

طراحی مدل بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی: یک مطالعه کیفی
بهمن نریمانی^۱، حسین مهرداد^۲، راضیه جلیلی^۳

Designing a model for improving the performance of primary school principals:
A qualitative study

Bahman Narimani¹, Hossein Mehrdad², Razieh Jalili³

چکیده

زمینه: از مهم ترین عوامل تعالی یا تباهی هر سازمانی، کیفیت عملکرد مدیران مدارس است. بهبود عملکرد و توسعه کیفی مدیران مدارس ابتدایی موجب افزایش کارایی و اثربخشی و ایجاد تغییر و تحول در نظام آموزشی است. هر چند مطالعاتی پیرامون بهبود عملکرد مدیران مدارس در ایران انجام گرفته است، اما مطالعه کیفی که به بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی پردازد، مغفول مانده است. **هدف:** این پژوهش با هدف طراحی و آزمون مدل بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی استان کرمانشاه انجام شد. **روش:** پژوهش حاضر با یک طرح آمیخته با هر دو رویکرد کیفی و کمی در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ انجام شد. در رویکرد کیفی از روش نظریه‌ای زمینه‌ای استفاده شد. در این راستا با استفاده از رویکرد هدفمند و به کارگیری معیار اشباع نظری تلاش شد تا با استفاده از فن مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته، ادراک و تجربه ۱۵ نفر (از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و مدیران کل و معاونین شاغل در آموزش و پرورش استان کرمانشاه) به صورت ملاک محور مورد بررسی عمیق قرار گیرد. ابزار پژوهش بخش کیفی مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود. در بخش کمی داده‌های لازم با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر داده‌های کیفی ساخته و در بین ۲۲۸ نفر از مدیران مدارس ابتدایی استان کرمانشاه به اجرا در آمد. برای تحلیل داده‌ها، در بخش کیفی از روش کدگذاری سیستماتیک و در بخش کمی از آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار) و آمار استنباطی (تحلیل عاملی تأییدی) با استفاده از نرم‌افزار Smart pls استفاده شد. **یافته‌ها:** پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و تحلیل عمیق داده‌ها، ۲۸۳ نشانگر، ۱۵ ملاک و ۴ عامل اصلی که شامل چهار بُعد «توسعه رهبری»، «بهبود ساختار»، «برنامه‌ریزی عملکرد»، «خود توسعه‌ای» مورد شناسایی قرار گرفت. نتایج تحلیل عامل تأییدی، ۵۴ گویه را برای پرسشنامه بهبود عملکرد مدیران در چهار عامل تأیید کردند. **نتیجه‌گیری:** نتایج حاکی از آن بود که مدل مستخرج از پژوهش حاضر با وجود اعتبار مناسب می‌تواند جهت بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی مورد استفاده قرار گیرد. **واژه کلیدیها:** بهبود عملکرد، مدارس ابتدایی، مدیران مدارس.

Background: One of the most important factors for the excellence or ruin of any organization is the quality of performance of school principals. Improving the performance and quality development of primary school principals increases efficiency and effectiveness and creates change in the education system. Studies have been done to improve the performance of school principals, but a qualitative study that improves the performance of primary school principals has been neglected. **Aims:** This study The aim was to design and test a model to improve the performance of primary school principals in Kermanshah province. **Method:** The present study was conducted with a mixed design with both qualitative and quantitative approaches in the academic year 2019-2020. In the qualitative approach, the underlying theoretical method was used. In this regard, using a purposeful approach and applying the theoretical saturation criterion, an attempt was made to use the semi-structured in-depth interview technique, perception and experience of 15 people (university faculty members and general managers and deputies working in education in Kermanshah province) as a case study. In-depth review. The research tool was the qualitative part of semi-structured interviews. In the quantitative part, the necessary data were made using a researcher-made questionnaire based on qualitative data and were administered among 228 primary school principals in Kermanshah province. For data analysis, systematic coding method was used in the qualitative part and descriptive statistics (mean and standard deviation) and inferential statistics (confirmatory factor analysis) were used in the quantitative part using Smart pls software. **Results:** After conducting the interviews and in-depth data analysis, 283 indicators, 15 criteria and 4 main factors including four dimensions of "leadership development", "structure improvement", "performance planning" and "self-development" were identified. The results of confirmatory factor analysis confirmed 54 items for the managers' performance improvement questionnaire in four factors. **Conclusions:** The results showed that the model extracted from the present study, despite the appropriate validity, can be used to improve the performance of primary school principals. **Key Words:** Performance improvement, elementary schools, school principals.

Corresponding Author: Hosseinmhrd@gmail.com

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی واحد خرم‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم‌آباد، ایران

^۱ Ph.D Student in Educational Sciences, Khorramabad Branch, Islamic Azad University, Khorramabad, Iran

^۲ استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی واحد خرم‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم‌آباد، ایران (نویسنده مسئول)

^۲ Associate Professor, Department of Educational Sciences, Khorramabad branch, Islamic Azad University, Khorramabad, Iran (Corresponding Author)

^۳ استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی واحد خرم‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم‌آباد، ایران

^۳ Associate Professor, Department of Educational Sciences, Khorramabad branch, Islamic Azad University, Khorramabad, Iran

پذیرش نهایی: ۹۹/۰۹/۱۲

دریافت: ۹۹/۰۸/۱۹

مقدمه

در جهان رقابتی امروز، تنها سازمان‌هایی می‌توانند ماندگار باشند که به مناسب‌ترین نحو علمی از منابع خود استفاده بهینه نمایند. یکی از منابع مهم سازمانی، نیروی انسانی یا به تعبیر دقیق‌تر سرمایه‌های انسانی است (سلامت‌اهوازی، حسین‌پور و شاهی، ۱۳۹۹). نظر به این که کارکنان جهت رفع و جبران کاستی‌های گذشته و ارتقای بهره‌وری و اثربخشی، همچنین کشف توانایی‌های خود، به اطلاع از انتظارات سازمان در مورد خود و میزان عملکردشان نیاز دارند، از این‌رو عملکرد نیروی انسانی فرآیندی مهم و از حساس‌ترین مسائل هر سازمان می‌باشد (جعفری، شفیع‌آبادی، فرحبخش، عباسپور و یونسی، ۱۳۹۹). مدیران کلاسیک ارزیابی را به‌منظور کنترل عملکرد کارکنان انجام می‌دادند، اما امروزه هدف ارزیابی، راهنمایی و ارشاد کارکنان برای مشارکت گروهی به‌منظور افزایش اثربخشی و کارایی سازمان است (توانگرمروستی، محمدی‌فر و امین‌بیدختی، ۱۳۹۹). بهبود عملکرد فرآیندی است که سازمان و کارکنان را در تأمین نیازهایشان کمک می‌کند. اگر ابزارهای لازم به خوبی طراحی شود و به نحو صحیح مورد استفاده قرار گیرد وسیله مناسبی برای تشویق، بهسازی و در مواردی تنبیه کارکنان خواهد بود (وودرسون، کاسگلی و می‌یر، ۲۰۱۶).

سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا عملکردشان را افزایش دهند. مدیران به‌صراحت می‌گویند که قرن حاضر بیشتر از هر زمان دیگری در تاریخ نیاز به کارایی و بهره‌وری بیشتری دارد. مدیران با چالش‌های بسیاری روبرو شده‌اند تا موفق شوند سازمان خود را پیش از پیش در خدمت مردم قرار دهند (وایلنت، ۲۰۱۵). پالما و سپ (۲۰۱۷) و سورتکر و ریمر (۲۰۱۸) هر مدیر می‌خواهد کارمندان خود را به استفاده از استعدادهایشان با حداکثر ظرفیت ترغیب کند؛ اما واقعیت این است که این امر به‌طور کامل ممکن نیست؛ هر کارمند خروجی کار خود را تحت تأثیر عواملی قرار می‌دهد. بر اساس دیدگاه وایلنت (۲۰۱۵) رهبری‌ای که توسط مدرسان انجام می‌شود بنیادی است و تأثیر مثبتی بر نتایج یادگیری کودکان و نوجوانان دارد و بالعکس رهبری ضعیف می‌تواند مانع یادگیری دانش‌آموزان و تأثیر آن بر کیفیت مدارس شود؛ بنابراین در نظام‌های آموزشی مدیریت نقش و جایگاهی بسیار مهمتر و اساسی‌تر دارد و شرط لازم در ارزیابی عملکرد چنین سازمان‌هایی، ارزشیابی مدیران آن است. از این‌رو مستلزم این است که

آموزشگران و بخصوص افرادی که در ارتباط مستقیم با دانش‌آموزان هستند شایستگی کافی برای احراز این مسئولیت خطیر را داشته باشند. امروزه تلاش می‌کنند افرادی را در پست‌های مدیریت بگمارند که برای رهبری، توانایی و شایستگی‌های لازم را داشته باشند (صادقی‌نیا، صالحی و مقدم‌زاده، ۱۳۹۷)؛ بنابراین جهت عملکرد آنان بایستی شاخص‌های بهبود عملکردی که ابزار سنجش مستمر کیفیت نظام آموزشی و مدیریت آن خواهد بود و می‌توانند در شناسایی و درک بهتر خلأها و نارسایی‌ها و کمبودها و در شکل‌دهی برنامه‌های آینده برای جذب مدیران کارآمد مؤثر واقع شوند شناسایی شوند. مرکز ملی ارتقا کیفی معلمان (میایو، رومانی و دوران، ۲۰۲۰؛ آیاتو، ۲۰۱۷). از سوی دیگر هامیلتون و گریگور (۲۰۱۳) معتقدند کارکنانی که با عملکرد پایین کار کنند، می‌تواند توان بالقوه سازمان را کم کند. شناسایی و اصلاح ناکارآمدی یک اولویت واضح است، اما همیشه این‌طور آشکار نیست.

مدارس، بهترین وسیله برای ایجاد تغییر ارزش‌ها و رفتارها به شمار رفته و باعث می‌شود که افراد، به تناسب استعداد و رغبتی که دارند برای انجام خدمات اجتماعی و اقتصادی و کسب مشاغل و در نتیجه آسایش فردی مهیا شوند. لذا می‌توان گفت از میان انواع مدیریت، مدیریت مدارس با اهمیت‌ترین، مؤثرترین و ظریف‌ترین نوع مدیریت است که موضوع آن انسان است. انسانی که در مدارس وارد شده و نیازمند تعلیم و تربیت و رشد ابعاد جسمانی، عاطفی، اجتماعی، عقلانی و اخلاقی است (هاریس، جونز و کریک، ۲۰۲۰). نقش و تأثیر مدیران مدارس در کیفیت این انسان‌ها که آینده جامعه خود را خواهند ساخت از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. به‌طور مثال تحقیقات نشان داده است که ۹۳ درصد دانش‌آموزانی که در مدارس با مدیران خوب حضور داشته‌اند، نتایج موفقیت‌آمیزی کسب کرده درحالی‌که این رقم برای مدارس با مدیران با عملکرد ضعیف تنها یک درصد بوده است (لینگارد، موگنز و اندرسون، ۲۰۱۶). مدیران مدارس از طریق تأثیر بر انگیزش و توانایی معلمان از یک‌سو و نیز ایجاد یک محیط و جوکاری مناسب نقش اساسی را در بهبود عملکرد، کارایی و عدالت آموزشی ایفا می‌نمایند؛ بنابراین بهبود مدارس بدون بهسازی مدیریت صحیح، درست و توانمند امکان‌پذیر نیست. بهبود شرایط کار، افزایش رضایت و ایمنی خاطر کارکنان و هماهنگ‌سازی تلاش‌ها در شکل‌دهی به امکانات و منابع موجود جهت تحقق اهداف و در

نتیجه تقویت روحیه کارکنان و آمادگی برای شکوفایی، خلاقیت و نوآوری استعدادهای بالقوه دانش‌آموزان از جمله وظایف مدیران مدارس است که این مسئله خود اهمیت کار این مدیران را نمایان تر می‌کند (فطرت، خراسانی، ابوالقاسمی و قهرمانی، ۱۳۹۴).

چالش‌هایی که مدیران مدارس با آن مواجه‌اند، شامل مدیریت مدارس با منابع محدود و نیازهای متنوع و گسترده، معلمان و یادگیرندگان مختلفی و کم انضباط، توسعه فرهنگ مدیریت مشارکتی و مدیریت نمودن انتظارات متفاوت است. لذا توسعه و بهسازی مدیران مدارس یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است تا مدیران حرفه‌ای و توسعه یافته‌تری مدارس را به‌عنوان سازمان‌های اجتماعی بنیادی، به‌سوی سازمان‌های آموزشی حرفه‌ای و تخصصی هدایت نموده و بدین طریق سنگ بنای رشد و توسعه جامعه را پایه‌ریزی کنند (کلایچف، زاکیرووا، موگامدزیانو، سدربو و کلایچف، ۲۰۱۷). در ایران اما عدم تحقق اهداف نظام آموزش و پرورش، از اهداف اعتقادی و اخلاقی گرفته تا اهداف آموزشی و بروز مشکلات امروزی جامعه مانند آسیب‌پذیری در مقابل تهاجم فرهنگی و جنگ نرم، تمایل به اسراف و تجمل‌گرایی، سطح پایین کتاب‌خوانی، سست شدن پیوندهای خانواده و همچنین پایین بودن رضایت شغلی معلمان و... همگی نشان از وجود خلأهای در نظام مدارس دارد که سکانه‌دار آن مدیران مدارس می‌باشند. مدیرانی که پشتوانه نظری و علمی کارشان نظریه‌های مدیریتی است که اغلب منشأ گرفته از پژوهش‌هایی است که حاصل تحقیق در نهادها و سازمان‌های غیر آموزشی هستند (برات دستجردی، عابدینی و بهشتی مال، ۱۳۹۳). به‌عنوان مثال در تحقیقی با عنوان بررسی رابطه سبک مدیریت با اثربخشی سازمان میزان به‌کارگیری سبک‌های مدیریتی لیکرت را در بین مدیران مدارس بررسی و نشان داده شد که به ترتیب سبک‌های مشاوره‌ای، استبدادی، خیرخواهانه، مشارکتی و آمرانه بیشترین کاربرد را در مدارس دارند (زاک، گودرزی و سیوری، ۲۰۱۵).

از آنجایی که روندی جهانی در جهت طراحی و پیاده‌سازی استانداردها، چارچوب‌ها یا شایستگی‌هایی که به‌طور روشن نقش، انتظارات، رفتارها، مهارت‌ها و فعالیت‌های مورد انتظار از مدیران مدارس را نشان دهد، شروع شده است (یان و کاترین اریچ، ۲۰۰۹؛ کنگ، زو، لی و هورست، ۲۰۱۶)، در نتیجه برای اطمینان متصدیان نظام آموزشی از برخورداری مدیران مدارس ابتدایی از ویژگی‌ها،

صلاحیت‌ها و عملکردهای ضروری این حرفه، پژوهشگر را بر آن داشت تا به شناسایی عوامل مؤثر در بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی از دیدگاه اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و مدیران کل و معاونین شاغل در آموزش و پرورش به‌طور دقیق‌تر و جزئی‌تر بپردازد تا از این رهگذر بتوان مهم‌ترین شاخص‌های مطرح در زمینه بهبود عملکرد مدیران را شناسایی کرده تا بتواند بر بهبود عملکرد آنان و کیفیت مدارس و رشد و تعالی کشور نیز مؤثر واقع شود چراکه به نظر می‌رسد، با زمینه‌سازی برای بهبود عملکرد مدیران، مدارس با شتاب بیشتری به‌سوی رسالت خود که همان دستیابی به جامعه‌ای دانش‌مدار است، رهنمون می‌شوند (صادقی‌نیا، صالحی و مقدم‌زاده، ۱۳۹۷). افشاری، کاظمیان و عمرانی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان مطالعه تطبیقی صلاحیت‌های حرفه‌ای و شایستگی مدیران دوره ابتدایی نظام آموزش و پرورش ایران با کشورهای ژاپن، آمریکا، استرالیا پرداخته است. نتایج به‌دست آمده نشان می‌دهد که ملاک‌ها، نشانگرها و معیارهای تعیین شایستگی مدیران ابتدایی در ایران نسبت به کشورهای ژاپن، استرالیا و آمریکا به‌صورت کلی تعیین شده و در مواردی همچون تعیین آزمون صلاحیت برای انتخاب مدیران مدارس، ارائه گواهینامه مقدماتی و پیشرفته برای شایستگی مدیران، ارتقاء حداقل میزان تجربه و سابقه آموزشی موفق و مدرک تحصیلی برای مدیران، گذاردن حداقل شرایط سنی و دارا بودن آثار علمی و تحقیقاتی در مدیران مدارس در ایران نسبت به کشورهای مورد بررسی دارای ضعف بوده است. بیتروا، هاسکوا و پینسوا (۲۰۱۴) در پژوهش خود با عنوان صلاحیت حرفه‌ای رهبران مدارس در حوزه مدیریتی نشان دادند که رهبران مدارس چهار صلاحیت کلیدی عمده یعنی توانایی برای خلق استراتژی‌های مؤثر یادگیری، صلاحیت ایجاد و توسعه محیط یادگیری مؤثر برای دانش‌آموزان، توزیع و نشان دادن حوزه‌های تحت کنترل و حوزه‌های مسئولیتی و صلاحیت راهنمایی و کنترل فرآیندهای آموزشی را دارا می‌باشند. پایو، هی، اسماعیل و یانگ (۲۰۱۴) در تحقیق خود با عنوان شاخص‌های صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران آموزشی نشان دادند که از میان پنج صلاحیت عمده در میان مدیران، کمترین نمرات متعلق به مهارت‌های مدیریت سازمانی و مدیریت آموزشی است. از این‌رو مدیران مدارس نیازمند ارتقای مهارت‌های رهبری برای برنامه‌ریزی و مدیریت و همچنین تخصیص منابع بیشتر به‌منظور بهبود و افزایش کیفیت مدارس خود می‌باشند.

در مجموع، معیار عملکرد با یک عامل واحد، مربوط به رفتارهایی است که به فرهنگ و محیط سازمان کمک می‌کند (هاپکینز، ۲۰۱۶؛ ایاتووا، کوزمنکوب و کلیچوا، ۲۰۱۸). با توجه به مرور پیشینه پژوهش و نبود مطالعه‌ای عمیق برای واکاوی و بازشناسی نشانگرهای مناسب برای بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی، این پژوهش در نظر دارد تا با استفاده از رویکردی ژرفانگر، نشانگرهای مناسب برای ارزیابی عملکرد مدیران مدارس ابتدایی را شناسایی و بازنمایی نماید.

مرور مطالعات انجام گرفته نشان داد، پژوهشی که به بهبود عملکرد مدیران مدارس به خصوص در مدارس ابتدایی در ایران پردازد، صورت نگرفته است، از این رو پژوهش حاضر می‌تواند خلاء مطالعاتی فوق را پوشش دهد. بنابراین برای شناسایی عوامل مناسب برای بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی و با توجه به فقدان مطالعات عمیق در حوزه مدیریت مدارس ابتدایی، اتخاذ رویکردی اکتشافی برای کشف همه عوامل مؤثر در این زمینه به عنوان یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر محرز می‌گردد. نکته دیگر در راستای اهمیت موضوع این است که تحقیقات مختلفی توسط پژوهشگران در سازمان‌های متعددی انجام گرفته است و در این زمینه مدل‌ها و الگوهای متنوعی ارائه شده است ولی مدل جامع و همه‌جانبه‌ای که تمام زوایای بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی را در بر گیرد در کشور و استان کرمانشاه یافت نشد. اهمیت و ضرورت دیگر موضوع مورد انتخاب، تنوع و گستردگی تحولات و پیشرفت‌های فزاینده علوم بشری در حوزه‌های مختلف انسانی، اجتماعی و اقتصادی آموزش و پرورش است به ویژه در سالان اخیر که نیازمند اصلاح، تغییر و بهبود رویه‌ها و روش‌ها، قوانین و مقررات است که این تحولات ضرورت ارائه یک مدل و الگو نو را جهت بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی، آشکارتر می‌سازد. از طرفی چون برای اولین بار، طراحی مدل بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی استان کرمانشاه انجام می‌گیرد، لذا نتایج این تحقیق، این امکان را فراهم می‌آورد که با طراحی مدل و الگوی مناسب با به دست آوردن اطلاعات لازم از جامعه مورد نظر، مدل مناسبی جهت مدارس ابتدایی ارائه شود. از این رو طراحی الگوی بهبود عملکرد مدیران مدارس دارای اهمیت می‌باشد. لذا پژوهش حاضر در پی پاسخگویی به این سؤال است که مولفه‌های مدل بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی استان کرمانشاه چگونه است؟

صادقی‌نیا، صالحی و مقدم‌زاده (۱۳۹۷) در پژوهشی با شناسایی عوامل مؤثر در ارزیابی عملکرد مدیران مدارس ابتدایی با راهبرد پدیدارشناسی نتایج نشان داد که پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و تحلیل عمیق داده‌ها، ۱۲۰ نشانگر، ۲۷ ملاک و ۸ عامل اصلی که شامل «اخلاق و ارزش‌ها»، «ویژگی‌های شخصیتی»، «انتظارات نقش»، «توانایی و مهارت»، «دانش و شناخت»، «امور حسابداری و مالی»، «امور اجرایی و اداری» و «امور تربیتی»، شناسایی و طبقه‌بندی گردید. لیتوود، هاریس و هوپکین (۲۰۱۹) در یک مطالعه کیفی باهدف شاخص‌های توسعه مدیران مدارس ابتدایی به‌عنوان رهبران موفق آموزشی، به این نتیجه رسید توسعه و بهبود رهبری آموزشی که در این مطالعه مشخص شد می‌تواند اثر مثبتی بر پیشرفت و توسعه یادگیری دانش‌آموزان مدارس ابتدایی داشته باشند و تأکید بر تصمیم‌گیری بر پایه داده‌های به دست آمده، اهمیت وظیفه به وضوح تعیین شده و موجب جو مثبت مدرسه می‌شود و این تحقیق موجب تغییرات مثبت اجتماعی می‌شود. هاریس، جونز و کریک (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان مدیریت و برنامه درسی: یکی از عوامل مهم در بهبود عملکرد دانش‌آموز و معلمان به این نتیجه رسیدند که مدیران با سطح مدیریتی مناسب می‌توانند شاخص‌های رشد سازمانی در سطح انفرادی و گروهی را افزایش دهند. آنها شاخص‌های بهبود عملکرد مدیران را در نوع ارتباط، نظارت، دانش، تجربه، برنامه‌ریزی، ارتباط، همدلی و قاطعیت مشخص کردند.

هوپکینز (۲۰۲۰) و پچوتا و اسکات (۲۰۲۰) در پژوهش‌های جداگانه جداگانه با هدف توسعه و پیشرفت مدیران مدارس یک استراتژی برای بهبود مدارس به این نتیجه رسیدند که رهبری مدرسه یک جزء کلیدی برای داشتن محیط مدرسه موفق و استراتژی‌های عملکرد دانشگاهی است. در میان عوامل مربوط به مدرسه، رهبری مدرسه، دومین عامل، بعد از آموزش است که بر یادگیری دانش‌آموزان اثر می‌گذارد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که رهبران قدرتمند به‌طور قابل ملاحظه‌ای در تغییر وضعیت مدرسه نقش اساسی دارند. این مطالعه خلاصه سه نوع از ابتکارهای سیاست دولت است که می‌تواند به‌طور مؤثر از مدیرانی که توسعه مدارس را بر عهده گرفته‌اند حمایت کند، ۱. شناخت وظایف شغلی ۲. حمایت و پشتیبانی مدیران بالادستی ۳. وجود بودجه و اعتبارات دولتی.

روش

این پژوهش از نظر هدف از نوع کاربردی می‌باشد، از نظر گردآوری داده‌ها به صورت آمیخته از ترکیب روش‌های کیفی و کمی استفاده شده است. در این پژوهش از طرح اکتشافی متوالی که در آن از روش‌های کیفی مقتضی از جمله؛ مصاحبه اکتشافی جهت استخراج مؤلفه‌ها و همچنین سنجش‌های پژوهش استفاده شده و از روش‌های کمی برای اعتباریابی الگوی پیشنهادی استفاده شده است. به طور کلی این پژوهش در چهار مرحله ۱. مطالعات ادبیات نظری و پژوهشی بهبود عملکرد، ۲. شناسایی مؤلفه‌های الگوی بهبود عملکرد مدیران با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته، ۳. ساخت ابزار و اجرای مقدماتی و ۴. اعتبار الگوی بهبود عملکرد مدیران در آموزش و پرورش استان کرمانشاه که در ادامه به صورت تفصیلی، هر یک از آنها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

مرحله اول: بخش کیفی

در پژوهش حاضر، جهت شناسایی مؤلفه‌هایی الگوی بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی در آموزش و پرورش استان کرمانشاه ابتدا ادبیات نظری و پژوهشی مورد بررسی قرار گرفت و سپس برای تدوین یک الگوی جامع و بومی از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان (اعضای هیئت علمی، مدیران و معاونین) استفاده شد. دلایل استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته امکان تبادل نظرات و تفکر، هدایت موضوع مصاحبه به منظور دستیابی به اهداف پژوهش و امکان مشاهده احساسات و رسیدن به باورها و اعتقادات مصاحبه‌شوندگان درباره موضوع پژوهش می‌باشد (ساروخانی، ۱۳۹۳). در مرحله اول پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکرد کیفی^۱ و به روش نظریه زمینه‌ای^۲ به انجام رسید. جامعه آماری در این مرحله، کلیه اعضای هیئت علمی رشته‌های مدیریت آموزشی، مدیران مدارس و معاونین که با مفهوم بهبود عملکرد آشنا می‌باشند و در این حیطه مقاله و کتاب تألیفی و ترجمه دارند می‌باشند. از آنجایی که خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت در زمینه بهبود عملکرد به راحتی قابل شناسایی نیستند، از این رو از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. نمونه‌گیری از صاحب‌نظران در این پژوهش تا زمانی ادامه پیدا کرد که فرآیند اکتشاف و تجزیه و تحلیل به نقطه اشباع (اشباع نظری به این صورت بود که محقق به

ظهور اکتشاف اولیه سعی کرد که اطلاعات بیشتری را در ادامه گردآوری کند تا شناسایی مقوله‌هایی جدید وضوح و معنای بیشتری پیدا کند. این کار تا زمانی ادامه پیدا کرد که محقق احساس کند که صاحب‌نظران دیگر اطلاعات جدیدی ارائه نمی‌دهند. در ادامه تحلیل داده‌های کیفی به روش تحلیل هم صورت گرفت و در پایان این مرحله تدوین الگوی مفهومی و روابط بین مؤلفه‌های الگو صورت گرفت) برسد (رولندز، وودل و مک‌گینا، ۲۰۱۶؛ مالتروود، سیرسما و گاسورا، ۲۰۱۶). معیارهای خبرگان برای ورود به مصاحبه عبارتند از: مدیرانی که از تجربه و سوابق مدیریتی برخوردار بودن (حداقل ۱۰ سال دارای پست مدیریتی)، مدیرانی که از دانش و تخصص عملی بالا برخوردار بودند (تحصیلات، تألیفات و سابقه مدیریتی)، مدیرانی که سابقه پژوهش در حیطه بهبود عملکرد را داشته و این حیطه جزء علائق پژوهشی آنها به شمار می‌رفت، حداقل رتبه علمی استادیار (برای اعضای هیئت علمی) و سخنرانی در کنفرانس‌ها و کنگره‌ها علمی. ملاک‌های خروج نیز شامل عدم تمایل برای شرکت در پژوهش و داشتن مشکلات جسمانی در زمان انجام پژوهش.

به علت عدم احصاء تمام افراد خبره در بانک اطلاعات خاص نمی‌توان تنها به این لیست اکتفا کرد و ممکن بود خبرگانی باشند که در این زمینه سابقه اجرایی یا طراحی برنامه‌ها را داشته باشند و بتوانند اطلاعات گرانبهایی را در اختیار پژوهشگر قرار دهند. از این رو از خبرگان حاضر در لیست درخواست شد تا خبرگانی که از دید آنها می‌توانستند در بخش داده‌های کیفی به پژوهشگر کمک کنند معرفی کنند. با این فرآیند ۱۵ خبره برای مصاحبه کافی تشخیص داده شده است (۸ نفر از اعضای هیئت علمی در رشته مدیریت آموزشی و ۷ نفر از متخصصان آموزش و پرورش). قبل از شروع مصاحبه خلاصه‌ای از طرح پژوهش، نتایج بررسی پیشینه پژوهش به همراه اهداف و سؤالات پژوهش جهت مطالعه و آمادگی اولیه در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار داده شد و در ابتدای جلسه مصاحبه نیز در مورد کارهای انجام شده به طور مختصر توضیح داده می‌شد. سپس نسبت به طرح سؤالات مصاحبه و انجام فرآیند مصاحبه اقدام شد. نمونه سؤالات در بخش کیفی شامل موارد ذیل بود:

بهبود عملکرد مدیران ابتدایی آموزش و پرورش استان کرمانشاه

باید دارای چه مؤلفه‌هایی باشند؟

1. qualitative

2. grounded theory

ما نظارت دارد، روش کار را مورد بازبینی قرار می‌دهد، مانند استاد راهنما و مشاور که در پژوهش حاضر از نظرات آنها استفاده شده است.

روش کنترل مداوم: در ثبت داده‌های بخش کیفی نیز تلاش محقق بر آن بود که فرآیند تحقیق با جزئیات ثبت شود. از روش کنترل مداوم استفاده شده است. تا روایی درونی یافته‌ها محقق گردد.

بازبینی نتایج: در بازبینی و بررسی صحت اطلاعات به دست آمده، برای جلوگیری از بدفهمی محقق، اطلاعات به دست آمده دوباره به اطلاع‌رسان‌ها نشان داده شد و مورد تأیید آنان قرار گرفت. درگیری طولانی مدت: محقق زمانی طولانی مدت (حدود ۹ ماه) درگیر موضوع پژوهش بود و در ایام سال تحصیلی به‌طور غیررسمی با تعداد زیادی از اعضای هیئت‌علمی، مدیران و معاونین مصاحبه نمود. همچنین بخشی از این زمان به حضور در مدرسه و تعامل با مدیران و در فضای مدرسه اختصاص یافته است. در ادامه در قالب جدول ۱، به اختصار ضمن تعریف هر یک از ملاک‌های مرتبط با ارزیابی پژوهش کیفی، اقداماتی که برای تأمین آن ملاک انجام شد، فهرست گردیده است.

از آنجا که در مرحله کیفی این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شده است، لذا به‌منظور تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه نیمه ساختاریافته از روش نظریه زمینه‌ای، اطلاعات به دست آمده طی سه مرحله کدگذاری باز (اولیه)، محوری و انتخابی (گزینشی) تحلیل شدند. که شامل مراحل زیر بود. ۱. مرور داده‌ها، ۲. ایجاد کدهای اولیه، ۳. طبقه‌بندی داده‌ها، ۴. تدوین تم و ۵. تدوین گزارش. در نهایت با توجه به تم‌های شناسایی شده الگو مفهومی پژوهش ترسیم شد.

مرحله دوم: بخش کمی

در این مرحله جامعه آماری در مرحله کمی شامل کلیه مدیران مدارس ابتدایی استان کرمانشاه بود که حجم کل جامعه بر اساس سالنامه آماری اداره کل آموزش و پرورش استان کرمانشاه در سال تحصیلی ۱۳۹۸-۱۳۹۹، ۵۶۱ نفر برآورد شده است. با توجه به حجم جامعه معلوم و بر اساس فرمول کوکران ۲۲۸ نفر از مدیران به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی انتخاب شدند. در ادامه ابزارهای سنجش متغیرهای الگوی طراحی شده و گویه‌های آن بعد از بررسی پیشینه نظری و گردآوری داده‌های مرحله کیفی از خبرگان و

تناسب و اهمیت هر یک از شاخص‌ها و عوامل بُعد بهبود عملکرد مدیران مقطع ابتدایی استان کرمانشاه به چه میزان است؟

وضعیت موجود بهبود عملکرد مدیران مقطع ابتدایی سازمان آموزش و پرورش استان کرمانشاه چگونه است؟

در رابطه با پایایی مصاحبه شونده به چگونگی هدایت سؤالات اشاره می‌شود. در پایایی نسخه برداری نیز باید به پایایی درون موضوعی نسخه نویسی‌های انجام شده حین تایپ متون توسط دو فرد توجه نمود. برای تحلیل داده‌ها از روش زمینه‌ای استفاده شد. همچنین توجه به درصدهای گزارش داده شده توسط دو نفر کدگذار^۱ (۶۰ درصد یا بیشتر) در مورد یک مصاحبه (کنترل تحلیل) نیز روشی برای پایایی تحلیل است. در روش‌شناسان کیفی به‌جای استفاده از واژه پایایی و روایی کمی، از ملاک اعتمادپذیری یا قابلیت اعتماد^۲ برای ارجاع به ارزیابی کیفیت نتایج کیفی استفاده می‌کنند (صالحی، بازرگان، صادقی و شکوهی‌یکتا، ۱۳۹۴). برای تأمین اعتمادپذیری از روش گوبا و لینکلن (۲۰۰۵)، استفاده شد. گوبا و لینکلن، چهار ملاک باورپذیری^۳، اعتمادپذیری^۴، تأییدپذیری^۵ و قابلیت انتقال^۶ را برای بررسی قابلیت اعتماد معرفی نمودند. باورپذیری با قابل باور بودن یا قانع‌کننده بودن پژوهش در ارتباط است، باورپذیری را استدلال‌ها و فرآیندهای ضروری برای اعتماد به نتیجه تحقیق بیان می‌دارد (ابوالمعالی، ۱۳۹۱). در این پژوهش برای باورپذیری از چهار روش ممیزی بیرونی^۷ و بازبینی نتایج توسط اطلاع‌رسان‌ها^۸ و چندسویه‌سازی^۹ و درگیری طولانی مدت^{۱۰} استفاده شد.

چندسویه‌سازی: در چند سویه‌سازی، محقق، علاوه بر واکاوی ادراک مدیران با کارشناسان نیز مصاحبه انجام داد و داده‌های به دست آمده از هر گروه منطبق با صحبت‌های گروه دیگر بود. در واقع صحت اطلاعات از چند جنبه مورد بررسی قرار گرفت.

ممیزی بیرونی: در روش ممیزی بیرونی کسی که به روش کار

1. Inter-Coder Reliability
2. confirmability
3. credibility
4. dependability
5. confirmability
6. transferability
7. external audit
8. membercheck
9. triangulation
10. prolonged engagement

دست آمده است.

جدول ۱. یافته‌های جمعیت‌شناختی		
جنسیت	فراوانی	درصد
مرد	۱۶۸	۷۳/۷
زن	۶۰	۲۶/۳
سن	M	SD
مرد	۳۵/۱۴	۷/۳۸
زن	۳۳/۹۴	۶/۵۵
کل	۳۴/۲۸	۷/۱۴

برای طراحی گویه‌های پرسشنامه از دو منبع اصلی استفاده شده. منبع اول متن مصاحبه‌ها بود بر این اساس در متن مصاحبه‌های تحلیل شده به شاخص‌هایی اشاره شده بود که توانست با تعدیلاتی به عنوان گویه‌های همان مؤلفه در نظر گرفته شود. منبع دوم پرسشنامه‌های مشابه بود که عموماً در این بخش پرسشنامه‌هایی استفاده شد که روایی و پایایی آنها نشان از مورد تأیید بودن آن داشت. در این بخش گویه‌هایی که می‌توانست گویه مناسبی برای سنجش متغیر مورد نظر به کار برده شود اخذ شده و در صورت لزوم انجام اصلاحات در مرحله روایی و پایایی مورد اصلاح یا حذف قرار گرفت. طیف نمره‌گذاری این پرسشنامه نیز طیف پنج درجه‌ای لیکرت می‌باشد. برای تحلیل روایی پرسشنامه از دو روش روایی محتوایی و روایی سازه استفاده شده است. نتایج مربوط به روایی سازه با استفاده از نرم‌افزار Smart Plas و با استفاده از تحلیل عامل تأییدی صورت گرفته است. در روایی محتوایی سؤال‌های آزمون در اختیار متخصصان یا برخی از آزمودنی‌ها گذاشته می‌شود و از آنان می‌خواهند که مشخص کنند آیا سؤالات آزمون صفت مورد نظر را اندازه‌گیری می‌کند یا خیر و اینکه آیا سؤال‌های کل محتوایی آزمون را در بر می‌گیرد یا خیر. در این پژوهش از شاخص نسبت روایی محتوایی^۲ (CVR) که توسط لاوشه طراحی شده، استفاده شده است.

صاحب‌نظران حوزه مدیریت طراحی شد، پرسشنامه طراحی شده به منظور تأیید روایی محتوایی در اختیار خبرگان قرار گرفته و جهت تأیید پایایی آن در نمونه کوچکی از جامعه آماری به صورت پایلوت اجرا شد. در این مرحله، جهت اعتباریابی الگوی نظری طراحی شده و یا به عبارت دیگر آزمون تجربی الگو، پرسشنامه طراحی شده در مرحله سوم برای گردآوری داده‌ها توزیع و گردآوری شد. به منظور تحلیل داده‌های کمی، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری^۱ (SEM) استفاده شد. در مدل‌یابی معادلات ساختاری امکان مدل‌یابی ارتباط میان چندین متغیر بین متغیرهای دیگر وجود دارد (کلاین، ۲۰۱۶). از این روش مذکور امکان اعتباریابی الگو را فراهم و استفاده از شاخص‌های برازش آن نشانگر میزان اعتبار الگوی بهبود عملکرد مدیران در سازمان آموزش و پرورش استان کرمانشاه می‌باشد.

از آنجا که رعایت اصول اخلاقی در پژوهش از اهمیت بسزایی برخوردار است، در انجام مطالعه حاضر نیز موارد زیر در نظر گرفته شد: پژوهشگر خود را به شرکت‌کنندگان در پژوهش معرفی و در مورد اهداف پژوهش توضیحاتی ارائه نمود، به واحدهای پژوهش جهت محرمانه ماندن اطلاعات شخصی اطمینان داده شد، عقاید، فرهنگ، مذهب و... واحدهای مورد پژوهش محترم شمرده شد، بر آزاد بودن واحدهای مورد پژوهش جهت حضور در ادامه پژوهش تأکید شد، حریم شخصی افراد شرکت‌کنندگان در پژوهش حفظ شد و به آنها در مورد بی‌خطر بودن مداخله اطمینان داده شد، در ثبت اطلاعات و آمار به دست آمده از پژوهش در زمان جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها و استفاده از منابع دقت و امانت‌داری عملی به عمل آمد.

یافته‌ها

از بین افراد شرکت‌کننده در پژوهش ۷۳/۷ درصد (۱۶۸ نفر) مرد و ۲۶/۳ درصد (۶۰ نفر) زن بود، میانگین سنی شرکت‌کنندگان در پژوهش ۳۴/۲۸ بود (جدول ۱). جدول ۲ نیز خلاصه ابعاد بهبود عملکرد در مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و نهایی به همراه مؤلفه‌ها و سؤالات نهایی پرسشنامه بهبود عملکرد مدیران در بخش پژوهش کمی را نشان می‌دهد. این دسته‌بندی بر اساس مطالعات پیشینه تحقیق صورت گرفته در خصوص بهبود عملکرد مدیران مدارس به

2. content validity ratio (CVR)

1. structural equation modeling (SEM)

جدول ۲. تلخیص دریافت‌های الهام گرفته از روایت‌های مصاحبه‌شوندگان به همراه سطح و مهارت‌های پرسشنامه پژوهش

عامل	ملاک	نشانگر	تعداد گویه در پرسشنامه نهایی
توسعه روابط انسانی	توسعه روابط انسانی	تأثیرگذاری بر زیردستان، جلب مشارکت همکاران، همسو کردن دیگران با برنامه‌های خود، احترام در میان عوامل مختلف آموزشی و پرورشی، احساس همدلی و همدردی، نفوذ بر مدیران بالادستی، - ایجاد روابط مطلوب مدرسه با اجتماع، تقویت همکاری با والدین و جامعه، استفاده از گفتگو برای تقویت ارتباط داشتن رفتاری منصفانه، عادلانه، صادقانه و محترمانه، عمل نمودن به صورت یک تیم، تجهیز مدارس به امکانات، استفاده از تحقیقات و تئوری‌های مدیریت، روابط محترمانه، دوستانه و صمیمانه با دانش‌آموزان، روابط انسانی کارآمد، وجود کانون‌های مختلف برای تصمیم‌گیری.	۴ گویه
		داشتن دانش و تخصص، توجه به وظایف و مسئولیت‌های مدیریت، داشتن دانش و بینش مدیریتی، مطالعه تئوری‌های مدیریت، داشتن مأموریت و چشم‌انداز، ایجاد یک تیم رهبری در مدرسه، مهارت در رهبری مدیریتی، تبدیل مدیریت به رهبری، به کارگیری تجهیزات، وسایل و منابع مدرسه جهت بهبود عملکرد، مهارت در هدف‌گذاری، سازمان‌دهی، هدایت و کنترل، تعیین رسالت، مدیریت بر منابع انسانی و فیزیکی، دانش در حوزه مقررات و آئین‌نامه‌ها	۴ گویه
توسعه حرفه‌ای مدیران	توسعه حرفه‌ای مدیران	توجه به استانداردهای عملکردی، پاسخگویی به نیازها و علایق والدین جامعه، جلب حمایت مدیران ارشد توسعه حرفه‌ای مدیران و کارکنان، فرصت‌ها برای بحث، تحقیق و تئوری آموزشی فراهم شود، توجه به استانداردهای حرفه‌ای مدیران، تربیت حرفه‌ای مدیران	۴ گویه
		حفظ و بهبود روابط کاری اثربخش تیمی و گروهی، مشارکت خانواده‌ها و عموم در طراحی، اجرا و بازبینی برنامه‌های مدرسه، هماهنگی بین عوامل مدرسه، اشتراک دانش، مهارت اجماع‌سازی، کاهش زمینه‌های بی‌نظمی، قانون‌شکنی و تخطی از وظایف، تقویت تیم و گروه.	۳ گویه
توسعه فرهنگ سازمانی	توسعه فرهنگ سازمانی	اصلاح ساختار آموزشگاه، شناخت ساختار، توجه به سلسله مراتب، توجه به فرهنگ سازمانی، توجه به ادراکات مشترک، تأکید بر جو باز سازمانی، شناخت ارتباط بین عوامل ساختاری آموزشگاه، تفویض اختیار، کاهش تمرکز، اجتناب از ارسال بخشنامه‌های فراوان به مدارس، آگاهی از سازمان مدرسه، آگاهی از فرهنگ سازمانی، بهسازی ساختار مناسب برای مدارس، رعایت سلسله مراتب، ایجاد محیط مناسب در آموزشگاه و خارج از آن، ارتقای سطح تحصیلات، آموزش‌های رسمی و غیررسمی، دانش و مهارت‌های بین فردی، اجتناب از دمدمی بودن، اجتناب از تن‌آسا بودن و تنبلی، انتقادپذیر بودن، داشتن اعتمادبه‌نفس، سخت‌گیر نبودن، داشتن انعطاف، داشتن سعه‌صدر، داشتن صداقت، افراطی نبودن در سیاست، تقدیر از همکاران شایسته، بهبود ساختار.	۵ گویه
		بهبود محیط درونی و بیرونی آموزشگاه، توجه به عوامل درون سازمانی، انطباق و سازگاری با محیط، شناخت روابط قدرت رسمی و غیررسمی، سازمان‌دهی، توجه به عوامل مختلف محیط داخل و خارج مدارس، هماهنگ‌سازی چشم‌اندازهای ذینفعان در مدرسه در خصوص دستیابی دانش‌آموزان به استانداردهای بالا به عنوان نتیجه‌ای از آموزش، تعامل با محیط درونی و بیرونی آموزشگاه، ارتباط مؤثر با ذینفعان استراتژیک.	۴ گویه
بهبود عوامل زمینه‌ای	بهبود عوامل زمینه‌ای	آشنایی با فرآیند یاددهی و یادگیری، آشنایی با شیوه‌های تدریس اثربخش، مدیریت یاددهی و یادگیری مطلوب، شناخت محیط درون و بیرون آموزشگاه، مدیریت محیط یادگیری، تشویق والدین به مشارکت و حمایت از یادگیری دانش‌آموزان، شناخت روابط قدرت، آشنایی با هدف‌های کلی آموزشی، شناخت مواد و محتوای درسی، شناخت روش‌های تدریس و ارزشیابی، ترغیب معلمان به استفاده از شیوه‌های آموزش مؤثر و نوآورانه تدریس، ایجاد شرایط و امکانات فیزیکی برای تحقق آموزش و یادگیری، رشد کیفیت آموزش و یادگیری، توسعه علمی و اجتماعی دانش‌آموزان، آگاهی از چگونگی ارائه مطالب درسی توسط معلم، ارائه آموزش با کیفیت، تسلط و شناخت نسبت به اهداف آموزشی، برنامه درسی و موانع و مسائل یادگیری، نظارت ارزیابی و بازخورد پیشرفت آموزشی دانش‌آموزان، رشد کیفیت آموزش و یادگیری، ارتقاء راهبردهای آموزشی، آشنایی با روش‌های برتر تدریس و آموزش و جلوگیری از افت تحصیلی، کسب آموزش و یادگیری، معیوب بودن نظام ضمن خدمت.	۴ گویه
		تغییرات مطلوب، آشنایی با مدل‌های تغییر، اقدام به تغییر در راستای رسیدن به اهداف تعلیم و تربیت، تغییر در سازمان موجب تغییر افراد سازمان گردد.	۴ گویه
برنامه‌ریزی عملکرد	برنامه بهبود مستمر	مشارکت خانواده‌ها و عموم در طراحی، اجرا و بازبینی برنامه‌های مدرسه، بهبود مستمر عملکرد، نظارت مستمر بر کارکنان و عملیات روزانه مدرسه، هماهنگ کردن برنامه‌ها با اهداف در نظر گرفته شده، نظارت مستمر بر کارکنان و عملیات روزانه مدرسه، تناسب بین برنامه بهبود عملکرد مدیران با اهداف و همکاری گروهی جهت رسیدن به اهداف، ارائه برنامه در جهت بهبود مستمر مدرسه، بهبود مداوم عملکرد خود،	۴ گویه
		جلوگیری از بروز تعارض در بین کارکنان، آگاه کردن کارکنان از وضعیت عملکردشان، علاقه‌مند به رشد خود	۴ گویه

جدول ۲. تلخیص دریافت‌های الهام گرفته از روایت‌های مصاحبه‌شوندگان به همراه سطح و مهارت‌های پرسشنامه پژوهش

عامل	ملاک	نشانهگر	تعداد گویه در پرسشنامه نهایی
خود توسعه‌ای	مربیگری	و دیگران و توجه به تفاوت‌های فردی، تفویض کنترل شده، استفاده از موقعیت‌هایی احتمالی جهت یادگیری، ترغیب کارکنان به بررسی مشکلات، یادگیری از افراد باتجربه، به کارگیری زبان ساده و قابل فهم، شنونده خوب بودن، انتخاب روش مربیگری،	جمع ۸
	توجه به اصول اخلاقی و ارزشی	ایجاد جو دوستی بر مبنای صداقت، رعایت امور اخلاقی و ارزشی، رعایت امور اخلاقی و ارزشی، تصمیم‌گیری بر مبنای مفاهیم قانونی، اخلاقی و اسلامی، ایجاد قواعد اخلاقی شفاف و هدفمند، رعایت اخلاق، الگو بودن، احترام به ارزش‌های متعالی و اخلاقی، داشتن رفتاری منصفانه، عادلانه، صادقانه، و محترمانه، ترویج ارزش‌های والای اسلامی، داشتن شیوه‌های اخلاقی مناسب و محترمانه، رعایت اصول اخلاقی و ارزشی، رعایت اصول و شئون اخلاقی، رعایت موارد، مختلف قانونی و شرعی، توجه به اصول اعتقادی و ارزشی، پرورش مهارت‌های مدیریتی و اخلاقی.	۳ گویه
	توسعه مهارت‌های فردی	توجه به رفتار فردی، کسب خودآگاهی، داشتن مهارت خودکنترلی، تقویت خودپنداری مثبت، توسعه خود، توسعه ویژگی‌های فردی و شخصیتی، مقدم دانستن مصالح عمومی بر فردی، به وسیله اعتماد به نفس یا فشار روحی و تنش مقابله کردن، توجه به روحیات خود و دیگران، همسو کردن دیگران با برنامه‌های خود، حفاظت از حریم خصوصی دانش‌آموزان، روابط عمومی قوی.	۴ گویه
	خودکارآمدی	اقدام به خودسازی، توسعه همه جانبه خود، توجه به این مطلب که مدیران در معرض قضاوت دیگران هستند توسعه خود، آگاهی از نقاط ضعف و قوت خود و جدیت در استفاده از این فرصت‌ها و تهدیدها، داشتن اخلاق حرفه‌ای، تقویت شایستگی‌های خود، توجه به خودآگاهی، خودکارآمدی، تقویت ویژگی‌های فردی و شخصیتی و احساس مسئولیت و پاسخگویی به انتقادات، خودباوری، مسئولیت‌پذیری اجتماعی.	۴ گویه
	انگیزش	اطلاع و به کارگیری از نظریه‌های انگیزشی، ایجاد انگیزش نسبت به اجرای برنامه‌های بهبود عملکرد، استفاده از تقویت‌کننده‌های مثبت، ایجاد انگیزش در مدیران به وسیله محرک‌های مالی و اقتصادی، برانگیختن مدیران و کارکنان به وسیله خطوط صحیح ترفیعی و ارتقاء سازمانی، ایجاد انگیزه به وسیله قدردانی از تلاش‌های شایسته مدیران و کارکنان.	جمع ۱۴ کل گویه‌ها ۵۴

حذف شد. و تعداد ۶۰ سؤال باقی ماند در ادامه شاخص روایی محتوایی^۱ (CVI) میانگین مقادیر CVI آیتم‌های باقیمانده در مدل، آزمون یا ابزار روا شده برای ۶۰ سؤال باقی مانده انجام شد. CVI نشان دهنده جامعیت قضاوت‌های مربوط به روایی یا قابلیت اجرای مدل، آزمون یا ابزار نهایی است. هرچقدر روایی محتوایی نهایی بالاتر باشد، مقدار CVI به سمت ۰/۹۹ میل می‌کند. بر عکس این قضیه نیز صادق است.

$$CVI = \frac{\sum_{i=1}^n CVR}{\text{Retained numbers}}$$

در مطالعه اخیر، پس از روایی سنجی یک بعد (جهت‌یابی) با حذف ۴ گویه در نهایت ۵۴ سؤال باقی ماند. مقدار شاخص روایی محتوایی آن با استفاده از فرمول ۲ و مطابق زیر بدست آمد:

$$\frac{\sum CVR}{\text{Retained numbers}} = \frac{31.25}{37} = 0.84$$

بنابراین پرسشنامه بهبود عملکرد مدیران طراحی شده مقدار

CVI یا شاخص روایی محتوایی آن مقدار قابل قبول ۰/۸۴ است.

در ادامه پرسشنامه در اختیار ۱۴ نفر متخصص قرار داده شد همچنین تعاریف متغیرهای پرسشنامه در اختیار آنان قرار گرفت. پس از شرح موارد ذکر شده برای متخصصان گویه‌ها بر اساس طیف سه درجه‌ای لیکرت «گویه ضروری است»، «گویه مفید است ولی ضروری نیست» و «گویه ضرورتی ندارد» طراحی شده و در اختیار آنان قرار گرفت و از آنان خواسته شد نظر خود را طبق سه طیف ذکر شده اعلام کنند. سپس داده‌های این مرحله با استفاده از فرمول زیر مورد محاسبه قرار گرفت.

$$CVR = \frac{n_e - n/2}{n/2}$$

بر اساس تعداد متخصصینی که سؤالات را مورد ارزیابی قرار داده‌اند، حداقل مقدار CVR قابل قبول بر اساس میزان مورد قبول باید ۰/۵۱ باشد. سؤالاتی که مقدار CVR محاسبه شده برای آنها کمتر از میزان مورد نظر با توجه به تعداد متخصصین ارزیابی کنند سؤال باشد، بایستی به علت این که بر اساس شاخص روایی محتوایی، روایی قابل قبولی ندارند از آزمون کنار گذاشته شوند. در این تحقیق از ۶۷ سؤال طراحی شده بر اساس شاخص CVR ۷ سؤال

^۱ content validity index (CVI)

جدول ۳. یافته‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	مؤلفه	M	SD	AVE	CR	(α)	GOF
توسعه رهبری	توسعه روابط انسانی	۳/۷۷	۰/۸۶۱				
	بهبود و تقویت توانایی‌های مدیریتی	۳/۵۱	۰/۹۵۴			۰/۸۹۸	
	توسعه حرفه‌ای مدیران	۳/۶۷	۱/۰۳	۰/۷۶۷	۰/۹۲۹		
	تقویت مهارت‌های تیمی	۳/۵۹	۰/۹۵۵				
بهبود ساختار	بهبود فرهنگ سازمانی	۳/۶۸	۰/۹۰۲				
	بهبود عوامل زمینه‌ای	۳/۶۸	۰/۹۶۳	۰/۷۲۵	۰/۹۱۱	۰/۸۶۰	
	توسعه آموزش و یادگیری	۳/۵۵	۰/۹۸۲				
	مدیریت تغییر	۳/۵۲	۰/۸۱۷				
برنامه‌ریزی عملکرد	ارتقاء عملکرد بر مبنای هدف	۳/۰۵	۰/۹۷۰				
	پرورش مهارت‌های مربیگری	۳/۶۱	۰/۶۴۶	۰/۸۲۳	۰/۹۰۳	۰/۷۸۶	
	برنامه بهبود مستمر	۳/۵۴	۰/۹۳۹				
	توجه به اصول اخلاقی و ارزشی	۳/۶۹	۰/۹۱۷				
خود توسعه‌ای	توسعه مهارت‌های فردی	۳/۲۶	۰/۹۴۴	۰/۸۱۷	۰/۹۴۷	۰/۹۲۵	
	خودکارآمدی	۳/۶۴	۰/۷۹۹				
	انگیزش	۳/۳۸	۱/۰۲				
	متوسط معیار	GOF=۰/۷۰		۰/۷۸۳	۰/۹۲۳	۰/۸۶۷	متوسط معیار ۰/۵۰۰

تحلیل مدل رگرسیونی نشان داد که دامنه نمرات این آزمون بین ۱ تا ۱/۹۶ بود بنابراین مفروضه استقلال داده‌ها به درستی رعایت شده است.

همانطور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود نتایج ارزیابی برازش بخش مدل‌های اندازه‌گیری؛ بر اساس متوسط شاخص پایایی ترکیبی (CR= ۰/۹۲) و متوسط ضرایب آلفای کرونباخ ($\alpha= ۰/۸۶$) که از ۰/۷۰ بیشتر می‌باشند و با توجه به اندازه متوسط واریانس استخراج شده^۷ (AVE= ۰/۵۰) که برابر با ۰/۵ است، مدل از پایایی همگرا برخوردار بوده و با توجه به این که (CR > AVE)، روایی همگرا نیز برقرار می‌باشد. ارزیابی برازش بخش ساختاری مدل؛ بر اساس مقادیر معناداری t در جدول ۴ که همگی در سطح $\alpha= ۰/۰۱$ معنی دار بودند و با توجه به این که میانگین شاخص ضریب تعیین ($R^2= ۱$)، از ۰/۵۰ بیشتر است و همچنین بر اساس شاخص Q^2 که مقدار متوسط آن (۰/۵۰) از ۰/۳۵ بیشتر است، چنین استنباط می‌شود که مدل ساختاری از برازش مناسب برخوردار بوده و قدرت پیش‌بینی مدل مناسب می‌باشد در نهایت ارزیابی برازش کلی مدل؛ بر اساس معیار نیکویی برازش^۸ (GOF) مقدار محاسبه شده برای این شاخص برابر با ۰/۷۰ بدست آمد که از ۰/۳۵ بیشتر است، لذا چنین استنباط می‌شود که مدل کلی از برازش بالایی برخوردار می‌باشد.

همان طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود میانگین و انحراف استاندارد عوامل اصلی و خرده مقیاس‌های هر عامل در مرتبه دوم آورده شده است. مفروضه نرمال بودن داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف^۱ بررسی شد. نتایج نشان داد که مفروضه نرمال بودن به درستی رعایت شده است. نتایج حاصل از نمودار جعبه‌ای^۲ برای بررسی مفروضه داده‌های پرت نشان داد که ۵ داده در کرانه بالا و ۳ داده در کرانه پایین قرار داشتند که در نهایت این ۸ داده حذف شدند. برای بررسی روابط خطی بین متغیرها از روش ترسیم نمودار پراکندگی^۳ استفاده شود. نتایج حاصل از نمودار پراکندگی نشان داد که، رابطه بین متغیرها خطی است. برای بررسی عدم وجود هم‌خطی چندگانه از آماره تحمل^۴ و عامل افزایش واریانس^۵ (VIF) استفاده شود. در پژوهش حاضر آماره‌های تحمل و عامل افزایش واریانس برای هیچ‌کدام از متغیرها به ترتیب از ۰/۱ کوچکتر و از ۱۰ بزرگتر نبود. بنابراین، هم‌خطی چندگانه در بین متغیرهای پیش‌بین مشاهده نشد. نتایج حاصل از آزمون دوربین واتسون^۶ (DW) روشی برای تشخیص همبستگی در باقی‌مانده‌های

1. Kolmogorov-Smirnov test

2. Boxplot

3. scatter plot

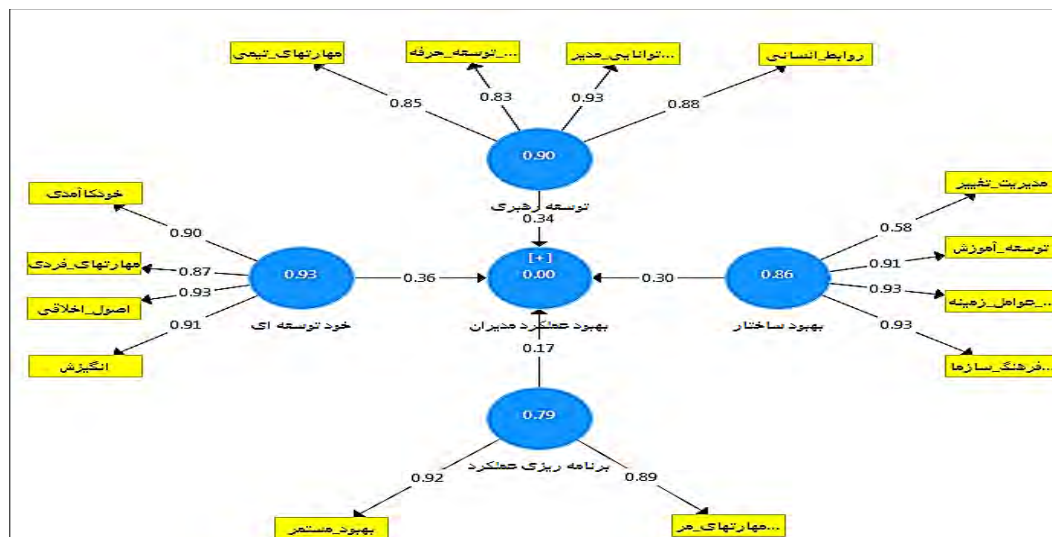
4. tolerance

5. variance inflation factor (VIF)

6. Durbin-Watson

7. average variance extracted (AVE)

8. General of Fitness



شکل ۱. برازش مدل نهایی و اصلاح شده بهبود عملکرد مدیران

نتایج شکل ۱ نشان می‌دهد که وزن رگرسیونی استاندارد مؤلفه‌های مربوط به هر سازه (متغیر مشاهده پذیر) و سازه‌های (مکنون) ارائه شده است. بر این اساس ضریب استاندارد و مستقیم توسعه روابط انسانی ۰/۸۸، بهبود و تقویت توانایی‌های مدیریتی ۰/۹۳، توسعه حرفه‌ای مدیران ۰/۸۳ و تقویت مهارت‌های تیمی و گروهی ۰/۸۵، بهبود فرهنگ سازمانی ۰/۹۳، بهبود عوامل زمینه‌ای ۰/۹۳، توسعه آموزش و یادگیری ۰/۹۱، مدیریت تغییر ۰/۵۸، پرورش مهارت‌های مربیگری ۰/۸۹، برنامه بهبود مستمر ۰/۹۲، خودکار

آمدی ۰/۹۰، توسعه مهارت‌های فردی ۰/۸۷، توجه به اصول اخلاقی و ارزشی ۰/۹۳ و انگیزش ۰/۹۱ می‌باشد که همه مسیرهای مستقیم و استاندارد معنی‌دار می‌باشند ($P \leq 0/001$). همان طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود بارهای عاملی هر متغیر به همراه آماره t آمده است که همه مؤلفه‌ها معنی‌دار می‌باشند. فقط خرده مقیاس ارتقاء عملکرد بر مبنای هدف از مؤلفه اصلی برنامه‌ریزی عملکرد از بار عاملی مناسب برخوردار نبود و از مدل نهایی حذف شد.

جدول ۴. بارهای عاملی مؤلفه‌های مدل بهبود عملکرد مدیران				
متغیر	مؤلفه	بار عاملی	آماره t	P
توسعه رهبری	توسعه روابط انسانی	۰/۸۸	۷۳/۵۹	$P \leq 0/001$
	بهبود و تقویت توانایی‌های مدیریتی	۰/۹۳	۱۰۲/۹۹	$P \leq 0/001$
	توسعه حرفه‌ای مدیران	۰/۸۳	۴۰/۷۰	$P \leq 0/001$
	تقویت مهارت‌های تیمی	۰/۸۵	۴۶/۷۵	$P \leq 0/001$
بهبود ساختار	بهبود فرهنگ سازمانی	۰/۹۳	۱۱۵/۱۱	$P \leq 0/001$
	بهبود عوامل زمینه‌ای	۰/۹۳	۱۳۲/۷۳	$P \leq 0/001$
	توسعه آموزش و یادگیری	۰/۹۱	۹۱/۲۲	$P \leq 0/001$
برنامه‌ریزی عملکرد	مدیریت تغییر	۰/۵۸	۱۰/۶۲	$P \leq 0/001$
	پرورش مهارت‌های مربیگری	۰/۸۹	۵۶/۲۳	$P \leq 0/001$
	برنامه بهبود مستمر	۰/۹۲	۱۱۷/۶۵	$P \leq 0/001$
	توجه به اصول اخلاقی و ارزشی	۰/۹۳	۱۰۶/۴۸	$P \leq 0/001$
	توسعه مهارت‌های فردی	۰/۸۸	۶۱/۱۸	$P \leq 0/001$
خود توسعه‌ای	خودکارآمدی	۰/۹۰	۶۶/۸۶	$P \leq 0/001$
	انگیزش	۰/۹۱	۷۰/۷۰	$P \leq 0/001$

بحث و نتیجه‌گیری

منظور پژوهشگر با انجام ۱۵ مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته، به عواملی برای بهبود عملکرد مدیران دست‌یافت. یافته‌های حاصل از انجام مصاحبه گویای آن است که پاسخ‌دهندگان به موارد بسیار

پژوهش حاضر باهدف طراحی شاخص‌های بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی استان کرمانشاه انجام شده است. برای این

گذاری، سازمان‌دهی، هدایت و کنترل، تعیین رسالت، مدیریت بر منابع انسانی و فیزیکی، دانش در حوزه مقررات و آئین‌نامه‌ها، توسعه حرفه‌ای مدیران (توجه به استانداردهای عملکردی، پاسخگویی به نیازها و علائق والدین جامعه، جلب حمایت مدیران ارشد توسعه حرفه‌ای مدیران و کارکنان، فرصت‌ها برای بحث، تحقیق و تئوری آموزشی فراهم شود، توجه به استانداردهای حرفه‌ای مدیران، تربیت حرفه‌ای مدیران) و تقویت مهارت‌های تیمی و گروهی (حفظ و بهبود روابط کاری اثربخش تیمی و گروهی، مشارکت خانواده‌ها و عموم در طراحی، اجرا و بازمینی برنامه‌های مدرسه، هماهنگی بین عوامل مدرسه، اشتراک دانش، مهارت اجماع‌سازی، کاهش زمینه‌های بی‌نظمی، قانون‌شکنی و تخطی از وظایف، تقویت تیم و گروه).

بنابر آنچه گفته شد، نظر به اینکه ماحصل کلیه فعالیت‌های مدیران معطوف به تحقق اهداف سازمانی می‌باشد. ضروری است معیارها و ابزارهای دقیقی برای قضاوت در خصوص بهبود عملکرد آنها طراحی شود. توانمندسازی مدیران در سطوح مختلف از طریق آموزش‌های کاربردی و به روز، همچنین مشاوره‌های شغلی سبب می‌شود تا فرآیندهای انجام کار در حوزه فعالیت‌های مدیران به درستی اجرا شود و پیوند علم و عمل محقق شود از این رو یکی از محورهای مورد تأکید برای ارزیابی عملکرد مدیران، میزان دوره‌های آموزشی و جلسات مشاوره شغلی است. علاوه بر این عزم تصمیم‌گیران و برنامه‌ریزان سازمان‌ها باید به نحوی باشد که به‌منظور رفع آسیب‌ها و مشکلات موجود در دستگاه‌ها و یا سازمان متبوعشان، از تجربیات مدیران با عملکرد بالا استفاده کنند. از سوی دیگر به رغم اهمیت موضوع بهبود عملکرد مدیران و نقش آن در بهبود کیفیت سازمان‌ها، برخی پژوهش‌ها با دامنه گستره نسبتاً محدود در ایران انجام شده است و مسأله مورد بررسی را پوشش نمی‌دهد که لازم است پژوهشگران به آن اهمیت دهند.

این پژوهش، اهمیت دانش مدیر آموزشی را برای بهبود عملکرد مؤثر مدیران آموزشی برجسته می‌سازد که شامل اطلاعات علم مدیریت و روانشناسی است که یکی از طرق بهبود آن آموزش‌های ضمن خدمت برای ارتقای سطح عملکرد مدیران است. کسانی که از دانش و تجربیات غنی‌تری برخوردارند بهتر می‌توانند در بین نیروها مورد پذیرش واقع شوند و قدرت شخصی به دست آورند، چرا که انسان‌ها در مقابل کسانی که احساس کنند از نظر

زیادی در مورد عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد مدیران اشاره کرده‌اند که پس از تحلیل به ۲۷ ملاک و ۸ عامل اصلی که شامل «توسعه رهبری»، «بهبود ساختار»، «برنامه‌ریزی عملکرد» و «خود توسعه‌ای»، طبقه‌بندی شدند. نتایج به دست آمده در این پژوهش با نتایج سایر پژوهش‌ها در برخی از عوامل مؤثر در بهبود عملکرد مدیران همخوانی دارد. برای مثال، در خصوص عامل توسعه و رهبری با نتایج پژوهش‌های افشاری، کاظمیان و عمرانی (۱۳۹۳)، صادقی‌نیا، صالحی و مقدم‌زاده (۱۳۹۷)، پایو، هی، اسماعیل و یانگ (۲۰۱۴)، هاپکینز (۲۰۱۶)، ایباتووا، کوزمنکوب و کلیچوا (۲۰۱۸)، هاپکینز (۲۰۲۰)، پچوتا و اسکات (۲۰۲۰)، هاریس و همکاران (۲۰۲۰) همخوانی دارد. این نتایج بیانگر این مطلب است که صرفاً داشتن مهارت‌های (فنی، انسانی، اداری) برای امر مدیریت و به‌خصوص در مورد مدیریت سازمان‌های آموزشی که دارای ویژگی‌های مخصوص خود، که در سایر سازمان‌ها کمتر دیده می‌شود، کافی نیست. نوع روابط سازمانی، نوع ارباب‌رجوع، برخورد با معلمان، وجود ذینفعان مختلف (والدین، دانش‌آموزان، معلمان) و بسیاری از ویژگی‌های خاص دیگر باعث شده است تا مدیریت در مدارس ویژگی‌ها و مهارت‌های خاص خود را طلب داشته باشد.

اولین و مهم‌ترین عامل شناسایی شده از دیدگاه معلمان و مدیران توسعه رهبری ذکر شد. توسعه روابط انسانی مدیران به همراه، تأثیرگذاری بر زیردستان، جلب مشارکت همکاران، همسو کردن دیگران با برنامه‌های خود، احترام در میان عوامل مختلف آموزشی و پرورشی، احساس همدلی و همدردی، نفوذ بر مدیران بالادستی، ایجاد روابط مطلوب مدرسه با اجتماع، تقویت همکاری با والدین و جامعه، استفاده از گفتگو برای تقویت ارتباط داشتن رفتاری منصفانه، عادلانه، صادقانه و محترمانه، عمل نمودن به صورت یک تیم، تجهیز مدارس به امکانات، استفاده از تحقیقات و تئوری‌های مدیریت، روابط محترمانه، دوستانه و صمیمانه با دانش‌آموزان، روابط انسانی کارآمد، وجود کانون‌های مختلف برای تصمیم‌گیری، داشتن دانش و تخصص، توجه به وظایف و مسئولیت‌های مدیریت، بهبود و تقویت مهارت‌های مدیریتی (داشتن دانش و بینش مدیریتی، مطالعه تئوری‌های مدیریت، داشتن مأموریت و چشم‌انداز، ایجاد یک تیم رهبری در مدرسه، مهارت در رهبری مدیریتی، تبدیل مدیریت به رهبری، به‌کارگیری تجهیزات، وسایل و منابع مدرسه جهت بهبود عملکرد، مهارت در هدف

بازنمایی گردد.

منابع

ابوالمعالی، خدیجه (۱۳۹۱). پژوهش کیفی از نظریه تا عمل. تهران: انتشارات علم.

افشاری، مالک؛ کاظمیان، حسین و عمرانی، لیلا (۱۳۹۳). مطالعه تطبیقی صلاحیت‌های حرفه‌ای و شایستگی مدیران دوره ابتدایی نظام آموزش و پرورش ایران با کشورهای ژاپن، آمریکا، استرالیا. اولین همایش علمی پژوهشی علوم تربیتی و روانشناسی آسیب‌های اجتماعی و فرهنگی ایران.

بازرگان، عباس (۱۳۹۵). مقدمه‌ای بر روش تحقیق کیفی و آمیخته؛ رویکردهای متداول در علوم رفتاری. تهران: نشر دیدار. چاپ ششم.

برات دستجردی، نگین؛ عابدینی، یاسمین و بهشتی مال، ایران (۱۳۹۳). بررسی میزان قابلیت‌های اجرایی دوره‌های ضمن خدمت مجازی در بهره‌وری منابع انسانی سازمان آموزش و پرورش. فصلنامه علمی پژوهشی علوم روانشناختی، ۱۳ (۵۲)، ۵۵۷-۵۴۲.

توانگرمروستی، زهرا؛ محمدی‌فر، محمدعلی و امین‌بیدختی، علی‌اکبر (۱۳۹۹). طراحی مدل ساختاری عدالت سازمانی، تعیین پیشایندها (جو سازمانی، هوش هیجانی، ارزش‌های اخلاقی سازمان) و پیامدها (کارآفرینی سازمانی). فصلنامه علمی پژوهشی علوم روانشناختی، ۱۹ (۸۶)، ۱۸۱-۱۷۱.

جعفری، طیب؛ شفیع‌آبادی، عبدالله؛ فرحبخش، کیومرث؛ عباسپور، عباس و یونسی، جلیل (۱۳۹۹). طراحی شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران سازمان بازرسی کل کشور با رویکرد مشاوره شغلی، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۲ (۴۳)، ۳۲-۹.

حاج باقری، ادیب؛ پرویزی، سرور و صلصالی، مهوش (۱۳۹۲). روش‌های تحقیق کیفی. تهران: نشر و تبلیغ بشری. چاپ چهارم و پنجم.

ساروخانی، باقر (۱۳۹۳). روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی، اصول و مبانی (جلد اول). تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.

سلامت‌اهوازی، مریم؛ حسین‌پور، محمد و شاهی سکینه (۱۳۹۹). شناسایی مؤلفه‌ها و ارائه الگوی توسعه مدیریت منابع انسانی بر اساس ارزیابی عملکرد و یادگیری سازمانی منطقه ویژه اقتصادی ماهشهر. فصلنامه علمی پژوهشی علوم روانشناختی، ۱۹ (۹۰)، ۷۸۶-۷۷۳.

صادقی‌نیا، زهره؛ صالحی، کیوان و مقدم‌زاده، علی (۱۳۹۷). شناسایی عوامل مؤثر در ارزیابی عملکرد مدیران مدارس ابتدایی با راهبرد پدیدارشناسی. مدیریت مدرسه، ۶ (۲)، ۹۹-۷۸.

دانش و مهارت و آگاهی در سطحی بالاتر از خودشان هستند، حرف‌شنوی و اطاعت بیشتری دارند، برعکس اگر بدانند فردی از نظر اطلاعات ضعیف‌تر از خودشان است، حتی الامکان از اطاعت و فرمان‌بری او خودداری می‌کنند. تمامی مشارکت‌کنندگان به رعایت نظم در امور از سمت مدیر، حضور به‌موقع در محل کار، انجام امور در زمان خودش، اشاره کردند. اختلاف، تنش، درگیری بین کارمندان، وضعیت‌های اضطراری، شرایط مالی ناپایدار ممکن است در هر اداره‌ای به وجود آید و این وظیفه مدیر است که با درایت، عدالت و میانجی‌گری بدون اجحاف در حق کارمندان و با اتخاذ حکمی درست و منطقی، مسئله را حل و فصل کند.

از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به تعداد محدود نمونه‌ها در بخش کمی و تحلیل داده‌های کیفی مبتنی بر پارادایم تفسیری دانست که ممکن است بر ذهنیت محقق در نحوه استخراج مؤلفه‌ها تأثیرگذار بوده باشد و همچنین محدودیت در استفاده از پرسشنامه به دلیل عدم اعمال دقت کافی در پاسخ دادن به سؤالات و سوءگیری‌هایی که ممکن است برخی از اعضای نمونه در پاسخ به برخی از سؤالات داشته باشند و محدودیت دیگر، کمبود مطالعات داخلی و خارجی در خصوص پیشینه پژوهشی بود که می‌تواند بر کیفیت بحث تأثیرگذار باشد.

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود: بر پایه عوامل شناسایی شده در این مطالعه، سازوکار ارزشیابی مدیران مدارس با نظرخواهی از معلمان هر مدرسه، و به‌ویژه تأثیرگذاری این نتایج بر انتخاب مجدد یا تصمیم به گذراندن دوره‌های ترمیمی مورد نیازشان، اجرایی شود. مدیریت مدرسه به عنوان یک حرفه تخصصی در نظر گرفته شود و به همین منظور، سازوکاری تدوین شود تا به جای اعطای وظیفه خطیر مدیریت مدارس به معلمان یا کارکنان با سابقه یا افراد سایر رشته‌ها یا رشته‌های مدیریتی نامرتب با فضای مدرسه، مثل مدیریت بازرگانی، صنعتی و دولتی و... از دانش‌آموختگان با کیفیت رشته مدیریت آموزشی و متخصصان علوم تربیتی برای این پُست (مدیریت مدارس) استفاده شود. این امر می‌تواند از تبعات منفی به کارگیری افراد نامتناسب جلوگیری کند. همچنین پیشنهاد می‌شود در مطالعه‌ای به مقایسه عملکرد مدیران با رشته مدیریت آموزشی با مدیران مدارس سایر رشته پرداخته شود. همچنین در مطالعه‌ای دیگر، پیامدهای استفاده از افراد با رشته‌های غیرمرتبط با مدیریت آموزشی در مدیریت مدارس، شناسایی و

- social activity of the enterprise. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 12(19), 4966-4973.
- Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, D. (2019) Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40 (1), 5-22.
- Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.
- Lynggaard, M., Mogens, J. P., Andersen, L. B. (2016). Exploring the Context Dependency of the PSM-Performance Relationship. *Journal Review of Public Personnel Administration*, 38 (3), 332-354.
- Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: guided by information power. *Qualitative health research*, 26 (13), 1753 - 1760.
- Mayayo, J. L., Romani, J. R., & Duran, R. D.Q. (2020). 'Management and leadership of networks for educational success: analysis of emerging networks in Spain'. *Journal School Leadership & Management*, 40 (2-3), 183-202.
- Pechota, D., Scott, D. (2020). *Principal Development as a Strategy in School Improvement*. Policy Brief Education Commission of the States.
- Piaw, C. Y., Hee, T. F., Ismail, N. R., & Ying, L. H. (2014). Factors of leadership skills of secondary school principals. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 5125-5129.
- Rowlands, T., Waddell, N., & McKenna, B. (2016). Are we there yet? A technique to determine theoretical saturation. *Journal of Computer Information Systems*, 56(1), 40 – 47.
- Solomon, M., Waltair, V. (2010). *Department of Commerce and Management Studies, Andhra University Employee Engagement: The Key to Improving Performance Dec 2010-530 003*, Andhra Pradesh, India.
- Sortkaer, B., and D. Reimer. (2018). "Classroom Disciplinary Climate of Schools and Gender-Evidence from the Nordic Countries." *School Effectiveness and School Improvement*, 29 (4), 511-528.
- Vaillant, D. (2015). *School leadership, trends in policies and practices, and improvement in the quality of education*. Background paper for EFA Global Monitoring Report.
- Wooderson, J. R., Cuskelly, M., & Meyer, K. A. (2016). Evaluating the Performance Improvement Preferences of Disability Service Managers: An Exploratory Study Using Gilbert's Behavior Engineering Model. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*. 30 (4), 661-671.
- Yan, W., & Catherine Ehrich, L. (2009). Principal preparation and training: A look at China and its issues. *International Journal of Educational Management*, 23(1), 51-64.
- Zaki, M., Goodarzi, H., & Syori, Z. (2015). The Relationship between Management Style and Organizational Effectiveness. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 5 (16), 149-170.
- صالحی، کیوان؛ بازرگان، عباس؛ صادقی، ناهید و شکوهی یکتا، محسن (۱۳۹۴). تحلیل پدیدارشناسانه ادراک و تجربه زیسته معلمان مدارس ابتدایی از نقاط ضعف و قوت برنامه ارزشیابی توصیفی. *فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۹ (۳۱)، ۶۸-۱۹.
- فطرت، محمدعلی؛ خراسانی، اباصلت؛ ابوالقاسمی، محمود و قهرمانی، محمد (۱۳۹۴). طراحی مدل مدیریت عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه کابل، *فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران*، ۷ (۴)، ۱۴۱-۱۷۴.
- Bitterova, M., Haskova, A., & Pisonova, M. (2014). School leader's competencies in management area. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 149 (3), 114-118.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (2005). *Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences*, In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), "Handbook of qualitative research" (3rd ed., pp. 191-215). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gümüş, S., Bellibaş, M. S., Gümüş, E., & Hallinger, P. (2020). Science mapping research on educational leadership and management in Turkey: a bibliometric review of international publications. *School Leadership & Management*, 40 (1), 23-44.
- Hamilton, L & Gregor, F. (2013). Self-directed learning in critical care nursing program, *the Journal of Continuing Education in Nursing*, 17 (3), 94-95.
- Harris, A., Jones, M., & Crick, T. (2020) Curriculum leadership: a critical contributor to school and system improvement, *School Leadership & Management*, 40 (1), 1-4.
- Hopkins, D. (2016) Building Capacity for School Improvement in MultiAcademy Trusts from the inside out. *SSAT Journal*, 7 (2), 19-29.
- Hopkins, D. (2020). Unleashing Greatness; A Strategy for School Improvement. *Australian Educational Leader (AEL)*, 42 (3), 8-16.
- Ibatova, A.Z. (2017) The impact of the economy on teachers' work in the Russian Federation. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15 (21), 67-73.
- Ibatovaa, A. Z., Kuzmenkob, V. I., and Klychova, G. S. (2018). Key Performance Indicators of Management Consulting. *Management Science Letters*, 8 (1), 475-482.
- Kang, N., Zhao, C., Li, J., & Horst. J. A. (2016) A Hierarchical structure of key performance indicators for operation management and continuous improvement in production systems, *International Journal of Production Research*, 54 (21), 6333-6350.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press, [2016]
- Klychova, G. S., Zakirova, A. R., Mukhamedzyanov, K. Z., Sadrieva, E. R., & Klychova, A. S. (2017). Development of audit system for operations with fixed assets as a tool for efficiency improvement of