

## Research Paper

## Analysis of Factors Affecting Organizational Excellence Management in order to evaluate the Performance of Public Schools

Hamid Reza Ashrafi<sup>1</sup>, Batoul Faghiharam<sup>2\*</sup>, Abbas Khorshidi<sup>3</sup>, Saeed Moradi<sup>4</sup>, Leila Sharifian<sup>4</sup>

1. Ph.D Candidate in Educational Management, Islamic Azad University, Islamshahr Branch, Islamshahr, Iran
2. Assistant Professor, Educational Sciences Department, Islamic Azad University, Islamshahr Branch, Islamshahr, Iran.
3. Professor, Educational Sciences Department, Islamic Azad University, Islamshahr Branch, Islamshahr, Iran
4. Assistant Professor, Educational Sciences Department, Islamic Azad University, Islamshahr Branch, Islamshahr, Iran

Received:2021/11/28

Accepted:2022/2/28

PP:159-169

Use your device to scan and read the article online



DOI:

[10.30495/jedu.2023.29504.5892](https://doi.org/10.30495/jedu.2023.29504.5892)

### Keywords:

Organizational Excellence, Organizational Excellence Management, Performance Evaluation, Secondary High School.

### Abstract

**Background and Aim:** The aim of this study was to investigate the factors affecting organizational excellence management in order to evaluate the performance of public schools.

**Methodology:** To achieve this goal, the qualitative research approach and data method of the foundation have been used. The statistical population of the study included professors, elites and experts of the Educational Research and Planning Organization, from which 11 people were selected using the saturation principle as a sample and selected by a purposeful method. Semi-structured interviews were used to collect data, the validity and reliability of which were investigated using in-text method and the use of two codings. Data analysis has been done with open, axial and selective coding methods based on the data theory of the foundation.

**Results:** The results showed that the dimensions and components of organizational excellence in public schools included 76 concepts in 19 more abstract categories, which are: causal conditions including two categories (managerial, organizational), contextual conditions including four categories (strategic planning, structural planning), Education and development of culture of excellence and factors of compensation for services and rewards materially and spiritually), intervention conditions including four categories (documents, systems and information technology, skills and capabilities and organizational culture), strategies including five categories (social phenomena) (Society conditions), economic phenomena, political phenomena, structural and process dimensions) and consequences include four categories (increasing community and employee satisfaction, familiarity with new concepts and capabilities, reducing costs and streamlining processes).

**Citation:** Ashrafi Hamid Reza, Faghiharam Batoul, Khorshidi Abbas, Moradi Saeed, Sharifian Leila. (2023). Analysis of Factors Affecting Organizational Excellence Management in order to evaluate the Performance of Public Schools Journal of New Approaches in Educational Administration; 14(3):159-169

**Corresponding author:** Batoul Faghiharam

**Address:** Assistant Professor, Educational Sciences Department, Islamic Azad University, Islamshahr, Iran.

**Tell:** 02156368983

**Email:** Faghiharam1388@gmail.com

## Extended Abstract

### Introduction:

Organizational excellence models are designed and applied for quality improvement based on total quality management. Quality is important in all organizations, but it is more important in educational organizations because of its connection to human education. Quality in educational organizations is the main key to competition between countries and the main concern of educational planners. The increasing reduction of the budget of educational organizations and the low level of knowledge and skills of graduates have made it necessary to pay attention to productivity and reduce costs by increasing quality. Establishment of organizational excellence management system and performance evaluation based on it is one of the important strategies to improve the quality of educational organizations (public schools); However, an overview of the most important administrative developments over the past years shows that an appropriate approach has not been taken to monitor the performance of these organizations. Existing monitoring lacks effective monitoring features. The existing indicators are also not suitable for showing the current situation at various levels. Therefore, there is a need to redesign support systems using quality techniques to improve learning / teaching and the performance of educational organizations. Among the various approaches, TQM in many areas has provided the hopes and aspirations of educational leaders to improve educational organizations and communities.

### Context:

Organizational excellence management has expanded in recent decades as a new approach in academic research and education.

### Goal:

The goal of present study is Analysis of Factors Affecting Organizational Excellence Management in order to evaluate the Performance of Public Schools

### Method:

The method of the present study is basic in terms of purpose and descriptive in terms of data collection method. In terms of data type, it is a quality that is done with the foundation data approach. The

statistical population includes all professors, elites, administrators and teachers of education. Education is a country with a history of education and they are called knowledgeable experts.

This study included 11 professors and elites and school principals and teachers who participated in the interview process. The research tool is a semi-structured interview that is used to collect data. The interview with each person usually lasted between 45 and 60 minutes (depending on the person). Data collection was followed until theoretical saturation was reached.

The method of data analysis includes open, axial and selective coding. In open coding, similar concepts were put together and divided into general categories based on characteristics, and then in axial coding, these categories were placed around a specific axis in the process of linking categories and linking them at a specific level. Finally, selective coding based on the results of the previous two steps generated a theory and as a result the process of integration between categories was created.

### Results and discussion:

According to the analysis of the interviews, the results showed that 76 basic concepts (open source), 19 main concepts (central code) were obtained, which in the form of a paradigm model including causal factors (managerial with 3 indicators, organizational with 5 indicators), Underlying factors (strategic planning with 4 indicators, structural planning with 2 indicators, education and development of culture of excellence with 6 indicators, and factors of compensation and material and spiritual reward with 4 indicators). Strategic factors (social phenomena (society conditions) with 5 indicators, economic phenomena with 2 indicators, political phenomena with 3 indicators, structural dimensions with 5 indicators and process with 4 indicators), intervening factors (documents with 3 indicators, systems and technology Information with 3 indicators, skills and capabilities with 4 indicators and organizational culture with 7 indicators) and consequences (increase of community and employee satisfaction with 4 indicators, familiarity with new concepts and increase of capabilities with 5 indicators, cost reduction with 3 indicators and systematization of processes 4 Index) was provided.

## مقاله پژوهشی

# واکاوی عوامل موثر بر مدیریت تعالی سازمانی به منظور ارزیابی عملکرد مدارس دولتی (مورد مطالعه: دوره دوم متوسطه شهر تهران)

حمیدرضا اشرفی<sup>۱</sup>، بتول فقیه آرام<sup>۲\*</sup>، عباس خورشیدی<sup>۳</sup>، سعید مرادی<sup>۴</sup>، لیلا شریفیان<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران

۲. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران

۳. استاد گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران

۴. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران

## چکیده

**مقدمه و هدف:** هدف از تحقیق حاضر واکاوی عوامل موثر بر مدیریت تعالی سازمانی به منظور ارزیابی عملکرد مدارس دولتی بود.

**روش شناسی پژوهش:** برای تحقق هدف مذکور، از رویکرد پژوهش کیفی و روش داده بنیاد استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق شامل استادان، نخبگان و صاحب نظران سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی بوده است که از بین آن ها تعداد ۱۱ نفر با استفاده از اصل اشباع به عنوان نمونه انتخاب و با روش هدفمند گزینش شده اند. برای گرد آوری داده ها از مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شده است که روایی و پایایی آن با استفاده از روش درون متنی و استقاه از دو کدگذاری بررسی شده است. تجزیه و تحلیل داده ها با شیوه های کد گذاری باز و محوری و گزینشی بر اساس نظریه داده بنیاد صورت گرفته است

**یافته ها:** نتایج نشان داد که ابعاد و مولفه های تعالی سازمانی در مدارس دولتی شامل ۷۶ مفهوم در ۱۹ مقوله انتزاعی تر تبدیل شدند که عبارتند از: شرایط علی شامل دو مقوله (مدیریتی، سازمانی)، شرایط زمینه ای شامل چهار مقوله (برنامه ریزی استراتژیک، برنامه ریزی ساختاری، آموزش و توسعه فرهنگ تعالی و عوامل جبران خدمات و پاداش به صورت مادی و معنوی)، شرایط مداخله گر شامل چهار مقوله (مدارک و مستندات، سیستمها و فناوری اطلاعات، مهارت و قابلیت ها و فرهنگ سازمانی)، راهبردها شامل پنج مقوله (پدیده های اجتماعی (شرایط جامعه)، پدیده های اقتصادی، پدیده های سیاسی، ابعاد ساختاری و فرآیندی) و پیامدها شامل چهار مقوله (افزایش رضایت جامعه و کارمندان، آشنایی با مفاهیم نوین و افزایش قابلیت ها، کاهش هزینه و نظام مند شدن فرآیندها) می باشد.

**بحث و نتیجه گیری:** نتایج نشان داد که بر اساس نظر خبرگان راهبردها بیشترین تاثیر را بر تعالی سازمانی دارند و همچنین نتایج مدیریت تعالی سازمانی در مدارس دولتی مشخص می کند که این مولفه ها باعث افزایش رضایت جامعه و کارمندان، آشنایی بیشتر با مفاهیم نوین و کاهش هزینه ها می شود. در نهایت الگوی نهایی ترسیم گردید.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۳۰

شماره صفحات: ۱۶۹-۱۵۹



DOI:

[10.30495/jedu.2023.29504.5892](https://doi.org/10.30495/jedu.2023.29504.5892)

## واژه های کلیدی:

تعالی سازمانی، مدیریت تعالی سازمانی، ارزیابی عملکرد، دوره دوم متوسطه

**استناد:** اشرفی حمیدرضا، فقیه آرام بتول، خورشیدی عباس، مرادی سعید، شریفیان لیلا (۱۴۰۲). واکاوی عوامل موثر بر مدیریت تعالی سازمانی به منظور ارزیابی عملکرد مدارس دولتی (مورد مطالعه: دوره دوم متوسطه شهر تهران). دوماهنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۴ (۳): ۱۶۹-۱۵۹

\* نویسنده مسوول: بتول فقیه آرام

نشانی: استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران

پست الکترونیکی: Faghiharam1388@gmail.com

## مقدمه

امروزه آموزش و پرورش به‌عنوان یکی از خرده‌سیستم‌های جامعه نقش مهمی در فرآیند توسعه دارد. اگر مولفه‌های توسعه را در ابعاد مختلف سیاسی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، آموزشی و پرورشی مورد بحث و بررسی قرار گرفته شود، ناگزیر نقش آموزش و پرورش را در این زمینه نمی‌توان نادیده گرفت. نظام‌های آموزش و پرورش طی دهه‌های پایانی قرن بیستم، هم‌جهت با تحولات فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی این دوران به الگوهای مشارکتی و غیرمتمرکز گرایش یافته‌اند. این الگوها که به نحوی زاده‌ی تحولات محیط و تغییر نگرش و انتظارات جامعه است، با توسل به ساختارهای انعطاف‌پذیر، نویدبخش مشارکت بیشتر طبقات متفاوت جامعه از جمله والدین، مدیران، معلمان، کارکنان اداری مدارس و دانش‌آموزان در فرآیند تصمیم‌گیری خواهند بود که موجبات اثربخشی و کارآمدی نظام‌های آموزشی را فراهم می‌آورد (et al, 166, Hemati & 2020). نهاد آموزش و پرورش به دلیل ویژگی‌های بی‌همتای خود از حساسیت عمومی خاصی در میان سازمانهای اجتماعی برخوردار است. بدین منظور عملکرد و کیفیت آن همیشه از سوی همه‌ی نهادها و یکایک جامعه مورد قضاوت و ارزیابی قرار می‌گیرد (Goodarzi, 2017, p254). در سطح جهانی اقداماتی نظیر خودگردان کردن مدارس، ارج نهادن به ابتکارات مدیران و طولانی کردن ساعات درسی و سال تحصیلی، از نشانه‌های بارز توجه به کیفیت به‌شمار می‌روند. در این شرایط صاحب‌نظران مدیریت در آموزش و پرورش مفاهیم مدیریت کیفیت فراگیر را با مختصری تغییر و تعدیل، ابزار مهمی برای بازسازی نظام‌های آموزش و پرورش قلمداد می‌کنند (Hijjawi, 61, 2021). کیفیت در آموزش و پرورش، کلید اصلی رقابت میان کشورها و دغدغه اصلی برنامه‌ریزان آموزشی است کاهش روزافزون بودجه آموزش و پرورش و پایین بودن سطح دانش و مهارت دانش‌آموختگان، توجه به بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها را با افزایش کیفیت ضروری ساخته است (Taghvaeeyazdi & Niaz Azari, 2020, p169). سازمان‌های متعالی در حکم سازمانهایی مسوول با ایجاد شفافیت و پاسخگویی مناسب به ذی‌نفعان‌شان در قبال عملکرد خود، مسیر تعالی را می‌پیمایند. پژوهش‌ها (Schereus, 2019, p 460) نیز نشان می‌دهند که تعالی سازمانی نقش قابل توجهی در بهبود بخشیدن به کیفیت آموزش و پرورش دارد. مدارس باید در راستای تدوین استراتژی‌های آینده خود و نیز در جهت حرکت به سمت تعالی، تلاش‌های لازم را برای شناسایی انتظارات ذی‌نفعان‌شان مبذول دارند، اما مدارس در به کارگیری این مدل‌ها در جهان تجربیات کمتری دارند و در ایران تقریباً هیچ تجربه‌ای در این زمینه وجود ندارد. استقرار سیستم مدیریت کیفیت و ارزیابی عملکرد مبتنی بر آن، از جمله راهکارهای مهم ارتقای کیفیت آموزش و پرورش و مدارس است. اما مروری اجمالی بر اهم تحولات اداری طی سال‌های پس از پیروزی انقلاب اسلامی، نشان می‌دهد که رویکردی مناسب برای نظارت بر عملکرد مدارس به کار نرفته است (21, Khuda Bakhsh & et al, 2021). نظارتهای موجود، فاقد ویژگیهای نظارت اثربخش هستند. شاخص‌های موجود نیز برای نشان دادن وضعیت فعلی آموزش و پرورش در سطوح گوناگون مناسب نیستند. لذا نیازمند طراحی مجدد سیستم‌های حمایتی با استفاده از فنون کیفیت، برای ارتقای یادگیری-یاددهی و عملکرد سازمان‌های آموزشی هستیم (Kafash & et al, 2017, p 117). در حال حاضر، فلسفه و دیدگاه و شیوه مدیریت کیفیت جامع در آموزش به‌عنوان یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر در سراسر جهان مطرح است (Jamshidi koohsari, 169, et al, 2020). کاربرد مدل‌های تعالی سازمانی موجود نیز در آموزش و پرورش بدون مفهوم‌سازی و تطبیق آن‌ها در آموزش و پرورش با مشکل روبه‌روست. مدیریت مدارس کشور تا حدودی متمرکز است و با توجه به حوزه اختیارات مدیران، به مدل تعالی خاص خود نیاز دارند. بر این مبنای آموزش و پرورش سازمانی با ساختار و ویژگیهای خاص خود است، پس بروندادی متفاوت با شرکت‌های تجاری دارد و هدف آن به حداکثر رساندن سود مالی نیست و تجربیات نادری در جهان برای طراحی مدل تعالی سازمانی در آموزش و پرورش وجود دارد به منظور کاستن از مسائل کیفی آموزش و پرورش لازم است طرحی ارائه شود که چگونگی اجرای آن برای مسوولان آموزش و پرورش کشور قابل درک باشد. در حال حاضر یکی از مهم‌ترین و اثربخش‌ترین برنامه‌ها در راستای بهبود کیفیت نظام آموزشی، برنامه تعالی مدرسه در آموزش متوسطه است (Askary Dafe & et al, 2018, p 146). برنامه تعالی مدرسه در آموزش متوسطه، نوعی ساختار مدیریتی است که با الهام از مدل تعالی سازمانی به منظور اجرا در سراسر کشور طراحی گردیده و با تکیه بر سند تحول بنیادین، شرایطی را فراهم می‌آورد تا کلیه عوامل موثر در مدرسه ضمن شناسایی ظرفیت‌های داخلی و پیرامونی خود، در زمره مدارس پویا، موفق، ممتاز و متعالی قرار گیرند (Taheri, 71, et al, 2019). از آنجا که از تصویب و اجرای برنامه تعالی مدرسه در آموزش متوسطه بیش از ۵ سال می‌گذرد، علیرغم اهمیت پایش مستمر برنامه تعالی مدرسه، مقیاس مهمی جهت سنجش این مهم در دسترس نیست و از طرفی با جستجوی محقق در بانکهای اطلاعاتی به نظر می‌رسد که مطالعات چندانی در داخل و خارج کشور در ارتباط با ارزشیابی برنامه تعالی مدارس انجام نشده است (Ranjgar, 21, et al, 2021). از یک طرف باید گفت نظام آموزش متوسطه یکی از حساس‌ترین مراحل آموزش و پرورش هر کشور می‌باشد، چرا که این مرحله از آموزش، دوره آماده‌سازی دانش‌آموزان جهت ورود به بازار کار و یا برای ادامه تحصیل در آموزش عالی می‌باشد، لذا پرداختن به مولفه‌های تعالی ساز بسیار قابل توجه می‌باشد و ارزیابی دقیق عملکرد سازمانی می‌تواند به آینده شغلی و تحصیلی آن‌ها کمک قابل توجهی بنماید (Tolley & Flecknoe, 2016, p11). از طرف دیگر آسیب شناسی مدارس متوسطه نشان می‌دهد شیوه ارزیابی مدارس دولتی

دوره متوسطه به دلیل فقدان الگوی مناسب تعالی و ارزیابی عملکرد و شاخص‌های مناسب برای آن، در مدارس متوسطه دارای نواقصی است که باعث بوجود آمدن مشکلاتی از قبیل بدبیتی سازمانی، بهره‌وری پایین، ایجاد سکون در فرایند یاددهی-یادگیری، رشد بی‌عدالتی و بی‌اعتمادی سازمانی، کاهش انگیزه و فرسودگی شغلی (Moradi & Sarchahani & et al, 2018. Nazemi, 2012. Aminbeidokhti, 2019) در مدارس شده است. لذا ضعف در زمینه ارزیابی عملکرد در مدارس دوره متوسطه که مرحله انتقال به بازار کار است وجود دارد که باید اصلاح شود.

بررسی‌های صورت گرفته توسط محقق نشان می‌دهد در آموزش و پرورش مقطع متوسطه ایران و بطور خاص شهر تهران اقدام یا پژوهشی که بتواند منجر به رفع مشکلات نظام آموزشی از منظر کیفیت و ارزیابی نظام آموزشی گردد، صورت نگرفته است. فلذا به مساله مزبور در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به طور جدی و اساسی پرداخته شده است. در این سند تعلیم و تربیت به عنوان فرایندی تعالی‌جویانه، تعاملی، تدریجی، یکپارچه و مبتنی بر نظام معیار اسلامی که به منظور هدایت افراد جامعه به سوی آمادگی برای تحقق آگاهانه و اختیاری مراتب حیات طیبه در همه ابعاد، زمینه‌های مناسب تکوین و تعالی پیوسته هویت افراد را در راستای شکل‌گیری و پیشرفت جامعه صالح اسلامی فراهم می‌آورد تعریف شده است (Fundamental Transformation Document of Education, 2011). لذا محقق معتقد است داشتن الگوی مدیریت تعالی به منظور ارزیابی عملکرد مدارس می‌تواند به این مهم کمک نماید. بنابراین مشکل این است که در حال حاضر چنین الگویی برای آموزش و پرورش دوره دوم متوسطه وجود ندارد. بر این اساس سوال اصلی تحقیق حاضر این است که عوامل موثر بر مدیریت تعالی به منظور ارزیابی عملکرد مدارس دولتی دوره دوم متوسطه شهر تهران چیست؟

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، در زمره پژوهش‌های کاربردی است؛ که هدف این گونه پژوهش‌ها، به کارگیری دانش در موقعیت‌های جدید و در یک زمینه خاص است. نوع تحقیق حاضر، با رویکرد کیفی و یک تحقیق کاربردی می‌باشد که با استفاده از استراتژی نظریه‌پردازی داده بنیاد انجام شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر از خبرگان علوم تربیتی (مدیریت آموزشی، منابع انسانی و مدیریت آموزش عالی) در دانشگاه‌های تهران و مدیران و معلمان مدارس دولتی و غیردولتی شهر تهران که در این زمینه تخصص و یا مقاله و کتاب تالیفی داشته‌اند، صورت پذیرفت. نمونه آماری پژوهش بر اساس نظریه اشتراوس و کوربین ۲۵ - ۱۰ و با رویکرد اشباع نظری انجام شده است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه عمیق با خبرگان بوده است. در ابتدا پژوهشگر پس از مرور ادبیات برای آشنایی با تعالی سازمانی، اقدام به تدوین و اجرای مصاحبه نیمه ساختاریافته با صاحب‌نظران و خبرگان کرد. در انتها محقق پس از استخراج ابعاد و مؤلفه‌های تعالی سازمانی از مرور ادبیات، مبنای نظری و پیشینه تحقیق، نظرات خبرگان و صاحب‌نظران را نیز از طریق مصاحبه درباره مؤلفه‌های تعالی سازمانی با رویکرد رهبری تحول‌گرا دریافت نمود؛ و در نهایت جمع‌بندی نظرات صاحب‌نظران از مصاحبه و مؤلفه‌های مستخرج از ادبیات، مبنای تدوین پرسشنامه قرار گرفت. پس از مصاحبه نیمه ساختار یافته از هر یک از خبرگان، اطلاعات مصاحبه جمع‌آوری و کدگذاری شده و تحلیل همزمان روی آن‌ها صورت پذیرفت. سپس از طریق مقایسه مداوم با مصاحبه‌های قبل از خود مورد سنجش قرار گرفتند؛ تا اینکه به حالت اشباع برسند (موارد جدیدی در مصاحبه وجود نداشته باشد) که پس از مصاحبه با نفر ۱۱ به اشباع نظری رسیده است. برخلاف تحقیقات کمی، در میان تحقیقات کیفی هیچ آزمون استاندارد برای روایی وجود ندارد و غالباً ماهیت تحقیق توسط محقق تعیین و جرح و تعدیل می‌شود و حتی ممکن است هیچ فرضیه اولیه‌ای وجود نداشته باشد. بنابراین ماهیت مفهوم روایی در تحقیقات کیفی به بازنمایی مشارکت‌کنندگان، اهداف تحقیق و مناسب بودن فرایندها ارتباط دارد. بنی‌مهدی و همکاران (Bani Mahdi, et al, 2016) در این پژوهش جهت ارتقای روایی از راهبرد‌های بازخورد مشارکت‌کننده استفاده شد. براساس راهبرد بازخورد مشارکت‌کننده، محقق تفسیرهای خود را به مشارکت‌کنندگان ارائه کرده و زمینه‌های بد درک‌شده را مشخص و اصلاح می‌کند. به عبارتی بررسی شد که آیا افراد رویکرد داده‌مورد مطالعه با آن چه محقق در مورد آن‌ها گفته است، موافقت؟ برای بررسی پایایی، ضریب کاپا که نشان‌دهنده میزان توافق کدگذاری در دو مرحله است، برابر با ۰ / ۸۶ به دست آمده؛ که نشان‌دهنده ثبات مطلوب کدگذاری است. هم‌چنین برای تعیین تأییدپذیری، از روش بازبینی اعضا استفاده گردید. تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش گراندد تئوری (نظریه داده بنیاد) انجام شد.

### یافته‌ها

در این بخش بر مبنای هدف و سوال تحقیق، یافته‌های حاصل از فرایند مصاحبه، گردآوری، طبقه‌بندی و تحلیل شده است. برای پاسخ به پرسش پژوهش چنانکه اشاره شد، پژوهشگر ادبیات و پیشینه را بررسی و عوامل و شاخص‌های مرتبط با مدیریت تعالی سازمانی در مدارس دولتی را شناسایی و متن و مفاد فرم مصاحبه را تنظیم کرده و به اجرای مصاحبه‌ها پرداخته است. برای پاسخ به سوال اصلی پژوهش، ابعاد

و مولفه های مدیریت تعالی سازمانی در مدارس دولتی کدامند؟ در پژوهش حاضر مصاحبه های ضبط شده پس از پیاده سازی، با استفاده از روش گرنند تئوری به صورت سطر به سطر بررسی، مفهوم پردازی، مقوله بندی و سپس، بر اساس مشابهت، ارتباط مفهومی و خصوصیات مشترک بین کدهای باز، مفاهیم و مقولات (طبقه ای از مفاهیم) مشخص شدند. در جدول (۲) کدهای باز، محوری و انتخابی مربوط به سوال اصلی پژوهش که از طریق مصاحبه با متخصصان و خبرگان این حوزه استخراج شده است نشان داده می شود.

**جدول ۲- مقوله ها، مولفه و مفاهیم احصاء شده به مثابه شرایط علی**

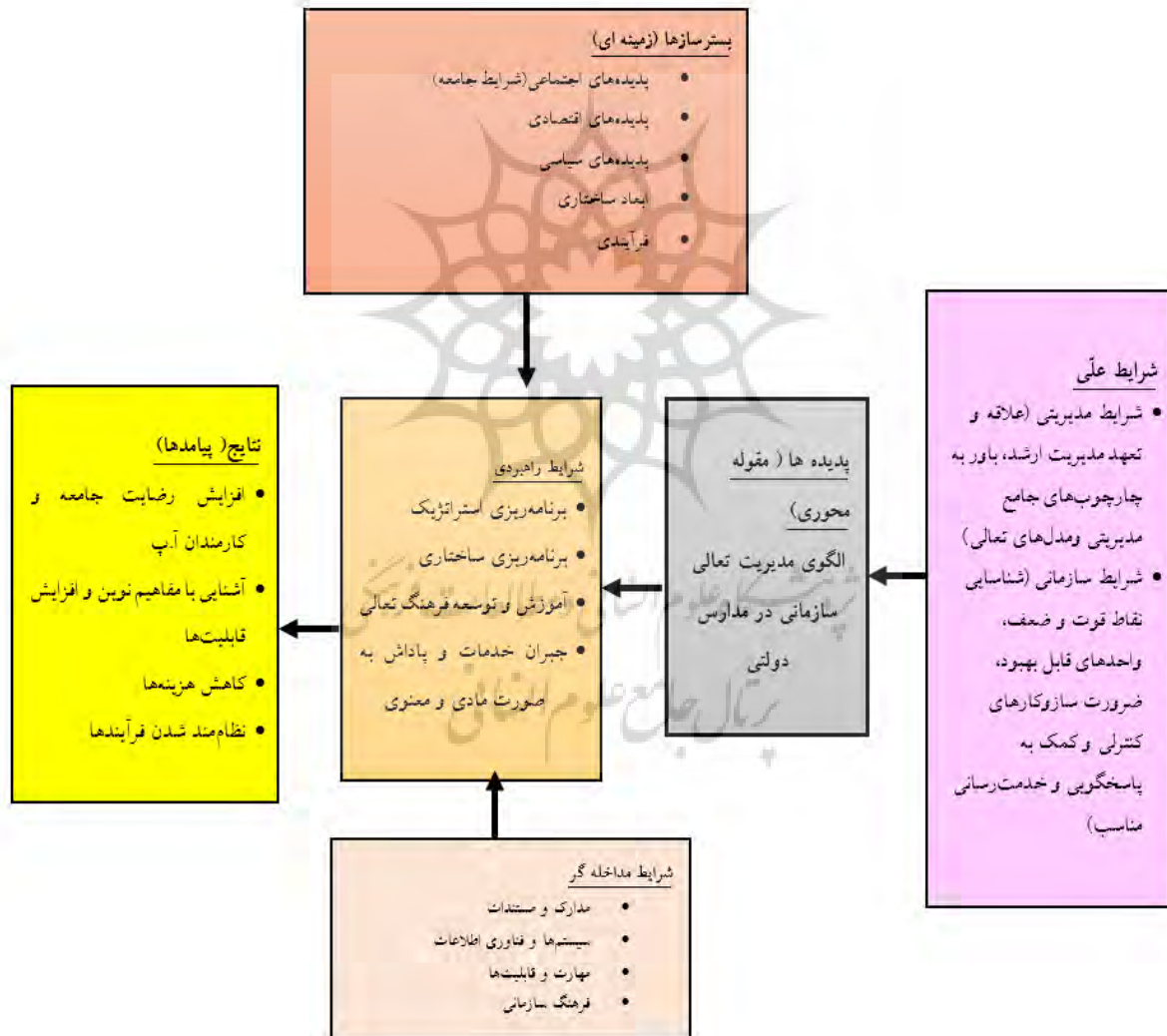
مقوله اصلی	مولفه ها	مولفه های فرعی
	مدیریتی	تعهد و علاقه مدیریت ارشد باور به چارچوب های جامع مدیریتی اعتقاد به کارایی مدل های تعالی
شرایط علی	سازمانی	کمک به انجام مأموریت های آموزشی و پاسخگویی به نیازها شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان (نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود) شناسایی نواحی (واحدها) دارای زمینه قابل بهبود و اولویت بندی پروژه های بهبود کمک به شفاف سازی فرایندها رسیدن به سرآمدی در راستای چشم انداز ۱۴۰۴ آموزش و پرورش
	پدیده های اجتماعی (شرایط جامعه)	آموزش مهارت های اجتماعی امنیت اخلاقی کار در میدان عمل سروکار داشتن با روح و روان دانش آموزان اختلاف طبقاتی
	پدیده های اقتصادی	اثرات پدیده های اقتصادی مانند گرانی و تورم بر وظایف آموزش و پرورش خصوصی سازی نظام آموزش و پرورش
بستر سازها (زمینه)	پدیده های سیاسی	عضویت در لایحه FATF مرتبط با آموزش و پرورش قرنطینه و تعطیلی مدارس با توجه به مسائل سیاسی کشور وجود احزاب و گروه های مختلف سیاسی
	ابعاد ساختاری	خدماتی بودن نظام سلسله مراتبی گسترده گی مدارس دولتی در سراسر کشور و وظایف متنوع آن بخش های عقیدتی و حفاظتی و الزام به پاسخگویی به آن ها پیروی از سیاست گذاری های کلان آموزش و پرورش (متمرکز بودن آموزش)
	فرآیندی	تفویض اختیار به دیگران محرمانه بودن مدارک و مستندات سبک رهبری اقتضایی کار متناسب با زمان در اختیار معلم و کارکنان
	مدارک و مستندات	غیر قابل تغییر بودن محتوای مورد آموزش (متمرکز بودن آموزش) عدم وجود یا به روز نبودن ارکان جهت ساز و استراتژی ها عدم جاری سازی ابشارگونه استراتژی ها تا سطح وظیفه ای
عوامل مداخله گر (موانع)	سیستم ها و فناوری اطلاعات	نیاز به زیرسیستم ها و نرم افزارهای به روز عدم مهارت در حوزه IT و نیاز به آموزش نیاز به هوشمندسازی فرایندها
	مهارت و قابلیت ها	آشنایی محدود کارمندان با مفهوم تعالی و کاربردهای آن ارزیابی غیراستاندارد و ناهمگون عدم باور به کاربردی بودن مدل تعالی در برخی از کارمندان

کار مضاعف دانستن مدل و باور به استخدام افراد جدید		
عدم وجود زبان مشترک و فرهنگ واحد گوناگونی نژادی، قومی و تحصیلی در دانش آموزان مدارس دولتی تفسیر به رأی شدن <sup>۱</sup> در فهم و اجرای الگوی تعالی عدم علاقه و استقبال واحدها و افراد از مورد ارزیابی قرار گرفتن انتظار نتیجه سریع از الگوی تعالی قائم به فرد بودن الگو وجود نظام رهبری سنتی و رهبری آمرانه	فرهنگ سازمانی	
تعریف ارکان جهت ساز (چشم انداز، مأموریت و ارزش ها) یا بازنگری آنها تعریف ذینفعان کلیدی آموزش و پرورش در مدارس دولتی تعریف راهبردها و اولویت بندی آن ها تخصیص بودجه مناسب به مدارس دولتی	برنامه ریزی استراتژیک	
تعریف مناسب فرآیندها و وظایف افراد تشکیل انجمن تعالی آموزش و پرورش در مدارس دولتی برگزاری کارگاه های آموزشی برای کارمندان و ارزیابان الگو جلب مشارکت فراگیر همه ی کارمندان فرهنگ سازی استفاده از مشاوران و مجریان خیره و باتجربه در زمینه تعالی بومی سازی معیارها و زیرمعیارها شناسایی عوامل کلیدی موفقیت (Key success factors)	برنامه ریزی ساختاری	شرایط راهبردی و استراتژیک
حمایت مدیریت ارشد از تمامی کارمندان در اجرای کامل الگو اعطای حقوق و پاداش مناسب به معلمان و کارمندان در مدارس تفویض اختیارات لازم ایجاد فرصت ترقی و پیشرفت	آموزش و توسعه فرهنگ تعالی	
ایجاد روحیه و انگیزش در کارمندان آینده نگری و کار با شیوه های نوین توجه به شاخص های مسوولیت اجتماعی و جامعه افزایش تعهد کاری افراد	جبران خدمات و پاداش به صورت مادی و معنوی	
کسب دیدگاه جامع و استراتژیک افزایش آگاهی سازمان از شرایط محیطی و درونی تسهیم تجارب، اطلاعات و دانش سازمانی آشنایی با واژگان و ادبیات نوین مدیریت جلب مشارکت گسترده کارمندان	افزایش رضایت جامعه و کارمندان	نتایج
ارزیابی مبتنی بر واقعیت تصمیم گیری صحیح و به هنگام اولویت بندی پروژه های بهبود براساس تجزیه و تحلیل منافع دانش آموزان نظم و برنامه ریزی بهتر در انجام فرآیندها و دستورالعمل های صادر شده از طرف وزارت آموزش و پرورش کاهش برخورد سلیقه ای ساماندهی طرح های بهبود در چارچوب قوانین وزارت آموزش و پرورش ایجاد زبان مشترک میان مدیریت و کارمندان	کاهش هزینه	
	نظام مند شدن فرآیندها	

۱ مطلبی را از نگاه خود تفسیر کردن

در نهایت در این بخش با توجه به رویکرد گردند تئوری ۱۹ مولفه و ۷۶ مولفه ی فرعی استخراج گردید که متغیر علی (مدیریتی با ۳ مولفه ی فرعی ، سازمانی با ۵ مولفه ی فرعی)، عوامل زمینه ای (برنامه ریزی استراتژیک با ۴ شاخص، برنامه ریزی ساختاری با ۲ مولفه ی فرعی ، آموزش و توسعه فرهنگ تعالی با ۶ مولفه ی فرعی و عوامل جبران خدمات و پاداش به صورت مادی و معنوی با ۴ مولفه ی فرعی)، عوامل راهبردی (پدیده های اجتماعی (شرایط جامعه) با ۵ مولفه ی فرعی ، پدیده های اقتصادی با ۲ مولفه ی فرعی ، پدیده های سیاسی با ۳ شاخص، ابعاد ساختاری با ۵ شاخص و فرآیندی با ۴ مولفه ی فرعی)، عوامل مداخله گر (مدارک و مستندات با ۳ مولفه ی فرعی سیستم ها و فناوری اطلاعات با ۳ مولفه ی فرعی ، مهارت و قابلیت ها با ۴ مولفه ی فرعی و فرهنگ سازمانی با ۷ مولفه ی فرعی) و پیامدها (افزایش رضایت جامعه و کارمندان ۴ مولفه های فرعی ، آشنایی با مفاهیم نوین و افزایش قابلیت ها با ۵ مولفه های فرعی ، کاهش هزینه با ۳ مولفه ی فرعی و نظام مند شدن فرآیندها ۴ مولفه ی فرعی) شناسایی شد.

در آخر مدل پارادایمی عوامل موثر بر مدیریت تعالی سازمانی به منظور ارزیابی عملکرد مدارس به شکل زیر ترسیم گردید.



شکل ۱- عوامل موثر بر مدیریت استعداد برای دانشگاه فرهنگیان جنوب کشور



## بحث و نتیجه گیری:

الگوهای تعالی سازمانی برای ارتقای کیفیت و بر اساس مدیریت کیفیت جامع طراحی و اعمال میشوند. کیفیت در همه سازمان ها مهم است ولی در سازمان های آموزشی به دلیل ارتباط با تربیت انسان ها مهم تر است. کیفیت در سازمان های آموزشی، کلید اصلی رقابت میان کشورها و دغدغه اصلی برنامه ریزان آموزشی است. کاهش روزافزون بودجه سازمان های آموزشی و پایین بودن سطح دانش و مهارت دانش آموختگان، توجه به بهره وری و کاهش هزینه ها را با افزایش کیفیت ضروری ساخته است. استقرار سیستم مدیریت تعالی سازمانی و ارزیابی عملکرد مبتنی بر آن، از جمله راهکارهای مهم ارتقای کیفیت سازمان های آموزشی (مدارس دولتی) است؛ اما مروری اجمالی بر اهم تحولات اداری طی سالهای گذشته، نشان می دهد که رویکردی مناسب برای نظارت بر عملکرد این سازمان ها به کار نرفته است. نظارتهای موجود، فاقد ویژگی های نظارت اثربخش هستند. شاخصهای موجود نیز برای نمایاندن وضعیت فعلی در سطوح گوناگون مناسب نیستند. لذا نیازمند طراحی مجدد سیستم های حمایتی با استفاده از فنون کیفیت، برای ارتقای یادگیری / یاددهی و عملکرد سازمان های آموزشی نیاز هست. در میان رویکردهای گوناگون، مدیریت کیفیت جامع در بسیاری از عرصه ها امیدواری و آرزوهای رهبران آموزشی را برای بهبود بخشیدن به سازمان های آموزشی و جوامع فراهم ساخته است.

اگرچه، دیدگاه و شیوه مدیریت تعالی سازمانی، از جمله استفاده از مدل های تعالی در سازمان ها، به طور قابل توجهی در ادبیات مورد بررسی قرار گرفته است. با این حال، عموم این منابع با تمرکز بر فواید به کارگیری آن، بهبودی مستمر و... به صورت مرور ادبیات پرداخته اند و کمتر به کاربرد عملی آنها برای خودارزیابی در مدارس دولتی توجه کرده اند. در مورد کاربرد عملی نیز یافته های تحقیقات نشان می دهد که استفاده از برنامه های تعالی سازمانی در مدارس ممکن است با توجه به ساختار آن ها و این که در کدام بخش باشند، متفاوت باشد. کانجی (Kanji) استاد و رئیس مرکز تعالی سازمانی اروپایی دانشگاه شفیلد، با بررسی خود از سه کشور آمریکا و انگلیس و مالزی نشان داده که تفاوت های فرهنگی در شاخص های تعالی سازمانی مؤثر است. او معتقد است، یکی از مشکلات مدل های تعالی سازمانی از قبیل مدل بنیاد اروپایی، بالدریج و دمیگ این است که برنامه ریزان شرکت های بزرگ مدل های تعالی سازمانی را با دید تجاری و خاص خودشان، به منظور دریافت جوایز طراحی کرده اند. از این رو، اگرچه بسیاری از سازمان ها سعی در بهبود بخشیدن به عملکردشان به وسیله خودارزیابی با استفاده از مدل های تعالی سازمانی دارند، لیکن در بسیاری از آن ها نارضایتی هایی به سبب این اجرا به وجود آمده است. از دلایل مهم این امر، می توان به مرتبط و مفید نبودن آنها اشاره کرد؛ مگر اینکه بازنگری هایی در این الگوها به وجود آید. با انجام این پژوهش قصد در ارائه چنین تغییراتی بود در نهایت با شناسایی مولفه ها و شاخص های تعالی سازمانی در مدارس دولتی دوره دوم متوسطه شهر تهران الگویی را برای این بخش به منظور ارزیابی عملکرد طراحی نمودیم. این الگو دارای ۵ بُعد و ۱۹ مولفه و ۷۶ شاخص بود. در ارتباط با این یافته پژوهش، برخی پژوهشگران به نتایجی همسو دست یافتند که به ذکر چند مورد اشاره می گردد. گودرزی (Goodarzi & 2021) در پژوهشی نشان می دهند که ترسیم نقشه فازی تعالی سازمانی تاثیر بسزایی در توانایی مدیریتی و سازمانی مدیران دارند؛ بنابراین مولفه های مدیریتی و سازمانی متغیرهای علی مناسبی برای سازنده بودن تعالی سازمانی در مدارس دولتی شهر تهران است. تقوایی یزدی و نیازآذری (۱۳۹۹) در پژوهشی نشان داد که ابعاد مدیریتی، ساختاری، پژوهشی و فرهنگی برای تعالی سازمانی در مدارس متوسطه دوره دوم تاثیر گذارند و از این میان بعد سازمانی تاثیر بیشتری دارد. جمشیدی کوهساری و همکاران (Jamshidi koohsari & 2020) در پژوهشی نشان داده است که رابطه معناداری بین آموزش مهارت های اجتماعی و برنامه ریزی استراتژیک با تعالی سازمانی مدیران برقرار است. نتایج آزمون t گروه های مستقل نشان داد که بین تعالی سازمانی مدیران و مهارت های اجتماعی والدین تفاوت معناداری وجود ندارد ولی بین مهارت های اجتماعی با تعالی سازمانی مدیران دانش آموزان تفاوت معناداری وجود دارد. در نهایت؛ نتایج آزمون تحلیل مسیر نشان داد که هرچقدر مهارت های اجتماعی دانش آموزان ارتقاء می یابد تعالی سازمانی مدارس نیز افزایش می یابد. همتی و همکاران (Hemati & et al, 2021) در پژوهشی نشان داد که ۴/۲۷ درصد از پیشبرد تعالی سازمانی در گروه متغیر برنامه ریزی ساختاری و استراتژیک و ۵۳ درصد از تغییرات در گروه تغییرات آموزش و توسعه فرهنگ تعالی در مدارس است. بنابراین روش های ایجاد تعالی سازمانی در مدارس را با توسعه و آموزش فرهنگ تعالی امکان پذیر می داند. خدا بخش و همکاران (Khuda Bakhsh & et al, 2021) نیز در پژوهشی نشان دادند که رابطه معنی داری بین جبران خدمات و پاداش به صورت مادی و معنوی و تعالی سازمانی در مدارس دولتی وجود دارد. عبدالعظیم مصطفی و همکاران (Abdel Azem & et al, 2021) در پژوهشی به شاخص هایی همچون امنیت شغلی و افزایش رضایت جامعه و کارمندان آشنایی با مفاهیم نوین افزایش قابلیت اشاره داشتند. الصرایره و الصرایره (Alsarayrah & Alsarayrah, 2020, p 155) در پژوهشی نشان می دهند که تعالی سازمانی باعث ایجاد نظام مند شدن فرآیندها، کاهش هزینه های مبتنی بر ارزیابی و تصمیم گیری های صحیح، افزایش مهارت و قابلیت ها و تصحیح ساختاری سیستم ها و فناوری اطلاعات در مدارس می شود که از این جهت برخی مولفه های این پژوهش را توجیح می کند.

در همین راستا پیشنهادهایی ارائه شد.

### ملاحظات اخلاقی

- پیروی از اصول اخلاق پژوهش
- ارائه مقالات علمی و استاندارد
- ارائه داده های خام در صورت نیاز
- اصالت مقاله ارائه شده
- عدم انتشار همزمان یک مقاله و یا مقاله پذیرش و چاپ شده
- ذکر ارجاعدهی مناسب

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در مطالعه حاضر فرم‌های رضایت نامه آگاهانه از سوی آزمودنی‌ها تکمیل شد.

### حامی مالی

هزینه‌های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تامین شد.

### مشارکت نویسندگان

حمیدرضا اشرفی ، بتول فقیه آرام\* (نویسنده مسوول)، عباس خورشیدی ، سعید مرادی ، لیلا شریفیان

### تعارض منافع

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

## References

- Abdel Azem Mostafa, H., Hassan EL-Sayed Mahfouz, H., & Mohammed Araby Ebraheem, S. (2021). Effect of Educational Program about Talent Management for Nursing Managers on Their Job Affiliation and Organizational Excellence. *Egyptian Journal of Health Care*, 12(2), 718-740.
- Alsarayrah, A. Z., & Alsarayrah, A. M. (2021). The Impact of Performance Management on Organizational Excellence in Educational Institutions and How to strengthen it in Private Schools. *Journal of Educational and Social Research*, 11(2), 154-154.
- Askary Dafe, J., Salehi, M., Uosefi, R. (2018). Providing a Model For servant leadership For the Excellence of Education Organization in Tehran Province. *Educational Administration Research*, 10(37), 141-168.
- Bani Mahd, B.-Arabic, M; Hassanpour, Sh, (2016). *Empirical Research and Methodology in Accounting*. Second edition. Tehran: Terme Publications. (in persin)
- Barimani, A. (۲۰۱۸). The relationship between management by value and organizational excellence in Mazandaran Islamic Azad University. *Educational researches*, ۱۴(۵۷), ۸۰-۶۰.
- Bottery, M. (1992). The ethics of educational management: personal, social, and political perspectives on school organization.
- Boys, Kathryn. Wilcock, Anne. Karapetrovic, Stanislav. Aung, May. (2015). Evolution towards excellence: use of business excellence program by Canadian organizations. *Measuring Business Excellence*, 9-(4): 4-15.
- Ford, M.W & Evans, R.E. (2001). Baldrige award assessment and organizational learning: the need for change management, *Quality Management Journal*, 8(2-3).
- Golabgir, S., maghol, A., naseri, N., cherabin, M. (۲۰۲۰). Designing a Model of Organizational Excellence in Northeast Iran. *Journal of Research in Educational Science*, ۱۴(۴۸), ۷۴-۵۹. Doi: ۱۰.۲۲۰۳۴/jiera.۲۰۲۰.۱۹۸۹۵۵.۲۰۱۰
- Goodarzi, F. (۲۰۲۱). Drawing a fuzzy map of organizational excellence in the Social Security Organization Branch ۲۵with the approach of the European Quality Award. *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, ۵(۵۵), ۲۶۹-۲۵۲.

- Hijjawi, G. (2021). The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership. *Management Science Letters*, 11(1), 57-66.
- Jamshidi koohsari, M., ghahramani, M., shams mourkani, G., abolghasemi, M. (۲۰۲۰). Desining the excellence model of the academic system with emphasis on the European Quality Management Foundation. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, ۱۱(۴۳), ۲۰۲-۱۶۷
- Kafash, M., zamani, F., yosefi saedabadi, R. (۲۰۱۷). A study on the effect of spiritual leadership and resiliency on organizational excellence among of Islamic Azad Universit's in Khorasan Resave Province. *Educational researches*, ۱۲(۵۰), ۱۴۰-۱۱۵
- Khajeey, S., Nazemi, M. (۲۰۱۲). The Study of EFQM Model's Efficiency of Secondary and High schools Quality Assessment from Teachers and Managers' Viewpoints. *Journal of Management and Planning In Educational System*, ۸(۲), ۱۱۰-۸۲
- Khuda Bakhsh, D., Iqbal, J., & Naz, B. A. (2021). Total Quality Management Practices and Organizational Excellence of Government Secondary Schools in Khyber Pakhtunkhwa. *Elementary Education Online*, 20(5), 2839-2844.
- Moradi, S., Aminbeidokhti, A. (2019). The education system and a ten-year lack of an operational model for evaluating the performance of the board of trustee's schools from the perspective of school-based management system. *Journal of Management and Planning In Educational System*, 12(1), 101-124.
- Nouri M, Edjtihadi M, Mohammadkhani K, Hosseini M A.(2019). Providing and Validating the Model of Organizational Excellence Promotion at Farhangian University (case Study: Area 10 of Farhangian University: Kermanshah, Kurdistan and Hamedan). *ihej*. 2019; 11 (4) :165-191
- Ranjgar, B., Mirhashemi, M., Pashasharifi, H. (۲۰۲۱). A meta-analysis of individual, familial and school factors affecting academic performance among high school students. *Journal of Research in Educational Science*, ۱۵(۵۴), -. Doi: ۱۰.۲۲۰۳۴/jiera.۲۰۲۰.۲۰۱۸.۷.۲۰۶۸
- Sarchahani, Z., Zare, R., Ghanbari, S., Gholtash, A. (۲۰۱۸). Pathology of Administrators performance evaluation system: The results of Qualitative research. *Journal of School Administration*, ۶(۲), ۲۸۴-۲۶۴.
- Schereus, M. (2019). TQM in e-learning: A self assessment model and questionnaire. *The TQM Journal*, Vol.10, No.6, pp.458-463.
- Taghvaeeyazdi, M. & Niaz Azari, M. (۲۰۲۰). Futuristic relationship with organizational intelligence, organizational creativity and organizational excellence In the Islamic Azad Universities of Mazandaran Province in order to present the model. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, ۱۱(۴۲), ۱۹۲-۱۶۷
- Taheri, A., Taghipour Zahir, A., Jafari, p. (2019). Study Components and Main Indicators of School Performance Evaluation. *Social Sciences Quarterly of Islamic Azad University, Shushtar Branch*. 3 (46): 69-95.
- Tolley, J, & Flecknoe, M. (2016). Evaluation of an 'Excellence Cluster' of schools. *MiE*, 17, 4:10-13.
- Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2006). A general typology of research designs featuring mixed methods. *Research in the Schools*, 13(1), 12-28.
- Yooselyaani G, Behrangi, M, Aaraasteh, H, Abdollaahi, B. (2018). Designing a Model for Evaluating the Performance of Research Departments within the Provincial Divisions of MoE. *QJOE*. ۲۰۱۸; ۳۴ (۲) :۵۲-۳۱