



ORIGINAL RESEARCH PAPER

Providing a Comprehensive Model for Excellence of Elementary Schools

Mohammad Naghi Heidari*¹, Iraj Soltani²

¹ University Teacher and student Expert at Farhangian University, Tehran, Iran.

² Assistant Professor, Islamic Azad University of NajafAbad, Isfahan, Iran.

ABSTRACT

Keywords:

School excellence
Internal Requirements
External Requirements
Process Requirements

1 .Corresponding author
✉ naghi224@yahoo.com

Received: 2021/02/16

Reviewed: 2021/08/02


Accepted: 2021/08/03

Background and Objectives: The aim of this applied study was to provide a comprehensive model for excellence of elementary schools. **Methods:** Blended research method was applied, the statistical population in the qualitative section included senior managers and faculty members of research units of the Ministry of Education who were determined by snowball sampling method (14 people), and the research method in the quantitative part is survey and the statistical population consisted of 731 principals, deputies and teachers of education district 6 in Tehran. The statistical sample was 256 people using the Krejci-Morgan table and was determined by stratified random sampling method. Data collection tool in the quantitative part, a researcher-made questionnaire containing 80 response packets was set on the Likert scale. Its validity was confirmed by experts through face validity. Data were analyzed using descriptive statistics and inferential statistics. **Findings:** The results showed that in designing the school excellence model, the key components of internal school requirements (infrastructure, leadership and resource requirements), external school requirements (governance and social requirements), school process requirements (decision making, monitoring / evaluation and the executive processes). Finally, the key outcomes (stakeholders and education system) are effective and in general the pattern of structural equation of school excellence affected by these key components and related dimensions are approved and have a meaningful fit. **Conclusion:** The intensity of the effect of the external requirements of the school on the internal requirements of the school is more than other key components of the research model.

ISSN (Online): 2645-8098

DOI: [10.48310/PMA.2024.3562](https://doi.org/10.48310/PMA.2024.3562)

Citation (APA): Heidari, M. Soltani, I. (2024). To Present a Comprehensive Model of School Excellence (Case Study: Elementary Schools). *Educational and Scholastic studies*, 13 (1), 189 - 204 .

 <https://doi.org/10.48310/PMA.2024.3562>



ارائه الگوی جامع سرآمدی مدارس ابتدایی

مقاله پژوهشی / مروری

محمدنقی حیدری^{۱*}، ایرج سلطانی^۲

۱. مدرس دانشگاه و کارشناس امور دانشجویی دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

۲. استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نجف آباد، اصفهان، ایران.

چکیده

پیشینه و اهداف: پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی جامع سرآمدی مدارس ابتدایی انجام شد. **روش‌ها:** روش انجام پژوهش، از نظر نوع تحقیق، کاربردی و به لحاظ روش به صورت پژوهش، آمیخته بود. جامعه آماری در بخش کیفی شامل مدیران ارشد و اعضای هیئت‌علمی واحدهای پژوهشی وزارت آموزش و پرورش بودند که به روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی، ۱۴ نفر تعیین شدند. روش پژوهش در بخش کمی، پیمایشی بود و جامعه آماری شامل ۷۳۱ نفر از مدیران، معاونین و معلمان منطقه ۶ آموزش و پرورش شهر تهران بود. نمونه آماری با استفاده از جدول کرجسی- مورگان تعداد ۲۵۶ نفر و به روش تصادفی طبقه‌ای تعیین شد. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی، پرسش‌نامه محقق‌ساخته حاوی ۸۰ گویه بسته‌پاسخ در مقیاس اندازه‌گیری لیکرت تنظیم شد. روایی آن از طریق روایی صوری، مورد تأیید خبرگان قرار گرفت. پایایی آن، با اجرای مقدماتی در بین ۳۰ نفر و با استفاده از روش همسانی درونی آلفای کرونباخ، ۰/۸۵ به دست آمد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی و آمار استنباطی انجام گرفت. **یافته‌ها:** نتایج نشان داد که در طراحی الگوی سرآمدی مدرسه، مؤلفه‌های کلیدی الزامات درونی مدرسه (الزامات زیرساختی، الزامات رهبری، الزامات منابعی)، الزامات بیرونی مدرسه (الزامات حاکمیتی و الزامات اجتماعی)، الزامات فرایندی مدرسه (فرایند تصمیم‌گیری، فرایند نظارت و ارزیابی و فرایند اجرایی) و درنهایت نتایج کلیدی (نتایج ذینفعان و نتایج سیستم آموزشی) تأثیر دارد. **نتیجه‌گیری:** در مجموع الگوی معادله ساختاری سرآمدی مدرسه متأثر از این مؤلفه‌های کلیدی و ابعاد مرتبط با آنها مورد تأیید بوده و برازش معنادار دارند. همچنین شدت تأثیر متغیر الزامات بیرونی مدرسه بر الزامات درونی مدرسه بیش از سایر مؤلفه‌های کلیدی الگوی تحقیق است.

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

واژه‌های کلیدی:

سرآمدی مدرسه

الزامات درونی

الزامات بیرونی

الزامات فرایندی

۱. نویسنده مسئول

naghi224@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۲۸

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۰۵/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۵/۱۲

شماره صفحات: ۲۰۴-۱۸۹

DOI: [10.48310/PMA.2024.3562](https://doi.org/10.48310/PMA.2024.3562)

شاپا الکترونیکی: ۸۰۹۸-۲۶۴۵

COPYRIGHTS



©2024 The author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, as long as the original authors and source are cited. No permission is required from the authors or the publishers.

مقدمه

تغییرات سریع و پیشرفت در محیط بیرونی سازمان، همواره سازمان‌ها را با معضلاتی مواجه می‌کند که این معضلات با توجه به گسترش و پیچیدگی اهداف، فرایندها و ساختار سازمان به منظور رقابت با رقبای قوی سازمان در خور توجه است؛ زیرا در این شرایط سازمان‌هایی واجد توانایی رشد و بقا هستند که نسبت به خواسته‌ها و انتظارات مشتریان و ذی‌نفعان پاسخگو باشند (Korkmaz et al, 2018). آشکار است که سازمان‌های آموزشی از این امر مستثنی نیستند؛ زیرا امروزه پدیده‌هایی چون جهانی‌شدن، شکل‌گیری اقتصاد دانش‌بنیان در برنامه توسعه پایدار و نیز ضرورت گسترش فرصت‌های آموزشی برای عده بیشتری از داوطلبان، در اثر افزایش هزینه‌های آموزشی از یک سو و کاهش منابع مالی از سوی دیگر موجب شده است که مشتریان و ذی‌نفعان این نظام، حساسیت بیشتری را نسبت به اهداف، عملکرد و نتایج آن به خرج دهند (Gilvari & Shafizadeh, 2020).

چالش‌ها و تغییرات بی‌سابقه محیطی در اواخر قرن گذشته و اوایل قرن حاضر، موجب شده تا مدارس نیز یکی از بی‌سابقه‌ترین و پیوسته‌ترین تغییرات را تجربه کنند (Hannah & Lester, 2009). مدرسه کانون اصلی تحقق اهداف نظام آموزش و پرورش است و به عبارت دیگر تعلیم و تربیت در این بستر شکل می‌گیرد. تربیت نسلی مؤمن، فکور و کارآفرین را می‌توان عصاره‌ای از شایستگی‌ها و اهداف نظام تعلیم و تربیت معرفی کرد. 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 قابل‌قبولی از آمادگی برای تحقق حیات طیبه در همه ابعاد را به دست آورند (Fadaee et al, 2018). در این شرایط صاحب‌نظران مدیریت در آموزش و پرورش، مفاهیم کیفیت فراگیر^۱ را با مختصری تغییر و تعدیل، ابزار مهمی برای بازسازی نظام‌های آموزش و پرورش قلمداد می‌کنند. اما سازمان‌ها به منظور بهره‌گیری از مدیریت کیفیت جامع، نیازمند یک الگو هستند. الگوهای تعالی سازمانی، از جمله این الگوهاست که سبب ارتقای استفاده از فنون خودارزیابی شده است. سازمان‌های بسیاری با وجود جدید بودن این مفهوم، سعی در ارتقای تعالی و برآورده کردن انتظارات ذی‌نفعان خود، با استفاده از الگوهای تعالی موجود یا انطباق این الگوها با شرایط سازمانی و فرهنگی محیط خود دارند. الگوهای تعالی سازمانی به عنوان نتیجه انقلاب اصول مدیریت کیفیت جامع به وجود آمده‌اند و بسیاری از پژوهشگران این الگوها را به عنوان چارچوب عملیاتی برای مدیریت کیفیت جامع در نظر گرفته‌اند. این محققان بیان داشته‌اند که الگوهای تعالی سازمان، مدیریت کیفیت جامع را از طریق به‌کارگیری بخش‌های مهم و جایگزینی ایده اصلی به زبان شفاف بازآوری می‌کنند. به علاوه اطلاعاتی که از خودارزیابی مورد استفاده در الگوهای تعالی سازمانی به دست می‌آید، عملکرد سازمان را مطابق با معیارهای این الگوها نشان می‌دهد. الگوهای تعالی از طریق الگوهای متفاوت و معیارهای مشخص به سازمان‌ها در برآورد موقعیت خودشان کمک می‌کنند (Khajeeey & Nazemi, 2012). پژوهش‌ها نیز نشان می‌دهند که تعالی سازمانی نقش قابل توجهی در بهبود بخشیدن به کیفیت آموزش و پرورش دارد. مدارس باید در راستای تدوین راهبردهای آینده خود و نیز در راستای حرکت به سمت تعالی، تلاش‌های لازم را برای شناسایی انتظارات ذی‌نفعانشان مبذول دارند، اما مدارس در به‌کارگیری این الگوها در جهان تجربیات کم‌تری دارند و در ایران نیز تجارب زیادی در این زمینه وجود ندارد. از طرف دیگر بایستی اشاره داشت که این الگوها هیچ‌کدام برای مدارس ابتدایی طراحی و الگوسازی نشده‌اند، و کاربرد این قبیل الگوها بدون مفهوم‌سازی و تطبیق آن‌ها با آموزش و پرورش ابتدایی با مشکل روبه‌روست. نظر به اینکه آموزش و پرورش ابتدایی، سازمانی با ساختار ویژگی‌های خاص خود است؛ و تجربیات نادری در جهان برای طراحی الگوی تعالی سازمانی در آموزش و پرورش ابتدایی وجود دارد، لذا انجام این قبیل پژوهش‌ها حائز اهمیت است. در این پژوهش، پژوهشگر درصدد است با مطالعه الگوهای تعالی سازمانی، به ارائه الگوی برای تعالی و سرآمد ساختن مدارس ابتدایی بپردازد. از این رو می‌توان گفت که سؤال اصلی این تحقیق بدین شرح است که الگوی مناسب برای تعیین سطح سرآمدی مدارس ابتدایی کدام است؟ همچنین سؤالات فرعی عبارت‌اند از:

1. Total Quality Management (TQM)

- الگوی سرآمدی مدارس ابتدایی شامل چه مؤلفه‌هایی است؟
- شاخص‌های (معیارهای) الگوی سرآمدی مدارس ابتدایی کدامند؟
- اولویت مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی سرآمدی مدارس ابتدایی کدام است؟

الگوها و مدل‌های تعالی مدرسه

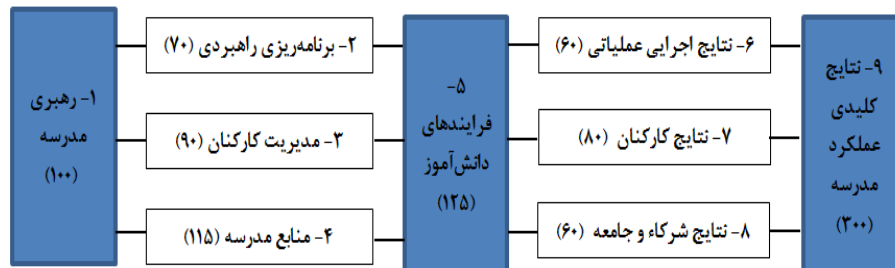
به‌طور کلی در زمینه آموزش و پرورش و تعالی مدارس، استانداردها و الگوهای مختلفی طراحی و تدوین شده است که از آن جمله می‌توان به این الگوها و استانداردها اشاره کرد:

الگوی لاوری برای شناخت مدرسه استاندارد: الگویی که «لاوری» برای مدرسه استاندارد ارائه داده است، یازده عنصر دارد و برای هر یک از عناصر، شاخص‌هایی هم در نظر گرفته است. مدیر و دیگر کارکنان می‌توانند بر اساس عناصر و شاخص‌های ارائه شده، مدرسه را از نظر استاندارد بودن ارزشیابی کنند. ارزشیابان برون مدرسه‌ای هم می‌توانند از الگوی معرفی شده، به‌منظور داوری درباره مدرسه استفاده کنند. در یک نگاه کلی، الگوی پیشنهاد لاوری برای مدرسه استاندارد، یازده بخش دارد که عبارتند از اطلاعات (اطلاعاتی که مدرسه و نوع خدمات ارائه می‌دهد)، اعتبار (عرضه خدمات مورد توافق در زمان مقرر)، قابلیت و صحت (دانش و توانایی و مهارت کارکنان مدرسه برای ارائه خدمات مناسب)، دستیابی اثربخش (دستیابی کاربران، والدین و دانش‌آموزان به اطلاعات)، جبران اثربخش (اگر خطایی رخ دهد یا اولیای مدرسه خدمات ناقصی از کاربر دریافت دارند، امکان جبران خطا و کاستی وجود دارد)، مسائل ملموس (نمود عینی یا فیزیکی خدمات)، پاسخ‌گویی (علاقه و توانایی کارکنان برای تدارک خدمات به‌صورت معقول و خلاقانه)، بیمه و ایمنی (برحذر بودن از خطر و آسیب‌ها و داشتن بیمه)، هالگوی (سطح خاصی از اقدامات مربوط به گوش‌دادن و شرح مسائل یکایک کاربران)، انتخاب و فعالیت (توانایی کاربران در اثرگذاری بر نوع و سطح خدمات تدارک‌دیده‌شده) و موقعیت کاربر (میزان توجه و احترام به مراجعه‌کننده یا کاربر). مدیران مدارس می‌توانند با در نظر گرفتن مواردی از این عناصر، به تدارک فهرست‌وارسی اقدام کنند و بر اساس آن، نحوه عملکرد مدرسه را مورد ارزشیابی قرار دهند. در صورتی که ۷۰ تا ۸۰ درصد از شاخص‌های ارائه‌شده پوشش داده شود، می‌توان مدرسه را یک مدرسه استاندارد دانست (Majdfar, 2008).

الگوی تعالی مدرسه^۱: این الگو، یک الگوی خودسنجی برای مدارس است که از الگوهای گوناگون مورد استفاده سازمان‌های کسب‌وکار اقتباس شده است. قالب و روش نمره‌گذاری از الگو تعالی طراحی شده توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت^۲ اقتباس شده است. چارچوب ارائه‌شده قالب روشی به مدارس عرضه می‌کند که با آن رهبران مدارس می‌توانند به راحتی با هم رابطه برقرار کنند و معلمان را به عملکرد برتر برانگیزند. نظام نمره‌گذاری مبتنی بر منطق رادار^۳ در الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت و شبیه چرخه برنامه‌ریزی، اقدام، کنترل و بهبود^۴ است. استفاده از شاخص‌ها و حوزه‌های قابل توجه از الگو جایزه کیفیت سنگاپور^۵ و نسخه آموزشی الگو جایزه کیفیت ملی مالکوم بالدريج آمریکایی^۶ اقتباس شده است و هر کجا که لازم بوده است اصطلاحات کسب‌وکار و فنی با اصطلاحات آموزشی جابه‌جا شده‌اند. مؤلفه‌های الگوی سرآمدی سنگاپور شامل رهبری، برنامه‌ریزی، اطلاعات کارکنان، فرایندها، مشتریان و نتایج است (Soltani, 2009) و الگوی سرآمدی مدرسه نیز با تلفیق الگوهای مختلف سرآمدی و متناسب‌سازی آن با شرایط مدرسه تدوین شده است. الگوی سرآمدی مدرسه دو مقوله وسیع دارد (توانمندسازها و نتایج). طبقه توانمندسازها با چگونگی رسیدن به نتایج و طبقه نتایج با اینکه مدرسه به چیزی دست یافته است یا در حال دستیابی است، سروکار

1. School Excellence Model (SEM)
2. European Foundation in Quality Management (EFQM)
3. Result, Approach, Deployment, Assessment and Review (RADAR)
4. Plan, Do, Check, Action
5. Singapore Quality Award
6. Malcolm Baldrich National Quality Award

دارد. توانمندسازها نشان می‌دهند که مدارس چگونه کارکنان، معلمان و دانش‌آموزان را رهبری و اداره می‌کنند تا به نتایج مطلوب برسند. در زیربنای الگوی تعالی مدرسه مجموعه‌ای از ارزش‌های عمده قرار دارد. این ارزش‌ها هدف الگوی تعالی مدرسه را تعریف می‌کنند و مدارس یادآور می‌شوند که اساساً مدرسه موفق، مدرسه‌ای است که توسعه دانش‌آموزان را در قلب همه فرایندهای خود قرار می‌دهد (Soltani & Davudpour, 2011). مؤلفه‌های سرآمدی مدرسه را می‌توان در شکل ۱ نشان داد (Soltani & Davudpour, 2011).



شکل ۱. مؤلفه‌های الگوی سرآمدی مدرسه

پیشینه پژوهش

خواجه و سلامی (Khajeh & Salami, 2012) پژوهشی با عنوان «ارزیابی عملکرد دانشگاه آزاد اسلامی واحد قم با استفاده از الگوی تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت» انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد از نظر مدیران، اعضای هیأت علمی و کارشناسان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قم ۴۶۲ از ۱۰۰۰ امتیاز ممکن الگو تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت را به دست آورده و از نظر تعالی سازمانی در وضعیت متوسط ولی مطلوب قرار دارد.

خواجه‌ای و ناظمی (Khajeeey & Nazemi, 2012) پژوهشی با عنوان «بررسی کارآمدی الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در ارزیابی عملکرد مدارس غیردولتی دوره راهنمایی و متوسطه از دیدگاه مدیران و دبیران آن‌ها» انجام دادند که یافته‌های تحقیق نشان داد الگو در سطح مدارس نیز می‌تواند جهت ارزیابی عملکرد مورد استفاده قرار گیرد. مدارس غیردولتی به دلیل اهمیت جلب رضایت مشتری در کلیه فرایندهای سازمانی، ناگزیر از دستیابی به مزیت رقابتی و حفظ آن در زمینه‌های مختلف هستند و همین امر موجب می‌شود تا آن‌ها اقبال وسیع‌تری در جهت اتخاذ رویکردهای نوین نسبت به مدارس دولتی نشان دهند.

صالحی، حاجی‌زاد و موسوی (Salehi, Hajizad & Mousavi, 2012) پژوهشی با عنوان «بررسی کارکردهای شاخص توانمندساز الگوی تعالی سازمانی در آموزش و پرورش شهرستان ساری» انجام دادند. نتایج نشان دادند کارکردهای شاخص توانمندساز (رهبری، خط‌مشی و راهبردها، منابع انسانی، شراکت‌ها و منابع) در آموزش و پرورش مثبت و از وضعیت مطلوب برخوردار است.

نودهی و همکاران (Nodehi et al, 2009) در پژوهش خود با عنوان «طراحی مناسب الگوی تعالی سازمانی در آموزش و پرورش (مدارس مقطع متوسطه نظری)»، روش‌شناسی جدیدی برای طراحی الگو تعالی سازمانی معرفی کردند. به این منظور، مدارس متوسطه نظری شهر تهران و کرج انتخاب شدند و با نمونه‌گیری طبقه‌ای-خوشه‌ای انتظارات ذی‌نفعان کلیدی، شامل دانش‌آموزان، معلمان، مدیران، اولیا و کارشناسان متوسطه نظری به وسیله پرسش‌نامه بازپاسخ و تحلیل محتوای آن‌ها تحلیل شد. سپس، از طریق گروه کانونی جمعی از متخصصان مدیریت، اقدامات مدیریتی متناظر با این انتظارات به عنوان توانمندسازها، به همراه نتایج حاصل‌شده، در قالب رویکرد سیستمی، تدوین، خوشه‌بندی و نام‌گذاری شدند. معیارهای استخراج‌شده الگو در بعد توانمندسازها، شامل مدیریت و رهبری، مدیریت اخلاق و مسئولیت اجتماعی، مدیریت منابع (فیزیکی، مالی، اولیاء، فناوری‌ها)، مدیریت یادگیری، روابط انسانی، کارکنان، دانش‌آموزان و در بعد نتایج شامل دانش‌آموزان، اولیاء، کارکنان و عملکردی شد.

روی و میسرا (Roy & Misra, 2018) پژوهشی با عنوان «ارزیابی مؤسسات آموزش عالی در هند با استفاده از ابزار تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت» انجام دادند. هدف از این پژوهش بررسی مناسب بودن الگوی تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت برای ارزیابی مؤسسات آموزش عالی در هند و نیز مطالعه مناسب بودن ساختار متغیر جدید برای سازگاری با این الگو است. یافته‌های پژوهش نشان داد که الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت و ساختار جدید هر دو برای ارزیابی مؤسسات آموزش عالی در هند مناسب هستند و مؤسسات آموزش عالی می‌توانند قبل از اینکه از الگو بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت استفاده کنند، برای تمرین ارزیابی عملکرد و تعالی سازمانی از ساختار جدید استفاده کنند.

آناستاسیادو، زرین‌اغلو و فلورو (Anastasiadou, Zirinoglou & Florou, 2014) پژوهشی با عنوان «ارزیابی الگو مدیریت کیفیت اروپایی در آموزش ابتدایی و متوسطه یونان» انجام داده‌اند. نتایج، موقعیت واقعی را در سیستم آموزشی یونان نشان داده و فواید و معایب آن را آشکار ساخته است. نمونه پژوهش شامل ۱۰۰۰ نفر از آموزگاران یونانی در مقاطع دبستان و دبیرستان بود که نگرش مثبت یا منفی نسبت به کیفیت سیستم آموزشی یونان داشته‌اند. بر اساس نتایج این پژوهش، به نظر می‌رسد که بر روی سیستم آموزشی باید کارهای بسیاری انجام شود تا بهبود یابد و معیارهای کیفیت را برآورده سازند.

الداهیان (Aldaihani, 2014) پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی تعالی مدارس در مدارس دولتی کشور کویت» انجام داده است. این مطالعه به منظور بررسی الگوهای تعالی مدرسه و کاربرد آن‌ها در آموزش و پرورش در جهان عرب به‌طور کلی و در کشور کویت به‌صورت اختصاصی انجام شده است. این اساس، یک الگوی تعالی مدرسه به‌منظور بهبود وضعیت و صلاحیت‌های آموزگاران، ایجاد سیستم‌های اداره مدارس، اتخاذ سبک رهبری تحول‌گرا و ترویج شفافیت در میان تمامی ذی‌نفعان پیشنهاد شده است. در مدارس کویت باید ارزیابی‌های مستمر انجام شود تا بین انتظارات و خواسته‌های کل مدارس دنیای عرب به‌ویژه کشور کویت، دانش‌آموزان و تمامی ذی‌نفعان با منابع واقعی که در محیط مدرسه وجود دارند، تعادل برقرار شود.

ابوسعدا (Abu Saada, 2013)، در تحقیق خود با عنوان «کاربرد معیار رهبری از الگوی تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در مؤسسات آموزش عالی» در دانشگاه علوم کاربردی^۱، بیان می‌دارد که این دانشگاه ۷۵/۹ درصد از زیرمعیارهای رهبری را رعایت می‌کند. همچنین روابط فعالی در میان رسالت و ارزش‌های سازمان به‌منظور اطمینان از پیشرفت سیستم مدیریتی در تعامل با مشتریان و سهام‌داران دانشگاه وجود دارد.

بر اساس پژوهش‌ها و الگوهای معرفی شده، می‌توان نتیجه گرفت که موارد مطرح شده در بافت آموزش و پرورش طراحی نشده و با واقعیات موجود فاصله دارند. همچنین بافتار نظام آموزش ابتدایی اقتضائاتی دارد که الگوهای یاد شده مؤلفه‌ها و مقوله‌های خاص آن را در نظر نگرفته‌اند. براین اساس، لازم است الگویی خاص مبتنی بر آموزش ابتدایی کشور صورت گیرد.

روش

پژوهش حاضر، از نظر نوع تحقیق، کاربردی و به لحاظ روش به‌صورت پژوهش، آمیخته اکتشافی متوالی (کیفی - کمی) است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل مدیران ارشد وزارت آموزش و پرورش و اعضای هیئت‌علمی واحدهای پژوهشی وزارت آموزش و پرورش هستند که به روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی، تعداد ۱۴ نفر تعیین شدند. ابزار پژوهش در بخش کیفی، شامل ابعاد و شاخص‌های الگو جامع سرآمدی مدارس ابتدایی است که به‌منظور تأیید آن‌ها از روش دلفی استفاده شد. روش پژوهش در بخش کمی، توصیفی - پیمایشی است و جامعه آماری شامل ۷۳۱ نفر مدیران، معاونین و معلمان و سایر کادر مدرسه منطقه ۶ آموزش و پرورش تهران بودند. نمونه آماری با استفاده از جدول کرجسی - مورگان تعداد ۲۵۶ نفر و به روش تصادفی طبقه‌ای تعیین شد. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی، پرسش‌نامه محقق‌ساخته

حاوی ۸۰ گویه بسته پاسخ در مقیاس اندازه گیری لیکرت بود. روایی پرسش نامه از طریق روایی صوری مورد تأیید خبرگان قرار گرفت. پایایی پرسش نامه، با اجرای مقدماتی در بین ۳۰ نفر و با استفاده از روش همسانی درونی آلفای کرونباخ (۰/۸۵) به دست آمده آمد. شیوه تجزیه و تحلیل داده ها در بخش کمی شامل فنون آمار توصیفی و آمار استنباطی با استفاده از نرم افزارهای SPSS و Smart PLS 3 بود.

با توجه به هدف پژوهشگر در طرح های تحقیقاتی، از ابزارهای مختلفی برای جمع آوری اطلاعات استفاده می شود که عبارت اند از پرسش نامه، مصاحبه، مشاهده و... اطلاعات مورد نیاز برای انجام این پژوهش از سه روش کلی جمع آوری شده است که شامل مطالعات کتابخانه ای و اکتشافی (از این روش برای تدوین مبانی نظری استفاده شده است)، روش دلفی (در این روش با طراحی پرسش نامه و توزیع آن در بین خبرگان اطلاعات لازم برای بررسی مدل و شاخص های آن به دست آمد) و روش میدانی و پیمایشی (در این روش با طراحی پرسش نامه و توزیع آن در نمونه آماری اطلاعات لازم برای بررسی فرضیه ها و انجام تحقیق جمع آوری شده است).

روایی پرسش نامه مورد استفاده با روش روایی محتوایی (صوری) و روش روایی سازه و روایی وابسته به معیار مورد بررسی قرار گرفت. برای بررسی روایی محتوایی (صوری) از نظر خبرگان استفاده شده و برای سنجش روایی سازه، اجرای آزمون تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر، با استفاده از نرم افزارهای SPSS و LISREL 8.7 انجام شد. از آنجایی که همه گویه های پرسش نامه که برای سنجش سازه ها در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفته است، بر اساس مطالعات قبلی بوده و پرسش نامه مذکور توسط تعدادی از خبرگان مورد بررسی قرار گرفته، می توان از روایی محتوی آن اطمینان پیدا کرد.

یافته ها

یافته های بخش کیفی

برای تأیید ابعاد و شاخص های الگوی تحقیق از روش دلفی استفاده شد. در این پژوهش روش دلفی دو بار مورد استفاده قرار گرفت و شاخص ها، ابعاد و مولفه های الگو، نهایی شد و پس از آن پرسش نامه اصلی مرحله جهت جمع آوری داده از جامعه تحقیق تدوین شد (جدول ۱). در ضمن یادآور می شود که اعضای پانل دلفی براساس طیف اهمیت ۱ تا ۵ به سؤالات پرسش نامه دلفی پاسخ دادند.

جدول ۱. نتایج آزمون دلفی دور اول برای بررسی شاخص های الگوی تحقیق

مؤلفه کلیدی	شاخص یا مؤلفه	میانگین	آماره t	سطح معناداری
الزامات فرایندی مدرسه	بعد فرایند تصمیم گیری			
	میزان مشارکت کارکنان مدرسه	۴/۰۰	۱۰/۷۵	۰/۰۰۰
	تصمیم گیری بر اساس اکثریت آرا	۳/۸۰	۶/۸۸	۰/۰۰۰
	میزان تمرکز در تصمیم گیری های مدرسه	۴/۱۰	۸/۹۹	۰/۰۰۰
	میزان مشارکت دانش آموزان در تصمیم گیری ها	۴/۲۳	۸/۲۴	۰/۰۰۰
	میزان مشارکت انجمن های علمی و فرهنگی معلمان در تصمیم گیری ها	۴/۱۰	۸/۵۷	۰/۰۰۰
	بعد فرایند ارزیابی و نظارت			
	میزان پاسخگویی مدرسه	۴/۱۶	۹/۵۵	۰/۰۰۰
	خودکنترلی	۳/۴۶	۸/۵۸	۰/۰۰۰
	ارزیابی دانش آموزان	۲/۰۲	۱/۶۷	۰/۰۰۰
	بعد فرایند اجرایی			
	تدریس (مدیریت کلاس)	۴/۴۵	۹/۷۵	۰/۰۰۰

۰/۰۰۰	۸/۸۸	۴/۳۰	امور پرورشی و تربیتی	
۰/۰۰۰	۷/۳۴	۴/۱۲	امور اداری	
۰/۰۰۰	۸/۲۴	۳/۸۰	امور پژوهشی	
۰/۰۰۰	۷/۱۱	۳/۵۸	امور مالی و حسابداری	
۰/۰۰۰	۱۰/۹۸	۴/۱۲	عملیاتی نمودن طرح‌های ملی، استانی و منطقه‌ای در مدرسه	
۰/۰۰۰	۱/۷۶	۲/۷۸	مدیریت فناوری	
۰/۰۰۰	۱/۷۷	۲/۳۰	سلامت دانش‌آموزان	
الزامات زیرساختی مدرسه				الزامات درونی مدرسه
۰/۰۰۰	۹/۶۵۷	۴/۱۰	زیرساخت فناوری	
۰/۰۰۰	۷/۳۶۷	۳/۴۶	زیرساخت فیزیکی	
۰/۰۰۰	۱/۵۶۵	۲/۰۰	هوشمندسازی مدرسه	
الزامات رهبری مدرسه				
۰/۰۰۰	۸/۵۵	۴/۱۰	برنامه‌ریزی	
۰/۰۰۰	۷/۵۷	۳/۴۶	تدوین خط‌مشی و استراتژی	
۰/۰۰۰	۷/۷۶	۴/۱۰	هدایت و راهبری کارکنان مدرسه	
۰/۰۰۰	۸/۵۵	۳/۵۰	نظارت بر ارتقای بهداشت و ایمنی مدرسه	
۰/۰۰۰	۹/۹۱	۳/۸۰	ایجاد اهداف، فرهنگ و چشم‌انداز	
۰/۰۰۰	۸/۸۵	۳/۴۶	نظارت و ارزیابی عملکرد	
۰/۰۰۰	۰/۶۸	۴/۱۱	ایجاد هماهنگی بین بخش‌های مختلف مدرسه	
۰/۰۰۰	۰/۶۵	۳/۸۹	مدیریت امور اجرایی و اداری	
۰/۰۰۰	۰/۸۶	۳/۷۸	مستندسازی و بایگانی	
۰/۰۰۰	۰/۷۲	۴/۲۲	تقدیر، تشویق و حمایت	
۰/۰۰۰	۰/۶۷	۳/۴۶	ارائه بودجه (فرایند تدوین بودجه)	
۰/۰۰۰	۰/۵۵	۴/۴۵	طراحی و پیاده‌سازی نظام انگیزشی در مدرسه	
۰/۰۰۰	۸/۵۸	۳/۴۶	زمینه‌سازی اجرای فعالیت‌های مکمل، فوق‌برنامه و پرورشی	
۰/۰۰۰	۹/۷۵	۴/۴۵	تمرکز بر آموزش کارکنان	
۰/۰۰۰	۱/۸۸	۲/۳۰	مدیریت کارکنان	
۰/۰۰۰	۱/۳۴	۲/۱۲	استانداردسازی و ارزیابی استانداردها	
۰/۰۰۰	۱/۲۴	۲/۸۰	مدیریت اولیا	
۰/۰۰۰	۷/۱۱	۳/۵۸	مدیریت تشکل‌ها و گروه‌های دانش‌آموزی	
۰/۰۰۰	۱/۹۸	۲/۱۲	مدیریت روابط انسانی	
۰/۰۰۰	۱/۷۷	۲/۷۸	برقراری نظام رشدآفرین انگیزشی	
۰/۰۰۰	۹/۷۷	۴/۳۰	ایجاد زمینه بروز رفتارهای خلاقانه و نوآورانه (در خود، معلمان و کارکنان و دانش‌آموزان)	
بعد الزامات منابعی مدرسه				
۰/۰۰۰	۸/۵۵	۴/۱۰	منابع فیزیکی و تجهیزاتی مدرسه	
۰/۰۰۰	۷/۵۷	۳/۴۶	منابع یاددهی و یادگیری	
۰/۰۰۰	۷/۷۶	۴/۱۰	منابع مالی	
۰/۰۰۰	۸/۵۵	۳/۵۰	منابع اطلاعاتی	
۰/۰۰۰	۹/۹۰	۳/۷۷	منابع انسانی مدرسه	
بعد الزامات حاکمیتی				الزامات بیرونی مدرسه
۰/۰۰۰	۸/۸۷	۳/۵۰	تدوین قوانین و مقررات آموزشی	
۰/۰۰۰	۹/۸۶	۳/۳۵	حمایت‌های تکنیکی از مدارس	

۰/۰۰۰	۸/۷۷	۴/۳۰	به‌کارگیری نخبگان در تهیه و تدوین محتوای کتب		
۰/۰۰۰	۷/۵۵	۴/۲۱	نوع نگاه حاکمیت به نظام تعلیم و تربیتی		
۰/۰۰۰	۹/۵۹	۳/۵۰	میزان دخالت دولت در نظام تعلیم و تربیتی		
۰/۰۰۱	۹/۸۳	۳/۸۰	طراحی روش‌ها و رویکردهای نظارتی در سطح کلان		
۰/۰۰۰	۱/۸۹	۲/۵۰	میزان ثبات حکومت		
۰/۰۰۰	۶/۶۷	۴/۰۰	میزان سرمایه‌گذاری در نظام آموزشی		
۰/۰۰۰	۰/۶۶	۳/۸۵	ایجاد فضای حمایتی در جهت بهبود مشارکت		
۰/۰۰۱	۰/۷۷	۲/۰۴	اعطای کمک‌های مالی و غیرمالی به مدارس		
بعد الزامات اجتماعی					
۰/۰۰۰	۰/۷۶	۴/۱۲	ارتباطات مؤثر با ذینفعان		
۰/۰۰۰	۰/۵۰	۳/۳۹	آگاه‌سازی ذی‌نفعان		
۰/۰۰۰	۰/۸۷	۴/۲۱	مسئولیت‌پذیری اجتماعی		
۰/۰۰۲	۰/۷۷	۴/۴۴	شناسایی و بهره‌گیری از مشارکت‌های برون‌سازمانی		
۰/۰۰۰	۰/۶۶	۳/۹۷	ارتقای سطح ارتباط صمیمانه و احترام‌آمیز میان دانش‌آموزان، کارکنان و اولیا		
۰/۰۰۰	۱/۸۹	۲/۵۰	پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی		
۰/۰۰۰	۷/۷۶	۳/۳۵	توجه به تعامل خانواده با مدرسه		
۰/۰۰۰	۹/۰۸	۴/۳۰	ارائه خدمات راهنمایی و مشاوره‌ای		
۰/۰۰۳	۸/۷۴	۴/۰۰	توجه به نیازها و باورهای اجتماعی		
۰/۰۰۱	۱۰/۸۱	۴/۰۰	توجه به اختلالات و ناسازگاری‌ها		
۰/۰۰۰	۶/۹۶	۳/۵۰	اخلاق کاری و حرفه‌ای		
بعد نتایج سیستم آموزشی					
۰/۰۰۰	۹/۷۹	۳/۳۵	دانش‌آموزان در بعد شناختی		نتایج کلیدی
۰/۰۰۰	۱/۷۵	۲/۳۵	دانش‌آموزان در بعد جسمانی		
۰/۰۰۰	۱/۸۸	۲/۲۱	دانش‌آموزان در بعد رهبری		
۰/۰۰۱	۱/۰۹	۲/۱۲	دانش‌آموزان در بعد زیبایی‌شناختی		
۰/۰۰۰	۱/۲۴	۲/۱۰	دانش‌آموزان در بعد اجتماعی و اخلاقی		
۰/۰۰۰	۰/۷۲	۱/۲۲	دانش‌آموزان در بعد روحیه		
۰/۰۰۳	۷/۷۶	۴/۰۰	خلاقیات و نوآوری		
۰/۰۰۰	۷/۴۳	۳/۵۰	معلمان		
۰/۰۰۰	۶/۴۶	۴/۱۰	اولیا		
۰/۰۰۰	۱۰/۸۸	۴/۱۰	کارکنان مدرسه (غیر از معلمان)		
بعد نتایج ذینفعان					
۰/۰۰۰	۷/۷۶	۴/۳۹	تأمین‌کنندگان مدرسه		
۰/۰۰۰	۸/۸۸	۴/۱۳	شرکای مدرسه		
۰/۰۰۰	۸/۶۵	۳/۹۵	جامعه		
۰/۰۰۰	۸/۸۸	۳/۵۰	نهادهای محلی		

باتوجه به نتایج به‌دست‌آمده در این دور دلفی (ضریب هماهنگی کندال ۰/۴۳ و کای اسکوتر برابر ۱۴۴/۱۲ و درجه آزادی ۱۶۵ و معنی‌داری ۰/۰۰۰)، بایستی عنوان کرد که اتفاق نظر میان اعضای پانل وجود ندارد. در نتیجه این پرسش‌نامه دوباره مورد بررسی قرار گرفت (در دور دوم دلفی). همچنین باتوجه به نتایج جدول ۱ اغلب شاخص‌ها دارای میانگینی بالاتر از ۳ و آماره t بیشتر از ۲ بودند؛ ولی تعدادی از آن‌ها دارای میانگینی پایین‌تر از ۳ و آماره t کم‌تر از ۲ بودند که در این دور حذف شدند. بنابراین باتوجه به نتایج این دور و شاخص‌های حذف شده، پرسش‌نامه جدید مجدداً در دور جدید (دور دوم) میان اعضای پانل دلفی توزیع شد که نتایج آن به شرح جدول ۲ است.

جدول ۲. نتایج دور دوم دلفی برای بررسی شاخص‌های الگوی تحقیق

معناداری	آماره t	میانگین	شاخص یا مؤلفه	مؤلفه کلیدی	
بعد فرایند تصمیم‌گیری					
۰/۰۰۰	۷/۴۶	۴/۱۰	میزان مشارکت کارکنان مدرسه	الزامات فرایندی مدرسه	
۰/۰۰۰	۹/۸۸	۴/۱۰	تصمیم‌گیری براساس اکثریت آرا		
۰/۰۰۰	۹/۸۹	۴/۱۰	میزان تمرکز در تصمیم‌گیری‌های مدرسه		
۰/۰۰۰	۹/۶۶	۴/۰۰	میزان مشارکت دانش‌آموزان در تصمیم‌گیری‌ها		
۰/۰۰۰	۸/۷۴	۴/۱۲۳	میزان مشارکت انجمن‌های علمی و فرهنگی معلمان در تصمیم‌گیری‌ها		
بعد فرایند ارزیابی و نظارت					
۰/۰۰۰	۸/۵۷	۳/۷۵	میزان پاسخگویی مدرسه		
۰/۰۰۰	۸/۹۳	۴/۳۰	خودکنترلی		
بعد فرایند اجرایی					
۰/۰۰۰	۸/۵۷	۴/۱۲	تدریس (مدیریت کلاس)		
۰/۰۰۰	۹/۵۵	۳/۳۸	امور پرورشی و تربیتی		
۰/۰۰۰	۸/۷۸	۴/۳۳	امور اداری		
۰/۰۰۰	۷/۵۵	۳/۵۸	امور پژوهشی		
۰/۰۰۰	۸/۹۳	۴/۳۰	امور مالی و حسابداری		
۰/۰۰۳	۸/۸۶	۴/۱۵	عملیاتی نمودن طرح‌های ملی، استانی و منطقه‌ای در مدرسه		
الزامات زیرساختی مدرسه					
۰/۰۰۰	۹/۷۴	۳/۸۰	زیرساخت فناوری	الزامات درونی مدرسه	
۰/۰۰۰	۷/۷۸	۴/۳۰	زیرساخت فیزیکی		
الزامات رهبری مدرسه					
۰/۰۰۰	۸/۸۶	۳/۴۵	برنامه‌ریزی		
۰/۰۰۰	۸/۴۶	۴/۳۳	تدوین خط‌مشی و استراتژی		
۰/۰۰۰	۸/۸۸	۳/۳۴	هدایت و راهبری کارکنان مدرسه		
۰/۰۰۱	۹/۸۸	۳/۵۷	نظارت بر ارتقای بهداشت و ایمنی مدرسه		
۰/۰۰۰	۸/۷۳	۴/۱۰	ایجاد اهداف، فرهنگ و چشم‌انداز		
۰/۰۰۰	۸/۸۷	۳/۶۵	نظارت و ارزیابی عملکرد		
۰/۰۰۲	۷/۸۹	۳/۶۵	ایجاد هماهنگی بین بخش‌های مختلف مدرسه		
۰/۰۰۱	۶/۶۸	۴/۰۰	مدیریت امور اجرایی و اداری		
۰/۰۰۰	۸/۹۷	۴/۱۲	مستندسازی و بایگانی		
۰/۰۰۰	۸/۶۶	۳/۵۰	تقدیر، تشویق و حمایت		
۰/۰۰۰	۷/۷۶	۳/۳۵	ارائه بودجه (فرایند تدوین بودجه)		
۰/۰۰۰	۹/۰۸	۴/۳۰	طراحی و پیاده‌سازی نظام انگیزشی در مدرسه		
۰/۰۰۳	۸/۷۴	۴/۰۰	زمینه‌سازی اجرای فعالیت‌های مکمل، فوق‌برنامه و پرورشی		
۰/۰۰۱	۱۰/۸۱	۴/۰۰	تمرکز بر آموزش کارکنان		
۰/۰۰۰	۷/۹۴	۳/۱۳	مدیریت تشکل‌ها و گروه‌های دانش‌آموزی		
۰/۰۰۰	۹/۷۷	۳/۵۴	ایجاد زمینه بروز رفتارهای خلاقانه و نوآورانه		
بعد الزامات منابعی مدرسه					
۰/۰۰۰	۷/۸۹	۳/۶۰	منابع فیزیکی و تجهیزاتی مدرسه		
۰/۰۰۰	۸/۸۸	۳/۸۸	منابع یاددهی و یادگیری		
۰/۰۰۰	۹/۹۱	۳/۴۵	منابع مالی		
۰/۰۰۱	۱۰/۱۰	۴/۱۵	منابع اطلاعاتی		
۰/۰۰۰	۹/۹۲	۴/۱۰	منابع انسانی مدرسه		

بعد الزامات حاکمیتی				الزامات بیرونی مدرسه
۰/۰۰۰	۷/۷۹	۳/۶۸	تدوین قوانین و مقررات آموزشی	
۰/۰۰۰	۸/۸۶	۴/۳۰	حمایت‌های تکنیکی از مدارس	
۰/۰۰۰	۷/۷۷	۴/۱۵	به‌کارگیری نخبگان در تهیه و تدوین محتوای کتب	
۰/۰۰۰	۸/۸۸	۴/۱۰	نوع نگاه حاکمیت به نظام تعلیم و تربیتی	
۰/۰۰۰	۹/۹۸	۳/۷۶	میزان دخالت دولت در نظام تعلیم و تربیتی	
۰/۰۰۰	۹/۸۵	۳/۶۶	طراحی روش‌ها و رویکردهای نظارتی در سطح کلان	
۰/۰۰۰	۹/۹۱	۳/۴۵	میزان سرمایه‌گذاری در نظام آموزشی	
۰/۰۰۱	۱۰/۱۰	۴/۱۵	ایجاد فضای حمایتی در جهت بهبود مشارکت	
بعد الزامات اجتماعی				
۰/۰۰۰	۹/۵۴	۳/۸۰	ارتباطات مؤثر با ذی‌نفعان	
۰/۰۰۰	۱۰/۹۳	۴/۳۰	آگاه‌سازی ذی‌نفعان	
۰/۰۰۰	۸/۶۶	۳/۵۷	مسئولیت‌پذیری اجتماعی	
۰/۰۰۰	۸/۴۵	۴/۳۰	شناسایی و بهره‌گیری از مشارکت‌های برون‌سازمانی	
۰/۰۰۰	۸/۳۵	۴/۱۰	ارتقای سطح ارتباط صمیمانه و احترام‌آمیز میان دانش‌آموزان، کارکنان و اولیا	
۰/۰۰۰	۹/۶۴	۳/۶۰	توجه به تعامل خانواده با مدرسه	
۰/۰۰۰	۸/۴۶	۳/۸۰	ارائه خدمات راهنمایی و مشاوره‌ای	
۰/۰۰۰	۹/۷۵	۳/۵۶	توجه به نیازها و باورهای اجتماعی	
۰/۰۰۱	۸/۶۶	۴/۱۰	توجه به اختلالات و ناسازگاری‌ها	
۰/۰۰۲	۹/۶۷	۴/۱۵	اخلاق کاری و حرفه‌ای	
بعد نتایج سیستم آموزشی				
۰/۰۰۱	۹/۷۷	۳/۶۰	دانش‌آموزان	
۰/۰۰۰	۸/۷۲	۴/۷۰	خلاقیت و نوآوری	
۰/۰۰۰	۷/۸۹	۳/۵۰	معلمان	
۰/۰۰۰	۸/۶۶	۳/۵۰	اولیا	
۰/۰۰۰	۸/۳۵	۴/۳۹	کارکنان مدرسه (غیر از معلمان)	
بعد نتایج ذی‌نفعان				
۰/۰۰۲	۱۰/۸۹	۳/۵۰	تأمین‌کنندگان مدرسه	
۰/۰۰۰	۸/۴۹	۳/۳۵	شرکای مدرسه	
۰/۰۰۰	۹/۷۷	۴/۳۰	جامعه	
۰/۰۰۰	۸/۷۶	۴/۲۱	نهادهای محلی	

باتوجه به نتایج به دست آمده در این دور دلفی (ضریب هماهنگی کندال ۰/۶۶ و کای اسکوتر ۱۹۵/۵۴ و درجه آزادی ۸۳ و معنی‌داری ۰/۱۱۰) می‌توان گفت که اتفاق نظر میان اعضا وجود دارد؛ لذا مؤلفه‌ها و شاخص‌ها مورد تأیید قرار گرفتند و این شاخص‌ها در پرسش‌نامه نهایی لحاظ شدند.

یافته‌های توصیفی

پس از توزیع حضوری و ارسال اینترنتی تعداد ۲۵۶ پرسش‌نامه بین اعضای جامعه مورد مطالعه، در نهایت تعداد ۲۰۹ پرسش‌نامه (نرخ بازگشت ۸۲ درصد) معتبر جهت تحلیل بدست آمد. از حیث جنسیت، ۶۵/۵ درصد (با فراوانی ۱۳۷ نفر) از پاسخ‌دهندگان تحقیق مرد و ۳۴/۴ درصد (با فراوانی ۷۲ نفر) از پاسخ‌دهندگان زن بودند. لذا اکثر پاسخ‌دهندگان را مرد تشکیل می‌دادند. از نظر سطح تحصیلات، ۴/۳ درصد (با فراوانی ۹ نفر) دارای تحصیلات کاردانی و پایین‌تر، ۵۵/۵ درصد (با فراوانی ۱۱۶ نفر) کارشناسی، ۴۰/۲ درصد (با فراوانی ۸۴ نفر) دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر بودند؛ لذا بیشتر پاسخ‌دهندگان دارای مدرک کارشناسی به بالا هستند (بیش از ۹۰ درصد). از حیث سابقه

خدمت ۱۶/۳ درصد (با فراوانی ۳۴ نفر) کم‌تر از ۵ سال، ۳۵/۴ درصد (با فراوانی ۷۴ نفر) بین ۵ تا ۱۰ سال، ۲۹/۷ درصد (با فراوانی ۶۲ نفر) بین ۱۰ تا ۱۵ سال و ۱۸/۷ درصد (با فراوانی ۳۹ نفر) بیش از ۱۵ سال سابقه خدمت را دارا بودند از این‌رو بیشتر پاسخ‌دهندگان بیش از ۵ سال سابقه خدمت داشتند. از حیث وضعیت استخدامی ۵۶ درصد (با فراوانی ۱۱۷ نفر) رسمی، ۱۵/۸ درصد (با فراوانی ۳۳ نفر) قراردادی، ۲۲/۵ درصد (با فراوانی ۴۷ نفر) پیمانی و ۵/۷ درصد (با فراوانی ۱۲ نفر) دارای سایر وضعیت‌های استخدامی بودند.

رتبه‌بندی متغیرهای تحقیق

جهت رتبه‌بندی مؤلفه‌های کلیدی تحقیق و ابعاد مرتبط با هر یک از این مؤلفه‌های ۴ چهارگانه از آزمون فریدمن در سطح اطمینان ۹۵ درصد استفاده شده است که نتایج آن به شرح جدول ۳ است.

جدول ۳. رتبه‌بندی مؤلفه‌های کلیدی الگوی تحقیق به کمک آزمون فریدمن

متغیرها	تعداد	میانگین رتبه	آماره کای اسکوئر	درجه آزادی	سطح اطمینان
الزامات فرایندی مدرسه	۲۰۹	۲/۸۳	۱۷,۹۹	۳	۰,۰۰۱
الزامات درونی مدرسه	۲۰۹	۲/۵۵			
الزامات بیرونی مدرسه	۲۰۹	۲/۴۶			
نتایج کلیدی	۲۰۹	۲/۱۶			

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که بین متغیرهای تحقیق، بالاترین رتبه مربوط به الزامات فرایندی مدرسه و کم‌ترین رتبه مربوط به مؤلفه نتایج کلیدی است. ضمناً با توجه به سطح معنی‌داری به دست آمده (کوچک‌تر از ۰/۰۵ در سطح اطمینان ۹۵ درصد) رتبه‌های به دست آمده معنی‌دار هستند. همچنین رتبه‌بندی ابعاد مرتبط با هر یک از مؤلفه‌های کلیدی به شرح جدول ۴ گزارش شده است.

جدول ۴. رتبه‌بندی ابعاد مرتبط مؤلفه‌های کلیدی الگوی تحقیق

الزامات فرایندی مدرسه					
متغیرها	تعداد	میانگین	کای اسکوئر	df	معناداری
فرایند تصمیم‌گیری	۲۰۹	۲/۰۹	۱۱/۹۶	۲	۰,۰۰۰
فرایند نظارت و ارزیابی	۲۰۹	۱/۹۴			
فرایند اجرایی	۲۰۹	۱/۹۷			
الزامات درونی مدرسه					
الزامات زیرساختی مدرسه	۲۰۹	۱/۸۷	۱۴/۵۸	۲	۰,۰۰۰۲
الزامات رهبری مدرسه	۲۰۹	۱/۱۶			
الزامات منابعی مدرسه	۲۰۹	۱/۹۷			
الزامات بیرونی مدرسه					
الزامات حاکمیتی	۲۰۹	۱/۴۹	۷/۷۷	۱	۰,۰۰۱
الزامات اجتماعی	۲۰۹	۱/۵۱			
نتایج کلیدی					
نتایج سیستم آموزشی مرتبط با دانش‌آموزان	۲۰۹	۳/۰۳	۱۲/۸۵	۴	۰,۰۰۰
نتایج سیستم آموزشی مرتبط با معلمان و مربیان	۲۰۹	۲/۹۱			
نتایج سیستم آموزشی مرتبط با کارکنان مدرسه	۲۰۹	۲/۸۷			
نتایج سیستم آموزشی مرتبط با اولیا	۲۰۹	۳/۰۰			
نتایج سیستم آموزشی مرتبط با ذی‌نفعان	۲۰۹	۳/۲۰			

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که بین ابعاد مرتبط با مؤلفه کلیدی الزامات فرایندی مدرسه، بالاترین رتبه مربوط به بعد فرایند تصمیم‌گیری و کم‌ترین رتبه مربوط به بعد فرایند نظارت و ارزیابی است. از طرف دیگر بین ابعاد مرتبط با مؤلفه کلیدی الزامات درونی مدرسه بالاترین رتبه مربوط به بعد الزامات رهبری مدرسه و کم‌ترین رتبه مربوط به بعد الزامات زیرساختی مدرسه است. همچنین یافته‌های جدول فوق نشان می‌دهد که بین ابعاد مرتبط با مؤلفه کلیدی الزامات بیرونی مدرسه، بالاترین رتبه مربوط به بعد الزامات اجتماعی است و در نهایت بین ابعاد مرتبط با مؤلفه نتایج کلیدی، بالاترین رتبه مربوط به بعد نتایج سیستم آموزشی مرتبط با ذی‌نفعان و کم‌ترین رتبه مربوط به بعد نتایج سیستم آموزشی مرتبط با کارکنان مدرسه (غیر از مربیان و معلمان است. ضمناً باتوجه به سطح معنی‌داری به‌دست آمده (کوچک‌تر از ۰/۰۵ در سطح اطمینان ۹۵ درصد) رتبه‌های به‌دست‌آمده معنی‌دار هستند.

سؤال اصلی تحقیق حاضر بدین صورت که است الگوی مناسب برای تعیین سطح سرآمدی مدارس ابتدایی منطقه ۶ شهر تهران کدام است؟

برای بررسی الگو مطروحه در تحقیق حاضر از الگوی معادلات ساختاری با رویکرد تحلیل مسیر استفاده شد. به‌منظور بررسی برازش الگو از دو شاخص زیر استفاده شده است:

۱. ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده (در این شاخص مقادیر کم‌تر از ۰/۸ نشان‌دهنده برازش خوب است). باتوجه به اطلاعات محاسبه‌شده برای الگو تحقیق حاضر، مقدار SRMR برای حالت استاندارد (داده واقعی) ۰/۱۲ و برای حالت تخمین زده شده (داده نمونه بوت استرپ) ۰/۱۳ است که بسیار کم‌تر از ۰/۸ می‌باشد.
 ۲. ریشه میانگین مربعات باقیمانده کوواریانس (این مقیاس منطقی مشابه با SRMR را دنبال می‌کند اما به کوواریانس استناد می‌کند. نتایج شبیه‌سازی اولیه یک مقدار آستانه ۰/۱۲ را برای RMS پیشنهاد داده است. یعنی مقدار کم‌تر از ۰/۱۲ نشان‌دهنده تناسب خوب الگو است و مقادیر بالاتر کمبود تناسب است). مقدار به دست آمده در این پژوهش ۰/۱۱ بود که نشان از برازش قابل قبول الگو دارد.
- نتایج این بخش در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. نتایج آزمون مسیر

نتیجه	سطح معناداری	ضریب β	آماره t	مسیر علی	
				از	به
تأیید فرضیه	۰,۰۰۰	۰/۵۸	۷/۸۳	نتایج کلیدی	الزامات فرایندی مدرسه
تأیید فرضیه	۰,۰۰۰	۰/۷۲	۵/۴۱	الزامات فرایندی مدرسه	الزامات درونی مدرسه
تأیید فرضیه	۰,۰۰۰	۰/۴۲	۴/۱۲	الزامات فرایندی مدرسه	الزامات بیرونی مدرسه
تأیید فرضیه	۰,۰۰۰	۰/۷۶	۱۶/۶۷	الزامات درونی مدرسه	الزامات بیرونی مدرسه

باتوجه به نتایج جدول فوق، با عنایت به مقادیر آماره t که بزرگ‌تر از ۱/۹۶ (در سطح اطمینان ۹۵ درصد) است، تمامی مسیرها بین متغیرهای تحقیق مورد تأیید و همچنین با عنایت به مقادیر معنی‌داری به‌دست‌آمده (باتوجه به کوچک‌تر بودن از ۰/۰۵) معنی‌دار هستند و لذا می‌توان عنوان کرد که هر ۴ فرضیه تحقیق مرتبط با سؤال اصلی تحقیق در سطح اطمینان ۹۵ درصد مورد تأیید است. باتوجه به نتایج به‌دست‌آمده فوق بایستی عنوان کرد که اثر مستقیم الزامات فرایندی مدرسه بر نتایج کلیدی ۰/۵۸ است. از طرف دیگر تأثیر الزامات درونی مدرسه بر نتایج کلیدی با در نظرگیری تأثیر میانجی الزامات فرایندی مدرسه ۰/۴۲ است. همچنین تأثیر الزامات بیرونی مدرسه بر نتایج کلیدی با در نظرگیری تأثیر میانجی الزامات فرایندی مدرسه ۰/۴۴ است که نشان‌دهنده تأثیر خوب این الگو در تبیین واریانس مؤلفه نتایج کلیدی است.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر باهدف ارائه الگوی جامع سرآمدی مدارس ابتدایی انجام گرفت. نتایج نشان داد الگوی سرآمدی مدارس ابتدایی شامل مؤلفه‌های الزامات زیرساختی مدرسه، الزامات رهبری مدرسه، الزامات منابعی مدرسه است. نتایج به دست آمده در این قسمت با سایر پژوهش‌ها (Fallah et al, 2014; Mohammadpour Zarandi & Qadri, 2014; AbuSaada, 2013) همخوانی دارد. در این خصوص محققین یادشده بیان می‌دارند نبود الزامات رهبری در محیط‌های آموزشی، باعث افزایش پیچیدگی اجرا و مدیریت شده است و نیز در بیان اهمیت الزامات رهبری در موفقیت پیاده‌سازی سرآمدی سازمانی عنوان می‌دارند الزامات رهبری، روش نظام‌مندی برای مدیریت ارائه می‌دهد؛ به‌نحوی که کاربرد آن، شانس دستیابی به اهداف تعالی را افزایش می‌دهد. در مورد متغیر الزامات بیرونی مدرسه، هر دو بعد شناسایی شده یعنی الزامات حاکمیتی و الزامات اجتماعی دارای بار عاملی بالایی بودند و تمامی آن‌ها نیز معنی‌دار شدند. در این بین، بعد الزامات اجتماعی دارای بیشترین بار عاملی و الزامات حاکمیتی دارای کم‌ترین بار عاملی بودند. نتایج بدست آمده با پژوهش‌های دیگر (Aligholizadeh et al, 2014; Khajeey & Nazemi, 2012; Anastasiadou et al, 2014) همخوانی دارد. برای مثال در این خصوص بیان می‌دارند یکی از محدودیت‌های مهمی که مدیران با آن مواجه‌اند، افزایش فشار فزاینده برای تکمیل و اتمام سرآمدی سازمان در کوتاه‌ترین زمان ممکن با عنایت به در نظرگیری وجود شرایط عدم اطمینان اطلاعاتی در محیط‌های رقابتی امروزه است که این می‌تواند در بلندمدت مشکلات عدیده‌ای را برای سازمان به وجود آورد و این مهم در طراحی چنین سازمان‌هایی بایستی مدنظر قرار گیرد.

در مورد متغیر الزامات فرایندی مدرسه، هر سه نتایج کلیدی، نتایج ذی‌نفعان و نتایج سیستم آموزشی دارای بار عاملی بالایی بودند و تمامی آن‌ها معنی‌دار شدند. در این بین نتایج کلیدی دارای بیشترین بار عاملی و بعد نتایج ذی‌نفعان دارای کم‌ترین بار عاملی بودند. نتایج به‌دست‌آمده با سایر پژوهش‌ها (Mirsepasi et al, 2010; Khajeey & Nazemi, 2012; Roy & Misra, 2018) سازگار است. در این خصوص ایشان اذعان دارند که نوع فرایند به‌کاررفته در الگوی تعالی سازمانی تأثیر مهمی در خلق و پیاده‌سازی سرآمدی دارد.

از دیگر یافته‌های این تحقیق استخراج شاخص‌های الگوی سرآمدی مدارس ابتدایی بود که شامل چهار بعد (الزامات فرایندی مدرسه، الزامات درونی مدرسه، الزامات بیرونی مدرسه و نتایج کلیدی) و ۸۰ شاخص بود. نتایج به‌دست‌آمده با تحقیقات زبیر (Zubair, 2013) و فلاح و همکاران (Fallah et al, 2014)، همخوانی دارد. آن‌ها اذعان داشته‌اند الزامات رهبری مهم‌ترین عنصر مورد نیاز برای سطح سرآمدی و بلوغ سازمانی است. در ارتباط با شاخص‌های مربوط به بعد الزامات بیرونی مدرسه، تمامی شاخص‌ها دارای بار عاملی بالایی هستند و در این بین شاخص شناسایی بعد الزامات اجتماعی دارای بیشترین بار عاملی و شاخص الزامات اجتماعی دارای کم‌ترین بار عاملی است. در این خصوص نتایج برخی پژوهش‌ها (Fallah et al, 2014; Mohammadpour Zarandi & Qadri, 2014; AbuSaada, 2013) تأییدکننده نتیجه به‌دست‌آمده است. همچنین اذعان دارند برای پیاده‌سازی مؤثر سازمان سرآمد می‌بایست الگوی مدیریت چنین سازمانی در بدو کار طراحی و تدوین شود و آنچه در طراحی چنین الگوی نقش محوری ایفا می‌کند شناسایی ریسک‌های مرتبط به الزامات بیرونی است.

در ارتباط با شاخص‌های مربوط به بعد الزامات فرایندی مدرسه، تمامی شاخص‌ها دارای بار عاملی بالایی بودند و در این بین شاخص نتایج کلیدی دارای بیشترین بار عاملی و نتایج سیستم آموزشی دارای کم‌ترین بار عاملی بود. روی و میسرا (Roy & Misra, 2018)، فردانو و سیری (Freddano & Siri, 2012) نیز در تحقیقات خود ضمن مطرح کردن مقوله سهم منابع در فرایند اجرا و نتایج کلیدی از لزوم توجه به طراحی و تدوین فرایندی یکپارچه به‌عنوان ضرورتی غیرقابل‌انکار سخن گفته‌اند.

از دیگر یافته‌های این تحقیق مشخص شدن اولویت مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگو سرآمدی مدارس ابتدایی بود. نتایج حاصل نشان داد الزامات فرایندی مدرسه بر نتایج کلیدی تأثیر معنی‌دار دارد. الزامات درونی مدرسه بر الزامات فرایندی

مدرسه تأثیر معنی‌دار دارد و الزامات بیرونی مدرسه بر الزامات فرایندی مدرسه تأثیر معنی‌دار دارد. الزامات بیرونی مدرسه بر الزامات درونی مدرسه تأثیر معنی‌دار دارد. همچنین نتایج مرتبط با شاخص‌های برازش حکایت از آن دارد که الگوی تحقیق، برازش خوبی با داده‌های گردآوری شده دارد. همچنین شدت تأثیر متغیر الزامات بیرونی مدرسه بر الزامات درونی مدرسه بیش از سایر متغیرهاست.

در رابطه با نتیجه به‌دست‌آمده، می‌توان عنوان کرد در طراحی الگوی سرآمدی مدرسه، میزان تأثیر متغیر الزامات بیرونی مدرسه بر الزامات درونی مدرسه بیش از سایر متغیرهاست که این مهم در اکثر تحقیقات به تأیید رسیده است (Fallah et al, 2014; Mohammadpour Zarandi & Qadri, 2014; AbuSaada, 2013). در واقع نقطه تمایز این تحقیق نسبت به تحقیقات مشابه مرتبط با این دو متغیر جدید است. که سازمانی که می‌خواهد ساختار خود را به سازمان تعالی‌محور تبدیل نماید صرف تمرکز بر مقوله مدیریت و الزامات آن نمی‌تواند راهگشا باشد؛ بلکه این مهم در قلمرو توجه سازمان به فرایندهای سازمان است. همچنین با توجه به شدت تأثیر ابعاد مرتبط با هر متغیر در الگوی نهایی، اینگونه می‌توان عنوان نمود که تمرکز مدیریت در خلق سازمان تعالی‌محور بایستی به سمت انتقال فرایندهای به‌کاررفته در سرآمدی سازمان، باشد و این موارد را در اولویت خود جهت طراحی ساختار چنین سازمانی قرار دهد.

مشارکت نویسندگان

سهم نویسنده اول: انجام پژوهش و نگارش مقاله

سهم نویسنده دوم: مشاوره و راهنمایی در استفاده از منابع مؤثر و روش تحقیق و ویرایش متون

تشکر و قدردانی

لازم می‌دانم از تمامی اساتید، صاحب‌نظران و مشارکت‌کنندگان محترمی که در پاسخ‌گویی به سؤالات پژوهش نهایت همکاری را داشته‌اند تشکر نمایم.

تعارض منافع

«هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است»

منابع

- AbuSaada, J. I. (2013). Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institutions (UCAS as a Case Study). *Thesis for the degree of Master in Business Administration, Islamic University – Gaza*.
- Aldaihani, S. GH. (2014). School Excellence Model in Public Schools in the State of Kuwait: A Proposed Model. *Journal of Education and Practice*, 5(34), 126-132.
- Aligholizadeh, M., Akbari, M., Zandian, F., & Hassanzadeh, M. (2014). Management Performance Evaluation for Academic Public Libraries. *Journal of Strategic Management Studies*, 5(17), 141-163. [In Persian] [DOR: 20.1001.1.22286853.1393.5.17.7.6](https://doi.org/10.1001.1.22286853.1393.5.17.7.6)
- Aliqolizadeh, M.; Zandian, F.; Akbari, M. and Masoudi, A. (2014). Measuring management performance in public university libraries. *Strategic Management Studies*, No. 17: 141-165. [In Persian]
- Anastasiadou, S. D., Zirinoglou, P. A., & Florou, G. S. (2014). The European Foundation Quality Management evaluation of Greek Primary and Secondary Education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 143, 932-940. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.530>
- Fadaee, N., Khorshidi, A., Fathivajargah, K., & Abbasi, L. (2018). Presenting a Learning Organization Model in Primary Schools in Tehran. *Journal of Research in Educational Systems*, 12(Special Issue), 147-162. [In Persian]
- Fallah, M. S., Dopeikar, N., Tofighi, S., Azami Alvand, Z., Amini Anabod, H., Baroni, M., Khajeazad, M. & Fakhrzad, N. (2014). Evaluation of the quality of the educational system

- of Baqiyatullah Hospital (AJ) based on Malcolm Baldrige's model of excellence. Health Management Research Center, Baqiyatullah University of Medical Sciences (AJ), *Journal of Education in Medical Sciences*, 5 (3), 22-28. [In Persian]
- Freddano, M., & Siri, A. (2012). Teacher Training for School Self-Evaluation. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 69, 142 – 1149. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.12.044>
- Gilvari, S., & Shafizadeh, H. (2020). Evaluating the performance of non-governmental schools in Tehran with emphasis on EFQM organizational excellence indicators. *Karafan Quarterly Scientific Journal*, 17(3), 175-193. [In Persian] <https://doi.org/10.48301/kssa.2020.125542>
- Hannah, S.T., Lester, P.B.: A (2009). Multilevel approach to building and leading learning organizations. *The Leadership Quarterly*, 20, 34-48. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.11.003>
- Khajeey, S., & Nazemi, M. (2012). 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*, 5(2), 82-110. [In Persian]
- Khajeh, M., & Salami, H. (2012). Performance evaluation of Islamic Azad University, Qom branch, using the EFQM organizational excellence model. *Journal of Education Strategies in Medical Sciences*, 6 (1), 43-48. [In Persian]
- Korkmaz, M., Ozdemir, M. A., Kavali, E., & Cakir, F. (2018). Performance-based assessment of multi-story unreinforced masonry buildings: The case of historical Khatib School in Erzurum. *Turkey. Engineering Failure Analysis*, 94, 195-213. <https://doi.org/10.1016/j.engfailanal.2018.08.002>
- Majdfar, M. (2008). *Successful School, Successful Director*. Tehran, Peik Bahar Publications. [In Persian]
- Mirsepasi, N.; Toloui, A.; Memarzadeh, Gh. and Peidayi, M. (2010). Designing the human resources excellence model in Iran's government organizations using the fuzzy Delphi technique. *Journal of Management Researc*, 21(87), 1-23. [In Persian]
- Mohammadpour Zarandi, H., & Qadri, J. (2014). Evaluation of organizational excellence of Tehran municipality based on EFQM model. *Quarterly journal of economics and urban management*, abstract of articles, 2(7), 1-14. [In Persian] [DOR: 20.1001.1.23452870.1393.2.7.1.6](https://doi.org/10.1001.1.23452870.1393.2.7.1.6)
- Nodehi, H., Taslimi, M. S., Mirkamali, S. M., & Mirsepasi, M. (2009). Designing a suitable model of organizational excellence in education: (theoretical secondary schools). *Education Quarterly*, 26 (1), 7-28. [In Persian]
- Roy, S., & Misra, S. (2018). Implementation of Efqm Business Excellence Model for Higher Educational Institutions in India. *International Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 5(5), 461-468.
- Salehi, M., Hajizad, M., & Mousavi, S. E. (2012). A Survey of Empowering Functions of Organizational Excellence in Sari Education Organization. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 3(9), 121-134. [DOR: 20.1001.1.20086369.1391.3.9.7.6](https://doi.org/10.1001.1.20086369.1391.3.9.7.6)
- Salehi, M.; Hajizadeh, M. and Mousavi, S. I. (2011). Investigating the functions of the enabling indicator of the organizational excellence model in education in Sari city. A scientific-research quarterly of a new approach in educational management, Islamic Azad University Marvdasht branch, 3 (9): 121-134. [In Persian]
- Soltani, I. (2009). *Cultivating human capital*. Isfahan, Arkan Danesh Publications. [In Persian]
- Soltani, I., & Davudpour, Z. (2011). Providing an operational model of education excellence with a development approach. *The second conference on the pathology of organizational education with an applied approach based on executive experiences in organizations*. [In Persian]
- Zubair, S. S. (2013). Total quality management in public sector higher education institutions. *Journal of Business & Economics*, 5(1), 24-55. <https://doi.org/10.2112/jbe.v5i1.52>