

شناخت، رفتار، یادگیری

ارائه مدل بومی تعالی سازمانی بر اساس EFQM در آموزش پیش دبستانی شهر شیراز

فرنوش ایزدی^۱، سعید علیزاده^{۲*}، سودابه جلیلی^۱

۱. گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

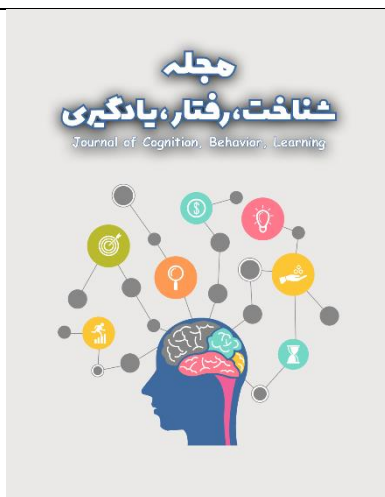
* ایمیل نویسنده مسئول: alizadeh.saied@wtiau.ac.ir

تاریخ چاپ: ۱۴۰۵/۰۳/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۰/۰۹

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۹/۲۱

تاریخ ارسال: ۱۴۰۴/۰۴/۱۸



شیوه استناددهی: ایزدی، فرنوش، علیزاده، سعید، و جلیلی، سودابه. (۱۴۰۵). ارائه مدل بومی تعالی سازمانی بر اساس EFQM در آموزش پیش دبستانی شهر شیراز. شناخت، رفتار، یادگیری، ۳(۲)، ۱-۲۰.

چکیده

هدف این پژوهش طراحی و اعتبارسنجی یک مدل بومی تعالی سازمانی مبتنی بر الگوی EFQM ۲۰۲۰ برای مراکز پیش دبستانی غیردولتی شهر شیراز بود. این پژوهش با رویکرد آمیخته اکتشافی متوالی انجام شد؛ در مرحله کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۲۱ خبره و تحلیل اسناد تخصصی گردآوری و با روش تحلیل مضمون در نرم‌افزار Maxqda ۲۴ تحلیل شد که منجر به استخراج ۴ بعد، ۱۳ مؤلفه و ۱۰۵ شاخص گردید؛ در مرحله کمی، پرسشنامه ۱۰۵ گویه‌ای محقق ساخته بر روی ۹۷ نفر از مدیران و مربیان مراکز پیش دبستانی اجرا و داده‌ها با استفاده از SPSS و Smart PLS و مدل سازی معادلات ساختاری تحلیل شدند. نتایج مدل یابی معادلات ساختاری نشان داد بعد «نتایج» با ضریب عاملی ۰٫۹۵۶ بیشترین اثر را بر تعالی سازمانی دارد، پس از آن ابعاد «اجرا» (۰٫۹۴۸)، «پشتیبانی» (۰٫۸۸۶) و «جهت گیری» (۰٫۷۸۳) قرار گرفتند؛ آزمون t تک نمونه‌ای نیز بیانگر وضعیت نامطلوب کلی تعالی سازمانی در مراکز پیش دبستانی شیراز بود؛ بارهای عاملی تمامی گویه‌ها معنادار و بزرگ‌تر از ۰٫۴ گزارش شد؛ مدل پیشنهادی بر اساس معیارهای قابلیت فهم (۴٫۲۳)، تطبیق (۴٫۱۷)، تعمیم (۴٫۱۳) و کنترل (۳٫۷۶) از اعتبار مناسبی برخوردار بود. مدل بومی طراحی شده چارچوبی منسجم، معتبر و کاربردی برای بهبود کیفیت مدیریت، آموزش، پاسخگویی به ذی‌نفعان و ارتقای پایداری سازمانی مراکز پیش دبستانی فراهم می‌سازد و می‌تواند مبنای تصمیم‌گیری مدیران و سیاست‌گذاران آموزشی قرار گیرد.

کلیدواژه‌گان: تعالی سازمانی، آموزش پیش دبستانی، مدل EFQM، مدل بومی، مدیریت آموزشی



Cognition, Behavior, Learning

Developing a Localized Organizational Excellence Model Based on EFQM for Preschool Education in Shiraz

Famoosh Izadi¹, Saeid Alizadeh^{1*}, Soudabeh Jalili¹

1. Department of Educational Management, WT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email: alizadeh.saeid@wtiau.ac.ir

Submit Date: 2025-07-09

Revise Date: 2025-12-12

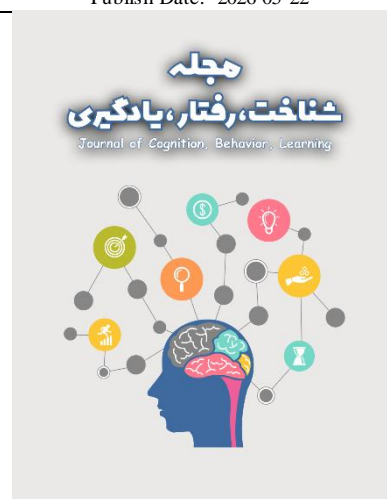
Accept Date: 2025-12-30

Publish Date: 2026-05-22

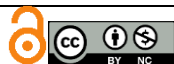
Abstract

This study aimed to design and validate a localized organizational excellence model based on the EFQM 2020 framework for non-governmental preschool centers in Shiraz. An exploratory sequential mixed-method design was employed; in the qualitative phase, data were collected through semi-structured interviews with 21 experts and document analysis and analyzed using thematic analysis in Maxqda24, resulting in 4 dimensions, 13 components, and 105 indicators; in the quantitative phase, a 105-item researcher-developed questionnaire was administered to 97 preschool managers and instructors, and the data were analyzed using SPSS and SmartPLS with structural equation modeling. Structural equation modeling indicated that the "Results" dimension exerted the strongest influence on organizational excellence (loading = 0.956), followed by "Execution" (0.948), "Support" (0.886), and "Orientation" (0.783); one-sample t-tests revealed an overall unfavorable status of organizational excellence in Shiraz preschools; all factor loadings were significant and exceeded 0.4; the proposed model demonstrated strong validity based on comprehensibility (4.23), adaptability (4.17), generalizability (4.13), and controllability (3.76). The validated localized model provides a coherent and practical framework for enhancing management quality, educational performance, stakeholder responsiveness, and organizational sustainability in preschool institutions and offers a reliable foundation for educational policy and decision-making.

Keywords: *Organizational Excellence, Preschool Education, EFQM Model, Localized Model, Educational Management*



How to cite: Izadi, F., Alizadeh, S., Jalili, S. (2026). Developing a Localized Organizational Excellence Model Based on EFQM for Preschool Education in Shiraz. *Cognition, Behavior, Learning*, 3(2), 1-20.



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

تحولات شتابان اجتماعی، اقتصادی و فناورانه در دهه‌های اخیر، سازمان‌های آموزشی را با ضرورت بازنگری بنیادین در ساختارهای مدیریتی، کیفیت خدمات، و پاسخگویی به ذی‌نفعان مواجه ساخته است. در این میان، آموزش پیش‌دبستانی به عنوان نخستین لایه رسمی نظام آموزشی نقشی تعیین‌کننده در شکل‌گیری بنیان‌های شناختی، عاطفی، اجتماعی و اخلاقی کودکان ایفا می‌کند و کیفیت عملکرد آن تأثیری بلندمدت بر توسعه سرمایه انسانی کشورها دارد (Izard, 2001; Mehrjo et al., 2021; Nazari et al., 2024). پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که تجربه‌های آموزشی اولیه نه تنها مسیر یادگیری تحصیلی آینده را جهت‌دهی می‌کنند، بلکه بر سلامت روان، مهارت‌های اجتماعی و توان‌سازگاری فرد در سراسر زندگی اثرگذارند (Izard, 2001; Nazari et al., 2024). از این رو، ارتقای کیفیت مدیریت و عملکرد مراکز پیش‌دبستانی به یکی از دغدغه‌های راهبردی نظام‌های آموزشی معاصر بدل شده است.

با وجود این اهمیت بنیادین، نظام آموزش پیش‌دبستانی ایران با چالش‌های متعددی مواجه است که کارآمدی آن را محدود ساخته‌اند. مطالعات داخلی به کمبود نیروی انسانی متخصص، ضعف در سیاست‌گذاری آموزشی، ناهماهنگی برنامه‌های درسی، ضعف ساختارهای مدیریتی و نبود نظام ارزیابی جامع اشاره کرده‌اند (Karimi, 2023; Mohammadi Landi, 2021; Nourianfar et al., 2022). تحلیل سیاست‌های پیش‌دبستانی ایران نیز حاکی از پراکندگی تصمیم‌گیری‌ها، فقدان چارچوب‌های منسجم راهبردی و ضعف در پوشش آموزشی مناطق محروم و دوزبانه است (Asghari et al., 2023; Khalighi Nejad, 2019; Khalighi Nejad & Pirzadi, 2023). این شرایط موجب شده است که بسیاری از مراکز پیش‌دبستانی نتوانند به شکل نظام‌مند پاسخگوی نیازهای آموزشی کودکان و انتظارات خانواده‌ها و جامعه باشند (Karimi, 2023; Marzoughi et al., 2019).

در چنین بستری، رویکرد «تعالی سازمانی» به عنوان چارچوبی جامع برای بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها اهمیت فزاینده‌ای یافته است. مفهوم تعالی سازمانی ریشه در نظریه‌های مدیریت کیفیت جامع دارد که بر بهبود فرایندها، رهبری اثربخش، تمرکز بر ذی‌نفعان و نتایج پایدار تأکید می‌کند (Black & Porter, 1995; Dale et al., 2000). با توسعه این رویکرد، مدل‌های نظام‌مند تعالی نظیر EFQM به‌عنوان ابزارهای ارزیابی و هدایت راهبردی سازمان‌ها شکل گرفتند و امروزه به‌طور گسترده در بخش‌های مختلف به‌ویژه حوزه آموزش مورد استفاده قرار می‌گیرند (Martin-castilla & Rodriguez-ruiz, 2008; Vykydal et al., 2020). مدل EFQM با ارائه چارچوبی یکپارچه از رهبری، راهبرد، مشارکت ذی‌نفعان، خلق ارزش، نوآوری و نتایج، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا عملکرد خود را به‌صورت نظام‌مند پایش و بهبود دهند (Fonseca, 2022; Fonseca et al., 2021).

نسخه ۲۰۲۰ مدل EFQM با تأکید ویژه بر پایداری، تحول دیجیتال، نوآوری و تاب‌آوری سازمانی، پاسخگوی الزامات پیچیده محیط‌های آموزشی معاصر است (Deliou & Koemtzi, 2021; Fonseca et al., 2021). پژوهش‌های متعددی کاربرد موفق این مدل را در نهادهای آموزشی تأیید کرده‌اند و نشان داده‌اند که به‌کارگیری EFQM موجب ارتقای کیفیت خدمات آموزشی، بهبود یادگیری سازمانی و افزایش نوآوری می‌شود (Kafetzopoulos & Gotzamani, 2019; Para-González et al., 2022; Sütöová et al., 2022). همچنین مرور نظام‌مند ادبیات پژوهشی اخیر نشان می‌دهد که مدل EFQM نقش مؤثری در تحقق عدالت آموزشی، ارتقای کیفیت یادگیری و تضمین پایداری نظام‌های آموزشی ایفا می‌کند (Taraza et al., 2024).

در ایران نیز تلاش‌هایی برای بومی‌سازی و به‌کارگیری مدل‌های تعالی سازمانی صورت گرفته است. طراحی مدل تعالی برای دانشگاه‌های تهران (Jamshidi Koohsari et al., 2020)، بررسی نقش رهبری سطح پنج در تحقق تعالی مدارس (Majooni et al., 2021)، و ارائه مدل‌های شبیه‌سازی شده EFQM در نظام بانکی (Safaei et al., 2022) نمونه‌هایی از این کوشش‌ها هستند که ضرورت انطباق مدل‌های تعالی با زمینه‌های بومی را برجسته می‌سازند. در سطح سرمایه انسانی نیز پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که طراحی مدل‌های تعالی مبتنی

بر مسئولیت اجتماعی و اخلاق حرفه‌ای، به‌ویژه در شرایط بحران، نقش تعیین‌کننده‌ای در پایداری سازمان‌ها ایفا می‌کند (Rahmani et al., 2025).

با وجود این پیشرفت‌ها، خلأ قابل‌توجهی در کاربرد نظام‌مند مدل EFQM در آموزش پیش‌دبستانی ایران مشاهده می‌شود. بیشتر پژوهش‌ها یا بر سطوح دانشگاهی و مدارس متمرکز بوده‌اند یا فاقد چارچوب بومی‌سازی شده متناسب با ویژگی‌های مراکز پیش‌دبستانی هستند (Jamshidi, 2022; Sütóová et al., 2022; Majooni et al., 2021; Koohsari et al., 2020). این در حالی است که مطالعات تخصصی حوزه پیش‌دبستانی بر نقش حیاتی مدیریت اثربخش، محیط آموزشی مناسب، شایستگی مربیان و کیفیت تعاملات آموزشی در رشد همه‌جانبه کودک تأکید دارند (Gangal & Yilmaz, 2023; Mehrjo et al., 2021; Nazari et al., 2024). نبود یک مدل جامع تعالی متناسب با بافت فرهنگی، اجتماعی و ساختاری آموزش پیش‌دبستانی ایران، سبب شده است که برنامه‌های بهبود کیفیت به‌صورت پراکنده و غیرمنسجم اجرا شوند و اثرگذاری محدودی داشته باشند (Karimi, 2023; Mohammadi Landi, 2021; Nourianfar et al., 2022).

از سوی دیگر، هم‌راستایی نظام آموزش پیش‌دبستانی با اهداف توسعه پایدار و مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها، یکی از الزامات اساسی نظام‌های آموزشی قرن بیست‌ویکم به شمار می‌رود. چارچوب‌های جهانی توسعه پایدار بر ضرورت تضمین کیفیت آموزش، کاهش نابرابری‌ها، و ایجاد نظام‌های آموزشی پایدار تأکید دارند (Leal Filho et al., 2021; Taraza et al., 2024). در این زمینه، مدل EFQM با تأکید بر خلق ارزش پایدار برای ذی‌نفعان، ابزاری کارآمد برای هم‌سوسازی اهداف آموزشی با الزامات توسعه پایدار فراهم می‌کند (Fonseca, 2022; Sütóová et al., 2022; Vykydal et al., 2020). با این حال، بهره‌گیری از این ظرفیت در آموزش پیش‌دبستانی ایران تاکنون به‌طور نظام‌مند صورت نگرفته است.

افزون بر این، تحول دیجیتال و گسترش فناوری‌های نوین آموزشی، الزامات جدیدی را پیش‌روی مراکز پیش‌دبستانی قرار داده است. مدل EFQM 2020 با ادغام مفاهیم کیفیت ۴,۰ و تحول دیجیتال، چارچوبی مناسب برای مدیریت این گذار فراهم می‌سازد (Deliou & Koemtzi, 2021; Fonseca et al., 2021). مطالعات اخیر نشان داده‌اند که سازمان‌های آموزشی که از رویکردهای تعالی و کیفیت دیجیتال بهره می‌گیرند، از سطح بالاتری از نوآوری، انعطاف‌پذیری و رضایت ذی‌نفعان برخوردارند (Kafetzopoulos & Gotzamani, 2019; Para-González et al., 2022). در حوزه پیش‌دبستانی نیز پژوهش‌ها بر نقش مستندسازی آموزشی و بهبود مهارت‌های مدیریت کلاس در ارتقای کیفیت آموزش تأکید دارند (Gangal & Yilmaz, 2023).

بنابراین، مجموعه شواهد نظری و تجربی موجود، ضرورت طراحی یک مدل بومی تعالی سازمانی متناسب با ویژگی‌های مراکز پیش‌دبستانی ایران را آشکار می‌سازد؛ مدلی که ضمن بهره‌گیری از ظرفیت‌های چارچوب EFQM، به الزامات فرهنگی، ساختاری، اجتماعی و آموزشی بستر بومی پاسخ دهد و بتواند کیفیت مدیریت، فرایندهای آموزشی، رضایت ذی‌نفعان و پایداری سازمانی را به‌صورت یکپارچه ارتقا بخشد (Jamshidi Koohsari et al., 2020; Rahmani et al., 2025; Safaei et al., 2022; Taraza et al., 2024). هدف این پژوهش طراحی و اعتبارسنجی یک مدل بومی تعالی سازمانی مبتنی بر چارچوب EFQM برای مراکز آموزش پیش‌دبستانی شهر شیراز است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر با رویکرد ترکیبی (آمیخته) اکتشافی متوالی انجام شده است. این رویکرد شامل دو مرحله‌ی کیفی و کمی است که در آن مرحله کیفی نقش مقدم و پایه‌ای برای توسعه ابزار مرحله کمی داشته است. از منظر هدف، این پژوهش کاربردی و از حیث روش گردآوری داده‌ها، کتابخانه‌ای و میدانی است. همچنین، از نظر زمانی، مقطعی محسوب می‌شود.

پژوهش در دو فاز مجزا طراحی شده است؛ فاز اول: کیفی – تحلیل مضمون از مصاحبه‌ها و اسناد جهت تدوین مدل مفهومی اولیه و پرسشنامه. فاز دوم: کمی – آزمون تجربی مدل مفهومی با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری و ابزار پرسشنامه.

در قسمت کیفی، داده‌های کیفی از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۲۱ نفر از خبرگان حوزه آموزش پیش‌دبستانی و مدیران آموزشی و نیز تحلیل اسناد تخصصی جمع‌آوری شد. در بخش کیفی از نمونه‌گیری هدفمند نظری استفاده شد. انتخاب منابع و افراد بر اساس توان آن‌ها در غنای نظری و تجربی نسبت به موضوع انجام شد. فرآیند نمونه‌گیری تا اشیاع نظری ادامه یافت. تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون صورت گرفت. این تحلیل در سه سطح: مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر انجام شد. مدل نهایی به صورت بصری طراحی و اعتبار آن از طریق ارزیابی چهار معیاری (فهم‌پذیری، تطبیق‌پذیری، تعمیم‌پذیری و کنترل‌پذیری) توسط خبرگان تأیید شد.

بخش کمی

جامعه آماری بخش کمی شامل مدیران و مربیان دوره پیش‌دبستانی شهر شیراز بود. با استفاده از جدول مورگان، حجم نمونه ۹۷ نفر تعیین گردید. برای اطمینان از کفایت داده‌ها، در مجموع ۱۲۰ پرسشنامه توزیع شد که پس از حذف موارد ناقص، ۹۷ پرسشنامه سالم مورد تحلیل قرار گرفت. از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد. شهر شیراز به پنج منطقه تقسیم و از هر منطقه به تناسب چند مرکز انتخاب شد. ابزار اصلی بخش کمی، پرسشنامه محقق‌ساخته بر اساس یافته‌های کیفی بود که شامل ۱۳ مؤلفه و ۱۰۵ گویه بود. روایی ابزار از طریق روایی صوری و محتوایی با نظر خبرگان تأیید شد. پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی سنجیده شد که مقادیر بالاتر از ۰,۷ نشان‌دهنده پایایی مناسب بود.

تحلیل داده‌ها در قسمت آمار توصیفی، شامل میانگین، انحراف معیار، چولگی و کشیدگی با نرم‌افزار SPSS هست و در قسمت آمار استنباطی، شامل آزمون t تک‌نمونه‌ای، همبستگی پیرسون و مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از SmartPLS انجام شده است. مراحل اصلی اجرای پژوهش شامل، مرور ادبیات و تدوین چارچوب نظری؛ انجام مصاحبه و تحلیل مضمون برای طراحی مدل؛ ساخت پرسشنامه بر مبنای یافته‌های کیفی؛ توزیع و تحلیل داده‌های کمی؛ آزمون مدل مفهومی با روش‌های آماری پیشرفته؛ اعتبارسنجی نهایی مدل و تفسیر نتایج.

یافته‌ها

در پاسخ به سؤالات این پژوهش از مصاحبه‌هایی با سؤالات نیمه ساختاریافته استفاده شد و از خبرگان امر و همچنین مدیران مراکز پیش‌دبستانی مصاحبه‌ها به عمل آمد (مطابق جدول ۱).

جدول ۱. آمار جمعیت شناختی بخش کیفی

متغیر	طبقه	فراوانی	متغیر	طبقه	فراوانی	متغیر	طبقه	فراوانی
محل خدمت	اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌های دولتی و آزاد اسلامی	۲۱	تحصیلات	فوق لیسانس	۰	سن	پایین‌تر از ۳۹ سال	۱
							۴۰ تا ۴۵ سال	۶
							۴۶ تا ۵۰ سال	۹
							بالای ۵۰ سال	۵
			جنسیت	زن	۱۱	سابقه کار	زیر ۱۰ سال	۱
				مرد	۱۰		۱۱ تا ۲۰ سال	۱۱
							بالای ۲۰ سال	۹

در این مقاله از روش تحلیل مضمون برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های تعالی سازمانی در دوره ی پیش‌دبستانی استفاده شد. در این پژوهش ۱۰۵ مضمون پایه در مرحله اول و ۱۳ مؤلفه بود که در گام سوم محقق با توجه به نظر اساتید راهنما و مشاور و همچنین مجموع نظرات خبرگان برای ۱۳ مؤلفه ۴ بعد کلی شناسایی نمود.

در ادامه، لیست پاسخ‌های ارائه شده برای هر سؤال که پس از بررسی متون و کدگذاری توسط پژوهشگر و ۴ نفر از متخصصین آمار و خبرگان نهایی گردید، در جدول ۲ آورده شده است. در این بخش ۴ بعد و ۱۳ مؤلفه و ۱۰۵ شاخص طراحی گردید.

جدول ۲: لیست نهایی مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر از تکنیک‌های مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته و پیشینه‌ی پژوهش

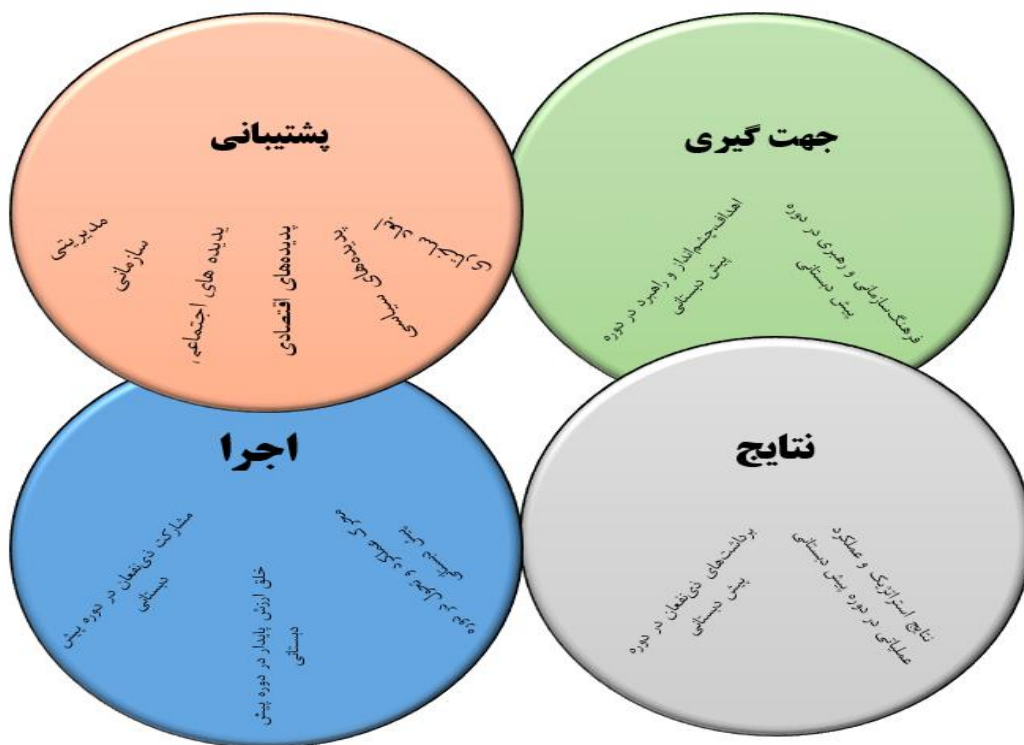
ردیف	بُعد	مضامین سازمان دهنده (مولفه‌ها)	مفاهیم استخراجی (مضامین پایه)	کد مصاحبه شونده	منبع
۱	پشتیبانی	مدیریتی	تهدد و علاقه مدیریت ارشد	۱۱۶، ۱۱۵، ۱۱۲، ۱۱۱	-
۲			باور به چارچوب‌های جامع مدیریتی	۱۲۱، ۱۱۵	میرکمالی و همکاران (۱۳۹۵)، مصطفی و همکاران (۲۰۲۱)
۳			اعتقاد به کارایی مدل‌های تعالی	۱۴، ۱۲۱، ۱۱۵	-
۴		سازمانی	کمک به انجام مأموریت‌های آموزشی و پاسخگویی به نیازها	۱۳، ۱۴، ۱۱۱	-
۵			شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان (نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود)	۱۶، ۱۱۸	-
۶			شناسایی نواحی (واحد‌ها) دارای زمینه قابل بهبود و اولویت‌بندی پروژه‌های بهبود	۱۵، ۱۲، ۱۱۸، ۱۱۳	گودرزی (۱۴۰۰)
۷			کمک به شفاف‌سازی فرآیندها	۱۱۶	-
۸			رسیدن به سرآمدی در راستای چشم‌انداز ۱۴۰۴ آموزش و پرورش	۱۳، ۱۱۴، ۱۱۱، ۱۱۵	اشرفی و همکاران (۱۴۰۲)، عبدالعظم مصطفی و همکاران (۲۰۲۱)
۹		پدیده‌های اجتماعی	آموزش مهارت‌های اجتماعی	۱۴، ۱۱۲، ۱۱۱	-
۱۰		(شرایط جامعه)	امنیت اخلاقی	۱۳، ۱۴، ۱۱۱، ۱۱۵	-
۱۱			کار در میدان عمل	۱۱، ۱۵، ۱۴، ۱۲، ۱۱۱	-
۱۲			سروکار داشتن با روح و روان دانش‌آموزان	۱۳، ۱۱۴، ۱۱۱، ۱۱۵	امینی و علی نژاد (۱۳۹۴)
۱۳			اختلاف طبقاتی	۱۳، ۱۴، ۱۲۱، ۱۱۵	-
۱۴		پدیده‌های اقتصادی	اثرات پدیده‌های اقتصادی مانند گرانی و تورم بر وظایف آموزش و پرورش	۱۱، ۱۱۸، ۱۱۳	-
۱۵			خصوصی سازی نظام آموزش و پرورش	۱۱، ۱۵، ۱۴، ۱۲، ۱۱۱	-
۱۶		پدیده‌های سیاسی	عضویت در لایحه FATF مرتبط با آموزش و پرورش	۱۳، ۱۴، ۱۱۱، ۱۱۵	-
۱۷			قرنطینه و تعطیلی مدارس با توجه به مسائل سیاسی کشور	۱۱، ۱۸، ۱۱۳	الصرایره و الصرایره (۲۰۲۱)
۱۸			وجود احزاب و گروه‌های مختلف سیاسی	۱۳، ۱۱۴، ۱۱۱، ۱۱۵	-
۱۹		ابعاد ساختاری	خدماتی بودن	۱۱، ۱۵، ۱۱۴، ۱۲، ۱۱۱	-
۲۰			نظام سلسله‌مراتبی	۱۳، ۱۱۴، ۱۱۱، ۱۱۵	-
۲۱			گسترده‌ی مدارس دولتی در سراسر کشور و وظایف متنوع آن	۱۳، ۱۱۵، ۱۴، ۱۲۰، ۱۱۱	زاهد و همکاران (۱۳۹۵)
۲۲			بخش‌های عقیدتی و حفاظتی و الزام به پاسخگویی به آنها	۱۱، ۱۴، ۱۱۳، ۱۱۰	شیری و همکاران (۱۳۹۸)

و	اصغری همکاران(۱۴۰۲)	۱۱۰, ۱۵, ۱۴, ۱۲, ۱۱۱	پیروی از سیاستگذاری‌های کلان آموزش و پرورش (متمرکز بودن آموزش)	۲۳
-		۱۵, ۱۱۱, ۱۴	اهداف، چشم‌انداز و راهبرد در تعیین مقاصد و چشم‌انداز دوره پیش دبستانی	۲۴
	تقوایی یزدی و نیازآذری (۱۳۹۹)	۱۱, ۱۲, ۱۱۱, ۱۵	تعریف اهداف الهام بخش	۲۵
-		۱۱۰, ۱۵, ۱۲۱, ۱۷	بیانیه ی موقعیت در دوره پیش دبستانی	۲۶
	خالقی نژاد(۱۳۹۸)	۱۱۳, ۱۴,	ایجاد چشم‌اندازی که آرزو است	۲۷
-		۱۶, ۱۵, ۱۱, ۱۱۷	تعیین اهدافی الهام بخش	۲۸
و	جمشیدی کوهساری و همکاران(۱۳۹۹)	۱۸, ۱۷, ۱۱۱, ۱۹	ایجاد چشم‌اندازی که آرزو است	۲۹
-		۱۷, ۱۳, ۱۹, ۱۲, ۱۶	تعریف (تعیین) مقاصد و چشم‌انداز	۳۰
-		۱۱۰, ۱۱۶, ۱۵, ۱۱, ۱۷	توسعه ی راهبرد که متمرکز بر خلق ارزش‌های پایدار است	۳۱
	الجدایه و البدران (۲۰۲۰)	۱۳, ۱۴, ۱۵	چشم‌انداز سازمان در دوره پیش دبستانی	۳۲
-		۱۱, ۱۱۹, ۱۳	توصیف چگونگی برآورده شدن مقاصد خود	۳۳
-		۱۲, ۱۶, ۱۱۰, ۱۴	تهیه و تدوین خط‌مشی‌ها در جهت رسیدن به اهداف	۳۴
و	جمشیدی کوهساری و همکاران(۱۳۹۹)	۱۱۱, ۱۹, ۱۱۰, ۱۴, ۱۵	داشتن خط و مشی متناسب با فرهنگ سازمان	۳۵
-		۱۶, ۱۱, ۱۳	شناسایی و درک نیازهای ذی‌نفعان در دوره پیش دبستانی	۳۶
-		۱۲, ۱۶, ۱۱۰, ۱۴	صلاحیت‌ها و راهبردهای ذینفعان کلیدی	۳۷
-		۱۱۲, ۱۱۸, ۱۳	رابطه‌ای مبتنی بر شفافیت، پاسخگویی، رفتار اخلاقی با ذینفعان کلیدی	۳۸
-		۱۱۱, ۱۱۹, ۱۱۰, ۱۴, ۱۵	درک اکوسیستم، قابلیت‌ها و چالش‌های اساسی در دوره پیش دبستانی	۳۹
	همتی، صفری و اولادیان (۱۳۹۹)	۱۷, ۱۳, ۱۹, ۱۱	توسعه راهبرد دوره پیش دبستانی	۴۰
-		۱۷, ۱۳, ۱۹, ۱۱۰	تبدیل راهبرد و اولویت‌های راهبردی به مقاصد عملکرد و تحول ابتکارات دوره پیش دبستانی	۴۱
-		۱۱, ۱۹, ۱۳, ۱۴	طراحی و استقرار چارچوب حاکمیتی و عملکرد سیستم مدیریت دوره پیش دبستانی	۴۲

۴۳	درک یک سیستم استاندارد مناسب در جهت سنجش کیفیت خدمات ارائه شده دوره پیش دبستانی	I ۱, I ۷, I ۲	ال ایداً (۲۰۲۰)	
۴۴	فرهنگ سازمانی و رهبری در دوره پیش دبستانی	I ۷, I ۵	-	
۴۵	هدایت فرهنگ و ارزش ها در دوره پیش دبستانی	I ۱۰, I ۶, I ۵, I ۱, I ۷	-	
۴۶	ایجاد فضای بدون سرزنش در دوره پیش دبستانی	I ۱, I ۷, I ۲	بریمانی (۱۳۹۷)	
۴۷	روحیه ی یادگیری در دستیابی به راهبرد دوره پیش دبستانی	I ۲, I ۶, I ۱۰	-	
۴۸	یادگیری از تجربیات گذشته در دوره پیش دبستانی	I ۱۱, I ۹, I ۴, I ۵	نظری و همکاران (۱۴۰۳)	
۴۹	ایجاد شرایط برای تحقق نمودن تغییر در دوره پیش دبستانی	I ۶, I ۱, I ۳	-	
۵۰	بهبود فرهنگ سازمانی در دوره پیش دبستانی	I ۷, I ۳, I ۱۹, I ۷	بریمانی (۱۳۹۷)	
۵۱	توانمند سازی خلاقیت و نوآوری در دوره پیش دبستانی	I ۷, I ۳, I ۹, I ۷	-	
۵۲	تدوین اهداف کوتاه مدت و میان مدت دوره پیش دبستانی	I ۲, I ۶, I ۱۰, I ۴	-	
۵۳	متحد شدن و مشارکت در مقاصد، چشم انداز و استراتژی ها در دوره پیش دبستانی	I ۱۰, I ۱۶, I ۵, I ۱, I ۱۷	-	
۵۴	همسویی فرهنگ سازمانی دوره پیش دبستانی با مقاصد این دوره	I ۲, I ۶, I ۱۰, I ۱۴	پداک و آگراوال (۲۰۱۹)	
۵۵	بازخورد صادقانه مرتبط با اهداف، چشم انداز و راهبرد قدردانی و تشویق دوره پیش دبستانی	I ۱۰, I ۱۶, I ۱۵, I ۱, I ۷	-	
۵۶	اجرا در دوره پیش دبستانی	مشارکت ذی نفعان در دوره پیش دبستانی	I ۱۱, I ۱۹, I ۱۴, I ۵	همتی، صفری و اولادیان (۱۳۹۹)
۵۷	ایجاد چشم انداز آروز بخش در دوره پیش دبستانی	I ۱۰, I ۶, I ۵, I ۱, I ۷	-	
۵۸	توسعه استراتژی های متمرکز بر خلق ارزش پایدار در دوره پیش دبستانی	I ۶	-	
۵۹	توانمندسازی کارکنان دوره پیش دبستانی جهت اجرای استراتژی	I ۱۱, I ۱۹, I ۴, I ۵	خدا بخش و همکاران (۲۰۲۱)	
۶۰	توانمندسازی مدیران دوره پیش دبستانی	I ۱۰, I ۱۶, I ۵, I ۱, I ۷	-	
۶۱	تشریح برنامه های دستیابی به اولویت های راهبردی و نزدیک شدن به چشم انداز دوره پیش دبستانی	I ۲, I ۱۶, I ۱۰, I ۴	-	
۶۲	اهمیت مقاصد خود به عنوان نیروی برای خوب بودن در اکوسیستم دوره پیش دبستانی	I ۱۰, I ۱۶, I ۱۵, I ۱, I ۱۷	-	
۶۳	ساخت فرهنگ برنده (موفق) در دوره پیش دبستانی	I ۳, I ۴, I ۵	-	

۶۴	ترغیب ذی نفعان در تعاملات بعدی، جاری سازی و ارتباطات دوره پیش دبستانی	I۲, I۸, I۳	کالی مورا (۲۰۱۷)
۶۵	ایجاد روابط پایدار در دوره پیش دبستانی	I۱۳, I۱۴, I۱۱, I۱۵	-
۶۶	درک نیازهای ارتباطی و تماسی ارباب رجوع دوره پیش دبستانی	I۱۱, I۹, I۱۴, I۱۵	-
۶۷	مشارکت کارکنان دوره پیش دبستانی	I۱۶, I۱۱, I۱۳	-
۶۸	اقدامات مناسب برای کمک به تضمین آینده ی دوره پیش دبستانی	I۷, I۱۳, I۹, I۲	-
۶۹	جذب و توسعه و حفظ مشارکت کارکنان در دوره پیش دبستانی	I۱, I۱۹, I۳	-
۷۰	توجه به نیازها و انتظارات حال و آینده ی در حال تحول کارکنان دوره پیش دبستانی	I۱۷, I۱۸	عطا فر و فروزان (۱۳۹۲)، ناصر و ال شبکی (۲۰۱۷)
۷۱	ایجاد محیطی برای پیشرفت کارکنان دوره پیش دبستانی	I۱۷, I۳, I۱۹	-
۷۲	کسب و کار و حکمرانی ذی نفعان -امن و حمایت از پشتیبانی مداوم در دوره پیش دبستانی	I۷, I۳, I۹, I۱	-
۷۳	توسعه همکاری ها، تندرستی و موفقیت در دوره پیش دبستانی	I۷, I۹, I۱۷	تریبک (۲۰۱۷)
۷۴	شرکا و تأمین کنندگان، ایجاد ارتباطات و اطمینان از پشتیبانی برای ایجاد ارزش پایدار در دوره پیش دبستانی	I۷, I۳, I۱۹, I۱۸	-
۷۵	خلق ارزش پایدار در دوره پیش دبستانی	I۱, I۲, I۱۶, I۱۰	-
۷۶	طراحی ارزش و نحوه ی خلق آن در دوره پیش دبستانی	I۴, I۱۵, I۱۷, I۱۱	-
۷۷	تعریف و پیاده سازی تجربه ی کلی دوره پیش دبستانی	I۱۱۲۰, I۶, I۱۵	خدا بخش و همکاران (۲۰۲۱)
۷۸	شخصی سازی تجربه ی کلی برای گروه های هدف دوره پیش دبستانی	I۱, I۱۵	-
۷۹	طراحی ارزش و چگونگی ایجاد آن در دوره پیش دبستانی	۵, I۶, I۱۰, I۱۱	-
۸۰	ارتباط و پیشنهاد فراهم کردن ارزش در دوره پیش دبستانی	I۴, I۱۱, I۱۵	-
۸۱	تحویل ارزش در دوره پیش دبستانی	I۳, I۱۴, I۱۱	ترازا و همکاران (۲۰۲۴)
۸۲	پیاده سازی روش های کارا و اثربخش دوره پیش دبستانی	I۶, I۱۸	دلیو و کمتری (۲۰۲۳)
۸۳	تعریف و استقرار تجارب کلی در دوره پیش دبستانی	I۱۵, I۲, I۱۸, I۳	-
۸۴	محرک عملکرد و تحول در دوره پیش دبستانی	I۱۶	-
۸۵	تغییر برای آینده سازمان در دوره پیش دبستانی	I۳, I۴, I۱۱, I۱۵	معجونی و قنبری (۱۴۰۳)

۸۶	هدایت نوآوری و به‌کارگیری فناوری در دوره پیش دبستانی	۱۴, ۱۲, ۱۱۱ -
۸۷	شناسایی فرصت‌های خلاقیت، نوآوری و تفکر تحول آفرین دوره پیش دبستانی	۱۱۳, ۱۱۴, ۱۱۱, ۱۵ -
۸۸	قدرت نفوذ داده، اطلاعات و دانش در دوره پیش دبستانی	۱۱, ۱۱۵, ۱۴, ۱۱۲, ۱۱۱ - تقی‌زاد (۱۴۰۲)
۸۹	به روز رسانی دانش و اطلاعات دوره پیش دبستانی	۱۳, ۱۴, ۱۱۹, ۱۵ -
۹۰	اداره نمودن سرمایه و منابع در دوره پیش دبستانی	۱۳, ۱۴, ۱۱۱, ۱۵ -
۹۱	نتایج در دوره پیش دبستانی	برداشت‌های ذی‌نفعان در دوره پیش دبستانی
	ریگی نژاد زابلی و همکاران (۱۴۰۲)	۱۱, ۱۸, ۱۳
۹۲	نتایج برداشت‌های کارکنان در دوره پیش دبستانی	۲, ۱۴, ۱۵, ۱۱۱ - ۱۱۱
۹۳	نتایج برداشت‌های کسب‌وکار و حاکمیت سازمانی در دوره پیش دبستانی	۱۱, ۱۵, ۱۱۴, ۱۱۲, ۱۱۱ - جهانیان و احمدپور (۱۴۰۲)
۹۴	نتایج برداشت‌های ذی‌نفعان در دوره پیش دبستانی	۱۳, ۱۴, ۱۱۱, ۱۵ -
۹۵	نتایج برداشت‌های جامعه در دوره پیش دبستانی	۱۱, ۱۸, ۱۳ -
۹۶	نتایج برداشت‌های شرکا و تأمین‌کنندگان در دوره پیش دبستانی	۵, ۱۱۱, ۱۴, ۱۳۱ -
۹۷	نتایج استراتژیک و عملکرد عملیاتی در دوره پیش دبستانی	دستیابی به تحقق مقاصد و ایجاد ارزش پایدار در دوره پیش دبستانی
	و همکاران (۱۴۰۱)	۱۳, ۱۴, ۱۱۱, ۱۵
۹۸	عملکرد مالی در دوره پیش دبستانی	۱۱, ۱۵, ۱۴, ۱۱۲, ۱۱ -
۹۹	استفاده از منابع مادی و غیرمادی در جهت بهبود عملکرد دوره پیش دبستانی	۱۳, ۱۴, ۱۲۱, ۱۵ -
۱۰۰	تحقق انتظارات ذی‌نفعان در دوره پیش دبستانی	۱۳, ۱۵, ۱۴, ۱۲, ۱۱ -
۱۰۱	دستیابی به اهداف راهبردی در دوره پیش دبستانی	۱۳, ۱۱۴, ۱۲۱, ۱۵ -
۱۰۲	دستیابی به عملکرد در دوره پیش دبستانی	۱۱۰, ۱۵, ۱۴, ۱۲, ۱۱ - عموآبایی مقدم (۱۴۰۱)
۱۰۳	دستیابی به تحول در دوره پیش دبستانی	۱۱۵, ۱۱۷, ۱۴ -
۱۰۴	تشریح برنامه‌های دستیابی به اولویت‌های راهبردی و نزدیک شدن به چشم انداز دوره پیش دبستانی	۱۱, ۱۲, ۱۱۸, ۱۵ - مرسلی و یاری حاج عطالو (۱۴۰۰)
۱۰۵	اقدام پیش‌گویانه برای آینده در دوره پیش دبستانی	۱۲۰, ۱۱۵, ۱۱, ۱۷ -



شکل ۱: مفاهیم اولیه تعالی سازمانی استخراجی از بخش کیفی

پیرامون وضعیت هر یک از ابعاد پژوهش با استفاده از آزمون t تک نمونه ای دیدگاه ها بررسی شد. خلاصه نتایج آزمون t تک نمونه ای بر اساس میانگین دیدگاه افراد در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳: خلاصه نتایج آزمون t تک نمونه برای ابعاد و مؤلفه های تعالی سازمانی در دوره ی پیش دبستانی

ابعاد پژوهش	میانگین	مقدار t	مقدار معناداری	فاصله اطمینان ۹۵٪
				حد پائین / حد بالا
پشتیبانی	۲,۶۴۴	۰۰۲,۱۳	۰,۰۰۰	۳۲۰,۰ / ۵۹۴۵,۰
جهت گیری	۲,۸۴	۶۳,۳۱	۰,۰۰۰	۳۵۳,۰ / ۶۰۶,۰
اجرا	۲,۸۳	۷۷,۳۷	۰,۰۰۰	۴۲۴,۰ / ۵۹۰,۰
نتایج	۲,۴۹۹	۲۵,۳۰	۰,۰۰۰	۳۰۶,۰ / ۴۸۷,۰
مؤلفه های پژوهش	میانگین	مقدار t	مقدار معناداری	فاصله اطمینان ۹۵٪
				حد پائین / حد بالا
مدیریتی	۸۴۰۳,۲	۱۴,۱۵۱	۰,۰۰۰	۰,۴۵۴ / ۰,۶۰۰
سازمانی	۴۸۰,۲	۸,۰۸۴	۰,۰۰۰	۰,۲۹۲ / ۰,۴۷۹
پدیده های اجتماعی	۲,۵۱۸	۷۳۵,۹	۰,۰۰۰	۳۵۴,۰ / ۵۶۲,۰
پدیده های اقتصادی	۶۱۴۶,۲	۱۳,۶۸۴	۰,۰۰۰	۰,۴۵۸ / ۰,۶۱۱
پدیده های سیاسی	۷۳۸,۲	۱۲,۵۲۹	۰,۰۰۰	۲۵۳,۰ / ۶۰۴,۰
ابعاد ساختاری	۶۷,۲	۱۹,۸۲۸	۰,۰۰۰	۱۱۱,۰ / ۷۱۱,۰
اهداف، چشم انداز و استراتژی	۷۲,۲	۳۳,۲۷	۰,۰۰۰	۴۸۶,۰ / ۵۶۷,۰
فرهنگ سازمانی و رهبری	۹۵۲۴,۲	۲۹,۹۹	۰,۰۰۰	۲۱۹,۰ / ۶۴۵,۰
مشارکت ذی نفعان	۹۰۲۲,۲	۳۷,۶۱	۰,۰۰۰	۳۲۵,۰ / ۵۶۴,۰
خلق ارزش پایدار	۲,۷۴۰	۴۰,۷۹	۰,۰۰۰	۰,۵۵۴ / ۰,۶۳۲
محرک عملکرد و تحول	۸۴۰۳,۲	۳۴,۹۳	۰,۰۰۰	۰,۳۹۲ / ۰,۵۷۴
برداشت های ذی نفعان	۴۸۰,۲	۲۹,۷۸	۰,۰۰۰	۲۵۴,۰ / ۴۶۲,۰
نتایج راهبردی و عملکرد عملیاتی	۲,۵۱۸	۳۰,۷۲	۰,۰۰۰	۰,۳۵۸ / ۰,۵۱۳

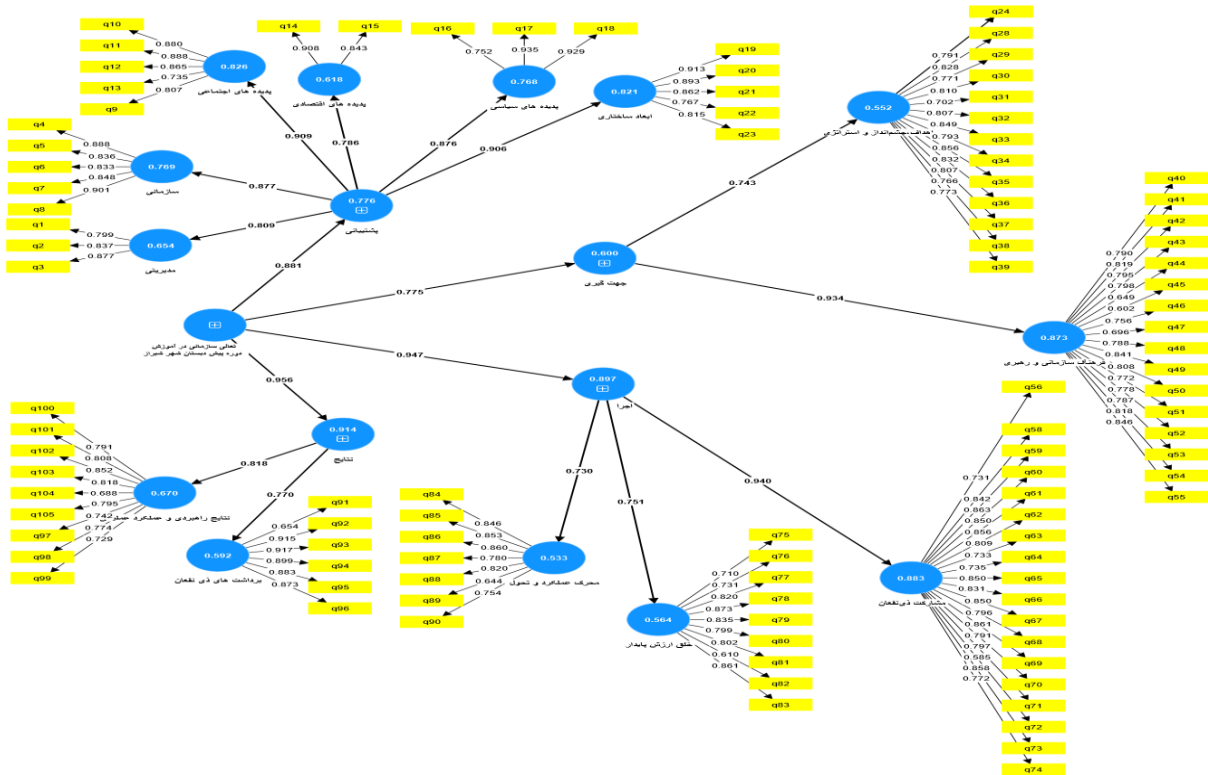
➤ میانگین دیدگاه پاسخ‌دهندگان به بُعد جهت‌گیری ۲,۸۴۰ بدست آمده است که بزرگتر از حد وسط طیف لیکرت است. مقدار معناداری نیز صفر بدست آمده که کوچکتر از سطح خطای ۰/۰۵ است بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره t نیز ۳۱,۶۳ بدست آمده است که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است. همچنین هر دو کران بالا و پائین فاصله اطمینان مقداری بزرگتر از صفر بوده (مثبت) و ادعای آزمون تأیید میشود. به استناد هریک از این یافته‌های آماری با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت: ابعاد جهت‌گیری دارای وضعیت نامناسب است.

➤ میانگین دیدگاه پاسخ‌دهندگان به بُعد اجرا ۲,۸۳ بدست آمده است که بزرگتر از حد وسط طیف لیکرت است. مقدار معناداری نیز صفر بدست آمده که کوچکتر از سطح خطای ۰/۰۵ است بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره t نیز ۳۷,۷۷ بدست آمده است که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است. همچنین هر دو کران بالا و پائین فاصله اطمینان مقداری بزرگتر از صفر بوده (مثبت) و ادعای آزمون تأیید می‌شود. به استناد هریک از این یافته‌های آماری با اطمینان ۹۵٪ میتوان گفت: بُعد اجرا دارای وضعیت نامناسب است.

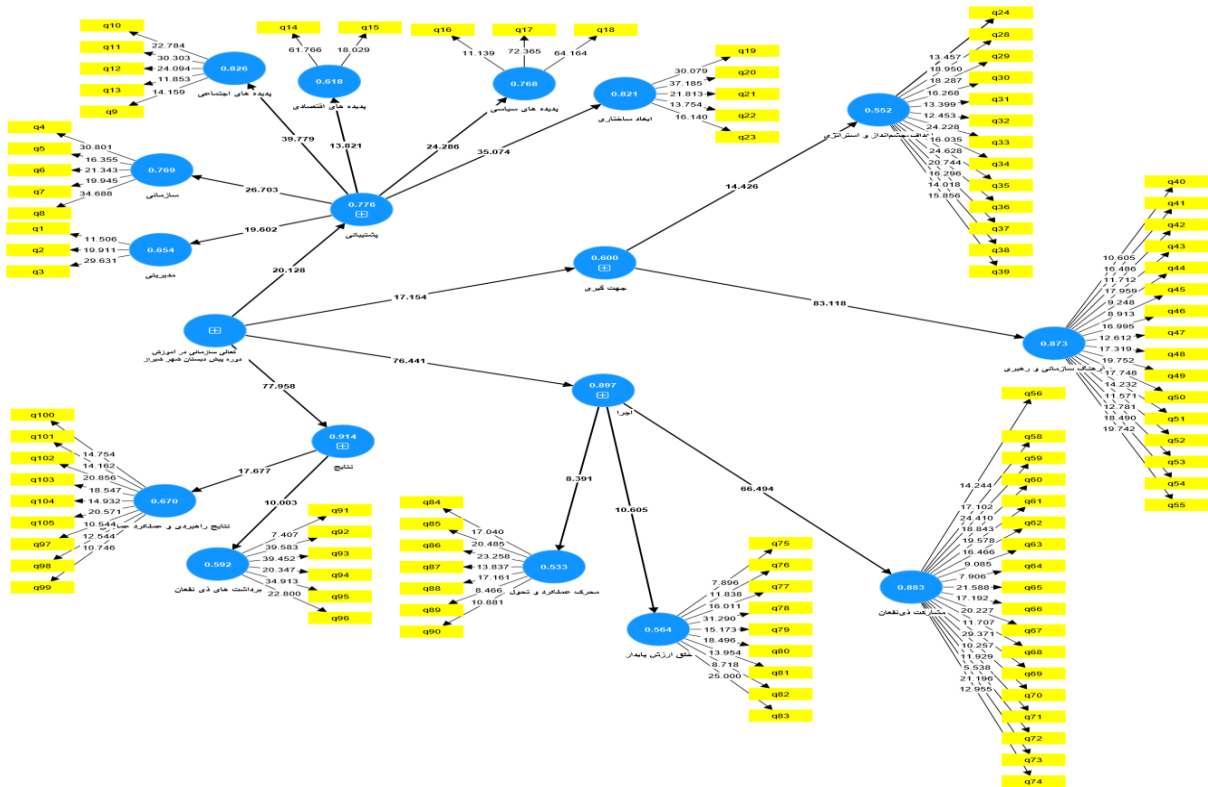
➤ میانگین دیدگاه پاسخ‌دهندگان به بُعد پشتیبانی ۲,۶۴۴ بدست آمده است که بزرگتر از حد وسط طیف لیکرت است. مقدار معناداری نیز صفر بدست آمده که کوچکتر از سطح خطای ۰/۰۵ است بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره t نیز ۱۳,۰۰۲ بدست آمده است که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است. همچنین هر دو کران بالا و پائین فاصله اطمینان مقداری بزرگتر از صفر بوده (مثبت) و ادعای آزمون تأیید می‌شود. به استناد هریک از این یافته‌های آماری با اطمینان ۹۵٪ میتوان گفت: بُعد پشتیبانی دارای وضعیت نامناسب است.

➤ میانگین دیدگاه پاسخ‌دهندگان به بُعد نتایج ۲,۴۹۹ بدست آمده است که بزرگتر از حد وسط طیف لیکرت است. مقدار معناداری نیز صفر بدست آمده که کوچکتر از سطح خطای ۰/۰۵ است بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره t نیز ۳۰,۲۵ بدست آمده است که از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است. همچنین هر دو کران بالا و پائین فاصله اطمینان مقداری بزرگتر از صفر بوده (مثبت) و ادعای آزمون تأیید میشود. به استناد هریک از این یافته‌های آماری با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت: بُعد نتایج دارای وضعیت نامناسب است.

برای اولویت‌بندی ابعاد در نمونه اصلی به تعداد ۳۵۱ نفر پرسشنامه توزیع گردید و نتایج آن به روش معادلات ساختاری نمایش داده شد.

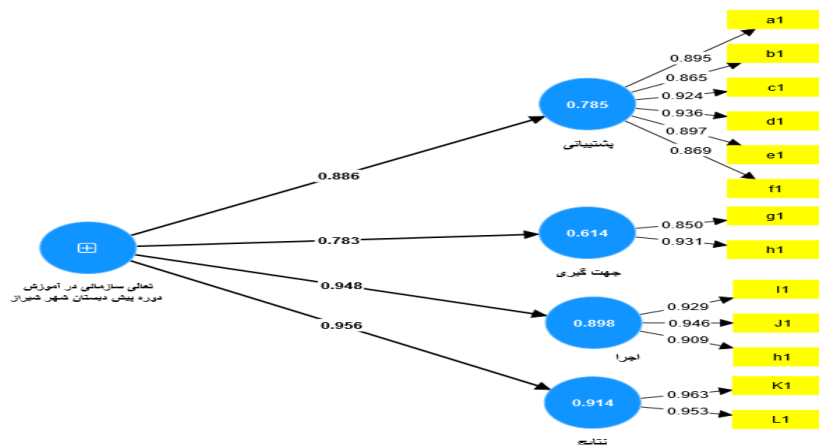


شکل ۲. الگو بیرونی حداقل مربعات جزئی (ابعاد و مولفه‌ها و شاخص‌های تعالی سازمانی در آموزش دوره پیش دبستانی شهر شیراز) در شکل ۲ با توجه به ضرایب به دست آمده می‌توان مشاهده کرد که بعد نتایج با ضریب $0/956$ بالاترین ضریب تأثیر یعنی 95% تغییرات تعالی سازمانی در آموزش دوره پیش دبستانی شهر شیراز را در وضع کنونی تعیین می‌کند.



شکل ۳. آماره t -value الگو پژوهش با تکنیک بوت استرپینگ (ابعاد و مولفه‌های تعالی سازمانی در آموزش دوره پیش دبستانی شهر شیراز)

با توجه به شکل ۳ برای تأیید ضرایب به دست آمده آزمون بوت اسپرت استفاده می‌شود. در این قسمت تمام اعداد به دست آمده را باید با عدد ۱/۹۶ (فرض صفر) مقایسه کرد. در این نمودار با هم می‌توان مشاهده کرد که بُعد نتایج با عدد ۷۷,۹۵۸ عدد بسیار بالایی از تفاوت را نشان می‌دهد.



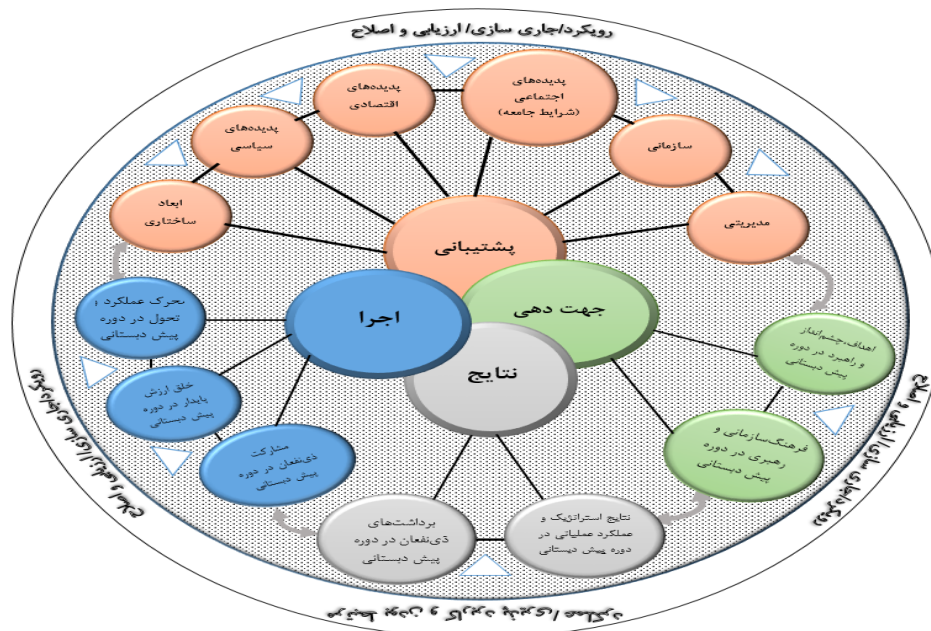
شکل ۴. آماره t-value الگو پژوهش با تکنیک بوت استرایپینگ (ابعاد و مولفه‌های تعالی سازمانی در آموزش دوره پیش دبستانی شهر شیراز)

جدول ۴: نتایج مقادیر بارهای عاملی متغیرهای مشاهده پذیر

متغیر	ابعاد	گویه‌ها	مرتبۀ اول			مرتبۀ دوم			
			بار عاملی	اولویت بندی	آماره t	P Val ues	بار عاملی	اولویت بندی	آماره t
ارائه ی مدل تعالی سازمانی در آموزش دوره ی پیش دبستانی شهر شیراز	پشتیبانی	۱Q	۸۹۵.۰	۹	۸۶۶.۲۸	۰.۰۰۰.۰	۸۸۶.۰	۳	۲۴,۵۵۸
		۲Q	۸۶۵.۰	۱۱	۲۰,۳۱۹	۰.۰۰۰.۰			
		۳Q	۰,۹۲۴	۷	۳۵,۸۴۷	۰.۰۰۰.۰			
		۴Q	۹۳۶.۰	۴	۵۰,۷۱۷	۰.۰۰۰.۰			
		۵Q	۸۹۷.۰	۶	۳۰,۹۴۵	۰.۰۰۰.۰			
		۶Q	۸۶۹.۰	۱۰	۳۰,۱۷۱	۰.۰۰۰.۰			
جهت گیری	جهت گیری	۷Q	۸۵۰.۰	۱۲	۱۹,۵۶۵۶	۰.۰۰۰.۰	۷۸۳.۰	۴	۱۵۶.۱۸
		۸Q	۹۳۱.۰	۵	۲۵۴,۱۲۸	۰.۰۰۰.۰			
اجرا	اجرا	۹Q	۰,۹۲۹	۶	۴۶,۱۲۳	۰.۰۰۰.۰	۰,۹۴۸	۲	۸۰,۴۷۷
		۱۰Q	۰,۹۴۶	۳	۷۵,۰۴۲	۰.۰۰۰.۰			
		۱۱Q	۹۰۹.۰	۸	۰۴۲,۳۵	۰.۰۰۰.۰			
		۱۲Q	۹۶۳.۰	۱	۱۲۲,۹۱۲	۰.۰۰۰.۰	۰,۹۵۶	۱	۵۱۴.۸۲
نتایج	نتایج	۱۳Q	۹۵۳.۰	۲	۶۴,۵۹۵	۰.۰۰۰.۰			

همانطور که نتایج جدول (۴) نشان می‌دهد، مقادیر بار عاملی تمام گویه‌ها بیشتر از ۰,۴ است و بنابراین مدل اندازه‌گیری، مدلی همگن است و مقادیر بار عاملی، مقادیر قابل قبولی هستند. نتایج بررسی معناداری مقادیر آماره t نشان داد که مقادیر آماره t برای همه گویه‌ها بیشتر از ۲,۵۸ گزارش شد. این بدان معناست که ارتباط بین گویه‌ها با متغیر مکنون مربوط به خود در سطح اطمینان ۹۹ درصد پذیرفته می‌شود. در گام دوم برای اولویت بندی ابعاد و مولفه‌ها در این مرحله مشخص گردید بُعد «نتایج» بیشترین اولویت و مولفه ی «برداشت‌های ذی نفعان» نیز بیشترین تاثیر را خواهد قرار دارد.

مدل تعالی سازمانی در آموزش دوره پیش دبستانی شهر شیراز برخاسته از نظرات خبرگان مورد مطالعه در تحقیق حاضر با توجه به تعداد ۴ بُعد و ۱۳ مقوله و ۱۰۵ شاخص بر اساس مصاحبه‌های انجام شده و بررسی مبانی تئوریک و تحلیل مضمون آن‌ها تدوین شده است.



شکل ۵. مدل تعالی سازمانی در آموزش دوره پیش دبستانی شهر شیراز

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که مدل بومی تعالی سازمانی طراحی شده برای مراکز پیش دبستانی شهر شیراز از چهار بُعد اساسی «نتایج»، «اجرا»، «پشتیبانی» و «جهت‌گیری» تشکیل شده است و در میان آن‌ها، بُعد «نتایج» با ضریب عاملی ۰٫۹۵۶، بیشترین نقش را در تبیین تعالی سازمانی ایفا می‌کند. این نتیجه با چارچوب نظری مدل EFQM 2020 که «نتایج» را به‌عنوان شاخص نهایی ارزش‌آفرینی برای ذی‌نفعان معرفی می‌کند کاملاً همخوان است (Deliou & Koemtzi, 2021; Fonseca, 2022; Fonseca et al., 2021). همچنین، مطالعات بین‌المللی تأکید دارند که در سازمان‌های آموزشی، تمرکز بر نتایج یادگیری، رضایت ذی‌نفعان و پیامدهای اجتماعی آموزش، مهم‌ترین عامل تحقق تعالی پایدار است (Sütóová et al., 2022; Taraza et al., 2024). از این منظر، یافته‌های حاضر تأیید می‌کند که مراکز پیش دبستانی نیز همانند سایر نهادهای آموزشی، زمانی به سطح بالای تعالی سازمانی دست می‌یابند که خروجی‌های آموزشی آن‌ها به‌صورت نظام‌مند ارزیابی و بهبود داده شود.

اولویت بالای بُعد «اجرا» با ضریب ۰٫۹۴۸ نشان می‌دهد که نحوه پیاده‌سازی راهبردها، توانمندسازی منابع انسانی، مشارکت ذی‌نفعان و فرایندهای عملیاتی، ستون فقرات تحقق تعالی سازمانی در آموزش پیش دبستانی محسوب می‌شود. این یافته با نتایج پژوهش Para-González و همکاران مبنی بر نقش کلیدی اجرای مؤثر در ارتقای یادگیری سازمانی و نوآوری آموزشی همسواست (Para-González et al., 2022). همچنین نتایج Kafetzopoulos و Gotzamani نشان می‌دهد که توانمندسازی‌های EFQM، زمانی به نتایج ملموس می‌انجامد که به‌صورت دقیق و پیوسته در ساختار اجرایی سازمان نهادینه شوند (Kafetzopoulos & Gotzamani, 2019). در حوزه آموزش پیش دبستانی نیز، پژوهش Gangal و Yilmaz نشان داده است که بهبود شیوه‌های اجرایی مربیان و مدیریت کلاس می‌تواند به‌طور مستقیم کیفیت یادگیری کودکان را ارتقا دهد (Gangal & Yilmaz, 2023). بدین ترتیب، یافته‌های این مطالعه تأیید می‌کند که اجرای کارآمد سیاست‌ها و برنامه‌ها پیش‌شرط اساسی برای تحقق تعالی سازمانی در مراکز پیش دبستانی است.

بعد «پشتیبانی» با ضریب ۰,۸۸۶ جایگاه سوم را در مدل به خود اختصاص داد که نشان‌دهنده اهمیت ساختارهای حمایتی، منابع، فناوری و رهبری سازمانی در پیشبرد تعالی است. این نتیجه با دیدگاه‌های کلاسیک مدیریت کیفیت که پشتیبانی راهبردی و رهبری اثربخش را زیربنای موفقیت سازمان‌ها می‌دانند سازگار است (Black & Porter, 1995; Dale et al., 2000). در نسخه جدید EFQM نیز پشتیبانی از طریق توسعه سرمایه انسانی، زیرساخت‌های فناورانه و حکمرانی داده به‌عنوان عامل تسهیل‌گر تعالی معرفی شده است (Deliou & Koemtzi, 2021; Fonseca, 2022). یافته حاضر همچنین با نتایج Rahmani و همکاران که نقش مسئولیت اجتماعی و اخلاق حرفه‌ای در پایداری سرمایه انسانی را برجسته کرده‌اند همخوانی دارد (Rahmani et al., 2025). در مراکز پیش‌دبستانی، پشتیبانی اثربخش از مربیان و مدیران، زمینه‌ساز افزایش انگیزش شغلی، بهبود تعاملات آموزشی و ارتقای کیفیت خدمات خواهد بود (Karimi, 2023; Mehrjo et al., 2021). بعد «جهت‌گیری» با ضریب ۰,۷۸۳ اگرچه پایین‌ترین وزن را دارد، اما همچنان سهم معناداری در تحقق تعالی سازمانی ایفا می‌کند. این بعد که شامل تعیین مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و سیاست‌های راهبردی است، مبنای جهت‌دهی کل نظام مدیریتی محسوب می‌شود. این یافته با نتایج Jamshidi Koohsari و همکاران درباره ضرورت وجود جهت‌گیری راهبردی روشن در تحقق تعالی دانشگاه‌ها همراستاست (Jamshidi Koohsari et al., 2020). همچنین پژوهش Asghari و همکاران تأکید می‌کند که نبود سیاست‌گذاری منسجم آموزشی یکی از موانع اصلی ارتقای کیفیت نظام آموزش ایران است (Asghari et al., 2023). در حوزه پیش‌دبستانی نیز مطالعات Khalighi Nejad نشان داده‌اند که ضعف در سیاست‌های کلان و نبود چارچوب راهبردی روشن، موجب پراکندگی عملکرد مراکز آموزشی شده است (Khalighi Nejad, 2019; Khalighi Nejad & Pirzadi, 2023).

نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای که وضعیت کلی تعالی سازمانی در مراکز پیش‌دبستانی شیراز را نامطلوب نشان داد، مؤید وجود شکاف معنادار میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب تعالی است. این یافته با نتایج پژوهش‌های داخلی همسواست که از ضعف ساختاری، کمبود مربیان متخصص، ضعف نظام ارزیابی و نبود هماهنگی میان سیاست‌ها و اجرا در آموزش پیش‌دبستانی ایران گزارش داده‌اند (Marzoughi et al., 2019; Mohammadi Landi, 2021; Nourianfar et al., 2022). همچنین Karimi تأکید می‌کند که بسیاری از مراکز پیش‌دبستانی فاقد نظام مدیریتی منسجم برای ارتقای کیفیت هستند (Karimi, 2023). بنابراین، مدل بومی ارائه‌شده در این پژوهش می‌تواند خلأ موجود را با ارائه چارچوبی جامع برای بهبود مستمر عملکرد پر کند.

همراستایی یافته‌های این پژوهش با مطالعات بین‌المللی نشان می‌دهد که تعالی سازمانی در آموزش، پدیده‌ای جهان‌شمول است و اصول EFQM قابلیت انطباق با زمینه‌های فرهنگی مختلف را دارد (Sütóová et al., 2022; Taraza et al., 2024; Vykydal et al., 2020). علاوه بر این، هم‌سویی مدل حاضر با اهداف توسعه پایدار و تأکید بر پایداری آموزشی، آن را به ابزاری راهبردی برای سیاست‌گذاران آموزشی تبدیل می‌کند (Fonseca, 2022; Leal Filho et al., 2021). توجه ویژه به نتایج آموزشی و ذی‌نفعان نیز با یافته‌های Bennett و همکاران در حوزه کیفیت محتوا و خودمدیریتی آموزشی سازگار است (Bennett et al., 2025).

در مجموع، نتایج این پژوهش نه تنها اعتبار مدل بومی تعالی سازمانی در آموزش پیش‌دبستانی شیراز را تأیید می‌کند، بلکه نشان می‌دهد که ارتقای کیفیت آموزش پیش‌دبستانی بدون استقرار یک نظام تعالی منسجم، امکان‌پذیر نخواهد بود.

این پژوهش با وجود دستاوردهای قابل توجه، دارای محدودیت‌هایی از جمله تمرکز مکانی بر شهر شیراز، استفاده از روش پیمایشی و اتکا به داده‌های خودگزارشی بود که ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج را محدود سازد. همچنین برخی محدودیت‌های زمانی و اجرایی در دسترسی به مدیران و مربیان و تفاوت سطح همکاری مراکز آموزشی در جمع‌آوری داده‌ها وجود داشت.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی این مدل را در سایر استان‌ها و بافت‌های فرهنگی متفاوت مورد آزمون قرار دهند، مطالعات طولی برای بررسی پایداری اثرات مدل انجام دهند، و تأثیر اجرای مدل بر پیامدهای یادگیری کودکان، رضایت والدین و اثربخشی مربیان را به‌صورت تجربی بررسی کنند.

به مدیران مراکز پیش‌دبستانی توصیه می‌شود مدل تعالی طراحی‌شده را به‌عنوان نقشه راه بهبود مستمر به‌کار گیرند، نظام ارزیابی عملکرد را بر اساس ابعاد مدل بازطراحی کنند، برنامه‌های توانمندسازی مستمر برای مربیان اجرا نمایند و فرهنگ سازمانی مبتنی بر کیفیت، نوآوری و پاسخگویی را در مراکز آموزشی نهادینه سازند.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

Extended Abstract

Introduction

Early childhood education constitutes the foundational layer of the educational system and plays a decisive role in shaping children's cognitive, emotional, social, and behavioral development. Extensive research demonstrates that the quality of educational experiences in preschool years significantly influences lifelong learning trajectories, academic success, and psychosocial well-being (Izard, 2001; Mehrjo et al., 2021; Nazari et al., 2024). In Iran, preschool education faces persistent challenges including inconsistent policy implementation, shortage of specialized human resources, weak governance mechanisms, fragmented management structures, and lack of comprehensive evaluation frameworks (Karimi, 2023; Mohammadi Landi, 2021; Nourianfar et al., 2022). These challenges hinder the ability of preschool centers to deliver high-quality, equitable, and sustainable educational services, particularly in regions with complex social and cultural conditions.

Organizational excellence frameworks have emerged globally as effective instruments for improving performance, strengthening governance, and ensuring sustainable development within educational institutions. Among them, the EFQM Excellence Model has gained prominence due to its holistic structure that integrates leadership, strategy, people, partnerships, processes, innovation, and results into a coherent system of continuous improvement (Black & Porter, 1995; Dale et al., 2000; Martin-castilla & Rodriguez-ruiz, 2008). The EFQM 2020 model further extends this approach by embedding sustainability, digital transformation, resilience, and stakeholder value creation as core principles (Deliou & Koemtzi, 2021; Fonseca, 2022; Fonseca et al., 2021). Empirical studies in diverse educational contexts confirm that EFQM adoption enhances learning capacity, innovation, stakeholder satisfaction, and institutional performance (Kafetzopoulos & Gotzamani, 2019; Para-González et al., 2022; Sütöová et al., 2022; Taraza et al., 2024).

Despite growing evidence, systematic application of EFQM in preschool education—particularly within the Iranian context—remains limited. Prior national studies largely focus on higher education and general schooling, leaving a conceptual and operational gap regarding preschool institutions (Jamshidi Koohsari et al., 2020; Majooni et al., 2021). Furthermore, Iranian preschool policy studies indicate weak strategic alignment, fragmented governance, and insufficient integration of quality management principles (Asghari et al., 2023; Khalighi Nejad, 2019; Khalighi Nejad & Pirzadi, 2023). These findings underscore the necessity of developing a localized organizational excellence model that aligns EFQM principles with the cultural, administrative, and structural realities of Iranian preschool education.

Simultaneously, global educational discourse increasingly emphasizes sustainability, social responsibility, and stakeholder-centered governance as essential components of institutional excellence (Leal Filho et al., 2021; Taraza et al., 2024). Emerging research further highlights the role of ethical leadership, social responsibility, and professional integrity in stabilizing organizational performance during periods of crisis (Rahmani et al., 2025). In early childhood education, these dimensions become even more critical due to the sector's direct

influence on human capital formation and social cohesion. Collectively, the literature points toward the urgent need for a comprehensive, context-sensitive excellence framework tailored specifically for preschool institutions in Iran.

Methods and Materials

This study employed an exploratory sequential mixed-methods design. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with 21 experts in preschool education and educational management, alongside systematic document analysis. Thematic analysis using Maxqda24 software produced a preliminary conceptual model consisting of dimensions, components, and operational indicators.

In the quantitative phase, a researcher-developed questionnaire comprising 105 items was administered to 97 managers and teachers from non-governmental preschool centers in Shiraz, selected through stratified random sampling. Data were analyzed using SPSS and SmartPLS. Descriptive statistics, one-sample t-tests, and structural equation modeling were used to validate the model, examine relationships among variables, and assess overall organizational excellence levels. The final model was evaluated using criteria of comprehensibility, adaptability, generalizability, and controllability.

Findings

Qualitative analysis yielded four core dimensions—Results, Execution, Support, and Orientation—supported by 13 components and 105 operational indicators. Structural equation modeling demonstrated that the Results dimension exerted the strongest effect on organizational excellence (factor loading = 0.956), followed by Execution (0.948), Support (0.886), and Orientation (0.783). All factor loadings exceeded the minimum threshold of 0.4 and were statistically significant at the 99% confidence level, confirming construct validity.

One-sample t-tests revealed that the current status of organizational excellence in Shiraz preschool centers was significantly below the desired level across all dimensions. The Results dimension emerged as the highest priority for improvement, particularly through enhancing stakeholder perceptions, educational outcomes, and strategic performance indicators.

Model validation by experts produced high internal consistency scores: comprehensibility (4.23), adaptability (4.17), generalizability (4.13), and controllability (3.76), indicating strong reliability and practical applicability. The final model offers an integrated framework linking strategic leadership, operational processes, resource support, innovation, and performance outcomes within preschool education.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that excellence in preschool education is fundamentally outcome-driven, with Results functioning as the primary driver of organizational performance. The strong influence of Execution highlights the necessity of effective strategy implementation, staff empowerment, stakeholder engagement, and continuous process improvement. Support functions—leadership, infrastructure, technology, and human resource development—serve as enabling foundations that sustain long-term excellence. Orientation, while comparatively less influential, provides the strategic direction that aligns all organizational efforts.

The proposed localized model fills a critical gap in Iranian early childhood education by translating international excellence principles into a culturally and administratively compatible framework. It provides decision-makers with a systematic roadmap for enhancing educational quality, accountability, and sustainability. By integrating EFQM principles with local contextual requirements, the model strengthens governance capacity, improves service delivery, and fosters resilient educational institutions.

Ultimately, this study confirms that achieving excellence in preschool education requires a balanced integration of strategic vision, operational execution, institutional support, and performance outcomes. The validated model offers a robust foundation for policy development, institutional reform, and continuous quality improvement within Iran's preschool education system.

References

- Asghari, M., Fathi Vajaragh, K., Arefi, M., & Khorasani, A. B. S. (2023). Designing an Ideal Model for Policy-making in Curriculum Planning for the Education System of Iran (A Qualitative Study). *Curriculum Research*, 13(2), 207-230. https://journals.shirazu.ac.ir/article_7409.html
- Bennett, E., Devan, H., Hale, L., & Gray, E. (2025). Evaluation of the quality and self-management-related content of websites promoting physical activity engagement after myocardial infarction or cardiac surgery: A scoping review. *Heart & Lung*, 69, 94-110. <https://doi.org/10.1016/j.hrtlng.2024.09.015>
- Black, S. A., & Porter, L. J. (1995). An empirical Model for total quality management. *Total Quality Management*, 6(2-3). <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09544129550035495>
- Dale, B. G., Zairi, M., Van der Wiele, A., & Williams, A. R. T. (2000). Quality is dead in Europe - long live excellence - true or false? *Measuring Business Excellence*, 4(3), 4-10. <https://doi.org/10.1108/13683040010377737>
- Deliou, C., & Koentzi, M. (2021). The 2020 EFQM Model digital transformation: New features and Assessors' view. International Conference on Business and Economics-Hellenic Open University, <https://doi.org/10.12681/icbe-hou.5300>
- Fonseca, L. (2022). The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33, 1011-1038. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1915121>
- Fonseca, L., Amaral, A., & Oliveira, J. (2021). Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 relationships and implications. *Sustainability*, 13(6), 3107. <https://doi.org/10.3390/su13063107>
- Gangal, M., & Yilmaz, A. (2023). The effects of pedagogical documentation on preschool teachers' classroom management skills. *Teaching and Teacher Education*, 133, 104289. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104289>
- Izard, C. (2001). Emotional intelligence or adaptive emotions. *Emotion*, 1(3), 249. <https://doi.org/10.1037/1528-3542.1.3.249>
- Jamshidi Koohsari, M., Ghahramani, M., Shams Morkani, G., & Abolghasemi, M. (2020). Designing a Model for Excellence in University Systems with Emphasis on the European Quality Management Foundation (Case Study: Public Comprehensive Universities in Tehran). *Bimonthly Scientific-Research Journal of a New Approach in Educational Management*, 11(43), 167-202. <https://ensani.ir/fa/article/437541/>
- Kafetzopoulos, D., & Gotzamani, K. (2019). Investigating the role of EFQM enablers in innovation performance. *The TQM Journal*, 31(2), 239-256. <https://doi.org/10.1108/TQM-09-2018-0124>
- Karimi, M. A. (2023). Examination of Management and Educational Practices in Preschool Centers in Iran to Propose Solutions for These Centers. Sixteenth National Conference on Management and Human Sciences Research in Iran, <https://civilica.com/doc/1979318/>
- Khalighi Nejad, S. A. (2019). Examination and Analysis of Preschool Policies in Iran. *Public policy*, 5(2), 25-42. https://jppolicy.ut.ac.ir/article_72271.html
- Khalighi Nejad, S. A., & Pirzadi, H. (2023). Analysis of Educational Coverage Policies for Preschool Children in Multigrade Classes in Rural and Bilingual Areas: A Qualitative Descriptive Study. *Curriculum Research*, 13(2), 231-260. https://jcr.shirazu.ac.ir/article_7410.html
- Leal Filho, W., Frankenberger, F., Salvia, A. L., Azeiteiro, U., Alves, F., Castro, P., & Avila, L. V. (2021). A framework for the implementation of the Sustainable Development Goals in university programmes. *Journal of Cleaner Production*, 299, 126915. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126915>
- Majooni, H., Ardalan, M. R., Ghanbari, S., & Afzali, A. (2021). Investigating the Relationship Between Level 5 Leadership and Structural Empowerment with Organizational Excellence of Schools Through the Mediating Role of Psychological Empowerment of Teachers. *Applied Sociology (Research Journal of Humanities Sciences, University of Isfahan)*, 32(4), 97-118. https://jas.ui.ac.ir/article_25795.html
- Martin-castilla, J., & Rodriguez-ruiz, O. (2008). EFQM model: knowledge governance and competitive advantage. *Journal of Intellectual Capital*, 9(1), 133-156. <https://doi.org/10.1016/j.ecolmodel.2007.12.002>
- Marzoughi, R., Torkzadeh, J., Jabari, S., & Nourouzi, N. (2019). Designing a Curriculum Framework for Training Preschool Educators in the Education System of the Islamic Republic of Iran. *Curriculum Research*, 9(1), 1-29. https://jcr.shirazu.ac.ir/article_5213_031563e7d99d72a784bd78b9f2752ff9.pdf
- Mehrjo, M., Mahshid, M., Nourian, M., Nakhaei, N., & Norouzi, D. (2021). Study of Patterns and Methods for Empowering Preschool Children to Combat Social Damages. *Research in Curriculum Planning*, 18(41), 142-162. https://journals.iau.ir/article_682167.html
- Mohammadi Landi, F. (2021). Challenges and Experiences. *Growth of Preschool Education*, 12(3). <https://www.roshdmag.ir/fa/article/26700>
- Nazari, F., Safaei, M., Heydari Mehr, M., & Bighdeli, Z. (2024). Examining the Impact of Preschool Education on the Psychomotor Skill Learning of Primary School Students in Zanjan Province for the Academic Year 2023-2024. *Mental Health in Schools*, 2(3), 46-52. https://www.jmhs.ir/article_198615.html
- Nourianfar, S., Imam Jomeh, M. R., Hamidi, F., & Asareh, A. (2022). Exploring Educators' Understanding of the Developmental and Educational Characteristics of Preschool Children in Iran. *Research in Curriculum Planning*, 19(75), 78-94. https://journals.iau.ir/article_699105.html

- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, Á. R. (2022). Does EFQM enhance learning and innovation? *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(7-8), 727-751. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1890016>
- Rahmani, V., Rezaei Dizgah, M., & Rezaei Khalidbari, H. R. (2025). Designing a Model for Excellence in Human Capital Considering Social Responsibility and Professional Ethics in Crisis Conditions. *Journal of Ethics in Science and Technology*, 20(1), 82-90. http://ethicsjournal.ir/browse.php?a_id=3338&slc_lang=fa&sid=1&printcase=1&hbnr=1&hmb=1
- Safaei, H., Mahghar, A., Abadi Ziaei, A., & Azarfar, A. (2022). A Model for Optimizing Simulation of EFQM Organizational Excellence Approaches Using System Dynamics and Genetic Algorithms in the Banking Network of the Islamic Republic of Iran. *Industrial Management Outlook*, 12(4), 159-198. <https://doi.org/10.52547/jimp.12.4.159>
- Sütőová, A., Teplická, K., & Straka, M. (2022). Application of the EFQM Model in the Education Institution for Driving Improvement of Processes towards Sustainability. *Sustainability*, 14(13), 7711. <https://doi.org/10.3390/su14137711>
- Taraza, E., Anastasiadou, S., Papademetriou, C., & Masouras, A. (2024). Evaluation of Quality and Equality in Education Using the European Foundation for Quality Management Excellence Model-A Literature Review. *Sustainability*, 16(3), 1-28. <https://doi.org/10.3390/su16030960>
- Vykydal, D., Folta, M., & Nenadál, J. (2020). A study of quality assessment in higher education within the context of sustainable development: A case study from Czech Republic. *Sustainability*, 12(11), 4769. <https://doi.org/10.3390/su12114769>