

## Research Paper

# Identification and Analysis of Factors Affecting the Performance Excellence of First Secondary Schools (Case Study: Abadan City)

Rahman Jalilian<sup>1</sup>, Davood Gholamrezaei<sup>2</sup>, Leila Rajabi<sup>3</sup>

1- Master of Business Administration, Payame Noor University of Tehran, Damavand, Iran.

2- Assistant Professor, Department of Humanities, Payame Noor University of Tehran, Damavand, Iran.

3- Ph.D. Candidate in Statistics, Faculty of Science, Razi University, Kermanshah, Iran.

Received: 1401/09/11

Accepted: 1401/12/24

PP:68-81

Use your device to scan and read the article online

DOI:

10.30495/EE.2023.1974086.1142

**Keywords:**

Performance Excellence, EFQM Excellence Model, First Secondary Schools.

### Abstract

**Introduction:** The indicators of organizational excellence models that are suitable for schools' conditions can be used as channels to improve schools' performance. Therefore, the purpose of the current research is to identify and analyze the effective factors on the excellence of the performance of the first secondary schools in Abadan city considering the document of fundamental evolution of education.

**Research methodology:** The statistical population is the principals and teachers of the first secondary schools of Abadan city, and according to Morgan's table, the required sample size is 186 people. The methods of collecting information in this research are divided into two categories: library-based method for collecting the subject literature and research background, and field-based method for collecting information to confirm or reject research hypotheses.

**Findings:** The theory test model in this research contains five main factors of leadership, policy and strategy, staff, partnerships and resources, and processes, each of which consists of a number of subscales. The factors of leadership, partnerships and resources each include 6 subscales, processes and staff each include 4 subscales, and policy and strategy includes 7 subscales. The results of the path coefficients between the factors also indicated that the policy and strategy have an effect of 0.193 on the leadership factor and the staff factor has a 0.490 effect on the policy and strategy factor.

**Conclusion:** The factors introduced by the researcher (leadership, policy and strategy, staff, partnerships and resources, processes) with the approach of the document of fundamental evolution of education strongly influence the excellence of school performance.

Citation Jalilian, R., Gholamrezaei, D., Rajabi, L.(2023). Identification and Analysis of Factors Affecting the Performance Excellence of First Secondary Schools (Case Study: Abadan City). Journal of Transcendent Education, Vol 2, No 4, Winter, 2023, Pp 53-67

**Corresponding Author:** Rahman Jalilian

**Address:** Master of Business Administration, Payame Noor University of Tehran, Damavand, Iran.

**Email:** Rahman.jl88@gmail.com

## مقاله پژوهشی

شناسایی و تحلیل عوامل موثر بر تعالی عملکرد مدارس متوسطه اول  
(مطالعه موردی: شهر آبادان)رحمان جلیلیان<sup>\*</sup>، داود غلامرضایی<sup>2</sup>، لیلا رجیبی<sup>3</sup>

1- نویسنده مسئول: کارشناسی ارشد MBA، دانشگاه پیام نور تهران، دماوند، ایران.

2- استادیار گروه علوم انسانی، دانشگاه پیام نور تهران، دماوند، ایران.

3- دانشجوی دکتری آمار، دانشکده علوم، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.

## چکیده

**مقدمه و هدف:** استفاده از شاخص‌های مدل‌های تعالی سازمانی که مناسب شرایط مدارس باشد، می‌تواند به عنوان دریچه‌ای جهت تعالی عملکرد مدارس به کار گرفته شود. لذا هدف از پژوهش حاضر شناسایی و تحلیل عوامل موثر بر تعالی عملکرد مدارس متوسطه اول در شهر آبادان با رویکرد سند تحول بنیادین آموزش و پرورش می‌باشد.

**روش شناسایی پژوهش:** جامعه آماری، مدیران و معلمان مقطع متوسطه اول شهرستان آبادان در نظر گرفته شده است که با توجه به جدول مورگان حجم نمونه مورد احتیاج 186 نفر می‌باشد. روش‌های گردآوری اطلاعات در این پژوهش به دو دسته کتابخانه‌ای جهت گردآوری ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش، و میدانی جهت گردآوری اطلاعات برای تایید یا رد فرضیه‌های پژوهش تقسیم می‌شود.

**یافته‌ها:** مدل آزمون تئوری در این تحقیق دارای پنج عامل اصلی رهبری، خطمشی و استراتژی، کارکنان، مشارکت‌ها و منابع، و فرآیندها می‌باشد که هر کدام از یک تعداد خرده مقیاس تشکیل شده‌اند. عامل رهبری مشارکت‌ها و منابع هر کدام شامل 6 خرده مقیاس، فرآیندها و کارکنان هر کدام شامل 4 خرده مقیاس و خطمشی و استراتژی شامل 7 خرده مقیاس است. نتایج ضرایب مسیر بین عامل‌ها نیز نشان داد که خطمشی و استراتژی به میزان 0/193 بر عامل رهبری و عامل کارکنان به میزان 0/490 بر عامل خطمشی و استراتژی اثرگذار است.

**بحث و نتیجه‌گیری:** عوامل معرفی شده توسط محقق (رهبری، خطمشی و استراتژی، کارکنان، مشارکت‌ها و منابع، فرآیندها) با رویکرد سند تحول بنیادین آموزش و پرورش بر تعالی عملکرد مدارس قویا تاثیرگذار است.

تاریخ دریافت: 1401/09/11

تاریخ پذیرش: 1401/12/24

شماره صفحات: 81-68

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

## DOI:

10.30495/EE.2023.1974086.1142

## واژه‌های کلیدی:

تعالی عملکرد، مدل تعالی EFQM، مدارس متوسطه اول

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

**استناد:** جلیلیان، رحمان، غلامرضایی، داود و رجیبی، لیلا. (1401). شناسایی و تحلیل عوامل موثر بر تعالی عملکرد مدارس متوسطه اول

(مطالعه موردی: شهر آبادان). فصلنامه آموزش و پرورش متعالی، دوره دوم، شماره 4، شماره صفحات 67-53

\* نویسنده مسئول: رحمان جلیلیان

نشانی: کارشناسی ارشد MBA، دانشگاه پیام نور تهران، دماوند، ایران.

پست الکترونیکی: rahman.jl88@gmail.com

## مقدمه

امروزه، مدارس با چالش‌های مهمی از قبیل گسترش نظام آموزشی، افزایش مخارج آموزش و لزوم رشد همگام با عصر جدید دانش و اطلاعات مواجه هستند. بنابراین، مدارس باید فرصتی را به منظور نشان دادن توانایی خود در شأن انطباق با اجتماع و خودرهبری، به منظور مواجهه با محیط جدید به دست آورند. با این توصیف، مدارس باید چالش‌های کیفیت در حال گسترش عملیاتشان را بپذیرند تا قادر به انجام دادن فعالیت‌هایشان باشند (Quintanilla, 1999). مدرسه کانون اصلی تحقق اهداف نظام آموزش و پرورش است. به عبارت دیگر تعلیم و تربیت در بستر مدرسه شکل می‌گیرد. تربیت نسلی مؤمن، فکور و کارآفرین را می‌توان عصاره‌ای از شایستگی‌ها و اهداف نظام تعلیم و تربیت معرفی کرد. این شایستگی‌ها در مدرسه به عنوان کانون عرضه فرصت‌های تربیتی حاصل می‌شود. دانش‌آموزان برای کسب شایستگی‌های لازم جهت درک و اصلاح موقعیت در معرض این فرصت‌ها قرار می‌گیرند تا با تکوین و تعالی پیوسته هویت خویش، مرتبه قابل قبولی از آمادگی برای تحقق حیات طیبه در همه ابعاد را به دست آورند. از آن‌جا که هر نهاد یا سازمانی برای رشد و بهبود مداوم، به الگویی نیازمند است، آموزش و پرورش نیز به عنوان نهادی بسیار اثرگذار در جامعه از این مهم مستثنی نیست و لزوم اجرای برنامه‌ای که بتواند مسیر تعالی مدیریت را تعریف، تسهیل، تسریع و دست یافتنی کند چند برابر می‌شود. بدین منظور طرح تعالی مدیریت مدرسه با الهام از الگوی تعالی سازمانی در سال 1393 در مدارس کشور اجرا گردید. بنابراین مدارس برای پیشرفت به بهبود مداوم عملکردشان نیازمندند و منابع انسانی، سرمایه‌های بنیادی مدارس و منشأ هر گونه تحول و نوآوری در آن‌ها تلقی می‌شوند. عملکرد مدیران مدارس از متغیرهای مهم در بهره‌وری و کارایی مدارس محسوب می‌شوند. حاصل پژوهش و تفکر اندیشمندان و متفکران حوزه مدیریت کیفیت جامع در اوایل دهه 1990 در قالب مدل تعالی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM<sup>1</sup>) متجلی شد. در پژوهشی با عنوان «تحلیل تجارب اجرای مدل تعالی EFQM در مؤسسات علمی و آموزشی»، پس از تحلیل روابط درون سیستمی مدل تعالی EFQM و پس از تبیین روابط علی درونی این مدل، قابلیت این مدل را در سنجش و ارتقای کیفیت مؤسسات آموزش عالی، تایید کرده‌اند (pppprrviii ū. ., 2014). این الگو نتیجه وحدت در الگوها و رویکردهای مختلف متکثر قبل از خود از جمله الگوهای دیگر تعالی سازمانی و جوایز کیفیت (شامل جایزه دمنینگ و جایزه کیفیت مالکم بالدريج) می‌باشد. در پژوهش دیگری با عنوان «بهبود کیفیت مدارس ابتدایی مبتنی بر مدل تعالی بنیاد کیفیت اروپا EFQM موردی از مطالعه در مدرسه دولتی شهر تهران» بیان شد که تحولات جدید باعث شده تا بخش خدمات با سرعت زیادی گسترش پیدا کند یکی از زیر بخش‌های خدمات آموزش و پرورش است که جایگاه ویژه‌ای دارد چرا که این بخش با قشر وسیعی از جامعه در ارتباط مستقیم است و وظیفه آن تربیت و پرورش نیروی انسانی کارآمد می‌باشد (Badri & Salehi, 2014).

مدل تعالی، ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه داشتن به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت فراگیر و سیستم خودارزیابی موجبات پیشرفت و به‌سازی را فراهم می‌کند و ابزاری جهت سنجش میزان استقرار سیستم‌ها در سازمان است که مسیر فعالیت مدیران را برای بهبود عملکرد شناسایی و تعیین میزان استقرار سیستم‌ها در سازمان است که مسیر فعالیت مدیران را برای بهبود عملکرد شناسایی و تعیین می‌کند (Nakheinejad, 2008). در این راستا اکثر کشورها اقدام به تدوین مدلی برای ارزیابی نموده‌اند تا سازمان‌ها را نسبت به ارتقاء تشویق نمایند. توسعه سه جایزه ملی کیفیت، جایزه دمنینگ در انقلاب کیفی ژاپن، جایزه کیفیت اروپا در اروپای غربی و جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج در امریکا نقش کلیدی در این زمینه ایفا نموده است. مدل EFQM یکی از بهترین راه‌ها برای سنجش مستمر عملکرد سازمان‌ها است به وسیله چهارده مدیر برگزیده و مشهور کمپانی‌های بزرگ اروپایی در سال ۱۹۸۸ به تقلید از جایزه مالکوم بالدريج (جایزه ملی کیفیت امریکا) طرح‌ریزی شد. در ارزیابی به عمل آمده در سال ۲۰۰۳ حدود 70 درصد شرکت‌های اروپایی از این مدل برای ارزیابی خود استفاده می‌کردند. این مدل دارای نه معیار است پنج معیار توانمندسازها که شامل رهبری، خطمشی و استراتژی، کارکنان، مشارکت‌ها و منابع، فرآیندها و چهار معیار نتایج که شامل نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد است. معیارهای توانمندساز، آن‌چه را که یک سازمان انجام می‌دهد پوشش می‌دهند، و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی توانمند می‌سازد و معیارهای نتایج، نتایجی هستند که یک سازمان به دست می‌آورد، و بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند. توانایی‌های EFQM در سادگی و آسان بودن آن است. اجرای آن کم هزینه و به طور تجربی در کشورهای مختلف با تفاوت‌هایی اجرا شده است. برخی پژوهش‌های صورت گرفته مدل فوق را به عنوان جامع‌ترین مدل از حیث پوشش مفاهیم مورد ارزیابی کیفیت معرفی می‌نمایند. الگوی تعالی سازمانی در ابتدای تدوین و شکل‌گیری به عنوان ابزاری برای ارزیابی عملکرد سازمان‌های صنعتی و خدماتی محسوب می‌گردید، اما به تدریج و با اعمال پاره‌ای از تغییرات و ایجاد ویرایش‌های جدید، قابلیت به‌کارگیری در سازمان‌های آموزشی را نیز کسب نمود. در پژوهشی با عنوان «بررسی کارآمدی مدل EFQM در ارزیابی عملکرد مدارس غیردولتی دوره راهنمایی و متوسطه از دیدگاه مدیران و دبیران در شهرستان ورامین»، کارآمدی معیارهای مدل EFQM را که شامل توانمندسازها و نتایج است بررسی و بیان شد که به طور کلی

<sup>1</sup> European Foundation for Quality Management

معیارهای مدل EFQM از کارآمدی مطلوبی برخوردار است. مهم‌ترین یافته این پژوهش حاکی از آن است که مدل EFQM همان گونه که در سازمان‌های صنعتی و همچنین چندین دانشگاه در اروپا و آسیا موفق بوده است در سطح مدارس برای ارزیابی عملکرد هم می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد (Nazemi, 2012). در پژوهش دیگری که با عنوان «استفاده از توانمندسازهای مدل EFQM برای مدیریت مؤسسات آموزش عالی» انجام شد، ابتدا اشاره می‌شود که امروزه مؤسسات آموزش عالی با مسائل مهمی چون انبساط سازمان‌ها، لزوم پاسخ‌گویی به تقاضاهای گوناگون اجتماعی، افزایش مخارج آموزشی و نیاز به هماهنگی با عصر جدید اطلاعات و دانش مواجه هستند. بنابراین دانشگاه‌ها باید مسئله افزایش کیفیت را در فعالیت‌های خود بپذیرند تا بتوانند اقدام مناسب انجام دهند (Calvo Mora et al, 2006). از آن‌جا که الگوی تعالی سازمانی اغلب از دو بخش توانمندسازها و نتایج تشکیل شده است هدف این پژوهش ابتدا این بود که شاخص‌های توانمندسازها در دانشگاه‌ها را با الگوی تعالی سازمانی اروپایی بازنگری کند و در ثانی روابط علت و معلولی این عوامل را مشخص کند. نتایج نشان داد استفاده از الگوهای تعالی سازمانی و شاخص‌های آن در دانشگاه‌ها لازم و ضروری است و امکان اجرای آن وجود دارد. هدف اساسی الگوی مدل تعالی EFQM افزایش کیفیت سازمان‌های آموزشی از طریق درگیر کردن کلیه کارگزاران آموزشی با فعالیت‌های آموزشی، اهداف و مأموریت سازمان آموزشی است. این الگو به استفاده از توانمندی‌های فکری و جسمی کارکنان در سطوح گوناگون تأکید دارد. در پژوهشی چهار دانشگاه انگلستان مورد بررسی قرار گرفت، نتایج بررسی‌ها در پاسخ به این سوال که «آیا یکپارچگی و انسجام کلید مؤثری در کاربرد الگوی تعالی EFQM است؟» بیانگر این مطلب است که هرچه انسجام و یکپارچگی بیشتر باشد امکان اجرای این الگو بیشتر است (Davies et al, 2007). در پژوهشی با عنوان «بررسی عملکرد مدارس» نشان داده شده که بین محیط سالم سازمانی و اثربخشی معلمان با نحوه عملکرد مدیر رابطه‌ای مستقیم وجود دارد (Roney et al, 2007). تحقیق دیگری با عنوان «بررسی چگونگی بهبود بخشیدن به فضای مدارس» نشان داده شده که موفقیت اصلاحات پیشنهادی مدیران برای بهبود بخشیدن به فضای سالم سازمانی مدارس منوط به برقراری رابطه مشارکت‌جویانه میان او با معلمان است (Murphy & Datnow, 2003). در تدوین مدل تعالی در سطح ملی، باید با توجه به فرهنگ و نیاز مدارس ایران، مدل‌های تعالی موجود مورد بررسی قرار گیرند. طراحی مدل‌های تعالی در گستره وسیع مستلزم عزم ملی و حمایت دستگاه‌ها و سازمان‌ها می‌باشد. بر اساس اهداف و وظایف نظام آموزشی منطبق با قانون اساسی کشور نظام تعلیم و تربیت ما موظف به تربیت انسان‌های متعالی و خداگونه است؛ یعنی به‌طور کامل مأموریت نظام آموزشی ما یک مأموریت کیفی است. یکی از مهم‌ترین معیارهای تعالی سازمانی مورد انتظار مدارس نتایج دانش‌آموزان خواهد بود، به‌طوری که سایر معیارها در رابطه با این عامل قضاوت خواهند شد (Nodehi et al, 2007).

احساس نیاز همگانی و روز افزون به تحول و توسعه آموزش و پرورش در سطوح و ابعاد مختلف همراه با رشد سریع جمعیت، خاصه در کشورهای توسعه نیافته و در حال توسعه، تحول بنیادین مسائل آموزش و پرورش را یکی از مسائل خظیر و اساسی جهانی قرار داده است (Tavasli, 2008). سند ملی تحول بنیادین آموزش و پرورش با الهام‌گیری از مدل‌های تعالی و بهره‌گیری از ارزش‌های بنیادین آن‌ها و توجه به اهداف راهبردی نظام جمهوری اسلامی ایران، چشم‌انداز و اهداف تعلیم و تربیت در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی تبیین می‌کند. در مقاله‌ای تحت عنوان «فراتحلیل پژوهش‌های انجام شده درباره عوامل مؤثر بر عملکرد مدیران مدارس» با فراتحلیلی بر پژوهش‌های اجرا شده در ایران به شناسایی متغیرها و فرضیه‌هایی که تا به امروز در مطالعات مربوط به موضوع عوامل مؤثر بر عملکرد مدیران مدارس مورد استفاده قرار گرفته است پرداخته و مهم‌ترین عوامل اثرگذار معرفی شد. نتایج فراتحلیل که از ترکیب 43 فرضیه و 34 متغیر مستقل حاصل از 19 پژوهش به دست آمده است، نشان داد که مابین اندازه اثرهای 1 تا 8، متغیرهای تحصیلات، سابقه مدیریت، خلاقیت و ابتکار، انگیزش، فراشناخت، سن، جنسیت، مهارت‌های اجتماعی، نظارت و کنترل، آموزش ضمن خدمت، انگیزه شغلی، ثبات مدیریت، سازمان‌دهی، رضایت شغلی، اتحاد و توافق، رضایت ارباب رجوع، استقلال و آموزش و تدریس به عنوان متغیرهای مستقل بر عملکرد مدیران مدارس تأثیرگذارند. از نظر میزان تأثیر عوامل مختلف بر عملکرد مدیران مدارس در ایران می‌توان گفت که عوامل رضایت شغلی با اندازه اثر 0/71، ثبات مدیریت با اندازه اثر 0/62، سابقه مدیریت با اندازه اثر 0/56 و ابتکار و خلاقیت با اندازه اثر 0/52، به ترتیب بیش‌ترین تأثیر را بر موضوع عملکرد مدیران مدارس ایران داشته‌اند (Rezaee & Tarin, 2017). در پژوهش دیگری با عنوان «توانمندسازی مدارس در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش» که سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به لحاظ پرداختن به توانمندسازی مدارس در سال 1395 را مورد بررسی قرار دادند، ثابت شد که به‌طور کلی در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به راهکارهای مدیریتی مدارس، توسعه مشارکت مدارس، فناوری اطلاعات و ارتباطات مدارس و توانمندسازی مدارس در حد مطلوب پرداخته نشده است. هم‌چنین در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به شفاف‌سازی مدارس روابط انسانی مدارس، الگوسازی مدارس، خودمدیریتی مدارس، بصیرت مشترک مدارس، تعهد مدارس در حد مطلوب پرداخته شده است (Mokhtari Al-Khorshid & Bahmani, 2016). در تحقیقی تحت عنوان تحلیل سند تحول بنیادین آموزش و پرورش از نظر میزان اهمیت به یادگیری سازمانی این‌گونه بیان شد که با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان نتیجه گرفت که بر اساس پنج مؤلفه

یادگیری سازمانی (تجربه اندوزی، ریسک پذیری، تعامل با محیط خارجی، گفت‌وگو و تصمیم‌گیری مشارکتی) بیش‌ترین توجه به مؤلفه‌های تصمیم‌گیری و تعامل با محیط بیرونی شده است و به نظر می‌رسد که برای دستیابی به اهداف سند تحول بنیادین، لازم است تا در همه زمینه‌های یادگیری سازمانی فرهنگیان تجدید نظری کلی در سیاست‌های اجرایی آموزش و پرورش انجام شود (Peyravani Nia & Peyravani Nia, 2012). در ایران نیز متناسب با اولویت‌ها و شرایط فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی، نیاز بود تا مدلی طراحی شود که ضمن حفظ ساختار یکی از مدل‌های سرآمدی یا تلفیقی از آن‌ها ویژگی‌های خاص خود را داشته باشد. به همین منظور با بررسی و مطالعه‌ی مدل‌های تعالی سازمانی مؤثر و مطرح در دنیا به ویژه مدل‌های دمینگ، مالکوم بالدريج و EFQM مشخص گردید مدل EFQM نسبت به سایر الگوها، ابعاد کامل‌تری را مورد توجه قرار داده است به همین دلیل الگوی پیشنهادی نودهی، تسلیمی، میرکمالی و میرسپاسی که با تمرکز بر الگوی EFQM (مدلی بومی با نگاه بر تعالی سازمانی در بخش آموزش) را معرفی نموده‌اند انتخاب گردید. این الگو شامل دو بعد توانمندسازها و نتایج می‌باشد؛ توانمندسازها در این مدل شامل مدیریت و رهبری، مدیریت اخلاق و مسئولیت اجتماعی، مدیریت منابع (فیزیکی، مالی، اولیا، فناوری‌ها)، مدیریت یادگیری، روابط انسانی، کارکنان، دانش‌آموزان بوده و در بعد نتایج نیز شامل دانش‌آموزان، اولیا، کارکنان و عملکردی است (Nodehi, 2008).

طبق گزارش شورای عالی انقلاب فرهنگی، بنا به ماموریت سپرده شده به این شورا از سوی رهبر معظم انقلاب در سال ۱۳۸۶ جهت پیگیری تحول و نوسازی در نظام آموزشی کشور از سطح آموزش و پرورش تا سطح آموزش عالی، این شورا با هدایت و سامان‌دهی بخش‌های تخصصی کشور و با همکاری حدود ۵۰۰ نفر از صاحب‌نظران و متخصصین تعلیم و تربیت و همکاری وزارت آموزش و پرورش و شورای عالی آموزش پرورش، سند تحول راهبردی نظام تعلیم و تربیت رسمی و عمومی و مبنای نظری آن شامل فلسفه تعلیم و تربیت در جمهوری اسلامی ایران، فلسفه تعلیم و تربیت رسمی و عمومی در جمهوری اسلامی ایران، رهنامه نظام تعلیم و تربیت رسمی و عمومی را تهیه، نهایی‌سازی، پیگیری و در نهایت 1390/07/05 به تصویب نهایی این شورا رساند (Mohammadian, 2013). در این بین می‌توان مدرسه و اهداف آن در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش را یادآور شد که در آن مدرسه باید بتواند اهداف زیر را محقق سازد:

1. مکانی باشد مناسب برای تربیت انسانی مؤمن و متخلق به اخلاق اسلامی، آشنا و متعهد به مسئولیت‌ها و وظایف در برابر خدا، خود، دیگران و طبیعت؛ حقیقت‌جو و عاقل، عدالت‌خواهی صلح‌جو، ظلم‌ستیز، جهادگر، شجاع، ایثارگر، وطن‌دوست، جمع‌گرا، منتظر و جهانی‌اندیش، با اراده، امیدوار، خودباور، دارای عزت نفس، دانا و توانا، پاکدامن و باحیا، انتخاب‌گر و آزادمنش، خلاق و کارآفرین و مقتصد، سالم و با نشاط، قانون‌مدار و نظم‌پذیر (شایستگی‌های پایه در ساحت‌های تعلیم و تربیت) بر اساس نظام معیار اسلامی؛
2. قادر به آمادگی حداکثری و افزایش نقش دانش‌آموزان در رشد و تعالی کشور و برپایی جامعه صالح اسلامی؛
3. زمینه‌سازی برای اقتدار و مرجعیت علمی و تکوین تمدن اسلامی- ایرانی با تأکید بر تعمیق معرفت و بصیرت دینی و سیاسی؛
4. زمینه‌ساز تحقق همه‌جانبه عدالت تربیتی برای دانش‌آموزان مناطق مختلف کشور؛
5. ایجاد زمینه برای ارتقای بهره‌وری مدیریت منابع در مدارس بر اساس معیار نظام اسلامی؛
6. افزایش مشارکت و اثربخشی افراد جامعه و اولیا در رشد و تعالی تعلیم و تربیت مدرسه‌ای؛
7. به‌سازی و متحول‌سازی نظام برنامه‌ریزی آموزشی و درسی، مالی و اداری و زیرساخت‌های کالبدی و فناوری مدارس سراسر کشور (سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، 1390).

امروزه در میان دست‌اندرکاران تعلیم و تربیت کمتر کسی یافت می‌شود که به اهمیت کار مدارس و کیفیت آموزش توجه نداشته باشد. عدم نگرش سیستمی جامع و کارآمد و سطحی‌نگری در عوامل موثر بر عملکرد مدارس، هر ساله هزینه‌های گزافی را بر سازمان آموزش و پرورش همچون سایر سازمان‌های دولتی تحمیل کرده است. بنابراین شناسایی و تحلیل عوامل موثر بر تعالی عملکرد مدارس می‌تواند در پیشبرد اهداف نظام آموزش و پرورش نقش بسزایی داشته باشد. آنچه از نظر گذشت نشان داد اغلب پژوهش‌های صورت گرفته در داخل و خارج از کشور در زمینه تعالی سازمانی در بخش آموزش و پرورش، صرفاً به بررسی کارآمدی مدل تعالی EFQM و توانمندسازی مدارس پرداخته و کمتر درصدد شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر تعالی عملکرد مدارس برآمدند. لذا ضروری به نظر می‌رسد که این عوامل با توجه به سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و فرهنگ ایرانی تعدیل و بازنگری شود. بنابراین مسئله اساسی این است که عوامل موثر بر تعالی عملکرد مدارس متوسطه اول در شهر آبادان با رویکرد سند تحول بنیادین آموزش و پرورش کدامند؟ با توجه به آنچه بیان شد و با مطالعه مبنای نظری مدل‌های بیان شده، محقق به این نتیجه رسیده است که مدل تعالی EFQM یکی از کارآمدترین و مفیدترین این مدل‌هاست و به این منظور از توانمندسازهای مدل تعالی EFQM در تبیین و شناسایی عوامل موثر بر تعالی عملکرد مدارس متوسطه اول در شهر آبادان بهره برده است. همچنین پس از بررسی مقالات و تحقیقات داخلی و خارجی 30 مؤلفه موثر بر عملکرد مدارس با رویکرد سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

استخراج شد و سپس با بهره‌گیری از آن، یک پرسشنامه متشکل از 27 گویه در پنج بخش توانمندساز شامل: رهبری، خطمشی و استراتژی، کارکنان، مشارکت‌ها و منابع و فرآیندها دسته‌بندی شده و در اختیار جامعه مدیران و معلمان مدارس متوسطه اول آبادان قرار گرفت. در انتها به منظور تبیین مدل مفهومی با استفاده از تحلیل عامل تأییدی، عوامل شناسایی شده مورد تأیید واقع شدند.

## سوال پژوهش

عوامل موثر بر تعالی عملکرد مدارس متوسطه اول در شهر آبادان با رویکرد سند تحول بنیادین آموزش و پرورش کدامند؟

## روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر بر مبنای هدف از نوع کاربردی و از حیث روش گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق کلیه مدیران و معلمان مقطع متوسطه اول شهرستان آبادان در نظر گرفته شده است که در سال 1399-98 مشغول به کار بودند. با توجه به این که در این تحقیق برای تأیید مؤلفه‌ها از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است، تعیین حجم نمونه از اهمیت بسیاری برخوردار است. به استناد دفتر آمار اداره آموزش و پرورش شهر آبادان تعداد کل معلمان و مدیران مقطع متوسطه اول 362 نفر می‌باشد. که با توجه به جدول کرجسی و مورگان حجم نمونه مورد احتیاج 186 نفر می‌باشد. در این تحقیق با توجه به اطلاعات مورد نیاز، گردآوری داده‌ها به صورت کتابخانه‌ای و میدانی در نظر گرفته شده است. ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش به صورت کتابخانه‌ای و اطلاعات مربوط به پذیرش یا رد فرضیه‌های پژوهش به صورت میدانی گردآوری شده است. جمع‌آوری داده‌های پژوهش با استفاده از پرسشنامه می‌باشد. برای شناسایی عوامل از طریق تحلیل عاملی تأییدی از پرسشنامه‌ای با طیف لیکرت استفاده شده است. این پرسشنامه دارای پنج بعد اصلی است که برای سنجش هر یک از این ابعاد تعدادی گویه (سنجه) توسعه داده شده است. در تدوین تمامی گویه‌ها اهداف دوره اول متوسطه در نظر گرفته شد. این گویه‌ها بازتابی از مدارس اثربخش با توجه به تحقیقات و مطالعات انجام شده، سند تحول بنیادین و برنامه درسی ملی می‌باشند. این ابعاد به همراه گویه‌هایشان عبارتند از: 1. رهبری (مدیران کارآمد و اثربخش، ثبات مدیریت، ارتباطات سازنده در مدیریت مدرسه، سبک تصمیم‌گیری مشارکتی، تبیین اهداف و مقاصد مشترک، تیم‌سازی و همکاری گروهی)؛ خطمشی و استراتژی (برنامه‌ریزی‌های درسی، اجرا و ارزیابی فعالیت‌های از قبل برنامه‌ریزی شده، ایجاد بستر مناسب خلاقیت، برگزاری منظم نشست‌های شورای دبیران، فعالیت‌های تربیتی و پرورشی، مدیریت منابع انسانی به صورت اثربخش، عدالت محوری در ارزیابی عملکرد)؛ کارکنان (توجه به مشکلات عاطفی و مالی دبیران، گذراندن آموزش‌های ضمن خدمت توسط کارکنان (معلمان، مدیران، کارکنان دفتری و ...))، انگیزش شغلی کارکنان (رضایت شغلی کارکنان)؛ مشارکت‌ها و منابع (ارتباط با دستگاه‌های دولتی، بودجه تخصیص یافته به آموزش و پرورش، منابع مالی قابل استفاده در مدیریت مدرسه، فضا و امکانات آموزشی، مشارکت اولیا و مربیان، تجهیزات و تکنولوژی‌های جدید، نظارت بر عملکرد معلمان) و فرآیندها (نظارت بر عملکرد سایر کارکنان، نظارت بر عملکرد معلمان، رعایت قوانین و مقررات اداری، کاربرد فناوری اطلاعات در مدیریت مدرسه). در تدوین و انتخاب گویه‌های هر متغیر، از آیت‌هایی استفاده شد که ضمن پوشش مبانی تئوریک هر یک از متغیرها، با فضای کلی حاکم بر مدرسه مطابقت وجود داشته باشد. برای ارزش‌گذاری پاسخ‌های پرسش‌های تخصصی از طیف لیکرت پنج درجه استفاده شده است.

جدول 1- کمی‌سازی پاسخ به پرسش‌ها در طیف لیکرت پنج درجه

گزینه انتخابی	بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد
امتیاز	1	2	3	4	5

برای بررسی روایی پرسشنامه طیف لیکرت از روش اعتبار محتوا استفاده شده است. بدین صورت که پرسشنامه به تعدادی از صاحب‌نظران و اساتید راهنما و مشاور داده شده و از آن‌ها در مورد سوالات و ارزیابی فرضیه‌ها نظرخواهی گردید که به اتفاق پرسشنامه را تأیید نمودند. یکی از روش‌های محاسبه پایایی، ضریب آلفای کرونباخ است. چنانچه ضریب آلفای کرونباخ برای یک مقیاس بیش از 0/7 محاسبه گردد، پایایی آن مقیاس مطلوب ارزیابی می‌شود. مقدار ضریب آلفای کرونباخ 0/716 محاسبه گردید که نشان از میزان پایایی نسبتاً قوی پرسشنامه می‌باشد. در پژوهش حاضر پس از شناسایی و انتخاب عوامل برای بررسی معنی‌داری آنها از دیدگاه پاسخ‌دهندگان از آزمون‌های فرضیه با

بهره‌گیری از نرم‌افزار spss و برای تایید نهایی شاخص‌های انتخاب شده از تکنیک تحلیل عامل تاییدی (CFA) با استفاده از نرم افزار smart pls استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

جهت توصیف ویژگی‌های عمومی پاسخ‌دهندگان از شاخص‌های آمار توصیفی استفاده شده است. فراوانی پاسخ‌دهندگان بر اساس جنسیت و میزان تحصیلات مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج جنسیت نشان داد که تعداد 119 نفر یعنی بیش از 63٪ پاسخ‌دهندگان مرد و 67 نفر زن بوده‌اند.

جدول 2- توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان بر اساس جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد	فراوانی تراکمی
مرد	119	63/97	63/97
زن	67	36/03	100/00
کل	186	100/00	

تعداد 6 نفر از افراد دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم هستند که کمی بیش از 3٪ از حجم نمونه است. تعداد 104 نفر یعنی بیش از 55٪ پاسخ‌دهندگان مدرک تحصیلی کارشناسی دارند و از بیش‌ترین فراوانی برخوردارند و افرادی که مدرک تحصیلی فوق لیسانس یا دکتری دارند نیز 76 نفر می‌باشند.

جدول 3- فراوانی پاسخ‌دهندگان بر اساس تحصیلات

فراوانی	درصد	فراوانی تراکمی	
6	3/22	3/22	فوق دیپلم
104	55/91	59/13	لیسانس
76	40/87	100	کارشناسی ارشد و بالاتر
	100		کل

جهت شناسایی عوامل موثر بر تعالی عملکرد مدارس متوسطه اول در شهر آبادان با رویکرد سند تحول بنیادین آموزش و پرورش پنج عامل شناسایی و اقدام به جمع‌آوری اطلاعات شده است. در زیر به انجام آزمون در هر کدام از عامل‌ها پرداخته می‌شود. فرضیه اول: عامل رهبری بر تعالی عملکرد مدارس متوسطه اول در شهر آبادان با رویکرد سند تحول بنیادین آموزش و پرورش اثرگذار است.

فرضیه دوم: عامل خطمشی و استراتژی بر تعالی عملکرد مدارس متوسطه اول در شهر آبادان با رویکرد سند تحول بنیادین آموزش و پرورش اثرگذار است.

فرضیه سوم: عامل کارکنان بر تعالی عملکرد مدارس متوسطه اول در شهر آبادان با رویکرد سند تحول بنیادین آموزش و پرورش اثرگذار است.

فرضیه چهارم: عامل مشارکت‌ها و منابع بر تعالی عملکرد مدارس متوسطه اول در شهر آبادان با رویکرد سند تحول بنیادین آموزش و پرورش اثرگذار است.

فرضیه پنجم: عامل فرآیندها بر تعالی عملکرد مدارس متوسطه اول در شهر آبادان با رویکرد سند تحول بنیادین آموزش و پرورش اثرگذار است.

با توجه به نتایج جدول (4) مربوط به آزمون تی-استیودنت یک نمونه‌ای در هر پنج عامل معنی‌داری تایید شده است لذا عوامل معرفی شده توسط محقق قویا تاثیر گذار بوده است.

جدول 4- نتایج آزمون تی-استیودنت یک نمونه‌ای

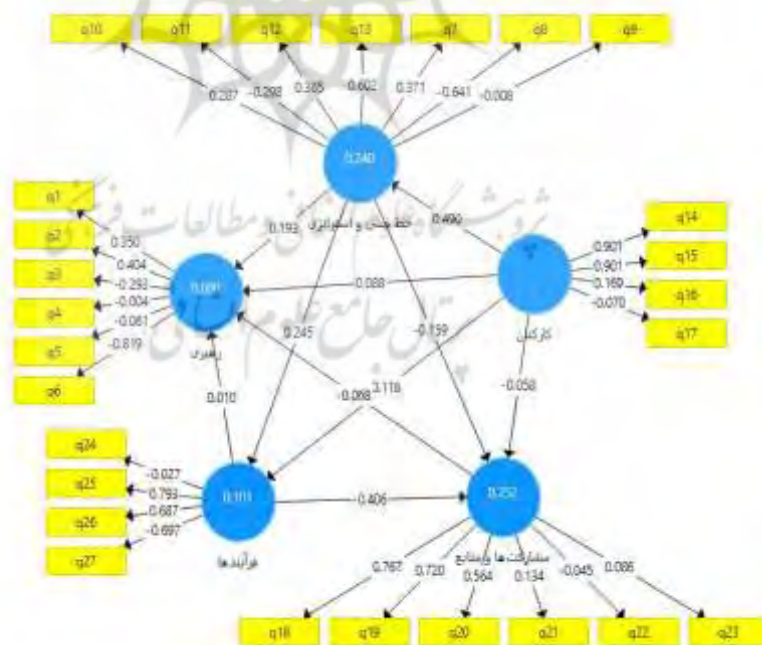
عامل	(t) مقدار آماره	(df) درجه آزادی	سطح معنی‌داری	نتیجه
------	-----------------	-----------------	---------------	-------

رهبری	29/541	185	0/000	تایید
خطمشی و استراتژی	20/288	185	0/000	تایید
کارکنان	22/756	185	0/000	تایید
مشارکت‌ها و منابع	21/290	185	0/001	تایید
فرآیندها	14/249	185	0/002	تایید

در این بخش ابتدا به بررسی داده‌ها به صورت استنباطی پرداخته می‌شود که این کار با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی انجام می‌گیرد. در تحلیل عاملی تأییدی مدل‌های متفاوتی مورد مقایسه قرار می‌گیرند تا مشخص شود کدام مدل بهترین برآورد را از داده‌ها نشان می‌دهد. در تحلیل عاملی تأییدی بر خلاف تحلیل عاملی اکتشافی، کاربر از قبل در مورد وجود تعداد خاصی از عوامل تصمیم‌گیری می‌کند، به طوری که ممکن است از قبل در مورد وجود یا عدم وجود نقش آزمون‌های مورد نظر روی عامل‌ها، فرض‌هایی را نیز بیان کند. تمایز مهم روش‌های تحلیل اکتشافی و تأییدی در این است که روش اکتشافی با صرفه‌ترین روش تبیین واریانس مشترک زیربنایی یک ماتریس همبستگی را مشخص می‌کند. در تحلیل عاملی تأییدی محقق مطالعه خود را بر مبنای ساختار عاملی از پیش تعیین شده دنبال می‌کند و درصدد است تا صحت و سقم ساختار عاملی مجموعه‌ای از متغیرهای مشاهده شده را مورد آزمون قرار دهد. این تکنیک به محقق اجازه می‌دهد تا به آزمون این فرضیه که بین متغیرهای آشکار و سازه‌های پنهان رابطه وجود دارد را مورد بررسی قرار دهد.

تحلیل عاملی تأییدی در واقع یک مدل آزمون تئوری است که در آن پژوهش‌گر تحلیل خود را با یک فرضیه قبلی آغاز می‌کند. این مدل مشخص می‌کند که کدام متغیرها با کدام عامل‌ها و کدام عامل با کدام عامل‌ها باید همبسته شوند. روش تأییدی بعد از مشخص کردن عامل‌های پیش تجربی، از طریق تعیین برازندگی مدل عاملی از پیش تعیین شده، تطابق بهینه ساختارهای عاملی مشاهده شده و نظری را برای مجموعه داده‌ها آزمون می‌کند. از اینرو، تحلیل عاملی تأییدی، مورد ویژه‌ای از مدل‌یابی معادلات ساختاری است.

پرسشنامه‌ای که محقق در این تحقیق بررسی کرده است دارای پنج عامل اصلی 1. رهبری 2. خطمشی و استراتژی 3. کارکنان 4. مشارکت‌ها و منابع 5. فرآیندها که هر کدام از یک تعداد خرده مقیاس تشکیل شده‌اند. عامل رهبری، مشارکت‌ها و منابع شامل 6 خرده مقیاس، عامل خطمشی و استراتژی شامل 7 خرده مقیاس و در نهایت عامل‌های کارکنان و فرآیندها هر کدام شامل 4 خرده مقیاس است. مدل برازشی در نرم افزار smart pls به صورت زیر است:



شکل 1- نمودار مدل تحلیل عاملی تأییدی برازش شده

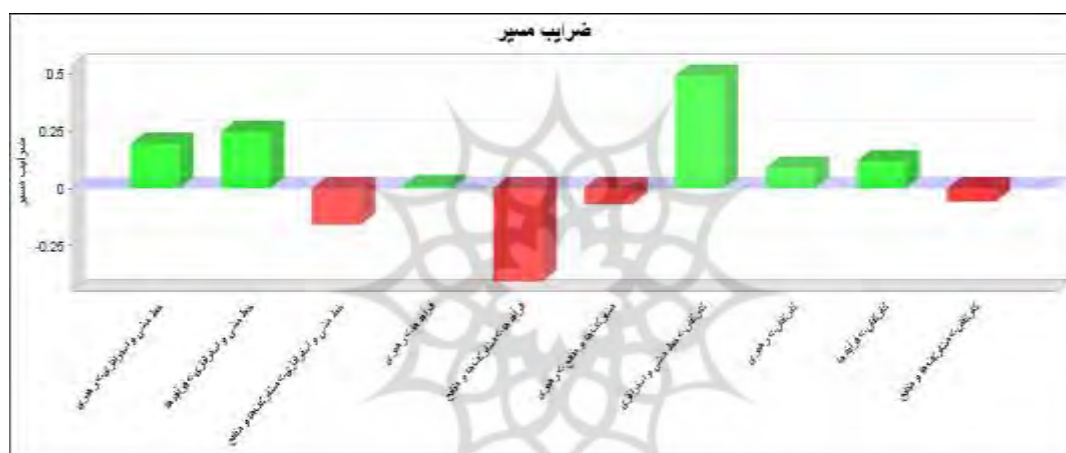
بار عاملی مقدار عددی است که میزان شدت رابطه میان یک متغیر پنهان و متغیر آشکار مربوطه را طی فرآیند تحلیل مسیر مشخص می‌کند. هرچه مقدار بار عاملی یک شاخص در رابطه با یک سازه مشخص بیشتر باشد، آن شاخص سهم بیشتری در تبیین آن سازه ایفا می‌کند. هم‌چنین اگر بار عاملی یک شاخص منفی باشد، نشان‌دهنده تأثیر منفی آن در تبیین سازه مربوطه (عامل) می‌باشد. به بیان دیگر سوال



مربوط به آن شاخص به صورت معکوس طراحی شده است. به عنوان مثال، بار عاملی سوال اول (q1) بر عامل رهبری برابر با 0/350، سوال دوم (q2) برابر با 0/404 است. در ادامه می‌توان تمامی بارهای عاملی را به همین گونه تفسیر کرد. در جدول زیر ضرایب مسیر بین عامل‌ها برآورد شده است: عامل خط مشی و استراتژی به میزان 0/193 بر عامل رهبری و به میزان 0/245 بر عامل فرآیندها تأثیرگذار است؛ عامل فرآیندها به میزان 0/010 بر عامل رهبری اثرگذار است؛ عامل کارکنان به میزان 0/490 بر عامل خط‌مشی و استراتژی، به میزان 0/088 بر عامل رهبری و به میزان 0/116 بر عامل فرآیندها اثرگذار است؛ مشارکت‌ها و منابع به میزان 0/159 بر خط‌مشی و استراتژی، به میزان 0/406 بر فرآیندها و به میزان 0/058 بر عامل کارکنان اثرگذار است. در آخر عامل رهبری به میزان 0/068 بر مشارکت‌ها و منابع اثرگذار می‌باشد.

جدول 5- جدول ضرایب مسیر بین عامل‌ها

کارکنان	مشارکت‌ها و منابع	فرآیندها	رهبری	خط‌مشی و استراتژی	
-	-0/159	0/245	0/193	-	خط‌مشی و استراتژی
-	-	-	-	-	رهبری
-	-0/406	-	0/010	-	فرآیندها
-	-	-	-0/068	-	مشارکت‌ها و منابع
-	-0/058	0/116	0/088	0/490	کارکنان



شکل 2- ضرایب مسیر مدل برآورد شده

جدول (6) که مربوط به میزان اثرات ویژه غیر مستقیم است، از مهم‌ترین نتایج تحلیل عاملی برای محققین است زیرا به دلیل تفسیرپذیری بسیار روان و ملموس نتایج خوبی در اختیار محققین می‌گذارد به عنوان مثال عامل کارکنان تأثیری در حدودا 10 درصد بر عامل خط‌مشی و استراتژی و سپس رهبری دارد. تمامی سطرهای جدول 5 به همین صورت قابل تفسیر می‌باشند.

جدول 6- جدول اثرات کل غیر مستقیم بین عامل‌ها

اثرات غیر مستقیم ویژه	
کارکنان -> خط مشی و استراتژی -> رهبری	0/095
خط مشی و استراتژی -> فرآیندها -> رهبری	0/002
کارکنان -> خط مشی و استراتژی -> فرآیندها -> رهبری	0/001
کارکنان -> فرآیندها -> رهبری	0/001
خط مشی و استراتژی -> مشارکت‌ها و منابع -> رهبری	0/011
کارکنان -> خط مشی و استراتژی -> مشارکت‌ها و منابع -> رهبری	0/005
خط مشی و استراتژی -> فرآیندها -> مشارکت‌ها و منابع -> رهبری	0/007
کارکنان -> خط مشی و استراتژی -> فرآیندها -> مشارکت‌ها و منابع -> رهبری	0/003
فرآیندها -> مشارکت‌ها و منابع -> رهبری	0/028
کارکنان -> فرآیندها -> مشارکت‌ها و منابع -> رهبری	0/003
کارکنان -> مشارکت‌ها و منابع -> رهبری	0/004

کارکنان -> خط مشی و استراتژی -> فرآیندها	0/120
کارکنان -> خط مشی و استراتژی -> مشارکتها و منابع	-0/078
خط مشی و استراتژی -> فرآیندها -> مشارکتها و منابع	-0/099
کارکنان -> خط مشی و استراتژی -> فرآیندها -> مشارکتها و منابع	-0/049
کارکنان -> فرآیندها -> مشارکتها و منابع	-0/047

همبستگی بین عاملها به عنوان متغیرهای مکنون در زیر آورده شده است. از آنجایی که عاملهای ما به صورت مستقیم اندازه گیری نشده اند لذا جدول زیر یکی از مهم ترین بخش های نرم افزار است و اطلاعات بسیار ارزشمندی را در اختیار محقق قرار می دهد. جدول زیر همبستگی بین عوامل را نشان می دهد، به عنوان مثال میزان کل همبستگی بین عامل کارکنان و خط مشی و استراتژی برابر با 0/490، با رهبری 0/201، با فرآیندها 0/236 است. از طرفی میزان همبستگی بین عامل مشارکتها و منابع و کارکنان برابر با 0/231 می باشد.

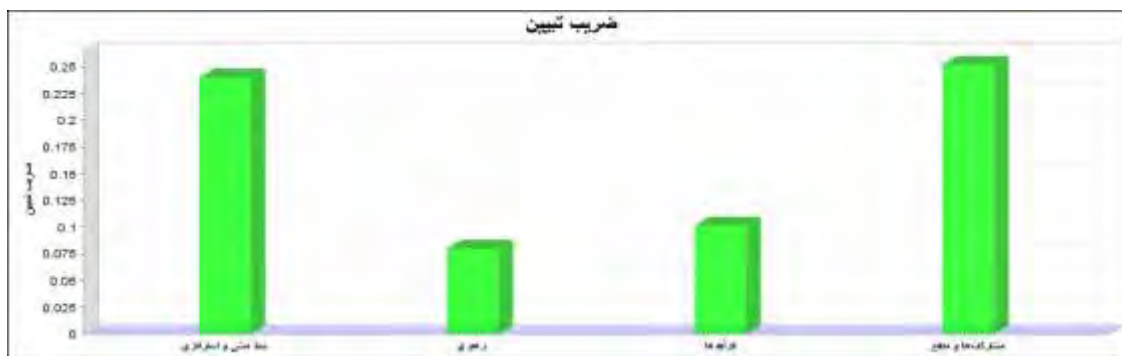
جدول 7- جدول همبستگی بین عاملها

کارکنان	مشارکتها و منابع	فرآیندها	رهبری	خط مشی و استراتژی	
0/490	-0/309	0/302	0/261	1/000	خط مشی و استراتژی
0/201	-0/153	0/121	1/000	0/261	رهبری
-0/236	-0/467	1/000	0/121	0/302	فرآیندها
-0/231	1/000	-0/467	-0/153	-0/309	مشارکتها و منابع
1/000	-0/231	0/236	0/201	0/490	کارکنان

در آمار استنباطی پس از برازش مدلها برای بررسی مناسب بودن مدل چند معیار مورد بررسی قرار می گیرد. به عنوان مثال یکی از معیارهای مناسب مدل ضریب تبیین (ضریب تبیین) می باشد. ضریب تبیین به مفهوم میزان تفسیرپذیری یک عامل است و عددی بین صفر تا 100 درصد می باشد. عموماً محققین علوم آماری ضریب تبیین بالاتر از 50 درصد را مطلوب می دانند. همان طور که در جدول (8) مشاهده می شود ضرایب تبیین نسبتاً مناسب بوده است، به عنوان مثال ضریب تبیین عامل رهبری برابر با 0/58، فرآیندها برابر با 0/754، مشارکتها و منابع برابر با 0/652 و خط مشی و استراتژی برابر با 0/54 درصد می باشد که نشان از تفسیر مناسب عامل رهبری در مدل مفهومی برازشی می باشد.

جدول 8- جدول ضرایب تبیین عاملها در مدل برازشی

ضریب تبیین اصلاح شده	ضریب تبیین	
0/636	0/540	خط مشی و استراتژی
0/560	0/580	رهبری
0/792	0/754	فرآیندها
0/740	0/652	مشارکتها و منابع



شکل 3- نمودار ضرایب تبیین مدل برازش شده

جدول 9- جدول معیارهای محاسبه ای در مناسب بودن مدل برازشی

شاخص	مدل اشباع	مدل برآورد شده
SRMR	0/908	0/907
d_ ULS	4/420	4/420
d_ G	1/049	1/049
مربع کای	148/827	146/827
ان اف ای	0/928	0/918

در جدول فوق چند معیار محاسبه شده است که مناسب بودن مدل برآورد شده را بررسی می کند از آنجایی که تفاوتی میان مقادیر معیارها در مدل اشباع و مدل برازشی وجود ندارد، لذا مدل برازشی مناسب ترین مدل است. به عنوان مثال مقدار آماره مربع کای برابر با 148/82 می باشد که مقدار بالاتر از 4 نشان از برازش درست است. همچنین مقدار آماره ان اف ای برابر با 0/918 می باشد که مقادیر بالاتر از 0/9 نشان از برازندگی مناسب است.

جدول 10- معیارهای اطلاع عامل ها در مدل برازشی

	AIC (معیار اطلاعاتی آکائیک)	AICu (Unbiased Akaiques Information Criterion)	AICc (Corrected Akaiques Information Criterion)	BIC (معیار اطلاعاتی بیزی)	HQ (معیار حنان کوئین)	HQc (Corrected Hannan- Quinn Criterion)
خطمشی و استراتژی	-50/218	-48/208	145/908	-43/682	-47/572	-47/432
رهبری	-7/159	-2/094	189/290	9/180	-0/543	0/079
فرآیندها	-15/762	-12/739	180/449	-5/959	-11/792	-11/529
مشارکتها و منابع	-49/310	-45/268	147/009	-36/239	-44/017	-43/593

## بحث و نتیجه گیری

آموزش و پرورش عامل اصلی و کلیدی توسعه اجتماعی اقتصادی، فرهنگی و سیاسی هر جامعه ای محسوب می شود و تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر در رشد و توسعه جوامع پیشرفته، بیانگر آن است که همه این کشورها از آموزش و پرورش و مدارس کارآمد و متعالی برخوردار بوده اند. با وجود مدل های گوناگون برای معرفی مدارس متعالی، الگویی که بتواند ابعاد و مؤلفه های جامعی از مدارس متعالی در دوره اول متوسطه را به طور خاص معرفی نماید تا کنون ارائه نشده است. در این راستا این تحقیق با هدف شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر تعالی عملکرد مدارس متوسطه اول در شهر آبادان با رویکرد سند تحول بنیادین آموزش و پرورش انجام پذیرفت. چارچوب ادراکی پژوهش برآمده از مبانی نظری، مطالعات و تحقیقات انجام شده در داخل و خارج کشور در زمینه مدارس متعالی می باشد که عوامل و مؤلفه های مربوط به پرسشنامه از آن استخراج شد. این پرسشنامه دارای بیست و هفت گویه در پنج بخش اصلی شامل رهبری، خطمشی و استراتژی، کارکنان، مشارکتها و منابع و فرآیندها است. در تدوین و انتخاب گویه های هر متغیر، مواردی در نظر گرفته شده که ضمن پوشش مبانی تئوریک هر متغیر، با فضای کلی مدرسه مطابقت وجود داشته باشد. این عوامل در ادامه منطبق با ویژگی های عوامل مؤثر در عملکرد مدرسه به قابلیت های

رهبری مدیران مدرسه، خطمشی و برنامه‌های بلندمدت مدرسه، مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان مدرسه، عملکرد ذینفعان مدرسه (اداره آموزش و پرورش، موسسات آموزشی غیردولتی و ...) و فرآیندهای آموزشی و اجرایی تعیین‌یافت. برای تأیید نهایی شاخص‌های انتخاب شده از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. بار عاملی مشاهده شده در بیشتر موارد مقداری بزرگتر از  $0/3$  است که بیان می‌کند که همبستگی بین متغیرهای پنهان با متغیرهای قابل مشاهده قابل قبول است. ضرایب تبیین عامل‌ها در مدل برازشی در تمامی موارد عددی بالاتر از  $50$  درصد را نشان می‌دهد که نشان از تفسیر مناسب عامل‌ها در مدل مفهومی برازشی می‌باشد. هم‌چنین شاخص RMSEA در بیشتر تحلیل‌های عاملی تأییدی و مدل‌های ساختاری به عنوان یک شاخص برازش اصلی استفاده می‌شود، چنان‌چه این شاخص کمتر از  $0/09$  باشد نشان‌دهنده این است که برازش مدل مطلوب است، که در تمامی عامل‌ها این شاخص کوچک‌تر از عدد مذکور به‌دست آمده است.

همان‌طور که ذکر شد بعد از تأیید مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌ها، الگوی مدارس متعالی بدست آمد. الگوی پیشنهادی در پژوهش حاضر نسبت به الگوهای ارائه شده از امتیاز و پشتوانه بیشتری برخوردار است زیرا طیف وسیعی از عوامل مدارس متعالی دوره اول متوسطه را در بر گرفته و از جامعیت بیشتری برخوردار است. هم‌چنین تأیید کلیه مؤلفه‌های الگوی پیشنهادی توسط جامعه آماری تحقیق، حاکی از لزوم توجه بیشتر به تعالی عملکرد مدارس و اجرا نمودن الگو را می‌طلبد.

در تبیین فرضیه اول و عامل رهبری می‌توان گفت که مدیران و رهبران آموزشی در مدارس بر همه جنبه‌های مدارس اثر می‌گذارند. آنان سیستمی را اداره می‌کنند که محصول نهایی آن انسان متعلم است، بنابراین مدیریت و رهبری در مدارس بیشترین تأثیر را بر اهداف مدرسه و دانش آموزان می‌گذارند. از این رو مدیران کارآمد و اثربخش، ثبات مدیریت، ارتباطات سازنده در مدیریت مدرسه، سبک تصمیم‌گیری مشارکتی، تبیین اهداف و مقاصد مشترک، تیم‌سازی و همکاری گروهی جایگاه مهمی در آن ایفا می‌کند که با نتایج یافته‌های (Nodehi, 2008؛ Roney et al, 2007؛ Calvo-Mora et al, 2006؛ Murphy & Datnow, 2003؛ Rezaee & Tarin, 2017) همسو است. چون آنان هم معتقد بودند که نظام‌های آموزشی بدون مدیریت و رهبری موثر قادر نخواهند بود که پاسخ‌گوی مسئولیت‌های روز افزون خویش باشند. از طرفی تمامی اولیاء دانش آموزان و نظام‌های آموزشی تمایل دارند که تربیت فرزندان را به دست افرادی بسپارند که دارای عملکرد مثبت و اثربخش باشند.

در تبیین فرضیه دوم و تاثیر عامل خطمشی و استراتژی بر تعالی عملکرد مدارس می‌توان عنوان کرد که فرایند خطمشی و استراتژی، یک فرایند مدیریتی است که شامل برنامه‌ریزی‌های درسی، اجرا و ارزیابی فعالیت‌های از قبل برنامه‌ریزی شده، برگزاری منظم نشست‌های شورای دبیران، فعالیت‌های تربیتی و پرورشی، مدیریت منابع انسانی به‌صورت اثربخش، عدالت محوری در ارزیابی عملکرد و هم‌چنین هماهنگی قابلیت‌های مدارس با فرصت‌های موجود می‌باشد. این فرصت‌ها در طول زمان تعیین شده و برای سرمایه‌گذاری یا عدم سرمایه‌گذاری منابع مدارس روی آنها، مورد بررسی قرار می‌گیرند. این یافته با نتایج پژوهش (Peyravani Nia & Peyravani Nia, 2012) هم‌راستا می‌باشد. در تبیین فرضیه سوم و اثرگذاری عامل کارکنان بر تعالی عملکرد مدارس باید در نظر داشت که از میان تمامی عوامل و کارکنان آموزشی و تربیتی، نقش معلم به عنوان مهمترین عامل نظام تعلیم و تربیت، جایگاه و اهمیت بسزایی دارد. معلم در رشد و پرورش دانش آموزان، نقش بسیار مهمی را ایفا می‌کند. از این رو می‌بایست توجه ویژه‌ای به مهمترین شاخص‌های موثر در کارکرد معلمان همچون: توجه به مشکلات عاطفی و مالی دبیران، گذراندن آموزش‌های ضمن خدمت، انگیزش و رضایت شغلی کارکنان انجام گیرد. این یافته با نتایج پژوهش‌های (Murphy & Datnow, 2003؛ Roney et al, 2007) همسو است.

در تبیین فرضیه چهارم و بررسی تاثیر عامل مشارکت‌ها و منابع در توانمندسازی مدارس می‌بایست بیان کرد که هر چند حل مشکلات آموزش و پرورش بدون مشارکت مردم ممکن نیست به دلیل اینکه دولت به تنهایی قدرت اداره ی آموزش و پرورش را ندارد و مشارکت فکری و عملی مردم امری اجتناب ناپذیر است اما شوراهای آموزش و پرورش قادرند زمینه جلب و تقویت مشارکت‌های مردمی در برنامه ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌های آموزش و پرورش را فراهم آورند. در این میان می‌توان به منظور جلب مشارکت و تأمین منابع مالی مورد نیاز آموزش و پرورش از ارتباط با دستگاه‌های دولتی، بودجه تخصیص یافته به آموزش و پرورش، منابع مالی قابل استفاده در مدیریت مدرسه، فضا و امکانات آموزشی مانند برپایی کلاس آموزش خانواده، تشویق خانواده‌ها به مطالعه ی نشریات آموزشی و تربیتی، مشارکت اولیا و مربیان مانند برپایی نمایشگاهی از حاصل کار و تلاش دانش آموزان و دعوت اولیا جهت بازدید، تجهیزات و تکنولوژی‌های جدید استفاده نمود. این یافته با نتایج پژوهش‌های (Nodehi, 2008؛ Murphy & Datnow, 2003) همسو می‌باشد.

در تبیین فرضیه پنجم و عامل فرآیندها می‌توان گفت امروزه نظارت حلقه تکمیلی فرآیند برنامه‌ریزی و تداوم دهنده و تصحیح‌کننده آن در مدارس به شمار می‌آید. این ابزار یکی از وظایف عمده و اصلی مدیریت عملکرد مدارس است که برای حسن اداره امور در هر سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. بی‌شک بدون آن میان نظارت بر عملکرد معلمان و سایر کارکنان و رعایت قوانین و مقررات اداری هماهنگی و سازگاری

ایجاد نمی‌شود و تصمیمات اتخاذ شده در جهت رسیدن به هدف‌های برنامه محقق نمی‌گردد. این یافته با نتایج پژوهش‌های (Rezaee & Tarin, 2017) همسو است.

### پیشنهاد‌های کاربردی به مدارس متوسطه اول در جهت تعالی عملکرد

- اصلاح و تثبیت قوانین با توجه به اسناد تحولی و افزایش مشارکت معلمان در برنامه درسی به عنوان رویکردی جهت بهبود آموزش با تغییر بینش، فرهنگ‌سازی و ایجاد نگرش مثبت در مسئولان و مدیران و ایجاد بستر سیاسی، قانونی و اقتصادی
  - پیش‌بینی‌های لازم برای مشارکت هر چه بیشتر معلمان و کارکنان، آماده‌سازی نگرشی، آموزشی، مهارتی معلمان از راه دانشگاه‌ها و مراکز تربیت معلم و آموزش‌های ضمن خدمت در برنامه‌ریزی
  - تخصیص بودجه، امکانات و تجهیزات و تشکیل گروه‌های علمی و افزایش اختیارات مدارس و معلمان در امر برنامه‌ریزی درسی و توانمندسازی معلمان در بحث مشارکت معلمان در برنامه‌ریزی درسی از طریق آموزش تدریجی، فوق برنامه، تعیین میزان و کیفیت مشارکت و در نهایت برنامه‌ریزی برای یک درس.
- در راستای تحقق عدالت تربیتی اگر نظام آموزشی را به صورت یک دستگاه با ورودی، خروجی با فرآیندی فعال ببینیم، در برقراری عدالت باید نگاهی کلان به همه این اجزاء وجود داشته باشد. باید در نظر داشت که «ورودی»ها به نظام آموزشی شامل دانش‌آموز، معلم، بودجه و دیگر منابع، بر اساس عدالت انتخاب شده باشند. فرآیندهای برنامه درسی، مدیریت آموزشی، ارزشیابی تحصیلی عادلانه باشد و اصل رعایت عدالت را در نظام آموزشی در رابطه با محیط اجتماعی، اقتصادی و سیاسی در نظر گرفت. راهکارهای افزایش بهره‌وری مدیریت منابع مستلزم شناخت کافی وضعیت موجود و فرهنگ کاری آموزش و پرورش است. هرچند در سه دهه گذشته تلاش‌های وافر و قابل تقدیری از سوی مسئولان و دست‌اندرکاران نظام تعلیم و تربیت برای بهبود و اصلاح نظام آموزشی کشور به عمل آمد که خوشبختانه نتایج مثبت و مفیدی نیز برجای گذاشته است؛ لیکن هنوز آموزش و پرورش و مدارس با چالش‌های جدی روبه‌رو است و برون‌داد آن در طراز جمهوری اسلامی ایران و پاسخگوی تحولات محیطی، جهانی و نیازهای جامعه نمی‌باشد. از این رو، تأکیدات حکیمانه رهبر فرزانه انقلاب اسلامی مبنی بر ضرورت تحول بنیادی در آموزش و پرورش با تکیه بر فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی - ایرانی و تدوین الگویی اسلامی - ایرانی برای تحول و پرهیز از الگوهای وارداتی، کهنه و تقلیدی محض، چراغ راه برون‌رفت از چالش‌های نظام آموزشی کشور می‌باشد.

### References

- Badri, M. Salehi, K. (2014). Improving the quality of elementary schools based on the excellence model of the European Quality Foundation (EFQM) studied in the public school of Tehran, National Conference on Humanities, period 1. [In Persian]
- Clivoo r,, A,, llll , A,, & Rll ,, ,. . . (000). Uii gg aaall ers ff tee FFQM mlllll to maaage institutions of higher education. Quality Assurance in Education. Vol. 14 Iss: 2, pp.99 – 122.
- Davies, J., Douglas, A., & Douglas, J. (2007). The effect of academic culture on the implementation of the EFQM Excellence Model in UK universities. Quality Assurance in Education, 15(4), 382-401.
- Hashem Zahi, A. Irannejad Parisi, M. Tabibi, Seyyed J. (2016), Evaluation of Various Performance Measurement Systems and Self-Evaluation Approaches in the Healthcare Sector.
- Kssrrr vviii ūt,, R. (111)). aaapliaatinn uu mlllll e FFQM ’’ cccell lccce uux ttall issmmttt s ee l’nnceigmmmttt éééééuur.
- Mohammadian, A. (2013). A Critique on the Fundamental Reform Document in the Formal and Public Education System of Iran, Tabriz: Milan. [In Persian]
- Mokhtari Al-Khorshid, M. Bahmani, L. (2016). Eempowering Schools in the Fundamental Reform Document of Education, National Conference on Psychology, Pre-school and Preschool Planning and Education. Islamic Azad University. Shadgan branch. Iran. [In Persian].
- Murphy, J., & Datnow, A. (2003). Leadership lessons from comprehensive school reform designs. Leadership lessons from comprehensive school reforms, 263-278.
- Nakheinejad, M. (2008). A Review of the Concepts and How to Excellence the Organization in the Police Force, Two-Monthly Police Organization Development magazine, number 2, Management Articles Database.
- Nazemi, M. (2012). The Study of EFQM Model's Efficiency of Secondary and High Schools Quality Assessment from Teachers and Managers' Viewpoints. (Master's Thesis). Central Tehran Azad University. Iran. [In Persian]

- Nodehi, H. (2008). Designing a Suitable Organizational Excellence Model for Theoretical Secondary Schools (PhD Thesis). University of Tehran. Iran. [In Persian].
- Nodehi, H. Taslimi, M. Mirkamali, Seyed M. Mirspasi, N. (2009). Designing a Suitable Model of Organizational Excellence in Education (Theoretical Secondary Schools). Quarterly Journal of Education. (28) 1. Serial Number 101. P, 7-27. [In Persian].
- Peyravani Nia, P. Peyravani Nia, P. (2012). Evaluating Contents of Document of Fundamental Reforms in Education, Focusing on Organizational Learning, Fars Ministry of Education, Shiraz, Iran. [In Persian]
- Quintanilla, M. A. (1999). The quality challenge for universities: a view from Spain. Tertiary Education and Management, 5(4), 329-346.
- Rezaee, B. Tarin, H. (2017). A Meta-Analysis On Effective Factors On the Performance of School Principals. Journal of School Administration. Vol 5, No 2. P, 193-215. [In Persian]
- Roney, K., Coleman, H., & Schlichting, K. A. (2007). Linking the organizational health of middle grades schools to student achievement. NASSP Bulletin, 91(4), 289-321.
- Tavasli, Gh. (2008), Sociology and Education, Tehran: Alam. [In Persian]

