریت فرهنگ (تغییرات رفتاری). در دهه ۲۰۰۰ چهارچوب‌های نظام‌مند تبیین شدند. آکوموس (۲۰۰۳) با مرور تحقیقات گذشته، بر نقش دانش سازمانی، رهبری، تعهد و اجماع راهبردی تأکید کرد. پیرس و رایبسون (۲۰۰۵) اجرایی سازی را شامل سه بخش دانستند: عملیاتی کردن راهبرد (تعیین اهداف کمی، خط‌مشی‌ها)، نهادینه کردن راهبرد (تناسب با فرهنگ، ساختار، رهبری) و کنترل و ارزیابی (سیستم‌های پاداش، بازخورد).



لی و همکاران (۲۰۰۸) اجرایی سازی را فرایندی پویا، تکرارشونده و پیچیده با تأثیرپذیری از عوامل داخلی و خارجی دانستند. در دهه ۲۰۱۰ طبقه بندی تحقیقات و ارائه مدل های جامع را شاهد بودیم. ربینیاک (۲۰۱۳) تحقیقات را به دو دسته تقسیم کرد: مطالعات متغیرمحور (تأثیر عوامل خاص مانند فناوری، منابع انسانی)، چهارچوب های تعاملی (بررسی روابط بین متغیرها). اجرایی سازی را از دیدگاه پژوهشگران ایرانی نیز بررسی می کنیم. رحمان سرشت (۱۳۸۵) آن را تمهید مقدمات اجرا، غفاریان و همکاران (۱۳۸۶) فرایند ساختاریافته برای هدایت سازمان، مبینی دهکردی و همکاران (۱۳۸۸) اقدامات آماده سازی، حسن بیگی (۱۳۹۰) تبدیل گزینه های راهبردی به برنامه های عملی، لشگر بلوکی (۱۳۹۰)، رمز تمایز سازمان های موفق و ناموفق، کاظمی (۱۳۹۰) بستر سازی سازمان یافته، ناظمی (۱۳۹۶) تأکید بر مدیریت دانش، نوآوری، رهبری و فرهنگ، فرزین (۱۳۹۹) تبدیل راهبرد به برنامه های عملیاتی و بستر سازی و صدری (۱۴۰۱) اجرایی سازی را مرحله استقرار سند پیش از اجرا می داند. بنابر آنچه ذکر شد، اجرایی سازی از یک فرایند خطی ساده به یک سیستم پویا و چندبعدی تکامل یافته است که عوامل مختلفی مانند ساختار، فرهنگ، رهبری، منابع، دانش و فناوری را در برمی گیرد. تحقیقات اخیر بر یکپارچه سازی این عوامل و ارائه چهارچوب های تعاملی تأکید دارند. همچنین، در ادبیات فارسی، مفاهیمی مانند بستر سازی، نهادینه سازی و کنترل راهبردی پررنگ شده اند. این سیر نشان دهنده اهمیت روزافزون اجرایی سازی و نقش آن در اجرای اثربخش راهبردها در موفقیت سازمان ها است.

۲-۲. اصول اجرایی سازی اسناد راهبردی

نظریه پردازان حوزه مدیریت راهبردی اصول متعددی را برای اجرایی سازی اسناد راهبردی ذکر کرده اند که تعدادی از آن ها در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول ۳: اصول محوری اجرایی سازی اسناد راهبردی در نگاه برخی نظریه پردازان

نظریه پرداز	اصول	توضیحات
اندرو مک لنان (۱۳۹۳)	علیت ^۱	مربوط به ارتباط اهداف با فعالیت های اجرایی برای اجرایی سازی
	اهمیت ^۲	مربوط به شناسایی فعالیت های حیاتی و ضروری برای اجرایی سازی
	سازگاری ^۳	مربوط به سازگاری ضروری بین طرح ها (پروژه ها) و نظامات سازمانی (فرایندها) با فعالیت های منتخب (حیاتی و یا وظیفه ای) برای اجرایی سازی
	پیوستگی ^۴	مربوط به اتخاذ روشی برای تضمین دستیابی به پیوستگی
	شفافیت ^۵	موجب می شود افراد اهداف کلی را بشناسند؛ بدانند که چگونه اهداف از طریق فعالیت های حیاتی (وظیفه ای) به دست می آیند؛ چگونه طرح (پروژه ها) و نظامات سازمانی (فرایندها) از اجرایی سازی راهبردها حمایت می کنند و نقش خود را در محقق کردن این موارد فهم کنند.
کاظمی (۱۳۹۱)	یکپارچگی	جدانپذیر انگاشتن مراحل مختلف در چرخه مدیریت راهبردی
	سازگاری مهارت ها و قابلیت ها	سازگار کردن مهارت و قابلیت های منابع انسانی، ساختار سازمانی، فرایندهای داخلی و عملیاتی و منابع ملی سازمان با نیازهای راهبردها
	بستر سازی	بستر سازی و آماده کردن سازمان برای انجام عملیات اجرایی
	سازگاری محیطی	ایجاد سازگاری بین قابلیت های مدل اجرایی سازی با عوامل محیطی سازمان
	کارآمدی مدل اجرایی سازی	وجود ظرفیت های لازم در مدل ها برای انتقال، عملیات اجرایی و ارزیابی
لشکر بلوکی (۱۳۹۹)	اجرایی کردن	ترسیم نقشه راهبردی، پیوند لایه راهبردی با لایه اجرایی سازمان و تبدیل راهبردها به اقدامات عملیاتی و ترجمه آن به معیارهای کلیدی تنظیم کارت امتیازی متوازن و تدوین برنامه بودجه راهبردی

1. Causality
2. Criticality
3. Compatibility
4. Continuity
5. Clarity

نظریه پرداز	اصول	توضیحات
	اجرا پذیر کردن	امکان سنجی اجرای راهبردها، شناسایی موانع و محرک‌های اصلی اجرایی‌سازی، راهبردهای سازمان و هم‌سویی و هم‌خوانی ساختار، فرهنگ و دیگر عوامل زمینه‌ای با راهبردها و برنامه‌ریزی اجراپذیر کردن راهبردها)
	اجرا و مدیریت	اجرا و مدیریت دگرگونی‌های راهبردی (ایجاد جو ضرورت و فوریت، ایجاد تیم راهبردی، ایجاد تصویر مشترک از آینده، موفقیت‌های سریع، هموارسازی و توانمندسازی، ایجاد دگرگونی‌های بیشتر و پایدارسازی تغییرات)

۳. الگوی مفهومی تحقیق

در این بخش مبتنی بر روش‌شناسی تحقیق و بر اساس برداشت محقق از مجموعه نظریه‌ها، الگوها و عوامل مرتبط با اجرایی‌سازی اسناد راهبردی مرور شده گام‌های سه‌گانه مرحله مفهوم‌سازی (تعریف، ساماندهی و تعیین مرزهای مفاهیم) طی شده و به تدوین چهارچوب نظری تطبیقی و الگوی مفهومی تحقیق از سه منظر آرا و اندیشه امام خامنه‌ای^(مدظله‌العالی) مطالعات دیگران و یافته‌های حاصل از مصاحبه خبرگانی، پرداخته شده و درواقع خروجی این بخش حاصل اندیشه محقق با توجه به مراتب مذکور است. لازم به ذکر است با توجه به جایگاه محوری اندیشه امام خامنه‌ای^(مدظله‌العالی) در ادبیات تحقیق، محقق سعی کرده است تا در طراحی چهارچوب نظری و الگوی مفهومی تحقیق، الزامات مورد تأکید ایشان در تدوین الگوی پیشرفت اسلامی-ایرانی ازجمله «تنظیم و تدوین علمی»، «ایجاد زمینه برای بحث و تضارب آرا درباره الگو»، «مشخص شدن مرزبندی‌ها و تمایزات الگو با نسخه‌های فراوان و مکاتب موجود در دنیا»، «توجه توأمان به آرمان‌ها و واقعیات»، «کاربردی بودن» و «برخوردار بودن از قوت و مقاومت علمی در برابر نظرات معارض و مخالف» (خامنه‌ای، ۱۳۹۵) و تأکید ایشان بر عدم غفلت از اشتراکات پیشرفت اسلامی با توسعه‌ی غربی و بهره‌گیری از آن‌ها به‌عنوان تجربیات بشری در توانمندسازی چهارچوب نظری و ارائه الگوی مفهومی (خامنه‌ای، ۱۳۸۸) را مورد توجه جدی قرار داده و به همین منظور اقدام به دسته‌بندی‌های

مختلف و مقایسه تطبیقی یافته‌های حاصل از منابع مختلف کرده تا محوریت آرا و اندیشه‌های ایشان از شفافیت لازم برخوردار شود. چهارچوب مفهومی تحقیق از ۵ بُعد، ۲۱ مقوله، ۷۲ شاخص‌ها و ۱۸۳ گویه تشکیل شده که به صورت نظام‌مند دارای ورودی، پردازش و خروجی است. اگر به هر مقوله یک امتیاز وزنی $(\frac{4}{76} = 21 \div 100)$ بدهیم، وضعیت مقوله‌ها، شاخص‌ها و گویه‌ها و توزیع وزنی هریک از ابعاد الگو به شرح جدول (۴) خواهد بود.

جدول شماره ۴: توزیع وزنی مقوله‌ها، شاخص‌ها و گویه‌ها

ردیف	عنوان بُعد	تعداد مقوله	وزن	درصد وزنی	تعداد شاخص	تعداد گویه
۱	محتوایی	۲	۹/۵	۹/۵	۱۸	۳۷
۲	فرایندی	۶	۲۸/۶	۲۸/۶	۱۷	۴۱
۳	رفتاری	۳	۱۴/۳	۱۴/۳	۱۷	۵۰
۴	زمینه سازمانی	۶	۲۸/۶	۲۸/۶	۱۱	۳۵
۵	زمینه محیطی	۴	۱۹	۱۹	۹	۲۰
جمع	۵ بعد	۲۱	۱۰۰	۱۰۰	۷۲	۱۸۳

جزئیات چهارچوب تحقیق به شرح جدول زیر است.

جدول ۵: جزئیات چهارچوب تحقیق

ابعاد	مقوله	شاخص	امام خامنه‌ای	خبرگان	سایر منابع
بُعد «عمل محوری»	کیفیت و ملاحظات تدوین و به‌روزرسانی سند	یکپارچگی و انسجام	*	*	*
		قابلیت اجرا	*	*	*
		شفافیت و صراحت	*	*	*
		علمی بودن	*	*	*
		قابلیت ارزیابی	*	*	*
		آینده‌نگری	*		*
		هم‌سویی	*	*	*



ابعاد	مقوله	شاخص	امام خامنه‌ای	خبرگان	سایر منابع
		تناسب با واقعیت‌ها و اقتضائات روز	*	*	*
		ابتنا بر مبانی اسلامی و نیاز جامعه ایرانی	*	*	-
		جامعیت تدوین	*	*	*
		قابلیت‌ها و توانمندی‌های دستگاه	*	*	*
		مشارکت فعال تمامی ذی‌نفعان سهیم و مؤثر	*	*	*
		اهتمام به نظام پرورش	*	-	-
		عدم تقلید از الگوها و استاد خارجی	*	-	-
		گزینش در استفاده از تجارب مفید جهانی	*	-	-
		ایرانی بودن تدوینگران	*	-	-
		به‌روزآوری زیر نظام‌های شش‌گانه	*	*	-
به‌روزآوری زیرنظام‌ها و خرده نظام‌ها	به‌روزآوری خرده نظام‌های تحقق سند	*	*	-	
	ترسیم نقشه راه و تبدیل و ترجمه عملیاتی	*	*	*	
	تدوین نقشه راه تحقق سند و تقسیم کار ملی	نگاشت مدرسه‌ای سند	*	*	-
		نگاشت نهادی و تقسیم کار ملی	*	*	*
		برنامه‌ریزی عملیاتی	*	*	*
		روزآمد ساختن محتوای تعلیم و تربیت مبتنی بر فلسفه اسلامی	*	-	-
	تحول در برنامه درسی	اهتمام به نظام پرورش در مجموعه آموزش و پرورش (در کتاب درسی، انتخاب معلم، تربیت معلم، سازمان‌دهی)	*	*	-
		سیستم‌های سازمانی (زیرنظام‌ها و خرده نظام‌های تحقق سند)	*	*	*
		مقررات سازمانی	*	*	*
	تدوین شاخص‌های سنجش و پایش پیشرفت تحقق سند	تدوین شاخص، تعیین معیارها، نقاط مرجع و راهنمای مسیر پایش و ارزیابی	*	*	*

ابعاد	مقوله	شاخص	امام خاندنهای	خبرگان	سایر منابع
	قابلیت سازی تحقق سند (از مدرسه تا استاد)	نظارت، ارزیابی پیش و کنترل	*	*	*
		بازخورد و یادگیری	*	*	*
		دانش و مهارت ها	*	*	*
		منابع و زیرساخت ها	*	*	*
	مدیریت و بومی سازی دانش	تعیین چهارچوب تحلیل، ممیزی و بومی سازی سیاست ها	*	*	*
		و برنامه های وارداتی مبتنی بر مبانی اسلامی	*	*	*
		سنجش، تحلیل و ساماندهی سیاست ها و برنامه های آموزشی وارداتی و بومی	*	*	*
		بومی سازی دانش و تجارب جهانی	*	*	*
تأثیر عوامل رفتاری	رهبری عوامل ایجابی و سلبی تحقق سند	مدیریت دانش و تجارب	*	*	*
		حمایت و مطالبه گری	*	*	*
		سبک مدیریت و رهبری متناسب	*	*	*
		مدیریت اسلامی جهادی	*	-	-
		شایستگی های مدیریتی	*	*	*
		گروه مدیریتی منسجم و کارآمد	*	*	*
		گروه مدیریتی متدین انقلابی و جهادی	*	-	-
		جانشین پروری	*	*	*
		مدیریت نوآوری	*	*	*
		مشارکت کارکنان در تصمیم	*	*	*
	مدیریت منابع انسانی	رعایت عدالت تربیتی در توزیع منابع مالی، انسانی، تجهیزات و امکانات	*	*	*
		ثبات مدیریت	*	*	*
		تأمین، تربیت و ارتقای قابلیت و توانمندی	*	*	*
		روحیه و اقدام انقلابی و جهادی	*	*	-
		نگرش و رفتار	*	*	*



انبار	مقوله	شاخص	امام خاندن‌ای	خبرگان	سایر منابع
تدوین	مدیریت ارتباطات و تعامل اثربخش مدرسه با ارکان تربیت (خانواده، جامعه محلی و ...)	تدوین الگوی مشارکت مردمی و اجتماعی (شامل الگوی مشارکت خانواده، نخبگان، گروه‌ها و تشکلهای ذی‌صلاح مردمی و معلمی و سایر عناصر ارکان تربیت در تعلیم و تربیت)	*	*	*
		زمینه‌سازی برای مشارکت عمومی و ملی خصوصاً معلمان در تولید ایده و نظر ورزی	*	*	*
		حمایت و مشارکت عوامل سهیم و مؤثر	*	*	*
	تأمین امکانات و منابع مالی	استفاده از ظرفیت برنامه‌های ۵ ساله کشور	*	*	-
		تأمل و تدبیر جدی و پشتیبانی مالی توسط دولت و مجلس	*	*	-
		سرمایه‌گذاری مالی و فکری برای تحول	*	*	*
	ساختار سازمانی	نگاشت نهادی و تقسیم کار درون و برون سازمانی	*	*	*
		طراحی و اجرای الگوی ارتباطات و تعاملات درون و برون سازمانی	*	*	*
	اصلاح فرهنگ و رفتار سازمانی	ایجاد و ترویج فرهنگ و رفتار سازمانی تحول‌گرایانه	*	*	*
	تحقق نظام‌مند	استفاده از الگوی اجرایی‌سازی ضمانت‌ها و سازوکار اجرایی	*	*	*
		گفتمان‌سازی	*	*	*
	مدیریت تعارضات سازمانی و فراسازمانی	تقریب نگرش و اجماع عمومی	*	*	*
		انسجام، هماهنگی، یکپارچگی در اجرا	*	*	*
تدوین	اسناد و قوانین فرادستی	انسجام، حمایت و ثبات	*	*	*
		اتکای تحول بر مبانی اسلامی	*	*	-
		اتکای تحول بر نیاز روز جامعه ایرانی	*	*	-

تعداد	مقوله	شاخص	امام خاتمه‌ای	خبرگان	سایر منابع
	ایجاد و تقویت عزم و اراده ملی	حمایت و مشارکت مردمی، عمومی و عزم ملی	*	*	-
	ستادهای فرادستی و ذی‌نفعان بیرونی	اصلاح و بهبود نگرش و زاویه دید ستادهای فرادستی	*	*	-
		تعهد و مشارکت ستادهای فرادستگاهی و فرا قوه‌ای	*	*	*
		رضایت و حمایت ستادهای فرادستی	*	*	*
		ضمانت اجرا و تعیین سازوکار اجرایی سند	*	*	-
	شرایط و اقتضائات محیط اجرا	عدم قطعیت محیطی	*	*	*

۴. روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش با رویکرد کیفی و استفاده از نظریه داده‌بنیاد با رویکرد «تجمیع خرده تئوری‌های نوظهور» و بر مبنای فلسفی پراگماتیسم انجام شده و جهت‌گیری آن از نوع توسعه‌ای و کاربردی و به دنبال طراحی الگویی برای اجرایی‌سازی اسناد راهبردی در آموزش و پرورش است. قلمرو زمانی این تحقیق، در بازه زمانی بین سال‌های ۱۳۷۹ الی ۱۴۰۲ ولی تأکید بیشتر بر داده‌هایی است که مربوط به بازه زمانی بین سال‌های ۱۳۹۰ (زمان ابلاغ رسمی سند تحول) تا سال ۱۴۰۲ می‌شوند و گردآوری داده‌های (کتابخانه‌ای و میدانی) تحقیق به صورت تک مقطعی و در بازه زمانی یاد شده انجام گرفته است. قلمرو مکانی آن شهر تهران بوده، قلمرو سازمانی وزارت آموزش و پرورش و قلمرو موضوعی تحقیق در شاخه الگوسازی و حوزه اجرایی‌سازی در فرایند مدیریت راهبردی تعریف شده است. گردآوری داده‌ها از دو روش «کتابخانه‌ای علمی و تخصصی» (فیش‌برداری) و در روش «میدانی با ابزار مصاحبه عمیق انجام و تجزیه، تحلیل و تفسیر داده‌های حاصل از بیانات امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) و مصاحبه‌های خبرگانی از طریق کدگذاری سه‌گانه و با روش تحلیل مضمون انجام شده است.



پس از مرور مبانی نظری، پیشینه‌شناسی و مطالعات اکتشافی، چهارچوب مفهومی اولیه تحقیق با محوریت آرا و اندیشه‌های امام خامنه‌ای^(مدظله‌العالی) تدوین و سپس با استفاده از تکنیک گلوله برفی ۱۵ نفر از خبرگان جامعه آماری حوزه مدیریت راهبردی بخش تعلیم و تربیت، به روش هدفمند انتخاب و پس از مصاحبه عمیق، داده‌های تحقیق گردآوری و با کدگذاری سه‌گانه تجزیه و تحلیل شد. در نهایت الگوی نهایی تحقیق طراحی و اعتبارسنجی نتایج علاوه بر فنون سه‌سویه‌سازی، از طریق مراجعه به ۴ نفر از خبرگان جامعه نمونه (۲ نفر مصاحبه‌شونده و ۲ نفر سایر خبرگان) انجام گرفت. اعتبار علمی آن از طریق تکنیک‌های چندگانه گردآوری داده (مصاحبه، اسناد)، کدگذاری نظام‌مند، اعتبارسنجی توسط خبرگان، رعایت معیارهای پژوهش کیفی (اعتبار، انتقال، اعتماد، تأیید و اصالت) تضمین شده است. این روش‌شناسی، چهارچوبی جامع برای تحقیقات مشابه در حوزه مدیریت راهبردی ارائه می‌دهد.

۵. یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

۵-۱. تجزیه و تحلیل یافته‌های حاصل از مرور اندیشه‌های امام خامنه‌ای^(مدظله‌العالی)
با توجه به هدف تحقیق که دستیابی به الگوی اجرایی‌سازی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران است، محقق با مراجعه به منابع مطمئن مجموعه بیانات، دست‌نوشته‌ها، ابلاغیه‌ها و سخنرانی‌های ایشان (تعداد ۳۰ مجموعه) از سال ۱۳۷۹ تا پایان اردیبهشت‌ماه سال ۱۴۰۲ هجری شمسی را جمع‌آوری و فیش‌برداری کرده و مطابق با روش‌شناسی تحقیق از طریق کدگذاری سه‌گانه اقدام به واکاوی آرا، نظرات و اندیشه‌های امام خامنه‌ای^(مدظله‌العالی) در حوزه اجرایی‌سازی سند تحول آموزش و پرورش کرد.

❖ مرحله اول: جمع‌آوری داده‌ها

گزاره‌های کلیدی هر سخنرانی تحت عنوان «نشانه» و با شناسه ۹ رقمی با سرکد (P) به معنای «نکته کلیدی» مشخص شد که شش رقم ابتدایی به تاریخ ایراد سخنرانی (دو رقم اول، سال؛ دو رقم دوم، ماه؛ دو رقم سوم، روز) پرداخته و دو رقم نهایی، شمارنده تعداد نشانه‌های

برداشت‌شده در سخنرانی مذکور را نشان می‌دهد. به‌عنوان مثال شناسه (P79071401) یعنی اولین نکته کلیدی از سخنرانی در روز چهاردهم مهرماه هفتادو نه است. طی این گام، ۱۰۶ نشانه احصا و آماده اجرای مرحله دوم کدگذاری (کدگذاری باز) شد.

❖ مرحله دوم: احصای مفاهیم از طریق کدگذاری باز

در این مرحله به هرکدام از نشانه‌ها عنوان و برجستگی اختصاص داده شد که اصطلاحاً «مفهوم»^۱ نامیده می‌شود. این مفاهیم که از نشانه‌ها استخراج می‌شوند، با شناسه ۴ رقمی و با سرکد (C) شناسه‌گذاری شده است. به‌عنوان نمونه شناسه C8، هشتمین مفهوم منتج شده در مرحله کدگذاری باز است. در مجموع در طی این مرحله، تعداد ۳۳۶ مفهوم استخراج شده که جدول کامل منابع، نشانه‌ها و مفاهیم استخراج شده در پیوست (۱)، آمده است. همچنین نمونه‌ای از احصای نشانه‌ها و مفاهیم از منابع سخنرانی در جدول (۶) نمایش داده است.

جدول ۶: نمونه نشانه‌ها و مفاهیم احصا شده از بیانات امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)

منبع داده	شناسه نشانه	نشانه‌ها	شناسه مفهوم	مفاهیم
بیانات در جمع اساتید، فضلا و طلاب حوزه علمیه قم در مدرسه فیضیه ۱۳۷۹/۰۷/۱۴	P79071401	نظام درسی باید دائماً مورد توجه باشد. ازجمله مواردی	C1	نظام درسی باید دائماً مورد توجه باشد.
		که در برنامه‌ریزی‌های مراکز آموزشی بزرگ، به‌طور دائم در حال تحول است، نظام درسی و کتاب درسی است.	C2	در برنامه‌ریزی‌های مراکز آموزشی بزرگ، به‌طور دائم در حال تحول است، نظام درسی و کتاب درسی است.
		دائم نقص‌هایش را برطرف و آن را با خصوصیات لازم برای آموزش و پرورش همراه می‌کنند.	C3	نقص‌های نظام درسی و کتاب درسی را دائم برطرف و آن را با خصوصیات لازم برای آموزش و پرورش همراه می‌کنند.

❖ مرحله سوم: احصای مقوله‌ها از طریق کدگذاری محوری

در این مرحله احصای مقوله‌ها انجام شد. به همین منظور محقق اقدام به «دسته‌بندی و مقایسه»^۱ مفاهیم استخراج شده از نشانه‌ها کرده و مقوله‌ها را احصا کرد. مقوله‌ها در مقایسه با مفاهیم انتزاعی‌تر بوده و سطحی بالاتر را نشان می‌دهد. با انجام این مرحله، تعداد ۱۰۰ مقوله استنتاج شد که جدول کامل آن در پیوست (۲)، آمده است. همچنین نمونه‌ای از مقوله‌های احصا شده از مفاهیم مستخرج از سخنرانی‌ها در جدول (۷) نمایش داده شده است.

جدول ۷: نمونه مقوله‌های احصا شده از مفاهیم احصا شده از بیانات امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)

شناسه مفهوم	مفاهیم	تعداد مفهوم در مقوله‌ها	مقوله‌ها
C137	نقشه جامع برای تحول، در دستان باشد. بر اساس این نقشه‌ی جامع، اجزای گوناگون را، یکی زودتر، یکی دیرتر، به وجود می‌آوریم.	۴	ضرورت نگاه کلان و طراحی نقشه راه جامع برای اجرا
C138	هر جزئی، تأمین‌کننده بخشی از آن نقشه جامع است. این وقتی است که نقشه جامع داشته باشید.		
C139	اگر نقشه جامع وجود نداشت، اگر در این تحول، نگاه کلان وجود نداشته باشد، کارها ممکن است متناقض از آب دربیاید؛ تکراری باشد؛ زائد باشد؛ کمبودهای بزرگی به وجود بیاید.		
C140	نگاه کلان و نقشه‌ی جامع، شرط اول است.		

❖ مرحله چهارم: احصای ابعاد از طریق کدگذاری انتخابی

این مرحله در واقع آخرین مرحله از کدگذاری محسوب می‌شود که در آن محقق با توجه به سه مرحله طی شده قبلی اقدام به استحکام بیشتر مفاهیم و مقوله‌ها کرده و آن‌ها را در قالب یک دسته‌بندی کلی‌تر و محدودتر تحت عنوان «ابعاد» سامان‌دهی می‌کند. بر همین اساس در این مرحله، ۲۸ بُعد استنتاج شد که فهرست کامل مقوله‌ها و ابعاد احصا شده همراه با آمار تعداد شناسه‌های هر یک از مفاهیم در پیوست (۳) آمده است. همچنین نمونه‌ای از ابعاد

احصا شده از مفاهیم مستخرج از سخنرانی‌ها در جدول (۸) نمایش داده شده است.

جدول ۸: نمونه ابعاد احصا شده از مفاهیم برگرفته از بیانات امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)

تعداد مفاهیم	مقوله‌ها	تعداد مقوله‌ها	ابعاد
۱۵	سنجش، پالایش و به‌گزینی در پذیرش تجارب جهانی	۴	تعیین چهارچوب سنجش، تحلیل و ساماندهی سیاست‌ها و برنامه‌های آموزشی وارداتی (مدیریت و بومی‌سازی دانش)
۱	ایجاد و حفظ استقلال فرهنگی و تربیتی		
۱	تدوین برنامه‌های نظام مطلوب آموزش و پرورش		
۱	پرهیز از ایجاد بدیل و رقیبی برای سند تحول		

۵-۲. تجزیه و تحلیل یافته‌های حاصل از مرور مطالعات محققان و پژوهشگران

نظریه‌پردازان حوزه مدیریت راهبردی اغلب بر عوامل تقریباً مشابهی در اجرایی‌سازی موفقیت‌آمیز راهبردها تأکید دارند (حقیقی و همکاران، ۱۳۹۰ الف). محقق برخی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر اجرایی‌سازی اسناد راهبردی از نگاه ۱۱۳ پژوهشگر خارجی (۱۹۷۲ لغایت ۲۰۱۶) و ۷۱ پژوهشگر داخلی در (۱۳۷۷ لغایت ۱۴۰۱) را از طریق مطالعه اسناد و مطالعات علمی دیگران فیش‌برداری و دسته‌بندی نموده و در قالب جدول مطولی احصا کرده (پیوست شماره ۴) که به‌منظور رعایت اختصار جمع‌بندی عناوین و فراوانی آن‌ها در جدول (۹)، ارائه شده است. در این بررسی عوامل ساختار سازمانی، منابع انسانی (مجریان سند)، قابلیت‌سازی تحقق سند، فرهنگ سازمانی، رهبری تحقق، تدوین شاخص، پایش و واپایش سند، کیفیت تدوین و به‌روزرسانی سند، عوامل محیطی، تحقق نظام‌مند و ارتباطات سازمانی و نقشه راه تحقق سند ۱۱ عامل مهم مؤثر بر اجرایی‌سازی اسناد راهبردی شناخته شده‌اند که به ترتیب از بیشترین فراوانی برخوردارند. عوامل دیگر شامل ذی‌نفعان بیرونی و ستاد فرادستی، ملاحظات تدوین سند، برنامه‌ریزی عملیاتی، رهبری تحول‌آفرین، جانشین‌پروری، اسناد

فراستى، پاداش و انگيزش، مديريت دانش، مديريت نوآورى، مشاركت كاركنان در تصميم به ترتيب در رده هاى بعدى قرار دارند.

جدول ۹: عوامل مؤثر در اجرايى سازى اسناد راهبردى (مديريت راهبردى، راهبرد و خط مشى)

ملاحظات تدوين سند	۲۸
كيفيت تدوين و به روزرسانى	۶۳
تدوين شاخص، پايش و واپاش تحقق سند	۷۱
پاداش و انگيزش	۱۳
نظام سازى تحقق سند	۶۳
قابليت سازى تحقق سند	۸۹
نقشه راه تحقق سند	۴۰
برنامه ريزى عملياتى	۲۶
مجهزيان سند (منابع انساني)	۹۳
رهبرى تحقق سند	۷۷
رهبرى تحول آفرين	۱۷
تحقق نظام مند و ارتباطات سازمانى	۴۳
فرهنگ سازمانى تحقق سند	۸۰
ساختار سازمانى تحقق سند	۹۴
ذئ نهادان يرونى و ستاد فراستى	۲۹
عوامل محيطى	۵۷
اسناد فراستى	۱۴
مديريت دانش	۱۱
مديريت نوآورى	۱۷
مشاركت كاركنان در تصميم	۱۲
جانشين پرورى	۱۴
چهارچوب عوامل	تعداد ارجاعات

۳-۵. تجزيه و تحليل يافته هاى حاصل از مصاحبه ها

در اين بخش نتايج مصاحبه با مديران و دست اندركاران خبره در حوزه اجرايى سازى اسناد و طرح هاى راهبردى آموزش و پرورش و تعدادى از خبرگان و مديران راهبردى دستگاه هاى ديگر ارائه شده است. براى احصاى تجربيات اجرايى سازى، مديران و دست اندركاران اصلى طراحى و اجرايى سازى اسناد و طرح هاى راهبردى وزارت آموزش و پرورش و نهادها و دستگاه هاى فرهنگى ديگر با اين معيارها شناسايى شدند: ۱. در سطح راهبردى و ستادى فعاليت داشته باشند؛ ۲. فعاليت هاى آن ها بخش عمده اى از زمان و بخش هاى مختلف وزارت آموزش و پرورش يا نهاد فرهنگى را درگير كار سند كرده باشد؛ ۳. در دسترس باشند. با اجراى فرايند شناسايى تعداد ۱۰۰ نفر مورد شناسايى قرار گرفت و در نهايت تعداد ۲۵ نفر جهت مراحل بعد توسط محقق انتخاب شد سپس با استفاده از تكنيك گلوله برفى محقق موفق به مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان شد و با توجه به رسيدن به اشباع نظرى به همين مقدار اكتفا شد. ويژگى هاى آمارى و ارقام راجع به فراوانى و درصد مصاحبه شوندگان برحسب

ویژگی‌های مختلف مانند سطح تحصیلات، سابقه مسئولیت و غیره در قالب جدول (۱۰)، ارائه شده است.

جدول ۱۰: ویژگی‌های مختلف مصاحبه‌شوندگان

نوع مسئولیت	تعداد	میزان آشنایی با سند			وضعیت تحصیلاتی		سابقه مسئولیت (سال)				
		چند	کمتر	بیشتر	کارشناسی ارشد	دکتری	تا ۱۰	تا ۱۵	تا ۲۵	تا ۳۰	بیشتر از ۳۰
وزیر / سرپرست	۱	۱				۱					
معاون وزیر	۳	۳				۳		۱			
مشاور وزیر	۵	۵			۱	۴	۲			۱	
مدیر کل / هم تراز	۲	۲				۲				۱	
دبیرکل شورای عالی آموزش و پرورش	۲	۲				۲					۲
تحلیلگر و عضو گروه تألیف سند	۱	۱				۱				۱	
معاون وزیر سایر دستگاه‌ها	۱	۱				۱					۱
فراوانی	۱۵	۱۵	-	-	۲	۱۳	۲	۱	-	۳	۹
جمع	۱۰۰	۱۰۰	-	-	۱۳	۸۷	۱۳	۷	-	۲۰	۶۰
درصد											

در این مرحله با استفاده از روش‌شناسی تحقیق مصاحبه‌های صورت گرفته مشابه روشی که در بند الف در مورد تجزیه و تحلیل یافته‌های حاصل از مرور آرا و اندیشه‌های امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) توضیح داده شد، مورد بررسی و کدگذاری قرار گرفته و در نهایت فهرستی از عوامل مؤثر در اجرایی‌سازی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش از منظر خبرگان احصا شد. به‌طوری‌که در مرحله اول و جمع‌آوری داده‌ها گزاره‌های کلیدی هر مصاحبه را تحت عنوان «نشانه» و با شناسه ۹ رقمی با سرکد (V) به معنای «نقطه نظر»^۱ مشخص گردید که شش رقم ابتدایی به تاریخ انجام مصاحبه (دو رقم اول، سال؛ دو رقم دوم، ماه؛ دو رقم سوم، روز) پرداخته و دو رقم نهایی، شمارنده تعداد نشانه‌های برداشت‌شده در مصاحبه مذکور را نشان می‌دهد. به‌عنوان مثال شناسه (V02030201) یعنی اولین نکته نظر از مصاحبه در روز دوم خرداد ماه ۱۴۰۲ است. طی این گام ۱۳۲ نشانه احصا و آماده اجرای مرحله دوم کدگذاری



(کدگذاری باز) شد. در مرحله دوم مفاهیم از نشانه‌ها استخراج شدند و با شناسه ۴ رقمی و با سرکد (C) شناسه گذاری شده است. به عنوان نمونه شناسه C1، اولین مفهوم منتج شده در مرحله کدگذاری باز است. در مجموع در طی این مرحله، تعداد ۴۸۴ مفهوم استنتاج شده که جدول کامل منابع، نشانه‌ها و مفاهیم استنتاج شده در پیوست (۵)، آمده است. در مرحله سوم محقق اقدام به «دسته‌بندی و مقایسه»^۱ مفاهیم استخراج شده از نشانه‌ها کرده و مقوله‌ها را احصا کرد. با انجام این مرحله، تعداد ۴۹ مقوله استنتاج شد که جدول کامل آن در پیوست (۶)، آمده است. در مرحله چهارم ۲۶ بُعد استنتاج شد که فهرست کامل مقوله‌ها و ابعاد احصاشده همراه با آمار تعداد شناسه‌های هر یک از مفاهیم در پیوست (۷)، آمده است. برای رعایت اختصار از ارائه مجزای جداول نتایج نهایی بخش‌های الف، ب و ج پرهیز شد و جهت فراهم شدن امکان مقایسه یافته‌ها، جدول تجمیعی هر سه بخش در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۱۱: جدول تطبیقی چهارچوب نظری اجرایی سازی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش حاصل از مرور دیدگاه امام خامنه‌ای و چهارچوب اجرایی سازی حاصل از مرور دیدگاه صاحب نظران مختلف و مصاحبه‌ها

عوامل	ردیف	ابعاد و چهارچوب عوامل اصلی	امام خامنه‌ای	خبرگان	سایرین
عوامل عام	۱	ارتقای کیفیت و بهره‌وری نظام آموزش و پرورش	*	*	*
	۲	انسجام، هماهنگی و یکپارچگی در اجرا	*	*	*
	۳	تأمین امکانات و منابع مالی	*	*	*
	۴	ضمانت اجرا	*	*	*
	۵	تدوین شاخص، نظارت، سنجش، پایش و واپایش اجرای برنامه‌های تحولی	*	*	*
	۶	کیفیت تدوین و به‌روزرسانی سند	*	*	*
	۷	ترسیم نقشه راه، چشم‌انداز، اهداف و راهبردهای کلان	*	*	*
	۸	بسترسازی نظاماتی و اجرایی	*	*	*

عوامل	ردیف	ابعاد و چهارچوب عوامل اصلی	امام خامنه‌ای	خبرگان	سایرین
عوامل خاص	۹	تدوین برنامه‌های راهبردی و عملیاتی، راهبردها، راهکارها و دستورالعمل‌های لازم	*	*	*
	۱۰	ارتباطات فرادستگاهی با ستادهای فرادستی و فرا قوامی و ذی‌نفعان سهیم و مؤثر	*	*	*
	۱۱	رهبری تحول (مدیریت و رهبری عوامل ایجابی و سلبی)	*	*	*
	۱۲	انگیزش، شوق و همت در پیگیری و اجرا	*	*	*
	۱۳	اجماع و گفت‌وگو سازی	*	*	*
	۱۴	ملاحظات تدوین و به‌روزرسانی سند	*	*	*
	۱۵	بهبود مدیریت منابع انسانی	*	*	*
	۱۶	بازمهندسی و متناسب‌سازی ساختار اداری در کلیه سطوح	*	*	*
	۱۷	ارتقای کمی و کیفی فضاهای آموزشی و پرورشی	*	*	*
	۱۸	جهت‌گیری درست حرکت‌های تحولی	*	*	*
	۱۹	تحول و فایده‌محوری در نظام برنامه‌ریزی آموزشی و درسی و محتوای کتب درسی	*	*	*
	۲۰	شفافیت و روشن بودن مفاهیم و مطالبات سند	*	*	*
	۲۱	تعیین چهارچوب سنجش، تحلیل و ساماندهی سیاست‌ها و برنامه‌های آموزشی وارداتی (مدیریت و بومی‌سازی دانش)	*	*	*
عوامل اختصاصی	۲۲	تدوین و تبیین نسخه مدرسه‌ای مطالبات سند	*	*	
	۲۳	انتخاب و تربیت طراحان و مجریان (مدیران و معلمان) انقلابی و جهادی	*	*	
	۲۴	اهتمام به نظام پرورش در مجموعه‌ی آموزش و پرورش (در کتاب درسی، انتخاب معلم، تربیت معلم، سازمان‌دهی)	*	*	
	۲۵	ایجاد و تقویت عزم و اراده ملی	*	*	
	۲۶	اتکای تحول بر اسناد بالادستی، مبانی اسلامی و نیاز جامعه ایرانی	*	*	
	۲۷	شایستگی‌های مدیریت اسلامی جهادی	*		

عوامل	ردیف	ابعاد و چهارچوب عوامل اصلی	امام خامنه‌ای	خبرگان	سایرین
	۲۸	روزآمد ساختن محتوای تعلیم و تربیت مبتنی بر فلسفه اسلامی (متناسب با نیازهای کشور و انطباق محتوی با پیشرفت‌های علمی و فناوری و اهتمام به تقویت فرهنگ و هویت اسلامی ایرانی)	*		
جمع عوامل			۲۸	۲۶	۲۱

۶. جمع‌بندی و تحلیل یافته‌ها

همان‌طوری که در جدول مقایسه‌ای (۱۱) مشاهده می‌شود، عوامل مؤثر در اجرایی‌سازی سند تحول بنیادین در چهارچوب نظری حول محور اندیشه امام خامنه‌ای^(مدظله‌العالی) شامل ۲۸ بُعد، علاوه بر مواردی است که توسط خبرگان و نیز نظریه‌پردازان مختلف نیز مورد اشاره و تأکید قرار گرفته است؛ موارد دیگری را نیز شامل می‌شود که اختصاص به مبانی و اندیشه اسلامی ایشان دارد. همچنین چهارچوب عوامل مؤثر بر اجرایی‌سازی سند تحول از نگاه خبرگان بیشترین هم‌خوانی را با چهارچوب اندیشه امام خامنه‌ای^(مدظله‌العالی) دارد. محقق بر آن شد، با بهره‌گیری از مبانی نظری سند تحول در تقسیم ویژگی‌های عام، خاص و اختصاصی تربیت، عوامل چهارچوب نظری اجرایی‌سازی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران را در یک دسته‌بندی سه‌گانه، شامل عوامل عام، خاص و اختصاصی قرار دهد. بنابراین برخی از عوامل موجود در چهارچوب اجرایی‌سازی از قبیل تأمین امکانات و منابع مالی، ارتقای کیفیت و بهره‌وری نظام آموزش و پرورش، عوامل محیطی سلبی و ایجابی (زمینه‌ای)، انسجام، هماهنگی، یکپارچگی در اجرا و ارتباطات فرا دستگاهی، نظارت، سنجش، پایش و واپایش اجرای برنامه‌های تحولی و ... جزو عوامل عام دسته‌بندی شده‌اند؛ بدین معنا که این عوامل در تمامی چهارچوب‌های اجرایی‌سازی به‌طور مشترک و عام مطرح هستند. برخی از عوامل، از قبیل بهبود مدیریت منابع انسانی، اجماع و گفت‌وگو، ملاحظات تدوین و به‌روزرسانی سند، رهبری تحول (خصوصاً مقوله رعایت عدالت تربیتی در توزیع منابع مالی، انسانی، تجهیزات و امکانات)، تعیین چهارچوب سنجش، تحلیل و ساماندهی سیاست‌ها و

برنامه‌های آموزشی وارداتی (مدیریت و بومی‌سازی دانش) و غیره که به انحاء مختلف در چهارچوب‌های مطرح دیگر وجود دارند، ولی در منظومه اندیشه‌های امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) و خبرگان با رویکرد خاصی مورد تأیید و تأکید قرار گرفته‌اند، در زمره عوامل خاص چهارچوب نظری دسته‌بندی شده‌اند. در نهایت عواملی از قبیل انتخاب و تربیت طراحان و مجریان (مدیران و معلمان) انقلابی و جهادی، ویژگی‌های مدیریت اسلامی جهادی، روزآمد ساختن محتوای تعلیم و تربیت مبتنی بر فلسفه اسلامی (متناسب با نیازهای کشور و انطباق محتوای با پیشرفت‌های علمی و فناوری و اهتمام به تقویت فرهنگ و هویت اسلامی-ایرانی)، اهتمام به نظام پرورش در مجموعه آموزش و پرورش (در کتاب درسی، انتخاب معلم، تربیت معلم، سازمان‌دهی)، ایجاد و تقویت عزم و اراده ملی، اتکای تحول بر اسناد بالادستی، مبانی اسلامی و نیاز جامعه ایرانی و غیره که در چهارچوب‌های نظری دیگر مشاهده نشده و یا بدین معنا مورد توجه قرار نگرفته و بخش اعظمی از آن‌ها در نگاه خبرگان نیز منعکس شده است، جزو عوامل اختصاصی مهم و مؤثر در چهارچوب نظری اجرایی‌سازی با محوریت اختصاصی اندیشه امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) دسته‌بندی شده‌اند.

۷. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

بر اساس یافته‌های تحقیق، پاسخ سؤالات فرعی تحقیق شامل مقوله‌ها و شاخص‌های هر یک از عوامل ابعاد مختلف الگوی اجرایی‌سازی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به شرح جداول زیر است:

جدول ۱۲: پاسخ سؤالات فرعی تحقیق

پاسخ سؤال فرعی اول: عوامل محتوایی الگو		
مقوله	ردیف	شاخص
کیفیت و ملاحظات تدوین و به‌روزرسانی سند	۱	یکپارچگی و انسجام
	۲	قابلیت اجرا
	۳	شفافیت و صراحت
	۴	علمی بودن
	۵	قابلیت ارزیابی



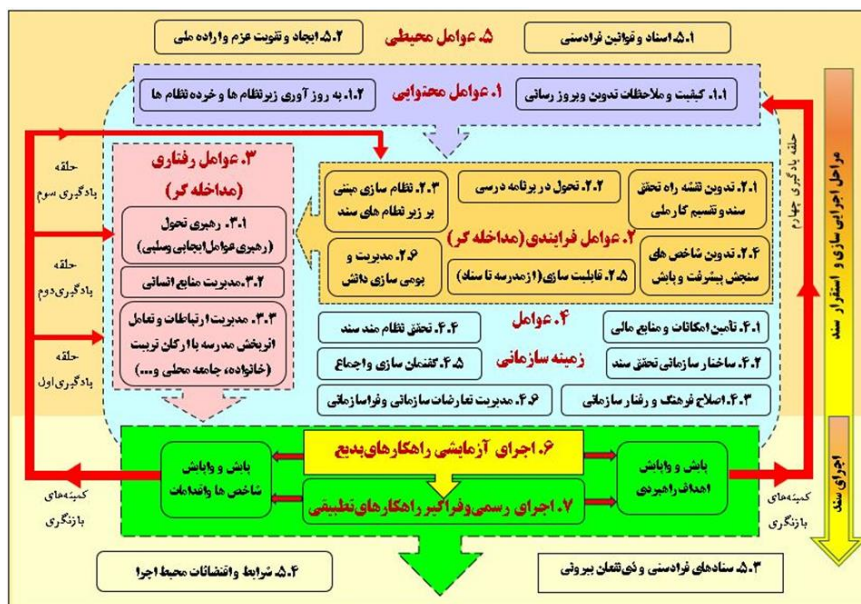
آینده‌نگری	۶	به‌روآوری زیرنظام‌ها و خرده نظام‌ها	
هم‌سویی	۷		
تناسب با واقعیت‌ها و اقتضائات روز	۸		
ابتنا بر مبانی اسلامی و نیاز جامعه ایرانی	۹		
جامعیت تدوین	۱۰		
قابلیت‌ها و توانمندی‌های دستگاه	۱۱		
مشارکت فعال تمامی ذی‌نفعان	۱۲		
عدم تقلید از الگوها و استاد خارجی	۱۳		
گزینش در استفاده از تجارب مفید جهانی	۱۴		
ایرانی بودن تدوین‌گران	۱۵		
اهتمام به نظام پرورش	۱۶		
به‌روآوری زیر نظام‌های شش‌گانه	۱۷		
به‌روآوری خرده نظام‌های تحقق سند	۱۸		
پاسخ سؤال فرعی دوم: عوامل فرایندی الگو			
شاخص	ردیف		مقوله
ترسیم نقشه راه و تبدیل و ترجمه عملیاتی	۱		تدوین نقشه راه تحقق سند و تقسیم کار ملی
نگاشت مدرسه‌ای سند	۲		
برنامه‌ریزی عملیاتی	۳		
نگاشت نهادی و تقسیم کار ملی	۴		
روزآمد ساختن محتوای تعلیم و تربیت مبتنی بر فلسفه اسلامی	۵	تحول در برنامه درسی	
اهتمام به نظام پرورش در مجموعه آموزش و پرورش (در کتاب درسی، انتخاب معلم، تربیت معلم، سازمان‌دهی)	۶		
نظامات سازمانی (زیر نظام‌ها و خرده نظام‌های تحقق سند)	۷	نظام‌سازی مبتنی بر زیرنظام‌های سند	
مقررات سازمانی	۸		
تدوین شاخص، تعیین معیارها، نقاط مرجع و راهنمای مسیر پایش و ارزیابی	۹	تدوین شاخص‌های سنجش و پایش پیشرفت تحقق سند	
نظارت، ارزیابی، پایش و کنترل	۱۰		
بازخورد و یادگیری	۱۱		
دانش و مهارت‌ها	۱۲	قابلیت‌سازی تحقق سند (از مدرسه تا ستاد)	
منابع و زیرساخت‌ها	۱۳		
تعیین چهارچوب تحلیل، ممیزی و بومی‌سازی سیاست‌ها و برنامه‌های وارداتی مبتنی بر مبانی اسلامی	۱۴	مدیریت و بومی‌سازی دانش	
سنجش، تحلیل و ساماندهی سیاست‌ها و برنامه‌های آموزشی وارداتی	۱۵		
بومی‌سازی دانش و تجارب جهانی	۱۶		
مدیریت دانش و تجارب بومی	۱۷		

پاسخ سؤال فرعی سوم: عوامل رفتاری الگو		
مقوله	ردیف	شاخص
رهبری عوامل ایجابی و سلبی تحقق سند	۱	حمایت و مطالبه‌گری
	۲	سبک مدیریت و رهبری متناسب
	۳	مدیریت اسلامی جهادی
	۴	شایستگی‌های مدیریتی
	۵	گروه مدیریتی منسجم و کارآمد
	۶	جانشین پروری
	۷	مدیریت نوآوری
	۸	مشارکت کارکنان در تصمیم
	۹	گروه مدیریتی متدین انقلابی و جهادی
	۱۰	رعایت عدالت تربیتی در توزیع منابع مالی، انسانی، تجهیزات و امکانات
	۱۱	ثبات مدیریت
مدیریت منابع انسانی	۱۲	تأمین، تربیت و ارتقای قابلیت و توانمندی
	۱۳	روحیه و اقدام انقلابی و جهادی
	۱۴	نگرش و رفتار
مدیریت ارتباطات و تعامل اثربخش مدرسه با خانواده، جامعه محلی و غیره (ارکان تربیت)	۱۵	تدوین الگوی مشارکت مردمی و اجتماعی شامل الگوی مشارکت خانواده، نخبگان، گروه‌ها و تشکل‌های ذی‌صلاح مردمی و معلمی و سایر عناصر ارکان تربیت در تعلیم و تربیت
	۱۶	زمینه‌سازی برای مشارکت عمومی و ملی خصوصاً معلمان در تولید ایده و نظر ورزی
	۱۷	حمایت و مشارکت عوامل سهیم و مؤثر
پاسخ سؤال فرعی چهارم: عوامل زمینه‌سازمانی		
مقوله	ردیف	شاخص
تأمین امکانات و منابع مالی	۱	استفاده از ظرفیت برنامه‌های ۵ ساله کشور
	۲	تأمل و تدبیر جدی و پشتیبانی مالی توسط دولت و مجلس
	۳	سرمایه‌گذاری مالی و فکری برای تحول
ساختار سازمانی	۴	نگاشت نهادی و تقسیم کار درون و برون سازمانی
	۵	طراحی و اجرای الگوی ارتباطات و تعاملات درون و برون سازمانی
اصلاح فرهنگ و رفتار سازمانی	۶	ایجاد فرهنگ و رفتار سازمانی تحول‌گرایانه
تحقق نظام‌مند	۷	استفاده از الگوی اجرایی سازی
	۸	ضمانت‌ها و سازوکار اجرایی



گفتمان سازی	۹	گفتمان سازی و اجماع
تقریب نگرش و اجماع عمومی	۱۰	
انسجام، هماهنگی، یکپارچگی و ارتباطات فرا دستگاهی	۱۱	مدیریت تعارضات سازمانی و فراسازمانی
پاسخ سؤال فرعی پنجم: عوامل زمینه محیطی		
شاخص	ردیف	مقوله
انسجام، حمایت و ثبات	۱	اسناد و قوانین فرادستی
اتکای تحول بر مبانی اسلامی	۲	
اتکای تحول بر نیاز روز جامعه ایرانی	۳	
حمایت و مشارکت مردمی، عمومی و عزم ملی	۴	ایجاد و تقویت عزم و اراده ملی
اصلاح و بهبود نگرش و زاویه دید	۵	ستادهای فرادستی و ذی‌نفعان بیرونی
تعهد و مشارکت ستادهای فرادستگاهی و فرا قوه‌ای	۶	
رضایت و حمایت ستادهای فرادستی	۷	
ضمانت اجرا و تعیین سازوکار اجرایی سند	۸	
عدم قطعیت محیطی	۹	شرایط و اقتضائات محیط اجرا

با توجه به نتایجی که در قسمت‌های قبل مورد بحث قرار گرفت و بر اساس نتایج گام‌های طی شده در این تحقیق، الگوی اجرایی سازی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران در پاسخ به سؤال اصلی تحقیق به دست آمده که الگوی نهایی در سطح ابعاد و مقوله‌ها در شکل زیر ارائه شده است.



شکل ۱: الگوی نهایی اجرایی سازی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران

الگوی مذکور از نوع فرایندی بوده و از ۵ بُعد، ۲۱ مقوله، ۷۲ شاخص‌ها و ۱۸۳ گویه تشکیل شده که به صورت نظام مند دارای ورودی، پردازش و خروجی است. چنانکه مشاهده می‌شود، اولین گام تحولی بعد از تدوین نقشه راه، در این الگو، تحول در برنامه درسی به عنوان قلب نظام تعلیم و تربیت و نقطه عزیمت و اتکای تحول بنیادین آموزش و پرورش است. محقق معتقد است، پس از طی فرایند اجرایی سازی و استقرار کامل سند، پیامدهای ناشی از عمل، طبق الگوی اجرایی سازی حاصل از این تحقیق به پُرشدن شکاف بین مراحل تدوین و اجرای سند در فرایند مدیریت راهبردی تحقق سند تحول بنیادین آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران کمک کرده و بدین ترتیب، دستیابی به اهداف تحولی آن را در آموزش و پرورش ایران تسهیل و تسریع خواهد کرد. در این راستا ضروری است مطابق با الگو، مجموعه‌ای از پروژه‌ها و اقدامات ملی و نیز برنامه‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی تعریف و بر پایه آموزش‌های عمومی و تخصصی و توجیه کامل عوامل سهیم و مؤثر در تمامی سطوح و لایه‌های کلان، مبانی و خرد با دقت کافی عملیاتی شود.

۷-۱. پیشنهادهای راهبردی و کاربردی

ابعاد، مقوله‌ها و شاخص‌های نهفته در الگوی اجرایی‌سازی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران که حاصل مجموعه یافته‌های تحقیق حاضر است، موضوعات و زمینه‌های فراوانی را برای انجام تحقیقات تکمیلی در زمینه اجرایی‌سازی این سند و سایر اسناد راهبردی و سیاستی در سطوح سازمانی و ملی پیش‌روی پژوهشگران قراردادده است که انجام هر یک از آن‌ها به ارتقای سطح دانش اجرایی‌سازی اسناد راهبردی و سند تحول آموزش و پرورش کمک خواهد کرد. پیشنهاد می‌شود محققان، نسبت به انجام پژوهش در خصوص طراحی الگوی اجرایی‌سازی برش مدرسه‌ای سند، تبیین نقش هریک از ابعاد و مقوله‌های الگوی تحقیق حاضر اقدام و بر غنای دانش اجرایی‌سازی سند تحول و سایر اسناد راهبردی بیفزایند.

پیشنهادهای کاربردی فراوانی در این پژوهش وجود دارد که برخی از آن‌ها عبارتند از:

❖ بازتعریف فرایند انتخاب، تأیید صلاحیت یا استیضاح وزیر آموزش و پرورش برای تأمین ثبات مدیریت در آموزش و پرورش و منوط کردن آن به بررسی و تأیید مرجع فراقوه‌ای (مشابه انتخاب روسای دانشگاه‌ها) با رویکرد ارزشی و انقلابی و پرهیز از وارد کردن محیط آموزش و پرورش به دسته‌بندی‌های سیاسی؛

❖ اجرای گام‌به‌گام الگوی تحقیق با تعریف پروژه‌های عملیاتی، ترسیم نقشه‌های راهبردی و اولویت‌بندی پروژه‌ها؛

❖ ایجاد قرارگاه کشوری، استانی و منطقه‌ای اجرایی‌سازی سند، استقرار مرکز مدیریت اجرایی‌سازی و تقسیم کار سند در سه مؤلفه مدیریت کلان (قرارگاه مرکزی)، مدیریت میانی (معاونت‌ها، مراکز و ادارات کل ستادی و استانی) و مدیریت خرد (منطقه و مدرسه)؛

❖ تفکیک و دسته‌بندی تمامی راهکارهای سند بر اساس سه شاخص: تطبیقی^۱، درحال

۱. امور تحولی جاری مسبوق به سابقه منطبق بر راهکارهای سند، که در سیستم جا افتاده و به‌راحتی و از همان ابتدا تداوم پیدا می‌کند.

- اجرا و امور بدیع^۱ و تعیین سطوح مدیریت اجرایی، عملیات اجرا و سطوح نظام پشتیبانی اجرایی و علمی آن‌ها توسط شورای مرکزی مشاورین علمی و ابلاغ آن به سطوح مدیریت اجرایی پس از بررسی و تصویب در شورای معاونین ستاد؛
- ❖ تلاش جدی برای برطرف کردن فاصله گفتمانی بین مسئولین ارکان حاکمیتی کشور با امامین انقلاب در خصوص تحول در نظام آموزش و پرورش؛
- ❖ تهیه و تدوین نگاشت قانونی، نگاشت نهادی (از برنامه به نهادها و برعکس) و نگاشت مدرسه‌ای سند و ساده‌سازی ادبیات آن برای مدرسه متناسب با تنوع و تکرر شرایط و ویژگی‌های مدارس؛
- ❖ استفاده از ظرفیت برنامه‌های ۵ ساله و سالانه کشور به منظور پشتیبانی مالی و حقوقی تحقق سند؛
- ❖ ایجاد مرکز منابع اطلاعاتی و پایش و واپایش پیشرفت عملیات استقرار و اجرای آزمایشی سند؛
- ❖ تعیین معیارها، نقاط مرجع و راهنمای مسیر در مقاطع میان‌مدت تعریف شده برای انجام پایش و ارزیابی پیشرفت استقرار عوامل محتوایی، فرایندی، رفتاری، زمینه سازمانی و زمینه محیطی اشاره شده در الگوی تحقیق؛
- ❖ تحول در برنامه درسی به عنوان قلب نظام تعلیم و تربیت و قرار دادن برنامه درسی به عنوان نقطه عزیمت برنامه‌های تحولی.

۱. امور تحولی در دست اقدام ناتمام مبتنی بر راهکارهای سند که باید در کوتاه‌مدت (حدود سه ماه) تکمیل و به مرحله اجرا گذاشته شود.

۲. امور تحولی نوین مبتنی بر راهکارهای سند که حداکثر ظرف یک سال باید استقرار و اجرایی شده و سپس اجرا شود.



فهرست منابع

- احمدوند، علی محمد؛ فرزین، میثم؛ مرادی قاسم آبادی، فرج اله؛ تولایی، محمد (۱۳۹۹). *الگوی پیاده‌سازی اسناد راهبردی در سازمان‌ها و نهادهای انقلابی*، مطالعات راهبردی ناجا، ۵(۱۶)، ۵-۵۰.
- اخلاقی، آریتا؛ صالح، بهرام؛ نوید ادهم، مهدی (۱۳۹۹). *آینده‌پژوهی اجرای اهداف سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در افق ۱۴۰۴*، مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی ۱۰(۳۴)، ۵۶-۸۰.
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۷۹/۰۷/۱۴). پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری، بیانات در جمع اساتید، فضلا و طلاب حوزه علمیه قم در مدرسه فیضیه.
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۸۴/۱۰/۱۳). پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری، بیانات در دیدار اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۸۵/۰۲/۱۲). پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری، بیانات در دیدار با معلمان.
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۸۶/۰۲/۱۲). پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری، بیانات در دیدار با معلمان.
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۸۶/۰۵/۰۳). پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری، بیانات در دیدار مسئولان آموزش و پرورش سراسر کشور.
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۸۷/۰۲/۱۲). پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری، بیانات در دیدار معلمان استان فارس.
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۸۷/۰۷/۰۳). پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری، بیانات در دیدار نخبگان علمی و اساتید دانشگاه‌ها.
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۸۷/۱۰/۲۱). پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری، ابلاغ سیاست‌های کلی برنامه پنجم توسعه.
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۸۸/۰۲/۰۹). پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری، بیانات در دیدار جمعی از معلمان، پرستاران و کارگران.

- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۸۹/۰۲/۱۵). پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری، بیانات در دیدار جمعی از معلمان.
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۸۹/۰۹/۱۰). پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری، بیانات حضرت آیت‌الله خامنه‌ای در نخستین نشست اندیشه‌های راهبردی.
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۰/۰۱/۰۱). پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری، بیانات در حرم مطهر رضوی در آغاز سال ۱۳۹۰.
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۰/۰۲/۱۴). پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری، بیانات در دیدار جمعی از معلمان سراسر کشور.
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۰). پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری، بیانات در دیدار اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی ۱۳۹۰/۰۳/۲۳
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۱/۰۲/۱۳). پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری، بیانات در دیدار جمعی از معلمان سراسر کشور.
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۲/۰۲/۱۰). پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری، ابلاغ سیاست‌های کلی ایجاد تحول در نظام آموزش و پرورش.
- امام خامنه‌ای (۱۳۹۲/۰۲/۱۸). پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری، بیانات در دیدار جمعی از فرهنگیان.
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۲/۰۹/۱۹). پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری، بیانات در دیدار اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۳/۰۲/۱۷). پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری، بیانات در دیدار معلمان و فرهنگیان سراسر کشور.
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۳/۰۷/۲۶). پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری، حکم آغاز دوره جدید شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۴/۰۲/۱۶). پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری، بیانات در دیدار جمعی از معلمان و فرهنگیان سراسر کشور.
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۵/۰۲/۱۳). پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری، بیانات در دیدار معلمان و فرهنگیان.



- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۵/۰۲/۰۶). بیانات در دیدار اعضای شورای عالی «مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت».
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۶/۰۲/۱۷). پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری، بیانات در دیدار معلمان و فرهنگیان.
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۶/۰۶/۰۴). پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری، دیدار رئیس‌جمهور و اعضای هیئت دولت با رهبر انقلاب.
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۷/۰۲/۱۹). پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری، بیانات در دانشگاه فرهنگیان.
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۸/۰۲/۱۱). پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری، بیانات در دیدار معلمان و فرهنگیان.
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۹/۰۳/۱۴). پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری، سخنرانی تلویزیونی به مناسبت ۳۱ امین سالگرد رحلت امام خمینی (ره).
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۳۹۹/۰۶/۱۱). پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری، بیانات در ارتباط تصویری با رؤسا و مدیران آموزش و پرورش.
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۴۰۱/۰۲/۲۱). پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری، بیانات در دیدار معلمان
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۴۰۱/۰۹/۱۵). پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری، دیدار با اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی
- خامنه‌ای، سیدعلی (۱۴۰۲/۰۲/۱۲). پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری، دیدار با معلمان
- برنامه درسی ملی جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۹۱). مصوب جلسات ۸۵۷ الی ۸۷۲ شورای عالی آموزش و پرورش تاریخ ۱۳۹۰/۱۲/۹ الی ۱۳۹۱/۶/۲۸
- پورصادق، ناصر؛ خاتمی، بهزاد؛ سیاحت خواه، منیر (۱۳۸۹). *نقش رهبری راهبردی در موفقیت اجرا و پیاده‌سازی راهبردها تحلیل نظری*، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران.
- پیرس، جان. ای؛ ریچارد، رایبسون (۱۳۸۳)، *مدیریت راهبردی (برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل)*، (مترجم: سیدمحمود حسینی). تهران: انتشارات سمت.
- توسلی، غلام‌عباس (۱۳۶۹). *نظریه‌های جامعه‌شناسی*، تهران، سمت، ۱۳۶۹، ص ۱۴۲

- جاکارد، جیمز، جاکوبی، جیکوب. (۱۳۹۷). *مهارت‌های ساخت نظریه و مدل در علوم اجتماعی*، (حسن دانایی فرد و بهنام شهائی، مترجمان). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- حسن‌بیگی، ابراهیم (۱۳۹۰). مدیریت راهبردی، تهران، سمت، ۱۳۹۰. ص ۳۷۴.
- حقیقی، محمد؛ رحمانی یوشانلوئی، حسین؛ عصیانی، توحید؛ ترابی، اصغر (۱۳۹۰ الف). *بررسی و اولویت‌بندی موانع پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی سازمانی*. پژوهش‌های مدیریت راهبردی، (۴۹).
- خنیفر، حسین (۱۳۸۹). *مبانی تحول بنیادین نظام آموزش و پرورش*، دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش. ص ۴۰.
- دهخدا، علی اکبر. (۱۳۸۸). *لغت‌نامه دهخدا*. تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.
- رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۵). *راهبردهای مدیریت: برای مدیران اجرایی کارشناسان ارشد طراحی راهبرد دانشجویان مدیریت در مقاطع تحصیلی مختلف*، تهران: شرکت ایده پردازان فن و هنر.
- رستمی و دیگران (۱۳۹۵). *الگوی پیاده‌سازی نقشه جامع علمی کشور بر اساس رویکرد پارادایمی*، دانشگاه عالی دفاع ملی، ۱۳۹۵.
- رهنورد، فرج الله؛ فتحی لیواری، رقیه؛ روشن دل اربطانی، طاهر (۱۳۹۳). *شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در اجرای راهبردهای سازمانی: مطالعه موردی مرکز صداوسیماي آذربایجان شرقی*، فصلنامه مدیریت بهره‌وری، (۲۸).
- ساروخانی، باقر (۱۳۷۰). *دایرةالمعارف علوم اجتماعی*، تهران، کیهان، (۱۳۷۰).
- شامزادی، نیلوفر (۱۳۹۱). *فرهنگ لغات و اصطلاحات مدیریت*. تهران: برآیند پوشش
- شاه احمدقاسمی، زهرا سادات؛ گودرزی، اکرم؛ سلیمانی، فاطمه (۱۳۹۷). *فرایند تحول و مدیریت آن در سازمان‌های آموزشی از دیدگاه اسلام*. دو فصلنامه علمی- تخصصی اسلام و مدیریت، شماره ۱۳.
- شورای عالی آموزش و پرورش (۱۳۹۰). *سند تحول بنیادین آموزش و پرورش* (سند مشهود)، آذرماه ۱۳۹۰.
- شورای عالی آموزش و پرورش (۱۳۹۰). *مبانی نظری تحول بنیادین در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی جمهوری اسلامی ایران*. ۱۳۹۰.



- شورای عالی آموزش و پرورش (۱۳۹۱). برنامه درسی ملی جمهوری اسلامی ایران، مصوب ۱۳۹۱ / ۶ / ۲۸.
- شورای عالی مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت (۱۳۹۱). مصوبه مورخ ۱۳۹۱/۰۹/۲۵
- صدری، عباس (۱۴۰۱). چهارچوب استقرار و اجرای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش با تأکید بر استقرار و اجرا در ۴۰ منطقه آموزش و پرورش (۳۹+۱). فاز ۱ برای سال (۱۴۰۱). ویراست دوم، تیرماه ۱۴۰۱.
- غفاریان، وفا؛ تقوی‌زی، فرین؛ رضائی یوسفی، علیرضا (۱۳۸۶). *مطالعه تطبیقی الگوهای پیاده‌سازی راهبرد در سازمان، مقاله ارائه شده در دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت راهبردی، تهران: سیویلیکا*
- کاپلان، رابرت، نورتون (۲۰۱۵). *هم‌سویی راهبردی (ایجاد هم‌افزایی با کارت امتیازی متوازن)*، مترجم: بابک زنده دل، انتشارات گروه پژوهشی صنعتی آریاناف چاپ اول، ۱۳۸۶. ص ۱۳۲.
- کاظمی، سیدحسین (۱۳۹۰). *اجرای‌سازی راهبردهای ملی (الزامات و ظرفیت‌ها)*، تهران. دانشگاه عالی دفاع ملی، انتشارات دعا، ۱۳۹۰
- کاظمی، سید حسن؛ نظامی‌پور، قدیر (۱۳۹۱). *تحلیل روابط متغیرهای مؤثر در اجرای‌سازی راهبرد در بخش دولتی (مطالعه موردی: قوه مجریه جمهوری اسلامی ایران)*، تحقیقات راهبردی. بهار ۱۳۹۱ شماره ۶۲ صص ۲۶۷-۲۴۶
- کحال زاده، عباس؛ جباری، علیرضا؛ پسران قادر، مجید (۱۳۸۱). *فرهنگ دوسویه جامع مدیریت. تهران: ترمه*
- گروه مطالعات امنیتی - راهبردی. (۱۳۸۹). *الگوی راهبردی پیشرفت اسلامی ایرانی، (حسین عصاریان نژاد، ویراستار). تهران: دانشگاه دفاع ملی.*
- لشگر بلوکی، مجتبی (۱۳۹۰). *جاری‌سازی راهبرد: راهنمای گام‌به‌گام اجرای‌سازی راهبرد در عمل، تهران: آریانا قلم ۱۳۹۰*
- مبینی دهکردی، علی؛ سرعتی آشتیانی، نرجس (۱۳۸۸). مدیریت راهبردی برای رهبران: (رهنمودهایی برای پیاده‌سازی راهبرد). تهران: موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی.
- مرکز الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت (۱۳۹۵). *واکاوی ماهیت الگو در مباحثه با شخصیت‌های علمی و اجرایی کشور (۱۳۹۰-۱۳۹۱) (تأملاتی در چیستی الگو) (ص ۱۴۰). تهران.*

- مرکز الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی (۱۳۹۶). تعریف الگو، مبتنی بر نظر امام خامنه‌ای، فصلنامه علمی مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی، ۱۳۹۶.
- مرکز الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی (۱۳۹۶). تبیین ماهیت الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، فصلنامه علمی مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی (۱۳۹۶)، ۷۹-۱۰۴، ۲(۳).
- مظلومی و متولی (۱۳۹۱). الگویی برای اجرایی کردن برنامه‌های راهبرد. ۱۳۹۱.
- ملکی، حسن (۱۳۹۷). سکولاریسم تربیتی و نقد سند آموزشی ۲۰۳۰. نقد سند آموزش ۲۰۳۰ از منظر تعلیم و تربیت اسلامی، مرکز پژوهش‌های علوم انسانی اسلامی صدا، ص ۵۱. تهران: آفتاب توسعه.
- مندارس، هانری (۱۳۴۹). مبانی جامعه‌شناسی، باقر پرهام، تهران، امیرکبیر.
- مورهد، گریفین (۱۳۷۴). رفتار سازمانی، ترجمه سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده. تهران: انتشارات مروارید.
- میرزایی اهرنجان، حسن (۱۳۷۷). در جستجوی یک طرح نظری برای شناخت و تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر وجدان کاری و انضباط اجتماعی در سازمان، (مجید معصوم‌زاده و حسین رحمانی، ویراستاران). قزوین: دانشگاه آزاد اسلامی
- میرزایی اهرنجان، حسن؛ مقیمی، سید محمد (۱۳۸۲). ارائه الگوی مطلوب سازمانی برای سازمان‌های غیردولتی ایران با استفاده از رویکرد کارآفرینی، دانش مدیریت شماره ۶۲ پاییز ۱۳۸۲ صفحات ۱۰۱-۱۳۸
- ناظمی‌اردکانی، مهدی (۱۳۹۶). جزوات درسی دوره پنجم دکتری مدیریت راهبردی فرهنگی دانشگاه عالی دفاع ملی. ۱۳۹۶.
- نفیسی، عبدالحسین (۱۳۹۰). بررسی روند تدوین سند تحول بنیادین در آموزش و پرورش.
- نویدادهم، مهدی (۱۳۹۱). الزامات مدیریتی تحول بنیادین در آموزش و پرورش، راهبرد فرهنگ، شماره هفدهم و هجدهم.
- نوید ادهم، مهدی و راغب، فاطمه (۱۳۹۹). طراحی مدل اجرای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، فصلنامه فرهنگ در دانشگاه اسلامی، ۱۰(۱)، ۶۷-۸۴.
- نوید ادهم، مهدی (۱۳۹۹). جلسه دوم شورای تحول و نوسازی نظام آموزشی ۱۳۹۹/۰۴/۰۹ به ریاست دکتر سعید رضا عاملی در محل دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.



- هانگر، دیوید، توماس ویلن (۱۳۸۱). *مبانی مدیریت راهبرد*، (مترجم: سید محمد اعرابی و داود ایزدی)، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دادرسان، مهتاب؛ رزقی رستمی، علیرضا؛ حقیقی، مسعود (۱۴۰۲). *ارائه الگوی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی اثربخش نظام جانشین پروری در شرکت ارتباطات سیار ایران*، فصلنامه علمی مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، سال هفتم، شماره ۲۶.

References

- Crittenden ,Victoria L. & Crittenden ,William F. (2008). Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. Business Horizons , (51) , 301-309.
- Ehlers,T,M.B. & Lazenby,K,J,A,A. (2004). Strategic Management South African Concepts and Cases, Pretoria:Va Schaik.
- .Glaser B, Strauss A. (1967). The discovery of grounded theory. Chicago IL: Aldine; 1967.
- Hrebiniak,Lawrence G. (2005). Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change. Pearson Education
- Harrington,R (2006). The Moderating Effects of Size, Manager Tactics and Involvement on Strategy Implementation in Foodservice. Hospitality Management, Volume 25 p. 373– 397.
- M. Moradi and A. Miralmasi, Pragmatic research method, First. Tehran: School of Quantitative and Qualitative Research. MPT ACADEMY, 2020.
- .Munhall, P. L. & Oiler, C. J. (1990). Nursing research: A qualitative perspective, (10th Ed). ACC CO
- NASA,Strategic management and governance, Hand book,NPD1000,0,August (2005).
- Noori, A., & Mehr Mohammadi, M. (2012). A model for applying Grounded Theory in educational studies. Journal of Curriculum Studies, 6(23), 8-35.
- Noble ,Charles H. (1999). Building the strategy implementation network. Business Horizons,42(6).
- Okumus Fevzi. (2003). A framework to implement strategies organizations, Management Decision, 41,9,2003,871-882
- Pearce, J.A.& Robinson, R.B. (2007). Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy, 10th edition. Boston, MA: McGraw-Hill Irwin
- Tan Lau, Alder. TSZ(2007). Making Sense of contemporary strategic implementation: towards a conceptual model, <http://www.pamij.com/99-4-4.html>.
- www. HEFCE. Publica ons 2000- strategie planning in higher education – les(2009).
- www,1000.ventures.com/business,strategic management (2009).
- www.whitehouse.gov/OMB, implementating the president`s management agenda for E -Government (E- Government strategy) – February 27, (2002).
- www: //knowledgeboard. Com/ library, standardized implementation approach, D3.1, Form 1st project no(2000).
- www.US.A environmental protection Agency, National strategy for agriculture, April 25. (2006).
- www.Keydifferences