

## جستاری در اجرای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

\*را حله محمدی

پس از ابلاغ سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و تاکید در بخش دوم از فصل هشتم آن مبنی بر اجرای سند، طراحی و تدوین برنامه‌های اجرایی سند و همچنین تاکیدات مقام معظم رهبری (ره) و در پی آن تلاش مسئولان در تامین و بسیج امکانات و منابع و برنامه‌ریزی‌های خرد و کلان، اما همچنان مشکل اجرای ناکافی سند تحول باقی است و این سوال که «چرا سند تحول بنیادین آنطور که شایسته آن بوده در نظام تعلیم و تربیت به اجرا در نیامده است؟» در ذهن دغدغه‌مندان و دست‌اندرکاران این عرصه موج می‌زند. لذا نویسنده در این جستار با نگاهی تحلیلی - ترویجی در فرمی سیال از ترسیم رخدادهایی که بر آموزش و پرورش گذشته و همچنین مروری گذرا بر پاسخ محققان به سوال مطروحه، نظر خاص خود را بر اساس دانش و تجربه زیسته با دیگران به اشتراک گذاشته و به سوال پاسخ می‌دهد.

### زاویه دید؟ !

با نیم‌نگاهی اجمالی بر یافته‌های برخی از پژوهشگران و دیدگاه صاحب‌نظران می‌توان دلایل عدم اجرای سند تحول بنیادین که به شرح ذیل گردآوری شده اند را مورد کنکاش قرارداد و مهم‌ترین آن‌ها با بیشترین فراوانی را احصا نمود. گروهی از محققان<sup>۱</sup> با روش کیفی و تحلیل اسنادی با برجسته نمودن سهم معلم در اجرای سند تحول، عدم انگیزه معلمان، وجود راهکارهای عملیاتی نامناسب، عدم تبیین نقش معلم در اجرای سند، بی‌توجهی به فلسفه تعلیم و تربیت، هماهنگی اندک بین عوامل اجرایی در پیشبرد برنامه‌ها، بهره‌مندی ناکافی از تکنولوژی، کمبود منابع مالی، کمرنگ بودن مشارکت عوامل سهیم و موثر و وضعیت بی‌ثبات مدیریتی و نگرش مدیران را از دلایل عدم اجرای سند تحول دانسته‌اند. در پژوهشی دیگر از نوع توصیفی - پیمایشی<sup>۲</sup> نیز علاوه بر بحث منابع انسانی به ویژه معلمان، کمبود تجهیزات آموزشی، بودجه ریزی ناکافی، عدم مطابقت برنامه‌ها با بودجه و مهم‌تر از همه مولفه مدیران و میزان کارایی و فرصت اثرگذاری ایشان به عنوان دلایل عدم اجرای سند به رخ کشیده شده است. در یک مطالعه فراتحلیلی کیفی<sup>۳</sup> ضعف در تحلیل محیطی، تبیین وضع موجود و ترسیم وضع مطلوب، نگاه تصدی‌گری و تمرکززایی، عدم مشارکت عمومی و حمایت بیرونی، تاثیر تحولات سیاسی و دولتی بر آموزش و پرورش و بیش از همه تاثیرات اقتصادی از عوامل مهم عدم اجرای سند بر شماری شده است. در این مطالعه آمده است که آموزش و پرورش که متکی صرف به درآمدهای دولتی باشد تحولات و بحران‌های اقتصادی بر چشم‌انداز و مسیر توسعه آن تاثیرگذار خواهد بود. سند تحول بنیادین به این موضوع بطور کامل نپرداخته و در این خصوص جهت‌گیری و سیاست راهبردی گویایی را در پیش نگرفته است. یکی از صاحب‌نظران عرصه

\*دبیر کمیسیون راهبری تحول بنیادین شورای عالی آموزش و پرورش

<sup>۱</sup> خسروی، مهدیه و... ۱۳۹۸. بررسی موانع اجرای سند تحول بنیادین و راهکارهای رفع موانع. چهارمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش در روان‌شناسی مشاوره و

علوم

<sup>۲</sup> محمدیان، معصومه و... ۱۳۹۶. بررسی مشکلات اجرایی سند تحول بنیادین از نظر مدیران. فصلنامه مطالعات آینده‌پژوهی دوره ۳. شماره ۱

<sup>۳</sup> نعمتی، تکتیم و... ۱۳۹۷. مشکلات اجرایی سند تحول بنیادین در نظام آ-پ. نشریه تحلیل مالی. شماره ۱

تعلیم و تربیت<sup>۴</sup> ضمن اینکه اهمال مدیران، عدم ماهیت‌نگری مبنایی، فقر الگو، عدم کارایی زیرنظام‌ها، عدم فهم یکسان از محتوای سند و فقدان نگاه راهبری را از دلایل عدم اجرای سند می‌داند بر تزلزل در مدیریت (ثبات مدیریت)، عدم اطلاع و حمایت ارکان نظام از اجرای سند، ضعف جدی در مشارکت‌ها و حمایت‌های اجتماعی و فقدان پیوست مالی در اجرای سند، تاکید جدی دارد. ایشان معتقد است: «بدون حمایت مالی و تامین ضرورت‌ها و نیازهای اقتصادی برنامه‌های تحولی پیش نمی‌رود. از جمله نواقص در این مسیر آن است که سند پیوست مالی ندارد و این موجب توقف و یا حداقل کندی پیشرفت برنامه‌ها می‌شود.» عدم وجود سرفصل مالی و بودجه و عدم حمایت و پشتیبانی دستگاه‌ها و دولت از آموزش و پرورش دو عاملی است که یکی از دغدغه‌مندان آموزش و پرورش<sup>۵</sup> از آن‌ها به عنوان دلایل عدم اجرای سند تحول سخن می‌راند .

هر قدر که در یافته‌های پژوهشی کندوکاو شود بیشترین فراوانی‌ها بر ایده و نظر نویسنده در این جستار حول سه علت اصلی که در ادامه می‌آید صحه می‌گذارد. لذا در این یادداشت بر همین میزان از مرور یافته‌ها بسنده می‌شود.

### **پاسخ، واگرا، سه بعدی**

سوال این است که چرا طی دهه گذشته سند تحول بنیادین در سطح قابل انتظار به اجرا در نیامده است؟ اگرچه این سوال مهم، پاسخ‌های زیادی دارد اما می‌توان از سه بعد و با سه دلیل، خط و ربط عدم اجرای سند را مورد مذاقه و پاسخ قرارداد. این سه پهنه اگر چه به ظاهر دارای وجه تفکیک هستند اما کاملاً در تار و پود هم تنیده‌اند و اگر درست مورد برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری قرار بگیرند می‌توانند به عنوان زیرساختی یک‌دست و دارای هارمونی به عدم اجرای صحیح سند تنه زده و این مسئله را مرتفع نمایند.

### **بداول: «ثبات در مدیریت»<sup>۶</sup>**

وزیر آموزش و پرورش ایران در مقایسه با همتایان خود در دیگر کشورها، بارسنگین تری را بردوش دارد و علاوه بر وظیفه اصلی خود یعنی «ساماندهی یادگیری دانش‌آموزان، تامین محتوای ارزشمند، ایجاد نظام سنجش معتبر، تضمین ارتقا صلاحیت معلمان، برنامه‌ریزی آموزشی و استقبال از نوآوری و فناوری در فرایند تربیت»، سه وظیفه دیگر که پرداختن به آن‌ها مانع انجام وظیفه اصلی به نحو مطلوب می‌شود رانیز عهده دار است. از آن جمله:

الف- (۱) تامین و تجهیز فضای آموزشی که این مهم در کشورهای دیگر بر عهده ارگان‌ها و نهادهای دیگر است. رعایت اصول معماری و شهرسازی، مدیریت فنی مهندسی، استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات و... در شکل وزین و استاندارد مستلزم صرف هزینه و انرژی مضاعف و بکارگیری نیروی متخصص است و تامین کالبد نظام تربیت رسمی، از عهده آموزش و پرورش به تنهایی خارج است.

<sup>۴</sup>ملکی. حسن. ۱۴۰۰. خبرگزاری تسنیم

<sup>۵</sup>تورانی. حیدر. ۱۴۰۲. رسانه KHAMENEI.IR

<sup>۶</sup>برای این بخش از نوشتار نویسنده در روزنامه کاوش (اطلاعات). اسفند ۱۴۰۱ گره برداری شده است.

ب-۱) حل مسائل مالی، ایجاد عدالت آموزشی، حل مسائل معیشتی و رفاهی معلمان، صندوق ذخیره و تامین آتیه فرهنگیان، بیمه تکمیلی، پاداش پایان خدمت، پرداخت معوقات و بسیاری از مصادیق دیگر، آن قدر مضیق تدارک دیده شده که موجب تاثیرات نامطلوب در عملکرد بدنه مدیریت نظام آموزشی کشور می‌شود.

ج-۱) تربیت و تامین نیروی انسانی فرایندی عظیم و جدی است که مسئولیت آن نیز برگردیده وزیر است حال آنکه با برنامه‌ریزی دقیق در سطح کلان می‌توان این بار را از دوش آموزش و پرورش برداشت تا تیم مدیریتی بتواند با دغدغه کمتر به وظیفه ذاتی خود بپردازند.

شرح این موارد مؤید آن است که وزاری آموزش و پرورش در دوره کاری خود با حجم انبوهی از مشکلات و کمبودها مواجه شده و بجای ترسیم یک رویه موفقیت‌آمیز بر اساس چرخش‌های تحول‌آفرین، دچار استیضاح، استعفا یا کناره‌گذاشتن می‌شوند. از دیگر سو اثرگذاری عمیق مسائل سیاسی در هنگام تغییر دولت‌ها و تغییر مجالس با جابجایی طیف‌های کاری، مزید بر علت است و ثبات مدیریتی نظام سترگ آموزش و پرورش را دچار خدشه و خسران نموده و بر بی‌ثباتی نظام مدیریتی می‌افزاید. فرصت برنامه‌ریزی اجرایی سازی مفاد سند، گماردن تیم تخصصی، تامین امکانات و ... به حداقل رسیده و با جابجایی شخص اول وزارت و عزل و نصب مکرر در رده‌های بعدی و با اعمال رویکرد نادرست قائم به شخص بودن، علیرغم تلاش‌های فراوان، راه‌های کامیابی در اجرای سند به فرجام نمی‌رسند و متأسفانه تردد پی‌درپی وزیران و به تبع آنان تیم‌های مستقر در حوزه ستاد و صف، بین وضع موجود و وضع مطلوب شکاف زیادی ایجاد کرده و راه‌های رسیدن به چشم‌انداز سند تحول بنیادین ناهموار می‌شود.

پس بدین ترتیب می‌توان مدعی شد با این بی‌ثباتی مدیریتی، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری در قبال مسائل مزمن آموزش و پرورش و اجرای راهکارهای سند تحول همواره در تلاطم است و مسئول واقعی یعنی کسی که بتوان از او در مورد کاستی‌ها سوال کرد وجود ندارد. هر وزیر کار را از فرد قبلی تحویل گرفته و هنوز فراز و فرود کار دستش نیامده کار را به فرد بعدی تحویل می‌دهد بدون آنکه خود را پاسخگوی وضع موجود بداند و مدیریت پایدار و برنامه‌ریزی دراز مدت معنا ندارد و آرزوی اجرای سند تحول با این همه ارزش و عظمتی که دارد بردل می‌ماند.

### **بعد دوم: «حمایت پشتیبانی همه‌جانبه در تامین و تخصیص منابع مالی»**

زیرنظام تامین و تخصیص منابع مالی موظف است با تامین نهادهای مالی در حد کفایت و با بکارگیری سازوکارهای تخصیص، حصول به کارایی فرایندها را در حد مطلوب هم راستا با گزاره‌های ارزشی سند تحول تسهیل کرده و در نهایت به افزایش اثربخشی در ستاندها و نتیجه‌های نظام تربیت رسمی عمومی کمک کند.<sup>۷</sup> لازمه‌ی تحقق این مأموریت ضمانت تامین منابع مالی با رویکرد صیانت از کیفیت تربیت مبتنی بر مفاد سند تحول بنیادین از طرف حاکمیت و دولت است تا به گونه‌ای متناسب با نیازها تامین شود و از ثبات برخوردار باشد. در این باب، تحول در نقش دولت از تامین‌کننده صرف به تامین و هدایت‌کننده موثر منابع با استفاده از ابزارهای مالی و بودجه‌ای ضروری است و توسعه فرهنگ مشارکت‌های داوطلبانه به این مهم کمک می‌کند. آیا تاکنون در حوزه آموزش و پرورش وجه سیاست‌گذاری منابع مالی از وجه نهاده‌ای آن پررنگ تر بوده است؟ در سایه چنین رویکردی تحقق عدالت در بهره‌مندی تربیتی در مسیر

<sup>۷</sup> برنامه زیرنظام تامین و تخصیص منابع مالی. ص ۱۳

راهبردهای سند تحول بنیادین و هم کارایی تخصیص منابع تامین و حاصل می‌شود. این کاستی و عدم افزایش منطقی سهم اعتبارات آموزش و پرورش از بودجه یکی از علل اساسی عدم اجرای سند تحول بنیادین محسوب می‌شود. همچنین اگر طی مدت ابلاغ سند تحول بنیادین سهم معینی از درآمد کشور (GDP) برای مدت دو برنامۀ توسعه به آموزش و پرورش و تحقق بیانیه مأموریت مندرج در سند اختصاص می‌یافت پیاپی از سفره آموزش و پرورش مکفی با کیفیت کاسته نمی‌شد و مدرسه به عنوان جلوه‌گاه واقعی اجرای سند تحول بنیادین مرجعیت خود را حفظ می‌نمود. البته برای تحقق آرمان داشتن مدارس صالح که توصیف آن در مبنای نظری آمده است هنوز دیر نیست و می‌توان با اولویت‌دهی به نظام آموزش و پرورش در سهم دهی از بودجه و امکانات کشور به این مهم دست یافت.

### **بعد سوم: «حمایت ملی» (نقش عوامل سهیم و موثر و شرکای راهبردی)**

یکی از کارکردهای سند تحول بنیادین زمینه‌سازی برای انسجام کلی و هماهنگی نظام تربیت رسمی عمومی با سایر عوامل و نهادهای سهیم و موثر در جریان تربیت و ارائه معیارهای سازواری برای نقد و وضع موجود است. علیرغم آنچه گفته شد آموزش و پرورش کماکان در اجرای سند تحول بنیادین تنه‌است و حمایت ملی را به عنوان پشتوانه خود ندارد. اطلاع ناکافی شرکای راهبردی از مضامین سند، ساده‌گذشتن از تبیین نقش هریک از آن‌ها و ناستواری در مطالبه مشارکت اثربخش آنان در پیشبرد اهداف کلان سند تحول بنیادین و مهم‌تر از همه، جورسانه‌ای غیرمنصفانه نسبت به نظام آموزش و پرورش کشور و در یک کلام، عدم حمایت ملی و یکپارچه یکی دیگر از دلایل اجرای نامطلوب سند تحول بنیادین است. گویی در مدت زمان ابلاغ سند بین دو مولفه مداخلات بیرونی بر کار آموزش و پرورش و هم راستایی مأموریت سازمان‌ها، نهادها و .... خلط بحث بوده و تشتت افراد و نهادهای مداخله‌گر مانعی بر سرتحد و انسجام و انجام یک اقدام ملی، فراتر از سطح دولت و سهم‌گذاری همه عوامل سهیم و موثر در برون‌رفت نظام آموزش و پرورش از وضعیت موجود در لوای چرخش‌های تحول‌آفرین سند تحول بنیادین بوده است .

### **سخن اول و آخر:**

در تبلور این باور راستین که «نظام تربیت رسمی و عمومی به عنوان یک نهاد اجتماعی و فرهنگی با محوریت دولت اسلامی (به لحاظ نقش حاکمیتی آن در هدایت و پشتیبانی از جنبه بارز اجتماعی این نهاد) و با مشارکت فعال خانواده‌ها، رسانه، نهادها و سازمان‌های غیردولتی، متولی تحقق شایسته جریان تربیت رسمی عمومی در همه سطوح سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، پشتیبانی، هماهنگی و ساماندهی، اجرا و نظارت، ارزشیابی و اصلاح می‌باشد.» باید سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در بهترین شکل خود به اجرا درآید و در این راستا معان نظر ویژه، بازاندیشی و وحدت رویه در به ظهور و بروز رساندن سه عامل اصلی و پیشران شامل «ثبات در مدیریت»، «حمایت و تامین مالی» و «حمایت ملی» در نظام آموزش و پرورش کشور امری حیاتی، ضروری و جدی است و عزم جزم همگانی را می‌طلبد .