

# ارائه چارچوب مدیریت اثربخش در مهدکودک با روش فراترکیب

\*لیلا ولیزاده\*

\*\*دکتر حمید رحیمیان\*\*

\*\*\*دکتر عباس عباسپور\*\*\*

\*\*\*\*دکتر علی خورسندی طاسکوه\*\*\*\*

\*\*\*\*\*دکتر قدسی احقر\*\*\*\*\*

## چکیده

هدف از این پژوهش ارائه چارچوب مدیریت اثربخش در مهندسی کودک است، زیرا مهندسی کودک نقشی بسیار اساسی در رشد همه جانبه کودکان دارند. در واقع مهندسی کودکی را می‌توان کارآمد دانست که از سیک و الگوی مدیریتی اثربخش برخوردار باشد. پژوهش حاضر با به کارگیری روش فراترکیب، ۱۶۳ مقاله و منبع در حوزه مدیریت مراکز نگهداری و آموزش کودکان را مورد ارزیابی قرار داده است. طی مراحل فراترکیب، ۵۵ منبع و مقاله با معیارهای مورد پذیرش، منطبق بود. در نتیجه ترکیب یافته‌ها، یازده مؤلفه و ۱۷۵ کد یافت شد که عمومیت بیشتری داشتند و دربرگیرنده عوامل داخلی (مدیریت، مرتبه، والدین، کودکان، کیفیت خدمات) و عوامل خارجی (نظام حاکمیتی، ارزشها و فرهنگ جامعه، سایر مهندسی کودک، دانشگاههای علوم تربیتی، سازمان صدور مجوز فعالیت، سایر سازمانهای مرتبط با کودکان) بودند. پس از آن با روش آنتروپویی شانون ضریب اثر کدها تعیین شد و چارچوب مدیریت اثربخش در مهندسی کودک نیز به شکل مفهومی ارائه شد. یافته‌های پژوهش انجام شده نشان دادند که بر اساس ضرایب به دست آمده، کدهای مهارت‌های مدیریتی مهندسی کودک در عوامل داخلی، بیشترین ضریب اهمیت و حمایت نظام حاکمیتی نیز در عوامل خارجی مهندسی کودک بیشترین ضریب اهمیت را به خود اختصاص داده است. از این‌رو، توجه سازمان مجوز دهنده و جامعه دانشگاهی به مجهر کردن مدیریت مهندسی کودک به مهارت‌های مدیریتی و حمایت همه جانبه نظام حاکمیتی کشورها از مهندسی کودک در اثربخشی مدیریت مهندسی کودک و در نتیجه افزایش کودکان بهره‌مند از خدمات و آموزش‌های پیش از دبستان حائز اهمیت است.

**کلید واژگان:** اثربخشی، مدیریت، مهندسی کودک، فراترکیب، آنتروپویی شانون

تاریخ دریافت: ۹۷/۷/۱۶ تاریخ پذیرش: ۹۷/۷/۱۸

l.valizadeh@behzisti.gov.ir

<sup>۰</sup> دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

rahimian@atu.ac.ir

<sup>۰۰</sup> دانشیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

abbaspour@atu.ac.ir

<sup>۰۰۰</sup> دانشیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

ali.khorsandi@atu.ac.ir

<sup>۰۰۰۰</sup> استادیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

ahghar2004@yahoo.com

<sup>۰۰۰۰۰</sup> دانشیار سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، پژوهشگاه مطالعات آموزش و پژوهش

**مقدمه**

یکی از مهم‌ترین ملاک‌های موققیت هر سازمان، میزان اثربخشی آن است، اما بدون مدیریت اثربخش، اثربخشی سازمانی امکان ندارد (شیرازی، ۱۳۹۳). مدیریت در مهدهای کودک نیز از این امر مستثنی نیست، چرا که امروزه آموزش و پرورش کودکان در سالهای پیش از دبستان بیش از هر زمان دیگر دارای ضرورت و حساسیت است. از این رو مجهز کردن مدیران به دانش و مهارت‌های مدیریت، نوعی سرمایه‌گذاری است و بهره‌مندی از اندیشه‌های علمی و کاربردی به اثربخشی در این سطح می‌انجامد. چنانچه زمبات<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان «رابطه میان اثربخشی مدیران مهدهای کودک و سبک رهبری آنها» نشان داد که رابطه‌ای معنادار میان اثربخشی بالای مهدکودک و مهارت‌های رهبری وجود دارد و از آنجایی که فعالیت این مراکز با سایر سازمانها متفاوت است، بنابراین باید سبک مدیریتی متناسب با آن داشته باشد. لیکن تبادل نظر با اداره‌کنندگان و مریبان پیش از دبستان نشان می‌دهد که ابهاماتی در اهداف و روش مدیریت این مراکز وجود دارد (مفیدی، ۱۳۹۳). همچنین بررسی ویژگیهای متصلیان مدیریت مهدهای کودک نشان می‌دهد که آنها از بسیاری جهات گروه نامتجانسی را تشکیل می‌دهند و با پیشینه‌های دانشی و تجربی متفاوت به این شغل راه یافته‌اند، مانند رشته‌های روانشناسی، مددکاری اجتماعی، علوم تربیتی، مشاوره، مدیریت آموزشی، آموزش پیش از دبستان، کودک‌کاری و ... (دستورالعمل تاسیس و اداره مهدهای کودک سازمان بهزیستی، ۱۳۹۰). بسیاری از مدیران مهدهای کودک با شیوه اداره این مراکز آشنایی کافی ندارند زیرا دارای رشته‌های تحصیلی متفاوت اند، دوره‌های آموزشی مناسب این کار را ندیده اند و به سبب نآشنایی با سیکهای مدیریتی، از الگوی درستی استفاده نمی‌کنند (مفیدی، ۱۳۹۳). ساعات آموزشی درس مدیریت در مهدهای کودک بهزیستی کشور، (۱۳۹۴)، در ۱۲ ساعت است (دستورالعمل آموزشی مدیران و مریبان مهدهای کودک بهزیستی کشور، ۱۳۹۶) در حالی که تعداد مهدهای کودک در ایران، در حدود ۱۵ هزار مرکز است و حدود ۷۰۰ هزار کودک را تحت پوشش قرار می‌دهند (سالنامه آماری سازمان بهزیستی، ۱۳۹۶). بالاشک<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای با عنوان مدیریت مراکز کودکی به این نتیجه رسیده که نظریه‌های رهبری در این نوع از مراکز نادیده گرفته شده و حدود صلاحیتهای مدیران شناخته نشده است. لذا تعیین مؤلفه‌های مدیریت در مهدهای کودک برای رشد همه جانبه کودکان، ضرورت دارد و از مواردی است که در

1. Zembat  
2. Ballaschek

جامعه دانشگاهی و سازمانهای ذیربسط به آن بی توجهی شده است. از این رو پژوهش حاضر در صدد است که چارچوبی برای مدیریت اثربخش در مهدهای کودک ارائه دهد.

### مبانی نظری پژوهش

اثربخشی سازمان بیانگر تحقیقیابی اهداف سازمان است. از این اصطلاح به طور جایگزین، برای اشاره بهشد، سودآوری و بهرهوری و تا حدودی نیز رضایت کارکنان سازمان به کار می‌رود. اثربخشی سازمان مفهومی وسیع را شامل می‌شود که برای نشان دادن موفقیت سازمان به کار می‌رود. اثربخشی سازمان عبارت است از میزان دستیابی سازمان به اهداف خود با استفاده از منابع و امکانات موجود. بر اساس تعریف اس. پی. رابینز<sup>۱</sup>: «یک سازمان در صورتی اثربخش است که قادر باشد به اهداف خود دست پیدا کند». جکسون<sup>۲</sup>، مورگان<sup>۳</sup> و پائولیلو<sup>۴</sup> این طور بیان می‌دارند: «اثربخشی به طور کلی عبارت است از میزان تحقیقیابی اهداف از پیش تعیین شده. اثربخشی، مفهومی بسیار وسیع است که به چشم اندازهای بقای سازمان مربوط می‌شود و تنها با کارآیی سیستم داخلی سازمان تعیین نمی‌شود. اثربخشی به محیط پیرامون، عوامل داخلی و جنبه‌های انسانی و فیزیکی سازمان توجه دارد (الوانی و همکاران، ۱۳۹۳).

بررسی حوزه مدیریت در مراکز نگهداری و آموزش کودکان نشان می‌دهد که وجود مدیران خبره در این نوع مراکز، بر اثربخشی برنامه‌ها و تحقق بخشیدن به اهداف آن ضرورت دارد. کیونجا<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای نشان داد که رهبری در این نوع از مراکز نیازمند مهارت‌های مدیریتی است که در برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و ... به کار می‌رود. همچنین سبک رهبری و نقشها و کارکردهای آن در چشم اندازها و بهبود اثربخشی مرکز مؤثر است. لذا با یادآوری متفاوت بودن مخاطبان مهدکودک، اعلام می‌کند که مدیر باید به جامعه اطمینان دهد که کودکان را در رفاه و شرایط تخصصی و مجهز با نیروی انسانی توانمند و خدمات با کیفیت تربیت خواهد کرد که با تامین انتظارات همه ذینفعان، خود نیز در حکم یک مدیر اثربخش موفق شود و به تاثیر داشتن سبک مدیریت متناسب با ویژگیهای این نوع مراکز در اثربخشی آن مهر تایید می‌زند. مودا<sup>۶</sup> (۲۰۱۵) نیز در مطالعه‌ای توانست به کدهای بسیاری برای تبیین وظایف و ویژگیهای مدیران مراکز

- 
1. S. P. Robbins
  2. Jackson
  3. Morgan
  4. Paolillo
  5. Kivunja
  6. Muda

پیش ازدبستان دست بیابد که عبارت اند از: برنامه‌ریزی، رهبری، نظارت، هماهنگی آموزش، منابع و امکانات یادگیری، کنترل آمار و گزارش‌های مرکز. واگرس<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی بر فهم اجتماعی در رهبران مهدهای کودک تمرکز کرده و چهار فرایند رهبری را برای هماهنگی فعالیتها در شکوفایی مرکز و کودکان اعلام می‌کند که عبارت اند از: تفکر سیستمی، همکاری میان کارکنان، خودکفایی و حل مسئله، خدمات زودهنگام، مؤثر و یکپارچه به مثابه یک سنگ بنای سیاست ملی. همچنین اشتريمل<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) در مطالعه خود سه هدف را دنبال می‌کند: ۱. مدل‌های نظری و عملی برای توصیف نقش مدیریت با کیفیت در مراکز نگهداری و آموزش دوران اولیه کودکی<sup>۳</sup>. ۲. توجیه مسئولان به منظور ضرورت ایجاد زیرساختها برای حمایت از مهدهای کودک. ۳. وجود سبک مدیریتی برای همه سطوح فردی، سازمانی و میان-سازمانی مهدهای کودک. داگلاس<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) نیز در مطالعه‌ای رهبری را به منزله فرایند تأثیر در بهبود وضعیت مهدهای کودک تعریف می‌کند. یکی از مهم ترین یافته‌های این پژوهش، ضرورت بهره‌مندی از رهبری رابطه-مدار در این مراکز است. همچنین وانیگانایاکه و استیپانوویچ<sup>۵</sup> (۲۰۱۶) در پژوهشی در جهت آماده‌سازی مدیران مهدهای کودک، به نتایج زیر دست یافتند: شاخصهای مدیران با کفایت، حقوق کودکان و والدین و سایر مرتبطان با آنها، روابط و سلامت کارکنان، ایجاد محیطی خلاق و فرهنگی و وجود نگرشها و ارزشها در اداره مراکز ضرورت دارند. یانوسکی<sup>۶</sup> (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای دریافت ضرورت تنظیم محیط برای یادگیری کودکان، مدیریت تمرکز در مرکز، معرفی برنامه‌های منعطف به والدین و محتوای یادگیری کودکان مهم‌تر از روشهای ارائه آن است. همچنین در ایران میرزاپی و احمدی<sup>۷</sup> (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «چالش‌های مدیریت مراکز پیش ازدبستان» نتیجه گرفتند که عدم وجود چارچوب مدیریت، کمبود امکانات آموزشی و عدم همکاری والدین با مرکز از مشکلات مدیران است. رجبی<sup>۸</sup> (۱۳۹۱) در بررسی رابطه سبک رهبری مدیران مراکز پیش از دبستان با خشنودی شغلی مریبان شهر تهران به این نتیجه رسید که رابطه‌ای معنادار میان سبک رهبری مدیران و خشنودی شغلی مریبان وجود دارد. غلامپور<sup>۹</sup> (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «رابطه سبک مدیریت با بهداشت روانی و خلاقیت مریبان پیش ازدبستان» نشان داد که میان سبکهای مدیریت مهدهای کودک و ابعاد بهداشت روانی و خلاقیت مریبان رابطه‌ای معنادار وجود دارد.

1. Vaggers

2. Strehmel

3. Early Childhood Education and Care (ECEC) Centers

4. Douglass

5. Waniganayake &amp; Stipanovic

6. Janosky

## روش‌شناسی پژوهش

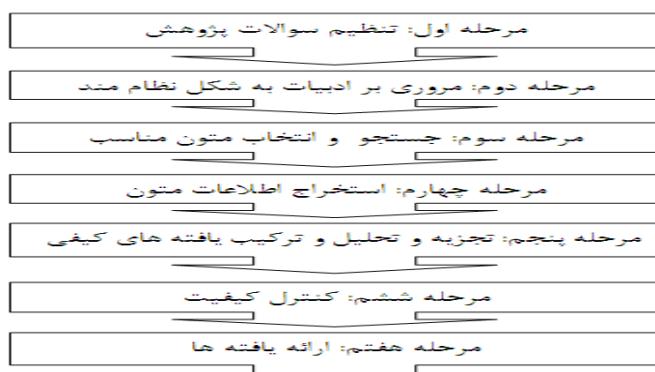
در این پژوهش، ابتدا در مرحله کیفی از رویکرد فراترکیب<sup>۱</sup> و سپس در مرحله کمی برای تعیین ضریب اثر عوامل شناسایی شده از روش آنتروپی شانون استفاده شده است. فراترکیب یکی از روش‌های فرامطالعه<sup>۲</sup> است. هدف فرامطالعه توسعه تئوری، خلاصه‌سازی و تعمیم در سطح بالا برای ایجاد دسترسی بیشتر به یافته‌های کیفی به منظور کاربرد عملی آنهاست که الگوی این روش در شکل ۱ آمده است.

شکل ۱: الگوی اجرای فرا مطالعه



روش فراترکیب در پژوهش‌های فرامطالعه بیشترین استفاده را دارد که ترکیب تفسیری از یافته‌های کیفی ارائه می‌نماید، به گونه‌ای که نتیجه ترکیب، بیش از مجموع یافته‌های منابع مورد استفاده است. هدف فراترکیب، ایجاد دسترسی بیشتر به یافته‌های کیفی به منظور کاربرد عملی آنهاست (سندلوسکی و باروسو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). این روش در سالهای اخیر توجه پژوهشگران بسیاری را به خود جلب کرده است. در این پژوهش نیز روش هفت مرحله‌ای فراترکیب به کار رفته است (شکل ۲).

شکل ۲ : مراحل هفتگانه فراترکیب(سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۳)



- 1. Meta-synthesis
- 2. Meta-study
- 3. Barroso

### گام اول: سؤالات پژوهش به شکل زیر طراحی شدند:

۱. چه چیزی: در این پژوهش سؤال "بعد و مؤلفه‌های مدیریت اثربخش در مهدهای کودک کدام‌اند؟" چه چیزی مطالعه است.
۲. چه کسی: در این پژوهش "پایگاههای داده و نشریه‌های داخلی و خارج از کشور" جامعه مورد مطالعه است.
۳. چه زمانی: در این پژوهش "بازه زمانی از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۷" چارچوب زمانی مطالعه است.
۴. چگونه: در این پژوهش "داده‌های ثانویه" یا استناد شامل همه مقالات پژوهشی خارجی و دستورالعملها و قوانین بین‌المللی مرتبط با سؤال پژوهش است. در فراترکیب، متن مقالات، دستورالعملها و قوانین، جزئی از داده‌ها محسوب می‌شوند.

### گام دوم: بررسی نظاممند متون

در این پژوهش با بهره‌مندی از پایگاههای داده و نشریه‌ها، معیارهای پذیرش و عدم پذیرش خاصی مد نظر بوده است که در جدول شماره ۱ آمده است و برای جستجوی منابع و مقاله‌های پژوهش از واژه‌های کلیدی متنوعی استفاده شده که در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

جدول ۱: معیارهای پذیرش و عدم پذیرش مقالات

معیار عدم پذیرش	معیار پذیرش
غیر از زبان انگلیسی و فارسی	انگلیسی - فارسی
قبل از ۲۰۱۰	از ۲۰۱۷ تا ۲۰۱۰
غیر کیفی	کیفی و کیفی / کمی
غیر از مدیریت مهدکودک	مدیریت مهدکودک
مواردی غیر از چهار مورد ذکر شده	شرطی، ظایف، مهارت‌ها و ویژگیهای مدیر مهدکودک
مقالات چاپ شده در نشریه‌ها و دستورالعملها و قوانین بین‌المللی	نظرات شخصی و مقالات نامعتبر و چاپ نشده
	نوع مطالعه

جدول ۲: واژگان و اصطلاحات جستجو شده

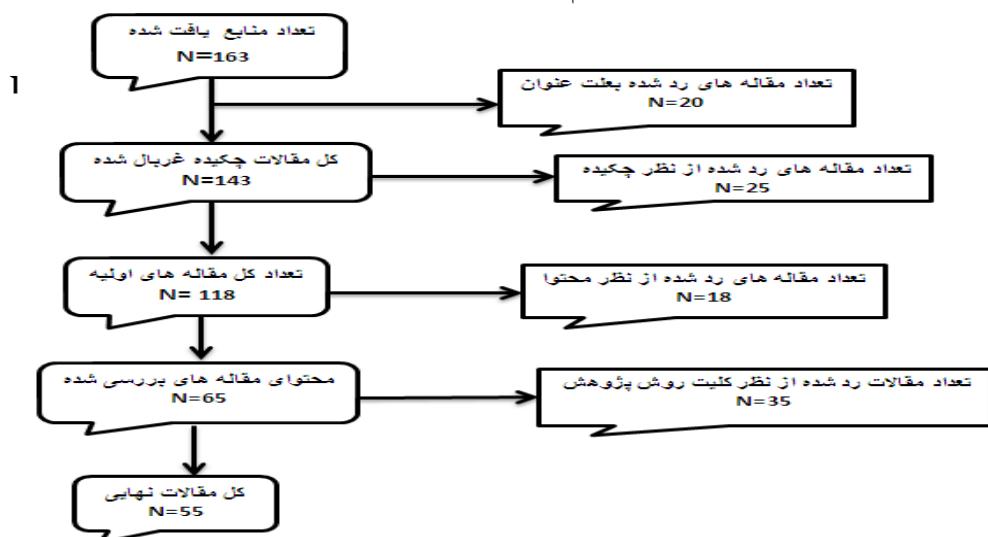
انگلیسی	فارسی
Nursery school management	مدیریت مهدکودک
Nursery school leadership	رهبری مهدکودک
Kindergarten management	مدیریت کودکستان
Kindergarten leadership	رهبری کودکستان
Preschool center management	مدیریت مرکز پیش ازدبستان
Preschool center leadership	رهبری مرکز پیش ازدبستان
Center Early Childhood Education and Care	مرکز نگهداری و آموزش دوران اولیه کودکی

Model of nursery school management	الگوی مدیریت در مهدکودک
Model of nursery school leadership	الگوی رهبری در مهدکودک
Model of preschool center management	الگوی مدیریت مرکز پیش از دبستان
Model of kindergarten management	الگوی مدیریت در کودکستان
Model of nursery school leadership	الگوی رهبری در مهدکودک
Model of preschool center leadership	الگوی رهبری در مرکز پیش از دبستان
childhood center Early	مرکز دوران اولیه کودکی

### گام سوم: جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب

برای انتخاب مقاله‌های مناسب، پارامترهای متفاوتی مانند عنوان، چکیده، محتوا، دسترسی، محتوا و کیفیت روش پژوهش ارزیابی شده است. در این مرحله ۱۶۳ منبع یافت شده به دقت مورد بررسی قرار گرفتند تا مشخص شود کدامیک مناسب با سؤالات پژوهش است. بنابراین مقالاتی که با سؤالات ارتباط نداشتند کنار گذاشته شدند و در نهایت مرتبط‌ترین منابع برای استخراج پاسخ سؤالات مشخص شدند. مراحل فرایند بازبینی در این پژوهش در شکل ۳ آمده است.

شکل ۳: الگوریتم انتخاب مقاله‌های نهایی



### گام چهارم: استخراج نتایج

اطلاعات مقاله‌ها و منابع بر اساس مرجع مربوط به آنها شامل نام و نام خانوادگی نویسنده، سال انتشار مقاله و اجزای هماهنگی طبقه‌بندی شده است (جدول ۴).

### گام پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی

در این پژوهش، ابتدا همه عوامل استخراج شده از مطالعات پیشین، کد در نظر گرفته شده و در مفهومی مشابه دسته‌بندی شده اند و به این ترتیب مفاهیم پژوهش مشخص شدند. طی مراحل فراترکیب، ۵۵ منبع و مقاله با معیارهای مورد پذیرش، منطبق بودند. در نتیجه ترکیب یافته‌ها، ۱۷۵ کد و یازده مفهوم اصلی که عمومیت بیشتری در منابع مورد مطالعه داشتند (عوامل داخلی شامل: مدیر، مری، والدین، کودکان، کیفیت خدمات و عوامل خارجی شامل: دولت، والدین، دین، ارزشها، فرهنگ جامعه، سایر مهدهای کودک، دانشگاههای علوم تربیتی، سازمان صدور مجوز فعالیت، سایر سازمانهای مرتبط با امور کودکان) در دو بعد اصلی جای گرفتند.

### گام ششم: کنترل کدهای استخراجی

برای کنترل مفاهیم استخراجی از مقایسه نظر پژوهشگر با یک خبره استفاده شده است. زمانی که دو رتبه‌دهنده کدها را رتبه‌بندی می‌کنند، برای ارزیابی میزان توافق میان دو رتبه‌دهنده از شاخص کاپای کوهن استفاده می‌شود. ضریب کاپا اندازه‌ای عددی میان  $-1$  تا  $+1$  است که هر چه  $+1$  نزدیکتر باشد بیانگر وجود توافق مناسب و مستقیم است. اندازه‌های نزدیک به  $-1$  نشان‌دهنده وجود توافق وارون و اندازه‌های نزدیک به صفر عدم توافق را نشان می‌دهند. با استفاده از نرم‌افزار SPSS، عدد معناداری  $0,000$  و مقدار شاخص  $0,436$  محاسبه شده که در جدول ۳ مشاهده می‌شود. با توجه به کوچک بودن عدد معناداری از  $0,05$ ، فرض استقلال کدهای استخراجی رد می‌شود. پس می‌توان ادعا کرد استخراج کدها پایایی مناسبی داشته است.

جدول ۳: مقادیر اندازه توافق

کاپای مقدار توافق	تعداد موارد معنی	مقدار	انحراف استاندارد	عدد معناداری
$0,436$	$0,044$	$0,000$		
$250$				

برای تعیین وزن شاخصها، از روش آنتروپی شانون استفاده شده که پردازش داده‌ها را در تحلیل محتوا بسیار قوی انجام می‌دهد. در این روش، ابتدا کدها بر حسب مؤلفه‌ها به تناسب هر منبع در قالب فراوانی شمارش می‌شود، سپس با استفاده از بار اطلاعاتی هر مقوله، درجه اهمیت هریک محاسبه می‌شود. براین اساس، میزان پشتیبانی پژوهش‌های گذشته از یافته‌های این پژوهش به صورت آماری در جدول ۴ نشان داده می‌شود.

جدول ۴: نتایج حاصل از رتبه‌بندی کدها و مفاهیم با استفاده از آتروپی شانون

ردیف	ردیف در مفاهیم	ضریب اهمیت $W_i$	علم اطمینان $E_i$	آنژروی هر شاخص	نوزع حعمال مشخص	فرآوایی	نمونه منابع خارجی	کدها	مؤلفه‌ها
۷۷	۲	۰,۰۰۳	-۰,۰۱۴	۰,۰۰۲	۳		وانیگانایاکه و استیپانوویچ (۲۰۱۶)، مودا (۲۰۱۵)	سطح تحصیلی	مدیر مهدکودک (عامل داخلی)
۷۱	۱	۰,۰۰۴	-۰,۰۱۸	۰,۰۰۳	۴		زمبات (۲۰۱۰)، مودا (۲۰۱۵)، دالاس (۲۰۱۸)	تحصیلات (علیم تریضی)	
۳۹	۹	۰,۰۱۱	-۰,۰۰۵۰	۰,۰۱۱	۱۴		کیوونجا (۲۰۱۵)، دلیانا <sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، مودا (۲۰۱۵)، مونه <sup>۲</sup> (۲۰۱۵)	برنامه ریزی و تقسیم کار	
۶۶	۱۱	۰,۰۰۶	-۰,۰۰۲۵	۰,۰۰۵	۶		یانوسکی (۲۰۱۶)، کیوونجا (۲۰۱۵)	سازماندهی	
۲۶	۶	۰,۰۱۴	-۰,۰۰۶۰	۰,۰۱۴	۱۸		بلندن <sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۷)، دلیانا (۲۰۱۶)، وانیگانایاکه و استیپانوویچ (۲۰۱۶)	استخدام نیروی انسانی شایسته	
۶۷	۱۲	۰,۰۰۵	-۰,۰۰۲۲	۰,۰۰۴	۵		زمبات (۲۰۱۰)	تصمیم‌گیری	
۶۸	۱۳	۰,۰۰۵	-۰,۰۰۲۲	۰,۰۰۴	۵		مودا (۲۰۱۵)	گزارش‌دهی	
۸۳	۱۶	۰,۰۰۲	-۰,۰۰۱۰	۰,۰۰۲	۲		اشتریپل (۲۰۱۶)	رازداری	
۶	۲	۰,۰۲۰	-۰,۰۰۸۹	۰,۰۰۴	۳۰		بالاشک (۲۰۱۵)، دالاس (۲۰۱۸)، وانیگانایاکه و استیپانوویچ (۲۰۱۶)	ارتباط صمیمانه با کارکنان	
۲۴	۷	۰,۰۱۴	-۰,۰۰۵۳	۰,۰۱۵	۱۹		بلندن و همکاران (۲۰۱۷)	کسب سود مالی	
۱	۱	۰,۰۳۵	-۰,۰۱۷	۰,۰۰۵۴	۶۸		بالاشک (۲۰۱۵) و اوگرس (۲۰۱۵)، یانوسکی (۲۰۱۶)، دالاس (۲۰۱۸)	الگوی مدیریت	مدیر مهدکودک (عامل داخلی)
۶۹	۱۴	۰,۰۰۵	-۰,۰۰۲۲	۰,۰۰۴	۵		مودا (۲۰۱۵)	پاسخ به شکایات	
۵۹	۱۰	۰,۰۰۷	-۰,۰۰۳۲	۰,۰۰۶	۸		زمبات (۲۰۱۰)، مودا (۲۰۱۵)	دفع از مرکز	
۵	۳	۰,۰۲۰	-۰,۰۰۹۱	۰,۰۰۴	۳۱		دلیانا (۲۰۱۶)، اوبری <sup>۴</sup> (۲۰۱۶)، وانیگانایاکه و استیپانوویچ (۲۰۱۶)	تحقیق اهداف مرکز	
۷۸	۱۵	۰,۰۰۳	-۰,۰۰۱۴	۰,۰۰۲	۳		مودا (۲۰۱۵)	خود ارزیابی	
۱۲	۴	۰,۰۱۸	-۰,۰۰۸۰	۰,۰۰۲۰	۲۶		دلیانا (۲۰۱۶)	نظرارت و ارزیابی	
۳۵	۸	۰,۰۱۲	-۰,۰۰۵۲	۰,۰۰۱۲	۱۵		اشتریپل (۲۰۱۶)، مودا (۲۰۱۵)، زمبات (۲۰۱۰)، کار <sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۹)	پاسخگویی به دولت، والدین	
۲۱	۵	۰,۰۱۵	-۰,۰۰۶۸	۰,۰۱۷	۲۱		مودا (۲۰۱۵)	برنامه استراتژیک	
۴۳	۳	۰,۰۱۱	-۰,۰۰۴۷	۰,۰۱۰	۱۳		بالاشک (۲۰۱۵)، مونه <sup>۶</sup> (۲۰۱۵)	مسئولیت اجتماعی	
۵۱	۷	۰,۰۰۹	-۰,۰۰۴۱	۰,۰۰۰۹	۱۱		زمبات (۲۰۱۰)، پیترسن <sup>۱</sup> و توسعه خدمات		

1. Deliana
2. Moe
3. Blanden
4. Aubrey
5. Carr

						همکاران (۲۰۱۵)	
۵۲	۸	۰,۰۰۹	-۰,۰۳۸	۰,۰۰۸	۱۰	مودا (۲۰۱۵)	تجزیه
۴۴	۴	۰,۰۱۱	-۰,۰۴۷	۰,۰۱۰	۱۳	کار و همکاران (۲۰۰۹)	خدمات خلاقانه
۶۰	۹	۰,۰۰۷	-۰,۰۳۲	۰,۰۰۶	۸	پترسن و همکاران (۲۰۱۵)، اوبری (۲۰۱۶)	دفاع از صفت
۴۷	۶	۰,۰۱۰	-۰,۰۴۴	۰,۰۰۹	۱۲	اوبری (۲۰۱۶)، پترسن و همکاران (۲۰۱۵)، وانیگانایاکه و استپیانووچ (۲۰۱۶)	سلط بر آینین نامه- های دولتی
۷۲	۱۰	۰,۰۰۴	-۰,۰۱۸	۰,۰۰۳	۴	زمبات (۲۰۱۰)، مودا (۲۰۱۵)	جذب کودکان
۴	۲	۰,۰۲۲	-۰,۰۹۷	۰,۰۲۷	۳۴	کار و همکاران (۲۰۰۹)، داگلاس (۲۰۱۸)، دلیانا (۲۰۱۶)، بالاشک (۲۰۱۵)	جذب رضایت و مشارکت والدین
۲	۱	۰,۰۲۳	-۰,۰۱۰	۰,۰۲۸	۳۶	زمبات (۲۰۱۰)، موئه (۲۰۱۵)	مشارکت مریبان
۴۵	۵	۰,۰۱۱	-۰,۰۴۷	۰,۰۱۰	۱۳	موئه (۲۰۱۵)	هنر مریبگری
۶۱	۶	۰,۰۰۷	-۰,۰۳۲	۰,۰۰۶	۸	موئه (۲۰۱۵)، کار و همکاران (۲۰۰۹)	مسئولیت پذیری
۳۲	۳	۰,۰۱۲	-۰,۰۵۵	۰,۰۱۳	۱۶	کار و همکاران (۲۰۰۹)، مودا (۲۰۱۵)	عشق به کودکان
۲۷	۲	۰,۰۱۴	-۰,۰۶۰	۰,۰۱۴	۱۸	وانیگانایاکه و استپیانووچ (۲۰۱۶)	پایبندی به شرع
۳۳	۴	۰,۰۱۲	-۰,۰۵۵	۰,۰۱۳	۱۶	کار و همکاران (۲۰۰۹)، وانیگانایاکه و استپیانووچ (۲۰۱۶)، کیرونچا (۲۰۱۵)، اشتربیل (۲۰۱۶)	پایبندی به ارزش‌های ملی
۷۳	۸	۰,۰۰۴	-۰,۰۱۸	۰,۰۰۳	۴	زمبات (۲۰۱۰)، وانیگانایاکه و استپیانووچ (۲۰۱۶)، کیرونچا (۲۰۱۵)	نگرش
۷۴	۹	۰,۰۰۴	-۰,۰۱۸	۰,۰۰۳	۴	واگرس (۲۰۱۵)	حل مساله
۶۲	۷	۰,۰۰۷	-۰,۰۲۲	۰,۰۰۶	۸	مودا (۲۰۱۵)	سلامت روان
۲۲	۱	۰,۰۱۵	-۰,۰۶۵	۰,۰۱۶	۲۰	هیکا <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶)، دلیانا (۲۰۱۶)	رشد حرفه ای
۴۸	۵	۰,۰۱۰	-۰,۰۴۴	۰,۰۰۹	۱۲	موئه (۲۰۱۵)، داگلاس (۲۰۱۸)	ارتباطات اجتماعی
۸۴	۰	۰,۰۰۲	-۰,۰۱۰	۰,۰۰۲	۲	بالاشک (۲۰۱۵)، کار و همکاران (۲۰۰۹)	مسئولیت پذیری
۶۳	۲	۰,۰۰۶	-۰,۰۲۹	۰,۰۰۶	۷	بالاشک (۲۰۱۵)، کار و همکاران (۲۰۰۹)	عشق به کودکان
۷۰	۳	۰,۰۰۵	-۰,۰۲۲	۰,۰۰۴	۵	بالاشک (۲۰۱۵)	تعبد دینی
۷۵	۴	۰,۰۰۴	-۰,۰۱۸	۰,۰۰۳	۴	اشتریبل (۲۰۱۶)	ارزش‌های ملی
۸۵	۶	۰,۰۰۲	-۰,۰۱۰	۰,۰۰۲	۲	اشتریبل (۲۰۱۶)	حل مساله
۵۳	۱	۰,۰۰۹	-۰,۰۳۸	۰,۰۰۸	۱۰	موئه (۲۰۱۵)	ارتباطات اجتماعی
۸۶	۷	۰,۰۰۲	-۰,۰۱۰	۰,۰۰۲	۲	مودا (۲۰۱۵)	رازداری
۷۹	۲	۰,۰۰۳	-۰,۰۱۴	۰,۰۰۲	۳	وانیگانایاکه و استپیانووچ (۲۰۱۶)، مودا (۲۰۱۵)	سطح تحصیلات
۶۴	۱	۰,۰۰۶	-۰,۰۲۹	۰,۰۰۶	۷	موئه (۲۰۱۵)، مودا (۲۰۱۵)	رشته تحصیلی

1. Pettersen  
2. Heikka

							مرتبه	
۷۶	۷۶	۱	۰,۰۰۴	-۰,۰۱۸	۰,۰۰۳	دالگاس (۲۰۱۸)	رفاہ مری	
۵۴	۵۴	۱	۰,۰۰۹	-۰,۰۳۸	۰,۰۰۸	کیوننچا (۲۰۱۵)، دالگاس (۲۰۱۸)	حقوق مکلفی	
۵۵	۵۵	۱	۰,۰۰۹	-۰,۰۳۸	۰,۰۰۸	مودا (۲۰۱۵)	تجربه	
۹	۹	۱	۰,۰۱۹	-۰,۰۸۶	۰,۰۲۳	مونه (۲۰۱۵)، بالاشک (۲۰۱۵)، بلندن و همکاران (۲۰۱۷)، دالگاس (۲۰۱۸)	مشارکت علمی و اجرایی مری	
۵۶	۵۶	۱	۰,۰۰۹	-۰,۰۳۸	۰,۰۰۸	بلندن و همکاران (۲۰۱۷)، دالگاس (۲۰۱۸)	هنر مدیریت	
۱۷	۱۷	۱	۰,۰۱۶	-۰,۰۷۰	۰,۰۱۷	بالاشک (۲۰۱۵)، مونه (۲۰۱۵)، بلندن و همکاران (۲۰۱۷)، دالگاس (۲۰۱۸)	ارتباط خوب مری با والدین	
۱۶	۱۶	۱	۰,۰۱۶	-۰,۰۷۳	۰,۰۱۸	مونه (۲۰۱۵)، بالاشک (۲۰۱۵)، دلیانا (۲۰۱۶)، دالگاس (۲۰۱۸)	ارتباط خوب مری با کودکان	
۵۷	۵۷	۱	۰,۰۰۸	-۰,۰۳۵	۰,۰۰۷	زمبات (۲۰۱۰)	اخلاق سازمانی	
۱۸	۱۸	۱	۰,۰۱۶	-۰,۰۷۰	۰,۰۱۷	دلیانا (۲۰۱۶) و اینگانایاکه و استپیانوویچ (۲۰۱۶)	رشد حرفه ای مری	
۸۰	۸۰	۱	۰,۰۰۳	-۰,۰۱۴	۰,۰۰۲	کیوننچا (۲۰۱۵)	رضایت شغلی	
۱۹	۱۹	۱	۰,۰۱۶	-۰,۰۷۰	۰,۰۱۷	دالگاس (۲۰۱۸)، مودا (۲۰۱۵)، اشتريمل (۲۰۱۶)	مشارکت والدین در امور مهدکودک	
۸۱	۸۱	۱	۰,۰۰۳	-۰,۰۱۴	۰,۰۰۲	کیوننچا (۲۰۱۵)	تحفیض شهریه	
۳۱	۳۱	۱	۰,۰۱۳	-۰,۰۵۸	۰,۰۱۳	دالگاس (۲۰۱۸)، بالاشک (۲۰۱۵)، دالگاس (۲۰۱۸)	ارتباط خوب والدین با مریبان	
۴۰	۴۰	۱	۰,۰۱۱	-۰,۰۵۰	۰,۰۱۱	مونه (۲۰۱۵)، دالگاس (۲۰۱۸)، مودا (۲۰۱۵)	ارتباط خوب والدین با مدیر	
۲۵	۲۵	۱	۰,۰۱۴	-۰,۰۶۳	۰,۰۱۵	واینگانایاکه و استپیانوویچ (۲۰۱۶)، هیکا و همکاران (۲۰۱۶)، اوبری (۲۰۱۶)، مودا (۲۰۱۵)، یانوسکی (۲۰۱۶)، مونه (۲۰۱۶)	رعایت حقوق کودک، والدین، کارکنان	
۳	۳	۱	۰,۰۲۳	-۰,۱۱	۰,۰۲۸	هیکا و همکاران (۲۰۱۶)، اوبری (۲۰۱۶)، مونه (۲۰۱۵)	محتوای آموزشی و کمک آموزشی	
۷	۷	۲	۰,۰۲۰	-۰,۰۸۹	۰,۰۲۴	کار و همکاران (۲۰۰۹)، واینگانایاکه و استپیانوویچ (۲۰۱۶)، اوبری (۲۰۱۶)	وسایل آموزشی و کمک آموزشی	
۱۴	۱۴	۳	۰,۰۱۷	-۰,۰۷۵	۰,۰۱۹	یانوسکی (۲۰۱۶)، اوبری (۲۰۱۶)، کیوننچا (۲۰۱۵)، مودا (۲۰۱۵)	روشهای آموزشی مناسب با کودکان	
۲۰	۲۰	۲	۰,۰۱۶	-۰,۰۷۰	۰,۰۱۷	کیوننچا (۲۰۱۵)، مونه (۲۰۱۵)	بازی و شادی	
۲۸	۲۸	۳	۰,۰۱۴	-۰,۰۶۰	۰,۰۱۴	واگرس (۲۰۱۵)، واینگانایاکه و استپیانوویچ (۲۰۱۶)	پژوهش خلاقیت	
۸	۸	۱	۰,۰۲۰	-۰,۰۸۹	۰,۰۲۴	کیوننچا (۲۰۱۵)	رفاہ کودکان	
۴۱	۴۱	۴	۰,۰۱۱	-۰,۰۵۰	۰,۰۱۱	کیوننچا (۲۰۱۵)، مودا (۲۰۱۵)	بیمه مرکز	
۲۹	۲۹	۲	۰,۰۱۴	-۰,۰۶۰	۰,۰۱۴	کیوننچا (۲۰۱۵)، اشتريمل (۲۰۱۶)	بهداشت مرکز	

کیفیت خدمات  
مهدکودک  
(عامل داخلی)

۲۳	۲۳	۱	۰,۰۱۵	-۰,۰۶۵	۰,۰۱۶	(۲۰۱۵)، مونه (۲۰۱۵)	کیوونجا (۲۰۱۵)، مونه (۲۰۱۵)	رشد همه جانبه	
۳۰	۳۰	۲	۰,۰۱۴	-۰,۰۶۰	۰,۰۱۴	(۲۰۱۵)	مونه (۲۰۱۵)، واگرس (۲۰۱۵)	اندازه استاندارد	
۴۹	۴۹	۲	۰,۰۱۰	-۰,۰۴۴	۰,۰۰۹	(۲۰۱۵)	مونه (۲۰۱۵)، مودا (۲۰۱۵)	ارتباط با مراکز	
۴۲	۴۲	۱	۰,۰۱۱	-۰,۰۵۰	۰,۰۱۱	(۲۰۱۵)	اشتریل (۲۰۱۶)، داگلاس (۲۰۱۸)	علمی و پژوهشی	
۳۴	۳۴	۱	۰,۰۱۲	-۰,۰۵۵	۰,۰۱۳	(۲۰۱۵)	داگلاس (۲۰۱۸)، مونه (۲۰۱۵)	ارتباط بهینه با	
۱۵	۱۵	۱	۰,۰۱۷	-۰,۰۷۵	۰,۰۱۹	(۲۰۱۵)	مودا (۲۰۱۵)، کیوونجا (۲۰۱۵)	تجهیزات استاندارد	
۸۲	۸۲	۱	۰,۰۰۳	-۰,۰۱۴	۰,۰۰۲	(۲۰۱۶)	کیوونجا (۲۰۱۵)، یانوسکی (۲۰۱۵)	رشد و تکامل	کودکان (عامل داخلی)
۵۰	۵۰	۱	۰,۰۱۰	-۰,۰۴۴	۰,۰۰۹	(۲۰۱۵)	داگلاس (۲۰۱۸)، مونه (۲۰۱۵)	یکپارچه کودکان	
۳۶	۳۶	۱	۰,۰۱۲	-۰,۰۵۲	۰,۰۱۲	(۲۰۱۵)	کیوونجا (۲۰۱۵)، مودا (۲۰۱۵)	بیمه حوادث	
۱۳	۱۳	۱	۰,۰۱۸	-۰,۰۸۰	۰,۰۲۰	(۲۰۱۵)	بلندی و همکاران (۲۰۱۷)، پیترسن و همکاران (۲۰۱۵)	ارتباط خوب	
۱۰	۱۰	۱	۰,۰۱۹	-۰,۰۸۴	۰,۰۲۲	(۲۰۱۶)	کیوونجا (۲۰۱۵)، پیترسن و همکاران (۲۰۱۵)، واگرس (۲۰۱۵)	مشارکت کودکان	کودکان با مردمان
۱۱	۱۱	۱	۰,۰۱۹	-۰,۰۸۴	۰,۰۲۲	(۲۰۱۵)	کیوونجا (۲۰۱۵)، اشتیریل (۲۰۱۶)	در برنامه‌ها	
۴۶	۴۶	۱	۰,۰۱۱	-۰,۰۴۷	۰,۰۱۰	(۲۰۱۵)	پیترسن و همکاران (۲۰۱۵)، واگرس (۲۰۱۵)	حایات اجتماعی	عوامل خارج از مهدکودک
۳۷	۳۷	۱	۰,۰۱۲	-۰,۰۵۲	۰,۰۱۲	(۲۰۱۵)	داگلاس (۲۰۱۸)، کیوونجا (۲۰۱۵)	مشارکت والدین	
۵۸	۵۸	۱	۰,۰۰۸	-۰,۰۳۵	۰,۰۰۷	(۲۰۱۰)	زمبات (۲۰۱۰)	سازمان متوالی و سایر سازمانها	
۶۵	۶۵	۱	۰,۰۰۶	-۰,۰۲۹	۰,۰۰۶	(۲۰۱۰)	مودا (۲۰۱۵)، پیترسن و همکاران (۲۰۱۵)	سایر مهدکودک	
۳۸	۳۸	۱	۰,۰۱۲	-۰,۰۵۲	۰,۰۱۲	(۲۰۱۰)	کار و همکاران (۲۰۰۹)، مودا (۲۰۱۵)	مراکز علمی	

### گام هفتم: رأیه یافته‌ها

براساس یافته‌های این مطالعه (جدول ۵)، مؤلفه‌های چارچوب مدیریت اثربخش در مهدکودک در دو بعد عوامل داخلی (مدیر، مری، کودکان، کیفیت خدمات و والدین) و عوامل خارجی (حاکمیت جامعه: حمایتها مالی، قانونی و اجتماعی؛ دین، ارزشها، هنجرها و فرهنگ جامعه، اتحادیه‌ها، صنوف و سایر مهدکودک؛ سازمان صدور مجوز فعالیت و سایر سازمانهای مرتبط با امور کودکان (شامل بهداشت، تغذیه، ترافیک و... والدین) قابل تبیین می‌باشند.

جدول ۵: ابعاد و مؤلفه‌های چارچوب مدیریت اثربخش در مهدهای کودک

ابعاد	مؤلفه‌ها
عوامل داخلی مهدکودک	مدیر مهدکودک
	مریبی مهدکودک
	والدین کودکان
	کیفیت خدمات مهدکودک
	کودکان
عوامل خارجی مهدکودک	حکومیت جامعه: حمایتهای مالی، قانونی و اجتماعی
	ارزشها و فرهنگ جامعه
	اتحادیه‌ها، صنوف و سایر مهدهای کودک
	سازمان صدور مجوز فعالیت و سایر سازمانهای مرتبط با امور کودکان (بهداشت، تغذیه، ترافیک و...)
	والدین

آنچه از نتایج این مطالعه استنباط می‌شود این است که همه عوامل داخلی و خارجی در اداره مهدهای کودک مؤثرند، اما میزان تاثیر هر کدام متفاوت است. بر اساس ضرایب به دست آمده از روش آنتروپی شانون، کدهای دارای اهمیت در هر بعد اصلی به ترتیب به شرح زیر هستند.

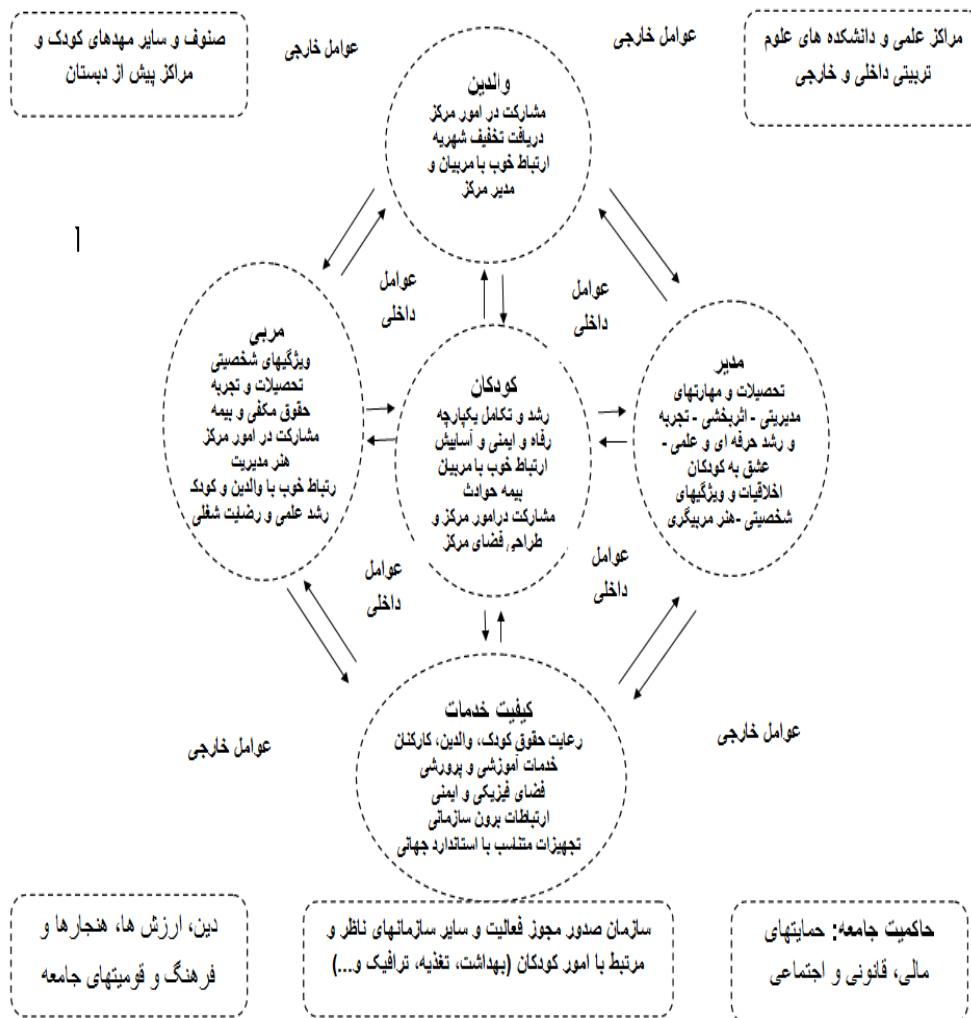
#### در عوامل داخلی:

۱. سبک و الگوی مدیریت نظری و عملی
۲. جذب مشارکت مریبان در امور مهدکودک و همکاری با یکدیگر
۳. طراحی و استفاده از محتواهای آموزشی و کمک آموزشی: مفاهیم دینی، اجتماعی، علوم و ریاضی، مهارت‌های زندگی
۴. جذب رضایت و مشارکت والدین در امور مهدکودک
۵. تحقق اهداف مرکز (اثربخشی و کارآیی)

#### در عوامل خارجی:

۱. حمایت اجتماعی نظام حاکمیتی
۲. حمایت قانونی نظام حاکمیتی
۳. حمایت مالی نظام حاکمیتی
۴. سازمان صدور مجوز و سازمانهای مرتبط با امور کودکان (بهداشت، تغذیه، ترافیک و...)
۵. ارزشها و فرهنگ جامعه

شکل ۴: الگوی مفهومی مؤلفه‌های مدیریت اثربخش در مهدهای کودک



هدف اصلی این پژوهش، تعیین چارچوب مدیریت اثربخش در مهدهای کودک است. بر این اساس، الگوی استخراج شده از یافته‌های پژوهش در قالب ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده در شکل ۴ را شده است و نشان می‌دهد که کودکان در مرکز همه عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر اداره مهدهای کودک قرار دارند؛ حتی اگر عوامل خارجی ارتباطی مستقیم با یکدیگر نداشته باشند، تاثیر هر کدام از عوامل خارجی بر عملکرد مهدکودک، در نهایت بر رشد همه جانبه کودکان مشهود است، زیرا نتیجه تعامل یا عدم تعامل صحیح عوامل خارجی با عوامل داخلی بر کیفیت خدمات

مهدکودک، مدیر، مریبی و والدین اثر گذار بوده است. در نهایت اینکه، تاثیر این عوامل بر کودکان و رشد و تربیت صحیح آنان در مهدهای کودک اجتناب ناپذیر است. همچنین همان طور که در شکل ۴ دیده می‌شود حاکمیت جامعه، سازمان صدور مجوز فعالیت برای مهدهای کودک و ارزشها و فرهنگ جامعه به منزله پایه‌های اصلی این چارچوب در نظر گرفته شده است که مجموعه عوامل مهدهای کودک از طریق کیفیت خدمات به عوامل درون مهدکودک مرتبط می‌شود. به عبارت دیگر سازمان مجوز دهنده با تعیین کیفیت خدمات بر سایر عوامل داخلی تاثیر می‌گذارد و چگونگی وجود آنها را از یک مهدکودک مطالبه می‌کند؛ مانند مدیر مهدکودک و ویژگیهای آن، مریبی مهدکودک و ویژگیهای آن، کودکان و خدماتی که دریافت می‌کنند و والدین و انتظارات آنان. مطالبه‌گری سازمان مجوز دهنده نشانگر نظرارت بر عوامل داخلی مهدکودک است که اگر ویژگیهای هر کدام از عوامل داخلی مهدکودک متناسب و مطابق با دستورالعمل تاسیس و اداره مهدکودک نباشد، از نظر این پژوهش می‌توان اذعان کرد که مدیریت مهدکودک اثربخش نیست و از نظر قانونی نیز، سازمان متولی به نفع کودکان و والدین و تمامی خدمت‌گیرندگان از مهدکودک، مجاز به برخورد قانونی با آن مهدکودک است.

### بحث و نتیجه‌گیری

در تعریف اثربخشی علاوه بر ویژگیهای شخصی، رفتارها، فعالیتها و عملکرد به عوامل درون و برون سازمانی نیز می‌بایست توجه داشت و بر ماهیت سازه ای و چند بعدی آن تمرکز کرد (رضاییان، ۱۳۹۳). بر اساس یافته‌های این پژوهش نیز عوامل بسیاری بر عملکرد مهدهای کودک تاثیر می‌گذارد که شامل عوامل داخلی مهدکودک و عوامل خارجی مهدکودک است، اما عوامل داخلی و خارجی بدون تعامل صحیح با یکدیگر و به تهایی نمی‌توانند در پیشبرد اهداف مهدکودک تاثیر مثبت داشته باشند. همانطور که در یافته‌های پژوهش نشان داده شده است، مدیر مهدکودک نیز بدون داشتن مربیان کارآزموده از عوامل داخلی و حمایت دولت از عوامل خارجی، قادر به اداره مهدکودک نیست. بنابراین، ضمن تاکید بر ضرورت برقراری ارتباط مؤثر میان تمامی عوامل برای مدیریت اثربخش در مهدهای کودک، این نتایج حاصل شده که در بررسی کهی این مطالعه وجود سبک مدیریتی اثربخش در مراکز مراقبت و آموزش دوران ابتدای کودکی، به منزله مهم‌ترین عامل داخلی، بالاترین رتبه و ضریب اهمیت را کسب کرده است. همچنین حمایتهای نظام حاکمیتی نیز به منزله مهم‌ترین عامل خارجی در مدیریت اثربخش این نوع مراکز حائز بالاترین رتبه

شده است. بر این اساس طراحی و اعتباریابی الگوی مدیریت اثربخش در مراکز مراقبت و آموزش دوران ابتدایی کودکی در جهت رشد همه جانبی کودکان از اهمیتی بسزا برخوردار است. همچنین یافته‌های این نوع مطالعات می‌تواند در راستای تصمیم‌گیری سیاستگذاران و امنیت خاطر والدینی باشد که فرزندان خود را برای رشد همه جانبی به این مراکز می‌سپارند. در این مطالعه تلاش شده الگویی مناسب با مؤلفه‌ها و شاخصهای موجود در نتایج مطالعات و منابع بین المللی برای مدیران مهدهای کودک ارائه شود، اما آنچه آمارهای بین المللی از تعداد کودکان بهره‌مند از خدمات مراکز نگهداری و آموزش خردسالان نشان می‌دهد، حاکی از کم بودن عده کودکان در این نوع مراکز است که البته این کاستی در کشورهای توسعه نیافته و نیمه توسعه یافته بیشتر خودنمایی می‌کند.

صرف نظر از مباحث فرهنگی و اقتصادی جوامع، یکی از دلایل کم بودن عده کودکان بهره‌مند از خدمات مهدهای کودک، مهارت پایین مدیران در جذب والدین و کودکانشان است. لذا مجهر کردن مدیران به مهارت‌های مدیریتی در مهدهای کودک به دلیل مؤثر بودن بر افزایش جذب کودکان و اثربخشی خدمات آن در راستای رشد همه جانبی کودکان، ضرورت دارد. همچنین حمایت نظام حاکمیتی در حکم مهم‌ترین عامل بیرون از مهدکودک مؤثر بر اثربخشی مدیریت آن، نیازمند توجه جدی و تدبیر قانونی مسئولان است که برای دستیابی به جایگاه کشورهای توسعه یافته در حوزه آموزش‌های پیش از دبستان، چارچوب مدیریت علمی و عملی برای اداره این نوع مراکز را در اختیار جامعه علمی و دستگاههای اجرایی قرار دهنده؛ چرا که رشد همه جانبی کودکانی که آینده کشورها را در دست خواهند داشت، متصمن بهره‌مندی از خدمات استاندارد مهدهای کودکی است که دارای مدیریت کارآمد و اثربخش باشند. همچنین مهدهای کودک یکی از ظرفیت‌های کارآفرینی برای مردمیان است که در صورت وجود مدیریت مؤثر و طبق دومنین مورد از کدهای با ضریب اهمیت در این پژوهش، از جایگاه بالایی در پیشبرد اهداف مهدکودک برخوردارند. بنابراین بهره‌مندی از مشارکت بالای مردمیان و والدین در امور مهدها در حکم خدمت‌گیرندگان اصلی در این نوع مراکز و سومین کد دارای ضریب اهمیت در پژوهش حاضر در جهت رسیدن کودکان به رشد همه جانبی که مهم‌ترین هدف تاسیس مهدکودک است می‌باشد سرلوحه روابط سازمانی مدیر مهدکودک قرار گیرد. همچنین رسیدن به اهداف مهدکودک و اثربخشی برنامه‌ها و فعالیتهای آن با مدیریت اثربخش و بهره‌مندی از مشارکت والدین و مردمیان بدون داشتن محتوای آموزشی و کمک آموزشی استاندارد و مورد تایید مجتمع علمی، میسر نیست. لذا همانطور که نتایج این پژوهش نشان می‌دهد چهارمین کد دارای ضریب اهمیت در پیشبرد اهداف مهدکودک، بهره‌گیری از منابع آموزشی و تجهیزات

کمک آموزشی متناسب با ویژگیهای ذهنی و جسمی کودکان است. محتوایی که افراد دارای تجربه و دانش مرتبط با حوزه کودکان و علم برنامه‌ریزی درسی و آموزشی تدوین کرده باشند و متناسب با شرایط بومی و جغرافیایی هر منطقه، مناسب‌سازی شده باشد.

### پیشنهادها

بر اساس مقتضیات زندگی در عصر حاضر، بهره‌مندی از مراکز نگهداری و آموزش کودکان، در رشد و تکامل یکپارچه کودکان ضروری و مؤثر است. لذا برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری برای توسعه کمی و کیفی مهدهای کودک و به تبع آن افزایش آمار کودکان حاضر در این مراکز می‌بایست به منزله یک برنامه بین‌المللی مورد توجه جدی قرار بگیرد، زیرا ارتقای کیفیت زندگی کودکان و جایگاه و اهمیت دوران کودکی نیازمند پذیرش چارچوبهای علمی و تجربی برای موجودیت کودک است؛ چارچوبهایی که از قانون‌گذاری اجتماعی برای آنان تا محتوای آموزشی و روش‌های پرورش آنان را در بر می‌گیرد. بر این اساس، واقعیتها حکم می‌کند که جایگاه به ظاهر پر رنگ اما در واقع ضعیف حوزه کودک تقویت شود که لازمه آن تلاشهای هماهنگ و مستمر تمامی متولیان امور کودکان در کشورهاست.

### محدودیتها

۱. کمبود مطالعات داخلی در حوزه مهدهای کودک
۲. ابهام قوانین داخلی در حوزه مهدهای کودک
۳. تداخل وظایف و عملکرد دستگاههای اجرایی در حوزه مهدهای کودک

## منابع

- الانی، سید مهدی؛ طاهری روزبهانی، محمد و همتی، شاهرخ. (۱۳۹۳). مدیریت. تهران: انتشارات ترمه.
- دستورالعمل آموزشی مدیران و مریبان مهندسی کودک بهزیستی کشور. (۱۳۹۴). سازمان بهزیستی کشور.
- دستورالعمل تاسیس و اداره مهندسی کودک سازمان بهزیستی. (۱۳۹۰). سازمان بهزیستی کشور.
- رجی علیائی، فاطمه. (۱۳۹۱). بررسی رابطه سبک‌های رهبری مدیران مراکز پیش‌دبستانی با خشنودی شغلی مریبان آنها در شهر تهران. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
- رضائیان، علی. (۱۳۹۳). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: انتشارات سمت.
- سانانمه آماری سازمان بهزیستی. (۱۳۹۶). سازمان بهزیستی کشور.
- شیرازی، علی. (۱۳۹۳). مدیریت آموزشی. تهران: موسسه کتاب مهریان نشر.
- غلامپور، محسن. (۱۳۹۱). بررسی رابطه سبک‌های مدیریت مراکز پیش‌دبستان با بهداشت روان و خلاقیت مریبان پیش‌دبستان‌های شهر خواف در سال تحصیلی ۹۰-۹۱. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
- مغیدی، فرخنده. (۱۳۹۳). مدیریت مراکز پیش از دبستان. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
- میرزایی، ملیحه و احمدی، پروین. (۱۳۹۴). چالش‌های مدیریت و راهکارهای آن. اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم تربیتی. ساری، شرکت علمی پژوهشی و مشاوره‌ای آینده ساز، دانشگاه پیام نور نکا.
- Aubrey, C. (2016). Leadership in early childhood education. In D. Couchenour, & J.K. Chrisman (Eds.), *The sage encyclopedia of contemporary early childhood education* (pp. 808-810). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ballaschk, I. (2015). Leadership and management as current issues in early years settings in Germany: Results from a qualitative interview study with headteachers. *25th EECERA Annual Conference. 'Innovation, experimentation and adventure in early childhood'* Barcelona, Catalonia, Spain 7th-10th September 2015.
- Blanden, J., Hansen, K., & McNally, S. (2017). *Quality in early years settings and children's school achievement*. CEP discussion Paper No 1468.
- Carr, V., Johnson, L.J., & Corkwell, C. (2009). Principle-centered leadership in early childhood education. *Dimensions of Early Childhood*, 37(3), 25-31.
- Deliana, S. M. (2016). The development of management model of kindergarten teachers team work in Indonesia. *The Social Sciences*, 11(7), 1262-1268.
- Douglass, A. (2018). Redefining leadership: Lessons from an early education leadership development initiative. *Early Childhood Education Journal*, 46(4), 387-396.
- Heikka, J., Halttunen, L., & Waniganayake, M. (2016). Investigating teacher leadership in ECE centres in Finland. *Journal of Early Childhood Education Research*, 5(2), 289-309.
- Janosky, M. (2016). *Inclusive early childhood classroom management plan*. Projects, 211. Bowling Green State University.
- Kivunja, C. (2015). Leadership in early childhood education contexts: Looks, roles, and functions. *Creative Education*, 6, 1710-1717. <http://dx.doi.org/10.4236/ce.2015.616172>
- Moe, T. (2015). When leadership makes a difference - Leaders view on experiences in establishing a collaborative culture and competence development in ECECs and

- child welfare services. *25th EECERA Annual Conference. 'Innovation, experimentation and adventure in early childhood'* Barcelona, Catalonia, Spain 7th-10th September 2015.
- Muda, F. L. (2015). Managing public preschool education: Links between school leadership and provisions of service quality. *International Journal of Education and Social Science*, 2(11), 37-44.
- Pettersen, J., Moloney, M., & Immaculate, M. (2015). The manager in early education settings: Is the ecec graduate equipped for leadership and management? *25th EECERA Annual Conference. 'Innovation, experimentation and adventure in early childhood'* Barcelona, Catalonia, Spain 7th -10th September 2015.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2003). Toward a metasynthesis of qualitative findings on motherhood in HIV-positive women. *Research in Nursing & Health*, 26(2), 153-170.
- Strehmel, P. (2016). Leadership in early childhood education-Theoretical and empirical approaches. *Journal of Early Childhood Education Research*, 5(2), 344-355.
- Vaggers, J. (2015). How can children's centre leaders best enable integrated working to flourish? *25th EECERA Annual Conference. 'Innovation, experimentation and adventure in early childhood'* Barcelona, Catalonia, Spain 7th -10th September 2015.
- Waniganayake, M., & Stipanovic, S. (2016). Advancing leadership capacity: Preparation of early childhood leaders in Australia through a coursework masters degree. *Journal of Early Childhood Education Research*, 5(2), 268-288.
- Zembat, R., Koçyiğit, S., Tuğluk, M. N., & Doğan, H. (2010). The relationship between the effectiveness of preschools and leadership styles of school managers. *WCES-2010. Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 2, 2269-2276.

