

## بررسی عوامل موثر مدل تعالی مدیریت مدارس ابتدایی منطقه ۱۵ تهران بهارک شیرزاد کبریا<sup>۱</sup>، غلامعلی شعبان نژاد<sup>۲</sup>، پرستو خسروی<sup>۳</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر باهدف کلی، تعیین عوامل موثر مدل تعالی مدیریت مدرسه منطقه ۱۵ و تعیین تقدم و تاخر عوامل موثر مدل تعالی مدیریت مدرسه منطقه ۱۵ را بر مبنای مدل تعالی سازمانی در سال ۱۳۹۷ مورد ارزیابی قرار داده است. این تحقیق با استفاده از روش تحقیق توصیفی پیمایشی انجام گرفته است. حجم نمونه مورد مطالعه از بین ۲۰۴ نفر جامعه با استفاده فرمول کوکران تعداد ۱۳۴ نفر انتخاب گردید. ابزار تحقیق این پژوهش که بوسیله پرسشنامه پیشرفته متغیرها را اندازه گیری می کند شامل ۱۰ معیار که هر معیار دارای نکات راهنما و مصادیق عینی است که براساس ویژگیهای آموزش و پرورش تنظیم شده است. برای روایی پرسشنامه از نظر اساتید و متخصصان استفاده شده است و برای پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده گردید که مقدار آن ۰/۹۳ بدست آمد. داده های به دست آمده از حجم نمونه با استفاده از آزمون t تک نمونه ای مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج ذیل به دست آمد بیشترین امتیاز کسب شده مربوط به حوزه یاددهی و یادگیری (۷۸٪) اولین درجه توسعه مشارکت اولیاء و نهادهای اجتماعی در امور (۷۲٪) درجه دوم و توسعه و توانمندا و مشارکت نیروی انسانی (۷۰٪) درجه سوم و مدیریت امور اجرایی و اداری (۷۰٪) درجه چهارم و فعالیت های فوق برنامه و پرورشی (۶۹٪) درجه پنجم و تدوین برنامه عمل (۶۷٪) درجه ششم و خلاقیت درجه (۶۶٪) درجه هفتم نظام رشد آفرین انگیزشی (۶۰٪) درجه هشتم سلامت، تربیت بندی پیشگیری و ایمنی (۳۴٪) درجه نهم و کمترین امتیاز کسب شده مربوط به حوزه نتایج اداره مدرسه توسط مشارکت دانش آموزان (۳۰٪) درجه دهم است.

### واژه های کلیدی: مدل تعالی، مدیریت مدرسه، مقطع ابتدایی، EFQM

<sup>۱</sup> استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد تهران مرکزی، تهران، ایران

<sup>۲</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

<sup>۳</sup> استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد تهران مرکزی، تهران، ایران

## مقدمه

تعالی<sup>۱</sup> در لغت نامه دهخدا به معنی بلندشدن و برآمدن، در لغت نامه آکسفورد به معنی بالاترین حد کیفیت و در لغت نامه وبستر به معنی فضیلت، برتری و ویژگی برجسته تعریف شده است. ما باید بر این باور باشیم که مدیریت نیز مانند سایر پدیده‌های انسانی تکامل پذیر است و می‌تواند به وسیله‌ی دانش و آموزش شیوه‌های کارآمد مدیریتی، مؤثرتر، کارا تر و کاملتر گردد. از طرفی می‌دانیم که آموزش در هر جامعه‌ای عامل اصلی و کلیدی توسعه‌ی اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی آن جامعه محسوب می‌شود و نظام آموزشی در شرایط پیچیده و دشوار امروزی بدون مدیریت و رهبری مؤثر قادر نخواهد بود که پاسخگوی مسؤولیت‌های روزافزون خویش باشد. به این ترتیب نیاز به طرح اندیش‌های جدید و بهبود کیفی عملکردها و ارتقاء سطح نتایج آموزشی، اهمیت و ضرورت تحول و دگرگونی تکنولوژی و مدیریت آموزشی را به مرور برای گردانندگان نظام‌های آموزشی آشکار کرده است. فیلیپ کومبز در کتاب بحران جهانی تعلیم و تربیت یادآور می‌شود که اگر قرار است تحولی در عرصه‌ی تعلیم و تربیت به وقوع بپیوندد، این تحول باید از مدیریت آموزشی آغاز شود (میرسپاسی و همکاران، ۱۳۹۱).

در همین راستا یکی از رویکردهای مدیریتی که در پایان قرن بیستم مورد توجه دانشمندان و صاحب‌نظران تعلیم و تربیت قرار گرفت، کاربرد مدیریت کیفیت فراگیر در بخش آموزش بود. مدیریت کیفیت فراگیر رویکردی است که بر مبنای آن مدیریت سازمان با مشارکت تمامی کارکنان، تأمین کنندگان و مشتریان به بهبود بخشی دائمی فرایندها در جهت رضایت مشتریان می‌پردازد. پس از آن، همزمان با سایر سازمان‌ها، کاربرد مدل‌های تعالی سازمانی در بخش آموزش نیز مطرح شد. مدل مورد توجه این پژوهش مدل اروپایی تعالی سازمانی (EFQM) می‌باشد. این مدل بر معیارهای ۱۰ گانه‌ای تأکید دارد که به اعتقاد طراحان آن موجبات دستیابی سازمان را به نتایجی پایدار فراهم می‌آورند (میرسپاسی و همکاران، ۱۳۸۹).

مدل EFQM یکی از مدل‌هایی است که چارچوب و راهکارهای لازم جهت تدوین خط مشی، استراتژی و اهداف را بر اساس خواسته‌ها و انتظارات حال و آینده ذینفعان بیان میکند (کاوازوس و اومانندو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). الگوی تعالی بنیاد اروپایی یک چارچوب ارزیابی است که موجب حرکت و هدایت فعالیت‌های سازمان به سمت بهبود مستمر می‌گردد (کاظمی و همکاران، ۱۳۹۰). بدین ترتیب این مدل بیشتر جنبه تشخیص دارد به نحوی که وضعیت موجود را شناسایی و سپس

<sup>۱</sup>. Excellence

<sup>۲</sup>. Cavazos & Ovando

به مقایسه آن با یک سازمان ایده آل می پردازد. کاربرست این نظریه می تواند سازمان را در مسیر تعالی هدایت نماید. در واقع این نظریه از طریق پایش وضعیت کنونی سازمان، خود را در مسیر تعالی قرار می دهد و به سلسله مراتب مدیریت کمک می کند تا کاستی های خود و راهکارهای مناسب برای رفع و کاربرست آن ها را شناسایی کنند (احمد و حسین، ۲۰۱۳).

مدل سرمایه گذاری در منابع انسانی<sup>۲</sup>، مدل توسعه گر منابع انسانی<sup>۳</sup> و مدل فیلیپ<sup>۴</sup> مدل های تعالی می باشند که از مدل های فوق استنباط می شود منابع انسانی به عنوان محور و قوای محرکه همه فعالیت های سازمانی مطرح می شوند. لذا معیار کارکنان در مدل تعالی سازمانی از این زاویه به اهمیت نقش نیروی انسانی می نگرد که سازمان های متعالی تمامی توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی اداره کرده، توسعه بخشیده و از آن بهره می گیرند (غلامی و اسدی، ۱۳۹۲).

بنابر توضیحات بالا برای برطرف کردن مشکلات فعلی آموزش و پرورش لازم است که از این منظر به آموزش مدارس بنگریم و سعی کنیم با طی مراحل که این (EFQM) مدل اروپایی تعالی سازمانی مدل پیشنهاد کرده است، اطلاعات لازم را در اختیار مدارس قرار دهیم تا بتواند به سرمنزل تعالی برسد.

مدارس ابتدایی منطقه ۱۵ یکی از مراکز آموزشی فعال می باشد که به نوبه ی خود نقش مهمی در تربیت دانش آموزان جامعه ایفا می کند. اهمیت این موضوع پژوهش حاضر را برآن داشت تا با توجه به شیوه های مدیریتی حاکم بر آن، به بررسی میزان اجرای مؤلفه های مدل تعالی در این مدارس و منطقه و اندیشیده و به زمینه یابی این تحول عظیم در آن بپردازند. سازمانی بنابراین، می توان گفت که آنچه پژوهش حاضر در نظر دارد، هموار کردن راه مدارس ابتدایی منطقه برای پیشرفت و رسیدن به تعالی است تا بتواند در دنیای رقابتی کنونی حرفی برای گفتن داشته باشد؛ اتفاقی که ضرورت تحقق آن بر هیچکس پوشیده نیست. در راستای این اهداف، سوالات زیر مطرح شدند: عدم وجود مشارکت و فعالیت های گروهی در سازمان آموزش و پرورش هست. مشکل محسوس و ملموس عدم ایجاد زمینه های لازم و ظرفیت سازی مطلوب از طرف منابع انسانی هستم شکل موجود عدم وجود مشارکت، هماهنگی و هم فکری میان آموزگاران و اولیا و نهادهای اجتماعی در زمینه های تربیت و

---

<sup>1</sup> . Ahmad & Hussain

2. investors in People(I.I.P.)

3. People Developer Standard(P.D.S.)

4. Philips Model

۱۰۸ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی سال یازدهم، شماره سوم، بهار ۱۳۹۹

رشد فکری و اخلاقی دانش آموزان است. با درک این مشکل موجود پژوهشگر به این سوال پاسخ می‌دهد چه عواملی تعالی مدیریت مدارس ابتدایی منطقه ۱۵ تهران را در سال ۱۳۹۷-۱۳۹۸ بالا می‌برند و بر آن تاثیر داشته است؟ به منظور پاسخ به این سوال، سوالات فرعی ذیل مطرح می‌شود:

۱. وضع موجود تدوین برنامه عمل تعالی مدیریت مدرسه مدیریت منطقه ۱۵ چگونه است؟
۲. وضع موجود توسعه وتوانمندا و مشارکت نیروی انسانی مدیریت منطقه ۱۵ چگونه است؟
۳. وضع موجود استقرار نظام یاددهی- یادگیری مدیریت منطقه ۱۵ چگونه است؟
۴. وضع موجود توسعه مشارکت دانش آموزان در مدرسه مدیریت منطقه ۱۵ چگونه است؟
۵. وضع موجود توسعه مشارکت اولیاء و نهادهای اجتماعی در امور مدرسه مدیریت منطقه ۱۵ چگونه است؟
۶. وضع موجود سلامت، تربیت بندی پیشگیری و ایمنی مدیریت منطقه ۱۵ چگونه است؟
۷. وضع موجود فعالیت های فوق برنامه و پرورشی مدیریت منطقه ۱۵ چگونه است؟
۸. وضع موجود نظام رشد آفرین انگیزشی مدیریت منطقه ۱۵ چگونه است؟
۹. وضع موجود مدیریت امور اجرایی و اداری مدیریت منطقه ۱۵ چگونه است؟
۱۰. وضع موجود خلاقیت و نوآوری در حیطه مدیریت منطقه ۱۵ چگونه است؟

## مبانی نظری تحقیق

### تعالی و مدیریت کیفیت

تعالی را می‌توان نوعی رسیدن به یک هدف ارزشمند بیان کرد و به موازات آن متعالی چیزی است که به هدف والای خود که عموماً چیزی برتر از اندیشه‌های مادی است، رسیده باشد. ایده اصلی کیفیت ابتدا توسط ادوارد دمینگ<sup>۱</sup> در دهه ۱۹۵۰ مطرح شد. وی مسیر ابتدائی مدیریت کیفیت فراگیر را بصورت ۱۴ نقطه نظر معروف خود ارائه نمود که در آن علاوه بر توصیه به بهبود محصول و خدمات و کارآمدتر کردن پروسه‌ها، به نیروی انسانی هم توجه شده بود. این کار در میان شرکت‌های ژاپنی از اقبال عمومی برخوردار شد و هنوز هم شرکت‌ها، افراد و گروه‌های کاری موفق ژاپنی در صدد اخذ این جایزه می‌باشند(عادلی فر، ۱۳۹۱).

مدیریت کیفیت فراگیر روشی است برای مدیریت و اداره سازمان جهت تعیین کیفیت با مشارکت همه اعضای سازمان که از طریق جلب رضایت مشتری و تأمین منافع همه ذینفعان بدست می‌آید.

---

<sup>۱</sup> Edward Deming

بررسی عوامل موثر مدل تعالی مدیریت مدارس ابتدایی منطقه ۱۵ تهران ۱۰۹ □

فلسفه جوران<sup>۱</sup> مانند فلسفه دمینگ، کیفیت را در «مناسب استفاده بودن» از نظر طراحی، راحتی، دسترس پذیری، امنیت و گستره مصرف می‌داند. اما برخلاف دمینگ، بیشتر از رضایت و غرور کارمندان، تمرکز بر مدیریت از بالا به پایین و بهره بردن از متدهای تکنیکی داشت. جوران مدل مدیریت کیفیت فراگیر خود را در ۱۰ گام تدوین نمود. وی هم مانند دمینگ معتقد بود کیفیت فراگیر تنها در دیپارتمان کنترل کیفیت حاصل نمی‌شود؛ بلکه باید در تمام بخش‌ها و سطوح نهادینه گردد. از این منظر، مفهوم «حلقه‌های کیفیتی» ساخته شد که همان تکنیک بهبود کیفیت در همه سطوح سازمان است (بیترووا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

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. مدل تعالی، ابزاری جهت سنجش میزان استقرار سیستمها در سازمان و خودارزیابی و راهنمایی است که مسیر فعالیت مدیران را برای بهبود عملکرد شناسایی و تعیین می‌کند. بنابراین پیام کلیدی مدل تعالی متکی بر پاسخ دادن به دو سوال است که چگونه این مدل به عنوان یک ساختار مدیریتی مناسب و منطقی شناسایی می‌شود و چه کسانی می‌توانند در این زنجیره ارتباط و تعاملات، نقش اساسی را ایفا کنند. سطح اول این مدل شامل اهداف کلی است و در سطح بعدی اهداف کلی به درجات و مقیاس‌های کمی و قابل اندازه‌گیری تجزیه و تبدیل می‌شود. خودارزیابی بیانگر بررسی جامع، سیستماتیک و منظم عملیات سازمان و ارزیابی نتایج در قالب مدل سرآمدی است. کلیه سازمانها با اندازه‌های مختلف، اعم از دولتی، خیریه، نظامی، بیمارستانها و شرکتهای خصوصی از این مدل استفاده می‌کنند. برخی سازمانها خودارزیابی را برای کل سازمان و برخی دیگر برای واحدهای خاص و یا واحد عملیاتی مورد استفاده قرار می‌دهند. عمده‌ترین مفاهیم کلیدی و ارزشی در جایزه دمینگ عبارتند از: مشتری‌گرایی، نگرش سیستمی، بهبود مستمر، مسئولیت‌پذیری عمومی، ایمنی و قابلیت اطمینان، کنترل فرایند آماری و فرایندگرایی. هر یک از معیارهای دهگانه دارای معیارهای فرعی است (ویکلی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳).

---

<sup>۱</sup> Juran

<sup>۲</sup> Bitterova

<sup>۳</sup> Wilkey

## مدل تعالی سازمانی

مدل تعالی EFQM به عنوان چارچوبی اولیه برای ارزیابی و بهبود سازمان‌ها معرفی شده است. این مدل نشان دهنده مزیت‌های پایداری است که یک سازمان متعالی باید به آنها دست یابد. بنا بر نظر بنیاد اروپایی کیفیت (۲۰۰۶) کار طراحی این مدل، به صورت جدی از سال ۱۹۸۸ میلادی آغاز شد و مدل تعالی EFQM در سال ۱۹۹۱ معرفی گردید. این مدل به سرعت مورد توجه شرکت‌های اروپایی قرار گرفت و مشخص گردید که سازمان‌های بخش عمومی و صنایع کوچک هم علاقه دارند از آن استفاده کنند (جایزه مدیریت کیفیت اروپا، ۲۰۱۴). در سال ۱۹۹۶ مدل مربوط به سازمان‌های کوچک<sup>۱</sup> توسعه داده شد. اگر چه این مدل همواره مورد توجه و بازبینی بنیاد اروپایی کیفیت قرار داشته است، اما مهمترین بازبینی که به تغییراتی اساسی در مدل منجر گردید، در سال ۱۹۹۹ اتفاق افتاد. در سال ۲۰۰۱ مدل سازمان‌های کوچک و متوسط با مدل تعالی EFQM هماهنگی بیشتری پیدا کرد و در سال ۲۰۰۳ ویرایش جدیدی از مدل EFQM ارائه شد که نسبت به ویرایش سال ۱۹۹۹ دارای تغییرات قابل ملاحظه ای در زیر معیارها و نکات راهنماست. هم اکنون EFQM اصلی ترین منبع تأیید کیفیت برای شرکت‌های اروپایی به شمار می رود، به طوری که سال ۲۰۰۴ با موفقیت‌ها و دستاوردهای بزرگی برای EFQM همراه بود، زیرا هم بر تعداد اعضای آن افزوده شد و هم اینکه اعضای مؤسس آن رغبت بیشتری برای کارآمدتر کردن سازمان از خود نشان دادند. (مانان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (۲۰۰۶) معتقد است که مدل تعالی، ساختاری مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه داشتن به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت جامع و سیستم خود ارزیابی موجبات پیشرفت و بهسازی را فراهم می کند. اسکیدسن و کانجی<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) معتقدند که ضرورت استفاده از مدل تعالی سازمانی عبارت است از: افزایش آگاهی عمومی نسبت به اهمیت کیفیت و ضرورت توجه بیش از پیش به آن در سطح جامعه با در اختیار داشتن یک متدولوژی اجرایی علمی؛ امکان ارزیابی برای سازمان‌ها بر اساس معیارهای علمی ارزیابی عملکرد؛ امکان خود ارزیابی سیستماتیک توسط سازمان‌ها و شناخت نقاط قوت و ضعف خویش و همچنین، مقایسه با سایر سازمان‌ها؛ امکان شناسایی دستاوردهای موفق سازمان‌ها در زمینه بهبود کیفیت و معرفی آنها به سایر سازمان‌ها به منظور الگوبرداری (شمس و میرزاپور، ۱۳۹۰).

بنا بر نظر مولین<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) مدل تعالی رهیافتی است که مسیر فعالیت مدیران را برای بهبود

<sup>۱</sup> Small and Medium Enterprises (SME)

<sup>۲</sup> . Manan

<sup>۳</sup> . Eskildsen & Kangi

<sup>۴</sup> . Moullin

بررسی عوامل موثر مدل تعالی مدیریت مدارس ابتدایی منطقه ۱۵ تهران ۱۱۱ □

عملکرد شناسایی و تعیین می کند و با محور قرار دادن و ایجاد ارتباط به وسیله حلقه‌های تشکیلات سازمانی و فرآیندها با کارکنان، مشتریان، ذی‌نفعان و جامعه، رضایت هریک از آنها را تأمین می‌کند. بنابراین، پیام کلیدی مدل تعالی بر پاسخ دادن به دو سؤال متکی است که چگونه این مدل به عنوان یک ساختار مدیریتی مناسب و منطقی شناسایی می شود و چه کسانی می توانند در این زنجیره ارتباطات و تعاملات، نقش اساسی را ایفا کنند(خداده، ۱۳۹۴).

### مدارس کیفی و مدیریت کیفیت جامع

مدارس کیفی جامع محصول مدیریت فرایند مدار و مدیریت کیفیت جامع است در این مدارس بین همه کارکنان از جمله معلمان و دانش آموزان ارتباط مطلوبی برقرار است به معلمان ، دانش آموزان ، خانواده ها و کارکنان قدرت می دهد تا فرصت را برای توسعهی کیفیت در مدرسه درک کرده و با ابزارهای مدیریت موجبات توسعه مدرسه را فراهم می‌آورند(بوچما<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). در این مدارس همه کارکنان در غنی سازی و ارتقای کیفیت مدرسه مشارکت دارند بهسازی همه ی عناصر و عوامل مدرسه از جمله برنامه های درسی ، آموزشی ، امور پرورشی ، فوق برنامه ، منابع انسانی ارتباط با والدین و روش های ارزشیابی ، اصول ناظر بر مدارس کیفی جامع است(کاشانی و رستم پور، ۱۳۹۲). مدیریت این مدارس فرایندمدار است و تلاش میکند برنامه ریزی استراتژیک را وارد رفتار روزانه مدارس کند این مدارس به رهبران ومدیران اثر بخش نیاز دارند مدیرانی که آینده گرا بوده و دیدگاه های آینده را بررسی کرده و ایده هایی را برای تغییر پیشنهاد کنند پذیرای ایده های جدید بوده و برای دیگران به ویژه دانش آموزان و معلمان امید و خوش بینی و نشاط فراهم کنند(حاجی بابایی، ۱۳۹۱).

حال می توان گفت که مدیریت کیفیت جامع یک نظریه نیست بلکه یک حرکت و نهضت همگانی است، یک راه صحیح کار است که همه افراد باید در این نهضت مشارکت کنند در واقع مدیریت کیفیت جامع، روش مدیریت گروهی انجام دادن کار برای بهبود مداوم کیفیت و بهره وری قابلیت ها و استعداد های مدیریت و نیروی انسانی کار است(فانی، ۱۳۹۴).

در تعیین مجموعه ی ملاک ها و شاخص ها برنامه تعالی مدیریت مدرسه و اهداف آن در مدارس مجری برنامه ، سعی شده است ضمن توجه به کارکرد ها و مأموریت های مدرسه ، ۱۰ محور کلیدی است.

---

<sup>1</sup> . Bouchamma



شکل ۱: مدل تعالی مدیریت مدرسه

هر کدام از این اهداف، در برنامه تعالی مدیریت مدرسه خود به راهبرد های مختلفی تقسیم می گردد، لذا مدیریت در مدارس تعالی می بایست این اهداف را مد نظر داشته باشد و نیز ارزیابی ها چه در اول کار و چه بعد از انجام کار به صورت خود ارزیابی در ابتدا و با شاخص های ارزیابی در پایان کار از روند اجرای طرح تعالی مدیریت مدرسه بهره بگیرد.

### روش پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ روش توصیفی پیمایشی می باشد. در این تحقیق ۱۰ عامل کلیدی که عبارتند از: ۱. تدوین برنامه عمل ۲. توسعه ی توانمندی ها و مشارکت دانش آموزان در اداره ی مدرسه ۳. توسعه مشارکت اولیا و نهاد های اجتماعی در امور مدرسه ۴. استقرار نظام یاد دهی و یادگیری ۵. توسعه مشارکت دانش آموزان در اداره ی مدرسه ۶. سلامت، تربیت بدنی و پیشگیری و ایمنی ۷. فعالیت های مکتب، فوق برنامه و پرورشی ۸. برقراری نظام رشد آفرین انگیزشی ۹. مدیریت امور اجرایی و اداری ۱۰. اخلاقیت و نو آوری مورد بررسی قرار می گیرد. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه استاندارد برگرفته از کتاب تعالی موسسه های پژوهشی می باشد. به منظور سنجش میزان پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرنباخ استفاده شده است.



بررسی عوامل موثر مدل تعالی مدیریت مدارس ابتدایی منطقه ۱۵ تهران ۱۳۳۱ □

### جدول ۱: ضریب آلفای کرونباخ

متغیر	تعداد سوال ها	ضریب آلفای کرونباخ
تدوین برنامه عمل	سوال ۵	۰/۹۱۶
توسعه وتوانمنداها و مشارکت نیروی انسانی	سوال ۵	۰/۷۱۷
استقرار نظام یاددهی- یادگیری	سوال ۵	۰/۷۹۶
توسعه مشارکت دانش آموزان	سوال ۵	۰/۸۶۷
توسعه‌ی مشارکت اولیاء و نهادهای اجتماعی در امور	سوال ۵	۰/۸۶۶
سلامت، تربیت بندی پیشگیری و ایمنی	سوال ۵	۰/۸۹۷
فعالیت های فوق برنامه و پرورشی	سوال ۵	۰/۹۲۸
نظام رشد آفرین انگیزشی	سوال ۵	۰/۷۰۴
مدیریت امور اجرایی و اداری	سوال ۵	۰/۸۰۵
خلاقیت و نوآوری	سوال ۵	۰/۷۰۴
کل متغیرها	۵۰ سؤال	۰/۹۳۶

جهت آزمون روایی سوالات هم از اعتبار محتوا و هم از اعتبار عاملی استفاده شده است. برای سنجش اعتبار محتوای پرسشنامه از نظرات متخصصان ، اساتید و کارشناسان خبره استفاده شده است که در این مرحله پرسشنامه با همگرایی زیادی میان نظرات متخصصان تایید شد. آزمون اعتبار عاملی پرسشنامه نیز با کمک تحلیل عاملی تاییدی و با استفاده از نرم افزار لیزرل انجام گرفت. در این مرحله نیز کلیه سوالات پرسشنامه تایید شدند و مدل اندازه گیری نیز دارای برازش مناسبی بود. جامعه آماری در این پژوهش مدیران مدارس ابتدایی منطقه ۱۵ تهران می باشد. در مجموع مدیران مدارس ۲۰۴ نفر که طریق جدول مورگان نمونه ۱۳۴ نفره از جامعه مورد بررسی از مدیران به عنوان نمونه انتخاب شد.و نمونه های انتخاب شده به روش نمونه گیری تصادفی خوشه ای مورد انتخاب قرار می گیرند.

تجزیه وتحلیل اطلاعات بدست آمده از طریق آمار توصیفی و آزمون t و میانگین و واریانس آزمون انجام پذیرفت، به نحوی که پاسخ ارائه شده برای هریک از سوالات به طور جداگانه در قالب جداول فراوانی و نمودارهای دایره‌ای به نمایش گذاشته شده و سپس با توجه به نوع سوالات از روش آماری مناسب استفاده گردید.

### یافته های پژوهش

یافته های بخش توصیفی تحقیق نشان می دهد که ۹۷٪ مجموعه مدیران منطقه ۱۵ تهران را آقایان و ۳٪ درصد را نیز خانم ها تشکیل می دهند. ۸۰٪ از مدیران دارای مدرک فوق لیسانس و بالاتر بوده و ۲۰٪ دارای مدرک لیسانس می باشند. ۹۰۷٪ از مدیران دارای سابقه ۵ سال کمتر ، ۴۲۰۵۴٪ از مدیران دارای سابقه ۱۰ تا ۵ سال، ۲۷۰۶۱٪ از مدیران دارای ۱۰ تا ۱۵ سال و ۲۰۰۱۵٪ از مدیران دارای سابقه ۱۵ سال به بالا هستند. ۶۵۰۶٪ مجموعه مدیران منطقه ۱۵ تهران در آموزشگاه پسرانه و ۳۴۰۴٪ درصد در آموزشگاه دخترانه تشکیل می دهند.

در ادامه و به منظور پاسخ به سوالات تحقیق از آزمون t تک نمونه ای استفاده شد که نتایج به دست آمده در جداول ۲ و ۳ ذیل مشخص می باشد:

جدول ۲: نتایج آزمون t تک نمونه ای برای متغیرهای تحقیق

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار استاندارد	خطای میانگین استاندارد
تدوین برنامه	۱۳۴	۳۰۳۹	۰۰۰۶۷۳	۰۰۰۵۹
توسعه و توانمندی منابع انسانی	۱۳۴	۳۰۶۲	۰۰۰۷۰۸	۰۰۰۶۱
یاددهی-یادگیری	۱۳۴	۳۰۵۱	۰۰۰۷۸۴	۰۰۰۵۵
توسعه مشارکت دانش آموزان	۱۳۴	۳۰۷۲	۰۰۰۳۰۴	۰۰۰۶۸
توسعه مشارکت اولیاء و نهادهای اجتماعی	۱۳۴	۲۰۹۸	۰۰۰۷۲۳	۰۰۰۸۷
سلامت، تربیت بندی پیشگیری و ایمنی	۱۳۴	۲۰۸۱	۰۰۰۳۴۲	۰۰۰۸۸
فعالیت های فوق برنامه و پرورشی	۱۳۴	۲۰۸۶	۰۰۰۶۹۴	۰۰۰۸۳
نظام رشد آفرین انگیزشی	۱۳۴	۳۰۰۱	۰۰۰۶۰۸	۰۰۰۵۹
مدیریت امور اجرایی و اداری	۱۳۴	۳۰۳۶	۰۰۰۷۰۹	۰۰۰۶۱
خلاقیت و نوآوری	۱۳۴	۳۰۳۳	۰۰۰۶۶۰	۰۰۰۶۶

### جدول ۳: نتایج آزمون t تک نمونه ای برای متغیرهای تحقیق

متغیر	آماره t	درجه آزادی	sig	اختلاف میانگین	
				حد پایین	حد بالا
تدوین برنامه	۵۵.۷۱۵	۱۳۳	۰.۰۰۰	۳.۲۸۸	۳.۱۷
توسعه و توانمندی منابع انسانی	۵۷.۵۸۲	۱۳۳	۰.۰۰۰	۳.۵۲۳	۳.۴۰
یاددهی-یادگیری	۶۱.۸۳۶	۱۳۳	۰.۰۰۰	۳.۴۰۷	۳.۳۰
توسعه مشارکت دانش آموزان	۵۳.۳۶۴	۱۳۳	۰.۰۰۰	۳.۶۱۶	۲.۴۸
توسعه مشارکت اولیاء و نهادهای اجتماعی	۳۳.۱۱۷	۱۳۳	۰.۰۰۰	۲.۸۷۸	۲.۷۱
سلامت، تربیت بندی پیشگیری و ایمنی	۳۰.۸۹۶	۱۳۳	۰.۰۰۰	۲.۷۱۴	۲.۵۴
فعالیت های فوق برنامه و پرورشی	۳.۱۳۹	۱۳۳	۰.۰۰۰	۲.۷۶۵	۲.۶۰
نظام رشد آفرین انگیزشی	۴۸.۹۰۴	۱۳۳	۰.۰۰۰	۲.۹۰۷	۲.۷۹
مدیریت امور اجرایی و اداری	۵۳.۱۰۲	۱۳۳	۰.۰۰۰	۳.۲۶۵	۳.۱۴
خلاقیت و نوآوری	۴۹.۱۹۹	۱۳۳	۰.۰۰۰	۳.۲۳۰	۳

با توجه به نتایج ارائه شده در جدول بالا، ملاحظه می شود که مقدار آماره و مقدار (Sig) یا (سطح معنا داری) کمتر از (۰/۰۵) است. این بدان معنی است که نگرش با اطمینان ۹۵٪، رابطه مثبت و معناداری از نظر مدیران بین عوامل و تعالی مدیریت مدارس ابتدایی منطقه ۱۵ تهران وجود دارد. با توجه به جدول فوق و مشاهده حدود اطمینان، آشکار است که به علت مثبت بودن حدود، در وضعیت مناسبی از تدوین برنامه، توسعه و توانمندا و مشارکت نیروی انسانی، استقرار نظام یاددهی- یادگیری، توسعه مشارکت اولیاء و نهادهای اجتماعی در امور مدرسه، حاکمیت مؤلفه های فعالیت های فوق برنامه و پرورشی، حاکمیت مؤلفه های نظام رشد آفرین انگیزشی، امور اجرایی و اداری و خلاقیت و نوآوری تعالی موفق است. بنابراین میزان حاکمیت این مؤلفه های تعالی در وضعیت موجود، در مقایسه با وضعیت مطلوب تفاوت قابل ملاحظه ای ندارد.

با توجه به نتایج ارائه شده در جدول بالا، ملاحظه می شود که مقدار آماره این فرضیه مثبت می باشد و مقدار (Sig) یا (سطح معنا داری) کمتر از (۰/۰۵) است. این بدان معنی است که نگرش با اطمینان ۹۵٪، رابطه مثبت و معناداری از نظر مدیران بین عوامل و تعالی مدیریت مدارس ابتدایی منطقه ۱۵ تهران وجود دارد. اما با توجه به فاصله زیاد بین وضع موجود و مطلوب باید

۱۱۶ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی سال یازدهم، شماره سوم، بهار ۱۳۹۹

بیشتر در این حوضه تلاش کرد. با توجه به جدول فوق و مشاهده حدود اطمینان، آشکار است که به علت مثبت بودن حدود، در وضعیت مناسبی از سلامت، تربیت بندی پیشگیری و ایمنی و توسعه مشارکت دانش آموزان تعالی موفق نبوده است. در ادامه به بررسی تفاوت وضع موجود و وضع مطلوب پرداخته شده است که نتایج آن در جدول ۴ مشخص می باشد:

**جدول ۴: جدول آزمون تفاوت وضع موجود و وضع مطلوب هر یک از مولفه های تعالی**

حدود اطمینان		Sig	t	درصد (در مقایسه با وضعیت مطلوب با وضعیت موجود تعریف شده)	وضعیت آرمانی	وضعیت موجود	مؤلفه ها یا متغیرهای تعالی
حد بالا	حد پایین						
۳.۱۷	۳.۴۰	۰.۰۰۰	۵۵.۷۱	%۳۳	%۱۰۰	%۶۷	تدوین برنامه عمل
۳.۳۰	۳.۵۲	۰.۰۰۰	۵۷.۵۸	%۳۰	%۱۰۰	%۷۰	توسعه و توانمنداها و مشارکت نیروی انسانی
۲.۴۸	۳.۷۵	۰.۰۰۰	۶۱.۸۳	%۲۸۰	%۱۰۰	%۷۸	استقرار نظام یاددهی - یادگیری
۲.۷۱	۳.۰۵	۰.۰۰۰	۵۳.۳۶	%۷۰	%۱۰۰	%۳۰	توسعه مشارکت دانش آموزان
۲.۵۴	۳.۸۹	۰.۰۰۰	۳۳.۱۱	%۲۸	%۱۰۰	%۷۲	توسعه ی مشارکت اولیاء و نهادهای اجتماعی در امور
۲.۶۰	۳.۹۳	۰.۰۰۰	۳۰.۸۹	%۶۶	%۱۰۰	%۳۴	سلامت، تربیت بندی پیشگیری و ایمنی
۲.۷۹	۳.۰۳	۰.۰۰۰	۳۳.۱۳	%۳۱	%۱۰۰	%۶۹	فعالیت های فوق برنامه و پرورشی
۳.۱۴	۳.۳۹	۰.۰۰۰	۴۸.۹۰	%۴۰	%۱۰۰	%۶۰	نظام رشد آفرین انگیزشی
۲.۶۰	۳.۹۳	۰.۰۰۰	۵۳.۱۰	%۳۰	%۱۰۰	%۷۰	مدیریت امور اجرایی و اداری
۳.۰۰	۳.۳۶	۰.۰۰۰	۴۹.۱۹	%۳۴	%۱۰۰	%۶۶	خلاقیت و نوآوری
۲۸.۲۴	۳۵.۲۵	۰.۰۰۰		۳.۴۴	۱۰.۰۰۰	۶.۵۶	جمع

نتایج جدول نشان می دهد که بیشترین امتیاز کسب شده مربوط به حوزه یاددهی و یادگیری و کمترین امتیاز کسب شده مربوط به حوزه نتایج اداره مدرسه توسط مشارکت دانش آموزان و سلامت، تربیت بندی پیشگیری و ایمنی است و وضع موجود از ۱۰ نمره ۶.۵۶ امتیاز و فاصله وضع موجود تا مطلوب در مجموع امتیاز ۳.۴۴ امتیاز را به خود اختصاص دادند. نتایج جدول فوق نمایانگر قوت و ضعف حوزه های تعالی در مقایسه با حالت آرمانی است. بر اساس اطلاعات ارائه شده و مشاهده حدود

بررسی عوامل موثر مدل تعالی مدیریت مدارس ابتدایی منطقه ۱۵ تهران ۱۳۹۷ □

اطمینان می‌توان چنین نتیجه گرفت که در مورد تمام مولفه‌های تعالی مدیریت با توجه به پرسشنامه به جز مولفه چهارم و ششم وضعیت موجود با وضعیت مطلوب، دارای تفاوت معنادار است.

### جدول ۵: جدول رتبه بندی اهمیت عوامل تعالی از نظر مدیران

رتبه	خطای میانگین استاندارد	انحراف معیار استاندارد	میانگین	تعداد	متغیر
۷	۰.۰۶۶	۰.۶۶۰	۳.۳۳	۱۳۴	تدوین برنامه
۳	۰.۰۶۱	۰.۷۰۹	۳.۳۶	۱۳۴	توسعه و توانمندی منابع انسانی
۸	۰.۰۵۹	۰.۶۰۸	۳.۰۱	۱۳۴	یاددهی-یادگیری
۵	۰.۰۸۳	۰.۶۹۲	۲.۸۶	۱۳۴	توسعه مشارکت دانش آموزان
۹	۰.۸۸	۰.۳۴۶	۲.۸۱	۱۳۴	توسعه مشارکت اولیاء و نهادهای اجتماعی
۲	۰.۰۸۷	۰.۷۲۳	۲.۹۸	۱۳۴	سلامت، تربیت بندی پیشگیری و ایمنی
۱۰	۰.۰۶۸	۰.۳۰۴	۳.۷۲	۱۳۴	فعالیت های فوق برنامه و پرورشی
۱	۰.۰۵۵	۰.۷۸۸	۳.۵۱	۱۳۴	نظام رشد آفرین انگیزشی
۴	۰.۰۶۱	۰.۷۰۸	۳.۶۲	۱۳۴	مدیریت امور اجرایی و اداری
۶	۰.۰۵۹	۰.۶۷۳	۳.۳۹	۱۳۴	خلاقیت و نوآوری

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که بیشترین امتیاز کسب شده مربوط به حوزه یاددهی و یادگیری (۷۸٪) اولین درجه توسعه مشارکت اولیاء و نهادهای اجتماعی در امور (۷۲٪) درجه دوم و توسعه و توانمندا و مشارکت نیروی انسانی (۷۰٪) درجه ۳ و مدیریت امور اجرایی و اداری (۷۰٪) درجه ۴ و فعالیت های فوق برنامه و پرورشی (۶۹٪) درجه ۵ و تدوین برنامه عمل (۶۷٪) درجه ۶ و خلاقیت درجه (۶۶٪) درجه ۷ نظام رشد آفرین انگیزشی (۶۰٪) درجه ۸ سلامت، تربیت بندی پیشگیری و ایمنی (۳۴٪) درجه ۹ و کمترین امتیاز کسب شده مربوط به حوزه نتایج اداره مدرسه توسط مشارکت دانش آموزان (۳۰٪) درجه ۱۰ است.

## بحث و نتیجه گیری

در این تحقیق سعی بر آن بود تا به بررسی عوامل موثر مدل تعالی مدیریت مدارس ابتدایی منطقه ۱۵ تهران پرداخته شود. بدین منظور ۱۰ عامل کلیدی که عبارتند از: ۱. تدوین برنامه عمل ۲. توسعه ی توانمندی ها و مشارکت دانش آموزان در اداره ی مدرسه ۳. توسعه مشارکت اولیا و نهاد های اجتماعی در امور مدرسه ۴. استقرار نظام یاد دهی و یادگیری ۵. توسعه مشارکت دانش آموزان در اداره ی مدرسه ۶. سلامت، تربیت بدنی و پیشگیری و ایمنی ۷. فعالیت های مکمل، فوق برنامه و پرورشی ۸. برقراری نظام رشد آفرین انگیزشی ۹. مدیریت امور اجرایی و اداری ۱۰. خلاقیت و نو آوری مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس نتایج تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده می توان بیان کرد:

پیاده سازی برنامه هایی برای پذیرش، آموزش و ایجاد تعهد در فرایند تغییر و ایجاد رابطه دوسویه مبتنی بر اعتماد میان کارکنان و مدیران، بتوان به پیاده سازی فرایندهای مدیریت تغییر و تعالی در سازمان کمک کرد. بنابراین توجه به مواردی از جمله موارد زیر می تواند تا حدی رهگشای مسیر تعالی در این خصوص باشد: تدوین و تبیین آرمان ها، اهداف و استراتژی ها، ثبات در مقاصد و اهداف، شفافیت و پاسخگویی به معلمان و اولیا و ذی نفعان، اولویت بندی فعالیت های بهبود و حضور فعال در این فعالیت ها.

با توجه به یافته های حاصل از تحلیل داده ها در خصوص توسعه و توانمندی های مشارکت نیروی انسانی موارد زیر می تواند تا حدی رهگشای مسیر تعالی در این خصوص باشد: تشویق و ترغیب پرسنل، ایجاد انگیزه، توانمندسازی و تفویض اختیار، توجه به تسهیلات رفاهی و ایمنی و بهداشت کارکنان، آموزش و ارتقای آگاهی و مشارکت پرسنل، ارزیابی عملکرد کارکنان به طور مستمر. مدیران مدارس می توانند با افزایش نقش راهنمایی تحصیلی و تربیتی کارکنان و معلمان و ایجاد ساز و کارهای تشویقی برای کارکنان و معلمان موفق در این زمینه، باعث افزایش کیفیت خدمات آموزشی در مدارس خود شوند. در مدارس از روش های هوشمند برای آموزش و یادگیری استفاده شود.

برای بررسی این سوال به مقایسه متغیر در بین وضع موجود و مطلوب پرداخته شد. نتایج تحلیل واریانس مشت و میانگین ها مشخص گردید که اختلاف میانگین به سمت مدارس مجری بوده و به عبارت دیگر اجرای طرح تعالی مدیریت در مدارس باعث بهبود و تعالی مدیریت مدارس می شود. همچنین جهت بهبود کیفیت آموزشی از بعد نظام یاددهی - یادگیری، پیشنهاد می شود مسئولین آموزش و پرورش زمینه لازم برای استقرار نظام آموزشی فعال در مدارس به وجود آورند و مسئولین آموزش و پرورش از امکانات سایر نهادها جهت بهبود کیفیت آموزشی مدارس استفاده کنند.

برای بررسی توسعه مشارکت دانش آموزان در مدرسه به مقایسه متغیر در بین وضع موجود و مطلوب پرداخته شد. اما نتایج نشان داد که بین وضع موجود و مطلوب فاصله وجود دارد و می توان گفت در مدارس مجری طرح تعالی مدیریت این مدارس با استفاده از نظام تشویقی برای انگیزش دانش آموزان و همچنین استفاده از سیستم ارزشیابی مشارکتی و تشویق دانش آموزان به قبول مسئولیت و مشارکت در امور مدارس توانسته اند کیفیت فرایند آموزشی را بهبود بخشند. مدیران می توانند در تدریس دانش آموزان از روش های آموزشی خلاق استفاده کنند و برای بهبود روحیه مسئولیت پذیری و خلاقیت دانش آموزان، آنان را در تصمیم گیری های آموزشی مدرسه سهیم کنند. با توجه به ارتباط یافته های حاصل از تحلیل داده ها و مباحث مطرح شده در قسمت بحث و نتیجه گیری، بین وضع موجود و مطلوب فاصله وجود ندارد و مدیران این منطقه با اولیا مشارکت دارند و این با تحقیق امورمان کوک» در سال ۲۰۱۰ در پژوهشی که در رابطه با مشارکت در تصمیم گیری ها و انگیزش انجام داد، نشان می دهد که مشارکت زیاد در تصمیم گیری، انگیزش فراگیران را افزایش می دهد.

با توجه به ارتباط یافته های حاصل از تحلیل داده ها و مباحث مطرح شده در قسمت بحث و نتیجه گیری، بین وضع موجود و مطلوب فاصله وجود دارد باید تلاش کرد که فاصله را تا حد امان کاهش داد به نقل از معاون برنامه ریزی آموزش منابع انسانی مدارس امن را دارای محیط حمایتگر حامی عواطف سلامت فیزیکی و روان شناختی دانش آموزان دانست. در مدارس امن دانش آموزان در معرض آسیب های فیزیکی جسمی و عاطفی نیستند. فضای آموزشی باید از لحاظ فیزیکی مطلوب باشد. فضاهای با کیفیت فیزیکی مطلوب، به فضاهایی اطلاق می شود که در طراحی آنها استاندارد شاخص هایی از قبیل هوای سالم، دمای مناسب، رطوبت کافی، نور، صوت، دید و منظر مناسب کارایی انرژی دسترسی ها و ارتباطات رعایت شده باشد. مدارس دارای محیط امن و حمایت گر اشاره به مهیاسازی محیطی دارد که حامی عواطف سلامت فیزیکی و روان شناختی دانش آموزان باشد. کیفیت محیط فیزیکی به طور قابل توجهی بر موفقیت دانش آموزان تأثیر می گذارد بنابراین باید از نظر وضعیت ایمنی و بهداشتی مناسب باشد.

نتایج تحلیل واریانس مشخص کرد که تفاوت معناداری بین وضع موجود و وضع مطلوب آموزشی منطقه ۱۵ وجود ندارد و با بررسی میانگین ها مشخص گردید که اختلاف میانگین به سمت مدارس مجری بوده و به عبارت دیگر اجرای طرح تعالی مدیریت در مدارس باعث بهبود کیفیت محصول آموزشی شده است. می توان گفت در مدارس مجری طرح تعالی مدیریت این مدارس با بهره گیری از هوشمند سازی مدرسه و کلاس درس، توسعه فعالیت های علمی و پژوهشی، توسعه فعالیت های فوق

برنامه، برگزاری و شرکت در جشنواره ها و مسابقات علمی و فرهنگی و سایر سازوکارهای طرح تعالی مدیریت، زمینه افزایش کیفیت محصول آموزشی را در مدارس خود فراهم آورده اند.

نتایج تحلیل واریانس مشخص کرد که بین وضع موجود و وضع مطلوب تفاوت معناداری وجود آموزشی منطقه ۱۵ وجود ندارد و با بررسی میانگین ها مشخص گردید که اختلاف میانگین به سمت مدارس مجری بوده و به عبارت دیگر اجرای طرح تعالی مدیریت در مدارس باعث بهبود کیفیت فرآیند آموزشی شده است. ، بنابراین توجه به مواردی از جمله موارد زیر می تواند تا حدی رهگشای مسیر تعالی در این خصوص باشد: تشویق و ترغیب پرسنل، ایجاد انگیزه، توانمندسازی و تفویض اختیار، توجه به تسهیلات رفاهی و ایمنی و بهداشت کارکنان، آموزش و ارتقای آگاهی و مشارکت پرسنل، ارزیابی عملکرد کارکنان به طور مستمر. بهبود شرایط محیط کار، ارتباطات بین مدیران و معلمان، آموزش و توسعه مدیران و معلمان، سنجش ادواری رضایت و وفاداری معلمان، بررسی تعهد و انگیزش معلمان و مدیران و عوامل بازدارنده تعهد و انگیزش و رفع آنها.

نتایج تحلیل واریانس مشخص کرد که بین وضع موجود و وضع مطلوب تفاوت معناداری وجود آموزشی منطقه ۱۵ وجود ندارد بنابراین در قسمت بحث و نتیجه گیری، پیشنهادهای کاربردی زیر به مدیران مدارس و آموزش و پرورش مورد مطالعه ارائه می شود: با توجه به اهمیتی که تعهد برای انجام کارها دارد، ایجاد شرایطی برای جلب اعتماد افراد در مسیر تعالی نقش بسزایی در انجام درست برنامه های بهبود توسط آنها دارد. تعهد، می تواند نقش مهمی را در مسیر تعالی ایفا نماید. ولی این تفاوت مطلوب است چراکه بهتر از وضعیت تعریف شده است. ولی با این حال توجه به مواردی از جمله موارد زیر می تواند جایگاه مدیریت را در مسیر تعالی در این خصوص حفظ کند: شناسایی و ارزیابی سازمان ها و موسسات آموزشی همکار و گروه های آموزشی مرتبط، ارتقای سیستم برنامه ریزی و گزارش دهی مالی، ارتقای سیستم مکانیزه در فرآیند مالی، تعیین و استقرار مکانیزم های گزارش گیری و گزارش دهی ، تدوین برنامه های بلند مدت جهت اهداف درآمدی، ایجاد و توسعه استراتژی مدیریت فن آوری، جمع آوری و ساختاردهی و مدیریت اطلاعات و دانش.

نتایج تحلیل واریانس مشخص کرد که بین خلاقیت و نوآوری و تعالی مدیریت تفاوت معناداری وجود دارد و با بررسی میانگین ها مشخص گردید که اختلاف میانگین موجود بوده و به عبارت دیگر اجرای طرح تعالی مدیریت در مدارس باعث بهبود کیفیت برونداد آموزشی شده است. می توان گفت در مدارس مجری طرح تعالی مدیریت این مدارس با بهره گیری از روش های خلاق و فعال در فرایند یاددهی و یادگیری بهره گیری از فضا و تجهیزات مناسب آموزشی و ایجاد سازوکارهای تشویقی برای دانش آموزان موفق در عرصه رقابت، میزان تکرار پایه و ترک تحصیل را در بین دانش آموزان کاهش داده و موجب افزایش پیشرفت تحصیلی و ارتقا به پایه های بالا را برای دانش آموزان فراهم نمایند.



بررسی عوامل موثر مدل تعالی مدیریت مدارس ابتدایی منطقه ۱۵ تهران ۱۳۹۱ □

## منابع

- حاجی بابایی، ح.ر. (۱۳۹۱)، ویژگی های «مدرسه ای که دوست دارم» با توجه به سند تحول بنیادین در آموزش و پرورش، فصلنامه نوآور یهای آموزشی، شماره ۴۲، سال یازدهم، صص ۵۱-۷۴
- خداداده، ن، خداداده، آ. (۱۳۹۴)، بررسی تاثیر طرح مدیریت تعالی محور در مدارس، همایش ملی سیمای مدیریت آموزشی در عصر تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات
- شمس، غ. ر، میرزاپور، س. (۱۳۹۰)، بررسی میزان کاربست مؤلفه های مدل تعالی سازمانی EFQM در دانشگاهها: مطالعه موردی دانشگاه آزاد شهرکرد، چشم انداز مدیریت دولتی، شماره پنجم، صص ۱۱۵-۱۳۲
- عادل‌فر، م. (۱۳۹۱)، سرآمدی و تعالی سازمانی، ماهنامه علمی تخصصی انجمن روابط عمومی ایران، شماره ۸۲، ص ۲۴
- غلامی، خ، اسدی، م. (۱۳۹۲)، تجربه حرفه ای اساتید در ارتباط با پدیده تدریس در آموزش عالی، دو فصلنامه نظریه و عمل در برنامه درسی، دوره اول، شماره ۲، صص ۵-۲۶
- فانی، ع.ا. (۱۳۹۴)، ضرورت به کارگیری رهبری آموزشی به جای مدیریت آموزشی، روزنامه اطلاعات، شماره ۲۳۴، چهارشنبه ۱۸ شهریور.
- کاشانی، م، رستم پور، م. (۱۳۹۲)، آموزش و پرورش، حیاتی ترین ابزار در مسیر توسعه ی پایدار، علوم اجتماعی و برنامه چهارم توسعه ی اقتصاد کشور، شماره ۸۸، ص ۳۶
- کاظمی، س.ع، نیکوکار، غ.ج، محمدصادقی، م، (۱۳۹۰)، طراحی الگوی تعالی سازمانی صنعت سلولزی ایران، مطالعات کمی در ایران، شماره چهارم، صص ۱۱۱-۱۵۷
- میرسپاسی، ن، طلوعی اشلقی، ع، معمارزاده، غ.ر، پیدایی، م. (۱۳۸۹)، طراحی مدل تعالی منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران با استفاده از تکنیک دلفی فازی، مجله پژوهش های مدیریت، شماره ۸۷، صص ۱-۲۲
- میرسپاسی، ن، معمارزاده، غ.ر، عالم تبریز، ا، نجف‌بیگی، ر، علیزاده، م. (۱۳۹۱)، شناسایی معیارهای تعالی سازمانی در بخش دولتی، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، شماره ۱۱، صص ۱-۶
- Ahmad, S & Hussain.M.,(2013). Instructional Leadership Practices of the Excellent School Principals in Aceh, Indonesia: **Managing the Instructional Program**.
- Bitterova ,M.,(2014). School Leader`s Competencies in Management Area, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 149, <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>
- Bouchamma, Yamina., et al.(2014). School Management Competencies Perceptions and Self-Efficacy Beliefs of School Principals, **Creative Education**, 5, 580-589, Published Online May 2014 in SciRes. <http://www.scirp.org/journal/ce>.
- Cavazos ,A.J & Ovando, M.N.(2012). Important Competencies for the Selection of Effective School Leaders: Principals` Perceptions, Paper Presented at the 2012 University Council of Educational Administration, : The Future is ours: Leadership Matters, November 15-18, Denver, Colorado.
- European Foundation Quality Management. (2014). Excellence management. Retrieved From: [www.EFQM.com](http://www.EFQM.com)

۱۲۲ □ فصلنامه علمی - پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی سال یازدهم، شماره سوم، بهار ۱۳۹۹

- Manan, M.B. (2014). Leadership Characteristics of Excellent Headmaster, **Journal of Education and Practice**, Vol.5, No.23, 2014.
- Wilkey, G.G.(2013). Research into the Characteristics of Effective High School Principals: A Case Study of Leadership Practices Used in the High School Setting, **A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of DOCTOR OF EDUCATION In Education** (Curriculum and Instruction), UTAH STATE UNIVERSITY Logan, Utah.