

Research Paper

Designing and validating the evaluation model of the effectiveness of the Tadbir plan in elementary schools

Masha Kalaye Maryam, Kazempour Esmail* & Tari Ghafar

^۱ - Department of Educational Sciences, Mara.C. Islamic Azad University, Marand, Iran

^۲ - Department of Educational Sciences, To.C, Islamic Azad University, Tonekabon, Iran, *Corresponding Author

^۳ - Department of Educational Sciences, Mara. C, Islamic Azad University, Marand, Iran

Received: ۰۴/۰۴/۲۰۲۰

Accepted: ۱۷/۰۶/۲۰۲۰

PP: ۱-۲۸

Keywords:

planning, evaluation, principals, primary schools

Abstract

Introduction: The present study was conducted with the aim of designing and validating the assessment model of the effectiveness of the Tadbir plan in elementary schools.

research methodology: The participants included all agents involved in the Tadbir program of elementary school teachers and principals, who were selected through purposeful criteria-based sampling. Data were collected through semi-structured interviews with principals and teachers. Lincoln and Cuban criteria were used to ensure validity and reliability.

Results and Conclusion: The results of the research show twenty concepts that include the components of the Tadbir program (including organizational indicators such as decentralization in the program, professional quality orientation, attention to technological projects, networking and professional discourse cultivation and organization Knowledge); The managerial components of the evaluation of the planning plan (including organizational indicators such as attention to the frameworks of the planning plan, the creation of organizational commitment within the school, attention to professional development, the professional expertise of managers and proper foundation), strategy components axis (including organizing indicators such as attention to constructivism in planning, improvement of school culture, attention to educational ethics, providing effective feedback and solutions and integration of planning and research) and background components in evaluation Tadbir plan (including organizational indicators such as integration of intra-school activities, program-oriented cooperation and consensus, action-based accountability and responsibility, knowledge management in Tadbir plan and continuous and comprehensive monitoring) was organized.

Corresponding author:

Address: Department of Educational Sciences, To.C, Islamic Azad University, Tonekabon, Iran,

*Corresponding Author

Email: kazempour.edu@gmail.com

Extended Abstract

Introduction:

The development of management in elementary schools, considering the constructive role of managers in these schools, is one of the important goals of human resource management in education. One of the important plans implemented in elementary schools in the country in the last decade is the Tadbir plan. The goal of this plan is to improve organizational management in elementary schools. The annual plan of the Tadbir plan for elementary schools tries to provide conditions by emphasizing the fundamental transformation document and the audience-oriented, school-centered, school-centered and school quality perspective, while focusing on management processes, so that all factors affecting classroom management can be planned while identifying problems and capacities to create change and transformation in education (Tadbir Plan Implementation and Evaluation Procedure, ۲۰۲۱). Proper evaluation of the Tadbir plan is one of the important indicators of the effectiveness of the plan

Context:

Mixed research methods have been developed in recent decades as a new approach in academic research and natural sciences.

Goal:

The present study was conducted with the aim of designing and validating the assessment model of the effectiveness of the Tadbir plan in elementary schools.

Method:

The present study was conducted with a mixed method. The participants included all agents

involved in the Tadbir program of elementary school teachers and principals, who were selected through purposeful criteria-based sampling. Data were collected through semi-structured interviews with principals and teachers. Lincoln and Cuban criteria were used to ensure validity and reliability.

Findings Results:

The results of the research show twenty concepts that include the components of the Tadbir program (including organizational indicators such as decentralization in the program, professional quality orientation, attention to technological projects, networking and professional discourse cultivation and organization Knowledge); The managerial components of the evaluation of the planning plan (including organizational indicators such as attention to the frameworks of the planning plan, the creation of organizational commitment within the school, attention to professional development, the professional expertise of managers and proper foundation), strategy components axis (including organizing indicators such as attention to constructivism in planning, improvement of school culture, attention to educational ethics, providing effective feedback and solutions and integration of planning and research) and background components in evaluation Tadbir plan (including organizational indicators such as integration of intra-school activities, program-oriented cooperation and consensus, action-based accountability and responsibility, knowledge management in Tadbir plan and continuous and comprehensive monitoring) was organized.

مقاله پژوهشی

طراحی و اعتبارسنجی الگوی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس دوره ابتدایی

مریم مشاکلاهی، اسماعیل کاظم پور و غفارتاری

۱ - گروه مدیریت آموزشی، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران

۲ - گروه علوم تربیتی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران. (نویسنده مسئول: kazempour.edu@gmail.com)

۳ - گروه علوم تربیتی، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران

چکیده

مقدمه و هدف: پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتبارسنجی الگوی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس دوره ابتدایی انجام گرفت

روش شناسی پژوهش: پژوهش حاضر به روش آمیخته انجام گردید از روش داده بنیاد و تحلیل محتوا در بخش کیفی و از روش پیمایشی در بخش کمی استفاده شد. مشارکت کنندگان پژوهش حاضر شامل معلمان و مدیران مدارس ابتدایی بودند که نمونه مورد نظر از طریق هدفمند از نوع ملاک محور انتخاب شدند. داده ها از طریق مصاحبه ی نیمه ساختاریافته با مدیران و معلمان جمع آوری شد. برای تأمین روایی و پایایی از معیارهای لینکن و کوبا استفاده شد. تحلیل داده های این پژوهش با استفاده از روش استراوس و کوربین و تحلیل مضمون صورت گرفت. و در بخش کمی با توجه به اعتبارسنجی الگوی پیشنهادی بر مبنای نظر متخصصان موضوعی و متخصصان امر آموزش به کمک پرسشنامه پرداخته شد که با فن توافق محور دلفی به رویکرد فازی تحلیل شد.

یافته ها: نتایج پژوهش نشان دهنده ی بیست مفهوم که شامل مؤلفه های برنامه طرح تدبیر (مشمول بر شاخص های سازمان دهنده چون تمرکززدایی در برنامه، کیفیت گرایی حرفه ای، توجه به طرح های فناورانه، شبکه سازی و گفتمان پروری حرفه ای و سازماندهی دانش)؛ مؤلفه های مدیریتی ارزیابی طرح تدبیر (مشمول بر شاخص های سازمان دهنده چون توجه به چارچوب های طرح تدبیر، ایجاد تعهد سازمانی درون مدرسه ای، توجه به توسعه حرفه ای، تخصص حرفه ای مدیران و بستر سازی مناسب)، مؤلفه های راهبرد محور (مشمول بر شاخص های سازمان دهنده چون توجه به سازنده گرایی در طرح تدبیر، بهبود فرهنگ درون مدرسه ای، توجه به اخلاق آموزشی، ارائه بازخورد و راهکار مؤثر و تلفیق طرح و پژوهش) و مؤلفه های زمینه ای در ارزیابی طرح تدبیر (مشمول بر شاخص های سازمان دهنده چون انسجام بخشی به فعالیت های درون مدرسه ای، همکاری و همفکری برنامه محور، پاسخگویی و مسئولیت پذیری مبتنی بر عمل، مدیریت دانش در طرح تدبیر و نظارت مستمر و جامع) سازمان یافت.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۲۷

شماره صفحات: ۱-۲۹

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

DOI:

واژه های کلیدی: طرح تدبیر، ارزیابی،

مدیران، مدارس ابتدایی

* نویسنده مسئول: اسماعیل کاظم پور:

نشانی: گروه علوم تربیتی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران

پست الکترونیکی: kazempour.edu@gmail.com

مقدمه

نظام آموزشی در جوامع کنونی نقش تعیین کننده‌ای در ارتقا فردی و جمعی دارد به عبارتی مسئله آموزش و پرورش، مسئله حیات و ممات ملت‌ها و جوامع است که برای جوامع پیشرفته از درجه بالایی از اهمیت برخوردار است (ghahreman, ۲۰۲۱; shahlaee and et al, ۲۰۲۱). اهمیت آموزش در نظام آموزشی کشور ما نیز بر کسی پوشیده نیست؛ همان گونه که در سند تحول بنیادین (۱۳۹۴)، عرصه تعلیم و تربیت، از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر پیشرفت همه‌جانبه کشور و ابزار جدی برای ارتقا سرمایه انسانی شایسته در عرصه‌های مختلف قلمداد شده است. به عبارتی نظام آموزشی با پرورش انسان‌های عالم، متقی، آزاده و برخوردار از خصائص اخلاقی می‌تواند زمینه‌ساز شکوفایی استعدادها در بعد فردی و شکل‌گیری جامعه سازنده و سالم در بعد اجتماعی باشد (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۰). نظام آموزشی با فراهم‌سازی اسباب و موجبات رشد و تعالی فردی و اجتماعی نقش بی‌بدیلی در جامعه دارد چراکه ارزش‌های انسانی همچون ایجاد تفاهم و همکاری، پرورش استعدادهای فردی، گسترش و توسعه ارزش‌های دموکراتیک جامعه و به وجود آمدن ارزش‌های انسانی، با آموزش صحیح و اصولی امکان‌پذیر است (salavati and et al, ۲۰۲۰). نظام آموزشی همان طور که از عنوان آن پیداست از عوامل متعددی در جهت دستیابی به اهداف، طراحی شده است اما حلقه مفقود در نظام آموزشی و اثربخشی آن، کیفیت و توجه به کیفیت‌بخشی آموزشی است (modaresi and jahanniya, ۲۰۱۶).

کیفیت و کیفیت‌بخشی از ملزومات هر نظام آموزشی برای دستیابی به اهداف آن در چارچوب صحیح بوده و توجه به آن به شکلی در جوامع مختلف و به‌خصوص کشورهای اروپایی مدنظر قرار گرفته است که تضمین کیفیت و گواهی‌های مرتبط با آن به ستون اصلی در مؤسسات آموزشی تبدیل شده است و کسب گواهی‌های کیفیتی برایشان مدنظر است (Higher Education Guidelines on Quality Assurance in Education, ۲۰۱۶). تعاریفی که از کیفیت‌بخشی آموزشی ارائه شده است به‌مانند تعاریف کیفیت دارای بخش‌ها و تفاسیر گوناگونی است و بر اساس سیاست‌های خاص نظام آموزشی و فعالیت‌ها و کارکردهای آن متفاوت است (saedi and et al, ۲۰۲۰). بررسی تاریخی کشورهای پیشرفته و یا در حال پیشرفت در شکوفایی اقتصادی و تحول نظام آموزشی، نشان دهنده توجه جدی مدیران و برنامه‌ریزان این کشورها به استاندارد و استانداردسازی در آموزش و ترویج آن در میان جامعه است؛ به طوری که هم‌اکنون در بسیاری از کشورها مقوله استاندارد و کیفیت در سال‌های آخر مقطع تحصیلی دبیرستان و مقاطع مختلف دانشگاهی تدریس می‌شود، حال آنکه در این کشورها این امر پدیده‌ای فرهنگی و اجتماعی حائز اهمیت است (abasi and et al, ۲۰۱۵). پژوهش‌ها و طرح‌های انجام شده پیرامون بحث کیفیت در نظام آموزشی، همواره مطرح بوده است. از جمله طرح‌های ابلاغ شده به مدارس، طرح تعالی و طرح تدبیر بود (zaree shaghi and kherniya, ۲۰۲۱). در همین راستا یکی از برنامه‌های مدون و سازمان‌یافته برای دستیابی و بهبود کیفیت آموزشی در کشورها، طرح تدبیر است (Mohebi and Masgarzadeh, ۲۰۱۵).

طرح تدبیر در راستای کیفیت‌بخشی به آموزش و با الهام از مدل تعالی سازمانی برای اجرا به مدارس ابتدایی در سراسر کشور ابلاغ گردید. این طرح با تکیه بر سند تحول بنیادین، باهدف فراهم‌سازی شرایطی که کلیه عوامل مؤثر در مدرسه ضمن شناسایی ظرفیت‌های داخلی و پیرامونی به انجام فعالیت بپردازند و بتوانند زمینه پویایی، موفقیت و تعالی را در راستای کیفیت‌بخشی در مدارس ایجاد نمایند (Ministry of Education, ۲۰۱۴). طرح تدبیر برنامه‌ای مدیریتی برای انسجام بخشیدن به فعالیت‌های مدیران است این که طرح مدیریت انواع فعالیت‌های مربوط به مدرسه را شامل می‌شود این فعالیت‌ها در حوزه یاددهی - یادگیری، فضا و تجهیزات، مشارکت با مردم در قالب شاخص‌هایی صورت می‌گیرد. لذا مدیران با استفاده از ابزارها و روش‌های مناسب، عملکرد معلمان و دانش‌آموزان را به‌صورت پیوسته و همراه با فرایند رشد مورد توجه قرار دهند و با کمک شناخت کافی از جریان یادگیری، زمینه مناسب‌تری را برای آنان فراهم نمایند (Sharifi, ۲۰۱۵). طرح تدبیر همان طور که اشاره شد با تکیه بر سند تحول بنیادین و در راستای اهداف آن است.

سند تحول بنیادین که به‌مانند نقشه راه و راهنمای نظام آموزشی در کشور ما است برای ایجاد ساختار جدید و منسجم آموزشی در نظام تعلیم و تربیت، از مهم‌ترین اولویت‌های نظام آموزشی ایران است. سند تحول دارای بخش‌های مختلف است که دستیابی به ساحت‌های تربیتی را مدنظر قرار داده است (Nikzad and Azizinejad, ۲۰۲۱). طرح تدبیر در راستای دستیابی به اهداف سند تحول بنیادین در ساحت‌های شش‌گانه و برای کیفیت‌بخشی به آموزش‌های مدرسه‌ای در دوره ابتدایی مطرح گردید. البته که طرح تدبیر در دروه‌های دیگر نظام آموزشی مانند متوسطه اول و دوم نیز انجام می‌شود اما در آن دوره‌ها با نام طرح تعالی شناخته می‌شود (Fundamental Transformation Document, ۲۰۱۱).

هدف از راه‌اندازی طرح تدبیر، بهبود و افزایش کارایی مدیران در مدارس بوده و هست. این افزایش کارایی مدیران در نهایت باعث می‌شود تا کیفیت تحصیل و یادگیری در مدارس افزایش پیدا کند. پس از این مورد، هدف این طرح بحث برنامه‌ریزی و توسعه همکاری بوده است. این

طرح باعث می‌شود تا کیفیت مدارس همواره و به‌صورت دائم ارزیابی شود. این ارزیابی مداوم باعث می‌شود تا بهبود و اصلاح وضعیت مدارس به‌صورت دائم در دستور کار مدیران و حتی معلمان قرار بگیرد (Tabasi, ۲۰۱۷). مشخص است که تمامی این موارد در نهایت باعث می‌شود تا کیفیت آموزش و تحصیل در مدارس افزایش پیدا کند و با افزایش کیفیت و کارایی آن و نظام تحصیلی، دانش‌آموزانی تربیت خواهند شد که می‌توان برای آینده سازی این مملکت روی آن‌ها حساب کرد (Asareh and et al, ۲۰۱۵). برنامه سالانه طرح تدبیر مدارس ابتدایی آموزش و پرورش را به سمت یک سیستم آموزشی مبتنی بر عمل پاسخ‌گویی بیشتر و توجه به نیازهای جامعه سوق می‌دهد. سیمای مدرسه در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴ در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش با ویژگی‌های مترقی آن باهدف ارتقای کیفیت آموزشی و پرورشی مدرسه و بهبود مدیریت آموزشی هم‌چنین ارتقای سطح آگاهی عمومی جامعه و شکل‌گیری انتظارات جدید والدین نسبت به ماهیت و کارکردهای ما را از برای استقرار مدیریت برنامه محور، کیفیت‌مدار و تعالی‌بخش که در شکل‌گیری و هویت بخشی به مدارس نقش ایفا می‌کند. برنامه سالانه طرح تدبیر مدارس ابتدایی سعی دارد با تأکید بر سند تحول بنیادین و نگاه تعالی‌بخش مخاطب محور، جو مدرسه، مدرسه محور و کیفیت مدارس ضمن تمرکز بر فرایندهای مدیریتی شرایطی را فراهم آورد تا کلیه عوامل مؤثر بر مدیریت مدرسه ضمن شناسایی مشکلات و ظرفیت‌ها برای ایجاد تغییر و تحول در آموزش و پرورش برنامه‌ریزی شود (Methodology for the implementation and evaluation of the Tadbir plan, ۲۰۲۱).

در راستای کیفیت‌بخشی به آموزش به‌طور عام و طرح تدبیر پژوهش‌هایی صورت گرفته است ازجمله پژوهش (Nikzad and Azizinejad, ۲۰۲۰) که به ارزیابی کیفیت طرح تدبیر پرداختند و نتایج بیانگر بهبود وضعیت و کیفیت مدارس و شناسایی فاکتورهای مهم در کیفیت‌بخشی به مدارس شده است. یا پژوهش (Nahavandi and Omidian, ۲۰۲۱) که به ارزیابی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی شهر دزفول پرداختند و نتایج بیانگر این بود که کیفیت اجرایی طرح تدبیر در مؤلفه‌های برنامه‌ریزی، آموزش و یادگیری، فعالیت‌های پرورشی و فوق برنامه، سلامت و تربیت بدنی، مشارکت، نظارت و ارزیابی و اداری مالی از سطح میانگین بالاتر قرار دارد. هم‌چنین (Eshaghi and Kheiriniya, ۲۰۱۶) در پژوهشی به بررسی اثربخشی طرح تدبیر بر کیفیت برنامه‌ریزی درسی پرداختند که نشانگر بهبود کیفیت برنامه‌ریزی درسی در مدارس مجری این طرح بودند. همان‌گونه که پژوهش‌ها نشان دادند طرح تدبیر بر جنبه‌های مختلف کیفیت بخش به آموزش تأثیرگذار است. از سویی خلأهای زیادی در زمینه اجرای طرح تدبیر در مدارس ابتدایی گزارش شده است (Nijzad and Azizinejad, ۲۰۱۶; Eshaghi and Kheyiriniya, ۲۰۱۶; Nahavandi and Omidian, ۲۰۲۱). ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر یکی از زمینه‌های بهبود اجرای بهتر طرح در مدارس است. از این رو در این پژوهش بر آن شدیم مؤلفه‌های ارزیابی اثربخش طرح تدبیر در مدارس ابتدایی را از دیدگاه کارگزاران اصلی دخیل در برنامه مورد شناسایی قرار دهیم.

- ۱) وضعیت جاری طرح تدبیر در مدارس ابتدایی چگونه است؟
- ۲) شاخص‌ها و مؤلفه‌های اثرگذار بر ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی کدامند؟
- ۳) الگوی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی دارای چه ویژگی‌هایی است؟
- ۴) آیا الگوی پیشنهادی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی از اعتبار لازم برخوردار است؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد آمیخته انجام شده است.

نخست الگوی جاری طرح تدبیر در مدارس ابتدایی با توجه به بافت مدارس با روش گراند تئوری بررسی شده و اقدامات جاری آموزش و پرورش از دیدگاه کارگزاران اصلی دخیل در برنامه (معلمان و مدیران مدارس ابتدایی) به شیوه تحلیلی و نظام مند استروس و کوربین مورد تحلیل قرار گرفت و به بررسی الگوی جاری طرح تدبیر در مدارس ابتدایی پرداخته شد. مشارکت کنندگان شامل مدیران و معلمان مدارس ابتدایی بودند. نمونه مدنظر از مشارکت کنندگان در پژوهش به شیوه هدفمند و در دسترس (آن دسته از مدیران و معلمان ابتدایی که نسبت به موضوع پژوهش آشنایی و تسلط در ابعاد نظری و عملی و پژوهشی دارند) استفاده شد. انتخاب و فرآیند جمع‌آوری اطلاعات تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. ابزار پژوهش، مصاحبه نیمه ساختاریافته از چرایی و چگونگی اجرای طرح تدبیر بود. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش اشتراوس و کوربین و همزمان با جمع‌آوری داده‌ها صورت گرفت.

در ادامه برای تعیین شاخص‌ها و مؤلفه‌ها از تحلیل محتوا استفاده شد. جامعه پژوهش شامل مدیران مدارس ابتدایی (ملاک ورود داشتن حداقل ۳ سال سابقه مدیریتی در مدارس ابتدایی)، معلمان مدارس ابتدایی (ملاک ورود داشتن حداقل ۵ سال سابقه آموزگاری در مدارس) بودند. مشارکت کنندگان در پژوهش از طریق هدفمند و در دسترس انتخاب و فرآیند جمع‌آوری اطلاعات تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. هدف پژوهشگر انتخاب مواردی است که با توجه به هدف تحقیق سرشار از اطلاعات باشند و پژوهشگر را در شکل دادن مدل نظری خود یاری دهند. ابزار این بخش از پژوهش، مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. جهت تجزیه داده‌ها از تحلیل مضمون استفاده شد.

و در بخش کمی با توجه به اعتبارسنجی الگوی پیشنهادی، جامعه پژوهش شامل کلیه متخصصین در حوزه مدیریت آموزشی و آموزش به طور کل بودند که با استفاده از رویکرد هدفمند قضاوتی تعداد ۱۹ نفر به عنوان پانل دلفی انتخاب شدند و فرآیند گردآوری اطلاعات از آنها صورت گرفت. در این بخش از پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته براساس مدل طراحی شده در بخش کیفی انجام گرفت و با رویکرد فازی تحلیل شد.

یافته ها

پرسش نخست) وضعیت جاری طرح تدبیر در مدارس ابتدایی چگونه است؟

برای دستیابی به نظریه برآمده از خصوصیات واقعی الگوی جاری آموزش و پرورش در طرح تدبیر دوره ابتدایی با اطلاع رسانی های کلیدی که تماس نظری و عملی ممتدی با موضوع پژوهش داشتند، گفتگو شد تا در ساختار درونی ارزش ها، نگرش ها و تجارب آن ها تعمق شود. دراثناي مصاحبه ها مفاهیم ظهور می یافتند و از مقایسه مفاهیم مقوله ها عیان می شدند و ذهن را به قضایا و گزاره های مختلفی درباره الگوی طرح تدبیر دوره ابتدایی سوق می دادند. مصاحبه های ضبط شده پس از پیاده سازی، به صورت سطر به سطر بررسی، مفهوم پردازی، مقوله بندی و سپس، بر اساس مشابهاات، ارتباط مفهومی و ویژگی های مشترک کدهای باز، محوری و منتخب (طبقه ای از مفاهیم) مشخص شدند. برای این کار رویکرد هفتگانه تحلیل اشتروس و کوربین مورد استفاده قرار گرفت که در ادامه گزارش شده است.

■ پدیده محوری؛ در پژوهش حاضر مرکز ثقل الگوی جاری آموزش طرح تدبیر در دوره ابتدایی "ضعف در برنامه محوری و خود ارزیابی مدارس" احصا گردید. در این زمینه تحلیل مصاحبه ها به چهار مقوله محوری عدم وجود رویکرد برنامه ای و نظام گرا در آموزش، بی توجهی به کارکردهای مختلف مدرسه، بی توجهی به رویکرد تخصصی و مهارتی در مدیریت مدارس، عدم توجه به تداوم و استمرار ارزیابی های مدرسه ای منجر شد.

در ادامه به برخی از بیانات مشارکت کنندگان اشاره می شود:

"من به عنوان یک مدیر از مدرسه دیدگاه متفاوتی را دارم به نسبت دیدگاهی که اداره و سیاست گذاران از مدارس دارند در نگاه کارشناسان و معاونین ادارات مناطق و استان مدرسه مکان اجرای برنامه درسی درحالی که به نظر من هر مدرسه خودش یک مکان سیاست گذاری، برنامه ریزی، تدوین و سپس اجرای برنامه درسی در رابطه با طرح تدبیر همراه همین شکل است دیدگاهی که اداره به مدرسه دارد یک دیدگاه اجرایی و صرفاً اجراکننده است در حالی که در مدارس فرصت های مختلف وجود دارد که می توان با پرداختن به این فرصت ها طرح تدبیر پرباری را اجرا کرد." (مدیر، ۹).

"مدیر مدرسه ای که من امسال در آنجا معلم بودم با همکاران رابطه بسیار ضعیفی داشت به شکلی که فقط در حد چند جمله در طول روز با همکاران به شکل دستوری صحبت می کرد به نظرم مدیر باید رویکرد تعاملی و ارتباط داشته باشد هم با همکاران و هم با والدین و هم با ظرفیت های مختلفی که در مدرسه و محله وجود دارد اگر مدیر بتواند تعامل برقرار کند می تواند از این فرصت های مختلفی در مدرسه وجود دارد به نحو احسن استفاده کرده و آن ها را در مدرسه پیاده سازی نماید و در صورت عدم تعامل فرصت های مختلف و گوناگون پیرامون موضوعات مدرسه از بین خواهد رفت." (معلم، ۱۱).

مدیر (۱) بیان داشت که: "من بامطالعه اسناد پیرامون طرح تدبیر احساس می کنم که این طرح به ساحت های مختلف تعلیم و تربیت توجه نکرده است و بیشتر تک ساحتی است. به عبارتی در برنامه ریزی صورت گرفته بخش های مختلف یک مدرسه و یک نظام آموزشی باید با آن سو حرکت کند کمتر مورد توجه واقع شده است به نظرم نیاز است که در این طرح بازنگری صورت پذیرد و این طرح را کامل تر و جامع تر تدوین نمایند.

■ شرایط علی؛ آن دسته از رویدادها و وقایع هستند که بر پدیده ها اثرگذارند. به عبارتی می توان گفت شرایط علی، حوادث و اتفاقاتی است که به وقوع یا رشد و توسعه پدیده محوری می انجامند. تحلیل و بررسی بیانات مشارکت کنندگان نشان داد که شرایط و عوامل علی مؤثر بر طرح تدبیر در مدارس ابتدایی شامل عدم همراهی و مشارکت عوامل طرح، ضعف مدیریتی مدارس، بخشنامه محوری و کمیت گرایی آموزشی است.

در ادامه به نمونه ای از مصاحبه های مرتبط با این بخش اشاره می شود:

معلم (۱۱) در این زمینه بیان داشت: "مدارس دارای پتانسیل های مختلفی برای اجرای طرح تدبیر است. یکی از این پتانسیل ها و ظرفیت ها و اولیا و معلمان هستند. اولیا و معلمان به عنوان ارکان و آموزشی همواره باید مورد توجه و تأکید طرح های آموزشی باشند و اگر مشارکت معلمان

و اولیا در طرح‌های آموزشی کنار گذاشته شود آن طرح با شکست روبرو است و برای اینکه این مشارکت را بتوانیم جلب کنیم باید معلمان، اولیا، و افراد دست‌اندرکار را به مشارکت ترغیب کنیم."

معلم (۸) بیان داشت: "مدیر در اجرای طرح تدبیر و برنامه‌ریزی آن نقش بسیار مهمی دارد اما مشکل ما این است که مدیران ما توانمندی لازم برای این امور را ندارند مدیر باید از قدرت و مهارت برنامه‌ریزی و مدیریت زمان به‌خوبی استفاده نمایند تا طرح به سمت اهداف هدایت شود همچنین مدیر باید بتواند بودجه و منابع مالی که به کار اختصاص پیدا کرده است را به شکل بهینه و صحیح در راستای اهداف طرح مصرف نماید مدیریت هنر استفاده کردن از پتانسیل‌ها و ظرفیت‌ها و داشتن مهارت‌های مختلف است که به‌خصوص در طرح‌های آموزشی از جمله طرح تدبیر این مهارت‌ها به شکل صحیح آن باید مورد استفاده قرار بگیرد. اما ضعف عمده نظام آموزشی ما این است که مدیران توانمند و با مهارت را کنار گذاشتیم و مدیران بخشنامه محور را بر سر کار آورده‌ایم."

■ راهبردها؛ استراتژی‌هایی هستند که باهدف خاصی برای اداره و کنترل پدیده موردنظر صورت می‌پذیرد. در پژوهش حاضر تحلیل مصاحبه‌ها نشان‌دهنده چهار راهبرد شامل بهبود فرهنگ‌سازمانی و جو مدرسه‌ای، تغییر نگرش سیاست‌گذاران، توجه به توسعه فردی مدیران و معلمان و تمرکززدایی مورد تأکید مشارکت‌کنندگان بوده است.

معلم (۱۴) بیان داشت: "یکی از کارهایی که برای اجرای موفق می‌توان انجام داد این است که به معلمان و مدیران موفق در این زمینه انگیزه بدهیم و آن‌ها را برای ادامه فعالیت علاقه‌مند کنیم برای اینکه در سطح مدرسه بتوانیم طرح تدبیر را به شکل مؤثر اجرا کنیم باید به گروه‌های درون مدرسه‌ای و مشارکت اولیا و مربیان توجه داشته باشیم برای این کار می‌توانیم از جلسات هم‌اندیشی بین معلمان و والدین استفاده کنیم." مدیر (۱۲) بیان داشت: "برای اجرای موفق طرح تدبیر و به‌طور کلی طرح‌هایی که در سطح آموزش و پرورش اجرا و برنامه‌ریزی می‌شود باید ما مدیران آگاه، دانا و توانمند داشته باشیم و برای اینکه ما مدیران توانمند داشته باشیم باید آن‌ها تعهد کاری، یادگیری مادام‌العمر و مدیریت زمان را آموزش دیده باشند یکی از هنرهای مدیریت، مدیریت زمان است مدیر باید بتواند زمان را برنامه‌ریزی نموده و به بهترین نحو از آن استفاده کند وگرنه کارهای سازمان و فعالیت‌های سازمانی برای او مشکل خواهد شد."

■ عوامل زمینه‌ای؛ نشان‌دهنده یکسری خصوصیات ویژه است که به پدیده‌هایی دلالت می‌کند و محل حوادث یا وقایع مرتبط با پدیده‌های در طول یک بُعد است که پدیده در آن نهفته است. طرح تدبیر در مدارس نه در خلأ، بلکه در شرایط زمینه‌ای شکل می‌گیرد که بر آن اثرگذار است. مقوله شرایط زمینه‌ای شامل عوامل محیطی - زمینه‌ای مشتمل بر چهار بخش عدم وجود جو حمایتی، ضعف در فرهنگ کار مشارکتی، ضعف در ساختارهای تکنولوژیکی، ساختار متمرکز آموزشی می‌شود.

به‌عنوان نمونه مدیر (۵) بیان داشتند: "مدرسه ماه به‌عنوان مدرسه مجری طرح تدبیر انتخاب شد من به‌عنوان مدیر مدرسه علاقه داشتم که این طرح در مدرسه اجرا بشه ولی لازمه اجرای این طرح در مدرسه، تامین حمایت‌های مالی مربوط به برنامه‌ها بود که این حمایت‌ها در سطح سازمان انجام نگرفت و من در این زمینه احساس تنهایی و بدون حامی داشتم."

معلم (۱۲) بیان کرد: "در آموزش و پرورش و مدرسه به نظر من جای خالی کار گروهی واقعاً مشاهده می‌شود بیشتر طرح‌هایی که نیاز به کار گروهی و تیمی دارند متأسفانه به سرانجام خوبی نمی‌رسند به‌عنوان نمونه فعالیت درس پژوهی کار گروهی است یا همین طرح تدبیر و بازهم برای اجرای آن نیاز به کار گروهی داریم می‌بینیم که به خاطر اینکه کار گروهی است و نیاز است افراد با یکدیگر کار کنند کار به سرانجام نمی‌رسد."

معلم (۷) بیان داشت: مدارس ما از خودشون استقلال کافی و کامل ندارند و درواقع بخشنامه و مسئولین منتظر هستند که بخشنامه و از بالا به پایین و دستور داده به شکل کار را انجام می‌دهند و خودشان خلاقیت و توانایی لازم برای انجام کارها و پیشبرد طرح‌ها را ندارند و همین باعث شده است که مدارس نتوانند سازنده ظاهر شوند علت هم در ساختار آموزشی است که همواره از بالا به پایین دستورها و برنامه‌ها ابلاغ می‌شود و مدارس مجری هستند."

■ عوامل مداخله‌گر (تسهیل‌کننده)؛ شامل شرایط ساختاری هستند که موجب تسهیل در زمینه پدیده و راهبردها می‌شوند. پیاده‌سازی و اجرای طرح تدبیر در مدارس به عوامل مختلفی بستگی داشته و از آن تأثیر می‌پذیرد در میان نظرات مشارکت‌کنندگان وجود برخی عوامل موجب بهبود پیاده‌سازی آن در مدارس می‌شد؛ در این میان با توجه به نظرات مشارکت‌کنندگان سه محور خصوصیات فردی، ویژگی‌های سازمانی و الزامات قانونی منجر به تسهیل این امر می‌شود.

در این زمینه مدیر (۴) بیان داشت: "اینکه یک مدیر خود تخصص و تحصیلات لازم را در زمینه آموزش داشته باشد می‌تواند بسیار به اجرای طرح‌های مختلف از جمله طرح تدبیر یک طرح آموزشی کمک کند مدیرانی که خود تحصیلات و تخصص لازم در این زمینه دارند بهتر و با

جزئیات بیشتری طرح‌ها را متوجه شده و در نتیجه بهتر می‌توانند اجرا کنند به همین دلیل به نظر بنده یکی از ویژگی‌های که باعث شده است این طرح در مدارس اجرا شود تحصیلات و تخصص مدیران است."

مدیر (۵) بیان داشت: "برای اجرای طرح تدبیر بخشنامه‌های فراوانی به مدارس ارسال می‌شد که این بخشنامه‌ها چارچوب، اقدامات و گام‌هایی برای انجام صحیح طرح باید برداشته شد را یادآوری می‌کردند به نظرم این بخش‌ها خیلی کمک کرد که مدیران و معلمان با کار آشنا شده و در واقع سازمان آموزش و پرورش با اختیاری که در زمینه تدوین و ارسال برنامه‌ها داشت توانست این طرح را به خوبی مدیریت کند."

■ عوامل مداخله‌گر (محدودکننده)؛ در بین تجارب مشارکت‌کنندگان، برخی از عوامل سازمانی و انسانی به عنوان محدودکننده یادگیری طرح تدبیر دوره ابتدایی بیان شدند. این عوامل مانع از اثربخشی برنامه‌های مربوط به اهداف پژوهش می‌شوند.

نتایج حاصل از مصاحبه‌ها نشان داد که موانع و چالش‌های آموزش طرح تدبیر را می‌توان در دو دسته اصلی چالش‌های درون‌سازمانی و چالش‌های برون‌سازمانی قرارداد. در بُعد چالش‌های درون‌سازمانی می‌توان مقوله‌ها را در سه دسته چالش‌های موانع ساختاری، موانع آموزشی و مدیریتی، موانع فرهنگی و در بعد چالش‌های برون‌سازمانی در دسته موانع اجتماعی-سیاسی و موانع اقتصادی تقسیم‌بندی نمود.

در این باره، معلم (۳) معتقد است چون ساختار نظام آموزشی قدیمی و سنتی است توانایی اجرای طرح‌های جدید را ندارد. طرح‌های جدید اکثر مبتنی بر رسانه‌های تعاملی و بروز هستند که نظام آموزشی قدیمی قادر به اجرای آن نیست چراکه هم کارکنان و هم تجهیزات آن بروز نیستند.

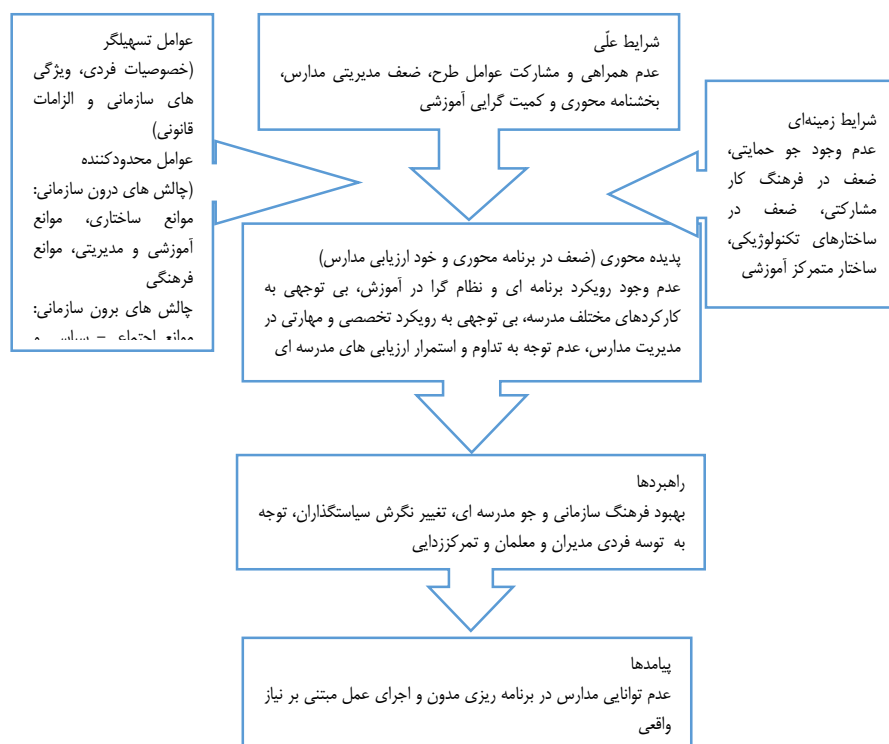
مدیر (۵) بیان داشت که: "وقتی در گزینش و به کارگیری نیروها و ورودی‌های به سازمان دقت نمی‌شود و افراد غیرمتخصص یا بی‌علاقه وارد حرفه معلمی می‌شوند نتیجه این می‌شود که معلم یا مدیر توانایی تخصصی برای اجرای طرح ندارد. اصلاً حتی در صورتی که سازمان به اشتباه یک معلم غیرمتخصص و بی‌علاقه را به کارگیری کرد چرا آموزش‌های حین خدمت این قدر ضعیفه که نمی‌شه به ارتقا توانمندی‌های اون آدم در زمینه خاص بینجامه. متأسفانه سازمان در این زمینه مقصره به نظرم اونا باید در گزینش‌ها دقت کنند و بعد هم آموزش‌های ضمن خدمت مؤثر برگزار کنند نه آموزش‌هایی که هر سال هست و معلمان بهش نیازی ندارند مثلاً همین بحث طرح تدبیر بسیاری از معلمان و مدیران هیچ آشنایی با این طرح ندارند و در نتیجه ما می‌بینیم که طرح ناقص و یا صوری اجرا میشه."

■ پیامدها؛ پیامدهای وضعیت جاری طرح تدبیر در دوره ابتدایی آموزش و پرورش "عدم توانایی مدارس در برنامه‌ریزی مدون و اجرای عمل مبتنی بر نیاز واقعی" طرح‌گریزی مدارس و عدم توجه به برنامه‌ریزی مدون در مدارس است. این مهم زمینه اتلاف استعدادها، پتانسیل‌ها و منابع انسانی و مالی را فراهم می‌کند که باید موردتوجه قرار گیرد.

- مدل پارادایمی برآمده از داده‌ها

با توجه به مؤلفه‌های پدیدار شده از دل داده‌ها، در مورد رخدادها و موفقیت‌ها، تصویر غنی‌تری از مفاهیم و مؤلفه‌ها، فراهم می‌گردد. در رمزگذاری گزینشی، به پالایش یافته‌های قبلی پرداخته می‌شود و با طی این فرایند، چارچوبی نظری پدیدار می‌شود. از میان عوامل شناسایی شده، پارادایم کدگذاری انتخابی انجام شد و بر اساس آن ارتباط خطی میان کد ثانویه و کد محوری پژوهش شامل شرایط علی،

شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها مشخص شد. با توجه به کدگذاری باز، محوری و انتخابی؛ مدل پارادایمی الگوی جاری آموزش طرح تدبیر در دوره ابتدایی در شکل شماره ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. الگوی جاری طرح تدبیر در دوره ابتدایی

پرسش دوم) شاخص‌ها و مؤلفه‌های اثرگذار بر ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی کدامند؟

۱. مؤلفه‌های برنامه‌ای طرح تدبیر

در این کد اصلی، دیدگاه مشارکت‌کنندگان در زمینه مؤلفه‌های برنامه‌ای در ۵ زمینه: ویژگی‌های شخصیتی، مهارت ادراکی، تعهد دینی، آراستگی و ملی‌گرایی، دسته‌بندی شده است.

جدول ۱: مؤلفه‌های برنامه‌ای طرح تدبیر

سؤال تحقیق	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
۱-۱	خودارزیابی مدارس، رویکرد پایین به بالا و عدم تحمیل در طرح تدبیر، توجه به ظرفیت‌های بومی در ارتقا کیفیت درون مدرسه‌ای، اتکا به نظرسنجی و نیازسنجی‌های درون آموزشگاهی در راستای کیفیت‌بخشی، توجه به نیازهای نیروی انسانی (نیازسنجی)، اعمال نظر و دخالت دادن نظر کارکنان در طراحی دوره‌های آموزشی، استفاده از منابع متعدد در کیفیت‌افزایی به طرح‌های جاری مدارس	تمرکززدایی در برنامه	
۱-۲	پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری، غنی‌سازی دوره‌های آموزشی با مباحث علمی جدید، پیوند مباحث آموزشی با مؤلفه‌های پژوهشی و پژوهش محور ساختن مدارس، توجه به برنامه درسی پنهان در مدارس	کیفیت حرفه‌ای	گرایی
۱-۳	توجه به توانایی استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی توسط مدیران و معلمان، ابلاغ و به‌روزرسانی فعالیت‌های اجرایی طرح تدبیر در سامانه متمرکز، کسب مهارت‌های فناورانه، توجه به سواد رسانه‌ای در مدارس، توانایی اشتراک اطلاعات در محیط‌های یادگیری آنلاین، استفاده از ظرفیت آموزش‌های مجازی در برنامه طرح تدبیر، استفاده از فرایندهای پروژه محور مبتنی بر دانش اصیل در طرح تدبیر	توجه به طرح‌های فناورانه	
۱-۴	ایجاد شبکه‌های ارتباطی و تعاملی درون مدرسه‌ای در راستای تشریک‌مساعی، ایجاد شبکه ارتباطی مدیران جهت هم‌افزایی، تشکیل گروه‌های تخصصی در حیطه طرح تدبیر، دعوت از نهادهای مرتبط برای تبادل نظر و هم‌اندیشی	شبکه‌سازی و گفت‌وگو	پروری حرفه‌ای
۱-۵	توجه به طراحی آموزشی طرح تدبیر، استفاده از اصول سازمان‌دهی دانش، طبقه‌بندی اطلاعات، لینک سازی اطلاعات با منابع مختلف، جامعیت بخشی به طرح‌های آموزشی با محوریت طرح تدبیر	سازماندهی دانش	

مؤلفه‌های برنامه‌ای طرح تدبیر

۱-۱. تمرکززدایی در برنامه

به عقیده مشارکت‌کنندگان در پژوهش، طرح تدبیر با اتکا به کارآمدی و توانمندی مدارس در راستای کیفیت‌بخشی به برنامه‌های درون مدرسه‌ای باید نگاه و توجه ویژه‌ای به تمرکززدایی و نفی دیدگاه از بالا به پایین در آموزش‌ها و طرح‌های درون مدرسه‌ای داشته باشد و بدین‌صورت برای خودارزیابی وضعیت کیفی به مدارس کمک می‌کند؛ و باعث می‌شود فعالیت‌های سازمان به سمت بهبود مستمر هدایت شوند. در همین راستا کدهای به‌دست‌آمده ذیل عنوان تمرکززدایی در برنامه‌های طرح تدبیر شامل، خودارزیابی مدارس، رویکرد پایین به بالا و عدم تحمیل در طرح تدبیر، توجه به ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های بومی در ارتقا کیفیت درون مدرسه‌ای، اتکا به نظرسنجی و نیازسنجی‌های درون آموزشگاهی در راستای کیفیت‌بخشی، توجه به نیازهای نیروی انسانی (نیازسنجی)، اعمال نظر و دخالت دادن نظر کارکنان در طراحی دوره‌های آموزشی، استفاده از منابع متعدد در کیفیت‌افزایی به طرح‌های جاری مدارس احصا شدند. این مؤلفه‌ها با توانمندسازی مدارس و استفاده از ظرفیت‌های ایشان به کیفیت‌گرایی و اجرای بهتر طرح تدبیر می‌انجامد. در همین راستا مدیر (۳) بیان داشت:

" برای ارزیابی وضعیت کیفی مدرسه و اجرای طرح تدبیر، بهترین نهاد و بهترین افراد، خود مدیر و معلمان درون مدرسه هستند. ایشان به وضعیت قبلی و فعلی مدرسه آگاه بوده و از میزان اجرای فعالیت‌های درون مدرسه به‌خوبی آگاهی دارند و می‌توانند به ارزیابی صحیح بپردازند."

۱-۲. کیفیت‌گرایی حرفه‌ای

کیفیت و کیفیت‌بخشی از ملزومات هر نظام آموزشی برای دستیابی به اهداف آن در چارچوب صحیح است و توجه به آن به شکلی در جوامع مختلف مدنظر قرار گرفته است که تضمین کیفیت و گواهی‌های مرتبط با آن به ستون اصلی در مؤسسات آموزشی تبدیل شده است و کسب گواهی‌های کیفیتی برایشان مدنظر است. طرح تدبیر نیز در راستای همین اصل یکی از اهداف و ابعاد مهم برنامه‌ای خود را به عقیده مشارکت‌کنندگان در طرح، کیفیت‌گرایی حرفه‌ای می‌داند. ذیل این عنوان، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری، غنی‌سازی دوره‌های آموزشی با مباحث علمی جدید، پیوند مباحث آموزشی با مؤلفه‌های پژوهشی و پژوهش محور ساختن مدارس، توجه به برنامه درسی پنهان در مدارس قرار دارند که نشان‌دهنده ابعاد کیفیتی برنامه‌های طرح تدبیر هستند. در همین راستا مشارکت‌کننده (۴) بیان داشت:

" ما الان چندین ساله که در نظام آموزشی برنامه‌های ضمن خدمت و ساعات ضمن خدمت فراوانی راداریم حالا باید ببینیم مشکل کار کجاست که اهداف محقق نشد، در زمینه ارزیابی مدارس و طرح تدبیر هم بهتره که آسیب‌شناسی صورت بگیره و ریشه‌یابی بشه که مشکل معلمان و فراگیران بیشتر تو کدوم قسمته، بهتره به‌جای این‌که داریم رفع تکلیف می‌کنیم و صرفاً به برطرف سازی مشکلات روی کاغذ می‌پردازیم بیایم و بررسی کنیم آیا این مشکل رو به حل شده یا صرفاً داریم با دوره‌های مختلف سر خودمون گرم می‌کنیم."

۱-۳. توجه به طرح‌های فناورانه

مهارت‌هایی که افراد را برای استفاده مؤثر از فضای دیجیتال آماده ساخته و به آن‌ها فرهنگ استفاده از رسانه‌ها را نشان می‌دهد می‌تواند در طرح تدبیر، تسهیل‌گر و کمک‌کننده باشند. به کمک فناورانه سازی طرح تدبیر می‌توان ابعاد هدایتگری و نظارت را در طول فرایند توزیع نموده و به اهداف طرح، بهتر دست یافت. ذیل این عنوان، کدهای توجه به توانایی استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی توسط مدیران و معلمان، ابلاغ و به‌روزرسانی فعالیت‌های اجرایی طرح تدبیر در سامانه متمرکز، کسب مهارت‌های فناورانه، توجه به سواد رسانه‌ای در مدارس، توانایی اشتراک اطلاعات در محیط‌های یادگیری آنلاین، استفاده از ظرفیت آموزش‌های مجازی در برنامه طرح تدبیر، استفاده از فرایندهای پروژه محور مبتنی بر دانش اصیل در طرح تدبیر عنوان شدند. مدیر (۲) با اشاره به استفاده از ظرفیت آموزش‌های مجازی برای طرح تدبیر بیان داشت:

"طرح تدبیر به دنبال کیفیت‌بخشی و به‌نوعی تعالی سازمانی برای مدارس است. پس بهتر است که جنبه‌های مختلف این طرح و ابعاد زیربنایی آن به کمک آموزش‌های مجازی برای مشارکت‌کنندگان و مدیران مدارس روشن شود. همچنین میشه از فناوری برای نظارت مستمر و ارائه بازخوردهای راهگشا هم استفاده کرد."

۱-۴. شبکه‌سازی و گفتمان پروری حرفه‌ای

از دیگر راهبردهای مؤثر بر موضوع، شبکه‌سازی و تعامل است. شبکه‌سازی باعث می‌شود بتوانیم از ظرفیت افراد مختلف، دانش و تجربه آن‌ها استفاده بهینه ببریم. در طرح تدبیر هم برنامه‌های این طرح باید به دنبال تشریک‌مسابی و به اشتراک‌گذاری نظرات و ایده‌های مختلف در راستای اجرای بهتر طرح باشد. ذیل این عنوان در مؤلفه‌های برنامه‌ای طرح تدبیر، کدهای ایجاد شبکه‌های ارتباطی و تعاملی درون مدرسه‌ای در راستای تشریک‌مسابی، ایجاد شبکه ارتباطی مدیران جهت هم‌افزایی، تشکیل گروه‌های تخصصی در حیطه طرح تدبیر، دعوت از نهادهای مرتبط برای تبادل نظر و هم‌اندیشی به دست آمدند. در همین راستا، معلم (۴) بیان داشت:

"الان با توجه به گسترش رسانه‌ها و به وجود آمدن فضای باز ارتباطی، می‌توان از این فرصت استفاده کرد و با افرادی که در زمینه طرح تدبیر و کیفیت‌بخشی به فعالیت‌های درون مدرسه خودشان فعال هستند دعوت کرد تا برای معلمان رفع ابهام کنن در این زمینه و دانش و آگاهی‌شون در این زمینه بالا ببرن. همچنین خود معلمان مثل مدرسه که من درش هستم می‌توانند همراه یک جلسه هم‌اندیشی داشته باشند و پیرامون سؤالات و ابهاماتی که درباره کیفیت‌بخشی به مدرسه و کلاس درس یا وضعیت دانش آموزان و مشکلات آموزش هست صحبت کنند و با مشورت با همدیگه مشکلات خودشان مرتفع کنن"

۱-۵. سازمان‌دهی دانش

از دیگر مؤلفه‌های برنامه‌ای که مشارکت‌کنندگان در پژوهش به آن اشاره داشتند سازمان‌دهی دانش است. سازمان‌دهی دانش از جمله محورهای آموزش و به‌طور کلی محورهای اصلی آموزش‌های سازمانی است که سبب می‌شود دانش برنامه و طرح، از پیوستگی و انسجام خوبی برای اثربخشی بیشتر برخوردار باشد. این مؤلفه مشتمل بر مضامینی همچون توجه به طراحی آموزشی طرح تدبیر، استفاده از اصول سازمان‌دهی دانش، طبقه‌بندی اطلاعات، لینک سازی اطلاعات با منابع مختلف، جامعیت بخشی به طرح‌های آموزشی با محوریت طرح تدبیر بود. در همین راستا مدیر (۴) بیان داشت: دوره‌های طرح تدبیر باید از سرفصل‌های سازمان‌یافته و محتوای به هم مرتبط تشکیل شوند در غیر این صورت معلمان و مدیران دچار نوعی سردرگمی و احساس پوچی نسبت به محتوا خواهند شد که بسیار در اثربخشی دوره هم تأثیرگذار است."

۲. مؤلفه‌های مدیریتی ارزیابی طرح تدبیر

مشارکت‌کنندگان در این زمینه اذعان داشتند که از ابعاد مهم و تأثیرگذار در اثربخشی حیطه موضوعی، توجه ابعاد مدیریتی طرح تدبیر است. چراکه همچون سایر فرایندهای آموزشی و نظارتی، طرح تدبیر نیز بدون مدیریت و توجه به ابعاد مدیریتی از منصفه اثربخشی خارج خواهد شد و دچار ازهم‌گسیختگی خواهد گشت. لذا در بحث از مدیریت آن باید مؤلفه‌هایی را مدنظر قرار داد که رعایت این مؤلفه‌ها باعث کارایی و اثربخشی فرایند آموزشی-آموزشگاهی است. مفاهیم بدست آمده از مصاحبه‌ها در این زمینه به شرح ذیل است:

جدول ۲: مؤلفه‌های مدیریتی ارزیابی طرح تدبیر

سؤال تحقیق	کد باز	کد محوری	کد منتخب
۱-۲	پایبندی به اجرای صحیح طرح، توجه به مقررات آموزشی-اداری، اجرای آیین نامه های اداری، عدالت در ارزیابی ها و اجرای آیین نامه های طرح تدبیر، توجه به معضلات آموزشی-مدیریتی و حل آن با رویکردهای پژوهشی مناسب، بهره گیری از نتایج طرح های کیفیت بخشی و رعایت اصول و اخلاق حرفه ای	توجه به چارچوب های طرح تدبیر	مؤلفه های مدیریتی ارزیابی طرح تدبیر
۲-۲	تعهد حرفه ای (پایبندی به اصول حرفه ای در سازمان)، تعهد ارزشی (پایبندی به ارزش های سازمانی)، مسئولیت پذیری، علاقه به کار، وجدان کاری و رجحان منافع سازمانی بر فردی، متعهد سازی عوامل درون مدرسه ای در راستای اجرای بهتر برنامه های طرح تدبیر	ایجاد تعهد سازمانی درون مدرسه ای	
۲-۳	داشتن برنامه و چشم انداز متناسب برای اجرای طرح، طراحی و اجرای راهبردهای تربیتی-آموزشی، عضویت فعال در گردهمایی های علمی مربوط به طرح تدبیر، توجه به توسعه حرفه-ای معلمان، ایجاد زمینه حرفه ای در مدرسه و به روز رسانی فعالیت های طرح	توجه به توسعه حرفه-ای	
۲-۴	دانش رهبری و مدیریت آموزشی در اجرای طرح تدبیر، داشتن توانایی استفاده از مدیریت دانش برای تسهیم فعالیت های طرح تدبیر، آشنایی کامل با آیین نامه ها و اشتراک دانش و تسلط بر رویکردهای آموزشی، آشنایی به برنامه های تعالی سازمانی و کاربرست آن در آموزش	تخصص حرفه ای مدیران	
۲-۵	زمینه سازی برای اجرای طرح های مرتبط، جذب منابع مالی و مادی برای اجرای طرح، پرهیز از اسراف و تجمل گرایی، به کارگیری معلمان و آموزشگران مجرب، فراهم سازی فضای فناورانه برای اجرای هر چه بهتر طرح تدبیر	بستر سازی مناسب	

۱-۲ توجه به چارچوب های طرح تدبیر

توجه به چارچوب های طرح های آموزشی، از اصول مدون حقوق اداری در قانون مدیریت خدمات کشوری است و با توجه به اینکه طرح تدبیر، مبنایی برای نهادینه سازی ارزش های سازمانی و ارتقا کیفیت است، توجه به چارچوب های طرح از جمله ویژگی های مهم آن به حساب می آید. مشارکت کنندگان در پژوهش پایبندی به اجرای صحیح طرح، توجه به مقررات آموزشی-اداری، اجرای آیین نامه های اداری، عدالت در ارزیابی ها و اجرای آیین نامه های طرح تدبیر، توجه به معضلات آموزشی-مدیریتی و حل آن با رویکردهای پژوهشی مناسب، بهره گیری از نتایج طرح های کیفیت بخشی و رعایت اصول و اخلاق حرفه ای را از جمله چارچوب های طرح تدبیر عنوان کردند که برای اجرای بهتر طرح باید مدنظر قرار گیرد. در این زمینه مدیر (۴) بیان داشت:

"در مدیریت جریان آموزش و به خصوص اجرای طرح های آموزشی و نظارتی همچون طرح تدبیر، باید چارچوب ها را به خوبی شناخت و ملاک ها و معیارهای اجرای صحیح طرح را مدنظر قرارداد. باید توجه به این عوامل به عنوان یک اصل مدنظر قرار گیرد تا در طول فرایند و سایر ابعاد سازمانی نیز بتوان جاری و ساری شدن کیفیت را مشاهده نمود."

۲-۲ ایجاد تعهد سازمانی درون مدرسه ای

تعهد مدیران به سازمان و حرفه خویش منجر به پیامدهای سودمندی برای سازمان می شود. تعهد سازمانی و حرفه ای به معنای پذیرش و باور هدف های سازمان، میل به تلاش زیاد در راستای سازمان و میل به ماندن در سازمان است. حال برای اجرای هر چه بهتر و ارزیابی طرح تدبیر یکی از مؤلفه های اساسی، تعهد سازمانی مدیران و ارکان آموزش است. یکی از محورهای مدیریتی از دیدگاه مشارکت کنندگان در پژوهش، تعهد مدیران و معلمان به اجرا و نهادینه سازی کیفیت در مدرسه است. مشارکت کنندگان در پژوهش در این زمینه به مؤلفه های مختلفی از جمله، تعهد حرفه ای (پایبندی به اصول حرفه ای در سازمان)، تعهد ارزشی (پایبندی به ارزش های سازمانی)، مسئولیت پذیری، علاقه به کار، وجدان کاری و رجحان منافع سازمانی بر فردی در اجرای طرح تدبیر، متعهد سازی عوامل درون مدرسه ای در راستای اجرای بهتر برنامه های طرح تدبیر اشاره داشتند. در این زمینه مدیر (۳) بیان داشت:

"این که در بحث از مدیریت دوره ها و به خصوص طرح تدبیر، تعهد مدیران نسبت به سازمان دیده شود باعث می شود باعلاقه بیشتری کار خود را دنبال نموده و با مسئولیت پذیری، بستری مناسب برای ارتقا کیفیت در بخش های مختلف مدرسه فراهم آید."

۲-۳ توجه به توسعه حرفه ای

توجه به توسعه حرفه ای و فراهم کردن زمینه توسعه یافتگی برای همکاران و کارکنان از دیگر محورهای مدیریتی با توجه به دیدگاه مشارکت کنندگان در پژوهش بود. توسعه حرفه ای معلمان و مدیران باعث می شود بخش عمده ای از کیفیت بخشی به درستی در مدرسه جریان یابد. در این زمینه به مؤلفه هایی چون، داشتن برنامه و چشم انداز متناسب برای اجرای طرح، طراحی و اجرای راهبردهای تربیتی-آموزشی، عضویت فعال در گردهمایی های علمی مربوط به طرح تدبیر، توجه به توسعه حرفه ای معلمان، ایجاد زمینه حرفه ای در مدرسه و به روز رسانی فعالیت های

طرح اشاره شد. در این زمینه معلم (۳) بیان داشت: "یکی از ابعاد مدیریتی در طرح تدبیر اینه که توجه به توسعه حرفه‌ای همکاران سازمانی داشته باشی یعنی مدیر باید بتونه فضا و بستر را برای توسعه حرفه‌ای اعضا و کارکنان مناسب‌سازی کنه و هنگامی که افراد این مهم را نهاده‌سازی کنند خودبه‌خود چارچوب‌های کیفی در سازمان متجلی میشه و بعد ارزیابی آن‌ها نیز پربارتر خواهد بود"

۲-۴- تخصص حرفه‌ای مدیران

داشتن تخصص یکی از لازمه‌های انجام موفق هر حرفه‌ای است. با توجه به اینکه طرح تدبیر ناظر بر ابعاد کیفیتی و بالأخص مهارت‌های مدیران در مدارس است، تخصص حرفه‌ای مدیران می‌تواند به اجرا و ارزیابی هر چه بهتر طرح بینجامد. در بین نظرات مشارکت‌کنندگان در پژوهش دانش رهبری و مدیریت آموزشی در اجرای طرح تدبیر، داشتن توانایی استفاده از مدیریت دانش برای تسهیم فعالیت‌های طرح تدبیر، آشنایی کامل با آیین‌نامه‌ها و اشتراک دانش و تسلط بر رویکردهای آموزشی، آشنایی به برنامه‌های تعالی سازمانی و کاربست آن در فضای آموزشی اشاره داشتند. در همین راستا مدیر (۲) بیان داشت: "این که طرح تدبیر تمرکز زیادی بر مدیریتی مدرسه داشته و بالأخص این که مدیران خودشان ساختارهای درونی مدرسه را رهبری می‌کنند و به‌عنوان ناخدای این کشتی، مدیریت کیفیت را در مدرسه انجام می‌دهند، پس نقش تخصص خودشان در این زمینه خیلی بارزتر از بقیه نقش‌های درون مدرسه است." یا مدیر (۱) بیان داشت: "مدیر در اجرای طرح تدبیر و برنامه‌ریزی آن نقش بسیار مهمی دارد اما مشکل ما این است که مدیران ما توانمندی لازم برای این امور را ندارند مدیر باید از قدرت و مهارت برنامه‌ریزی و مدیریت زمان به‌خوبی استفاده نمایند تا طرح به سمت اهداف هدایت شود همچنین مدیر باید بتواند بودجه و منابع مالی که به کار اختصاص پیدا کرده است را به شکل بهینه و صحیح در راستای اهداف طرح مصرف نماید مدیریت هنر استفاده کردن از پتانسیل‌ها و ظرفیت‌ها و داشتن مهارت‌های مختلف است که به‌خصوص در طرح‌های آموزشی از جمله طرح تدبیر این مهارت‌ها به شکل صحیح آن باید مورد استفاده قرار بگیرد."

۲-۵- بسترسازی مناسب

از دیگر محورهایی که در ابعاد مدیریتی مدیران، مدنظر مشارکت‌کنندگان بود بسترسازی مناسب جهت تسهیل اجرای طرح بود. مدیران با بسترسازی و اجرای هر چه بهتر اصول طرح تدبیر می‌توانند زمینه را برای اجرای طرح و درونی سازی کیفیت در مدرسه فراهم سازند. در این زمینه مشارکت‌کنندگان در پژوهش به مؤلفه‌هایی چون؛ زمینه‌سازی برای اجرای طرح‌های مرتبط، جذب منابع مالی و مادی برای اجرای طرح، پرهیز از اسراف و تجمل‌گرایی، به‌کارگیری معلمان و آموزشگران مجرب، فراهم‌سازی فضای فناورانه برای اجرای هر چه بهتر طرح تدبیر، اشاره کردند. معلم (۲) در این زمینه بیان داشت: "برای اجرای موفق طرح تدبیر و به‌طور کلی طرح‌هایی که در سطح آموزش و پرورش، فراهم ساختن بستر مدرسه برای اجرا و برنامه‌ریزی بسیار مؤثر است. باید ما مدیران آگاه، دانا و توانمند داشته باشیم و برای اینکه ما مدیران توانمند داشته باشیم باید آن‌ها تعهد کاری، یادگیری مادام‌العمر و مدیریت زمان را آموزش دیده باشند یکی از هنرهای مدیریت، مدیریت زمان است مدیر باید بتواند زمان را برنامه‌ریزی نموده و به بهترین نحو از آن استفاده کند و گرنه کارهای سازمان و فعالیت‌های سازمانی برای او مشکل خواهد شد"

۳. مؤلفه‌های راهبرد محور طرح تدبیر

مشارکت‌کنندگان در پژوهش معتقد بودند که از ابعاد مهم و تأثیرگذار در اثربخشی حیطه موضوعی، توجه ابعاد راهبردی طرح تدبیر است. این بخش از پژوهش معطوف به مؤلفه‌های آموزشی و ملاحظات راهبردی پیرامون آن است. مفاهیم بدست آمده از مصاحبه‌ها در این زمینه به شرح ذیل است:

جدول ۳: مؤلفه‌های راهبرد محور طرح تدبیر

مؤلفه‌های راهبرد محور طرح تدبیر	۳-۱	استفاده از روش‌های فعال مدیریتی، خود راهبری و خودتنظیمی در اجرای طرح، مسئولیت سپاری به عوامل درون مدرسه‌ای، افزایش نقش معلمان در کیفیت‌بخشی به فعالیت‌های مدرسه‌ای، مدیریت الهام‌بخش و هدفمند، اعمال روش‌های مدیریت چابک	توجه به سازنده گرایی در طرح تدبیر
	۳-۲	احترام گذاشتن به تفاوت‌های درون مدرسه‌ای و بین مدرسه‌ای، استقرار فرهنگ خودتصحیحی در مدارس، استفاده از ظرفیت‌های یادگیری مادام‌العمر در طرح تدبیر، پرهیز از یکسان انگاری و توتالیسم آموزشی در مدارس، توسعه توانمندی درون مدرسه‌ای در کیفیت‌بخشی، هدایت فعالیت مدرسه به کمک منتورینگ و کوچینگ	بهبود فرهنگ درون مدرسه‌ای

۳-۳	توجه به ارزش‌های اخلاقی در طرح تدبیر، بسترسازی پرورش صفات اخلاقی، توجه به طراحی کیفی اخلاق محور، رعایت اخلاق در فرایندهای طرح تدبیر به‌خصوص انتشار و تسهیم دانش، رعایت اصول اخلاقی در مدیریت هدفمند	توجه به اخلاق آموزشی
۳-۴	پایداری نتایج اساسی و مهم، تأکید بر بازخوردهای کیفی در حین اجرای طرح، توجه به زمان‌بندی در بازخورد دهی، استفاده از روش‌های ارزشیابی تکوینی به‌جای پایانی، تأکید بر فرایند به‌جای فرآورده در بازخوردها، استفاده از خودارزیابی در طرح‌های کیفی	ارائه بازخورد و راهکار مؤثر
۳-۵	واسپاری نقش‌های پژوهشی به مدارس در راستای کیفیت‌بخشی، استفاده از روش‌های جدید در کیفیت، ارائه تکالیف پژوهشی به مدارس، مدیریت دانش مبتنی بر پژوهش، به‌کارگیری روش پروژه در مدرسه، کیفیت‌بخشی به جلسات شورای معلمان	تلفیق طرح و پژوهش

۳-۱ توجه به سازنده‌گرایی در طرح تدبیر

سازنده‌گرایی از نظریه‌های جدید و منحصر به فرد یادگیری است. سازنده‌گرایی بیان می‌کند که فراگیر باید در محیط یادگیری فعال باشد. مهارت‌های اجتماعی و بین فردی را در خود ایجاد کند. از یادگیری لذت برد، از محتوای آموخته شده درک داشته باشد و یاد بگیرد که به شیوه مؤثر فکر کند. دانستن چگونه فکر کردن، تصمیم‌گیری فرد را در موارد دنیای واقعی افزایش می‌دهد و باعث ایجاد مهارت‌های اجتماعی و بین فردی می‌شود. در چشم‌انداز سازندگی، معلمان نیاز دارند که یادگیری فعال را تسهیل کنند و با فراگیران تعامل اجتماعی داشته باشند. در همین راستا، سازنده‌گرایی در طرح تدبیر نیز از رویکردها و راهبردهایی است که کمک می‌کند طرح و اهداف آن متناسب با فضای مدرسه‌ای از درون مدرسه و با توجه به پتانسیل‌های هر مدرسه رشد یابد. در این زمینه با توجه به دیدگاه مشارکت‌کنندگان مؤلفه‌هایی چون استفاده از روش‌های فعال مدیریتی، خود راهبری و خودتنظیمی در اجرای طرح، مسئولیت سپاری به عوامل درون مدرسه‌ای، افزایش نقش معلمان در کیفیت‌بخشی به فعالیت‌های مدرسه‌ای، مدیریت الهام‌بخش و هدفمند، اعمال روش‌های مدیریت چابک موردتوجه بود. در این زمینه مدیر (۷) بیان داشت: "آموزه‌های دینی ما همواره ما را به خود سنجی و بررسی وضعیت خود دعوت کردند اما در زندگی روزمره کمتر به این بحث و موضوع می‌پردازیم به‌عنوان مثال در همین طرح تدبیر نیاز است که مدیران خودشان مدارس خود را ارزیابی کنند و وضعیت مدرسه خود را از نظر میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌هایی که تدوین کردند خودشان به دست آورد اما این موضوع کمتر موردبررسی و تأکید قرار گرفته است و بیشتر به خود برنامه و برنامه‌ریزی توجه می‌شود درحالی‌که ارزیابی مستمر و پیوسته کار نیز یکی از ارکان مهم طرح تدبیر است."

۳-۲ بهبود فرهنگ درون مدرسه‌ای

مدارس دارای جو و فرهنگ مخصوص به خود هستند و این فرهنگ به‌مانند شخصیت افراد، در مدارس مختلف با یکدیگر تفاوت دارد. در طرح تدبیر، فرهنگ درون مدرسه‌ای باید به سمت کیفیت‌بخشی و بهبود نظام‌مند حرکت کند و با سایر بخش‌های طرح هماهنگ شود. به‌واقع اگر فرهنگ درون مدرسه‌ای ضعف داشته باشد، طرح تدبیر یا ناقص اجرا خواهد شد و یا اهداف واقعی خود را تحقق نخواهد بخشید. پس برای ارزیابی طرح تدبیر یکی از مؤلفه‌های اساسی و مهم، بهبود فرهنگ درون مدرسه‌ای است. مشارکت‌کنندگان در پژوهش در این زمینه به مؤلفه‌های مختلفی از جمله، احترام گذاشتن به تفاوت‌های درون مدرسه‌ای و بین مدرسه‌ای، استقرار فرهنگ خودتصحیحی در مدارس، استفاده از ظرفیت‌های یادگیری مادام‌العمر در طرح تدبیر، پرهیز از یکسان انگاری و توتیتالیسم آموزشی در مدارس، توسعه توانمندی درون مدرسه‌ای در کیفیت‌بخشی اشاره داشتند.

به‌عنوان مثال مدیر (۱) در این رابطه بیان داشت: "آنچه در سطح آموزش و پرورش و طرح‌های آن مدنظر است و می‌تواند بسیار کمک‌کننده باشد این است که بتوانیم از تجربیات همکاران و مدیران توانمند که در طول سالیان سال این تجربیات را کسب کردند استفاده کنیم برای استفاده از این تجربیات نیاز به بسترسازی برای انتقال تجربیات داریم که به نظر من می‌توانیم با مربیگری و ایجاد فضای کوچینگ این انتقال تجربه شکل صحیح انجام دهیم بالاخره مدارس و مدیرانی که مجری این طرح بودند تجربیات بسیار مفیدی را در راستای اجرای طرح و در زمانی که مجری این طرح بودند دارند و می‌توانیم با انجام این فعالیت‌ها به سمت انتقال مؤثر تجارب تربیتی حرکت کنیم و هر سال بتوانیم طرح‌ها را به شکل کامل‌تر و موفق‌تر اجرا کنیم."

۳-۳ توجه به اخلاق آموزشی

توجه اخلاق و اخلاق آموزشی از جمله راهبردهایی است که در طرح تدبیر مطرح است. اخلاق آموزشی و لحاظ نمودن مباحث اخلاقی در طرح تدبیر به اجرای بهتر و چارچوب محور این طرح می‌انجامد و از سندسازی و بیراهه رفتن جلوگیری می‌کند. به همین دلیل یکی از مؤلفه‌های این پژوهش نیز به حساب می‌آید. در این زمینه به مضامینی چون توجه به ارزش‌های اخلاقی در طرح تدبیر، بسترسازی پرورش صفات اخلاقی، توجه به طراحی کیفی اخلاق محور، رعایت اخلاق در فرایندهای طرح تدبیر به‌خصوص انتشار و تسهیم دانش، رعایت اصول اخلاقی در مدیریت هدفمند اشاره شده است.

در این زمینه مدیر (۵) بیان داشت: "طرح تدبیر اگر در چارچوب اخلاق جای نگیرد نه از بعد پرورشی و نه از بعد آموزشی دارای جایگاه نیست چرا که در این بستر امکان تقلب گسترده، بی‌توجهی به کلاس درس و سایر مضامین خارج از حدود اخلاق در کیفیت‌بخشی به فعالیت‌های مدرسه‌ای وجود دارد."

۳-۴ ارائه راهکارها و بازخوردهای مؤثر

نظریات مرتبط با طرح تدبیر که توسط مشارکت‌کنندگان در پژوهش بیان گردید، یکی از ارکان اصلی در راستای ایجاد تغییرات مؤثر را عنصر بازخورد دهی و ارائه راهکارهای اثربخش می‌دانست. باید توجه داشت که بازخورد دهی به جهت تصحیح رفتار و ماندگاری است و این اصل در اصول روانشناسی ارزشیابی نیز مورد تأکید قرار گرفته است (Rezamard and Etemadolslami, ۲۰۱۳). در این زمینه مشارکت‌کنندگان به مؤلفه‌هایی چون پایداری نتایج اساسی و مهم، تأکید بر بازخوردهای کیفی در حین اجرای طرح، توجه به زمان‌بندی در بازخورد دهی، استفاده از روش‌های ارزشیابی تکوینی به جای پایانی، تأکید بر فرایند به جای فرآورده در بازخوردهای طرح تدبیر، استفاده از راهبردهای خودارزیابی در طرح‌های کیفی اشاره داشتند.

در همین رابطه مدیر (۴) بیان داشت: "بر اساس این اصل طراحی راهبرد سنجش کیفیت مدارس باید مرتبط با این باشد که چگونه اطلاعات مرتبط با طرح تدبیر به شیوه درست ارزیابی و راهکارهای مؤثر و اثربخش در این راستا ارائه شده است."

۳-۵ تلفیق طرح و پژوهش

تلفیق طرح تدبیر با پژوهش و پژوهش محور کردن مراکز آموزشی موردتوجه نظام‌های آموزشی در این طرح است. تلفیق آموزش و پژوهش سبب عملی ساختن و مبتنی ساختن آموزش‌ها بر دنیای واقع و فرایند حل مسئله می‌گردد. پژوهش و استفاده از رویکردهای آن در طرح تدبیر باعث می‌شود کیفیت و تعالی درون مدرسه‌ای به سمت آزمایش و خطا صحیح و یا استفاده از یافته‌های پژوهشی مناسب رهنمون شود. در این زمینه مشارکت‌کنندگان به مؤلفه‌هایی چون؛ واسپاری نقش‌های پژوهشی به مدارس در راستای کیفیت‌بخشی، استفاده از روش‌های جدید در کیفیت، ارائه تکالیف پژوهشی به مدارس، مدیریت دانش مبتنی بر پژوهش، به‌کارگیری روش پروژه در مدرسه، کیفیت‌بخشی به جلسات شورای معلمان در راستای طرح تدبیر اشاره داشتند.

مدیر (۵) در این باره بیان داشت: "طرح تدبیر باید به عنوانی طرحی تعالی ساز در مدارس به سمت شیوه‌های پژوهش محور حرکت کند و استفاده از روش‌های پژوهشی و یافته‌های پژوهش‌های پیشین را سرلوحه کار خود قرار دهد."

۴. مؤلفه‌های زمینه‌ای طرح تدبیر

مشارکت‌کنندگان در این باره اذعان داشتند که زیرساخت‌ها و زمینه‌های اجرایی طرح تدبیر می‌توانند در پیشبرد اهداف آن سهیم باشند. عوامل ساختاری متشکل از بخش‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری است که دسترسی به طرح تدبیر و کیفیت‌بخشی به نظام ارزیابی و تعالی درون مدرسه‌ای را تسهیل می‌نمایند. مفاهیم به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها در این زمینه به شرح ذیل است:

جدول ۴: مؤلفه‌های زمینه‌ای طرح تدبیر

۴-۱ توجه به زیر نظام‌های مدرسه‌ای، برگزاری جلسه شورای طرح تدبیر در راستای هماهنگ‌سازی فعالیت‌ها، توجه به ظرفیت‌های درون مدرسه‌ای، تأمین و تخصیص منابع مالی به طرح تدبیر، ایجاد ارزش و اهداف مشترک درون مدرسه‌ای، توجه به طراحی‌های کیفیت بخش، رهبری و مدیریت فرایندهای درون مدرسه‌ای	انسجام‌بخشی به فعالیت‌های درون مدرسه‌ای
۴-۲ فراهم‌سازی بسترهای ارتباط درون مدرسه‌ای، استفاده از روش‌های تعاملی (پروژه و گروه‌بندی)، فعال‌سازی دانش آموزان، استفاده از سازوکارهای ارتباط محور در آموزش‌های	همکاری و همفکری برنامه محور

طرح تدبیر (انجمن، چت و اتاق‌های ارتباطی)، توجه به نظرات و ایده‌های مطروحه پیرامون طرح تدبیر، امکان تعامل در فضای مدرسه، استفاده از خرد جمعی در راستای کیفیت‌بخشی	
۴-۳	ایجاد تعهد سازمانی، توجه به جنبه‌ها و حیطه‌های وظائف افراد، لزوم پاسخگویی و رصد میزان تحقق اهداف، واسپاری مسئولیت‌های فردی در راستای اهداف طرح، ارائه اختیار و مسئولیت به شکل توأمان و متعادل، توجه به تمام ارکان مسئولیتی در حیطه اهداف طرح
پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری مبتنی بر عمل	
۴-۴	ایجاد و تقویت دانش رهبری و مدیریت آموزشی، داشتن توانایی استفاده از مدیریت دانش برای تسهیم، آشنایی کامل با آیین‌نامه‌ها و اشتراک دانش و تسلط بر رویکردهای طرح و برنامه، توانایی انتقال دانش به محیط مدرسه‌ای، توأمان سازی نظریه و عمل در طرح تدبیر
مدیریت دانش در طرح تدبیر	
۴-۵	استمرار و مداومت در نظارت بر طرح تدبیر، توجه به سطوح خرد، میانی و کلان در بررسی و نظارت بر طرح، نگاه فرایندی به طرح تدبیر، ارائه راهکار حین انجام طرح، بررسی جنبه‌های مختلف اجرایی طرح و عدم تمرکز بر جنبه‌های ظاهری، توجه به نتایج کمی و کیفی طرح
نظارت مستمر و جامع	

۱-۴. انسجام‌بخشی به فعالیت‌های درون مدرسه‌ای

طرح تدبیر بدون توجه به بخش‌های مختلف درون مدرسه و فعالیت‌های آن امکان بروز و نمو نخواهد داشت. به عقیده مشارکت‌کنندگان در پژوهش، انسجام‌بخشی به فعالیت‌های درون مدرسه کمک خواهد کرد طرح تدبیر به شکل یک فرهنگ‌سازمانی در مدرسه شناخته شود و تمام ارکان مدرسه را برای اجرای هر چه بهتر طرح آماده می‌سازد. در همین رابطه مضامین توجه به زیر نظام‌های مدرسه‌ای، برگزاری جلسه شورای طرح تدبیر در راستای هماهنگ‌سازی فعالیت‌ها، توجه به ظرفیت‌های درون مدرسه‌ای، تأمین و تخصیص منابع مالی به طرح تدبیر، ایجاد ارزش و اهداف مشترک درون مدرسه‌ای، توجه به طراحی‌های کیفیت بخش، رهبری و مدیریت فرایندهای درون مدرسه‌ای شناسایی شدند. مدیر (۲) در ارتباط با انسجام فعالیت‌های درون مدرسه بیان داشت: "طرح تدبیر نیاز به برنامه‌ریزی مدون و رعایت وحدت جمعی و انسجامی دارد. اما اکنون چیزی که در مدارس تحت عنوان طرح تدبیر اجرا می‌شود بیشتر بر تعیین اهداف متمرکز است درحالی‌که علاوه بر تعیین اهداف فعالیت‌های مختلف و گوناگون دیگری همچون تحلیل وضع موجود، به دست آوردن اولویت‌ها و اولویت‌بندی نیازها، هدف‌گذاری، شناسایی ظرفیت‌ها و میزان قابلیت اجرایی برنامه‌ها هم باید مدنظر قرار بگیرد اما طرح تدبیری که اکنون اجرا می‌شود بیشتر تعیین نیاز و تعیین اهداف هستند."

۲-۴. همکاری و همفکری برنامه محور

طرح تدبیر با لحاظ نمودن مدرسه به عنوان واحد و اجتماع یادگیری به دنبال استفاده از نظر و خرد جمعی در مسیر کیفیت‌بخشی و سپس ارزیابی فعالیت‌های درون مدرسه است. در این باره همکاری و همفکری برنامه‌ای می‌تواند به هر چه بهتر شدن طرح و اجرای صحیح آن بینجامد. در این راستا کدهای به دست آمده از نظر مشارکت‌کنندگان عبارت‌اند از: فراهم‌سازی بسترهای ارتباط درون مدرسه‌ای، استفاده از روش‌های تعاملی (پروژه و گروه‌بندی)، فعال‌سازی دانش آموزان، استفاده از سازوکارهای ارتباط محور در آموزش‌های طرح تدبیر (انجمن، چت و اتاق‌های ارتباطی)، توجه به نظرات و ایده‌های مطروحه پیرامون طرح تدبیر، امکان تعامل در فضای مدرسه، استفاده از خرد جمعی در راستای کیفیت‌بخشی به برنامه‌ها.

معلم (۳) در این باره بیان داشت: "مدارس از برنامه‌ریزی و لزوم توجه به خرد جمعی، غافل شده‌اند و همین باعث شده است اداره بخشنامه‌ها و طرح‌هایی را برای همه‌ی مدارس سوای از تفاوت‌های آن‌ها ارسال نماید. به همین دلیل اگر اکنون مدرسه بخواهد با برنامه‌ریزی کارش را پیش ببرد به دلیل طرح‌هایی که از سوی اداره و سایر بخش‌ها به مدرسه ابلاغ می‌شود عملاً برنامه‌ریزی با اختلال مواجه خواهد شد. این در حالی است که طرح تدبیر یک طرح برنامه‌ای و مبتنی بر برنامه‌ریزی است حالا شما این شرایط را با شرایطی که در ابتدای بخش درباره برنامه‌ریزی و وضعیت آن در مدرسه گفت مقایسه کنید شدنی است و به نتایج مؤثر دست پیدا می‌کند یا خیر"

۳-۴. پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری مبتنی بر عمل

مسئولیت و ارائه آن همواره با پاسخگویی همراه بوده است به عبارتی در صورتی که یک فرد و یا نهاد، مسئولیت اجرای فعالیتی را بر عهده گیرد باید نسبت به اجرای آن پاسخگو نیز باشد. طرح تدبیر نیز با ارائه مسئولیت به مدارس از آن‌ها پاسخگویی طلب می‌کند و باید مدارس نسبت به اجرای برنامه‌ها پاسخگو باشند و این پاسخگویی نیز بیشتر متمرکز بر جنبه‌های عملی و کیفی است. مؤلفه‌های ایجاد تعهد سازمانی، توجه

به جنبه‌ها و حیطه‌های وظائف افراد، لزوم پاسخگویی و رصد میزان تحقق اهداف، واسپاری مسئولیت‌های فردی در راستای اهداف طرح، ارائه اختیار و مسئولیت به شکل توأمان و متعادل، توجه به تمام ارکان مسئولیتی در حیطه اهداف طرح نیز در همین ارتباط از سوی مشارکت‌کنندگان در طرح عنوان شد. در استناد به مضامین مطروحه به نمونه‌ای از بیانات اشاره می‌شود.

"مدیر در اجرای طرح تدبیر و مسئولیت سپاری‌های آن نقش بسیار مهمی دارد اما مشکل ما این است که مدیران ما توانمندی لازم برای این امور را ندارند مدیر باید از قدرت و مهارت برنامه‌ریزی و مدیریت زمان به‌خوبی استفاده نمایند تا طرح به سمت اهداف هدایت شود همچنین مدیر باید بتواند بودجه و منابع مالی که به کار اختصاص پیدا کرده است را به شکل بهینه و صحیح در راستای اهداف طرح مصرف نماید مدیریت هنر استفاده کردن از پتانسیل‌ها و ظرفیت‌ها و داشتن مهارت‌های مختلف است که به‌خصوص در طرح‌های آموزشی ازجمله طرح تدبیر این مهارت‌ها به شکل صحیح آن باید مورد استفاده قرار بگیرد. بنابراین باید به مسئولیت و پاسخگویی نسبت به آن واقف باشند."

۴-۴. مدیریت دانش در طرح تدبیر

از دیگر زمینه‌های اجرای مؤثر و موفق طرح تدبیر، توجه به مدیریت دانش در اجرای طرح است. مدیریت دانش به معنای خلق، توسعه، انتقال و ارزشیابی از دانش مطروحه است. در زمینه طرح تدبیر نیز توانایی تولید، انتقال و ارزیابی دانش به فضای مدرسه‌ای و طرح‌های آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در این‌باره مشارکت‌کنندگان در طرح، مؤلفه‌های ایجاد و تقویت دانش رهبری و مدیریت آموزشی، داشتن توانایی استفاده از مدیریت دانش برای تسهیم، آشنایی کامل با آیین‌نامه‌ها و اشتراک دانش و تسلط بر رویکردهای طرح و برنامه، توانایی انتقال دانش به محیط مدرسه‌ای، توأمان سازی نظریه و عمل در طرح تدبیر را ازجمله کدهای این بخش قلمداد نمودند. در استناد به مضامین مطروحه به نمونه‌ای از بیانات اشاره می‌شود.

"آنچه در سطح آموزش و پرورش و طرح‌های آن مدنظر است و می‌تواند بسیار کمک‌کننده باشد این است که بتوانیم از تجربیات همکاران و مدیران توانمند که در طول سالیان سال این تجربیات را کسب کردند استفاده کنیم برای استفاده از این تجربیات نیاز به بستر سازی برای انتقال تجربیات داریم که به نظر من می‌توانیم با مربیگری و ایجاد فضای کوچینگ این انتقال تجربه شکل صحیح انجام دهیم."

۴-۵. نظارت مستمر و جامع

نظارت به شیوه جامع و مستمر باعث می‌شود طرح در مسیری که برای آن برنامه‌ریزی نموده است حرکت کند. در طرح تدبیر نیز، اگر ارزیابی‌های کیفیت مدرسه‌ای به شکل مستمر و مداوم انجام شود طرح در مسیر صحیح حرکت خواهد کرد و این ارزیابی باید به شکل جامع تمام جنبه‌ها را شامل شود در این صورت الزامات انجام طرح صحیح بوده است. در این زمینه مؤلفه‌های استمرار و مداومت در نظارت بر طرح تدبیر، توجه به سطوح خرد، میانی و کلان در بررسی و نظارت بر طرح، نگاه فرایندی به طرح تدبیر، ارائه راهکار حین انجام طرح، بررسی جنبه‌های مختلف اجرایی طرح و عدم تمرکز بر جنبه‌های ظاهری، توجه توأمان به نتایج کمی و کیفی طرح ازجمله مؤلفه‌های این محور به حساب می‌آیند. در این‌باره مدیر (۱) بیان داشت: "طرح تدبیر نیاز به هم‌افزایی و نظارت مستمر دارد. در صورتی که نظارت بر طرح شکل مستمر و مداوم به خود بگیرد می‌توان به اجرای درستش هم امید داشت و الا صرفاً یک طرح مثل بقیه طرح‌های بخشنامه‌ای آموزش و پرورش خواهد شد."

پرسش سوم) الگوی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی دارای چه ویژگی‌هایی است؟

برای دستیابی به الگوی موفق که بتواند در چارچوب واقعیات دنیای بیرونی، پاسخگوی نیاز جامعه باشد. در این زمینه باید همواره از چارچوب‌های فکری خلاق و مبتنی بر تامل استفاده نمود. در پژوهش حاضر نیز، اصولی همچون خلاقیت و تامل مبتنی بر تفکر جهت دستیابی به الگو مدنظر بوده است؛

الف) مبانی طراحی الگوی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی

در این بخش با توجه به اینکه مبانی نظری اصلی الگوی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی، رویکردهای ارزیابی اثربخشی است در ادامه مراحل و جایگاه ارزیابی اثربخشی در فرایندهای آموزشی و اجرایی تبیین می‌شود.

ارزیابی اثربخشی طرح‌ها و برنامه‌ها، فرایندی است که به‌منظور تعیین اثربخشی برنامه‌های آموزشی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این فرایند شامل اندازه‌گیری نتایج آموزش از طریق ملاک‌ها و استانداردهای از قبل تعیین شده است. ارزیابی اثربخشی یک فرایند سازماندهی شده است که طی آن داده‌ها گردآوری شده و تبدیل به اطلاعاتی می‌شوند که بر اساس آن می‌توان اثرات طرح و برنامه را سنجید. اهداف ارزیابی اثربخشی مدل‌های آموزش به‌طور کلی عبارت است از: تعیین میزان تحقق اهداف آموزشی، تعیین نتایج قابل مشاهده از افراد در آموزش‌های اجرا شده،

اشاره کرد در حقیقت مدیران و رهبران سازمان و همچنین چگونگی حمایت، هدایت نحوه برخورد و نوع نگاه مدیران و رهبران سازمانی می‌تواند اثربخشی دوره‌های توانمندسازی و همچنین ارزیابی آن را تحت تأثیر قرار دهد.

۱. ارزیابی قدرت سازمان‌دهی؛ مدیر در مدرسه تلاش بسیار زیادی در راستای سازمان‌دهی بهتر در ابعاد مختلف انجام می‌دهد. بنابراین قدرت سازمان‌دهی مدیر در ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر می‌تواند بسیار مؤثر باشد. این مهم در بخش کیفی پژوهش نیز مدنظر مشارکت‌کنندگان قرار گرفته بود، به شکلی که مدیر (۳) بیان داشت: "مدیر در اجرای طرح تدبیر و برنامه‌ریزی آن نقش بسیار مهمی دارد اما مشکل ما این است که مدیران ما توانمندی لازم برای این امور را ندارند مدیر باید از قدرت و مهارت برنامه‌ریزی و مدیریت زمان به‌خوبی استفاده نمایند تا طرح به سمت اهداف هدایت شود. ضعف عمده نظام آموزشی ما این است که مدیران توانمند و با مهارت را کنار گذاشتیم و مدیران بخشنامه محور را بر سرکار آورده‌ایم." از این رو، میزان تفویض اختیار، تقسیم وظائف و مسئولیت سپاری می‌تواند شاخصه‌هایی مهم در زمینه ی بررسی میزان اثربخشی این موضوع باشد.

۲. ارزیابی میزان تفکر انتقادی و خلاقیت در مدیریت؛ در همین راستا یکی از آسیب‌های اجرایی طرح تدبیر نیز "عدم توانمندی واحدهای آموزشی در تفکر خلاق و انتقادی" احصا شده که ناشی از سیستم متمرکز آموزشی بود. در استناد به این آسیب معلم (۷) بیان داشت: مدارس ما از خودشون استقلال کافی و کامل ندارند و درواقع منتظر بخشنامه هستند و از خودشان خلاقیت و توانایی لازم برای انجام کارها و پیشبرد طرح‌ها را ندارند و همین باعث شده است که مدارس نتوانند سازنده ظاهر شوند علت هم در ساختار آموزشی است که همواره از بالا به پایین دستورها و برنامه‌ها ابلاغ می‌شود و مدارس مجری هستند."

۳. تفکر استراتژیک و راهبردی معطوف به آینده؛ در مدیریت واحد آموزشی، تفکر استراتژیک در راستای بررسی و پیش‌بینی چالش‌های پیش رو و برنامه‌ریزی برای آن ازجمله اقداماتی است که می‌تواند یک مدیر موفق را از یک مدیر عادی متمایز سازد. برای دستیابی به این مهارت، مدیر باید توانایی تفکر استراتژیک را در خود پرورش دهد. برای سنجش میزان دستیابی به این مولفه، می‌توان به مستندات مربوط به برنامه‌ریزی‌ها و میزان توجه به چالش‌های پیش رو در مستندات طرح مراجعه نمود.

۴. ارزیابی توان تجزیه و تحلیل شرایط محیطی؛ یکی از مولفه‌های مدیریتی در ارزیابی اثربخشی، توان مدیریت در تجزیه و تحلیل شرایط محیطی است. در همین راستا مشارکت‌کنندگان در پژوهش نیز از عدم توجه به پتانسیل‌های محیطی و درون مدرسه‌ای به‌عنوان یکی از عوامل اصلی عدم اثربخشی و کارایی طرح‌های آموزشی نام می‌بردند (مصاحبه‌شونده، ۴، ۱۵ و ۱۱). در این زمینه، تمرکزگرایی و عدم توجه به تفاوت‌های محیطی نیز مزید بر علت است. یکی از موضوعاتی که بر کیفیت نامطلوب در بخشی از برنامه‌های توسعه حرفه‌ای تأثیرگذار بوده است بحث ساختار آموزشی است ساختار اجرایی آموزش و پرورش به‌صورت متمرکز عمل نموده و توجه متمرکز به کاربست این دوره‌ها منجر می‌شود دوره‌های حاصل با همه شرایط و تفاوت‌های موقعیتی متناسب نبوده و جدا از بحث زمان زمینه بروکراسی و کندی فرایند آموزش و فرایندهای اداری مرتبط را به دنبال خواهد داشت بنابراین بهتر است با تعدیل ساختار آموزشی، فضایی ایجاد کرد که هر مدرسه‌ای با توجه به شرایط خود به‌صورت مستقل عمل نموده و صرفاً مورد ارزیابی قرار بگیرد تا تفاوت‌ها موردتوجه قرار بگیرد.

۵. ارزیابی توان تجزیه و تحلیل شرایط فرا محیطی؛ منظور از شرایط فرا محیطی، یعنی بررسی آنچه ورای چارچوب‌های فیزیکی مدرسه یا واحد آموزشی در جریان است. پیرامون این مولفه، مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی نیز یکی از زمینه‌های اساسی و مهم برای کیفیت بخشی به فرایندهای مدرسه‌ای که هدف طرح تدبیر است را توجه به نیازهای روز و شرایط کنونی می‌دانستند. مدیریت با بررسی این نیازها و بسیج نیروها در این مسیر می‌تواند به اثربخشی فعالیت‌ها در این زمینه کمک داشته باشد. ازجمله شاخص‌های ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر مرتبط با این عامل می‌توان، میزان توجه به برنامه‌های روز، پرهیز از رویکردهای سنتی در آموزش و طراحی طرح‌های درون مدرسه‌ای، نگاه کاربردی در بررسی‌های مدیریتی عنوان نمود.

۶. ارزیابی میزان انسجام و مشارکت ارکان مدرسه در طرح‌های مختلف؛ از دیگر مولفه‌های مؤثر در زمینه ی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در بعد مدیریتی، می‌توان به وحدت و انسجام عوامل و ارکان مدرسه در برنامه‌ریزی و اجرای طرح‌های درون مدرسه‌ای اشاره داشت. انسجام در طرح‌های مدرسه‌ای، شامل پرداختن به دوره‌ها و طراحی و تدوین آن به شکل منسجم و در راستای اهداف مشخص است. این مولفه در بخش کیفی پژوهش نیز مدنظر قرار گرفته بود، به‌عنوان مثال، مدیر (۲) بیان داشت: "اگر ما همواره همه امور و همه جزئیات را به مدیران و معلمان دیکته کنیم از این افراد انسان‌هایی مطیع و بدون خلاقیت بار خواهیم آورد برای اجرای موفق طرح تدبیر نیاز است که مدیر مقداری خلاقیت و خودکفایی برای انجام طرح به خرج بدهد به عبارت ما برای اینکه موفق ظاهر شود باید به سمت استقلال در اداره مدرسه پیش ببریم."

• بعد فرهنگی؛ در ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس، متمرکز بر جو معنوی حاکم بر فضای مدرسه و میزان توجه به فرهنگ یادگیری و عوامل مرتبط در اجرا و برنامه‌ریزی طرح‌های درون مدرسه‌ای است. طرح تدبیر، طرحی جامع در راستای دستیابی به کیفیت در بخش‌های

مختلف از جمله ابعاد فرهنگی و پرورشی است. لذا برای سنجش و ارزیابی اثربخشی آن، توجه به این بعد ضروری است. در ادامه مولفه های مرتبط با این بخش ارائه و تشریح می گردد.

۱. ارزیابی پویایی محیط سازمانی؛ محیط سازمانی را مجموعه ای از مولفه های تأثیرگذار بر سازمان و عملکرد آن می دانند که کنترل آن ها خارج از دسترس سازمان است. نتایج بررسی پژوهشگران نشان می دهد که در یک محیط قوی و فعال، توقع از موفقیت دور از انتظار نیست. لذا در ارزیابی های مرتبط با ابعاد فرهنگی طرح تدبیر، لزوم توجه به پویایی محیط سازمانی با شاخص هایی همچون مشارکت همکاران، اولیا، متخصصان امور موضوعی و ... ضرورت می یابد.

۲. ارزیابی ارزش مداری در مدرسه؛ از مولفه های تأثیرگذار اخلاقی در همه جوامع، توجه به ارزش ها و اصطلاحاً، ارزش مداری است. ارزش ها، شکل دهنده نظام باورها و جهت دهنده به رفتار انسانها هستند. از طرفی حرفه معلمی با آموزش ارزش ها و توجه به شهروندی به عنوان اهداف نظام آموزشی عین شده است بنابراین بهتر است که در تدوین و برنامه ریزی های مرتبط با آموزش، به ارزش ها و نظام ارزشی توجه نموده و آن را در تصمیم گیری ها لحاظ کنیم. شرکت کنندگان در بخش کیفی پژوهش نیز بر لزوم توجه به ارزش ها در محیط مدارس تأکید داشتند و آن را از جمله ابعاد مهم و تأثیرگذار که مغفول مانده است توصیف نمودند (مصاحبه شونده، ۴، ۱۲، ۱۱). از جمله شاخص های بررسی ارزیابی ارزش مداری در محیط مدرسه، میزان توجه به برنامه های ارزش محور، تربیت شهروندی، اسناد بالادستی و ... است.

۳. ارزیابی فرهنگ یادگیری درون مدرسه ای؛ از جمله عواملی که بر توسعه و عملکرد حرفه ای معلمان اثرگذار هستند، می توان به مدیریت مشارکتی و فرهنگ یادگیری مدرسه اشاره کرد. لذا بررسی فرهنگ یادگیری و نقش آن در توسعه و بهبود مستمر مدارس، باید مورد توجه قرار گیرد. این مولفه با عواملی همچون درگیر ساختن معلمان در شرایط شغلی خویش، توجه به ایشان و مشارکت دادن عوامل دخیل در مدرسه و توانمندسازی ارکان مدرسه ارتباط دارد. در این زمینه، ویژگی ها و شاخصه هایی همچون آشناسازی مدیران و معلمان با اصول و مهارت های تخصصی طرح، ایجاد نگرش یادگیری مادام العمر در میان مدیران و معلمان، خودآگاهی و برنامه ریزی نظام مند مدیران و معلمان در راستای ارتقای شخصی، توجه به مهارت های مدیریت زمان و تعهد کاری بین مدیران، توانایی مدیریت هیجان و برخورداری از هوش هیجانی و ارتقای آن، ارائه آموزش های ضمن خدمت مؤثر جهت آشناسازی با طرح تدبیر از جمله مواردی است که در بخش کیفی و بررسی وضع موجود نیز مدنظر قرار گرفته بود.

۴. ارزیابی اخلاق حرفه ای؛ اخلاق از عوامل اصلی عملکرد مطلوب در یک محیط رقابتی بوده و به عنوان پایه تربیت انسان شناخته می شود. بنابراین اخلاق در آموزش اعم از آموزش عمومی و آموزش عالی نقش بی بدیلی ایفا می کند. آموزش، زیربنای توسعه پایدار انسانی است و ابزار اصلی برای تحقق اهداف توسعه به شمار می رود. بنابراین از دیگر مولفه های فرهنگی تأثیرگذار در فرایند طرح تدبیر، توجه به معیارهای اخلاقی و اخلاق حرفه ای ارکان دخیل در امور مدارس است. این مهم در کشور ژاپن و فنلاند نیز مد نظر قرار گرفته بود. شرکت کنندگان در بخش کیفی پژوهش نیز به این مهم اشاره داشتند از جمله مصاحبه شونده (۶) بیان داشت: "اگر نظام آموزشی برای مباحث فرهنگی ارزش قائل است باید هم به معیارهای اخلاقی و هم معیارهای تخصصی برای ارزیابی آن توجه کند ما در نظام آموزشی خود یا به این و با آن توجه داریم و تلفیق این دو انگار برایمان مشکل است."

۵. ارزیابی میزان توجه به سلامت روان در فعالیت های مدرسه ای؛ سلامت روان موضوعی جامع است و به رویکردی اساساً پیشگیرانه نیاز دارد که باید آن را به طور مستمر در زندگی پرورش داد. بسیاری از جنبه های زندگی بر سلامت روان افراد تأثیر می گذارند، از عوامل عاطفی مانند مدیریت استرس و ذهن آگاهی گرفته تا سایر جنبه ها بر این مقوله تأثیرگذار است. در فرایند توسعه آموزش و طرح های آموزشی، توجه به آیتم های سلامت روان از اهمیت بالایی برخوردار است. از جمله فاکتورهای مرتبط در رابطه با معلمان، رضایت شغلی است. رضایت شغلی به معنای حدی از احساسات و نگرش های مثبت افراد نسبت به شغل و حرفه خویش است که می تواند تا حد زیادی دوام و بقای افراد را در آن حرفه تضمین نماید. به علاوه، باید در ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر، علاوه بر جنبه های آموزشی و محتوایی به فعالیت های انجام گرفته در راستای ارتقا سلامت روانی کارکنان و دانش آموزان نیز توجه ویژه داشت و شاخص های مرتبط با این عوامل اعم از فعالیت های مفرح و شاد، ایجاد محیط صمیمانه و تعاملی، درک متقابل حرفه ای را مدنظر قرارداد.

۶. ارزیابی میزان توجه به پرورش استعداد های مختلف؛ در دنیای امروز برای داشتن افرادی توانمند و مستعد در حوزه های مختلف و در پی آن دستیابی به جامعه ای نخبه و مبتکر در تمامی زمینه ها، می بایست درصدد کشف و پرورش استعداد برآییم. با توجه به اهمیت این موضوع اکثر کشورهای پیشرفته در دنیا مبحث کشف و پرورش استعداد را در اولویت کاری خود قرار دادند. در همین راستا، باید بیان داشت که دانش آموزان دارای استعدادهای مختلفی هستند. به طور مثال استعداد در زمینه هنر، معماری، نویسندگی، ریاضی، فیزیک و ... یکی از بزرگ ترین مشکلاتی که در زمینه پرورش استعداد با آن روبرو هستیم، این است که افراد غالباً متوجه استعدادهای خود نمی شوند. لذا برنامه های کیفیت افزایی مدارس به مانند طرح تدبیر، آن هم در دوره ابتدایی، تمرکز ویژه ای بر کشف و پرورش استعدادهای مختلف دارد.

لذا برای سنجش میزان اثربخشی این طرح می‌توان به میزان توجه و برنامه‌ریزی آن در راستای شناسایی و پرورش استعدادها و گوناگون پرداخت.

• بعد آموزشی؛ آموزش یکی از مقوله‌های مهم در موضوع‌ها و طرح‌های فرایندی است تا جائیکه بسیاری، مولفه آموزش را پایه و اساس توانمندسازی می‌دانند. بر همین مبنا کیفیت آموزش مدرسين، محتوای دوره و دیگر ابعاد آموزش نه تنها بر توانمندسازی کارکنان تأثیرگذار است، بلکه در ارزیابی اثربخشی دوره‌ها نیز باید مدنظر باشد. در ادامه به مولفه های آموزشی در ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر دوره ابتدایی پرداخته می‌شود.

(۱) ارزیابی میزان توجه به آموزش تمام ساحتی؛ آموزش و تربیت تمام ساحتی یا یکپارچه، رویکردی است که در سال‌های اخیر موردتوجه دست‌اندرکاران تعلیم و تربیت کشور، به‌خصوص در تدوین سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، قرار گرفته است. این رویکرد در پی آن است که تربیت همه‌جانبه و متوازی را برای دانش‌آموزان به ارمغان بیاورد؛ تربیتی که شامل شش ساحت اساسی است: اعتقادی، عبادی و اخلاقی؛ اجتماعی و سیاسی؛ زیستی و بدنی؛ زیبایی‌شناختی و هنری؛ علمی و فناورانه؛ اقتصادی و حرفه‌ای. در این زمینه در مصاحبه‌های انجام گرفته نیز به این موضوع اشاره شده بود. به استناد بیانات معلم (۳) که اشاره داشت: "با توجه به باید‌ها و نباید‌های حاکم بر جامعه و همچنین آموزش و پرورش، ساحت‌های تربیت یکپارچه شامل اعتقادی مذهبی، سیاسی اجتماعی، زیبایی‌شناسی، زیستی و اقتصادی است. هرکدام از این ساحت‌ها اهدافی را دنبال می‌کند. مثلاً تربیت مذهبی هدف ارتباط با خدا و اعتقادات دینی را دنبال می‌کند. یا تربیت اقتصادی هدف امرار معاش را؛ با توجه به شناخت شخص از جامعه خودش. فقط می‌توانم بگویم در جامعه آموزشی ما، چه برای خودم به‌عنوان آموزگار و چه برای دانش‌آموزان، به‌اندازه کافی و درست این ساحت‌ها هدفمند انجام نشده‌اند. یعنی این تربیت شش‌گانه فقط در حد حرف و نظر است. همین باعث شده است آموزش در کشور ما در تمام دوره‌ها بیشتر در حد نظری باشد. به نظر من برای اجرایی شدن هرکدام از این ساحت‌ها باید علاوه بر کارکردن روی همه موارد در یک سال تحصیلی، یکی از این ساحت‌ها را به‌طور مجزا کارکرد." با توجه به تکیه طرح تدبیر بر سند تحول بنیادین و با توجه به اینکه در این برنامه با توجه به باور به توانمندی‌ها و ظرفیت‌های مدارس، ساحت شش‌گانه تعلیم و تربیت مدنظر قرار گرفته است در آموزش نیز باید به این موضوع توجه ویژه داشت و در ارزیابی اثربخشی برنامه طرح تدبیر نیز میزان توجه به ساحت‌های مختلف را به‌عنوان شاخص در این مولفه مدنظر قرار داد.

(۲) ارزیابی میزان قدرت معلم در طراحی‌های آموزشی طرح تدبیر؛ یکی دیگر از ابعاد مهم طرح تدبیر این است که معلم خود را جدا از آموزش حرفه‌ای نمی‌داند. معلم در جریان دوره‌ها خود را جزئی از سازمان و محدوده مورد پژوهش است و به دلیل اتصال و آشنایی نزدیک با محیط آموزشی خود بهتر می‌تواند مسائل اساسی آن را دریابد و برای تغییر آن‌ها دست به اقدام بزند. به بیان دیگر اجرای برنامه‌های طرح تدبیر یک فرد مطرح نیست، بلکه یک فعالیت گروهی است که با همکاری و هم‌پژوهی به انجام می‌رسد. موارد اشاره شده مبنای طرح تدبیر و به عبارتی نقش معلم را در این طرح تبیین می‌نماید که می‌توان به‌عنوان شاخص‌های این مولفه تبیین نمود.

(۳) ارزیابی میزان همبازی (تعامل) عناصر آموزشی؛ تعاملات و ارتباطات در یاددهی-یادگیری و ابعاد آن نقش مهمی دارد. تعامل و ارتباط باعث می‌شود دانش‌آموزان به سمت یادگیری باهم و از طریق همدیگر رهنمون شوند. طبق دیدگاه مصاحبه‌شوندگان نیز تعاملات ارکان مدرسه برای دستیابی به "سازمان یادگیرنده" در ابعاد مختلف مانند، تعامل با دانش‌آموزان باهم، معلمان، سایرین و تعاملات اجتماعی آنان در موفقیت تحصیلی و دستیابی به اهداف برنامه درسی آنان نقش دارد.

(۴) ارزیابی میزان توجه به رویکردهای نظارت بالینی در بررسی آموزش‌های کلاسی؛ وجود برنامه‌های نظارت و راهنمایی آموزشی و کیفیت تداوم آن، در تحقق هدف‌های آموزشی نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. با اجرای طرح نظارت بالینی آموزشی به‌منظور اصلاح وضع آموزشی تحت عنوان رهبران آموزشی با معلمان و به کمک آنان کار و فعالیت می‌کنند و از طریق همکاری حرفه‌ای، در ارتقای کیفیت عملکرد معلمان و رفع مسائل و مشکلات آنان می‌کوشند. در این بخش، آنچه بیشتر می‌تواند در طرح تدبیر مؤثر واقع گردد، توجه به میزان و کیفیت بازدیدهای کلاسی مدیریت و ارکان آموزشی مدرسه از کلاس و ارائه بازخوردها خواهد بود.

(۵) میزان توجه به ارزیابی جامع معلمان؛ از دیگر مولفه‌های مدیریتی در طرح تدبیر مبتنی بر یافته‌های پژوهشی، بحث ارزیابی سازمانی معلمان است. ارزیابی و مولفه‌های آن در صورتیکه مبتنی بر مولفه‌های توسعه حرفه‌ای و با توجه به آن تدوین شود می‌تواند اهداف طرح تدبیر که همانا کیفیت‌افزایی در فرایند آموزش و تربیت است را میسر سازد. لذا با برنامه‌ریزی و جامعیت‌نگری در ابعاد مختلف فرایند

آموزش و معلمی معلمان اعم از ارائه طرح درس تا اجرا و ارزشیابی آموزشی می‌توان به ارزیابی جامع در راستای اهداف طرح تدبیر امیدوار بود.

• بعد اقتصادی؛ در ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر، توجه به جنبه‌های اقتصادی و بودجه‌ای بخشی از فعالیت و برنامه‌ریزی‌هایی است که باید مدیر با توجه به پتانسیل‌های درونی و بیرونی انجام داده و این منابع مادی و مالی را در مسیر صحیح برنامه‌ریزی و هزینه نماید. در ادامه به ارائه مولفه‌های مرتبط با این بعد پرداخته می‌شود.

۱. ارزیابی میزان توجه به منابع مالی و بودجه‌ای؛ در ارزیابی اثربخشی برنامه‌های طرح تدبیر، توانایی برنامه‌ریزی مدیر در امور مالی و بودجه مدرسه نیز بسیار حائز اهمیت است. چراکه به موجب اجرای ماده (۹۲) آیین‌نامه اجرایی مدارس و قانون اصلاح ماده (۱۱) قانون تشکیل شوراهای آموزش و پرورش و تبصره (۴) ماده واحده قانون راجع به هزینه سرانه واحدهای آموزشی، به منظور ایجاد وحدت رویه در زمینه امور مالی مدارس و تسهیل در امر کنترل و نظارت بر مصرف منابع مالی که در اختیار واحدهای آموزشی قرار می‌گیرد. به عنوان مثال معلم (۴) بیان داشته بود: "مدیر در اجرای طرح تدبیر و برنامه‌ریزی آن نقش بسیار مهمی دارد اما مشکل ما این است که مدیران ما توانمندی لازم برای این امور را ندارند مدیر باید از قدرت و مهارت برنامه‌ریزی و مدیریت زمان به خوبی استفاده نمایند تا طرح به سمت اهداف هدایت شود همچنین مدیر باید بتواند بودجه و منابع مالی که به کار اختصاص پیدا کرده است را به شکل بهینه و صحیح در راستای اهداف طرح مصرف نماید."

۲. ارزیابی میزان توجه به روحیه همدلی در امور اقتصادی مدرسه؛ امور اقتصادی و جذب بودجه در راستای دستیابی به کیفیت‌های درون مدرسه‌ای به نوعی جزئی از برنامه غیرمستقیم و وظائف مدیریت در اداره امور مدرسه است. از این رو با توجه به هزینه‌ها بودن برنامه‌های کیفیت‌افزایی در مدرسه، لزوم توجه به مشارکت دهی و همدلی در امور اقتصادی در برنامه‌ریزی‌ها و اجرای برنامه‌های مطروحه در طرح تدبیر ضروری می‌نماید. در این زمینه مدیر (۳) بیان داشت: "مدارسی که مجری طرح تدبیر هستند نوعی پشتیبانی نیاز دارد این پشتیبانی هم شامل پشتیبانی‌هایی است که از درون سازمان و اداره آموزش و پرورش از مدارس مجری انجام می‌شود و هم شامل پشتیبانی‌هایی است که برای اجرای برنامه‌های طرح تدبیر در بیرون از سازمان نیاز است به عبارت دیگر هم برای اجرای طرح تدبیر به حمایت‌های درون‌سازمانی نیاز داریم و حمایت‌های بیرون از سازمان. که متأسفانه در هر دو زمینه ضعف‌هایی وجود دارد."

۳. توجه به کارآفرینی و برنامه‌ریزی در راستای آموزش توانمندساز؛ یکی از موضوعات در آموزش کنونی دنیا، توجه به مهارت‌های کارآفرینی و آموزش مهارتی در مدارس است. لذا آموزش‌ها و برنامه‌ریزی‌های انجام‌شده در طرح تدبیر نیز باید به این موضوع پرداخته باشند و زمینه اشاره به آن نیز در برنامه‌ریزی‌های سالانه مدارس باید دیده شده باشد. چه بسا این که فعالیت‌های هنری یا مهارتی دانش‌آموزان بتواند زمینه‌های درآمدی برای مدارس داشته باشد و در این زمینه مدنظر قرار گیرد.

۴. میزان توجه به ظرفیت‌های بومی و امکانات موجود؛ هر واحد آموزشی دارای ظرفیت‌ها و پتانسیل‌هایی در بخش‌های مختلف است که شناسایی و برنامه‌ریزی برای استفاده از این ظرفیت‌ها بر عهده مدیریت آن است. در بررسی وضعیت موجود نیز یکی از علل و ضعف‌های سر راه طرح تدبیر مشکلات مالی مدارس بود که ناشی از عواملی همچون عدم تخصیص بودجه مناسب به طرح برای اجرا و برنامه‌ریزی

آن، عدم تخصیص اعتبار مناسب به مدیران و اعتماد به ایشان در راستای توزیع و انجام طرح، وجود نگاه مصرفی به آموزش و پرورش و طرح‌های آن در سطح کلان، مشکلات معیشتی مدیران و معلمان و دغدغه ایشان در این زمینه بود.

پرسش چهارم) آیا الگوی پیشنهادی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی از اعتبار لازم برخوردار است؟
مراحل فازی در این بخش در دو راند (مرحله) متفاوت انجام گرفت و پس از انجام هر دو راند براساس منطق فازی، میانگین فازی زدایی راند یک و دو با هم مقایسه شدند و براساس نتیجه بدست آمده به غربالگری و اعتبارسنجی سؤالات پرداخته شد.
فاز اول نظرسنجی؛ در این مرحله بر اساس مصاحبه با مشارکت کنندگان با ۱۹ عامل در اعتبارسنجی الگوی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی اکتشاف گردید.

جدول ۵. نتایج شمارش نظرسنجی در راند اول

سؤالات	میزان موافقت					سؤالات	میزان موافقت				
	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد		خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
سؤال ۱	۱	۴	۹	۵	سؤال ۱۰	۱۱	۵	۱۱	۳	۱۱	۳
سؤال ۲	۴	۱۵	۱۱	۵	سؤال ۱۱	۱۴	۱۱	۱۴	۵	۱۴	۵
سؤال ۳	۳	۱۳	۱۲	۱	سؤال ۱۲	۱۷	۱۲	۱۷	۱	۱۷	۱
سؤال ۴	۳	۱۳	۱۳	۳	سؤال ۱۳	۱۱	۱۳	۱۱	۴	۱۱	۴
سؤال ۵	۷	۱۲	۱۴	۸	سؤال ۱۴	۱۱	۱۴	۱۱	۸	۱۱	۸
سؤال ۶	۴	۱۵	۱۵	۹	سؤال ۱۵	۸	۱۵	۸	۹	۸	۹
سؤال ۷	۱۳	۱۳	۱۶	۱۷	سؤال ۱۶	۱۷	۱۶	۱۷	۲	۱۷	۲
سؤال ۸	۴	۱۵	۱۷	۱	سؤال ۱۷	۱۲	۱۷	۱۲	۶	۱۲	۶
سؤال ۹	۱۰	۹	۱۸	۱۱	سؤال ۱۸	۱۱	۱۸	۱۱	۸	۱۱	۸
			۱۹	۱۲	سؤال ۱۹	۷	۱۹	۷	۱۲	۷	۱۲
پیشنهادهای											
لزوم در نظر گرفتن جامع مبانی											
لزوم توضیح و تبیین مدل											
لزوم در نظر گرفتن مبانی نظری											

برای به دست آوردن میانگین فازی از روابط ۲، ۳ و ۴ و همچنین فازی زدائی از رابطه ۵ استفاده شده است که میانگین فازی و فازی زدایی معیارها آورده شده است.

$$\begin{aligned} \bar{t}_{ij} &= (a_{ij}, b_{ij}, c_{ij}), \quad i = 1, 2, \dots, n \quad j = 1, 2, \dots, m \\ a_j &= \sum \frac{a_{ij}}{n} && \text{رابطه ۱} \\ b_j &= \sum \frac{b_{ij}}{n} && \text{رابطه ۲} \\ c_j &= \sum \frac{c_{ij}}{n} && \text{رابطه ۳} \end{aligned}$$

در روابط بالا اندیس i به فرد خبره و اندیس j به شاخص تصمیم‌گیری اشاره دارد. همچنین مقدار دیفازی شده میانگین عدد فازی از رابطه زیر بدست می‌آید.

$$Crisp = \frac{a + b + c}{3} \quad \text{رابطه ۴}$$

جدول ۶ میانگین دیدگاه‌های حاصل از نظرسنجی راند اول

سؤالات	میانگین فازی	میانگین پس از فازی زدایی
جامعیت الگو تلفیق یافته	۰/۸۹۲۸۵۷	۰/۶۷۸۵۷۱
شفافیت و واضح بودن الگو	۰/۸۴۸۲۱۴	۰/۶۰۷۱۴۳
قابلیت اجرایی الگوی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی	۰/۸۹۲۸۶۷	۰/۶۶۹۶۴۳
انسجام و روابط معنی‌دار بین عناصر مدل	۰/۸۶۶۰۷۱	۰/۶۵۱۷۸۶
تناسب مدل با آموزش و پرورش	۰/۸۷۵	۰/۶۶۰۷۱۴
منطق درج عناصر الگوی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی	۰/۹۳۷۵	۰/۷۳۲۱۴۳
تناسب مؤلفه‌های در نظر گرفته شده در سطح الگوی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی	۰/۹۱۹۶۴۳	۰/۷۳۲۲۱۴
انطباق مؤلفه‌های در نظر گرفته شده در عناصر الگوی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی	۰/۹۳۷۵	۰/۸۲۱۴۲۹
منطق مؤلفه‌های در نظر گرفته شده در الگوی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی	۰/۹۶۴۲۸۶	۰/۷۹۴۶۴۳
تناسب مبانی نظری بر الگوی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی	۰/۹۸۲۱۴۳	۰/۸۶۶۰۷۱
اهمیت مؤلفه‌های در نظر گرفته شده در سطح مبانی نظری زیربنایی	۰/۹۹۱۰۷۱	۰/۸۶۶۰۷۱
اهمیت مؤلفه‌های در نظر گرفته شده در سطح بعد رهبری و مدیریت	۰/۹۸۲۱۴۳	۰/۸۷۵
اهمیت مؤلفه‌های در نظر گرفته شده در سطح بعد فرهنگی	۰/۹۵۵۳۵۷	۰/۸۰۳۵۷۱
اهمیت مؤلفه‌های در نظر گرفته شد در سطح بعد آموزشی	۰/۹۲۸۵۷۱	۰/۷۱۴۲۸۶
اهمیت مؤلفه‌های در نظر گرفته شد در سطح بعد اقتصادی	۰/۹۳۷۵	۰/۷۳۲۲۱۴
سازگاری درونی مؤلفه‌های در نظر گرفته شد در الگوی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی	۰/۹۶۴۲۸۶	۰/۸۰۳۵۷۱
سازگاری بیرونی مؤلفه‌های در نظر گرفته شده در الگوی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی	۰/۹۹۱۰۷۱	۰/۸۳۹۲۸۶
میزان ارتباط و هماهنگی منطقی بین عناصر الگوی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی	۰/۹۶۴۲۸۶	۰/۷۹۴۶۴۳
میزان جامعیت نظریه‌های زیربنایی الگوی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی	۰/۹۵۵۳۵۷	۰/۸۲۱۴۲۹

فاز دوم نظرسنجی؛ در مرحله دوم بعد از در نظر گرفتن نقطه نظرات مشارکت‌کنندگان و ارسال مدل تفصیلی و میزان اختلاف آنها با دیدگاه سایر خبرگان (میانگین فازی‌زدائی شده)، پرسشنامه مجدداً به اعضای گروه خبره ارسال گردید.

جدول ۷. میانگین دیدگاه‌های حاصل از نظرسنجی راند دوم

سؤالات	میانگین فازی	میانگین پس از فازی زدایی
جامعیت الگو تلفیق یافته	۰/۹۳۷۵	۰/۷۴۱۰۷۱
شفافیت و واضح بودن الگو	۰/۹۱۹۶۴۳	۰/۶۹۶۴۲۹
قابلیت اجرایی الگوی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی	۰/۹۶۴۲۹	۰/۷۳۲۱۴۳
انسجام و روابط معنی‌دار بین عناصر مدل	۰/۹۲۸۵۷۱	۰/۷۱۴۲۸۶
تناسب مدل با آموزش و پرورش	۰/۹۲۸۵۷۱	۰/۷۱۴۲۸۶
منطق درج عناصر الگوی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی	۰/۹۳۲۱۴	۰/۷۶۷۸۵۷
تناسب مؤلفه‌های در نظر گرفته شده در سطح الگوی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی	۰/۹۶۴۲۹	۰/۷۵۸۹۲۹
انطباق مؤلفه‌های در نظر گرفته شده در عناصر الگوی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی	۰/۹۷۳۲۱۴	۰/۸۵۷۱۴۳
منطق مؤلفه‌های در نظر گرفته شده در الگوی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی	۰/۹۸۲۱۴۳	۰/۸۲۱۴۲۹
تناسب مبانی نظری بر الگوی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی	۰/۹۹۱۰۷۱	۰/۸۸۳۹۲۹
اهمیت مؤلفه‌های در نظر گرفته شده در سطح مبانی نظری زیربنایی	۱	۰/۸۸۳۹۲۹
اهمیت مؤلفه‌های در نظر گرفته شده در سطح بعد رهبری و مدیریت	۰/۹۹۱۰۷۱	۰/۸۷۵
اهمیت مؤلفه‌های در نظر گرفته شده در سطح بعد فرهنگی	۰/۹۶۴۲۸۶	۰/۸۱۲۵
اهمیت مؤلفه‌های در نظر گرفته شد در سطح بعد آموزشی	۰/۹۳۷۵	۰/۷۳۲۱۴۳
اهمیت مؤلفه‌های در نظر گرفته شد در سطح بعد اقتصادی	۰/۹۶۴۲۹	۰/۷۵
سازگاری درونی مؤلفه‌های در نظر گرفته شد در الگوی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی	۰/۹۷۳۲۱۴	۰/۸۱۲۵
سازگاری بیرونی مؤلفه‌های در نظر گرفته شده در الگوی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی	۱	۰/۸۳۹۲۸۶
میزان ارتباط و هماهنگی منطقی بین عناصر الگوی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی	۰/۹۷۳۲۱۴	۰/۷۹۴۶۴۳
میزان جامعیت نظریه‌های زیربنایی الگوی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی	۰/۹۶۴۲۸۶	۰/۸۱۲۵

با توجه به دیدگاه‌های ارائه‌شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج این مرحله، در صورتی که اختلاف بین دو مرحله کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) باشد در این صورت فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود. با توجه به فرمول، می‌توان میزان اختلاف بین مراحل اول و دوم را به شکل زیر محاسبه کرد.

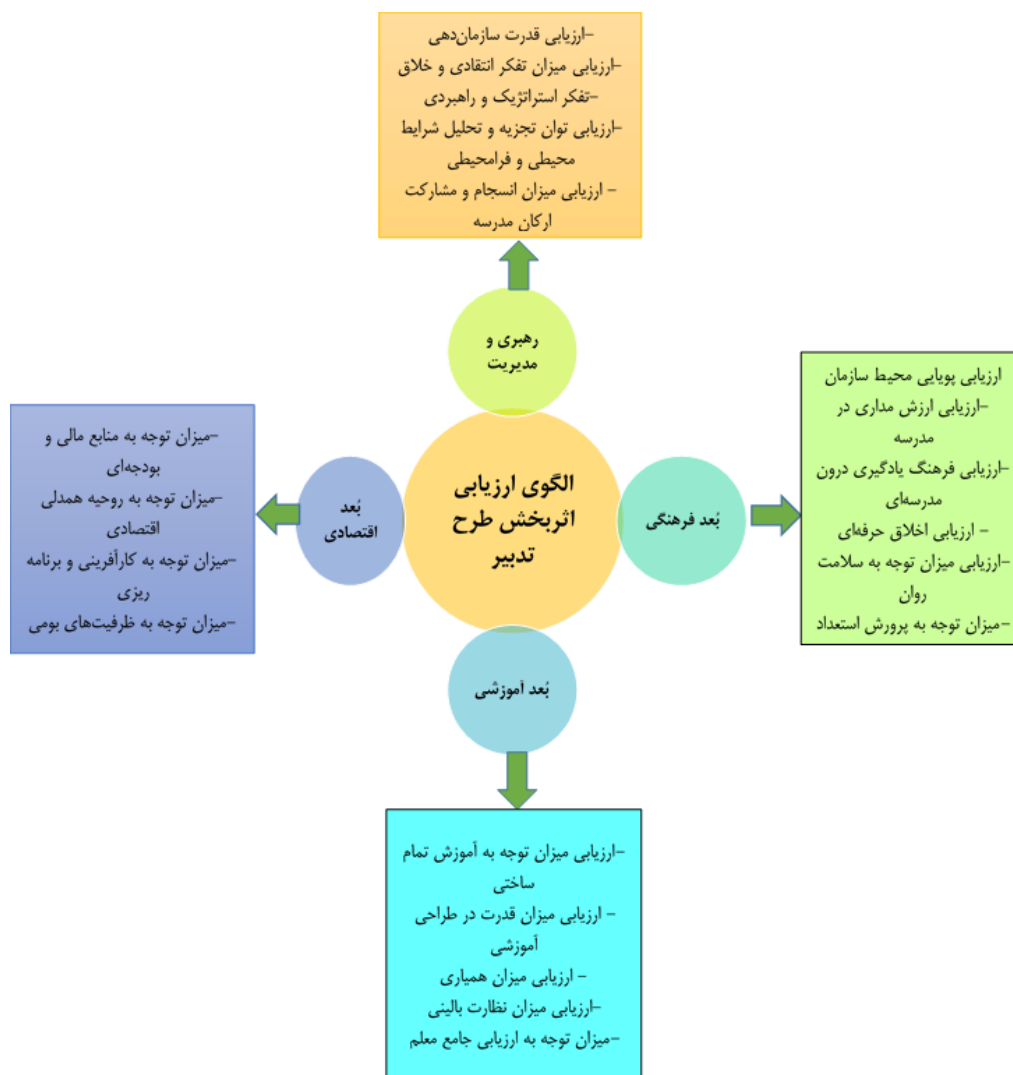
$$s(Am_2, Am_1) = \left[\frac{1}{p} [(am_{21} + am_{22} + am_{23}) - (am_{11} + am_{12} + am_{13})] \right]$$

جدول ۸. میزان اختلاف دیدگاه در نظرسنجی مرحله اول و دوم

اختلاف مرحله اول دو دوم	مرحله دوم	مرحله اول	سؤالات
۰/۰۵۹۵۲۴	۰/۷۲۰۲۳۸	۰/۶۶۰۷۱۴	جامعیت الگو تلفیق یافته
۰/۰۶۲۵	۰/۷۰۲۳۸۱	۰/۶۳۹۸۸۱	شفافیت و واضح بودن الگو
۰/۰۵۰۵۹۵	۰/۷۰۲۳۸۱	۰/۶۵۱۷۸۶	قابلیت اجرایی الگوی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی
۰/۰۳۵۷۱۴	۰/۷۵۲۹۷۶	۰/۷۱۷۲۶۲	انسجام و روابط معنی‌دار بین عناصر مدل
۰/۰۳۲۷۳۴	۰/۷۳۸۰۹۵	۰/۷۰۵۳۵۷	تناسب مدل با آموزش و پرورش
۰/۰۳۲۷۳۸	۰/۸۱۲۵	۰/۷۷۹۷۶۲	منطق درج عناصر الگوی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی
۰/۰۲۳۸۱	۰/۷۹۱۶۶	۰/۷۶۷۸۵۷	تناسب مؤلفه‌های در نظر گرفته شده در سطح الگوی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی
۰/۰۱۴۸۸۱	۰/۸۳۶۳۱	۰/۸۲۱۴۲۹	انطباق مؤلفه‌های در نظر گرفته شده در عناصر الگوی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی
۰/۰۱۴۸۸۱	۰/۸۳۹۲۸۶	۰/۸۲۴۴۰۵	منطق مؤلفه‌های در نظر گرفته شده در الگوی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی
۰/۰۰۲۹۷۶	۰/۸۳۰۳۵۷	۰/۸۲۷۳۸۱	تناسب مبانی نظری بر الگوی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی
۰/۰۰۸۹۳۹	۰/۷۷۹۷۶۲	۰/۷۷۰۸۳۳	اهمیت مؤلفه‌های در نظر گرفته شده در سطح مبانی نظری زیربنایی
۰/۰۱۴۸۸۱	۰/۷۱۷۲۶۲	۰/۷۰۲۳۸۱	اهمیت مؤلفه‌های در نظر گرفته شده در سطح بعد رهبری و مدیریت
۰/۰۲۰۸۳۳	۰/۷۳۲۱۴۳	۰/۷۱۱۳۱	اهمیت مؤلفه‌های در نظر گرفته شده در سطح بعد فرهنگی
۰/۰۰۸۹۲۸	۰/۷۸۲۳۸۸	۰/۷۷۳۸۱	اهمیت مؤلفه‌های در نظر گرفته شد در سطح بعد آموزشی
۰/۰۰۳۹۷۶	۰/۸۰۹۵۲۴	۰/۸۰۶۵۴۸	اهمیت مؤلفه‌های در نظر گرفته شد در سطح بعد اقتصادی
۰/۰۰۳۹۷۶	۰/۷۷۰۸۳۳	۰/۷۶۷۸۵۷	سازگاری درونی مؤلفه‌های در نظر گرفته شد در الگوی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی
۰/۰۰۳۹۷۶	۰/۷۷۹۷۶۲	۰/۷۸۲۳۸۸	سازگاری بیرونی مؤلفه‌های در نظر گرفته شده در الگوی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی
۰/۰۱۱۹۰۵	۰/۷۳۸۰۹۵	۰/۷۲۶۱۹	میزان ارتباط و هماهنگی منطقی بین عناصر الگوی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی
۰/۰۰۸۹۲۹	۰/۷۷۹۷۶۲	۰/۷۷۰۸۳۳	میزان جامعیت نظریه‌های زیربنایی الگوی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی

همان‌گونه که جدول فوق نشان می‌دهد در کلیه سؤالات اعضای گروه خبره به وحدت نظر رسیده‌اند و میزان اختلاف‌نظر در مراحل اول و دوم کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) بوده، لذا نظرسنجی در خصوص مؤلفه‌های فوق متوقف گردید. این مطلب بیان‌کننده این نکته است

که اعضای گروه خبره با همه مؤلفه‌های اشاره شده موافق بوده و اعتبار الگوی ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی را تأیید کردند. در ادامه الگوی نهایی تأیید شده ارائه می‌شود.



شکل ۳. الگوی شماتیک ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر در مدارس ابتدایی

بحث و نتیجه‌گیری

کیفیت و کیفیت‌بخشی از ملزومات هر نظام آموزشی برای دستیابی به اهداف آن در چارچوب صحیح بوده و توجه به آن به شکلی در جوامع مختلف م‌نظر است (Education Quality Assurance Guidelines, ۲۰۱۶). طرح تدبیر در راستای کیفیت‌بخشی به آموزش و با الهام از مدل تعالی سازمانی برای اجرا به مدارس ابتدایی در سراسر کشور ابلاغ گردید طرح تدبیر برنامه‌ای مدیریتی برای انجام بخشیدن به فعالیت‌های مدیران است این‌که طرح مدیریت انواع فعالیت‌های مربوط به مدرسه را شامل می‌شود این فعالیت‌ها در حوزه یاددهی - یادگیری، فضا و تجهیزات، مشارکت با مردم در قالب شاخص‌هایی صورت می‌گیرد (Sharifi, ۲۰۱۵). شناخت مؤلفه‌های اثربخشی طرح تدبیر زمینه ارزیابی مناسب طرح تدبیر را فراهم می‌آورد. از این رو در این پژوهش بر آن شدیم تا مؤلفه‌های ارزیابی اثربخشی طرح تدبیر را از دیدگاه کارگزاران اصلی طرح مورد بررسی قرار دهیم. با توجه به روش‌شناسی پژوهش که تحلیل مضامین برگرفته از مصاحبه‌ها و دیدگاه مشارکت-کنندگان در پژوهش است نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش با توجه به فرآیند کدگذاری مرحله‌بندی (باز، محوری و انتخابی) در ۴ بُعد مؤلفه‌های برنامه‌ای، مدیریتی، راهبردی محور و زمینه‌ای سازمان یافت؛ که در ادامه به تشریح آن پرداخته می‌شود.

مؤلفه‌های برنامه‌ای طرح تدبیر: به عقیده مشارکت‌کنندگان در پژوهش، طرح تدبیر با تکیه به کارآمدی و توانمندی مدارس در راستای کیفیت‌بخشی به برنامه‌های درون مدرسه‌ای باید نگاه و توجه ویژه‌ای به ابعاد برنامه‌ای در آموزش‌ها و طرح‌های درون مدرسه‌ای داشته باشد و بدین‌صورت برای خودارزیابی وضعیت کیفی به مدارس کمک نماید در این صورت، فعالیت‌های سازمان به سمت بهبود مستمر هدایت می‌شود. دیدگاه مشارکت‌کنندگان در زمینه مؤلفه‌های برنامه‌ای در ۵ زمینه، تمرکززدایی در برنامه، کیفیت‌گرایی حرفه‌ای، توجه به طرح‌های فناورانه، شبکه‌سازی و گفتمان‌پروری حرفه‌ای، سازمان‌دهی دانش قابل تفکیک و سازمان‌دهی بود که محورهای ذکرشده خود دارای زیرمؤلفه‌هایی بودند عمده نتایج این بخش برگرفته و همخوان با نظرات و عقاید معلم (۱) و مدیر (۲، ۳) بود. همچنین یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای یافته‌های (۲۰۲۰)، Nikzad and azizinejad؛ Eshaghi and kheiriniya؛ Nahavandi and Omidian (۲۰۱۶) است.

مؤلفه‌های مدیریتی ارزیابی طرح تدبیر: مشارکت‌کنندگان در این زمینه اذعان داشتند که از ابعاد مهم و تأثیرگذار در اثربخشی حیطه موضوعی، توجه ابعاد مدیریتی طرح تدبیر است. چراکه همچون سایر فرایندهای آموزشی و نظارتی، طرح تدبیر نیز بدون مدیریت و توجه به ابعاد مدیریتی از منصفه اثربخشی خارج خواهد شد و دچار ازهم‌گسیختگی خواهد گشت. لذا در بحث از مدیریت آن باید مؤلفه‌هایی را مدنظر قرارداد که رعایت این مؤلفه‌ها باعث کارایی و اثربخشی فرایند آموزشی-آموزشگاهی است. محورهای این بخش شامل توجه به چارچوب‌های طرح تدبیر، ایجاد تعهد سازمانی درون مدرسه‌ای، توجه به توسعه حرفه‌ای، تخصص حرفه‌ای مدیران، بسترسازی مناسب بود که نشان‌دهنده ابعاد مدیریتی برای اجرای هر چه شایسته‌تر طرح تدبیر دارد. مؤلفه‌ها و محورهای این بخش عمدتاً برخاسته از نظرات و عقاید معلم (۲، ۴) و مدیران (۳ و ۴) بود. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای یافته‌های (۲۰۱۵)، Sharifi؛ Nahavandi and Omidian (۲۰۲۱) است.

مؤلفه‌های راهبرد محور طرح تدبیر: راهبردهای اجرایی برای دستیابی به نتایج مؤثر در طرح تدبیر ذیل این مقوله قرار گرفتند. مشارکت‌کنندگان در پژوهش معتقد بودند که از ابعاد مهم و تأثیرگذار در اثربخشی حیطه موضوعی، توجه ابعاد راهبردی طرح تدبیر است. این بخش از پژوهش معطوف به مؤلفه‌های آموزشی و ملاحظات راهبردی پیرامون آن است. ذیل این عنوان، محورهای توجه به سازنده‌گرایی با تمرکز بر ساخت و پرداخت کیفیت درون مدرسه‌ای؛ بهبود فرهنگ درون مدرسه‌ای با تمرکز بر فرهنگ و شخصیت مدارس و لزوم توجه به ابعاد آن؛ توجه به اخلاق آموزشی و لحاظ نمودن مباحث اخلاقی در طرح تدبیر به اجرای بهتر و چارچوب محور این طرح؛ ارائه راهکارها و بازخوردهای مؤثر با تأکید بر عنصر بازخورد دهی و ارائه راهکارهای اثربخش و در انتها تلفیق طرح و پژوهش استفاده از رویکردهای آن در طرح تدبیر که باعث می‌شود کیفیت و تعالی درون مدرسه‌ای به سمت آزمایش و خطا صحیح و یا استفاده از یافته‌های پژوهشی مناسب رهنمون شود احصا شدند. یافته‌های پژوهشی در این بخش بیشتر با بیانات معلم (۳، ۵، ۶) و مدیر (۱، ۳) همخوانی داشت. همچنین یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای یافته‌های (۲۰۲۱)، Nahavandi and Omidian است.

مؤلفه‌های زمینه‌ای طرح تدبیر: زمینه و بسترهای اجرای طرح تدبیر به‌مثابه خود طرح از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. مشارکت‌کنندگان در این‌باره اذعان داشتند که زیرساخت‌ها و زمینه‌های اجرایی طرح تدبیر می‌توانند در پیشبرد اهداف آن سهیم باشند. عوامل ساختاری متشکل از بخش‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری است که دسترسی به طرح تدبیر و کیفیت‌بخشی به نظام ارزیابی و تعالی درون مدرسه‌ای را تسهیل می‌نمایند و محورهای انجام‌بخشی به فعالیت‌های درون مدرسه‌ای، همکاری و همفکری برنامه محور، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری مبتنی بر عمل، مدیریت دانش در طرح تدبیر، نظارت مستمر و جامع از جمله محورهای زمینه‌ای طرح تدبیر احصا شدند. یافته‌های پژوهشی در این بخش بیشتر برگرفته از نظر صاحب‌نظران و مدیران (۱، ۲، ۴) بود. همچنین یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای یافته‌های (۲۰۲۰)، Nikzad and azizinejad؛ Eshaghi and kheiriniya؛ Nahavandi and Omidian (۲۰۱۶) است.

نتایج پژوهش نشان‌دهنده‌ی بیست مفهوم که شامل مؤلفه‌های برنامه طرح تدبیر (مشمول بر شاخص‌های سازمان‌دهنده چون تمرکززدایی در برنامه، کیفیت‌گرایی حرفه‌ای، توجه به طرح‌های فناورانه، شبکه‌سازی و گفتمان‌پروری حرفه‌ای و سازماندهی دانش)؛ مؤلفه‌های مدیریتی ارزیابی طرح تدبیر (مشمول بر شاخص‌های سازمان‌دهنده چون توجه به چارچوب‌های طرح تدبیر، ایجاد تعهد سازمانی درون مدرسه‌ای، توجه به توسعه حرفه‌ای، تخصص حرفه‌ای مدیران و بسترسازی مناسب)، مؤلفه‌های راهبرد محور (مشمول بر شاخص‌های سازمان‌دهنده چون توجه به سازنده‌گرایی در طرح تدبیر، بهبود فرهنگ درون مدرسه‌ای، توجه به اخلاق آموزشی، ارائه بازخورد و راهکار مؤثر و تلفیق طرح و پژوهش) و مؤلفه‌های زمینه‌ای در ارزیابی طرح تدبیر (مشمول بر شاخص‌های سازمان‌دهنده چون انجام‌بخشی به فعالیت‌های درون مدرسه‌ای، همکاری و همفکری برنامه محور، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری مبتنی بر عمل، مدیریت دانش در طرح تدبیر و نظارت مستمر و جامع) سازمان یافت.

پیشنهادهای کاربردی پژوهش

با توجه به اینکه بخش مهمی از کیفیت طرح های آموزش و پرورش وابسته به ساختار سازمانی آن است از این رو پیشنهاد می شود همگام با طرح تدبیر، اصلاحات لازم در ساختار مدیریت آموزش و پرورش در راستای چابک سازی انجام شود و با توجه به اینکه یکی از شایستگی های مدیران بر مبنای طرح تدبیر در بُعد میان فردی، پذیرش درونی ارزشهای اجتماعی و اعتقادی است از این رو پیشنهاد می شود در گزینش مدیران به این مهم توجه گردد و سعی شود مدیران که به ارزشهای اجتماعی و اعتقادی جامعه نزدیکتر هستند انتخاب گردند و به شایستگی های مدیران مدارس و سنجش این شایستگی ها بر مبنای ابعاد الگوی طراحی شده بیشتر توجه گردد و با توجه به اینکه آموزش و پرورش سازمانی عریض و طویل است لزوم توجه به نظام گرایی و هماهنگی بین ارکان سیاست گذاری و اجرا در سطح مدارس بیشتر احساس می شود. پیشنهاد می شود به شبکه های تعاملی و ارتباطی در سازمان توجه ویژه گردد و از بروکراسی اداری که آسیب مربوط به این طرح در بخش مصاحبه های میدانی با پرداختن به شبکه های تعامل و گفتمان محور در بستر شبکه دانش آموزی(شاد) نیز ذکر شده بود کاسته شود با توجه به الگوی عمده فعالیت های این طرح در مدارس و بر دوش مدیران بوده است پیشنهاد می شود به حمایت های سازمانی و مکانیسم های تشویقی مدیران برای اجرا و پیاده سازی طرح های اثربخش در کیفیت افزایی بیشتر توجه شود.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در مطالعه حاضر فرم های رضایت نامه آگاهانه توسط تمامی آزمودنی ها تکمیل شد.

حامی مالی

هزینه های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تامین شد.

تعارض منافع

پژوهش حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

References

- Abbasi, E; Sadat and Ghor Kashani, M (۲۰۱۵). Explaining the role of standardization in improving the quality of the educational system, Iranian Journal of Engineering Education, ۱۷(۶۵), ۱۳۳. magiran.com/p1412400 [in persian]
- Asare, A; Modaresi Sarizadi, A and Rezazadeh Bahadouran. H (۲۰۱۵). Evaluation of the implementation of the smart schools project in Yazd province based on the SIP model. Journal of Family and Research; ۲۵(۱۵), ۱۴-۲۹. [in Persian]
۲. Butz, N. T. (۲۰۱۴). Motivation in synchronous hybrid graduate business programs: A self-determination approach to contrasting online and on-campus students. MERLOT Journal of online Learning and Teaching, ۱۰(۲), ۲۱۱-۲۲۷
- Black, S. (۲۰۱۰). Ask me a question: How teachers use inquiry in a classroom, American school Board Journal, (۱۸۸۵), ۴۳-۴۶
- Chang, Ching-Hsun and Chen, Yu-Shan. (۲۰۱۲) "The determinants of green intellectual capital", Management Decision, ۵۰ (۱), ۷۴-۹۴.
- Charmaz, K., & Brayan, A. (۲۰۱۰). Grounded theory. retrieved from https://pingpong.ki.se/public/pp/public_courses/course15601/published/1464009612718/resourceId/17787549/content.UploadResources/Charmaz, ۲۰۲۰۱۰.
- Fathi Vajargah, K. (۲۰۱۶). Basic Principles and Concepts of Curriculum Planning: Professors' Science Publications: Tehran.[in persian]
- Farastkhah, M. (۲۰۱۹). Qualitative Research Method in Social Sciences (with Emphasis on Grounded Theory) Grand Theory (GTM). Tehran: Agah.[in persian]
- Ghahraman Madadlou, Z and Yarmohammadian, M. (۲۰۱۹). Identifying the components of parental participation in implementing elementary school curricula, Quarterly Journal of New Approaches in Educational Management, ۱۰ (۴), ۲۳۴-۲۵۱.[in persian]
- Jamalifar, M. A; Hashemi Moghadam, S; Abedi Karajiban, Z and Faghihi, A (۲۰۱۶). Investigating the consistency of the intended curriculum of the eighth grade thinking and lifestyle lesson with the implemented and acquired curriculum. Family and Research Quarterly, ۱۳ (۴), ۲۱-۴۲[in persian]

- Khoroshi, P. (۲۰۱۵). Strategies for the professional development of teachers in developed countries with an emphasis on the necessity of paying attention to it in Farhangian University. New Strategies in Teacher Education, ۱(۱), ۵۳-۶۶.[in persian]
- Mohebbi, Azim; Mesgarzadeh, Marzieh and Momenkia, Zahra (۲۰۱۵). School in the Future of Excellence, Tehran: Manadi Tarbiat Cultural Institute Publications.[in persian]
- Ministry of Education; Deputy of Primary Education. (۱۴۰۰). Implementation and Evaluation Manual of Tadbir Plan
- Ministry of Education; Deputy of Primary Education. (۱۴۰۰). Management Program Manual; Guidance for Principals in Improving the Quality of Primary School Management
- Ministry of Education; Deputy of Primary Education. (۱۴۰۰). Plan ۱۴۰۰-۱۴۰۱ for Primary School
- Mohebbi, A; Mesgarzadeh, M and Momenkia, Z (۲۰۱۵). School in the Future of Excellence, Tehran: Manadi Tarbiat Cultural Institute Publications.[in persian]
- Modarresi, M and Jahaniyan, R (۲۰۱۶). Investigating the attitude of managers towards the qualitative implementation of the plan of prudence, dignity, consumption pattern and Quranic promotion, Second National Conference on Psychology of Educational and Social Sciences, Babol. [in persian]
- Nikzad, M and Azizinejad, B (۲۰۱۹). Evaluating the quality of the managers' management plan based on the SIP model and its impact on improving management performance in primary schools in the first district of Urmia city in the academic year ۲۰۱۹-۲۰۲۰, Second National Conference on New Findings in Teaching-Learning in Primary Education, Bandar Abbas.[in persian]
- Strauss, Anselm and Corbin, Juliet (۲۰۱۱). Fundamentals of Qualitative Research: Techniques and Steps for Generating Grounded Theory, translated by Ebrahim Afshar, Nay Publishing House.
- Saedi, A; Abbaspour, A; Farastkhah, M; Neistani, M and Abdollahi, H, (۲۰۱۹). Analysis of the bases for creating and developing quality assurance in European higher education, Jundishapur Education Development Quarterly, ۱۱(۲), ۲۱۳-۲۲۶. magiran.com/p۲۱۷۵۰۹۷. [in persian]
- Sharifi, A (۲۰۱۵). Models for implementing school quality change programs, Selected papers of the Lorestan Province Education and Development Organization Conference, Ordibehesht, Khorramabad.[in persian]
- Shahlaei, H, Safarnavadeh, M, Armand, M, Musapour, N (۲۰۱۱). Identifying the characteristics of a university textbook in order to design a model with a qualitative meta-synthesis approach. Research and Writing of University Textbooks, ۲۵(۴۸), ۸۸-۱۱۸.[in persian]
- Salavati, P; Maleki, H and Sohrabi, F (۲۰۱۹). Content analysis of the first year of high school social studies textbook based on the content indicators of the national curriculum. Research in Curriculum Planning (Knowledge and Research in Educational Sciences-Curriculum Planning), ۱۷(۳۷ (۶۴th issue), ۱۷۸-۱۸۷.[in persian]
- Tabasi, S.M. (۲۰۱۷). Investigating the effectiveness of implementing the Tadbir plan on the quality of management of elementary schools in Sabzevar city in the academic year ۲۰۱۶-۲۰۱۷. Unpublished master's thesis. Islamic Azad University, Sabzevar Branch.[in persian].
- Yarmohammadian, M. (۲۰۱۳). Fundamentals and Principles of Curriculum, Tehran: Yadvareh Ketab Publications.[in persian]
- Zare Eshaghi, V and Khairinia, H (۲۰۱۷). Investigating the effectiveness of the school principals' excellence and discipline plan on the quality of school curriculum planning, National Conference on Professional Research in Psychology and Counseling with a Teacher's Perspective, Minab.[in persian]