

Representation of school principals' experiences of quality education policy

Somayeh Ghadermazi^{*1}, keyvan bolandhematan²

Received: 31/01/2021

Accepted: 21/06/2021

صفحات: ۴۵۴-۴۱۳

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۱/۱۲

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۳/۳۱

Abstract

The education system and the basic activities in which it is formed, i.e. the training of human resources and capital, are the basis of sustainable development; Therefore, the quantity and quality of this education plays an important and vital role in the welfare and prosperity of nations. Schools, as the technical units of the educational system, have the most important task in this field. However, the tasks that managers have to do and the tasks that are assigned to them are very diverse and diverse. Therefore, managers must have a range of skills, especially political skills, in order to be able to make serious decisions in specific situations. Because policy-making is an undeniable issue in relation to the work of managers, the present study was conducted with the method of narrative research with the aim of representing managers' experiences of policy-making in the direction of quality improvement and with an interpretive approach. Episodic interviews were used to collect data. Participants in the study were school principals in Sanandaj and sampling was purposeful. After interviewing 15 people, the data were categorized and analyzed inductively based on thematic analysis. The analysis showed that the political, social, economic, cultural, human, technological or professional and legal factors, in turn, can influence the policy-making process.

Economy as one of the effective factors in the field of education and improving its quality has always been one of the main indicators of development and excellence of education and the main criterion for the development and improvement of policy in education and development. Analysis of information related to economic factors indicates that economic factors play a decisive role in policy making. In fact, economic factor has been one of the

1. M.Sc. Student of Educational Management, Department of Educational Sciences, University of Kurdistan , Faculty of Humanities and Social Sciences, Sanandaj, Iran

(Corresponding Author):

ss.ghadermazi89@gmail.com

2. Associate Professor of Philosophy of Education, Department of Educational Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran

criteria for the development and improvement of educational activities. The lack of educational per capita, parents' reluctance to helping the school, Insufficient teachers' salaries, and consequently teachers' lack of motivation to continue their educational activities, lack of proper educational facilities, existence of dilapidated buildings and the lack of attention to educational infrastructure, are among the indicators that motivate principals to activities. All of these provide quality education or prevent them from working in this field.

Legal factors refer to those factors that are related to the structure and administrative regulations and organizational duties and roles. Analysis of data on legal factors shows that the existence of obvious discrimination between school principals, teachers and, to a lesser extent, students, affects principals' performance in improving the quality and development of appropriate policies in education. Public school principals often point to discrimination and partisanship in the administration, and find this to be a motivating factor. Certainly, the existence of incorrect and inappropriate policies reduces the efficiency of any organization. Despite the inner desire of the principal or teacher, discrimination in the selection, encouragement, and promotion of the organization, etc., causes that they do not make an effort to implement their positive ideas and thoughts to develop the quality of education and are even less active. Also, the inability of principals in choosing their teachers for school is another legal problem. This, in turn, creates a conflict between the needs of schools and the demands of higher authorities, which in the long run reduces the quality and increases the dissatisfaction of school principals and teachers.

Political factors refer to the adoption of appropriate policies by managers to implement laws, programs, and communiqués with the aim of achieving better quality. Analysis of data about political factors shows that the existence of useful and constructive interaction and communication between executive factors in the school and setting school goals in the direction of rules and regulations communicated to schools can be among the political factors. When all the executive agents in the school can work together and enforce the rules and regulations, the policy-making in these schools will be better and the quality of education will be improved. Principals who can coordinate laws, regulations, and sometimes contradictory communications, and align teachers and other school agents in line with the main purpose of the school, and by creating constructive and appropriate interaction with different sectors of education provide the ground for internal and external coherence, the quality of education will be affected, and schools will improve qualitatively.

Social factors refer to social contexts that provide appropriate policies for quality development in schools and establish the necessary balance between the

environment and educational activities. Analysis of information on social factors shows that one of the important factors in the social mismatch between education and the environment is the lack of attention to the needs of the labor market. Schools, as suppliers of skilled and capable manpower in the industrial and social fields, need to keep pace with the needs of the labor market and cultivate a workforce that is commensurate with their needs and wants, which is one of the important aspects of policy-making. Another social factor is related to the mismatch of subjects with students' abilities and talents. When students' social and individual abilities are not taken into account in keeping with environmental and social activities, the subjects will not be in line with these abilities. Consequently, school trainings will not be effective in practice. Cultural factors refer to those factors that are related to the values, norms, and managerial attitudes related to quality and its development in schools. Analysis of information on cultural factors shows that the lack of proper culture in the field of education and ignorance of many people in the school community is one of the major problems in reducing quality and inappropriate policies in the field of education development. Parental illiteracy, lack of useful education for them, lack of communication between home and school, inconsistency of home and school values, fading of high religious values and inappropriate innovations have caused school principals to discuss appropriate and up-to-date policies with problems. Therefore, principals need to focus on the quality development of school education (while maintaining positive relationships with society and the environment and family) and provide moral and cultural context for students, who in the future will lead and develop culture.

Keywords: educational quality, educational policy, school principals, educational system.

بازنمایی تجارب مدیران مدارس از سیاست‌گذاری کیفیت آموزش

سمیه قادرمزی^{۱*}، کیوان بلندهمتان^۲

چکیده

نظام آموزشی و فعالیتهای اساسی که در آن شکل می‌گیرد یعنی آموزش منابع و سرمایه‌های انسانی، اساس توسعه پایدار به حساب می‌آیند؛ بنابراین کمیت و کیفیت این آموزش نقش مهم و حیاتی در رفاه و سعادت ملت‌ها بر عهده دارد. مهم‌ترین وظیفه نظام آموزشی بر عهده مدارس است که واحدهای فنی این نظام هستند؛ زیرا کارهایی که مدیران باید انجام دهند و وظایفی که بر عهده آن‌ها گذاشته می‌شود دارای تنوع و گوناگونی زیادی است. مدیران برای اینکه بتوانند در شرایط ویژه تصمیمات جدی را اتخاذ کنند، باید برخوردار از یک سری مهارت به‌ویژه مهارت سیاسی باشند. چون سیاست یک مسئله غیرقابل‌انکار در رابطه با کار مدیران است. پژوهش حاضر با روش روایت‌پژوهی با هدف بازنمایی تجارب مدیران از سیاست‌گذاری در مسیر بهبود کیفیت و با رویکرد تفسیری انجام شد. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه اپیزودیک استفاده شد. شرکت‌کنندگان تحقیق مدیران مدارس شهر سنجند و نمونه‌گیری به شکل هدفمند بود. بعد از انجام دادن مصاحبه با ۱۵ نفر، داده‌ها به‌صورت استقرایی و بر اساس تحلیل مضمونی دسته‌بندی و مورد تحلیل قرار گرفت. تحلیل‌ها نشان داد که عوامل عمده‌ای در سیاست‌گذاری‌های مدیران می‌تواند تأثیرگذار باشد. عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، انسانی، فناوری یا حرفه‌ای و قانونی که هر کدام به‌نوبه‌ی خود می‌تواند بر فرآیند سیاست‌گذاری تأثیر بگذارد.

واژگان کلیدی: کیفیت آموزشی، سیاست‌گذاری آموزشی، مدیران مدارس، نظام آموزشی.

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی دانشگاه کردستان، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، سنجند، ایران
نویسنده مسئول: ایمیل ss.ghadermazi89@gmail.com

۲. دانشیار فلسفه‌ی تربیت، گروه علوم تربیتی دانشگاه کردستان، سنجند، ایران

مقدمه

نظام آموزشی و فعالیتهای اساسی که در آن شکل می‌گیرد یعنی آموزش منابع و سرمایه‌های انسانی، اساس توسعه پایدار به حساب می‌آیند؛ بنابراین کمیت و کیفیت این آموزش نقش مهمی در رفاه و سعادت ملت‌ها بر عهده دارد. هدف تمام نظام‌های آموزشی تأسیس مدارس خوب و باکیفیت است. مدارس به‌عنوان سازمان‌های آموزشی و پرورشی مانند هر سازمان دیگری برای ادامه حیات خود به تضمین کیفیت و جلب رضایت ذی‌نفعان به‌عنوان سرمایه‌های بزرگ اجتماعی نیازمند است. ارتقاء کیفیت امور آموزشی و پرورشی و عملکرد مدارس نیز به حرکت بر روی یک مدل تعالی‌بخش و رشدآفرین نیازمند است (Mesgarzadeh, 2014). اساسی‌ترین وظیفه نظام آموزشی بر عهده مدارس به‌عنوان واحدهای فنی نظام است. مدارس از سازمان‌های مهم آموزشی هستند و تأثیر چشمگیری در آینده اجتماع و کشور بر عهده دارند؛ زیرا موضوع محور اصلی و اساسی همه فعالیتهای آن‌ها انسان است و مهم‌ترین و اصلی‌ترین موضوع در ارتباط با انسان، تعلیم و تربیت او است.

علاوه بر این کیفیت مدارس از مهم‌ترین مسائل و دغدغه‌های اصلی نظام آموزش و پرورش در بیشتر کشورهای جهان است و به‌عنوان پایدارترین شکل نهاد آموزش و پرورش همیشه در قبال کیفیت خود مورد پرسش قرار گرفته است (Silvester, 2008). این امر به ویژه پس از آنکه سازمان آموزشی، علمی و فرهنگی ملل متحد (UNESCO) اعلام کرد که کیفیت آموزش مدارس در بسیاری از کشورها رو به زوال است، باعث شد طی سال‌های گذشته، کیفیت آموزش در مدارس مورد توجه قرار گرفته است و به عنوان مسئله مهم برنامه آموزشی از سال ۲۰۱۵ به بعد در سراسر جهان ذکر شده است (Garira, 2020). مدرسه به‌عنوان یک نهاد اجتماعی ویژه، نقش حیاتی در دستیابی به اهداف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بر عهده دارد و لازمه دستیابی به این هدف‌ها، به وجود آوردن و تقویت محیط‌های جذاب و باکیفیت است (Mesgarzadeh, 2014). کیفیت در مدارس به تلاش و کار جمعی و هماهنگی همه عوامل داخلی و خارجی در درون نظام مدرسه نیازمند است. در حقیقت با توجه به اینکه دانش‌آموزان باید از کیفیت آموزشی مطلوب برخوردار باشند، توجه به این مقوله در مدارس، بر روابط مختلف بین ورودی‌ها، فرایندها و خروجی‌ها متمرکز است و در دو دهه اخیر حرکت به سمت تأمین کیفیت آموزش در مدارس با مطالعات پژوهشی مختلف و با هدف ساختن دستگاه‌های آموزشی با کیفیت همراه بوده است (Mohammad, 2017). (Doherty, 2008) معتقد است کیفیت مهم‌ترین متغیر آموزشی است و اعتقاد دارد که روابط معلم و دانش‌آموز و دانش‌آموزان باهم، مواد آموزشی،

تنظیم محتوا و هدف‌های آموزشی، در دسترس بودن زمان و منابع لازم برای آموزش، ازجمله عواملی هستند که بر روی کیفیت آموزشی تأثیر می‌گذارند و اجزای کیفیت را تحت‌الشعاع قرار می‌دهند (Seif, et. al. 2009). بر این اساس و با توجه به نقش پراهمیت و مؤثر رهبری و مدیریت در مدارس امروز، برخی از صاحب‌نظران معتقد هستند که مدیریت مدرسه به یکی از مهم‌ترین و بحث‌برانگیزترین شغل‌ها در جامعه امروزی تبدیل شده است (Allen, 2003). اصلی‌ترین جزء سازمان و جامعه مدیر است و احتیاج به مدیریت و رهبری در همه زمینه‌های فعالیت‌های اجتماعی لازم است. اگر مدیران آموزشی دارای مهارت و دانش کافی باشند بی‌تردید نظام آموزش اثربخش خواهد بود. لذا مدیران آموزشی باید مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی را دارا باشند (Meshkati, 2016). بررسی‌های سیستماتیک و جامع درباره رهبری و نقش رهبران در مدارس نشان می‌دهد که کیفیت رهبری می‌تواند عاملی اساسی در حمایت از بهبود کیفیت آموزش باشد و شیوه رهبری تأثیرات مهمی بر سازمان مدرسه، نحوه کار معلمان، نتایج آموزشی و اثربخشی رهبران دارد (Crisol Moya et al, 2020). از دیدگاه (Agasisti, et al, 2019) رهبری به عنوان یک مسئولیت مشترک نیازمند هماهنگی ترکیبی از توابع ضروری است، به‌طوری‌که لازم است بین انعطاف‌پذیری و کنترل و بین جهت‌گیری خارجی و داخلی آن تعادل وجود داشته باشد و رهبران باید سیاست‌هایی متناسب با محیط، دستیابی به اهداف، ادغام افراد به منظور دستیابی به جو اجتماعی مناسب و ایجاد تعادل بین اقتدار، نظم، عقلانیت و هماهنگی داخلی در اداره سازمان را تنظیم کنند.

اما نتایج تحقیقات متعدد از عدم برخورداری و اختلاف فراوان در دانش و مهارت‌های موردنیاز برای رهبری در بین مدیران مدارس صحبت کرده‌اند (Allen, 2003)، و این مسئله به عنوان یک چالش مهم در امر مدیریت و رهبری مدارس و دستیابی به نتایج آموزشی اثربخش مطرح می‌باشد. در واقع سیاست تغییر و تبدیل نظام آموزش فعلی به آموزش‌وپرورش کارا و اثربخش است، اساسی‌ترین چالش سیاست‌گذاری در آموزش‌وپرورش در هزاره‌ی سوم می‌باشد که نیازمند برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری آموزشی با توجه به واقعیات موجود می‌باشد (Naderi, et. al. 2016). واضح است که مسئولان اصلی در سیاست‌گذاری و اجرای سیاست‌ها مدیران مدارس می‌باشند (Bell & Stevenson, 2006) و کیفیت به عنوان یک چالش و مسئله مهم دغدغه‌ی تمامی مدیران است. در کشورهایی که از لحاظ درآمد در سطح پایین و متوسطی قرار دارند، اکثراً کیفیت پایین است؛ و در بسیاری از کشورها اگرچه نرخ ثبت‌نام بالا رفته اما کیفیت دچار زوال شده است و سیر نزولی دارد (Mukhopadhyay, 2020). تغییر در نظام‌های آموزشی به‌کندی صورت می‌گیرد و به یک فرآیند پیچیده‌ی برنامه‌ریزی و به‌کارگیری و اجرای برنامه‌ها

نیازمند می‌باشند. چالش‌های پیشروی نظام‌های آموزشی در حال حاضر به اطلاعات جدید درباره‌ی اولویت‌های سیاسی و دخالت‌های مؤثر نظام برای تغییرات مورد انتظار نیازمند است (Naderi, et. al. 2016). در کشور ما به‌رغم سابقه طولانی آموزش و پرورش رسمی و افزایش روزافزون نرخ ثبت‌نام و کاهش بی‌سوادی و همه پیشرفت‌هایی که در طول چند دهه اخیر در بحث آموزش و پرورش انجام گرفته است، متأسفانه آموزش و پرورش همگام با سطح جهانی پیشرفت نکرده و آموزش ما از کیفیت پایینی برخوردار است. عدم کارایی نظام آموزشی و پیشرفت نسبتاً پایین یادگیری را کمتر می‌توان تنها با توسل به یک عنصر در برنامه‌ریزی آموزشی توضیح داد بلکه غالباً نتیجه ترکیبی از عوامل به هم وابسته است که دلایل بر وجود نقایصی جدی در سیاست‌گذاری آموزشی دارد.

نقش و جایگاه حساس مدیران به عنوان رهبران آموزشی و یکی از عوامل کلیدی توسعه و سیاست‌گذاری مناسب در مدارس ایجاب می‌کند که سبک رهبری متناسب با سیاست‌های کلی جامعه و در عین حال برآوردن خواست و نیازهای جوامع محلی و خرده نظام‌های اجتماعی اتخاذ کنند، کیفیت و برون‌داده‌های آموزشی نیز متأثر از سیاست‌های اتخاذ شده مدیران با هدف ارائه خدمات آموزشی بهتر است. در حقیقت رهبران مدارس با تصمیماتی که در زمینه‌های مختلف می‌گیرند، تعیین‌کننده متغیرهای مهم درون و برون مدرسه‌ای همچون، رفتار معلمان، برون‌داده‌های آموزشی، بازخوردهای محیطی، تعامل با خانواده و ... می‌شوند، و این متغیرها نیز به نوبه خود کیفیت و اثربخشی آموزش‌های مدرسه‌ای را تحت تأثیر قرار می‌دهد. مجموع این عوامل دست‌یابی به یک چارچوب سیاست‌گذاری مناسب و سنجش و آگاهی از تجارب و دیدگاه‌های مدیران از موانع و مشکلات و ضعف و قوت‌های آن و به‌کارگیری و اصلاح آن‌ها در عمل را ضروری می‌کند. با توجه به شرایط مدیریتی در مدارس ایران و متمرکز بودن نظام آموزشی، هم نقش آنان در فرایند سیاست‌گذاری مغفول مانده است هم نقش پُررنگ آنان در چگونگی اجرای همان سیاست‌هایی که از مرکز آمده است و در قالب دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها ابلاغ شده است؛ بنابراین در این پژوهش به دنبال پیدا کردن مؤلفه‌هایی هستیم که از دیدگاه مدیران باعث عدم اجرای صحیح این سیاست‌ها و به‌تبع آن عدم دستیابی به کیفیت آموزشی می‌باشد.

اهداف پژوهش

هدف اصلی تحقیق تحلیل روایت‌های مدیران مدارس از تجربه سیاست‌گذاری و اجرای سیاست‌ها در راستای بهبود کیفیت مدارس است. اهداف ویژه‌ی زیر را نیز برای پژوهش به کار برده شد.

۱- بازنمایی تجارب زیسته‌ی مدیران از چگونگی سیاست‌گذاری در مدارس در راستای بهبود کیفیت مدرسه.

۲- بازنمایی تجارب زیسته‌ی مدیران از چگونگی اجرای سیاست‌ها در مدارس در راستای بهبود کیفیت مدرسه.

سؤالات پژوهش

۱- مدیران آموزشی چه تجاربی از سیاست‌گذاری در مدرسه دارند؟ به دیگر سخن، آنان

فرآیندهای سیاست‌گذاری را چگونه تجربه کرده‌اند؟

۲- مدیران آموزشی چه تجاربی از اجرای سیاست‌ها در مدرسه دارند؟ به دیگر سخن، آنان

فرآیندهای اجرای سیاست‌ها را چگونه تجربه کرده‌اند؟

مبانی نظری و پیشینه

سازمان‌های آموزشی همانند هر سازمان دیگری دارای هدف‌ها، ساختار، فرآیند سیاست‌گذاری، برنامه، منابع انسانی و فیزیکی می‌باشند؛ اما سازمان‌های آموزشی دارای ماهیت و ویژگی‌های منحصربه‌فردی هستند که آن‌ها را از سایر سازمان‌ها جدا کرده است. فعالیت‌های اساسی نظام‌های آموزشی یعنی آموزش منابع و سرمایه‌های انسانی، اساس توسعه پایدار به حساب می‌آید. بر این اساس کمیت و کیفیت این آموزش در رفاه و سعادت ملت‌ها نقش بسزا و تعیین‌کننده‌ای بر عهده دارد.

Katz (1995) اولین فردی بود که به مهارت‌های اصلی مدیران اشاره کرد. او اعتقاد دارد که مدیر اولاً مسئول هدایت اعمال دیگران هستند. دوماً مسئولیت دستیابی به اهداف خاصی را که به وسیله این اعمال محقق می‌شود، عهده‌دار است همچنین لازم است مهارت‌های موردنیاز را کسب نماید (Jahanian, 2008). طبق تحقیقات به عمل آمده مدارس موفق و اثربخش دارای مدیرانی هستند که فرهنگ مدرسه‌ی حرفه‌ای و اثربخش را ایجاد کرده‌اند و دید گسترده‌ای

درباره تدریس و یادگیری دارند و عامل دور نگه داشتن مدارس از فعالیتهایی که باعث تأخیر در رشد حرفه‌ای می‌شود هستند (Bell & Stevenson, 2006).

Institute of Standards of England (1991) کیفیت را به صورت یک کلمه کارکردی و مجموعه ویژگی‌ها و خصوصیات یک شی یا خدمت که به توانایی آن در مسیر تحقق نیازهای مشخص و تبیین شده، ارتباط دارد بیان کرده است. به زعم^۱ Deming (1996)، واژه کیفیت با مفهوم کارایی ارتباطی تنگاتنگ دارد، به این صورت که تعیین کیفیت آموزش را باید به وسیله اثبات کارایی آن عنوان کرد اما نکته مهم تمایز بین کارایی داخلی و کارایی خارجی است. معمولاً کارایی داخلی به ارتباط بین داده‌ها و ستانده‌های نظام آموزشی توجه کرده و با توجه به اهداف کلی آموزش اندازه‌گیری می‌شود. درحالی‌که کارایی بیرونی عمدتاً به آثار و پیامدهای بیرونی نظام آموزشی تأکید دارد (MadanArani & Sarkar Arani, 2009). Feigenbaum برای نخستین بار اصطلاح کیفیت فراگیر را در اولین همایش بین‌المللی کنترل کیفیت در توکیو در سال ۱۹۶۹ بیان کرد. او این عبارت را به مسائل گسترده‌تر در درون سازمان ربط داد. علاوه بر این Ishikawa در مورد کیفیت فراگیر بیان کرد که این موضوع در ژاپن از برداشت غرب در مورد کیفیت فراگیر متفاوت است. با توجه به این معنی «کنترل کیفیت گسترده‌ی شرکت» را بیان کرد که همه‌ی کارکنان از مدیریت ارشد تا کارگران در کنترل کیفیت مشغول هستند؛ و در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ میلادی، مرحله تازه‌ای از کنترل کیفیت و مدیریت آغاز شد. این مبحث به عنوان مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) معروف شد. پس از مشاهده‌ی موفقیت ژاپن در کاربرد مسائل کیفیت، شرکت‌های غربی معرفی طرح‌های کیفیت خودشان پرداختند. مدیریت کیفیت فراگیر یک روش مؤثر برای دست یافتن به گستره وسیعی از کیفیت، راهبردها، برنامه‌ها و فن‌های متمرکز طی این دو دهه معرفی و به کانون توجه غرب برای جنبش کیفیت تبدیل شد.

همچنین کیفیت آموزشی عبارت است از انجام تغییرات مورد انتظار به صورت مطلوب و موفقیت‌آمیز در فراگیران است، در این تعریف تغییرات موردنظر می‌تواند انتظارات و اهداف متعدد و مختلفی را شامل شود که صاحب‌نظران از نظام آموزشی دارند. هدف برنامه‌ریزان از بیان کردن مسئله کیفیت اطلاع از میزان موفقیت نظام آموزشی در راه عملی ساختن اهداف، شناسایی و رفع موانع و مشکلات احتمالی که بر سر راه آن وجود دارد و نهایتاً پیدا کردن

۱. چهارده اصل معروف دمینگ ترکیبی از فلسفه جدید کیفیت و جاذبه‌های مدیریت برای تغییر روش‌ها است (Salimi, et. al., 2016).

راه‌هایی است که به تحقق هر چه بیشتر و بهتر اهداف آن منجر گردد (Silvester, 2008). مفهوم کیفیت در آموزش باید انعطاف‌پذیر باشد تا بتواند با تحولات آموزشی و پیشرفت مداوم آن کنار بیاید (گلاس، ۱۹۹۰) زیرا کیفیت تحت تأثیر عوامل مختلف همچون، سیاست، فرهنگ و اقتصاد می‌باشد. کنوانسیون مبارزه با تبعیض در آموزش و پرورش برای تعریف کیفیت آموزش از دو اصل استفاده کرده است:

- ۱) توسعه رشد شناختی فراگیران به عنوان هدف اصلی همه سیستم‌های آموزشی
- ۲) برجسته‌سازی نقش آموزش در ارتقا ارزش‌ها و نگرش‌های فراگیران و پرورش رشد خلاق و عاطفی آن‌ها (Madani, 2019).

علی‌رغم اینکه سالانه منابع عظیمی به منظور بهبود روند یادگیری و کیفیت آن در آموزش و پرورش سرمایه‌گذاری می‌شود. اما استاندارد و کیفیت آموزش در اکثر موارد به ویژه در کشورهای در حال توسعه از توانایی بالقوه آن برخوردار نیست (Daniëls et al, 2019). لازمه تحقق این امر و دستیابی به هدف‌های آموزش و پرورش وجود نظام‌های رفتاری متنوع است (Niknami, 2007)؛ که این نظام‌های رفتاری دربرگیرنده عناصر و عوامل مؤثر بر کیفیت آموزش و تدریس معلمان می‌توانند باشد. کیفیت در آموزش به آن گروه از ویژگی‌ها و عناصر آموزشی گفته می‌شود که با نهایت استفاده سیستماتیک از استعدادها و توانایی‌های آن عناصر می‌توان نیازها و انتظارات فراگیران و مشتریان را برآورده و رضایت آن‌ها را به دست آورد (Hoveida & Zare, 2005). (Shahdoosti (2011 معتقد است که کیفیت نظام آموزشی نقش تعیین‌کننده‌ای در پیشرفت اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و توسعه پایدار کشور می‌تواند داشته باشد؛ بنابراین توجه به کیفیت در آموزش و پرورش یکی از موارد مهم و اساسی به حساب می‌آید که می‌تواند تأثیر ویژه‌ای بر سرنوشت هر کشوری داشته باشد. با توجه به این موارد سنجش کیفیت آموزشی بحث جدی اکثر کشورها است (Masi, 2006)؛ زیرا کیفیت را مانند ترکیبی از کارایی، بهره‌وری، اثربخشی، پاسخگویی، توان نوآوری و شرایط آموزشی می‌توان بیان کرد. کیفیت مدرسه و آموزش مورد توجه والدین، معلمان، رسانه‌های گروهی، دولت و جامعه است.

تعالی سازمانی عبارت است از توانایی سازمان در مسیر برآوردن نیازهای ذی‌نفعان خود که از قبل تعریف و برنامه‌ریزی شده‌اند و کوششی است که در جهت حفظ، تداوم و بهبود این نتایج صورت می‌گیرد. تعالی سازمانی یک برداشت نظری و تئوریک نیست، بلکه به دست آوردن و ارائه نتایج ملموس و قابل مشاهده است که بر شواهدی استوار است که پایداری و دوام داشته باشد (Karbasian, 2016). برنامه تعالی با تکیه بر سند تحول بنیادین آموزش و پرورش می‌تواند زمینه‌های رشد کیفی و کمی در مدیریت مدارس را تقویت و توسعه بخشد. سیاست تصمیم

فردی یا گروهی آشکار یا پنهان است که زمینه‌ساز مجموعه‌هایی از رهنمودها برای هدایت تصمیمات آینده، شیوع یا کند نمودن یک اقدام، یا راهنمایی اجرایی در مورد تصمیمات قبلی است. سیاست‌گذاری گام نخست یک چرخه برنامه‌ریزی است و برنامه‌ریزان قبل از آن که اجرا و ارزیابی یک فرآیند را به صورت اثربخش طراحی کنند باید یک ارزیابی پویا از چگونگی تنظیم سیاست‌ها به عمل آورند (Haddad Wadi, 2000). Thomas Berkland معتقد است که تعریف یکسانی از مفهوم سیاست عمومی در میان نظریه‌پردازان این رشته وجود ندارد. او سیاست را به این صورت عنوان می‌کند که: سیاست عمومی، نتیجه برآیند و برونداد و کشمکش در درون دولت بر سر این موضوع است که چه چیزی متعلق به چه کسی است؟ (Birkland, 2015). Taras (2007) بیان می‌کند: سیاست‌گذاری عمومی مفهوم مجادله‌ای است که متضمن هر موضوعی درباره انتخاب دولت و اجرای آن یا مطالعه مشکلاتی خاص است. سیاست عمومی مشکلاتی را که جنبه عمومی داشته و یا مربوط به گروه خاصی است اما نگرانی‌های اجتماعی را ایجاد کرده است مورد بررسی و مطالعه قرار می‌دهد.

درک سیاست سازمانی جنبه بسیار خاصی از زندگی سازمانی در ارتباط با اعضای خود به عنوان فرآیندهای گوناگون و تأثیرگذار که در آخر عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. درک مهم است چون انسان‌ها با توجه به درک خود رفتار می‌کنند نه بر اساس واقعیت^۱. ویژگی‌های اصلی سیاست سازمانی آمادگی مردم برای استفاده از قدرت در تلاش خود برای نفوذ در دیگران و حفظ منافع شخصی جمعی و یا معادل آن، جلوگیری از پیامدهای منفی درون سازمان است (& Fani, et al. 2014 Vashid, et al. 2013). به اعتقاد Portni (1986) فرآیند سیاست‌گذاری شامل پنج مرحله: ۱- تعیین مسئله ۲- تعیین سیاست ۳- اتخاذ سیاست ۴- اجرای سیاست ۵- ارزیابی سیاست است که با سپری شدن زمان ممکن است هر مرحله از مراحل یا عوامل قبل یا بعد از خود تأثیر بپذیرد. صورت این گام‌ها الزاماً متوالی نیست. از این رو مراحل پنج‌گانه را می‌توان حلقه‌های یک سلسله فعالیت دانست که همه دارای قوت و قدرت سیاسی است و در محدوده زمان سیر می‌کند (Carneson & Ackerman, translated by Sarmad, 1995). مهم‌ترین مسئله سیاست‌گذاری در آموزش و پرورش در هزاره‌ی سوم، سیاست تبدیل نظام آموزش فعلی به آموزش و پرورش کارا و اثربخش است. کارآمد کردن نظام آموزشی مستلزم برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری آموزشی بر اساس واقعیات است (Naderi, et. al. 2016). در کشور ایران مرجع رسمی سیاست‌گذاری سازمان‌های آموزشی شورای عالی انقلاب فرهنگی و

شورای عالی آموزش و پرورش است. سازمان‌های آموزشی دارای ویژگی‌های خاصی هستند که در چشم‌انداز افق ۱۴۴۴ سند تحول بنیادین آموزش و پرورش که به تأیید شورای عالی انقلاب فرهنگی و شورای عالی آموزش و پرورش رسیده است بیان گردیده است.

بعد از دانستن سیاست‌ها، لازم است برای حصول به آن‌ها برنامه‌ریزی آموزشی دقیقی صورت گیرد. ولی با این اوصاف باید گفت برنامه‌ریزی آموزشی و سیاست‌گذاری اموری کاملاً مرتبط با یکدیگرند (Damsky, translated by Garainejad, 2000). به عبارت دیگر انجام برنامه‌های آموزشی تفسیر عملی سیاست آموزشی دولت است.

Taghvnia & Sohrabi (2015) در مطالعه‌ای کیفی با عنوان مفهوم کیفیت در سیستم آموزشی بیان می‌کنند: کیفیت در تمام طول تاریخ هدف و تقاضای همیشگی بشر بوده است. فعالیت‌های زیادی برای ارائه یک مفهوم روشن و واضح از کیفیت شده است. سازمان جهانی استاندارد، کیفیت را مجموعه ویژگی‌ها و خصوصیات یک فرآورده یا خدمت که بیانگر توانایی آن در برآوردن خواسته‌ها باشد تعریف کرده است.

Karimianpour et al. (2015) و Moradi, et al. (2016) به بررسی رابطه کیفیت زندگی در مدرسه و مؤلفه‌های آن با پیوند و اشتیاق دانش‌آموزان با مدرسه پرداخته‌اند، هدف این پژوهش بررسی رابطه بین کیفیت زندگی در مدرسه و مؤلفه‌های آن با پیوند به مدرسه در بین دانش‌آموزان بود.

Ebrahimi & Meshbaki (2013) در پژوهش خود به این مطلب رسیده است که درک سیاست سازمانی در نشان دادن ابعاد گوناگون رفتارهای انحرافی همچون: طفره‌روی اینترنتی، رفتارهای مخرب، اموال سازمان و همچنین اتلاف منابع و وقت سازمان، تأثیر معنی دار و مثبتی دارد.

Fani, et al. (2014) در پژوهشی با عنوان نقش میانجی ادراک سیاست بین رفتار سیاسی کارکنان و عوامل فردی، شغلی و سازمانی بیان کرده‌اند که عوامل شغلی و سازمانی از طریق ادراک سیاست سازمانی بر رفتار سیاسی مؤثر است.

Deyvis (2015) در مطالعات خود کیفیت در مدارس را یکی از موارد مهم و ضروری و قابل توجه می‌داند که تأثیری بسزایی بر سرنوشت کشور می‌تواند داشته باشد. چون کیفیت را مانند ترکیبی از کارایی، بهره‌وری، اثربخشی، پاسخگویی، توان نوآوری و شرایط آموزشی می‌توان بیان کرد. کیفیت مدرسه و آموزش مورد توجه والدین، معلمان، رسانه‌های گروهی، دولت و جامعه است.

در پژوهشی (Kizuri, et al. (2012 با عنوان تأثیر ارزیابی درونی بر ارتقای کیفیت آموزشی و پژوهشی به این نتیجه رسیدند که با اجرای ارزیابی درونی و به کار بردن نتایج آن در گروه‌ها نشانگرهای کلیدی کیفیت بهبود پیدا کرده‌اند و روند روبه رشدی داشته‌اند.

پژوهش (Donald et al. (2016 نشان دادند که بین سیاست سازمانی درک شده توسط کارکنان و دو مورد کاهش تعهد سازمانی (تعهد عاطفی و تعهد مداوم) رابطه معنادار و مثبت وجود دارد.

(Ferris & Hochovarter (2011 در پژوهش خود بیان کردند که درک سیاست سازمانی نتایج قابل توجهی از جمله کاهش رضایت شغلی، زیاده‌شدن مقاصد مالی و افزایش اضطراب شغلی را به دنبال دارد.

برای اینکه یک مدیر مدرسه بتواند به‌خوبی به اهداف دست پیدا کند، لازم است که به عوامل فردی و شغلی مؤثر در سیاست‌گذاری دست یابد و مهارت‌های حرفه‌ای را کسب کند؛ بنابراین هرکدام از مدیران در راه اجرا کردن سیاست‌ها و سیاست‌گذاری برای بهبود کیفیت باید به همه مؤلفه‌های مؤثر بر کیفیت آموزشی توجه کنند زیرا بدون توجه به آن‌ها نمی‌توانند به اجرای سیاست‌ها بپردازند و موفق شوند لازمه سیاست‌گذاری برای بهبود کیفیت توجه به تمام مؤلفه‌ها است.

روش‌شناسی

این پژوهش با روش پژوهش روایی و از طریق مصاحبه اپیزودیک^۱ مورد استفاده قرار گرفته است. بر روی تجارب مدیران مدارس از سیاست‌گذاری و اجرای سیاست‌ها در برنامه‌های بهبود کیفیت متمرکز است. برای پاسخ به سؤالات پژوهش محقق برای به دست آوردن تجارب مدیران پس از مراجعه به اداره آموزش و پرورش و اخذ لیست مدیران، مدیران را به‌طور هدفمند انتخاب و از آن‌ها برای شرکت در مصاحبه دعوت به عمل آورده است. ۱۵ نفر از مدیران مدارس شهرستان سنندج در تحقیق و مصاحبه شرکت داده شده‌اند. مصاحبه‌های انجام شده از مدیران در اتاق دفتر و یا در کتابخانه مدارس برگزار شد زمانی که مصاحبه‌ها ضبط می‌شد محقق مشاهدات

۱. مصاحبه اپیزودیک روشی برای جمع‌آوری داده، با تلفیق روایت و پرسش و پاسخ رویکردی چندبعدی را به وجود خواهد آورد. در این نوع مصاحبه مکرراً از مصاحبه‌شونده خواسته می‌شود تا وضعیت را روایت کند. جنبه دیگر این نوع مصاحبه به ادراکات مصاحبه‌شونده نسبت به تغییرات قابل پیش‌بینی یا تغییرات برمی‌گردد که فرد از آن‌ها می‌هراسد. در مصاحبه اپیزودیک در سؤال‌هایی به تعاریف شخصی فرد مصاحبه‌شونده پرداخته می‌شود که سؤال‌های مکمل روایت را تکمیل می‌کنند (Flick, 2006, translated by Jalili, 2008).

۴۲۶ بازنمایی تجارب مدیران مدارس از سیاست‌گذاری کیفیت آموزش

میدانی را انجام داد و این کار کمک قابل توجهی به یادآوری مصاحبه‌ها با جزییات آن‌ها کرده است؛ و محیط‌های انتخابی، محیطی بود که برای ضبط مناسب بودند. دلیل انتخاب مدارس برای مصاحبه این بود که مدیران در مکان دفتر و مدرسه خود راحت بودند و دوماً به دلیل اینکه در مدارس مدیران با جمع معلمان و دانش‌آموزان ارتباط مستقیم داشتند بهتر می‌توانستیم تحقیق را انجام دهیم. زمان مصاحبه از ۴۵ تا ۶۰ دقیقه طول کشیده است.

جدول ۱- مشخصات شرکت‌کنندگان

مصاحبه‌شوندگان	جنسیت	مقطع	مدرک علمی	سابقه اشتغال
۱	زن	متوسطه اول	کارشناسی ارشد	۲۸ سال
۲	زن	متوسطه دوم	کارشناسی ارشد	۱۱ سال
۳	زن	متوسطه دوم	کارشناسی	۲۲ سال
۴	زن	دبستان	کارشناسی	۱۸ سال
۵	زن	متوسطه اول	کارشناسی	۲۷ سال
۶	زن	متوسطه دوم	کارشناسی ارشد	۳۰ سال
۷	زن	متوسطه دوم	کارشناسی ارشد	۳۲ سال
۸	زن	دبستان	کارشناسی	۲۹ سال
۹	زن	دبستان	کارشناسی ارشد	۱۵ سال
۱۰	زن	متوسطه دوم	کارشناسی	۱۸ سال
۱۱	زن	متوسطه دوم	کارشناسی	۲۹ سال
۱۲	زن	دبستان	کارشناسی ارشد	۲۵ سال
۱۳	زن	متوسطه اول	کارشناسی	۱۹ سال
۱۴	زن	متوسطه دوم	کارشناسی ارشد	۱۸ سال
۱۵	زن	دبستان	کارشناسی ارشد	۲۴ سال

پس از تنظیم و ساماندهی همه یادداشت‌های به‌دست‌آمده از جلسات مصاحبه، همه متن‌ها به‌طور کامل بررسی و جملات و عبارات تجزیه شدند که درواقع همان داده‌های اولیه و یا خام محسوب می‌شدند. بعد همه جمله‌ها و عبارت‌های به‌دست‌آمده به‌طور پیوسته مقایسه و در قالب جملات و عبارات مشابه دسته‌بندی شدند. برای کسب اطمینان از روایی پژوهش، یعنی دقیق بودن اطلاعات به‌دست‌آمده از روش بررسی توسط اعضاء (مصاحبه‌شوندگان) استفاده شد. در این روش قسمتی از اطلاعات به‌دست‌آمده توسط محقق در اختیار گروه مورد مطالعه قرار می‌گیرد تا تحلیل او را بررسی کنند و به سؤالاتی مانند آیا برداشت محقق از گفته‌های آن‌ها درست بوده است؟ آیا تحلیل‌های به‌دست‌آمده برای آن‌ها هم معنی‌دار است یا در فهم معنی آن دچار مشکل

شده‌اند؟ در این پژوهش محقق از بعضی از مصاحبه‌شوندگان خواست تا فرآیند تحلیل یا مقوله‌های به‌دست‌آمده را بازبینی و نظرات خود را درباره آن ابراز کنند. به‌زعم این افراد، یافته‌های پژوهش تا حد زیادی منعکس‌کننده دیدگاه‌ها و نظرات آن‌ها بوده است؛ که خود نشان‌دهنده روایی قابل‌قبول یافته‌های پژوهش حاضر است. همچنین برای حصول اطمینان از اعتبار تجزیه و تحلیل نتایج پیاده‌سازی اولیه و کدگذاری مصاحبه‌ها توسط چند نفر محقق انجام شده است و نسبت به کدهای اولیه بحث و تبادل نظر شد. پس از کدگذاری اولیه، کدهای استخراج‌شده همراه با فایل اصلی مصاحبه‌ها برای استاد راهنما ارسال و از ایشان خواسته شد تا فرآیند کدگذاری و کدهای استخراج‌شده را مورد بررسی قرار دهد. نتایج این قسمت هم مؤید اعتبار تجزیه و تحلیل نتایج بود.

جدول ۲- نمونه‌ای از کدگذاری روایت‌های مدیران مدارس از تجارب سیاست‌گذاری در جهت

بهبود کیفیت

مضمون	زیر مضمون	مفاهیم	نقل قول
عوامل قانونی	مخالفت با اداره	سیاست آموزشی	به نظر من سیاست آموزشی همون شگردهای مدیریتی است وقت هست که در حال اجرایی ی برنامه در مدرسه هستیم که با
		مخالفت با قوانین و مقررات	بخشنامه و قوانین و مقررات در تضاد هست اما تا جایی که امکان داشته باشد سعی می‌کنیم ابتکارات و خلاقیت‌هایی رو بکار ببریم
		به کار بردن ابتکارات و خلاقیت‌ها	ولی گاهی ولی دانش‌آموزی به اداره خبر می‌دهد و اداره تماس گرفته و من باید کلی توضیح بدم و واقعیتش اینه که حوصله این دردمسرها رو ندارم به نظر من در این دوره بهترین شگرد مدیریتی این است که اعتماد اولیا را جلب کنیم و اون‌ها خودشون با مدرسه همکاری می‌کنند. در آموزش و پرورش ایده‌های خاص مورد استقبال
		جلب اعتماد اولیاء	قرا می‌گیرد

در این تحقیق برای تحلیل روایت‌ها از رایج‌ترین روش تحلیل که روش تحلیل مضمونی است استفاده شده است. در آخر داده‌ها را از مصاحبه‌ها به‌گونه‌ای که به دست آمدن مضامین و تحلیل نهایی کمک کند، استخراج گردید. فضای روایت حاوی بازنمایی تجارب سیاست‌گذاری مدیران بود.

از چندین بار گوش دادن به متن مصاحبه‌ها و یادداشت کردن آن‌ها و مرور متن‌های یادداشت شده توسط محقق برای به دست آوردن مفاهیم در متن‌ها از روش زیرخط‌دار کردن متن‌ها استفاده و با متمرکز شدن بر کل متن مفاهیم اولیه از آن‌ها بیرون کشیده شد.

یافته‌ها

در ادامه تحلیل اطلاعات در قالب پاسخ به پرسش‌های پژوهشی ارائه می‌شود:
پرسش اول: مدیران آموزشی چه تجاربی از سیاست‌گذاری در مدرسه در جهت بهبود کیفیت آموزشی دارند؟ به دیگر سخن، آنان فرایندهای سیاست‌گذاری کیفیتی را چگونه تجربه کرده‌اند؟

جدول ۳- عوامل مؤثر بر سیاست‌گذاری آموزشی

عوامل مؤثر بر سیاست‌گذاری آموزشی						
عوامل اقتصادی	عوامل اجتماعی	عوامل انسانی	عوامل سیاسی	عوامل فرهنگی	عوامل فناوری	عوامل قانونی

معنی سیاست از نظر مدیران فراتر از معنای تحت‌اللفظی آن بود همه‌ی مدیران در تعریف سیاست به این نکته اشاره می‌کردند که تنها با وجود یک مؤلفه نمی‌توان سیاست‌گذاری کرد علاوه بر این همگی اذعان داشتند که کیفیت دارای مؤلفه‌هایی است که از میان آن‌ها می‌توان به دانش‌آموزان به‌عنوان نقش اصلی در آموزش و پرورش اشاره کرد دومین مؤلفه به نظر آن‌ها معلمان بودند زیرا به‌عنوان یاددهندگان نقش اصلی را در فرآیند یادگیری و یاددهی به عهده داشتند. آن‌ها اشاره می‌کردند که گاهی اوقات ما معلمان باسواد و باتجربه داریم اما محیط آموزشی مناسبی نداریم و امکانات آموزشی در حدی نیست که بتواند جوابگوی نیازهای امروز دانش‌آموزان و پیشرفت‌های فناوری باشد و همچنین آن‌ها به محیط خانواده‌ها و والدین به‌عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر روند کیفیت اشاره داشتند و بیان می‌کردند بدون وجود هرکدام از این عوامل سیاست‌گذاری در جهت بهبود کیفیت آموزشی دچار نقصان و تباهی می‌شود و نمی‌توان به کیفیت مطلوب دست پیدا کرد.

عوامل اقتصادی

یکی از عوامل بسیار مؤثر در سیاست‌گذاری نظام آموزشی، عوامل اقتصادی حاکم بر جامعه است. بدون شک امر آموزش و پرورش هزینه‌بردار بوده و نیاز به صرف بودجه و منابع مالی است. البته چنین هزینه‌هایی بارزش هستند و اهمیت زیادی در طول زمان برای جامعه دارند.

یک مدیر تجربه خود را از سیاست‌گذاری برای کیفیت با توجه به عوامل اقتصادی این‌گونه بیان کرد: با توجه به مشکلات عدیده‌ای که چند سالی است که گریبان گیر مدارس شده است مخصوصاً یکی از آن‌ها مشکلات خاص مالی مدارس است این بهبود کیفیت آموزشی به مدیران مدارس واگذار شده است تا با توجه به موقعیت و شرایط مدرسه و با توجه به خلاقیت و ابتکار خودشان که چطور این کیفیت آموزشی را به وجود بیاورند. یک مدیر مدرسه تمام فعالیت‌هایش در چهارچوب قوانین و مقررات مدرسه است و با اطلاعیه‌هایی که آموزش و پرورش در اختیار مدارس می‌گذارد و مدیر نمی‌تواند از آن‌ها تخطی کند ولی ابتکاراتی را هم لازم دارد که با توجه به آن امکانات و سرانه بسیار ناچیزی که مدارس به‌ویژه مدارس دولتی دارند و بخش زیادی از هزینه‌ها از طریق کمک‌های اولیا تأمین می‌شود و مدیر بتواند آن هنرمندی را داشته باشد که کیفیت آموزشی رو بر مبنای آن کمک‌ها طراحی کند

یک مدیر دیگر تجربه خود را از سیاست‌گذاری برای کیفیت با توجه به عوامل اقتصادی این‌گونه بیان کرد:

در تمام دوران خدمتم بزرگ‌ترین مشکلی که با آن هرساله دست‌وپنجه نرم می‌کنم عدم کمک‌های اداره برای اداره امور مدرسه و به‌ناچار جذب کمک‌های مردمی از والدینی که خودشان واقعاً مستحق کمک هستند و واقعاً در بین دوراهی گیر کرده‌ام و نمی‌دانم که برای امور مدرسه چکار کنم نه والدین در حدی هستند که بتوانند به مدرسه کمک کنند و نه اداره به مدارس دولتی سرانه پرداخت می‌کند. پارسال کمک اداره به مدرسه من ۸۰۰ هزار تومان بود که حتی جوابگوی قبض‌های آب و برق هم نبود. با تمام این مشکلات و دغدغه‌ها، هرجایی که می‌روم با افراد خیر صحبت می‌کنم و برای مدرسه کمک جمع می‌کنم در بیشتر مهمانی‌ها حرف من فقط جمع‌آوری کمک برای مدرسه است چون واقعاً مدارس حاشیه واقعاً بی‌پول هستند و زمانی که پول نداشته باشی نمی‌توانی هیچ کاری برای بهبود کیفیت انجام بدهی. به نظر من انجام تمام امور مدرسه به پول نیاز دارد و مشکلات مالی یکی از مهم‌ترین مسائلی است که من مدیر در درون مدرسه با آن مواجه هستم.

عوامل اجتماعی

با توجه به نظر جامعه‌شناسان، امر آموزش و پرورش یک امر کاملاً اجتماعی است چون کارکرد و نتایج اجتماعی دارد و از سوی دیگر برخاسته از متن جامعه است. میزان دخالت مردم در مسائل مختلف آموزش و پرورش می‌توانند در تعیین اهداف، خط و مشی‌ها، سیاست‌ها، محتوای کتاب‌های درسی در آموزش و پرورش دخالت کنند. این دخالت می‌تواند مستقیم یا غیرمستقیم باشد.

یک مدیر تجربه خود را از سیاست‌گذاری برای کیفیت با توجه به عوامل اجتماعی این‌گونه بیان کرد: من در آن سال‌های اول خدمتم در منطقه عباس‌آباد از ۵۰۰ نفر دانش‌آموز ۲۷۰ نفر دانش‌آموز بد سرپرست داشتم و برای آن خانواده‌ها از خیرین پول جمع می‌کردم بچه‌هاشون را به مدرسه نمی‌فرستادند می‌رفتم جلو مدرسه می‌گفتم بیاریدشون مدرسه من بهتون همه مواد خوراکی و پول می‌دهم.

یک مدیر تجربه خود را این‌گونه بیان کرد: درحالی‌که اگر ما به والدین بگیم باید کمک به مدرسه داشته باشید باید کلی توضیح بدیم و در آخر هم کمک نمی‌کنند در اینجا ما در بین همکاران خودمون کمک برای دانش‌آموزان بی‌بضاعت جمع‌آوری می‌کنیم برای هزینه کتاب و خوراک و پوشاک این دانش‌آموزان متأسفانه در شهر ما نه‌تنها حمایت نمی‌شویم بلکه باید هم حمایت کنیم به دلیل اینکه در بین قشر دارا و ثروتمند برای کمک به مدرسه تمایل وجود ندارد باوجوداینکه دانش‌آموزان بسیار توانا و باهوش داریم اما متأسفانه خانواده‌ها دوست ندارند برای تحصیل فرزندانشان هزینه کنند ما تو عروسی‌هامون کلی هزینه لباس و آرایش برای بچه‌ها داریم و اصلاً این هزینه‌ها رو برای تحصیل آن‌ها صرف نمی‌کنیم باید فرهنگ‌سازی تو مردم ما صورت بگیرد و برای مردم نهادینه شود.

عوامل فرهنگی

عوامل فرهنگی به مجموعه‌های از سنت‌ها، ارزش‌ها، هنجارها، باورها، نگرش‌ها و بینش‌های جامعه گفته می‌شود که از نسلی به نسل دیگر انتقال پیدا می‌کند و آموزش و پرورش در انتقال آن‌ها به آیندگان نقش ویژه‌ای بر عهده دارد.

یک مدیر تجربه خود را از سیاست‌گذاری برای کیفیت با توجه به عوامل فرهنگی این‌گونه بیان کرد: محفل اولیاء ارتباط تنگاتنگ با اولیاء کیفیت رو بالا می‌برد وقتی برای اولیاء وقت گذاشته شود و نیازسنجی دانش‌آموزان انجام شود و در جلسات اولیاء تجربیات را به مشارکت گذاشته و به مشاور اتکا کنیم و بتوانیم مشکلات آن‌ها رو شناسایی و مشکلات را به والدین

بگوییم و جلسات مشاوره هم برای آن‌ها گذاشته شود. در طول این دوران چیزی که برای من جالب بوده ارتباط تنگاتنگ با اولیاء و دانش‌آموزان بوده و همین باعث بالا رفتن کیفیت آموزشی شده است. بچه‌های امروز بچه‌هایی هستند که مشکلات مرزی و اختلال روانی دارند باید شناسایی شوند و یا بچه‌هایی که در دوران بچگی مشکلات خانوادگی داشتند را شناسایی کرده و دسته‌بندی کرده‌ام و بچه‌های دوقطبی رو شناسایی و معرفی به دکتر کرده‌ام و این باعث شده که من در این مسائل کار کنم و اعتمادبه‌نفسم بالا رود کار مدیریت کار بسیار حساسی است مدیر باید همیشه مطالعه داشته باشد و بتواند مشکلات دانش‌آموزان خود را شناسایی و در حد توان خود برای رفع آن‌ها تلاش کند. من خاطره‌ای که در دوران مدیریت خود دارم این بود که دانش‌آموزی داشتم که پدر و مادر پیری داشت که خادم مسجد بودند و پدر و مادر خودش رو کتک می‌زد و تنها اون دختر رو داشتند دختر هم در مدرسه بچه‌ها را کتک می‌زد و رهبری می‌کرد. در اول نمی‌دانستم چکار کنم تا اینکه تصمیم گرفتم ببرمش دکتر در صورتی که خارج از کار من بود و اگر اداره هم می‌دونست با من برخورد می‌کرد. یک سری دارو و درمان رو برایش ردیف کردم متأسفانه داروها را باهم خورده و تشنج کرده بود و داستان‌های زیادی که امکان بازگو کردن آن برایم فراهم نیست. از اون موقع به بعد سروقت داروها پیشم بود می‌رفتم داروها رو بهش می‌دادم و برمی‌گشتم و شکر خدا خوب شد و دارو و درمان اون یک سال طول کشید وقتی پیش دکترش می‌رفتم دکتر می‌گفت مددکار اجتماعی اومده و تمام این کارها خارج از وظایف مدیریتی من در مدرسه بود ولی وظیفه خودم می‌دانستم که برای دانش‌آموزانم تلاش کنم و برای آموزش و پرورش آن‌ها از هیچ کمکی دریغ نکنم.

یک مدیر تجربه خود را این‌گونه بیان کرد: یک همکار داشتم که از لحاظ روحی و اقتصادی داغون بود با چشمان گریون وارد مدرسه شد و من نداشتم برود سرکلاس گفتم خودم میرم و کلاس رو اداره می‌کنم و ساعت دوم هم رفتم و بعد ساعت سوم حالش خوب شده بود و با خنده رفت سر کلاس و خیلی هم برای بچه‌ها خوب بود چون بچه‌ها از معلم الگو می‌گیرند وقتی معلم با ناراحتی وارد کلاس بشود و اصلاً حواسش به تدریس نباشد بچه‌ها هم تحت تأثیر آن فضا قرار می‌گیرند و چیزی را یاد نمی‌گیرند و این یک معضل بزرگ برای آموزش می‌شود.

عوامل قانونی

قانون به مجموعه مقررات و دستورالعمل‌هایی گفته می‌شود که از طرف مقامات ذی‌صلاح یک کشور تدوین شده و به اجرا درآمده باشند. در مورد نظام آموزشی هم شاهد وجود چنین

مجموعه‌های از مقررات هستیم. در حال حاضر در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران اصول ۳ و ۱۵ و ۱۶ و ۳۰ و ۱۰۴ دقیقاً ناظر بر فعالیت‌های آموزش و پرورش است.

یک مدیر تجربه خود را از سیاست‌گذاری برای کیفیت با توجه به عوامل قانونی این‌گونه بیان کرد: من مدیر در مدرسه... با فلان مدیر در مدرسه... شاید بتوانم بگویم گاهی من بیشتر زحمت می‌کشم بیشتر وقت صرف می‌کنم در مدرسه من بیشتر تلاش می‌کنم بیشتر دلسوزی می‌کنم ولی اون بیشتر جلو چشم است. به دلایل مختلف بیشتر برای اون احترام قائل می‌شوند صادقانه خدمتون عرض کنم این کارها انگیزه را از من می‌گیرد زمانی که این شیوه برخوردهای متفاوت را می‌بینیم از درون احساس تهی بودن کردم. توی این ۱۸ سال که مدیر بودم تنها چیزی که برای من مهم بوده این بود که در بین همکارانم تبعیض قائل نباشم و همیشه بین همکاری که دلسوزانه کار میکنه و زحمت میکشه با همکاری که اصلاً کار نمی‌کند و زحمت نمی‌کشد تفاوت قائل شوم. من برای دبیری که فعال و دلسوز است از اداره درخواست لوح تقدیر می‌کنم من با دبیری همکارم که بینم دلسوز است دلسوزی برای من در درجه اول و شرط اصلی و اساسی کار من است مثلاً من دبیر داشتم بار اول و دوم وقتی درخواست مرخصی کرده موافقت کردم ولی وقتی دیدم عملکردش ضعیف است و از کارش راضی نبودم برا بار سوم با مرخصیش موافقت نکردم ولی وقتی دبیری دلسوزانه زحمت می‌کشد پیش اومده زنگ زده گفته نمیتونم فرم مرخصی رو هم بنویسم باهاش همکاری کردم رفتم سرکلاس و به‌جای اون در کلاس بودم. اومده دلسوزانه درس رو به بچه‌ها گفته و تا از مدرسه بیرون رفت فقط تشکر کرد.

یک مدیر تجربه خود را این‌گونه بیان کرد: اما چند سالی است که به نظر من آموزش خیلی کمرنگ شده است چیزهای جانبی جای آموزش را گرفته است و بچه‌ها انگیزه ندارند. وقتی خانواده‌ها در محیط خانواده درباره ادامه تحصیل و بیکاری حرف می‌زنند خودبه‌خود بر روی بچه‌ها تأثیر می‌گذارد و گاهی اوقات بچه‌ای که پدرش مهندس یا دکتر است امکان این را دارد که در مدرسه‌های خاص ثبت‌نام می‌کند بدون اینکه بهره‌هوشیش در سطح بچه‌ها باشد فقط به دلیل اینکه پدرش ثروتمند است بدون آزمون و بدون امتیاز به مدارس خاص راه پیدا می‌کند. بچه‌هایی که حقشون است و باید در اون مدارس باشند و بقیه بچه‌ها به دلیل اینکه پارتی ندارند از تحصیل در مدارس خاص و کسب رتبه‌های برتر و کسب موقعیت‌های خوب در جامعه محروم می‌شوند. در آموزش و پرورش بیشتر روابط حاکم است تا ضوابط. این مورد به‌خوبی در مدارس پایین‌شهر و حاشیه‌شهر در سنجش به‌خوبی نمایان است.

عوامل فناورانه

یکی از خصوصیات و مشخصه‌های دنیای امروز پیشرفت تند و سریع و شتابان علوم و فنون و اطلاعات است.

یک مدیر دیگر تجربه خود را این‌گونه بیان کرد: من همیشه سعی کردم قبل از شروع کلاس به دانش‌آموزان مهارت‌های زندگی را یاد بدهم و آن‌ها را با شیوه‌های درست زندگی کردن آشنا کنم بعضی از دانش‌آموزان ما حتی بلد نیستند وقتی وارد یک جمع می‌شوند سلام کنند و یا به یک بزرگ‌تر احترام بگذارند؛ که این موارد باید در وهله اول در خانواده‌ها آموزش داده می‌شد اما چون این دانش‌آموزان در جمع خانواده این مسائل رو یاد نگرفته‌اند پس باید در مدرسه به آن‌ها قبل از آموزش هر مطلب درسی به آن‌ها این مهارت‌ها یاد داده شود و بعد به آموزش علم پرداخته شود. محیط مدرسه و کلاس درس جایی است که دانش‌آموزان می‌توانند خیلی از مهارت‌های زندگی رو یاد بگیرند. مدیر معتقد است که قبل از آموزش مطالب درسی باید به دانش‌آموزان شیوه‌های درست زندگی کردن و مهارت‌های زندگی را آموخت تا در جامعه بتوانند فرد مفیدی باشند و این آموزش‌ها را به نسل‌های بعد منتقل کنند. شاید اگر گذشتگان ما هم بر روی این مسائل تأکید می‌کردند اکنون در جامعه شاهد بسیاری از نابهنجاری‌ها و عقده‌ها نبودیم.

یک مدیر تجربه خود را این‌گونه بیان کرد: من دوست داشتم توی حیاط با بچه‌ها در باغچه سبزی بکارم. یک میز فلزی داشتیم و با بچه‌ها این میز رو برای فوتبال دستی آماده کردیم. من ترجیح می‌دهم برم سر کلاس با بچه‌ها تندخوانی کار کنم و تمرکز آن‌ها رو افزایش دهم تا اینکه پیام یک نامه نفس‌گیر را جواب بدهم و این را به معاون آموزشی اداره هم بگویم. یک سری از قوانین و مقررات دست و پای ما را می‌بندد. در بخش کارآفرینی برای بچه‌ها ایده‌های جدیدی داشتیم مثلاً کشت قارچ قهوه‌ای ارگانیک. کشت زعفران آبی در بحث کارآفرینی و دوست دارم به تولید محصول برسیم. دوست دارم به بچه‌ها مهارت‌های زندگی و فرهنگ آموزش داده شود تا حفظ فرمول‌های سخت و بی‌استفاده که به هیچ دردی نمی‌خورند و فقط ذهن بچه‌ها با آن‌ها درگیر می‌شود.

عوامل سیاسی

عوامل سیاسی ازجمله: میزان دخالت دولت و سیاستمداران در آموزش و پرورش، تفکر و اندیشه سیاسی حاکم بر جامعه، گروه‌های ذینفع شامل احزاب و جناح‌ها و گروه‌های فشار و...

یک مدیر تجربه خود را از سیاست‌گذاری برای کیفیت با توجه به عوامل سیاسی این‌گونه بیان کرد: این بهبود کیفیت آموزشی به مدیران مدارس واگذار شده است تا با توجه به موقعیت و شرایط مدرسه و با توجه به خلاقیت و ابتکار خودشان که چطور این کیفیت آموزشی را به وجود بیاورند در اختیار مدیران گذاشته شده است هرچند با نظارت کامل آموزش و پرورش است. یک مدیر مدرسه تمام فعالیت‌هایش در چهارچوب قوانین و مقررات مدرسه است و با اطلاعاتیهایی که آموزش و پرورش در اختیار مدارس می‌گذارد و مدیر نمی‌تواند از آن‌ها تخطی کند ولی ابتکاراتی رو هم لازم دارد که با توجه به اون امکانات و سرانه بسیار ناچیزی که مدارس به‌ویژه مدارس دولتی دارند و بخش اعظم هزینه‌ها از طریق کمک‌های اولیاء تأمین می‌شود و مدیر بتواند اون هنرمندی را داشته باشد که کیفیت آموزشی را بر مبنای اون کمک‌ها طراحی کند. من مهم‌ترین کاری رو که در طول این چند سال در مدرسه انجام داده‌ام جلب اعتماد اولیاء با انجام فعالیت‌هایی که ما در مدرسه انجام می‌دهیم آن‌ها رؤیت می‌کنند می‌بینند و شاهد هستند و همین باعث می‌شود که آن‌ها اعتمادشون جلب بشه و رغبت داشته باشند بچه‌هاشون را به مدرسه بفرستند.

عوامل انسانی

یکی دیگر از ملزومات اجرای تغییرات در سیاست‌گذاری که نسبت به سایر موارد تا حدودی متفاوت است، منابع انسانی است. برآورد سطح تعلیم و تربیت موردنیاز برای معلمان پیچیده‌تر از محاسبه‌ی منابع مالی است.

یک مدیر تجربه خود را از سیاست‌گذاری برای کیفیت با توجه به عوامل انسانی این‌گونه بیان کرد: اینکه جذب‌هایی که در آموزش و پرورش صورت می‌گیرد خارج از ضوابط است. کسی که معلم می‌شود حتماً باید دوره معلمی رو طی کرده باشد حالا یا در دانشگاه یا دوره‌های خاص معلمی رو طی کرده باشد هرکسی نمی‌تواند معلم شود شاید کسی خیلی باسواد باشد ولی نتواند معلم خوبی باشد و این تأثیر بسیار جدی رو بر آموزش و کیفیت آموزشی گذاشته است به نظر من هر چه شرایط مهیاتر باشد و ابزار آموزشی به‌روزتر باشد کیفیت آموزشی بالاتر می‌رود.

یک مدیر تجربه خود را این‌گونه بیان کرد: همکارانی را که علی‌رغم کمبود امکانات خودشون با وسایل دور ریختی برای آموزش بچه‌ها کاردستی درست کردند و بهترین بازده و کیفیت را داشتند، اما تعداد این همکاران کم و انگشت‌شمار هستند. کاش در آموزش و پرورش ما بتوانیم چنین افرادی را بار بیاریم و این افراد بهترین تدریس را ارائه می‌دهند. تمام این موارد نسبی هستند بحث وسایل کمک‌آموزشی می‌تواند خودشون یکی از عوامل باشد. روابط حاکم در

مدرسه می‌تواند در کیفیت آموزشی تأثیر داشته باشد. همکار که از سوی عوامل اجرای مدرسه مورد حمایت قرار نمی‌گیرد و درک نمی‌شود، قطعاً بر روی نحوه تدریس او در کلاس درس تأثیر می‌گذارد و باعث می‌شود که دانش‌آموزان مطالب را به خوبی درک نکنند. مدرک می‌تواند یکی از عوامل مؤثر باشد اما کافی نیست. حالت نسبی دارد ممکن است مدرک داشته باشید ولی نتوانید اون‌چیز را باید و شاید مطالب را به دانش‌آموزان ارائه بدید. در بعضی مواقع ما همکار داشتیم که مدرکش پایین بوده ولی از تجربه و خلاقیت خودش به بهترین شیوه برای ارائه کلاس و آموزش استفاده کرده است. بهترین نتیجه رو هم داشته است. همه این موارد همون‌طور که خدمتون عرض کردم نسبی است نمی‌توانیم بگوییم که کدام مورد بر دیگری اولویت دارند باید در فضا قرار گرفته و بتوانیم طبق آن شرایط بهترین گزینه را انتخاب کنیم.

بخش دوم سؤال اول پژوهش مربوط به کیفیت بخشی آموزشی است. همه‌ی مدیران در بحث کیفیت بخشی به وجود ۴ مؤلفه اصلی در بخش کیفیت اشاره کرده‌اند و خاطر نشان کرده‌اند بدون وجود هر کدام از این مؤلفه‌ها کیفیت آموزشی امکان پذیر نخواهد بود.

جدول ۴- مؤلفه‌های کیفیت آموزشی

مؤلفه‌های کیفیت			
یادگیرنده	یاد دهنده	محیط آموزشی	محیط خانواده

یک مدیر تجربه خود را از کیفیت این گونه بیان کرد: کیفیت آموزشی شامل موارد زیادی است، یکی جامعه هدف که شامل خود دانش‌آموزان است و آن ابعاد توانایی‌های دانش‌آموز در نظر گرفته می‌شود اگر من موردی را به دانش‌آموز تعلیم می‌دهم، آموزش می‌دهم جزء توانایی‌ها و علاقه‌هایش باشد. ولی درمجموع مواردی را که من می‌توانم به آن اشاره کنم ۱- یکی اینکه خود دانش‌آموز توانایی‌هایش را در نظر بگیریم، مسائل عاطفی‌اش را در نظر بگیریم مشکلاتی رو که دارد و آن‌ها را با خود سر کلاس آورده است. ۲- ارتباط عاطفی است که باید با دانش‌آموز برقرار شود و موردی را هم که خیلی از نظر من اهمیت دارد اون منابع انسانی و همکاری که در مدرسه وجود دارند. دو قسمت اساسی را ما در مدرسه داریم یکی آموزش‌گیرنده و آموزش‌دهنده؛ یعنی برای همکار وقتی احترام قائل می‌شوید این باعث می‌شود اون اعصاب خردی و ناراحتی یا گرفتاری را هم که از قبل دارد با خود به کلاس نبرد. با همون انرژی بره سر کلاس و بهترین کار رو انجام بدهد. وقتی داریم راجع به بهبود کیفیت حرف می‌زنیم ۱- دانش‌آموز ۲- آموزش‌دهنده ۳- محیط آموزشی ۴- محیط خانواده باید در کنار هم روش کار

بشود. یک قسمت دیگر هم برمی‌گردد به سلامت و مسائلی که دانش‌آموزان با اون درگیر هستند. در وهله اول دانش‌آموز که میاد مدرسه اون چیزی که دانش‌آموز را جذب می‌کند محیط، رنگ و شرایط است. اولین کاری که کردیم اومدیم یک رنگ‌بندی متناسب با سن بچه‌ها در نظر گرفتیم. مثلاً کلاس هفتم موکت بنفش دارد، پرده‌های بنفش، پادری که برای این کلاس در نظر گرفتیم تا سطل آشغال و سطل بازیافت کاغذهاش همه بنفش رنگ است و من هم اسم این رو گذاشتم هفتم یاس. سال گذشته بچه‌ها باید کفش‌هاشون درمی‌آوردند، میومدن تو دمپایی می‌پوشیدند و این رو برای راحتی خود دانش‌آموزان بود. کف همه کلاس‌های مدرسه رو موکت‌کاری کردیم.

یکی از مدیرانی که بسیار بر روی برنامه‌های کیفیت تأکید داشت این‌گونه بیان می‌کند: درواقع کیفیت آموزشی به نیروی انسانی در مدرسه که یادگیرنده و چه یاددهنده، امکانات در مدرسه، والدین و برنامه‌هایی که در این راستا انجام می‌گیرد و اینکه بتوانیم با کمترین امکانات بیشترین بازده آموزشی را داشته باشید. عدم وجود نیروی جوان و پرانرژی است معلمان سالخورده و کم‌توان چه از لحاظ سواد و قدرت بیان و چه از لحاظ توان جسمی و انرژی باعث شده که کیفیت آموزشی ما پایین بیاد کلاس‌های پرجمعیت و مدارس دو شیفت باعث شده که گیریابی دانش‌آموزان پایین بیاد و اون‌ها نتوانند با حواس جمع به درس و صحبت‌های معلم‌ها گوش بدهند. عدم وجود امکانات مناسب و آزمایشگاه مجهز در مدارس به‌طوری‌که کارگاهی عملی در اکثر مدارس به دلیل نبود امکانات نادیده گرفته می‌شود و دانش‌آموزان اون مطلب درسی رو به‌صورت عملی یاد نمی‌گیرند.

یکی از مدیرانی که بسیار بر روی برنامه‌های کیفیت تأکید داشت این‌گونه بیان می‌کند: کیفیت آموزشی اگر نرم کلاس پایین باشد تعداد در حد استاندارد باشد اینکه کاغذ باشی نباشد دبیر با دل‌وجان کار کند و خود را متعلق به مدرسه بداند اعتماد به نفسش بالا باشد و در انجام کارهای مثبت همکاری کند و وقتی کارهای مثبت و مؤثر او رو پررنگ کنیم و او را تشویق کنیم و کارهای اشتباه او را در جمع گوشزد نکنیم و نمرات پایانی رو می‌توانیم به‌عنوان شاخص در نظر بگیریم و ارتباط انسانی به‌عنوان مهم‌ترین ابزار آموزشی چه برای معلم و همکاران چه برای دانش‌آموزان می‌تواند بهترین گزینه در انجام بهتر فعالیت‌های آموزشی مدرسه باشد و باعث بهبود شود اگر بستر آماده برای زیباسازی و مناسب‌سازی فضا آماده نباشد بچه‌ها دیگه شوق و ذوق ندارند و روزهای مدرسه باید زنده باشد و اگر این‌طور نباشد دیگه بچه‌ها حوصله اومدن به مدرسه رو ندارند روزهایی که نمایشگاه داریم بچه‌ها با کلی شوق و ذوق کارها رو انجام

می‌دهند و همیشه معتقد هستم که بین دانش‌آموزان فعال و مستعد و دانش‌آموزان کم‌کار باید تفاوت قائل شد و فعالیت‌های آن‌ها را بیشتر جلو چشم آورد و از آن‌ها قدردانی کرد. ی‌سری از همکاران هستند که توانایی بروز احساسات خود رو ندارند به نظر من باید از کارهای مثبت همکاران تقدیر و تشکر کرد چون باعث بالا رفتن کیفیت آموزشی و همچنین بالا رفتن اعتمادبه‌نفس فرد در جمع می‌شود و همین باعث بهبود کار معلم‌ها می‌شود.

اگرچه همه مصاحبه‌شوندگان به این نکته اشاره داشتند که وجود معلمان باانگیزه و توانا بسیار در بالا بردن کیفیت آموزشی مدارس مؤثر است اما اکثر آن‌ها به این نکته اشاره داشتند که مدیران در انتخاب معلمان برای مدارس خود هیچ‌گونه حق دخالتی ندارند و اداره برای آن‌ها معلم می‌فرستد بدون توجه به نیاز مدرسه و نیاز دانش‌آموزان فقط تعداد محدودی از مدارس که آن‌ها هم یا مدارس هیئت‌امنائی بودند یا مدارس خاص که آن‌ها خود مدیر در انتخاب معلمان سهیم بود و گرنه مدارس عادی حق انتخاب نداشتند.

تعدادی از مدیران از مطالبات معلمان از آموزش و پرورش ناراضی داشتند و می‌گفتند که اداره به آن‌ها و نیازها و مشکلات مالی و اقتصادی آن‌ها بی‌توجه است و همین مشکلات مالی معلمان و کادر آموزشی باعث شده است که معلمان انگیزه کافی برای تدریس و حاضر شدن در سر کلاس نداشته باشند و کیفیت آموزشی کاهش پیدا کند. اینکه آموزش و پرورش هر کشوری مهم‌ترین رکن آن جامعه است و تمام فعالیت‌های سیاسی و اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی یک جامعه حول محور آموزش آن جامعه است درحالی‌که در ایران کمترین بودجه و کمترین توجه به نظام آموزشی است.

یکی دیگر از مدیران تجربه خود را از برنامه‌های بهبود کیفیت این‌گونه بیان می‌کند: من از کار خودم راضی هستم من هیچ‌وقت خودم را از دانش‌آموزان دور نکرده‌ام همیشه در کنار آن‌ها بوده‌ام و احساس کرده‌ام اعضای یک خانواده هستم به خانواده آن‌ها نفوذ کرده‌ام مشکلات آن‌ها را شناسایی کرده‌ام و اگر مشکلی داشته باشند به مشاور معرفی کرده‌ام. یک مشاور کارکشته و ماهر در مدرسه داریم که با بچه‌ها همیشه همراه است و مشکلات و ناراحتی‌های آن‌ها را شناسایی می‌کند و در صورتی‌که نتواند مشکل آن دانش‌آموز رو حل کند حتماً به یک روانشناس در بیرون ارجاع داده می‌شود؛ و گاهی بوده که هرچند ماه یک‌بار برای شناسایی دانش‌آموزان مشکل‌دار یک دکتر روانشناس را به مدرسه آوردم با هزینه شخصی خودم. چون زمانی که بچه‌ها مشکل داشته باشند نمی‌توانند درس را خوب متوجه بشوند و در نتیجه آموزش اون‌ها مختل می‌شود؛ و یادگیری صورت نمی‌گیرد؛ و عملاً کار ما بی‌ارزش می‌شود. من خودم در مدرسه دستم را اداره باز گذاشته است و هر فعالیت و راهکاری که بتواند برای بالا بردن کیفیت آموزشی

مؤثر باشد به کار می‌برم هیچ‌وقت به قوانین دست و پاگیر اداره اکتفا نکرده‌ام شاید تو اون سال‌های اول خدمتم با مخالف‌های زیاد از طرف اداره مواجه می‌شدم و عملاً کارهایی رو که دوست داشتم انجام بدم اجازه انجامش را بهم نمی‌دادند؛ اما حالا بعد از گذشت این همه سال و کسب تجربه به این نتیجه رسیدم که یک مدیر باید مثل یک رهبر باشد و بتواند با سیاست‌ها و شگردهایی که می‌تواند به کار ببرد به اهداف و مقاصد عالی در سازمان دست یابد چون همونطور که همه ما می‌دونیم مدیریت با یک سری قوانین روی کاغذ اجرایی نمی‌شود. زمانی که من مدیر نتوانم در شرایط بحرانی یک تصمیم درست بگیرم و فقط منتظر تصمیم اداره باشم و کارهای روتین را انجام بدم پس من یک تقلیدکننده هستم تا یک مدیر. چون در مدرسه ما با انسان سروکار داریم و هدف ما انسان‌سازی است کار بسیار ظریفی رو باید انجام بدیم پس در درجه اول در بحث کیفیت ما دانش‌آموز یا یادگیرنده را داریم که باید از هر نظر موردتوجه قرار بگیرد و شاید به‌جرت بتوانم بگویم که آخرین مرحله آموزش است. در مرحله دوم ما معلمان یا همون آموزنده‌ها را داریم که باید به آن‌ها آزادی عمل داده شود متأسفانه ما در انتخاب معلمان دخالت نداریم و اداره خودشون اون‌ها را برای مدرسه می‌فرستد. شاید این هم یکی از دغدغه‌های من مدیر است که هر سال نمی‌دانم چه معلمی به مدرسه من میاد با چه شرایط و خصوصیتی. واقعاً معلمان زیادی را داریم که هم بی‌سواد هستند و هم قدرت بیان ندارند و این هم باز من مدیر باید با اون‌ها کنار بیایم و شاید دلیل این امر هم جذب‌های بدون قاعده و قانون آموزش و پرورش است و یکی از معایب اصلی آموزش و پرورش. در درجه سوم ما فضای آموزشی رو داریم که من همیشه سعی کردم با کمترین هزینه به دلیل اینکه ما سرانه ناچیزی داریم نمی‌توانیم برای فضا مدرسه هم هزینه زیادی کنیم با همون هزینه کم یک فضای شاد را برای بچه‌ها آماده کنیم و فضای خانواده هم بسیار بر روی کیفیت آموزش می‌تواند مؤثر باشد.

یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان تجربه خود از برنامه‌های بهبود کیفیت را این‌گونه بیان می‌کند: وقتی که ما در مورد کیفیت آموزشی صحبت می‌کنیم ابعاد گسترده‌ای را شامل می‌شود ولی به نظر من کیفیت آموزشی یعنی استفاده از شیوه‌های نوین آموزشی، فناوری آموزشی و بهره‌وری از فن‌های بروز تدریس توسط دبیران و همکاری و هماهنگی کادر اجرایی مدرسه در انجام امور مربوط به آموزش و پرورش چون اگر عوامل اجرایی در مدرسه باهم متحد و هماهنگ نباشند نمی‌توانند به اون هدف نهایی که پرورش و آموزش همه‌جانبه دانش‌آموزان است دست پیدا کرد. در نظام آموزشی ما عدم به‌کارگیری نیروهای کارآمد و کاربلد و عدم انگیزه به ادامه تحصیل در بین معلمان و عدم انگیزه مالی در دبیران و ساختارهای ناکارآمد آموزشی و کم محتوا بودن کتب درسی می‌تواند از چالش‌ها و دغدغه‌هایی باشند که ما عوامل اجرایی مدرسه

هرساله با اون مواجه هستیم و هر سال بدتر از سال قبل می‌شود. هیچ دلسوزی نیست که به فکر اصلاح ساختار ناکارآمد و ناقص آموزش و پرورش باشد. به نظر من در مرحله اول ما باید دبیران را آموزش بدهیم و استفاده از دبیران باتجربه و علاقه‌مند به کار و درنهایت به دست آوردن بیشترین بازده در امر آموزش می‌شود.

یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان تجربه خود از برنامه‌های بهبود کیفیت را این‌گونه بیان می‌کند: به نظر من کیفیت آموزشی یعنی توجه به فرآیندهای آموزشی و آنچه در درون آن می‌گذرد و همچنین توجه به توانمندی‌ها و مهارت‌های فراگیران و برنامه‌ریزی جهت نیل به دستاوردهای کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت. در بحث کیفیت آموزشی ما می‌توانیم به دانش‌آموزان به‌عنوان مهم‌ترین عامل در فرآیند یادگیری و معلمان به‌عنوان یاددهندگان اصلی اشاره کنیم. بعد به فضای آموزشی و فضای خانوادگی که دانش‌آموزان در آن قرار می‌گیرند و تربیت پیدا می‌کنند می‌توان اشاره کرد؛ اما گاهی اوقات یکسری عوامل وجود دارند که کیفیت آموزشی را دچار نقصان می‌کنند مثل بی‌انگیزگی معلمان و دانش‌آموزان و عدم سواد والدین و ... وقتی انسانی مسئولیتی رو به عهده می‌گیرد باید با تمام وجود آن را انجام بدهد. همیشه سعی کردم تو کارم تعهد و صداقت داشته باشم و بین عوامل اجرایی و والدین دانش‌آموزان و خود دانش‌آموزان روابطی صمیمانه و اثربخش رو ایجاد کنم. به حرف اون‌ها گوش دادم و سعی در برطرف کردن مشکلات آن‌ها داشتم.

از تعداد ۱۵ مدیر مصاحبه‌شونده همگی آن‌ها به ۴ مؤلفه اصلی و اساسی در کیفیت اشاره داشتند تعداد ۱۲ نفر از آن‌ها به مشکل در انتخاب معلمان و عدم دخالت مدیران در انتخاب معلمان برای مدرسه اشاره داشتند. تمام مدارس دولتی که در مصاحبه من ۱۲ مدرسه را شامل می‌شود همگی از نبود سرانه کافی و وجود مشکلات مالی و اقتصادی زیاد در مدارس گله‌مند بودند و به‌جز جمع‌آوری کمک‌های مردمی راه‌حلی برای حل مشکل مالی نداشتند. اکثر مدیران از بی‌انگیزگی معلمان به دلیل مشکلات مالی گله‌مند بودند و همچنین جذب‌های خارج از قاعده و قانون در اداره که باعث می‌شود افرادی وارد سیستم آموزش و پرورش شوند که چندان برای این کار مناسب نیستند، قدرت بیان و سواد کافی ندارند و برای آموزش و پرورش سربار می‌شوند. تعداد ۱۲ نفر از مدیران در بحث کیفیت و دغدغه‌های کیفیت به این موارد اشاره کرده‌اند.

پرسش دوم: مدیران آموزشی چه تجاربی از اجرای سیاست‌ها در مدرسه دارند؟ به دیگر سخن، آنان فرایندهای اجرای سیاست‌ها را چگونه تجربه کرده‌اند؟

مدیران به این نکته اشاره دارند که سیاست تصمیماتی است که افراد و گروه‌ها برای دستیابی به اهداف سازمان می‌گیرند در همه سازمان‌ها سیاست سازمانی باید وجود داشته باشد تا سازمان بتواند به اهدافش دست یابد. مدیران اشاره می‌کنند که به کار بردن سیاست چه در مدرسه و چه در زندگی روزمره لازم است باید سیاست داشته باشید تا بتوانی تعداد زیاد معلمان و کادر آموزشی را کنار هم راضی و خشنود نگه دارید؛ و بتوانید فعالیت‌های افراد را در جهت دستیابی به اهداف پیش برد. یکی از مدیران بیان می‌کند که به جای کاربرد کلمه سیاست می‌توان از شگردهای مدیریتی استفاده کرد؛ یعنی همان ایده‌ها و خلاقیت‌هایی که مدیران به کار می‌برند تا اهداف سازمان محقق شود. باوجوداینکه اکثر مدیران از به کار بردن کلمه سیاست در آموزش چندان رضایت نداشتند اما همه‌ی آن‌ها به‌طور روزمره در اکثر کارهای خود سیاست را به کار می‌برند و خاطرنشان می‌کردند که اگر سیاست نباشد نمی‌توانند به فعالیت‌های خود در سازمان ادامه دهند. به‌طوری‌که همه‌ی فعالیت‌های آن‌ها مختل می‌شود آن‌ها بیان می‌کردند که چه در برخورد با افراد زیردست و چه در برخورد با بالادستان باید سیاست داشته باشند وگرنه جایگاه و پست خود را از دست می‌دهند. اکثر آن‌ها بیان می‌کردند که سیاست همان به کار بردن ایده‌ها و خلاقیت‌ها در امور است به‌طوری‌که برای همه‌ی افراد نفع داشته باشد و منافع جمع را درگیر کند.

یکی از مشارکت‌کنندگان تجربه خود از اجرای سیاست‌ها را این‌گونه بیان می‌کند: سیاست آموزشی یعنی تصمیمات افراد یا گروه‌ها برای اینکه یک سری اهداف و تصمیمات را عملی کنند و به هدف دست یابند. سیاست‌ها باید در راستای اهداف سازمان باشند، با وضع موجود مطابقت داشته باشند و برگرفته از تجارب باشند. سیاست که نه ولی تدبیر من نگه‌داشتن دانش‌آموزان فعال و جلوگیری از جذب آن‌ها توسط مدارس خاص بوده است چون این دانش‌آموزان توسط مدارس نمونه شناسایی و جذب می‌شوند که بیشترین آسیب را به مدرسه عادی وارد می‌سازد. قطعاً تصمیمات مدیران در رابطه با برنامه‌های بهبود کیفیت باید با سیاست‌های جاری مدرسه در ارتباط باشد. به نظر من کار در آموزش و پرورش یک کار تیمی است و همه باید در راستای کیفیت بخشی همدیگر را کمک کنیم و با ایده‌های به‌جا و منطقی به این امر کمک کنیم هرچند در قالب انتقاد باشد.

به کار بردن سیاست‌های به‌جا و سازنده در مدرسه هم باعث بالا رفتن کیفیت آموزشی می‌شود و هم دانش‌آموزان با میل و رغبت زیاد سر کلاس حاضر می‌شوند تا درس رو یاد بگیرند. شاید با کمی ابتکار و نوآوری بتوانیم ایده‌های جدیدی رو وارد نظام آموزشی کنیم که نه تنها مغایر با قوانین و مقررات حاکم بر مدرسه نباشد بلکه در جهت تسهیل امور مدرسه پیش رود.

یکی دیگر از مدیران تجربه خود را این‌گونه بیان می‌کند: از آنجاکه فرآیند سیاست‌گذاری یک عنصر مهم در برنامه‌ریزی آموزشی است. سیاست‌گذاری، گام اول یک چرخه برنامه‌ریزی است و برنامه‌ریزان قبل از آنکه اجرا و ارزیابی یک فرآیند را به‌طور اثربخش طراحی کنند، باید یک ارزیابی پویا از چگونگی تنظیم سیاست‌ها به عمل آورند. در راستای ارتقاء سطح آموزش در مدارس مجموع‌های از مباحث از جمله مهارت‌های دبیران و به‌روز بودن دانش و روش تدریس و همچنین برخورداری از امکانات مطلوب و تجهیزات به‌منظور تعلیم مؤثر و ماندگار نقش مهم ایفا می‌کنند. چنانچه زمینه تحقق موارد مذکور فراهم شود می‌توان انتظار داشت که سطح تعلیم آموزش در مدارس ارتقاء یابد. من برگزاری کلاس‌های فوق‌برنامه، برگزاری جشنواره‌ها، کاردستی خود دانش‌آموزان و نمایشگاه برای فروش دست‌ساخته‌های خود دانش‌آموزان و کلاس دفنوازی از جمله تجارب من در حوزه برنامه‌های بهبود کیفیت بود. تصمیمات در حوزه اهداف تخصیص بودجه و نیروی انسانی و شیوه انجام کار و روش‌های بهبود اثربخشی واحد خود تصمیماتی گرفته‌ام. توجه به فضای فیزیکی در مدرسه، برقراری روابط انسانی مطلوب در بین کادر آموزشی، توجه جدی به نیازهای آموزشی دانش‌آموزان، هدایت و راهنمایی معلمان به آموزش‌های خلاق، فعال نمودن کتابخانه، احترام گذاشتن به تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان، ارتباط حداکثری با اولیاء دانش‌آموزان و کسب انگیزه‌های لازم اولیاء در امر مشارکت تحصیلی فرزندان، توجه و اهمیت به همه مسابقات علمی و فرهنگی در مدرسه و ...

تعدادی از مدیران تجربه به‌کارگیری سیاست را در امور مدرسه در موارد متعددی از جمله برگزاری نمایشگاه صنایع‌دستی دانش‌آموزان بیان می‌کنند که با این کار هم حال و هوای مدرسه عوض می‌شود و هم دانش‌آموزان با شور و اشتیاق زیاد در برگزاری این نمایشگاه به عوامل اجرایی کمک می‌کنند. برگزاری نمایشگاه برای دانش‌آموزان باعث می‌شود که آن‌ها هم با فروش صنایع دست‌ساز خود به کارآفرینی و بحث مالی آن توجه کنند و هم باعث می‌شود که مدرسه از آن حالت یکنواختی بیرون بیاید.

یکی دیگر از مدیران تجربه خود را این‌گونه بیان می‌کند: سیاست‌های آموزشی به نظر من یعنی شیوه‌ها و ابداعات مدیریتی یعنی ایده‌ها و خلاقیت‌های مدیر در رسیدن به اهداف بهترین شگرد مدیریتی جلب اعتماد اولیاء است. یکی دیگه از کارها مسئولیت دادن به دانش‌آموزان و

شرکت دادن اولیاء در تصمیم‌گیری‌ها است. استفاده از معلم هنر متخصص و هنرمند یکی دیگر از کارهایی بود که به بحث هنر و تقویت هنر دانش‌آموزان کمک زیادی کرد. هرساله برگزاری جشنواره خوارزمی در مدرسه و بچه‌ها دست‌سازه‌های خود را برای فروش می‌آورند و با استقبال مدارس دیگر و اولیاء دانش‌آموزان همراه می‌شود. در رابطه با دانش‌آموزانی که مشکل اخلاقی داشتند برای هر کلاس یک جلسه اولیاء و مربیان تشکیل دادم و در آنجا از والدین دانش‌آموزانی که از هر نظر سرآمد بودند تشکر کردم و به آن‌ها لوح تقدیر دادم و از والدین دانش‌آموزان دارای مشکل اخلاقی انتقاد کردم و مشکل بچه‌هایشان را گفتم این باعث شد تا اولیاء این دانش‌آموزان به‌جای جبهه گرفتن و در مقابل ما ایستادن به کنار ما بیایند و برای حل مشکل دانش‌آموزان باهم تلاش کنیم این کار بسیار تأثیرگذار بود و خیلی خوب جواب داد و یکی دیگه از کارهای بسیار مؤثر در مدرسه استفاده از طرح معلم هم‌تا بود. یکی از کارهای جالب‌توجه که این مدیر انجام داده این است که برای دانش‌آموزان موفق و سرآمد لوح تقدیر صادر می‌کرد و از طرح‌های تشویقی برای آن‌ها استفاده می‌کرد. برجسته کردن دانش‌آموزان ممتاز در مدرسه و تشویق آن‌ها باعث می‌شود که آن‌ها برای دیگر دانش‌آموزان الگو شوند. علاوه بر این استفاده از خود دانش‌آموزان برای آموزش دادن به عده‌ای از دانش‌آموزان که از نظر درسی ضعیف بودند باعث می‌شد تا اون دانش‌آموزان ضعیف درس را بهتر یاد بگیرند و در امتحانات پایانی مشکل نداشته باشند.

یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان تجربه خود را از سیاست‌های آموزشی این‌گونه بیان می‌کند: سیاست یعنی مدیر بتواند در کنار آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها خلاقیت و ایده‌هایی را اجرا کند و به کار ببرد تا به اهداف دست یابد. الزامات سیاست‌گذاری در مرحله اول برنامه‌ریزی بر اساس وضع موجود است بعد شناسایی منابع و امکانات و نیروی انسانی موجود و استفاده از تجارب افراد. هر سیاستی معایب و مزایایی خاص خود را دارد. زمانی که مزایا بیشتر از معایب باشد آن برنامه ارزش دارد که به مرحله اجرا درآید. من طرح تخصصی کردن معلمان را در مدرسه اجرا کردم و به‌عنوان مثال معلمی که دارای تخصص در زمینه فیزیک بود درس علوم را به او واگذار کردم و همین‌طور برای معلمان دیگر درس ریاضی و کامپیوتر که جزء رشته‌های تخصصی بودند این کار بسیار به دانش‌آموزان در فهم مفهومی دروس کمک کرد و بازده خیلی خوبی داشت دومین کار آموزش مهارت‌های زندگی به دانش‌آموزان و تأکید به آموزش این مهارت‌ها از طرف معلمان بود. آموزش زبان و واژگان کردی به‌عنوان یک درس فوق‌برنامه که بسیار مورد استقبال قرار گرفت و اردوهای علمی برای درس زیست که بسیار مفید و مؤثر بود (م ش ۱۳). مدیر یک برنامه جدیدی را که به‌کاربرده بود و آموزش زبان کردی در مدرسه بود. چیزی که در هیچ‌کدام از

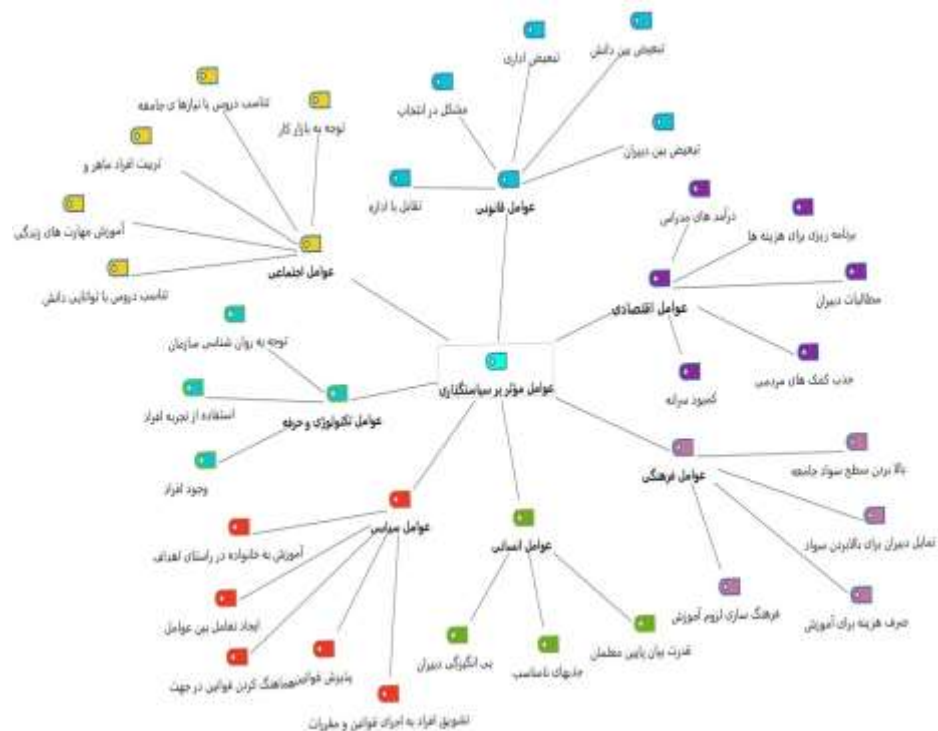
مدارس دیده نشده بود و شاید کسی هم به اون اصلاً توجه نمی‌کرد، برای دانش‌آموزان بسیار مفید بود و اون‌ها با زبان مادری خودشون آشنا می‌شدند و راحت خواندن و نوشتن زبان کردی در مدرسه ابتدایی به دانش‌آموزان یاد داده شده بود.

یکی دیگر از مدیران تجربه خود را این‌گونه بیان می‌کند: سیاست یعنی تشخیص مدیر در به کار بردن شیوه‌های عمل در موقعیت‌های مختلف. برنامه‌ریزی بر اساس وضع موجود گام اول سیاست‌گذاری است و اولویت‌بندی و پیدا کردن دانش‌آموزان دارای اختلال روانی و مشکلات خانوادگی و ارجاع آن‌ها به روان‌پزشک و دسته‌بندی دانش‌آموزان دارای مشکل و پیگیری دوره‌های درمان این کارها خارج از کار مدیریت بود و برای دل خودم کردم اما در بهبود کیفیت مدرسه بسیار تأثیر داشت. روز دانش‌آموز را جشن گرفته‌ام و همراه روز تولد دانش‌آموزان را سر صف گرفته‌ام و به آن‌ها تبریک گفته‌ام و کار بسیار مهمی که انجام داده‌ام و بسیار جواب داد این بود که کلاس‌های فوق‌برنامه رو به آموزش مهارت‌ها اختصاص داده‌ام و دانش‌آموزان در کنار آموزش درس‌ها مهارت‌های زندگی رو هم یاد می‌گیرند. استفاده از فوتبال دستی در یک قسمتی از مدرسه که فضای مرده بود باعث شد که بچه‌ها زنگ تفریح با آن سرگرم باشند و دنبال کارهای دیگر نروند، به نظر من گوشه گوشه مدرسه آموزش‌های نامرئی است؛ بنابراین مدیر باید کاملاً به همه جوانب مدرسه توجه داشته باشد. از دیگر کارهای من ارتباط تنگاتنگ با اولیاء دانش‌آموزان است که به نظر من کیفیت آموزشی را بالا می‌برد و اینکه دانش‌آموزان را با رفتارهای مثبت بشناسیم خیلی به بالا بردن انگیزه دانش‌آموزان کمک می‌کند. خیرین رو جمع می‌کردم و مواد غذایی رو برای خانواده دانش‌آموزان بی‌بضاعت می‌بردم و کمک‌های مالی زیادی که این باعث می‌شد. در مناطق پایین شهر خانواده‌ها دخترانشان را به مدرسه نفرستند. همیشه نیازسنجی دانش‌آموزان را در درجه اول قرار می‌دادم، استفاده از اولیا در حل مشکلات دانش‌آموزان، استفاده از دکتر روانشناس برای دانش‌آموزان دارای اختلال روانی، پیش فعال، دانش‌آموزان بد سرپرست، دانش‌آموزان دوقطبی. درواقع روان دانش‌آموزان همیشه در درجه اول بوده است. حل مشکلات خانوادگی و روانی تعداد زیادی از دانش‌آموزان و برگشتن به زندگی عادی. همدردی با معلمان، استفاده از گروه همتا برای معلمان، دانش‌آموزانی رو که مشکل اخلاقی داشتند در فعالیت‌های مدرسه سهیم می‌کردم و کارهای آن‌ها را بزرگ‌نمایی می‌کردم، برگزاری نمایشگاه برای دست‌ساخته‌های دانش‌آموزان. مدیر مدرسه که شناخت دانش‌آموزان دارای مشکل روانی و اخلاقی را در درجه اول کار خودش قرار داده و هرسال اول مهر یک روانشناس رو به مدرسه می‌آورد و دانش‌آموزان دارای مشکل خانوادگی را شناسایی می‌کند و پیگیر دوره‌های درمانی آن‌ها می‌شود بیان می‌کند که گاهی مراحل درمان دانش‌آموزان ممکن

بوده چند سال طول بکشد که من تمام این مدت چه در مدرسه و چه در خارج از ساعات مدرسه پیگیر درمان آن‌ها بوده‌ام. یکی دیگر از مدیران تجربه خود را این‌گونه بیان می‌کند: سیاست آموزشی یعنی تدابیر مدیر برای اداره امور. یکی از سیاست‌هایی که من در مدرسه اجرایی کردم جمع‌آوری کمک از طرف همکاران برای خرید چرخ خیاطی برای دانش‌آموزان بی‌بضاعت که با این کار اون‌ها وارد بازار کار شده‌اند. شرایط موجود شرایطی است که محدودیت‌های اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی را ایجاد کرده است، اگر در سیستم آموزشی تعامل، گذشت و جدیت نباشد کیفیت آموزشی از بین می‌رود، باید هوای معلم، دانش‌آموزان و اولیاء را داشته باشیم. باید با نیروهای آموزشی تعامل داشته باشیم و همفکر و همدرد و پشتیبان آن‌ها باشیم؛ و با بچه‌ها با تشویق و ترغیب از آن‌ها حمایت کنیم به‌صورت کادو یا اردو یا برجسته کردن آن‌ها در فضای آموزشی. مهم‌ترین عامل در کیفیت آموزشی تعامل با کادر آموزشی است. شناسایی دانش‌آموزان از تمام جنبه‌ها. برای هر دانش‌آموزی باید یک شیوه‌ی رفتار را به کار برد. راه آمدن با دانش‌آموزان ناسازگار و دانش‌آموزانی که بیشترین آسیب را از لحاظ درسی و رفتاری داشته‌اند وارد هنرستان می‌شوند. یکی دیگر از مدیران تجربه خود را این‌گونه بیان می‌کند: فن استفاده از نیروی کار و نیروی فکری افراد برای پیش بردن اهداف و تصمیمات، آموزش مهارت‌های زندگی به دانش‌آموزان قبل از شروع درس.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر بازنمایی تجارب مدیران از سیاست‌گذاری در کیفیت آموزش و عوامل و شاخص‌های مؤثر بر آن بود. پس از تجزیه و تحلیل اطلاعات ۷ مضمون یا عامل مؤثر بر کیفیت سیاست‌گذاری در مدارس به دست آمد که عبارت‌اند از عوامل اقتصادی، سیاسی، قانونی، اجتماعی، فرهنگی، انسانی، فناوری یا حرفه‌ای. این ۷ مضمون و شاخص‌های مربوط به هر کدام در نمودار پایین نشان داده شده است. در نمودار زیر مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر بر سیاست‌گذاری آموزشی آورده شده است.



نمودار (۱) مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر بر سیاست‌گذاری آموزشی

در ادامه هر یک از این عوامل و شاخص‌های مؤثر بر سیاست‌گذاری آموزشی به تفکیک تبیین شده‌اند.

عوامل اقتصادی

اقتصاد به عنوانی یکی از عوامل مؤثر در زمینه آموزش و بهبود کیفیت آن، همواره یکی از شاخص‌های اصلی توسعه و تعالی آموزش و معیار اصلی گسترش و بهبود سیاست‌گذاری در آموزش و توسعه بوده است. تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به عوامل اقتصادی بیانگر این موضوع است که در سیاست‌گذاری مدیران عوامل اقتصادی نقش تعیین‌کننده‌ای دارند و عامل اقتصادی به عنوان یکی معیار برای توسعه‌ی فعالیت‌های آموزشی و بهبود آن بوده است، مواردی از جمله کمبود سرانه آموزشی، عدم تمایل اولیاء به کمک به مدرسه، مطالبات دبیران از آموزش و پرورش و به تبع آن بی‌انگیزگی دبیران برای ادامه فعالیت آموزشی، نبود امکانات آموزشی مناسب، وجود مدارس کهنه و قدیمی و عدم توجه به زیرساخت‌های آموزشی، از جمله شاخص‌هایی هستند که

مدیران را ترغیب به فعالیت‌های آموزشی با کیفیت می‌کند و یا آن‌ها را از فعالیت در این زمینه باز می‌دارد. با توجه به اینکه انجام فعالیت‌های آموزشی و پرورشی در هر زمینه‌ای نیازمند امکانات و تجهیزات خاص می‌باشد، و امروزه با توجه به پیشرفت‌های تکنولوژیک این تجهیزات نیز گسترده‌تر شده‌اند و تأمین آن‌ها نیازمند هزینه و سرانه آموزشی بیشتری می‌باشد، لذا عامل اقتصادی همواره می‌تواند یکی از عوامل مهم در جهت توسعه کیفیت و سیاست‌گذاری در جهت آموزش بهتر باشد. نتایج به دست آمده در این بخش با پژوهش (Mukhopadhyay, 2020) همسو می‌باشد که در آن اهمیت شاخص‌های اقتصادی و بودجه آموزش و سرانه توزیع و تخصیص امکانات و فضای آموزشی مورد توجه قرار گرفته است.

عوامل قانونی

عوامل قانونی به آن دسته از عوامل اشاره دارد که در ارتباط با ساختار و مقررات اداری و وظایف و نقش‌های سازمانی قرار می‌گیرند. تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به عوامل قانونی نشان می‌دهد که وجود تبعیض‌های فاحش و آشکار بین مدیران مدارس، دبیران و در سطح کوچک‌تر دانش‌آموزان بر عملکرد مدیران در بهبود کیفیت و توسعه سیاست‌های مناسب در آموزش تأثیر می‌گذارد. مدیران مدارس دولتی اکثراً به وجود تبعیض و پارتی‌بازی در اداره اشاره کرده‌اند و این عامل را باعث بی‌انگیزگی خود می‌دانند. این قاعده برای دبیران هم مستثنا نیست. قطعاً وجود سیاست‌های نادرست و نابجا باعث کاهش بازده هر سازمانی می‌شود. تبعیض در انتخاب و تشویق و ارتقا سازمانی و ... باعث می‌شود، که علی‌رغم میل باطنی مدیر و یا معلم، تلاشی در جهت اجرای ایده‌ها و افکار مثبت خود برای توسعه کیفیت آموزش انجام ندهند و حتی کمتر از توان خود فعالیت داشته باشند. همچنین ناتوانی مدیران و عدم دخالت آن‌ها در انتخاب معلم برای مدرسه و اعمال سلیقه از سوی مراجع بالاتر همچون آموزش و پرورش از دیگر مشکلات حقوقی و قانونی است که گریبان‌گیر بسیاری از معلمان مدارس سنندج می‌باشد. این امر به نوبه خود باعث ایجاد تقابل تعارض بین نیاز مدارس و خواست ادارات و مراجع بالاتر می‌شود، که در درازمدت باعث کاهش کیفیت و افزایش نارضایتی مدیران و معلمان مدارس می‌شود. عوامل قانونی و ساختاری به عنوانی یکی از شاخص‌های توسعه کیفی در آموزش و پرورش در پژوهش (Ghaedi, 2012) نیز مورد توجه قرار گرفته است و در آن قوانین و مقررات خشک و ساختار نامناسب از عوامل کاهش کیفیت مشخص شده است.

عوامل سیاسی

عوامل سیاسی به اتخاذ سیاست مناسب از سوی مدیران در جهت اجرایی کردن قوانین، برنامه‌ها و دستورالعمل‌های ابلاغی با هدف دستیابی به کیفیت بهتر اشاره دارد. تجزیه و تحلیل اطلاعات در مورد عوامل سیاسی نشان می‌دهد که وجود تعامل و ارتباط مفید و سازنده عوامل اجرایی در مدرسه و قرار دادن اهداف مدرسه در جهت قوانین و مقررات ابلاغی به مدارس می‌تواند از جمله عوامل سیاسی باشد. زمانی که تمام عوامل اجرایی در مدرسه بتوانند باهم و در کنار هم فعالیت کنند و قوانین و مقررات را اجرایی کنند سیاست‌گذاری در این مدارس بهتر انجام می‌گیرد و کیفیت آموزشی بهبود پیدا می‌کند. مدیرانی که بتوانند متناسب با اختیارت قانونی و ساختاری خود قوانین و مقررات و آیین‌نامه و ابلاغیه‌های گاه‌آمتناقض را باهم هماهنگ کنند و معلمان و دیگر عوامل مدرسه را در راستای هدف اصلی مدرسه همگام و هم‌جهت کنند، و با ایجاد تعامل سازنده و مناسب با بخش‌های مختلف آموزش و پرورش زمینه همگامی و انسجام درونی و بیرونی را فراهم آورند، جنبه کیفی آموزش نیز تحت تأثیر قرار می‌گیرد و مدارس از لحاظ کیفی پیشرفت خواهند نمود. نتایج این بخش نیز با پژوهش (Mohammad, 2017) همسو می‌باشد، که در آن سیاست‌های اتخاذ شده از سوی عوامل اجرایی و سیاست‌گذار، یکی از شاخص‌های مهم توسعه و تقویت کیفی مدارس و آموزش می‌باشد.

عوامل اجتماعی

عوامل اجتماعی به بسترها و زمینه‌های اجتماعی اشاره دارد که سیاست‌گذاری مناسب را برای توسعه کیفیت در مدارس فراهم می‌کند و تناسب لازم بین محیط و فعالیت‌های آموزشی و پرورشی را برقرار می‌کند. تجزیه و تحلیل اطلاعات در مورد عوامل اجتماعی نشان می‌دهد که یکی از عوامل مهم در ناهمخوانی اجتماعی آموزش و محیط عدم توجه به نیازهای بازار کار می‌باشد. مدارس به عنوان تأمین‌کننده نیروی انسانی متخصص و توانمند در زمینه‌های صنعتی و اجتماعی لازم است که با نیازهای بازار کار همگام باشند و نیروی متناسب با بخش‌های مختلف و متوازن با نیاز و خواست آن‌ها پرورش دهد، این امر یکی از جنبه‌های مهم سیاست‌گذاری و توسعه شاخص‌های کیفی در سازمان‌های آموزشی است که اکثر مدیران بر آن اذعان داشتند. ناهمخوانی دیگر در زمینه اجتماعی مربوط به عدم تناسب موضوعات درسی با توانایی و استعداد دانش‌آموزان است. زمانی که توانایی‌های اجتماعی و فردی دانش‌آموزان جهت همگامی با فعالیت‌های محیطی و اجتماعی در نظر گرفته نشود، موضوعات درسی و آموزشی نیز در راستای این توانایی‌ها و در جهت توسعه آن‌ها نخواهند بود، و آموزش‌های مدرسه‌ای در عمل

بی‌نتیجه و بدون اثربخشی لازم خواهند بود. مدیران مدارس به عنوان عوامل هماهنگ‌کننده محیط و مدرسه لازم است، سیاست‌های لازم در این زمینه را همگام کنند و ارتباط بین محیط و توانایی‌های ویژه دانش‌آموزان را برقرار کنند و به نوعی مدرسه به عنوان زمینه‌ای برای رشد اجتماعی و آموزش مهارت‌های زندگی برای دانش‌آموزان باشد. این امر نیازمند مهارت ادراکی بالای مدیران است، تا بتوانند جامعه و مدرسه را به عنوان یک کل هماهنگ و همگام درک کرده و زمینه لازم برای هماهنگی بین مدرسه، محیط و دانش‌آموزان را با هدف افزایش شاخص‌های کیفی فراهم کنند. عوامل اجتماعی و زمینه‌های مرتبط با آن در پژوهش (Agasisti, 2019) به عنوان شاخصی مهم جهت درک و شناخت بهتر آموزش و تلاش در جهت توسعه کیفی آن در آموزش و پرورش هند مطرح شده است، که با نتایج پژوهش حاضر همسو می‌باشد.

نتایج در این بخش همسو با پژوهش

عوامل فرهنگی

عوامل فرهنگی به آن دسته عواملی اشاره دارد که با ارزش‌ها، هنجارها و نگرش‌های مدیریتی مرتبط با کیفیت و توسعه آن در مدارس مرتبط هستند. تجزیه و تحلیل اطلاعات در مورد عوامل فرهنگی نشان می‌دهد که عدم فرهنگ‌سازی مناسب در حوزه آموزش و ناآگاهی بسیاری از افراد جامعه و والدین یکی از معضلات مهم در جهت کاهش کیفیت و سیاست‌گذاری نامناسب در زمینه توسعه آموزش است. کم‌سوادی والدین، عدم آموزش‌های مفید برای آن‌ها، نبود ارتباط بین خانه و مدرسه، ناهمخوانی ارزش‌های خانه و مدرسه، کم‌رنگ شدن ارزش‌های والای دینی و بدعت‌گذاری‌های نامناسب باعث شده است که مدیران مدارس در بحث سیاست‌گذاری‌های مناسب و به روز با مشکلات عدیده‌ای مواجه شوند. از طرفی تغییر این باروها و ارزش‌های غلط در جامعه نیازمند زمان و هزینه بسیاری است و فرهنگ‌سازی مناسب در این زمینه به نهادها و ارگان‌های مختلف اجتماعی مرتبط است که باید هماهنگی‌های لازم بین آن‌ها ایجاد شود. لذا مدیران در این زمینه لازم است که تمرکز خود را بر توسعه کیفی آموزش‌های درون مدرسه-ای (ضمن حفظ ارتباطات مثبت با جامعه و محیط و خانواده) و فراهم کردن بسترهای اخلاقی و فرهنگی برای دانش‌آموزانی بگذارند، که در آینده راهبر و توسعه‌دهنده فرهنگ و ارزش‌های مثبت در جامعه هستند. نتایج این بخش با پژوهش با پژوهش (Vigoda, 2001) که در آن با یک دیدگاه تطبیقی به اهمیت زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی در کیفیت آموزش کشورها تأکید دارد، همسو می‌باشد.

عوامل فناوری و حرفه‌ای

فناوری و توسعه آن یکی از عوامل تغییر و تحول در ساختار و اهداف آموزش و پرورش می‌باشد. با توسعه فناوری متغیرهای مهم ساختاری، ارتباطی، تدریس، ارزشیابی و ... دستخوش تغییرات بنیادی شده‌اند. تجزیه و تحلیل اطلاعات در مورد عوامل فناوری و حرفه‌ای نشان می‌دهد که وجود افراد متخصص و ماهر و کسانی که شناخت لازم و کافی از تغییرات تکنولوژیک و حرفه‌ای دارند، در سیاست‌گذاری می‌تواند تأثیرگذار باشد و سیاست‌های به روز و متناسب با بافت و تغییرات پیش رو اتخاذ کنند. به علاوه تغییرات روان‌شناختی و جامعه‌شناختی ناشی از تکنولوژی و توسعه آن و مشکلات فردی و روان‌شناختی که ایجاد می‌کنند یکی دیگر از شاخص‌های مهم در جهت اتخاذ تصمیمات مدیریتی و سیاست‌های اتخاذ شده است، زیرا این تغییرات زمینه‌های کلی پذیرش و یا عدم پذیرش فناوری‌های مرتبط با توسعه کیفی آموزش را فراهم می‌کنند و چنانچه مدیران نتوانند این مشکلات را تشخیص دهند و زمینه لازم برای همگامی و حل و فصل آن اتخاذ نکنند، می‌تواند به عنوان یک معضل و مانع در جهت توسعه سیاست‌های کیفی آموزش عمل کند. چند نفر از مدیران مصاحبه‌شونده به این نکته اشاره داشتند که برای شناخت مشکلات روحی و روانی دانش‌آموزان یا خود آن‌ها تخصص روانشناسی دارند و یا از مشاوران مدرسه و گاهی اوقات هم دکتر روانشناس را برای شناسایی دانش‌آموزان مشکل‌دار به مدرسه می‌آورند و این عامل کمک بسیار زیادی به بهبود کیفیت آموزشی در سطح مدرسه کرده است. تعداد کمی از مدیران اظهار می‌کنند برای انجام دادن امور خود از افراد متخصص و گاهی اوقات از تجارب دیگران کمک می‌گیرند و این هم باعث بالا رفتن کیفیت آموزشی آن‌ها شده است و بازخورد آن رو هم از طریق دانش‌آموزان و اولیاء آن‌ها دیده‌اند. فناوری و عوامل تکنولوژیک مؤثر در کیفیت آموزش در پژوهش‌های مختلفی از جمله (Shahdoosti, 2011) مورد بررسی و تبیین قرار گرفته‌اند و تأثیرات آن‌ها بر بخش‌های مختلف آموزش از جمله شیوه تدریس، مسائل ارتباطی، ارزشیابی و غیره مورد تأکید قرار گرفته است.

عوامل انسانی

عوامل انسانی مرتبط با جنبه‌های انسانی محیط مدرسه و جذب و به‌کارگیری معلمان به عنوان نیروی انسانی اصلی مدرسه مرتبط است. تجزیه و تحلیل عوامل انسانی نشان می‌دهد که در بسیاری از موارد شیوه جذب و به‌کارگیری معلمان متناسب با ساختار و چارچوب فرهنگی، اجتماعی مدارس نمی‌باشد. مشکلی که مدیران با آن روبرو هستند جذب و به‌کارگیری نامناسب و به‌دور از قاعده و قانون است. وقتی که یک نفر به‌عنوان معلم انتخاب می‌شود باید، توانایی درک

چارچوب و ساختار و ویژگی‌های فرهنگی آن مدرسه باشد، در این زمینه با توجه به اینکه معیار و چارچوب مشخصی وجود ندارد، و در بیشتر موارد سلیقه‌ای و بر اساس معیارهای فردی و شخصی معلمان و یا دیگر متغیرهای مربوط به زمان و مکان و ... صورت می‌گیرد، لذا در چنین وضعیتی بسیاری از چارچوب‌های ارزشی معلمان و نیز ویژگی‌های فردی آن‌ها در تقابل با محیط مدرسه و ارزش‌های فردی و فرهنگی حاکم بر آن قرار می‌گیرد و این تقابل و تعارض باعث کاهش انگیزه، تلاش و تمرکز معلمان و به تبع آن کاهش کیفیت آموزش می‌شود. نتایج این بخش نیز با پژوهش (Karimianpour, et al, 2015) همسو می‌باشد.

با توجه به نتایج به دست آمده، عوامل فوق شاخص‌های اصلی سیاست‌گذاری صحیح و مناسب در حوزه کیفیت در آموزش هستند که لازم است مدیران و دست‌اندرکاران آموزش و پرورش توجه ویژه‌ای به هریک از آن‌ها داشته باشند و با شناخت بهتر این عوامل و شاخص‌ها زمینه‌ای سیاست‌گذاری اصولی و صحیح را در امر آموزش اتخاذ کنند. اهمیت هر یک از این عوامل می‌تواند متفاوت باشد و با توجه به گستردگی و دامنه تأثیرگذاری اهمیت بیشتری پیدا کنند، اما آنچه مهم است شناخت این عامل‌ها و درک اهمیت آن‌ها در ارتباط با چارچوب و ساختار فعلی مدارس است. در بسیاری از مدارس هم‌زمان چند عامل گریبان‌گیر مدیران و بحث توسعه کیفی مدارس هستند، لذا در این مواقع لازم است مدیران با توجه به درک و شناختی که از محیط مدرسه، چارچوب و ساختارهای اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و ... حاکم بر مدرسه دارند، با اولویت‌بندی این عامل‌ها تلاش کنند تا اثرات منفی آن‌ها را خنثی کنند و سیاست‌های مدیریتی مناسب در زمینه توسعه نقاط قوت و مثبت آن اتخاذ کنند.

پیشنهادهای پژوهشی

- بررسی ارتباط بین مهارت‌های مدیریتی مدیران و سیاست‌گذاری در سازمان؛
- مقایسه تجربه سیاست‌گذاری مدیران، عوامل اجرایی و معلمان با یکدیگر و تأثیر آن بر روی بهبود کیفیت آموزشی؛
- بررسی تجربه سیاست‌گذاری معلمان در کلاس درس با یکدیگر؛
- مطالعه تجارب سیاست‌گذاری مدیران و ارتباط آن با عملکرد آن‌ها.

پیشنهادهای کاربردی

- افزایش مهارت‌های مدیران به‌ویژه مهارت سیاسی؛

- برای انتخاب مدیران علاوه بر تجربه و سابقه، از مدیرانی توان و دانش و آگاهی کافی نسبت به مسائل و مشکلات روز استفاده شود؛
- یک نسخه از کارهای تحقیقی که در سطح مدارس انجام می‌شود به اداره آموزش و پرورش فرستاده شود تا افراد بتوانند از آن‌ها برای بالا بردن سطح دانش خود استفاده کنند؛
- آگاه کردن مدیران نسبت به مسائل سیاسی در کشور؛
- برگزاری دوره‌های سیاست‌گذاری و اجرای سیاست‌ها برای مدیران در طول سال؛
- باز گذاشتن دست مدیران برای انجام امور مدرسه.

References

- Agasisti, T., Bowers, A.J., & Soncin, M.(2019).School principals' leadership types and students' achievement in the Italian context: Empirical results from a three-step Latent Class Analysis. *Educ. Manag. Adm. Lead.* 47, 860-886
- Allen, J. G. (2003). A study of the professional development needs of Ohio principals in the area of educational technology (Doctoral dissertation, University of Cincinnati).
- Barlosky, M., & Lawton, S. (1995). Developing quality schools. Kodak Canada Inc and the Ontario Institute for Studies in Education, Toronto.
- Bell, L., & Stevenson, H. (2006). Education policy: Process, themes and impact. Routledge.
- Birkland, T. A. (2015). An introduction to the policy process: theories, concepts, and models of public policy making/by Thomas A. Birkland.
- Crisol Moya,E. 1., Molonia,T., Jesús,M., & Cara, C. (2020) Inclusive Leadership and Education Quality: Adaptation and Validation of the Questionnaire "Inclusive Leadership in Schools" (LEI-Q) to the Italian Context, *Sustainability* 2020, 12(13), 5375
- Daniëls, E., Hondeghem, M., & Dochy,F(2019) A review on leadership and leadership development in educational settings, *Educational Research Review*, 27(1), 110-125
- Deming. (1996). Exit from the crisis. Dardari translation, Nowruz. Tehran: Rasa Cultural Services Institute [In Persian].
- Doherty, D. G. (2008). On Quality in Education *Journal. Quality Assurance in Education.* 16(3).

Ebrahimi, Seyed Abbas., & Meshbaki, Asghar. (2013). Investigating the effect of perception of organizational policies and organizational support on the occurrence of deviant behaviors. *Quarterly Journal of Management of Government Organizations*, 1(2).

Fani, Ali Asghar; Sheikhhinejad, Fatemeh, & Danaeifard, Hassan. (2014). Explain the mediating role of organizational policy perception between employees' political behavior and individual, job and organizational factors. *Organizational Culture Management*, 12 (1), 21-39 [In Persian].

Fani, Ali Asghar; Sheikhhinejad, Fatemeh; Danaeifard, Hassan & Hassanzadeh, Alireza. (2014). Exploring the factors affecting the formation of political behavior in the organization. *Public Administration*, 6(1), 151-173 [In Persian].

Fani, Ali Asghar; Sheikhhinejad, Fatemeh; Danaeifard, Hassan and Hassanzadeh, Alireza. (2014). investigating the moderating effects of political art and political will on the relationship between organizational policy perception and political behavior studied: Iran Water Industry. *Journal of Management Research in Iran*, 18 (1), 193-221 [In Persian].

Flick, Uwe. (2006). an Introduction to Qualitative Research. Translated by Hadi Jalili. Tehran: Ney Publishing [In Persian].

Garira, E(2020)A Proposed Unified Conceptual Framework for Quality of Education in Schools, *Educational Measurement & Assessment*, 10(1).

Haddad; Wadi, & Damsky; Terry. (2000). Policy-making process in education, translated by Gholamreza Garainejad, Rakhsareh Kazem. Tehran: Management and Planning Organization [In Persian].

Hall. Stewart. (2014). Meaning, culture and social life. Translated by Ahmad Gol Mohammadi. Tehran: Ney Publishing [In Persian].

He Carnson, Robert, & Ackerman, Gary. (2005). Educational Planning. Translated by Gholam Ali Sarmad. Tehran: Higher Education Research and Planning Institute [In Persian].

Henry, T. (2001). Creating a place where people want to be. *Middle Ground*, 3, 10-16.

Hoveida, Reza, & Zare, Hussein. (2005). the role of improving the quality of higher education in the excellence of organizations. Sixth Quality Management Conference. Tehran [In Persian].

Jahanian, Ramadan. (2008). Qualifications required by educational administrators. *Educational Management Research*. 3 [In Persian].

Karbasian, Massoud. (2016). Comprehensive book on quality management. Tehran: Cheshmeh Publishing [In Persian].

Karimianpour, Ghaffar; Government, Hussein; Ranjbar, Mohammad Javad, & Gholami, Faezeh. (2015). Investigating the relationship between quality of life in school and its components with students' academic motivation. *National*

Conference on Psychology of Educational and Social Sciences, Mazandaran. Komeh Alam Avaran Danesh Scientific Research Institute [In Persian].

Katz, Robert. (1995). Skill of on effective administrator. New York: Harvard Business Revive.

Kizuri, Amir Hussein; Hosseini, Mohammad Ali, & Falahi Khoshknab, Massoud. (2012). the effect of internal evaluation on improving the quality of education and research. *Journal of Nursing Research*, 8-9 (3), 105-115.

MadanArani, Abbas, Sarkar Arani, & Mohammad Reza. (2009). Education and development of new topics in education economics. Tehran: Ney Publishing [In Persian].

Madani, R, A.(2019). Analysis of Educational Quality, a Goal of Education for All Policy, *Higher Education Studies*.9(1), 100-110

Mesgarzadeh, Marzieh. (2014). the endless path of transcendence. *Vision*. 13, 4-7 [In Persian].

Meshkati, Alireza; Akbari, Ahmad, & Fazaeli Gah, Hussein. (2016). Effective factors and stakeholders in education. *Quarterly Journal of Management and Accounting Studies*, 2(3) [In Persian].

Mohammad, R. T. (2017). Assessing the quality of education in Saudi Arabia. *International Journal of Economic Research*, 14(17), 521–528

Moradi, Golnama; Karimianpour, Ghaffar, & Sayadi, Yasin. (2016). Investigating the relationship between quality of life in school and its components with students' connection with school. The Second International Conference on Applied Research in Educational Sciences and Behavioral Studies and Social Injuries in Iran. Tehran. Soroush Hekmat Mortazavi Center for Islamic Studies and Research [In Persian].

Mukhopadhyay, M. (2020). Total quality management in education. SAGE Publications Pvt. Limited.

Naderi, Nahid; Nowruzi, Reza Ali, & Siadat, Seyed Ali. (2016). Policy-making in education. Tehran: Amokhteh Publishing [In Persian].

Salimi, Jamal; Shirbegi, Nasser, & Azad Bakht, Nasrin. (2016). Evaluation of schools from the perspective of stakeholders based on the characteristics of total quality management in education. *Two Quarterly Journal of School Management*. 14 (2), 145-164 [In Persian].

Salis, E. (2006). Total Quality Management in education, 3^{ed}. London: Kogan Page.

Seif, Ali Akbar; Fazli, Rakhsareh, & Kiamanesh, Alireza. (2009). Designing a model for improving the quality of education for girls in less developed areas. *Quarterly Journal of Educational Innovations*. 32 (8), 118-139 [In Persian].

Shahdoosti, Leila. (2011). The role of variables in home environment, student background, school atmosphere and teaching process in the mathematical development of third grade middle school students based on

Thames (2007) studies. Master Thesis, Shahid Madani University of Azerbaijan, Tabriz, Iran. [In Persian].

Siler & Alexander. (1984). the Case for Progressivism in Education Massachusetts, NewYork: Palgrave.

Silvester, J. (2008). The good, the bad and the ugly: politics and politicians at work. International review of industrial and organizational psychology, 23.

Taghvnia, Mansoureh., & Sohrabi, Zohreh (2015). The concept of quality in the education system: a qualitative study. Journal of the Center for the Study and Development of Medical Education, 12(3) [In Persian].

Vashid, Danar. Vigoda – Gadot Eran and Shlomi Dvir. (2013). Assessing Performance: the impact of organizational climates and politicson public schools performance. Public Administration, 9(1), 135-158.

Vigoda, E. (2001). Reactions to organizational politics: A cross-cultural examination in Israel and Britain. Human Relations, 54(11), 1483-1518.