

*Critical Studies in Texts & Programs of Human Sciences,*  
Institute for Humanities and Cultural Studies (IHCS)  
Monthly Journal, Vol. 22, No. 5, Summer 2022, 373-392  
Doi: 10.30465/CRTLS.2022.38858.2416

## **Developing and Validating a Model of Quality Management in Order to Implement the Educational Goals of the Document of Fundamental Change in Education**

**Layla Anbarsetani<sup>\*</sup>, Rashid Zoalfaghari Zafarani<sup>\*\*</sup>**

**BiBi Sadat Miresmaeili<sup>\*\*\*</sup>, AbasAli Ghayomi<sup>\*\*\*\*</sup>**

### **Abstract**

The present study was conducted with the aim of developing and validating a quality management model in order to implement the educational goals of the document of fundamental transformation of education and upbringing with a combined approach. In terms of applied purpose, the present research method was a combination of consecutive exploratory type and data collection method in the qualitative part, field using interviews and in the quantitative field using a questionnaire. The statistical population in the qualitative section includes professors of educational management familiar with the document of education and training as well as familiar with quality management, who were purposefully selected as a standard for qualitative interviews on the subject of research (19 interviews with 19 people and up to The

\* PhD Student in Educational Management, Islamic Azad University, North Tehran Branch, Tehran, Iran, sporteducation1970@gmail.com

\*\* Associate Professor of Higher Education Management, Islamic Azad University, North Tehran Branch, Tehran, Iran (Corresponding Author), zoalfaghari\_r@yahoo.com

\*\*\* Assistant Professor of Communication Sciences, Islamic Azad University, Damavand Branch, Damavand, Iran, miresmaeli\_b@yahoo.com

\*\*\*\* Associate Professor of Policy Making and Decision Making, Islamic Azad University, North Tehran Branch, Tehran, Iran, ghayomi\_a@yahoo.com

Date received: 07/03/2022, Date of acceptance: 25/06/2022



Copyright © 2018, This is an Open Access article. This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.

theoretical saturation limit continued) and in the second (quantitative) part, after collecting information from qualitative research, a questionnaire was constructed. Therefore, in general, it was found that the categories of strategic quality management model in order to implement the educational goals of the document of fundamental transformation of education and training, in order of importance, including infrastructure, evaluation, finance, human resources, participatory education, communication, human, organizational structure, program is planning and training. The directors of education in the country are recommended to use the results of the present study to achieve the educational goals of the document of fundamental change in education.

**Keywords:** Teacher, Goals, Fundamental Transformation Document, Strategic Management, Quality Management

## تدوین و اعتباریابی الگوی مدیریت کیفیت به‌منظور اجرای اهداف تربیتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

لیلا عنبرستانی\*

رشید ذوالفقاری زعفرانی\*\*، بی بی سادات میر اسماعیلی\*\*\*، عباسعلی قیومی\*\*\*\*

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تدوین و اعتباریابی الگوی مدیریت کیفیت به‌منظور اجرای اهداف تربیتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش با رویکرد ترکیبی اجرا گردید. پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی، روش پژوهش، آمیخته از نوع اکتشافی متوالی و شیوه گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، میدانی با استفاده از مصاحبه و در بخش کمی میدانی با استفاده از پرسشنامه بود. جامعه آماری در بخش کیفی را اساتید مدیریت آموزشی آشنا به سند تحول آموزش و پرورش و همچنین آشنا به مدیریت کیفیت، شامل می‌شوند که این افراد، به‌صورت هدفمند از نوع معیاری برای مصاحبه‌های کیفی در موضوع پژوهش انتخاب گردیدند (۱۹ مصاحبه با ۱۹ نفر و تا حد اشباع نظری ادامه یافت) و در بخش دوم (کمی) بعد از گردآوری اطلاعات حاصل از پژوهش کیفی، اقدام به ساخت پرسشنامه گردید.

\* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران،  
sporteducation1970@gmail.com

\*\* دانشیار مدیریت آموزش عالی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران (نویسنده  
مسئول)،  
zoalfaghari\_r@yahoo.com

\*\*\* استادیار علوم ارتباطات دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند، دماوند، ایران،  
miresmaeli\_b@yahoo.com

\*\*\*\* دانشیار گرایش خط مشی گذاری و تصمیم‌گیری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران،  
ghayomi\_a@yahoo.com، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۱۶، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۰۴



Copyright © 2018, This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International, which permits others to download this work, share it with others and Adapt the material for any purpose.

بنابراین به صورت کلی مشخص گردید که مقوله‌های مدل راهبردی مدیریت کیفیت به‌منظور اجرای اهداف تربیتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، به ترتیب اهمیت شامل زیرساختی، ارزیابی، مالی، منابع انسانی، آموزش مشارکتی، ارتباطی، انسانی، ساختار سازمانی، برنامه‌ریزی و آموزش می‌باشد. به مدیران آموزش و پرورش کشور توصیه می‌شود، از نتایج پژوهش حاضر برای دستیابی به اهداف تربیتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش استفاده نمایند.

**کلیدواژه‌ها:** معلم، اهداف، سند تحول بنیادین، مدیریت راهبردی، مدیریت کیفیت.

## ۱. مقدمه

کشورهای پیشرفته ثابت کرده‌اند که آموزش و پرورش، ابزاری عالی برای رسیدن به پیشرفت و توسعه است (اوساقائه و ایرابور (Osaghae & Osarenren)، ۲۰۱۶: ۲۵) زیرا وظیفه انتقال ارزش‌ها، دانش و مهارت را به دانش‌آموزان به عهده دارد. کمیت و کیفیت زندگی شهروندان، موضوع اصلی جوامع توسعه‌یافته است و توسعه هر جامعه، در گرو تحول اساسی و متحول شدن نظام تعلیم و تربیت آن جامعه است. جوامع توسعه‌یافته، محور اصلی توسعه و تحول و بهبود زندگی افراد را در نظام تعلیم و تربیت جستجو می‌کنند و یکی از ابزارهای تحقق این امر، تدوین اسناد تحولی و برنامه‌های توسعه‌ای است. اسناد و سیاست‌های توسعه‌ای، به‌منظور تحول و بهبود کیفیت زندگی شهروندان در ابعاد مختلف زندگی و در سطوح فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و همچنین در پی افزایش رفاه مادی و معنوی جوامع تدوین می‌شوند (نویداهم و همکاران، ۱۳۹۹: ۷۰).

نظام تعلیم و تربیت رسمی ایران مهم‌ترین و مؤثرترین بازیگر امور سیاست‌گذاری و اجرای برنامه‌های آموزشی و تربیتی کشور محسوب می‌شود. نهاد مدرسه در ایران شامل بیش از چهارده و نیم میلیون دانش‌آموز، ۹۵۰ هزار نفر معلم، ۱۰۷ هزار مدرسه و ده‌ها نهاد یا امکانات مرتبط (مثلاً حدود ۶۵ هزار باب کتابخانه در مدارس) است. از سویی دیگر جمع‌بندی مدیران، برنامه‌ریزان و متفکران نظام تربیتی کشور از چند دهه قبل به محدودیت‌هایی جلب شد که باعث عقب افتادن احاد جامعه، دانش‌آموزان و نظام توسعه ملی از فرایندهای اصولی و صحیح تعلیم و تربیت شده است. به عبارتی مسئولان ارشد کشور و متخصصان نظام آموزش و پرورش در پی حل و فصل مشکلات اساسی نظام مدرسه

برآمدند و پس از چالش‌ها و مباحث فراوان در پی تنظیم سندی برای تحول نظام آموزش و پرورش برآمدند (فجری و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۱). این سند مهم‌ترین سند تربیتی کشور است که حداقل در ظاهر مورد وفاق جامعه تعلیم و تربیت کشور بوده است. مراد از «تحول بنیادین در آموزش و پرورش»، فراهم آوردن زمینه «تحول عمیق و ریشه‌ای، همه‌جانبه، نظام‌مند و سیستمی، آینده‌نگر، مبتنی بر آموزه‌های وحیانی و معارف اسلامی و متناسب با فرهنگ اسلامی - ایرانی» بوده است (نویدادهم، ۱۳۹۹: ۷۱). با همه این تفصیلات و در حال هم‌اکنون که حدود ۱۱ سال از زمان تصویب این سند می‌گذرد و حسب بررسی‌های انجام‌شده نگرانی‌های اساسی در خصوص حرکت منظم نظام آموزش و پرورش کشور به سمت تحقق اهداف سند وجود دارد و حسب برخی ارزیابی عملکردها در اجرای سند در حد متوسط بوده است (اخلاقی و همکاران، ۱۳۹۹: ۵۰).

با این حال تحقق اهداف سند بنیادین، نیازمند ترسیم نقشه راهی است که در آن، نحوه طی مسیر، منابع و امکانات لازم، تقسیم‌کار در سطح ملی و الزامات در این مسیر، به صورت شفاف و دقیق، مشخص شده است. در تهیه سند ملی تحول بنیادین آموزش و پرورش، کوشش شده است تا با الهام از اسناد بالادستی و بهره‌گیری از ارزش‌های بنیادین موجود در اسناد یادشده و با توجه به اهداف راهبردی نظام جمهوری اسلامی ایران، چشم‌انداز و اهداف تعلیم و تربیت در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی تبیین شود و ترسیم‌گر ایرانی توسعه‌یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه با هویتی اسلامی انقلابی، الهام‌بخش جهان اسلام، همراه با تعاملی‌سازنده و مؤثر در عرصه روابط بین‌المللی است. اگرچه در سه دهه گذشته، تلاش‌های وافر و درخور توجهی از طرف مسئولان و دست‌اندرکاران نظام تعلیم و تربیت برای بهبود و اصلاح نظام آموزشی کشور صورت گرفته که نتایج نسبتاً مثبت و مفیدی نیز بر جای گذاشته است، ولی هنوز آموزش و پرورش با چالش‌های جدی روبروست و برونداد آن، در طراز جمهوری اسلامی ایران، پاسخگوی تحولات محیطی و نیازهای جامعه نیست (سند تحول بنیادین، ۱۳۹۰). از سویی برنامه آموزشی هر کشور جزء مهم‌ترین اقدامات اجتماعی - فرهنگی قلمداد می‌شود که تلاش ویژه‌ای برای توسعه آن اندیشیده می‌شود و همه کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه برنامه‌های ویژه‌ای برای بهبود فرایند آموزشی در نظر داشته یا در حال انجام آن هستند. با این حال مهم‌ترین بخش یک برنامه، نحوه اجرای آن می‌باشد که این روند اجرا می‌بایست به صورت تدارک دیده شود تا از بهره‌وری و کیفیت مناسب برخوردار باشد تا زمینه دستیابی به اهداف تسهیل شود. اجرای اهداف تربیتی سند

تحول بنیادین آموزش و پرورش نیز برای دستیابی به اهداف خود نیازمند افزایش کیفیت اقدامات عملیاتی می‌باشد که در این راستا نیازمند الگویی مناسب هستیم. لذا می‌توان با ارائه یک رویکرد کیفیت‌مدار مناسب راهکاری برای بهبود روند حرکت به سوی اهداف تعیین شده را پیشنهاد داد و باعث شد تا مسیر پیش رو با افزایش بهره‌وری و کارایی همراه باشد، لذا هدف از انجام این پژوهش تدوین و اعتباریابی الگوی راهبردی مدیریت کیفیت به منظور اجرای اهداف تربیتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش می‌باشد و پژوهشگر در تلاش است تا به این سؤال پاسخ دهد که تدوین و اعتباریابی الگوی مدیریت کیفیت به منظور اجرای اهداف تربیتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش چگونه است؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

با نگاهی به روند تحولات جاری و چگونگی حرکت در راستای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش حاکی از آن است که آموزش و پرورش ضمن توجه به چالش‌ها و تنگناهای موجود می‌بایست به حفظ، بهبود و ارتقاء کیفیت در روند اجرای این سند پردازد. شواهد گوناگون نیز حاکی از آن است که این نظام در صورتی از عهده وظایف و اهداف خود برمی‌آید که از نظر کیفیت اجرایی در وضعیت مطلوبی باشد. در این راستا حرکت به سوی کیفیت‌بخشی و کیفی‌سازی روند اجرا می‌تواند زمینه دستیابی هر چه بیشتر به اهداف را فراهم آورد. در این راستا شابات (Shehabat) و همکاران (۲۰۲۱) اظهار کردند که ارتقاء کیفیت و توسعه مدیریت کیفیت باعث ارتقاء سطح مدیریت و انتقال دانش در برنامه عملیاتی و اجرایی مراکز آموزشی می‌شود.

به اعتقاد دمی‌نگ (Deming) (۱۹۸۶) کیفیت مفهوم وسیعی است که تمام بخش‌های مختلف سازمان نسبت به آن متعهد هستند و هدف آن افزایش کارایی کل مجموعه است؛ طوری که مانع پدید آمدن عوامل مخل کیفیت شود؛ و هدف نهایی آن مطابقت کامل با مشخصات مورد نیاز با حداقل هزینه برای سازمان است که منجر به افزایش قابلیت رقابت و توسعه می‌شود. مدیریت کیفیت فراگیر یکی از اندیشه‌های نوین در آموزش و پرورش به حساب می‌آید و عبارت از: ایجاد نظامی در مدیریت سازمان که شامل انجام کارها به‌طور صحیح و مداوم باشد. هدف از مدیریت کیفیت فراگیر این است که مؤسسات و سازمان‌ها، کارهای خدماتی و تولیدی خود را از ابتدا چنان انجام دهند که پس از پایان کار نیازی به

اصلاح نداشته باشند. در این صورت، از هزینه‌های گزاف مربوط به دوباره‌کاری و اصلاح اجتناب خواهد شد (موخوپادهیات Mokhopadhyay و همکاران، ۲۰۲۰: ۳۷). دمینگ و ارسوز در رابطه با تعریف مدیریت کیفیت جامع در تعلیم و تربیت بیان می‌کنند که: هدف مدیریت کیفیت جامع در تعلیم و تربیت بهبود نظام آموزشی، فرآیند یاددهی - یادگیری در کلاس درس و موفقیت دانش آموزان بوده است. آن‌ها دانش آموزان را، هم به‌عنوان (مشتریان) و هم به‌عنوان کارگزاران یک نظام آموزشی در نظر می‌گیرند و از آنان می‌خواهند که همواره در یادگیری خود دخالت داشته باشند (راخیموویچ (Rakhimovich)، ۲۰۲۰: ۸۴).

بر اساس دیدگاه صاحب‌نظران، دو رویکرد غالب مدیریت کیفیت نرم و مدیریت کیفیت سخت وارد مطالعات معاصر مدیریت کیفیت شده است. مدیریت کیفیت نرم بر بخش ارگانیکی (جنبه‌های انسانی - رفتاری) و مدیریت کیفیت سخت بر بخش مکانیکی (ابزارها و تکنیک‌ها) مدیریت کیفیت تأکید دارد (میا و همکاران، ۲۰۱۹: ۱۰). مدیریت کیفیت نرم مبتنی بر مفاهیمی است که در ادبیات موضوعی مربوط به بعد انسانی مدیریت کیفیت، مواردی نظیر آموزش، توانمندسازی و کارگروهمی، گروه‌های کوچک حل مسئله، پیشنهادهای کارمندان، آموزش مربوط به وظیفه کارمندان، کارکرد منابع انسانی، کیفیت فرهنگ، مدیریت ارتباط با همکاران داخلی و خارجی، تسهیم اطلاعات و چشم‌انداز رهبری، تعهد رهبری، پذیرش و ارتباطات در مدیریت کیفیت فراگیر، الگوگیری، افزایش آموزش، سازمان باز، توانمندسازی کارکنان و تفکر اثربخش و بهره‌وری را شامل می‌شود (شاهین (Shahin)، ۲۰۱۱: ۲۷۰). با این حال دیاز (Diez) و همکاران (۲۰۲۰) اظهار کردند که رهبری اثربخش، سیاست و استراتژی مناسب، منابع انسانی آموزش دیده، یکپارچگی منابع و جوسازمانی مناسب از جمله ابعاد مدیریت کیفیت در سازمان‌های آموزشی می‌باشد. اسکیرلی (Sciarelli) و همکاران (۲۰۲۰) نیز اظهار کردند که مدیریت کیفیت باعث بهبود عملکرد و نوآوری سازمانی در سازمان‌های آموزشی می‌شود. جاراپورن و همکاران (۲۰۲۰) نیز اظهار کردند که مدیریت دانش و فناوری اطلاعات از ملزومات توسعه مدیریت کیفیت در سازمان‌های آموزشی است.

با این حال و به طور کلی تغییر بنیادین در آموزش و پرورش در واقع توانایی تغییر مداوم را ایجاد می‌کند. تأکید بر تغییر درونی و بیرونی از اینجاست که سازمان‌های بزرگ با

زمان دست و پنجه نرم می‌کنند. تغییر راهبردها، ساختارها و سیستم‌ها کافی نیست، بلکه باید تفکری که این راهبردها و ساختارها را ایجاد می‌کند تغییر داد. در برنامه چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور، دستیابی به جایگاه اول علم و فناوری در منطقه یکی از اهداف مهم بلندمدت یادشده قرار گرفته است، ویرایش‌های مختلف نقشه جامع علمی کشور نیز توسط نهادهای مختلف تنظیم گردیده و چگونگی تحقق آن نیز طی دوره ۱۶ ساله (۱۳۸۸-۱۴۰۴) آتی تصور کرده است. این وضعیت سبب شده تا تحقیقات متعددی پیرامون عوامل تسهیل‌گر بر تحقق سند بنیادین آموزش و پرورش انجام پذیرفته (مدنی و همکاران، ۱۳۹۸: ۳۲) و برخی نیز بر وجود چالش‌ها و مشکلات متعدد در این مسیر تأکید کرده‌اند (فجری و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۱) و روند اجرا و مسیر طی شده را قابل قبول و شایسته نمی‌دانند (اخلاقی و همکاران، ۱۳۹۹: ۵۱)، لذا به نظر می‌رسد که ایجاد یک رویکرد جدید و تلاش برای افزایش کیفیت اقدامات و عملکرد لازم و موردنیاز باشد.

### ۳. روش‌شناسی

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی، روش پژوهش، توصیفی و بر اساس رویکرد پژوهش، آمیخته بود. در مرحله اول، برای ساخت الگو از روش کیفی و برای آزمون الگو از روش کمی توصیفی-تحلیلی و از نوع همبستگی مبتنی بر الگوی معادلات ساختاری استفاده گردید. شیوه گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، میدانی با استفاده از مصاحبه و در بخش کمی میدانی با استفاده از پرسشنامه بود ابزار مورد استفاده در این پژوهش بعد از انجام مصاحبه و رسیدن به اشباع نظری تدوین شد که شامل ۳۸ گویه و در قالب ۱۰ مؤلفه، به صورت پنج گزینه‌ای لیکرت (کاملاً موافقم، ۵ امتیاز تا کاملاً مخالفم، ۱ امتیاز) تدوین شد. در بخش اول (کیفی) برای انجام مصاحبه میدانی، جامعه آماری پژوهش را اساتید مدیریت آموزشی آشنا به سند تحول آموزش و پرورش و همچنین آشنا به مدیریت کیفیت، شامل می‌شدند که این افراد، به صورت هدفمند از نوع معیاری (افزادی که حداقل یک مقاله در حوزه سند تحول آموزش و پرورش و مدیریت کیفیت در نشریات معتبر داخلی و خارجی به چاپ رسانده باشند و یا کتابی در این زمینه ترجمه و تألیف داشته‌اند)، برای مصاحبه‌های کیفی در موضوع پژوهش انتخاب گردیدند. تعداد کل اساتید شناسایی شده شامل ۴۲ استاد بود که با همه این اساتید سعی شد مکاتباتی صورت بگیرد و نهایتاً ۱۹ نفر برای شرکت در



مصاحبه موافقت نمودند. بنابراین، ۱۹ مصاحبه با ۱۹ نفر و تا حد اشباع نظری انجام شد و در بخش دوم (کمی) بعد از گردآوری اطلاعات حاصل از پژوهش کیفی، اقدام به ساخت پرسشنامه نموده و این پرسشنامه در بین مدیران مناطق آموزش و پرورش تهران (۱۹ نفر)، معاونین شورای آموزش و پرورش شهر تهران (۱۰ معاون)، معاونین مناطق آموزش و پرورش شهر تهران (۱۹ معاون) و رؤسای ادارات زیرتابعه معاونین شورای آموزش و پرورش (۱۹ رئیس اداره) توزیع گردید. نمونه‌گیری به صورت تمام شمار انجام گردید. از این تعداد پرسشنامه توزیع شده (۶۷ پرسشنامه)، ۵۷ پرسشنامه به صورت صحیح عودت داده شد. شاخص آزمون KMO، کفایت نمونه‌گیری را می‌سنجد و مقدار ۰/۷۱ برای این آزمون به دست آمد که نشان از کفایت مناسب نمونه‌ها دارد.

در بخش کیفی تحقیق جهت بررسی روایی از قابلیت باور پذیری (اعتبار)، انتقال پذیری و تایید پذیری استفاده گردید (جدول ۱).

جدول ۱. روایی و پایایی بخش کیفی

نتیجه	روش	
تأیید	تایید فرایند پژوهش توسط هفت متخصص	قابلیت باورپذیری (اعتبار)
تأیید	استفاده از دو کدگذار جهت کدگذاری چند نمونه مصاحبه	انتقال پذیری
تأیید	نظرات سه متخصص که در پژوهش مشارکت نداشتند	
تأیید	ثبت و ضبط تمامی مصاحبه‌ها	تایید پذیری
تأیید	در اختیار قرار دادن اطلاعات به اساتید راهنما و مشاور	مطالعه حسابرسی فرآیند
تعداد کل کدها: ۲۰۵		توافق درون موضوعی دو کدگذار
تعداد کل توافقات: ۷۳	تحلیل سه مصاحبه توسط محقق و همکار و مشخص نمودن کدهای مشابه و غیرمشابه	
تعداد کل عدم توافقات: ۵۹ پایایی بین دو کدگذار: ۷۱/۲٪		
بیشتر از ۶۰٪ و تأیید پایایی		

پایایی و روایی در پی‌ال‌اس در دو بخش سنجیده می‌شود: الف) بخش برآزش مدل‌های اندازه‌گیری، ب) بخش برآزش مدل ساختاری.

برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می‌شود و پایایی خود از سه طریق بررسی ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و پایایی اشتراکی صورت می‌پذیرد. مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی، ۰/۵ می‌باشد. برای تمامی سؤال‌ها، ضرایب بارهای عاملی سؤال‌ها از ۰/۵ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد. در اینجا هیچ‌یک از سؤال‌ها حذف نگردید. مقدار مربوط به آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرها در هر ۱۰ متغیر، بالاتر از ۰/۷ می‌باشد که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد. در این پژوهش پایایی متغیرها در حد مطلوب قرار دارد. از آنجا که پایایی تأیید می‌شود می‌توان به بررسی فرضیات توسط معادلات ساختاری پرداخت و نتیجه قابل تعمیم به کل جامعه موردنظر می‌باشد. معیار دوم از بررسی مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگرا است که به بررسی همبستگی هر متغیر با سؤال‌ات (شاخص‌ها) خود می‌پردازد. با توجه به روش فورنل و لارکر که مقدار مناسب برای AVE را ۰/۴ به بالا معرفی کرده‌اند. برای تمامی ۱۰ متغیر، مقدار AVE بیشتر یا مساوی ۰/۴ می‌باشد. روایی واگرا سومین معیار بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری است که در این پژوهش در هر دو بخش روش اول (سؤال‌ات مربوط به هر متغیر نسبت به خود آن متغیر همبستگی بیشتری دارند تا نسبت به متغیرهای دیگر) و دوم (معیار مهم دیگری که با روایی واگرا مشخص می‌گردد، میزان رابطه یک متغیر با سؤال‌اتش در مقایسه رابطه آن متغیر با سایر متغیرهاست)، به طوری که روایی واگرایی قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک متغیر در مدل تعامل بیشتری با سؤال‌ات خود دارد تا با متغیرهای دیگر. روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان AVE برای هر متغیر بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن متغیر و متغیرهای دیگر در مدل باشد) مورد تأیید قرار گرفت. بعد از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. همان‌گونه که قبلاً اشاره شد، بخش مدل ساختاری برخلاف مدل‌های اندازه‌گیری، به سؤال‌ات (متغیرهای آشکار) کاری ندارد و تنها متغیرهای پنهان همراه با روابط میان آن‌ها بررسی می‌گردد. بخش مدل ساختاری شامل مقادیر T-value، مقدار  $R^2$  و مقدار  $Q^2$  می‌شود.

همچنین در خصوص روایی محتوی نیز با استفاده از فرم‌های روایی سنجی CVI و CVR روایی مورد تأیید قرار گرفت. مقدار CVR با توجه به تعداد اساتید (۷ نفر)، ۰/۸۹ و مقدار CVI بیشتر از ۰/۸۶ به دست آمد؛ بنابراین روایی محتوی ابزار ما مورد تأیید قرار گرفت. در این پژوهش از دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد. در بخش

تدوین و اعتباریابی الگوی مدیریت کیفیت ... (لیلا عنبرستانی و دیگران) ۳۸۳

آمار توصیفی از جداول و نمودارهای توصیفی برای بیان ویژگی‌های دموگرافیک و توصیفی پژوهش استفاده شد. از نرم‌افزار Max QDA نسخه Pro به منظور تحلیل مصاحبه‌ها و کدگذاری‌ها استفاده شد. از شاخص‌های کشیدگی و چولگی به منظور بررسی توزیع داده‌ها (طبیعی و یا غیرطبیعی بودن) استفاده و برای بررسی و پاسخ به سؤالات پژوهش و رسم و تدوین مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری از نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۴ و Smart PLS نسخه ۲/۰ استفاده شد.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

جدول ۱. وضعیت جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	سن	جنسیت	سابقه	ردیف	سن	جنسیت	سابقه
۱	۵۵	مرد	۳۰	۱۱	۶۸	مرد	۴۲
۲	۴۹	زن	۲۴	۱۲	۷۲	مرد	۴۹
۳	۶۰	مرد	۳۵	۱۳	۵۵	زن	۳۱
۴	۴۲	مرد	۱۹	۱۴	۴۷	مرد	۲۴
۵	۳۸	مرد	۱۲	۱۵	۳۲	مرد	۵
۶	۵۴	مرد	۲۵	۱۶	۶۰	مرد	۳۷
۷	۵۶	مرد	۳۰	۱۷	۵۴	زن	۲۷
۸	۶۴	زن	۴۰	۱۸	۵۲	مرد	۲۲
۹	۳۳	مرد	۸	۱۹	۳۸	زن	۱۳
۱۰	۳۸	مرد	۲				

تحلیل کیفی:

در این مرحله، چند کد مفهومی تبدیل به یک مقوله می‌شود. در جداول زیر نتایج کدگذاری باز بر اساس کدهای مفهومی و مقولات آورده شده است.

جدول ۲. کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مقولات

ردیف	مقوله‌ها	مفاهیم
۱	آموزش	توجه به دانش مطابق با استانداردهای روز در معلمان
۲		فراهم نمودن شرایط برای کسب مهارت‌های کاربردی در معلمان

۳۸۴ پژوهش‌نامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی، سال ۲۲، شماره ۵، مرداد ۱۴۰۱

تدوین سرفصل‌های مناسب در دانشگاه فرهنگیان		۳
آموزش استفاده از فناوری‌های نوین به معلمان		۴
آموزش نحوه پژوهش به معلمان		۵
به‌کارگیری معلمان متخصص و با دانش در آموزش و پرورش	منابع انسانی	۶
بکارگیری مدیران مدارس حامی دستیابی به اهداف سند تحول بنیادین		۷
تشویق معلمان توانمند		۸
تشویق مدیران توانمند		۹
افزایش نسبت معلم به دانش‌آموز		۱۰
جذب و به‌کارگیری معلمان پژوهشگر		۱۱
انجام برنامه‌ریزی‌های بلندمدت به‌منظور دستیابی به اهداف تربیتی سند تحول بنیادین	برنامه‌ریزی	۱۲
انجام برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت به‌منظور دستیابی به اهداف تربیتی سند تحول بنیادین		۱۳
انجام برنامه‌های عملیاتی به‌منظور دستیابی به اهداف تربیتی سند تحول بنیادین		۱۴
تدوین طرح جامع دستیابی به اهداف تربیتی سند تحول بنیادین		۱۵
استفاده از نظرت کلیه ذینفعان سند تحول بنیادین در تدوین برنامه‌ها		۱۶
افزایش سرانه فضاهای آموزشی مدارس	زیرساختی	۱۷
توسعه و بهبود زیرساخت‌های فناوری در مدارس		۱۸
توسعه و بهبود زیرساخت‌های فرهنگی در مدارس		۱۹
توسعه و بهبود زیرساخت‌های ورزشی - تفریحی در مدارس		۲۰
توسعه و بهبود زیرساخت‌های علمی - آزمایشگاهی در مدارس		۲۱
تأمین منابع مالی موردنیاز برای توسعه و بهبود زیرساخت‌ها	مالی	۲۲
تأمین منابع مالی برای جذب منابع انسانی در آموزش و پرورش		۲۳
تعریض ساختار سازمانی آموزش و پرورش	ساختار سازمانی	۲۴
پررنگ‌تر شدن نقش معلمان در ساختار سازمانی		۲۵
مشارکت و همکاری معلم و دانش‌آموز	آموزش مشارکتی در کلاس‌های درسی	۲۶
جمعی نمودن مسئولیت یادگیری		۲۷
در کانون توجه قرار دادن فرایند یاددهی - یادگیری		۲۸
توجه به مهارت‌های دانش‌آموزان		۲۹
توجه به نیاز فراگیران و والدین		۳۰
ارزیابی دانش و تخصص معلمان	ارزیابی	۳۱

تدوین و اعتباریابی الگوی مدیریت کیفیت ... (لیلا عنبرستانی و دیگران) ۳۸۵

ارزیابی کمی میزان دستیابی به اهداف تربیتی سند تحول بنیادین به صورت دوره‌ای		۳۲
ارزیابی کیفی میزان دستیابی به اهداف تربیتی سند تحول بنیادین به صورت دوره‌ای		۳۳
ایفای نقش رهبری در معلمان به جای نقش مدیریتی	رهبری	۳۴
ایفای نقش رهبری در مدیران مدارس به جای نقش مدیریتی		۳۵
ایجاد ارتباط گسترده بین معلمان و والدین دانش‌آموزان	ارتباطی	۳۶
استفاده از شبکه‌های ارتباطی نوظهور برای برقراری ارتباط		۳۷
طراحی شبکه‌های ارتباطی امن برای دانش‌آموزان		۳۸

نهایتاً ۳۸ کد مفهومی و ۱۰ مقوله اصلی استخراج شد.

گام دوم: کدگذاری محوری

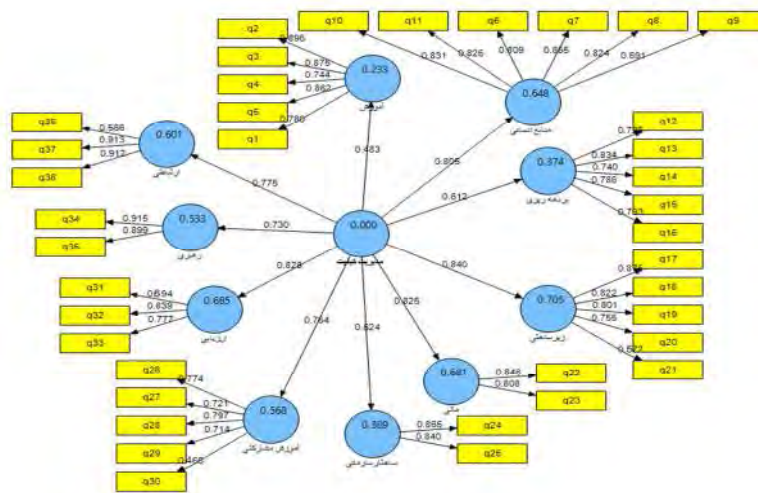
کدهای محوری پژوهش حاضر در واقع همان مقولات مستخرج شده در مرحله کدگذاری باز می‌باشند (کرسول، ۱۳۹۶)؛ بنابراین مدل پژوهش در شکل ۱ نشان داده شده است:



شکل ۱. مدل راهبردی مدیریت کیفیت به منظور اجرای اهداف تربیتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

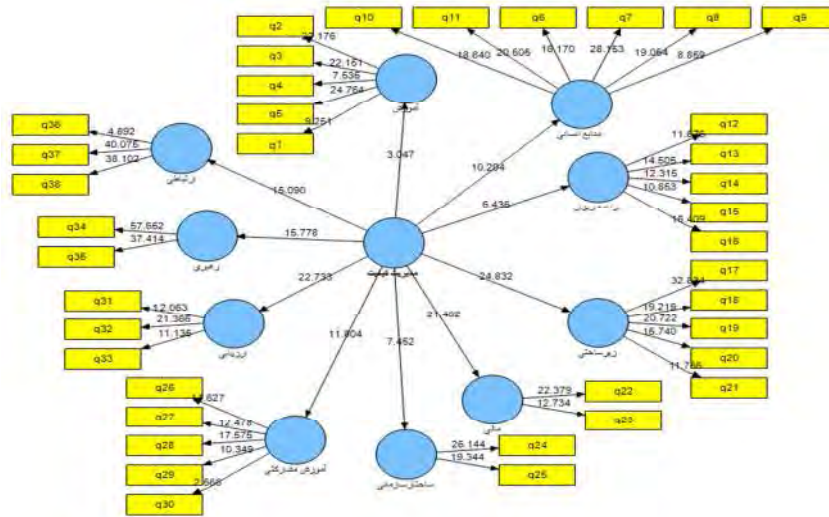
در ادامه از طریق نرم‌افزار SPSS به تحلیل ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه‌های پژوهش و سپس به تحلیل نتایج حاصل از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS به سؤال‌های ایجادشده‌ی پژوهش پاسخ داده خواهد شد.

نتایج توصیفی مربوط به وضعیت جنسیت نمونه پژوهش حاضر نشان داد که ۸۹/۵ درصد شرکت‌کنندگان در پژوهش مرد می‌باشد. بیشتر نمونه‌های پژوهش در رده سنی ۴۱ تا ۵۰ سال بودند (۷۰/۳ درصد). همچنین ۱۵/۵ درصد از شرکت‌کنندگان مدرک کارشناسی، ۴۰ درصد کارشناسی ارشد و ۴۵ درصد مدرک دکتری داشتند.



شکل ۲. مدل اندازه‌گیری (بررسی ضرایب مسیر مدل پژوهش)

برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی‌ترین معیار، ضرایب معنی‌داری  $t$  یا همان مقادیر  $t$ -values می‌باشد. در صورتی که مقدار این اعداد از ۰/۹۵ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه‌ی بین متغیرها و در نتیجه تأیید فرضیه-های پژوهش در سطح اطمینان ۱/۹۶ است. البته باید توجه داشت که اعداد فقط صحت رابطه را نشان می‌دهند و شدت رابطه بین متغیرها را نمی‌توان با آن سنجید.



شکل ۳. ضرایب معنی‌داری t (مقادیر t-values)

مقدار  $R^2$  برای متغیرهای برون‌زا یا مستقل برابر صفر است. در این قسمت، مقدار  $R^2$  برای متغیر آموزش بیشتر از ۰/۱۹ و برابر با مقدار ضعیف، برای متغیر زیرساختی بیشتر از ۰/۶۷ و برابر با مقدار قوی و برای سایر متغیرها بیشتر از مقدار ۰/۳۳ و برابر با مقدار متوسط می‌باشد. مقدار  $Q^2$ : این معیار برای همه‌ی متغیرهای درون‌زای مدل بیشتر از ۰/۱۵ می‌باشد که این نشان می‌دهد که متغیر برون‌زا (مستقل) در پیش‌بینی متغیر وابسته، متوسط هستند و برازش مناسب مدل ساختاری پژوهش را تا حدودی بار دیگر تأیید می‌سازد.

برازش مدل کلی: مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است، در هر ۱۰ متغیر، مقدار بیشتر از ۰/۳۶ به دست آمد که نشان از برازش کلی قوی مدل دارد.

بنابراین به‌صورت کلی مشخص گردید که مقوله‌های مدل راهبردی مدیریت کیفیت به‌منظور اجرای اهداف تربیتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، به ترتیب اهمیت شامل زیرساختی، ارزیابی، مالی، منابع انسانی، آموزش مشارکتی، ارتباطی، انسانی، ساختار سازمانی، برنامه‌ریزی و آموزش می‌باشد.

## ۵. نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر تدوین و اعتباریابی الگوی مدیریت کیفیت به‌منظور اجرای اهداف تربیتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش بود. نتایج پژوهش نشان داد که مقوله‌های مدل راهبردی مدیریت کیفیت به‌منظور اجرای اهداف تربیتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، به ترتیب اهمیت شامل زیرساختی، ارزیابی، مالی، منابع انسانی، آموزش مشارکتی، ارتباطی، انسانی، ساختار سازمانی، برنامه‌ریزی و آموزش می‌باشد. در این راستا و بر اساس نتایج به‌دست‌آمده عوامل زیرساختی از جمله ابعاد اساسی در الگوی راهبردی مدیریت کیفیت اجرای اهداف تربیتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش بود. در عین حال می‌توان اظهار کرد که توجه به کیفیت بدون در نظر گرفتن زیرساخت‌های موردنیاز، اثربخشی چندانی نخواهد داشت و در اجرای برنامه‌های استراتژیک همچون سند تحول بنیادین توجه به زیرساخت‌های موردنیاز بسیار تعیین‌کننده است. به‌طور مثال زیرساخت‌های تکنولوژیک و فناورانه می‌تواند زمینه دستیابی به اهداف را تسهیل نماید. لذا مبادله اطلاعات، دسترسی آسان به داده‌ها و ارتباط از راه دور، مسئولان را قادر می‌سازد تا نیازهای خود را در زمینه دانش و درخواست‌ها و سبک و برنامه اجرایی برطرف نموده و چالش‌های ادراک‌شده خود را از طریق انتقال دانش برطرف نمایند. باین‌حال و با توجه به اهمیت زیرساخت‌ها در توسعه برنامه‌های استراتژیک، توجه به زیرساخت‌های فناوری، زیرساخت‌های فرهنگی، زیرساخت‌های ورزشی - تفریحی و زیرساخت‌های علمی - آزمایشگاهی می‌تواند زمینه دستیابی به اهداف مدنظر و کیفیت اجرای اهداف تربیتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش فراهم آورده و تلاش مدیران را با اثربخشی و بهره‌وری بیشتری همراه نماید.

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، منابع انسانی متخصص از جمله ابعاد الگوی راهبردی مدیریت کیفیت به‌منظور اجرای اهداف تربیتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش بود. در این راستا می‌توان گفت که مهم‌ترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است. کیفیت‌بخشی و توانمندسازی نیروی انسانی، مهم‌ترین عامل بقاء و حیات سازمان است ولی باین‌حال، سیاست زدگی در تصمیم‌ها و خصوصاً در گزینش مدیریت‌ها عملاً مقوله شایسته محوری را در آموزش و پرورش کمرنگ کرده است و نوسان و نابسامانی درکمی و کیفیت منابع انسانی مشهود است. سطح معیشت و منزلت معلمان به‌شدت دچار



افول و نزول شده است و این عوامل مسیر را برای بهبود مدیریت کیفیت در زمینه اجرای اهداف تربیتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش سخت می‌کند و لذا تلاش و هزینه در این زمینه به شدت مورد نیاز بوده و شایان توجه بیش از پیش است. در راستای نتایج به دست آمده، برنامه‌ریزی از جمله ابعاد الگوی راهبردی مدیریت کیفیت به منظور اجرای اهداف تربیتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش بود. در این راستا انجام برنامه‌ریزی‌های بلندمدت، کوتاه‌مدت عملیاتی با توجه به ابعاد مدیریت کیفیت به منظور دستیابی به اهداف تربیتی سند تحول بنیادین لازم به نظر می‌رسد. با این حال و به طور کلی آموزش و پرورش به عنوان متولی آموزش در سنین پایه، یکی از بنیادی‌ترین دستگاه‌های کشور است. نقش و اهمیت آموزش و پرورش در توسعه و پیشرفت کشور محوری بوده و آموزش و پرورش هر چه پویا و به‌روز باشد؛ موتور توسعه و پیشرفت کشور با آهنگ و شتاب بیشتری حرکت می‌کند. با این حال سند تحول بنیادین با نقاط قوت و ظرفیت‌های فراوان و فرصت‌های مغتنم با مشکلات و چالش‌های بسیار زیادی روبه‌رو است و تلاش در جهت بهبود اجرای آن و کیفیت‌بخشی به مراحل عملیاتی آن می‌تواند زمینه پیشرفت آموزش و پرورش به ویژه در زمینه اهداف تربیتی را به همراه داشته باشد و لذا نتایج این پژوهش می‌تواند در زمینه بهبود کیفیت در راستای اجرای اهداف تربیتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش مورد استفاده و بهره‌برداری قرار گیرد، همچنین تردیدی وجود ندارد که موفقیت و اثربخشی هر گونه تغییر در نظام آموزشی، نیازمند فراهم کردن بسترهای لازم جهت مقابله با مجموعه موانع و محدودیت‌هایی است که در این حوزه وجود داشته و بعضاً حتی مانع تحقق اهداف مورد نظر گردیده و باعث به هدر رفتن منابع سازمانی نهاد آموزش و پرورش می‌گردد. در این راستا توسعه کیفیت فرایند اجرایی می‌تواند زمینه کاهش هدر رفت منابع را فراهم آورد و همچنین کیفیت اجرای اسناد آموزش و پرورش، به لحاظ کردن همه عوامل مذکور در هنگام تدوین آنها بستگی دارد. لذا توجه به کیفیت و مدیریت کیفیت در روند بازخوانی و اجرای برنامه سند تحول بنیادین می‌تواند زمینه دستیابی بیشتر به اهداف را فراهم آورد. از طرفی توجه و پرداختن به کیفیت و عدالت در سیستم آموزشی یک کشور می‌تواند به شکل‌گیری و تعالی آینده آن کمک کند. با این حال انجام هر پژوهشی با محدودیت‌هایی همراه است و در پژوهش حاضر محدودیت‌هایی همچون همه‌گیری بیماری کرونا، در حاشیه قرار داشتن اهداف تربیتی در سند تحول و تأکید بر مسائل آموزشی و محدودیت در تحقیقات داخلی در زمینه کیفیت‌بخشی به اهداف تربیتی در آموزش و پرورش وجود داشت.

## کتاب‌نامه

- Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 12(2), 242.
- Akhlaqi, A, Saleh, B, Navid Adham, M. (2020). Analyzing the existing conflicts in the implementation of the document of fundamental transformation of education with an actor-centered approach. *Journal of Educational Leadership and Management*. 25 (2): 45-60. (In Persian)
- Díez, F., Villa, A., López, A. L., & Iraurgi, I. (2020). Impact of quality management systems in the performance of educational centers: educational policies and management processes. *Heliyon*, 6(4), e03824.
- Firman, a., mustapa, z., ilyas, g. b., & Putra, A. H. P. K. (2020). Relationship of TQM on managerial performance: Evidence from property sector in Indonesia. *Journal of Distribution Science*, 18(1), 47-57.
- Jarupoom, R., & Sirisunhiran, S. (2020). The effectiveness of the administration of educational quality assurance system for performance excellence in Mahidol University. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(3), 604-613.
- Kooli, C., & Abadli, R. (2021). *Could Education Quality Audit Enhance Human Resources Management Processes of the Higher Education Institutions?* Vision, 09722629211005599.
- Liu H, Lin C-H, Zhang D. (2017). Pedagogical Beliefs and Attitudes toward Information and Communication Technology: A Survey of Teachers of English as a Foreign Language in China. *Computer Assited Language Learning*. 30(8):745-765
- Madani, S, Ronizi Mountain, S. (2019). Identifying and evaluating obstacles to achieving the operational goals of the document on the fundamental transformation of education from the perspective of school principals and teachers in Fars province. *Educational management innovations*. 14 (1), 27-44. (In Persian)
- Marchiori, D., & Mendes, L. (2020). Knowledge management and total quality management: foundations, intellectual structures, insights regarding evolution of the literature. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(9-10), 1135-1169.
- Mia, M. M.; Majri, Y.; Rahman, I. K. A.; (2019). "The Impact of Soft TQM Practices on Organizational Enactment: A Mediating Role of OHSAS18001 Standard", *International Journal of Social Sciences Perspectives*, 4 (1), 1-11,
- Mukhopadhyay, M. (2020). *Total quality management in education*. SAGE Publications Pvt. Limited.
- Mullah Mohammadi, A, Khorasani, A, Fathi V, Kourosh, Faraskhah, M. (2020). An Explanation of the Strategic Prerequisites for Establishing a Quality Management System in Universities: A Qualitative Approach. *Journal of New Approach in Educational Management* 11 (42): 109-134. (In Persian)

- Navid Adham, M, Ragheb, F. (2020). Designing a model for implementing the document of fundamental transformation of education. *Culture in Islamic University*.10 (34), 67-84. (In Persian)
- Osaghae, R.I. Osarenren & Q.O. Irabor. (2016)."Educational Policies and Programmes Implementations: A Case Study of Education Funding, Universal Basic Education (UBE) and Teacher Education .*International Journal of Educational Administration and Policy Studie*, 10.
- Oschman, J. J. (2017). The role of strategic planning in implementing a total quality management framework: An empirical view. *Quality Management Journal*, 24(2), 41-53.
- Pujiati, H., Sunarsi, D., Affandi, A., & Anggraeni, N. (2021). Effect of ISO 9001: 2015 Quality Management Implementation in Education on School Performance. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(1), 1848-1855.
- Qajri, N, Mazidi, M, Shamshiri, B. (2020). Analyze and understand the most important challenges and practical obstacles ahead in achieving the document of fundamental change by focusing on its main subsystems. *Curriculum research*. 10 (1): 1-33. (In Persian)
- Rajabipour Meybodi, A, Andrew, L, Masoumi, S, Ghasemi Hamedani, I, Kanarizadeh, I. (2020). Analysis of soft quality management in the triangular model using phenomenological method. *Quarterly Journal of Industrial Technology Development*. 18 (39): 29-40. (In Persian)
- Rashid, F., Taib, C. A., Zien Yusoff, R., Ahmad, M., & Hj, A. (2020). Human resources management practices and total quality management (TQM) is the precondition to gain the sustainable competitive advantage in the Bangladesh ready-made garments sector. Human Resources Management Practices and Total Quality Management (TQM) is the Precondition to Gain the Sustainable Competitive Advantage in the Bangladesh Ready-Made Garments Sector (January 27, 2020). *Journal of Economics and Business*, 3(1).
- Reston, V. A. (2015). National Policy Board for Educational Administration. Professional Standards for Educational Leaders. *American Association of Colleges of Teacher Education*.
- Sadeghi Goghari M, Yaghoubipour A, Montazeri M. (2019). *Identifying the effective factors on the realization of the document of fundamental transformation of education using interpretive structural technique (ISM)*. Islamic lifestyle with a focus on health; 3 (4): 111-125. (In Persian)
- Sciarelli, M., Gheith, M. H., & Tani, M. (2020). The relationship between soft and hard quality management practices, innovation and organizational performance in higher education. *The TQM Journal*.
- Shahin, A.; Dabestani, R. (2011). A feasibility study of the implementation of total quality management based on soft factor, *Journal of Industrial Engineering and Management*, 4(2), 258-280.

- Shehabat, I. M., & Berrish, M. (2021). Integration between knowledge management and total quality management in Jordanian Universities: Empirical study. *In Research Anthology on Preparing School Administrators to Lead Quality Education Programs*, 1405-143).
- Shvardak, M. (2021). SWOT-analysis as a strategic management tool of the quality training of the future educational institution head. *Elementary Education Online*, 20(1), 958-967.
- Solis, L. E., Raghu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2000). A regional study of quality management infrastructure practices in USA and Mexico. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Spencer, B. A. (1994). Models of organization and total quality management: a comparison and critical evaluation. *Academy of management review*, 19(3), 446-471.