

# Identify Value-based Management Components to Improve Educational Quality

## ARTICLE INFO

### Article Type

Research Article

### Authors

Malihe Mazinani <sup>1</sup>,  
Naser Abbaszadeh Koohbani <sup>2\*</sup>,  
Hamid Shafizadeh <sup>3</sup>

### How to cite this article

Malihe Mazinani, Naser Abbaszadeh Koohbani, Hamid Shafizadeh, Identify Value-based Management Components to Improve Educational Quality, *Journal of Islamic Life Style Centeredon Health*, 2020:4(2): 239-252.

1. PhD Student, Department of Educational Management, Garmsar Branch, Islamic Azad University, Garmsar, Iran.
2. Associate Professor, Faculty Member of Imam Ali (AS) Military University (Corresponding Author).
3. Associate Professor, Department of Educational Management, Garmsar Branch, Islamic Azad University, Garmsar, Iran.

### \* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: dr.naserabaszadeh@yahoo.com

### Article History

Received: 2020/05/09

Accepted: 2020/08/08

Published: 2020/09/21

## ABSTRACT

**Purpose:** The present study aimed to identify value-based management in order to improve the quality of education.

**Materials and Methods:** The research method was applied in terms of purpose, qualitative in terms of data type (qualitative data). The statistical sample of the study included experts from the academic community and education specialists of 20 people who were selected based on purposive sampling. Interview tools were used to collect data. The validity and reliability of the instrument were measured using quality criteria (reliability) which were approved. The method of data analysis in the present study was theoretical coding.

**Findings:** The results of the study showed that the components of individual, social and strategic values are among the components of value-based management in order to improve the quality of education in Tehran schools. It was also determined that the components of culture, environmental dynamics, teacher, curriculum and management style are among the effective components on value-based management in order to improve quality in Tehran schools and the effective factors of this type of management are quality improvement, growth and continuous learning. is.

**Conclusion:** Based on the theoretical documents and research conducted in the field of this research, most studies have focused on the quality of education in education and management based on more value in the field of business studies and in relation to economic conditions and more profits. Has accepted. In addition to reviewing the theoretical foundations and interviewing experts, a comprehensive model is provided in this study and the mechanisms, facilitators and consequences of the model are identified.

**Keywords:** Management Based on Value, Quality, Improving the Quality of Education

## شناسایی مولفه های مدیریت بر مبنای ارزش به

## منظور ارتقای کیفیت آموزشی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۲۰  
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۵/۱۸  
\* نویسنده مسئول: dr.naserabaszadeh@yahoo.com

## مقدمه

در شرایط متحول امروز، سازمان‌ها برای بقا ناچارند پیوسته توانمندی‌ها و شایستگی‌های خود را توسعه دهند تا بتوانند پاسخگوی شرایط متغیر و متفاوت محیطی باشند (۱). در این میان، سازمان‌ها باید یک ویژگی مهم داشته باشند و آن توانایی تغییر و تطبیق مداوم است. فرایند آموزش ۱ و تغییر دادن ارزش‌ها و نگرش‌های افراد می‌تواند این تغییر و تحول را دگرگون سازند (۲). امروزه به دلیل وجود تغییرات عمیق فرهنگی و تغییر در شیوه‌های زندگی، بسیاری از افراد در رویارویی با مسائل زندگی فاقد توانایی‌های لازم و اساسی هستند و همین امر باعث می‌شود تا آنان در مواجهه با مسائل و مشکلات زندگی روزمره و عواملی که آن‌ها را احاطه می‌کند، آسیب‌پذیر باشند (۳). صاحب‌نظران معتقدند که توانایی در یادگیری، حل مسئله و تعقل به‌عنوان هدف اصلی و اساسی تربیت به حساب می‌آید و افراد باید باورها و افکار، عادات، تمایلات و نحوه برخورد خود را مورد ارزشیابی قرار دهند و با توجه به نقش هر یک از آن‌ها در زندگی و در تعامل با دیگران، بررسی نمایند (۴). آموزش، به عنوان عاملی اساسی در رشد و توسعه دانش آموزان، نظم و ترتیب، دقت مندی، خالی از غرض بودن در حل مسائل، اشتیاق به ژرف‌اندیشی، رغبت زیاد برای شنیدن نظریات مخالف، علاقه‌مندی به جستجوی دلیل و مدرک، مخالفت با تناقض‌گویی و اغتشاش فکری و به‌کارگیری نظرات مخالف با معیارهای گوناگون و طرفداری از حقیقت برخلاف منافع شخصی را به ایشان آموزش می‌دهد (۵).

امروزه و در قرن ۲۱ توجه جدی به امر مهم آموزش و پرورش از اهداف کلیدی و مهم دولتها محسوب می‌شود. مخصوصاً افزایش کمی دانش آموزان با توجه به کمبود امکانات و منابع کیفیت بخشی به امور آموزشی و پرورشی را در اولویت اول برنامه‌ها قرار داده است. به طوری که علمای تعلیم و تربیت معتقدند که محیط یادگیری مناسب از مهمترین پایه های کیفیت بخشی محسوب می‌شود و محیط یادگیری مناسب در گروی (فضای فیزیکی، روانی، اجتماعی) مطلوب در مدرسه توأم با مناسبات انسانی می‌باشد، یعنی هر گاه فضای مدرسه (باز، خلاق و انسانی) باشد یادگیری مداوم، لذت بخش و عمیق خواهد بود. در کیفیت بخشی به امور مدرسه در ابعاد آموزشی و پرورشی باید به بازسازی الگوی روابط درون مدرسه ای و آموزشهای لازم برای توانمندسازی دانش آموزان توجه جدی نمود تا با کمک الگوی مناسب کیفیت بخشی دانش آموزان (توانمند، مستقل، خود رهبر، پژوهشگر و متدین) تربیت کرد (۶).

کیفیت مدارس، از جمله دغدغه های اصلی نظام آموزش و پرورش در اغلب کشورهای جهان بوده است. برخی از کشورها در دو دهه اخیر، از طریق ارزیابی مستمر، این تشویش را کاهش داده و در جهت رفع آن کوشیده‌اند. از جمله کوشش‌های انجام شده می‌توان به

ملیحه مزینانی<sup>۱</sup>

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران.

ناصر عباس زاده کوهبانی<sup>۲\*</sup>

دانشیار، عضو هیئت علمی دانشگاه افسری امام علی (ع) (نویسنده مسئول).

حمید شفیع زاده<sup>۳</sup>

دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران.

## چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف شناسایی مدیریت بر مبنای ارزش به منظور ارتقای کیفیت آموزشی انجام شده است.

**مواد و روش‌ها:** روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی برحسب نوع داده، کیفی (داده بنیاد) بود. نمونه آماری پژوهش، شامل خبرگان جامعه علمی دانشگاهی و متخصصان آموزش و پرورش به تعداد ۲۰ نفر بودند که بر اساس نمونه‌گیری هدفمند، انتخاب شدند. از ابزار مصاحبه برای جمع آوری داده‌ها استفاده شده است. روایی و پایایی ابزار، با استفاده از معیارهای کیفیت (موثق بودن) سنجیده شد که مورد تایید قرار گرفتند. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در پژوهش حاضر، کدگذاری نظری بود.

**یافته‌ها:** نتایج حاصل از پژوهش نشان دادند که مولفه‌های ارزشهای فردی، اجتماعی و راهبردی جزء مولفه‌های تشکیل دهنده مدیریت بر مبنای ارزش‌ها به منظور ارتقای کیفیت آموزشی در مدارس تهران هستند. همچنین معین شد که مولفه‌های فرهنگ، پویایی محیط، معلم، برنامه درسی و شیوه مدیریتی از جمله مولفه‌های تاثیرگذار بر مدیریت بر مبنای ارزش‌ها در راستای ارتقای کیفیت در مدارس تهران هستند و عوامل اثرپذیر از اجرای این نوع مدیریت، ارتقای کیفیت، بالندگی و یادگیری مستمر می‌باشد.

**نتیجه‌گیری:** بر اساس مستندات تئوریک و پژوهشی که در حوزه این پژوهش صورت گرفت، غالب مطالعات به کیفیت آموزش در آموزش و پرورش پرداخته‌اند و مدیریت بر مبنای ارزش بیشتر در زمینه مطالعات تجاری و بازرگانی و در ارتباط با شرایط اقتصادی و کسب سود بیشتر انجام پذیرفته است. ضمن اینکه در این پژوهش الاش شده است با مرور مبانی نظری و مصاحبه با خبرگان، مدلی جامع ارائه گردد و سازوکارها، تسهیلگرها و پیامدهای مدل را نیز شناسایی شوند.

**کلمات کلیدی:** مدیریت بر مبنای ارزش، کیفیت، ارتقای کیفیت آموزشی

## 1- Education

مدارس نیز تعمیم داده می شود. آنچه در مدارس کشور مشاهده می شود، نوعی مدیریت سنتی است که به نظر می رسد با بحرانهای پیش آمده نمی تواند روبه رو شود و در واقع سازو کار حمایتی برای آن وجود ندارد. با وجود اینکه ارزشهای جامعه در مدارس حکمفرما است و مدارس باید بر اساس سند تحول بنیادین و ارزشهای پذیرفته شده جامعه خود گام بردارند، اما آنچه مشاهده می شود، تربیت دانش آموزانی است که با ارزشهای جامعه بیگانه اند و گاه آنها را زیر سوال می برند. این موضوع نشان می دهد که مدیران و سیاستگذاران نظام آموزش و پرورش در مدیریت مدارس، کوتاهی کرده اند و نتوانسته اند، انطور که باید ارزشها را در محتوای درسی به دانش آموزان آموزش دهند و به نحوی رفتار کنند که دانش آموزان، عمل به ارزشها را جزیی از رفتار عادی و روزمره خود بدانند.

اگر مدیریت را یک نوع سیستم بدانیم، وجود ارزش در زیر سیستمهای متعدد آن به چشم می خورد. ارزشها موجب تویت و ثبات بیشتر سازمان می شوند. طیف ارزشها بسیار گسترده است. از اصول اخلاقی، اجتماعی و مذهبی تا ارزشهای اقتصادی، زیبایی و قضاوتی را در بر دارد. اصولی که در بر دارنده ویژگیهای فردی مطلوب، رهنمودها، اولویتها و غیره... می باشند (۱۰).

تغییرات مداوم محیطی پیرامون، بر فعالیت تمام سازمانها تا تاثیر می گذارند. به همین جهت است که سازمانها بر مبنای فرصتها و محدودیتهای خود برای بهبود فرایندها و عملکرد سازمانی، حسب توان و تخصص خود و با بکارگیری ابزارها و روشهای مناسب برای عملیاتی ساختن نیاز ذینفعان گام بر می دارند. در سازمان آموزشی مانند آموزش و پرورش، انتظار ذینفعان، کیفیت آموزشی است و مدارس که خود متولی اجرای اهداف آموزش و پرورش هستند، تلاش می کنند تا با سازوکارهای مناسب به این انتظارات جامع عمل بپوشانند. یکی از روشهای مناسب جهت بهبود عملکرد مدیران مدارس، مدیریت بر مبنای ارزشها است. در این شیوه، سعی می شود با توجه به ارزشهای حاکم بر آموزش و پرورش به وضعیتهای پرتلاطم آموزشی پاسخی مناسب داده شود. مدیریت کردن ارزشها در آموزش و پرورش، یک الگوی مدیریتی است که تاکید بر ایجاد حساسیت در افراد، توسعه مهارتها و ارتقای هم افزایی و نوآوری دارد و همواره تلاش می کند تا به آرمان خود یعنی عملکرد مطلوب دست یابد (۱۱).

ارزشهای محوری سازمان آموزش و پرورش بر اساس این ارزشها می توان راهنمای بسیار خوبی جهت رشد و ادامه حیات باشد. در این نوع مدیریت، هر تغییر پایدار و ماندگافارزشها هستند. ارزشها، رفتار و سبک مدیران و افراد و ... را هدایت می کند. در چنین سازمانهایی، ارزشهای سازمانی، باید در راستای ارزشها باشد. در سازمانهای موفق آموزشی در، می توان این نکته را به وضوح دید که راهنمای واقعی، ارزشها هستند. ارزشها، رفتار و سبک مدیران و سایر افراد را کنترل می کنند. در این سازمانها، ارزشها در برنامه ریزی، سیاستگذاری، تصمیم سازی و عملیات نقش مهمی ایفا می کنند. به عقیده هداوند و

اجرای طرحهای تضمین کیفیت مدرسه و نشانگرهای آن در سطح ملی و نیز ایجاد ساز و کارهای اعتبارسنجی منطقه‌ای و بین‌المللی اشاره کرد. هر چند کمیت و کیفیت کوششهای یاد شده در کشورهای مختلف متفاوت بوده، اما میزان آنها به طور چشمگیری در سطح ملی و بین‌المللی در دهه اخیر افزایش یافته است (۷).

یکی از ارکان اصلی مدارس که می توانند کیفیت آموزش را رقم بزنند، مدیران مدارس هستند. مدیران هستند که با حمایتهای خود از نحوه آموزش و محتوای آموزشی زمینه لازم برای رشد و شکوفایی دانش آموزان و متعاقباً بهبود کیفیت آموزشی را ایجاد می کنند. مدیران می توانند با استفاده از سبکهای مدرن و تواناساز، این مهم را به خوبی انجام دهند. یکی از رویکردهای مدیریتی که به کیفیت آموزشی کمک می کند، مدیریت بر مبنای ارزشها است. اگر چه در گذشته مقوله ارزشها، بین رویکردهای مدیریتی از اهمیت زیادی برخوردار نبود، ولی امروزه، ارزشها در روندهای مدیریتی از نقش محوری برخوردار هستند (۸).

در مورد آموزش و پرورش و بحث مدارس، باید خاطر نشان کرد که امروزه، تغییر در کانون توجه مدیریت، عمدتاً ناشی از تقاضای فزاینده مدیران به مسئولیت پذیری حرفه‌ای، کیفیت و مشتری مداری قرار دارد. از طرفی دنیا هم مکان نامطمئن تر و پیچیده تری شده است و عدم قطعیت‌های فراوانی پیش روی تمام سازمانها از جمله آموزش و پرورش و مدارس است. مدیران مدارس نمی توانند از توجه به پیچیدگی‌ها اجتناب کنند و برای مواجهه با پیچیدگی‌ها به مهارتهایی از قبیل درک تئوری پیچیدگی، تئوری سیستم ها و تئوری آشوب نیازمندند. سخن گفتن درباره ارزشها مطلقاً به این معنی نیست که هدفها باید فراموش شوند. ارزشها و هدفها رابطه متقابل دارند. بنابراین مدیریت بر مبنای ارزشها جایگزین مدیریت بر مبنای اهداف نمی شود، بلکه تا حدودی آن را کامل و از طریق معنا بخشیدن به آن، اجرایی شدن آن را تسهیل می کند. در واقع در همه کاربردهای مدیریت بر مبنای اهداف، نشانه‌هایی از توجه به ارزشها به طریقی وجود دارد. اما آنچه در مدیریت بر مبنای ارزشها پر رنگ تر می شود، نظام مند شدن این کار است. در واقع ارزش-های اساسی مشترک به «عامل های کلیدی موفقیت» تبدیل می شوند و ساختار اهداف را به عنوان واسطه‌های ابزاری تعیین می کنند (۹). همانطور که قبلاً نیز مطرح شد، رویکرد مدیریت بر اساس ارزشها به جست و جوی روشی نو برای بهتر کردن امور می پردازد. به نظر می رسد یکی از تحولات اصلی و اساسی که در این ارتباط در مدیریت آموزش و پرورش کشور شکل گرفته است، تحول در دید و نگرش مدیران است. امروزه نسبت به گذشته، تغییراتی در شیوه مدیریتی مدیران در این سازمان رخ داده است و مدیران آموزش و پرورش به دنبال تحول در این نظام هستند، اما تعداد مدیرانی که به این امر واقفند، اندک است و این موضوع بطور متمرکز تمام مراکز آموزش و پرورش را در بر نمی گیرد. متأسفانه در بسیاری مناطق به دلایلی بخشنامه ها و قوانین دست و پاگیر، مدیریت بر مبنای ارزشها با چالشهای زیادی مواجه می شود. این موضوع به

## 1 MBV (management based on values)

کمک کرده، فشار زیاد بر نظام آموزشی از سوی جامعه است که در مقابل بازده خود پاسخگو باشد (۱۴).

از اینرو ضرورت پرداختن به کیفیت آموزشی و تاثیر رویکرد مدیریتی مبتنی بر ارزشها در مدارس احساس می شود. دیگر زمان این است که مدیران سازمان آموزش و پرورش برای بهبود کیفیت مدارس، سبکهای مدیریتی خود را تغییر دهند تا بتوانند به هدف عالی نظام دست یابند و افراد خبره و دانشی تربیت کنند. بر این اساس، فواید احتمالی حاصل از پژوهش حاضر به شرح زیر است:

بهبود کیفیت آموزشی در مدارس

ارتقای سطح کیفیت مدیریتی مدیران آموزش و پرورش

تربیت مدیرانی توانمند و تاثیرگذار

شناسایی ارزشهای مسلط اجتماعی در مدارس

شناخت مولفه های مدیریت بر مبنای ارزش توسط مدیران مدارس

شناسایی عوامل فرهنگی موثر بر مدیریت بر مبنای ارزشها

کمک به مسئولین آموزشی مدارس جهت ارائه سازو کارهای

ارتقای کیفیت در آموزش پژوهش در مدارس.

با توجه به آنچه گفته شد، پژوهش حاضر بر آن است تا با بررسی

مبانی نظری و مصاحبه با خبرگان امر، نسبت به شناسایی مولفه های

مدیریت بر مبنای ارزش به منظور ارتقای کیفیت آموزشی در

مدارس شهر تهران اقدام نماید.

پیشینه و مبانی نظری پژوهش

پیشینه تحقیق

در ارتباط با موضوع پژوهش، صمدی میرکلایی و همکاران، در

پژوهشی به بررسی درک ارزش ها در خدمات عمومی: ارزش های

مدیران در سازمان های دولتی پرداختند. روش پژوهش از لحاظ

هدف، کاربردی- توسعه ای بود (۱۵). نتایج نشان داد که سطح

میانگین ارزش های مدیران دولتی و شاخص های آن (به جز ارزش

فداکاری) در نمونه آماری از میانگین در نظر گرفته شده بیشتر بوده

است. ارزش های اجتماعی تأثیر معنی داری بر ارزش های فردی

مدیران دولتی دارد و وجود رابطه علی میان آنها تأیید شده است.

همچنین، رفیکو و همکاران (۱۶)، در پژوهشی به بررسی تلاشهای

مدارس برای آموزشهای ارزش محور پرداخت. این پژوهش از نوع

کیفی بوده و نتایج حاصل از پژوهش نشان دادند که محتوای برنامه

درسی و معلمان و مدیران، نقش بسزایی در آموزشهایی که بر پایه

فرهنگهای ارزش مدار در مدارس انجام می گیرد، دارند. علاوه بر

این، فرک و همکاران در پژوهشی به بررسی مدیریت بر مبنای

ارزش و نقش سود اقتصادی بر آن پرداختند (۱۷). این پژوهش در

واحدهای بازرگانی انجام پذیرفته است و نتایج حاصل از پژوهش

نشان داده اند که سود اقتصادی تاثیر معناداری بر مدیریت بر مبنای

ارزش در سازمانهای تجاری ندارد.

بزرگی نژاد و زارعی، در پژوهشی به بررسی ابعاد و شاخص های

کیفیت مدارس پرداختند. این پژوهش با روش توصیفی - تحلیلی با

هدف بررسی و شناخت نمادهای کیفیت مدارس به انجام رسید

همکاران (۱۲)، کیفیت مهمترین معیار توسعه آموزش و پرورش است. موضوع کیفیت در اکثر نظامهای آموزشی به یکی از مفاهیم اساسی در سیاست گذاری های کلان آموزشی تبدیل شده است.

با توجه به اهمیت ارزشهای سازمانی، باید به هدف و ارزش والای آموزش و پرورش اشاره کرد که همانا ارتقای کیفیت آموزشی و تربیت نسلی دانشی است. بدون شک در حرکت به سمت جهانی شدن، کیفیت یک عامل تاثیرگذار است. در روند توسعه صنعت و بازرگانی، یکپارچگی اقتصاد جهانی و رشد و اشباع بازار، کیفیت نقش اصلی را ایفا کرده و یکی از مهمترین عامل های رقابت سازمان و موفقیت در بازارهای ملی، منطقه ای و جهانی به شمار می آید.

آموزش و پرورش رکن اصلی در توسعه پایدار هر کشور است و مدرسه را می توان به عنوان خط مقدم جبهه تعلیم و تربیت در نظر گرفت که از جایگاه و ارزشی خاص در فرایند نظام آموزش و پرورش هر کشوری برخوردار است. مدرسه مکانی است که یادگیری در آن با همه ابعاد به منظور پرورش انسان متعادل و تربیت شهروند موثر و مفید صورت می گیرد و لازم است در سیاستگذاری ها و تصمیم گیری های سطوح فوقانی وزارت آموزش و پرورش به این موضوع عنایت خاص گردد (۱۳).

کیفیت مهمترین معیار توسعه آموزش و پرورش است. موضوع

کیفیت در اکثر نظامهای آموزشی به یکی از مفاهیم اساسی در

سیاست گذاری های کلان آموزشی تبدیل شده است. و از این رو

کیفیت گرایی به منزله مرحله مهمی از تاریخ تحولات آموزش و

پرورش مطرح شده است. کیفیت در حال حاضر یکی از محورهای

اصلی همه مباحث آموزشی است و ارتقای آن مهمترین وظیفه

وزارت آموزش و پرورش است. حتی ارتقای کیفیت نظام تعلیم و

تربیت به منزله هدف غایی برخی مراکز پژوهشی آموزش و پرورش

کشورمان دیده شده است. کیفیت در نظام آموزشی از اهمیت ویژه

ای برخوردار بوده و هدف آن استفاده ی بهینه از منابع و امکانات

است. ارتقای مستمر کیفیت آموزش و پرورش، هدف غایی ارزیابی

آموزشی کشور است. در این راستا ارزیابی درونی، قضاوت در مورد

کیفیت و دستیابی به اهداف نظام آموزش را ممکن می سازد. در

سالهای بعد از انقالب اسالمی توجه به کیفیت آموزشی به خصوص

در آموزش و پرورش بیش از پیش اهمیت یافته است. در حال حاضر،

کوششهای مرتبط با ارزیابی کیفیت و بهبود آموزش در اغلب

کشورهای جهان رو به گسترش است. برخی از این کوشش ها منجر

به ایجاد سازمانهای ملی، منطقه ای و بین المللی در ارزیابی و

اعتبارسنجی شده است (۱۲).

توجه به کیفیت در آموزش و مدارس یکی از موارد اساسی و حیاتی

محسوب می شود که تاثیر بسزا بر سرنوشت کشور دارد بنابراین

ارزش یابی کیفیت آموزشی بحث جدی بسیاری از کشورها است.

زیرا کیفیت را می توان به مثابه ترکیبی از کارایی، بهره وری،

اثربخشی، پاسخگویی، توان نوآوری و شرایط آموزشی بیان کرد.

کیفیت مدرسه و آموزش مورد توجه والدین، معلمان، رسانه های

گروهی، دولت و جامعه است. یکی از عواملی که به این پیشرفتها

سرمایه‌های سازمان به شیوه‌ای استفاده کنند که موفقیت بلندمدت آن را تضمین کند (۲۲).

یکی از اصول بنیادی مدیریت بر مبنای ارزش، اعتقاد به این موضوع است که جریان نقدی و رشد در آینده، منبع ارزش سازمان هستند. طرفداران رویکرد مدیریت بر مبنای ارزشها، تصمیمات خود را صرفاً با تکیه بر مقیاس‌های مالی و برپایه‌ی شاخص‌های حسابداری نظیر درآمد فصلی، سود هر سهم و نسبت قیمت سهم به سود به‌دست آمده) اتخاذ نمی‌کنند. این کار ممکن است کار دشواری باشد به ویژه هنگامی که فشار قابل توجهی از طرف سرمایه‌گذاران موقت بر سازمان و مدیران آن اعمال می‌شود (۲۳).

این نوع مدیریت هم یک نوع فلسفه است و هم نوعی روش شناسایی. این رویکرد مشخص می‌کند که تصمیماتی که به صورت روزانه اتخاذ می‌کنید همگی در ارزش سازمان نقش دارند. بنابراین مدیریت بر مبنای ارزش باید در کل سازمان جاری شود و نه فقط در سطح مدیران و هیئت مدیره. افراد در سطوح مختلف سازمان باید در حرکت به سوی این ارزش کلی مشارکت داشته باشند.

مراحل مدیریت بر مبنای ارزشها

اولین گام در به کارگیری مدیریت بر اساس ارزشها در یک سازمان، پذیرش خالصانه فلسفه آن توسط عموم است. کارکنان باید ایمان بیاورند که مدیریت بر اساس ارزشها از جالب ترین موضوعات برای سازمان در طی زمان می باشد. فرایند مدیریت بر اساس ارزشها شامل سه مرحله می باشد (۹):

مرحله اول: مشخص نمودن پیام و ارزشها (تعیین ارزشها):

برای رسیدن به ارزشهای محوری، یک سازمان می بایست از افراد کلیدی آن سازمان در مورد باورهای ایشان به عنوان عضوی از خانواده سازمان خود، سؤال نماید. یک راه تشخیص ارزشهای محوری برگزاری جلسات مباحثه با حضور کلیه کارکنان کلیدی یک سازمان می باشد. راه دیگر بمباران مغزی افراد با ارزشهای محوری بالقوه می باشد تا بدین ترتیب اذهان ایشان برای شناسایی ارزشهای محوری اصیل خود در سازمان آماده تر شود.

مرحله دوم: ارتباط برقرار کردن به طور موثر:

پس از تعیین پیام و ارزشهای سازمان، می بایست آنها را با تمام ذی نفعان سازمان در میان بگذارید و در نهایت تمام توجه خود را به عملکردها و رفتارهای سازمانی معطوف کنید تا مطمئن شوید که آنها با مقاصد اعلام شده، الویتها و اهداف جنبی مطابقت دارند، این مهم از طرق مختلفی قابل انجام است از جمله گفتگو کردن در مورد پیام و ارزشها به هنگام وقوع رخدادها در سازمان (جلسات، جشنها و ... غیره). گفتگو کردن در مورد پیام و ارزشها از طریق موارد ارتباطی (پوسترها، بروشورها، کارتها و غیره). گفتگو کردن در مورد پیام و ارزشها از طریق مکانیزمهای رسمی ارتباطی (روزنامه ... و غیره). گفتگو کردن در مورد پیام و ارزشها از طریق کارهای غیر رسمی ارتباطی نظیر ثبت سرگذشتها، پیامهای پستی، تلفنی، ایمیل و غیره (کتابچه داستانهای موفقیت).

(۱۳). نتایج نشان داد که طبق نظر اندیشمندان در سه دهه ی اخیر به مشکلات ناشی از افزایش هزینه ها و کاهش کیفیت بوجود آمده و سه نیاز اساسی را در میان نیازهای دیگر مهمتر و غالب به نظر می رسند: ۱- توجه بیشتر به کیفیت آموزش و پرورش ۲- صرف منابع مالی بیشتر برای تولید مواد آموزشی مناسب و تربیت معلمان صالح و توانا ۳- بهبود و اصلاح مدیریت و امور اداری و البته، پشتیبانی معنوی و علمی از نظام آموزش و پرورش. بریمانی و همکاران، در پژوهشی به بررسی وضعیت مدیریت بر مبنای ارزش در دانشگاه پرداختند و عنوان کردند که ابعاد مدیریت بر مبنای ارزشها شامل، ارزشهای فردی، اجتماعی، عملیاتی و راهبردی است (۱۸). جعفری (۱۹)، در پژوهشی به بررسی کیفیت دوره های آموزش ضمن خدمت از نظر مدیران و فرماندهان انتظامی پرداخت. نتایج ارزیابی داده ها نشان می دهد: مدیران و فرماندهان ناحیه انتظامی بوشهر، فرآیند برنامه ریزی و ارزیابی دوره های آموزشی ضمن خدمت در این فرماندهی را نسبتاً مطلوب ارزیابی می کنند ولی نظر مساعدی نسبت به شیوه و فرآیند اجرایی این دوره ها در فرماندهی انتظامی استان بوشهر ندارند. رجعی و شاه محمدی، در پژوهشی به بررسی عوامل مؤثر بر کیفیت آموزش درجه داری رسته مخابرات در ناجا پرداختند (۲۰). نتایج حاصل از پژوهش نشان داد تدابیر سازمانی و ویژگیهای فردی فراگیران در سیستم آموزش بیشترین تأثیر را بر کیفیت آموزشی دارند و پایین بودن پایه علمی و مشکلات انگیزشی فراگیران از علل اصلی افت کیفیت آموزش محسوب می شوند.

معمارزاده و جهانگیر فرد، در پژوهشی مدیریت بر مبنای ارزشها را شامل، ارزشهای سازمانی و محوری می دانند. ایشان همچنین فرهنگ سازمانی را عاملی مؤثر در ارتقای مدیریت بر مبنای ارزشها در سازمانها می دانند و عملکرد را پیامد مهمی از آن تلقی می کنند (۲۱).

#### مبانی نظری

در مدیریت بر مبنای ارزشها، طرحها، تصمیمات و عملیات در سازمان بر اساس ارزشها هدایت و رهبری می گردند. توجه به این نکته ضروریست که این سازمانها نیستند که مدیریت بر اساس ارزشها را موثر می سازند، بلکه کار کارکنان است که این تأثیر را ایجاد می کند. آنچه موجب می گردد مدیریت بر اساس ارزشها موثر واقع شود آن است که تعیین ارزشها و عمل بر اساس آنها یک عمل انسانی است (۱۰).

در رویکرد مدیریت مبتنی بر ارزش، هدف کلی به حداکثر رساندن ارزش سازمان است که به این معناست که تصمیماتی که امروز گرفته می شوند صرفاً برای دستیابی به سود کوتاهمدت نباشند. اگر تأثیرات بلندمدت تصمیمات خود بر سودآوری و پایداری سازمان خود را در نظر داشته باشید، بازتاب آن در آینده و در جریان نقدی به دست آمده توسط سازمان، مشاهده خواهید کرد.

از افراد سازمان می خواهد تا همانند ذینفعان سازمان فکر کنند و تصمیماتشان را به گونه ای اتخاذ کنند که در نهایت به سود سازمان باشد. مدیران باید به طور مداوم به دنبال رشد فرصت‌ها و سرمایه گذاری روی فرصت‌هایی باشند که به خلق ارزش منجر شوند و از

- کارکردها و فعالیتهای مدرسه از قبیل فرایند یاددهی- یادگیری دانش آموزان؛

- معلمان و دست اندرکاران آموزشی؛

- دانش آموزان و مخاطبین؛

- امکانات و تجهیزات آموزشی؛

کیفیت آموزشی به مجموعه ای از عوامل بستگی دارد که مهمترین آنها به قرار زیر هستند:

محیط برانگیزاننده از نظر فکری؛

وجود حداقل شرایط لازم جهت اجرای فعالیتهای آموزشی؛

در دسترس بودن مواد آموزشی و مربی که مشارکت و علاقه دانش آموزان را برانگیزد و بتواند او را به سطح جدید درک و شناخت برساند(۲۵).

مشکلات کنونی آموزش و پرورش:

با تعمق و ژرف اندیشی در فرایند آموزش و پرورش می توان مشکلات اساسی آموزش و پرورش را در دو گروه کلی (۱- مشکلات بیرونی ۲- مشکلات درونی) به شرح زیر طبقه بندی کرد:

الف - مشکلات بیرونی: توسعه نیافتگی کشورهای جهان سوم و تحولات روزافزون علوم و فناوری جوامع پیشرفته و در حال توسعه، متکی بودن هزینه های تعلیم و تربیت به دولت و افزایش سطح توقعات مردم برای مطالبه آن، کمبود منابع مالی برای ساخت، تجهیز و اداره مدارس و پیچیدگی روشهای جلب مشارکت مردم در امور تعلیم و تربیت را می توان جزو مشکلات بیرونی نظام آموزش و پرورش برشمرد که بسیاری از کشورهای جهان مثل کشور ما با آن مواجه هستند. پایین بودن سطح حقوق و دستمزد معلمان و عدم امکان جذب افراد مستعد و با سطح هوش بالا برای این شغل مهم (که همین امر موجب کم ارزش شدن شغل معلمی شده و حتی تلاشگران شاغل در مدارس را نیز تحت تأثیر قرار داده است). سایه شوم و غول آسای کنکور سراسری بر نظام آموزشی کشور (به ویژه در دوره متوسطه)، که ناکارآمدی این دوره تحصیلی را به دنبال داشته است، نیز جزو مهمترین مشکلات بیرونی آموزش و پرورش محسوب می شود.

ب- مشکلات درونی: روشهای فعلی گزینش، جذب، تربیت و نگهداشتن نیروی انسانی شاغل در آموزش و پرورش، ناکارآمدی نظام انتخاب مدیران به ویژه در سطح ادارات آموزش و پرورش (اعم از ستادی، استانی و منطقه ای)، عدم پویایی در مدیریت آموزشگاه ها به ویژه در زمینه جلب مشارکت اولیا و معلمان برای اداره بهتر مدارس، ناکارآمدی نظام کنترل، نظارت و ارزشیابی علمی از برنامه ها، طرحها، روشها و عملکردها کم اثربخش بودن برنامه های درسی موجود، به علت مبتنی نبودن بر نتایج تحقیقات علمی و عدم انطباق با دانش و فناوری روز. پایین بودن سواد علمی معلمان و عدم انگیزه و علاقه آنها برای تدریس فعال در کلاسهای درس، نبودن عشق به آموختن، محبت و روابط انسانی و صمیمی بین کادر مدیریت مدارس، معلمان و دانش آموزان و در نتیجه کمبود نشاط در مدرسه نیز از مهمترین مشکلات درونی آموزش و پرورش است. البته شاید دهها مشکل دیگر را بتوان احصا کرد، لیکن اگر آموزش و پرورش بتواند همه مشکلات بیرونی و درونی را حل کند، بی شک آموزش

مرحله سوم: همسو کردن کارهای روزانه با ارزش ها فلسفه فرایند همسو کردن، تعریف کردن و دوباره تعریف کردن ارزش ها و اهداف و سپس وارد کردن آن در اعمال روزانه، دارای معنا بطوریکه برای آدمی حقیقتاً باشد و همچنین برای اشخاص، اصول و تعهداتی را به بار آورد که انسان در پی پرورش آنهاست و بدانیم که وقتی کارکنان عادی در جهت ارزش های مشترک همسو و در یک پیام مشترک متحد شوند کارهای خارق العاده ای انجام می دهند(۱۷).

نقاط ضعف در مدیریت بر مبنای ارزش

اگر چه رویکرد مدیریت مبتنی بر ارزش می تواند باعث بالابردن ارزش سازمان شود، اما باید به یاد داشت که برای همه ی مواقع و شرایط مناسب نیست. چرا که این رویکرد، رویکردی بلندمدت است که بر پیش بینی ها و فرضیات در مورد اینکه چه چیزی می تواند در افزایش ارزش سازمان نقش داشته باشد؛ تکیه دارد.

اگر از این نوع مدیریت، به عنوان تنها معیار تصمیم گیری و عملکرد استفاده شود، ممکن است مجبور به فاصله گرفتن از پروژه ها و استراتژی هایی شد که عدم اطمینان بسیاری در مورد خروجی های آنها وجود دارد. اما از سوی دیگر ممکن است این موضوع تأثیر بسیاری در رشد و پایداری بلندمدت سازمان داشته باشد. به همین دلیل این رویکرد ممکن است مثلاً برای تکنولوژی های جدیدی که در مراحل اولیه ی ورود به بازار قرار دارند، چندان مناسب نباشد. همچنین استفاده از این رویکرد ممکن است برای سازمان هایی که تثبیت شده اند و برای مدت های طولانی استفاده ی موفقی از یک مدل کاری مشخص داشته اند، مناسب نباشد. بنابراین در خلق ارزش های سازمانی جدید، باید به این نکته توجه کامل داشت که پروژه هایی که به عنوان بخشی از فرآیند مدیریت مبتنی بر ارزش انتخاب می شود نباید از ارزش کاری که در حال حاضر در حال انجام هستند، کم کند. رویکرد مدیریت بر مبنای ارزش، همچنین می تواند باعث شود که نگاه اجتماعی به مسائل کاری کمرنگ گردد(۲۴).

مبنای نظری مربوط به کیفیت آموزش

کیفیت آموزشی: مفهوم کیفیت در آموزش و پرورش مفهومی چند پهلو، مشتبه کننده و مبهمی است. به همین دلیل معیارهای متفاوتی برای قضاوت درباره کیفیت مدارس و آموزش و پرورش معرفی شده است. مفهوم کیفیت از حوزه صنعت به آموزش و پرورش وارد شده است. پس کیفیت در صنعت برابر است با رضایت مشتری و توجه به نیازهای او. بنابراین کیفیت آموزشی انجام تغییرات مورد نظر در دانش آموزان به صورت مطلوب و موفقیت آمیز است.

موضوع کیفیت در اکثر نظام های آموزشی، به یکی از مفاهیم اساسی در سیاست گذاری های کلان آموزشی تبدیل شده است و در حال حاضر یکی از محورهای اصلی همه مباحث آموزشی است و ارتقای آن مهمترین وظیفه نهادهای آموزشی است(۱۳).

کیفیت آموزشی مفهوم چند بعدی است که شامل موارد زیر است(۱۴):

کنترل؛ هم چنین کرسول در خصوص روال پدید آوردن نظریه نیز سوالاتی را مطرح کرده و بیان داشته همان قدر که نظریه مهم است، روال تهیه نظریه نیز می بایست از یک نظم خاصی پیروی کرده باشد. برای تعیین صحت یافته های کیفی از چندین راهبرد استفاده می شود مثل هم سو سازی، بررسی توسط اعضا، توصیف انبوه و غنی و ... که در این تحقیق برای تعیین صحت یافته ها از راهبرد "بررسی توسط اعضا" استفاده شد.

بر این اساس الگوی نهایی به خبرگان آموزش و پرورش که پیشتر در بخش جامعه کیفی اشاره شد در خصوص شناسایی مدیریت بر مبنای ارزش به منظور ارتقای کیفیت آموزشی و همچنین خردپژوهان آشنا به این حوزه برگردانده شد و پرسشنامه ای در ابعاد مختلف با شش سوال در مقیاس لیکرت طراحی گردید و از شرکت کنندگان خواسته شد درستی نتایج را مورد بررسی قرار دهند. معیارهای روایی و پایایی در مطالعات کیفی متفاوت از پژوهش های کمی است. در مطالعات کیفی برای بیان کیفیت مطالعه، معمولاً از اصطلاح موثق بودن ۴ استفاده می نمایند. در این مورد گوبا و لینکلن معیارهایی را ارائه کرده اند که در پژوهش حاضر مورد رعایت قرار می گیرد. در سمت راست، معیارهای کیفیت پژوهش کیفی آمده است و موارد سمت چپ معادل آن ها در مطالعات کمی می باشند که جهت درک بهتر ارائه شده اند.

دقت ۶- موثق بودن؛

اعتبار ۷ در برابر روایی ۸؛

قابلیت اعتماد ۹ در برابر پایایی ۱۰؛

انتقال پذیری ۱۱ در برابر تعمیم پذیری ۱۲ (روایی خارجی) ۱۳؛

تأیید پذیری ۱۴ در برابر عینیت ۱۵.

روش تجزیه و تحلیل داده در پژوهش حاضر روش تحلیل داده ها در بخش کیفی کدگذاری نظری برگرفته از روش نظریه پردازی داده بنیاد بود که با استفاده از نرم افزار MAXQDA12 انجام پذیرفت. کدگذاری نظری عبارت است از عملیاتی که طی آن داده ها تجزیه، مفهوم سازی و به شکل تازه ای در کنار یکدیگر قرار داده می شوند و فرایند اصلی است که طی آن نظریه بر اساس داده ها تدوین می شود. در این روش سه رکن اصلی "مفاهیم" "مقوله ها" و "قضیه ها" وجود دارند. در این شیوه نظریه بر اساس "داده های خام" شکل می گیرند.

تحلیل داده ها، محور اصلی نظریه برخاسته از داده ها است. در هر مطالعه به عنوان یک کل، جمع آوری داده ها، تنظیم داده ها و تحلیل داده ها به هم وابستگی متقابل دارند. برای تحلیل داده های به دست آمده از مصاحبه و نیز مبانی نظری از سه نوع کدگذاری استفاده شده است که عبارتند از:

9. Dependability
10. Reliability
11. Transferability
12. Generalizability
13. External validity
14. Confirmability
15. Objectivity

و پرورش ما از سال ۱۴۰۰ به بعد مسیر تحول کیفی را طی خواهد کرد (۲۶).

## مواد و روش ها

با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر شناسایی مدیریت بر مبنای ارزش به منظور ارتقای کیفیت آموزشی بود؛ روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی و برحسب نوع داده، کیفی با استفاده از روش داده بنیاد (مصاحبه با خبرگان)؛ برحسب زمان گردآوری داده، مقطعی بود.

جامعه آماری پژوهش، شامل خبرگان جامعه علمی دانشگاهی و متخصصان آموزش و پرورش بود که شرط انتخاب آنها برای جمع آوری داده ها، داشتن حداقل مدرک دکتری و داشتن شغل اجرایی و آموزشی در زمینه مدیریت بر مبنای ارزش باشند. این گروه را به اصطلاح خبرگان آگاه می نامند که در فرایند مصاحبه شرکت کردند. برای تعیین نمونه ها از روش نمونه گیری غیر تصادفی هدفمند استفاده شد که ۲۰ نفر به عنوان حجم نمونه، در نظر گرفته شد. مشخصات مصاحبه شوندگان شامل ۷ نفر از مدیران آموزش و پرورش استان تهران، ۸ نفر از مدیران مدارس شهر تهران و ۵ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان بودند. شایان ذکر است که فرایند مصاحبه در اواخر بهار ۱۳۹۹ انجام شد.

ابزار گردآوری داده ها و پایایی و روایی بدین صورت است:

روش کتابخانه ای: به منظور شناخت و توسعه مدل مفهومی پژوهش، متون موجود در زمینه مدیریت بر مبنای ارزش و ارتقای کیفیت آموزشی در مدارس و نیز بررسی مقالات علمی موجود در این زمینه از روش کتابخانه ای (شامل کتاب ها، پایگاه های معتبر علمی و پایان نامه های دانشگاهی) استفاده شده است.

روش میدانی: به منظور گردآوری داده های مورد نیاز پژوهش و تعیین صحت و سقم آن ها از مصاحبه های نیمه عمیق استفاده شد. در مصاحبه های انفرادی با مصاحبه شوندگان، برای بررسی مقدماتی از ۵ سؤال اصلی در مصاحبه استفاده شد؛ با توجه به اینکه بعد از انجام ۲۰ مصاحبه، عوامل اصلی و فرعی در مصاحبه های قبلی تکرار شدند و پژوهشگر به اشباع رسید، یعنی داده های جدید با داده هایی که قبلاً جمع آوری شده، تفاوتی نداشت و اشباع حاصل شد، مصاحبه ها متوقف گردید.

پرسشنامه سنجش برازش الگو: این بخش شامل یک پرسشنامه بسته پاسخ برگرفته از الگوی ارائه شده بود که به منظور سنجش نظر خبرگان در رابطه با تناسب الگو (روایی بیرونی) طراحی شد. گلیسر و اشتراوس ۲ چهار معیار اصلی را برای سنجش برازش الگو در نظر گرفته اند: ۱- تطبیق؛ ۲- قابلیت فهم؛ ۳- قابلیت تعمیم؛ ۴-

1. Judgemental Sampling
- 2 Glaser & Strauss
- 3 Member checking
4. Trustworthiness
5. Guba
6. Rigor
7. Credibility
8. Validity

در این بخش داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های علمی مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد.  
سؤال: مولفه‌های مدیریت بر مبنای ارزش به منظور ارتقای کیفیت آموزشی کدام‌اند؟  
برای پاسخ به سوال فوق از روش کدگذاری استفاده شد.

کدگذاری باز  
کدگذاری محوری  
کدگذاری انتخابی

یافته‌ها

سازه	کدگذاری انتخابی	کدگذاری باز (شاخص)	کد مصاحبه شونده
ارزشهای فردی	تصمیمات مدیران بر اساس ارزشهای مورد قبول ایشان اتخاذ می‌شود	I10, I6, I5, I1, I7	
	مدیران ارزشهای فردی خود را کاملاً می‌شناسند.	I13, I14, I15	
	مدیران مدارس مبنای رهبری خود را عمل به ارزشها می‌دانند.	I12, I5, I14, I2, I11	
	مدیران از شغل خود لذت می‌برند.	I3, I4, I11, I5	
	مدیران کار خود را به عنوان یک ارزش مقدس تلقی می‌کنند.	I12, I8, I3	
	مدیران معتقدند که کار مدیریت ایشان وسیله ای است برای رسیدن به آرمان اصلیشان	I3, I4, I11, I5	
	مدیران طرحهای آموزشی را بر اساس ارزشهای مورد قبول خود تدوین می‌کنند.	I12, I5, I14, I2, I11	
	مدیران مدارس دارای ارزشهای مخصوص به خود هستند.	I3, I4, I11, I5	
	مدیران تضاد بین ارزشهای فردی ندارند.	I12, I5, I14, I2, I11	
	مدیران معتقدند که ارزشهای کاری آنها دارای اولویتهای متفاوتی هستند.	I2, I6, I10, I14	
ارزشهای اجتماعی	مدیران مسئولیت پذیری را مهم ترین ارزش در کار خود می‌دانند.	I10, I3, I4, I11	
	مدیران هنجارهای اجتماعی را به خوبی می‌شناسند.	I5, I11, I4	
	مدیران مدارس رفتار اجتماعی خود را بر اساس ارزشهای اجتماعی پایه گذاری می‌کنند	I1, I2, I11, I15	
	مدیران در استخدام معلمان و افراد دیگر، ارزشهای اجتماعی را مد نظر قرار می‌دهند.	I8, I7, I11, I18	
	مدیران عدالت محوری را به عنوان یک ارزش اجتماعی برتر مد نظر قرار می‌دهند.	I7, I3, I9, I12, I17	
	مدیران، راهبردهای ارائه شده برای حل مسایل مدرسه را از نظر اجتماعی ارزشیابی می‌کنند.	I1, I9, I13	
	مدیران وجود دموکراسی را یک ارزش اجتماعی می‌دانند.	I2, I6, I10, I14	
	مدیران اثربخشی آموزشی را ارزش اجتماعی تلقی می‌کنند.	I11, I9, I10, I14, I5	
	مدیران به ویژگیهای فرهنگی، قومی دانش آموزان توجه ویژه دارند.	I6, I1, I13	
	مدیران به ویژگیهای اقتصادی و قدرت مالی خانواده ها توجه ویژه دارند.	I2, I6, I10, I14	
ارزشهای راهبردی	انتخاب روش تدریس موضوعات درسی را به دانش آموزان محول می‌کنم.	I3, I4, I11, I5	
	مدیران ارزشهای اجتماعی را مبنای ارتباطات قرار می‌دهند.	I12, I8, I3	
	مدیران همگان را به رعایت ارزشهای اجتماعی ترغیب می‌کنند.	I3, I4, I11, I5	
	مدیران اصلاح امور را از ارزشهای استراتژیک مدرسه می‌دانند.	I12, I5, I14, I2, I11	

عوامل تشکیل دهنده



17, I3, I9, I12, I17	رسیدن به مزیت رقابتی نسبت به مدارس دیگر از اثول راهبردی مدیریت مدرسه است.	
I1, I9, I13	برطرف کردن نقاط ضعف و تاکید بر نقاط قوت ارزشی راهبردی است	
I2, I6, I10, I14	شناسایی فرصتهای محیطی برای ارتقای آموزش توسط مدیریت مورد تاکید است.	
I2, I6, I10, I14	دگر ارزیابی ارزشی راهبردی برای مدیریت تعریف شده است	
I3, I4, I11, I5	تعلیم و تربیت اسلامی از ارشهای استراتژیک در این مدرسه است.	
I3, I4, I11, I5	حفظ سلامت کادر آموزشی و دانش آموزان از ارزشهای بنیادی است	
I3, I4, I11, I5	برقراری امنیت برای مدیریت مدرسه یک ارزش راهبردی است.	
I11, I9, I10, I14, I5	به روز نگه داشتن مدرسه در استفاده از فناوریهای نوین، ارزشی راهبردی برای مدیر مدرسه می باشد.	
I9, I13, I11	در این مدرسه مشارکت پذیری سرلوحه کارها است.	
I6, I10, I14, I2	مدیران و معلمان با محیط پیرامون سازگاری دارند.	
I9, I10, I14, I5, I11	قوانین و مقررات دست و پاگیر در این مدرسه توسط مدیریت حذف می گردد.	
I7, I5, I7, I6	در آموزش این مدرسه انعطافپذیری زیادی به چشم می خورد.	فرهنگ
I3, I18, I2, I10	پژوهش در کنار آموزش مورد تایید است	
I5, I1, I7, I7	در این مدرسه فرصت نظر دادن به همگان داده می شود.	
I8, I4, I9	پاسخگویی از ویژگیهای عوامل آموزشی در این مدرسه است	
I2, I6, I4	محیط پیرامون مدرسه از سطح اجتماعی خوبی برخوردار است	
I2, I8, I15, I9, I4	محیط این مدرسه، استفاده از فناوریهای روز را امری اجتناب ناپذیر قلمداد م یکنند.	
I2, I19, I1, I8	محیط مدرسه، تلاش و کوشش را ارجمی نهد.	
I9, I3, I5, I6	محیط مدرسه به پژوهش بیش از آموزش اهمیت می دهد.	
I1, I10, I7, I2	محیط مدرسه یادگیری غیررسمی را مور توجه ویژه قرار می دهد.	
I6, I5, I1, I7, I10	محیط مدرسه از لحاظ فیزیکی، ترغیب کننده است.	
I14, I15, I13	مباحثه گروهی در مدرسه برای مسایل مختلف اتفاق می افتد.	بویایی محیط
I13, I1	مشارکت اجتماعی در این مدرسه مورد استقبال قرار می گیرد.	
I6, I10, I14, I2	معلم از صلاحیت حرفه ای لازم برخوردار است.	
I7, I11, I18, I8	معلم درس پژوهی را یک اصل اساسی در تدریس می داند.	
I9, I13, I1	معلم با مشارکت دانش آموزان تدریس می کند.	
I6, I10, I14, I2	معلم به ارزشهای مدرسه پایبند است.	
I9, I10, I14, I5, I11	معلم به ارزشهای عنوان شده در اسناد بالادستی عمل می کند.	
I7, I5, I7, I6	معلم صلاحیت اخلاقی و عاطفی لازم را دارا می باشد.	
I3, I18, I2, I10	معلم دارای صلاحیت روانشناختی است.	
I9, I3, I6	محتوای برنامه درسی بر اساس ارزشهای ملی است	
I10, I7, I2	محتوای برنامه درسی، ارزشهای اجتماعی را ارج می نهد.	معلم
I5, I1, I7, I10	مدیریت در انتخاب محتوای برنامه درسی آزادانه عمل می کند.	
I14, I15, I13	هدف برنامه درسی، ارتقای آموزش و یادگیری است	
I2, I11, I5, I12	برنامه درسی، یادگیری مادام العمر را هدف قرار داده است.	

I5, I4, I3	برنامه درسی بر اساس نیاز دانش آموزان در آموزش، طراحی شده است	
I4, I8, I10, I6	برنامه درسی انعطاف پذیر است.	
I9, I1	در این مدرسه از مدیریت مشارکتی استفاده می شود.	
I10, I14, I2	مدیریت عملگرا در این مدرسه مورد استقبال است	
I7, I11, I18, I8	مدیریت دموکراتیک در این مدرسه جریان دارد	
I17, I3, I9, I7	مدیریت با توجه به شرایط موجود اعمال می گردد.	شیوه مدیریت
I9, I13, I1	برای مدیریت مدرسه، عدم قطعیت‌های محیطی مد نظر قرار می گیرد.	
I14, I6, I2	مدیریت انعطاف پذیر است.	
I9, I10, I14, I5, I11	اقدام پژوهی با همکاری دیگران انجام می گیرد.	
I9, I13, I1	انتظارات دانش آموزان برآورده می شود	
I10, I14, I2	انتظارات معلمان و مدیران برآورده می شود.	
I7, I11, I18, I8	انتظارات جامعه از آموزش مدارس برآورده می شود.	ارتقای کیفیت
I3, I9, I12, I17, I7	ارزشیابی مستمر انجام می شود	
I9, I13, I1	به نیازها دانش آموزان و معلمان توجه می شود.	
I6, I10, I14, I2	دانش آموزان خودراهنر می شوند	
I9, I3, I6	معلمان روشهای تدریس نوین را اعمال می کنند.	
I10, I7, I2	مدیران برنامه ریزی آموزشی را بر اساس علاقه مندی و سطح دانش آموزان تغییر می دهند.	بالندگی
I5, I1, I7, I10	کادر مدرسه در فعالیتهای اجتماعی شرکت می کنند.	
I14, I15, I13	تسهیم دانش در این مدرسه انجام می گیرد.	
I2, I11, I5, I12	تفکر سیستمیک در این مدرسه حکم فرما است	
I5, I4, I3	فضای یادگیری، مطلوبو مشارکتی است	
I4, I8, I10, I6	فرصتهای یادگیری همواره پدید می آیند	یادگیری مستمر
I9, I1	الگوهای ذهنی بویا پدید می آیند	
I10, I14, I2	عملگرایی در یادگیری مد نظر قرار می گیرد	

عوامل تاثیر پذیر

بر اساس مولفه های شناسایی شده، الگوی مفهومی به شکل زیر قابل ترسیم است:

همان طور که یافته های جداول قبل نشان داد در مرحله سوم از فرایند گذاری داده های گردآوری شده، مرتب سازی نهایی و خوشه بندی کلیه مفاهیم و کدهای محوری در ۳ طبقه عوامل تشکیل دهنده، اثرگذار و تاثیر پذیر صورت گرفته است.



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

### نتیجه گیری

با بررسی سؤال پژوهش مبنی بر شناخت ابعاد، مؤلفه‌های موثر بر مدیریت بر مبنای ارزش به منظور ارتقای کیفیت آموزشی در مدارس شهر تهران، مؤلفه‌های فرهنگ، پویایی محیط، معلم، برنامه درسی و شیوه مدیریت، به عنوان عوامل تاثیرگذار شناسایی شدند. باید این مؤلفه‌ها مورد بررسی قرار گیرند و تاثیر آنها بر مدیریت بر مبنای ارزش در جهت ارتقای کیفیت آموزشی مدارس تهران، و اشکافی گردد.

با توجه به اهمیت ارزشهای سازمانی، باید به هدف و ارزش والای آموزش و پرورش اشاره کرد که همانا ارتقای کیفیت آموزشی و تربیت نسلی دانشی است. بدون شک در حرکت به سمت جهانی شدن، کیفیت یک عامل تاثیرگذار است. در روند توسعه صنعت و بازرگانی، یکپارچگی اقتصاد جهانی و رشد و اشباع بازار، کیفیت نقش اصلی را ایفا کرده و یکی از مهمترین عامل‌های رقابت سازمان و موفقیت در بازارهای ملی، منطقه‌ای و جهانی به شمار می‌آید. به عقیده دهقان پورو همکاران، کیفیت مهمترین معیار توسعه آموزش و پرورش است. موضوع کیفیت در اکثر نظامهای آموزشی به یکی از مفاهیم اساسی در سیاست گذاری‌های کلان آموزشی تبدیل شده است. و از این رو کیفیت گرایی به منزله مرحله مهمی از تاریخ تحولات آموزش و پرورش مطرح شده است. کیفیت در حال حاضر یکی از محورهای اصلی همه مباحث آموزشی است و ارتقای آن مهمترین وظیفه وزارت آموزش و پرورش است. حتی ارتقای کیفیت نظام تعلیم و تربیت به منزله هدف غایی برخی مراکز پژوهشی آموزش و پرورش کشورمان دیده شده است. کیفیت در نظام آموزشی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و هدف آن استفاده ی بهینه از منابع و امکانات است. ارتقای مستمر کیفیت آموزش و پرورش، هدف غایی ارزیابی آموزشی کشور است. در این راستا

ارزیابی درونی، قضاوت در مورد کیفیت و دستیابی به اهداف نظام آموزش را ممکن می‌سازد. در سالهای بعد از انقلاب اسالمی توجه به کیفیت آموزشی به خصوص در آموزش و پرورش بیش از پیش اهمیت یافته است. در حال حاضر، کوششهای مرتبط با ارزیابی کیفیت و بهبود آموزش در اغلب کشورهای جهان رو به گسترش است. برخی از این کوشش‌ها منجر به ایجاد سازمانهای ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی در ارزیابی و اعتبارسنجی شده است. اسکسمو و هوبر نیز در این زمینه عنوان می‌کنند که توجه به کیفیت در آموزش و مدارس یکی از موارد اساسی و حیاتی محسوب می‌شود که تاثیری بسزا بر سرنوشت کشور دارد بنابراین ارزش یابی کیفیت آموزشی بحث جدی بسیاری از کشورها است. زیرا کیفیت را می‌توان به مثابه ترکیبی از کارایی، بهره‌وری، اثربخشی، پاسخگویی، توان نوآوری و شرایط آموزشی بیان کرد. کیفیت مدرسه و آموزش مورد توجه والدین، معلمان، رسانه‌های گروهی، دولت و جامعه است. یکی از عواملی که به این پیشرفتها کمک کرده، فشار زیاد بر نظام آموزشی از سوی جامعه است که در مقابل بازده خود پاسخگو باشد. با توجه به اهمیت اجرای مدیریت بر مبنای ارزشها در مدارس به منظور ارتقای کیفیت آموزشی، پژوهش حاضر، ابتدا به شناسایی عوامل موثر بر این نوع مدیریت پرداخته است و همانطور که عنوان شده، فرهنگ، میزان پویایی محیط، معلم، برنامه درسی و شیوه مدیریت به عنوان عوامل موثر شناسایی شدند. شایان ذکر است که میزان مشارکت پذیری در مدرسه، سازگاری با محیط اطراف، انعطاف پذیری و ایجاد فرصت، فرهنگ یک مدرسه را تشکیل می‌دهد و نشان می‌دهد و تاثیر بسزایی بر مدیریت بر مبنای ارزشها دارد. چراکه ارزشهای غالب در مدرسه این عوامل را تشکیل می‌دهند و همه به فرهنگ ختم می‌شوند. در صورتیکه فرهنگ در مدرسه حاکم باشد، آموزش به عنوان عنصر اصلی مورد توجه قرار

## References

- Ginsburg, L., Berta, W., Baumbusch, J., Rohit Dass, A., Laporte, A., Reid, R. C. & Taylor, D. (2016). Measuring work engagement, psychological empowerment, and organizational citizenship behavior among health care aides. *The Gerontologist*, 56 (2), e1-e11. At Retrieved.
- Schneider, A., Wickert, C., & Marti, E. (2017). Reducing complexity by creating complexity: a systems theory perspective on how organizations respond to their environments. *Journal of Management Studies*, 54 (2), 182-208. To Deliver a Value-Based Education. *Journal of Business Ethics*, 156 (3), 857-874. At Retrieved.
- Hashemabadi, Bahram Ali and Shahabi, Mehrnasa. (1392). Evaluation of the effectiveness of critical thinking training on self-esteem and problem solving skills of high school girls. *Educational Psychology*, 4 (12), 21-1 Retrieved from.
- Erickson, B. J., Corfiatis, P., Akkus, Z., & Kline, T. L. (2017). Machine learning for medical imaging. *Radiographics*, 37 (2), 505-515.
- Nichols, P., & Huff, K. (2017). 6 Assessments of Complex Thinking. Validation of Score Meaning for the Next Generation of Assessments: The Use of Response Processes, 63. At Retrieved.
- Mahdiun, Ruhollah, Bahhang, Nizamuddin and Yariqli, Behbood. (1396). identifying the factors affecting the quality of schools and examining its current status: Combined research. *School Management*, 5 (1), 193-173 Retrieved from.
- Barzegar, Seyed Sara and Karami, Leila. (2015). Improving the quality of education in schools, the first international conference on educational management in Iran, Tehran, Iran Development Conference Center.

می‌گیرد و آنچه در این چرخه ارزشمدار است، کیفیت آموزش است، بنابراین ارتقای فرهنگ مدارس تهران به چرخه کیفیت مدار آموزش در این مدارس کمک می‌کند. از طرف دیگر، عناصر دیگری مانند معلم، مدیریت، برنامه درسی و محیط پیرامون هستند که بر مدیریت بر مبنای ارزش تاثیر می‌گذارند و آنرا به سوی ارتقای کیفیت آموزش سوق می‌دهند. معلم، رکن اساسی در مدرسه است در واقع وی، سکان دار تعلیم و تربیت است و توجه به ارزشها توسط ایشان، به مراتب بر کیفیت آموزش دانش‌آموزان موثر خواهد بود. میزان پایبندی به ارزشهای بنیادی و ارزشهای بالادستی و همچنین دارا بودن صلاحیت حرفه ای از نشانه‌های معلمی است که ارزش مدار است و به پژوهش و آموزش اهمیت ویژه ای قائل است. بعد از معلم، برنامه درسی به نظر نقش مهمی ایفا می‌کند، وجود انعطاف پذیری در برنامه درسی و محتوای بر حسب نیاز، عوامل مهمی در برنامه درسی هستند که بر اساس مدیریت ارزشها و ارتقای کیفیت آموزشی می‌باشند. برنامه درسی که یادگیری مادام‌العمر را هدف قرار داده باشد، می‌تواند یادگیری را به عنوان یک ارزش به دانش‌آموزان و معلمان القاء کند. به ارتقای آموزش بینجامد. علاوه بر برنامه درسی، نحوه مدیریت مدرسه هم عامل مهم و تاثیرگذاری بر اجرای مدیریت بر مبنای ارزشها است که به ارتقای آموزش و کیفیت آن می‌انجامد. مدیریت با حمایت‌های خود و ارائه سبک رهبری مشارکتی به این مهم کمک می‌کند و حمایت خود را از جنبه‌های مختلف آموزش و پژوهش که به ارتقای سطح کیفی دانش‌آموزان منجر می‌شود اعلام می‌کند. چنین مدیری می‌تواند درهای خلاقیت و ابتکار را در مدرسه بگشاید و برای کیفیت آموزش تلاش کند. علاوه بر این، پویایی محیط نیز عامل موثری است. محیط پیرامون مدرسه که از سطح اجتماعی خوبی برخوردار است و از فناوریهای روز در آن استفاده می‌شود و همچنین، به پژوهش بیش از آموزش اهمیت می‌دهد و مباحثه گروهی در آن برای مسایل مختلف اتفاق می‌افتد، مشارکت اجتماعی را شکل می‌دهد و به ارتقای کیفیت آموزشی می‌انجامد.

بر اساس مطالب عنوان شده و یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر، چندین پیشنهاد می‌توان ارائه داد:

ارزشهای مورد قبول مدرسه به طرق مختلف به دانش‌آموزان و سایر اعضای مدرسه مورد آموزش قرار گیرد و یادآوری گردد.

مدیران در استخدام معلمان و افراد دیگر، ارزشهای اجتماعی را مد نظر قرار دهند.

مدیران عدالت محوری را به عنوان یک ارزش اجتماعی برتر مد نظر قرار دهند.

برای کسب مزیت رقابتی جلسات متعددی با دانش‌آموزان برگزار شود و از نظرات ایشان استفاده شود.

مباحثه گروهی در مدرسه برای مسایل مختلف اتفاق بیفتد.

صلاحیت حرفه ای معلمان مدام مورد ارزشیابی قرار گیرد.

Latin American Business Schools 'Efforts At Retrieved:

17. Firk, S., Schmidt, T., & Wolff, M. (2019). Exploring Value - Based Management Sophistication: The Role of Potential Economic Benefits and Institutional Influence. *Contemporary Accounting Research*, 36 (1), 418-450. At Retrieved:

18. Barimani, Abolghasem, Niaz Azari, Kiomars and Salehi, Mohammad (2015). Investigating the status of value-based management in the Islamic Azad University of Mazandaran Province. *Journal of Educational Research*, 49, 38-25. Retrieved from:

19. Jafari (1394). Investigating the Factors Affecting the Quality of Telecommunication Degree Education in NAJA. *Journal of Management Studies on Military Training*, 29, 22-1

20. Rajabi, Ali Mohammad and Shah Mohammadi, Gholamreza (1391). Investigating the Factors Affecting the Quality of Telecommunication Degree Education in NAJA. *Journal of Management Studies on Military Training*, 20, 89-63

21. Memarzadeh, Gholamreza and Jahangirfard, Majid. (1389). Investigating the value-based management model in government organizations. *Management Studies*, 3 (3), 22-1 Retrieved from:

22. Burkert, M., & Lueg, R. (2013). Differences in the sophistication of Value-based Management – The role of top executives. *Management Accounting Research*, 24 (1), 3-22.

23. Lechner, P., & Gatzert, N. (2018). Determinants and value of enterprise risk management: empirical evidence from Germany. *The European Journal of Finance*, 24 (10), 867-887.

24. Beck, V., & Britzelmaier, B. (2012). Value-Based-Management-A critical

8. Abdullah, Bijan (1395). Review of school quality evaluation indicators. *Education*, 90, 152-127 Retrieved from:

9. Kaufmann, D. K. G. (2018). Aligning the concepts of Lean and Value-based Management (Doctoral dissertation, University of Portsmouth). At Retrieved:

10. Hundal, S. (2015). Economic Value Added (EVA), Agency Costs and Firm Performance: Theoretical Insights through the Value Based Management (VBM) Framework.

11. Lee, M. F., & Laib, C. S. (2016). Rhetoric Value Based Model for Malaysian Special Vocational Education Secondary Schools 'Teachers. *Journal of Advanced Research in Social and Behavioral Sciences* 2462-1951 Vol, 2, 1-6.

12. Hadavand, Saeed, Rahimi, Reza and Darabi, Mehdi (1393). Validation of CIP evaluation model in the performance of educational centers Case study: National Iranian Petrochemical Company. *Educational Leadership and Management Research*, 1 (1), 136-119

13. Bozorginejad, Khadijeh and Zarei, Reza. (1396). Investigating the dimensions and quality indicators of schools. 2nd International Conference on Management Research and Humanities. Retrieved from:

14. Skedsmo, G., & Huber, S. G. (2019). Top-down and bottom-up approaches to improve educational quality: their intended and unintended consequences. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 31 (1), 1-4.

15. Samadi Mirkalaei, Hamzeh, Fihi, Awal Hassan and Danesh Fard, Karamullah. (1398). Understanding Values in Public Services: The Values of Managers in Government Organizations. *Organizational Behavior Studies*, 8 (1), 134-101 Retrieved from:

16. Reficco, E., Jaén, M. H., & Trujillo, C. (2019). Beyond Knowledge: A Study of

- literature review. *International Journal of Sales, Retailing and Marketing*, 1 (3), 3-20.
25. Hanushek, E. A., & Woessmann, L. (2015). The economic impact of educational quality. In *Handbook of International Development and Education*. Edward Elgar Publishing.
26. Hajipour, Najmeh and Abolghasemi, Mahmoud. (1397). A study and comparison of Kerman secondary school management based on Tony Bush management models. *School Management*, 6 (1), 81-62