

## طراحی حکمرانی مؤثر آموزش و پرورش

نویسنده: کیچی یان ساگوین<sup>۱</sup>

مترجم: حمید عزیزی<sup>۲</sup>

### چکیده



سیستم‌های آموزشی سراسر جهان، روش‌های مختلفی را آزموده‌اند تا حکمرانی آموزش و پرورش را به‌عنوان پاسخی برای چالش بهبود کمی و کیفی خدمات آموزشی معرفی کنند. با این حال، همان‌طور که بازارها و دولت‌ها متزلزل می‌شوند، این ترتیبات حاکمیتی نیز ممکن است زمانی شکست بخورد که دولت نتواند به نحو موثری هدایت کند و یا اینکه نتواند ذی‌نفعان را قادر به همکاری با یکدیگر بسازد. این مقاله، ترکیب خطامشی مکمل (ترکیب آگاهانه عناصر محتوایی و رویه‌ای خطامشی) را به‌عنوان یک اصل مهم در جلوگیری از شکست‌های حکمرانی پیشنهاد می‌کند. در این پژوهش، از برنامه پیمانکاری خدمات آموزشی فیلیپین<sup>۳</sup> - یکی از بزرگترین مشارکت‌های دولتی-خصوصی در جهان آموزش - به‌عنوان نمونه مورد مطالعه استفاده شده تا نشان دهد که اصلاحات حکمرانی آموزش و پرورش به جدال برای موثر بودن تا زمانی ادامه خواهد داد که ابزارهای رویه‌ای خطامشی برای بیان دقیق اهداف آن وجود نداشته باشد.

### ۱. مقدمه



سیستم‌های آموزشی در سراسر جهان از دهه ۱۹۸۰ دستخوش دگرگونی‌های بزرگی شده‌اند که عمدتاً به دلیل تغییرات گسترده در نقش دولت توسط پارادایم مدیریت امور عمومی جدید بوده است (سوگل و جاگارد، ۲۰۰۸). افزایش تقاضا برای کاهش مداخله دولت، آنها را مجبور کرد برای ارائه خدمات آموزشی به کنشگران غیردولتی روی بیاورند. در عین حال، بسیاری از دولت‌ها، به‌ویژه در کشورهای درحال توسعه، متعهد می‌شوند که آموزش را از طریق افزایش ثبت‌نام در مدارس و درعین حال، بهبود کیفیت

آموزش، به طور کمی گسترش دهند. دستیابی به این «رویای غیرممکن»، اغلب با محدودیت در ظرفیت و منابع دولت تعدیل می‌شود (جونز، ۲۰۰۸). در نتیجه، مفهوم «حکمرانی» آموزش به عنوان واژه‌ای فراگیر برای پاسخ بسیاری از سیستم‌های آموزشی به این تحولات سیاسی و اقتصادی جهانی در دهه ۱۹۹۰ پدیدار شد (دیل، ۱۹۹۷؛ داون، ۲۰۰۷).

حکمرانی آموزش شامل دو معنی می‌شود: اول اینکه، به عنوان فرایند تجدید ساختار، فعالیت‌های آموزش چگونه و توسط چه کسی اجرا می‌شود؟ دوم، حکمرانی آموزش پیامد ترتیبات در جایی است که کنشگران غیردولتی و سایر سطوح دولت، نقش بیشتری در ارائه خدمات آموزشی ایفا می‌کنند (دیل، ۱۹۹۷؛ کوپیمان، ۱۹۹۹؛ بردهان، ۲۰۰۲). تغییرات اخیر در حکمرانی آموزش اغلب شامل تمرکززدایی آموزش، مدیریت مدرسه‌محور، انتخاب بیشتر والدین، و خصوصی‌سازی آموزشی است (والفورد، ۱۹۹۶؛ لیندبلاد، یوهانسون و سیمولا، ۲۰۰۲). اتخاذ ترتیبات حکمرانی این‌چنینی، عموماً مستلزم آن است که دولت از بخشی از نقش خود در ارائه مستقیم آموزش صرف‌نظر کند و مسئولیت تشویق بیشتر کنشگران غیردولتی در آموزش را برعهده بگیرد.

با وجود اینکه انتقال از برنامه آموزش عمومی سلسله‌مراتبی به حکمرانی آموزش به‌عنوان راه‌حلی برای رفع مشکلات دولت مطرح می‌شود، اما لزوماً نتایج بهتر آموزش را تضمین نمی‌کند. فهرست طولانی از مطالعاتی وجود دارد که تاثیر تمرکززدایی بر نتایج آموزش را بررسی می‌کنند، اما تا حد زیادی بی‌نتیجه باقی مانده‌اند (براودا، ۱۹۹۳؛ پری، ۱۹۹۷؛ وایمن، ۲۰۰۳؛ بارانکی و راک وود، ۲۰۰۷؛ فاگت و سانچز، ۲۰۰۸؛ کلارک، مارتورل و راکاف، ۲۰۰۹؛ نپر، ۲۰۱۰) و بحث در مورد اینکه آیا دولت‌های

۱. لی کوان یو، مدرسه خطامشی‌گذاری عمومی، دانشگاه ملی سنگاپور، سنگاپور.

۲. دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، ایران. ایمیل: hmdazizi@ut.ac.ir

برای عملیاتی کردن ابزارهای محتوایی خطمشی است.

## ۲. شکست‌های حکمرانی در آموزش و طراحی خطمشی

رویکرد «حکمرانی نوین» مستلزم ترک برنامه‌های عمومی سلسله‌مراتبی، آژانس‌ها و حرکت به سمت «سیستم بسط‌یافته حکومت شخص ثالث است که عناصر حیاتی اقتدار عمومی با یک‌دسته از بازیگران غیردولتی یا دولتی دیگر، اغلب در سیستم‌های مشارکتی پیچیده به اشتراک گذاشته شده است.» (سالامون، ۲۰۱۱: ۱۶۱۳). این مساله بر ارزش چیدمان درون‌سازمانی و ابزارها برای ساختارمند نمودن موثرتر این روابط تاکید می‌کند (آزبورن، ۲۰۱۶). از آنجایی که «آموزش توسط شرکت‌های تجاری و خانواده‌ها، همچنین توسط دولت صورت می‌گیرد؛ بنابراین، بخشی از آن در خارج از بازار انجام می‌شود.» (ریولین، ۱۹۷۳: ۴۱۳)، دولت‌ها مدت‌هاست که آموزش پایه را حکمرانی می‌کنند؛ اما ظهور انواع پیکربندی‌ها که دولت‌ها توسط آنها مشارکت بازیگران غیردولتی در ارائه خدمات آموزشی را تشویق می‌کنند، بررسی مجددی را در مورد اینکه چگونه دولت‌ها می‌توانند این روابط را به شکل موثرتری ساختاربندی کنند، می‌طلبد.

در مرکز این چیدمان حکمرانی، دولت قرار دارد. برخلاف انتظارات اولیه مبنی بر محوشدن دولت‌ها در دوره چیدمان نوین حکمرانی، همچنان مسئولیت دولت است که شرکای خود را به کار گرفته، بازیگران متعددی را با منافع متضاد گردهم‌آورد (کاپانو، ۲۰۱۱). همان‌طور که ژوزف قبلا هشدار داده بود، «باید از دیدن حکومت به‌عنوان راه‌حلی کارآمدتر از بازارها یا دولت‌ها برای مشکلات هماهنگی اقتصادی یا سیاسی اجتناب کرد.» (ژوزف، ۱۹۹۵: ۳۲۵). در عوض، حکمرانی باید به‌عنوان ایجاد نوع خاصی از رابطه بین بازیگران دولتی و غیردولتی در نظر گرفته شود که اغلب شامل ترکیبی از رویکردهای قانونی، بازار، شبکه و شرکتی شدن است. (هاولت و رامش، ۲۰۱۴؛ کاپانو، هاولت و رامش، ۲۰۱۵)

### ۱-۲. منابع شکست‌های حکمرانی

همان‌طور که بازارها و دولت‌ها در ارائه خدمات شکست می‌خورند، چیدمان خاص حکمرانی نیز می‌تواند مکانیسمی ناکارآمد برای ساختاربندی روابط بین دولت و بازیگران غیردولتی باشد. شکست‌های حکمرانی به‌طور ویژه‌ای برجسته می‌شوند؛ زیرا به سوی خدمات عمومی‌ای رهنمون می‌شود که کمتر ارائه شده و به نیازهای جامعه پاسخگو نیستند (باکر و همکاران، ۲۰۰۸). شکست حکمرانی اساساً درباره «ناکارآمدی درک شده فرایند حکمرانی» است (دیکسون و دوگان، ۲۰۰۲: ۱۷۴)؛ اما با توجه به اینکه حکمرانی ابزاری برای برقراری روابط است،

محلی در ارائه خدمات آموزشی کارآمدتر هستند یا خیر، هنوز حل نشده است (فیسک، ۱۹۹۶؛ بیزی می، ۲۰۰۸؛ وانگ، ژنگ و ژائو، ۲۰۱۲). این مساله در بحث خصوصی‌سازی آموزشی نیز صادق است. باوجود امیدهای والای بسیاری از طرفداران مشارکت بازار در آموزش، شواهد نتوانسته در مورد اثربخشی نسبی مشارکت‌های دولتی-خصوصی در آموزش اجماع ایجاد کند که آیا این سیستم کارایی دارد یا خیر (پاترینوس، ۲۰۰۶؛ بوهملمارک و لیندال، ۲۰۰۸). این مطالعات تجربی پیشنهاد می‌کند که خطمشی‌گذاران و محققان نباید صرفاً نگران نوع حکمرانی آموزش باشند؛ بلکه توانایی آنها در طراحی سیستماتیک ترتیبات حکمرانی آموزش، چیزی است که منجر به نتایج بهتر آموزش می‌شود (کینگ و اوزلر، ۲۰۰۵). ایده «حکمرانی بدون دولت» (فریشتاک، ۱۹۹۴؛ رودز، ۱۹۹۷)، پیچیدگی طراحی ترتیبات حکمرانی را بسیار ساده می‌کند تا جایی که حکمرانی آموزش، دولت‌ها را ملزم می‌کند که در هماهنگ کردن روابط با کنشگران غیردولتی در طرح‌های حکمرانی پیشقدم شوند (هاولت و رامش، ۲۰۱۴).

بحث علمی طولانی در مورد نقش دولت در مقابل نقش بازار در ارائه خدمات آموزشی، مکمل بودن بین دستاوردهای بالقوه کارایی که بازار می‌تواند ارائه دهد و ملاحظات برابری که دولت‌ها می‌توانند به آن توجه کنند، را مبهم می‌کند. باید تلاش‌هایی برای بهبود نحوه ترسیم نقش‌ها و مسئولیت‌های این روابط پیچیده و شدیداً متقابل توسط دولت‌ها انجام شود.

این مقاله، پذیرفتن جهت‌گیری طراحی را در مطالعات خطمشی پیشنهاد می‌کند، چیزی که ما باید در مورد حکمرانی آموزش پایه فکر کنیم؛ همچنین، اصل ترکیبات خطمشی مکمل را به عنوان یک عنصر کلیدی در طراحی ترتیبات حکمرانی پیشنهاد می‌نماید و استدلال می‌کند، برای اینکه ترتیبات حکمرانی کار کند، باید هم ابزارهای محتوایی و هم ابزارهای رویه‌ای ارائه شوند. درحالی که ابزارهای محتوایی خطمشی بیان می‌کند که چگونه خدمات و کالاها باید تحویل داده شوند؛ ترکیب خطمشی مکمل بر اهمیت ابزارهای رویه‌ای خطمشی برای موثرساختن عناصر محتوایی تاکید می‌کند.

برای توضیح این استدلال، برنامه پیمانکاری خدمات آموزشی فیلیپین، یکی از بزرگترین پروژه‌های مشارکت دولتی-خصوصی در زمینه آموزش، به‌عنوان موردی یادآوری می‌شود که اثربخشی در آن به دلیل طراحی ضعیف خطمشی محدود شده است.

در اتخاذ یک رویکرد طراحی خطمشی برای بررسی اثربخشی برنامه پیمانکاری خدمات آموزشی فیلیپین، این مورد پیامدهای خطمشی‌گذاری مهمی ایجاد می‌کند که چگونه اثربخشی حکمرانی آموزش وابسته به گسترش ابزارهای رویه‌ای خطمشی



تدارکات عمومی می‌شود (گروت، ۱۹۸۳). اغلب اوقات، فقدان اطلاعات در مورد تقاضا برای آموزش از سوی خانوارها وجود دارد. این مساله، اراده برای عرضه و کیفیت خدمات آموزشی را در هر دو بخش خصوصی و عمومی به یک فعالیت پرچالش تبدیل می‌کند. این اطلاعات، همان چیزی است که دیکسون به‌طور گسترده از آن به‌عنوان «دانش حکمرانی» یاد می‌کند (دیکسون ۲۰۰۳). درنهایت، شکست‌های حکمرانی در بازارهای غیرطبیعی رخ می‌دهد. این اتفاق زمانی می‌افتد که محدودیت‌های نیروهای بازار به‌طور کافی شناخته نشده باشند. ممکن است بازاری کردن کامل آموزش به دلیل طبیعت هزینه‌فایده معاملات هنگام دستیابی به رقابت کار سختی باشد: «بهبود کیفیت آموزش برای برخی از کودکان ممکن است به این معنی باشد که دیگران نمی‌توانند به مدرسه رفتن دسترسی پیدا کنند، یا حداقل به مدرسه با کیفیت قابل مقایسه دسترسی ندارند» (کامینگز و ریدل، ۱۹۹۴: ۷).

## ۲-۲. تمرکزی بر ابزار خطمشی

جهت‌گیری طراحی در خطمشی عمومی می‌تواند به خطمشی‌گذاران لنز جدیدی در مورد چگونگی تشخیص مناسب شکست‌های حکمرانی با تغییر تمرکز به سمت اهمیت ابزارهای حکمرانی ارائه دهد (هاولت، ۲۰۱۹). اصول طراحی مدرن از بررسی دقیق‌تر در مورد اینکه آیا عناصر خطمشی به شیوه‌ای متقابلاً تقویت‌کننده کار می‌کنند یا خیر، حمایت می‌کند. این عناصر خطمشی باید به‌خوبی یکپارچه‌سازی شوند تا از مرزهای بین‌بخشی و واحدهای سلسله‌مراتبی فراتر بروند (میجرز و ستید، ۲۰۰۴). در یکپارچه‌سازی این ابزارها، لایه خطمشی‌گذاران اغلب نادیده گرفته می‌شود، اما مشکلات قویاً متکی به یکدیگر در راس سایر دیدگاه‌ها وجود دارد (کندل و بیسبروک، ۲۰۱۶). با این حال، چنین فرایندی ممکن است منجر به اهداف نامنسجم و ناسازگار با ابزارهایی شود که ممکن است اثربخشی را تضعیف کند (هاولت و رایبر، ۲۰۰۷). درعین حال، این ترکیب ابزار باید مکمل یکدیگر باشند و با حالت حکمرانی گسترده‌تر سازگار باشند (هاولت و رایبر، ۲۰۱۳). برخلاف بحث‌های متقارن ایدئولوژیک در مورد نقش بازار در آموزش (بورچ، ۲۰۰۶)، آمیختن و تطبیق روش‌های مختلف مشارکت عمومی-خصوصی در تامین تدارکات در بازار (شامل: خدمات مدیریتی و تسهیلات)، فرایندها (از جمله خدمات عملیاتی)، و خروجی‌ها (از جمله ارائه خدمات آموزشی واقعی) از دیرباز به‌عنوان یک سنت در بخش آموزش مطرح بوده است (پاترینوس، ۲۰۰۶). درواقع، همان‌طور که پاترینوس (۲۰۰۶) پیشنهاد کرد، ابزار خاصی که توسط آن بخش خصوصی در ارائه آموزش سهم می‌گیرد، بیشتر از اینکه چه کسی خدمات را ارائه

این اثربخشی باید بر عملکرد چیدمان حکمرانی در تقویت همکاری بین بازیگران حکمرانی منعکس شود. همان‌طور که نیومن بیان می‌کند: «زمانی که همکاری برای منافع متقابل، سازماندهی شده یا به شکل دیگری متوقف شود، حکمرانی به‌طور کامل شکست خورده است.» (نیومن، ۲۰۱۷: ۴۶). توانایی دولت‌ها در طراحی سیستماتیک چیدمان حکمرانی، یک عنصر حیاتی در جلوگیری از شکست‌های حکمرانی است. آرنوتز و آرتز (۲۰۰۹) مطالعه‌ای در مورد شکست حکمرانی محیطی انجام دادند. آنها مسائل طراحی، سربار بازیگران، قوانین غیرشفاف، جدال قدرت و گفتمان‌های متضادی را شناسایی کردند که دولت‌ها به‌عنوان نتیجه تغییر به سمت حکمرانی، با آنها مواجه می‌شوند. در این نوع چیدمان، دولت‌ها باید جامعه و اقتصاد (بازار) را به شکل سیستماتیک جهت‌دهی کنند تا کالاها و خدمات به‌طور کافی و موثر ارائه شوند (پیترز ۲۰۱۵). دولت‌ها همچنین باید بتوانند به‌طور موثر بر اثرهای مکانیسم حکمرانی نظارت کنند و شکل‌بندی مسئولیت‌ها را زمانی که کار نمی‌کند، به‌درستی تنظیم کنند (ژوزف، ۱۹۹۸). زمانی که دولت‌ها در انجام این کار کردهای توانمندساز و هدایت‌کننده شکست می‌خورند، شکست حکمرانی رخ می‌دهد. آموزش به‌طور ویژه‌ای در برابر شکست‌های حکمرانی آسیب‌پذیر است، زیرا مملو از چالش‌های همکاری است. پیتر و پیر (۲۰۱۶)، چهار منبع شکست حکمرانی را که وابسته به ماهیت ارائه کالاها و خدمات در چیدمان نوین حکمرانی است، شناسایی کردند: کالاهای خصوصی، داخلی‌ها، اطلاعات ناقص و بازارهای غیرطبیعی. زمانی که دولت‌هایی در تسخیر منافع خاصی باشند، می‌توان از مکانیسم‌های حکومتی برای تولید کالاهای خصوصی استفاده کرد. شکست حکمرانی در آموزش زمانی رخ می‌دهد که بازیگران خصوصی، دولت را «تسخیر» کنند تا منابع عمومی را به دنبال منافع خصوصی هدایت کنند. سیستم‌های آموزشی نیز با داخلی‌ها مواجه هستند. این زمانی است که هزینه‌ها و منافع خصوصی و سازمانی به حساب تصمیم‌گیرندگان اجتماعی گذاشته شده‌اند (ولف، ۱۹۷۹: ۱۱۷). زمانی که هزینه واقعی خدمات آموزشی مشخص نباشد، تلاش‌ها برای اندازه‌گیری عملکرد سیستم آموزشی نمی‌تواند خطمشی‌گذاران را از اثربخشی هیچ برنامه آموزشی، از جمله طرح‌های حکمرانی آگاه کند (استیگلیتز، سن، و فیتوسی، ۲۰۰۹). در همین راستا، اطلاعات ناقص می‌تواند باعث شکست‌های حکمرانی در زمانی شود که اطلاعات مرتبط در مورد خدمات؛ تولید، تجزیه و تحلیل و به‌اشتراک گذاشته نشود. در آموزش، فراهم کردن کامل خدمات آموزشی برای سلاقی خاص به دلیل اطلاعات ناقص درباره اولویت‌های افراد، یک کار غیرممکن است که این مساله ناگزیر باعث سرکوب بازار توسط

می‌دهد، اهمیت دارد. انتخاب ابزارها و نحوه ارتباط آنها با یکدیگر به بخشی جدایی‌ناپذیر از طراحی خط‌مشی‌ها برای جلوگیری از شکست‌های حکمرانی تبدیل می‌شود (کاپانو ۲۰۱۱؛ کاپانو، پیتونی و ویستینی ان-دی).

آنچه به نقطه شروع مفید برای هر طراح خط‌مشی تبدیل می‌شود، بررسی دقیق‌تر کامل بودن این ابزارهای خط‌مشی است. کامل بودن، اساساً به معنای رویه‌های کافی حمایت‌کننده، از اهداف اساسی موجود در ترکیب خط‌مشی است. به عبارت دیگر، هر دو جنبه محتوایی و رویه‌ای خط‌مشی باید به‌طور اساسی بیان و عملیاتی شود (گانینگهام، گرابوسکی و سینکلر، ۱۹۹۸، هاولت، ۲۰۱۴). به‌عنوان یک قاعده کلی، هر ابزار خط‌مشی که به دنبال انجام عملکرد تاثیرگذاری است، باید با ابزاری مطابقت داده شود که در خدمت کارکردهای تشخیصی است (هود، ۱۹۸۳؛ هود و مارگتس، ۲۰۰۷). ابزارهای خط‌مشی اساسی یا «تاثیرگذار» به نحوه تولید، توزیع و مصرف کالاها، خدمات و فعالیت‌ها اشاره دارد (هاولت، ۲۰۰۵). عناصر اساسی یک خط‌مشی اغلب موضوع تحقیق در مورد محتوای خط‌مشی است و در آموزش عیناً این موضوع که خدمات آموزشی چگونه ارائه می‌شود، مربوط می‌گردد. ابزارهای خط‌مشی رویه‌ای یا «تشخیصی»، برای بهبود تصمیم‌گیری به کار می‌روند و اغلب شامل: تولید، جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات، و توسعه سیستم‌های عامل‌ها برای بیان بهتر اجرای اهداف خط‌مشی و ابزارهای خط‌مشی می‌شود (هود و مارگتس، ۲۰۰۷). هاولت (۲۰۰۰) طیفی از ابزارهای خط‌مشی رویه‌ای را بر اساس درجه درستی‌کاری دولت شناسایی کرد که این اطلاعات، بودجه، شناسنامه و سازمان متغیر است.

بزرگنمایی کامل بودن به‌عنوان یک اصل طراحی تلاش می‌کند تا بحث در حکمرانی آموزش را از تربیتی که بین دولت و بازیگران غیردولتی، ایده‌آل است به سمت ماهیت ابزارهای خط‌مشی که می‌توانند این روابط را به بهترین شکل ساختاربندی کنند، پیش ببرد. تا زمانی که حکمرانی آموزش، مسائلی را مورد نظر قرار می‌دهد که بازار و دولت به‌تنهایی قادر به حل آن نیستند، به‌خودی‌خود نمی‌توان آن را به‌عنوان هدف در نظر گرفت. ابزارهای خط‌مشی هنوز برای بیان دقیق اهداف خط‌مشی و راهکارهای دستیابی به آن ضروری هستند. برای مثال، پروژه‌های تمرکززدایی آموزش به دلیل عدم وجود ابزارهای خط‌مشی برای پیگیری ارزش‌ها و نیازهای محلی در بهبود نتایج آموزشی شکست می‌خورد (جیونگ، لی و چو ۲۰۱۷: ۲۵). مهم‌تر از آن، در حالی که خط‌مشی‌گذاران آموزش، ابزارهای مختلف خط‌مشی مانند: فرامین، ظرفیت‌سازی، بازاری کردن و مکانیسم‌های پاسخگویی را در اختیار دارند (مک‌دائل و المور، ۱۹۸۷؛ هاناوی و وودروف، ۲۰۰۳)، این ابزارها

باید با هم تطبیق داده شوند. ترویج مشارکت بیشتر بازار در آموزش به یک روند اخیر در میان دولت‌ها تبدیل شده است؛ اما این بدان معنی است که مکانیسم‌های پاسخگویی باید ایجاد شود (هاناوی و وودروف، ۲۰۰۳). به عبارت دیگر، هدف ابزارهای رویه‌ای در چارچوب حکمرانی آموزش، پیکربندی نحوه تعامل بازیگران است. تطبیق ابزار رویه‌ای صحیح با عناصر اساسی یک خط‌مشی، هدف کلی ابزار و هدف را بهبود می‌بخشد که منتفع اصلی جهت‌گیری طراحی در علوم خط‌مشی است (هاولت، ۲۰۱۸؛ بالی و رامش، ۲۰۱۹). خط‌مشی‌گذاران در بوروکراسی آموزشی باید همواره با خط‌مشی‌های آموزشی دست و پنجه نرم کنند؛ زیرا با اهداف سیاسی چندگانه سطح بالا مانند تجسم هویت ملی و تقویت کنترل اجتماعی مقابله می‌کنند (فیسک، ۱۹۹۶). در نتیجه، ابزارهای خط‌مشی مستقل از یکدیگر وجود ندارند. در واقع، وابستگی متقابل قابل توجهی بین انواع ابزار و دونگ (۱۹۹۸) (معضله‌ها، هویج‌ها و چماق‌ها) در تأثیرگذاری بر نتایج رضایت‌بخش دانش‌آموزان در شیلی وجود دارد (سالازار-مورالس، ۲۰۱۸). علاوه بر این، همان‌طور که تحقیقات در مورد طراحی خط‌مشی نشان داده است، انتخاب اجزای رویه‌ای؛ اثربخشی اساسی یک خط‌مشی را تعیین می‌کند. در گفتمان طراحی نقل و انتقالات مشروط نقدی، رویه‌های متفاوت برای آزادسازی پرداخت‌ها؛ نتایج برنامه را بهبود می‌بخشد. به‌عنوان نمونه، به تعویق انداختن انتقال درآمد در بهبود ثبت‌نام در مدارس متوسطه موثرتر از طرح رایج انتقالات تضمینی دو ماهه است (باررا-اوسوریو و همکاران، ۲۰۱۱). به‌عنوان مثال، به‌تعویق انداختن انتقال درآمد در بهبود ثبت‌نام در مدارس متوسطه موثرتر از طرح رایج انتقالات تضمینی دو ماهه است (باررا-اوسوریو و همکاران، ۲۰۱۱). فقدان اطلاعات در مورد وجود مکانیسم‌های مشارکتی محلی برای بهبود تخصیص منابع آموزشی، استفاده مؤثر از آن را محدود می‌کند (بانرجی و همکاران، ۲۰۰۷). مدیران آموزش مانند مدیران بزرگترین بوروکراسی‌های دنیا با گره‌زدن واحدهای عملکردی مجزایی مواجه هستند که درهم‌تنیدگی آنها ضعیف، اما وابستگی عملکردی آنها با یکدیگر بالاست (ویک، ۱۹۷۶). در حالی که حکمرانی آموزش، راه حلی جذاب برای سختی‌های بوروکراسی است؛ اما ایجاد ترتیبات مؤثر با بازیگران خارجی هم می‌تواند چالش‌برانگیزتر باشد. با اصلاحات گسترده حکمرانی آموزش، عملکرد ضعیف بسیاری از سیستم‌های آموزشی در سراسر جهان را می‌توان تابعی از شکست‌های حکمرانی دانست. جلوگیری از این شکست‌های حکمرانی برای اجتناب از هدررفتن منابع عمومی و کاهش اثرهای نامطلوب برای نسل‌های دانش‌آموزان بسیار مهم است.



### ۳. ارتباط شکست حکمرانی با طراحی خط‌مشی ضعیف: بررسی موردی برنامه پیمانکاری خدمات آموزش فیلپینی

منابع اقتصادی کمیاب حمایت می‌شود (یونسکو ۱۹۴۹؛ سوانسون ۱۹۶۰). در آن زمان، فیلپین دارای «گسترده‌ترین سیستم آموزشی در میان کشورهای کمتر توسعه یافته» بود، اما کیفیت نیز «بسیار پایین» بود (جیمز و همکاران ۱۹۹۵، ۴۸-۴۷). طرح پیمانکاری خدمات آموزشی از نیاز به ارائه آموزش با کیفیت برای بسیاری از دانش‌آموزان مدارس دولتی و در عین حال، کاهش تاثیر جهانی شدن آموزش متوسطه بر بخش آموزش خصوصی پدیدار شد.

وزارت آموزش و پرورش از طریق طرح پیمانکاری خدمات آموزشی، به مدارس خصوصی با ظرفیت مازاد یا ضعیف برای پذیرش دانش‌آموزان راهرو یا مدرسی که از تعداد ایده‌آل دانش‌آموزان در هر کلاس بیشتر است، پرداخت می‌کند. طرح پیمانکاری خدمات آموزشی یک برنامه یارانه شهریه است که به دانش‌آموزان کمک‌هزینه می‌دهد تا آنها را از دبیرستان‌های دولتی پر ازدحام دور نگه‌داشته و به مدت چهارسال در دبیرستان‌های خصوصی تحصیل کنند. مبلغ یارانه، ده‌هزار پزوی فیلپینی (۱۹۰ دلار آمریکا) در سال برای دانشجویان در منطقه پایتخت ملی و پنج هزار پزوی فیلپینی (۹۵ دلار آمریکا) است. این برنامه از زمانی که در دهه ۱۹۸۰ معرفی شد، به تدریج گسترش یافت (جیمز و همکاران، ۲۰۱۱؛ کمیسیون حسابرسی فیلپین ۲۰۱۸). در سال ۱۹۹۷، بیش از دویست هزار کمک مالی طرح پیمانکاری خدمات آموزشی وجود داشت. برای سال تحصیلی ۲۰۰۹/۲۰۰۸، طرح پیمانکاری خدمات آموزشی ۴۷۷ هزار کمک‌گیرنده را از سال ۲۰۰۳ پوشش می‌داد. در سال تحصیلی ۲۰۱۸/۲۰۱۷، این برنامه از ۳۳۹۷ کمک‌هزینه به ۹۷۰۳۱۱ کمک‌هزینه در مدارس خصوصی افزایش یافت. از نظر بودجه، یارانه‌های طرح پیمانکاری خدمات آموزشی از ۴.۲ میلیارد پزو فیلپینی در سال ۲۰۰۹/۲۰۰۸ (۴۶ میلیون دلار آمریکا) به ۳.۸ میلیارد پزو (۱۵۹ میلیون دلار) در سال ۲۰۱۸/۲۰۱۷ رسیده است.

آژانس اصلی اجرای طرح پیمانکاری خدمات آموزشی، کمیته کمک‌آموزش خصوصی<sup>۱</sup> است. این کمیته به‌عنوان متولی صندوق کمک به آموزش خصوصی<sup>۲</sup>، یک صندوق امانی دائمی است که در سال ۱۹۶۸ برای تامین مالی برنامه‌های کمک به آموزش خصوصی ایجاد شد. وزارت آموزش و پرورش، بودجه سالانه را فراهم می‌کند و با تنظیم خط‌مشی کلی و دستورالعمل‌های خاص، نظارت را اعمال می‌کند. یک تفاهم‌نامه بر روابط بین وزارت آموزش و پرورش و کمیته کمک‌آموزش خصوصی حاکم است که

طرح پیمانکاری خدمات آموزشی (ESC)، یکی از بزرگترین برنامه‌های مشارکت عمومی-خصوصی آموزش در جهان است (پاترینوس، بارررا-اوزاریو و گواکویتا، ۲۰۰۹). این طرح در سال ۱۹۸۲ به صورت آزمایشی راه‌اندازی شد و در نهایت، در سال ۱۹۸۹ از طریق دستور شماره ۶۷۲۸ جمهوری فیلپین با نام «کمک دولت به دانش‌آموزان و معلمان در آموزش خصوصی»<sup>۱</sup> توسعه داده و به قانون تبدیل شد. این قانون، برنامه‌ای جامع برای ارائه کمک به آموزش خصوصی به‌عنوان راهی جهت کاهش اثرات ازدحامی قانون آموزش متوسطه رایگان سال ۱۹۸۸ در مدارس متوسطه خصوصی است (جیمز و همکاران، ۲۰۱۱؛ اینت فیلپینی، ۲۰۱۲). در سال ۱۹۹۸، قانون (کمک دولت به دانش‌آموزان و معلمان در آموزش خصوصی) اصلاح شد تا دامنه خود را با تصویب قانون ۸۵۴۵ جمهوری گسترش دهد. این برنامه غیر از «کمک دولت به دانش‌آموزان و معلمان در آموزش خصوصی» و «طرح پیمانکاری خدمات آموزشی»، همچنین شامل «یارانه حقوق معلمان»<sup>۲</sup>، «صندوق آموزش ضمن خدمت»<sup>۳</sup>، بودجه برای معلمان دبیرستان‌های خصوصی، «مکمل هزینه شهریه»<sup>۴</sup> و تحقیقات است. در سال ۲۰۱۳، از طریق قانون شماره ۱۰۵۳۳ جمهوری یا «قانون پیشرفته آموزش پایه، برنامه کوپن دبیرستان»<sup>۵</sup> نیز به‌عنوان جزء اصلی «کمک دولت به دانش‌آموزان و معلمان در آموزش خصوصی» معرفی شد.

به‌طور کلی، «کمک دولت به دانش‌آموزان و معلمان در آموزش خصوصی» به دنبال کمک برای ترویج و قابل دسترس کردن آموزش با کیفیت برای همه دانش‌آموزان فیلپینی با تصدیق نقش‌های مکمل مدارس خصوصی و دولتی در سیستم آموزشی است. به‌عنوان یک برنامه تحت «کمک دولت به دانش‌آموزان و معلمان در آموزش خصوصی» و «طرح پیمانکاری خدمات آموزشی» هدف این است که: الف) اندازه کلاس در مدارس دولتی به سطوح قابل مدیریت‌تر کاهش یابد و ب) از انتقال دانش‌آموزان از مدارس خصوصی به مدارس دولتی جلوگیری صورت گیرد. طرح پیمانکاری خدمات آموزشی، بخشی از اصلاحات گسترده حکمرانی آموزش است که از مدت‌ها پیش برای کاهش فشار ناشی از ارائه آموزش پایه جهانی به جمعیت رو به رشد، با توجه به

1. Government Assistance to Students and Teachers in Private Education (GASTPE)
2. Teachers' Salary Subsidy (TSS)
3. In-Service Training (IST)
4. Tuition Fee Supplement (TFS)
5. Senior High School Voucher Program (SHSVP)
6. - Private Education Assistance Committee (PEAC)
7. Fund for Assistance to Private Education (FAPE)

هرساله تمدید می‌شود. وزارت آموزش و پرورش، تمام هزینه‌های برنامه، از جمله هزینه خدمات اداری برای مدیریت برنامه کمیته کمک‌آموزش خصوصی را پرداخت می‌کند. کمیته کمک‌آموزش خصوصی به‌طور کلی، مدیریت روزانه طرح پیمانکاری خدمات آموزشی را از زمان آغاز آن انجام می‌دهد (به استثنای ۱۹۹۶-۱۹۹۱). کمیته کمک‌آموزش خصوصی توسط وزیر آموزش و پرورش ریاست می‌شود و شامل اعضای از وزارت برنامه‌ریزی ملی، اداره ملی اقتصاد و توسعه، همچنین اعضای انجمن‌های مدارس و دانشگاه‌های خصوصی است. در حالی که وزارت آموزش و پرورش خط‌مشی را تعیین می‌کند، کمیته کمک‌آموزش خصوصی بخش عمده‌ای از اجرای برنامه‌ها از جمله صدور گواهینامه دبیرستان‌های خصوصی واجد شرایط، تعیین جایگاه‌ها به نسبت هر مدرسه و جمع‌آوری و ارسال صورت‌حساب مدارس به وزارت آموزش و پرورش را انجام می‌دهد.

**۱-۳. حل مشکل شکست‌های حکمرانی از طریق طراحی خط‌مشی**

اگرچه این برنامه بیش از سی سال است که وجود دارد، اما هیچ ارزیابی سیستماتیک از اثربخشی برنامه‌ها، مطالعات اخیر و ممیزی دولتی وجود ندارد که نشان بدهد ترتیبات حکمرانی تا چه حد در دستیابی به اهداف خط‌مشی خود شکست خورده است. مطالعات قبلی در مورد طرح پیمانکاری خدمات آموزشی کاملاً بر مزیت نسبی آموزش خصوصی نسبت به آموزش عمومی متمرکز بود (جیمز، لاکهد و پاکو ۱۹۹۱؛ جیمز و همکاران، ۱۹۹۵) و با این ایده که مدارس خصوصی، آموزش با کیفیت‌تری ارائه می‌دهند، مطابقت دارد. با این حال، شواهد فزاینده‌ای وجود دارد که نشان می‌دهد طرح پیمانکاری خدمات آموزشی به هدف خود برای ازدحام‌زدایی<sup>۱</sup> در سیستم آموزش متوسطه دولتی نرسیده است. بر اساس اندازه‌گیری‌های وکالتی تراکم‌زدایی، دریافتی برخی مناطق بیشتر از آن چیزی است که باید باشد و مناطقی که بیشتر به این منابع نیاز دارند، در واقع کمتر دریافت می‌کنند (جیمز و همکاران، ۲۰۱۱). دستورالعمل اداری اولیه همچنین به دنبال ارائه برنامه طرح پیمانکاری خدمات آموزشی به دانش‌آموزان «فقیر اما غیرمستحق» بود؛ اما یافته‌های حسابرسی اخیر نشان می‌دهد که: «برنامه طرح پیمانکاری خدمات آموزشی به‌درستی یارانه‌گیرندگان خود را هدف قرار نداده است، به همین دلیل، منجر به اعطای کمک به دانشجویانی شده که به محرومان تعلق نداشتند.» (کمیسیون حسابرسی فیلیپین ۲۰۱۸). نرخ انجام اعطای کمک‌های مالی طرح پیمانکاری خدمات آموزشی (۷۸٪) هست که کمتر از میانگین ملی (۸۳٪) در سال ۲۰۱۵ است. این مساله نشان می‌دهد که تنظیم

حکمرانی تضمین نمی‌کند که دستاوردهای برنامه به حداکثر برسد. عدم دستیابی به این نتایج را می‌توان به شکست‌های مختلف حکمرانی در آموزش مرتبط دانست. هنگامی که موضوع رفع ازدحام در نظر گرفته می‌شود، یک مورد واضح از اطلاعات ناقص خود را نشان می‌دهد. مدارس دولتی، انگیزه‌ای برای واگذاری اطلاعات در مورد دانش‌آموزان اضافی ندارند، زیرا هزینه‌های نگهداری و عملیات براساس تعداد دانش‌آموزان تعیین می‌شود. در نتیجه، وزارت آموزش و پرورش هیچ راهی برای اندازه‌گیری ظرفیت کامل مدارس و تعداد ضمنی دانش‌آموزان اضافی در یک منطقه ندارد، چه برسد به تمام مدارس دولتی در کشور (جیمز و همکاران، ۲۰۱۱: ۳۲). اگرچه وزارت آموزش و پرورش استدلال می‌کند که تراکم‌زدایی یا رفع ازدحام، هدف اصلی طرح پیمانکاری خدمات آموزشی نیست و برنامه‌های دیگر مانند ساخت مدرسه با هدف کاهش نسبت دانش‌آموز به معلم (کمیسیون حسابرسی فیلیپین، ۲۰۱۸)؛ پرداخت یارانه به آموزش خصوصی برای جلوگیری از جایابی به مدارس دولتی به‌منظور بهبود کیفیت آموزش عمومی است. این واقعیت که ابزار ازدحام‌زدایی عمدتاً عملیاتی نشده است، پژوهش‌ها را به این نتیجه رسانده است که وضعیت توانمندسازی که در آن، مدیران مدارس دولتی و خصوصی بر روی فرایند تراکم‌زدایی کار می‌کنند، وجود ندارد (ای-نت فیلیپین، ۲۰۱۲: ۲۹). به‌طور مشابه، به‌نظر می‌رسد که ترتیبات حکمرانی برای تولید کالاهای خصوصی استفاده شده است، با توجه به اینکه وزارت آموزش و پرورش بین کمیته کمک‌آموزش خصوصی و وزارت آموزش و پرورش درآمدهای ثابت را بدون توجه به عملکرد کمیته کمک‌آموزش خصوصی تضمین می‌کند. سال ۲۰۱۱ به جذب بالقوه نظارتی اشاره می‌کند. از آنجایی که وزیر آموزش و پرورش به‌عنوان رئیس کمیته کمک‌آموزش خصوصی عمل می‌کند، عملاً هیچ عملکرد نظارتی توسط وزارت آموزش و پرورش اعمال نمی‌شود.

<sup>۲</sup> MOA اصلاً عملکرد نظارتی ایفا نمی‌کند. همان‌طور که کمیسیون حسابرسی فیلیپین (۲۰۱۸: ۴۷) دریافته است: در سال ۲۰۱۷، وزارت آموزش و پرورش توانست پرداخت‌هایی را به کمیته کمک‌آموزش خصوصی برای فعالیت‌هایی که هنوز تا تاریخ پرداخت انجام نداده است، آزاد کند. علاوه بر این، باوجود اینکه کمیته کمک‌آموزش خصوصی به هدف خود برای نظارت و بازدید از ۱۰ درصد از مدارس شرکت‌کننده<sup>۳</sup> SHS VP برای سال تحصیلی ۲۰۱۷/۲۰۱۶ دست نیافته است، اما باز هم مبلغ کامل قرارداد را دریافت می‌کند.

### ۲-۳. کامل بودن ترکیب خط‌مشی

با این حال، این شکست‌های حکمرانی را می‌توان با رویکردی

1. Decongestion
2. Memorandum of Agreement
3. Senior High School Voucher Program



انجام امور در اداره آموزش و پرورش اشاره می‌کند؛ در نتیجه، بیشتر خطمشی‌های وزارت آموزش و پرورش بیش از حد بر فعالیت‌هایی متمرکز است که براحتی قابل اندازه‌گیری و کنترل هستند (مونساد، ۲۰۰۹)؛ زیرا دفتر مرکزی بشدت درگیر هدایت و راهنمایی روزانه امور دفاتر منطقه‌ای و بخشی است. چنین رویکردی، اتکای بیش از حد به «چوب»ها را برای وادار کردن بازیگران به انجام وظایف خود تداوم می‌بخشد؛ اما نیاز به بیان رویه‌های لازم برای اطمینان از انجام موثر این وظایف را نادیده می‌گیرد.

آگاهانه‌تر برای روابط کمیته کمک آموزش خصوصی، مدارس خصوصی شرکت‌کننده و وزارت آموزش و پرورش ساختاردهی کرد. وزارت آموزش و پرورش، یکی از متمرکزترین آژانس‌ها در بوروکراسی است که در میان موج تمرکززدایی سیاسی در دهه ۱۹۹۰، تنها به تمرکززدایی اداری رسید. از سویی دیگر، تمایل به ابزارهای کنترلی وجود دارد. «فرهنگ تعظیم» وزارت آموزش و پرورش (باتیستا، برناردو و اوکامپو ۲۰۰۹) «بدون یادداشت، بدون نگرش عملی» (مونساد ۲۰۰۹) و حکمرانی به‌وسیله یادداشت وزارت آموزش و پرورش (لوز ۲۰۰۹) به رویکرد از بالا به پایین در

اهداف خطمشی	ابزار محتوایی	ابزار رویه‌ای موجود	ابزار رویه‌ای ناموجود
بهبود دستیابی به آموزش با کیفیت	- قرارداد خدمات آموزشی به مدارس خصوصی - یارانه شهریه برای انتقال دانش‌آموزان از مدارس دولتی به مدارس خصوصی - هدف‌گیری دانش‌آموزان فقیر اما مستحق - قرارداد مدیریت برنامه با آژانس خصوصی	- صدور مجوز توسط وزارت آموزش و پرورش - صدور گواهینامه مدرسه خصوصی توسط PEAC - سیستم سهمیه‌بندی منطقه‌ای - فرایند انتخاب دریافت‌کننده کمک‌هزینه توسط مدرسه - یادداشت تفاهم قیمت ثابت	- شناسایی مدارس خصوصی با کمبود ظرفیت - شناسایی مدارس دولتی شلوغ - انتشار اطلاعات در مورد - به دانش‌آموزان هدف - شناسایی دانش‌آموزان شایسته از طریق یک استاندارد مشترک - مکانیزم پاسخگویی برای عدم عملکرد PEAC

جدول ۱. ترکیب خطمشی ناقص طرح پیمانکاری خدمات آموزشی

از فرایند خارج می‌کنند. با این حال، جای خالی رویه‌هایی که توسط آنها تخصیص موثر قراردادها به مدارس خصوصی انجام شود، بشدت احساس می‌شود. اسلات‌ها<sup>۱</sup> از تعداد دانش‌آموزان کلاس هفتم از سال قبل یا حداکثر ۵۰ نفر برای مدارس تازه شرکت‌کننده تعیین می‌شوند. اسلات‌های تشویقی نیز بعنوان پاداش‌های مبتنی بر عملکرد برای مدارس معرفی شدند که در گواهینامه طرح پیمانکاری خدمات آموزشی یا سایر سیستم‌های اعتباربخشی مدارس خصوصی رتبه بالایی دریافت کرده بودند. چنین رویه‌ای تضمین نمی‌کند که طرح پیمانکاری خدمات آموزشی بر روی ظرفیت ضعیف بخش خصوصی بنا شود. در واقع، مواردی از مدارس خصوصی با وابستگی مالی (۸۰-۹۰٪ درآمد) به ESC وجود دارد (ای‌نت فیلیپین ۲۰۱۲). چیزی که وجود ندارد، یک ابزار رویه‌ای است که بتواند اطلاعات مربوط به ظرفیت ضعیف را در میان مدارس شرکت‌کننده جمع‌آوری کند. ردیابی ظرفیت مازاد مدارس خصوصی برای اطلاع از تخصیص اسلات در دهه ۱۹۹۰ استفاده می‌شد، اما اکنون با یک سیستم سهمیه‌بندی جایگزین شده است (کمیسیون حسابرسی فیلیپین ۲۰۱۸). یکی دیگر از عناصر اساسی

بنابراین، تعجب‌آور نیست که یک ترکیب خطمشی ناقص را ببینیم، ترکیبی که در معرفی ابزارهای رویه‌ای حیاتی شکست خورده است (جدول ۱ را ببینید). یک ابزار محتوایی مهم برای دستیابی به اهداف طرح پیمانکاری خدمات آموزشی، القای مشارکت بخش خصوصی در آموزش متوسطه از طریق قرارداد برخی خدمات آموزشی به دبیرستان‌های خصوصی است. در اصل، جنبه محتوایی با تأثیرگذار طرح پیمانکاری خدمات آموزشی دگرگون‌کننده است؛ زیرا شامل مشارکت بازار برای گسترش دسترسی به آموزش بهتر است. فقط مدارس خصوصی که دارای مجوز رسمی از دولت هستند و دارای گواهینامه حداقل استانداردهای دولتی هستند، می‌توانند در طرح پیمانکاری خدمات آموزشی شرکت کنند. فرایند صدور گواهینامه به این صورت است که مدرسه ادعایی را در مورد کیفیت ارائه خدمات خود ارائه می‌دهد؛ سپس تیمی از گواهی‌دهندگان، بازدیدهایی از مدرسه انجام می‌دهند تا با بررسی شواهد قابل مشاهده و ملموس، ادعاهای مطرح‌شده توسط مدرسه را تأیید کنند؛ بنابراین، مدارس خصوصی که نمی‌توانند آموزش با کیفیت ارائه دهند، مطابق با استدلال نظری طرح پیمانکاری خدمات آموزشی

دریافت کنندگان بالقوه طرح پیمانکاری خدمات آموزشی در مورد این برنامه وجود دارد (کمیسیون حسابرسی فیلیپین ۲۰۱۸). عملاً هیچ کمپین انتشار اطلاعات برای افزایش جذب طرح پیمانکاری خدمات آموزشی توسط وزارت آموزش و پرورش انجام نشده است. طرح پیمانکاری خدمات آموزشی نیاز به روشی برای افزایش تعداد درخواست‌ها از طریق کمپین‌های اطلاعاتی فشرده‌تر دارد. در آزمایش‌ها، کمپین‌های اطلاعاتی در مورد مزایا و هزینه‌های آموزش ثابت کرده‌اند که در افزایش قصد ثبت‌نام موثر هستند (مک گوینگان، مک نالی و واینس ۲۰۱۶).

در نهایت، طرح پیمانکاری خدمات آموزشی امیدوار است که نقش مکمل آموزش خصوصی را نه تنها با قرارداد خدمات آموزشی، بلکه با مشارکت بخش خصوصی با استفاده از یک مجموعه مشترک از طریق کمیته کمک آموزش خصوصی به رسمیت بشناسد. با این حال، برخلاف بسیاری از طرح‌های طرح پیمانکاری خدمات آموزشی در سراسر جهان (لاروکو و لی ۲۰۱۱)، طرح پیمانکاری خدمات آموزشی در فیلیپین، مکانیسم پاسخگویی قوی مرتبط با عملکرد دانش آموز را ندارد؛ درحالی که انتظار می‌رود وزارت آموزش و پرورش، خط‌مشی‌های کلی و دستورالعمل‌های خاص را تنظیم و PEAC آنها را اجرا کند، وزارت آموزش و پرورش هیچ‌گونه نظارت اداری بر کمیته کمک آموزش خصوصی اعمال نمی‌کند (جیمنز و همکاران ۲۰۱۱، کمیسیون حسابرسی فیلیپین ۲۰۱۸). چیدمان یا ترتیب قراردادی یکساله با قیمت ثابت که بین دولت و کمیته کمک آموزش خصوصی وجود دارد، به‌گونه‌ای تنظیم شده که هیچ انگیزه‌ای را برای کمیته کمک آموزش خصوصی به منظور دستیابی به اهداف خط‌مشی اعلام شده ایجاد نمی‌کند (جیمنز و همکاران ۲۰۱۱). از آنجایی که آزادسازی وجوه مشروط به عملکرد نیست، هیچ راهی برای دولت وجود ندارد که کمیته کمک آموزش خصوصی را در قبال عملکرد ناقص پاسخگو کند. مکانیزم‌های پاسخگویی افزایش دهنده عملکرد که با مجموعه‌ای از اطلاعات عملکرد تقویت می‌شوند، باید به کار گرفته شوند تا اهداف خط‌مشی گسترده‌تر از ازدحام‌زدایی به‌طور فعال دنبال شوند. علاوه بر این، ابزار «اقتدار» برای مشاهده و نظارت موثر بر عملکرد کمیته کمک آموزش خصوصی به‌عنوان پیمانکار وجود ندارد. برای طولانی‌ترین زمان، وزارت آموزش و پرورش یک واحد کانونی برای هماهنگی و نظارت بر فعالیت‌های طرح پیمانکاری خدمات آموزشی نداشته است. تنها در سال ۲۰۱۶ بود که وزارت آموزش و پرورش یک دفتر مدیریت پروژه موقت (PMO) ایجاد کرد که مسئول «مدیریت تدوین خط‌مشی، اجرا و نظارت» کمک دولت به دانش آموزان و معلمان در آموزش خصوصی بود؛ اما این واحد به دلیل کمبود پرسنل و پشتیبانی از مدیریت ارشد، هنوز

طرح پیمانکاری خدمات آموزشی، علاقه‌مندی برای ازدحام‌زدایی در مدارس دولتی است. این موضوع به مساله کیفیت آموزش با انتقال دانش آموزان مازاد از مدارس دولتی به مدارس خصوصی می‌پردازد. همان‌طور که قبلاً ذکر شد، وسیله‌ای که توسط طرح پیمانکاری خدمات آموزشی برای این کار انجام می‌شود، استفاده از یک سیستم سهمیه‌بندی برای هر منطقه اداری است که ممکن است در رفع ازدحام‌زدایی در دبیرستان‌های دولتی موثر باشد (کمیسیون حسابرسی فیلیپین ۲۰۱۸: ۱۴). یک ابزار رویه‌ای برای اندازه‌گیری درجه ازدحام‌زدایی برای هر مدرسه در موثرتر کردن طرح پیمانکاری خدمات آموزشی بسیار موثر است.

همان‌طور که جیمنز و همکارانش (۲۰۱۱) اشاره کردند، چنین اطلاعاتی باید مربوط به اطلاعات در مورد ظرفیت ضعیف باشد تا اطمینان حاصل شود که قرارداد با مدارس خصوصی‌ای صورت گرفته باشد که نزدیک به مدارس دولتی شلوغ قرار دارند. سومین ابزار محتوایی خط‌مشی طرح پیمانکاری خدمات آموزشی به معنای دستیابی به بعد برابری آموزش با هدف قرارداد دانش‌آموزان فقیری است که شایستگی‌های پایینی دارند. دستورالعمل‌های اخیر خط‌مشی (دستورالعمل شماره ۲۰، ۲۰۱۷)، انتخاب گیرندگان کمک هزینه طرح پیمانکاری خدمات آموزشی را به کمیته مدرسه واگذار کرده است که وظیفه ارزیابی مشخصات دانش‌آموزان و انتخاب دریافت کنندگان کمک هزینه بر اساس نیاز را دارد. این مطلب نشان می‌دهد که حکمرانی طرح پیمانکاری خدمات آموزشی در سراسر مناطق و مدارس به‌صورت نابرابر خواهد بود، زیرا انتخاب ذی‌نفعان منوط به تشخیص کمیته مدرسه است. هیچ مکانیزم هدف‌گیری خاصی برای شناسایی دانش‌آموزان «فقیر اما مستحق» مدارس دولتی وجود ندارد. به‌طور مشابه، بیش از ۳۰ درصد از دریافت کنندگان کمک هزینه طرح پیمانکاری خدمات آموزشی در ۶ سال گذشته، در واقع از مدارس ابتدایی خصوصی هستند که نشان می‌دهد، دانش‌آموزانی وجود دارند که ممکن است دقیقاً «مستحق» نباشند یا ظرفیت بالاتری برای پرداخت داشته باشند که توسط دولت کمک می‌شود (کمیسیون حسابرسی فیلیپین، ۲۰۱۸). این نگرانی که طرح پیمانکاری خدمات آموزشی کاملاً حامی فقیر نیست، در این ارزیابی منعکس شده است که طرح پیمانکاری خدمات آموزشی فقط ۶۰٪ هزینه آموزش خصوصی را پرداخت می‌کند (کورنلیو ۲۰۱۶). این مساله می‌تواند با معرفی روش‌هایی برای شناسایی دانش‌آموزان مستحق مازاد از محله‌های فقیر حل شود. چنین رویه‌ای منوط به شناسایی مدارس مناسب با دانش‌آموزان مازاد است، اما مکانیسم هدف‌گیری؛ تمرکز برنامه را بهبود می‌بخشد و کمک دولت را به حداکثر می‌رساند؛ در حالی که هزینه یک ملاحظه مهم است، اما آگاهی اندکی درمیان



خدمات آموزشی فیلپین، مشخص شد که بسیاری از عملکردهای ضعیف طرح پیمانکاری خدمات آموزشی را می‌توان به ترتیبات حکمرانی با طراحی ضعیف بین دولت، مدارس خصوصی، آژانس‌های قراردادی خصوصی و کمیته کمک آموزش خصوصی مرتبط کرد. این مورد همچنین نشان می‌دهد که فقدان اطلاعات در مورد میزان ازدحام در مدارس متوسطه دولتی منجر به توزیع نادرست اسلات طرح پیمانکاری خدمات آموزشی می‌شود.

ابزارهای رویه‌ای برای شناسایی ظرفیت ضعیف، تا حد زیادی برای طرح پیمانکاری خدمات آموزشی وجود ندارد که به هدف خود در رفع تراکم سیستم آموزش عمومی و دسترسی دانش‌آموزان فقیر، اما مستحق دست یابد. با نگاهی سیستماتیک به اینکه آیا ابزار رویه‌ای خطمشی به اندازه کافی از جنبه‌های محتوایی خطمشی پشتیبانی می‌کند، امید است که بتوان از شکست‌های حکمرانی مشابه جلوگیری کرد.

تاکیدات این مقاله، نقش طراح خطمشی برای ساختار بندی موثر ترتیبات حکمرانی را در مرکز بحث‌های مربوط به اثربخشی خطمشی قرار می‌دهد (پیترز و همکاران ۲۰۱۸، بالی و همکاران ۲۰۱۹). به جای حرکت به سمت «حکمرانی» به عنوان هدف بسیاری از اصلاحات آموزشی؛ خطمشی‌گذاران باید به طور فعال در مورد اطمینان از عملیاتی شدن کافی خطمشی از طریق ابزارهای رویه‌ای علاقه‌مند باشند. همان‌طور که مورد طرح پیمانکاری خدمات آموزشی نشان داد، بازیگران مختلف حکمرانی دارای منافع رقابتی هستند که ممکن است در تضاد با اهداف خطمشی اعلان شده باشد. آنچه بسیار مهم است، این است که دولت نقش اصلی خود را از طریق ترکیب کافی عناصر اساسی حکمرانی آموزش و پرورش با ابزارهای خطمشی طوری ایفا کند که جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات را ارتقاء دهد و پاسخگویی همه بازیگران حکمرانی را باعث می‌شود.

نظارت بر برنامه را انجام نمی‌دهد (کمیسیون حسابرسی فیلپین ۲۰۱۸). دفتر مدیریت پروژه زمانی که عملیاتی شود، می‌تواند مسئول استقرار روش‌هایی برای پاسخگویی کمیته کمک آموزش خصوصی برای عدم عملکرد باشد.

ترکیب فعلی ابزارهای خطمشی ناقص است. طراحی ابزارهای طرح پیمانکاری خدمات آموزشی در حالی که با رویکرد «حکمرانی با یادداشت وزارت آموزش و پرورش» سازگار است، حقیقتاً تصمیمات اساسی در مورد طرح پیمانکاری خدمات آموزشی را اجرا می‌کند که زیربنای شکست در رسیدن به نتایج واقعی است؛ همچنین، فقدان واضحی از ابزارها برای انجام «تشخیص» حکمرانی وجود دارد. این ابزارها برای ساختار بهتر روابط بین دولت و کمیته کمک آموزش خصوصی ضروری است. در حالی که کمیته کمک آموزش خصوصی، مسئولیت پیاده‌سازی سیستم تخصیص طرح پیمانکاری خدمات آموزشی را دارد، وزارت آموزش و پرورش این اختیار و ظرفیت را دارد که تعداد دقیق دانش‌آموزان مازاد را براساس اطلاعاتی که می‌تواند توسط مدارس به اشتراک گذاشته شود، مشخص کند. به جای تکیه بر کمیته کمک آموزش خصوصی برای جمع‌آوری اطلاعات، وزارت آموزش و پرورش باید به طور فعال، مکانیزم‌هایی طراحی کند که اطلاعاتی در مورد ازدحام مدارس عمومی کسب کند. از سویی دیگر، کمیته کمک آموزش خصوصی نیاز به توسعه ابزارهایی برای مطابقت اطلاعات با جمع‌آوری داده‌ها در مورد ظرفیت شلوغی مدارس خصوصی دارد.

#### ۴. نتیجه‌گیری

این مقاله به دنبال ارتقای مفهوم کامل بودن ترکیب خطمشی- ترکیبی از عناصر رویه‌ای و محتوایی خطمشی- به عنوان مفهوم حیاتی در اثربخشی «ترکیبات حکمرانی جدید»<sup>۱</sup> مانند خصوصی سازی آموزشی است. با استفاده از مورد طرح پیمانکاری



برگرفته از کیجی یان ساگوین <http://orcid.org/0000-0002-7658-6568>