

## شناسایی عوامل مؤثر بر الگوی ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی در مدارس ابتدایی

علی کریمی ارقینی<sup>1</sup>، نورالدین میرزایی<sup>2\*</sup>، غلامحسین انتصارفومنی<sup>3</sup>

1. دانشجوی دکتری، مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد زنجان، زنجان، ایران

2. استادیار، روان‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد زنجان، زنجان، ایران

3. استادیار، مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد زنجان، زنجان، ایران

تاریخ دریافت: 1398/09/08 تاریخ پذیرش: 1399/03/17

### Identifying Factors Affecting the Quality Improvement Model of School Management in Elementary Schools

A. Karimiargini<sup>1</sup>, N. Mirzaei<sup>2\*</sup>, Gh. Entesarfoumeni<sup>3</sup>

1. PhD Student, Educational Management, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran

2. Assistant Professor, Psychology, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran

3. Assistant Professor, Educational Management, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran

Received: 2019/11/29 Accepted: 2020/06/06

#### Abstract

This study aimed to identify the factors affecting the quality improvement model of school management in primary schools in Zanjan province. This research with a socialist interpretive approach seeks to examine the factors, criteria and indicators of improving school management quality from the viewpoints of experts, the school management experts, and operating educational leaders? Sample size and sampling method was Purposeful and semi-structured interviews were conducted with 25 elementary school principals. The measuring tools were designed in the form of a 107-question questionnaire based on the identified components. Its face and content validity were confirmed by experts and finally the reliability coefficient was (0.95). The data from these sources have been converted into textual data and have been categorized by the underlying method. After open coding, axial and selective coding were performed. Accordingly, 8 factors, 26 criteria, and 107 indicators were obtained. The findings of the study showed that all of 8 factors (planning, training and learning, educational and extracurricular activities, physical education and health, participation, human relations, supervision and assessment, administrative and financial affairs management), criteria, and indicators should be considered in order to provide an appropriate model of school management quality.

#### Keywords

Model Providing, Improving the Quality of School Management, Primary Schools.

#### چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگویی مناسب برای ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی در مدارس ابتدایی استان زنجان انجام شد. این پژوهش با رویکرد تفسیرگرایی اجتماعی به دنبال بررسی این مسئله است که از دیدگاه کارشناسان و صاحب نظران مدیریت مدارس و راهبران آموزشی، عوامل، ملاک‌ها و نشانگرهای ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی کدامند؟ بر این اساس، ابتدا حجم نمونه و روش نمونه‌گیری هدفمند و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با تعداد 25 نفر از مدیران مدارس دوره ابتدایی انجام شد؛ سپس ابزار اندازه‌گیری براساس مؤلفه‌های شناسایی شده در قالب پرسش‌نامه 107سؤالی طراحی گردید و روایی صوری و محتوایی آن با استفاده از نظر متخصصان تأیید شد و در نهایت ضریب پایایی (0/95) به دست آمد. داده‌های حاصل از منابع یادشده به داده‌های متنی تبدیل شد و از طریق روش زمینه‌ای به مقوله‌بندی داده‌های گردآوری شده اقدام گردید. پس از کدگذاری، باز، کدگذاری محوری و انتخابی انجام شد و بر این اساس 8 عامل، 26 ملاک و 107 نشانگر به دست آمد. یافته‌های پژوهش نشان داد برای ارائه الگوی مناسب ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی مجموعه عوامل 8 گانه (برنامه‌ریزی، آموزش و یادگیری، فعالیت‌های پرورشی و فوق برنامه، تربیت بدنی و سلامت، مشارکت، برقراری روابط انسانی، نظارت و راهنمایی، مدیریت امور اداری و مالی)، ملاک‌ها و نشانگرها باید مورد توجه قرار گیرند.

#### واژگان کلیدی

ارائه الگو، ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی، مدارس ابتدایی.

## مقدمه

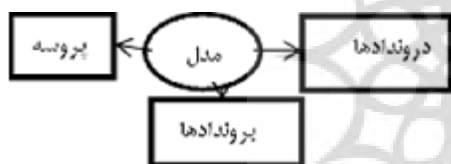
امروزه نظام آموزش و پرورش بنا به ضرورت دگرگونی‌های اجتماعی، یکی از سازمان‌های پیچیده و بزرگ اجتماعی در هر کشور به شمار می‌آید و با رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی پیوندی ناگسستنی دارد و به تدریج از یک حالت ساده و ابتدایی به یک حالت پیچیده درآمده است (صافی، 1384).

آموزش و پرورش کشور ایران نیز به دلیل واقع شدن در آستانه اجرای تحول بنیادین (در افق ایران 1404) با گذشته تفاوت‌های زیادی دارد و انتظار می‌رود در فرایند تربیت مدیران مدارس و ارتقاء کیفیت مدیریت، اقدامات ویژه‌ای انجام شود؛ چرا که از یک سو اسناد تحول بنیادین به‌ویژه سند ملی آموزش و پرورش از مطالبات رهبری معظم انقلاب اسلامی و تمناى همه ذی‌نفعان داخلی و خارجی آن است و از سوی دیگر دانش‌آموزان لایق، شایسته‌ترین‌ها در فرایند تعلیم و تربیت هستند؛ بر این اساس در سیاست‌های وزارت آموزش و پرورش توجه به تربیت دانش‌آموزان در تراز نظام جمهوری اسلامی ایران مورد تأکید فراوانی قرار گرفته و ارتقاء کیفیت آموزش جزء کلیدی‌ترین راهبردها برآورد شده است. از آنجا که تحقق این راهبرد نیازمند سیاست‌های مشخص در مولفه‌ها و اجزاء مختلف نظام آموزشی به ویژه مدیریت آموزشگاهی و رهبری است، اصلاح، بهبود و تقویت آن در مدارس ضروری است. نیاز روزافزون به مدیریت آموزشگاهی ناشی از تغییرات کلی است که از آغاز دوره جدید آموزش رسمی ایران در عناصر مختلف آموزشی و بافت آن صورت گرفته است (بهرنگی، 1394). آثار و مبانی نظری متعددی در زمینه کیفیت و مدیریت آموزشگاهی وجود دارد که به برخی از آنها اشاره می‌شود. از نظر کنزویچ، مدیر آموزشگاهی فرایند اجتماعی مربوط به هویت دادن، نگهداشتن، برانگیختن، کنترل کردن و وحدت بخشیدن تمام نیروهای رسمی و غیر رسمی انسانی و مادی سازمان یافته در یک نظام واحد و یکپارچه است که برای دستیابی به هدف‌های از پیش تعیین شده طراحی شده است (میرکمالی، 1392). مدیریت آموزشی نقش کلیدی در بهبود کیفیت آموزشی استادان و بهبود یادگیری شاگردان دارد و به عنوان شاخه‌ای از آموزش عالی، در پاسخ به

نیازهای آموزشی وزارت آموزش و پرورش، نقش حساسی دارد (بهرنگی، 1394).

مدیران مدارس باید با تمرکز بر فرایند و اصلاح و بهبود و بهینه‌سازی آن، از امکانات محدود و موجود، حداکثر استفاده را ببرند. آنان نباید در ورودی‌های سیستم مدرسه متوقف شوند؛ بلکه باید در فرایند سیستم مدرسه با نگاه به نتایج و خروجی‌ها تلاش کنند (تورانی، 1396). مدل مناسب تعالی سازمانی در آموزش و پرورش توسط نودهی و همکاران، 1389، ارائه شده است؛ در این مدل اخلاق و مسئولیت اجتماعی، مدیریت و رهبری از معیارهایی هستند که مانند چتر و پایه سایر معیارها را پوشش می‌دهند.

آینی جوشوا و السولا (2013)، در پژوهشی با عنوان مدل مفهومی برای تضمین کیفیت و عملکرد مدیریت مدارس خودگردان در مدارس نیجریه، الگویی به شرح زیر ارائه کرده‌اند.



شکل 1. مؤلفه‌های مدیریت مدارس نیجریه در مدل مفهومی تضمین کیفیت (آینی و همکاران، 2013)

تونی بوش (2011)، شش مدل اصلی برای مدیریت آموزش براساس 4 بعد شامل میزان توافق درباره اهداف و مقاصد سازمان، معنا و اعتبار ساختار آموزشی، ارتباط بین سازمان و محیط بیرونی و مناسب‌ترین استراتژی رهبری برای سازمان آموزشی ارائه کرده است. تحقیقات کمی نیز درباره مدل‌های مدیریتی بوش انجام شده است؛ از جمله تحقیق سیکز (2015)، با عنوان «مدل‌های مدیریت آموزشی در مؤسسات زبان» در کشورهای جنوب شرقی آسیا که نشان داد از بین مدل‌های تونی بوش، مدل رسمی مدل غالب و رایج در بین کشورهاست؛ همچنین تحقیق پیچ و همکاران (2015)، با عنوان توسعه مدل مدیریت دوگانه در کامبوج نشان داد که در مدارس کامبوج، مدل‌های رسمی، فرهنگی و همکارانه بیشتر رواج دارد.

مدارس شامل چهار مؤلفه اصلی ویژگی‌های روان‌شناختی، مهارتی، دانشی و نگرشی است.

نیکنمای (1390)، در پژوهشی با عنوان «نقش مدیریت در رهبری فرایندهای آموزش و پرورش» بیان می‌کند که کیفیت مدیریت فعالیت‌های آموزشی، مهم‌ترین شاخص سطح کفایت و اثربخشی کل برنامه‌های آموزشی است؛ زیرا مدیریت با نقش تعیین‌کننده و مؤثری که در امر هدایت و رهبری فرایندهای آموزش و پرورش در جهت هدف‌های آن دارد، به صورت بالقوه، هم می‌تواند موجب پیشرفت آن شود و هم موجب از هم‌پاشیدگی آن؛ بنابراین برای استفاده عاقلانه و مقتصدانه از زمان، سرمایه، کار و تلاش نیروی انسانی به منظور رسیدن به هدف‌های آموزشی باید به آموزش و تربیت تخصصی افرادی اقدام کرد که واجد ویژگی‌های بارز و حرفه‌ای مدیریتی هستند.

یافته‌های پژوهشی جهانیان (1389)، نشان داد صلاحیت‌های مورد نیاز مدیران آموزشی عبارتند از: صلاحیت‌های مدیریتی و رهبری، اجتماعی، تکنولوژی، فردی، اقتصادی، اخلاقی، معنوی و مذهبی، فکری، پژوهشی، محیطی، سیاسی و فرهنگی، جهانی و بین‌المللی اندیشیدن.

یافته‌های پژوهشی انجمن معلمان و آموزش و پرورش آلبرتا (2018)، شایستگی‌های عملیاتی مدیران و استانداردهای رهبری آموزشی باکیفیت در مدارس را در هشت گروه به شکل زیر بیان کرده است: 1. پرورش و تقویت روابط انسانی 2. تصویرسازی از چشم‌انداز 3. توسعه فرهنگ یادگیری و آموزش 4. رهبری یک جامعه یادگیرنده 5. مدیریت عملیات و منابع 6. پاسخگویی به جامعه محلی 7. حمایت از کار و دانش بنیادین 8. توسعه ظرفیت رهبری.

پلیت (2015)، در مطالعه‌ای تطبیقی که در چهار کشور فرانسه، انگلیس، ترکیه و دانمارک انجام داده است مدارک و شرایط احراز مدیریت مدارس را در این 4 کشور، به طور اجمالی در جدولی در پنج محور 1. شرایط احراز و درخواست کننده 2. آموزش پیش از خدمت 3. آموزش ضمن خدمت 4. انتصاب 5. ارزشیابی و استخدام بیان کرده است.

یافته‌های پژوهش خالقی و همکاران (1397)، نشان داد شرایط علی برای ارتقای کیفی آموزش و بهسازی فرهنگ نیاز به آموزش، تعهد سازمانی، عوامل در شرایط مداخله‌گر انگیزش، ارتباطات مناسب، شرایط زمینه‌ای استاندارد آموزش، منابع موجود، فرهنگ و جو سازمانی مناسب، مدیریت آموزش سازمانی، عوامل سازمانی و انسانی هستند.

نورا صدیق و همکاران (1397)، در پژوهشی با عنوان «شناسایی مولفه‌های توسعه مدیران با استعداد در مدارس غیر دولتی» مولفه‌های 11 گانه برنامه‌ریزی مدون برای توسعه، ایجاد شرایط انتقال اثر بخش اطلاعات، کمک گرفتن از اولیا زبده، کمک گرفتن از اساتید دانشگاه، برگزاری کارگاه‌های تخصصی، اختصاص شرح وظایف مدیران، تسهیلات برای به روزآوری اطلاعات، فراهم آوردن امکانات پیشرفت علمی، ارائه مشاوره آموزشی، یادگیری مستمر و برگزاری دوره‌های تخصصی را عامل‌هایی برای توسعه مدیران شناسایی کرده‌اند.

علیجان نوده پشنگی و همکاران (1397)، در پژوهشی با عنوان «مولفه‌های اثربخشی رهبری آموزش و یادگیری کلاس درس در مدارس متوسطه» نشان دادند که ابعاد اثربخشی رهبری آموزش و یادگیری مدیران در مدارس متوسطه دارای 9 بعد ارائه آموزش، مدیریت کلاس درس، برنامه‌ریزی و آمادگی، جو کلاس درس، نظارت و ارزیابی، همکاری، ارتباطات و پیشرفت حرفه‌ای، ویژگی‌های فردی و مشارکت و تعامل با دانش‌آموزان است.

پاهنگ و همکاران (1396)، در پژوهشی با عنوان «بررسی کیفیت مدارس و شناسایی عوامل مؤثر» به این نتیجه رسیدند که عوامل مؤثر بر کیفیت مدارس از دیدگاه متخصصان تعلیم و تربیت عبارتند از: 1. عوامل محیطی کیفیت مدارس، 2. ویژگی‌های معلم، 3. امکانات و تجهیزات، 4. مدیر مدرسه، 5. ویژگی‌های دانش‌آموز، 6. روابط انسانی در مدرسه، 7. خانواده، 8. اهداف آموزشی و محتوای تدریس، 9. منابع (مالی و انسانی)، 10. روش تدریس.

یافته‌های پژوهشی فرزانه و همکاران (1394)، با عنوان «ارائه الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس» نشان داد که صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران

ارتقای سطح عملکرد مدرسه و کیفیت آن بر اساس بهبود فرایندهای مدیریت مدرسه در راستای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش ضرورت انجام پژوهشی با این عنوان و با هدف یافتن پاسخ روشن به این پرسش بنیادین که الگوی مناسب برای ارتقای کیفیت مدیریت آموزشگاهی در مدارس ابتدایی از دیدگاه متخصصان، کارشناسان آموزش و مدیران مدارس ابتدایی استان زنجان کدام است را دو چندان می‌کند.

بر این اساس، هدفهای این پژوهش به شرح زیر است:

1. شناسایی و تدوین عامل‌های ارتقای کیفیت مدیریت آموزشگاهی در مدارس ابتدایی.
2. شناسایی و تدوین ملاک‌های هر یک از عوامل تشکیل‌دهنده الگوی ارتقای کیفیت مدیریت آموزشگاهی.
3. شناسایی و تدوین نشانگرهای هر یک از ملاک‌های الگوی ارتقای کیفیت مدیریت آموزشگاهی.
4. ارائه الگوی مناسب برای ارتقای کیفیت مدیریت آموزشگاهی در مدارس ابتدایی با توجه به عامل‌ها، ملاک‌ها و نشانگرها.

### روش پژوهش

روش مبتنی بر روش زمینه‌ای، روش‌شناسی این پژوهش را تشکیل می‌دهد. روش زمینه‌ای با اتخاذ پارادایم تفسیرگرایی اجتماعی، استدلال استقرایی - اکتشافی و رویکرد قیاسی به تولید نظریه‌های مبتنی بر داده‌ها می‌پردازد.

داده‌های پژوهش حاضر از منابعی چون مصاحبه نیمه ساختاریافته، مشاهده، یادداشت‌برداری از اسناد عمومی و خصوصی به دست آمد. ابتدا، از طریق انجام مصاحبه با 25 نفر از صاحب‌نظران در مدیریت مدارس اعم از مدیران، کارشناسان و راهبران آموزشی اداره کل آموزش و پرورش استان زنجان و یادداشت‌برداری و بررسی اسناد از قبیل سند تحول بنیادین، مصوبات شورای عالی و سند برنامه درسی ملی آموزش و پرورش، وب‌سایت‌ها، کتب و مقالات در زمینه بهبود کیفیت مدیریت داده‌ها جمع‌آوری شد و سپس داده‌های حاصل از موارد یادشده به داده‌های متنی تبدیل شد. پس از آن به منظور بررسی نظام‌مند توده بزرگی از داده‌های گردآوری شده به واحدسازی و مقوله‌بندی داده‌ها

یافته‌های پژوهشی بایرستانوا (2014)، در کشور قزاقستان، نشان داد بین صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران و موفقیت سازمان‌های آموزشی کشور قزاقستان رابطه وجود دارد.

هلن ابل (2008)، در تحقیقی با عنوان «صلاحیت‌های مدیر و یادگیری سازمانی» بیان می‌کند که تعهد داشتن، دانش و مهارت حرفه‌ای، آموزش و یادگیری، ارتباطات مؤثر سازمانی، بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات، هدف‌گذاری مناسب و استانداردسازی از مهم‌ترین صلاحیت‌های مورد نیاز مدیر است.

اوردونز و لیراس (2008)، در تحقیقی به این نتیجه رسیدند که بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در سازمان از یک طرف و اعمال مدیریت دانش در پیش گرفتن استراتژی‌های مناسب از جمله شایستگی‌هایی است که در ایجاد رقابت مؤثر هستند.

یانگ و دولویچ (2005)، در پژوهشی اعلام کردند که صلاحیت‌های مدیریت و رهبری آموزشی شامل برنامه‌ریزی، هماهنگی، تصمیم‌گیری، کنترل و نظارت و مدیریت زمان است.

پس مدیریت در نظام آموزش و پرورش اهمیت بسیاری دارد؛ به طوری که اگر قرار باشد در نظام آموزش و پرورش تحولی صورت گیرد، این تحول باید از مدیریت نظام آغاز شود (کومبز، 1994). توجه به امر کیفیت عنصر کلیدی علم در مدیریت امروزی و تلاش مستمر برای اجرای آن است و نقش بسیار اساسی در گسترش و توسعه مدیریت کیفیت در تمامی جوانب و شئون جامعه بشری ایفا می‌کند (سرمدی و صیف، 1387). سلامت هر جامعه به کیفیت نظام آموزشی آن وابسته است. اگر دانش‌آموزان در نظام آموزشی ارزش‌ها، هنجارها و مهارت‌های اجتماعی لازم برای شهروند خوب بودن را نیاموزند و همچنین مهارت‌ها و تخصص‌های لازم برای انجام وظایف فردی و اجتماعی خود را به طور مؤثر و کارآمد فرانگیرند، واحدهای آموزشی رسالت خود را انجام نداده‌اند. بی‌تردید، تحقق این رسالت مستلزم توجه به کیفیت نظام آموزشی است (نجف‌زاده، 1397).

با توجه به مبانی نظری و ادبیات تحقیق، مأموریت و وظایف مدارس در تحقق اهداف آموزش و پرورش و نیز لزوم توجه و اهتمام دست‌اندرکاران نظام آموزشی به

همراه (26) ملاک‌ها و (107) نشانگرهایشان به دست آمد.

سؤال 1. عوامل تشکیل دهنده الگوی ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی در مدارس ابتدایی کدامند؟ با توجه به مصاحبه‌های به دست آمده و بررسی اسناد و کتب، بررسی و مطالعه سند تحول در آموزش و پرورش، برنامه درسی ملی، چارچوب‌های نظری، پایان‌نامه‌ها و تجارب ملی و بین‌المللی، 8 عامل برای ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی شناسایی شد؛ این عوامل عبارت از برنامه‌ریزی (برنامه‌محوری)، آموزش و یادگیری، فعالیت‌های پرورشی و فوق برنامه، تربیت بدنی و سلامت، مشارکت، تربیت بدنی و سلامت، برقراری روابط انسانی و اخلاقی، نظارت و ارزیابی و مدیریت امور اداری و مالی است.

سؤال 2. ملاک‌های هر یک از عوامل تشکیل دهنده الگوی ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی در مدارس ابتدایی کدامند؟ با بررسی اسناد و مصاحبه‌ها، سه ملاک برای برنامه‌ریزی، 6 ملاک برای آموزش و یادگیری، 3 ملاک برای فعالیت‌های پرورشی و فوق برنامه، 3 ملاک برای تربیت بدنی و سلامت، 4 ملاک برای مشارکت، 3 ملاک برای روابط انسانی-اخلاقی، 2 ملاک برای نظارت و ارزیابی و 2 ملاک برای مدیریت امور اداری و مالی شناسایی شد.

سؤال 3. نشانگرهای هر یک از ملاک‌های الگوی ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی در مدارس ابتدایی کدامند؟ با توجه به بررسی‌های به عمل آمده 10 نشانگر برای عامل برنامه‌ریزی، 29 نشانگر برای آموزش و یادگیری، 17 نشانگر برای فعالیت‌های پرورشی و فوق برنامه، 12 نشانگر برای تربیت بدنی و سلامت، 14 نشانگر برای مشارکت، 10 نشانگر برای برقراری روابط انسانی، 7 نشانگر برای نظارت و ارزیابی و 8 نشانگر برای عامل مدیریت امور اداری و مالی به دست آمد که در جدول (1)، به عمل‌ها، ملاک‌ها و نشانگرهای الگوی ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی اشاره شده است.

اقدام شد و پس از آن ابتدا کدگذاری باز و سپس کدگذاری محوری و گزینشی صورت گرفت.

در جامعه آماری پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها از 25 نفر متخصص و کارشناس حوزه مدیریت در مدارس ابتدایی در اداره کل آموزش و پرورش استان زنجان و مناطق 14گانه استان و راهبران آموزشی و کارشناسان آموزش ابتدایی با مدرک دکتری در رشته علوم تربیتی با گرایش مدیریت آموزشی، برنامه‌ریزی درسی، فلسفه و تحقیقات آموزشی در سال تحصیلی 97-98 مصاحبه به عمل آمد. 1. ادارات آموزش و پرورش استان زنجان (8 نفر) 2. اداره آموزش و پرورش شهرستان‌ها (8 نفر) 3. ادارات آموزش و پرورش مناطق (7 نفر). در این تحقیق از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است.

هومن (1394)، حجم نمونه را در نمونه‌گیری هدفمند برای گروه‌های همگن 6 تا 8 نفر پیشنهاد می‌کند. در این پژوهش، با وجود این که سه گروه از کارشناسان و صاحب‌نظران انتخاب و از هر گروه 6 تا 8 نفر به صورت نمونه‌گیری هدفمند انتخاب می‌شوند؛ ولی نمونه‌گیری و گردآوری اطلاعات در بخش کیفی تا زمانی که فرایند تجزیه و تحلیل و اکتشاف به اشباع نظری برسد، ادامه می‌یابد. به این ترتیب، نتایج پاسخ‌های داده شده یا مصاحبه‌های انجام شده با صاحب‌نظران به اندازه‌ای به یکدیگر شباهت دارند که منجر به تکراری شدن پاسخ‌ها یا مصاحبه‌ها شده و داده‌های جدید در آنها وجود نداشته باشد، تعداد مصاحبه‌ها را کافی دانسته و پژوهشگر دست از مصاحبه خواهد کشید (محمدپور و همکاران، 1387).

### یافته‌ها

داده‌ها در ابتدا با دقت باز پرداخت شد. در مرحله اول کدگذاری اولیه، مفاهیم برگرفته از داده‌ها ظهور یافت و در کدگذاری ثانویه یا متمرکز، مفاهیم مشترک در یک مقوله قرار گرفت. پس از پایان کدگذاری باز، کدگذاری محوری آغاز شد. در این مرحله به کمک روش مقایسه ثابت، مقوله‌های به دست آمده، مقایسه شد و ابعاد آنها نیز شناسایی گردید. در مرحله کدگذاری محوری 8 عامل به

ملاک‌ها (26)	عامل‌ها (8)	شاخص‌ها (107)
1. برنامه‌ریزی (برنامه محوری)	آگاهی از مفاد مندرج در سند تحول  تدوین و تدوین برنامه سالانه جامع در مدرسه  تدوین میثاق نامه مدرسه	1. در دسترس بودن سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، برنامه درسی ملی، برای همه کارکنان
		2. در دسترس بودن اهداف دوره تحصیلی برای همه ی کارکنان
		3. آگاهی و تبیین و توجیه اسناد تحولی آموزش و پرورش از طرف مدیرمدرسه برای همه کارکنان
		4. اعتقاد و پذیرش سند تحول و پاسخگویی کارکنان در تحلیل نقش خود برای تحقق اسناد تحولی
		5. میزان بهره مندی از ظرفیت همه ذی نفعان در طراحی و تنظیم برنامه سالانه و عملیاتی مدرسه
		6. تدوین چشم انداز و ماموریت مدرسه در راستای ماهیت و اهداف دوره ابتدایی
		7. احصاء و اولویت بندی نیازها، تعیین وضعیت موجود مورد انتظار، هدفگذاری و در تنظیم برنامه سالانه
		8. تعیین مسئول اجرا، زمان، و اعتبار مورد نیاز برای اقدامات برنامه عملیاتی مدرسه
		9. تدوین میثاق نامه کارکنان، دانش آموزان، اولیا
		10. آگاهی ذی نفعان از میثاق نامه‌ها
2. آموزش و یادگیری	بهره گیری از روشهای فعال و خلاق در فرایند یادگیری  توانمند سازی نیروی انسانی  آموزش مهارتهای زندگی و شهروندی	11. کیفیت طراحی آموزشی معلمان و به کار گیری روش‌های خلاق و نوین در تدریس
		12. برقراری ارتباط سازنده در تدریس، ایجاد نشاط و مدیریت در کلاس درس،
		13. بهرمندی از محیط‌های متنوع یادگیری از جمله پژوهش سرا، کانون، کتابخانه عمومی، مراکز کار آفرین
		14. ارتقا سواد رسانه ای معلمان و توسعه بهره وری از فناوری اطلاعات و ارتباطات در تدریس
		15. تشویق و ترغیب معلمان برای شرکت مؤثر در جشنواره‌های الگوی تدریس و فعالیت‌های علمی
		16. تقویت کتابخانه‌های کلاسی به عنوان بهترین و موثر ترین نوع کتابخانه در مدارس ابتدایی
		17. تقویت شایستگی‌های پژوهشی معلمان با تاکید بر پژوهش‌های گروهی
		18. توانمندسازی و آموزش اعضای شورای مدرسه، شورای معلمان و شورای دانش آموزی
		19. توانمندسازی معلمان در خصوص آموزش قرآن
		20. افزایش اطلاعات دانش و مهارتهای حرفه ای معلمان و مربیان نظیر برگزاری کارگاههای آموزشی
3. فعالیت‌های پرورشی و فوق برنامه	ساخت و بهره گیری از مواد رسانه ای و آزمایشگاهی  جذب و پوشش حداکثری دانش آموزان  بهره گیری از روشهای ارزشیابی فرایندی  زمینه سازی برای بهره گیری از فضا و تجهیزات مناسب و تجهیزاتی مناسب پرورشی  اجرای فعالیت‌های فوق برنامه و پرورشی  شناسایی دانش آموزان در معرض مشکل و ارائه خدمات راهنمایی و مشاوره	21. توانمندسازی معلمان ودانش آموزان در زمینه موضوعات هنری و پرورش خلاقیت
		22. توانمند سازی و تشویق دانش آموزان برای مشارکت در فعالیت‌های خیریه و تعاونی در جامعه
		23. اجرای طرح مهارت‌های زندگی و آداب اسلامی از طریق نمایش، قصه گوئی و داستان نویسی و...
		24. برگزاری کارگاه‌های آموزشی و کلاس‌های آموزش خود مراقبتی
		25. برنامه‌ریزی به منظور شناسایی و رشد و شکوفایی استعدادهای شغلی دانش آموزان (شهاب)
		26. توسعه و تقویت آموزش پژوهش محور در مدرسه و کلاس مهارت آموزی برای دانش آموزان
		27. اجرای برنامه ویژه مدرسه (طرح بوم) و تکالیف مهارت محور
		28. آموزش اصلاح الگوی مصرف
		29. تولید محتوای الکترونیکی ویژه همکاران
		30. انجام فعالیت آزمایشگاه ودست ورزی با وسایل آموزشی توسط دانش آموزان
31. استفاده از طبیعت به عنوان بزرگترین آزمایشگاه علوم تجربی و تدارک برنامه‌های اردویی		
32. توسعه و تجهیز کلاس‌ها ی هوشمند و سایت کامپیوتری مدرسه کار و فناوری)		
33. برپایی نمایشگاه هایی از آثار علمی - پژوهشی و دست سازه‌ها و تولیدات دانش آموزان		
34. شناسایی و جذب دانش آموزان باز مانده از تحصیل		
35. برنامه‌ریزی جهت دانش آموزان تلفیقی		
36. طراحی فعالیت‌های متنوع آموزشی جهت دانش آموزان دارای افت تحصیلی		
37. تقویت اجرای صحیح ارزشیابی کیفی تو صیفی		
38. طراحی ارائه تکالیف عملکردی مناسب با نیازهای دانش آموزان در ایام تعطیلات بویژه عید نوروز		
39. مشاهدات کلاس درس و تجزیه و تحلیل آن و ارائه بازخورد مناسب و راهکارهای لازم به معلمان		
40. فراهم نمودن زمینه برگزاری مسابقات فرهنگی، هنری و پرورشی		
41. غنی بخشی به محتوای برنامه‌های مراسم آغازین با رویکرد مبانی اعتقادی و دعا و نیایش		
42. توجه به فضا و تجهیزات پرورشی به ویژه نمازخانه مناسب، تجهیز کتابخانه و سایت مدرسه		
43. نیازسنجی و اولویت بندی نیازهای پرورشی و فوق برنامه با توجه به استعدادهای فرهنگی و هنری دانش آموزان از طریق خوداظهاری و اعلام والدین		
44. اطلاع رسانی و ترغیب اولیا به استفاده حداکثری از فعالیت‌های فوق برنامه و فرهنگی و هنری		
45. برگزاری محافل قرآنی و انجام جشن در مناسبت‌ها بویژه برگزاری جشن تکلیف برای دختران		
46. برگزاری نماز جماعت مراسم مذهبی، ملی واجرای برنامه‌های آموزش عملی نماز		
47. فعالیت‌های غنی سازی اوقات فراغت دانش آموزان و معرفی و ارتباط با مراکز برون مدرسه ای		
48. برگزاری جشنواره مشاغل بومی و محلی و بازارچه‌های کار		
49. برگزاری اردو و بازدید از مراکز صنعتی، کارگاهی، تحقیقاتی و مشاغل و حرف مختلف		
50. شناسایی الگوهای مناسب تربیتی آموزشی و تقویت نقش الگو پذیری از افراد شایسته		
51. احیاء نقش تربیتی و مشاوره ای معلمان و همزمان توسعه و تقویت برنامه ی معلم رابط مشاور		
52. شناسایی و ارجاع دانش آموزان دارای مشکلات روانی، عاطفی و... به مراکز مرتبط		
53. تشکیل پرونده مشاوره ای برای دانش آموزان و ارائه خدمات و معرفی مراکز مشاوره معتبر		
54. فعالیت در خصوص سنجش نوآموزان، شناسایی و پی گیری وضعیت نو آموزان مرجوعی		
55. بستر سازی مناسب برای توسعه فرهنگ مطالعه و پژوهش در مدرسه		

4. تربیت بدنی و سلامت	ورزش و تغذیه سالم در مدرسه	56. فعالیت‌های تقویت و توسعه فرهنگ تغذیه سالم در مدارس
		57. برگزاری ورزش صبحگاهی
		58. تهیه تجهیزات ورزشی مورد نیاز براساس دستورالعمل جامع اجرا و ارزشیابی درس تربیت بدنی
		59. برگزاری المپیاد درون مدرسه ای وتشکیل کانون‌های ورزشی براساس دستورالعمل مربوط
		60. ارتقاء کیفیت بوفه مدرسه (فضاء، مواد خوراکی، هزینه‌ها و ...)
		61. تکمیل و بایگانی فرم سلامت دانش‌آموزان برای انجام فعالیت‌های ورزشی
	توجه به نکات ایمنی در مدرسه	62. تجهیز مدرسه به کیسول آتش نشانی، جعبه کمک‌های اولیه، ایمن سازی درب و پنجره، پله ها
		63. وضعیت ایمنی سیستم برق، سیستم حرارتی، برودتی، فضا و تجهیزات آزمایشگاهی و ورزشی
	زیبا سازی و بهداشت مدرسه	64. شناسایی نقاط امن و نقاط کور در مدرسه ومعرفی به دانش‌آموزان
		65. زیبا سازی و نشاط فیزیکی مدرسه
66. مجوز نمودن مدرسه به ملزومات بهداشتی مورد نیاز (صابون مایع، سطل زباله، تفکیک آب‌خوری‌ها از سرویس‌ها		
67. اهتمام لازم خدمتگذار در نظافت و بهداشت و اخذ کارت صحت و سلامت		
5. مشارکت	توسعه مشارکتی اولیاء در امور مدرسه	68. تشکیل بانک اطلاعاتی از اولیاء در جهت شناسایی ظرفیت و توانمندی آنها در امور آموزش
		69. برگزاری جلسات آموزش خانواده با محور تربیت قرآنی و اسلامی و ارائه خدمات راهتمایی به اولیاء
		70. تشکیل و برگزاری مجمع عمومی و انتخابات انجمن اولیاء و مربیان و انجمن‌های تخصصی
		71. بهره‌مندی از ظرفیت اولیاء در ارتقاء آموزش و فرهنگی وتجهیزات وامور مالی و برگزاری مراسم‌ها
	توسعه مشارکت نهادهای اجتماعی	72. تحکیم پیوند مدارس با مساجد به ویژه مدارس نزدیک به مساجد
		73. تقویت تعاملات بین مدرسه ای در سطح منطقه و استان
	توسعه مشارکت کارکنان در امور مدرسه	74. تقویت، تشویق وانمکاس نوع خدمات ویژه اولیاء نهادهای داخلی و منطقه ای و تارنمای مدرسه
		75. جذب مشارکت‌های داوطلبانه و بهره گیری از ظرفیت‌های برون سازمانی و نهادهای مردمی
		76. کیفیت بخشی به شورای معلمان و شورای مدرسه برای افزایش مشارکت در مدرسه
		77. برگزاری جلسات دیدار معلمان با اولیا به منظور هم فکری و ارائه راهکارهای علمی جهت کمک به پیشرفت تحصیلی - تربیتی دانش‌آموزان
78. تقویت و توسعه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، و تقدیر از آنها در عرصه‌های مختلف		
79. کیفیت بخشی به شورای دانش‌آموزی با رعایت دستورالعمل مربوطه		
6. روابط انسانی اخلاقی	توسعه مهارت‌های ارتباطی و اخلاقی	80. فراهم آوردن زمینه مشارکت دانش‌آموزان در اداره امور مدرسه وتشکیل انجمن‌های دانش‌آموزی
		81. برون سپاری فعالیت‌های اقتصادی مدرسه به دانش‌آموزان (بوفه و ...)
	برقراری نظام انگیزش و قدردانی	82. ایجاد فرصت گفتگو و شنیدن سخنان ذی نفعان
		83. ایجاد جو اعتماد و اطمینان، احساس آزادی بیان اغکار و عقاید و احساس تعلق به مدرسه
		84. برقراری روابط غیر رسمی و صمیمی بر مبنای نقاط مشترک
		85. ایجاد فرصت و محیط مناسب برای بروز و پرورش استعدادها، توانایی‌ها و شکوفایی آنها
		86. رعایت عدالت در رفتار (تشویق و تنبیه)، متناسب با عملکرد فرد
		87. کاربرد به جا و به موقع از قدرت و اختیار و دوری از افراط و تفریط در کاربرد آنها
		88. ایجاد فرصت جهت رشد و ارائه خلاقیت و ابتکار ذی نفعان و حمایت از طرح‌های خلاقانه
		89. کاربست نو اوریهای ذی نفعان در جهت بهبود عملکرد مدرسه
7. نظارت و ارزیابی	توسعه ی خلاقیت و مسؤلیت اجتماعی	90. تعامل منظم و هدفمند با مدیران دیگر
		91. آشنایی با حقوق شهروندی و ایجاد فرصت برای مشارکت فعال مدرسه در مسایل جامعه پیرامونی
	اجرای صحیح برنامه سالانه	92. توجه به خلاقیت و زیبا شناسی در دانش‌آموزان و کارکنان
		93. تشکیل تیم ارزیابی در مدرسه و صدور ابلاغ برای اعضاء
		94. نظارت و هدایت مستمر مسئولین هر فعالیت در جهت خود ارزیابی ها
		95. تعیین بازه‌های زمانی ارائه گزارش خودارزیابی و پیگیری چالش‌ها و مشکلات اعلام شده
		96. تحلیل و بهره گیری از نتایج حاصل از خود ارزیابی مستمر و ارائه آن به شورای مدرسه
		97. نظارت بر فرایند اجرای تدریس توسط مدیر
		98. تجزیه و تحلیل مشاهدات کلاس درس توسط عوامل اجرایی
		99. ارائه بازخورد مناسب و راهکارهای لازم به معلمان
8. اموراتاری و مالی	حسن اجرا قوانین و مقررات اداری	100. اجرای کامل و دقیق امور اداری و اجرایی مدرسه (امور ثبت نام، ارزشیابی سالانه همکاران، به روزبودن دفاتر
		101. پاسخگویی به موقع و کیفی به بخشنامه‌ها و نامه‌های اداری
	مستندسازی و بایگانی	102. درج صحیح و به موقع اطلاعات مالی و اموال و تجهیزات مدرسه در سامانه
		103. ارائه عملکرد مالی مدرسه به اولیا به صورت فصلی
		104. طبقه بندی و بایگانی مطلوب اسناد، مدارک، دفاتر و بخشنامه ها
		105. در دسترس بودن اسناد و مدارک، دفاتر و بخشنامه‌ها
		106. استفاده مناسب از فناوری اطلاعات و ارتباطات در ثبت اسناد و گزارش ها
		107. تشکیل پرونده برای کارکنان و دانش‌آموزان

انجام تکلیف و توجه به پرورش استعداد دانش‌آموزان کمتر توجه می‌شود.

کارشناس آموزش اداره کل استان در مصاحبه درباره عملکرد مدیر، در حوزه پرورشی می‌گوید: «یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های مدیر در این حوزه، ایجاد و پرورش باورهای عمیق اخلاقی در دانش‌آموزان می‌باشد. در این زمینه مدیر باید بررسی کند که آموزش چه حقایقی برای یک دانش‌آموز دبستانی لازم است و با یاد دادن این حقایق دانش‌آموز را به مرحله خودسازی و تزکیه برساند؛ برای مثال مدیر و معلم به وعده‌های خود عمل کنند و در مراسم مذهبی شرکت نمایند و پیشقدم باشند».

4. عامل سلامت و تربیت بدنی<sup>۲</sup>: به عقیده خبرنگاران آموزش و پرورش در این زمینه مهم‌ترین مواردی که باید مدنظر قرار گیرد عبارت از برگزاری جلسات آموزش خانواده در زمینه بهداشت جسمی و روانی؛ فراهم کردن مکان مناسب به منظور استقرار مربی بهداشت و فعال کردن مربیان بهداشت در امور مرتبط و ارائه برنامه مدون و زمان‌بندی شده، است.

یکی از صاحب‌نظران آموزش درباره تربیت بدنی و فعالیت‌های ورزشی می‌گوید: «وضعیت جسمانی مطلوب می‌تواند در ایجاد زندگی سالم و با نشاط نقش مهمی ایفا کند. در سالیان اخیر، گسترش شهرنشینی و زندگی ماشینی به فقر حرکتی منجر شده است. این کم‌تحركی و عادت‌های غلط نشستن، راه رفتن و خوابیدن باعث ایجاد ناهنجاری‌هایی در ساختمان بدنی افراد می‌شود که در آینده می‌تواند سلامت جسمی و روانی دانش‌آموزان را تهدید کند و باعث بروز ناهنجاری‌های عصبی، عضلانی و اسکلتی شود».

5. عامل مشارکت<sup>۳</sup>: به عقیده خبرنگاران آموزش و پرورش، درک و استنباط صحیح دانش‌آموزان از اهداف مشارکت آنها در اداره امور مدرسه، این فعالیت را به فعالیتی هدفمند و مؤثر تبدیل می‌کند و مهارت‌های شهروندی و اجتماعی آنها را ارتقا می‌دهد. یکی از صاحب‌نظران در این باره می‌گوید: «تشکیل شورای دانش‌آموزی زمانی اثربخش است که جایگاه آن از سوی مسئولین به‌ویژه مدیریت

یکی از خبرنگاران درباره برنامه‌ریزی چنین می‌گوید: در دسترس بودن سند تحول بنیادین در آموزش و پرورش مشکلی را حل نمی‌کند؛ مهم اعتقاد و پذیرش سند تحول است. امروزه به غیر از تعداد محدودی از کارکنان آموزش و پرورش، کسی مفاد این سند را فهم و درک نمی‌کند. سند تحول باید به زبان مدرسه ترجمه شود و در تدوین میثاق نامه کارکنان، دانش‌آموزان و اولیا در عملی کردن برنامه‌های مدرسه کارآمد شود؛ به شرطی که همه در تولید میثاق‌نامه مشارکت کنند و از مفاد و چگونگی تحقق آن آگاهی داشته باشند».

صاحب‌نظر دیگری درباره عامل آموزش و یادگیری چنین می‌گوید: «آموزش حساس‌ترین و اصلی‌ترین موضوع کیفیت مدیریت در مدارس است. کیفیت بالای آموزش را در نتایج و پیامدهای آن می‌توان مشاهده کرد. برنامه‌های درسی باید با نیازهای جامعه فراگیران تناسب داشته باشد. برای بهبود خدمات و عملکرد آموزشی می‌توان از اعضای شورای معلمان در تنظیم برنامه‌های درسی کمک گرفت و آموزش سنگ بنای پژوهش را تشکیل می‌دهد. از طریق آموزش می‌توان پژوهش‌محوری، پرسش‌محوری و تفکر انتقادی را توسعه داد».

3. عامل فعالیت‌های پرورشی و فوق برنامه<sup>۱</sup>: یکی از مدیران برگزیده استان درباره عامل فعالیت‌های پرورشی و فرهنگی چنین می‌گوید: «در مدارس فعالیت‌هایی در زمینه‌های مختلف انجام می‌دهند؛ اما در مورد کارآمدی طرح و برنامه‌ها نظر بنده مثبت نیست؛ چرا که تا زمانی که زیرساخت‌های لازم مانند پرورش نیروی انسانی کارآمد و متعهد که بتواند به عنوان الگو و راهنمای مسیر، انجام نگیرد اهداف تعیین شده محقق نخواهد شد. بهترین روش استفاده از خود دانش‌آموزان به عنوان گروه همسالان و پربار نمودن اوقات فراغت و حتی زنگ‌های تفریح و ایجاد فضایی شاد و بانشاط می‌باشد».

صاحب‌نظر دیگری در این باره بیان می‌دارد: متأسفانه در مدارس ما هم اکنون مربیان پرورشی مشغول مستندسازی هستند که فعالیت‌های آموزشی به‌ویژه فعالیت‌های پرورشی و فرهنگی فقط برای رفع تکلیف و جواب دادن به بخشنامه‌های اداره صورت می‌گیرد و به

2. Pysical Education and Health

3. Participatory

1. Breeding and Extracurricular



راهنمایی‌های لازم شرایطی فراهم می‌آوردند تا مدارس با اعتماد و امید مسیر بهبود و ارتقای کیفیت را پیمایند.

یکی از مصاحبه‌شوندگان در این باره می‌گوید: تحلیل نتایج خودارزیابی قطعا در اجرای بهینه برنامه‌ها و رفع نقاط ضعف مؤثر است و موجب نظم فکری و تغییرات مورد نیاز برای محقق شدن اهداف تعیین شده است؛ اما نیازی به تعیین چارچوب‌های دست و پاگیر نیست؛ هر چند ارائه الگو برای مدیران به‌ویژه مدیران جدید مناسب است؛ اما بهتر است نحوه ثبت و مستندسازی با خلاقیت مدیران و براساس شرایط موجود مدرسه انجام گیرد و با ایجاد فضای تعاملی و جلب همکاری و مشارکت تیم برنامه‌ریزی، اشکالات فرایند شناسایی وضع موجود و برنامه عملیاتی مدرسه را معین کند.

8. عامل مدیریت امور اداری و مالی: به عقیده خبرگان و صاحب‌نظران آموزش و پرورش، اجرای برنامه‌های آموزشی، ایفای وظایف تدریس و ارائه خدمات فرهنگی و بهداشتی به دانش‌آموزان، مستلزم استفاده از تسهیلات و تجهیزات ویژه است. تهیه و تدارک این امکانات جزو وظایف پشتیبانی و تدارکاتی یک مدیر مدرسه است. برای انجام دادن چنین وظایفی، لازم است منابع مالی مدرسه، چه از طریق دولتی و چه از راه کمک‌های مردمی تأمین شود.

یکی از مدیران در مصاحبه می‌گوید که اهمیت به بخش اداری و داشتن نظم و دقت در اطلاع از بخشنامه‌ها و پاسخ به آنها، اطلاعات عوامل و دانش‌آموزان و... از الزامات است و از وظایف اصلی مدیر است که تاثیر بسزایی در کیفیت مدیریت مدرسه و اجرای برنامه‌ها دارد.

برحسب نتایج بدست آمده از مصاحبه‌ها و اسناد و کتب و مقالات و پس از کدگذاری اولیه، ثانویه و کدگذاری محوری عامل‌ها، ملاک‌ها و نشانگرهای به‌دست آمده می‌توان الگوی نهایی زمینه‌ای را طراحی کرد. این الگو بیانگر این حقیقت است که طراحی الگوی ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی مفهومی پیچیده و چندبعدی است که تحت تاثیر مجموعه‌ای از شرایط است. در شکل (2)، الگوی نهایی زمینه‌ای ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی آمده است. این الگو در صورتی کارکرد مثبت خواهد داشت که به مثابه یک کلیت واحد به تمامی ابعاد آن به طور یکسان توجه شود.

مدرسه مورد پذیرش قرار گرفته باشد و تصمیم‌ها و مصوبه‌های آن بر فرایند برنامه‌ریزی‌های مدرسه و اجرای برنامه‌ها به صورت شاخص تأثیرگذار باشد.

صاحب‌نظری درباره مشارکت کارکنان می‌گوید: «از آنجا که کارکنان مدرسه، در شکل‌گیری و اجرای صحیح و مؤثر فعالیت‌ها نقش کلیدی دارند؛ بنابراین ضروری است مدیریت مدرسه ابعاد، اهداف، ضرورت‌ها و چگونگی اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌ها را با برگزاری جلسات آموزشی و توجیهی برای آنان تبیین نماید».

6. عامل برقراری روابط انسانی: روابط انسانی عامل مهم موفقیت مدیریت آموزشی است؛ دانش‌آموزان نه تنها تجربه‌های لازم برای شناخت و تشخیص مصالح بلندمدت خود را ندارند، از نظر ساده‌اندیشی و صاف و زلال بودن قلب و اندیشه خود، تحت تاثیر رفتار و روابط افراد قرار می‌گیرند. این تاثیر آن قدر زیاد است که با قاطعیت می‌توان گفت مدیران نمی‌توانند بدون تاثیر مثبتی که از طریق رفتار و روابط خود بر دانش‌آموزان می‌گذارند در تغییر رفتار و تعلیم و تربیت آنها موفق شوند.

یکی از مدیران برگزیده استانی براین عقیده است که: روابط انسانی شامل ارتباط مدیر با همکاران، دانش‌آموزان و اولیا به طور کلی است که توضیح در این باره نیاز به زمان زیادی دارد؛ اما به طور خلاصه برای ایجاد روابط صحیح و کارآمد باید به اصل عزت نفس و تکریم افراد و ایجاد محیط مشارکت‌جو و مشارکت‌پذیر در مدرسه توجه کرد تا به اهداف مشترک و چشم‌انداز واحد دست یافت.

7. عامل نظارت و ارزیابی: نظارت و ارزیابی همواره فرایندی اساسی و مهم برای همه سازمان‌ها به‌ویژه برای نظام آموزش و پرورش بوده که هدف آن رسیدن به تعالی و بهبود کیفیت در فرایند یاددهی - یادگیری است.

به باور صاحب‌نظران و کارشناسان آموزش و پرورش؛ مدیران مدارس ابتدایی باید به اجرای درست تمامی مراحل مطابق با شیوه‌نامه‌های ارسالی وزارت آموزش و پرورش اهتمام ورزیده و با خودکنترلی و خودارزیابی تفاوت بین آن چه انجام می‌دهند و آنچه باید انجام دهند را در یابند. ناظران و مشاوران به منظور جلوگیری از انحراف از اهداف با بازدید، نظارت و مراقبت مستمر از روند پیشرفت اجرای برنامه عملیاتی مدرسه، ضمن مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب، تصویری واقعی از عملکرد مدرسه ترسیم کرده و با



نمودار 1. الگوی نهایی ارتقای کیفیت مدیریت آموزشگاهی در مدارس ابتدایی استان زنجان

### نتیجه گیری و بحث

سلامت، برقراری روابط انسانی و اخلاقی، نظارت و ارزیابی و مدیریت امور اداری و مالی و 26 ملاک و 107 نشانگر به دست آمد. نتایج این پژوهش با یافته‌های پژوهش خالقی و همکاران (1397)، که نشان داد برای ارتقای کیفی آموزش و بهسازی فرهنگ نیاز به عوامل تعهدسازمانی، ارتباطات مناسب، استاندارد سازی آموزش، منابع موجود، فرهنگ وجود سازمانی مناسب و مدیریت آموزش نیاز است، همخوان است.

نورا صدیق و همکاران (1397)، در پژوهشی با عنوان «شناسایی مولفه‌های توسعه مدیران با استعداد در مدارس غیر دولتی» مولفه‌های 11 گانه با عناوین (برنامه‌ریزی بدون برای توسعه، ایجاد شرایط انتقال اثر بخش اطلاعات، کمک گرفتن از اولیا زبده، کمک گرفتن از اساتید دانشگاه، برگزاری کارگاه‌های تخصصی، اختصاص شرح وظایف مدیران، تسهیلات برای به‌روزرسانی اطلاعات، فراهم آوردن امکانات پیشرفت علمی، ارائه مشاوره آموزشی، یادگیری مستمر و برگزاری دوره‌های تخصصی) را عامل‌هایی برای توسعه مدیران شناسایی کرده‌اند که مؤلفه‌های یادشده با سه

از آنجایی که امروزه دانش‌آموزان علاوه بر مهارت‌های پایه نیازمند مهارت‌های پیچیده‌تری هستند و منابعی که در اختیار آموزش و پرورش قرار می‌گیرد، محدود است، در نتیجه ارتقای کیفیت آموزشی در آموزش و پرورش باید از طریق ارتقای کیفیت آموزش در مدارس صورت گیرد. اگر در آموزش و پرورش، تغییرات کیفی در فرهنگ حاکم بر جامعه بوجود آید، بدون شک می‌تواند از طریق تحول در رفتار مردم و شکل‌های نهادهای اجتماعی، پیشرفت‌های چشمگیری در نرخ رشد کیفیت آموزشی به وجود آورد.

عوامل متعددی در ارتقای کیفیت آموزشی مؤثر است؛ یکی از این عوامل مدیریت آموزشگاهی در نظام آموزش و پرورش است. در پژوهش حاضر عوامل، ملاک‌ها و نشانگرهای تأثیرگذار بر مدیریت آموزشگاهی از دیدگاه خبرگان، کارشناسان حوزه مدیریت در مدارس ابتدایی و راهبران آموزشی اداره کل آموزش و پرورش استان زنجان بررسی شد و از رهگذر این بررسی، 8 عامل برنامه‌ریزی (برنامه‌محوری)، آموزش و یادگیری، فعالیت‌های پرورشی و فوق برنامه، تربیت بدنی و سلامت، مشارکت، تربیت بدنی و

(2015): پلیت (2015): بایارستانوا (2014): آینی و همکاران (2013): تونی بوش (2011): هلن ایل (2008): اوردونز و لیراس (2008): یانگ و دولویچ (2005) همخوانی دارد.

در تبیین نتایج این تحقیق می‌توان گفت که اجرای الگوی ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی باعث می‌شود مدیران و مسئولان مدارس به اسناد و مدارک دسترسی بیشتری داشته باشند و به مفاد مندرج در سند تحول بنیادین، مأموریت و استراتژی‌های آموزش، آگاهی بیشتری پیدا کنند. فرهنگ مطالعه و پژوهش در مدرسه توسعه می‌یابد و باعث ارتقای شورای معلمان می‌شود، آموزش‌های شغلی و تخصصی گسترش می‌یابد و کارکنان مدرسه به تبادل بیشتر تجربیات می‌پردازند. از فضا و تجهیزات آموزشی، پرورشی به نحو مناسب استفاده می‌شود و از روش‌های فعال و خلاق و محیط‌های متنوع در فرایند یاددهی - یادگیری استفاده می‌شود و همچنین از روش‌های علمی و صحیح ارزشیابی آموزشی برای سنجش میزان یادگیری استفاده می‌شود. دانش‌آموزان در اداره مدرسه مشارکت فعال خواهند داشت و این باعث می‌شود تشکلهای و شوراهای دانش‌آموزی فعالیت مطلوبی داشته باشند و در نتیجه روحیه کار گروهی و تیمی در دانش‌آموزان تقویت و زمینه لازم برای مشارکت بیشتر دانش‌آموزان در فعالیت‌های پرورشی، تربیتی، جشنواره‌ها، مسابقات علمی، فرهنگی، هنری و پرورشی فراهم شود و همچنین اولیاء دانش‌آموزان نیز برای مشارکت در برنامه‌ریزی و اجرای امور آموزشی و پرورشی مدرسه تشویق شوند و آگاهی آنان درباره مسائل تربیتی افزایش پیدا کند و در نهایت کیفیت مدیریت آموزشی مدرسه ارتقاء یابد.

تورانی، ح (1396). رهبری اثر بخش، چرا مدارس بدون آن نمی‌توانند بهبود یابند، چاپ اول، تهران: مرات. جهانیان، ر (1389). صلاحیت‌های مورد نیاز مدیران آموزشی، فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، بهار (1389)، 3 (1)، صص 141-121. خالقی، ز؛ فتحی و اجارگاه، ک؛ زمانی مقدم، ا؛ جعفری، پ (1397). «ارائه مدل کیفی آموزش و بهسازی کارکنان، مورد: ستاد مرکزی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی»، مجله آموزش در علوم انتظامی، سال پنجم، شماره 18.

عامل برنامه‌ریزی، آموزش و یادگیری و مشارکت، پژوهش حاضر همپوشی دارد.

علیجان نوده پشنگی و همکاران (1397)، در پژوهشی، یازده مؤلفه را برای اثربخشی رهبری آموزش و یادگیری مدیران در مدارس متوسطه شناسایی کرده و مورد پژوهش قرار دادند که این یازده مؤلفه با عامل‌های برنامه‌ریزی، آموزش و یادگیری، نظارت و ارزیابی و مشارکت، پژوهش حاضر همخوانی دارد.

نتایج تحقیق پاهنگ و همکاران (1396)، نشان داد عوامل مؤثر بر کیفیت مدارس از دیدگاه متخصصان تعلیم و تربیت عبارتند از: 1. عوامل محیطی کیفیت مدارس 2. ویژگی‌های معلم 3. امکانات و تجهیزات 4. مدیر مدرسه 5. ویژگی‌های دانش‌آموز 6. روابط انسانی در مدرسه 7. خانواده 8. اهداف آموزشی و محتوای تدریس 9. منابع (مالی و انسانی) 10. روش تدریس. نتایج این تحقیق نیز با نتایج پژوهش حاضر مطابقت دارد.

نتایج پژوهش انجمن معلمان و آموزش و پرورش آلبرتا (2018)، نشان داد که شایستگی‌های عملیاتی مدیران و استانداردهای رهبری آموزشی با کیفیت در مدارس را هشت گروه 1. پرورش و تقویت روابط انسانی 2. تصویرسازی از چشم انداز 3. توسعه فرهنگ یادگیری و آموزش 4. رهبری یک جامعه یادگیرنده 5. مدیریت عملیات و منابع 6. پاسخگویی به جامعه محلی 7. حمایت از کار و دانش بنیادین 8. توسعه ظرفیت رهبری شکل می‌دهند. نتایج این تحقیق با مطالعات پژوهش حاضر همخوانی دارد.

نتایج و الگوی به دست آمده در این پژوهش با نتایج پژوهش‌های تورانی (1396): بهرنگی (1394): فرزانه و همکاران (1394): نیکنامی (1390): جهانیان (1398): نوده و همکاران (1389): پیچ و همکاران (2015): سیکر

## منابع

بهرنگی، م (1394). مدیریت آموزشی و آموزشی. چاپ چهاردهم: کمال تربیت. پاهنگ، ن؛ مهدیون، ر؛ یاریقلی، ب (1396). بررسی کیفیت مدارس و شناسایی عوامل مؤثر بر آن، فصلنامه علمی و پژوهشی مدیریت مدرسه، بهار و تابستان (1396)، 5 (1): صص 173-193.

- سرمدی، م و صیف، م (1387). مدیریت فرایند آموزش، چاپ اول: دانشگاه پیام نور.
- سند تحول بنیادین در آموزش و پرورش (1390). شورای عالی انقلاب فرهنگی، تهران: دبیر خانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- صافی، ا (1384). سازمان و قوانین آموزش و پرورش، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- علیجان نوده پشنگی، م؛ بهرنگی، م؛ عبدالهی، ب و زین آبادی، ح (1397). «مؤلفه‌های اثر بخشی رهبری آموزش و یادگیری کلاس درس در مدارس متوسطه». فصلنامه پژوهش در یادگیری آموزشگاهی و مجازی، سال ششم، شماره 2، بهار 1397، صص: 80-65.
- فرزانه، م؛ پورکریمی، ج و نوروزی، م (1394). ارائه الگوهای صلاحیت حرفه ای مدیران مدارس متوسطه. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.
- کومبز، ف (1994). برنامه‌ریزی آموزشی چیست؟، ترجمه، برهان منش (1356)، چاپ سوم: دانشگاه تهران.
- محمدپور، ا؛ رضایی، م (1387). «درک معنایی پیامدهای ورود نوسازی به منطقه اورامان کردستان ایران به شیوه پژوهش زمینه ای»، مجله جامعه شناسی ایران، 2 (9)، صص 30-1.
- میرکمالی، م (1392). رهبری و مدیریت آموزشی، تهران، چاپ هیجدهم: یسپرون.
- نجف زاده، ا (1397). راهنمای جامع برنامه تعالی مدرسه، اردبیل، چاپ اول: نگین سبلان.
- نوراد صدیق، میترا؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم؛ آراسته، حمیدرضا و زین آبادی، حسن رضا (1397). «شناسایی مؤلفه‌های توسعه مدیران با استعداد در مدارس غیر دولتی»، فصلنامه پژوهش در یادگیری آموزشگاهی و مجازی، سال پنجم، شماره 4، صص: 70-53.
- نودهی، ح؛ تسلیمی، م؛ میرکمالی، م؛ میرسپاسی، ن (1389). طراحی مدل مناسب تعالی سازمانی در آموزش و پرورش (مدارس متوسطه)، فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره 101، صص 27-7.
- نیکنامی، م (1395). نظارت و راهنمایی آموزشی، تهران، انتشارات: سمت.
- هومن، ح (1394). راهنمای عملی پژوهش کیفی، تهران: سمت.
- Ayeni, A. , Joshua, I. & Olusola, W. (2013). A Conceptual model for school based management operation and quality assurance in Nigerian secondary school.
- Bayarystanova, E. , Arenova, A. , & Nurmhametova, R. (2014). Education System Management and Professional Competence of Managers. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 140, 42-431.
- Bosh, T. (2011). Theories of Educational Leadership and Management UK, SAGE Publications Ltd.
- Education, A. (2018). Teaching quality standard. Alberta Education. Retrieved on May, 6, 2019.
- Helene, A. (2008) competencies management. and learning oeganizational memory”journal of knowledge anagement. kempston: 166. 5. p. 15. Journal of Education and Learning, 2 (2), 36-43.
- Ordonez, R. miltiadis lytras. (2008). Competencies and human resource management: Implications for organizational competitive. Advantage. Journal of knowledge management. Kempstonvel 12. 166. 6. 48.
- Pech, S, Siribanpitak, P. & Sumettikoon, P. (2015). Development of A Dual – System School Management Model For The Kingdom Of Cambodia. Human Sciences Journal,
- Pelit, A. (2015). Comparison of the models adopted regarding the training and appointment of school administrators (Turkey, France, Denmark and England sample). In Chaos, Complexity and Leadership 2013 (pp. 331-342). Springer, Cham. Retrieved from www. assumptionjournal. au. edu /index. php/ Scholar/article/ download//.
- Stephen, j. Knezevich, Administration of public Education, 3rded. (New York: Harper and Row, 1975), p. 12.
- Sykes, A. (2015). Models of Educational Management: The Case of a Language Teaching Institute. Journal of Teaching and Education, 4 (1), 17-23.
- Young, M & Dulewicz. V. (2005). A model of command, leadership and management competency in the British Royal Navy. Leadership & Organization Development. Vol. 25 No 3 2005.