

طراحی مدل فرآیندی کیفیت اجرای برنامه تعالی مدیریت

مدرسه

ترجم رستمی آلیله^۱، یوسف نامور^{۲*}، صدرالدین ستاری^۳، اعظم راستگو^۴

Received: 03/08/2019

Accepted: 30/04/2020

صفحات: ۱۶۱-۱۴۰

دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۵/۱۲

پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۲/۱۱

چکیده

در اجرای پژوهش، از رویکرد کیفی به روش نظریه داده بنیاد استفاده گردید. همچنین ۲۰ نفر از ناظران و مجریان برنامه تعالی با روش نمونه‌گیری هدفمند، به شیوه قضاوتی و براساس اصل اشباع نظری انتخاب گردید. برای جمع‌آوری داده‌ها، از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد و تحلیل داده‌ها، با روش کدگذاری سیستماتیک سه مرحله‌ای (کدگذاری باز، محوری و انتخابی) صورت گرفت و مقوله‌ها که اجزای مختلف مدل را تشکیل می‌دادند، در شش طبقه دسته‌بندی شدند. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد مقوله کیفیت اجرای برنامه تعالی متأثر از عوامل علی نظیر؛ وضعیت منابع مالی و انسانی مدارس و میزان اهتمام متولیان امر در برنامه‌ریزی و اجرای برنامه تعالی است. همچنین می‌توان با تدبیر راهبردهای مطلوب نظیر؛ آموزش نیروی انسانی، سلامت سازمانی و سودمندی معلمان اجرای برنامه را تسهیل نمود که این عوامل خود از شرایط زمینه‌ای مانند؛ فرهنگ سازمانی، نقش اولیاء و عوامل محیطی و شرایط مداخله‌گر نظیر؛ سبک مدیریت و رهبری و ویژگی‌های مدیر تأثیر می‌پذیرند، و در نهایت اجرای برنامه تعالی به پیامدهایی مانند؛ برنامه‌محوری، خودارزیابی، مدرسه‌محوری و کیفیت جامع در مدرسه منجر می‌شود.

کلید واژگان: برنامه تعالی مدیریت مدرسه، مدل فرآیندی، کیفیت اجرایی

۱- دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.

۲- گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.

Email: yosefy650 @ yahoo.com

* نویسنده مسئول:

۳- گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.

۴- گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.

مقدمه

با توجه به این که آموزش و پرورش از مهم ترین عوامل رشد و توسعه در همه کشورها است، بسیاری از کشورهای جهان به دنبال بهبود کیفیت آموزشی در تمام مؤسسه های آموزشی خود هستند. در ایران نیز برای بهبود کیفیت مدیریت آموزشی از سال تحصیلی ۹۴-۹۳ اجرای برنامه تعالی بصورت آزمایشی در تعدادی از مدارس آغاز شد و از سال تحصیلی ۹۸-۹۷ تمامی مدارس متوسطه اول و دوم در سراسر کشور ملزم به اجرای آن شدند.

آموزش و پرورش مانند هر سازمان دیگری تحت تأثیر عوامل اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اقتصادی قرار دارد. با این حال ویژگی های زیادی وجود دارد که یک سازمان آموزشی را از سازمان های دیگر متمایز می کند (Masri, 2009: 136). یافتن عوامل مفید و تاثیرگذار در آموزش و پرورش، موضوع بحث بسیاری از مطالعات و تحقیقات است. «تعالی^۱» در پنجاه سال گذشته، به عنوان یک پارادایم^۲ آموزشی مطرح شده، که در سیاست گذاری های آموزشی و فعالیت های اصلاحی، نقش اصلی را ایفا کرده است (Bruno-Jofré & Hills, 2011: 335). در اصل «مدل های کیفیت^۳» به طور موفقیت آمیز و مؤثر در بسیاری از سازمان های تجاری به کار برده می شود، «مدل تعالی مدرسه^۴» یک برنامه جامع است که می تواند در فرآیند خود ارزیابی مدارس استفاده شود (Ng & Chan, 2008). می توان گفت که هدف اصلی مدل تعالی مدرسه، تعیین یک چارچوب جامع برای اندازه گیری نقاط قوت و ترمیم نقاطی است که نیازمند بهبود هستند. این چارچوب همچنین تمام فعالیت هایی محیط مدرسه را بهبود می بخشد و کیفیت همه خروجی های آموزشی را افزایش می دهد (Aldaihani, 2014: 126). جنبش تعالی اساساً با هدف بهبود آموزش در نتیجه به چالش کشیدن مدارس در تربیت بهترین ها و تشویق مدیران به رعایت استانداردهای بالای آموزشی مطرح شد. برنامه های مدرسه اثربخش با انتظارات بالا از کارکنان، رهبری قدرتمند، اهداف روشن مدرسه و حس نظم در مدرسه پیوند خورده است. با وجود مفهوم مختلف مدل تعالی در مدارس، همه مدل ها بر کیفیت بالا در تمام فرآیندهای درون سیستم تأکید می کنند. از جمله مسئله ای که در اجرای برنامه تعالی مدرسه در ایران محسوس می باشد این است که؛ مشارکت ذینفعان در اجرای برنامه تعالی مدرسه از سطح مشارکت دانش آموزان در اجرای فعالیت های فوق برنامه و همکاری با مربیان در امور پرورشی فراتر نمی رود. نقش اولیاء نیز به ویژه در کیفیت

1. Excellence

2. Paradigm

3. Quality models

4. School Excellence Model

بخشی امر آموزش و یادگیری دانش‌آموزان در حاشیه قرار می‌گیرد. بنابراین، در شرایط کنونی تحقق ایده مدرسه‌محوری با رویکرد پایین به بالا در برنامه تعالی مدیریت مدرسه جایگاهی ندارد (Baniasad et al, 2017: 142). همچنین طی سال‌های اخیر گمانه‌زنی‌های زیادی روی این برنامه صورت گرفته و بر اساس آن اصلاحاتی روی نحوه اجرا و تغییر شاخص‌های ارزیابی، اعمال گردیده است. در عین حال؛ Baniasad et al (2017: 141) تأکید دارند که این اقدامات اغلب معطوف به بازتعریف و جابجایی ملاک‌ها و شاخص‌ها می‌شود تا تأمل و بازاندیشی در بنیان‌های فکری و نظری آن. این درحالی است که ادبیات مدارس اثربخش از کوشش‌های منظم و دقیق به ویژه مسئله‌محور و زمینه‌محور و همچنین همکاری مشترک سیاست‌گذاران و محققان آموزشی در ارائه الگوهای مختلف اثربخشی و نقش مؤثر آنها در شکل‌گیری موج‌های فکری نو در این حوزه حکایت دارد. مدرسه اثربخش و متعالی پدیده‌ای وابسته به زمینه و بافت محور است. ویژگی‌های موقعیتی که مدرسه از نظر فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و جمعیتی در آن واقع شده است، اساساً ورودی‌ها، فرآیند و برون‌دادهای آن را تحت الشعاع قرار می‌دهد و این با اثربخشی برنامه تعالی منافات دارد. به نظر می‌رسد بسترسازی لازم از حیث آموزش نیروی انسانی، فضا، امکانات و تجهیزات، تلاش همه جانبه متولیان در برنامه‌ریزی و اجرای مطلوب فرآیند محور برنامه، انجام نگرفته است. لذا با توجه به این اهمیت، هدف پژوهش حاضر، شناسایی عوامل مؤثر بر فرآیند اجرای برنامه تعالی مدیریت مدرسه است، تا از این طریق پیش‌بایست‌ها و عوامل زمینه‌ای را شناسایی و برای ارتقای کیفیت اجرای برنامه تعالی راهکارهای عملی ارائه نماید.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

خاستگاه مدل‌های تعالی سازمان، مدیریت کیفیت است و مدل‌های تعالی، تکامل یافته مباحث مدیریت کیفیت فراگیر هستند (Calvo et al, 2006). مدل‌های تعالی سازمانی ابزاری جامع و مناسب برای سنجش عملکرد سازمان بشمار می‌آیند که کنترل و بهبود عملکرد را تسهیل می‌کند (Dulatkhah, 2015:4). تعالی به ایجاد توازن و جلب رضایت تمامی ذینفعان بستگی دارد. سازمان‌های متعالی همواره و به سرعت در برابر تغییر نظام‌ها و انتظارات ذینفعان چابک، منعطف و پاسخگو هستند (Riahi, 2006:64). Davies et al (2001) معتقدند کیفیت همانند چشم یک بیننده بوده و تعالی بینشی است که در پس آن قرار داشته و افق‌های دوردست را ترسیم می‌نماید. تعالی تعاریف فراوانی دارد که بنا به موقعیت‌های فرهنگی، اجتماعی، حرفه‌ای،

علمی یا تحقیقاتی که در آن استفاده می‌شود متفاوت است. تعالی شامل عوامل تسهیل‌گر^۱ مختلف از قبیل؛ ذهنی، فیزیکی، خلاقیت و اندیشه محوری برای رهبری یا مدیریت، جهت بهبود سیستم آموزشی است (Lador, 2010: 126). مدل‌های تعالی سازمانی با هدف اندازه‌گیری عملکرد کلان سازمان همراه با نگرش فراگیر به تمامی ابعاد سازمان و در بر گرفتن همه ذی‌نفعان ابداع شدند. نمونه‌ای از این مدل‌ها، جایزه دمینگ در آسیا، مدل مالکوم بالدريج در آمریکا و مدل بنیاد کیفی اروپا (EFQM)^۲ می‌باشد (Loomba & Johannessen, 1997). (Malik et al (2012:641) نیز معتقدند که توانمندی‌های مدیریت کیفیت فراگیر همانند تعهد به سرمایه‌گذاری در تسهیم اطلاعات و کیفیت، تمرکز بر بهبود مستمر و کار تیمی در توسعه توانمندی‌های یادگیری سازمانی مانند تعهد برای یادگیری، توسعه چشم انداز مشترک و نشان دادن تفکر باز مهم است و حرکت به سمت تعالی سازمانی با ایجاد یادگیری در سازمان رخ خواهد داد. همچنین Choo et al (2007) پشتیبانی کردن از طریق رهبری، اطمینان از در دسترس بودن منابع، کارهای چالشی و اعتمادسازی را از عناصر زمینه‌ای در جهت ایجاد دانش و یادگیری در سازمان و حرکت به سمت تعالی سازمانی مؤثر می‌دانند.

در پژوهش دیگری (Calvo et al (2006) نشان داده‌اند که بین توانمندسازها ارتباط وجود دارد و بر نقش مهم آنها در رسیدن به تعالی سازمان تأکید می‌کنند. جنبش اثربخشی در سومین دوره از حیات خود بین سالهای ۱۹۸۰ تا ۱۹۸۳ به طور خاص بر ایفای نقش مدیران آموزشی در تحقق مدرسه اثربخش تمرکز یافت و دستاورد اصلی آن ظهور جنبش تعالی در پیوند با مدیریت کیفیت فراگیر بود (Hallinger & Heck, 1996; Gerb, 2011). چنانکه، مطالعه پیرامون عوامل مرتبط با مدارس اثربخش از جمله نسبت رهبری مدیران با کیفیت آموزشی، تمرکز آموزشی گسترده و فراگیر، وجود جوّ منظم و ایمن برای آموزش و یادگیری، انتظارات معلّم در دستیابی همه دانش‌آموزان به حداقل تسلط آموزشی، و موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان به عنوان معیار ارزشیابی برنامه مورد توجه قرار گرفت (Reynolds et al, 2014:21; Gerb, 2011). به زعم (Sergiovanni (2007، از مهمترین ویژگی‌های مدارس متعالی می‌توان به وجود یک فرهنگ قوی و درک روشن از هدف‌های مدرسه اشاره نمود که معلّمان و دیگر اعضای مدرسه با برخورداری از آزادی عمل و استقلال فکری در راستای تحقق ارزش‌های اساسی می‌کوشند و این دلیل اصلی موفقیت آنهاست. (Díez et al (2018) در تحقیقی با عنوان؛ «مدیریت کیفیت در مدارس: تجزیه و تحلیل عوامل میانجی» نتیجه گرفته‌اند؛ داشتن یک مدل کیفی در یک مدرسه، کارکنان آموزش

1. Facilitating factors

2. European Foundation for Quality Management

را بیشتر از وجود و اهمیت سیستم‌های مدیریت کیفیت و مدل‌ها آشنا می‌کند و باعث می‌شود که آنها با کیفیت بالاتری آموزش دهند. از این رو مدل تعالی مدرسه را برای بهبود کیفیت مدیریتی در مدرسه توصیه نموده‌اند. (Aldaihani (2014 در تحقیقی با عنوان؛ «مدل تعالی مدرسه در مدارس دولتی در کشور کویت: یک مدل پیشنهادی» به این نتیجه دست یافت که؛ مدل تعالی برای بهبود وضعیت مدرسه و شایستگی معلمان، سیستم‌های مطلوب مدیریتی در سطوح محلی و مرکزی و سبک رهبری تحول آفرینی را ایجاد می‌کند و شفافیت در میان تمام ذینفعان را تشویق می‌نماید. و نیز دستیابی به تعالی مدرسه به یک فرهنگ نیاز دارد که خلاقیت، نوآوری و تفکر توسعه را تشویق کند. (Zeinabadi & Abdul Husseini (2017 بیان می‌دارند؛ ویژگی‌های مدیران موفق را می‌توان به دو دسته کلی؛ ویژگی‌های فردی و ویژگی‌های حرفه‌ای طبقه‌بندی نمود. یافته‌ها نشان داد که عوامل شخصیتی و رفتار مدیران نقش مهمی در چگونگی نفوذ در محیط خارجی و اعضای داخلی و جلب اعتماد آنان، نوع دخالت و هدایت مدرسه برای پیشبرد اهداف دارد و به نوعی پیش نیاز ویژگی‌های حرفه‌ای تلقی می‌گردد، و اشاره می‌کنند مدیران مدارس موفق سبک‌های رهبری توزیعی و تحول‌گرای و مشارکتی را بیشتر به خدمت می‌گیرند. (Baniasad et al (2017 در پژوهش خود تحت عنوان «از اثربخشی تا تعالی: گسست نظریه، تحقیق و عمل در برنامه تعالی مدیریت مدرسه» به این نتیجه دست یافته‌اند که؛ مدیران باید با برخورداری از قدرت تفکر راهبردی و با مشارکت فعال کلیه ذی‌نفعان مدرسه، چشم‌انداز و بینش مشترک مدرسه را ترسیم نمایند.

این درحالی است که عملکرد فعلی مدیران به عنوان مجریان اصلی برنامه معطوف به نگارش برنامه عملیاتی در قالب و چهارچوب‌های مشخص و از پیش تعیین شده است و فاقد ویژگی رهبری حرفه‌ای و قوی در هدایت سکان تعالی مدرسه می‌باشند و نیز عدم استقلال مالی مدرسه و ناکافی بودن بودجه سالانه، همواره یکی از مشکلات اساسی مدیران در اجرای برنامه تعالی قلمداد می‌شود. همچنین هم سوئی و همراهی متخصصان، محققان آموزشی و مجریان و نیز تأکید بر اجرای برنامه‌های مبتنی بر شواهد پژوهش زمینه‌محور از مهم‌ترین دلالت‌های مدارس اثربخش بشمار می‌روند. چنانکه تأمل بر شواهد موجود به ویژه تطبیق مشاهدات برنامه تعالی مدیریت مدرسه با ویژگی‌های یک مدرسه اثربخش حاکی از آن است که اثربخشی مدرسه و کلاس درس در مسیر دستیابی به تعالی هنوز نیاز به تعریف ماهوی با نظر به مسائل زمینه‌ای دارد.

با توجه به مطالب بیان شده «تعالی مدرسه» برگرفته از تعالی سازمانی و موضوع جدیدی است. چون قدمت این موضوع در خارج از ایران بیشتر است، تحقیقات مختلفی در این زمینه انجام گرفته است ولی در ایران به علت نوپا بودن، پژوهش‌های زیادی مشاهده نمی‌شود، و از پشتوانه لازم مطالعات زمینه‌ای برخوردار نبوده و الگویی برای کیفیت اجرا ارایه نگردیده است، همچنین نتایج تحقیقات انجام یافته بر ضرورت پژوهش‌های زمینه محور تأکید دارند. لذا تحقیق حاضر با عنوان: «طراحی مدل فرآیندی کیفیت اجرای برنامه تعالی مدیریت مدرسه»، به دنبال پاسخ به این سؤال است که؛ عوامل مؤثر بر کیفیت اجرای برنامه تعالی مدیریت مدرسه کدامند؟ تا ضمن شناسایی پیش‌بایست‌ها و عوامل زمینه‌ای مؤثر، راهکارهای عملی بر کیفیت اجرای برنامه تعالی ارایه نماید.

روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر نحوه گردآوری داده‌ها با رویکرد کیفی و به روش نظریه داده‌بنیاد^۱ است. نظریه داده‌بنیاد یک روش پژوهشی استقرایی و اکتشافی است که به پژوهشگران در موضوع‌های مختلف تحقیق امکان می‌دهد تا به جای اتکاء به تئوری‌های موجود، خود به تدوین تئوری از طریق تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای مشاهدات، اقدام نمایند (Farastkhan, 2017). جامعه آماری را ناظران و مجریان در موضوع برنامه تعالی مدیریت مدرسه شامل؛ اعضای دبیرخانه، اعضای تیم مشاوره و تیم ارزیابی برنامه تعالی در سطح استان اردبیل (اداره کل آموزش و پرورش و نواحی و مناطق) کارشناسان نواحی و مناطق و مدیران مدارس مجری برنامه تشکیل می‌دادند، که از این مجموعه به روش نمونه‌گیری هدفمند با شیوه قضاوتی تا اشباع نظری تعداد ۲۰ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای کاوش گسترده ادراک و نگرش مصاحبه‌شوندگان در زمینه برنامه تعالی، سؤالات مصاحبه در قالب مصاحبه نیمه ساختاریافته (باز پاسخ) تنظیم و به منظور امکان بیان آزاد نگرش‌ها و تجارب توسط شرکت‌کنندگان، بصورت منعطف در نظر گرفته شد. برای روایی داده‌های مصاحبه از روش: ۱- افراد شرکت‌کننده در مصاحبه (Bazargan, 2017) (Creswell, 2009) ۲- مشورت با سه نفر از اساتید ۳- همسوسازی داده‌های جمع‌آوری شده مصاحبه‌شوندگان (Creswell, 2009) استفاده شد. و برای پایایی داده‌های مصاحبه‌ها از روش: ۱- مقایسه مداوم داده‌ها با کدها ۲- استفاده از سه نفر از اساتید مجرب برای کدگذاری و محاسبه

ضریب توافق که ۸۵ درصد به دست آمد که قابلیت اعتماد مطلوبی است (Karimi & Nasr, 2013). داده‌ها از طریق فرآیند کدگذاری، مبتنی بر طرح نظامدار نظریه داده‌بنیاد (Strauss & Corbin (2016) تحلیل شد. در روش نظامدار گراند تئوری مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی انجام می‌شود و به عرضه پارادایم منطقی یا تصویر تجسمی از نظریه در حال تکوین پایان می‌یابد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این مطالعه نتایج کدگذاری نشان می‌دهد که 550 گزاره در توصیف ادراک ناظران و مجریان، از عوامل مؤثر و الزامات برنامه تعالی ارائه شده است. با انتزاع مفاهیم و مقوله‌ها از داده‌ها و طبقه‌بندی مشابهات بر مبنای ارتباط مفهومی و مطالعات نظری، گزارش‌ها به ۹۰ طیف مفهومی، 36 مقوله فرعی و 11 مقوله اصلی تلخیص گردید. در جریان کدگذاری‌های سه‌گانه: کدگذاری باز^۱ (OC)، کدگذاری محوری^۲ (AC) و کدگذاری انتخابی^۳ (SC) «کیفیت اجرای برنامه تعالی» به عنوان پدیده مرکزی پژوهش مشخص شد. در نهایت تمام مقوله‌های مرتبط با پدیده مرکزی در پنج محور شامل (شرایط علی، زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردی و پیامد) سامان یافتند. در جدول (۱) و (۲) نمونه‌ای از فرآیند کدگذاری (نقل قول‌ها، مفهوم‌سازی و کدگذاری اولیه) نشان داده شده است.

نمونه‌ای از سؤالات مصاحبه:

- ۱- برای بهبود کیفیت عملکرد مدارس، برنامه تعالی باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟
- ۲- به نظر شما چه مؤلفه‌هایی به عنوان عوامل زمینه‌ای و پیش‌بایست‌های اجرای برنامه تعالی باید مورد توجه قرار گیرند؟

1. Open coding

2. Axial coding

3. Selective coding

جدول ۱. نمونه‌ای از مفهوم‌سازی نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان

مفهوم	نمونه نقل قول
شرکت اولیاء در کلاس‌های آموزش خانواده.	برای اولیاء مسایل تربیتی، اهداف و امور مدرسه آموزش داده شود.
برنامه در برگزیده تمام امور مدرسه و ساحت‌های تربیتی.	مهمترین ویژگی مثبت برنامه تعالی این است که تمامی امور مدرسه در آن بطور جامع پیش‌بینی شده است.
تبیین برنامه و انتظارات از ذی‌نفعان توسط مدیر.	عوامل اجرایی در مدرسه باید برنامه را خوب بفهمند و ضرورت اجرای آن را بپذیرند.
علاقه‌مندی و احساس رضایت معلمان از فعالیت‌های خود در مدرسه.	معلم باید دغدغه معیشتی نداشته باشد در حال حاضر وجود مشکلات مالی در زندگی معلمان انگیزه آنها را برای فعالیت‌های کیفی کاهش داده است.
توجه جدی مجریان به عوامل زمینه‌ای برنامه تعالی.	باید عوامل زمینه‌ای برای اجرای بهتر برنامه فراهم باشد در صورت عدم بی‌توجهی به بسترها موفقیت برنامه ممکن نیست.
اجرای برنامه با ملحوظ، دوره تحصیلی، نوع، امکانات و سطح برخورداری محل استقرار مدرسه.	در اجرای برنامه تعالی باید موقعیت و امکانات مدارس، دوره تحصیلی، شهری و روستایی و عشایری، شبانه‌روزی و عادی و نوع مدارس... در نظر گرفته شود و باهم مقایسه نشوند.

جدول ۲. نمونه‌ای از کدگذاری اولیه (نام‌گذاری مقوله‌ای مفاهیم استخراج شده)

مقوله	مفهوم	کد
توجیه ذی‌نفعان	تبیین برنامه برای تمامی ذی‌نفعان.	P1
توانمندسازی	آموزش کافی برنامه به عوامل و ذی‌نفعان	P2
ابزار ارزیابی	برنامه تعالی مناسب‌ترین ابزار ارزیابی عملکرد مدارس.	P3
وسایل کمک آموزشی	امکانات و تجهیزات کافی و متناسب با محتوای آموزشی.	P4
تسهیل در ارتباط	ایجاد زمینه مشارکت اولیاء.	P5
آموزش خانواده	آموزش مسایل تربیتی به اولیاء.	P6
کمک‌های غیردولتی	استفاده از مساعدت‌های خیرین برای جبران کسری بودجه.	P7
مشتری‌مداری	توجه به درخواست‌های اولیاء دانش‌آموزان.	P8
روابط انسانی	حفظ کرامت انسانی ذی‌نفعان در مدرسه توسط مدیر.	P9
فضای ساختمان	فضای فیزیکی بانشاط دارای چیدمان و نقاشی مناسب.	P10
فعالیت شوراها	فعال بودن شورای دبیران، مدرسه، دانش‌آموزی...	P11
انتقادپذیری	قبول پیشنهاد سازنده و نقدپذیری مدیر.	P12
ارتباط با سایر مراکز	ارتباط با سایر مراکز محیطی در دسترس	P13

P14	برنامه تعالی نقشه راه برای رسیدن به اهداف سند تحول بنیادین.	تحقق اهداف سند تحول
P15	برنامه تعالی عامل توسعه خودارزیابی در مدارس.	توسعه خودارزیابی
P16	کلان‌نگری مدیر در تصمیم‌گیری‌ها و تحلیل جامع از مسایل.	تفکر سیستمی
P17	دقت نظر مسئولین در انتصاب مدیران و عوامل.	شایسته‌سالاری
P18	توجه مسئولین به عوامل زمینه‌ای.	عوامل زمینه‌ای
P19	برنامه تعالی در برگزیده تمام امور مدرسه.	جامعیت برنامه
P20	بهبود کیفیت مستمر در عملکرد مدرسه با اجرای برنامه تعالی.	بهبود کیفیت مستمر

یافته‌های تحقیق

در پاسخ به سؤال پژوهش که عوامل مؤثر بر کیفیت اجرای برنامه تعالی مدیریت مدرسه کدامند؟ عوامل شناسایی شده عبارتند از: ۱- اهتمام متولیان ۲- فضا و منابع ۳- فرهنگ سازمانی ۴- نقش اولیاء ۵- عوامل محیطی ۶- سبک مدیریت و رهبری ۷- ویژگی‌های مدیر ۸- سلامت سازمانی ۹- سودمندی معلمان ۱۰- آموزش نیروی انسانی. در ادامه هر یک از عوامل با توجه به نقل قول‌ها و مقوله‌های دسته‌بندی شده تشریح می‌گردد.

شرایط علی

این بعد از مدل به حوادث یا وقایعی دلالت می‌کند که بطور مستقیم پدیده اصلی و طبقه‌محوری را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در شرایط علی دو عامل «اهتمام متولیان» و «فضا و منابع» شناسایی شدند که به شرح مختصر هر یک می‌پردازیم.

الف) اهتمام متولیان: میزان همت و توجه جدی متولیان در برنامه‌ریزی و رعایت زمینه‌ها و شرایط لازم در اجرای برنامه و نیز میزان رعایت اصل شایسته‌سالاری در انتصاب عوامل، در کیفیت اجرای برنامه تعالی مؤثرند که در دو سطح زیر قابل تحلیل است.

۱- برنامه‌ریزی: عدم اراده جمعی سطوح بالای مدیریتی و لحاظ نکردن شرایط و وضعیت مدرسه، اجرای برنامه تعالی را با مشکل مواجه کرده است.

«در برنامه‌ریزی برنامه تعالی، دوره تحصیلی، نوع، امکانات و سطح برخورداری محل استقرار مدرسه لحاظ نشده و یک برنامه برای تمام مدارس در نظر گرفته شده و این امر کیفیت را در اجرا پایین آورده است. (P8 P12)»

۲- اجرایی: عدم رعایت اصل شایسته‌سالاری در انتصاب مدیران و همچنین عدم توجه جدی به تأمین عوامل زمینه‌ای توسط مجریان، از چالش‌های جدی برنامه تعالی هستند.

«در اجرای برنامه تعالی، متولیان به عواملی تسهیل‌گر توجه جدی نمی‌کنند و این مسئله سبب کاهش کیفیت اجرای برنامه شده است. (P9 P10 P11 P13)»

ب) فضا و منابع: وجود فضای کافی، منابع مالی و انسانی و تجهیزات لازم به عنوان ضرورت‌های اولیه اجرای برنامه تعالی هستند. که در پنج سطح زیر تحلیل می‌شود.

۱- فضای موجود: وجود فضای کافی با کاربری‌های مختلف از جمله؛ کلاس‌ها، نمازخانه، آزمایشگاه، کتابخانه، اتاق مطالعه و سالن ورزشی... از نیازهای اولیه اجرای برنامه است.

«اول باید فضای کافی و مناسب در مدرسه داشته باشیم سپس برنامه تعالی را اجرا کنیم. (P13 P1 P7 P8)»

۲- زیبایی فضا: فضای مطلوب محوطه و نیز نمای ساختمان، چیدمان اشیاء، دکوراسیون و نقاشی اتاق‌ها می‌تواند بر کیفیت اجرای برنامه تعالی مؤثر باشد.

«دیوارکشی و خط‌کشی میدین، فضای سبز، نیمکت‌ها و سایبان‌های مناسب در محوطه، بر آرامش و نشاط دانش‌آموزان می‌افزاید که در اکثر مدارس وجود ندارند. (P4)»

۳- تجهیزات: وسایل کمک‌آموزشی و تجهیزات فناوری و دسترسی به شبکه اینترنت و اینترنت از عوامل شناسایی شده تجهیزات هستند.

«بیشتر مدارس برای اجرای برنامه‌های آزمایشگاهی، کارگاهی، کلاسی، کتابخانه‌ای و فناوری، تجهیزات لازم را ندارند. یعنی بسترسازی لازم انجام نشده است. (P9 P10)»

۴- منابع انسانی: نیروی انسانی کافی و بکارگیری در پست‌های تخصصی می‌تواند زمینه‌ساز اجرای با کیفیت برنامه تعالی گردد.

«نیروی انسانی کافی و تخصصی وجود ندارد و برنامه کلیشه‌ای اجرا می‌شود. (P1)»

۵- منابع مالی: کمبود مالی مدارس اجرای برنامه را با مشکل زیادی مواجه کرده و از کیفیت عملکرد مدارس کاسته است.

«مدارس از نبود منابع مالی رنج می‌برند و مشکل مالی سبب پایین آمدن کیفیت اجرای برنامه تعالی شده است. (P5 P6 P20 P8 P10 P11)»

پدیده اصلی

فرایند کدگذاری باز، کدگذاری محوری و تعیین مقوله‌های عمده و اصلی و فضای مفهومی کدها و مقوله‌ها نشان می‌دهد که کیفیت اجرای برنامه تعالی پدیده اصلی و هسته‌ای پژوهش به شمار می‌رود که در تمام کدها و مقوله‌ها به نحوی به آن پرداخته شده است و هرکدام از آن‌ها بخشی از علل، زمینه، فرآیند، راهبرد

و تعاملات مربوط به آن را تبیین نموده و گروهی دیگر نیز بیانگر آثار و نتایج آن هستند. از این رو با استناد به یافته‌های تحقیق، «کیفیت اجرای برنامه تعالی» به عنوان پدیده کانونی پژوهش انتخاب گردید و شرایط علی، زمینه‌ای و شرایط میانجی، چگونگی فرآیند شکل‌گیری، راهبردها و تعاملات مربوط به آن و پیامدهای حاصله، از دیدگاه صاحب‌نظران در قالب مدل نهایی تحقیق ترسیم گردید.

شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسط را تشکیل می‌دهند که راهبردها را تحت تأثیر قرار می‌دهند. از تحلیل کدهای احصاء شده از مصاحبه با نخبگان، دو عامل «سبک مدیریت و رهبری» و «ویژگی‌های مدیر» به شرح ذیل به عنوان عوامل مداخله‌گر شناسایی شدند. الف) سبک مدیریت و رهبری: برنامه تعالی براساس مشارکت و همکاری ذینفعان بنا شده است، سبکی که بتواند امر مشارکت و تفاهم همراه با صمیمیت و همدلی و تحولگرایی را در مدرسه توسعه داده و سبب همکاری و هم‌افزایی در ذی‌نفعان گردد می‌تواند روند تعاملات را در مدرسه تسهیل نماید که در چهار سطح زیر قابل تحلیل است.

۱- مشارکتی: تعامل و همکاری بین ذینفعان، فعال بودن شوراها (شورای مدرسه، شورای دبیران...) در مدرسه، پاسخگو بودن همه در مقابل عملکرد خود، از جمله عوامل شناسایی شده مشارکت می‌باشند.

«مشارکت نیاز اصلی برنامه تعالی است، باید عوامل مدرسه برای ایجاد و تقویت تعامل و همکاری بین ذینفعان در فرآیند مدیریتی مدرسه تلاش کنند. (P1 P10P11)»

۲- توزیع قدرت: تقویت روابط انسانی، اعتماد مدیر به همکاران و تفویض اختیار در موارد لازم از عوامل توزیع قدرت مدیریت محسوب می‌شود.

«هرچه در مدرسه بر ضابطه مندی و سلسله مراتب اداری تأکید نشود و منزلت و کرامت انسانی افراد رعایت شود رغبت همکاران برای مشارکت بیشتر می‌شود. (P2 P12 P19)»

۳- تحولگرایی: آینده‌نگری، تفکر سیستمی مدیر، تغییرپذیری، توانمندسازی و ارتقای دانش و مهارت و توسعه قابلیت همکاران به منظور حفظ مزیت رقابتی مدرسه، توجه مدیر به خلاقیت و نوآوری و مدیریت دانش از عوامل تحولگرایی شناسایی شدند.

«همکاران باید در جهت بهبود کیفیت کاری و پاسخگویی به نیازمندی‌های جدید تغییرپذیر باشند. (P15 P19)»

۴- تفاهم: مدیر با نفوذ شخصیتی خود و رعایت حقوق حرفه‌ای همکاران، می‌تواند تفاهم و همدلی در مدرسه ایجاد نماید.

«مدیر باید به حقوق حرفه‌ای همکاران احترام قائل شود. (P6 P17)»

ب) ویژگی‌های مدیر: برای اینکه مدیر بتواند موفق باشد باید از ویژگی‌های شخصیتی مطلوب و متناسب رهبری آموزشی برخوردار باشد. علاوه بر آن از دانش و مهارت مدیریتی کافی جهت بکارگیری سبک‌های مدیریتی و رهبری اثربخش، بهره‌مند باشد تا بتواند با ایجاد جو صمیمی و همدلی، و آگاهی از شیوه‌ها و فنون بهره‌گیری صحیح از منابع، فرآیند اجرای برنامه تعالی را تسهیل بخشد که در دو سطح زیر قابل تحلیل است.

۱- ویژگی شخصیتی: سعه صدر، تحمل و انعطاف‌پذیری در برخورد با تعارض‌ها، اخلاق‌مداری و داشتن صداقت، سخت‌کوشی و پشتکار، وقت‌شناسی و داشتن نظم کاری در امور مدرسه، توجه به انتقادات و پیشنهادات سازنده، برخورداری مدیر از اعتماد به نفس لازم، از جمله عوامل شناسایی شده ویژگی‌های شخصیتی هستند.

«داشتن صداقت در گفتار و کردار و تلاش برای ایجاد فضای اخلاقی و معنوی در مدرسه. (P11 P12 P20)»

۲- دانش و مهارت مدیر: برخورداری مدیر از دانش تخصصی و آشنایی با سبک‌های جدید رهبری، آگاهی لازم از برنامه برای توجیه و نظارت بر همکاران، اهتمام به دانش افزایی با شرکت در دوره‌ها، کارگاه‌ها، و کارهای مطالعاتی و تحقیقاتی، برخورداری مدیر از دانش و مهارت فناوری و بکارگیری آن در امور مدرسه از جمله عواملی هستند که توانمندی مدیر را در امور مدیریتی ارتقاء می‌بخشند. «خیلی از مدیران دارای دانش تخصصی نیستند، با سبک‌های جدید رهبری آشنایی ندارند و بصورت سنتی مدیریت می‌کنند در حالیکه آرمان برنامه تعالی بر اساس صلاحیت حرفه‌ای است. (P5 P10 P17)»

شرایط زمینه‌ای

بسترهای حاکم سازمانی و محیطی می‌توانند در فرآیندها و تعاملات سازمانی نقش ارزنده‌ای داشته باشند. در شرایط زمینه‌ای، سه عامل «فرهنگ سازمانی»، «نقش اولیاء» و «عوامل محیطی» شناسایی شدند که به شرح مختصر هر یک می‌پردازیم.

الف) فرهنگ سازمانی: مدل‌های مختلف فرهنگ سازمانی کارکردهای متفاوتی روی کارکنان و سازمان دارند و برای تسهیل فرآیند عملکردی و تحقق اهداف هر سازمان باید فرهنگ سازمانی

متناسب با مأموریت‌ها و رسالت ذاتی آن سازمان، ایجاد، حفظ و یا تغییر یابد. که با توجه به داده‌های به دست آمده در چهار سطح زیر قابل تحلیل است.

۱- درگیر شدن درکار: مسئولیت‌پذیری و کار گروهی عواملی هستند که نمایانگر میزان تعهد سازمانی و انگیزه همکاران برای کار جمعی می‌باشند.

«برای موفقیت در اجرای برنامه تعالی، ذینفعان باید از تعهد و مسئولیت‌پذیری بالایی برخوردار باشند. (P2 P9 P10 P12 P13 P14)»

۲- یکپارچگی: ارزش‌ها، ادراکات مشترک نسبت به مدرسه، تعامل و رفاقت و پیوستگی عواملی هستند که با عنوان یکپارچگی شناسایی شدند.

«تعامل و همکاری و رفاقت بین همکاران در فعالیت‌های مدرسه هم افزایی را در اجرای برنامه تعالی افزایش می‌دهد. (P2 P11 P18)»

۳- انطباق‌پذیری: مشتری‌مداری و یادگیری سازمانی نشانگرهای انطباق‌پذیری هستند.

«در مدرسه باید جلب رضایت معلمان و دانش‌آموزان و اولیاء در اولویت باشد. (P20)»

۴- رسالت سازمانی: شناخت روشن معلمان از استراتژی و اهداف و مقاصد آموزش و پرورش و چشم انداز مدرسه و تلاش در جهت آن، شاخص‌های شناسایی شده هستند.

«معلمان باید با آموزش‌های مختلف از اهداف و مقاصد آموزش و پرورش شناخت روشنی داشته باشند. (P8 P12 P14)»

ب) نقش اولیاء: اولیاء به عنوان اصلی‌ترین ذینفعان مدارس نقش بی بدیلی در مشارکت امور مختلف مدارس دارند. برای استفاده از توانمندی‌های اولیاء و جلب مشارکت و مساعدت آنها در حل مسایل و مشکلات مدرسه، باید زمینه ارتباط خانه و مدرسه با برنامه‌های مختلف تقویت شود. که در دو سطح زیر تحلیل می‌شود.

۱- ارتباط خانه و مدرسه: تشکیل انجمن و بانک اطلاعات اولیاء و مربیان مدرسه، تشکیل جلسات عمومی با اولیاء، شرکت اولیاء در کلاس‌های آموزش خانواده، حضور اولیاء در برنامه‌های مختلف مدرسه، استفاده از توانمندی‌های اولیاء در حل مشکلات مدرسه، از جمله عواملی هستند که می‌توانند نمایانگر نقش اولیاء باشند.

«اکثر اولیاء به مسایل تربیتی آشنایی ندارند، مدرسه باید نسبت به تشکیل کلاس‌های آموزش خانواده اهتمام جدی داشته باشد. (P8 P9 P11 P20)»

۲- زمینه مشارکت اولیاء: تسهیل در ارتباط و ایجاد زمینه مناسب ارتباطی با اولیاء، مطلوب بودن سطح فرهنگ محلی و سواد والدین جهت مشارکت، میزان دسترسی اولیاء به مدرسه از حیث

مسافت، فرصت، شرایط زندگی و هزینه... عوامل شناسایی شده هستند که زمینه مشارکت اولیاء را نشان می‌دهند.

«بیشتر اولیاء نمی‌توانند به علت مشکلات و شرایط زندگی و یا مسافت و غیره با مدرسه ارتباط مستمر داشته باشند. (P7 P14)»

ج) عوامل محیطی: تأمین نیاز سازمانی مدرسه از محیط و پاسخگویی مدرسه به نیاز محیطی، همچنین تعامل با ذینفعان محیطی به طرق مختلف از عوامل شناسایی شده در زمینه عوامل محیطی هستند که در دو سطح زیر قابل تحلیل می‌باشد.

۱- وابستگی منابع: قدرت خارجی و سازگاری، دو شاخص وابستگی منابع هستند.

«دخالت قدرتهای خارج از مدرسه، استقلال مدرسه را زیر سؤال می‌برد. (P4 P9)»

۲- تعامل: امکان تعامل مدرسه با سایر مراکز، ذینفعان محیطی، ایجاد کانال ارتباطی مجازی با مخاطبان و جلب مشارکت خیرین، عوامل شناسایی شده تعامل هستند.

«در مدارس دور افتاده روستایی و عشایری امکان دسترسی به سایر مراکز آموزشی و فرهنگی برای تعامل وجود ندارد. (P5 P9 P)»

راهبردها

راهبردها بیان کننده رفتارها، فعالیتها و تعاملات هدفداری هستند که در تبعات طبقه محوری و تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر، زمینه و بستر حاکم قرار می‌گیرند و مسیر اصلی برای تحقق پدیده اصلی محسوب می‌شوند. با بررسی داده‌ها سه عامل؛ «آموزش نیروی انسانی»، «سلامت سازمانی» و «سودمندی معلمان» به شرح ذیل شناسایی شدند.

الف) آموزش نیروی انسانی: اجرای برنامه تعالی نیازمند توانمندسازی نیروی انسانی، همکاران باید از آخرین دستاوردهای دانش و مهارت در زمینه شغلی خود برخوردار باشند. که در سه سطح زیر قابل تحلیل است.

۱- نیازسنجی: تحلیل و تعیین نیازهای آموزشی متناسب با سطح دانش، تجربه، مهارت و انگیزه همکاران باید با مشارکت خودشان، در مدرسه انجام گیرد.

«نیازهای آموزشی متناسب با سطح دانش، تجربه، مهارت و انگیزه همکاران با مشارکت خود همکاران تحلیل و تعیین گردد. (P17)»

۲- طرح آموزشی: متناسب بودن اعتبار علمی محتوای آموزشی و فراهم نمودن زمینه‌های مختلف برای آموزش در مدرسه، عواملی هستند که می‌توانند سودمندی فرآیند آموزش همکاران را افزایش دهند.

- «معمولاً همکاران از میزان اعتبار علمی محتوای آموزشی راضی نیستند و این مسئله باعث کاهش اثربخشی آموزش همکاران می‌شود. (P9)»
- ۳- ارزیابی نتایج: سنجش اثربخشی آموزش، وسیله‌ای در آسیب‌شناسی فرآیند اجراست. «برای سنجش اثربخشی آموزش باید کیفیت عملکرد معلمان ارزیابی شود. (P7 P19)»
- ب) سلامت سازمانی: سلامت سازمانی به عنوان یکی از عوامل راهبردی و فرآیندی در کیفیت اجرای برنامه تعالی که سبب تعاملات اعضای سازمان می‌گردد با تأثیرپذیری از عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر می‌تواند در حاصل شدن پیامدهای مطلوب نقش مؤثری ایفا کند. که در پنج سطح زیر تحلیل می‌شود.
- ۱- نفوذ مدیر: حفظ استقلال مدرسه با وجود همکاری و تعامل مناسب مدیر با مسئولین مافوق عواملی هستند که نمایانگر میزان نفوذ مدیر به مسئولین می‌باشد.
- «مدیر ضمن ارتباط با مسئولین مافوق و جلب نظر آنها برای مساعدت در اجرای برنامه، باید استقلال مدرسه را نیز حفظ کند. (P13 P20)»
- ۲- ساختار بنیادی: توجیه ذی‌نفعان و ساماندهی امور توسط مدیر عواملی هستند که نشانگر ساختار بنیادی می‌باشند.
- «شیوه اجرای برنامه و حدود انتظارات، به صورت روشن تبیین نمی‌گردد. (P1P3P15)»
- ۳- حمایت منابع: در دسترس بودن امکانات و تجهیزات مورد نیاز شاخص‌های مهم در حمایت منابع هستند.
- «در بیشتر مدارس تجهیزات مورد نیاز اجرای برنامه در دسترس نیست. (P4 P13)»
- ۴- تأکید علمی: تأکید مدرسه بر یادگیری و تکریم تلاشگران در امر یادگیری، تلاش دانش‌آموزان برای یادگیری، به عنوان شاخص‌های تأکید علمی شناسایی شدند.
- «باید از معلمان و دانش‌آموزان فعال علمی و ممتاز تجلیل شود. (P10 P14)»
- ۵- روحیه همکاران: صمیمیت و همدلی و احساس خوب همکاران نسبت به همدیگر، رفتار دوستانه مدیر با ذی‌نفعان و استفاده از عوامل تشویقی برای فعالیت بیشتر، نشانگر روحیه همکاران در مدرسه می‌باشند.
- «صمیمیت و همدلی باعث مشارکت و تعامل بیشتر همکاران می‌شود. (P4 P11)»
- ج) سودمندی معلمان: سودمندی یا اثربخشی معلمان میزان انگیزه، علاقه‌مندی، دانش و مهارت و توانمندی و فعالیت‌های معلمان می‌باشد که در جهت کسب موفقیت شغلی به کار گرفته می‌شود. که در سه سطح زیر قابل تحلیل است.

- ۱- انگیزه معلمان: علاقه‌مندی و احساس رضایت معلمان از فعالیت‌های خود در مدرسه به عنوان عامل انگیزه معلمان شناسایی شد.
- «معلم باید دغدغه معیشتی نداشته باشد در حال حاضر وجود مشکلات مالی در زندگی معلمان انگیزه آنها را برای فعالیت‌های کیفی کاهش داده است. (P6 P11 P12 P19)»
- ۲- دانش و مهارت معلمان: دانش تخصصی، تلاش برای یادگیری مستمر، برخورداری از صلاحیت حرفه‌ای و وجود الگوی مناسب حرفه‌ای برای سرمشق‌گیری معلمان، عواملی بودند که برای دانش و مهارت معلمان شناسایی شدند.
- «در بیشتر مدارس روستایی و عشایری معلمان در رشته تخصصی خود بکار گرفته نمی‌شوند و این کیفیت اجرای برنامه را پایین می‌آورد. (P9 P19)»
- ۳- موفقیت معلمان: کیفیت عملکرد دانش‌آموزان و سخت‌کوشی معلمان، عوامل شناسایی شده برای موفقیت معلمان می‌باشند.
- «موانع و محدودیت‌ها معمولاً در مدرسه وجود دارد برای اجرای برنامه معلمان باید انگیزه تلاش و سخت‌کوشی جهت غلبه بر آنها را داشته باشند. (P8 P14 P18)»

پیامدها

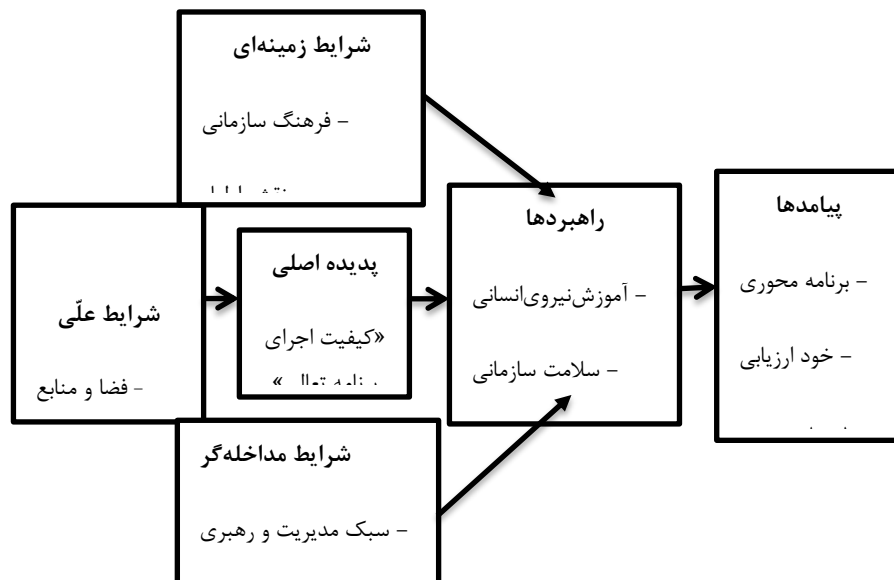
- برخی از طبقه‌ها بیان‌کننده نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند. می‌توان ادعا کرد که راهبرد و شرایط مداخله‌گر و عوامل زمینه‌ای هستند که اجرای برنامه تعالی را تسهیل بخشیده و اهداف اصلی اجرای برنامه را در مدرسه سبب می‌شوند. نتایج شناسایی شده از این عوامل در چهار سطح زیر تحلیل می‌شود.
- ۱- برنامه‌محوری: برنامه تعالی از راهکارهای سند تحول بنیادین و در برگیرنده تمام امور مدرسه و ساحت‌های تربیتی است.
- «مهمترین ویژگی مثبت برنامه تعالی این است که تمامی امور مدرسه در آن بطور جامع پیش بینی شده است. (P3 P17 P19P20)»
- ۲- خودارزیابی: برنامه تعالی مناسب‌ترین ابزار ارزیابی عملکرد مدارس و عامل توسعه خودارزیابی می‌باشد.
- «برنامه تعالی باعث می‌شود مدیر و عوامل به خود ارزیابی عادت کنند. (P8 P11 P9)»
- ۳- مدرسه‌محوری: تفویض اختیار و ارتقای شایستگی حرفه‌ای مدیر، عواملی هستند که نشانگر مدرسه‌محوری شناسایی شدند.

«با اجرای مطلوب برنامه تعالی تفویض اختیار مسئولین بالادستی به مدیریت مدرسه بیشتر می-شود. (P4 P19)»

۴- کیفیت جامع: خروج مدرسه از بحران و بهبود کیفیت مستمر در فرآیند سیستم عملکرد مدرسه عوامل شناسایی شده در کیفیت جامع هستند.

«با اجرای مطلوب برنامه تعالی، سیستم عملکرد مدرسه بهبود می‌یابد. (P1 P3 P20)»

مدل پژوهش:



شکل ۱. «الگوی کیفیت اجرای برنامه تعالی»

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف مطالعه ادراک ناظران و مجریان از عوامل مؤثر در کیفیت اجرای برنامه تعالی مدیریت مدرسه، و تعیین زمینه‌ها و پیش‌بایست‌های بهبود اجرای برنامه تعالی و ارایه الگو در همین زمینه انجام گرفت. نتایج مطالعه دیدگاه‌های مطرح شده در این زمینه نشان داد که «کیفیت اجرای برنامه تعالی» به عنوان پدیده کانونی این تحقیق، محصول شرایط علی مانند میزان اهتمام متولیان و وجود عوامل فضا و منابع می‌باشد. به عبارت دیگر کیفیت اجرای برنامه تعالی در مدرسه بطور مستقیم از میزان اهتمام و توجه جدی متولیان امر،

چه در حوزه برنامه‌ریزی و چه در حوزه اجرایی و همچنین از وجود امکانات تجهیزاتی و فضای فیزیکی و منابع مالی و نیروی انسانی متأثر می‌شود. این یافته با نتایج تحقیق Baniasad et al (2017) و Choo et al (2007) همسو است. لذا متولیان در برنامه‌ریزی باید برای اجرای با کیفیت برنامه تعالی، اراده جمعی در بین سطوح بالای مدیریتی ایجاد کنند. همچنین باید در اجرای برنامه تعالی، دوره تحصیلی، نوع، امکانات و سطح برخورداری محل استقرار مدرسه را لحاظ نمایند. و نیز برای بهبود کیفیت اجرای برنامه باید در انتصاب مدیران و عوامل اجرایی اصل شایسته‌سالاری را در نظر بگیرند و به عوامل زمینه‌ای توجه جدی داشته باشند. ویژگی شخصیتی مدیر اعم از انعطاف-پذیری، اخلاق‌مداری، سخت‌کوشی، نظم و انضباط، انتقادپذیری و اعتماد به نفس، همچنین دانش و مهارت مدیر اعم از دانش تخصصی، آگاهی از برنامه، دانش‌افزایی و دانش فناوری عوامل دیگری بودند، که در کنار سبک مدیریتی همکارانه با شاخص‌های مشارکت‌ذی‌نفعان، توزیع قدرت بین همکاران، تفکر تحول‌گرای و تفاهم در مدرسه به عنوان شرایط میانجی موجب تسهیل تعاملات و راهبردها جهت حصول پیامدها می‌شوند. این یافته با نتایج تحقیقات Baniasad et al (2017) و Calvo et al (2006) و Zeinabadi & Abdul Hussein (2017) همسو است.

علاوه بر این، فرهنگ سازمانی با شاخص‌های درگیر شدن همکاران در امور محوله و مسئولیت-پذیری، انسجام و یکپارچگی، باورها و ارزش‌های مشترک و انطباق‌پذیری و رسالت سازمانی شناسایی شد. مدل‌های مختلف فرهنگ سازمانی کارکردهای متفاوتی روی کارکنان و سازمان دارند و برای تسهیل فرآیند عملکردی و تحقق اهداف هر سازمان باید فرهنگ سازمانی متناسب با مأموریتها و رسالت ذاتی آن سازمان، ایجاد، حفظ و یا تغییر یابد. فرهنگ سازمانی در مدارس در صورت متناسب بودن با شرایط و موقعیت، به عنوان یک عامل زمینه‌ای مهم می‌تواند مسیر فرآیند کیفیت اجرای برنامه تعالی را با تعاملات و راهبردهای عملی جهت رسیدن به پیامدهای مطلوب هموار سازد. همچنین نقش اولیاء در مشارکت امور مختلف مدرسه و استفاده از توانمندی‌ها و مساعدت آنها در حل مسایل و مشکلات مدرسه، و نیز توجه به عوامل محیطی مانند؛ تأمین نیاز سازمانی از محیط و سازگاری سازمان با پاسخگویی به نیاز محیطی، همچنین تعامل با ذینفعان محیطی، سه عامل شناسایی شده شرایط زمینه‌ای برای دستیابی به استراتژی‌های اهداف ارتقای کیفیت برنامه تعالی بودند. این یافته با نتایج تحقیقات (Sergiovanni (2007 و Aldaihani (2014) همسو می‌باشد. آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی، سلامت سازمانی و سودمندی معلمان عوامل تعیین‌کننده‌ای بودند که به عنوان راهبردهای حصول نتیجه شناسایی شدند. در آموزش نیروی انسانی، باید در فضای صمیمی و مشارکتی با نظر خود همکاران نیازسنجی و طرح‌ریزی

آموزشی صورت گیرد و به شکل مقتضی از نتایج آموزش انجام گرفته، ارزیابی به عمل آید تا همکاران از آخرین دستاوردهای دانش و مهارت در زمینه شغلی خود برخوردار باشند. سلامت سازمانی نیز به عنوان یکی از عوامل راهبردی و فرآیندی در کیفیت اجرای برنامه تعالی با تأثیرپذیری از عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر می‌تواند در حاصل شدن پیامدهای مطلوب نقش مؤثری ایفا کند. این مهم در مدرسه با نفوذ مدیر به مسئولین مافوق و جلب نظر آنها، توجه به ساختار بنیادی و توجیه زیر مجموعه، حمایت منابع، تأکید علمی در مدرسه و روحیه همکاران با ایجاد جو صمیمی و همدلی قابل دسترسی است. و نیز سودمندی یا اثربخشی معلمان را می‌توان، با افزایش میزان انگیزه، علاقه‌مندی، دانش و مهارت و توانمندی و فعالیت‌های معلمان در جهت کسب موفقیت شغلی ارتقاء بخشید. این عوامل موجب تعامل بیشتر بین افراد جهت رسیدن به پیامدهای مطلوب می‌گردند. این یافته با نتایج تحقیقات Choo et al (2007) و Reynolds et al (2014) Gerb & همسویی دارد. و بلاخره کیفیت جامع، برنامه‌محوری، خود ارزیابی و مدرسه محوری عوامل شناسایی شده در نتایج فرآیند کیفیت اجرای برنامه تعالی بودند. اجرای مطلوب برنامه تعالی سبب خروج مدرسه از بحران و ارتقای بهره‌وری و همچنین بهبود کیفیت مستمر در فرآیند سیستم عملکرد مدرسه و یا به عبارتی عامل کیفیت جامع در مدرسه می‌شود. برنامه تعالی به عنوان نقشه راه برای رسیدن به اهداف سند تحول بنیادین و نیز در برگیرنده تمام امور مدرسه و ساحت‌های تربیتی است. این عوامل در صورت اجرای با کیفیت، سبب توسعه برنامه‌محوری در مدرسه و به عنوان ابزار مناسب برای ارزیابی عملکرد مدارس و عامل توسعه خودارزیابی می‌گردد. تفویض اختیار مسئولین بالادستی به عوامل مدرسه و ارتقای شایستگی حرفه‌ای مدیر در اجرای برنامه تعالی، عواملی هستند که اهداف سند تحول بنیادین را در امر مهم مدرسه‌محوری تحقق می‌بخشند. این یافته نیز با نتایج تحقیقات Malik et al (2012) و Díez (2018) همسویی دارد.

با توجه به تأکید سند تحول بنیادین نسبت به بهبود مدیریت آموزشی و دست-

یابی به سیمای مدرسه در افق چشم انداز ۱۴۰۴ پیشنهاد می‌شود مطالعه بیشتری روی عوامل زمینه‌ای مؤثر بر کیفیت اجرای برنامه تعالی انجام گیرد و با استفاده از یافته‌های این تحقیق، متولیان برای اثربخشی بیشتر، عوامل زمینه‌ای مدرسه را جهت اجرای برنامه، ارزیابی کنند و در صورت فراهم نبودن زمینه‌های لازم، اقدامات خود را روی تأمین پیش‌بایست‌ها متمرکز نمایند. چرا که اجرای بدون بسترسازی به رشد قابل توجه عملکرد مدرسه منجر نمی‌شود و جز اتلاف منابع، اهداف برنامه تعالی محقق نخواهد شد. با توجه به نقش مؤثر مدیران مدارس در اجرای برنامه، پیشنهاد می‌شود در انتصاب مدیران شایسته، مطابق با ویژگی‌های شخصیتی

و دانش و مهارت مدیریتی شناسایی شده اقدام شود و نیز آموزش مدیران در اولویت قرار گیرد. همچنین دست اندرکاران آموزش و پرورش نسبت به اصلاح شیوه اجرای برنامه و ارزیابی عملکرد مدارس متناسب با نوع و شرایط مدرسه اقدام نمایند و نیز یافته‌های تحقیق را به عنوان عوامل تسهیل‌گر برای آموزش و توجیه عوامل اجرایی برنامه تعالی در جلسات اختصاصی و کارگاه‌های آموزشی بکارگیرند. در نهایت با آموزش و تبیین صحیح، متولیان و عوامل باید به برنامه نگرش فرآیندمحور داشته باشند تا اثربخشی برنامه در طول سال تحصیلی در حین اجرا مورد پایش قرار گیرد و نسبت به رفع موانع اجرا اقدام شود. این پژوهش با محدودیت‌هایی مانند؛ عدم همکاری بعضی از مجریان و ناظران اعم از مدیران، کارشناسان و مسئولان آموزش و پرورش برای شرکت در مصاحبه مواجه بود. همچنین به علت تمرکز نمونه‌ها در استان اردبیل تعمیم یافته‌های این مطالعه باید با احتیاط صورت گیرد و برای تکمیل آن باید پژوهش‌های بیشتری انجام شود. و نیز به علت پایین بودن سابقه اجرای برنامه در ایران، از پیشینه و مطالعات کافی برخوردار نبود.

منابع

- Aldaihani, S. G. (2014). "School Excellence Model in Public Schools in the State of Kuwait: A Proposed Model". *Journal of Education and Practice*, 5(34), 126-132.
- Baniasad, S., Hossein Gholizadeh, R., & Amin Khandagi, M. (2017). "From Effectiveness to Excellence: Gap Theory, Research and Practice in the School Management Excellence Program". *Journal of the Foundations of Education*, 7(2), 148-124. (Persian).
- Bazargan, A. (2017). *Introduction to Qualitative and Mixed Research Methods; Common Approaches in Behavioral Sciences*. Sixth Edition. Tehran: Didar. (Persian).
- Bruno-Jofré, R., & Hills, G. (2011). "Changing Visions of Excellence in Ontario School Policy: The Cases of Living and Learning and for the Love of Learning". *Educational Theory*, 61(3), 335-349.
- Calvo-Mora, A., Leal, A., & Roldán, J.L. (2006). "Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education". *Quality Assurance in Education*, 14(2), 99 – 122.

Choo, A. S., Linderman, K. W., & Schroeder, R. G. (2007). "Method and Context Perspectives on Learning and Knowledge Creation in Quality Management". *Journal of Operations Management*, 25, 918–931.

Creswell, J. w. (2009). *Research design; qualitative, quantitative, and Mixed approaches*. Translated by Kiamanesh, A. & Danaei, M. (2015). Third edition. Tehran: Academic Jihad Publishers. (Persian).

Davies, J., Hides, M.T., & Casey, S. (2001). "Leadership in Higher Education". *Total Quality Management*, 12 (7/8), 1025-1030.

Díez, F.(2018). "Quality management in schools: Analysis of mediating factors". *South African Journal of Education*, 38(2) , 1-8

Dulatkhah, A. (2015). "Investigating the Relationship between Organizational Culture and Organizational Excellence from the Perspectives of Managers of Ardabil Education Department", Masters Thesis, Azam rastguo, Islamic Azad University of Ardabil. (Persian).

Farasatkah, M. (2017). *Research Methodology in Social Sciences with Emphasis on Grounded Theory (GTM)*. fourth edition. Tehran: Agah. (Persian).

Greb, W. (2011). *Principal leadership and student achievement: What is the effect of transformational leadership in conjunction with instructional leadership on student achievement?* (Doctoral dissertation, Marian University).

Hallinger, P., & Heck, R. (1996). "Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995". *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44.

Karimi, S., & Nasr, A. (2013). "Interview data analysis methods". *Quarterly Journal of Cutie for Research in Humanities*. 4(1), 71-94. (Persian).

Lador, I.I. (2010). "Research Trends, Focused on Excellence in the Fundamental Field of Science Physical Education and Sports". *Gymnasium: Journal of Physical Education and Sport*, 11(2), 6-14.

Loomba, A. P., & Johannessen, T. B. (1997). "Malcolm baldrige national quality award, Critical issues and inherent values". *Benchmarking for quality management and technology*, 4(1), 59-77.

Malik, A., Sinha, A., & Blumenfeld, S. (2012). "Role of Quality Management Capabilities in Developing Market-based Organisational Learning Capabilities: Case Study Evidence from Four Indian Business Processoutsourcing Firms". *Industrial Marketing Management*, 41, 639– 648

Masri, M.W. (2009). "Policy Process and Education Reform in the Arab World". *Mediterranean Journal of Educational Studies*, 14(1), 129-144.

Ng, P.T., & Chan, D. (2008). "A Comparative Study of Singapore's School Excellence Model with Hong Kong's School-Based Management". *International Journal of Educational Management*, 22(6), 488-505.

Reynolds, D., Sammons, P., De Fraine, B., Van Damme, J., Townsend, T., Teddlie, C., & Stringfield, S. (2014). Educational effectiveness research (EER): a state-of-the-art review. *School Effectiveness and School Improvement*, 25(2), 197-230.

Riahi, B. (2006). "Evaluating Organization Performance Based on Organizational Excellence Model". *Administrative Transformation Quarterly*, 3(47), 23-65. (Persian).

Sergiovanni, T. J. (2007). *Leadership and excellence in schooling. Rethinking leadership: A collection of articles*, 5.

Strauss, A., & Corbin, J. (2016). *Fundamentals of Qualitative Research: Techniques and Processes of The stages of producing the Grounded Theory*. Translated by Ebrahim Afshar. Tehran: Ney. (Persian).

Zeinabadi, H.R., & Abdul Hussein, B. (2017). "Successful School, Successful Principal, a Comparative Study of the Findings of an International Successful School Principal Project". *Journal of Educational Innovation*, 16(61), 21-42. (Persian).