

## **Developing and Validating a Model of Quality Management in Order to Implement the Educational Goals of the Document of Fundamental Change in Education**

**Layla Anbarsetani<sup>\*</sup>, Rashid Zoalfaghari Zafarani<sup>\*\*</sup>  
BiBi Sadat Miresmaeili<sup>\*\*\*</sup>, AbasAli Ghayomi<sup>\*\*\*\*</sup>**

### **Abstract**

The present study was conducted with the aim of developing and validating a quality management model in order to implement the educational goals of the document of fundamental transformation of education and upbringing with a combined approach. In terms of applied purpose, the present research method was a combination of consecutive exploratory type and data collection method in the qualitative part, field using interviews and in the quantitative field using a questionnaire. The statistical population in the qualitative section includes professors of educational management familiar with the document of education and training as well as familiar with quality management, who were purposefully selected as a standard for qualitative interviews on the subject of research (19 interviews with 19 people and up to The theoretical saturation limit continued) and in the second (quantitative) part, after collecting information from qualitative research, a questionnaire was constructed.

<sup>\*</sup> PhD Student in Educational Management, Islamic Azad University, North Tehran Branch, Tehran, Iran, sporteducation1970@gmail.com

<sup>\*\*</sup> Associate Professor of Higher Education Management, Islamic Azad University, North Tehran Branch, Tehran, Iran (Corresponding Author), zoalfaghari\_r@yahoo.com

<sup>\*\*\*</sup> Assistant Professor of Communication Sciences, Islamic Azad University, Damavand Branch, Damavand, Iran, miresmaeli\_b@yahoo.com

<sup>\*\*\*\*</sup> Associate Professor of Policy Making and Decision Making, Islamic Azad University, North Tehran Branch, Tehran, Iran, ghayomi\_a@yahoo.com

Date received: 07-03-2022, Date of acceptance: 25-06-2022



Therefore, in general, it was found that the categories of strategic quality management model in order to implement the educational goals of the document of fundamental transformation of education and training, in order of importance, including infrastructure, evaluation, finance, human resources, participatory education, communication, human, organizational structure, program is planning and training. The directors of education in the country are recommended to use the results of the present study to achieve the educational goals of the document of fundamental change in education.

**Keywords:** Teacher, Goals, Fundamental Transformation Document, Strategic Management, Quality Management.

## تدوین و اعتباریابی الگوی مدیریت کیفیت به‌منظور اجرای اهداف تربیتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

لیلا عنبرستانی\*، رشید ذوالفقاری زعفرانی\*\*

بی‌بی سادات میراسماعیلی\*\*\*، عباس‌علی قیومی\*\*\*\*

### چکیده

پژوهش حاضر، با هدف تدوین و اعتباریابی الگوی مدیریت کیفیت، به‌منظور اجرای اهداف تربیتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، با رویکرد ترکیبی اجرا شد. پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و روش پژوهش آمیخته از نوع اکتشافی متوالی، شیوه گردآوری اطلاعات در بخش کیفی میدانی با استفاده از مصاحبه، و در بخش کمی میدانی با استفاده از پرسش‌نامه بود. جامعه آماری در بخش کیفی را استادان مدیریت آموزشی آشنا به سند تحول آموزش و پرورش و همچنین آشنا به مدیریت کیفیت شامل می‌شوند که این افراد به‌صورت هدفمند از نوع معیاری برای مصاحبه‌های کیفی در موضوع پژوهش انتخاب شدند (نوزده مصاحبه با نوزده نفر و واحد اشباع نظری ادامه یافت) و در بخش دوم (کمی)، بعد از گردآوری اطلاعات حاصل از پژوهش کیفی، پرسش‌نامه تهیه و تدوین شد. بنابراین، به‌صورت کلی، مشخص شد که مقوله‌های مدل راه‌بردی مدیریت کیفیت، به‌منظور اجرای اهداف تربیتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، به‌ترتیب اهمیت شامل

\* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران،  
sporteducation1970@gmail.com

\*\* دانشیار مدیریت آموزش عالی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران (نویسنده مسئول)،  
zoalfaghari\_r@yahoo.com

\*\*\* استادیار علوم ارتباطات دانشگاه آزاد اسلامی واحد دماوند، دماوند، ایران،  
miresmaeli\_b@yahoo.com

\*\*\*\* دانشیار گرایش خط‌مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران،  
ghayomi\_a@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۱۶، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۰۴



زیرساختی، ارزیابی، مالی، منابع انسانی، آموزش مشارکتی، ارتباطی، انسانی، ساختار سازمانی، برنامه‌ریزی، و آموزش است. به مدیران آموزش و پرورش کشور توصیه می‌شود از نتایج پژوهش حاضر برای دستیابی به اهداف تربیتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش استفاده کنند.

**کلیدواژه‌ها:** معلم، اهداف، سند تحول بنیادین، مدیریت راه‌بردی، مدیریت کیفیت.

## ۱. مقدمه

کشورهای پیشرفته ثابت کرده‌اند که آموزش و پرورش ابزاری عالی برای رسیدن به پیشرفت و توسعه است (Osaghae and Osarenren 2016: 25)، زیرا وظیفه انتقال ارزش‌ها، دانش، و مهارت را به دانش‌آموزان به عهده دارد. کمیت و کیفیت زندگی شهروندان موضوع اصلی جوامع توسعه‌یافته است و توسعه هر جامعه در گرو تحول اساسی و متحول شدن نظام تعلیم و تربیت آن جامعه است. جوامع توسعه یافته محور اصلی توسعه و تحول و بهبود زندگی افراد را در نظام تعلیم و تربیت جست و جو می‌کنند و یکی از ابزارهای تحقق این امر تدوین اسناد تحولی و برنامه‌های توسعه‌ای است. اسناد و سیاست‌های توسعه‌ای به منظور تحول و بهبود کیفیت زندگی شهروندان در ابعاد مختلف زندگی و در سطوح فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، و هم‌چنین در پی افزایش رفاه مادی و معنوی جوامع تدوین می‌شوند (نوید ادهم و دیگران ۱۳۹۹: ۷۰).

نظام تعلیم و تربیت رسمی ایران مهم‌ترین و مؤثرترین بازیگر امور سیاست‌گذاری و اجرای برنامه‌های آموزشی و تربیتی کشور محسوب می‌شود. نهاد مدرسه در ایران بیش از چهارده میلیون و پانصد هزار دانش‌آموز، ۹۵۰ هزار نفر معلم، ۱۰۷ هزار مدرسه، و ده‌ها نهاد یا امکانات مرتبط (مثلاً حدود ۶۵ هزار باب کتاب‌خانه در مدارس) را در بر دارد است. ازسویی، جمع‌بندی مدیران، برنامه‌ریزان، و متفکران نظام تربیتی کشور از چند دهه قبل به محدودیت‌هایی جلب شد که باعث عقب‌افتادن آحاد جامعه، دانش‌آموزان، و نظام توسعه ملی از فرایندهای اصولی و صحیح تعلیم و تربیت شده است. به عبارتی، مسئولان ارشد کشور و متخصصان نظام آموزش و پرورش در پی حل و فصل مشکلات اساسی نظام مدرسه برآمدند و پس از چالش‌ها و مباحث فراوان در پی تنظیم سندی برای تحول نظام آموزش و پرورش برآمدند (فجری و دیگران ۱۳۹۹: ۱۱). این سند مهم‌ترین سند تربیتی کشور است که

دست‌کم در ظاهر مورد توافق جامعه تعلیم و تربیت کشور بوده است. مراد از «تحول بنیادین در آموزش و پرورش» فراهم آوردن زمینه «تحول عمیق و ریشه‌ای، همه‌جانبه، نظام‌مند و سیستمی، آینده‌نگر، مبتنی بر آموزه‌های وحیانی و معارف اسلامی، و متناسب با فرهنگ اسلامی - ایرانی» بوده است (نوید ادهم و دیگران ۱۳۹۹: ۷۱). با این وصف، هم‌اکنون که حدود یازده سال از زمان تصویب این سند می‌گذرد و حسب بررسی‌های انجام‌شده در خصوص حرکت منظم نظام آموزش و پرورش کشور به سمت تحقق اهداف سند نگرانی‌های اساسی وجود دارد و حسب برخی ارزیابی‌های عملکردها در اجرای سند در حد متوسط بوده است (اخلاقی و دیگران ۱۳۹۹: ۵۰).

با این حال، تحقق اهداف سند بنیادین نیازمند ترسیم نقشه راهی است که در آن نحوه طی مسیر، منابع و امکانات لازم، تقسیم کار در سطح ملی، و الزامات در این مسیر به صورت شفاف و دقیق مشخص شده است. در تهیه سند ملی تحول بنیادین آموزش و پرورش، کوشش شده است تا با الهام از اسناد بالادستی و بهره‌گیری از ارزش‌های بنیادین موجود در اسناد یادشده و با توجه به اهداف راه‌بردی نظام جمهوری اسلامی ایران، چشم‌انداز و اهداف تعلیم و تربیت در افق ۱۴۰۴ تبیین شود و ترسیم‌گر ایرانی توسعه یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی، و فناوری در سطح منطقه با هویت اسلامی انقلابی، الهام‌بخش جهان اسلام، همراه با تعاملی سازنده و مؤثر در عرصه روابط بین‌المللی است. اگرچه در سه دهه گذشته تلاش‌های وافر و درخور توجهی از طرف مسئولان و دست‌اندرکاران نظام تعلیم و تربیت برای بهبود و اصلاح نظام آموزشی کشور صورت گرفته که تا حدی نتایج مثبت و مفید نیز برجای گذاشته است، ولی هنوز آموزش و پرورش با چالش‌های جدی روبه‌روست و برون‌داد آن، در تراز جمهوری اسلامی ایران، پاسخ‌گوی تحولات محیطی و نیازهای جامعه نیست (سند تحول بنیادین ۱۳۹۰). از سویی، برنامه آموزشی هر کشور از مهم‌ترین اقدامات اجتماعی - فرهنگی قلمداد می‌شود که تلاش ویژه‌ای برای توسعه آن اندیشیده می‌شود و همه کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه برنامه‌های ویژه‌ای برای بهبود فرایند آموزشی در نظر داشته‌اند یا در حال انجام آن هستند. با این حال، مهم‌ترین بخش یک برنامه نحوه اجرای آن است که این روند اجرا باید تدارک دیده شود تا از بهره‌وری و کیفیت مناسب برخوردار باشد تا زمینه دستیابی به اهداف تسهیل شود. اجرای اهداف تربیتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش نیز برای دستیابی به اهداف خود به افزایش کیفیت اقدامات عملیاتی نیاز دارد و به همین منظور، به الگوی

مناسب نیازمندیم. لذا، می‌توان با ارائه رویکرد کیفیت‌مدار مناسب راه‌کاری برای بهبود روند حرکت به سوی اهداف تعیین شده را پیش‌نهاد داد و باعث شد تا مسیر پیش‌رو با افزایش بهره‌وری و کارایی هم‌راه باشد. لذا، هدف از انجام این پژوهش تدوین و اعتباریابی الگوی راه‌بردی مدیریت کیفیت به‌منظور اجرای اهداف تربیتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش است و پژوهش‌گر در تلاش است تا به این سؤال پاسخ دهد که تدوین و اعتباریابی الگوی مدیریت کیفیت، به‌منظور اجرای اهداف تربیتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، چگونه است؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

با نگاهی به روند تحولات جاری و چگونگی حرکت در جهت سند تحول بنیادین آموزش و پرورش درمی‌یابیم که آموزش و پرورش، ضمن توجه به چالش‌ها و تنگناهای موجود، باید به حفظ، بهبود، و ارتقای کیفیت در روند اجرای این سند بپردازد. شواهد گوناگون نیز حاکی از آن است که این نظام در صورتی از عهده وظایف و اهداف خود برمی‌آید که از نظر کیفیت اجرایی در وضعیت مطلوبی باشد. از این رو، حرکت به سوی کیفیت‌بخشی و کیفی‌سازی روند اجرا می‌تواند زمینه‌دستیابی هرچه بیش‌تر به اهداف را فراهم آورد. در این جهت، شابات و دیگران (Shehabat et al. 2021) اظهار کردند که ارتقای کیفیت و توسعه مدیریت کیفیت باعث ارتقای سطح مدیریت و انتقال دانش در برنامه عملیاتی و اجرایی مراکز آموزشی می‌شود.

به‌اعتقاد دمی‌نگ (Deming 1986)، کیفیت مفهوم وسیعی است که تمام بخش‌های مختلف سازمان به آن متعهدند و هدف آن افزایش کارایی کل مجموعه است، به‌طوری‌که مانع پدیدآمدن عوامل مخل کیفیت شود و هدف نهایی آن مطابقت کامل با مشخصات موردنیاز با پایین‌ترین هزینه برای سازمان است که به افزایش قابلیت رقابت و توسعه منجر می‌شود. مدیریت کیفیت فراگیر یکی از اندیشه‌های نوین در آموزش و پرورش به حساب می‌آید و عبارت است از: ایجاد نظامی در مدیریت سازمان که شامل انجام کارها به‌طور صحیح و مداوم باشد. هدف از مدیریت کیفیت فراگیر این است که مؤسسات و سازمان‌ها کارهای خدماتی و تولیدی خود را از ابتدا چنان انجام دهند که پس از پایان کار به اصلاح نیازی نداشته باشند. در این صورت، از هزینه‌های گزاف مربوط به دوباره‌کاری و اصلاح اجتناب خواهد شد (Mokhopadhyay et al. 2020: 37). دمی‌نگ و ارسوز درباره تعریف مدیریت

کیفیت جامع در تعلیم و تربیت بیان می‌کنند که هدف مدیریت کیفیت جامع در تعلیم و تربیت بهبود نظام آموزشی، فرایند یاددهی-یادگیری در کلاس درس، و موفقیت دانش‌آموزان است. آن‌ها دانش‌آموزان را هم به‌منزله مشتریان و هم به‌منزله کارگزاران یک نظام آموزشی در نظر می‌گیرند و از آنان می‌خواهند که همواره در یادگیری خود دخالت داشته باشند (cited Rakhimovich 2020: 84).

بر اساس دیدگاه صاحب‌نظران، دو رویکرد غالب مدیریت کیفیت نرم و مدیریت کیفیت سخت به مطالعات معاصر مدیریت کیفیت وارد شده است. مدیریت کیفیت نرم بر بخش ارگانیکی (جنبه‌های انسانی- رفتاری) و مدیریت کیفیت سخت بر بخش مکانیکی (ابزارها و تکنیک‌ها) مدیریت کیفیت تأکید دارد (Mia et al. 2019: 10). مدیریت کیفیت نرم مبتنی بر مفاهیمی است که در ادبیات موضوعی مربوط به بُعد انسانی مدیریت کیفیت مواردی را شامل می‌شود که از آن جمله‌اند: آموزش، توان‌مندسازی و کارگروهی، گروه‌های کوچک حل مسئله، پیش‌نهادهای کارمندان، آموزش مربوط به وظیفه کارمندان، کارکرد منابع انسانی، کیفیت فرهنگ، مدیریت ارتباط با همکاران داخلی و خارجی، تسهیم اطلاعات و چشم‌انداز رهبری، تعهد رهبری، پذیرش و ارتباطات در مدیریت کیفیت فراگیر، الگوگیری، افزایش آموزش، سازمان باز، توان‌مندسازی کارکنان، و تفکر اثربخش و بهره‌وری (Shahin 2011: 270). باین حال، دیاز و دیگران (Díez et al. 2020) اظهار کردند که رهبری اثربخش، سیاست و استراتژی مناسب، منابع انسانی آموزش‌دیده، یک‌پارچگی منابع و جو سازمانی مناسب از ابعاد مدیریت کیفیت در سازمان‌های آموزشی است. اسکیارلی و دیگران (Sciarelli et al. 2020) نیز اظهار کردند که مدیریت کیفیت باعث بهبود عملکرد و نوآوری سازمانی در سازمان‌های آموزشی می‌شود. جاراپورن و سیریسونهران (Jarupoom and Sirisunhiran 2020) نیز اظهار کردند که مدیریت دانش و فناوری اطلاعات از ملزومات توسعه مدیریت کیفیت در سازمان‌های آموزشی است.

باین حال و به‌طور کلی، تغییر بنیادین در آموزش و پرورش در واقع توانایی تغییر مداوم را ایجاد می‌کند. تأکید بر تغییر درونی و بیرونی از این جاست که سازمان‌های بزرگ با زمان دست‌وپنجه نرم می‌کنند. تغییر راه‌بردها، ساختارها، و نظام‌ها کافی نیست، بلکه باید تفکری که این راه‌بردها و ساختارها را ایجاد می‌کند تغییر داد. در برنامه چشم‌انداز بیست‌ساله کشور، دستیابی به جایگاه اول علم و فناوری در منطقه یکی از اهداف مهم بلندمدت در نظر گرفته شده است. ویرایش‌های مختلف نقشه جامع علمی کشور نیز توسط نهادهای

مختلف تنظیم شده و چگونگی تحقق آن نیز طی دوره شانزده‌ساله (۱۳۸۸-۱۴۰۴) آتی ترسیم شده است. این شرایط سبب شده است تا تحقیقات متعددی درباره عوامل تسهیل‌گر بر تحقق سند بنیادین آموزش و پرورش انجام گیرد (مدنی و دیگران ۱۳۹۸: ۳۲) و برخی نیز بر وجود چالش‌ها و مشکلات متعدد در این مسیر تأکید کرده‌اند (فجری و دیگران ۱۳۹۹: ۱۱) و روند اجرا و مسیر طی شده را قابل قبول و شایسته نمی‌دانند (اخلاقی و دیگران ۱۳۹۹: ۵۱). لذا، به نظر می‌رسد که ایجاد یک رویکرد جدید و تلاش برای افزایش کیفیت اقدامات و عملکرد لازم و موردنیاز باشد.

### ۳. روش‌شناسی

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و روش پژوهش توصیفی و براساس رویکرد پژوهش آمیخته است. در مرحله اول، برای ساخت الگو از روش کیفی و برای آزمون الگو از روش کمی توصیفی-تحلیلی و از نوع هم‌بستگی مبتنی بر الگوی معادلات ساختاری استفاده شد. شیوه گردآوری اطلاعات در بخش کیفی میدانی با استفاده از مصاحبه و در بخش کمی میدانی با استفاده از پرسش‌نامه است. ابزار مورد استفاده در این پژوهش بعد از انجام مصاحبه و رسیدن به اشباع نظری تدوین شد که شامل ۳۸ گویه و در قالب ده مؤلفه به صورت پنج گزینه‌ای لیکرت (کاملاً موافقم پنج امتیاز تا کاملاً مخالفم یک امتیاز) تدوین شد. در بخش اول (کیفی)، برای انجام مصاحبه میدانی، جامعه آماری پژوهش را استادان مدیریت آموزشی آشنا به سند تحول آموزش و پرورش و همچنین آشنا به مدیریت کیفیت تشکیل می‌دادند که این افراد به صورت هدف‌مند از نوع معیاری (افرادی که دست‌کم یک مقاله در حوزه سند تحول آموزش و پرورش و مدیریت کیفیت در نشریات معتبر داخلی و خارجی به چاپ رسانده یا کتابی در این زمینه ترجمه و تألیف کرده باشند)، برای مصاحبه‌های کیفی در موضوع پژوهش انتخاب شدند. تعداد کل استادان شناسایی شده ۴۲ استاد بود که با همه آنها سعی شد مکاتباتی صورت گیرد و در نهایت نوزده نفر برای شرکت در مصاحبه موافقت کردند. بنابراین، نوزده مصاحبه با نوزده نفر و تا حد اشباع نظری انجام شد و در بخش دوم (کمی)، بعد از گردآوری اطلاعات حاصل از پژوهش کیفی، پرسش‌نامه تهیه و تدوین شد. این پرسش‌نامه در بین مدیران مناطق آموزش و پرورش تهران (نوزده نفر)، معاونان شورای آموزش و پرورش شهر تهران (ده معاون)، معاونان مناطق آموزش و پرورش شهر تهران (نوزده معاون)، و رؤسای



ادارات زیر تابعه معاونان شورای آموزش و پرورش (نوزده رئیس اداره) توزیع شد. نمونه‌گیری به صورت تمام‌شمار انجام گرفت. از این تعداد پرسش‌نامه توزیع شده (۶۷ پرسش‌نامه)، ۵۷ پرسش‌نامه به صورت صحیح عودت داده شد. شاخص آزمون KMO کفایت نمونه‌گیری را می‌سنجد و مقدار ۰/۷۱ برای این آزمون به دست آمد که نشان از کفایت مناسب نمونه‌ها دارد.

در بخش کیفی تحقیق، به منظور بررسی روایی، از قابلیت باورپذیری (اعتبار)، انتقال‌پذیری، و تأییدپذیری استفاده شد (جدول ۱).

جدول ۱. روایی و پایایی بخش کیفی

نتیجه	روش	
تأیید	تأیید فرایند پژوهش توسط هفت متخصص	قابلیت باورپذیری (اعتبار)
تأیید	استفاده از دو کدگذار جهت کدگذاری چند نمونه مصاحبه	$\frac{f_1}{n}$
تأیید	نظرات سه متخصص که در پژوهش مشارکت نداشتند.	انتقال‌پذیری
تأیید	ثبت و ضبط تمامی مصاحبه‌ها	تأییدپذیری
تأیید	دراختیار قراردادن اطلاعات به استادان راهنما و مشاور	مطالعه حسابرسی فرایند
تعداد کل کدها: ۲۰۵		$\frac{f_2}{n}$
تعداد کل توافقات: ۷۳	تحلیل سه مصاحبه توسط محقق و همکار و مشخص نمودن کدهای مشابه و غیرمشابه	توافق درون‌موضوعی دو کدگذار
تعداد کل عدم توافقات: ۵۹		
پایایی بین دو کدگذار: ۷۱٪/۲		
بیش‌تر از ۶۰٪ و تأیید پایایی		

پایایی و روایی در پی.ال.اس. در دو بخش سنجیده می‌شود: الف. بخش برآزش مدل‌های اندازه‌گیری، ب. بخش برآزش مدل ساختاری.

برای بررسی برآزش مدل‌های اندازه‌گیری، سه معیار پایایی، روایی هم‌گرا، و روایی واگرا استفاده می‌شود و پایایی خود از سه طریق بررسی ضرایب بارهای عاملی، ضرایب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، و پایایی اشتراکی صورت می‌پذیرد. مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی ۰/۵ است. برای تمامی سؤال‌ها، ضرایب بارهای عاملی سؤالات از ۰/۵ بیش‌تر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد. در این جا، هیچ‌یک از سؤال‌ها حذف نشد. مقدار مربوط به آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرها در هر ده متغیر

بالتر از ۰/۷ است که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد. در این پژوهش، پایایی متغیرها در حد مطلوب قرار دارد. از آن‌جا که پایایی تأیید می‌شود، می‌توان به بررسی فرضیات توسط معادلات ساختاری پرداخت و نتیجه قابل‌تعمیم به کل جامعه موردنظر است. معیار دوم از بررسی مدل‌های اندازه‌گیری روایی هم‌گراست که به بررسی هم‌بستگی هر متغیر با سؤالات (شاخص‌ها) خود می‌پردازد. باتوجه به روش فورنل و لارکر که مقدار مناسب برای AVE را ۰/۴ به بالا معرفی کرده‌اند، برای تمامی ده متغیر، مقدار AVE بیش‌تر یا مساوی ۰/۴ است. روایی واگرا سومین معیار بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری است که در این پژوهش در هر دو بخش روش اول (سؤالات مربوط به هر متغیر نسبت به خود آن متغیر هم‌بستگی بیش‌تری دارند تا نسبت به متغیرهای دیگر) و دوم (معیار مهم دیگری که با روایی واگرا مشخص می‌شود میزان رابطه یک متغیر با سؤالاتش در مقایسه رابطه آن متغیر با سایر متغیرهاست)، به طوری که روایی واگرایی قابل‌قبول یک مدل حاکی از آن است که یک متغیر در مدل تعامل بیش‌تری با سؤالات خود دارد تا با متغیرهای دیگر. روایی واگرا وقتی در سطح قابل‌قبول است که میزان AVE برای هر متغیر بیش‌تر از واریانس اشتراکی بین آن متغیر و متغیرهای دیگر در مدل باشد که مورد تأیید قرار گرفت. بعد از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. همان‌گونه که قبلاً اشاره شد، بخش مدل ساختاری، برخلاف مدل‌های اندازه‌گیری، به سؤالات (متغیرهای آشکار) کاری ندارد و تنها متغیرهای پنهان هم‌راه با روابط میان آن‌ها بررسی می‌شوند. بخش مدل ساختاری شامل مقادیر T-value، مقدار  $R^2$ ، و مقدار  $Q^2$  است.

هم‌چنین، روایی محتوا با استفاده از فرم‌های روایی سنجی CVI و CVR روایی مورد تأیید قرار گرفت. مقدار CVR، باتوجه به تعداد استادان (هفت نفر)، ۰/۸۹ و مقدار CVI بیش‌تر از ۰/۸۶ به دست آمد. بنابراین، روایی محتوای ابزار ما مورد تأیید قرار گرفت. در این پژوهش دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی به کار گرفته شد. در بخش آمار توصیفی از جداول و نمودارهای توصیفی برای بیان ویژگی‌های دموگرافیک و توصیفی پژوهش استفاده شد. از نرم‌افزار Max QDA نسخه Pro به منظور تحلیل مصاحبه‌ها و کدگذاری‌ها استفاده شد. از شاخص‌های کشیدگی و چولگی به منظور بررسی توزیع داده‌ها (طبیعی یا غیرطبیعی بودن) و برای بررسی و پاسخ به سؤالات پژوهش و رسم و تدوین مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری از نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۴ و Smart PLS نسخه ۰/۲ استفاده شد.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

جدول ۲. وضعیت جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	سن	جنسیت	سابقه	ردیف	سن	جنسیت	سابقه
۱	۵۵	مرد	۳۰	۱۱	۶۸	مرد	۴۲
۲	۴۹	زن	۲۴	۱۲	۷۲	مرد	۴۹
۳	۶۰	مرد	۳۵	۱۳	۵۵	زن	۳۱
۴	۴۲	مرد	۱۹	۱۴	۴۷	مرد	۲۴
۵	۳۸	مرد	۱۲	۱۵	۳۲	مرد	۵
۶	۵۴	مرد	۲۵	۱۶	۶۰	مرد	۳۷
۷	۵۶	مرد	۳۰	۱۷	۵۴	زن	۲۷
۸	۶۴	زن	۴۰	۱۸	۵۲	مرد	۲۲
۹	۳۳	مرد	۸	۱۹	۳۸	زن	۱۳
۱۰	۳۸	مرد	۲				

تحلیل کیفی: در این مرحله، چند کد مفهومی به یک مقوله تبدیل می‌شوند. در جداول زیر، نتایج کدگذاری باز براساس کدهای مفهومی و مقولات آورده شده است.

جدول ۳. کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مقولات

ردیف	مقوله‌ها	مفاهیم
۱	آموزش	توجه به دانش مطابق با استانداردهای روز در معلمان
۲		فراهم‌کردن شرایط برای کسب مهارت‌های کاربردی در معلمان
۳		تدوین سرفصل‌های مناسب در دانشگاه فرهنگیان
۴		آموزش استفاده از فناوری‌های نوین به معلمان
۵		آموزش نحوه پژوهش به معلمان
۶	منابع انسانی	به‌کارگیری معلمان متخصص و بادانش در آموزش و پرورش
۷		به‌کارگیری مدیران مدارس حامی دست‌یابی به اهداف سند تحول بنیادین
۸		تشویق معلمان توان‌مند
۹		تشویق مدیران توان‌مند
۱۰		افزایش نسبت معلم به دانش‌آموز
۱۱		جذب و به‌کارگیری معلمان پژوهش‌گر
۱۲	برنامه‌ریزی	انجام برنامه‌ریزی‌های بلندمدت به‌منظور دست‌یابی به اهداف تربیتی سند تحول بنیادین

ردیف	مقوله‌ها	مفاهیم
۱۳		انجام برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت به‌منظور دستیابی به اهداف تربیتی سند تحول بنیادین
۱۴		انجام برنامه‌های عملیاتی به‌منظور دستیابی به اهداف تربیتی سند تحول بنیادین
۱۵		تدوین طرح جامع دستیابی به اهداف تربیتی سند تحول بنیادین
۱۶		استفاده از نظریه‌های کلیه ذی‌نفعان سند تحول بنیادین در تدوین برنامه‌ها
۱۷	زیرساختی	افزایش سرانه فضاهای آموزشی مدارس
۱۸		توسعه و بهبود زیرساخت‌های فناوری در مدارس
۱۹		توسعه و بهبود زیرساخت‌های فرهنگی در مدارس
۲۰		توسعه و بهبود زیرساخت‌های ورزشی - تفریحی در مدارس
۲۱		توسعه و بهبود زیرساخت‌های علمی - آزمایشگاهی در مدارس
۲۲	مالی	تأمین منابع مالی موردنیاز برای توسعه و بهبود زیرساخت‌ها
۲۳		تأمین منابع مالی برای جذب منابع انسانی در آموزش و پرورش
۲۴	ساختار	تعریض ساختار سازمانی آموزش و پرورش
۲۵	سازمانی	پررنگ‌تر شدن نقش معلمان در ساختار سازمانی
۲۶	آموزش مشارکتی در کلاس‌های درسی	مشارکت و همکاری معلم و دانش‌آموز
۲۷		جمعی کردن مسئولیت یادگیری
۲۸		در کانون توجه قرار دادن فرایند یاددهی - یادگیری
۲۹		توجه به مهارت‌های دانش‌آموزان
۳۰		توجه به نیاز فراگیران و والدین
۳۱	ارزیابی	ارزیابی دانش و تخصص معلمان
۳۲		ارزیابی کمی میزان دستیابی به اهداف تربیتی سند تحول بنیادین به‌صورت دوره‌ای
۳۳		ارزیابی کیفی میزان دستیابی به اهداف تربیتی سند تحول بنیادین به‌صورت دوره‌ای
۳۴	رهبری	ایفای نقش رهبری در معلمان به‌جای نقش مدیریتی
۳۵		ایفای نقش رهبری در مدیران مدارس به‌جای نقش مدیریتی
۳۶	ارتباطی	ایجاد ارتباط گسترده بین معلمان و والدین دانش‌آموزان
۳۷		استفاده از شبکه‌های ارتباطی نوظهور برای برقراری ارتباط
۳۸		طراحی شبکه‌های ارتباطی امن برای دانش‌آموزان

در نهایت ۳۸ کد مفهومی و ده مقوله اصلی استخراج شد.

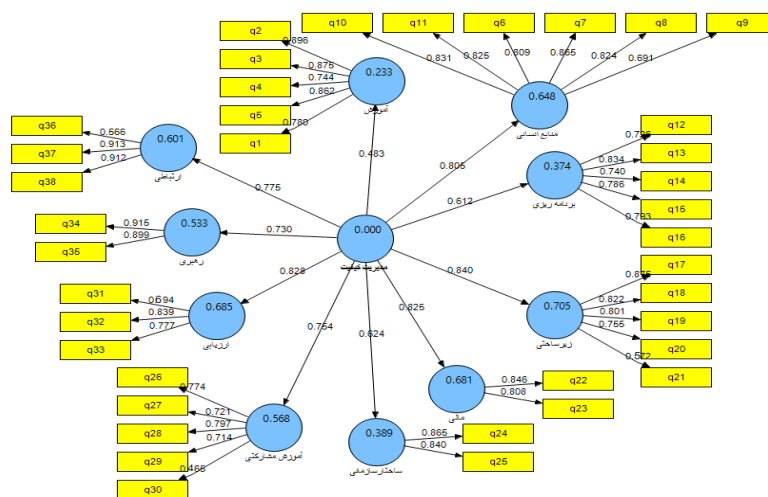
گام دوم، کدگذاری محوری: کدهای محوری پژوهش حاضر در واقع همان مقولات مستخرج در مرحله کدگذاری بازند (کرسول ۱۳۹۶). بنابراین، مدل پژوهش در شکل ۱ نشان داده شده است:



شکل ۱. مدل راهبردی مدیریت کیفیت به منظور اجرای اهداف تربیتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

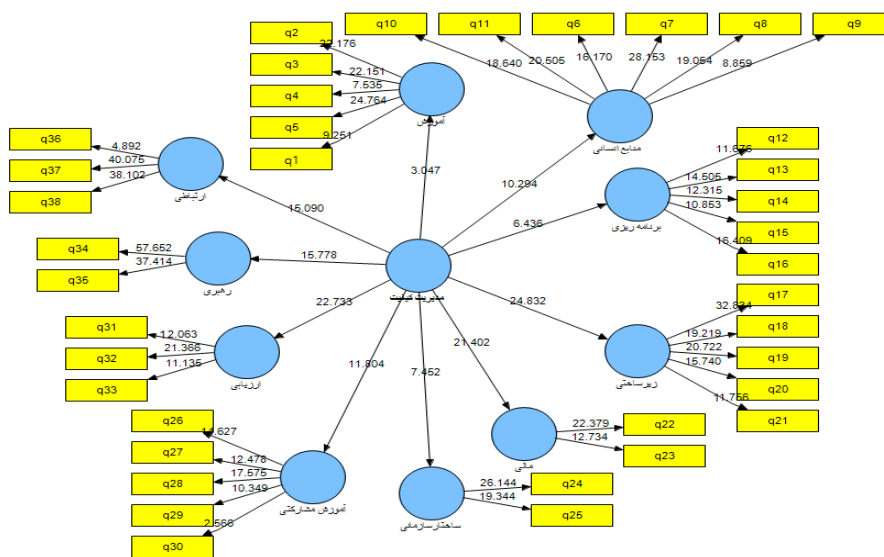
در ادامه، از طریق نرم افزار SPSS به تحلیل ویژگی های جمعیت شناختی نمونه های پژوهش و سپس به تحلیل نتایج حاصل از جمع آوری پرسش نامه ها با استفاده از نرم افزار Smart PLS به سؤال های ایجاد شده پژوهش پاسخ داده خواهد شد.

نتایج توصیفی مربوط به وضعیت جنسیت نمونه پژوهش حاضر نشان داد که ۸۹/۵ درصد شرکت کنندگان در پژوهش مرد هستند. بیش تر نمونه های پژوهش در رده سنی ۴۱ تا پنجاه سال بودند (۷۰/۳ درصد). هم چنین، ۱۵/۵ درصد از شرکت کنندگان مدرک کارشناسی، ۴۰ درصد کارشناسی ارشد، و ۴۵ درصد مدرک دکتری داشتند.



شکل ۲. مدل اندازه گیری (بررسی ضرایب مسیر مدل پژوهش)

برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی‌ترین معیار ضرایب معنی‌داری  $t$  یا همان مقادیر  $t$ -values است. در صورتی که مقدار این اعداد از ۰/۹۵ بیش تر شود، نشان‌دهنده صحت رابطه بین متغیرها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۱/۹۶ است. البته، باید توجه داشت که اعداد فقط صحت رابطه را نشان می‌دهند و شدت رابطه بین متغیرها را نمی‌توان با آن‌ها سنجید.



شکل ۳. ضرایب معنی‌داری  $t$  (مقادیر  $t$ -values)

مقدار  $R^2$  برای متغیرهای برون‌زا یا مستقل برابر صفر است. در این قسمت، مقدار  $R^2$  برای متغیر آموزش بیش‌تر از ۰/۱۹ و برابر با مقدار ضعیف برای متغیر زیرساختی بیش‌تر از ۰/۶۷ و برابر با مقدار قوی و برای سایر متغیرها بیش‌تر از مقدار ۰/۳۳ و برابر با مقدار متوسط است.

مقدار  $Q^2$  برای همه متغیرهای درون‌زای مدل بیش‌تر از ۰/۱۵ است و نشان می‌دهد که متغیر برون‌زا (مستقل) در پیش‌بینی متغیر وابسته متوسط است و برازش مناسب مدل ساختاری پژوهش را تاحدودی بار دیگر تأیید می‌کند.

برازش مدل کلی: مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. باتوجه‌به سه مقدار ۰/۰۱،

۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط، و قوی برای GOF معرفی شده‌اند، در هر ده متغیر مقدار بیش تر از ۰/۳۶ به دست آمد که نشان از برازش کلی قوی مدل دارد. بنابراین، به صورت کلی، مشخص شد که مقوله‌های مدل راه‌بردی مدیریت کیفیت، به منظور اجرای اهداف تربیتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، به ترتیب اهمیت، شامل این موارد است: زیرساختی، ارزیابی، مالی، منابع انسانی، آموزش مشارکتی، ارتباطی، انسانی، ساختار سازمانی، برنامه‌ریزی، و آموزش.

## ۵. نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر تدوین و اعتباریابی الگوی مدیریت کیفیت به منظور اجرای اهداف تربیتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش بود. نتایج پژوهش نشان داد که مقوله‌های مدل راه‌بردی مدیریت کیفیت، به منظور اجرای اهداف تربیتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، به ترتیب اهمیت شامل این موارد است: زیرساختی، ارزیابی، مالی، منابع انسانی، آموزش مشارکتی، ارتباطی، انسانی، ساختار سازمانی، برنامه‌ریزی، و آموزش. براساس نتایج به دست آمده، عوامل زیرساختی از ابعاد اساسی در الگوی راه‌بردی مدیریت کیفیت اجرای اهداف تربیتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش بود. در عین حال، می‌توان اظهار کرد که توجه به کیفیت، بدون در نظر گرفتن زیرساخت‌های مورد نیاز، اثربخشی چندانی نخواهد داشت و در اجرای برنامه‌های استراتژیک هم‌چون سند تحول بنیادین توجه به زیرساخت‌های مورد نیاز بسیار تعیین‌کننده است. برای مثال، زیرساخت‌های تکنولوژیک و فناورانه می‌تواند زمینه‌دستیابی به اهداف را تسهیل کند. لذا، مبادله اطلاعات، دسترسی آسان به داده‌ها، و ارتباط از راه دور مسئولان را قادر می‌سازد تا نیازهای خود را در زمینه دانش، درخواست‌ها، سبک، و برنامه اجرایی برطرف و چالش‌های ادراک شده خود را از طریق انتقال دانش برطرف کنند. با توجه به اهمیت زیرساخت‌ها در توسعه برنامه‌های استراتژیک، توجه به زیرساخت‌های فناوری، فرهنگی، ورزشی - تفریحی، و علمی - آزمایشگاهی می‌تواند زمینه‌دستیابی به اهداف مدنظر و کیفیت اجرای اهداف تربیتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش را فراهم آورد و تلاش مدیران را با اثربخشی و بهره‌وری بیش‌تری هم‌راه سازد.

براساس نتایج به دست آمده، منابع انسانی متخصص از ابعاد الگوی راه‌بردی مدیریت کیفیت به منظور اجرای اهداف تربیتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش بود. می‌توان

گفت که مهم‌ترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان نیروی انسانی آن سازمان است. کیفیت‌بخشی و توان‌مندسازی نیروی انسانی مهم‌ترین عامل بقا و حیات سازمان است، ولی سیاست‌زدگی در تصمیم‌ها و به‌خصوص در گزینش مدیریت‌ها در عمل مقوله شایسته‌محوری را در آموزش و پرورش کم‌رنگ کرده است و نوسان و نابه‌سامانی در کمیت و کیفیت منابع انسانی مشهود است. سطح معیشت و منزلت معلمان به شدت دچار افول و نزول شده است و این عوامل مسیر را برای بهبود مدیریت کیفیت در زمینه اجرای اهداف تربیتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش دشوار می‌کند. از این رو، تلاش و هزینه در این زمینه به شدت موردنیاز است و بیش از پیش درخور توجه است. طبق نتایج به‌دست‌آمده، برنامه‌ریزی از ابعاد الگوی راه‌بردی مدیریت کیفیت به‌منظور اجرای اهداف تربیتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش بود. به همین دلیل، برنامه‌ریزی‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت عملیاتی، با توجه به ابعاد مدیریت کیفیت به‌منظور دستیابی به اهداف تربیتی سند تحول بنیادین، لازم به‌نظر می‌رسد. به‌طور کلی، آموزش و پرورش در مقام متولی آموزش در سنین پایه یکی از بنیادی‌ترین دستگاه‌های کشور است. نقش و اهمیت آموزش و پرورش در توسعه و پیشرفت کشور محوری است و آموزش و پرورش هر چه پویا و به‌روز باشد، موتور توسعه و پیشرفت کشور با آهنگ و شتاب بیش‌تری حرکت می‌کند. با این حال، سند تحول بنیادین با نقاط قوت و ظرفیت‌های فراوان و فرصت‌های مغتنم با مشکلات و چالش‌های بسیار زیادی روبه‌روست و تلاش برای بهبود اجرای آن و کیفیت‌بخشی به مراحل عملیاتی آن می‌تواند پیشرفت آموزش و پرورش، به‌ویژه در زمینه اهداف تربیتی، را به‌هم‌راه داشته باشد. نتایج این پژوهش می‌تواند به‌منظور بهبود کیفیت در جهت اجرای اهداف تربیتی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش مورد استفاده و بهره‌برداری قرار گیرد. هم‌چنین، تردیدی وجود ندارد که موفقیت و اثربخشی هرگونه تغییر در نظام آموزشی نیازمند فراهم‌کردن بسترهای لازم برای مقابله با مجموعه موانع و محدودیت‌هایی است که در این حوزه وجود دارند و گاهی حتی مانع تحقق اهداف موردنظر و باعث به‌هدررفتن منابع سازمانی نهاد آموزش و پرورش می‌شوند.

توسعه کیفیت فرایند اجرایی می‌تواند زمینه کاهش هدررفت منابع را فراهم آورد و هم‌چنین کیفیت اجرای اسناد آموزش و پرورش به لحاظ‌کردن همه عوامل مذکور در هنگام تدوین آن‌ها بستگی دارد. توجه به کیفیت و مدیریت کیفیت در روند بازخوانی و اجرای برنامه سند تحول بنیادین می‌تواند زمینه دستیابی بیش‌تر به اهداف را فراهم آورد. از طرفی،



توجه و پرداختن به کیفیت و عدالت در نظام آموزشی یک کشور می‌تواند به شکل‌گیری و تعالی آینده آن کمک کند. با این حال، انجام هر پژوهشی با محدودیت‌هایی همراه است. در پژوهش حاضر محدودیت‌هایی هم‌چون همه‌گیری بیماری کرونا، درحاشیه قراردادن اهداف تربیتی در سند تحول و تأکید بر مسائل آموزشی، و محدودیت در تحقیقات داخلی در زمینه کیفیت‌بخشی به اهداف تربیتی در آموزش و پرورش وجود داشت.

### کتاب‌نامه

- Abbas, J. (2020), "Impact of Total Quality Management on Corporate Green Performance through the Mediating Role of Corporate Social Responsibility", *Journal of Cleaner Production*, vol. 12, no. 2.
- Akhlaqi, A., B. Saleh, and M. Navid Adham (2020), "Analyzing the Existing Conflicts in the Implementation of the Document of Fundamental Transformation of Education with an Actor-centered Approach", *Journal of Educational Leadership and Management*, vol. 25, no. 2, [in Persian].
- Díez, F. et al. (2020), "Impact of Quality Management Systems in the Performance of Educational Centers: Educational Policies and Management Processes", *Heliyon*, vol. 6, no. 4.
- Firman, A. et al. (2020), "Relationship of TQM on Managerial Performance: Evidence from Property Sector in Indonesia", *Journal of Distribution Science*, vol. 18, no. 1.
- Jarupoom, R. and S. Sirisunhiran (2020), "The Effectiveness of the Administration of Educational Quality Assurance System for Performance Excellence in Mahidol University", *Kasetsart Journal of Social Sciences*, vol. 41, no. 3.
- Kooli, C. and R. Abadli (2021), *Could Education Quality Audit Enhance Human Resources Management Processes of the Higher Education Institutions?*.
- Liu, H., C-H Lin, and D. Zhang (2017), "Pedagogical Beliefs and Attitudes toward Information and Communication Technology: A Survey of Teachers of English as a Foreign Language in China", *Computer Assisted Language Learning*, vol. 30, no. 8.
- Madani, S. and S. Ronizi Mountain (2019), "Identifying and Evaluating Obstacles to Achieving the Operational Goals of the Document on the Fundamental Transformation of Education from the Perspective of School Principals and Teachers in Fars Province", *Educational Management Innovations*, vol. 14, no. 1, [in Persian].
- Marchiori, D. and L. Mendes (2020), "Knowledge Management and Total Quality Management: Foundations, Intellectual Structures, Insights Regarding Evolution of the Literature", *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 31, no. 9-10.
- Mia, M. M., Y. Majri, and I. K. A. Rahman (2019), "The Impact of Soft TQM Practices on Organizational Enactment: A Mediating Role of OHSAS18001 Standard", *International Journal of Social Sciences Perspectives*, vol. 4, no. 1.

- Mukhopadhyay, M. (2020), *Total Quality Management in Education*, SAGE Publications.
- Mullah Mohammadi, A. et al. (2020), "An Explanation of the Strategic Prerequisites for Establishing a Quality Management System in Universities: A Qualitative Approach", *Journal of New Approach in Educational Management*, vol. 42, no. 11, [in Persian].
- Navid Adham, M. and F. Ragheb (2020), "Designing a Model for Implementing the Document of Fundamental Transformation of Education", *Culture in Islamic University*, vol. 34, no. 10, [in Persian].
- Osaghae, R., I. Osarenren, and Q. O. Irabor (2016), "Educational Policies and Programmes Implementations: A Case Study of Education Funding, Universal Basic Education (UBE) and Teacher Education", *International Journal of Educational Administration and Policy Studie*, no. 10.
- Oschman, J. J. (2017), "The Role of Strategic Planning in Implementing a Total Quality Management Framework: An Empirical View", *Quality Management Journal*, vol. 24, no. 2.
- Pujiati, H. et al. (2021), "Effect of ISO 9001: 2015 Quality Management Implementation in Education on School Performance", *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, vol. 27, no. 1.
- Qajri, N., M. Mazidi, and B. Shamschiri (2020), "Analyze and Understand the Most Important Challenges and Practical Obstacles Ahead in Achieving the Document of Fundamental Change by Focusing on Its Main Subsystems", *Curriculum Research*, vol. 10, no. 1, [in Persian].
- Rajabipour Meybodi, A. et al. (2020), "Analysis of Soft Quality Management in the Triangular Model Using Phenomenological Method", *Quarterly Journal of Industrial Technology Development*, vol. 39, no. 18, [in Persian].
- Rashid, F. et al. (2020), "Human Resources Management Practices and Total Quality Management (TQM) Is the Precondition to Gain the Sustainable Competitive Advantage in the Bangladesh Ready-Made Garments Sector", *Journal of Economics and Business*, vol. 3, no. 1.
- Reston, V. A. (2015), "National Policy Board for Educational Administration. Professional Standards for Educational Leaders", *American Association of Colleges of Teacher Education*.
- Sadeghi Goghari, M., A. Yaghoobipour, and M. Montazeri (2019), "Identifying the Effective Factors on the Realization of the Document of Fundamental Transformation of Education Using Interpretive Structural Technique (ISM)", *Islamic Lifestyle with a Focus on Health*, vol. 3, no. 4, [in Persian].
- Sciarelli, M., M. H. Gheith, and M. Tani (2020), "The Relationship between Soft and Hard Quality Management Practices, Innovation and Organizational Performance in Higher Education", *The TQM Journal*.
- Shahin, A. and R. Dabestani (2011), "A Feasibility Study of the Implementation of Total Quality Management Based on Soft Factor", *Journal of Industrial Engineering and Management*, vol. 4, no. 2.

- Shehabat, I. M. and M. Berrish (2021), "Integration between Knowledge Management and Total Quality Management in Jordanian Universities: Empirical study", *In Research Anthology on Preparing School Administrators to Lead Quality Education Programs*.
- Shvardak, M. (2021), "SWOT-Analysis as a Strategic Management Tool of the Quality Training of the Future Educational Institution Head", *Elementary Education Online*, vol. 20, no. 1.
- Solis, L. E., T. S. Raghu-Nathan, and S. S. Rao (2000), "A Regional Study of Quality Management Infrastructure Practices in USA and Mexico", *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Spencer, B. A. (1994), "Models of Organization and Total Quality Management: A Comparison and Critical Evaluation", *Academy of Management Review*, vol. 19, no. 3.

