



43815
Iranian Educational Technology Association

Designing a Total Quality Management Framework for the Teaching–Learning Process of Students in Schools

Malihe Khabazi ^{*1} | Amir Hossein Zarei ²

1. *Corresponding Author*, Assistant Professor of counseling, Sayyed Jamaledin Asadabadi University, Asadabad, Hamedan, Iran. E-mail: m.khabazi@sjau.ac.ir

2. Master of Science in Mechanical Engineering, Expert in Secondary Technical and Vocational Education, General Directorate of Education, Hamadan Province, Iran. E-mail: ahzare@aut.ac.ir

Print ISSN:

3060-7167

Online ISSN:

3060-656X

Article Type:

Research Article

Article history:

Received December 15,
2025

Received in revised
form February 19,
2026

Accepted March 06,
2026

Published Online
March 27, 2026

Keywords:

Total Quality
Management
(TQM),
Teaching–Learning
Process, Schools,
Educational Model,
Quality
Improvement

ABSTRACT

Improving the quality of teaching–learning processes has long been a major concern in school systems, and existing evidence has indicated that the absence of a comprehensive management framework can hinder sustainable enhancement of educational quality. Accordingly, the present study was conducted with the aim of designing a Total Quality Management (TQM) model tailored to the needs of schools. This research employed a qualitative design using thematic analysis. The study population consisted of all credible documents, scientific sources, and research studies related to TQM and teaching–learning processes, from which 48 sources were selected through purposive sampling. Data were analyzed using a three-stage coding process including initial, axial, and selective coding, and the analysis was carried out through constant comparison and iterative refinement of themes. The findings revealed that the proposed model comprised six core components—educational leadership, learner-centeredness, teacher empowerment, planning and continuous improvement, management of instructional processes, and quality evaluation—each containing several sub-themes that collectively contributed to the improvement of teaching–learning quality. These components demonstrated that alignment among leadership practices, professional development, instructional organization, and continuous evaluation played a key role in enhancing learning experiences and educational performance. Based on the results, the proposed model can serve as an effective framework for planning, guiding, and monitoring educational quality in schools and can provide a foundation for continuous improvement in students’ learning outcomes.

Cite this Article: Khabazi, M., & Zarei, A. H. (2026). Designing a Total Quality Management Framework for the Teaching–Learning Process of Students in Schools. *Trends and Achievements in Learning Technology*, 3(9), 69-106. <https://doi.org/10.22034/jlt.2026.2080751.1071>



© 2026 Author(s)

Publisher: Iranian Educational Technology Association

DOI: <https://doi.org/10.22034/jlt.2026.2080751.1071>

Introduction

Improving the quality of teaching–learning processes has remained a central challenge for many educational systems, particularly in the context of schools that must continuously adapt to evolving pedagogical, technological, and social expectations. Despite diverse efforts to modernize instructional practices, many schools still lack a coherent and integrative framework that connects leadership, teacher development, instructional processes, and systematic evaluation. Total Quality Management (TQM), originally developed for organizational improvement, has been increasingly adopted in educational contexts as a holistic approach capable of enhancing various dimensions of the learning environment. However, previous applications of TQM in education have often been partial, inconsistent, or limited to administrative domains, leaving the instructional core of teaching–learning processes insufficiently addressed. This gap underscores the need to develop a comprehensive model of TQM specifically tailored to teaching–learning processes in schools. Accordingly, this study aimed to design such a model using a rigorous qualitative approach.

Research Question(s)

The study was guided by the following research question: What are the key components of a comprehensive Total Quality Management model that can effectively enhance the teaching–learning processes in schools?

Literature Review

Prior studies have demonstrated that TQM, when properly implemented, can improve teacher performance, organizational climate, student satisfaction, and overall school effectiveness. Researchers such as Oakland (2014), Deming (1986), and Sallis (2015) emphasized that continuous improvement, leadership commitment, stakeholder involvement, and systematic evaluation are foundational pillars of TQM. Nevertheless, much of the existing literature has focused on administrative efficiency rather than the pedagogical core. Several scholars have suggested that the adaptation of TQM to instructional processes requires a deeper understanding of classroom interactions, student engagement, professional development, and curriculum alignment. Moreover, technological developments and modern learning theories have highlighted the need for TQM frameworks to integrate learner-centered principles and data-driven decision-making.

Methodology

A qualitative research design based on thematic analysis was employed to develop the proposed TQM model. The study population consisted of credible scientific documents, empirical studies, theoretical sources, and policy reports related to TQM and teaching–learning processes. Using purposive sampling, 48 relevant sources were selected for in-depth analysis. The data were analyzed through a three-stage coding procedure, including initial coding to identify preliminary concepts, axial coding to establish relationships among categories, and selective coding to integrate the findings into overarching themes. The analytic process involved constant comparison, iterative refinement of codes, and cross-validation of emerging themes to enhance credibility. The primary objective of the methodology was not to test hypotheses but to generate a comprehensive conceptual model grounded in systematic interpretation of the literature.

Results

The purpose of tables and figures in documents is to enhance readers' understanding of the information presented in the document. It is much more lucid and efficient if the information is communicated in tables or figures. Accordingly, the results were organized into six major components that collectively form the TQM model for teaching–learning processes: (1) educational leadership, (2) learner-centered orientation, (3) teacher empowerment, (4) planning and continuous improvement, (5) management of instructional processes, and (6) quality evaluation. The analysis revealed that these components are mutually reinforcing and must operate in alignment to achieve sustained quality improvements. For example, leadership practices influence teacher motivation and professional development; instructional process management contributes to the coherence of curriculum delivery; and continuous evaluation ensures that decisions are informed by evidence.

Table 1.
Key Components and Sub-Themes of the Proposed TQM Model for Teaching–Learning Processes

Main Component	Definition	Key Sub-Themes
Educational Leadership	Strategic guidance and support provided by school leaders to promote quality teaching–learning processes.	Vision setting [‡] collaborative decision-making [‡] support for innovation [‡] instructional supervision

Main Component	Definition	Key Sub-Themes
Learner-Centered Orientation	Emphasis on meeting students' cognitive, emotional, and social learning needs.	Active learning strategies; personalized learning; student engagement; feedback mechanisms
Teacher Empowerment	Enhancing teachers' capabilities, autonomy, and motivation to improve instructional quality.	Continuous professional development; reflective practice; teacher collaboration; autonomy in instructional planning
Planning and Continuous Improvement	Systematic organization and evaluation of instructional activities to ensure ongoing enhancement of performance.	Curriculum alignment; goal setting; monitoring improvement cycles; data-driven adjustments
Management of Instructional Processes	Organization and coordination of teaching activities, learning resources, and classroom practices.	Instructional design; classroom management; integration of educational technologies; resource allocation
Quality Evaluation	Regular assessment of instructional processes and learning outcomes to ensure educational effectiveness.	Formative and summative assessment; performance indicators; feedback systems; internal quality audits

Conclusion

The extended analysis indicated that implementing TQM within teaching-learning processes requires a holistic, coordinated, and sustained effort across leadership, instructional management, teacher development, and evaluation domains. The proposed model provides a structured framework through which schools can systematically enhance the quality of teaching and learning. It highlights the importance of aligning leadership practices with instructional goals, empowering teachers through continuous professional development, organizing instructional processes effectively, and instituting ongoing quality monitoring. This model can inform school improvement initiatives, guide policy formulation, and support administrators in creating learning environments that foster student engagement and academic growth. Including concluding remarks here, it may be noted that the findings underscore the potential of TQM as a transformative approach for educational improvement when tailored thoughtfully to the pedagogical core of school systems.

طراحی الگوی مدیریت کیفیت فراگیر فرایند یاددهی - یادگیری دانش آموزان در مدارس

ملیحه خبازی*^۱ | امیرحسین زارعی^۲

۱. نویسنده مسئول، استادیار گروه مشاوره، دانشگاه سید جمال‌الدین اسدآبادی، اسدآباد، همدان، ایران. رایانامه:

m.khabazi@sju.ac.ir

۲. کارشناس ارشد مهندسی مکانیک، کارشناس آموزش دوره دوم متوسطه فنی و حرفه‌ای اداره کل آموزش و پرورش استان همدان،

ایران. رایانامه: ahzareei@aut.ac.ir

شاپا چاپی:

۳۰۶۰-۷۱۶۷

شاپا الکترونیکی:

۳۰۶۰-۶۵۶X

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخچه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۲۴

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۱۱/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۲/۱۵

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۱/۰۶

چکیده

کیفیت فرایند یاددهی - یادگیری در مدارس همواره یکی از چالش‌های اساسی نظام آموزشی بوده است و مطالعات نشان داده‌اند که نبود یک الگوی جامع در مدیریت آموزشی می‌تواند مانع بهبود پایدار کیفیت شود. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی مدیریت کیفیت فراگیر متناسب با نیازهای مدارس انجام شد. این پژوهش با طرح کیفی از نوع تحلیل مضمون انجام گرفت. جامعه پژوهش شامل کلیه اسناد، منابع علمی و مطالعات معتبر مرتبط با مدیریت کیفیت فراگیر و فرایند یاددهی - یادگیری بود و بر اساس نمونه‌گیری هدفمند، ۴۸ منبع برای تحلیل انتخاب شد. داده‌ها با روش کدگذاری سه‌مرحله‌ای شامل کدگذاری اولیه، محوری و انتخابی تحلیل شدند و فرایند تحلیل با مقایسه مستمر مضامین و بازبینی مکرر کدها انجام گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که الگوی به‌دست‌آمده شامل شش مؤلفه اصلی رهبری آموزشی، تمرکز بر یادگیرنده، توانمندسازی معلمان، برنامه‌ریزی و بهبود مستمر، مدیریت فرایندهای آموزشی و ارزیابی کیفیت بود که هر یک دربردارنده مجموعه‌ای از مضامین فرعی بودند و در کنار هم به ارتقای کیفیت یاددهی - یادگیری منجر شدند. این مؤلفه‌ها نشان دادند که هماهنگی بین رهبری، توسعه حرفه‌ای معلمان، سازمان‌دهی فرایندهای آموزشی و ارزیابی مستمر می‌تواند نقش اساسی در بهبود تجربه یادگیری و عملکرد آموزشی داشته باشد. بر اساس یافته‌ها، به‌کارگیری این الگوی پیشنهادی می‌تواند مبنای کارآمد برای برنامه‌ریزی، هدایت و پایش کیفیت آموزشی در مدارس فراهم آورد و زمینه ارتقای مداوم یادگیری دانش‌آموزان را ایجاد کند.

کلیدواژه‌ها:

مدیریت کیفیت فراگیر،
فرایند یاددهی - یادگیری،
مدارس،
الگوی آموزشی،
بهبود کیفیت

استاد به این مقاله: خبازی، ملیحه، و زارعی، امیرحسین. (۱۴۰۵). طراحی الگوی مدیریت کیفیت فراگیر فرایند یاددهی - یادگیری دانش‌آموزان

در مدارس. نشریه روندها و دستاوردها در فناوری یادگیری، ۳(۹)، ۶۹-۱۰۶.

<https://doi.org/10.22034/jlt.2026.2080751.1071>

مقدمه

مدیریت کیفیت فراگیر^۱ طی دهه‌های اخیر به‌عنوان یکی از رویکردهای بنیادین تحول‌سازمانی، توجه گسترده‌ای را در حوزه‌های صنعت، خدمات و علوم‌انسانی به خود جلب کرده است. این رویکرد که ریشه در جنبش کیفیت در اواخر قرن بیستم دارد، از یک فلسفه صرفاً صنعتی فراتر رفته و اکنون به‌عنوان چارچوبی جامع برای بهبود مستمر، توسعه یادگیری سازمانی و ارتقای عملکرد نهادهای مختلف مورداستفاده قرار می‌گیرد. گسترش مفهوم مدیریت کیفیت فراگیر سبب شده است که نظام‌های ارزیابی از رویکردهای سنتی کنترل کیفیت به سمت تضمین کیفیت و بهبود مستمر حرکت کنند و دامنه کاربست آن از محیط‌های تولیدی به بخش‌های اجتماعی و آموزشی نیز تسری یابد (Krooi et al., 2024).

تحولات جهانی در حوزه فناوری، تغییر نیازهای یادگیرندگان، رشد رقابت علمی و انتظارات روزافزون جامعه از نظام‌های آموزشی، ضرورت بازاندیشی در رویکردهای مدیریتی مدارس را دوچندان کرده است. سازمان‌های آموزشی برای پاسخ‌گویی به این تحولات نیازمند چارچوب‌هایی هستند که کیفیت را نه به‌عنوان یک خروجی کوتاه‌مدت، بلکه به‌مثابه فرایندی پویا و چندبعدی تعریف کنند. بر این اساس، کیفیت آموزشی مفهومی گسترده‌تر از موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان تلقی می‌شود و شامل ابعادی همچون بهبود تجربه یادگیری، اثربخشی تدریس، رضایت ذی‌نفعان، کارآمدی نظام ارزشیابی و ایجاد محیطی حمایتی و یادگیرنده است (UNESCO, 2021).

مدیریت کیفیت فراگیر باتکیه بر اصولی همچون تمرکز بر مشتری^۲ که در آموزش و پرورش بدان دانش‌آموزمحوری گفته می‌شود، بهبود مستمر^۳، کارگروهی^۴، رهبری اثربخش^۵ و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده^۶ توانسته است به‌عنوان رویکردی مؤثر در ارتقای کیفیت عملکرد سازمان‌های آموزشی مطرح شود (Deming, 1986; Oakland, 2014; Goetsch & Davis, 2016). در مدارس، این اصول در قالب اقداماتی همچون سازمان‌دهی یادگیری مشارکتی، ارتقای

1. Total Quality Management – TQM
2. Customer Focus (Student-centeredness)
3. Continuous Improvement
4. Teamwork
5. Effective Leadership
6. Data-driven Decision Making

برنامه‌های حرفه‌ای معلمان، تقویت فرایندهای ارزشیابی، افزایش تعامل با والدین و حمایت از نوآوری‌های آموزشی تحقق می‌یابد. از این منظر، مدیر مدرسه نه فقط یک مدیر اجرایی، بلکه رهبر کیفیت و تسهیلگر یادگیری است که نقش محوری در هدایت کنشگران آموزشی به سوی بهبود مستمر دارد (Sallis, 2002).

پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه آموزش نشان می‌دهد که استقرار مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر می‌تواند پیامدهایی همچون بهبود عملکرد شغلی معلمان، ارتقای انگیزش یادگیری در دانش‌آموزان، افزایش بهره‌وری آموزشی و بهبود رضایت کلی ذی‌نفعان را به دنبال داشته باشد (Sadikoglu & Olcay, 2014; Vlachos, 2015). با این حال، پیاده‌سازی این رویکرد در مدارس به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه با موانع ساختاری، فرهنگی و مدیریتی همراه است و نیازمند تحلیل‌های عمیق‌تر، راهکارهای بومی‌شده و طراحی الگوهای کاربردی است.

در نظام آموزشی ایران نیز با وجود تلاش‌های انجام‌شده برای ارتقای کیفیت، چالش‌هایی همچون مقاومت در برابر تغییر، تمرکز بر نتایج امتحانی، ضعف در کاربست داده‌ها، عدم انسجام در برنامه‌های توسعه حرفه‌ای و محدودیت مشارکت ذی‌نفعان، مانع تحقق کامل اصول مدیریت کیفیت فراگیر شده است (زارعی و خبازی، ۱۴۰۴؛ کاظم‌اژهار و همکاران، ۱۴۰۱). از سوی دیگر، فرایند یاددهی - یادگیری به‌عنوان هسته اصلی فعالیت مدارس، بیش از سایر عناصر آموزشی تحت تأثیر کیفیت مدیریت و شیوه‌های رهبری آموزشی قرار دارد (مومن‌فر، دستیار و رضایی، ۱۴۰۰)؛ بنابراین، طراحی الگویی جامع و مبتنی بر واقعیت‌های بومی کشور که بتواند اصول مدیریت کیفیت فراگیر را در فرایند یاددهی - یادگیری مدارس به کار گیرد، ضرورتی انکارناپذیر به شمار می‌رود. اغلب مطالعات موجود یا بر ابعاد اداری و سازمانی مدیریت کیفیت تمرکز داشته‌اند یا به‌صورت پراکنده به مؤلفه‌های آموزشی پرداخته‌اند و کمتر به ارائه الگویی جامع، منسجم و کاربردی برای استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در متن فرایند یاددهی - یادگیری مدارس توجه کرده‌اند. فقدان چنین الگویی، امکان برنامه‌ریزی هدفمند، بهبود مستمر و ارزیابی اثربخش کیفیت آموزشی را با محدودیت مواجه ساخته است. از این رو، طراحی الگویی جامع و مبتنی بر واقعیت‌های بومی نظام آموزشی ایران که بتواند اصول مدیریت کیفیت فراگیر را به‌صورت نظام‌مند در فرایند یاددهی - یادگیری مدارس عملیاتی سازد، نه تنها یک خلأ علمی را پوشش

می‌دهد، بلکه می‌تواند به‌عنوان مبنایی کارآمد برای تصمیم‌گیری مدیران، توانمندسازی معلمان و ارتقای کیفیت یادگیری دانش‌آموزان مورد استفاده قرار گیرد.

بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی مدیریت کیفیت فراگیر در فرایند یاددهی - یادگیری دانش‌آموزان در مدارس انجام شده است. این مطالعه تلاش می‌کند با تحلیل مبانی نظری، مرور تجربیات بین‌المللی و واکاوی داده‌های کیفی حاصل از دیدگاه‌های خبرگان آموزشی، چارچوبی جامع، بومی و قابل اجرا برای ارتقای کیفیت یاددهی - یادگیری ارائه کند.

پیشینه پژوهش

مدیریت کیفیت فراگیر از دهه ۱۹۸۰ میلادی به‌عنوان رویکردی جامع برای بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها مطرح شد و به‌سرعت دامنه آن از صنعت به حوزه‌های خدماتی و آموزشی گسترش یافت. این رویکرد با تأکید بر اصولی همچون بهبود مستمر، مشارکت کارکنان، مشتری‌مداری، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و رهبری توانمندساز، تلاش دارد کیفیت را در تمامی فرایندهای سازمانی نهادینه کند (Oakland, 2014). گستردگی و انعطاف‌پذیری این رویکرد موجب شده است که بسیاری از نظام‌های آموزشی از آن به‌عنوان ابزاری برای ارتقای کیفیت یاددهی-یادگیری بهره‌گیرند.

Deming (1986) با ارائه چرخه بهبود مستمر^۱ (برنامه‌ریزی، اجرا، ارزیابی، اقدام اصلاحی)، یکی از بنیادی‌ترین چارچوب‌های بهبود مستمر را معرفی کرد؛ چارچوبی که در برنامه‌ریزی درسی، ارزشیابی آموزشی و مدیریت فرایند یادگیری کاربرد گسترده‌ای یافته است. بر اساس دیدگاه Oakland (2014)، موفقیت مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش نیازمند رهبری مشارکتی و ایجاد فرهنگی است که اعضا را در راستای ارتقای کیفیت متعهد و هماهنگ سازد. Goetsch and Davis (2016) نیز پیاده‌سازی موفق این رویکرد را وابسته به آموزش مستمر معلمان، بازنگری فرایندهای تدریس و ایجاد نظام ارزیابی کارآمد می‌دانند.

پژوهش‌های بین‌المللی نیز اثرات مثبت مدیریت کیفیت فراگیر بر فرایندهای آموزشی را تأیید کرده‌اند. Vlachos (2015) در مدارس یونان نشان داد که تمرکز بر نیازهای دانش‌آموزان، بازخوردهای اثربخش و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، موجب بهبود تدریس، افزایش مشارکت

1. Deming Cycle (PDCA: Plan-Do-Check-Act)

یادگیرندگان و ارتقای کیفیت تعامل‌های آموزشی می‌شود. Sadikoglu and Olcay (2014) در ترکیه نیز بیان کردند که توانمندسازی معلمان و تمرکز بر یادگیرنده، به‌طور معناداری با بهبود یادگیری دانش‌آموزان مرتبط است.

مطالعه Albashir (2024) تأکید کرد که رهبری متعهد، آموزش مداوم، مدیریت داده‌محور و بهبود مستمر می‌توانند در ارتقای کیفیت یاددهی - یادگیری نقش حیاتی ایفا کنند. Aljuwaiber (2021) نشان داد که کاربرد روش‌های تعاملی در آموزش اصول کیفیت، موجب درک عمیق‌تر دانشجویان از مسئولیت‌پذیری و فرایند بهبود می‌شود. افزون بر این، Yahiaoui و همکاران (2022) در مطالعه‌ای ترکیبی در دانشگاه‌های الجزایر دریافتند که مدیریت کیفیت فراگیر تأثیر معناداری بر کیفیت پژوهش، یادگیری و خدمات آموزشی دارد.

در اسپانیا، Fernández-Cruz و همکاران (2020) گزارش کردند که استقرار سیستم‌های مدیریت کیفیت فراگیر در مدارس موجب ارتقای ارزیابی آموزشی و انسجام برنامه‌های درسی می‌شود، هرچند برای دستیابی به تغییرات پایدار در شیوه تدریس، به توانمندسازی حرفه‌ای معلمان نیاز است. در پاکستان نیز Mahmood و همکاران (2024) به این نتیجه رسیدند که ترکیب مدیریت کیفیت فراگیر با جو مدرسه‌ای مثبت می‌تواند عملکرد آموزشی را به‌طور چشمگیری بهبود دهد.

چندین پژوهش دیگر نیز به بررسی اثرات مدیریت کیفیت فراگیر بر نوآوری، عملکرد سازمانی، یادگیری سازمانی و تعالی پرداخته‌اند. از جمله، Costa and Lorente (2008) با تحلیل داده‌های ۴۵۱ سازمان نشان دادند که مدیریت کیفیت فراگیر به ارتقای نوآوری سازمانی منجر می‌شود. Yirga and Beshir (2025) نیز اثر مثبت این رویکرد را بر عملکرد کارکنان و نوآوری تأیید کردند. مطالعات مروری Asad و همکاران (2023) وجود تضاد در نتایج برخی پژوهش‌ها را یادآور شده و بر ضرورت توجه به زمینه‌های سازمانی و عوامل واسطه‌ای تأکید کرده‌اند.

در ایران نیز مطالعات متعددی به بررسی نقش مدیریت کیفیت فراگیر در ارتقای عملکرد سازمانی و آموزشی پرداخته‌اند. شمس و بولوسار (۱۳۸۹) نشان دادند که تعامل ابعاد فنی و اجتماعی مدل تعالی سازمانی^۱ می‌تواند نتایج کیفی را بهبود بخشد. اکبری و همکاران (۱۳۹۲) نیز بیان کردند که یادگیری سازمانی نقش واسطه‌ای میان مدیریت کیفیت فراگیر و نوآوری دارد.

1. EFQM (the European Foundation for Quality Management)

پژوهش سیدی و همکاران (۱۳۹۱) ضرورت فرهنگ‌سازی و ساختارهای حمایتی را برای اثربخشی این رویکرد در آموزش و پرورش شناسایی کرد. در مطالعات داخلی دیگر نیز بر ارتباط مثبت مدیریت کیفیت فراگیر با تعهد سازمانی، مشتری‌مداری، عملکرد مالی و بهبود کیفیت مدارس تأکید شده است (ده‌حوض و همکاران، ۱۳۹۰؛ فارس‌یجانی و نیستانی، ۱۳۸۹؛ شیربگی و همکاران، ۱۳۹۵).

بررسی پیشینه پژوهش‌ها نشان می‌دهد که مدیریت کیفیت فراگیر موجب بهبود نوآوری، ارتقای عملکرد، افزایش مشارکت یادگیرندگان و بهبود کیفیت آموزشی می‌شود. با این حال، بیشتر پژوهش‌ها بر جنبه‌های سازمانی یا مدیریتی این رویکرد تمرکز داشته‌اند و مطالعات اندکی به‌صورت عمیق و کیفی به تحلیل ارتباط مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر با عناصر فرایند یاددهی - یادگیری در مدارس پرداخته‌اند. همچنین، کمتر پژوهشی به طراحی الگویی بومی و مبتنی بر تجربه معلمان و مدیران مدارس برای ارتقای کیفیت تدریس و یادگیری توجه کرده است.

مسئله اصلی این پژوهش، فقدان یک الگوی جامع، منسجم و بومی‌شده برای به‌کارگیری اصول مدیریت کیفیت فراگیر در متن فرایند یاددهی - یادگیری مدارس است؛ الگویی که بتواند به‌طور هم‌زمان ابعاد مدیریتی، آموزشی و اجرایی کیفیت را پوشش دهد و از سطح توصیه‌های کلی فراتر رفته و قابلیت اجرا در شرایط واقعی مدارس ایران را داشته باشد. با وجود تأکید اسناد بالادستی و پژوهش‌های متعدد بر ضرورت ارتقای کیفیت آموزشی، در عمل، مدیریت کیفیت فراگیر عمدتاً به حوزه‌های اداری، نظارتی یا ارزیابی‌های مقطعی محدود شده و کمتر به‌صورت نظام‌مند در طراحی، اجرا و بهبود مستمر فرایندهای یاددهی - یادگیری مورد توجه قرار گرفته است. این وضعیت موجب شده است که اقدامات بهبود کیفیت به‌صورت جزیره‌ای، ناپایدار و وابسته به افراد اجرا شوند و ارتباط معناداری میان رهبری آموزشی، توانمندسازی معلمان، سازمان‌دهی فرایندهای آموزشی و ارزیابی مستمر یادگیری شکل نگیرد. افزون بر این، نبود الگویی مبتنی بر دیدگاه‌های خبرگان آموزشی و متناسب با اقتضائات فرهنگی، ساختاری و اجرایی نظام آموزشی ایران، سبب شده است که الگوهای وارداتی یا نظری، کارایی لازم را در بهبود واقعی کیفیت یاددهی - یادگیری نداشته باشند؛ بنابراین، مسئله اساسی تحقیق حاضر آن است که چگونه می‌توان با اتکا به رویکردی کیفی دیدگاه‌های خبرگان آموزشی، الگویی کاربردی و

بومی از مدیریت کیفیت فراگیر طراحی کرد که قادر باشد به طور مؤثر فرایند یاددهی - یادگیری مدارس را هدایت، هماهنگ و بهبود بخشد.

روش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، یک مطالعه کیفی از نوع فراترکیب^۱ با استفاده از تحلیل مضمون است. در این پژوهش، با تحلیل ثانویه مطالعات داخلی و خارجی مرتبط با مدیریت کیفیت فراگیر و فرایند یاددهی - یادگیری، مضامین کلیدی استخراج، تلفیق و در قالب یک الگوی مفهومی جامع بازسازی شدند. در چنین پژوهش‌هایی، تمرکز صرفاً بر گردآوری مطالب پیشین نیست؛ بلکه تلاش می‌شود ساختارهای مفهومی، الگوهای نظری و روابط میان مؤلفه‌ها از دل ادبیات استخراج شده و در قالب یک تفسیر منسجم ارائه شود. این مطالعه نیز با همین رویکرد، ابتدا گستره‌ای از متون علمی را مورد بررسی قرار داده و سپس با اتکا به روش تحلیل محتوای کیفی، داده‌های نظری را به صورت هدفمند سازمان‌دهی و تفسیر کرده است.

برای انجام این مطالعه، منابع علمی معتبر داخلی و خارجی مرتبط با مدیریت کیفیت فراگیر، کیفیت آموزشی، فرایند یاددهی - یادگیری، رهبری آموزشی، ارزشیابی عملکرد و توسعه حرفه‌ای معلمان مورد جست‌وجو و انتخاب قرار گرفتند. فرایند جست‌وجو در پایگاه‌های معتبری همچون SID، ISC، Magiran، Civilica، Scopus، Web of Science، ScienceDirect، Springer و Google Scholar انجام شد. بازه زمانی منابع داخلی مورد استفاده در این پژوهش سال‌های ۱۳۸۹ تا ۱۴۰۴ و بازه زمانی منابع خارجی سال‌های ۱۹۸۶ تا ۲۰۲۵ را شامل می‌شود که در آن، تمرکز اصلی بر مطالعات منتشر شده در دهه اخیر بوده است. در این فرایند، ابتدا واژگان کلیدی مرتبط با موضوع شناسایی و به طور ترکیبی به کار گرفته شدند تا دامنه وسیعی از منابع استخراج شود. سپس بر اساس معیارهای ورود شامل ارتباط مستقیم مطالعه با مدیریت کیفیت فراگیر در حوزه آموزش، برخورداری منبع از کیفیت علمی مناسب، انتشار در مجله داوری شده و در دسترس بودن متن کامل، مجموعه اولیه منابع مورد غربالگری قرار گرفت. آثاری که صرفاً در حوزه صنعت یا فاقد پیوند با فرایندهای آموزشی بودند، کنار گذاشته شدند.

پس از انتخاب منابع نهایی، داده‌های پژوهش با استفاده از تحلیل مضمون^۱ در چارچوب یک فراترکیب کیفی تحلیل شدند. در این فرایند، تحلیل داده‌ها به صورت نظام‌مند و در سه مرحله انجام گرفت. در مرحله نخست، متون منتخب به دقت مطالعه و مفاهیم اولیه مرتبط با مدیریت کیفیت فراگیر و فرایند یاددهی - یادگیری استخراج و در قالب کدهای اولیه ثبت شدند (کدگذاری اولیه). در مرحله دوم، کدهای مشابه با یکدیگر مقایسه و در قالب مقوله‌های مفهومی گسترده‌تر سازمان‌دهی شدند (کدگذاری محوری). در مرحله سوم، با تلفیق و یکپارچه‌سازی مقوله‌های محوری، مضامین اصلی شناسایی و چارچوب مفهومی نهایی پژوهش در قالب یک الگوی جامع بازسازی شد (کدگذاری انتخابی). فرایند تحلیل به صورت تعاملی و رفت‌وبرگشتی انجام شد و بازبینی مستمر کدها و مقایسه مداوم مضامین به منظور افزایش دقت و انسجام مفهومی صورت گرفت. نمونه‌ای از فرایند کدگذاری باز، محوری و گزینشی و نحوه انتزاع مفاهیم در جدول ۱ ارائه شده است. این فرایند تحلیلی امکان تلفیق نظام‌مند یافته‌های پژوهش‌های پیشین و تولید دانش مفهومی جدید در قالب یک الگوی کاربردی را فراهم ساخت.

جدول ۱.

نمونه‌ای از فرایند کدگذاری باز، محوری و گزینشی در فراترکیب کیفی

کدهای باز	کدهای محوری	کد گزینشی / مضمون اصلی
حمایت مدیر از نوآوری‌های آموزشی	رهبری تحول‌آفرین	رهبری آموزشی
مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری	رهبری مشارکتی	رهبری آموزشی
هدایت آموزشی مبتنی بر چشم‌انداز	رهبری راهبردی	رهبری آموزشی
توجه به تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان	یادگیری شخصی‌سازی شده	تمرکز بر یادگیرنده
افزایش مشارکت فعال دانش‌آموزان	یادگیری فعال	تمرکز بر یادگیرنده
استفاده از بازخوردهای یادگیرندگان	بازخورد یادگیری	تمرکز بر یادگیرنده
آموزش‌های ضمن خدمت هدفمند	توسعه حرفه‌ای معلمان	توانمندسازی معلمان
تقویت خودکارآمدی معلمان	ارتقای شایستگی حرفه‌ای	توانمندسازی معلمان
یادگیری مشارکتی معلمان	یادگیری سازمانی معلمان	توانمندسازی معلمان
تعیین اهداف آموزشی شفاف	برنامه‌ریزی آموزشی	برنامه‌ریزی و بهبود مستمر
بازنگری مستمر برنامه‌های درسی	چرخه بهبود مستمر	برنامه‌ریزی و بهبود مستمر

کدهای باز	کدهای محوری	کد گزینشی / مضمون اصلی
تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد	بهبود مبتنی بر داده	برنامه‌ریزی و بهبود مستمر
طراحی نظام‌مند تدریس	طراحی آموزشی	مدیریت فرایندهای آموزشی
هماهنگی محتوا، روش و ارزشیابی	انسجام فرایند تدریس	مدیریت فرایندهای آموزشی
بهره‌گیری از فناوری‌های آموزشی	پشتیبانی فرایند یادگیری	مدیریت فرایندهای آموزشی
ارزشیابی تکوینی یادگیری	ارزشیابی فرایندی	ارزیابی کیفیت
سنجش عملکرد معلمان	پایش عملکرد آموزشی	ارزیابی کیفیت

در مرحله بعد، کدهای مشابه با یکدیگر مقایسه و در قالب مقوله‌های محوری دسته‌بندی شدند. جدول ۲ این مقوله‌ها شامل مؤلفه‌های اصلی مدیریت کیفیت فراگیر، اثرات این رویکرد بر تدریس، اثرات آن بر یادگیری دانش‌آموزان، چالش‌های پیاده‌سازی در مدارس و مجموعه‌ای از راهکارهای پیشنهادی استخراج‌شده از مطالعات نظری و تجربی بودند.

جدول ۲.

تطبیق مؤلفه‌های مدل مفهومی پژوهش با شواهد ادبیات نظری و تجربی

مؤلفه مدل مفهومی	توضیح مختصر مؤلفه	شواهد نظری (نویسندگان کلیدی)	یافته‌های تجربی مرتبط
رهبری مشارکتی	رهبری مبتنی بر حمایت، توانمندسازی، مشارکت و هدایت کیفیت‌محور	Deming (1986), Juran (1988), Oakland (2014)	افزایش انگیزش معلمان، تعامل حرفه‌ای و کارگروهی – Vlachos (2015)؛ مومن‌فر و همکاران (۱۴۰۰)
توسعه حرفه‌ای معلمان	آموزش مستمر، تقویت مهارت‌های تدریس، ارزشیابی و مدیریت کلاس	Goetsch & Davis (2016), Kanji & Tambi (1999)	تنوع روش‌های تدریس و ارتقای اثربخشی آموزشی – طالبی و احمدی (۱۳۹۷)
تمرکز بر دانش‌آموز (مشتری‌محوری)	توجه به نیازها، سبک‌های یادگیری، بازخورد و رضایت یادگیرندگان	Sallis (2002), Deming (1986)	افزایش انگیزش، مشارکت و پیشرفت تحصیلی – Nodal & Sanders (2011)
مدیریت فرایند‌محور آموزشی	استانداردسازی، چرخه PDCA، کنترل فرایندها و بهبود مستمر	Deming (1986), Oakland (2014)	بهبود تدریس، کاهش خطاهای آموزشی و ارتقای ثبات عملکرد – Sadikoglu (2014) & Olcay

مؤلفه مدل مفهومی	توضیح مختصر مؤلفه	شواهد نظری (نویسندگان کلیدی)	یافته‌های تجربی مرتبط
تصمیم‌گیری مبتنی بر داده	استفاده از شواهد، داده‌های آموزشی، ارزشیابی و بازخورد مستمر	Juran (1988), Goetsch & Davis (2016)	برنامه‌ریزی مؤثر آموزشی، اصلاح تدریس و افزایش دقت ارزشیابی - (1998) Black & Wiliam
مدیریت روابط انسانی و فرهنگ مدرسه	تعامل سازنده، اعتماد، ارتباطات حمایتی، مشارکت و فضای یادگیرنده	Senge (1990), Sallis (2002)	افزایش احساس تعلق، کاهش تعارضات و ارتقای تعاملات آموزشی - یوسف و عسگری (۱۳۹۹)
کیفیت یاددهی - یادگیری (متغیر وابسته)	تنوع روش تدریس، کیفیت تعاملات، ارزشیابی مؤثر و دستیابی به اهداف	Bloom (1956), Black & Wiliam (1998)	افزایش عمق یادگیری، انگیزش و عملکرد تحصیلی دانش‌آموز - Gage (2007) & Berliner

پس از سامان‌دهی کدها و مقوله‌ها، با بهره‌گیری از رویکرد تحلیلی تلفیقی، تلاش شد روابط میان مفاهیم روشن‌شده و یافته‌های حاصل از منابع داخلی و خارجی با یکدیگر مقایسه شوند. این تحلیل تطبیقی امکان شناسایی شباهت‌ها، تفاوت‌ها و شرایط زمینه‌ای مؤثر بر اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در مدارس را فراهم کرد.

به‌منظور تأمین اعتبار و اطمینان‌پذیری یافته‌های پژوهش، از راهبردهای متعارف پژوهش کیفی مبتنی بر چارچوب لینکلن و گوبا استفاده شد. ابتدا فهرست منابع انتخاب‌شده و نحوه کدگذاری و دسته‌بندی آن‌ها توسط دو نفر از متخصصان حوزه مدیریت آموزشی مورد ارزیابی قرار گرفت تا روایی محتوایی مطالعه تأیید شود و نظرات اصلاحی آنان در تحلیل نهایی اعمال شد. میزان توافق بین کدگذاران با استفاده از ضریب کاپای کوهن^۱ محاسبه شد که مقدار آن ۰/۸۲ به دست آمد و بیانگر سطح مطلوب پایایی و همگرایی در فرایند کدگذاری بود. سپس برای بررسی پایایی تحلیل، بخشی از کدها در دو مرحله زمانی مجزا بازبینی و مقایسه شد تا میزان ثبات و همگرایی میان نتایج مشخص گردد. استفاده از منابع متنوع، مقالات معتبر بین‌المللی و مطالعات داخلی نیز به‌عنوان نوعی مثلث‌سازی به افزایش اعتمادپذیری یافته‌ها کمک کرد.

فرایند تحلیل به پژوهش امکان داد تا تصویری منسجم از مؤلفه‌های کلیدی مدیریت کیفیت فراگیر و سازوکارهای اثرگذاری آن بر فرایند یاددهی - یادگیری ترسیم کند و در ادامه به طراحی

1. Cohen's kappa coefficient

یک الگوی مفهومی کاربردی برای مدارس منجر شود. این الگو مبتنی بر تلفیق یافته‌های نظری، شواهد تجربی و تحلیل تطبیقی داده‌ها بوده و از استحکام لازم برای ارائه در حوزه مدیریت آموزشی برخوردار است.

مدل مفهومی ارائه‌شده در این پژوهش، چارچوبی نظری و تبیینی است که تلاش می‌کند روابط میان مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر و کیفیت فرایند یاددهی - یادگیری را در بستر مدارس به صورت منسجم و علی تحلیل کند. در جدول ۳ ساختار مدل مفهومی پژوهش ارائه شده و نشان می‌دهد مدل بر این مبنا شکل گرفته است که مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش، یک رویکرد صرفاً فنی یا مدیریتی نیست، بلکه نظامی یکپارچه از رهبری، فرهنگ، یادگیری، تصمیم‌گیری و تعامل انسانی است که به صورت هم‌افزا بر کیفیت تدریس، یادگیری و تحقق اهداف آموزشی اثر می‌گذارد. در طراحی این مدل، مجموعه‌ای از نظریه‌های پیشرو در حوزه مدیریت کیفیت همچون چرخه بهبود دمنینگ، الگوهای رهبری مشارکتی اوکلند، اصول یادگیرنده‌محور سالیس و یافته‌های تجربی پژوهشگران بین‌المللی و داخلی مدنظر قرار گرفته است تا تصویری چندبعدی و واقع‌بینانه از عناصر مؤثر بر کیفیت آموزشی ارائه شود.

جدول ۳.

ساختار مدل مفهومی پژوهش

نوع متغیر	متغیر / مؤلفه	نقش در مدل	توضیح و نحوه اثرگذاری در فرایند یاددهی - یادگیری	شواهد پشتیبان نظری و تجربی
	رهبری آموزشی اثربخش	عامل پشتیبان و هدایت‌کننده	تعیین جهت‌گیری کیفی مدرسه، ایجاد فرهنگ یادگیری، حمایت از معلمان در بهبود مستمر	Deming (1986), Juran (1988), Oakland (2003)
متغیرهای مستقل (ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر)	مشارکت کارکنان و ذی‌نفعان	عامل تقویت‌کننده یادگیری	مشارکت معلمان، دانش‌آموزان و اولیا در تصمیم‌سازی مدرسه؛ افزایش احساس تعلق و مسئولیت‌پذیری	Kanji & Tambi (1999), Sadikoglu & Olcay (2014)
	بهبود مستمر	مکانیزم ارتقای کیفیت	اصلاح همیشگی روش‌های تدریس، ارزشیابی و مدیریت کلاس؛ یادگیری از خطاها	دمنینگ (چرخه Baran & (PDCA, Chiu (2020)

نوع متغیر	متغیر / مؤلفه	نقش در مدل	توضیح و نحوه اثرگذاری در فرایند یاددهی - یادگیری	شواهد پشتیبان نظری و تجربی
	تمرکز بر نیازهای یادگیرنده	محرك اصلی فرایند آموزشی	طراحی آموزش مبتنی بر نیاز، تفاوت‌های فردی، انگیزش و خودکارآمدی دانش‌آموزان	Oakland (2014), Bandura (1997) (خودکارآمدی)
	مدیریت داده‌محور (ارزشیابی مبتنی بر شواهد)	زیرساخت تصمیم‌گیری	استفاده از داده‌های عملکردی جهت اصلاح تدریس، ارزشیابی تکوینی و تصمیم‌های مدرسه	طالبی و احمدی (۱۳۹۷)، OECD (2013)
	توسعه حرفه‌ای معلمان	عنصر کلیدی اجرای مدل	افزایش توانمندی‌های تدریس، مهارت تحلیل داده، نوآوری و مهارت‌های مدیریت کلاس	Volachos (2015) ، مومن‌فر و همکاران (۱۴۰۰)
متغیرهای میانجی (تعديل‌کننده یا تسهیلگر)	فرهنگ کیفیت در مدرسه	میانجی اصلی اثرگذاری	نگرش مثبت به تغییر، کار تیمی، خودارزیابی حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری جمعی	Senge (1990) - یادگیری سازمانی، یوسف و عسگری (۱۳۹۹)
	ساختار مدرسه و میزان تمرکززدایی	میانجی ساختاری	استقلال مدرسه، تفویض اختیار و نظام مشارکتی بر نحوه اجرای مدیریت کیفیت اثر می‌گذارد	اکرم‌نیا و موسوی OECD (۱۳۹۸)، (2013)
متغیر وابسته	کیفیت فرایند یاددهی - یادگیری دانش‌آموزان	پیامد نهایی مدل	شامل بهبود تعاملات آموزشی، انگیزش یادگیرندگان، پیشرفت تحصیلی، خلاقیت، و مشارکت فعال دانش‌آموزان	Kanji & Tambi (1999), Oakland (2014) پژوهش‌های داخلی متعدد

در تبیین سازه‌های اصلی مدل، نخست نقش رهبری مشارکتی به‌عنوان موتور محرک تغییر و بهبود موردتوجه قرار گرفت. رهبری اثربخش در مدارس هنگامی تحقق می‌یابد که مدیران، معلمان را در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دهند، فضای مدرسه را به محیطی مبتنی بر اعتماد، گفت‌وگو و مسئولیت‌پذیری تبدیل کنند و بستر لازم را برای حل مسئله و نوآوری فراهم سازند. تحلیل کیفی منابع نشان داد که این نوع رهبری باعث تقویت هویت حرفه‌ای معلمان، افزایش اشتیاق به تدریس و ارتقای تعاملات آموزشی می‌شود، امری که در نهایت اثر مستقیم بر کیفیت یاددهی - یادگیری دارد.

در گام بعد، توسعه حرفه‌ای معلمان به‌عنوان یکی از مؤثرترین عوامل در بهبود پیامدهای آموزشی شناسایی شد. مطالعات متعدد نشان می‌دهد که توانمندسازی معلمان از طریق کارگاه‌های آموزشی، یادگیری تیمی، بازدیدهای حرفه‌ای، اقدام‌پژوهی و بازخورد تخصصی، توانایی آن‌ها را در به‌کارگیری روش‌های نوین تدریس، ارزیابی‌های دقیق‌تر و مدیریت اثربخش یادگیری دانش‌آموزان افزایش می‌دهد. تحلیل تطبیقی منابع داخلی و خارجی نیز حاکی از آن است که کیفیت آموزش بدون تقویت مداوم دانش و مهارت‌های معلمان به سطح مطلوب نمی‌رسد و توسعه حرفه‌ای در مدارس کیفیت‌محور یک ضرورت اساسی است.

بعد سوم مدل به تمرکز بر دانش‌آموز اختصاص دارد؛ جایی که نیازها، تفاوت‌های فردی، سبک‌های یادگیری و بازخورد یادگیرندگان مبنای طراحی آموزشی و تصمیم‌گیری‌های مدرسه قرار می‌گیرد. در مدل مفهومی حاضر، یادگیرنده محوری نه یک شعار، بلکه فرایندی ساختاریافته تلقی می‌شود که بر اساس آن برنامه‌های درسی منعطف‌تر می‌شوند، تعاملات آموزشی غنی‌تر می‌گردند و دانش‌آموز در نقش عامل فعال یادگیری ظاهر می‌شود. تحلیل منابع نشان داد که مدارس موفق در استقرار مدیریت کیفیت فراگیر، محیط‌هایی هستند که دانش‌آموز در آن احساس تعلق، نقش‌آفرینی و اهمیت می‌کند.

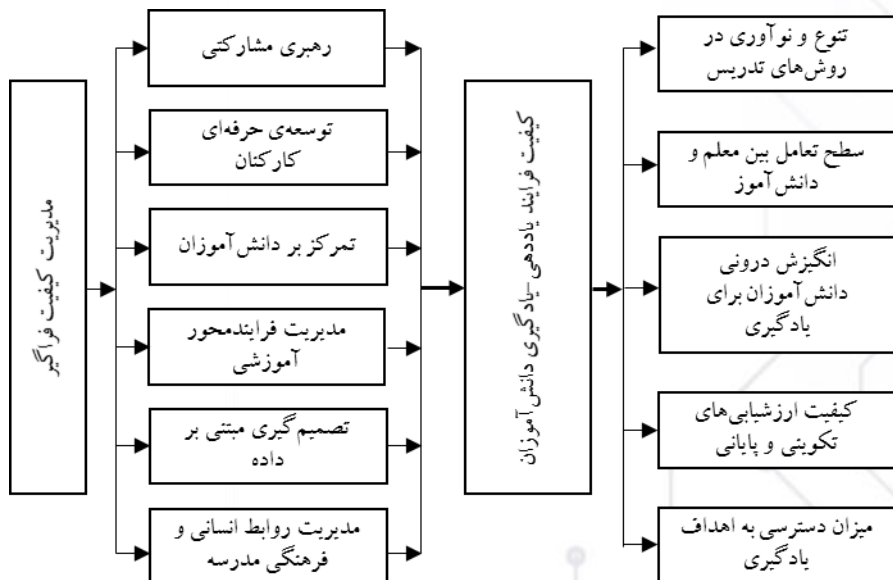
در محور چهارم مدل، مدیریت فرایندمحور آموزشی و بهبود مستمر قرار دارد. تحلیل کیفی منابع نشان می‌دهد که مدارس با کیفیت بالا، آموزش را مجموعه‌ای از فرایندهای به‌هم‌پیوسته می‌دانند که هر یک باید مبتنی بر استانداردهای مشخص اجرا و به‌طور مداوم ارزیابی شوند. به‌کارگیری چرخه‌های بهبود مستمر (برنامه‌ریزی، اجرا، بررسی و اقدام اصلاحی) باعث می‌شود تدریس، مدیریت کلاس، ارزشیابی، امکانات و تعاملات آموزشی در مسیری نظام‌مند بهبود یابد و از تکرار خطاها جلوگیری شود.

تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، محور مهم دیگری در مدل مفهومی است. مرور منابع نشان داد که مدارس کیفیت‌محور، تصمیم‌ها را صرفاً بر اساس تجربه یا حدس اتخاذ نمی‌کنند، بلکه از داده‌های ارزشیابی‌های تکوینی، عملکرد تحصیلی، بازخورد والدین و شاخص‌های فرایندی استفاده می‌کنند. تحلیل این داده‌ها به معلمان و مدیران کمک می‌کند نقاط قوت و ضعف یادگیری را به‌صورت دقیق مشخص کنند و مداخلات آموزشی را هدفمندتر طراحی نمایند.

بعد فرهنگی - انسانی مدل نیز جایگاهی ویژه دارد. تحلیل مضامین کیفی حاصل از منابع نشان داد که بسیاری از مطالعات، هرچند بر اصول مدیریتی تکیه دارند، اما موفقیت مدیریت کیفیت فراگیر را بیش از هر چیز به وجود روابط انسانی سالم، فضای مدرسه‌ای امن، تعامل سازنده میان کارکنان، والدین و دانش‌آموزان و شکل‌گیری فرهنگ اعتماد و احترام نسبت می‌دهند. این یافته بیان می‌کند که مدیریت کیفیت فراگیر تنها زمانی به نتایج مطلوب منجر می‌شود که در کنار ساختارها و فرایندها، بر سرمایه اجتماعی و فرهنگ مشارکتی مدرسه نیز تمرکز شود. این مدل مفهومی، کیفیت فرایند یاددهی - یادگیری را به‌عنوان متغیر اصلی مورد تأثیر قرار می‌دهد. مطابق شکل ۱، کیفیت یاددهی-یادگیری در این پژوهش، مفهومی چندبعدی است که مجموعه‌ای از شاخص‌ها همچون تنوع و نوآوری در روش‌های تدریس، تعامل مؤثر بین معلم و دانش‌آموز، انگیزش درونی یادگیرندگان، کیفیت ارزشیابی تکوینی و پایانی و میزان دستیابی واقعی به اهداف یادگیری را در برمی‌گیرد. تحلیل کیفی منابع نشان می‌دهد که مدیریت کیفیت فراگیر ذاتاً با رویکرد یاددهی-یادگیری مؤثر پیوند دارد، زیرا هم‌زمان سه سطح برنامه‌ریزی آموزشی، رفتار معلم و تجربه یادگیرنده را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

شکل ۱.

روابط علی مدل مفهومی پژوهش



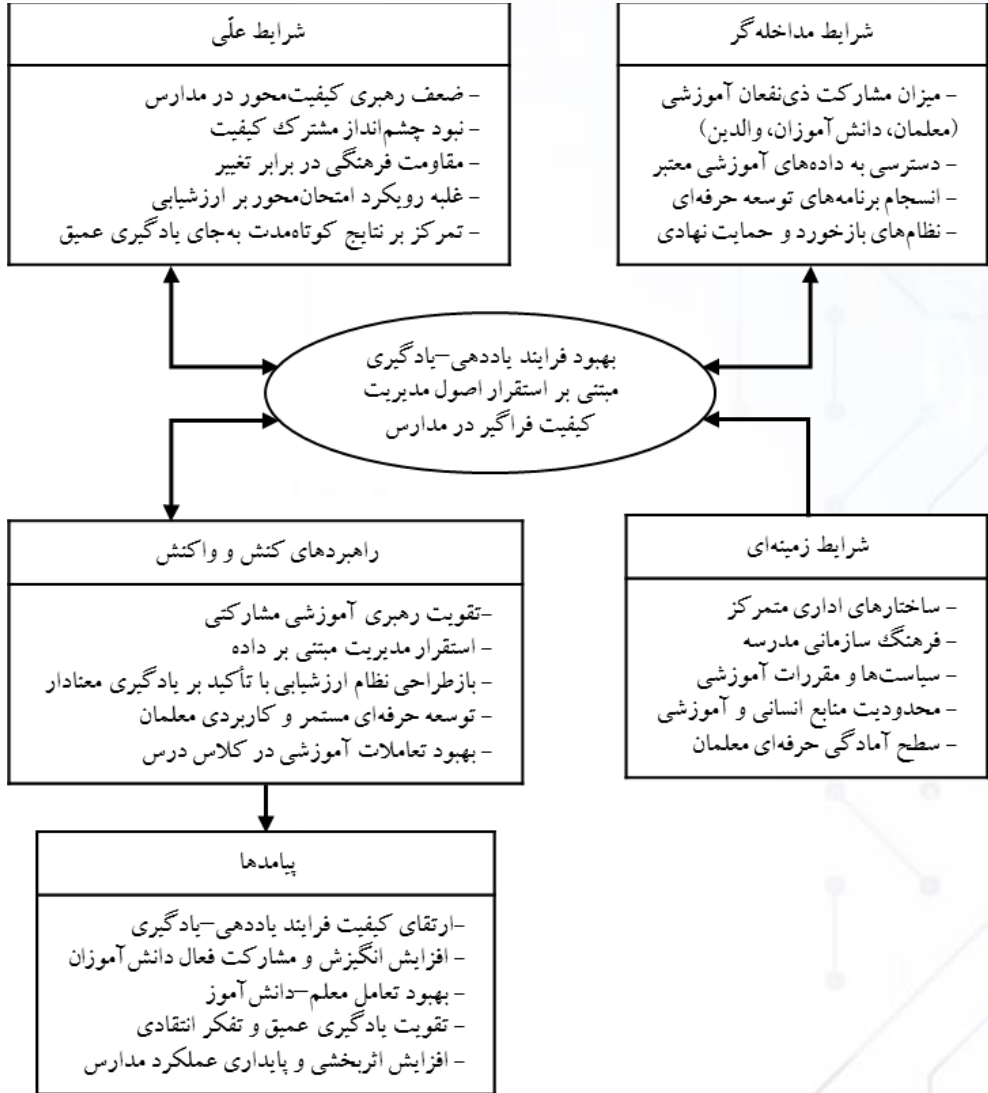
این هم‌افزایی میان مؤلفه‌ها پیام اصلی مدل مفهومی است و نشان می‌دهد اجرای مدیریت بر اساس این مدل، مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر نه به‌صورت جداگانه بلکه از طریق تعامل با یکدیگر بر کیفیت آموزشی اثر می‌گذارند. رهبری مشارکتی زمینه‌ساز توسعه حرفه‌ای است، توسعه حرفه‌ای کیفیت تدریس را افزایش می‌دهد، تمرکز بر دانش‌آموز انگیزش یادگیرنده را تقویت می‌کند، داده‌محوری مسیر اصلاحات را دقیق‌تر می‌سازد و فرهنگ مدرسه بستر پایداری بهبودها را فراهم می‌کند. کیفیت فراگیر در مدارس تنها هنگامی موفقیت‌آمیز است که به‌عنوان یک رویکرد جامع، منسجم و یکپارچه دنبال شود.

مطابق شکل ۲ و بر اساس نتایج تحلیل گراند تئوری، مدل پارادایمی پژوهش شامل مجموعه‌ای از شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر است که در تعامل با یکدیگر، راهبردهای کنش و واکنش مدارس را در مسیر استقرار مدیریت کیفیت فراگیر شکل می‌دهند و در نهایت به بهبود فرایند یاددهی-یادگیری منجر می‌شوند.

نتایج تحلیل گراند تئوری نشان داد که بهبود فرایند یاددهی - یادگیری در مدارس پدیده‌ای چندبعدی و زمینه‌مند است که در اثر تعامل پویا میان شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر شکل می‌گیرد. ضعف رهبری کیفیت‌محور، غلبه رویکرد امتحان‌محور و مقاومت فرهنگی در برابر تغییر به‌عنوان شرایط علی، ضرورت استقرار مدیریت کیفیت فراگیر را برجسته می‌سازند؛ درحالی‌که ساختارهای سازمانی مدرسه، فرهنگ حاکم و سیاست‌های آموزشی به‌عنوان شرایط زمینه‌ای، بستر تحقق یا تضعیف این پدیده را فراهم می‌کنند. در این میان، عواملی نظیر میزان مشارکت ذی‌نفعان، دسترسی به داده‌های آموزشی و انسجام برنامه‌های توسعه حرفه‌ای، نقش مداخله‌گر در شدت و جهت اثرگذاری این شرایط ایفا می‌کنند. مدارس در مواجهه با این شرایط، راهبردهایی همچون تقویت رهبری آموزشی مشارکتی، مدیریت مبتنی بر داده، بازطراحی نظام ارزشیابی و توسعه حرفه‌ای مستمر معلمان را اتخاذ می‌کنند که در نهایت به پیامدهایی نظیر ارتقای کیفیت فرایند یاددهی - یادگیری، افزایش انگیزش و مشارکت یادگیرندگان و بهبود اثربخشی آموزشی منجر می‌شود؛ امری که چارچوب مفهومی نهایی پژوهش را در قالب مدل پارادایمی مدیریت کیفیت فراگیر تبیین می‌کند.

شکل ۲.

مدل پارادایمی گراند تئوری بهبود فرایند یاددهی - یادگیری مبتنی بر مدیریت کیفیت فراگیر



یافته‌ها

تحلیل نظام‌مند ادبیات نظری و تجربی مرتبط با مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش و پرورش نشان می‌دهد که استقرار این رویکرد، مجموعه‌ای از پیامدها، الزامات و چالش‌های چندبعدی را برای مدارس به همراه دارد. یافته‌های این مطالعه بر اساس برداشت‌های تحلیلی از منابع معتبر، بیانگر نقش اساسی مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در ارتقای فرایند یاددهی - یادگیری دانش‌آموزان است. نتایج حاصل، در قالب پنج مضمون محوری قابل تفسیر است که در ادامه تشریح می‌شود. نخست آنکه، بهبود عملکرد آموزشی معلمان یکی از اثرات بارز پیاده‌سازی مدیریت کیفیت فراگیر است. مطالعات متعدد نشان می‌دهد اصولی مانند بهبود مستمر، مشارکت کارکنان و رهبری اثربخش، موجب افزایش تعهد حرفه‌ای، میل به نوآوری و به‌کارگیری شیوه‌های تدریس فعال از سوی معلمان می‌شود. معلمانی که در محیط‌های کیفیت‌محور فعالیت می‌کنند، تمایل بیشتری به بازخورد مستمر، خودارزیابی و اصلاح روش‌های تدریس دارند. این یافته با دیدگاه دمی‌نگ مبنی بر نقش اساسی یادگیری مداوم در کارایی سیستم‌های آموزشی همسو است و حاکی از این است که ارتقای کیفیت تدریس، پیامد مستقیم استقرار زیرساخت‌های کیفی در مدارس است. دومین مضمون، افزایش اثربخشی یادگیری دانش‌آموزان است. استقرار مدیریت کیفیت فراگیر به شکل معناداری انگیزش، مشارکت فعال، خودکارآمدی تحصیلی و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان را تقویت می‌کند. مدارس دارای سامانه‌های کیفی، از طریق تمرکز بر نیازهای یادگیرندگان، ایجاد فرصت‌های مشارکت، و ارائه بازخوردهای اصلاح‌گرایانه، محیط‌های یادگیری غنی‌تری فراهم کرده‌اند. این امر نه تنها به بهبود عملکرد تحصیلی منجر شده، بلکه احساس تعلق و درگیری شناختی دانش‌آموزان را افزایش داده است؛ عواملی که در نظریه‌های یادگیری سازنده‌گرا و مدل‌های کیفیت آموزشی نیز برجسته شده‌اند.

سوم، اجرای مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر به ارتقای تعاملات مدرسه‌ای کمک می‌کند. شفاف‌سازی نقش‌ها و مسئولیت‌ها، تقویت ارتباطات حرفه‌ای میان مدیران، معلمان، دانش‌آموزان و والدین، و ایجاد فضای گفت‌وگوی سازنده از جمله پیامدهای این رویکرد است. این تعاملات مؤثر باعث شکل‌گیری فرهنگی مبتنی بر مشارکت، اعتماد و یادگیری جمعی می‌شود. چنین

فرهنگی، اساس موفقیت هر برنامه بهبود کیفیت محسوب می‌شود و مطابق با نظریه‌های کلاسیک مدیریت کیفیت، در حکم زیربنای تحول‌سازمانی عمل می‌کند.

چهارمین مضمون مرتبط با نظام‌مندشدن فرایند ارزشیابی آموزشی است. تحلیل مطالعات نشان می‌دهد ارزشیابی مستمر و داده‌محور یکی از ستون‌های اصلی مدیریت کیفیت فراگیر است که دقت و کارآمدی سنجش عملکرد دانش‌آموزان و معلمان را افزایش می‌دهد. مدارس موفق در پیاده‌سازی این رویکرد، از چرخه‌های بازخورد، تحلیل نتایج آزمون‌ها و شاخص‌های عملکردی مشخص استفاده می‌کنند تا برنامه‌های تدریس و حمایت آموزشی را بهبود دهند. چنین سازوکارهایی، فرایند یاددهی - یادگیری را از یک فعالیت تجویزی ثابت به فرایندی پویا و قابل اصلاح تبدیل می‌کند.

پنجمین دسته از یافته‌ها به چالش‌های ساختاری و فرهنگی استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در نظام آموزشی ایران مربوط می‌شود. تحلیل منابع داخلی نشان می‌دهد تمرکزگرایی شدید، مقاومت فرهنگی در برابر تغییر، ضعف در تفویض اختیار، کمبود برنامه‌های آموزش ضمن خدمت معلمان و محدودیت زیرساخت‌های فناورانه از موانع اصلی اجرای اثربخش این رویکرد هستند. نبود فرهنگ کیفیت در سطح مدرسه و منطقه نیز باعث می‌شود برخی اقدامات کیفیت‌محور در سطح ظاهری باقی بمانند و به نهادینه‌سازی واقعی منجر نشوند. این چالش‌ها نشان می‌دهد که برای اجرای موفق مدیریت کیفیت فراگیر، تنها داشتن ابزارهای مدیریتی کافی نیست و تغییرات ساختاری، فرهنگی و رفتاری نیز ضرورت دارد.

در مجموع، یافته‌های این مطالعه تأکید می‌کند که مدیریت کیفیت فراگیر، اگر با رویکردی سیستمی و مبتنی بر مشارکت همه‌جانبه اجرا شود، توان بالقوه‌ای برای تحول در یاددهی - یادگیری دارد. این رویکرد نه تنها کیفیت تدریس و یادگیری را ارتقا می‌دهد، بلکه به ایجاد محیط‌های آموزشی یادگیرنده، پویا و کیفیت‌محور کمک می‌کند؛ اما موفقیت آن، نیازمند فراهم‌سازی پیش‌نیازهای مدیریتی، تربیتی و فرهنگی در سطح مدرسه و نظام آموزشی است.

تحلیل نظام‌مند ادبیات نظری و تجربی در حوزه مدیریت کیفیت فراگیر نشان می‌دهد که استقرار این رویکرد می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای کیفیت فرایند یاددهی - یادگیری ایفا کند. یافته‌های پژوهش حاضر، که بر مبنای تحلیل کیفی منابع داخلی و بین‌المللی به دست آمده‌اند، بیانگر آن است که مدیریت کیفیت فراگیر از طریق مجموعه‌ای از مؤلفه‌های بنیادی شامل

رهبری مشارکتی، توسعه حرفه‌ای کارکنان، تمرکز بر دانش آموز، مدیریت فرایندمحور آموزشی، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده و تقویت روابط انسانی، می‌تواند کارکرد آموزشی مدارس را در ابعاد مختلف بهبود بخشد.

برآیند تحلیل مطالعات نشان داد که مهم‌ترین پیامدهای استقرار مدیریت کیفیت فراگیر در مدارس عبارت‌اند از: ارتقای عملکرد حرفه‌ای معلمان، افزایش اثربخشی یادگیری دانش‌آموزان، تقویت تعاملات مدرسه‌ای، نظام‌مند شدن فرایندهای ارزشیابی و ایجاد محیط‌های یادگیری پویا. چنین یافته‌هایی، ضرورت طراحی یک مدل مفهومی را برجسته می‌کند که بتواند سازوکار اثرگذاری مدیریت کیفیت فراگیر بر فرایند یاددهی - یادگیری را به صورت منسجم تبیین نماید. بر همین اساس، در جدول ۴ مدل مفهومی پژوهش حاضر با تکیه بر اصول بنیادین مدیریت کیفیت فراگیر و یافته‌های معتبر پژوهشی طراحی شده است و شش مؤلفه کلیدی را به‌عنوان متغیرهای مؤثر بر کیفیت آموزشی معرفی کرد.

جدول ۴.

طبقه‌بندی مؤلفه‌های اصلی مدیریت کیفیت فراگیر و تعریف عملیاتی آن‌ها

مؤلفه اصلی مدیریت کیفیت فراگیر	تعریف مفهومی	تعریف عملیاتی (قابل سنجش در مدرسه)
رهبری مشارکتی	سبک رهبری مبتنی بر اعتماد، تصمیم‌گیری جمعی و هدایت مدرسه به سوی بهبود مستمر	میزان مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری، شفافیت اهداف مدرسه، تشکیل جلسات کیفی، میزان حمایت مدیر از نوآوری آموزشی
توسعه حرفه‌ای کارکنان آموزشی	ارتقای دانش، مهارت و شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان با رویکرد یادگیری مستمر	تعداد کارگاه‌های مرتبط با تدریس و ارزشیابی، میزان به‌کارگیری روش‌های نوین تدریس، خودارزیابی حرفه‌ای معلمان
تمرکز بر دانش آموز	توجه به نیازها، علائق، تفاوت‌های فردی و سبک‌های یادگیری دانش‌آموزان	میزان مشارکت دانش‌آموزان در یادگیری، استفاده از تدریس فعال، وجود برنامه‌های حمایت تحصیلی، گردآوری بازخورد از دانش‌آموز
مدیریت فرایندمحور آموزشی	طراحی، اجرا و ارزیابی نظام‌مند فرایندهای آموزشی همراه با چرخه بهبود مستمر	مستندسازی فرایند تدریس، استفاده از چرخه PDCA، استانداردسازی روال‌های آموزشی، تحلیل نقاط ضعف کلاس

تعریف عملیاتی (قابل سنجش در مدرسه)	تعریف مفهومی	مؤلفه اصلی مدیریت کیفیت فراگیر
میزان تحلیل نمرات و بازخوردها، وجود سیستم پایش عملکرد، استفاده از داده‌های کلاسی برای طراحی مداخلات	اتکا به شواهد، اطلاعات عملکردی و نتایج ارزشیابی برای برنامه‌ریزی آموزشی	تصمیم‌گیری مبتنی بر داده
کیفیت تعاملات معلم - دانش‌آموز، تشکیل انجمن‌های اولیاومربیان فعال، برنامه‌های تقویت فرهنگ مدرسه و همدلی	ایجاد محیطی مبتنی بر احترام، اعتماد، همکاری و تعامل مؤثر بین کارکنان، دانش‌آموزان و والدین	مدیریت روابط انسانی و فرهنگی مدرسه

جدول ۵ شاخص‌های سنجش کیفیت یاددهی - یادگیری مدل مفهومی پژوهش و کیفیت فرایند یاددهی-یادگیری را در قالب پنج شاخص اصلی -نوآوری در روش‌های تدریس، کیفیت تعامل معلم و دانش‌آموز، انگیزش درونی یادگیرندگان، کیفیت ارزشیابی‌های تکوینی و پایانی، و میزان دستیابی به اهداف یادگیری- تعریف می‌کند.

جدول ۵.

شاخص‌های سنجش کیفیت یاددهی - یادگیری در مدل مفهومی پژوهش

تعریف عملیاتی در پژوهش	شاخص‌های سنجش	بعد کیفیت یاددهی - یادگیری
میزان استفاده معلم از روش‌های فعال، پروژه‌محور، فناوری‌محور و یادگیری مشارکتی	تنوع روش‌های تدریس	کیفیت تدریس و روش‌های آموزشی
ابتکار در طراحی فعالیت‌های یادگیری، استفاده از ابزارهای نوین و راهبردهای خلاقانه	نوآوری در تدریس	
انطباق روش تدریس با سبک‌های یادگیری و تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان	هم‌ترازی تدریس با نیازهای یادگیرندگان	تعاملات آموزشی معلم - دانش‌آموز
میزان برقراری ارتباط دوسویه، پاسخ‌گویی به نیازهای عاطفی و شناختی دانش‌آموزان	کیفیت تعامل کلاسی	
میزان مشارکت داوطلبانه دانش‌آموزان در بحث‌ها، کارگروهی و فعالیت‌های کلاسی	مشارکت کلاسی دانش‌آموزان	تعمیرات آموزشی معلم - دانش‌آموز
ارائه بازخورد دقیق، به‌موقع و اصلاح‌گرایانه برای بهبود عملکرد یادگیری	بازخورد آموزشی اثربخش	
تمایل دانش‌آموز برای یادگیری از روی علاقه، کنجکاوی و حس مالکیت نسبت به آموزش	انگیزش درونی یادگیری	

تعریف عملیاتی در پژوهش	شاخص های سنجش	بعد کیفیت یاددهی - یادگیری
میزان تلاش ذهنی دانش آموز در پردازش، تحلیل و کاربرد مفاهیم آموزشی	درگیری شناختی	انگیزش و درگیری یادگیری
باور دانش آموز نسبت به توانایی خود در انجام موفق تکالیف و فعالیت های درسی	خودکارآمدی تحصیلی	دانش آموزان
استفاده از آزمون های عملکردی، پوشه کار، مشاهدات کلاسی و تکالیف پروژه ای	تنوع ابزارهای ارزشیابی	کیفیت ارزشیابی تکوینی و پایانی
میزان استفاده معلم از بازخوردهای ارزشیابی برای اصلاح روش تدریس و آموزش	کیفیت ارزشیابی تکوینی	
وضوح، استاندارد بودن و قابلیت فهم معیارهای سنجش برای دانش آموزان	شفافیت معیارهای ارزشیابی	
تحقق یادگیری سطوح مختلف شناختی شامل یادآوری، درک، تحلیل و ارزیابی	دستیابی به اهداف شناختی	
توانایی اجرای فعالیت ها، حل مسئله و مهارت های موردانتظار برنامه درسی	دستیابی به اهداف مهارتی	تحقق اهداف یادگیری
تغییر نگرش ها، افزایش علاقه به درس و مشارکت مثبت در فعالیت های مدرسه	دستیابی به اهداف عاطفی و نگرشی	

تحلیل نظری و تجربی منابع نشان می دهد که تأثیر مؤلفه های مدیریت کیفیت فراگیر بر این شاخص ها نه تنها مستقیم است، بلکه در بسیاری موارد از طریق تقویت فرهنگ سازمانی، بهبود رهبری آموزشی و ایجاد محیط یادگیری مشارکتی تشدید می شود. این الگو به خوبی نشان می دهد که استقرار مدیریت کیفیت فراگیر صرفاً مجموعه ای از اقدامات اداری نیست، بلکه نیازمند تغییرات عمیق در نگرش، تعاملات، مهارت های حرفه ای و ساختارهای تصمیم گیری در مدارس است.

با وجود این ظرفیت ها، مطابق جدول ۶ بررسی ادبیات مرتبط با نظام آموزشی ایران نشان می دهد که اجرای مدل مفهومی پژوهش در شرایط فعلی مدارس کشور با چالش های قابل توجهی همراه است. ساختار متمرکز و سلسله مراتبی نظام آموزشی، مشارکت پذیری محدود معلمان و دانش آموزان، و نبود اختیار کافی در سطح مدرسه، یکی از مهم ترین موانع در مسیر استقرار مؤثر مدیریت کیفیت فراگیر است. علاوه بر آن، ضعف در فرهنگ کیفیت محور، مقاومت در برابر

تغییر، ناآشنایی با روش‌های ارزیابی مستمر و بازخورد آموزشی، و فقدان فرهنگ یادگیری سازمانی، اجرای مؤلفه‌های مدل را دشوار می‌سازد.

جدول ۶.

چالش‌های اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در مدارس ایران و پیامدهای آن‌ها

پیامدهای نهایی بر فرایند یاددهی - یادگیری	پیامدهای مستقیم در مدرسه	شرح چالش	دسته بندی چالش‌ها
کندی بهبود مستمر، کاهش کیفیت تدریس، ناکارآمدی برنامه‌های توسعه مدرسه	کاهش اختیار مدیران، محدود شدن نوآوری، عدم انطباق برنامه‌ها با نیازهای واقعی مدرسه	تمرکزگرایی مدیریتی، دستورمحوری، نبود استقلال مدرسه	چالش‌های ساختاری و نظام‌مند
کاهش انگیزش معلمان، سردی ارتباطات مدرسه‌ای	ارتباطات کند، تصمیم‌گیری غیرمشارکتی، حذف بازخورد	ساختار سلسله‌مراتبی و ناکارآمد	چالش‌های فرهنگی و نگرشی
کاهش خلاقیت، افت تعاملات آموزشی، محدود شدن یادگیری فعال	بی‌اعتمادی به ارزیابی کیفی، عدم‌پذیرش بازخورد، وابستگی به روش‌های سنتی	مقاومت معلمان و مدیران در برابر تغییر	
کاهش یادگیری حرفه‌ای، کاهش انسجام مدرسه	عدم اشتراک‌گذاری تجربیات، نبود کار تیمی	نبود فرهنگ یادگیری سازمانی	
ضعف در طراحی تدریس، ارزشیابی سطحی، کاهش کیفیت یادگیری	ضعف در ارزیابی، ضعف در تحلیل داده، دشواری در اجرای برنامه‌های کیفیت	کمبود مهارت‌های حرفه‌ای در معلمان و مدیران	چالش‌های منابع انسانی و حرفه‌ای
افت کیفیت اجرای برنامه‌ها، وابستگی به روش‌های سنتی	نبود توانمندی در اجرای پروژه‌های بهبود و کاربست مدل‌های کیفیت	کمبود آموزش ضمن خدمت مرتبط با کیفیت	چالش‌های مالی و پشتیبانی
کندی تحول مدرسه، محدود شدن نوآوری آموزشی	عدم اجرای برنامه‌های توسعه حرفه‌ای، نبود تجهیزات آموزشی	کمبود بودجه برای برنامه‌های کیفیت	

دسته بندی چالش‌ها	شرح چالش	پیامدهای مستقیم در مدرسه	پیامدهای نهایی بر فرایند یاددهی - یادگیری
	ضعف زیرساخت فناوری اطلاعات	نبود سامانه‌های داده‌محور برای تصمیم‌گیری	عدم بهبود ارزشیابی، کاهش دقت در تحلیل عملکرد تحصیلی
	نبود سیاست ملی یکپارچه برای کیفیت در مدارس	پراکندگی برنامه‌ها، اقدامات مقطعی، عدم انسجام	کاهش اثربخشی اصلاحات آموزشی و عدم پایداری کیفیت
چالش‌های مدیریتی و سیاست‌گذارانه	اجرای سطحی و شعاری مدیریت کیفیت	تقلید صوری از استانداردها بدون تغییر نگرشی	عدم تحول واقعی در یاددهی - یادگیری؛ باقی ماندن کیفیت در سطح اسناد

چالش دیگر، مربوط به منابع انسانی و توان حرفه‌ای کارکنان آموزشی است. استقرار مدیریت کیفیت فراگیر مستلزم تسلط مدیران و معلمان بر مهارت‌هایی چون تحلیل داده‌های آموزشی، طراحی چرخه‌های بهبود، ارزیابی کیفی و برنامه‌ریزی مبتنی بر شواهد است؛ اما بررسی‌ها نشان می‌دهد برنامه‌های آموزشی موجود غالباً پاسخگوی این نیازها نیست و شکاف مهارتی معناداری در میان کارکنان وجود دارد. محدودیت‌های مالی، کمبود امکانات فناورانه و نبود زیرساخت‌های مناسب برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها نیز از دیگر موانع اجرایی این مدل در مدارس ایران به شمار می‌رود.

بر اساس مدل مفهومی و یافته‌های تحلیلی، روشن است که پیاده‌سازی مدیریت کیفیت فراگیر در مدارس ایران تنها با رویکردی سیستمی، مشارکتی و مرحله‌به‌مرحله امکان‌پذیر است. این اجرا مستلزم اصلاحات ساختاری، توانمندسازی منابع انسانی، ایجاد فرهنگ یادگیری و تأمین زیرساخت‌های لازم است. راهکارهای پیشنهادی پژوهش - که در قالب مجموعه‌ای از اقدامات برای اصلاح ساختار مدیریتی، نهادینه‌سازی فرهنگ کیفیت، ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای، تأمین منابع مالی و ایجاد پشتیبانی سیاست‌گذارانه ارائه شده‌اند - می‌توانند مسیر اجرای این مدل را تسهیل کنند. تحقق این راهبردها، درنهایت به ایجاد مدارس یادگیرنده و کیفیت‌محور منجر

خواهد شد؛ مدارس که در آن‌ها فرایند یاددهی - یادگیری نه بر اساس الگوهای سنتی، بلکه بر مبنای چرخه‌های بهبود، تحلیل داده، مشارکت فعال و یادگیری عمیق شکل می‌گیرد.

بحث و نتیجه‌گیری

تحلیل جامع ادبیات نظری و تجربی نشان می‌دهد که مدیریت کیفیت فراگیر به‌عنوان رویکردی ساختاریافته، مشارکتی و فرایندمحور، ظرفیت قابل توجهی برای ارتقای کیفیت در نظام‌های آموزشی دارد. این رویکرد باتکیه بر اصول بنیادینی همچون رهبری آموزشی اثربخش، مشارکت جمعی، تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، بهبود مستمر و تمرکز بر نیازهای یادگیرندگان، می‌تواند کیفیت خدمات آموزشی را در تمامی سطوح ارتقا داده و به تحقق یادگیری عمیق‌تر در دانش‌آموزان منجر شود. یافته‌های پژوهش حاضر نیز این ادعا را تأیید می‌کند و نشان می‌دهد که مدارس کیفیت‌محور در شاخص‌هایی همچون رضایت ذی‌نفعان، انگیزش معلمان، مشارکت دانش‌آموزان، اثربخشی تدریس و نوآوری آموزشی عملکردی به‌مراتب مطلوب‌تر داشته‌اند (Oakland, 2003; Kanji & Tambi, 1999).

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که رهبری آموزشی یکی از مؤلفه‌های بنیادین در استقرار مدیریت کیفیت فراگیر و بهبود فرایند یاددهی - یادگیری مدارس است. این یافته با نتایج مطالعات Sallis (2002)، Oakland (2014) و یوسف و عسگری (۱۳۹۹) که بر نقش محوری رهبری در موفقیت نظام‌های کیفیت‌محور آموزشی تأکید داشته‌اند، همسو است. در این پژوهش‌ها، رهبری آموزشی به‌عنوان عامل پیونددهنده میان چشم‌انداز سازمانی، توانمندسازی معلمان و بهبود مستمر فرایندهای آموزشی معرفی شده است. افزون بر این، نتایج پژوهش حاضر با یافته‌های شمس و بولوسار (۱۳۸۹) درباره نقش مدل‌های تعالی سازمانی در نهادینه‌سازی فرهنگ کیفیت در سازمان‌های آموزشی هم‌راستا است و نشان می‌دهد که بدون رهبری اثربخش، اجرای اصول مدیریت کیفیت فراگیر به نتایج پایدار منجر نخواهد شد.

یافته دیگر پژوهش، تأکید بر توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای معلمان به‌عنوان یکی از ارکان اصلی کیفیت آموزشی بود. این نتیجه با پژوهش‌های داخلی که نقش توسعه حرفه‌ای و توانمندسازی معلمان را در چارچوب مدیریت کیفیت فراگیر تأیید کرده‌اند، همخوانی دارد (طالبی و احمدی، ۱۳۹۷؛ مومن‌فر، دستیار و رضانی، ۱۴۰۰).

همچنین، نتایج این مطالعه با دیدگاه‌های ارائه‌شده توسط سیدی، شهیدی و شرفی (۱۳۹۱) مبنی بر ضرورت مشارکت فعال معلمان در فرایندهای بهبود کیفیت در آموزش و پرورش همسو است. با این حال، پژوهش حاضر این ادبیات را گسترش می‌دهد؛ زیرا توانمندسازی معلمان را نه به‌عنوان یک اقدام مجزا، بلکه به‌عنوان بخشی از یک نظام یکپارچه مدیریت کیفیت فراگیر در ارتباط مستقیم با فرایند یاددهی - یادگیری تبیین می‌کند.

در خصوص تمرکز بر یادگیرنده و بهبود فرایند یاددهی - یادگیری، یافته‌های پژوهش با مبانی نظری Bloom (2013) و همچنین با نتایج مطالعات Black and Wiliam (1998) در زمینه نقش ارزشیابی تکوینی در ارتقای کیفیت یادگیری هم‌راستا است. این همسویی نشان می‌دهد که کیفیت آموزشی زمانی محقق می‌شود که مدیریت کیفیت فراگیر به‌طور مستقیم در طراحی، اجرا و ارزشیابی فرایندهای یادگیری مداخله داشته باشد. همچنین، نتایج پژوهش با یافته‌های شیربگی و همکاران (۱۳۹۵) مبنی بر اهمیت نگاه ذی‌نفعان به کیفیت مدارس و تمرکز بر تجربه یادگیری دانش‌آموزان همخوانی دارد.

از سوی دیگر، یافته‌های پژوهش حاضر در زمینه برنامه‌ریزی، بهبود مستمر و ارزشیابی کیفیت با نتایج پژوهش‌های بین‌المللی Jasti و همکاران (2022)، Goetsch and Davis (2016) و Deming (1986)، در حوزه مدیریت کیفیت فراگیر همسو است. این مطالعات بر استفاده از چرخه‌های بهبود مستمر و تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد تأکید دارند. در سطح ملی نیز، پژوهش‌های اکرم‌نیا و موسوی (۱۳۹۸) و یوسف و عسگری (۱۳۹۹) نشان داده‌اند که نبود نظام منسجم ارزشیابی و بازخورد، یکی از موانع اصلی تحقق کیفیت پایدار در مدارس ایران است؛ یافته‌ای که نتایج پژوهش حاضر آن را تأیید و در قالب یک الگوی مفهومی یکپارچه بازنمایی می‌کند.

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر با بخش قابل‌توجهی از ادبیات داخلی و خارجی در حوزه مدیریت کیفیت فراگیر همسو است، اما با تمرکز ویژه بر فرایند یاددهی - یادگیری به‌عنوان هسته اصلی فعالیت مدارس، گامی فراتر از مطالعات پیشین برمی‌دارد. برخلاف بسیاری از پژوهش‌ها که مدیریت کیفیت را عمدتاً در سطح ساختارهای اداری یا عملکرد سازمانی بررسی کرده‌اند (اکبری و همکاران، ۱۳۹۲؛ دیانتی دیلمی و پورچنگیز، ۱۴۰۰)، این پژوهش نشان می‌دهد که تحقق کیفیت پایدار آموزشی مستلزم یکپارچه‌سازی رهبری آموزشی، توانمندسازی معلمان،

مدیریت فرایندهای یادگیری و ارزشیابی مستمر است. الگوی پیشنهادی می‌تواند به‌عنوان چارچوبی نظری و کاربردی برای مدیران مدارس، سیاست‌گذاران آموزشی و پژوهشگران حوزه آموزش مورد استفاده قرار گیرد و زمینه را برای طراحی مداخلات اثربخش‌تر در جهت ارتقای کیفیت یاددهی - یادگیری فراهم سازد.

بر اساس مدل مفهومی توسعه‌یافته در این پژوهش، اجرای مؤلفه‌های مدیریت کیفیت فراگیر زمانی اثربخش خواهد بود که در بستر فرهنگی و مدیریتی مدرسه نهادینه شود. رهبری مشارکتی مدیران، آموزش مداوم معلمان، تحلیل داده‌های آموزشی، طراحی چرخه‌های بهبود و توجه به بازخوردهای یادگیرندگان از جمله عواملی هستند که می‌توانند کیفیت فرایندهای یاددهی - یادگیری را به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم تحت تأثیر قرار دهند. این مدل نشان می‌دهد که ارتقای کیفیت آموزشی، وابسته به عاملی واحد نیست؛ بلکه حاصل تعامل مجموعه‌ای از فرایندهای انسانی، مدیریتی و یادگیری است که باید در یک چارچوب سیستمی با یکدیگر هم‌افزا شوند. باین‌حال، پیاده‌سازی این مدل در نظام آموزشی ایران با چالش‌هایی بنیادین روبه‌رو است. ساختار متمرکز و سلسله‌مراتبی آموزش و پرورش، محدودیت استقلال مدارس، ضعف در برنامه‌های توانمندسازی حرفه‌ای، و مقاومت فرهنگی در برابر تغییر، مهم‌ترین موانعی هستند که مانع از نهادینه‌سازی مدیریت کیفیت فراگیر می‌شوند. در بسیاری از مدارس، کیفیت همچنان به‌عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌های صوری و کنترل‌ی تلقی می‌شود و نه یک رویکرد تحول‌آفرین. این امر نشان می‌دهد که فاصله قابل‌توجهی میان اصول نظری کیفیت و واقعیت‌های اجرایی مدارس وجود دارد.

در چنین شرایطی، اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در ایران نیازمند تحول چندبعدی است: تحول در نگرش مدیریتی، بازنگری در سیاست‌گذاری، تقویت شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان و مدیران، و توسعه زیرساخت‌های فناورانه و اطلاعاتی. وجود سامانه‌های ارزشیابی کیفی، سازوکارهای مشارکت مدرسه‌محور، و ابزارهای داده‌بنیاد نیز می‌تواند نقش مهمی در عملیاتی‌سازی چرخه‌های بهبود ایفا کند. یافته‌های پژوهش گویای آن است که مدارس زمانی قادر به پیاده‌سازی موفق مدیریت کیفیت فراگیر هستند که برنامه‌های بهبود کیفیت نه به‌صورت مقطعی، بلکه به‌صورت یک فرایند مستمر، مشارکتی و علمی دنبال شود.

اقدامات پیشنهادی برای پیاده‌سازی مدیریت کیفیت فراگیر در مدارس در جدول ۷ ارائه شده است؛ بر این اساس، نتایج این پژوهش حاکی از آن است که به‌کارگیری مدیریت کیفیت فراگیر می‌تواند به‌عنوان الگویی مؤثر برای ارتقای کیفیت یاددهی-یادگیری مورد استفاده مدارس قرار گیرد، مشروط بر آنکه اصول آن متناسب با شرایط فرهنگی و ساختاری ایران بومی‌سازی شود. نهادینه‌سازی فرهنگ کیفیت، بازنگری خط‌مشی‌های مدرسه، آموزش تخصصی منابع انسانی، اتخاذ ساختارهای منعطف مدیریتی و تقویت اراده سیاسی برای حمایت از برنامه‌های کیفیت از جمله عناصر کلیدی این فرایند هستند.

جدول ۷.

اقدامات پیشنهادی برای پیاده‌سازی مدیریت کیفیت فراگیر در مدارس

حوزه راهکار	اقدامات پیشنهادی	توضیح و هدف اجرایی
اصلاح ساختار مدیریتی و تمرکززدایی	تفویض اختیار به مدارس	افزایش انعطاف‌پذیری مدارس در تصمیم‌گیری و ایجاد مسئولیت‌پذیری معلمان در اجرای برنامه‌های کیفی
	تشکیل «شورای راهبری کیفیت مدرسه»	مشارکت معلمان، دانش‌آموزان و اولیا در برنامه‌ریزی و بهبود فرایندها مطابق اصل مشارکت مدیریت کیفیت فراگیر
نهادینه‌سازی فرهنگ کیفیت و یادگیری سازمانی	برگزاری دوره‌های آموزشی کیفیت برای کارکنان	ایجاد زبان مشترک درباره مفاهیم کیفیت، چرخه دمیگ، بهبود مستمر و فرهنگ یادگیری
	حمایت از خلاقیت، نوآوری و اشتراک تجربیات معلمان	تقویت یادگیری تیمی، کاهش ترس از خطا و ایجاد فرهنگ مدرسه یادگیرنده
توانمندسازی منابع انسانی و ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای	بازطراحی آموزش‌های ضمن خدمت	توسعه مهارت‌های کلیدی: تحلیل داده، رهبری کیفیت، تفکر سیستمی، ارزشیابی تکوینی
	ایجاد نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر کیفیت	تمرکز بر بهبود مستمر، بازخورد همکارانه و شاخص‌های مرتبط با کیفیت یاددهی-یادگیری
	ایجاد سامانه مدیریت عملکرد آموزشی	افزایش دقت در تحلیل داده‌ها، پایش پیشرفت تحصیلی و حمایت از تصمیم‌گیری داده‌محور

توضیح و هدف اجرایی	اقدامات پیشنهادی	حوزه راهکار
امکان اجرای تدریس نوین، یادگیری ترکیبی و ارزشیابی کیفی مبتنی بر داده	توسعه تجهیزات و محتوای فناورانه در مدارس	تقویت زیرساخت‌های فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی
حمایت از فعالیت‌های ارزیابی داخلی، توسعه ابزارهای سنجش و ارتقای تجهیزات آموزشی	تخصیص بودجه جذب حمایت‌های منطقه‌ای و مشارکت‌های اجتماعی	پشتیبانی مالی و اداری
افزایش منابع مالی و کاهش وابستگی مدارس به منابع محدود دولتی	انسجام بخشی به سیاست‌های کیفیت، تعیین شاخص‌ها، استانداردها و الزامات اجرای مدیریت کیفیت فراگیر	برنامه‌ریزی کلان و سیاست‌گذاری ملی
سنجش کیفیت بر اساس شاخص‌های بومی (تعامل آموزشی، پیشرفت، رضایت یادگیرنده، نوآوری تدریس)	تدوین «چارچوب ملی مدیریت کیفیت در آموزش»	
	استقرار سامانه ارزیابی ملی کیفیت مدارس	

در راستای تحقق این اهداف، مجموعه‌ای از پیشنهادها ارائه می‌شود که می‌تواند مدارس کشور را در مسیر توسعه رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر یاری سازد:

- طراحی دوره‌های توانمندسازی معلمان و مدیران در حوزه مدیریت کیفیت فراگیر با تمرکز بر مهارت‌هایی چون تفکر سیستمی، تحلیل داده، ارزشیابی کیفی و یاددهی-یادگیری نوآورانه.
- تمرکززدایی تدریجی و افزایش اختیار مدارس در حوزه برنامه‌ریزی کیفی، مدیریت عملکرد، انتخاب روش‌های تدریس و ارزیابی درون‌مدرسه‌ای.
- ایجاد سامانه‌های ارزشیابی کیفیت آموزشی و چرخه‌های بازخورد مستمر بر اساس داده‌های عملکردی دانش‌آموزان و معلمان.
- تقویت مشارکت ذی‌نفعان - معلمان، دانش‌آموزان، اولیا - در تصمیم‌سازی مدرسه‌ای به‌منظور افزایش مسئولیت‌پذیری و تعلق سازمانی.
- نهادینه‌سازی فرهنگ کیفیت در مدرسه از طریق آموزش‌های عمومی، تشویق نوآوری، و معرفی الگوهای موفق کیفیت در سطح ملی.

- توسعه زیرساخت‌های فناورانه شامل سامانه‌های مدیریت عملکرد، یادگیری الکترونیکی، پایگاه‌های داده آموزشی و ابزارهای تحلیل اطلاعات.
- انطباق اصول جهانی مدیریت کیفیت فراگیر با مدل‌های بومی برای افزایش سازگاری با شرایط فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی ایران.
- برآیند تحلیل‌های این پژوهش حاکی از آن است که مدیریت کیفیت فراگیر، اگر با رویکردی واقع‌بینانه، تدریجی و مبتنی بر مشارکت اجرا شود، می‌تواند زمینه‌ساز تحول اساسی در کیفیت آموزشی کشور گردد و فرایند یاددهی - یادگیری را از سطحی سنتی و کنترل‌محور به رویکردی یادگیرنده، داده‌بنیاد و نوآورانه تبدیل کند. تحقق این هدف مستلزم اراده مدیریتی، تعهد حرفه‌ای و باور به ضرورت تغییر در تمامی سطوح نظام تعلیم و تربیت است.

تعارض منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافع ندارند.

منابع

- اکبری، پیمان، بهارستان، امید، و نصرافهانی، علی. (۱۳۹۲). تحلیل نقش تعدیل‌کنندگی یادگیری سازمانی در رابطه بین مدیریت کیفیت جامع و عملکرد نوآورانه (مطالعه موردی: شرکت ایران دارو). مدیریت صنعتی، ۸(۲۳)، ۳۵-۴۶.
- اکرم‌نیا، علی و موسوی، زهره. (۱۳۹۸). تأثیر پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع بر سرمایه اجتماعی و عملکرد آموزشی. مجله پژوهش‌های مدیریت آموزشی، ۱۰(۳)، ۲۳-۴۴.
- بلوم، ب. ا. (۱۳۹۲). طبقه‌بندی هدف‌های پرورشی (ع. ا. سیف، مترجم). تهران: انتشارات دوران.
- بهارستان، امید، اکبری، پیمان، شائمی برزکی، علی، (۱۳۹۱). تحلیل تأثیر فن‌آوری اطلاعات و مدیریت کیفیت جامع بر عملکرد سازمان، فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی، ۱۰(۳)، ۴۷-۶۸.
- دانیالی ده حوض، محمود و مردانی، ایوب و انصاری، منوچهر و رحمانی یوشانلوئی، حسین، (۱۳۹۰). مطالعه موردی رابطه مؤلفه مشتری‌مداری مدیریت کیفیت فراگیر با تعهد سازمانی می‌یر آلن در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایذه.

دیانتی دیلمی، زهرا، و پورچنگیز، محمدصادق. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر به‌کارگیری مدل مدیریت کیفیت جامع (TQM) بر روند عملکرد مالی شرکت (بررسی موردی). پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۸(۳)، ۱۱۳-۱۳۲.

رحیمی، صالح، عزیزی، زهره، و احمدی، وکیل. (۱۴۰۰). نگرش دانشجویان درباره اهمیت عوامل سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی در افزایش سواد حریم خصوصی برخط. دین و ارتباطات، ۲۸(۱)، ۲۷۶-۳۰۴.

زارعی، امیرحسین و خبازی، ملیحه (۱۴۰۴). مدیریت کیفیت جامع در آموزش: اصول و کاربردها. اسدآباد: انتشارات دانشگاه سید جمال‌الدین اسدآبادی.

سیدی، سید مسعود، شهیدی، نیما، و شرفی، رسول. (۱۳۹۱). امکان‌سنجی به‌کارگیری مدیریت کیفیت فراگیر به‌منظور ایجاد نوآوری در نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهرستان شیراز. دوماهنامه رهیافتی‌نو در مدیریت آموزشی، ۳(۱۰)، ۵۵-۷۰.

شمس، غلامرضا، و بولوسار، کارلوس. (۱۳۸۹). ارزیابی میدانی مدل تعالی سازمانی EFQM به‌عنوان یک چارچوب مدیریت کیفیت فراگیر. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱(۲)، ۱۰۹-۱۲۴.

شیربگی، ناصر، سلیمی، جمال، و آزادبخت، نسرین. (۱۳۹۵). ارزیابی مدارس از دیدگاه ذی‌نفعان بر اساس شاخصه‌های مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش. مدیریت مدرسه، ۴، ۱۴۵-۱۶۴.

طالبی، ن.، و احمدی، س. (۱۳۹۷). تأثیر توانمندسازی معلمان بر کیفیت فرآیند تدریس در چارچوب مدیریت کیفیت فراگیر. مجله علوم تربیتی ایران، ۹(۱)، ۲۱-۳۸.

فارس‌یجانی، حسن، سمیعی نیستانی، ابوالفضل، (۱۳۸۹)، بررسی نقش یکپارچگی بین مدیریت کیفیت فراگیر و مدیریت تکنولوژی در تعیین عملکردهای کیفیت و نوآوری، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، ۲(۴).

کاظم‌ازهار، محمدعلی، شریفی، اصغر، جوید کاظم، سعد، و سعیدیان خوراسگانی، نرگس (۱۴۰۱). تبیین مدل ارزیابی کارایی آموزشی معلمان بر اساس استانداردهای مدیریت کیفیت فراگیر. جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، ۱۰(۳)، ۱۳۶-۱۴۷.

محمدی میرعزیزی، محمدرضا، کمالی، نقی و داودی، رسول. (۱۳۹۹). جایگاه و نقش مدیریت کیفیت فراگیر در دانشگاه فرهنگیان: ابعاد، راهبردها و پیامدها. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۴(ویژه‌نامه)، ۵۶۷-۵۸۴.

- مومن فر، زهرا، دستیار، وحید و رضانی، گل افروز. (۱۴۰۰). نقش واسطه‌ای مدیریت کیفیت جامع (TQM) در رابطه فرهنگ‌سازمانی و انگیزش شغلی (مورد مطالعه: معلمان شهر فیروزآباد). *توسعه حرفه‌ای معلم*، ۶(۱)، ۵۷-۷۷.
- یوسف، ح.، و عسگری، ف. (۱۳۹۹). مدل راهبردی اجرای مدیریت کیفیت فراگیر در مدارس ایران. *پژوهش‌های راهبردی در آموزش و پرورش*، ۷(۲)، ۶۵-۸۳.

References

- Akbari, P., Baharestan, O., & Nasr Isfahani, A. (2013). An analysis of the moderating role of organizational learning in the relationship between total quality management and innovative performance (Case study: Iran Darou Company). *Industrial Management*, 8(23), 35–46. [In Persian]
- Akramnia, A., & Mousavi, Z. (2019). The effect of implementing total quality management on social capital and educational performance. *Journal of Educational Management Research*, 10(3), 23–44. [In Persian]
- Aljuwaiber, A. (2021). Changing attitudes through interactive learning: The impact of teaching total quality management on students' everyday lives. *Journal of Education for Business*, 97(6), 365–375. <https://doi.org/10.1080/08832323.2021.1967840>
- Arturo, J., et al. (2014). The mediating role of TQM factors in organizational excellence. *European Business Review*, 26(3), 234–250.
- Asad, M., Asif, M. U., Sulaiman, M. A. B. A., Satar, M. S., & Alarifi, G. (2023). Open innovation: The missing nexus between entrepreneurial orientation, total quality management, and performance of SMEs. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12, Article 79. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00335-7>
- Baharestan, O., Akbari, P., & Shaemi Barzaki, A. (2012). An analysis of the impact of information technology and total quality management on organizational performance. *Information and Communication Technology in Educational Sciences*, 10(3), 47–68. [In Persian]
- Baran, M., & Cho, S. (2020). Challenges and best practices of TQM in educational institutions in Southeast Asia. *Asian Education Review*, 18(3), 121–140.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1997). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Black, P., & Wiliam, D. (1998). Inside the black box: Raising standards through classroom assessment. *Phi Delta Kappan*, 80(2), 139–148.
- Bloom, B. S. (2013). *Taxonomy of educational objectives* (A. A. Seif, Trans.). Doran Publications. (Original work published 1956) [In Persian]
- Costa, M. M., & Lorente, J. C. (2008). A model for the relationship between total quality management and innovation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(7-8), 593–608.
- Daniali Deh Hoz, M., Mardani, A., Ansari, M., & Rahmani Youshanlouei, H. (2011). A case study of the relationship between customer orientation component of total quality management and Meyer and Allen's organizational commitment in Islamic Azad University, Izeh Branch. [In Persian]

- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Center for Advanced Engineering Study, Massachusetts Institute of Technology.
- Deyanti Deylami, Z., & Pourchangiz, M. S. (2021). Investigating the effect of applying the total quality management (TQM) model on a company's financial performance: A case study. *Management Research in Iran*, 18(3), 113–132. [In Persian]
- Elbashier, T. M. E. (2024). Impact of total quality management in achieving learning outcomes. *American Journal of Business Management*, 7(1), 23–34.
- Farsijani, H., & Samiei Nistani, A. (2010). Investigating the role of integration between total quality management and technology management in determining quality and innovation performance. *Information Technology Management Journal*, 2(4). [In Persian]
- Fernández-Cruz, F. J., Rodríguez-Mantilla, J. M., & Fernández-Díaz, M. J. (2020). Factors associated with the impact of implementing quality management systems at schools: A multilevel analysis. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(13-14), 1588–1604.
- Gage, N. L., & Berliner, D. C. (1998). *Educational psychology* (6th ed.). Houghton Mifflin.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2016). *Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality*. Pearson Education.
- Jasti, N. V. K., Venkateswaran, V., & Kota, S. (2022). Total quality management in higher education: A literature review on barriers, customers and accreditation. *The TQM Journal*, 34(5), 1250–1272. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2020-0256>
- Juran, J. M., & Gryna, F. M. (Eds.). (1988). *Juran's quality control handbook* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Kanji, G. K., & Tambi, A. M. (1999). Total quality management in UK higher education institutions. *Total Quality Management*, 10(1), 129–153.
- Kazemazhar, M. A., Sharifi, A., Javid Kazem, S., & Saeidian Khorasgani, N. (2022). Explaining a model for evaluating teachers' educational efficiency based on total quality management standards. *Sociology of Education*, 10(3), 136–147. [In Persian]
- Krooi, M., Whittingham, J., & Beusaert, S. (2024). Introducing the 3P conceptual model of internal quality assurance in higher education: A systematic literature review. *Studies in Educational Evaluation*, 82, Article 101360. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2024.101360>
- Mahmood, W., Akram, M., Ismail, S. N., Md Zalli, M. M., Parvez, N., Khan, D. S. A., & Rubab, K. (2024). Synergizing total quality management and school climate: An empirical probe into performance in Pakistan's government schools. *International Journal of Multicultural Education*, 25(3), 435–447.
- Mayring, P. (2000). Qualitative content analysis. *Forum: Qualitative Social Research*, 1(2), Article 20. <https://doi.org/10.17169/fqs-1.2.1089>
- Mohammadi Mirazizi, M. R., Kamali, N., & Davoudi, R. (2020). The status and role of total quality management in Farhangian University: Dimensions, strategies, and consequences. *Research in Educational Systems*, 14(Special Issue), 567–584. [In Persian]
- Momenfar, Z., Dastyar, V., & Ramezani, G. A. (2021). The mediating role of total quality management (TQM) in the relationship between organizational culture and job motivation (Case study: Teachers of Firouzabad). *Teacher Professional Development*, 6(1), 57–77. [In Persian]
- Noddings, N., & Sanders, M. (2011). *Educating citizens for global awareness*. Teachers College Press.

- Oakland, J. S. (2014). *Total quality management and operational excellence: Text with cases*. Routledge.
- OECD. (2013). *Synergies for better learning: An international perspective on evaluation and assessment*. OECD Publishing.
- Permana, A., Purba, H., & Rizkiyah, N. (2021). A systematic literature review of Total Quality Management (TQM) implementation in the organization. *International Journal of Production Management and Engineering*, 9(1), 25–36. <https://doi.org/10.4995/ijpme.2021.13765>
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2014). Relationship between organizational strategy, TQM and organizational performance: A conceptual model. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(7), 862–885.
- Rahimi, S., Azizi, Z., & Vakil Ahmadi, M. (2021). Students' attitudes toward the importance of political, social, cultural, and economic factors in enhancing online privacy literacy. *Religion and Communications*, 28(1), 276–304. [In Persian]
- Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). The effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in Turkey. *Advances in Decision Sciences*, 2014, Article 636121.
- Sallis, E. (2002). *Total quality management in education* (3rd ed.). Routledge.
- Seidi, S. M., Shahidi, N., & Sharafi, R. (2012). Feasibility of implementing total quality management to promote innovation in the four educational districts of Shiraz. *Rahyafteh-ye No in Educational Management*, 3(10), 55–70. [In Persian]
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Shams, G., & Bolosar, C. (2010). Field evaluation of the EFQM excellence model as a framework for total quality management. *Public Management Outlook*, 1(2), 109–124. [In Persian]
- Shirbegi, N., Salimi, J., & Azadbakht, N. (2016). School evaluation from stakeholders' perspectives based on total quality management indicators in education. *School Management*, 4, 145–164. [In Persian]
- Surarat, T., et al. (2015). Designing a TQM-based MIS for schools. *International Education Studies*, 8(9), 112–121.
- Talebi, N., & Ahmadi, S. (2018). The effect of teacher empowerment on the quality of the teaching process within the framework of total quality management. *Iranian Journal of Educational Sciences*, 9(1), 21–38. [In Persian]
- Talib-Bon, A., et al. (2012). A review on the relationship between TQM and innovation. *Journal of Quality and Reliability*, 3(2), 45–58.
- UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707>
- Vlachos, I. (2015). Applying TQM to education: A fresh perspective. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 32(3), 256–273.
- Yahiaoui, F., Chergui, K., Aissaoui, N., Brika, S. K. M., Lamari, I. A., Musa, A. A., & Almezher, M. (2022). The impacts of total quality management practices in Algerian higher education institutions. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 874209.
- Yirga, S. A., & Beshir, M. A. (2025). The effect of total quality management practices on innovation: Evidence from selected agricultural technical and vocational education training colleges in Ethiopia. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14, Article 21. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00460-x>

- Yousefi, H., & Asgari, F. (2020). A strategic model for implementing total quality management in Iranian schools. *Strategic Research in Education*, 7(2), 65–83. [In Persian]
- Zarei, A., & Khabazi, M. (2025). *Total quality management in education: Principles and applications*. Seyed Jamal al-Din Asadabadi University Press. [In Persian]