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 مهدهای کودک است، زیرا مهدهای کودک نقشی بسیار اساسی در رشد همه جانبه کودکان دارند. در واقع مهدکودکی را می‌توان کارآمد دانست که از سبک و الگوی مدیریتی اثربخش برخوردار باشد. پژوهش حاضر با به‌کارگیری 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 نتیجهٔ ترکیب یافته‌ها، یازده مؤلفه و ۱۷۵ کد یافت شد که عمومیت بیشتری داشتند و دربرگیرندهٔ عوامل داخلی(مدیر، مربی، والدین، کودکان، کیفیت خدمات) و عوامل خارجی (نظام حاکمیتی، ارزشها و فرهنگ جامعه، سایر مهدهای کودک، دانشگاههای علوم تربیتی، سازمان صدور مجوز فعالیت، سایر سازمانهای مرتبط با کودکان) بودند. پس از آن با روش آنتروپی شانون ضریب اثر کدها تعیین شد و چارچوب مدیریت اثربخش در مهدکودک نیز به شکل مفهومی ارائه شد. یافته‌های پژوهش انجام شده نشان دادند که بر اساس ضرایب به دست آمده، کدهای مهارتهای مدیریتی مهدکودک در عوامل داخلی، بیشترین ضریب اهمیت و حمایت نظام حاکمیتی نیز در عوامل خارجی مهدکودک بیشترین ضریب اهمیت را به خود اختصاص داده است. از این‌رو، توجه سازمان مجوز دهنده و جامعه دانشگاهی به مجهز کردن مدیران مهدهای کودک به مهارتهای مدیریتی و حمایت همه جانبه نظام حاکمیتی کشورها از مهدهای کودک در اثربخشی مدیریت مهدکودک و در نتیجه افزایش کودکان بهره‌مند از خدمات و آموزشهای پیش از دبستان حائز اهمیت است.

کلید واژگان: اثربخشی، مدیریت، مهدکودک، فراترکیب، آنتروپی شانون

تاریخ دریافت: ۹۷/۷/۱۶ تاریخ پذیرش: ۹۸/۲/۱۸

* دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران l.valizadeh@behzisti.gov.ir
** دانشیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران (نویسنده مسئول) rahimian@atu.ac.ir
*** دانشیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران abbaspour@atu.ac.ir
**** استادیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران ali.khorsandi@atu.ac.ir
***** دانشیار سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، پژوهشگاه مطالعات آموزش وپرورش ahghar2004@yahoo.com

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-20]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1398.35.3.6.7]

مقدمه

یکی از مهم‌ترین ملاکهای موفقیت 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 می انجامد. چنانچه زمبات[1] و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان «رابطهٔ میان اثربخشی مدیران مهدهای کودک و سبک رهبری آنها» نشان داد که رابطه ای 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 باشند. لیکن تبادل نظر با اداره‌کنندگان و مربیان پیش از دبستان نشان می‌دهد که ابهاماتی در اهداف و روش مدیریت این مراکز وجود دارد (مفیدی،۱۳۹۳). همچنین بررسی ویژگیهای متصدیان 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 یافته اند، مانند رشته‌های روانشناسی، مددکاری اجتماعی، علوم تربیتی، مشاوره، مدیریت آموزشی، آموزش پیش از دبستان، کودکیاری و ... (دستورالعمل تاسیس و اداره مهدهای کودک سازمان بهزیستی، ۱۳۹۰). بسیاری از مدیران مهدهای کودک با شیوهٔ اداره این مراکز آشنایی کافی ندارند زیرا دارای رشته‌های تحصیلی متفاوت اند، دوره‌های آموزشی مناسب این کار را ندیده اند و به سبب ناآشنایی با سبکهای مدیریتی، از الگوی درستی استفاده نمی‌کنند (مفیدی،۱۳۹۳). ساعات آموزشی درس مدیریت در مهدهای کودک جهت دریافت گواهینامه، فقط ۱۲ساعت است (دستورالعمل آموزشی مدیران و مربیان مهدهای کودک بهزیستی کشور، ۱۳۹۴)، 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[2](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. Ballaschk

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-20]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1398.35.3.6.7]

جامعه دانشگاهی و سازمانهای ذیربط به آن بی‌توجهی شده است. از این رو پژوهش حاضر درصدد است که چارچوبی برای مدیریت اثربخش در مهدهای کودک ارائه دهد.

مبانی نظری پژوهش

اثربخشی سازمان بیانگر تحقق‌یابی اهداف سازمان است. از این اصطلاح به‌طور جایگزین، برای اشاره به رشد، 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[1]: «یک سازمان در صورتی اثربخش است که قادر باشد به اهداف خود دست پیدا کند.». جکسون[2]، مورگان[3] و پائولیلو[4] این طور بیان می‌دارند: «اثربخشی به طور کلی عبارت است از میزان تحقق‌یابی 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. کیوونجا[5] (۲۰۱۵) در مطالعه ای 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[6](۲۰۱۵) نیز در مطالعه ای 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

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-20]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1398.35.3.6.7]

پیش ازدبستان دست بیابد که عبارت اند از: برنامه‌ریزی، رهبری، نظارت، هماهنگی آموزش، منابع و امکانات یادگیری، کنترل آمار و گزارشهای مرکز. واگرس[1](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 اشتریمل[2](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[3] ۲. توجیه مسئولان به منظور ضرورت ایجاد زیرساختها برای حمایت از مهدهای کودک ۳. وجود سبک مدیریتی برای همهٔ سطوح فردی، سازمانی و میان- سازمانی مهدهای کودک. داگلاس[4](۲۰۱۸) نیز در مطالعه ای رهبری را به منزلهٔ 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[5] (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[6](۲۰۱۶) در مطالعه ای دریافت ضرورت تنظیم محیط برای یادگیری کودکان، مدیریت متمرکز در مرکز، معرفی برنامه‌های منعطف به والدین و محتوای یادگیری کودکان مهم‌تر از روشهای ارائه آن است. همچنین در ایران میرزایی و احمدی(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(۱۳۹۱) در بررسی رابطه سبک رهبری مدیران مراکز پیش از دبستان با خشنودی شغلی مربیان شهر تهران به این نتیجه رسید که رابطه ای معنادار میان سبک رهبری مدیران و خشنودی شغلی مربیان وجود دارد. غلامپور(۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «رابطه سبک مدیریت با بهداشت روانی و خلاقیت مربیان پیش ازدبستان» نشان داد که میان سبکهای مدیریت مهدهای کودک و ابعاد بهداشت روانی و خلاقیت مربیان رابطه ای معنادار وجود دارد.

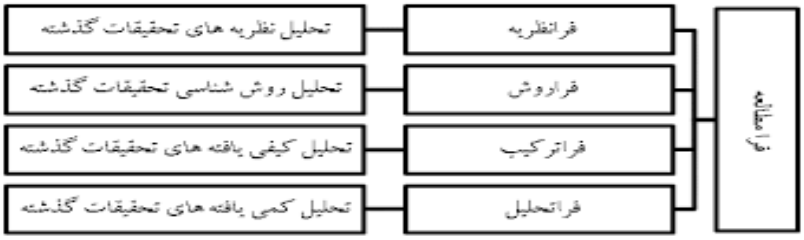
1. Vaggers
2. Strehmel
3. Early Childhood Education and Care (ECEC) Centers
4. Douglass
5. Waniganayake & Stipanovic
6. Janosky

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-20]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1398.35.3.6.7]

روش‌شناسی پژوهش

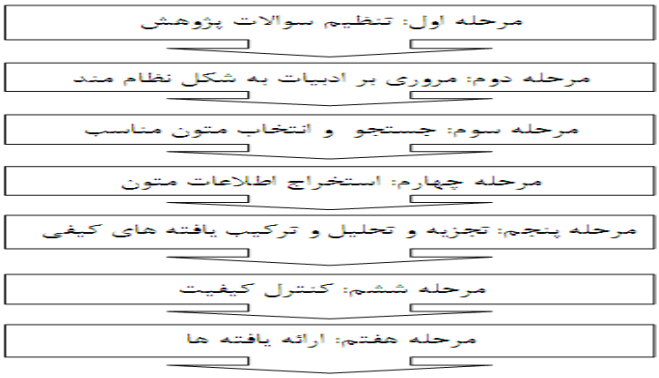
در این پژوهش، ابتدا در مرحله کیفی از رویکرد فراترکیب[1] و سپس در مرحله کمّی برای تعیین ضریب اثر عوامل شناسایی شده از روش آنتروپی شانون استفاده شده است. فراترکیب یکی از روشهای فرامطالعه[2] است. هدف فرامطالعه توسعه تئوری، خلاصه‌سازی و تعمیم در سطح بالا برای ایجاد دسترسی بیشتر به یافته‌های کیفی به منظور 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 گونه ای 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[3]، ۲۰۰۳). این روش در سالهای اخیر توجه پژوهشگران بسیاری را به خود جلب کرده است. در این پژوهش نیز روش هفت مرحله ای فراترکیب به کار رفته است(شکل ۲).

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



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

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-20]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1398.35.3.6.7]

گام اول: سؤالات پژوهش به شکل زیر طراحی شدند:

۱. چه چیزی: در این پژوهش سؤال "ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت اثربخش در مهدهای کودک کدام اند؟"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 اسناد شامل همهٔ مقالات پژوهشی خارجی و دستورالعملها و قوانین بین المللی 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 پذیرش	معیار عدم پذیرش
زبان پژوهشها	انگلیسی- فارسی	غیر از زبان انگلیسی و فارسی
زمان انجام	از ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۷	قبل از ۲۰۱۰
روش تحقیق	کیفی و کیفی/ کمی	غیر کیفی
جامعه مورد مطالعه	مدیریت مهدکودک	غیر از مدیریت مهدکودک
شرایط مورد مطالعه	شرایط، وظایف، مهارتها و ویژگیهای مدیر مهدکودک	مواردی غیر از چهار مورد ذکر شده
نوع مطالعه	مقالات چاپ شده در نشریه‌ها و دستورالعملها و قوانین بین المللی	نظرات شخصی و مقالات نامعتبر و چاپ نشده

جدول ۲: واژگان و اصطلاحات جستجو شده

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

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-20]

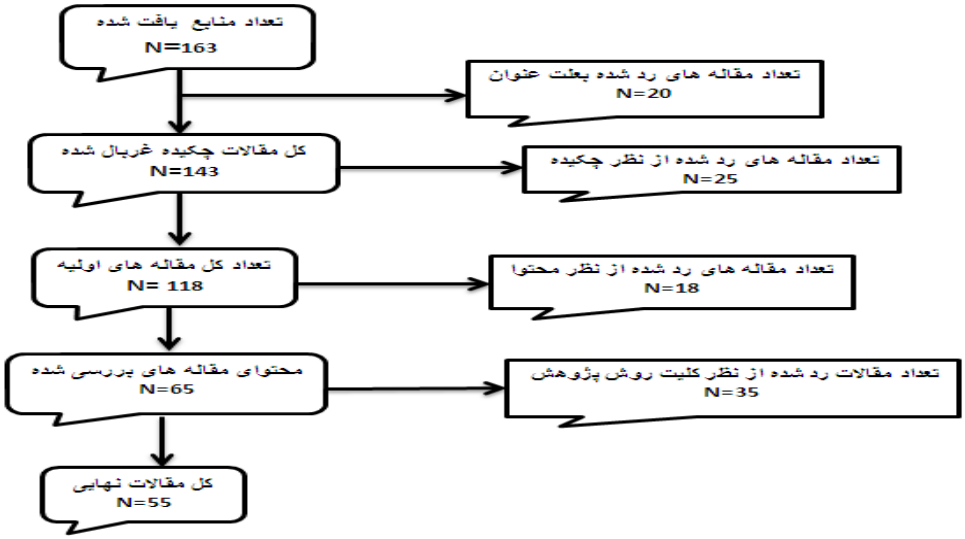
[DOR: 20.1001.1.10174133.1398.35.3.6.7]

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 ازدبستان
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 ازدبستان
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 متناسب 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 شکل۳ آمده است.

شکل۳: الگوریتم انتخاب مقاله های 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).

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-20]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1398.35.3.6.7]

گام پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی

در این پژوهش، ابتدا همهٔ 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، مربی، 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 ۱- تا ۱+ است که هر چه به ۱+ نزدیکتر باشد بیانگر وجود توافق متناسب و مستقیم است. اندازه‌های نزدیک به ۱- نشان‌دهنده وجود توافق وارون و اندازه‌های نزدیک به صفر عدم توافق را نشان می‌دهند. با استفاده از نرم‌افزار SPSS، عدد معناداری ۰,۰۰۰ و مقدار شاخص ۰,۴۳۶ محاسبه شده که در جدول ۳ مشاهده می‌شود. با توجه به کوچک بودن عدد معناداری از ۰,۰۵، فرض استقلال کدهای استخراجی رد می‌شود. پس می‌توان ادعا کرد استخراج کدها پایایی مناسبی داشته است.

جدول ۳: مقادیر اندازه توافق

	مقدار	انحراف استاندارد	عدد معناداری
کاپای مقدار توافق	۰,۴۳۶	۰,۰۴۴	۰,۰۰۰
تعداد موارد معتبر	۲۵۰		

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 برحسب مؤلفه‌ها به تناسب هر منبع در قالب فراوانی شمارش می‌شود، سپس با استفاده از بار اطلاعاتی هر مقوله، درجهٔ اهمیت هریک محاسبه می شود. براین اساس، میزان پشتیبانی پژوهشهای گذشته از یافته‌های این پژوهش به‌صورت آماری در جدول ۴ نشان داده می‌شود.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-20]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1398.35.3.6.7]

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

مؤلفه‌ها	کدها	نمونه منابع خارجی	فراوانی	آنتروپی هر شاخص توزیع احتمال مشخص	عدم اطمینان E_j	ضریب اهمیت W_j	رتبه در مفاهیم	رتبه در کل
مدیر مهدکودک (عامل داخلی)	سطح تحصیلی	وانیگانایاکه و استپیانوویچ (۲۰۱۶)، مودا (۲۰۱۵)	۳	۰،۰۰۲	-۰،۰۱۴	۰،۰۰۳	۲	۷۷
	تحصیلات (علوم تربیتی)	زمبات (۲۰۱۰)، مودا (۲۰۱۵)، داگلاس (۲۰۱۸)	۴	۰،۰۰۳	-۰،۰۱۸	۰،۰۰۴	۱	۷۱
	برنامه ریزی و تقسیم کار	کیوونجا (۲۰۱۵)، دلیانا[1] (۲۰۱۶)، مودا (۲۰۱۵)، مونه[2] (۲۰۱۵)	۱۴	۰،۰۱۱	-۰،۰۵۰	۰،۰۱۱	۹	۳۹
	سازماندهی	یانوسکی (۲۰۱۶)، کیوونجا (۲۰۱۵)	۶	۰،۰۰۵	-۰،۰۲۵	۰،۰۰۶	۱۱	۶۶
	استخدام نیروی انسانی شایسته	بلندن[3] و همکاران (۲۰۱۷)، دلیانا (۲۰۱۶)، وانیگانایاکه و استپیانوویچ (۲۰۱۶)	۱۸	۰،۰۱۴	-۰،۰۶۰	۰،۰۱۴	۶	۲۶
	تصمیم‌گیری	زمبات (۲۰۱۰)	۵	۰،۰۰۴	-۰،۰۲۲	۰،۰۰۵	۱۲	۶۷
	گزارش‌دهی	مودا (۲۰۱۵)	۵	۰،۰۰۴	-۰،۰۲۲	۰،۰۰۵	۱۳	۶۸
	رازداری	اشتریمل (۲۰۱۶)	۲	۰،۰۰۲	-۰،۰۱۰	۰،۰۰۲	۱۶	۸۳
	ارتباط صمیمانه با کارکنان	بالاشک (۲۰۱۵)، داگلاس (۲۰۱۸)، وانیگانایاکه و استپیانوویچ (۲۰۱۶)	۳۰	۰،۰۲۴	-۰،۰۸۹	۰،۰۲۰	۲	۶
	کسب سود مالی	بلندن و همکاران (۲۰۱۷)	۱۹	۰،۰۱۵	-۰،۰۶۳	۰،۰۱۴	۷	۲۴
	الگوی مدیریت	بالاشک (۲۰۱۵)، واگرس (۲۰۱۵)، یانوسکی (۲۰۱۶)،)، داگلاس (۲۰۱۸)	۶۸	۰،۰۵۴	-۰،۱۵۷	۰،۰۳۵	۱	۱
	پاسخ به شکایات	مودا (۲۰۱۵)	۵	۰،۰۰۴	-۰،۰۲۲	۰،۰۰۵	۱۴	۶۹
	دفاع از مرکز	زمبات (۲۰۱۰)، مودا (۲۰۱۵)	۸	۰،۰۰۶	-۰،۰۳۲	۰،۰۰۷	۱۰	۵۹
مدیر مهدکودک (عامل داخلی)	تحقق اهداف مرکز	دلیانا (۲۰۱۶)، اوبری[4] (۲۰۱۶)، وانیگانایاکه و استپیانوویچ (۲۰۱۶)	۳۱	۰،۰۲۴	-۰،۰۹۱	۰،۰۲۰	۳	۵
	خود ارزیابی	مودا (۲۰۱۵)	۳	۰،۰۰۲	-۰،۰۱۴	۰،۰۰۳	۱۵	۷۸
	نظارت و ارزیابی	دلیانا (۲۰۱۶)	۲۶	۰،۰۲۰	-۰،۰۸۰	۰،۰۱۸	۴	۱۲
	پاسخگویی به دولت، والدین	اشتریمل (۲۰۱۶)، مودا (۲۰۱۵)، زمبات (۲۰۱۰)، کار[5] و همکاران (۲۰۰۹)	۱۵	۰،۰۱۲	-۰،۰۵۲	۰،۰۱۲	۸	۳۵
	برنامه استراتژیک	مودا (۲۰۱۵)	۲۱	۰،۰۱۷	-۰،۰۶۸	۰،۰۱۵	۵	۲۱
	مسئولیت اجتماعی	بالاشک (۲۰۱۵)، مونه (۲۰۱۵)	۱۳	۰،۰۱۰	-۰،۰۴۷	۰،۰۱۱	۳	۴۳
	توسعه خدمات	زمبات (۲۰۱۰)، پیترسن[1] و	۱۱	۰،۰۰۹	-۰،۰۴۱	۰،۰۰۹	۷	۵۱

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

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-20]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1398.35.3.6.7]

		همکاران (۲۰۱۵)						
	تجربه	مودا (۲۰۱۵)	۱۰	۰،۰۰۸	-۰،۰۳۸	۰،۰۰۹	۸	۵۲
	خدمات خلاقانه	کار و همکاران (۲۰۰۹)	۱۳	۰،۰۱۰	-۰،۰۴۷	۰،۰۱۱	۴	۴۴
	دفاع از صنف	پیترسن و همکاران (۲۰۱۵)، اوبری (۲۰۱۶)	۸	۰،۰۰۶	-۰،۰۳۲	۰،۰۰۷	۹	۶۰
	تسلط بر آیین نامه-های دولتی	اوبری (۲۰۱۶)، پیترسن و همکاران (۲۰۱۵)، وانیگانایاکه و استیپانوویچ (۲۰۱۶)	۱۲	۰،۰۰۹	-۰،۰۴۴	۰،۰۱۰	۶	۴۷
	جذب کودکان	زمبات (۲۰۱۰)، مودا (۲۰۱۵)	۴	۰،۰۰۳	-۰،۰۱۸	۰،۰۰۴	۱۰	۷۲
	جذب رضایت و مشارکت والدین	کار و همکاران (۲۰۰۹)، داگلاس (۲۰۱۸)، دلیانا (۲۰۱۶)، بالاشک (۲۰۱۵)	۳۴	۰،۰۲۷	-۰،۰۹۷	۰،۰۲۲	۲	۴
	مشارکت مربیان	زمبات (۲۰۱۰)، موئه (۲۰۱۵)	۳۶	۰،۰۲۸	-۰،۱۰۱	۰،۰۲۳	۱	۲
	هنر مربیگری	موئه (۲۰۱۵)	۱۳	۰،۰۱۰	-۰،۰۴۷	۰،۰۱۱	۵	۴۵
	مسئولیت پذیری	موئه (۲۰۱۵)، کار و همکاران (۲۰۰۹)	۸	۰،۰۰۶	-۰،۰۳۲	۰،۰۰۷	۶	۶۱
	عشق به کودکان	کار و همکاران (۲۰۰۹)، مودا (۲۰۱۵)	۱۶	۰،۰۱۳	-۰،۰۵۵	۰،۰۱۲	۳	۳۲
	پایبندی به شرع	وانیگانایاکه و استیپانوویچ (۲۰۱۶)	۱۸	۰،۰۱۴	-۰،۰۶۰	۰،۰۱۴	۲	۲۷
	پایبندی به ارزشهای ملی	کار و همکاران (۲۰۰۹)، وانیگانایاکه و استیپانوویچ (۲۰۱۶)، کیوونجا (۲۰۱۵)، اشتریمل (۲۰۱۶)	۱۶	۰،۰۱۳	-۰،۰۵۵	۰،۰۱۲	۴	۳۳
	نگرش	زمبات (۲۰۱۰)، وانیگانایاکه و استیپانوویچ (۲۰۱۶)، کیوونجا (۲۰۱۵)	۴	۰،۰۰۳	-۰،۰۱۸	۰،۰۰۴	۸	۷۳
	حل مساله	واگرس (۲۰۱۵)	۴	۰،۰۰۳	-۰،۰۱۸	۰،۰۰۴	۹	۷۴
	سلامت روان	مودا (۲۰۱۵)	۸	۰،۰۰۶	-۰،۰۳۲	۰،۰۰۷	۷	۶۲
	رشد حرفه ای	هیکا[2] و همکاران (۲۰۱۶)، دلیانا (۲۰۱۶)	۲۰	۰،۰۱۶	-۰،۰۶۵	۰،۰۱۵	۱	۲۲
	ارتباطات اجتماعی	موئه (۲۰۱۵)، داگلاس (۲۰۱۸)	۱۲	۰،۰۰۹	-۰،۰۴۴	۰،۰۱۰	۵	۴۸
مربیان (عامل داخلی)	مسئولیت‌پذیری	بالاشک (۲۰۱۵)، کار و همکاران (۲۰۰۹)	۲	۰،۰۰۲	-۰،۰۱۰	۰،۰۰۲	۵	۸۴
	عشق به کودکان	بالاشک (۲۰۱۵)، کار و همکاران (۲۰۰۹)	۷	۰،۰۰۶	-۰،۰۲۹	۰،۰۰۶	۲	۶۳
	تقید دینی	بالاشک (۲۰۱۵)	۵	۰،۰۰۴	-۰،۰۲۲	۰،۰۰۵	۳	۷۰
	ارزشهای ملی	اشتریمل (۲۰۱۶)	۴	۰،۰۰۳	-۰،۰۱۸	۰،۰۰۴	۴	۷۵
	حل مساله	اشتریمل (۲۰۱۶)	۲	۰،۰۰۲	-۰،۰۱۰	۰،۰۰۲	۶	۸۵
	ارتباطات اجتماعی	موئه (۲۰۱۵)	۱۰	۰،۰۰۸	-۰،۰۳۸	۰،۰۰۹	۱	۵۳
	رازداری	مودا (۲۰۱۵)	۲	۰،۰۰۲	-۰،۰۱۰	۰،۰۰۲	۷	۸۶
مربیان (عامل داخلی)	سطح تحصیلات	وانیگانایاکه و استیپانوویچ (۲۰۱۶)، مودا (۲۰۱۵)	۳	۰،۰۰۲	-۰،۰۱۴	۰،۰۰۳	۲	۷۹
	رشته تحصیلی	موئه (۲۰۱۵)، مودا (۲۰۱۵)	۷	۰،۰۰۶	-۰،۰۲۹	۰،۰۰۶	۱	۶۴

1. Pettersen
2. Heikka

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-20]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1398.35.3.6.7]

	مرتبط							
	رفاه مربی	داگلاس (۲۰۱۸)	۰،۰۰۳	-۰،۰۱۸	۰،۰۰۴	۱	۷۶	۷۶
	حقوق مکفی	کیوونجا (۲۰۱۵)، داگلاس (۲۰۱۸)	۰،۰۰۸	-۰،۰۳۸	۰،۰۰۹	۱	۵۴	۵۴
	تجربه	مودا (۲۰۱۵)	۰،۰۰۸	-۰،۰۳۸	۰،۰۰۹	۱	۵۵	۵۵
	مشارکت علمی و اجرایی مربی	موئه (۲۰۱۵)، بالاشک (۲۰۱۵)، بلندن و همکاران (۲۰۱۷)، داگلاس (۲۰۱۸)	۰،۰۲۳	-۰،۰۸۶	۰،۰۱۹	۱	۹	۹
	هنر مدیریت	بلندن و همکاران (۲۰۱۷)، داگلاس (۲۰۱۸)	۰،۰۰۸	-۰،۰۳۸	۰،۰۰۹	۱	۵۶	۵۶
	ارتباط خوب مربی با والدین	بالاشک (۲۰۱۵)، موئه (۲۰۱۵)، بلندن و همکاران (۲۰۱۷)، داگلاس (۲۰۱۸)	۰،۰۱۷	-۰،۰۷۰	۰،۰۱۶	۱	۱۷	۱۷
	ارتباط خوب مربی با کودکان	موئه (۲۰۱۵)، بالاشک (۲۰۱۵)، دلیانا (۲۰۱۶)، داگلاس (۲۰۱۸)	۰،۰۱۸	-۰،۰۷۳	۰،۰۱۶	۱	۱۶	۱۶
	اخلاق سازمانی	زمبات (۲۰۱۰)	۰،۰۰۷	-۰،۰۳۵	۰،۰۰۸	۱	۵۷	۵۷
	رشد حرفه ای مربی	دلیانا (۲۰۱۶)، وانیگانایاکه و استیپانوویچ (۲۰۱۶)	۰،۰۱۷	-۰،۰۷۰	۰،۰۱۶	۱	۱۸	۱۸
	رضایت شغلی	کیوونجا (۲۰۱۵)	۰،۰۰۲	-۰،۰۱۴	۰،۰۰۳	۱	۸۰	۸۰
	مشارکت والدین در امور مهدکودک	داگلاس (۲۰۱۸)، مودا (۲۰۱۵)، اشتریمل (۲۰۱۶)	۰،۰۱۷	-۰،۰۷۰	۰،۰۱۶	۱	۱۹	۱۹
	تخفیف شهریه	کیوونجا (۲۰۱۵)	۰،۰۰۲	-۰،۰۱۴	۰،۰۰۳	۱	۸۱	۸۱
	ارتباط خوب والدین با مربیان	داگلاس (۲۰۱۸)، بالاشک (۲۰۱۵)، داگلاس (۲۰۱۸)	۰،۰۱۳	-۰،۰۵۸	۰،۰۱۳	۱	۳۱	۳۱
	ارتباط خوب والدین با مدیر	موئه (۲۰۱۵)، داگلاس (۲۰۱۸)، مودا (۲۰۱۵)	۰،۰۱۱	-۰،۰۵۰	۰،۰۱۱	۱	۴۰	۴۰
	رعایت حقوق کودک، والدین، کارکنان	وانیگانایاکه و استیپانوویچ (۲۰۱۶)، هیکا و همکاران (۲۰۱۶)، اوبری (۲۰۱۶)، مودا (۲۰۱۵)، یانوسکی (۲۰۱۶)، موئه (۲۰۱۵)	۰،۰۱۵	-۰،۰۶۳	۰،۰۱۴	۱	۲۵	۲۵
کیفیت خدمات مهدکودک (عامل داخلی)	محتوای آموزشی و کمک آموزشی	هیکا و همکاران (۲۰۱۶)، اوبری (۲۰۱۶)، موئه (۲۰۱۵)	۰،۰۲۸	-۰،۱۰۱	۰،۰۲۳	۱	۳	۳
	وسایل آموزشی و کمک آموزشی	کار و همکاران (۲۰۰۹)، وانیگانایاکه و استیپانوویچ (۲۰۱۶)، اوبری (۲۰۱۶)	۰،۰۲۴	-۰،۰۸۹	۰،۰۲۰	۲	۷	۷
	روشهای آموزشی متناسب با کودکان	یانوسکی (۲۰۱۶)، اوبری (۲۰۱۶)، کیوونجا (۲۰۱۵)	۰،۰۱۹	-۰،۰۷۵	۰،۰۱۷	۳	۱۴	۱۴
	بازی و شادی	کیوونجا (۲۰۱۵)، موئه (۲۰۱۵)	۰،۰۱۷	-۰،۰۷۰	۰،۰۱۶	۲	۲۰	۲۰
	پرورش خلاقیت	واگرس (۲۰۱۵)، وانیگانایاکه و استیپانوویچ (۲۰۱۶)	۰،۰۱۴	-۰،۰۶۰	۰،۰۱۴	۳	۲۸	۲۸
	رفاه کودکان	کیوونجا (۲۰۱۵)	۰،۰۲۴	-۰،۰۸۹	۰،۰۲۰	۱	۸	۸
	بیمه مرکز	کیوونجا (۲۰۱۵)، مودا (۲۰۱۵)	۰،۰۱۱	-۰،۰۵۰	۰،۰۱۱	۴	۴۱	۴۱
	بهداشت مرکز	کیوونجا (۲۰۱۵)، اشتریمل (۲۰۱۶)	۰،۰۱۴	-۰،۰۶۰	۰،۰۱۴	۲	۲۹	۲۹

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-20]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1398.35.3.6.7]

	رشد همه جانبه	کیوونجا (۲۰۱۵)، موئه (۲۰۱۵)	۰،۰۱۶	-۰،۰۶۵	۰،۰۱۵	۱	۲۳	۲۳
	اندازه استاندارد	موئه (۲۰۱۵)، واگرس (۲۰۱۵)	۰،۰۱۴	-۰،۰۶۰	۰،۰۱۴	۳	۳۰	۳۰
	ارتباط با مراکز علمی و پژوهشی	موئه (۲۰۱۵)، مودا (۲۰۱۵)، اشتریمل (۲۰۱۶)، داگلاس (۲۰۱۸)	۰،۰۰۹	-۰،۰۴۴	۰،۰۱۰	۲	۴۹	۴۹
	ارتباط بهینه با جامعه محلی	داگلاس (۲۰۱۸)، موئه (۲۰۱۵)، مودا (۲۰۱۵)	۰،۰۱۱	-۰،۰۵۰	۰،۰۱۱	۱	۴۲	۴۲
کودکان (عامل داخلی)	تجهیزات استاندارد	مودا (۲۰۱۵)، کیوونجا (۲۰۱۵)	۰،۰۱۳	-۰،۰۵۵	۰،۰۱۲	۱	۳۴	۳۴
	رشد و تکامل یکپارچه کودکان	کیوونجا (۲۰۱۵)، یانوسکی (۲۰۱۶)، موئه (۲۰۱۵)، داگلاس (۲۰۱۸)	۰،۰۱۹	-۰،۰۷۵	۰،۰۱۷	۱	۱۵	۱۵
	بیمه حوادث	اشتریمل (۲۰۱۶)	۰،۰۰۲	-۰،۰۱۴	۰،۰۰۳	۱	۸۲	۸۲
	ارتباط خوب کودکان با مربیان	داگلاس (۲۰۱۸)، موئه (۲۰۱۵)، مودا (۲۰۱۵)	۰،۰۰۹	-۰،۰۴۴	۰،۰۱۰	۱	۵۰	۵۰
	مشارکت کودکان در برنامه‌ها	کیوونجا (۲۰۱۵)، مودا (۲۰۱۵)، موئه (۲۰۱۵)	۰،۰۱۲	-۰،۰۵۲	۰،۰۱۲	۱	۳۶	۳۶
عوامل خارج از مهدکودک	حمایت مالی نظام حاکمیتی	بلندن و همکاران (۲۰۱۷)، پیترسن و همکاران (۲۰۱۵)، کیوونجا (۲۰۱۵)، مودا (۲۰۱۵)	۰،۰۲۰	-۰،۰۸۰	۰،۰۱۸	۱	۱۳	۱۳
	حمایت اجتماعی نظام حاکمیتی	کیوونجا (۲۰۱۵)، پیترسن و همکاران (۲۰۱۵)، وانیگانایاکه و استیپانوویچ (۲۰۱۶)	۰،۰۲۲	-۰،۰۸۴	۰،۰۱۹	۱	۱۰	۱۰
	حمایت قانونی نظام حاکمیتی	کیوونجا (۲۰۱۵)، اشتریمل (۲۰۱۶) پیترسن و همکاران (۲۰۱۵)، واگرس (۲۰۱۵)	۰،۰۲۲	-۰،۰۸۴	۰،۰۱۹	۱	۱۱	۱۱
	مشارکت والدین در امور مهدکودک	داگلاس (۲۰۱۸)، کیوونجا (۲۰۱۵)، زمبات (۲۰۱۰)	۰،۰۱۰	-۰،۰۴۷	۰،۰۱۱	۱	۴۶	۴۶
	سازمان متولی و سایرسازمانها	داگلاس (۲۰۱۸)، کیوونجا (۲۰۱۵)، زمبات (۲۰۱۰)، مودا (۲۰۱۵)	۰،۰۱۲	-۰،۰۵۲	۰،۰۱۲	۱	۳۷	۳۷
	سایر مهدکودک	مودا (۲۰۱۵)، پیترسن و همکاران (۲۰۱۵)	۰،۰۰۷	-۰،۰۳۵	۰،۰۰۸	۱	۵۸	۵۸
	مراکز علمی	زمبات (۲۰۱۰)	۰،۰۰۶	-۰،۰۲۹	۰،۰۰۶	۱	۶۵	۶۵
	دین، ارزشها و فرهنگ جامعه	کار و همکاران (۲۰۰۹)، مودا (۲۰۱۵)، وانیگانایاکه و استیپانوویچ (۲۰۱۶)، زمبات (۲۰۱۰)	۰،۰۱۲	-۰،۰۵۲	۰،۰۱۲	۱	۳۸	۳۸

گام هفتم: ارائه یافته‌ها

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

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-20]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1398.35.3.6.7]

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

ابعاد	مؤلفه ها
عوامل داخلی مهدکودک	مدیر مهدکودک
	مربی مهدکودک
	والدین کودکان
	کیفیت خدمات مهدکودک
	کودکان
عوامل خارجی مهدکودک	حاکمیت جامعه: حمایتهای مالی، قانونی و اجتماعی
	ارزشها و فرهنگ جامعه
	اتحادیه ها، 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 همهٔ 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:

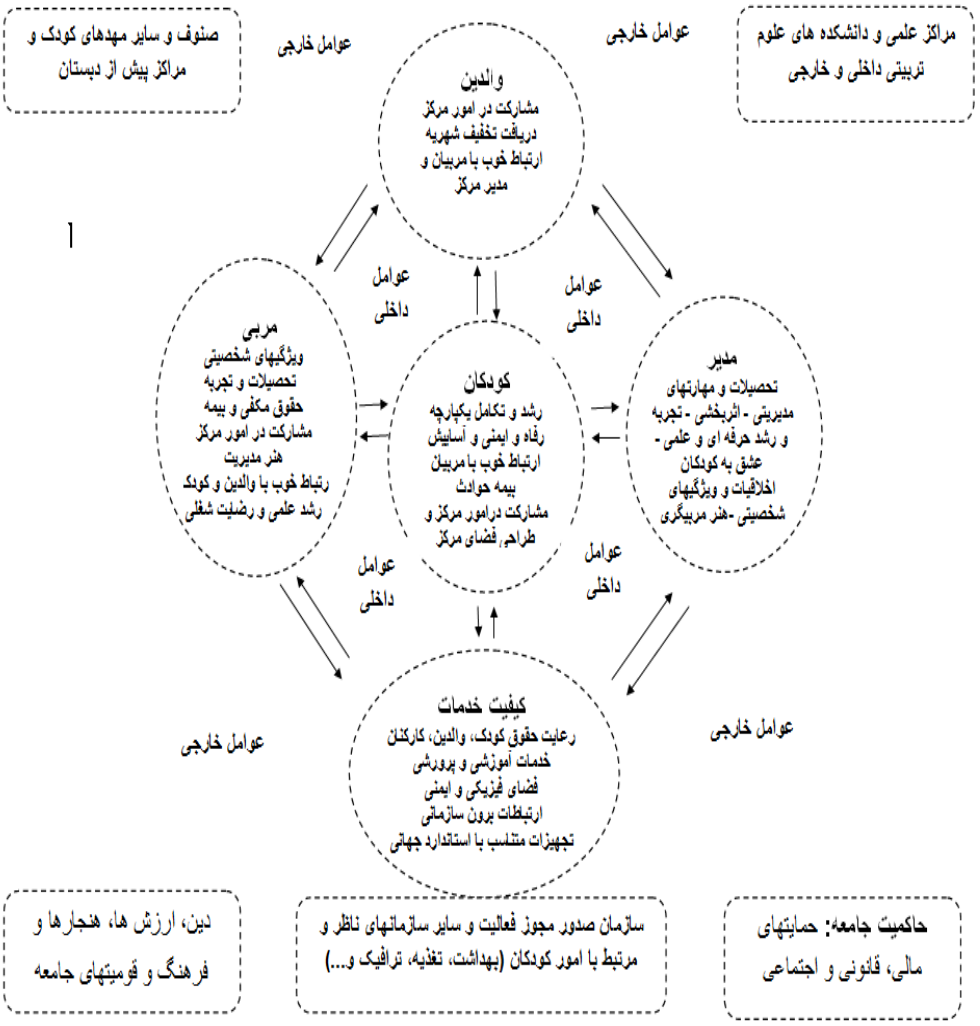
۱. سبک و الگوی مدیریت نظری و عملی
۲. جذب مشارکت مربیان در امور مهدکودک و همکاری با یکدیگر
۳. طراحی و استفاده از محتوای آموزشی و کمک آموزشی: مفاهیم دینی، اجتماعی، علوم و ریاضی، مهارتهای زندگی
۴. جذب رضایت و مشارکت والدین در امور مهدکودک
۵. تحقق اهداف مرکز(اثربخشی و کارآیی)

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

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-20]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1398.35.3.6.7]

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 مؤلفه های شناسایی شده در شکل ۴ ارائه شده است و نشان می‌دهد که کودکان در مرکز همهٔ 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

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-20]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1398.35.3.6.7]

مهدکودک، مدیر، مربی 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 منزلهٔ پایه‌های اصلی این چارچوب در نظر گرفته شده است که مجموعه عوامل مهدهای کودک از طریق کیفیت خدمات به عوامل درون مهدکودک مرتبط می شود. 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، مربی مهدکودک و ویژگیهای آن، کودکان و خدماتی که دریافت می‌کنند و والدین و انتظارات آنان. مطالبه‌گری سازمان مجوز دهنده نشانگر نظارت 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 تنهایی 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 کمّی این مطالعه وجود سبک مدیریتی اثربخش در مراکز مراقبت و آموزش دوران ابتدای کودکی، به منزلهٔ مهم‌ترین عامل داخلی، بالاترین رتبه و ضریب اهمیت را کسب کرده است. همچنین حمایتهای نظام حاکمیتی نیز به منزلهٔ مهم‌ترین عامل خارجی در مدیریت اثربخش این نوع مراکز حائز بالاترین رتبه

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-20]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1398.35.3.6.7]

شده است. بر این اساس طراحی و اعتباریابی الگوی مدیریت اثربخش در مراکز مراقبت و آموزش دوران ابتدای کودکی در جهت رشد همه جانبه 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 جانبه به این مراکز می‌سپارند. در این مطالعه تلاش شده الگویی متناسب 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 عدهٔ کودکان در این نوع مراکز است که البته این کاستی در کشورهای توسعه نیافته و نیمه توسعه‌یافته بیشتر خودنمایی می‌کند.

صرف‌نظر از مباحث فرهنگی و اقتصادی جوامع، یکی از دلایل کم بودن عدهٔ کودکان بهره‌مند از خدمات مهدهای کودک، مهارت پایین مدیران در جذب والدین و کودکانشان است. لذا مجهز کردن مدیران به مهارتهای مدیریتی در مهدهای کودک به دلیل مؤثر بودن بر افزایش جذب کودکان و اثربخشی خدمات آن در راستای رشد همه جانبه کودکان، ضرورت دارد. همچنین حمایت نظام حاکمیتی در حکم مهم‌ترین عامل بیرون از مهدکودک مؤثر بر اثربخشی مدیریت آن، نیازمند توجه جدی و تدابیر 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 دهند؛ چرا که رشد همه جانبه کودکانی که آینده کشورها را در دست خواهند داشت، متضمن بهره‌مندی از خدمات استاندارد مهدهای کودکی است که دارای مدیریت کارآمد و اثربخش باشند. همچنین مهدهای کودک یکی از ظرفیتهای کارآفرینی برای مربیان است که در صورت وجود مدیریت مؤثر و طبق دومین مورد از کدهای با ضریب اهمیت در این پژوهش، از جایگاه بالایی در پیشبرد اهداف مهدکودک برخوردارند. بنابراین بهره‌مندی از مشارکت بالای مربیان 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 جانبه که مهم‌ترین هدف تاسیس مهدکودک است می‌بایست 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 مربیان بدون داشتن محتوای آموزشی و کمک آموزشی استاندارد و مورد تایید مجامع 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

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-20]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1398.35.3.6.7]

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 کمّی و کیفی مهدهای کودک و به تبع آن افزایش آمار کودکان حاضر در این مراکز می‌بایست به منزلهٔ 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 می گیرد. بر این اساس، واقعیتها حکم می‌کند که جایگاه به ظاهر پر رنگ اما در واقع ضعیف حوزه کودک تقویت شود که لازمهٔ 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

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-20]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1398.35.3.6.7]

منابع

الوانی، سید مهدی؛ طاهری روزبهانی، محمد و همتی، شاهرخ. (۱۳۹۳). *مدیریت*.تهران: انتشارات ترمه.

دستورالعمل آموزشی مدیران و مربیان مهدهای کودک بهزیستی کشور. (۱۳۹۴). سازمان بهزیستی کشور.

دستورالعمل تاسیس و اداره مهدهای کودک سازمان بهزیستی. (۱۳۹۰). سازمان بهزیستی کشور.

رجبی علیائی، فاطمه. (۱۳۹۱) *بررسی رابطه سبک‌های رهبری مدیران مراکز پیش‌دبستانی با خشنودی شغلی مربیان آنها در شهر تهران*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.

رضائیان، علی. (۱۳۹۳) *مبانی سازمان و مدیریت*. تهران: انتشارات سمت.

سالنامه آماری سازمان بهزیستی. (۱۳۹۶). سازمان بهزیستی کشور.

شیرازی، علی. (۱۳۹۳) *مدیریت آموزشی*. تهران: موسسه کتاب مهربان نشر.

غلامپور، محسن. (۱۳۹۱). *بررسی رابطه سبک‌های مدیریت مراکز پیش‌دبستان با بهداشت روان و خلاقیت مربیان پیش‌دبستان‌های شهر خواف در سال تحصیلی ۹۰-۹۱*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.

مفیدی، فرخنده. (۱۳۹۳). *مدیریت مراکز پیش از دبستان*. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.

میرزایی، ملیحه و احمدی، پروین. (۱۳۹۴). *چالش‌های مدیریت و راهکارهای آن*. اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم تربیتی. ساری، شرکت علمی پژوهشی و مشاوره ای 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

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-20]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1398.35.3.6.7]

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.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-20]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1398.35.3.6.7]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1398.35.3.6.7]
[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-20]