

ارائه الگوی تمرکززدایی در فرآیند خط‌مشی‌گذاری نظام آموزشی ایران

سید کمال واعظی^۱ * بهزاد عباسی هرفته^۲

چکیده

اجرای اصلاحات آموزشی به‌عنوان یکی از محورهای کلیدی خط‌مشی‌گذاری آموزشی در بسیاری از کشورها مطرح است و همواره اهمیت ویژه‌ای نزد دولت‌ها داشته است. حرکت به سمت اصلاحات آموزشی اثربخش و متناسب با شرایط سیاسی و اقتصادی موجود، بهره‌وری نظام آموزشی را در افق چشم‌انداز توسعه ملی تضمین می‌نماید. با توجه به اینکه سیاست تمرکززدایی به‌عنوان یکی از سیاست‌های اصلی وزارت آموزش و پرورش در چند سال اخیر بوده است، هدف اصلی این مقاله شناسایی عوامل تأثیرگذار در اجرای این سیاست و ارائه الگوی تمرکززدایی در فرآیند خط‌مشی‌گذاری آموزشی است. این پژوهش ابتدا به مرور ادبیات نظری و سپس مدل برگرفته از مبانی تئوریک می‌پردازد و در پایان با انجام ۱۵ مصاحبه از اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی، شورای عالی آموزش، وزرای سابق آموزش و پرورش، اساتید دانشگاهی و اعمال تحلیل تم بر مصاحبه‌های انجام شده به ۱۲ تم اصلی و ۳۶ تم فرعی می‌رسد و بر مبنای آن الگوی مبتنی بر یافته‌های تحقیق در چهار مرحله کلی که با شرایط واقعی کشور سازگاری بیشتری دارد ارائه می‌شود.

واژگان کلیدی: تمرکززدایی، خط‌مشی‌گذاری، خط‌مشی‌گذاری آموزشی.

فصلنامه راهبرد اجتماعی فرهنگی • سال هفتم • شماره بیست‌وششم • بهار ۹۷ • صص ۸۵-۶۷

تاریخ دریافت مقاله: ۹۶/۳/۱۴ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۶/۶/۱۲

۱. دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه تهران (Vaezi_ka@ut.ac.ir)
۲. دکتری مدیریت دولتی دانشگاه تهران، نویسنده مسئول (Behzad.abbasi1986@gmail.com)

مقدمه

موضوع تمرکز و عدم تمرکز از موضوعاتی است که در تاریخ آموزش و پرورش محل بحث و مناظره علمای تعلیم و تربیت و خط‌مشی‌های آموزشی بوده است. تاریخ یک‌صد ساله اخیر، یعنی قرن بیستم، خود به‌تنهایی نمایانگر آن است که بسیاری از نظام‌های آموزشی با مسئله تمرکز و عدم تمرکز دست به‌گریبان بوده‌اند. تحلیل ادبیات پژوهشی موضوع، این نکته را روشن سازد که، بودن در یکی از دو قطب متمرکز و غیرمتمرکز یا حتی قرار گرفتن بر روی طیفی از تمرکز و عدم تمرکز یک امر مدیریتی است و مبتنی بر نوع مدیریت سیاسی، اجتماعی و جهت‌گیری‌های ایدئولوژیک دولت‌هاست. تمرکززدایی آموزشی یکی از مهم‌ترین پدیده‌هایی است که در پانزده سال اخیر بر برنامه‌ریزی آموزشی تأثیرگذار بوده است. چه کسی در حوزه مسائل مربوط به مدارس دولتی تصمیم‌گیرنده است؟ چه کسی هزینه‌های مربوط به این مدارس را پرداخت می‌کند؟ چنین سؤالاتی به اهداف مباحث بسیاری تبدیل شده است. در حال حاضر با توجه به فشار برای کاهش هزینه‌های عمومی و افزایش کارایی در استفاده از منابع موجود، تمرکززدایی تبدیل به یک واقعیت در بسیاری از کشورها شده است. این مسئله حتی در کشورهایی که به‌شدت متمرکز فرض می‌شدند نیز صدق می‌کند (McGinn & Welsh, 1999: 7). در پژوهش حاضر به دنبال این موضوع هستیم که با مصاحبه گرفتن از خبرگان آگاه و انجام تجزیه و تحلیل مضمون بر روی مصاحبه‌ها، ابتدا عوامل اصلی تمرکززدایی در فرآیند خط‌مشی‌گذاری آموزشی در نظام آموزشی ایران را استخراج کرده و سپس بر مبنای آن الگویی ارائه دهیم که منطبق و سازگار با شرایط حال حاضر نظام آموزشی ایران باشد.

۱. خط‌مشی‌گذاری آموزشی

خط‌مشی عمومی تصمیمی است که در قبال یک مشکل عمومی اتخاذ می‌شود. خط‌مشی فرآیندی است که از زمان وقوع احساس مشکل شروع شده و به ارزیابی نتایج اجرای

خط‌مشی ختم می‌شود. مشکلات را می‌توان به انواع مختلفی طبقه‌بندی کرد. با توجه به تعاریف بالا مسائل و مشکلات مربوط به سیستم آموزشی کشور دارای تأثیرات و پیامدهای گسترده و عمیقی هستند که آنها را در طبقه مشکلات عمومی جای می‌دهد و به تصمیماتی که در مورد این گونه مشکلات اتخاذ می‌شود خط‌مشی آموزشی گویند (الوانی، ۱۳۸۴). اجرای اصلاحات آموزشی، به‌عنوان یکی از محورهای کلیدی خط‌مشی‌گذاری آموزشی در بسیاری از کشورها مطرح است و همواره اهمیت ویژه‌ای نزد دولت‌ها داشته است. حرکت به سمت اصلاحات آموزشی اثربخش و متناسب با شرایط سیاسی و اقتصادی موجود بهره‌وری نظام آموزشی را در افق چشم‌انداز توسعه ملی تضمین می‌نماید (Ashmawy, 2013). دلایل تمرکززدایی بسیارند. در بعضی موارد، مسئله افزایش کارایی در مدیریت و حکمرانی مطرح است. نظام آموزشی ایران دارای مشخصات متمرکز است و اغلب در پاسخ به مشکلات این نظام به دنبال احیای نظام غیرمتمرکز هستیم. وقوع این پدیده، یعنی عدم تمرکز در ساختار نظام آموزشی در مؤلفه‌های گوناگونی نظیر تصمیم‌گیری، ساختار اداری، مالی و... صورت می‌پذیرد. آموزش و پرورش، بالاترین اولویت را در اکثر کشورها داراست. بسیاری از کشورها آموزش و پرورش را به‌عنوان دروازه اصلی برای رسیدن به توسعه اقتصادی، ثروت و وضعیت مناسب بین‌المللی در نظر می‌گیرند. آنها به‌طور مداوم تلاش و منابع بسیاری را جهت بهبود نظام آموزشی خود اختصاص می‌دهند و اصلاحات زیادی را به‌منظور انطباق با تحولات نوین اعمال می‌کنند (Ibid: 44). به‌عنوان مثال، تمرکززدایی در بخش آموزش جزو اصلاحاتی به‌شمار می‌آید که برای انطباق با این شرایط نوین به کار می‌رود. در شرایط کنونی نظام آموزش در کشور، دستگاه‌های متولی این امر در پی افزایش کیفیت آموزش، افزایش عدالت آموزشی، افزایش مشارکت مردمی و افزایش اختیار در سطوح اجرایی هستند^۱ (فاطمی‌امین و فولادیان، ۱۳۸۸)، در مقاله‌ای با عنوان «نظام آموزشی و بازدهی آموزشی» به مطالعه تطبیقی هفتاد کشور پرداخته‌اند. هدف این مقاله، بررسی تأثیر نوع نظام‌های آموزشی (متمرکز، نیمه‌متمرکز و غیرمتمرکز) بر بازدهی آموزشی است. این تأثیر از دو جهت قابل تأمل است؛ نوع نظام آموزشی در هر کشور از یک سو از طریق سطوح سه‌گانه توسعه اقتصادی، اجتماعی و سیاسی و از سوی دیگر به‌طور مستقیم بر بازدهی آموزشی تأثیرگذار است.

۱. به نقل از سایت وزارت آموزش و پرورش

سامتی و همکاران (۱۳۸۶)، طی پژوهشی با عنوان «تمرکززدایی و منافع تشکیل دولت‌های محلی از منظر افزایش کارایی» به بررسی مزیت‌های تمرکززدایی و تشکیل حکومت‌های محلی پرداختند. این پژوهش به‌طور خاص بر منافع ناشی از افزایش کارایی در بخش دولتی تمرکز دارد. مبانی نظری موجود، ارتباط تئوریک کارایی و تمرکززدایی را نشان می‌دهند. با توجه به قلمرو جغرافیایی، ساختار فرهنگی و قومیتی، وضعیت توپوگرافیک، آمایش سرزمین و نوع ساختار حقوقی - سیاسی حاکم بر ایران، تمرکززدایی در خط‌مشی‌های آموزشی می‌تواند در افزایش کارایی نظام آموزشی در جهت ارتقای کیفیت آموزش و ارائه خدمات مطابق با نیاز گروه‌های ذی‌نفع در مناطق مختلف تأثیر به‌سزایی داشته باشد. متأسفانه به‌رغم تلاش‌های صورت گرفته در وزارت آموزش و پرورش و قرار دادن تمرکززدایی به‌عنوان یکی از سیاست‌های اصلی این وزارتخانه، در چند سال اخیر^۱ هنوز مدلی عملی متناسب با شرایط کنونی نظام آموزشی در ایران وجود ندارد. شاید بتوان این موضوع را یکی از دلایل مغفول ماندن این سیاست در وزارت آموزش و پرورش در سالیان اخیر دانست. هدف تحقیق حاضر، ارائه الگویی منسجم از طریق شناسایی عوامل اثرگذار در تمرکززدایی در فرآیند خط‌مشی‌گذاری آموزشی در ایران است. در ادامه به بررسی مختصات تمرکززدایی آموزشی و انواع آن برای رسیدن به یک مدل مفهومی می‌پردازیم تا با اتصال آن به یافته‌های تحقیق، به الگویی سازگار با شرایط واقعی نظام آموزشی در کشور دست یابیم.

۲. مبانی نظری

خط‌مشی عمومی تصمیمی است که در قبال یک مشکل عمومی اتخاذ می‌شود (الوانی، ۱۳۸۴: ۱۲). خط‌مشی فرآیندی است که از زمان وقوع احساس مشکل شروع شده و به ارزیابی نتایج اجرای خط‌مشی ختم می‌شود. مشکلات را می‌توان به انواع مختلفی طبقه‌بندی کرد. مشکلات از منظر پیامدهایی که به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم بر زندگی افراد دارند به دو طبقه تقسیم می‌شوند: مشکلات عمومی (با پیامدهای مستقیم و غیرمستقیم گسترده)، و مشکلات خصوصی (با پیامدهای مستقیم و غیرمستقیم محدود). با توجه به

۱. سیاست تمرکززدایی در دولت تدبیر و امید به‌عنوان یکی از پنج سیاست اصلی در زمان وزارت آقای دکتر فانی مطرح شد و بعد از ایشان در زمان آقای دانش آشتیانی نیز این موضوع به‌عنوان سیاست‌های اصلی وزارت آموزش و پرورش پیگیری شد.

تعاریف بالا، مسائل و مشکلات مربوط به نظام آموزشی کشور دارای تأثیرات و پیامدهای گسترده و عمیقی هستند که باید آنها را در طبقه مشکلات عمومی جای داد. بدیهی است بدون در دست داشتن یک مفهوم درست از خط‌مشی عمومی، آگاهی از انواع آن مشکل است. خط‌مشی‌های عمومی از تصمیمات گرفته‌شده از سوی حکومت‌ها ناشی می‌شود؛ همچنین تصمیمات دولت‌ها در مورد اینکه هیچ کاری انجام ندهند نیز به اندازه تصمیم برای انجام کاری مشخص، خط‌مشی هستند (هاولت و رامش، ۱۳۸۰). با توجه به تعاریف مختلف تمرکززدایی، به نظر می‌رسد توجه بیشتر به این موضوع می‌تواند به صورت قابل توجهی در کاهش شکاف ممکن بین خط‌مشی برنامه‌ریزی شده و اجرای خط‌مشی، تأثیرگذار باشد. این امر نیازمند تعاریف دقیقی از جنبه‌های مختلف تمرکززدایی و عوامل مرتبط از یک سو، و سطوح میزان اثرگذاری هر عامل بر اجرای خط‌مشی آموزشی از سوی دیگر است. با توجه به افزایش پیچیدگی در حیطه آموزشی، که به خاطر پیشرفت‌های فناوریانه و چالش‌های مدرن جوامع اطلاعاتی و... ایجاد شده است، عوامل (اغلب ناشناخته) دیگری نیز وجود دارند اهمیت آنها در این حیطه (اجرای خط‌مشی آموزشی) رو به افزایش است، عواملی چون دانش‌آموزان، والدین، گروه‌های ذی‌نفع، سازمان‌ها و ... (Busemeyer, 2008: 451) هر کدام از این عوامل می‌تواند به نوبه خود در بهبود اجرای خط‌مشی آموزشی و کاهش شکاف بین خط‌مشی برنامه‌ریزی شده و خط‌مشی اجرای شده اثرگذار باشد. همچنین هیچ تعریف واحد و مورد توافق برای تمرکززدایی وجود ندارد. در نظر روندینلی^۱ (۱۹۸۰)، تمرکززدایی انتقال یا نمایندگی اختیارات قانونی، سیاسی و مالی از دولت مرکزی به واحدهای تابعه دولت، سازمان‌های عمومی نیمه‌مستقل، دولت‌های مستقل محلی و سازمان‌های غیردولتی، جهت برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و مدیریت کارکردهای عمومی است (Rondinelli, 1980). بانک جهانی، تمرکززدایی در بخش عمومی را بدین صورت تعریف کرده است: «انتقال قدرت و مسئولیت برای کارکردهای عمومی از دولت مرکزی به سازمان‌های دولتی تابعه و نیمه‌مستقل یا بخش خصوصی» (Edquist, 2005). تعریف وزارت فدرال همکاری و توسعه اقتصادی آلمان از تمرکززدایی بدین صورت است: «انتقال وظایف، شایستگی‌ها، منابع و قدرت تصمیم‌گیری‌های سیاسی به سطوح متوسط (استان‌ها، مناطق، بخش‌ها) و نیز سطوح

پایین تر (شهرها، جوامع، روستاها)». به علاوه، عبدالوهاب (۲۰۰۶) تعریفی جامع تر برای تمرکززدایی ارائه می دهد: «انتقال حجم وسیعی از اختیارات و مسئولیت ها از سطح ملی یا دولت مرکز به بخش های زیرین، سازمان های نیمه عمومی و یا بخش خصوصی» (Ashmawy, 2013). به طور کلی باید گفت سه نوع تمرکززدایی در حیطه خط مشی گذاری آموزشی وجود دارد که عبارتند از: عدم تمرکز مالی، عدم تمرکز مدیریتی و عدم تمرکز برنامه ای. مطابق بررسی های انجام شده به وسیله سازمان همکاری های اقتصادی و توسعه^۱ (OECD)، چهار نوع تصمیم می تواند در نظام آموزشی به صورت غیر متمرکز باشد. این چهار طبقه تصمیمات راجع به سازماندهی آموزش، مدیریت کارکنان، برنامه ریزی و ساختارها و در پایان، تصمیمات مرتبط با منابع است.

۳. پیشینه تحقیق

پژوهش های زیادی در زمینه تمرکززدایی و به خصوص تمرکززدایی آموزشی در کشورهای مختلف انجام پیشرفته، اما باید توجه داشت با توجه به وابستگی زیاد این موضوع به مکانی که در آن پژوهش صورت می پذیرد، نتایج متفاوتی در هر منطقه مختص به کشور مورد مطالعه مشاهده شده است. در ذیل به تعدادی از این پژوهش ها اشاره شده است. سن^۲ و باندی اپادهای^۳ (۲۰۱۰)، پژوهشی در زمینه تمرکززدایی آموزشی در کشور ترکیه انجام داده اند. عنوان این پژوهش «تمرکززدایی آموزشی قسمتی از اصلاحات اداره عمومی در ترکیه» است. پژوهشگران با مطالعه روند حاضر در اصلاحات آموزشی ترکیه، به این نتیجه رسیدند که تمرکززدایی ممکن است باعث دور شدن طرف های ذی نفع در اداره مراکز آموزشی شود. همچنین ممکن است از کیفیت آموزش کاسته و پاسخگویی سیستم نیز کاهش یابد.

سیلویا و فالکائو (۲۰۱۴)، در پژوهشی به بررسی تمرکززدایی در منطقه ایالتی پاراناگوئا (برزیل) بین سال های ۱۹۸۵ تا ۲۰۱۱ که توسط دولت پارانا اعمال شد، پرداختند. تغییرات در این ایالت بر اساس ثبت نام و تعداد معلمان در هر سیستم آموزشی تبیین شد. نتایج این تحقیق نشان داد که در این ایالت، تمرکززدایی (تفویض قدرت به ایالت در زمینه

1. Organization for Economic Co-Operation and Development

2. Derya Sen

3. Bandy opadhyay

آموزش) تأثیراتی بر سیستم آموزش ابتدایی داشته است.

مهرمحمدی (۱۳۸۷) نیز در تحقیقی با عنوان «تحلیلی بر سیاست کاهش تمرکز از برنامه‌ریزی درسی در آموزش عالی ایران؛ ضرورت‌ها و فرصت‌ها» به بررسی سیاست کاهش تمرکز در آموزش عالی پرداخت و این معنا مورد تأکید قرار گرفت که وضع سیاست‌های مترقی برای دستیابی به تعالی و ترقی لازم است و یکی از مهم‌ترین آنها تمرکززدایی است. اطاعت (۱۳۸۸)، در تحقیقی با عنوان «تمرکززدایی و توسعه پایدار در ایران» به بررسی امکان‌سنجی تمرکززدایی و نقش آن در توسعه پایدار کشور پرداخت. هدف این پژوهش، مطالعه نظریات، تجربه کشورهای توسعه‌یافته، فرآیندهای حاکم بر نظام سیاسی و تبیین رابطه تمرکززدایی و توسعه پایدار در ایران است. برای دستیابی به این منظور، از روش تبیینی - تحلیلی و جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات موجود به شیوه کتابخانه‌ای - اسنادی و بعضاً مصاحبه با صاحب‌نظران استفاده شده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که اکثر صاحب‌نظران برای خروج از ناکارآمدی، بر کوچک‌سازی دولت و واگذاری امور به مردم و حکومت‌های محلی تأکید دارند.

بیشتر تحقیقات انجام‌شده در زمینه تمرکززدایی و تمرکززدایی در بخش آموزش به این نتیجه رسیده‌اند که تمرکززدایی باعث افزایش کارایی و اثربخشی دولت در ارائه خدمات عمومی و کاهش فساد مالی و ناکارآمدی بروکراتیک در بدنه دولت می‌شود. به علاوه در بیشتر تحقیقات به افزایش مشارکت مردم و گروه‌های ذی‌نفع در فرآیند خط‌مشی‌گذاری اشاره شده است. اما متأسفانه در اکثر تحقیقات صورت گرفته تأثیر تمرکززدایی بر متغیرهای مختلف یا بالعکس مورد توجه محققان نبوده است و کمتر کوششی برای رسیدن به یک مدل در مورد تمرکززدایی مشاهده می‌شود. این نقص در تحقیقات داخلی به شکل بازرتری است.

در این تحقیق، منظور از خط‌مشی‌گذاری آموزشی، خط‌مشی‌های اتخاذشده مرتبط با دوره قبل از آموزش عالی است. بنابراین تحقیق در حیطه وزارت آموزش و پرورش و شورای مربوطه صورت پذیرفته است. یکی از برنامه‌هایی که لزوم وجود یک مدل برای تمرکززدایی در تدوین و اجرای خط‌مشی آموزشی در کشور را برای ما آشکار می‌سازد، سند تحول بنیادین آموزش و پرورش است. سند تحول بنیادین آموزش و پرورش که به همت دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی و شورای عالی آموزش و پرورش تهیه شده است، سندی است که بر اساس برنامه پنجم توسعه به تدوین چشم‌انداز، بیانیه ماموریت، بیانیه

ارزش‌ها، اهداف کلان و اهداف عملیاتی برای وزارت آموزش و پرورش اقدام نموده است. دو پیش شرط اساسی برای اجرای تمرکززدایی در نظام‌های متمرکز خواست سیاسی و ظرفیت‌سازی است (Parry, 1997: 219). با توجه به اظهارات و برنامه‌های سیاستمداران دولت و برنامه‌های توسعه پنجم و ششم می‌توان گفت که نشانه‌هایی مبنی بر وجود خواست سیاسی در این زمینه وجود دارد ولی در مورد ظرفیت‌سازی باید اقدامات بیشتری صورت پذیرد.

۴. مدل مفهومی تحقیق

با توجه به اینکه در شرایط فعلی کشور خط‌مشی‌گذاری آموزشی به صورت متمرکز انجام می‌گیرد، محقق برای اجرای تمرکززدایی در سطح ملی، با توجه به روش‌ها و مدل‌های موجود بازمهندسی فرآیندهای کسب و کار (BPR) در بخش آموزش و پرورش را به عنوان یکی از مناسب‌ترین روش‌های قابل اجرا مورد بررسی قرار داده است. مدل‌ها و ابزار مختلفی برای تمرکززدایی در بخش آموزش در مبنای نظری وجود داشت اما مدل بازمهندسی فرآیند، به علت جامعیت و قابلیت اجرای بیشتر مورد استفاده قرار گرفت. برای مدل کلی این تحقیق از روش بازمهندسی فرآیند کسب و کار^۱ (BPR) در بخش آموزش و پرورش استفاده شده است. این روش در بسیاری از سازمان‌های خدماتی و تولیدی در سرتاسر جهان به کار گرفته شده است (Al-Mashari & Others, 2001: 442). محققان مختلفی (بنجامین^۲، ۱۹۹۸؛ دیویس^۳ و مهتا^۴، ۱۹۹۷؛ گالس^۵، ۱۹۹۴) بر اهمیت استفاده از بازمهندسی فرآیند در بخش آموزش برای کاهش هزینه‌ها و ارتقای خدمات تأکید داشته‌اند. والکر^۶ و بلک^۷ (۲۰۰۰)، سه دلیل برای به کارگیری روش بازمهندسی فرآیند کسب و کار در بخش آموزش ذکر می‌کنند. اولین دلیل برای مواجهه با چالش‌های صنعت آموزش و پاسخگویی به نیازهای ذی‌نفعان است. دلیل دوم، دستیابی به کارایی و انعطاف بیشتر و سومین دلیل، داشتن درک صحیح از تمام متغیرهایی است که بر روی عملکرد فردی و سازمانی تأثیر می‌گذارند (Balaji, 2004). تحقیق دیگری که در بخش آموزش در

1. Business Process Reengineering

2. Benjamin

3. Davis

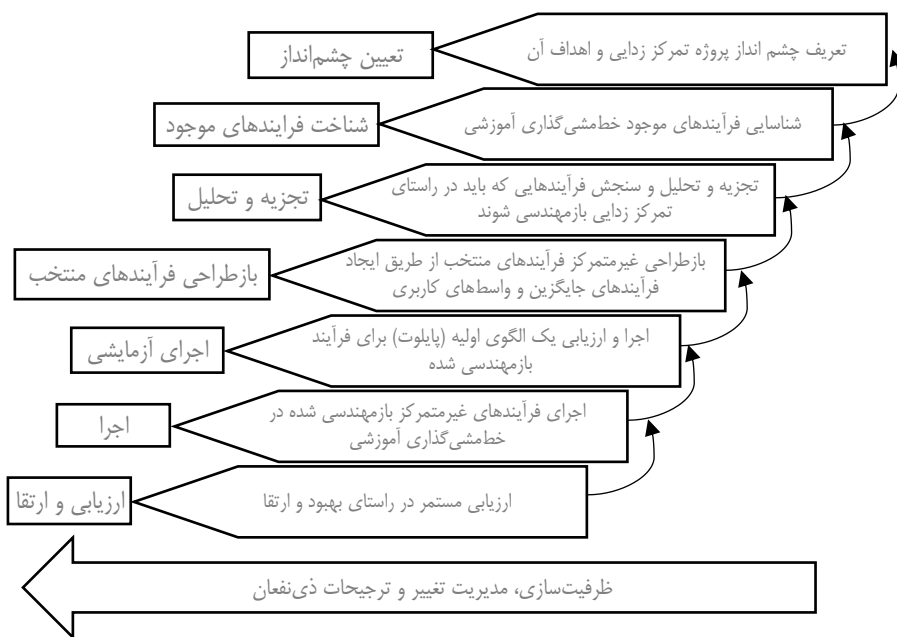
4. Mehta

5. Gales

6. Walker

7. Black

ایرلند شمالی انجام شد، نتایج مشابهی را آشکار ساخت که بر پایه نیازهای مشتریان، طراحی و ارتقای فرآیندهای کلیدی کسب و کار و شناسایی عوامل حیاتی موفقیت است (McAdam & Bickerstaff, 2001). یکی از خروجی‌های جانبی برآمده از تأکید بازمهندسی فرآیند بر کارایی و اثربخشی، کاهش اندازه و تعدیل نیروی کار می‌باشد. با تزریق روش‌های نوین انجام دادن کارها است. بازمهندسی فرآیند، موقعیتی را برای مدیریت ارشد فراهم می‌سازد تا نیروی کار را کاهش داده و فرهنگ سازمانی را تغییر دهند: فرهنگی که بازتاب آن را در ارزش‌ها، هنجارها، روش‌ها و انتظارات می‌توان مشاهده کرد (Shein, 2004). مدل مفهومی برگرفته از مبانی و ادبیات نظری به صورت ذیل است. این مدل شامل هفت مرحله است که با تعیین اهداف و چشم‌انداز و تعریف رسالت و مأموریت برای پروژه کاهش تمرکز شروع شده و به ارزیابی مستمر ختم می‌شود.



شکل ۱. مدل برگرفته از مبانی تئوریک و ادبیات نظری (Hammer & Champy, 1993)

۵. روش تحقیق

در تحقیق حاضر از روش کیفی تحلیل تم به برای پاسخ سؤال اصلی پژوهش استفاده شده است. در طول چند دهه اخیر به طور قابل توجهی این شناخت در بین جامعه‌شناسان ایجاد

شده است که درک پدیده‌ها و رفتارها به طور قابل توجهی به واسطه داده‌ها و روش‌های کیفی کامل‌تر خواهد شد. روش‌های کیفی از سنت فلسفی تفسیری یا هرمنوتیکی ناشی می‌شوند که با این نگاه که انسان‌ها موجودات اجتماعی هستند که به طور فعال دنیای پیرامون خود را تفسیر و تجربه می‌کنند (سروستانی، ۱۳۷۵). فراگرد تحلیل مضمون زمانی شروع می‌شود که تحلیلگر الگوهای معنی و موضوعاتی که جذابیت بالقوه دارند را مورد نظر قرار می‌دهد. این تحلیل شامل یک رفت‌وبرگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های کدگذاری شده، و تحلیل داده‌هایی است که به وجود می‌آیند. نگارش تحلیل از همان مرحله اول شروع می‌شود. به طور کلی، هیچ راه منحصر به فردی برای شروع مطالعه در مورد تحلیل مضمون وجود ندارد (Braun & Clarke, 2006: 81). در تحقیق کیفی، در زمان انتخاب نمونه، تحقیق باید مسائلی را مورد توجه قرار دهد که در ادامه توضیح داده خواهد شد. یکی از معیارهای اصلی این است که تا چه حد موضوع تحقیق برای مصاحبه‌شوندگان یک موضوع اصلی و اساسی است؛ یعنی از آن اطلاعات دست اول و مستقیم دارند (Seidman, 2006). با توجه به اینکه هدف اصلی تحقیق شناسایی عوامل اصلی تمرکززدایی در فرآیند خط‌مشی‌های آموزشی کشور است باید از افراد دخیل و با تجربه در امر خط‌مشی‌گذاری آموزشی یا به اصطلاح خبرگان آگاه استفاده می‌شد تا نظرات آنان بیش از پیش مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. به علاوه با مجریان و مدیران رده بالای وزارت آموزش و پرورش به عنوان منبع دیگری برای کسب اطلاعات و الهام‌بخشی استفاده شد. همچنین تعدادی از مدیران مدارس منتخب همچون مدارس تعاونی و هیأت امنایی که در این گونه مدارس حیطه تصمیمات مدیر گسترده‌تر است، مورد مصاحبه قرار گرفتند. سعی شد که با توجه به در نظر داشتن مسیر حرفه‌ای این افراد، تحصیلات مرتبطی داشته باشند تا علاوه بر آشنایی بیشتر با مباحث تئوریک اطلاعات قابل اطمینان‌تری به دست آید که به جز چند مورد خاص این چنین بود. برای نمونه‌گیری، روشی که بیشترین توافق بر سر آن انجام گرفته، روش نمونه‌گیری هدف یافته است (Seidman, 2006). در این روش سعی می‌شود با توجه به سؤالات تحقیق نمونه‌های مطلع به شکل هدفمند انتخاب شوند. در این صورت با توجه به زمان و منابع در دسترس، می‌توان از تعداد ۲۵-۱۰ نمونه برای انجام مصاحبه استفاده کرد. بر همین اساس، تعداد ۱۵ نمونه از افرادی همچون وزرای سابق آموزش و پرورش، معاونین اسبق و فعلی وزارت آموزش و پرورش، اعضای شورای عالی آموزش و پرورش و اعضای شورای عالی انقلاب فرهنگی و افراد متخصص انتخاب شدند.

مصاحبه‌ها تا جایی ادامه پیدا کرد که محققان به اشباع نظری رسیدند. تمام جریان مصاحبه با استفاده از ضبط صوت ثبت شد. زمان تقریبی برای هر مصاحبه یک ساعت در نظر گرفته شد و در حین مصاحبه‌ها نسخه‌برداری توسط محققان صورت پذیرفت. نسخه‌برداری، آماده کردن اطلاعات کسب شده در مصاحبه برای تحلیل است. در این مطالعه برای تجزیه و تحلیل متن مصاحبه‌ها از روش تجزیه و تحلیل تم استفاده شد. تحلیل مضمون روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها یا مضمون‌ها) موجود درون داده‌هاست. این روش داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند. اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را نیز تفسیر کند (Thomas, 2003).

۶. یافته‌های تحقیق

مضمون، انتزاعی‌ترین سطح داده‌ها است و شکل‌گیری و انتخاب آنها به میزان قابل توجهی به ساختار پژوهش بستگی دارد. براون و کلارک، تحلیل مضمون را روشی انعطاف‌پذیر می‌دانند (Braun & Clarke, 2006). بویاتزیس، تحلیل مضمون را ابزاری مناسب برای سایر روش‌ها می‌داند (Boyatzis, 1998). برخی محققان نیز کدگذاری مضامین در روش تحلیل مضمون را به‌عنوان فرآیند پیش‌نیاز تحلیل‌های کیفی دانسته‌اند (Ryan & Bernard, 2000: 793). در این روش ابتدا متن مصاحبه پیاده‌سازی شد و با استفاده از نسخه‌برداری‌های انجام شده از جریان مصاحبه تکمیل گردید. سپس با مطالعه دقیق این متون ابتدا ۸۸ کد اولیه و ۳۶ تم فرعی استخراج شد. در صورت وجود بخش‌هایی با مضامین مشابه در متن مصاحبه‌های قبلی از همان کدهای قبلی اختصاص داده شده به‌عنوان نشانگر استفاده شد. سپس بر اساس تمام تم‌های فرعی شناسایی شده در کل تحقیق، دسته‌بندی کلی‌تری انجام شد که منجر به شناسایی ۱۲ تم اصلی گشت. تم‌های اصلی و فرعی استخراج شده از متون مصاحبه در جدول ذیل نمایش داده شده‌اند.

جدول ۱. یافته‌های تحقیق

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی
شناسایی فرآیند خطمشی‌گذاری آموزشی	تهیه پیش‌نویس و رسالت و مأموریت برای پروژه تمرکززدایی، جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های ورودی از دست‌اندرکاران فرآیند خطمشی‌گذاری آموزشی، ایجاد تیم برای انجام پروژه تمرکززدایی در فرآیند خطمشی‌گذاری آموزشی.
درک محیط فرآیند خطمشی‌گذاری آموزشی	گفت‌وگو و مصاحبه با خطمشی‌گذاران حوزه آموزش و پرورش، مصاحبه با ذی‌نفعان و افراد دخیل در فرآیند خطمشی‌گذاری آموزشی، مصاحبه و گفت‌وگو با صاحبان یا مجریان فرآیندهای کاری در سطوح مدیریتی مختلف (وزارتخانه، استان، منطقه، مدرسه)، جمع‌آوری مدارک از فرآیند خطمشی‌گذاری آموزشی موجود.
مستندسازی فرآیند خطمشی‌گذاری آموزشی	گرفتن بازخورد از ذی‌نفعان و دست‌اندرکاران و جمع‌آوری داده برای مستندسازی فرآیند خطمشی‌گذاری آموزشی، تهیه پیش‌نویس طرح تمرکززدایی با استفاده از بازمهندسی فرآیند خطمشی‌گذاری آموزشی، بروزرسانی اهداف و مقاصد طرح تمرکززدایی.
تجزیه و تحلیل محیط فرآیند خطمشی‌گذاری آموزشی	انجام تحلیل ژرفنگر درباره فرآیندها و رویه‌های موجود خطمشی‌گذاری آموزشی، بررسی ریسک‌ها و فرضیات موجود برای انجام پروژه تمرکززدایی، تشخیص عوامل بالقوه مقاومت و اینرسی برای انجام پروژه تمرکززدایی.
ایجاد فلوچارت فرآیند خطمشی‌گذاری آموزشی موجود در ایران	تهیه نقشه فرآیندها، وظایف، و رویه‌های بنیادین خطمشی‌گذاری آموزشی کشور، ایجاد فلوچارت فرآیند خطمشی‌گذاری آموزشی کشور با مشخص نمودن وابستگی‌ها، تشخیص نیازهای تکنولوژیک برای انجام پروژه تمرکززدایی.
تشخیص نقاط قوت و ضعف فرآیند خطمشی‌گذاری آموزشی کشور	تشخیص فرآیندهای کارآمد و ناکارآمد خطمشی‌گذاری آموزشی کشور، تشخیص شکاف‌ها، همپوشانی‌ها و موارد اضافی در خطمشی‌گذاری آموزشی کشور، مشارکت دادن ذی‌نفعان و دست‌اندرکاران در ایده‌پردازی و ارائه پیشنهاد برای پروژه.
بازمهندسی فرآیند خطمشی‌گذاری آموزشی در راستای تمرکززدایی	طراحی ویژگی‌ها و کارکردهای غیرمتمرکز فرآیند خطمشی‌گذاری آموزشی، ایجاد مشارکت فعال و گرفتن بازخورد از استفاده‌کنندگان و افراد دخیل در خطمشی‌گذاری آموزشی، اخذ تأیید فرآیند غیرمتمرکز خطمشی‌گذاری آموزشی از تمام دست‌اندرکاران خطمشی.
تهیه فلوچارت فرآیند غیرمتمرکز خطمشی‌گذاری آموزشی	تهیه فلوچارت فرآیند غیرمتمرکز خطمشی‌گذاری آموزشی و مشخص کردن وابستگی‌ها، ایجاد واسطه کاربری برای فرآیند غیرمتمرکز خطمشی‌گذاری آموزشی در حیطه فناوری اطلاعات (IT).

ادامه جدول ۱. یافته‌های تحقیق

تم‌های اصلی	تم‌های فرعی
آموزش، برقراری ارتباط، و جمع‌آوری بازخورد	آموزش و برقراری ارتباط با استفاده‌کنندگان و ذی‌نفعان خطمشی، جمع‌آوری بازخورد درباره فرآیند غیرمتمرکز خطمشی‌گذاری آموزشی، مشخص کردن متغیرهای اصلی سنجش و مرتبط کردن آنها به اهداف و مقاصد پروژه.
الگوی اولیه فرآیند غیر متمرکز خطمشی‌گذاری آموزشی	ایجاد الگوی اولیه برای فرآیند غیرمتمرکز خطمشی‌گذاری آموزشی، اجرای الگوی اولیه به‌صورت پایلوت، جمع‌آوری بازخورد از ذی‌نفعان و استفاده‌کنندگان.
اجرای فرآیند متمرکز خطمشی‌گذاری آموزشی	اجرای فرآیند غیرمتمرکز خطمشی‌گذاری آموزشی، نظارت بر عملیات فرآیند غیرمتمرکز و حمایت از آن، بررسی سطح موفقیت در رسیدن به اهداف استراتژیک فرآیند بازمهندسی شده.
ارزشیابی و گزارش نتایج	انجام ارزشیابی تلخیصی (تراکمی)، مورد توجه قرار دادن نگرانی‌ها و مباحث مطرح شده توسط استفاده‌کنندگان، گزارش راجع به خروجی‌های کلیدی (صرفه‌جویی در هزینه‌ها، کارایی افزایش یافته و ...).

۷. بحث و بررسی: مسیر یابی الگوی تمرکززدایی در فرآیند خطمشی‌گذاری آموزشی کشور

بر اساس تجزیه و تحلیل‌ها بر روی مصاحبه‌های انجام شده و با الهام از روش بازمهندسی فرآیند، الگوی ارائه‌شده در این تحقیق با هدف تمرکززدایی در فرآیند خطمشی‌گذاری آموزشی، چهار مرحله یا فاز ارائه می‌دهد. فازهای طراحی‌شده در پژوهش حاضر برای تمرکززدایی از فرآیند خطمشی‌گذاری آموزشی عبارتند از: فاز ابتدایی، فاز تجزیه و تحلیل، فاز بازمهندسی، فاز اجرا و ارزیابی. هر فاز سه تم اصلی دارد.

در ذیل تمامی این مراحل به‌صورت تحلیلی به همراه نمونه گزاره‌های مستخرج از مصاحبه‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرند.

فاز ابتدایی

بر اساس داده‌های حاصل از پژوهش در این فاز، تیم اجرای پروژه تمرکززدایی در فرآیند خطمشی‌گذاری آموزشی ابتدا باید به شناسایی فرآیند متمرکز فعلی خطمشی‌گذاری آموزشی در کشور بپردازد و سپس اقداماتی برای درک این فرآیند متمرکز و مستندسازی آن انجام دهد. در این راه ابتدا باید پیش‌نویس رسالت و مأموریت پروژه تمرکززدایی

تعریف شود. برای شناخت فرآیند خط‌مشی‌گذاری موجود باید به جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های ورودی از دست‌اندرکاران فرآیند خط‌مشی‌گذاری آموزشی پرداخت و برای این کار، آیین‌نامه‌ها و اقدامات انجام‌شده در وزارتخانه آموزش و پرورش می‌تواند منبع مهمی به شمار آید.

فاز تجزیه و تحلیل

در فاز دوم الگوی ارائه شده، به تجزیه و تحلیل می‌پردازیم. در این فاز، محیط فرآیند موجود آنالیز و سپس فلوجارتی از فرآیند موجود تهیه می‌شود و در پایان باید به تشخیص نقاط قوت و ضعف فرآیند خط‌مشی‌گذاری آموزشی فعلی برسیم. برای این کار ابتدا با تحلیل ژرف‌نگر از فرآیند خط‌مشی‌گذاری موجود شروع می‌کنیم و سپس به بررسی ریسک‌ها و فرضیات موجود برای انجام پروژه تمرکززدایی می‌پردازیم. به‌طور مثال، یکی از متخصصان و افراد با سابقه در زمینه خط‌مشی‌گذاری آموزشی در ایران می‌گوید:

«تیم اجرایی بعد انجام تحلیل‌ها و گرفتن بازخورد تا حدود زیادی با روند خط‌مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری در بخش‌های مختلف آشنا می‌شوند و با شناخت بیشتر محدودیت‌ها می‌توانند ریسک‌های پروژه را ارزیابی کنند. همانطوری که در ادبیات نظری مدیریت هم به این موضوع اشاره شده، ایجاد تغییر در سازمان‌ها علی‌الخصوص سازمان عریض و طویلی مثل وزارتخانه آموزش و پرورش به آسانی صورت نمی‌پذیرد».

فاز بازمهندسی فرآیند

این فاز با بازمهندسی فرآیند خط‌مشی‌گذاری آموزشی در راستای تمرکززدایی شروع می‌شود و با ایجاد فلوجارتی از فرآیند غیرمتمرکز طراحی شده و سپس جمع‌آوری بازخورد از خط‌مشی‌گذاران و دست‌اندرکاران و ذی‌نفعان ادامه می‌یابد. در این پژوهش، طراحی ویژگی‌ها و کارکردهای غیرمتمرکز فرآیند خط‌مشی‌گذاری آموزشی مدنظر مشارکت‌کنندگان است. سپس بر روی ایجاد مشارکت فعال و گرفتن بازخورد از استفاده‌کنندگان و افراد دخیل در خط‌مشی‌گذاری آموزشی و گرفتن تأییدیه از آنان تأکید می‌ورزند. در همین ارتباط مشارکت‌کننده‌ها بیان می‌دارند که:

«برای طراحی مراحل و چرخه خط‌مشی‌گذاری به‌صورت غیرمتمرکز باید در راستای

هدفی که ما از تمرکززدایی داریم کارکردهای غیر متمرکز بودن را شرح دهیم تا مشخص شود که این نوع تصمیم‌گیری چه مزایا و ویژگی‌هایی برای مدارس به دنبال خواهد داشت و چگونه باعث ارتقای کیفیت آموزش می‌شوند.

فاز اجرا و ارزیابی

در این فاز، ایجاد یک الگوی اولیه تمرکززدایی برای اجرای پایلوت پروژه در دستور کار قرار می‌گیرد. پس از گرفتن بازخورد از اجرای اولیه، اجرای کامل فرآیند غیرمتمرکز جدید در دستور کار قرار می‌گیرد و در پایان کار با ارزشیابی و گزارش نتایج به پایان می‌رسد. بنابر نظر خبرگان، سطح موفقیت در رسیدن به اهداف استراتژیک فرایند بازمهندسی شده اندازه‌گیری و گزارشی راجع به خروجی‌های کلیدی (صرفه‌جویی در هزینه‌ها، کارایی افزایش یافته و...) باید داده شود. یکی از وزرای اسبق آموزش و پرورش در این باره این‌گونه اظهار نظر می‌کند:

«بعد از اینکه تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری در مواردی که تعیین می‌کنیم به صورت غیرمتمرکز انجام شد و اختیارات و مسئولیت‌ها در حوزه‌های مشخص به سطوح پایین‌تر تفویض شد، باید مشخص شود که چه ارتقایی در سیستم داشته‌ایم. آیا در فلان بخش مذکور کارایی و اثربخشی افزایش داشته است. در اینجا شاخص‌ها و اینکه از قبل بدانیم چه می‌خواهیم و برای بهبود کدام شاخص‌ها در این حوزه کاهش تمرکز صورت گرفته، اهمیت خود را نشان می‌دهند».

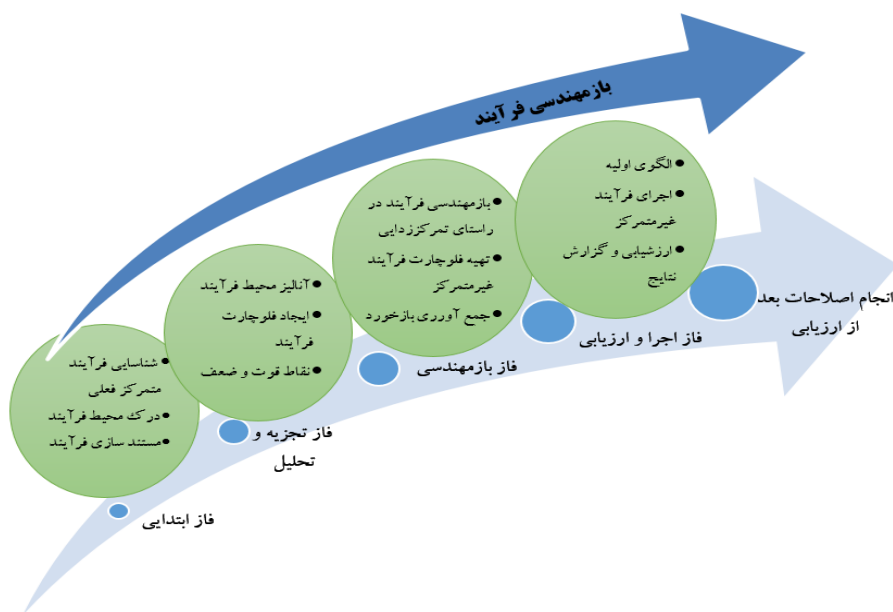
جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

لازم است این نکته یادآوری شود که انواع تمرکززدایی در نظام‌های آموزشی با توجه به سیستم حکومتی، ارزشی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی جامعه و با نگاه به قابلیت‌های درون نظام آموزشی صورت پذیرد (حقیقی، ۱۳۹۱: ۶۰). لذا در این تحقیق مرور کلی بر نظام آموزشی در ایران انجام گرفت و با توجه به اطلاعات به دست آمده از مطالعات اسنادی و کتابخانه‌ای و مشاهدات میدانی محقق در حین تحقیق، ارکان اصلی مدل مفهومی تحقیق پدیدار شد. به علاوه، سعی شد تا از مبانی موجود در ادبیات نظری تمرکززدایی نیز بهره لازم گرفته شود تا پشتوانه تئوریک قابل ارائه‌ای برای مدل پیشنهادی باشد. در این بخش

چند توصیه سیاستی برای محققان و مجریان پروژه تمرکززدایی در فرآیندهای خط‌مشی‌گذاری آموزشی ذکر می‌شود:

- در تمرکززدایی آموزشی پیشرفت کوتاه‌مدت با نوآوری بلندمدت باید ترکیب شود و رسیدن به پیشرفت مداوم بعد از تغییر یکباره فرآیندها مد نظر قرار گیرد. برای رسیدن به این مقصود می‌توان از طراحی انقلابی تغییرات و یک اجرای تکاملی استفاده کرد. قبل از شروع اجرا باید فرآیندهایی که قصد بازمهندسی آنها به صورت غیرمتمرکز را داریم، مشخص کرده و همچنین فرآیندهای مورد نظر را بر مبنای ایجاد تغییرات بنیادین یا تغییرات تدریجی طبقه‌بندی کنیم.
- توجه به ابعاد تغییرات می‌تواند احتمال موفقیت در اجرای تمرکززدایی را افزایش دهد. در یک پروژه تمرکززدایی، تغییرات ممکن است در نقش‌ها و مسئولیت‌ها، در ساختار سازمانی، در سیستم‌های مدیریتی، در الزامات مهارتی، در اعتقادات و ارزش‌های مشترک و در پاداش و سیستم‌های شناختی اعمال شود.
- پروژه تمرکززدایی باید با آموزش منابع انسانی همراه شود. به علاوه، نباید از نقش مشارکت کارکنان غافل شد. زیرا مشارکت دادن کارکنان باعث به وجود آمدن تعهد سازمانی بیشتر برای اجرای پروژه بازمهندسی در کارکنان خواهد شد.
- استفاده از ابزار نرم‌افزاری منجر به تولید نتایج با کیفیت بالاتر، ارتقا بهره‌وری، حذف کارهای بیهوده، و سرعت بیشتر در انجام پروژه می‌شود. فناوری اطلاعات به برنامه‌ریزی قبلی و درک فرآیندها، همچنین به ایجاد یکپارچگی در رسیدن به اهداف پروژه کمک می‌کند.
- داشتن چشم‌انداز و رهبری قدرتمند از سوی مدیریت، کلید اصلی موفقیت در تمرکززدایی است. توجه به این مقوله منجر به پرورش منابع انسانی کارا تر نیز می‌شود. به طور کلی پیشنهادی که برای تحقیقات آتی ارائه می‌شود، پژوهش در ارتباط با چگونگی ایجاد ظرفیت در سطوح پایین‌تر به خصوص سطح منطقه و مدرسه است. با توجه به اینکه سال‌های اخیر سیاست تمرکززدایی یکی از سیاست‌های اصلی وزارت آموزش و پرورش بوده است، به نظر می‌رسد خواست سیاسی در این زمینه وجود دارد ولی در مورد ظرفیت‌سازی هنوز جای بحث و بررسی است. در پایان لازم به ذکر است که همانطور که در طی مصاحبه‌ها نیز به آن اشاره شد، تمرکززدایی یک پروژه مستمر است و ارزیابی مستمر باید در تمامی مراحل پروژه مد نظر قرار گیرد. الگوی برآمده از یافته‌های این

تحقیق به صورت ذیل است:



شکل ۲. الگوی تمرکززدایی در فرآیند خط‌مشی‌گذاری نظام آموزشی ایران

فهرست منابع

الف) منابع فارسی

۱. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۴). «تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی»، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
۲. حقیقی، مسعود (۱۳۹۱). «نقش تمرکززدایی و تفویض اختیار در ساختار آموزش و پرورش»، فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، دوره ۳، شماره ۳ (مسلسل ۱۱).
۳. ستایش، حسن (۱۳۹۳). «نقش مدارس و معلمان در تقویت و توسعه تفکر پژوهشی». www.Danaee.com.
۴. سامی و همکاران (۱۳۸۶). تمرکززدایی و منافع تشکیل دولت‌های محلی، مجله تحقیقات اقتصادی، دوره ۴۸، شماره ۱.
۵. سروستانی، صدیق (۱۳۷۵). «کاربرد تحلیل محتوی در علوم اجتماعی»، فصلنامه علوم اجتماعی، شماره (۸).
۶. گویا، زهرا و لیلا فدک‌ساز خسروشاهی (۱۳۸۶). «تبیین جدیدی برای تمرکز و عدم تمرکز در ایران»، فصلنامه مطالعات برنامه درسی، ۱ (۴).
۷. هاوالت، مایکل و ام. رامش (۱۳۸۰). «مطالعه خط‌مشی عمومی»، ترجمه عباس منوریان و ابراهیم گلشن، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

ب) منابع لاتین

1. Al-Mashari, M. , Irani, Z. , & Zahiri, M. (2001). Business Process Reengineering: a survey of international experience. *Business Process Management*, 7 (5).
2. Ashmawy, I. (2013). The Effect of Education Decentralization on School Leadership in the Vocational Schools, a Comparative Study between the German and the Egyptian Practice. Ph. D Thesis. Bremen University.
3. Balaji, Manisha. (2004). Reengineering an Educational Institute: a Case Study in New Zealand. Working Paper No. 2. School of International Studies AIS, St Helens, New Zealand .
4. Behrman, J. , Deolalikar, A. , & Soon, L. (2002). Promoting effective schooling through education decentralization in Bangladesh, Indonesia, and Philippines. Manila: Asian Development Bank.
5. Boyatzis, R. (1998). Transforming qualitative information: thematic analysis and code development. Sage.
6. Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3.
7. Busemeyer, M. (2008). The Impact of Fiscal Decentralization on Education and Other Types of Spending, *Swiss Political Review*, Vol. 14, No. 3.
8. Caldwell, B. J. (2005). School-Based Management. International Institute for

- Educational Planning. Paris: UNESCO.
9. Edquist, L. (2005, June). Decentralization of Educational Management in Vietnam. Jonkoping: Jonkoping Internatioonal Business School.
 10. Gershberg, A. J. (1999). Education Decentralization Processes in Mexico and Nicaragua: Legislative versus Ministry-Led Reform Strategies. *Comparative Education*, No 35.
 11. Gershberg, A., & Winkler, D. R. (2000). Education decentralization in Africa. In B. Levy, & S. Kpundeh (Eds.) , *Building State Capacity in Africa: New Approaches, Emerging Lessons*. Washington DC: The World Bank.
 12. Hammer M. and Champy J. (1993) *Reengineering the Corporation*. New York: Harper Business.
 13. McAdam, R. and Bickerstaff, I. (2001). Reengineering based change in the further education sector in Northern Ireland – a qualitative study. *Business Process Management Journal*. 7 (1) , 50.
 14. McGinn, N., & Welsh, T. (1999). Decentralization of Education: Why, What, and How? *Fundamentals of Educational Planning*. Paris: UNESCO.
 15. Parry, T. (1997). Achieving Balance in Decentralization: a Case Study of Education Decentralization in Chile. *World Development*, 25.
 16. Rondinelli, D. (1984). *Decentralization in Developing Countries*. Washington: The World Bank.
 17. Ryan, G. W., & Bernard, H. R. (2000). Data Management and Analysis Methods. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*. Oaks: Sage.
 18. Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3 ed.). New York: Wiley.
 19. Seidman, I. (2006). *Interviewing as Qualitative Research, A guide for Researchers in Education and the Social Sciences*. New York: Teachers College Press, Columbia University.
 20. Sen, D., & Bandyopadhyay, A. (2010). Educational decentralization as part of public administration reform in Turkey. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2.
 21. Sepehri, M., Mashayekhi, A., & Mozaffar, A. (2004, December). Transformation of Higher Education System in a Developing Country Case of Decentralization and Reengineering of Faculty Hiring Process. *UNESCO Colloquium on Research and Higher Education*.
 22. Thomas, D. R. (2003). *A general inductive approach for qualitative data analysis*. Auckland, New Zeland: University of Auckland.