

Research Paper

Designing and Presenting a suitable model for the improvement of school management quality in primary schools

Ali KarimiArghini¹, Nouredine Mirzaei^{2*}, Gholamhossein Entesarfoumeni³

1- PhD Candidate on Educational Management, Dept. of Educational Sciences and Psychology, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran.

2- Assistant Professor of Educational Sciences and Psychology Department, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran

3- Assistant Professor of Educational Sciences and Psychology Department, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran

Received: 2020/2/7

Accepted: 2020/6/5

PP:1-18

Use your device to scan and read the article online



DOI:

10.30495/jedu.2022.24116.4842

Keywords:

Quality, Primary Schools, School Management, Model designing

Abstract

Introduction: This study aimed to provide a suitable model for the improvement of school management quality in primary schools of Zanjan province.

research methodology: This study was performed using a mixed method of explorative plan-tool development model. Data collection sources in the qualitative part of the research included semi-structured interviewing 23 people, notes, public and private documents that were converted to textual data and the text was then coded using the content analysis technique. based on the results of the qualitative section, the measuring tools 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 (0.93).

Findings: analysis of structural equation modeling was used for testing mentioned scale. The statistical population of the study in the quantitative section were all experts, educational leaders and principals of elementary schools in Zanjan province (1079 people). In addition, 120 documents obtained from scientific texts were recorded and used. purposive sampling method was used in the qualitative part of the study whereas in the quantitative section according to the (sample size of 283 people) data were collected by cluster sampling method from different cities and regions of the province. The results of the qualitative section showed that the model of school management quality improvement has 8 factors, 26 criteria and 107 indicators. Amos software was used for quantitative data analysis

Conclusion: The result of statistical tests displayed that the designed model enjoys very favorable fitness for the improvement of school management quality in primary schools of Zanjan province.

Citation: KarimiArghini Ali, Mirzaei Nouredine, Entesarfoumeni Gholamhossein. (2022). Designing and Presenting a suitable model for the improvement of school management quality in primary schools .Journal of New Approaches in Educational Administration; 12(6):1-18

Corresponding author: Nouredine Mirzaei

Address: Assistant Professor of Educational Sciences and Psychology Department, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran

Email: mirza683@gmail.com

Extended Abstract

Introduction:

This study aimed to provide a suitable model for the improvement of school management quality in primary schools of Zanjan province. This study was performed using a mixed method of explorative plan-tool development model.

Context:

In the form of a logical model based on the understanding and interpretation of education experts and experts on factors, criteria and indicators of quality improvement in school management in primary schools to be identified by identifying these factors, education officials can with proper planning And operationally, apply the school quality management model appropriate to primary schools.

Goal:

The goal of present study is to provide an appropriate model for improving the quality of school management in primary schools with respect to factors, criteria and indicators.

Method:

This study was performed using a mixed method of explorative plan-tool development model. Data collection sources in the qualitative part of the research included semi-structured interviews that were converted to textual data and open coding, axial and selective coding was used. the measuring tools designed in the form of a questionnaire consisted of 9 factors and 28 criteria based on the identified components. Its face and content validity was verified by experts and finally the reliability coefficient was (0.98). Structural equation modeling analysis was used to estimate the validity of the proposed model.

The statistical population of the study was principals of elementary schools of Zanjan province. Non- probability purposive sampling method was used in the qualitative part of the study whereas random classified sampling method was applied in the quantitative part.

Findings:

Data analysis and conclusions from the research findings were used through content analysis. The result of statistical tests displayed that the designed model enjoys very favorable fitness for the improvement of school management quality in primary schools of Zanjan province.

The qualitative findings of the research have 8 factors, 26 criteria and 107 indicators. The obtained factors are: planning factor, education and learning, educational and extracurricular activities, physical education and health, participation, establishing human and moral relations, Monitoring, evaluation and management of administrative and executive affairs, therefore, in the obtained model, these factors interact with each other and each of these factors has criteria and indicators

Results:

By doing first-order confirmatory factor analysis, mentioned scale tools were modified to 8 factors and 26 criteria. the results of the second-order confirmatory factor analysis showed that the eight factors mentioned have the appropriate factor load to predict the quality improvement model of school management. In addition, fit indices such as, (CMIN/DF) which is equal to 1.986, (RMSEA)=0.051, (GFI)=0.943, (AGFI)=0.929,(CFI)=0.970, (NFI)=0.966, (TLI)=0.962, (IFI)=0.981 and (RFI)= 0.951.

مقاله پژوهشی

طراحی و ارائه الگوی مناسب برای ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی در مدارس ابتدایی

علی کریمی ارقینی^۱، نورالدین میرزایی^{۲*}، غلامحسین انتصار فومنی^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد زنجان، ایران.
۲. استادیار و عضو هیئت علمی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد زنجان، ایران.
۳. استادیار و عضو هیئت علمی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد زنجان، ایران.

چکیده

مقدمه و هدف: پژوهش حاضر با هدف طراحی و ارائه الگوی مناسب برای ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی در مدارس ابتدایی استان زنجان انجام شده است.

روش شناسی پژوهش: روش پژوهش ترکیبی با طرح اکتشافی- مدل توسعه ابزار بود. منابع گردآوری داده ها در بخش کیفی پژوهش شامل مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۲۳ نفر، یادداشت برداری، اسناد عمومی و خصوصی بوده که به داده های متنی تبدیل شده و پس از آن کدگذاری متن با استفاده از تکنیک تحلیل محتوا صورت گرفت. براساس نتایج بخش کیفی، ابزار اندازه گیری براساس مؤلفه های شناسایی شده در قالب پرسشنامه ۱۰۷ سوالی طراحی گردیده و روایی صوری و محتوایی آن با استفاده از نظر متخصصان تأیید و در نهایت ضریب پایایی به دست آمده (۰/۹۳) بود. برای برآورد اعتبار الگوی ارائه شده از تحلیل مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شد. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی کلیه کارشناسان، راهبران آموزشی و مدیران مدارس ابتدایی استان زنجان (۱۰۷۹ نفر) بودند. علاوه براین، از تعداد ۱۲۰ سند به دست آمده از متون علمی یادداشت برداری و استفاده شد. برای تحلیل داده های کمی از نرم افزار Amos استفاده شد.

یافته ها: در بخش کیفی از نمونه گیری هدفمند و در بخش کمی با توجه به (حجم نمونه ۲۸۳ نفر) به روش نمونه گیری خوشه ای از شهرها و مناطق مختلف استان داده ها جمع آوری گردید. نتایج بخش کیفی نشان داد که الگوی ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی دارای ۸ عامل، ۲۶ ملاک و ۱۰۷ نشانگر است.

بحث و نتیجه گیری: نتایج تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم نشان داد که عوامل ۸ گانه (برنامه ریزی، آموزش و یادگیری، فعالیت های پرورشی و فوق برنامه، تربیت بدنی و سلامت، مشارکت، برقراری روابط انسانی، نظارت و راهنمایی، مدیریت امور اداری و اجرایی) دارای بار عاملی مناسب جهت پیش بینی الگوی ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی است.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۱/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۳/۱۶

شماره صفحات: ۱-۱۸

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

10.30495/jedu.2022.24116.4842

واژه های کلیدی:

کیفیت، مدارس ابتدایی، مدیریت آموزشی، طراحی الگو

استناد: کریمی ارقینی علی، میرزایی نورالدین، انتصار فومنی غلامحسین (۱۴۰۰). طراحی و ارائه الگوی مناسب برای ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی در مدارس ابتدایی، دوماهنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۲ (۶): ۱-۱۸

* نویسنده مسول: نورالدین میرزایی

نشانی: استاد یارو عضو هیئت علمی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد زنجان، ایران.

پست الکترونیکی: mirza683@gmail.com

مقدمه

امروزه نظام آموزش و پرورش بنا به ضرورت دگرگونی های اجتماعی، یکی از سازمان های پیچیده و بزرگ اجتماعی در هر کشور به شمار می آید و با رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی پیوندی ناگسستگی دارد و به تدریج از یک حالت ساده و ابتدایی به یک حالت پیچیده درآمده است (Safi, 2005). آموزش و پرورش کشور ایران نیز به جهت واقع شدن در آستانه اجرای تحول بنیادین (درافق ایران ۱۴۰۴) با گذشته تفاوت های زیادی دارد و انتظار می رود در فرایند تربیت مدیران مدارس و ارتقاء کیفیت مدیریت اقدامات ویژه ای صورت گیرد. چرا که از یک سو اسناد تحول بنیادین به ویژه سند ملی آموزش و پرورش از مطالبات رهبری معظم انقلاب اسلامی و تمنای همه ذی نفعان داخلی و خارجی آن است و از سوی دیگر دانش آموزان لایق، شایسته بهترین ها در فرایند تعلیم و تربیت هستند. براین اساس در سیاست های وزارت آموزش و پرورش توجه به تربیت دانش آموزان در تراز نظام جمهوری اسلامی ایران مورد تأکید فراوانی قرار گرفته و ارتقای کیفیت آموزش جزء کلیدی ترین راهبردها برآورد شده است. از آن جا که تحقق این راهبرد نیازمند سیاست های مشخص در مولفه ها و اجزاء مختلف نظام آموزشی به ویژه مدیریت آموزشی و رهبری می باشد، اصلاح، بهبود و تقویت آن در مدارس ضروری است. نیاز روز افزون به مدیریت آموزشی ناشی از تغییرات کلی است که از آغاز دوره ی جدید آموزش رسمی ایران در عناصر مختلف آموزشی و بافت آن صورت گرفته است (Behrangi, 2015).

بر اساس نکات یاد شده، با توجه به این که پژوهش ترکیبی جامعی در زمینه ارتقا و بهبود مدیریت کیفیت در مقطع ابتدایی استان زنجان انجام نگرفته است، ضرورت انجام این پژوهش بیش از پیش احساس می شود. در واقع جستار حاضر در صدد بررسی و پاسخ به این سوالات است که از دیدگاه متخصصان و کارشناسان آموزش ابتدایی الگوی مناسب برای ارتقا و بهبود کیفیت مدیریت آموزشی کدام است؟ الگوی ارائه شده از نظر کارشناسان و متخصصان دارای چه عامل ها، ملاک ها و نشانگرها بوده و الگوی به دست آمده تا چه میزان از اعتبار مطلوبی برخوردار است؟

آثار و مبانی نظری متعددی در زمینه کیفیت و مدیریت آموزشی وجود دارد که به آن ها اشاره می گردد. از نظر کنزویج (مدیر آموزشی فرآیند 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 هدف های از پیش تعیین شده طراحی شده است (Mirkamali, 2013). نظام مدیریت آموزشی نقش کلیدی در بهبود کیفیت آموزشی استادان و بهبود یادگیری شاگردان دارد و این رشته «مدیریت آموزشی» به عنوان شاخه ای از آموزش عالی در پاسخ به نیاز های آموزشی وزارت آموزش و پرورش نقش حساسی دارد (Behrangi, 2015).

مدیران مدارس باید با تمرکز بر فرایند و اصلاح و بهبود و بهینه سازی آن، از امکانات محدود و موجود، حداکثر استفاده را ببرند. آنان نباید در ورودی های سیستم مدرسه متوقف شوند؛ بلکه باید در فرایند سیستم مدرسه با نگاه به نتایج و خروجی ها تلاش کنند (Turani, 2017). مدل مناسب تعالی سازمانی در آموزش و پرورش توسط (Nadeh, & et al) ارائه شده است. در این مدل اخلاق و مسوولیت اجتماعی، مدیریت و رهبری از معیارهای هستند که مانند چتر و پایه سایر معیارها را پوشش می دهند. در پژوهشی با عنوان «مدل مفهومی برای تضمین کیفیت و عملکرد مدیریت مدارس خودگردان در مدارس نیجریه» با استفاده از نگرش سیستمی در قالب درونداد، فرایند و برونداد به ارائه مؤلفه های مدیریت مدارس نیجریه در قالب مدل مفهومی تضمین کیفیت پرداختند (Ayeti & Joshua, 2013).

سلامت هر جامعه به کیفیت نظام آموزشی آن وابسته است. اگر دانش آموزان در نظام آموزشی ارزش ها، هنجارها و مهارت های اجتماعی لازم برای شهروند خوب بودن را نیاموزند و هم چنین مهارت ها و تخصص های لازم برای انجام وظایف فردی و اجتماعی خود را بطور مؤثر و کارآمد فرا نگیرند، واحد های آموزشی رسالت خود را به انجام نرسانیده اند. تحقق این رسالت مستلزم توجه به کیفیت نظام آموزشی است (Najafzadeh, 2018). 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 ی مدیریت کیفیت در تمامی جوانب و شئون جامعه بشری ایفا می کند (Sarmadi & Seif, 2008).

یافته های پژوهشی (Khaleghi & et al, 2018) نشان داد شرایط علی برای ارتقای کیفی آموزش و بهسازی فرهنگ نیاز به آموزش، تعهد سازمانی، عوامل در شرایط مداخله گر انگیزش، ارتباطات مناسب، شرایط زمینه ای استاندارد سازی آموزش، منابع موجود، فرهنگ و جو سازمانی مناسب، مدیریت آموزش سازمانی، عوامل سازمانی و انسانی هستند. (Pahang & et al, 2017) در پژوهشی با عنوان «بررسی کیفیت مدارس و شناسایی عوامل مؤثر» به نتایج زیر دست یافتند؛ عوامل مؤثر بر کیفیت مدارس از دیدگاه متخصصان تعلیم و تربیت عبارتند از ۱- عوامل محیطی کیفیت مدارس ۲- ویژگی های معلم ۳- امکانات و تجهیزات ۴- مدیر مدرسه ۵- ویژگی های دانش آموز ۶- روابط انسانی در مدرسه ۷- خانواده ۸- اهداف آموزشی و محتوای تدریس ۹- منابع (مالی و انسانی) ۱۰- روش تدریس. (Nasiri Valikboni & et al, 2016)

تحقیقی با عنوان «کاوش بالندگی مدیران مدارس ابتدایی» با روش کیفی مبتنی بر نظریه داده بنیاد در جامعه آماری مدیران مدارس در یافته های خویش بالندگی مدیران مدارس ابتدایی را شامل: شرایط علی (نیاز به بهبود مستمر، تغییر در دانش و داده های بنیادی، مسایل مالی و رفاهی)، پدیده محوری (برنامه بالندگی مشارکتی)، راهبردها (ایجاد مراکز بالندگی در ادارات آموزش و پرورش، روش های اجرایی مستقیم و غیر مستقیم)، زمینه (جو باز و حمایتی، فرهنگ مشارکتی، فناوری های نوین)، شرایط مداخله گر (قوانین و مقررات تسهیل کننده شایستگی مدرسان) و پیامدها (بالندگی فردی و حرفه ای مدیران، موفقیت تحصیلی دانش، آموزان توسعه مدرسه به عنوان سازمان یادگیرنده و تربیت شهروند بالنده) بیان نمودند. (Abdollahi & et al, 2015) در تحقیقی با عنوان «شایستگی های مدیران آموزشی و منابع انسانی» با روش کیفی در کارگاه دیکوم، شایستگی های مدیران آموزشی را: الف) شایستگی های مشترک (ویژگی های شخصیتی و اخلاقی، ادراکی، تعالی طلبی، بین فردی). ب) شایستگی های سازمانی (کسب و کار، رهبری، مدیریت عملکرد، تفکر استراتژیک و تصمیم گیری) بیان نموده اند. یافته های پژوهشی (Farzaneh & et al, 2015) با عنوان «ارائه الگوی صلاحیت های حرفه ای مدیران مدارس» نشان داد که صلاحیت های حرفه ای مدیران مدارس شامل چهار مؤلفه ای اصلی؛ ویژگی های روانشناختی، مهارتی، دانشی و نگرشی است.

(Niknami, 2015) در پژوهشی با عنوان نقش مدیریت در رهبری فرایندهای آموزش و پرورش بیان می کند که کیفیت مدیریت فعالیت های آموزشی، مهم ترین شاخص سطح کفایت و اثربخشی کل برنامه های آموزشی است؛ زیرا مدیریت با نقش تعیین کننده و مؤثری که در امر هدایت و رهبری فرایندهای آموزش و پرورش در جهت هدف های آن دارد، بالقوه هم می تواند موجب پیشرفت آن شود و هم موجب از هم پاشیدگی آن. بنابراین برای استفاده ای عاقلانه و مقتصدانه از زمان، سرمایه، کار و تلاش نیروی انسانی به منظور نیل به هدفهای آموزشگاهی باید به آموزش و تربیت تخصصی افراد مبادرت کرد که واجد ویژگیهای بارز و حرفه ای مدیریتی هستند. یافته های پژوهشی (Jahangian, 2010) نشان داد صلاحیت های مورد نیاز مدیران آموزشی عبارت اند از: صلاحیت های مدیریتی و رهبری، اجتماعی، تکنولوژی، فردی، اقتصادی، اخلاقی، معنوی و مذهبی، فکری، پژوهشی، محیطی، سیاسی و فرهنگی، جهانی و بین المللی اندیشیدن.

یافته های پژوهشی انجمن معلمان (Alberta Education, 2018) شایستگی های عملیاتی مدیران و استانداردهای رهبری آموزشی با کیفیت در مدارس را در هشت گروه به شکل زیر بیان کرده اند: ۱- پرورش و تقویت روابط انسانی ۲- تصویر سازی از چشم انداز ۳- توسعه فرهنگ یادگیری و آموزش ۴- رهبری یک جامعه یادگیرنده ۵- مدیریت عملیات و منابع ۶- پاسخگویی به جامعه محلی ۷- حمایت از کار و دانش بنیادین ۸- توسعه ظرفیت رهبری. (Garcia & Salinas, 2018) در مطالعه با عنوان «بهترین شیوه های رهبری در یک مدرسه نمونه در جنوب تگزاس» مدارس نمونه را نیروی قدرتمندی در جنبش اصلاحات مدارس آمریکا دانسته اند و این مطالعه بهترین شیوه های رهبری را در سه شاخص اصلی: ۱) تمرکز آکادمیک ۲) گردش های کارکنان ۳) سطح سازمانی بیان می دارد. (Robert K & et al, 2018) در تحقیقی با عنوان «شایستگی ها، مهارت های مدیران و سرپرستان در مدارس» ویژگی های رهبری در مدارس جدید و چالش های گریبان گیر مدیران را بررسی کرده اند و می گویند رهبری مؤثر مدرسه باید شایستگی های اصلی را داشته باشد تا بتواند به نتایج مؤثر در کیفیت بخشی دست یابد. دوازده ویژگی مدیران اجرایی مدارس بر پایه تحقیق ارائه شده است که با یکدیگر مرتبط هستند؛ شامل ۱. مدیریت مدرسه ۲. قانون مدرسه ۳. رهبری آموزشی ۴. مدیریت منابع ۵. چشم انداز ۶. تغییر رهبری ۷. ارتباطات ۸. برنامه ریزی ۹. مدیریت داده ها ۱۰. روابط اجتماعی ۱۱. راهبرد های مختلف یادگیرنده ۱۲. همکاری را ارائه داده اند.

(Pelit, 2015) در مطالعه ای تطبیقی که بر روی چهار کشور فرانسه، انگلیس، ترکیه و دانمارک انجام داده است مدارک و شرایط احراز مدیریت مدارس را در این ۴ کشور به طور اجمالی در جدولی در پنج محور: ۱- شرایط احراز و درخواست کننده ۲- آموزش پیش از خدمت ۳- آموزش ضمن خدمت ۴- انتصاب ۵- ارزشیابی و استخدام بیان می کند. (Chauhan & Sharma, 2015) در پژوهشی نقش مدیریت کیفیت فراگیر را در تربیت معلم مورد نقد و بررسی قرار دادند و کیفیت در تربیت معلم را در چهار حوزه معرفی کردند: برتری در اعتبار، برتری در منابع، برتری در محتوا و برتری در نتایج. ایشان معتقدند برای بررسی مدیریت کیفیت در تربیت معلم باید این چهار حوزه را مورد بررسی قرار داد. (Kanokorn & et al, 2014) در پژوهش خود «با عنوان توسعه حرفه ای مدیران مدارس» دریافتند که رضایت مندی بیشتر مدیران مدارس با اثربخشی فرایندهای آموزش و یادگیری تعیین می شود، همچنین نتایج پژوهش نشان داد که مدیران مدارس با استفاده از فعالیت هایی همچون اقدام پژوهی، برنامه ریزی استراتژیک و رهبری ساختاری، توسعه حرفه ای خود را ارتقا می دهند. هم چنین مدل مؤثر توسعه حرفه ای مدیران شامل ابعادی همچون ارزیابی نیازهای هدف گذاری، توانمندسازی، خودآموزی، سمینارهای متمرکز، اقدام پژوهی و ارزیابی مستمر می شود.

یافته های پژوهشی (Bayarystanova & et al, 2014) در کشور قزاقستان نشان داد؛ بین صلاحیت های حرفه ای مدیران و موفقیت سازمان های آموزشی کشور قزاقستان رابطه وجود دارد. (Helen abel, 2008) در تحقیقی با عنوان «صلاحیت های مدیر و یادگیری سازمانی» بیان می کند که تعهد داشتن، دانش و مهارت حرفه ای، آموزش و یادگیری، ارتباطات مؤثر سازمانی، بهره گیری از فناوری اطلاعات و

ارتباطات، هدف گذاری مناسب و استاندارد سازی از مهم ترین صلاحیت های مورد نیاز مدیر است. (Young & Dulewicz) در پژوهشی صلاحیت های مدیریت و رهبری آموزشی را در بعد توانایی ها و مهارت های مدیریتی شامل: برنامه ریزی، هماهنگی، تصمیم گیری، کنترل و نظارت و مدیریت زمان بیان می کند. نتایج تحقیقات (Bahamonde & Mayday, 2002) نشان داد؛ مدیرانی که مدارس آن ها اثربخشی کمتری داشت فرهنگ مدرسه ی آنها بیشتر از نوع فرهنگ تهاجمی - تدافعی بود. ولی مدیرانی که مدارس آن ها اثربخشی بیشتری داشت فرهنگ آن ها بیشتر از نوع فرهنگ مشارکتی بود.

مدیریت در نظام آموزش و پرورش از اهمیت بالایی برخوردار است؛ به طوری که اگر قرار باشد در نظام آموزش و پرورش تحولی صورت بگیرد، این تحول باید از مدیریت نظام آغاز شود (Coombs, 1994).

بررسی فعالیت های انجام شده در زمینه بهبود و ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی نشان می دهد در زمان آغاز این پژوهش در مطالعات مربوط به مدیریت آموزشی الگوی که به کشف عوامل و ملاک های بهبود مدیریت در مدارس ابتدایی بپردازد موجود نبود. اگر چه برخی پژوهش ها به بعضی از ابعاد و جوانب مدیریت و رهبری آموزشی در مدارس بصورت جزئی پرداخته اند. اما هنوز جامعه ی مدیریت آموزشی در مدارس ابتدایی، از کیفیت، فاصله دارد. بنابراین با توجه به این شکاف مطالعاتی در مطالعات مدیریت آموزشی در کشور و نقش انکار ناپذیر کیفیت مدیریت در موفقیت دانش آموزان و نیز لزوم توجه و اهتمام دست اندر کاران نظام آموزشی به ارتقای سطح عملکرد مدرسه و کیفیت آن بر اساس بهبود فرایندهای مدیریت مدرسه در راستای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، در این شرایط ضروری است با رهیافتی نوین و با نگرشی واقع بینانه تر و عمیق، الگویی جهت ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی در مدارس ابتدایی از دیدگاه متخصصان، کارشناسان آموزش و مدیران مدارس ابتدایی استان زنجان طراحی، و سپس، اعتباریابی شوند. بر این مبنا اهداف این پژوهش به شرح زیر است:

۱. شناسایی و تدوین عامل های ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی در مدارس ابتدایی.
۲. شناسایی و تدوین ملاک های هر یک از عوامل تشکیل دهنده الگوی ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی.
۳. شناسایی و تدوین نشانگرهای هر یک از ملاک های الگوی ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی.
۴. ارائه الگوی مناسب برای ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی در مدارس ابتدایی با توجه به عامل ها، ملاک ها و نشانگرها.
- ۵- میزان اعتبار الگوی مناسب برای ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی از دیدگاه خبرگان آموزش و پرورش..

روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی، برای انجام این پژوهش از روش تحقیق ترکیبی با طرح اکتشافی - مدل توسعه ابزار استفاده شده است. مرحله اول روش کیفی: در گام اول برای شناسایی عامل ها و ملاک ها تحلیل متن انجام شد. تحلیل محتوا یک روش مستقل است که می تواند در راستای رسیدن به الگو یا چارچوبی مفهومی، توصیف و تلخیص داده ها، استنباط از آن ها و تدوین نظریه به کار رود. زمانی که پژوهشگر سعی دارد در حوزه ای جدید به فهمی تازه دست یافته و مدل یا نظریه ای در آن زمینه تدوین کند، از تحلیل محتوایی استقرایی بهره می گیرد (Momeni Rad, & et al 2013). داده های پژوهش حاضر از منابعی چون مصاحبه نیمه ساختار یافته، یادداشت برداری از اسناد عمومی و خصوصی به دست آمد. از طریق انجام مصاحبه با ۲۳ نفر از صاحب نظران در مدیریت مدارس اعم از مدیران، کارشناسان و راهبران آموزشی اداره کل آموزش و پرورش استان زنجان و یادداشت برداری و بررسی اسناد (از قبیل سند تحول بنیادین، مصوبات شورای عالی و سند برنامه درسی ملی آموزش و پرورش) وب سایت ها، کتب و مقالات در زمینه بهبود کیفیت مدیریت داده ها جمع آوری شد، سپس داده های حاصل از موارد مذکور به داده های متنی تبدیل گردید. به منظور بررسی نظام مند توده بزرگی از داده های گردآوری شده به واحد سازی و مقوله بندی داده ها اقدام شد. پس از آن کدگذاری متن با استفاده از تکنیک تحلیل محتوا انجام گرفت.

در بخش کیفی برای جمع آوری داده ها از ۲۳ نفر متخصص و کارشناس حوزه مدیریت در مدارس ابتدایی در اداره کل آموزش و پرورش استان زنجان و مناطق ۱۴ گانه استان و راهبران آموزشی و کارشناسان آموزش ابتدایی با مدرک دکتری در رشته علوم تربیتی با گرایش مدیریت آموزشی، برنامه ریزی درسی، فلسفه و تحقیقات آموزشی در سال تحصیلی ۹۸-۹۷ مصاحبه به عمل آمد. ۱- ادارات آموزش و پرورش استان زنجان (۸ نفر) ۲- اداره آموزش و پرورش شهرستانها (۸ نفر) ۳- ادارات آموزش و پرورش مناطق (۷ نفر). در این تحقیق از روش نمونه گیری هدفمند استفاده شده است.

(Human, 2015) حجم نمونه را در نمونه گیری هدفمند برای گروه های همگن ۶ تا ۸ نفر پیشنهاد می کند. از آن جا که در این پژوهش سه گروه از کارشناسان و صاحب نظران انتخاب شده و از هر گروه ۶ تا ۸ نفر به صورت نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. با این وجود نمونه گیری و گردآوری اطلاعات در بخش کیفی تا زمانی ادامه می یابد که فرایند تجزیه و تحلیل و اکتشاف به اشباع نظری برسد. به این ترتیب، نتایج پاسخ های داده شده یا مصاحبه های انجام شده با صاحب نظران به اندازه ای به یکدیگر شباهت دارند که منجر به تکراری شدن پاسخ

ها یا مصاحبه ها شده و داده های جدید در آن ها وجود نداشته باشد، تعداد مصاحبه ها را کافی دانسته و پژوهشگر دست از مصاحبه خواهد کشید (Mohammadpour, & et al 2008).

در مرحله دوم از روش تحقیق کمی استفاده گردید. ابتدا براساس نتایج بخش کیفی، ابزار اندازه گیری براساس مؤلفه های شناسایی شده و در قالب پرسشنامه ۱۰۷ سؤالی طراحی گردید. برای به دست آوردن ضریب پایایی پرسشنامه طراحی شده، در بین ۲۵ نفر از متخصصان رشته مدیریت آموزشی و مدیران میانی و عالی وزارت آموزش و پرورش که دارای مدرک تحصیلی دکتری و حداقل کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، توزیع گردید و در نهایت ضریب پایایی به دست آمده (۰/۹۳) بود. برای برآورد اعتبار الگوی عرضه شده از تحلیل مدل یابی معادلات ساختاری استفاده شد. جامعه آماری کمی شامل ۱۰۷۹ نفر و با توجه به جدول مورگان ۲۸۳ نفر حجم نمونه پژوهش شامل کارشناسان، راهبران آموزشی و مدیران مدارس ابتدایی استان زنجان بودند. در بخش کیفی از نمونه گیری هدفمند و در بخش کمی از روش نمونه گیری تصادفی خوشه ای از شهرها و مناطق استان زنجان بهره گرفته شد. برای تحلیل اطلاعات کمی از نرم افزار ای موس نسخه ۲۴ استفاده شد. قبل از انجام تحلیل عاملی، مقادیر کیزر-میر-الکین (KMO) و آزمون بارتلت مورد آزمون قرار گرفت. مقیاس (KMO) شاخص کفایت نمونه گیری نامیده می شود که مقادیر مشاهده شده را با همبستگی جزئی را مقایسه می کنند. وقتی مقدار KMO بزرگ تر از ۰/۶ باشد، به راحتی می توان تحلیل عاملی کرد. آزمون کرویت بارتلت بیانگر معنی داری ماتریس داده ها برای تحلیل عاملی است و معنی داری آزمون بارتلت حداقل شرط لازم برای انجام تحلیل عاملی است (Zare & et al, 2018).

یافته ها

یافته های کیفی پژوهش دارای ۸ عامل، ۲۶ ملاک و ۱۰۷ نشانگر است برای شناسایی عوامل، ملاک ها و نشانگرهای (مفاهیم) الگوی مناسب برای ارتقای کیفیت مدیریت آموزشگاهی در مدارس ابتدایی، ابتدا در مرحله کدگذاری باز متن مصاحبه ها تحلیل محتوای عرفی شد؛ یعنی متن مصاحبه ها به صورت خط به خط تجزیه و تحلیل شدند. مفاهیم بی ربط و نامناسب حذف، جملات و مفاهیم کلیدی استخراج و مفاهیم مشابه در هم ادغام شدند. سپس در مرحله کدگذاری محوری مفاهیم مشابهی که در مرحله کدگذاری باز شناسایی شده بودند، دسته بندی شدند و بر اساس نزدیکی و مشابهت مفاهیم، ملاک ها شکل گرفتند؛ در نهایت، در نتیجه کدگذاری باز و محوری نتایج زیر حاصل شد. که جداگانه در جداول به آن ها اشاره می گردد.

جدول ۱. ملاک و نشانگرهای عامل برنامه ریزی (برنامه محوری)

ملاک ها	نشانگرها (مفهوم)
آگاهی از مفاد مندرج در سند آ.پ	-در دسترس بودن سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، برنامه درسی ملی، برای همه ی کارکنان -در دسترس بودن اهداف دوره ی تحصیلی برای همه ی کارکنان
تنظیم و تدوین برنامه سالانه جامع	-آگاهی و تبیین و توجیه اسناد تحولی آموزش و پرورش از طرف مدیرمدرسه برای همه کارکنان - اعتقاد و پذیرش سند تحول و پاسخگویی کارکنان در تحلیل نقش خود برای تحقق اسناد تحولی -میزان بهره مندی از ظرفیت همه ذی نفعان در طراحی و تنظیم برنامه سالانه و عملیاتی مدرسه -تدوین چشم انداز و مأموریت مدرسه در راستای ماهیت و اهداف دوره ابتدایی
	-احصاء و اولویت بندی نیازها، تعیین وضعیت موجود و مورد انتظار، هدف گذاری و...در تنظیم برنامه سالانه -تعیین مسوول اجرا، زمان، و اعتبار مورد نیاز برای اقدامات برنامه عملیاتی مدرسه
تدوین میثاق نامه مدرسه	-تدوین میثاق نامه ی کارکنان، دانش آموزان، اولیا -آگاهی ذی نفعان از میثاق نامه ها

در این محور برنامه ریزی در سطح مدرسه مورد توجه قرار گرفته است. البته منظور از برنامه ریزی صرفاً برنامه عملیاتی مدرسه نیست. بلکه مجموعه ای از اسناد مختلف را شامل می شود که در ارتباط با یکدیگر هستند و یک کل را ترسیم می کنند. در این مقوله، مقوله های عمده

ای چون آگاهی از مفاد مندرج در اسناد تحولی آموزش و پرورش، تدوین برنامه عمل مدرسه، تدوین میثاق نامه مدرسه و آگاهی ذی نفعان نسبت به برنامه عمل و میثاق نامه قرار دارند.

جدول ۲. ملاک و نشانه‌های عامل آموزش و یادگیری

ملاک ها	نشانه‌ها (مفاهیم)
بهره گیری از روش های فعال و خلاق در فرایند یاددی یادگیری	- کیفیت طراحی آموزشی معلمان (تهیه طرح درس مناسب با رویکرد برنامه درسی ملی) و به کار گیری روش های خلاق و نوین در تدریس
	- برقراری ارتباط سازنده در تدریس، ایجاد نشاط و مدیریت در کلاس درس،
	- بهرمندی از محیط های متنوع یادگیری از جمله پژوهش سرا، کانون، کتابخانه عمومی، مراکز کار آفرین
	- ارتقا سواد رسانه ای معلمان و توسعه بهره وری از فناوری اطلاعات و ارتباطات در تدریس
توانمند سازی و آموزش اعضای شورای مدرسه ، شورای معلمان و شورای دانش آموزی	- تشویق و ترغیب معلمان برای شرکت مؤثر در جشنواره های الگوی تدریس و فعالیت های علمی - تخصصی
	- تقویت کتابخانه های کلاسی به عنوان بهترین و موثر ترین نوع کتابخانه در مدارس ابتدایی
	- تقویت شایستگی های پژوهشی معلمان با تاکید بر پژوهش های گروهی از جمله درس پژوهی ، اقدام پژوهی و طرح جابر
	- توانمندسازی و آموزش اعضای شورای مدرسه ، شورای معلمان و شورای دانش آموزی
توانمند سازی معلمان در خصوص آموزش قرآن	- افزایش اطلاعات دانش و مهارت های حرفه ای معلمان و مربیان نظیر برگزاری کارگاه های آموزشی
	- توانمندسازی معلمان و دانش آموزان در زمینه موضوعات هنری و پرورش خلاقیت
	- توانمند سازی و تشویق دانش آموزان برای مشارکت در فعالیت های خیریه و تعاونی در جامعه
	- اجرای طرح مهارت های زندگی و آداب اسلامی از طریق نمایش، قصه گوئی و داستان نویسی ..
آموزش مهارت های زندگی و شهروندی	- برگزاری کارگاه های آموزشی و کلاس های آموزش خود مراقبتی
	- برنامه ریزی به منظور شناسایی و رشد و شکوفایی استعداد های شغلی دانش آموزان (شهاب)
	- توسعه و تقویت آموزش پژوهش محور در مدرسه و کلاس مهارت آموزی برای دانش آموزان
	- اجرای برنامه ویژه مدرسه (طرح بوم) و تکالیف مهارت محور
ساخت و بهره گیری از مواد رسانه ای و آزمایشگاهی	- آموزش اصلاح الگوی مصرف
	- تولید محتوای الکترونیکی ویژه همکاران
	- انجام فعالیت آزمایشگاهی و دست ورزی با وسایل آموزشی و انجام فعالیت های علمی توسط دانش آموزان
	- استفاده از طبیعت به عنوان بزرگترین آزمایشگاه علوم تجربی و تدارک برنامه های اردویی
جذب و پوشش حداکثری دانش آموزان	- توسعه و تجهیز کلاس های هوشمند و سایت کامپیوتری مدرسه کار و فناوری
	- برپایی نمایشگاه هایی از آثار علمی - پژوهشی و دست سازه ها و تولیدات دانش آموزان
	- شناسایی و جذب دانش آموزان باز مانده از تحصیل
	- برنامه ریزی جهت دانش آموزان تلقیقی
بهره گیری از روش های ارزشیابی فرایندی	- طراحی فعالیت های متنوع آموزشی جهت دانش آموزان دارای افت تحصیلی
	- تقویت اجرای صحیح ارزشیابی کیفی توصیفی
	- طراحی و ارائه تکالیف عملکردی مناسب با نیاز های دانش آموزان در ایام تعطیلات بویژه عید نوروز
	- مشاهدات کلاس درس و تجزیه و تحلیل آن و ارائه بازخورد مناسب و راهکارهای لازم به معلمان

آموزش و یادگیری عبارت است از پیش بینی برنامه ها و فعالیت های مناسب یادگیری و ایجاد شرایط به منظور اشتغال دانش آموزان در آن برنامه ها و فعالیت ها به گونه ای که تغییرات مورد نظر براساس اهداف، برنامه های درسی و محتوای یادگیری در رفتار آنان ایجاد شده و به توسعه توانمندی و ظرفیت های شناختی، نگرشی و مهارتی منجر گردد.

با ارتقای کیفیت مدیریت در مدارس تلاش می شود با به کارگیری روش های تدریس فعال، مؤثر و منعطف و نیز بهره گیری از فناوری های نو آموزشی و راهبردهای خلاقانه، دانش آموزان را در فراگیری روش های مساله یابی و حل مسئله و درک مفاهیم درسی و شناسایی ارتباط معنایی آن مفاهیم با عرصه ها و عناصر ساحت های تربیت و هم چنین کاربرد آموخته ها در زندگی یاری کند.

جدول ۳. ملاک و نشانگرهای عامل فعالیت های پرورشی و فوق برنامه

ملاک ها	نشانگرها
	-فراهم کردن زمینه برگزاری مسابقات فرهنگی، هنری و پرورشی
زمینه سازی برای بهره گیری از فضا	-غنی بخشی به محتوای برنامه های مراسم آغازین با رویکرد مبانی اعتقادی و دعا و نیایش -توجه به فضا و تجهیزات پرورشی به ویژه نمازخانه مناسب، تجهیز کتابخانه و سایت مدرسه
و تجهیزات مناسب پرورشی	-نیاز سنجی و اولویت بندی نیازهای پرورشی و فوق برنامه با توجه به استعداد های فرهنگی و هنری دانش آموزان از طریق خود اظهاری و اعلام والدین
	-اطلاع رسانی و ترغیب اولیا به استفاده حداکثری از فعالیت های فوق برنامه و فرهنگی و هنری
	-برگزاری محافل قرآنی و انجام جشن در مناسبت ها به ویژه برگزاری جشن تکلیف برای دختران
	-برگزاری نماز جماعت مراسم مذهبی، ملی و اجرای برنامه های آموزش عملی نماز
اجرای فعالیت های فوق برنامه و پرورشی	-فعالیت های غنی سازی اوقات فراغت دانش آموزان و معرفی و ارتباط با مراکز برون مدرسه ای جهت گذراندن اوقات فراغت -برگزاری جشنواره مشاغل بومی و محلی و بازارچه های کار
	-برگزاری اردو و بازدید از مراکز صنعتی، کارگاهی، تحقیقاتی و مشاغل و حرف مختلف
	-شناسایی الگو های مناسب تربیتی آموزشی و تقویت نقش الگو پذیری از افراد شایسته
	-احیاء نقش تربیتی و مشاوره ای معلمان و همزمان توسعه و تقویت برنامه ی معلم رابط مشاور
شناسایی دانش آموزان در معرض مشکل و ارائه خدمات راهنمایی و مشاوره	-شناسایی و ارجاع دانش آموزان دارای مشکلات روانی، عاطفی و ... به مراکز مرتبط -تشکیل پرونده مشاوره ای برای دانش آموزان وارنه خدمات و معرفی مراکز مشاوره معتبر
	-فعالیت در خصوص سنجش نوآموزان، شناسایی و پی گیری وضعیت نو آموزان مرجوعی
	- بستر سازی مناسب برای توسعه فرهنگ مطالعه و پژوهش در مدرسه

از دیدگاه خبرگان آموزش و پرورش فعالیت های پرورشی مجموعه فعالیت های سازمان یافته و پیش بینی شده ای است که افزون بر برنامه های رسمی آموزش و پرورش به منظور تعمیق و گسترش یادگیری، رشد، تعالی و شکوفایی استعدادها، خلاقیت ها و بالاخره مشارکت آزادانه دانش آموزان داوطلب در فعالیت های اجتماعی و آمادگی آن ها برای ورود به زندگی مسالمت آمیز اجتماعی، تحت نظر مسوولان مدارس، در داخل و خارج از مدرسه ارائه می شود. از قبیل (مناسبت های دینی، مذهبی، ملی، ورزشی، فرهنگی، فعالیت های اجتماعی، علمی، اردوها و...).

در این مقوله، مقوله های زمینه سازی برای بهره گیری از فضا و تجهیزات مناسب پرورشی، اجرای فعالیتهای فوق برنامه و پرورشی و شناسایی دانش آموزان در معرض مشکل و ارائه خدمات راهنمایی و مشاوره قرار دارد.

جدول ۴. ملاک و نشانگرهای عامل تربیت بدنی و سلامت

ملاک ها	نشانگرها
	-فعالیت های تقویت و توسعه فرهنگ تغذیه سالم در مدارس
	-برگزاری ورزش صبحگاهی
	-تهیه تجهیزات و وسایل ورزشی مورد نیاز براساس دستورالعمل جامع اجرا و ارزشیابی درس تربیت بدنی
ورزش و تغذیه سالم در مدرسه	-برگزاری المپیاد درون مدرسه ای وتشکیل کانون های ورزشی براساس دستورالعمل مربوط
	-ارتقاء کیفیت بوفه مدرسه (فضاء ، مواد خوراکی ، هزینه ها و ...
	-تکمیل و بایگانی فرم سلامت دانش آموزان برای انجام فعالیت های ورزشی براساس دستورالعمل جامع اجرا و ارزشیابی درس تربیت بدنی
	-تجهیز مدرسه به کپسول آتش نشانی،جعبه کمک های اولیه،ایمن سازی در و پنجره،پله ها
توجه به نکات ایمنی در مدرسه	-وضعیت ایمنی سیستم برق،سیستم حرارتی،برودتی، فضا و تجهیزات آزمایشگاهی و ورزشی
	-شناسایی نقاط امن و نقاط کور در مدرسه ومعرفی به دانش آموزان
	-زیبا سازی و نشاط فیزیکی مدرسه
زیبا سازی و بهداشت مدرسه	-مجهز نمودن مدرسه به ملزومات بهداشتی مورد نیاز(صابون مایع،سطل زباله،تفکیک آبخوری ها از سرویس ها
	-اهتمام لازم خدمتگذار در نظافت و بهداشت و اخذ کارت صحت و سلامت

خبرگان آموزش و پرورش بر این باورند که برای افزایش بازدهی کار در مدارس و دستیابی دانش آموزان به پیشرفت در امور تحصیلی، توجه به تأمین بهداشت و سلامت آنان ضروری است. تأمین بهداشت دانش آموزان میسر نخواهد شد مگر با آموزش آنان. یکی از صاحب نظران آموزش در این زمینه می گوید: وضعیت جسمانی مطلوب می تواند در ایجاد زندگی سالم و با نشاط نقش مهمی ایفا کند. در سالیان اخیر، گسترش شهر نشینی و زندگی ماشینی منجر به فقر حرکتی شده است. لذا زندگی انسان امروزی شیوه کاملاً متفاوتی به خود گرفته است. این کم تحرکی و عادات غلط نشستن، راه رفتن و خوابیدن باعث ایجاد نا هنجاری های در ساختمان بدنی افراد می شود که در آینده می تواند سلامت جسمی و روانی دانش آموزان را مورد تهدید قرار دهد. در این مقوله، مقوله های ورزشی و تغذیه سالم، توجه به نکات ایمنی در مدرسه، زیبا سازی و بهداشت مدرسه قرار می گیرند.

جدول ۵. ملاک و نشانگرهای عامل مشارکت

ملاک ها	نشانگرها
	-تشکیل بانک اطلاعاتی از اولیا در جهت شناسایی ظرفیت و توانمندی ان ها در امور آموزش و معرفی مشاغل
توسعه مشارکتی اولیا در امور مدرسه	-برگزاری جلسات آموزش خانواده با محور تربیت قرآنی و اسلامی و ارائه خدمات راهنمایی به اولیا
	-تشکیل و برگزاری مجمع عمومی و انتخابات انجمن اولیاء و مربیان و انجمن های تخصصی
	-بهره مندی از ظرفیت اولیا در ارتقای امور آموزشی و فرهنگی و تجهیزات و امور مالی و برگزاری مراسم ها و مناسبت ها
	-تحکیم پیوند مدارس با مساجد به ویژه مدارس نزدیک به مساجد

-تقویت تعاملات بین مدرسه ای در سطح منطقه و استان	
-تقویت ، تشویق و انعکاس نوع خدمات ویژه اولیاء و نهادها در نشریات داخلی و منطقه ای و تار نمای مدرسه	توسعه مشارکت های اجتماعی
-جذب مشارکت های داوطلبانه و بهره گیری از ظرفیت های برون سازمانی و نهاد های مردم نهاد اعم از شورای محلی و ...	
-کیفیت بخشی به شورای معلمان و شورای مدرسه با افزایش مشارکت وتشکیل منظم جلسات و بررسی مسایل مهم	
-برگزاری جلسات دیدار معلمان با اولیا به منظور هم فکری و ارائه راهکارهای علمی جهت کمک به پیشرفت تحصیلی-تربیتی دانش آموزان	توسعه مشارکت کارکنان در امور مدرسه
-تقویت و توسعه مشارکت کارکنان در تصمیم گیری، برنامه ریزی و اجرای برنامه ها و شرکت در فعالیت های علمی-پژوهشی و تقدیر از آن ها در عرصه های مختلف	
-کیفیت بخشی به شورای دانش آموزی با رعایت دستورالعمل مربوط	
-فراهم آوردن زمینه مشارکت دانش آموزان در اداره امور مدرسه و تشکیل انجمن های دانش آموزی	توسعه مشارکت دانش آموزان در امور مدرسه
-برون سپاری فعالیت های اقتصادی مدرسه به دانش آموزان (بوفه و...)	

به عقیده متخصصان و صاحب نظران آموزش، لازمه مشارکت، فراهم آوردن زمینه برای مشارکت است. این زمینه می تواند مربوط به فرهنگ و باور های مدرسه باشد که واقعاً معتقد به مشارکت اولیا هستند یا فقط برای تأمین منابع مادی خواهان مشارکت اولیا هستند. شکل دیگر زمینه سازی، تشکیل بانک اطلاعاتی برای صد در صد اولیاست. در این مثوله، مقوله های چون توسعه مشارکت اولیاء، توسعه مشارکت نهادهای اجتماعی، توسعه مشارکت کارکنان در امور مدرسه هستند، بنابراین همه عوامل ذکر شده در امور آموزش و پرورش شرکت کنند

جدول ۶. ملاک و نشانگرهای برقراری روابط انسانی

ملاک ها	نشانگرها
	-ایجاد فرصت گفتگو و شنیدن سخنان ذی نفعان
توسعه ی مهارت های ارتباطی و خلاق	-ایجاد جو اعتماد و اطمینان، احساس آزادی بیان اغکار و عقاید و احساس تعلق به مدرسه
	-برقراری روابط غیر رسمی و صمیمی بر مبنای نقاط مشترک
	-ایجاد فرصت و محیط مناسب برای بروز و پرورش استعدادها، توانایی ها و شکوفایی آن ها
برقراری نظام انگیزش و قدردانی	-رعایت عدالت در رفتار (تشویق و تنبیه)، متناسب با عملکرد فرد
	-کاربرد به جا و به موقع از قدرت و اختیار و دوری از افراط و تفریط در کاربرد آن ها
	- ایجاد فرصت جهت رشد و ارائه خلاقیت و ابتکار ذی نفعان و حمایت از طرح های خلاقانه
	-کاربست نو اوریهای ذی نفعان در جهت بهبود عملکرد مدرسه
توسعه ی خلاقیت و نهادینه سازی فرهنگ مسؤلیت اجتماعی	-تعامل منظم و هدفمند با مدیران دیگر
	-آشنایی با حقوق شهروندی و ایجاد فرصت برای مشارکت فعال مدرسه در مسایل جامعه پیرامونی
	-توجه به خلاقیت و زیبا شناسی در دانش آموزان و کارکنان

روابط انسانی عامل مهم موفقیت مدیریت آموزشگاهی است، دانش آموزان نه تنها تجربه های برای شناخت و تشخیص مصالح بلند مدت خود را ندارند، از نظر ساده اندیشی و صاف و زلال بودن قلب و اندیشه خود، تحت تأثیر رفتار و روابط افراد قرار می گیرند. یکی از مدیران برگزیده استانی برای عقیده است که: روابط انسانی شامل ارتباط مدیر با همکاران، دانش آموزان و اولیا به طور کلی می باشد. برای ایجاد روابط صحیح

و کارآمد باید به اصل عزت نفس و تکریم افراد، روابط فرصت اظهار نظر، نقد کردن و نقد پذیری، ظهور توانایی ها و توجه به تفاوت های فردی و عدم تبعیض، توجه به کار گروهی و ایجاد محیط مشارکت جو و مشارکت پذیر در مدرسه توجه کرد. در اینجا مقوله های چون توسعه مهارت های ارتباطی و اخلاقی، برقراری نظام انگیزش، توسعه خلاقیت و نهادینه سازی فرهنگ قرار می گیرند.

جدول ۷. ملاک و نشانگرهای عامل نظارت و ارزیابی

ملاک ها	نشانگرها
	-تشکیل تیم ارزیابی در مدرسه و صدور ابلاغ برای اعضا
اجرای صحیح برنامه سالانه	-نظارت و هدایت مستمر مسوولین هر فعالیت در جهت خود ارزیابی ها -تعیین بازه های زمانی ارائه گزارش خودارزیابی و پیگیری چالش ها و مشکلات اعلام شده
	-تحلیل و بهره گیری از نتایج حاصل از خود ارزیابی مستمر و ارائه آن به شورای مدرسه
	-نظارت بر فرایند اجرای تدریس توسط مدیر
بازنگری و اصلاح برنامه	-تجزیه و تحلیل مشاهدات کلاس درس توسط عوامل اجرایی -ارائه بازخورد مناسب و راهکارهای لازم به معلمان

به باور صاحب نظران مدیریت امروزه نظارت حلقه ی تکمیلی برنامه ریزی و تداوم دهنده و تکمیل کننده ی آن به شمار می رود. این ابزار یکی از وظایف عمده و اصلی مدیریت امروز است. که برای حسن اداره ی هر سازمان یا اجرای مطلوب هر برنامه مورد توجه قرار می گیرد. در این مورد، مقوله های اجرای صحیح برنامه سالانه، بازنگری و اصلاح برنامه قرار می گیرد.

جدول ۸. ملاک و نشانگرهای عامل مدیریت اموراداری و مالی

ملاک ها	نشانگرها
	-اجرای کامل و دقیق فعالیت های امور اداری و اجرایی مدرسه(امور ثبت نام،ارزشیابی سالانه همکاران، به روزبودن دفاتر
حسن اجرا قوانین ومقررات اداری	-پاسخگویی به موقع و کیفی به بخشنامه ها و نامه های اداری -درج صحیح و به موقع اطلاعات مالی و اموال و تجهیزات مدرسه در سامانه
	-ارائه عملکرد مالی مدرسه به اولیا به صورت فصلی
	-طبقه بندی و بایگانی مطلوب اسناد،مدارک، دفاتر و بخشنامه ها
مستند سازی و بایگانی	-در دسترس بودن اسناد و مدارک، دفاتر و بخشنامه ها -استفاده مناسب از فناوری اطلاعات و ارتباطات در ثبت اسناد و گزارش ها
	-تشکیل پرونده برای کارکنان و دانش آموزان

به عقیده خبرگان و صاحب نظران آموزش و پرورش؛ اجرای برنامه های آموزشی، ایفای وظایف تدریس و ارائه خدمات فرهنگی و بهداشتی به دانش آموزان، 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 کمک های مردمی تأمین گردد. برای آنکه یک مدیر مدرسه بتواند وظایف و مسوولیت های مالی خود را مطابق با ضوابط و مقررات و به نحو مطلوب انجام دهد، ضروری است که با امور مالی، تخصیص بودجه به امور و نحوه هزینه کرد آن آشنا باشد. در این مقوله، مقوله های حسن اجرای قوانین و مقررات، مستند سازی و بایگانی قرار دارد.

تحلیل عاملی تأییدی مرتبه ی اول

برای تحلیل داده ها کمی از نرم افزار ای موس نسخه ی ۲۴ استفاده شد. قبل از انجام تحلیل عاملی، مقادیر کیزر-میر-الکین (KMO) و آزمون بارتلت مورد آزمون قرار گرفت.

جدول ۹. مقادیر کیزر-میر-الکین و آزمون بارتلت

شاخص کفایت نمونه‌گیری (کیزر میر الکین)	۰/۹۷۱
آزمون کرویوت بارتلت	۱۱۰۸۹۳/۷۷۲
آماره مجذور خی	۵۶۷۱
درجه‌ی آزادی	۰/۰۰۰
سطح معنی‌داری	

همان طور که در جدول فوق مشخص است، مقدار (KMO) برابر با ۰/۹۷۱ است. بنابراین، اندازه نمونه برای تحلیل عاملی تأییدی مناسب است. همچنین، مقدار آزمون بارتلت در سطح ۰/۰۰۱ معنی‌دار است. بر این اساس، شرط لازم برای انجام تحلیل عاملی فراهم شده است. که تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول، بررسی تفاوت معنی داری بارهای عاملی و شاخص برازش عاملی برای هر ۸ عامل اصلی در این پژوهش (ذکر شده در جدول ۱۰) انجام و نشان داده شد که داده های پژوهش با ساختار عاملی مقیاس ها، برازش مناسبی دارند.

جدول ۱۰. نشانگرها، ملاک ها و عوامل نهایی به ابعاد ۸ گانه

ردیف	عامل	ملاک	شاخص
۱	برنامه محوری (برنامه ریزی)	۳	۱۰
۲	آموزش و یادگیری	۶	۲۹
۳	فعالیت های پرورشی و فوق برنامه	۳	۱۷
۴	تربیت بدنی و سلامت	۳	۱۲
۵	مشارکت	۴	۱۴
۶	برقراری روابط انسانی	۳	۱۰
۷	نظارت و ارزیابی	۲	۷
۸	مدیریت اموراتاری و مالی	۲	۸
جمع		۲۶	۱۰۷

تحلیل عاملی مرتبه‌ی دوم

در مدل عاملی مرتبه‌ی دوم، عامل‌های پنهانی، که با استفاده از متغیرهای مشاهده شده اندازه‌گیری می‌شوند، خود تحت تأثیر یک متغیر زیربنای تر و به عبارتی متغیر پنهان، اما در یک سطح بالاتر قرار دارند. در این پژوهش، مدل عاملی مرتبه‌ی دوم از ۸ عامل تشکیل شده است. بر این پایه، X_i به عنوان متغیر پنهان است و Eta_1 تا Eta_8 به عنوان متغیر مشاهده شده تحت تأثیر متغیر پنهان زیربنایی تر X_i قرار دارد، که می‌توان آن را عامل ارتقای کیفیت مدیریت آموزشگاهی نامید. با توجه به این که، الگوی ارتقای کیفیت مدیریت آموزشگاهی در مدارس ابتدایی استان زنجان دارای ۸ عامل است که می‌توانند به عنوان نشانگر این سازه عمل کنند، از این رو، تحلیل عاملی مرتبه دوم در راستای آزمون مدل اندازه‌گیری و نیز روائی عوامل سازه ارتقای کیفیت مدیریت آموزشگاهی در مدارس ابتدایی استان زنجان بررسی شده است. نتیجه آزمون تحلیل عاملی تأییدی مرتبه‌ی دوم عامل، در جدول (۱۱) ارائه شده است.

جدول ۱۱. بررسی تفاوت معنی‌داری بارهای عاملی

ردیف	نماد	عامل	بارعاملی
۱	Eta1	برنامه ریزی (برنامه محوری)	۰/۹۷۱
۲	Eta2	آموزش و یادگیری	۱/۰۰۳

۰/۹۰	پرورشی و فوق برنامه	Eta3	۳
۰/۹۱	تربیت بدنی و سلامت	Eta4	۴
۰/۹۵	مشارکت	Eta5	۵
۰/۹۲	برقراری روابط انسانی	Eta6	۶
۰/۹۳	نظارت و ارزیابی	Eta7	۷
۰/۹۶	اموراداری و مالی	Eta8	۸

جدول ۱۲. شاخص‌های برازش تحلیل عاملی مرتبه‌ی دوم الگوی ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی

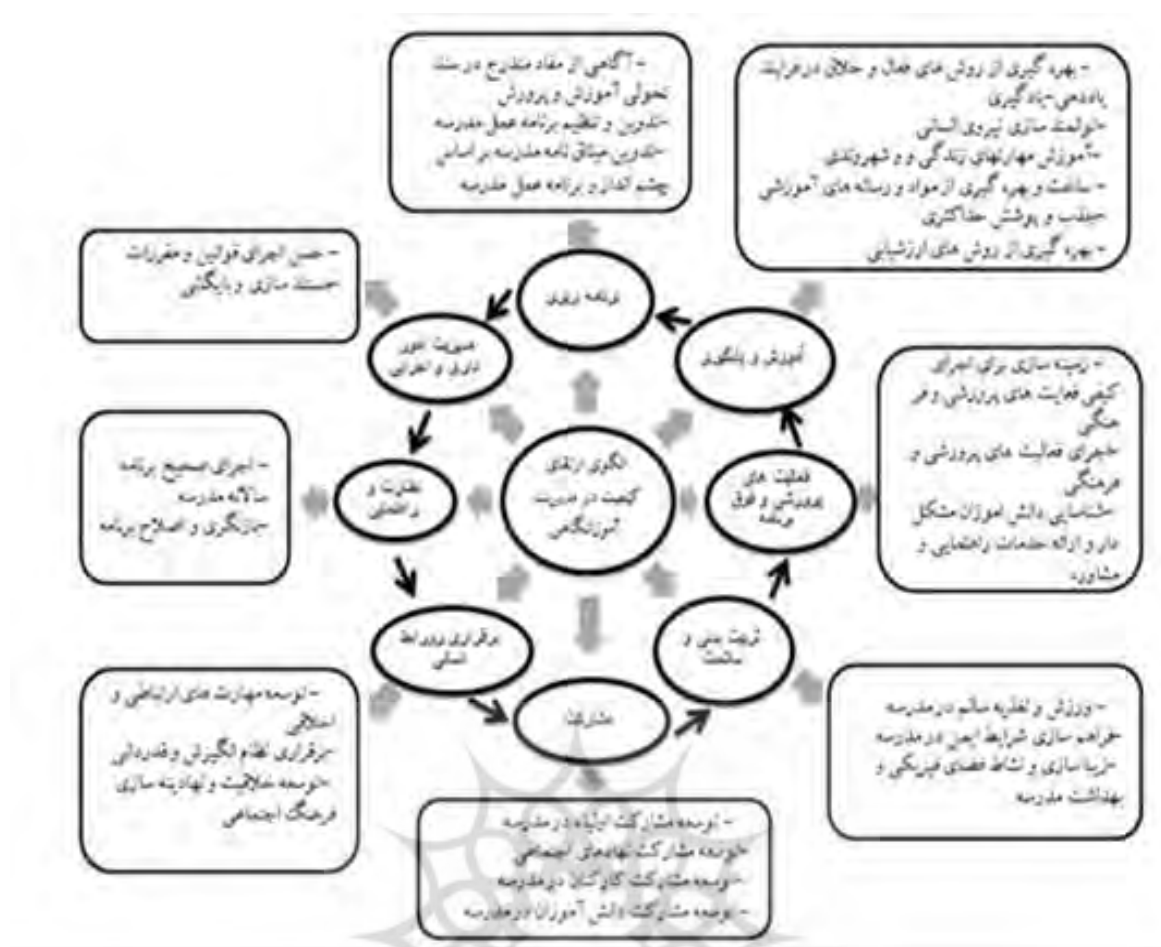
مقدار مورد قبول	برآورد	مشخصه
کمتر از ۵	۱/۹۸۶	نسبت مجذور خی به درجه آزادی (CMIN/DF)
کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۵۱	شاخص ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده (RMSEA)
بالاتر از ۰/۹۰	۰/۹۴۳	شاخص نکویی برازش (GFI)
بالاتر از ۰/۹۰	۰/۹۲۹	شاخص تعدیل شده نکویی برازش (AGFI)
بالاتر از ۰/۹۰	۰/۹۷۰	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
بالاتر از ۰/۹۰	۰/۹۶۶	شاخص برازش هنجار شده بنتلر بونت (NFI)
بالاتر از ۰/۹۰	۰/۹۶۲	شاخص برازش توکر-لوئیس (TLI)
بالاتر از ۰/۹۰	۰/۹۸۱	شاخص برازش افزایشی (IFI)
بالاتر از ۰/۹۰	۰/۹۱۵	شاخص برازش نسبی (RFI)

با توجه به شاخص‌های برازش جدول (۱۲) می‌توان نتیجه گرفت که الگوی ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی در مدارس ابتدایی استان زنجان از برازش بسیار مطلوبی برخوردار است.

اینکه اعتبار الگوی مناسب برای ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی از دیدگاه خبرگان آموزش و پرورش چقدر است؟ با تحلیل پرسشنامه‌هایی که بین ۲۸۳ صاحب نظر و مدیران مدارس انجام شد. مقدار نسبت مجذور خی به درجه آزادی (CMIN/DF) محاسبه شده برابر با ۱/۹۸۶ است. همچنین مقدار شاخص ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده (RMSEA) برابر با ۰/۰۵۱ و میزان شاخص نکویی برازش (GFI) برابر با ۰/۹۴۳ و شاخص تعدیل شده نکویی برازش (AGFI) برابر با ۰/۹۲۹ و شاخص برازش تطبیقی (CFI) برابر با ۰/۹۷۰ و شاخص برازش هنجار شده بنتلر بونت (NFI) برابر با ۰/۹۶۶، شاخص برازش توکر-لوئیس (TLI) برابر با ۰/۹۶۲ و شاخص برازش افزایشی (IFI) برابر با ۰/۹۸۱ و شاخص برازش نسبی (RFI) نیز برابر با ۰/۹۱۵ هستند. براین اساس می‌توان نتیجه گرفت که الگوی ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی در مدارس ابتدایی استان زنجان از برازش بسیار مطلوبی برخوردار است.

مدل نهایی تحقیق:

بعد از پایان تجزیه و تحلیل و سنجش داده‌های مختلف، مدل نهایی تحقیق به شکل زیر ارائه شده است. در شکل (۱) سعی شده است در قالب یک الگوی منطقی با تکیه بر درک و تفسیر خبرگان و صاحب نظران آموزش و پرورش عوامل، ملاک‌ها و شاخص‌های ارتقای کیفیت در مدیریت آموزشی در مدارس ابتدایی مشخص شود تا با شناسایی این عوامل، مسوولان آموزش و پرورش بتوانند با برنامه‌ریزی صحیح و عملیاتی، الگوی مدیریت کیفیت آموزشی متناسب با مدارس ابتدایی را به کارگیرند. الگوی نهایی زمینه‌ای بیانگر این حقیقت است که طراحی الگوی ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی در مدارس ابتدایی مفهومی پیچیده و چند بعدی است و این الگو در صورتی کاربرد مثبت خواهد داشت که به مثابه یک کلیت واحد به تمامی ابعاد آن بطور یکسان توجه شود و باعث بهبود و ارتقای کیفیت مدیریت مدارس شود.



شکل ۱. الگویی نهایی برای ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی مدارس ابتدایی استان زنجان

بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر طراحی و ارائه الگوی مناسب برای ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی در مدارس بود. در بخش کیفی پژوهش با مصاحبه بدست آمده از ۲۳ نفر صاحب نظر مدیریت آموزشی، ۸ عامل، ۲۶ ملاک، ۱۰۷ نشانگر بدست آمد. عامل های به دست آمده عبارتند از: عامل برنامه ریزی، آموزش و یادگیری، فعالیت های پرورشی و فوق برنامه، تربیت بدنی و سلامت، مشارکت، برقراری روابط انسانی و اخلاقی، نظارت و ارزیابی و مدیریت امور اداری و اجرایی، بنابراین در الگوی به دست آمده این عامل ها در تعامل با یکدیگر بوده و هر کدام از این عامل ها دارای ملاک ها و نشانگرهایی هستند.

یافته های این پژوهش با یافته های پژوهشی (Khaleghi & et al, 2018) همخوانی دارد یافته های این پژوهش شامل انگیزش و ارتباطات انسانی مناسب، شرایط زمینه ای استاندارد سازی آموزش، منابع موجود، فرهنگ و جو سازمانی مناسب برای ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی با عامل های ۲، ۵، ۶ پژوهش حاضر هماهنگی دارد.

(Robert K & et al, 2018) در پژوهش خود با عنوان «شایستگی ها، مهارت های مدیران و سرپرستان در مدارس» دوازده ویژگی مدیران اجرایی مدارس: (۱) مدیریت مدرسه ۲. قانون مدرسه ۳. رهبری آموزشی ۴. مدیریت منابع ۵. چشم انداز ۶. تغییر رهبری ۷. ارتباطات ۸. برنامه ریزی ۹. مدیریت داده ها ۱۰. روابط اجتماعی ۱۱. راهبرد های مختلف یادگیرنده ۱۲. همکاری را ارائه داده اند. همان طور که مشخص است عوامل مزبور با عامل های شماره ۱، ۲، ۵، ۶ پژوهش حاضر تطابق دارد.

هم چنین یافته های پژوهشی (Pahang & et al, 2017) با یافته های پژوهش حاضر در عامل های تاثیر گذار بر ارتقای مدیریت آموزشی به عوامل محیطی مدارس، ویژگی های معلم، امکانات و تجهیزات، روابط انسانی در مدرسه، خانواده، ویژگی دانش آموز، اهداف آموزشی و محتوای تدریس، منابع مالی و انسانی و روش تدریس همخوانی دارد. در نتایج پژوهشی انجمن معلمان (Alberta Education, 2018)

پرورش و تقویت روابط انسانی، چشم انداز، توسعه فرهنگ یادگیری و آموزش، مدیریت عملیات منابع جز مولفه‌های کیفیت در مدارس بیان شده که با عامل‌های ۶، ۲، ۸، پژوهش حاضر همخوانی دارد.

(Chauhan & Sharma, 2015) در پژوهشی نقش مدیریت کیفیت فراگیر را در تربیت معلم مورد نقد و بررسی قرار دادند و حوزه‌های برتری در اعتبار، برتری در منابع، برتری در محتوا و برتری در نتایج را عنوان کرده‌اند که عوامل مزبور با عامل‌های شماره ۲، ۸ و با برخی از مولفه‌های پژوهش حاضر همپوشی دارد. (Kanokorn & et al, 2014) در پژوهش خود «با عنوان توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس» دریافتند که رضایت مندی بیشتر مدیران مدارس با اثربخشی فرایندهای آموزش و یادگیری تعیین می‌شود و مدیران مدارس با استفاده از فعالیت‌هایی توسعه حرفه‌ای خود را ارتقا می‌دهند که عوامل مزبور با عامل‌های شماره ۱، ۲ و ۷ و زیر مؤلفه‌های پژوهش حاضر همخوانی دارد. یافته‌های ترکیبی به دست آمده از پژوهش حاضر و مقایسه آن با پژوهش‌های متعدد داخلی و خارجی نشان می‌دهد هیچ‌یک از پژوهش‌ها با جامعیت به بررسی و احصاء عامل‌ها، ملاک‌ها و نشانگرهای ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی نپرداخته‌اند. از سوی دیگر برای اجرای الگوی بدست آمده در زمینه ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی باید مدیران و مسئولین مدارس به اسناد و مدارک دسترسی بیشتری داشته باشند و به مفاد مندرج در سند تحول بنادین، مأموریت، استراتژی‌های آموزش اشراق و آگاهی بیشتری پیدا کنند، فرهنگ مطالعه و پژوهش در مدرسه توسعه یافته و باعث ارتقای شورای معلمان شود، آموزش‌های شغلی و تخصصی گسترش یافته و کارکنان مدرسه به تبادل بیشتر تجربیات بپردازند. از فضا و تجهیزات آموزشی، پرورشی به نحو مناسب استفاده می‌شود و از روش‌های فعال و خلاق و محیط‌های متنوع در فرایند یاددهی-یادگیری بهره‌گیری شود و همچنین از روش‌های علمی و صحیح ارزشیابی آموزشی جهت سنجش میزان یادگیری دانش‌آموزان بهره‌گرفته و دانش‌آموزان در اداره مدرسه مشارکت فعال داشته باشند. در نتیجه روحیه کار گروهی و تیمی در دانش‌آموزان تقویت شده و زمینه لازم برای مشارکت بیشتر دانش‌آموزان در فعالیت‌های پرورشی، تربیتی، جشنواره‌ها، مسابقات علمی، فرهنگی، هنری و پرورشی فراهم می‌شود و هم‌چنین اولیای دانش‌آموزان نیز جهت مشارکت در برنامه‌ریزی و اجرای امور آموزشی و پرورشی مدرسه تشویق شده و آگاهی آنان در خصوص مسائل تربیتی افزایش می‌یابد. طبق نظر صاحب‌نظران آموزشی برای اجرای الگوی به دست آمده باید با نگاهی سیستماتیک به تمام عوامل، ملاک‌ها و نشانگرها توجه شود تا بتوان کیفیت مدیریت آموزشی را ارتقا داد.

پیشنهادهای کاربردی پژوهش

- با توجه به عامل ۱ (برنامه‌ریزی) کیفیت بخشی مدرسه، مستلزم تنظیم اهدافی مشخص است که باید در راستای اهداف آموزش و پرورش (مصوب شورای عالی آموزش و پرورش) باشد. لذا مدیران باید برحسب دوره تحصیلی ابتدایی و با نگاه به اهداف کلی، اهداف اختصاصی تفصیلی و با توجه به شرایط منطقه‌ای مدرسه قابل دست‌یابی، تهیه و تدوین کنند.

- با توجه به عامل ۲ (یادگیری و آموزش) پیشنهاد می‌شود آموزش مدیران اولویت کاری مسئولین آموزش و پرورش باشد. مدیران مدارس ابتدایی برای ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی از شیوه‌ها و الگوهای فعال تدریس مانند یاران در یادگیری، بارش مغزی، بحث گروهی، حل مساله، استفاده از وسایل و تجهیزات در آموزش و... آگاهی داشته و ترویج کنند.

- با توجه به عامل ۵ (مشارکت) الگوی ارائه شده پیشنهاد می‌شود زمینه لازم جهت مشارکت بیشتر اولیاء دانش‌آموزان در فعالیت‌های آموزشی و پرورشی، انجمن اولیا و مربیان مدارس تقویت شود و برای والدین آموزش‌های لازم جهت افزایش مسوولیت‌پذیری در خصوص آموزش فرزندان ارائه شود. مسوولان آموزش و پرورش از امکانات سایر نهادها جهت بهبود کیفیت آموزش در مدارس استفاده کنند.

در جهت ایجاد و تحکیم روابط انسانی در مدارس در ارتباط با علوم مدیریتی به ویژه روابط انسانی در جهت آشنایی و آگاهی بیشتر مدیران از اصول روابط انسانی دوره‌های آموزش بدو خدم- با توجه به عامل ۶ الگو (برقرار روابط انسانی) پیشنهاد می‌شود ت و ضمن خدمت برگزار شود.

پیشنهادهای پژوهشی

- پیشنهاد می‌شود در آموزشگاه کمیته‌ی مدیریت کیفیت تشکیل شود و سعی گردد مدیر مدرسه خود شخصاً مدیریت و رهبری این کمیته را به عهده گیرد و ضمن استفاده از همه‌ی معلمان و دانش‌آموزان در برنامه‌ریزی، فرایند نتایج را مرتباً ارزیابی کند.

- پیشنهاد می‌شود که عوامل پیش‌برنده در بهبود عملکرد مدیریت آموزشی در رابطه با مؤلفه‌های اجرایی ارتقای کیفیت مدیریت در مقاطع مختلف مورد بررسی قرار گیرد.

- پیشنهاد می‌شود موانع و عوامل بازدارنده در بهبود عملکرد مدیران مدارس در رابطه با مؤلفه‌های اجرایی ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی مورد پژوهش قرار گیرد.

حامی مالی

هزینه‌های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تامین شد.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

References

1. Abdollahi, M., Fathi and Ojargah, K., Taghipour Zahir, A & Rahimian H (2015). Competenc of Educational Managers and Human Resource Development, Journal of New Approachs in Educational Administration, Vol. 6, No. 4. [in Persian]
2. Ayeni, A., Joshua, I. & Olusola, W.(2013). A Conceptual model for school based management operation and quality assurance in Nigerian secondary school.
3. Bahamonde, G., Mayday, A. (2002). Teachers Perceptions of school culture in Relation to schools Effectiveness. Western Michigan University.
4. Bayarystanova, E., Arenova, A., & Nurmuhametova, R. (2014). Education System Management and Professional Competence of Managers. Procedia-Social and Behavioral Sciences,140, 42-431.
5. Behrangi, M. (2015). Educational and school management. Fourteenth Edition: The Perfection of Education. [in Persian]
6. Chauhan, A., Sharma, P. (2015). Teacher education and Total Quality Management (TQM). The International Journal of Indian Psychology, 2(2): 80-85.
7. Coombs, P. (1994). What is Educational Planning ?, Translation, Borhan Manesh (1976), Third Edition: University of Tehran. [in Persian]
8. Education, A. (2018). Teaching quality standard. Alberta Education. Retrieved on May, 6, 2019
9. Farzaneh, M., Pourkarimi, J and Norouzi, M. (2015). Presentation of Patterns of Professional Qualification for High School Principals. MA Thesis, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Tehran. [in Persian]
10. Garcia, A., Salinas, M H .(2018). Best Leadership Practices from an Exemplary Charter School District in South Texas; Spring , 12(2): 3-34.
11. 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.
12. Human, H. (2015). Practical Guide to Qualitative Research, Tehran: samt. [in Persian]
13. Jahangian, R. (2010). Required Competencies of Educational Managers, Journal of Educational Management Research, Spring (2010). (3), 121-141. [in Persian]
14. Kanokorn, S., Pongtorn, P., Ngang, T. (2014). professional development of school principals. Social and Behavioral Sciences, 116: 77 – 81.
15. Khaleghi, Z., Fathi and ojargah, K., Zamani Moghaddam, A., Ja'fari, P. (2018). "Presenting a Qualitative Model of Staff Training and Improvement, Case: Central Headquarters of the Ministry of Health and Medical Education", Journal of Police Education, (5), 18 [in Persian].
16. Mirkamali, M. (2013). Educational Leadership and Management, Tehran, 18th Edition: Istron. [in Persian]
17. Mohammadpour, A., Rezai, M. (2008). "Semantic Understanding of the Implications of Renovation Entrance to Oraman Region of Iran by Field Research Method", Iranian Journal of Sociology, 2 (9), 1-30. [in Persian]
18. Momeni Rad, A., Aliabadi, Kh., Fardanesh, H., Mazini, N. (2013). Qualitative content analysis in research tradition: nature, stages and validity of the results, Quarterly Journal of Educational Measurement, Winter (2013), 4(14), 187-222. [in Persian]
19. Nadeh, H., Taslimi, MS., MirKamali, SM., Mirsepassi, N. (2010). Designing an Appropriate Model of Organizational Excellence in Education (Secondary Schools), Journal of Education, Spring, (2010), 101, 7-28. [in Persian]
20. Najafzadeh, A. (2018). Comprehensive Guide to School Excellence Program, Ardabil, First Edition: Negin Sabalan. [in Persian]

21. Nasiri Valikboni, F.A.S., Ghanbari, S., Sarchahani, Z. (2016). Designing Conceptual Model of Principals Development, Journal of New Approaches in Educational Administration, 7(4): 1-26. [in Persian]
22. Niknami, M. (2016). Educational Supervision and Guidance, Tehran: (samt). [in Persian]
23. Pahang, N., Mahdioun, R., Yarigholi, B. (2017). Investigating the Quality of Schools and Identifying the Factors Affecting it, Journal of School Management, Spring and Summer (2016), 1 (5), 173-193. [Persian]
24. 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/
25. Robert K, W., Craiga, A S., Jeffrey, B., Danel R, T. (2018). superintendent Core competencies, Lutheran Education Journal. May 24th, 2018 Winter : 16.
26. Safi, A. (2005). Organization and Rules of Education, Tehran, Government Management Training Center. [in Persian]
27. Sarmadi, M. & Seif, M. (2008). Educational Process Management, First Edition: Payame Noor University. [in Persian]
28. Stephen, j. Knezevich, Administration of public Education, 3rded. (NewYork: Harper and Row,1975), p.12.
29. Turani, H. (2017). Effective Leadership, Why Schools Can't Improve Without It, First Edition, Tehran: Merat. [in Persian].
30. 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
31. Zare, H., Talebi, S., Saif, M. (2018). Advanced inferential statistics. Tehran: Payame Noor. [in Persian].

