www.edcbmj.ir e-ISSN: ۲۳٤٥-٥۲۸٤

Education Strategies in Medical Sciences (ESMS)

Journal homepage: www.edcbmj.ir/en e-ISSN: ۲۳٤٥-٥۲۸٤

Baqiyatallah University of Medical Sciences

Designing A Conceptual Model for the School Management Quality Assessment and Assurance System Based on The Fundamental Transformation Document

Kolthum Gholami Andrati [۱*]

[۱] *Faculty Member, Farhangian University, Golestan, Gorgan, Iran*

**Corresponding author: Kulthum Gholami Andrati, Faculty Member, Farhangian University, Golestan, Gorgan, Iran*
Email:k.gholami@cfu.ac.ir

Article Info

Keywords:
Quality Assurance, School Management, Fundamental Transformation Document, Conceptual Model

Abstract

Introduction: Education, as the foundation of sustainable development of societies, always requires continuous review, transformation, and improvement in management and quality systems. In this regard, the Fundamental Transformation Document of Education has been developed as a roadmap for the education system of Iran to determine the path of excellence and progress. One of the important pillars of this document is the emphasis on establishing a system for measuring and ensuring the quality of school management; because without a coherent conceptual model, effective improvement in the educational and management processes of schools cannot be expected.

Methods: In this regard, the present study was conducted with the aim of designing a conceptual model of the system for measuring and ensuring the quality of school management based on the Fundamental Transformation Document. For this purpose, the researcher designed semi-structured interview questions by reviewing the research literature and some experts and conducted interviews with experts and experts in this field. In addition, considering the use of a targeted approach and the application of the theoretical saturation criterion, semi-structured interviews were conducted with ۲۰ experts in the field under study and the collected information was analyzed based on data-based theory.

Findings: Finally, ۱۹٦ identifiers were placed as central phenomena (٦ categories), causal conditions (٤ categories), main category, background conditions (۷ categories), intervening conditions (۷ categories), strategies (۸ categories), and consequences (٤ categories).

Conclusion: To achieve the lofty goals of the Transformation Document, we need a comprehensive and dynamic system for evaluating and ensuring the quality of school principals' performance; A system that not only addresses current strengths and weaknesses, but also provides a path for continued development and growth.

Copyright © ۲۰۲۰, Education Strategies in Medical Sciences (ESMS). This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial ٤,۰ International License (http://creativecommons.org/licenses/by-nc/٤,۰/) which permits copy and redistribute the material just in noncommercial usages, provided the original work is properly cited.

مجله راهبردهای آموزش در علوم پزشکی
دوره ۱۷، شماره ۶، ۱۴۰۳
صفحات: ۱۰۶-۹۳

طراحی الگوی مفهومی نظام سنجش و تضمین کیفیت مدیریت آموزشگاهی مبتنی بر سند تحول بنیادین

کلثوم غلامی اندراتی[1]*

[1] عضو هیات علمی دانشگاه فرهنگیان گلستان، گرگان، ایران

* نویسنده مسوول: کلثوم غلامی اندراتی، عضو هیات علمی دانشگاه فرهنگیان گلستان، گرگان، ایران. ایمیل: k.gholami@cfu.ac.ir

چکیده

مقدمه: آموزش و پرورش به عنوان زیربنای توسعه پایدار جوامع، همواره نیازمند بازنگری، تحول و ارتقای مستمر در نظام‌های مدیریتی و کیفیت‌بخشی است. در این راستا، سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به عنوان نقشه راه نظام آموزشی کشور ایران تدوین شده تا مسیر تعالی و پیشرفت را مشخص کند. یکی از ارکان مهم این سند، تأکید بر استقرار نظام سنجش و تضمین کیفیت مدیریت مدرسه است؛ چرا که بدون وجود یک الگوی مفهومی منسجم، نمی‌توان انتظار بهبود اثربخش در فرآیندهای آموزشی و مدیریتی مدارس را داشت.

روش‌ها: در این راستا، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی مفهومی نظام سنجش و تضمین کیفیت مدیریت آموزشگاهی مبتنی بر سند تحول بنیادین صورت پذیرفت، بدین منظور پژوهشگر با بررسی ادبیات پژوهش و برخی از متخصصین سؤالات مصاحبه نیمه‌ساختار یافته طراحی و مصاحبه‌هایی از متخصصان و صاحبنظران این حوزه صورت پذیرفت، به علاوه با توجه به استفاده از رویکرد هدفمند و بکارگیری معیار اشباع نظری، مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با ۲۰ نفر از متخصصان حوزه مورد بررسی صورت پذیرفت و اطلاعات جمع‌آوری شده مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها: در نهایت ۱۹۶ شناسه، به صورت پدیده محوری (۶ مقوله)، شرایط علی (۴ مقوله)، مقوله اصلی، شرایط زمینه‌ای (۷ مقوله)، شرایط مداخله‌گر (۷ مقوله)، راهبردها (۸ مقوله)، و پیامد (۴ مقوله)، جای گرفتند.

نتیجه‌گیری: برای تحقق اهداف متعالی سند تحول، نیازمند سیستمی جامع و پویا برای ارزیابی و تضمین کیفیت عملکرد مدیران مدارس هستیم؛ سیستمی که نه تنها به نقاط قوت و ضعف فعلی بپردازد، بلکه مسیر توسعه و بالندگی مستمر را نیز فراهم آورد.

واژگان کلیدی: تضمین کیفیت، مدیریت آموزشگاهی، سند تحول بنیادین، الگوی مفهومی

مقدمه

آموزش و پرورش از مهم‌ترین نهادهای اجتماعی به منظور تحول بنیادین جامعه محسوب (۱) و در منظومه پیچیده توسعه اجتماعی و فرهنگی، به عنوان شالوده اصلی و موتور محرکه پیشرفت جوامع عمل می‌کند (۲). در این راستا و در قلب این نظام، نهاد مدرسه قرار دارد و در مرکز ثقل مدرسه، مدیریت آموزشی به مثابه یک متغیر راهبردی، نقشی بی‌بدیل و چندوجهی ایفا می‌کند. اهمیت و جایگاه مدیریت مدارس را نمی‌توان به وظایف اداری و اجرایی صرف تقلیل داد؛ بلکه این جایگاه، یک کنشگری علمی و حیاتی است که تأثیرات آن از سطح کلان جامعه تا خردترین تعاملات کلاسی امتداد می‌یابد (۳). در بالاترین سطح تحلیل، مدیریت مدارس به عنوان بازوی اجرایی و در عین حال، مغز متفکر پیاده‌سازی سیاست‌های کلان آموزشی و فرهنگی یک کشور عمل می‌کند (۴). در حقیقت، اهداف کلان یک ملت، از جمله توسعه اقتصادی (۵)، عدالت اجتماعی (۶)، انسجام ملی و شهروندی مسئولانه (۷)، به طور مستقیم به کیفیت خروجی‌های نظام آموزشی وابسته است. مدیر مدرسه، سیاست‌های ملی و اسناد بالادستی را از سطح ستادی به سطح عملیاتی مدرسه ترجمه و تفسیر و یکی از تعیین‌کننده‌ترین عوامل در کاهش شکاف آموزشی میان مناطق برخوردار و محروم است (۸). در این راستا به نظر می‌رسد کیفیت رهبری آموزشی می‌تواند با بهینه‌سازی منابع محدود، ایجاد فرهنگ کار تیمی و توانمندسازی معلمان، مدرسه را متحول و به افزایش کیفیت خروجی‌های نظام آموزشی کمک کند (۹). از این منظر، مدیریت اثربخش مدارس، ابزاری قدرتمند برای افزایش تحرک اجتماعی و شکستن چرخه فقر بین‌نسلی است. در حقیقت مدرسه یک نهاد منزوی نیست، بلکه یک اکوسیستم باز و در تعامل پویا با محیط پیرامون است (۱۰). مدیریت مدرسه به عنوان رهبر جامعه محلی نقشی حیاتی در جلب مشارکت والدین، نهادهای مدنی، صنایع و کسب‌وکارهای محلی ایفا می‌کند. این تعامل، مدرسه را به کانون فرهنگی و اجتماعی در محله تبدیل کرده و از منابع و ظرفیت‌های جامعه برای غنی‌سازی فرآیندهای یادگیری بهره می‌برد. در واقع تحقیقات معتبر جهانی، پس از کیفیت تدریس معلم، مدیریت مدرسه را دومین عامل درون‌مدرسه‌ای مؤثر بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان معرفی می‌کنند (۱۱)، در واقع مدیران اثربخش، صرفاً مجری بخشنامه‌ها نیستند؛ آن‌ها با مشارکت معلمان، دانش‌آموزان و والدین، یک چشم‌انداز روشن و الهام‌بخش برای مدرسه ترسیم و معماران اصلی فرهنگ مدرسه هستند؛ فرهنگی که می‌تواند مبتنی بر اعتماد، همکاری، انتظارات بالا، نوآوری و یادگیری مستمر باشد یا برعکس، به فرهنگی مبتنی بر بی‌تفاوتی، رقابت ناسالم و روزمرگی بدل شود (۱۲). در واقع مدیریت مدرسه با ایجاد یک محیط حمایتی، فراهم کردن فرصت‌های یادگیری حرفه‌ای، مشاهده بالینی و ارائه بازخوردهای سازنده، به طور مستقیم کیفیت تدریس و در نتیجه کیفیت یادگیری دانش‌آموزان را ارتقا می‌بخشد، در واقع در نگاهی علمی و نظام‌مند، مدیریت مدرسه یک شغل نیست، بلکه یک جایگاه راهبردی است که در نقطه تلاقی سیاست‌های کلان اجتماعی و کنش‌های خرد آموزشی قرار گرفته است. با توجه به مباحث بیان شده در ارتباط با اهمیت مدیریت آموزشی مدارس، امروزه نظام‌های آموزشی در سراسر جهان، در مواجهه با چالش‌های فزاینده‌ای نظیر تغییرات سریع فناوری، نیازهای متنوع ذینفعان و پیچیدگی‌های اجتماعی، نیازمند بازنگری مستمر در ساختارها و فرآیندهای خود هستند. در این میان، کیفیت مدیریت آموزشگاهی به عنوان ستون فقرات عملکرد مدارس و پیش‌شرط اساسی برای تحقق اهداف تعلیم و تربیت، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (۱۳). مدیریت کارآمد در سطح مدرسه، نه تنها بر ارتقای یادگیری دانش‌آموزان و توسعه حرفه‌ای معلمان تأثیر مستقیم دارد، بلکه به عنوان کاتالیزوری برای ایجاد محیطی پویا و نوآورانه در سطح خرد نظام آموزشی عمل می‌کند، به همین دلیل تحقیقات گسترده‌ای نیز در این زمینه صورت پذیرفته است (۱۵؛۱۴؛۷)، در حقیقت کیفیت مدیریت فعالیت‌های آموزشی، مهم‌ترین شاخص سطح کیفیت و اثربخشی کلی برنامه‌های آموزشی است (۱۶).

در این راستا در جمهوری اسلامی ایران، سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به عنوان نقشه راهی جامع و آینده‌نگر، چشم‌اندازی نوین از تعلیم و تربیت ارائه می‌دهد (۱۷). این سند، با تاکید بر نظام معیار اسلامی، فلسفه تربیت رسمی و عمومی و نظام تعلیم و تربیت در افق ۱۴۰۴ شمسی، به دنبال تحولی عمیق و

همه‌جانبه در ابعاد گوناگون نظام آموزشی است (۱۸). سند تحول بنیادین، مدرسه را کانون اصلی تحقق تربیت رسمی عمومی می‌داند. مدیریت آموزشگاهی در این نگاه، از یک نقش اجرایی‌اداری صِرف به یک رهبری تربیتی و آموزشی تحول می‌یابد. در واقع سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، یک میثاق ملی برای بازتعریف فلسفه، اهداف و کارکردهای نظام تعلیم و تربیت ایران است. این سند، مدرسه را نه یک آموزشگاه صرف، بلکه کانون اصلی تربیت رسمی عمومی و محل کسب تجربه‌های تربیتی برای نیل به حیات طیبه معرفی می‌کند. در این پارادایم تحولی، کیفیت مدیریت مدرسه از یک موضوع حاشیه‌ای و اداری به محور و قلب تپنده تحول ارتقا می‌یابد. هدف غایی سند، پرورش متوازن دانش‌آموزان در ساحت‌های شش‌گانه تربیتی است که در خلأ محقق نمی‌شود (۱۹). مدیریتی که کیفیت آن مبتنی بر اصول سند تحول باشد، باید پیشران تحول و راهبر تربیتی، معمار محیط تربیتی تمام‌ساحتی و محور تحقق مشارکت و توانمندساز ارکان مدرسه است که کیفیت فرآیندهای آموزشی و پرورشی را ضمانت می‌کند. با این حال، تحقق اهداف بلندپروازانه این سند، مستلزم وجود سازوکارهای دقیق و کارآمد برای سنجش و تضمین کیفیت در تمامی سطوح، به ویژه در سطح مدیریت آموزشگاهی است. چرا که نظریه‌های نوین در حوزه مدیریت کیفیت جامع، بر مشارکت همه ذینفعان، بهبود مستمر و تمرکز بر مشتری (در اینجا، دانش‌آموز و جامعه) تاکید دارند (۲۰) تا چارچوب مفهومی قدرتمندی را برای این منظور فراهم می‌آورند. این رویکرد، در کنار مدیریت مبتنی بر شواهد که تصمیم‌گیری‌ها را بر پایه داده‌های دقیق و تحقیقات علمی استوار می‌سازد، می‌تواند ابزارهای لازم را برای یک نظام سنجش و تضمین کیفیت اثربخش فراهم آورد، در واقع پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که صرف وجود استانداردها برای کیفیت کافی نیست؛ بلکه نحوه استقرار، پایش و بازخورد آن‌ها در قالب یک نظام سیستمی پویا حائز اهمیت است. در این راستا، مفهوم سازمان یادگیرنده (۲۱) و به‌کارگیری نظریه‌های پیچیدگی در تحلیل سازمان‌های آموزشی، به ما کمک می‌کند تا مدارس را نه به عنوان سیستم‌های خطی و قابل پیش‌بینی، بلکه به عنوان سازمان‌هایی با تعاملات پیچیده، پویا و خودسازمان‌دهنده در نظر بگیریم. در واقع با وجود اهمیت بنیادین مدیریت آموزشگاهی در تحقق اهداف تعلیم و تربیت و نقش محوری سند تحول بنیادین، نظام موجود سنجش و تضمین کیفیت در مدارس ایران با چالش‌های جدی و خلأهای نظری و عملی مواجه است. در این راستا، یکی از اصلی‌ترین مشکلات، عدم وجود یک الگوی جامع و یکپارچه است که بتواند تمامی ابعاد پیچیده مدیریت آموزشگاهی را در چارچوب سند تحول بنیادین و با رویکردی سیستمی، به طور اثربخش سنجش و ارزیابی کند. رویکردهای فعلی اغلب به صورت بخشی‌نگر، مبتنی بر شاخص‌های کمی و بدون توجه کافی به فلسفه تربیتی و ابعاد کیفی تحول‌آفرین مد نظر سند تحول، عمل می‌کنند. این امر منجر به ارزیابی‌های سطحی و عدم ارائه بازخوردهای سازنده برای بهبود واقعی کیفیت می‌شود. چرا که در حال حاضر، شواهد نشان می‌دهد که شاخص‌ها و معیارهای موجود در نظام‌های سنجش، به طور کامل با مفاهیم، ارزش‌ها و اهداف عمیق و چندبعدی سند تحول بنیادین هماهنگ نیستند (۲۲). به علاوه مدیریت آموزشگاهی یک سیستم پیچیده انطباقی است که در آن، تعاملات میان مدیران، معلمان، دانش‌آموزان، والدین و جامعه محلی، نتایج غیرخطی ایجاد می‌کند. رویکردهای سنتی سنجش کیفیت، غالباً این پیچیدگی‌ها را نادیده و با استفاده از مدل‌های خطی، قادر به درک و ارزیابی جامع پویایی‌های موجود در مدرسه نیستند، همچنین فقدان رویکرد یکپارچه نظیر مشتری‌مداری، مشارکت همه ذینفعان، بهبود مستمر فرآیندها و تصمیم‌گیری مبتنی بر واقعیت‌ها، باعث می‌شود که فرآیندهای سنجش به جای اینکه ابزاری برای ارتقای مستمر کیفیت باشند، به یک فعالیت بوروکراتیک و منفصل از بهبود تبدیل شوند و این در حالی است که، جمع‌آوری داده‌ها اغلب به صورت ناکافی یا با رویکردهای سنتی انجام می‌شود و تحلیل آن‌ها نیز لزوماً به تصمیم‌گیری‌های اثربخش در سطح مدیریت آموزشگاهی منجر نمی‌شود، همچنین لازم به ذکر است. بسیاری از نظام‌های سنجش فعلی، بیشتر بر ارزیابی بیرونی تمرکز دارند و کمتر به مکانیزم‌های خودارزیابی توانمندسازی مدیران و تیم‌های آموزشی در بهبود مستمر عملکرد خود می‌پردازند (۲۳). در نتیجه، فقدان یک الگوی نظام‌مند و جامع برای سنجش و تضمین کیفیت مدیریت

آموزشـگاهی مبتنی بر سـند تحول بنیادین، با بهره‌گیری از آخرین نظریه‌ها در حوزه‌های مدیریت کیفیت جامع، مدیریت مبتنی بر شـواهد، رویکردهای سـیسـتمی و نظریه‌های پیچیدگی، یک خلأ حیاتی در نظام آموزش و پرورش ایران محسـوب می‌شـود. این پژوهش با هدف طراحی چنین الگویی، در پی پاسـخگویی به این پرسش اصلی است که الگوی جامع و عملیاتی برای نظام سنجش و تضـمین کیفیت مدیریت آموزشـگاهی، منطبق بر سـند تحول بنیادین و با بهره‌گیری از جدیدترین دسـتاوردهای علمی در حوزه مدیریت کیفیت، چگونه باید طراحی شود تا بتواند به طور اثربخش به ارتقای عملکرد مدارس و تحقق اهداف سـند تحول کمک کند؟ تا زمینه‌ساز تصمیم‌گیری‌های آگاهانه، بهبود مستمر عملکرد و در نهایت، ارتقای کیفیت آموزش و تربیت در سطح ملی شود.

روش‌ها

پژوهش حاضـر، با رویکرد کیفی و مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد انجام شـده اسـت و هدف آن ارائه چارچوبی تحلیلی و انتزاعی از یک فرایند مشـخص می‌باشـد. شـرکت‌کنندگان در این مطالعه افرادی هستند که تجربه مستقیم و واقعی از فرایند مورد نظر داشته و داده‌های به‌دست‌آمده از مشـارکت این افراد، مبنای شـکل‌گیری نظریه قرار گرفته اسـت؛ نظریه‌ای که می‌تواند به درک بهتر نحوه عملکرد مشـارکت‌کنندگان کمک و زمینه‌سـاز پژوهش‌های آینده باشـد. در این راسـتا نظریه داده‌بنیاد به عنوان یکی از طرح‌های پژوهش کیفی، بـه پژوهشـگر این امکان را می‌دهد تا بر پایه دیدگاه‌های گسـترده مشـارکت‌کنندگان، به تبیینی کلی از یک فرایند، کنش یا تعامل دسـت یابد. این فرآیند از طریق مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی پیش می‌رود و در قالب یک الگوی پارادایمی شـامل پدیده محوری، شـرایط علی، شـرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها تدوین می‌شـود. جامعه آماری پژوهش حاضـر شـامل، شـامل خبرگان علمی و متخصصان برجسته‌ی آموزش و پرورش و اعضای هیئت‌علمی که در حوزه مدیریتی و مسائلی از این قبیل صاحب‌نظر و در این حوزه پژوهش‌های متعددی انجام و یا سابقه مدیریتی داشـتند، همچنین از ظرفیت مدیران اداره کل و ادارات آموزش‌وپرورش و مدیران مدارس استفاده شد. در خصوص نمونه پژوهش و از آنجا که هدف عمده و اصلی در بخش کیفی پژوهش، اکتشاف و تهیه یک الگوی مناسـب در راسـتا اهداف پژوهش بود، روش نمونه‌گیری به‌صـورت هدفمند، غیرتصـادفی با تکنیک گلوله برفی از بین کسـانی که دو ویژگی مطرح شـده در جامعه آماری را داشـته‌اند با در نظر گرفتن قانون اشـباع صـورت گرفت و تعداد ۲۰ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شـدند. از مصـاحبه ۱۷ به بعد، تکرار اطلاعات دریافتی مشاهده شد؛ اما برای اطمینان و اشباع نظری فرایند مصاحبه تا ۲۰ نفر ادامه یافت و اشـباع نظری زمانی حاصـل شـد که داده‌های اضـافی، به تکمیل و مشـخص کردن یک مقوله نظری جدیدتر کمکی نکردند و نمونه‌ها از آن پس مشـابه به نظر رسـیدند. همچنین، ابزار پژوهش حاضـر مصـاحبه نیمه سـاختار یافته‌ای با هدف طراحی الگوی مفهومی نظام سـنجش و تضـمین کیفیت مدیریت آموزشـگاهی مبتنی بر سـند تحول بنیادین بود، به علاوه برای حصـول اطمینان از روایی بخش کیفی (پاسخ‌های مصـاحبه شوندگان به سوالات مصاحبه) پژوهش و به منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشـگر مشـارکت کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش، اقدامات زیر صورت گرفت: ۱- بازبینی توسط اعضاء[۱]: مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها، مقوله‌های به دست آمده را ملاحظه و بازبینی کردند و نظر خود را در ارتباط با آنها ابراز کردند. ۲- پایایی بین کدگذاران (پایایی ارزیاب‌ها[۲]): در این راسـتا، پژوهشـگر با ارائه آموزش و فنون لازم و اسـتاندارد شـده برای کدگذاری مصاحبه‌ها به همکار پژوهش (کدگذار)، از وی درخواست شـد که هم زمان با پژوهشـگر به کدگذاری مصـاحبه‌های تحقیق بپردازد. تعداد کل کدها که محقق و همکار تحقیق ثبت کرده‌اند، برابر با ۹۸ و تعداد کل توافقات بین این کدها ۳۷ است. پایایی بین کدگذاران برای تحلیل محتوای مصـاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق، با استفاده از فرمول مصاحبه پایایی بین کدگذاری‌ها (تعداد کل توافقات× ۲÷ تعداد کل کدها ضربدر ۱۰۰) برابر با ۰/۷۷ است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشـتر از ۶۰٪ اسـت، می‌توان گفت که درصد پایایی بین کدگذاران تایید می‌شود.

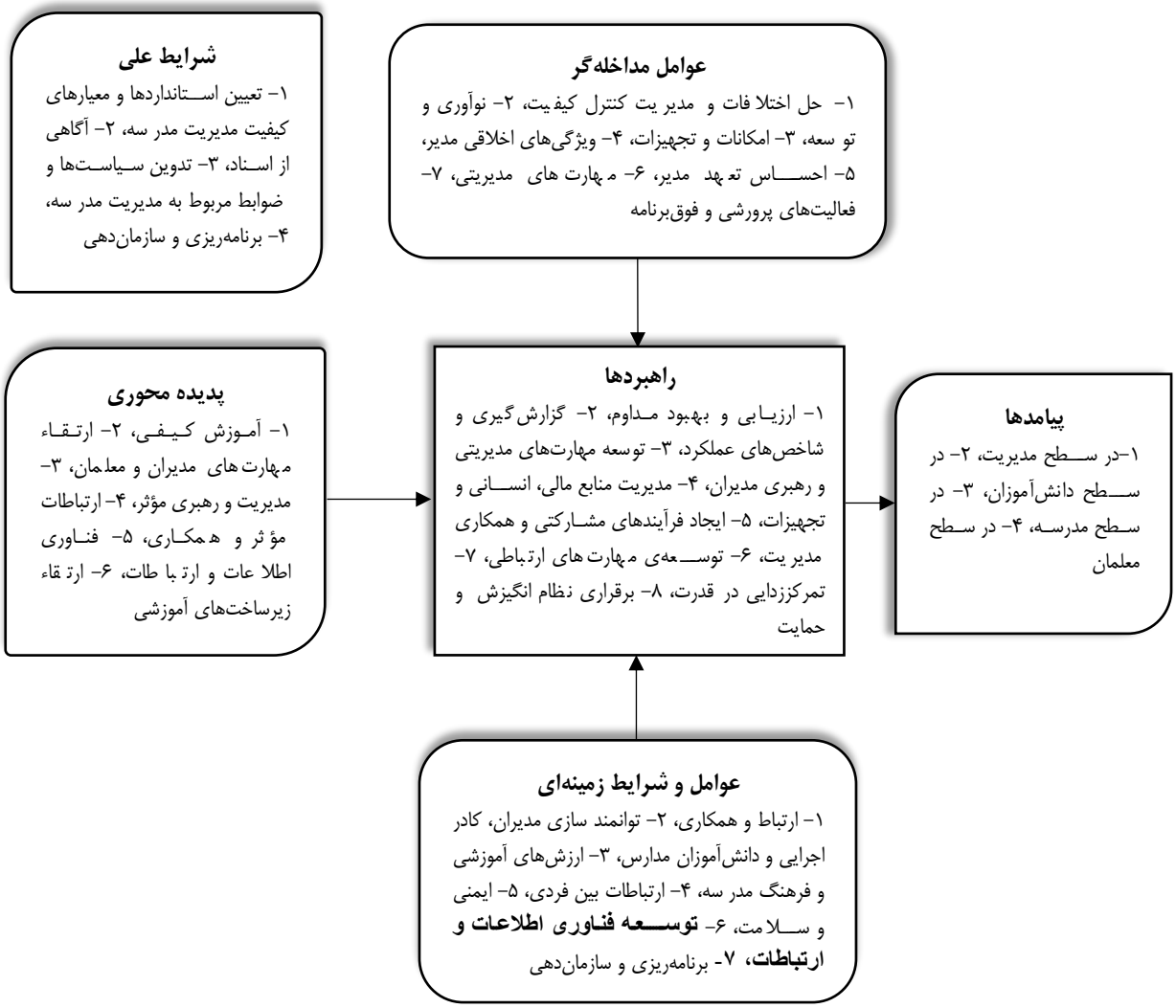
نتایج

۱ Member Checking

۲ Inter-rater reliability

همانطور که بیان شد بر اساس رویکرد سیستماتیک نظریهٔ داده بنیاد، متن منابع اطلاعاتی پژوهش، شامل متن مصاحبه‌ها به وسیله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی تحلیل و بر اساس مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده الگوی مفهومی نظام سنجش و تضمین کیفیت مدیریت آموزشگاهی مبتنی بر سند تحول بنیادین تدوین گردید. نهایتا مقوله‌های آشکار شده در قالب ابعاد ۶ گانه مدل پارادیمی با روابطی که بین آنها وجود دارد، به صورت پدیده محوری (۶ مقوله)، شرایط علی (۴ مقوله)، مقوله اصلی، شرایط زمینه‌ای (۷ مقوله)، شرایط مداخله‌گر (۷ مقوله)، راهبردها (۸ مقوله)، و پیامد (۴ مقوله)، جای گرفتند (شکل شماره ۱).

نمودار شماره (۱): الگوی مفهومی نظام سنجش و تضمین کیفیت مدیریت آموزشگاهی مبتنی بر سند تحول بنیادین



پدیده‌محوری

تجربه مشارکت کنندگان پژوهش نشان داد که محور اصلی الگوی مفهومی نظام سنجش و تضمین کیفیت مدیریت آموزشگاهی مبتنی بر سند تحول بنیادین است، در این راستا، مجموعا ۲۳ مفهوم استخراج شده و در غالب، ۶ مقوله در پدیده محوری قرار می‌گیرند (جدول شماره ۱)

جدول شماره (۱): پدیده محوری الگوی مفهومی نظام سنجش و تضمین کیفیت مدیریت آموزشگاهی مبتنی بر سند تحول بنیادین

ردیف	مقولات محوری	کدهای باز
۱	**آموزش کیفی**	۱- انتخاب روش‌های آموزشی مناسب، ۲- استفاده از ابزارها و فناوری‌های آموزشی، ۳- ارزیابی و یادگیری دانش‌آموزان
۲	**ارتقاء مهارت‌های مدیران و معلمان**	۱- توسعه و ارتقاء مهارت‌های مدیران و معلمان، ۲- توسعه مدیریت مدرسه، ۳- توسعه فرآیندهای آموزشی و پرورشی، ۴- توسعه ارزیابی
۳	**مدیریت و رهبری مؤثر**	۱- رهبری تحول‌آفرین، ۲- مدیریت منابع انسانی، ۳- تعیین اهداف و استراتژی‌ها، ۴- برنامه‌ریزی عملیاتی، ۵- تشخیص نیازهای تغییر، ۶- ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب
۴	**ارتباطات مؤثر و همکاری**	۱- روابط مؤثر بین مدیران، معلمان، دانش‌آموزان و اولیا، ۲- تقویت همکاری و ارتباطات مؤثر در مدرسه
۵	**فناوری اطلاعات و ارتباطات**	۱- استفاده از اینترنت در آموزش، ۲- استفاده سامانه‌های ارتباطی و اطلاع‌رسانی در مدرسه، ۳- استفاده از سیستم‌های مانیتورینگ و ارزیابی، ۴- امنیت و حفاظت اطلاعات
۶	**ارتقاء زیرساخت‌های آموزشی**	۱- ارتقاء فضای آموزشی شامل ساختار فیزیکی مدرسه، کلاس‌ها، ۲- استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در زیرساخت‌های آموزشی (اینترنت پرسرعت، لپ‌تاپ، نرم‌افزارهای آموزشی و تعاملی و ...)، ۳- ارتقاء آزمایشگاه‌ها و تجهیزات عملی، ۴- تخصیص بودجه‌های مناسب به زیرساخت‌های آموزشی و پرورشی

شرایط علی

شرایط عبارت از مجموعه رویدادها و حوادثی است که موقعیت‌ها و مسائل و امور مربوط به پدیده را خلق و تا حد معین چگونگی و چرایی پاسخ افراد و گروه‌ها را نسبت به آن شرایط توضیح می‌دهند، شرایط علی شامل عواملی است که به گونه مستقیم به پدیده اصلی پژوهش مربوط می‌شود، در تحلیل مصاحبه‌های انجام شده شرایط و عواملی که در تدوین طراحی الگوی مفهومی جو سازمانی متعالی در دانشگاه‌ها با رویکرد ارتقاء دانش موثرند مشخص شد، در این راستا، مجموعا ۱۷ مفهوم استخراج شده و در غالب، ۴ مقوله در شرایط علی قرار می‌گیرند (جدول شماره ۲)

جدول شماره (۲): عوامل علی الگوی مفهومی نظام سنجش و تضمین کیفیت مدیریت آموزشگاهی مبتنی بر سند تحول بنیادین

ردیف	مقولات محوری	کدهای باز
۱	**تعیین استانداردها و معیارهای کیفیت مدیریت مدرسه**	۱- تعیین وضوح اهداف، ۲- تعیین وضعیت مدیریتی مدرسه، ۳- تدوین چشم‌انداز و مأموریت مدیریت در راستای ماهیت و اهداف آن، ۴- کمی سازی و اولویت‌بندی نیازها، شناسایی موقعیت‌های فعلی و پیش بینی‌شده، تعیین اهداف در هنگام تنظیم برنامه سالانه، ۵- تعیین انتظارات روشن و شفاف از سوی مدیران سطح بالا برای مدیران مدارس، ۶- مشخص نمودن اهداف عمومی، سیاست‌ها و استراتژی‌ها، وظایف و مسئولیت‌ها و نحوه اندازه‌گیری و ارزیابی
۲	**آگاهی از اسناد**	۱- بررسی سندهای استراتژیک مانند سند تحول بنیادین آموزش‌وپرورش، برنامه درسی ملی، ۲- آگاهی و تبیین و توجیه اسناد تحولی آموزش‌وپرورش از طرف مدیر مدرسه برای همه کارکنان، ۳- اعتقاد و پذیرش سند تحول و پاسخگویی کارکنان در تحلیل نقش خود برای تحقق سند تحول، ۴- آگاهی از بخشنامه‌های اداری و آموزشی
۳	**تدوین سیاست‌ها و ضوابط مربوط به مدیریت مدرسه**	۱- تدوین میثاق‌نامه‌های کارکنان، دانش‌آموزان و اولیا بر اساس سند تحول، ۲- تعیین رسالت اعلام شده مدرسه به‌صورت واقعی، مشخص و انعطاف‌پذیر و ساده برای جامه عمل پوشاندن به اهداف مدرسه، ۳- نجاندن اعتقادات، ارزش‌ها و عقاید ذی‌نفعان آموزش در رسالت مدرسه، ۴- تعیین مسئول اجرا، زمان، و اعتبار مورد نیاز برای اقدامات برنامه عملیاتی مدرسه
۴	**برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی**	۱- توانایی تدوین و اجرای برنامه‌های عملیاتی، ۲- توانایی تخصیص منابع و مدیریت زمان، ۳- توانایی برنامه‌ریزی و پیش‌بینی برای رسیدن به اهداف

شرایط زمینه‌ای

از نظر اشتراوس و کوربین (۲۰۱۱)، زمینه مجموعه خاصی از شرایط است که در یک زمان و مکان خاص جمع می‌آیند تا مجموعه اوضاع و احوال و مسائلی را پدید آورند که اشخاص با عمل و تعاملات خاص به آنها پاسخ می‌دهند، در واقع شرایط زمینه‌ای، شرایطی است که راهبردها و اقدامات تحت آن به اداره پدیده می‌پردازد، در این راستا، مجموعا ۷ مفهوم استخراج شده و در غالب، ۴۵ مقوله در شرایط زمینه‌ای قرار می‌گیرند (جدول شماره ۳)

جدول شماره (۳): شرایط زمینه‌ای الگوی مفهومی نظام سنجش و تضمین کیفیت مدیریت آموزشگاهی مبتنی بر سند تحول بنیادین

ردیف	مقولات محوری	کدهای باز
۱	**ارتباط و همکاری**	۱- ارتباط مدرسه با خانواده و جامعه، ۲- همکاری و هماهنگی با سایر مدارس و مراکز آموزشی، ۳- ارتباط با سازمان‌های آموزشی و نهادهای مرتبط، ۴- ارتباطات داخلی و خارجی مؤثر، ۵- همکاری با والدین و جامعه، ۶- انتقال اطلاعات و ارتباطات مؤثر درون‌سازمانی، ۷- ایجاد فرهنگ همکاری
۲	**توانمندسازی مدیران، کادر اجرایی و دلنش-آموزان مدارس**	۱- انتخاب و جذب نیروی انسانی متخصص، ۲- ارائه آموزش‌های مناسب، ۳- توسعه حرفه‌ای و آموزش‌های مداوم، ۴- تشویق به یادگیری و نوآوری، ۵- تقویت شایستگی‌های پژوهشی معلمان با تاکید بر پژوهش‌های گروهی، ۶- ایجاد فرهنگ یادگیری، ۷- توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌های معلمان و کادر مدرسه، ۸- توسعه مستمر شایستگی‌ها و توانمندی حرفه‌ای، اعتقادی، تربیتی، علمی و حرفه‌ای، ۹- توانمندسازی و تشویق دانش آموزان برای مشارکت در فعالیت‌های، ۱۰- توانایی شناسایی نیازهای آموزشی و توسعه کارکنان، ۱۱- توانایی ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد سازنده به کارکنان، ۱۲- توانایی ارتقاء مهارت‌ها و دانش پرسنل، ۱۳- حمایت از برنامه‌های بهبود آموزش و یادگیری معلمان، ۱۴- برگزاری کلاس‌های ویژه مدیران قبل بکارگیری سمت و ضمن خدمت
۳	**ارزش‌های آموزشی و فرهنگ مدرسه**	۱- ترویج ارزش‌های اخلاقی و اجتماعی در محیط آموزشی، ۲- توسعه فرهنگ سازمانی مدرسه، ۳- ترویج مشارکت دانش‌آموزان و والدین در مدرسه
۴	**ارتباطات بین فردی**	۱- توانایی ارتباط موثر با کادر اجرایی، معلمان، دانش‌آموزان، والدین و جامعه محلی، ۲- توانایی گوش دادن فعال و فهمیدن نیازها و مشکلات طرفین، ۳- توانایی انتقال اطلاعات و ایده‌ها به‌صورت واضح و کارآمد
۵	**ایمنی و سلامت**	۱- ایجاد محیطی ایمن و سالم در مدرسه، ۲- مراقبت و پشتیبانی از سلامت دانش‌آموزان و کارکنان، ۳- رعایت اصول بهداشت و ایمنی در فعالیت‌های آموزشی، ۴- فعالیت‌های تقویت و توسعه فرهنگ تغذیه سالم در مدارس، ۵- تهیه تجهیزات و وسایل ورزشی مورد نیاز براساس دستورالعمل جامع اجرا و ارزشیابی درس تربیت‌بدنی
۶	**توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات**	۱- استفاده از فناوری در آموزش و مدیریت، ۲- اختصاص بودجه جهت پشتیبانی فنی و تجهیز سایت و کلاس‌های هوشمند مدرسه، ۳- ارائه برنامه‌ها و فعالیت‌های مهم مدارس بر روی شبکه اینترنت (برنامه کلاس مدارس، برنامه امتحانات و ...)، ۴- تشکیل گروه آموزشی فناوری اطلاعات در مدارس، ۵- ارتقا سواد رسانه‌ای معلمان و توسعه بهره‌وری از فناوری اطلاعات و ارتباطات در تدریس، ۶- ارتقای سواد رسانه‌ای مدیران، ۷- دسترسی آسان به اینترنت
۷	**برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی**	۱- تعیین برنامه‌های آموزشی و کلاس‌ها، ۲- طراحی و توسعه سیستم‌های مدیریتی، ۳- تنظیم ساعت‌های کاری، ۴- سازمان‌دهی دروس و فعالیت‌ها، ۵- ایجاد ساختارها و روش‌های مناسب برای انجام فعالیت‌ها

عوامل مداخله‌گر

عوامل مداخله‌گر، عواملی هستند که الگوی نظری پژوهش را به صورت غیر مستقیم مورد تاثیر قرار می‌دهند و شرایط وسیع و عامی هستند که به عنوان تسهیل‌گر و یا محدود کننده راهبردها عمل می‌کنند، در این راستا، مجموعا ۷ مفهوم استخراج شده و در غالب، ۲۹ مقوله در عوامل مداخله‌گر قرار می‌گیرند (جدول شماره ۴)

جدول شماره (۴): عوامل مداخله‌گر الگوی مفهومی نظام سنجش و تضمین کیفیت مدیریت آموزشگاهی مبتنی بر سند تحول بنیادین

ردیف	مقولات محوری	کدهای باز
۱	**حل اختلافات و مدیریت کنترل کیفیت**	۱- توانایی مدیریت اختلافات و رسیدگی به شکایات، ۲- توانایی تضمین کنترل کیفیت در فرآیندها و فعالیت‌های مدرسه
۲	**نوآوری و توسعه**	۱- توسعه روش‌ها و فرآیندهای آموزش‌وپرورش، ۲- توانایی نوآوری و تحول در مدیریت مدرسه
۳	**امکانات و تجهیزات**	۱- تأمین و بهینه‌سازی منابع مالی، ۲- توسعه فضای آموزشی و تکنولوژی آموزشی
۴	**ویژگی‌های اخلاقی مدیر**	۱- وجدان کاری، ۲- صداقت در گفتار، ۳- الگوی دینی و اخلاقی، ۴- اهمیت دادن به تربیت دینی و اسلامی دانش‌آموزان، ۵- رعایت انصاف و عدالت در رفتار با دیگران، ۶- قدردانی از تلاش همکاران، ۷- عدم پیش‌داوری در قضاوت، ۸- مورد قبول و علاقه همکاران بودن، ۹- توجه و احترام به نظر و دیدگاه همکاران، ۱۰- اهمیت به کار تیمی و عضویت در تیم‌های کاری
۵	**احساس تعهد مدیر**	۱- برخورداری از انگیزه بالا برای خدمت در نظام آموزشی، ۲- ترجیح اهداف جمعی به اهداف فردی در تصمیم‌گیری و اجرای آن، ۳- نیت خالص برای نفس خدمت به ذینفعان آموزش، ۴- تعهد عمیق به اجرای برنامه و کیفیت کار مدیریتی، ۵- پذیرش مسئولیت شکست در انجام وظایف مدیریت مدرسه

۶	**مهارت‌های مدیریتی**	۱- داشتن مهارت فنی (توانایی استفاده از رایانه، اینترنت و اتوماسیون اداری در جهت پیشبرد فعالیت‌های مدرسه)، ۲- داشتن مهارت منابع انسانی (توانایی برقراری ارتباطات انسانی درون و برون‌سازمانی و ایجاد روحیه گروهی و همکاری بین کارکنان)، ۳- داشتن مهارت ادراکی (توانایی ترسیم مأموریت و چشم‌انداز مدرسه و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی برای تصمیم‌گیری)
۷	**فعالیت‌های پرورشی و فوق‌برنامه**	۱- غنی‌سازی محتوای برنامه‌های مراسم آغازین با رویکرد مبانی اعتقادی و دعا و نیایش، ۲- توجه به فضا و تجهیزات پرورشی به ویژه نمازخانه مناسب، تجهیز کتابخانه و سایت مدرسه، ۳- اطلاع‌رسانی و ترغیب اولیا به استفاده حداکثری از فعالیت‌های فوق‌برنامه و فرهنگی و هنری، ۴- برگزاری محافل قرآنی، نماز جماعت و انجام جشن در مناسبت‌ها، ۵- احیاء نقش تربیتی و مشاوره‌ای معلمان و همزمان توسعه و تقویت برنامه‌ی معلم رابط مشاور

راهبردها

مطابق نظر اشتراوس و کوربین[1] (۲۰۱۱)، راهبردها، رفتارها، اعمال، تعاملات، کنش‌هایی هستند که در طرز عمل عادی و چگونگی مدیریت موقعیت‌ها توسط افراد در مواجهه با مسائل و برای حل آنها به کار می‌رود و با صورت گرفتن آنها پدیده خاصی شکل می‌گیرد، در این راستا، مجموعا ۴۹ مفهوم استخراج شده و در غالب ۸ مقوله در راهبردها قرار می‌گیرند (جدول شماره ۵)

جدول شماره (۵): راهبردهای الگوی مفهومی نظام سنجش و تضمین کیفیت مدیریت آموزشگاهی مبتنی بر سند تحول بنیادین

ردیف	مقولات محوری	کدهای باز
۱	**ارزیابی و بهبود مداوم**	۱- تحلیل داده‌ها و اطلاعات، ۲- مرور عملکرد کارکنان، ۳- بررسی سیستم‌ها و فرآیندها، ۴- برگزاری جلسات با کادر مدیریتی و کارکنان، ۵- مصاحبه هدفمند، ۶- بازدیدها و ارزیابی‌های از سوی سازمان‌ها، ۷- آزمون‌های سنجش مهارت‌های رهبری و برنامه‌های آموزشی خاص، ۸- مشاهده کلاس درس، ۹- ارزیابی ۳۶۰ درجه، ۱۰- ارزیابی عملکرد خودارزیابی، ۱۱- اجرای پروژه‌های عملی در راستای کیفیت مدیریت، ۱۲- ارزیابی و نظارت بر کیفیت آموزش‌وپرورش دانش آموزان، ۱۳- تقویت فرهنگ ارزیابی و بازخورد در مدارس، ۱۴- افزایش خودکنترلی در بین مدیران با تکیه بر مسائل اعتقادی، ۱۵- تدوین و اجرای برنامه‌های بهبود پایدار با استفاده از داده‌ها و شواهد، ۱۶- استفاده از فرم‌های بازخورد برای جمع‌آوری نظرات و انتقادات دانش‌آموزان، والدین و معلمان در مورد رضایتمندی، کیفیت خدمات، ارتباطات و عملکرد مدیریتی
۲	**گزارش‌گیری و شاخص‌های عملکرد**	۱- بررسی نرخ اتمام دوره‌های آموزشی، ۲- بررسی نرخ رضایتمندی دانش‌آموزان و والدین، ۳- عملکرد مالی آموزشگاه
۳	**توسعه مهارت‌های مدیریتی و رهبری مدیران**	۱- تعیین نقاط قوت و ضعف، ۲- تدوین طرح بهبود، ۳- اجرای برنامه‌های آموزشی و مشاوره‌ای برای مدیران مدارس، ۴- ارائه منابع و ابزارهای مورد نیاز برای تضمین کیفیت مدیریت مدرسه، ۵- ارتقای نظام سنجش و ارزیابی عملکرد مدیران و مدارس
۴	**مدیریت منابع مالی، انسانی و تجهیزات**	۱- افزایش کارایی و اثربخشی مدیریت بودجه در مدرسه، ۲- برقراری ارتباط مفید و مؤثر به‌منظور جذب و اعتمادسازی خیرین مدرسه‌ساز برای تجهیز مدرسه، ۳- جذب و استخدام، به‌کارگیری، نگهداشت، کاربرد و توسعه نیروی انسانی شایسته، ۴- برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌هایی برای معلمان در زمینه مهارت‌های تدریس، ارزیابی، استفاده از فناوری در آموزش و توسعه منابع آموزشی، ۵- توسعه بسترهای آموزشی آنلاین، ۶- فراهم آوردن منابع آموزشی دیجیتال، ۷- ارتقاء تجهیزات برای دسترسی دانش‌آموزان به فناوری‌های آموزشی
۵	**ایجاد فرآیندهای مشارکتی و همکاری مدیریت**	۱- کیفیت‌بخشی به شورای معلمان و شورای مدرسه با افزایش مشارکت و تشکیل منظم جلسات و بررسی مسائل مهم، ۲- فراهم آوردن زمینه مشارکت دانش آموزان در اداره امور مدرسه و تشکیل انجمن‌های دانش‌آموزی، ۳- برگزاری جلسات دیدار معلمان با اولیا به‌منظور هم‌فکری و ارائه راهکارهای علمی جهت کمک به پیشرفت تحصیلی-تربیتی دانش آموزان، ۴- جذب مشارکت‌های داوطلبانه و بهره‌گیری از ظرفیت‌های برون‌سازمانی و نهادهای مردم‌نهاد اعم از شورای محلی، ۵- ایجاد فرصت گفتگو، ۶- آشنایی با حقوق شهروندی و ایجاد فرصت برای مشارکت فعال مدرسه در مسائل جامعه پیرامونی، ۷- تعامل منظم و هدفمند با مدیران دیگر، ۸- ایجاد فرصت جهت رشد و ارائه خلاقیت و ابتکار ذی‌نفعان و حمایت از طرح‌های خلاقانه، ۹- استفاده از متخصصان رشته‌های مختلف در امر آموزش مدیران
۶	**توسعه‌ی مهارت‌های ارتباطی**	۱- ایجاد جو اعتماد و اطمینان، احساس آزادی بیان افکار و عقاید و احساس تعلق به مدرسه، ۲- برقراری روابط غیررسمی و صمیمی در مدرسه، ۳- ایجاد سامانه‌های ارتباطی مدرسه-خانواده و ایجاد فضایی برای به اشتراک گذاشتن تجربیات
۷	**تمرکززدایی در قدرت**	۱- انتخاب مدیران بر اساس ضوابط، ۲- تمرکززدایی و اعطای قدرت قانونی و اختیارات بیشتر به مدیران، ۳- مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری امور مرتبط با وظیفه‌شان

[1] Strauss & Corbin

۸	**برقراری نظام انگیزش و حمایت**	۱- ایجاد فرصت و محیط مناسب برای بروز و پرورش استعدادها، توانایی‌ها و شکوفایی آن‌ها، ۲- رعایت عدالت در رفتار (تشویق و تنبیه)، متناسب با عملکرد فرد، ۳- ایجاد فرصت جهت رشد و ارائه خلاقیت و حمایت از طرح‌های خلاقانه

پیامدها

پیامدها شامل پیامدهای مشهود و نامشهودی است که در اثر اجرای الگوی مفهومی نظام سنجش و تضمین کیفیت مدیریت آموزشگاهی مبتنی بر سند تحول بنیادین حاصل می‌گردد، در این راستا، می‌توان این پیامدها را در چهار بعد پیامدهای سطح مدیریت، دانش‌آموز، مدرسه و معلمان دسته‌بندی نمود، در این راستا، مجموعا ۴ مفهوم استخراج شده و در غالب، ۳۳ مقوله در پیامدها قرار می‌گیرند که، عبارتند از: پیامدهای در سطح جامعه، پیامدهای در سطح دانشگاه و پیامدهای در سطح فردی، همچنین در جدول شماره (۶)، پیامدها و کدهای باز مربوط به آن مورد آمده است.

جدول (۶): پیامدهای الگوی مفهومی نظام سنجش و تضمین کیفیت مدیریت آموزشگاهی مبتنی بر سند تحول بنیادین

ردیف	مقولات محوری	کدهای باز
۱	**در سطح مدیریت**	۱- اجرای صحیح و استاندارد قوانین و مقررات مدیریت، ۲- انتخاب مدیران شایسته دارای منش و اخلاق نیک در روابط شخصی و کاری، دارای بلوغ اجتماعی، خوش‌بین، خلاق و نوآور، ۳- – اجرای نظام ارتقاء و انتصاب مدیران مبتنی بر ضوابط قانونی نه سیاسی، ۴- پاسخگویی مدیر مدرسه نسبت به عملکرد مدرسه در قبال دانش آموزان، ۵- برخورداری از چشم‌انداز و ارزش‌های روشن و قابل قبول، ۶- رهبری تمامی امور در جهت بالندگی مدرسه با بینش و نگرشی مدیریتی، ۷- پاسخگویی مدیر مدرسه نسبت به عملکرد مدرسه در قبال اولیاء و مربیان، ۸- افزایش مشارکت و همکاری، ۹- برقراری ارتباط مستمر بین مدرسه، خانواده و اجتماع توسط مدیر، ۱۰- پاسخگویی مدیر مدرسه در قبال برنامه‌های در نظر گرفته برای دانش‌آموزان در سال تحصیلی
۲	**در سطح دانش‌آموزان**	۱- توجه به نیازها و انتظارات دانش‌آموزان و والدین، ۲- ارائه خدمات و فعالیت‌های مرتبط با رشد و توسعه آن‌ها، ۳- پیشرفت دانش‌آموزان، ۴- رشد فراگیری و عملکرد دانش‌آموزانف ۵- کاهش نرخ غیبت و انصراف دانش‌آموزان، ۶- کسب نمره‌های قابل قبول در پایان دوره تحصیلی، ۷- تقویت ارزش‌های اخلاقی و اجتماعی دانش‌آموزان، ۸- رضایتمندی دانش‌آموزان و والدین، ۹- فراهم آوردن بازخورد سازنده
	در سطح مدرسه	۱- توسعه و بهره‌وری بهتر از منابع و امکانات مدرسه، ۲- بهبود کیفیت آموزش‌وپرورش در مدارس، ۳- توزیع دانش به‌صورت موثر و وسیع، ۴- توجه به خلاقیت و نوآوری، ۵- حاکمیت روحیه یادگیری دائم بر مدرسه، ۶- پرورش و ترویج تفکر استراتژیک، تعاملی و کار تیمی، ۷- تربیت شهروند بالنده
	در سطح معلمان	۱- شناسایی نقاط ضعف و قدرت، ۲- توسعه حرفه‌ای، ۳- افزایش اعتبار و ارتباط با همکاران، ۴- افزایش مشارکت و همکاری، ۵- آزادی عمل بیشتر در ارائه درس، ۶- استفاده از آنان در تصمیم‌گیری‌های مدرسه

بحث

امروزه نظام آموزش و پرورش بنا به ضرورت دگرگونی‌های اجتماعی، یکی از سازمان‌های پیچیده و بزرگ اجتماعی در هر کشور به شمار می‌آید که با رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی پیوندی ناگسستنی دارد. در ارتباط با مولفه نظام سنجش و تضمین کیفیت مدیریت به عنوان پدیده محوری نتایج تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته نشان داد که آموزش کیفی در بستر یادگیری عمیق، روش‌های تدریس معلمان و تأکید بر یادگیری مبتنی بر مهارت، تفکر انتقادی و حل‌مسئله شکل خواهد گرفت، این در حالی است که ارتقاء مهارت‌های مدیران و معلمان، تضمین‌کننده اجرای موفق برنامه‌های آموزشی، افزایش استفاده از تدریس فعال و توانمندسازی منابع انسانی خواهد بود، همچنین مدیریت و رهبری مؤثر در ایجاد چشم‌انداز مشترک، ارتقاء نظام برنامه‌ریزی، ایجاد نظام خودارزیابی در مدارس نقش مهم و حیاتی داشته و با تاکید بر ارتباطات مؤثر و همکاری، مشارکت اولیا را در فرآیند تعلیم و تربیت و تحقق اصل مدرسه‌محوری با استفاده از فناوری در راستای ارتقاء کیفیت آموزشی میسر خواهد نمود (۲۴). در ارتباط با شرایط علی، بدون وجود شاخص‌ها و معیارهای مشخص، امکان ارزیابی دقیق عملکرد مدیران آموزشی وجود نخواهد داشت. استانداردهای مدیریت مدرسه باید مبتنی بر اهداف سند تحول بنیادین بوده و ابعاد مختلف مدیریت مدرسه را پوشش دهند. این استلندارها شامل شاخص‌هایی در حوزه رهبری آموزشی، مدیریت منابع انسانی و مالی، میزان تحقق عدالت آموزشی و کیفیت تعامل مدیر با ذی‌نفعان مدرسه است و مدیر مدرسه به‌عنوان رهبر آموزشی باید تسلط کامل بر اسناد تحول‌آفرین آموزش و پرورش داشته باشد تا بتواند مسیر مدیریت

خود را با چشم‌اندازهای کلان نظام تعلیم و تربیت هماهنگ سازد (۲۵). به علاوه سیاست‌ها و ضوابط در واقع چارچوب اجرایی فعالیت‌های مدیریتی را مشخص و تضمین می‌کنند که از برنامه‌ریزی آموزشی و تربیتی گرفته تا امور مالی و اداری باید مبتنی بر ارزش‌های سند تحول بنیادین تدوین و ابعاد مختلف مدیریت را پوشش دهند، این در حالی است که، بدون برنامه‌ریزی دقیق، امکان هدایت مدرسه به سمت اهداف سند تحول بنیادین وجود نخواهد داشت و این مهم شامل طراحی برنامه عملیاتی مدرسه، سازمان‌دهی مناسب نیروی انسانی، تخصیص کارآمد منابع و تدوین فرآیندهای اجرایی مشخص است و باید بر مبنای نیازهای واقعی مدرسه و در راستای اسناد بالادستی صورت گیرد (۲۶). همچنین در ارتباط با عوامل مداخله‌گر و در راستای اهداف سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، یکی از وظایف اساسی مدیر، مدیریت تعارضات است، که در سند تحول بنیادین بر ایجاد مدرسه صالح و کارآمد تأکید و این کارآمدی بدون مهارت مدیر در حل تعارضات ممکن نیست. بر همین اساس، نوآوری باید در مدیریت مدارس به‌عنوان یک اصل بنیادین پذیرفته شود که به معنای یافتن روش‌های نو برای تربیت انسان‌هایی که بتوانند تمدن نوین اسلامی را شکل دهند؛ این موضوع چنان مهم است که سند تحول بنیادین مدرسه را به‌عنوان کانون تربیتی محله معرفی می‌کند؛ مرکزی که باید بتواند نیازهای آموزشی، تربیتی و فرهنگی جامعه پیرامون خود را پاسخ دهد. بر این اساس، ویژگی‌های اخلاقی مدیر نه یک مسئله فردی، بلکه یک وظیفه تربیتی است. مدیر مدرسه با رعایت اخلاق حرفه‌ای، عدالت، صداقت و کرامت انسانی می‌تواند محیط مدرسه را به بستری برای تحقق ارزش‌های اسلامی‌ایرانی تبدیل و به عنوان رهبر تربیتی، این تعهد را در عمل نشان دهد. در واقع مدیر متعهد به سند تحول، کسی است که مدرسه را نه صرفاً یک نهاد اجرایی، بلکه مرکزی برای شکل‌گیری شخصیت دانش‌آموزان در تراز انقلاب اسلامی می‌داند، محیطی که برنامه‌های فرهنگی، هنری، ورزشی و اجتماعی مکمل فعالیت‌های آموزشی بوده و موجب شکوفایی استعدادهای دانش‌آموزان می‌شوند (۲۷)

در حوزه عوامل و شرایط زمینه‌ای، در سند تحول بنیادین، مدرسه به‌عنوان کانون تعامل بین خانواده، معلمان، دانش‌آموزان و جامعه معرفی شده و ارتباط مؤثر میان جامعه مدرسه و همکاری فعال آنها در فرآیند تصمیم‌گیری، موجب هم‌افزایی و ارتقاء کیفیت فعالیت‌های آموزشی و تربیتی می‌شود. همچنین نظام تضمین کیفیت بدون توانمندسازی افراد در تمامی سطوح، صرفاً روی کاغذ باقی می‌ماند، چرا که توانمندسازی، فرآیندی مستمر و پویاست و باید در راستای اهداف متعالی سند تحول انجام گیرد. به علاوه مدرسه‌ای که در آن فرهنگ مشارکت، احترام متقابل، تعهد به پیشرفت و ارزش‌های اخلاقی جاری باشد، محیطی مناسب برای تحقق کیفیت آموزشی خواهد بود. این در حالی است که، روابط انسانی مثبت میان مدیر، معلمان، دانش‌آموزان و اولیا باعث شکل‌گیری محیطی آرام و انگیزه‌بخش می‌شود که زمینه را برای ارتقاء کیفیت آموزش فراهم می‌کند (۲۸). به علاوه سند تحول بنیادین بر ضرورت تأمین سلامت جسمی و روانی دانش‌آموزان و کارکنان تأکید دارد. ایمنی فیزیکی، سلامت روانی فضای آموزشی و مراقبت‌های بهداشتی، همه از زیرساخت‌های ضروری تحقق تربیت متعادل هستند. اگر فضای مدرسه از نظر ایمنی دچار مشکل باشد یا سلامت جسمی و روانی دانش‌آموزان مورد توجه قرار نگیرد، کیفیت آموزش آسیب می‌بیند و نظام ارزیابی کیفیت نیز بی‌اثر خواهد شد. در این بستر استفاده از فناوری نه یک انتخاب، بلکه ضرورتی برای تحقق اهداف آموزشی در عصر حاضر است و مدیران باید به توانایی بهره‌برداری مطلوب از آن مجهز باشند، به علاوه برنامه‌ریزی مؤثر موجب می‌شود که همه فعالیت‌های مدرسه جهت‌دار و سازمان‌دهی مناسبی برای تحقق برنامه‌های آموزشی و پرورشی انجام و از ابزارها و منابع موجود به شکل بهینه بهره‌برداری شود (۲۹).

در ارتباط با راهبردها این موضوع قابل ذکر است که، یکی از اصول اساسی سند تحول بنیادین، حرکت به سمت تعلیم و تربیت تمام‌ساحتی است. تحقق این هدف بدون وجود فرآیند ارزیابی و بهبود مداوم امکان‌پذیر نیست. البته ارزیابی نباید محدود به سنجش‌های دوره‌ای باشد، بلکه باید یک فرآیند مستمر و پویا برای اصلاح فرآیندهای تربیتی و آموزشی در مدرسه باشد. به همین دلیل گزارش‌گیری دقیق و تعریف شاخص‌های عملکرد، ابزارهایی هستند که فرآیند ارزیابی و نظارت را عینیت می‌بخشند. همچنین در سند تحول بنیادین، مدیر مدرسه رهبر تربیتی معرفی و صرفاً نقش اداری و اجرایی ندارد (۳۰). برای ایفای این نقش خطیر، لازم است مهارت‌های مدیریتی و رهبری مدیران به‌طور مستمر توسعه یابد که این امر نیازمند ایجاد فرآیندهای مشارکتی و همکاری مدیریت که به معنای ایجاد بسترهای رسمی و غیررسمی برای همکاری معلمان، دانش‌آموزان، والدین و سایر ذینفعان در تصمیم‌سازی‌ها و برنامه‌ریزی‌های مدرسه است. تا مدیر مدرسه بتواند پیام‌های تربیتی، برنامه‌های آموزشی و اهداف سند تحول را به شکلی روشن و قابل فهم به معلمان، دانش‌آموزان و اولیا منتقل کند و این مهم در بستر نظام انگیزشی مبتنی بر شایسته‌سالاری،

تقدیر از عملکرد مثبت، ایجاد فرصت‌های رشد حرفه‌ای و فراهم‌کردن امنیت شغلی صورت می‌پذیرد و در نهایت در حوزه پیامدها اجرای نظام سنجش و تضمین کیفیت مبتنی بر سند تحول بنیادین موجب ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای و مدیریتی مدیر مدرسه خواهد شد و مدیر از یک فرد صرفاً اجرایی به رهبر تربیتی تبدیل می‌شود که با برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و ارزیابی مستمر، مدرسه را در مسیر تحقق اهداف تعلیم و تربیت اسلامی هدایت می‌کند (۳۱) همچنین مهم‌ترین پیامد نظام تضمین کیفیت برای دانش‌آموزان، افزایش کیفیت یادگیری و رشد متوازن در ساحت‌های شش‌گانه تربیت است که در سند تحول بنیادین تأکید شده است. دانش‌آموزان در محیطی یادگیرنده، امن، منظم و دارای برنامه‌های متناسب با نیازهای فردی‌شان قرار می‌گیرند. نتیجه این فرآیند، رشد شخصیت، مسئولیت‌پذیری، خلاقیت و مهارت‌های اجتماعی دانش‌آموزان خواهد بود. به علاوه اجرای نظام تضمین کیفیت، مدرسه را به سازمانی پویا، یادگیرنده و ارزش‌محور تبدیل می‌کند که همه اجزای آن بر اساس هدف‌گذاری کلان و سند تحول بنیادین عمل می‌کنند و به کانون تربیتی و فرهنگی در محله تبدیل خواهد شد و مشارکت فعال همه ذینفعان، ساختارمند شدن برنامه‌ها، ایجاد روحیه همکاری و احساس تعلق میان اعضای مدرسه و افزایش اثربخشی منابع از جمله پیامدهای مستقیم این فرآیند است (۳۲) همچنین اجرای، نظام سنجش و تضمین کیفیت موجب افزایش مهارت‌های حرفه‌ای، ارتقای کیفیت تدریس و رشد هویتی معلمان شده و معلمان یاد می‌گیرند که فرآیند آموزش صرفاً انتقال محفوظات نیست، بلکه تربیت تمام‌ساحتی و هدایت دانش‌آموزان به سمت رشد متوازن است.

نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش نشان داد که برای تحقق اهداف متعالی سند تحول، نیازمند سیستمی جامع و پویا برای ارزیابی و تضمین کیفیت عملکرد مدیران مدارس هستیم؛ سیستمی که نه تنها به نقاط قوت و ضعف فعلی بپردازد، بلکه مسیر توسعه و بالندگی مستمر را نیز فراهم آورد. الگوی مفهومی ارائه شده در این پژوهش، با اتکا به مبانی نظری سند تحول بنیادین، تلاش کرده است تا ابعاد مختلف کیفیت در مدیریت آموزشگاهی را شناسایی و چارچوبی برای سنجش و ارتقاء آن فراهم آورد. این الگو بر مبنای رویکردی فرایندمحور و نتیجه‌گرا بنا شده و شامل مؤلفه‌های کلیدی نظیر شایستگی‌های حرفه‌ای و اخلاقی مدیران، فرایندهای مدیریتی اثربخش، بسترسازی برای یادگیری و نوآوری و همچنین ارزیابی مستمر و بازخورد سازنده است. پیاده‌سازی این الگو می‌تواند به ایجاد تحولی عمیق در نظام مدیریت آموزشگاهی منجر شود.

ملاحظات اخلاقی

این مقاله مستخرج از پایان نامه با کد مصوب ۵۸۷۴۸۲۱۰۰۵ می باشد که در ان تمامی تمام ملاحضات اخلاقی مدنظر را رعایت نموده است.

تضاد منافع

تضاد منافعی در این تحقیق وجود ندارد.

سپاسگزاری

بدینوسیله مراتب قدردانی و سپاس خود را از تمام عزیزانی که همکاری و مساعدت لازم را داشتند، اعلام می‌نمایم.

منابع

۱. Alainati S, Al-Hunaiyyan A. The role of educational systems in developing the twenty-first century skills: perspectives and initiatives of gulf cooperation council countries. Journal of Research Administration. ۲۰۲٤;٦(۱).

۲. Edwards-Fapohunda DM. The role of adult learning and education in community development: A case study of New York. Iconic Research And Engineering Journals. ۲۰۲٤ Jul;۸(۱):٤۳۷-٥٤.

۳. Nwakoby CS, Iloka PC. Regulatory Challenges in Implementing Digital Education in Anambra State for Sustainable Development. Unizik Journal of Educational Laws and Leadership Studies. ۲۰۲٥ Mar ۱۸;۱(۱).

۴. Arar K, Örücü D, Gümüş S. Educational leadership and policy studies in refugee education: a systematic review of existing research. Educational Review. ۲۰۲٤ Jun ٦;۷٦(٤):۱۰۳۲-٥٦.

۵. Guo Y, Li X. Regional inequality in China's educational development: An urban-rural comparison. Heliyon. ۲۰۲٤ Feb ۲۹;۱۰(٤).

۶. Roshid MM, Sultana S, Kabir MM, Jahan A, Khan R, Haider MZ. Equity, fairness, and social justice in teaching and learning in higher education

during the COVID-١٩ pandemic. Asia Pacific Journal of Education. ٢٠٢٥ Mar ١٥;٤٥(٢):٣٩٧-٤١٨.

٧. Funk K, Wilkerson D. Promoting Digital Citizenship in Social Work: Training Students for Inclusive and Accessible Tech-Health Practices. Health & social work. ٢٠٢٥ Feb;٥٠(١):١٨-٢٦.

٨. Shu X, Meagher KD. Mind the Gap: Gender, Racial, and Educational Differences in American Gender Attitudes from ١٩٧٧ to ٢٠١٨. Sex Roles. ٢٠٢٥ Feb;٩١(٢):١٣.

٩. Rodrigues AL, Cerdeira L, Patrocínio T, Cabrito B, Mucharreira P. Input and Output Indicators of Higher Education Institutions for Quality of Life in Portugal. International Journal of Higher Education. ٢٠٢١;١٠(٢):٢٩٩-٣٠٧.

١٠. Porter SC, Allen CD. "This isn't school, you know": Designing for science teachers' sensemaking of STEM ecosystems. Science Education. ٢٠٢٥ Jan;١٠٩(١):٢١٢-٣٧.

١١. Sok S, Heng K. Research on teacher education and implications for improving the quality of teacher education in Cambodia. International Journal of Professional Development, Learners and Learning. ٢٠٢٤;٦(١):١-٩.

١٢. Hu H, Shen Z. The influence of UK education on Chinese primary English teaching through a cultural education perspective. International Journal of Social Science and Humanity. ٢٠٢٤;١٤(٢).

١٣. Cahyani AD, Riyanto Y, Karwanto K. The influence of management innovation, school ethos and community engagement on school quality. Edelweiss Applied Science and Technology. ٢٠٢٥;٩(٥):٧١٨-٣١.

١٤. Taşdan M, Kartal M, Gözüm Aİ, Kalogiannakis M. Digital Transformation in School Management: Insights From Administrators' Perspectives. InEmpowering STEM Educators With Digital Tools ٢٠٢٥ (pp. ٢٧٥-٣٢٠). IGI Global Scientific Publishing.

١٥. Sanjani MA, Islamiah R, Maulidiah L. Building Strong Foundations, Educational Management's Contribution to Character Education and Graduate Quality Enhancement. Ar-Rosikhun: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam. ٢٠٢٤ Aug ١٥;٣(٣):٢٤٤-٥٧.

١٦. Mohzana M, Arifin M, Pranawukir I, Mahardhani AJ, Hariyadi A. Quality assurance system in improving the quality of education in schools. Mudir: Jurnal Manajemen Pendidikan. ٢٠٢٤ Jan ٣١;٦(١).

١٧. Yousefi, A., Maleki Avarsin, P., Talebi, B. Identifying the drivers and key factors affecting the professional development of school principals in the ٢٠٢٥ horizon with a Futures Study approach. *School Administration*, ٢٠٢٠; ٨(٤): ٣٤٠-٣١٨. [Persian]

١٨. Akbari, P., Goharrostami, H., Benar, N. Designing the model of quality management for physical education and sports system in schools. *Sport Management Journal*, ٢٠٢٢; ١٣(٤): ١٢٩٥-١٣٢٠. [Persian]

١٩. sajadiyan, N., Salahshoori, A., Yousefzade, M. R., Seraji, F. Basics and Types of Self-Awareness from the Point of View of the Islamic Philosophers and its Application in Document of the fundamental Development of Education. *Islamic Perspective on Educational Science*, ٢٠٢٢; ١٠(١٨): ١٤٩-١٦٨. [Persian]

٢٠. Faraj KM, Faeq DK, Abdulla DF, Ali BJ, Sadq ZM. Total quality management and hotel employee creative performance: The mediation role of job embeddedment. Faraj, KM, Faeq, DK, Abdulla, DF, Ali, BJ, & Sadq, ZM (٢٠٢١). Total Quality Management And Hotel Employee Creative Performance: The Mediation Role Of Job Embeddedment. Journal of Contemporary Issues in Business and Government. ٢٠٢١ May ٦;٢٧(١):٣٨٣٨-٥٥.

٢١. Çayak S. The mediating role of organizational hypocrisy in the relationship between organizational silence and organizational rumor: a study on educational organizations. International Journal of Psychology and Educational Studies. ٢٠٢١;٨(٢):١-٣.

٢٢. Mulawarman WG, Komariyah L. Women and Leadership Style in School Management: Study of Gender Perspective. Cypriot Journal of Educational Sciences. ٢٠٢١;١٦(٢):٥٩٤-٦١١.

٢٣. Okoye AC. Digitalization Of Secondary School Personnel Management Practices for Managerial Effectiveness in Public Secondary Schools in Anambra State. UNIZIK Journal of Educational Laws and Leadership Studies. ٢٠٢٥ Mar ١٨;١(١).

٢٤. Zahedi, A., Malekakhlaq, I., Mohtashami, A., Doostdar, M. Designing a Human Resource Management Model for Education in Accordance with the Fundamental Transformation Document. *Journal of*

Research in Human Resources Management, ۲۰۲۱; ۱۳(۲): ۱۷۱-۲۱۲. [Persian]

۲۵. Samadi, M. Explanation the Challenges of Implementing the Document of Fundamental Change in Education based on the Meta-Combination Method. *Iranian Journal of Public Policy*, ۲۰۲۲; ۷(٤): ۳۳۱-۳٤۳. [Persian]

۲۶. Mahmoodi, S. An Appraisal of the Position of Religious and Revolutionary Identities in the Document of Fundamental Transformation of Education. *Research in Islamic Education Issues*, ۲۰۲۰; ۲۸(٤۷): ۱٥۹-۱۸۲. [Persian]

۲۷. jafari S. Developing and Validating a School–Based Management Model Based on of the Fundamental Reform Document. MEO ۲۰۲۱; ۱۰ (۲) :۱۸۷-۲۲۳. [Persian]

۲۸. Shokouhi amirabadi, L., Delavar, A., Abbasi, L., kooshk, S. Designing a value model in students based on the Fundamental Reform Document of Education. *Educational Psychology*, ۲۰۲۲; ۱۸(٦٦): ۲۹-٥٤. [Persian]

۲۹. Sobhani M, Shahrakipor H, Sharifi A. Investigating the Consequences of Alignment School with the Approach of the Fundamental Transformation Document. SE [Internet]. ۲۰۲۲ Jun. ۲۱ [cited ۲۰۲٥ Jul. ۲٥];۷(۲):۲۸۹-۹۸. [Persian]

۳۰. Hashemian, S. M. H. An Examination of Social Changes in the Fundamental Reform Document of Education. *Journal of Islam and Social Studies*, ۲۰۲۱; ۹(۳٥): ۱۳۸-۱۷۲. [Persian]

۳۱. Mirkamali, Seyed Mohammad. Leadership and Educational Management. Tehran: Yastroun; ۲۰۲۲.

۳۲. Yari, M., Oladian, M., Safari, M. Designing a model for assessing the performance of education managers based on the fundamental reform document of education. *Educational Development of Judishapur*, ۲۰۲۱; ۱۲(۰): ۱۳۳-۱٤٤. [Persian]