

## تاثیر مهارت‌های رهبری مدیران بر اثربخشی عملکرد مدارس

(مطالعه موردی: مدیران مدارس غرب مازندران از کلارآباد تا رامسر)

حامد باقری توستانی<sup>۱\*</sup>، مظاهر پاک نیا<sup>۲</sup>، جعفرکیلاشکی<sup>۳</sup>، داوودکیاکجوری<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۰۴

## چکیده

هدف از انجام تحقیق حاضر، بررسی تاثیر مهارت‌های رهبری مدیران مدارس بر اثربخشی عملکرد مدارس (مطالعه موردی: مدیران مدارس غرب مازندران از کلارآباد تا رامسر)، تعیین شده است. در این پژوهش ابتدا با استفاده از پرسشنامه معتبر مهارت‌های رهبری و اثربخشی عملکرد مدارس، اطلاعات مورد نیاز جهت بررسی فرضیات جمع‌آوری شد. برای سنجش گویه‌های تحقیق از مقیاس پنج گزینه ای لیکرت و برای سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردیده و بدین منظور، نمونه‌ی اولیه ۱۵ پرسشنامه، پیش‌آزمون شد. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها از آزمودنی‌ها، به عنوان نمونه آماری؛ اطلاعات حاصل را با استفاده از آزمون t و تحلیل همبستگی و با بهره‌گیری از نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته‌های نشان داد که؛ در سطح معنی‌داری دو دامنه‌ای، سطح معنی‌داری آزمون I پیرسون ۰/۰۰۰ بوده و این سطح از حداقل سطح معنی‌داری که ۰/۰۵ می‌باشد، کوچکتر است. رابطه معنی‌داری بین دو متغیر مذکور در فرضیه وجود دارد پس فرض H1 تائید و فرض H0 رد می‌گردد به عبارتی بین مهارت‌های رهبری مدیران بر اثربخشی عملکرد در مدارس غرب مازندران از کلارآباد تا رامسر رابطه معناداری وجود دارد. در حالت کلی فرضیه پژوهش تأیید می‌گردد.

کلمات کلیدی: مهارت‌های رهبری، مدیران مدارس، اثربخشی عملکرد مدارس، غرب

مازندران

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد مدیریت دولتی-گرایش توسعه منابع انسانی، چالوس، ایران. [hamedbaghri@yahoo.com](mailto:hamedbaghri@yahoo.com)

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد مدیریت دولتی-گرایش توسعه منابع انسانی، رامسر، ایران

<sup>۳</sup> استادیار مدیریت دولتی، دانشگاه غیرانتفاعی مارلیک، واحد نوشهر، ایران

<sup>۴</sup> دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد چالوس، چالوس، ایران

یکی از مهمترین دوران زندگی هر فرد، دوران تحصیل اوست که در آن هر دانش آموز با ویژگی های منحصر به فرد خود با مسائل و مشکلات در حیطه تحصیلی مواجه می شود و نحوه برخورد مناسب با آنها، موجب سازگاری دانش آموز و ارتقا عملکرد تحصیلی و در نهایت، موفقیت نظام آموزشی خواهد شد. یکی دیگر از عوامل مهم و تأثیرگذار بر موفقیت تحصیلی، رابطه معلم و کادر مدیریت مدارس است (ابراهیمی بخت و همکاران، ۱۳۹۷). یکی از رویکردهای مؤثر که در سالیان اخیر توجه بسیاری از برنامه ریزان آموزشی و درسی را به خود جلب کرده، تقویت مهارت های رهبری مدیران مدارس است (نامداری پژمان و همکاران، ۱۳۹۶). امروزه، علاوه بر شایستگی های مدیریتی، شایستگی های رهبری نیز تأثیر بسزایی در افزایش اثربخشی عملکرد مدیران مدارس دارد ولی متأسفانه در پژوهش ها غالباً گویه های مرتبط با شایستگی های رهبری مغفول می ماند. آنچه که اذهان را متوجه این مسئله می کند این پرسش است که چرا علیرغم امکانات و تجهیزات، منابع مالی و انسانی، شرایط یکسان ارتقا، محیط کاری مشابه و تجارب شغلی یکسان، برخی از مدیران موفقتر و اثربخش تر بوده اند در حالی که مدیران دیگر در همان موقعیت و شرایط، عملکرد ناموفق را برای واحد تحت امر خود رقم می زنند؟ مدیر مدرسه در نقش رهبری به عنوان عامل حیاتی موفقیت در بهبود کیفیت مدرسه و موفقیت کلی مدرسه است. مطالعات مختلف نشان می دهد که مهارت های رهبری مدرسه تأثیر زیادی بر حضور دانش آموزان، تعامل دانش آموزان با مدرسه، خودکارآمدی تحصیلی دانش آموزان، رضایت کارکنان و کارایی جمعی معلمان دارد (قوره جیلی و رحیمی، ۱۴۰۰) آموزش قلب تپنده توسعه پایدار و هدف های ناظر بر آن است (بنوات<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶). مک کالم و کایس<sup>۶</sup> می گویند هم زمان با مواجهه با بحران ها و چالش های فراوان در مدیریت مدارس، مدیران مدارس باید سه ویژگی مهم و حیاتی را دارا باشند: دانش به روز، مهارت های مرتبط و اختیارات مناسب. خود ارجاعی نیز عامل بسیار حائز اهمیتی است و اشاره می کند به تفکرات و باورهای هر فرد در مورد دانش و مهارت ها که نقش مهمی در موفقیت افراد حرفه ای در انجام امور و

<sup>5</sup> Benavot

<sup>6</sup> Mc Collum & Kais

فعالیت‌های روزمره‌شان ایفا می‌کند. مدیران مدارس که در انجام مسئولیت‌های خود جزو حرفه‌ای‌ها به شمار می‌آیند نیز از این قاعده مستثنی نبوده و برای هر چه بهتر انجام دادن مسئولیت‌ها و وظایف خود باید همواره برای دستیابی به موارد مذکور تلاش نمایند (کوهی، ۱۳۹۷). امروزه اثربخشی به عنوان یکی از مهمترین شاخص‌های سنجش و ارزیابی عملکرد مدیران در مدارس مورد استفاده قرار می‌گیرد (سلاجقه و حسینی ابراهیم آبادی، ۱۳۹۷). مطالعات نشان می‌دهد مهارت‌های سه‌گانه مدیران که تا حد زیادی نیاز به آموزش نیز دارد باعث اثربخشی عملکرد در مدارس می‌شود. (زوار و همکاران، ۱۳۹۸).

## ۲- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

در همه سازمان‌ها، مهمترین رکنی که برای رسیدن به اهداف تأثیرگذار است مدیریت است. مدیر به عنوان نماینده رسمی سازمان به منظور ایجاد هماهنگی و افزایش اثربخشی عملکرد در رأس آن قرار می‌گیرد و موفقیت سازمان در تحقق اهداف، در گرو چگونگی اعمال مدیریت اوست (شمسی و همکاران، ۱۳۹۶).

### ۲-۱- مهارت‌های سه‌گانه مدیریت

در تعاریف مدرن، رهبری عبارت است از فرایند نفوذ در دیگران و برانگیختن آنان برای همکاری با یکدیگر در جهت تحقق اهداف سازمانی می‌باشد. رهبر کسی است که افرادی را انتخاب و تجهیز نموده، آنها را آموزش داده و بر آنها تأثیر می‌گذارد. او کسی است که استعدادها، توانایی‌ها و مهارت‌های گوناگونی دارد و به منظور دستیابی به مأموریت و اهداف سازمان بر زیردستانش تمرکز می‌کند تا با میل و علاقه و شور و شوق، انرژی فکری، عاطفی و جسمی خود را در یک تلاش هماهنگ بکار گیرند. مهارت رهبری را الگوی رفتاری مدیر هنگام نفوذ در فعالیت‌های دیگران و بر اساس برداشت دیگران از رفتار وی تعریف می‌کنند. همچنین مدیران با توجه به ابعاد انسان‌گرایی و وظیفه‌گرایی نوع مهارت رهبری خویش را رقم می‌زنند. مهارت به توانایی‌های قابل پرورش شخص که در عملکرد و بقای وظائف منعکس می‌شود، اشاره دارد. بنابراین منظور از مهارت، توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه شخصی است. ضابطه اصلی مهارت داشتن، اقدام و عمل مؤثر در شرایط متغیر است. مهارت‌های مورد نیاز مدیران را می‌توان به صورت مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی طبقه‌بندی کرد که داشتن این مهارت‌ها در مدیران الزام اثربخش بودن سازمان می‌باشند (خالوندی و اشرف‌الدینی، ۱۳۹۸).

مهارت فنی مدیران؛ یعنی، دانایی و توانایی در انجام دادن وظایف خاص که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عمل در انجام فعالیت است. مهارت های فنی از طریق تحصیل، کارورزی و تجربه حاصل می شوند. به طور کلی، مهارت های فنی شامل برنامه ریزی، هماهنگی، بودجه بندی، امور پرسنلی، نظارت و ارزشیابی می باشد (دهقان پوری و همکاران، ۱۳۹۹).

مهارت انسانی مدیران؛ از آنجا که مدیران در تمامی سطوح با انسان ها (مافوق و مادون و هم تراز) ارتباط دارند، بایستی قابلیت های لازم جهت ارتباط صحیح با آنها را دارا باشند. این مهارت به معنای توان ایجاد ارتباط، ادراک، هدایت و ایجاد انگیزه در کارکنان به منظور تحقق اهداف فردی و سازمانی است. مدیران که از چنین قابلیت و توانی بهره مند باشند به سهولت با دیگر کارکنان به تفاهم رسیده و در فعالیتهای خویش با موفقیت های چشمگیری مواجه می شوند این مهارت در تمام سطوح مدیریتی، به یک میزان لازم و دارای اهمیت است. مهارت های انسانی یکی از مهارت های مهم مدیریت آموزشی است که به معنی ایجاد محیط مساعد و مطلوب برای کار از طریق مشارکت گروه های انسانی است. به نظر برخی از متفکرین، مدیریت می تواند در همین مهارت خلاصه شود؛ زیرا که بیشتر اهداف، عموماً مستلزم جذب مشارکت گروه های انسانی است و اگر مدیری نتواند روابط انسانی صحیحی با کارکنان برقرار کند نخواهد توانست در ایفای نقش خود موفق باشد. بنابراین امروزه مهارت انسانی در درجه اول اهمیت قرار دارد (شمسی و همکاران، ۱۳۹۶)

مهارت ادراکی مدیران؛ منظور از مهارت ادراکی، درک کلی قدرت و تلقی موسسه به صورت یک واحد کلی است. یعنی اینکه مدیر تشخیص دهد که چگونه هر یک از وظایف مختلف سازمان به دیگری وابسته است و تغییر در هر یک از قسمت ها، الزامات قسمت های دیگر را نیز تحت تاثیر قرار می دهد. مهارت مبتنی بر درک کلی را می توان تا درک وجود رابطه بین موسسه مورد نظر و صنعت به طور کلی جامعه، عوامل سیاسی، اجتماعی و اقتصادی یک ملت تعمیم داد. با تشخیص این رابطه ها و درک عناصر مهم در هر وضع مدیر خواهد توانست به نحوی عمل کند که موجبات پیشرفت سازمان به طور کلی فراهم گردد (کبریا و همکاران، ۱۳۹۷).

## ۲-۲- اثربخشی عملکرد مدیران

در سال‌های گذشته، رهبری به‌عنوان یک رویکرد اثربخش جدید برای مدیریت کارکنان و کل سازمان مطرح شده است. مفهوم سنتی مدیریت کارکنان به تدریج جای خود را به مدیریت منابع انسانی داده است. این امر باعث اولویت بخشی به یکپارچه‌سازی استراتژیک سبک‌های رهبری جدید درون مدیریت اثربخش کارکنان و بهبود عملکرد آنها می‌شود. پژوهشگران بر این باور هستند که اثربخشی به افراد و منابع موجود وابسته است. از این رو، در تعریف اثربخشی عملکرد مدارس، افراد به دلیل اینکه مجبور به انتخاب یک گزینه از میان ارزش‌های رقابتی هستند با مشکل مواجه می‌شوند (ملکی آوارسین و همکاران، ۱۳۹۸) در صورتی که سبک رهبر مدیر مناسب باشد عملکرد مدارس به طور اثربخش عمل خواهد کرد. امروزه یکی از مهمترین ملاک‌های موفقیت تمامی سازمان‌ها از جمله سازمان‌های آموزشی، میزان اثربخشی آنان است. صاحب‌نظران آموزش و پرورش عموماً بر این عقیده هستند که کیفیت مدیریت فعالیت‌های آموزشی، مهمترین شاخص سطح کفایت و اثربخشی کل برنامه‌های آموزشی است؛ زیرا مدیریت با نقش تعیین‌کننده و مؤثری که در امر هدایت و رهبری فرایندهای آموزش و پرورش در جهت هدف‌های آن دارد، به طور بالقوه می‌تواند موجب پیشرفت یا از هم پاشیدگی آن شود (فرح بخش، ۲۰۱۷)

با توجه به نقش مهارت‌های رهبری در مدارس و اهمیت موضوع آموزش برای نظام‌های آموزشی عصر حاضر، در تحقیق بر آن هستیم تا تاثیر مهارت‌های رهبری را با ابعاد اثربخشی عملکرد مورد بررسی قرار دهیم. سوال اصلی این تحقیق آن است که آیا بین مهارت‌های رهبری مدیران و اثربخشی عملکرد در مدارس ارتباط معنی‌داری وجود دارد؟

## ۲-۳- پیشنهاد تحقیق

غلامی و همکاران (۱۳۹۸)، به بررسی موضوع «بررسی رابطه بین مهارت‌های کوانتومی مدیریت و اثربخشی رهبری در سازمان‌های کوانتومی»، پرداختند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که بین مدیریت کوانتومی و اثربخشی رهبری مدیران دانشگاه بوعلی سینا رابطه معنی‌داری وجود داشت و تمامی ابعاد مدیریت کوانتومی از جمله نگاه کوانتومی، تفکر کوانتومی، احساس کوانتومی، شناخت کوانتومی، عمل کوانتومی، اعتماد کوانتومی و زیست

<sup>7</sup> Farahbakhsh

کوانتومی با اثربخشی رهبری رابطه مثبت و معنی داری داشتند. از سوی دیگر، به ترتیب ابعاد احساس کوانتومی، عمل کوانتومی، نگاه کوانتومی، زیست کوانتومی، اعتماد کوانتومی و تفکر کوانتومی بر اثربخشی رهبری تأثیرگذار بودند. از طرفی اثربخشی رهبری در بین کارکنان با سوابق شغلی مختلف دارای تفاوت معنی داری بود.

دهقانی پور و همکاران (۱۳۹۹)، به بررسی «الگوی رهبری توزیعی و زمینه های استقرار آن در مدارس ابتدایی شهر مشهد»، پرداختند. به طور کلی نتایج حاصل از مرحله اول پژوهش نشان داد که بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب رهبری توزیعی در مدارس مورد مطالعه در این پژوهش تفاوت معنی داری وجود دارد، از بین مولفه های مورد مطالعه در این پژوهش، شکاف اصلی بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در مؤلفه تصمیم گیری مشارکتی می باشد. علاوه بر این در مرحله دوم، با استناد به یافته های حاصل از مصاحبه کانونی و فردی، در خصوص زمینه های استقرار رهبری توزیعی به نظر می رسد رهبری توزیعی تابع بروز و ظهور ویژگی هایی مانند چشم انداز، سازمان دهی، فرهنگ خوش بینی، ساختار توانمندساز و دانش آموزمحوری می باشد.

نصرتی و همکاران (۱۴۰۰)، به بررسی موضوع «ارائه الگوی شایستگی مربیگری مدیران»، پرداختند هدف از این پژوهش، ارائه الگوی شایستگی مربیگری برای مدیران و راهبردهای آن در نظام بانکی است. روش پژوهش به لحاظ ماهیت داده از نوع کیفی و به لحاظ هدف از نوع کاربردی می باشد. مشارکت کنندگان پژوهش را اساتید و متخصصان مدیریت و مدیران و خبرگان نظام بانکی پس از اشیاع نظری به تعداد ۳۱ نفر تشکیل داد که به صورت نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. گردآوری اطلاعات به صورت مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد. تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از فن مضمون و با استفاده از نرم افزار MAXQDA انجام شد. نتایج حاکی از شناسایی ۷ شاخص شایستگی «منش اخلاقی، رهبری، دانش، ویژگی های شخصیتی، مهارت های مربیگری، مهارت های ارتباطی، مهارت های مدیریت» برای مدیران نظام بانکی به عنوان مربی می باشد.

پارک و همکاران (۲۰۲۰)، به بررسی موضوع «تأثیر مهارت های مربیگری مدیریتی بر تعهد کارکنان»، پرداختند. این مطالعه پنج بعد از مهارت های مربیگری مدیریتی را شناسایی کرد و مهارت های مربیگری اندازه گیری اصلاح شده را در سازمان ها تایید کرد. همچنین نشان داد که استفاده از مدیران مهارت های مربیگری مدیریتی تأثیر مستقیمی بر یادگیری

کارکنان و تعهد سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان را از طریق یادگیری شخصی تأثیر می‌گذارد.

بادله و همکاران (۲۰۲۰)، به بررسی موضوع «رابطه رهبری اخلاقی مدیران مدارس با سازگاری اجتماعی دانش‌آموزان دوره ابتدایی»، پرداختند. نتایج حاصل از تحقیق گویای آن بود که بین رهبری اخلاقی مدیران و سازگاری اجتماعی دانش‌آموزان رابطه مستقیم وجود دارد. همچنین نتایج تحلیل رگرسیون لجستیک نشان داد که ۱۲ درصد از تغییرات سازگاری اجتماعی توسط رهبری اخلاقی قابل پیش‌بینی است که بیشترین سهم مربوط به یکی از ابعاد رهبری اخلاقی به نام فرد اخلاقی بود. نتایج این پژوهش اهمیت رهبری اخلاقی را در ایجاد سازگاری اجتماعی دانش‌آموزان در دوره ابتدایی نشان می‌دهد.

صمد و همکاران (۲۰۲۱)، به بررسی موضوع بررسی «رهبری و رفاه کارکنان در آموزش عالی»، پرداختند. نتایج حاصل نشان داد که رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر رفاه و رضایت شغلی کارکنان دارد و در عین حال باعث کاهش تمایل به جابجایی کارکنان می‌شود. علاوه بر این، بهزیستی کارکنان تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رضایت شغلی و قصد ترک شغل کارکنان را واسطه می‌کند.

### ۳- روش تحقیق

این تحقیق از نوع تحقیقات کاربردی و به صورت تحلیلی- توصیفی می‌باشد، زیرا نتایج حاصل از آن دارای کاربرد خاص خواهد بود و از آن می‌توان برای رفع پاره‌ای از مشکلات مدیریتی استفاده نمود. در واقع روش هر پژوهشی بر اساس اهداف و موضوع آن، انتخاب می‌شود. پژوهش حاضر نیز باهدف شناسایی، تأثیر مهارت‌های رهبری مدیران مدارس بر اثربخشی عملکرد مدارس صورت گرفته است؛ بنابراین از لحاظ هدف، جز تحقیقات اکتشافی، از لحاظ روش، توصیفی- پیمایشی، از نظر افق زمانی، مقطعی (طی سال ۹۹-۱۴۰۰) و از نظر محیط مطالعه، میدانی (مطالعه موردی مدیران مدارس غرب مازندران از کلارآباد تا رامسر) است. این تحقیق از نوع کاربردی محسوب می‌شود که در آن با استفاده از روش توصیفی- پیمایشی، در سال ۹۹-۱۴۰۰، پرداخته شده است.

بر مبنای مباحث مطرح شده، نوع تحقیق حاضر به تفکیک به شرح جدول (۱-۳)

است:

جدول (۱): نوع تحقیق حاضر

نوع تحقیق	مبنای طبقه بندی
توصیفی - پیمایشی	هدف تحقیق
کاربردی	نتیجه تحقیق
کمی	داده های تحقیق

### ۳-۱- روش تجزیه و تحلیل داده ها

در این پژوهش ابتدا با استفاده از پرسشنامه معتبر مهارت های سه گانه رهبری و اثربخشی عملکرد مدارس، اطلاعات مورد نیاز جهت بررسی فرضیات جمع آوری می شود. در این پرسشنامه ها، برای سنجش گویه های تحقیق از مقیاس پنج گزینه ای لیکرت و برای سنجش پایای از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است؛ بدین منظور، نمونه ای اولیه برای ۱۵ پرسشنامه، پیش آزمون گردید. جهت تعیین روایی سازه ها نیز از روایی همگرا (AVE) استفاده می شود. پس از جمع آوری پرسشنامه ها از ۱۷۰ مدیر، به عنوان نمونه آماری در نهایت برای تبیین سهم هریک از متغیرهای مستقل در متغیر وابسته از رگرسیون خطی استفاده شده و برای انجام تجزیه و تحلیل داده ها نیز از نرم افزار SPSS بهره گرفته شده است.

### ۳-۲- تجزیه و تحلیل داده ها

#### ۳-۲-۱- آمار جمعیت شناختی تحقیق

از شاخص های آمار توصیفی برای بررسی ویژگی های دموگرافیک پاسخ دهندگان استفاده شده است. فراوانی پاسخ دهندگان بر اساس سن، میزان تحصیلات و جنسیت مورد بررسی قرار گرفته است و نمودارهای مربوط ترسیم شده است.

#### ۳-۲-۲- محدوده ی سنی

جدول (۲): توزیع فراوانی پاسخ ها بر اساس محدوده سنی

درصد فراوانی	تعداد فراوانی	سن
۲۴/۲	۴۱	بین ۳۰ تا ۳۹ سال
۵۶/۴	۹۶	بین ۴۰ تا ۴۹ سال
۱۹/۴	۳۳	۵۰ سال به بالا
۱۰۰	۱۷۰	جمع



### ۳-۲-۳ میزان تحصیلات

جدول (۳): توزیع فراوانی پاسخ‌ها بر اساس میزان تحصیلات

نسبت	فراوانی	میزان تحصیلات
۴/۷	۸	فوق‌دیپلم
۵۲/۳	۸۹	لیسانس
۴۳	۷۳	فوق‌لیسانس
۱۰۰	۱۷۰	جمع

### ۳-۲-۴ جنسیت

جدول (۴): توزیع فراوانی پاسخ‌ها بر اساس نوع جنسیت

نسبت	فراوانی	میزان تحصیلات
۵۶/۵	۹۶	مرد
۴۳/۵	۷۴	زن
۱۰۰	۱۷۰	جمع

### ۳-۲-۵ سابقه شغلی

جدول (۵): توزیع فراوانی پاسخ‌ها بر اساس سابقه شغلی

درصد	فراوانی	جنسیت
۱۳	۲۲	کمتر از ۵ سال
۲۲/۳	۳۸	۵-۱۰ سال
۳۳	۵۶	۱۱-۲۰ سال
۲۴/۱	۴۱	۲۱-۲۵ سال
۷/۶	۱۳	بیشتر از ۲۵ سال
۱۰۰	۱۷۰	مجموع

### ۳-۳-۳ آزمون آماری فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی: بین مهارت‌های رهبری مدیران بر اثربخشی عملکرد مدارس غرب مازندران از کلارآباد تا رامسر، رابطه وجود دارد. جهت آزمون این فرضیه، ابتدا سه فرضیه فرعی

مورد بررسی و سپس از ترکیب این فرضیه ها و نتایج آنها به بررسی فرضیه اصلی این تحقیق پرداختیم.

فرضیه فرعی اول: بین مهارت های فنی مدیران بر اثربخشی عملکرد مدارس غرب مازندران از کلارآباد تا رامسر، رابطه وجود دارد. برای آزمون فرضیه فوق همبستگی نمره مدیران در قسمت مهارت های فنی مدیران را با نمره کلی اثربخشی آنان محاسبه کرده ایم. نتایج در جدول (۶-۳)، نشان داده شده است.

**H1:** بین مهارت های فنی مدیران بر اثربخشی عملکرد مدارس، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

**H0:** بین مهارت های فنی مدیران بر اثربخشی عملکرد مدارس، رابطه مثبت و معنادار وجود ندارد.

جدول (۶): آزمون I پیرسون برای تعیین همبستگی مهارت های فنی مدیران با اثربخشی عملکرد مدارس

اثربخشی عملکرد مدارس	مهارت های فنی	
Pearson correlation	۱	۰/۵۸۹
Sig.(2-tailed)	۰	۰/۰۰۰
N	۱۷۰	۱۷۰
Pearson correlation	۰/۵۸۹	۱
Sig.(2-tailed)	۰/۰۰۰	۰
N	۱۷۰	۱۷۰

سطح معنی داری دو دامنه ای، سطح معنی داری آزمون I پیرسون ۰/۰۰۰ بوده و این سطح از حداقل سطح معنی داری که ۰/۰۵ می باشد کوچکتر است. رابطه معنی داری بین دو متغیر مذکور در فرضیه اول پژوهش وجود دارد. بر این اساس، فرض H1 تأیید و فرض H0 رد می گردد.

جدول (۷): تحلیل آزمون t متغیرهای فرضیه اول پژوهش

N	df	a	r	t جدول	t محاسبه شده
۱۷۰	۲۵	۰/۰۱	۰/۷۷	۲/۷۸۷	۳/۲۴

بر اساس محاسبات آماری انجام شده با استفاده از آزمون  $t$  محاسبه شده (۳/۲۴) به طور معناداری بزرگتر از  $t(\alpha)$  با درجه آزادی ۱۶۹ است؛ بنابراین می‌توان با اطمینان ۰/۹۹ نتیجه گرفت که بین مهارت‌های فنی مدیران بر اثربخشی عملکرد مدارس غرب مازندران از کلارآباد تا رامسر همبستگی معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی دوم: بین مهارت‌های انسانی مدیران بر اثربخشی عملکرد مدارس غرب مازندران از کلارآباد تا رامسر، رابطه وجود دارد.

**H1:** بین مهارت‌های انسانی مدیران بر اثربخشی عملکرد مدارس، رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

**H0:** بین مهارت‌های انسانی مدیران بر اثربخشی عملکرد مدارس، رابطه مثبت و معنادار وجود ندارد.

جدول ۸- آزمون  $r$  پیرسون برای تعیین همبستگی مهارت‌های انسانی مدیران با اثربخشی عملکرد مدارس

	مهارت‌های انسانی	اثربخشی عملکرد
Pearson correlation	1	0.397
مهارت‌های انسانی		
Sig.(2-tailed)	0	0.000
N	170	170
Pearson correlation اثربخشی	0.397	1
عملکرد		
Sig.(2-tailed)	0.000	0
N	170	170

سطح معنی‌داری دو دامنه‌ای، سطح معنی‌داری آزمون  $r$  پیرسون ۰/۰۰۰ بوده و این سطح از حداقل سطح معنی‌داری که ۰/۰۵ می‌باشد کوچکتر است. رابطه معنی‌داری بین دو متغیر مذکور در فرضیه فرعی دوم وجود دارد. پس فرض  $H1$  تائید و فرض  $H0$  رد می‌گردد.

جدول ۹- تحلیل آزمون  $t$  متغیرهای فرضیه دوم پژوهش

N	df	a	r	t جدول	t محاسبه شده
۱۷۰	۲۵	۰/۰۱	۰/۶۶	۲/۷۸۷	۳/۲۱

بر اساس محاسبات آماری انجام شده با استفاده از آزمون  $t$  محاسبه شده (۳/۲۱) به طور معناداری بزرگتر از  $t(\alpha)$  با درجه آزادی ۱۶۹ است؛ بنابراین می توان با اطمینان ۰/۹۹ نتیجه گرفت که بین مهارت های انسانی مدیران بر اثربخشی عملکرد مدارس غرب مازندران از کلارآباد تا رامسر همبستگی معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی سوم: بین مهارت های ادراکی مدیران بر اثربخشی عملکرد مدارس غرب مازندران از کلارآباد تا رامسر، رابطه وجود دارد.

**H1:** بین مهارت های ادراکی مدیران بر اثربخشی عملکرد مدارس، همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد.

**H0:** بین مهارت های ادراکی مدیران بر اثربخشی عملکرد مدارس، همبستگی مثبت و معنادار وجود ندارد.

جدول ۱۰- آزمون  $T$  پیرسون برای تعیین همبستگی مهارت های ادراکی مدیران با اثربخشی عملکرد

مدارس		
	مهارت های ادراکی	اثربخشی عملکرد
Pearson correlation مهارت های ادراکی	۱	۰,۳۸۶
-tailed)² Sig. N	۰ ۱۷۰	۰ ۱۷۰
Pearson correlation اثربخشی عملکرد	۰,۳۸۶	۱
-tailed)² Sig. N	۰ ۱۷۰	۰ ۱۷۰

سطح معنی داری ۲ دامنه ای، سطح معنی داری آزمون  $T$  پیرسون ۰/۰ بوده و این سطح از حداقل سطح معنی داری که ۰/۵ می باشد کوچکتر است. رابطه معنی داری بین ۲ متغیر مذکور در فرضیه فرعی ۳ وجود دارد. پس فرض  $H_1$  تأیید و فرض  $H_0$  رد می گردد.

جدول ۱۱- تحلیل آزمون  $t$  متغیرهای فرضیه سوم پژوهش

$t$ محاسبه شده	$t$ جدول	$r$	$a$	$df$	$N$
۳/۷۶	۲/۷۸۷	۰/۶۳	۰/۰۱	۲۵	۱۷۰

بر اساس محاسبات آماری انجام شده با استفاده از آزمون  $t$  محاسبه شده (۳/۷۶) به طور معناداری بزرگتر از  $t(\alpha)$  با درجه آزادی ۲۵ است؛ بنابراین می‌توان با اطمینان ۰/۹۹ نتیجه گرفت که بین مهارت‌های ادراکی مدیران بر اثربخشی عملکرد مدارس غرب مازندران از کلارآباد تا رامسر همبستگی معناداری وجود دارد.



جدول ۱۱: همبستگی مولفه‌های مهارت‌های رهبری با متغیر اثربخشی عملکرد مدارس

مهارت‌های ادراکی مدیران	مهارت‌های انسانی مدیران	مهارت‌های فنی مدیران	رابطه متغیرها
۰/۳۲	۰/۵۵ *	۰/۷۷	مهارت‌های فنی مدیران
۰/۵۵ **	۰/۶۶ **	-	مهارت‌های انسانی مدیران
۰/۶۸ **	-	-	مهارت‌های ادراکی مدیران
** معنادار با سطح اطمینان ۰/۹۹؛ * معنادار با سطح اطمینان ۰/۹۵			

آزمون فرضیه اصلی: «بین مهارت‌های رهبری مدیران بر اثربخشی عملکرد مدارس غرب مازندران از کلارآباد تا رامسر، رابطه وجود دارد».

**H1:** بین مهارت‌های رهبری مدیران بر اثربخشی عملکرد، همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد.

**H0:** بین مهارت‌های رهبری مدیران بر اثربخشی عملکرد، همبستگی مثبت و معنادار وجود ندارد.

جدول ۱۲- آزمون I پیرسون برای تعیین همبستگی بین مهارت‌های رهبری مدیران بر اثربخشی عملکرد

	مهارت‌های رهبری مدیران	اثربخشی عملکرد
Pearson correlation	۰/۵۵	۰/۵۵
مهارت‌های رهبری مدیران		
Sig.(2-tailed)	۰	۰
N	۱۰۰	۱۰۰
Pearson correlation	۰/۵۵	۰/۵۵
اثربخشی عملکرد		
Sig.(2-tailed)	۰	۰
N	۱۰۰	۱۰۰

سطح معنی‌داری دو دامنه‌ای، سطح معنی‌داری آزمون I پیرسون ۰/۰۰۰ بوده و این سطح از حداقل سطح معنی‌داری که ۰/۰۵ می‌باشد کوچکتر است. رابطه معنی‌داری بین دو متغیر

مذکور در فرضیه اصلی وجود دارد پس فرض  $H_1$  تأیید و فرض  $H_0$  رد می‌گردد به عبارتی بین مهارت‌های رهبری مدیران بر اثربخشی عملکرد در مدارس غرب مازندران از کلارآباد تا رامسر رابطه معناداری وجود دارد. در حالت کلی فرضیه اصلی پژوهش تأیید می‌گردد.

#### ۴- نتایج پژوهش

یافته‌های تحلیل استنباطی داده‌ها در رابطه با فرضیات تحقیق نشان دادند که:

فرضیه فرعی اول: بین مهارت‌های فنی مدیران بر اثربخشی عملکرد مدارس غرب مازندران از کلارآباد تا رامسر، رابطه وجود دارد. سطح معنی‌داری دو دامنه‌ای، سطح معنی‌داری آزمون  $F$  پیرسون  $0/000$  بوده و این سطح از حداقل سطح معنی‌داری که  $0/05$  می‌باشد کوچکتر است. رابطه معنی‌داری بین دو متغیر مذکور در فرضیه اول پژوهش وجود دارد. بر این اساس، فرض  $H_1$  تأیید و فرض  $H_0$  رد می‌گردد. همچنین محاسبات آماری انجام شده با استفاده از آزمون  $t$  محاسبه شده ( $3/24$ ) به طور معناداری بزرگتر از  $t(\alpha)$  با درجه آزادی ۱۶۹ است؛ بنابراین می‌توان با اطمینان  $0/99$  نتیجه گرفت که بین مهارت‌های فنی مدیران بر اثربخشی عملکرد مدارس غرب مازندران از کلارآباد تا رامسر همبستگی معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی دوم: بین مهارت‌های انسانی مدیران بر اثربخشی عملکرد مدارس غرب مازندران از کلارآباد تا رامسر، رابطه وجود دارد. سطح معنی‌داری دو دامنه‌ای، سطح معنی‌داری آزمون  $F$  پیرسون  $0/000$  بوده و این سطح از حداقل سطح معنی‌داری که  $0/05$  می‌باشد کوچکتر است. رابطه معنی‌داری بین دو متغیر مذکور در فرضیه فرعی دوم وجود دارد. پس فرض  $H_1$  تأیید و فرض  $H_0$  رد می‌گردد. همچنین بر اساس محاسبات آماری انجام شده با استفاده از آزمون  $t$  محاسبه شده ( $3/21$ ) به طور معناداری بزرگتر از  $t(\alpha)$  با درجه آزادی ۱۶۹ است؛ بنابراین می‌توان با اطمینان  $0/99$  نتیجه گرفت که بین مهارت‌های انسانی مدیران بر اثربخشی عملکرد مدارس غرب مازندران از کلارآباد تا رامسر همبستگی معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی سوم: بین مهارت های ادراکی مدیران بر اثربخشی عملکرد مدارس غرب مازندران از کلارآباد تا رامسر، رابطه وجود دارد. سطح معنی داری دو دامنه ای، سطح معنی داری آزمون I پیرسون  $0/000$  بوده و این سطح از حداقل سطح معنی داری که  $0/05$  می باشد کوچکتر است. رابطه معنی داری بین دو متغیر مذکور در فرضیه فرعی سوم وجود دارد. پس فرض  $H1$  تائید و فرض  $H0$  رد می گردد. همچنین بر اساس محاسبات آماری انجام شده با استفاده از آزمون t محاسبه شده  $(3/76)$  به طور معناداری بزرگتر از  $t(\alpha)$  با درجه آزادی ۲۵ است؛ بنابراین می توان با اطمینان  $0/99$  نتیجه گرفت که بین مهارت های ادراکی مدیران بر اثربخشی عملکرد مدارس غرب مازندران از کلارآباد تا رامسر همبستگی معناداری وجود دارد.

فرضیه اصلی پژوهش: بین مهارت های رهبری مدیران بر اثربخشی عملکرد مدارس غرب مازندران از کلارآباد تا رامسر، رابطه وجود دارد.

سطح معنی داری دو دامنه ای، سطح معنی داری آزمون I پیرسون  $0/000$  بوده و این سطح از حداقل سطح معنی داری که  $0/05$  می باشد کوچکتر است. رابطه معنی داری بین دو متغیر مذکور در فرضیه اصلی وجود دارد پس فرض  $H1$  تائید و فرض  $H0$  رد می گردد به عبارتی بین مهارت های رهبری مدیران بر اثربخشی عملکرد در مدارس غرب مازندران از کلارآباد تا رامسر رابطه معناداری وجود دارد. در حالت کلی فرضیه اصلی پژوهش تأیید می گردد. با توجه به اینکه، مهارت مدیریت در مدارس مهمترین عامل در رسیدن به اثربخشی می باشد بنابراین وقتی که تلفیقی از رهبری مستحکم تا تصمیم سازی که در آن تمامی معلمین احساس می کنند که نظرات آنان ارایه شده اند معلوم می شود که دست آورده ای یادگیری مطلوب تر هستند.

رهبران مدرسه ای اثربخش در مدیریت افراد کاردان قابل اعتماد بوده و دارای توقعات بالایی از کادر هستند؛ بنابراین باید گفت، تمایز مهارت های مدیران فقط به تجزیه و تحلیل علمی سودمند است؛ به نحوی که آنچه مشاهده می شود، در به هم آمیختگی آنهاست و نمی توان مرز پایان یک مهارت و آغاز مهارت دیگر را مشخص کرد؛ هر چند مهارت های سه گانه حائز اهمیت زیادی است. اهمیت نسبی آنها در سطوح مختلف مدیریت فرق



می‌کند، در حالی که مدیران عملیاتی به مهارت فنی بیشتری نسبت به مدیران عالی نیاز دارند. مدیران عالی باید مهارت ادراکی قابل ملاحظه‌ای داشته باشند. مهارت انسانی در همه سطوح مدیریتی به یک اندازه مورد نیاز است. نتیجه اینکه توانمندی مدیران در مهارت‌های سه‌گانه مدیریت منجر به اثربخشی سازمانی می‌شود. همچنین ضریب همبستگی بین متغیر مستقل و وابسته  $0/631$  بوده و نشان‌دهنده آن است که مدل رگرسیون خطی حاضر، به‌خوبی می‌تواند برای پیش‌بینی استفاده شود و ضریب تعیین نیز  $0/399$  است یعنی  $39/9$  درصد از پراکندگی مشاهده شده در متغیر وابسته توسط متغیر مستقل توجیه می‌شود؛ و با توجه به سطح معنی‌داری که برابر با  $0/000$  بوده و از حداکثر سطح معنی‌داری ( $0/05$ ) کمتر می‌باشد بنابراین فرضیه صفر رد می‌گردد.

#### ۵- منابع

- ابراهیمی بخت، حبیب اله؛ یاراحمدی، یحیی، اسدزاده، حسن و احمدیان، حمزه (۱۳۹۷). تدوین مدل سرزندگی تحصیلی براساس خشنودی از نیازهای بنیادین روانشناختی، جهت‌گیری انگیزشی، یادگیری خود راهبر. دو فصلنامه راهبردهای شناختی در یادگیری، دوره ۶، شماره ۱۱، ص ۱۳۵-۱۵۳.
- کوهی، امیر حسن (۲۰۱۸). نیازسنجی آموزشی مدیران مدارس متوسطه استان تهران بر اساس مهارت‌های سه‌گانه مدیریت و ارائه مدل پیشنهادی آموزش ضمن خدمت برای آنان. راهبردهای نوین مدیریت آموزشی، دوره ۱، شماره ۱، ص ۲۶-۴۶.
- دهقانپوری، حوریه؛ سیاوشی، محمد و سدی، ناظمی (۲۰۲۰). طراحی و برازش الگوی ساختاری تأثیر نقش مهارت‌های رهبری مریبان در انسجام گروهی و عملکرد تیمی تیم‌های والیبال و فوتسال. فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره ۷، شماره ۳، ص ۳۳-۴۴.

سلاجقه، سنجر، حسینی ابراهیم آباد و نجمه السادات (۲۰۱۸). تأثیر فاکتورهای رهبری استراتژیک در اثربخشی آموزش در مدارس (مطالعه موردی مدیران و کارشناسان مدارس ابتدایی منطقه یک تهران). مطالعات مدیریت و حسابداری، دوره ۱۵، شماره ۴، ص ۱۴۱-۱۵۳.

شمسی، علی؛ رجایی پور، سعید و هویدا، رضا (۱۳۹۶). بررسی الگوی ساختاری رابطه فرآیند مدیریت دانش و مهارت های مدیریتی با نقش میانجی تفکر خلاق در میان مدیران و دبیران دبیرستان های اصفهان. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، دوره ۶، شماره ۴، ص ۷۱-۱۰۰.

شیرزاد، کبری؛ مومنی، بهاره و هاشم نیا، اکرم (۲۰۱۷). شناسایی و اولویت بندی نیازهای آموزشی مدیران بیمارستان بقیه الله (عج) در زمینه مهارت های انسانی، ادراکی و فنی. مدیریت بهداشت و درمان، دوره ۸، شماره ۲، ص ۸۷-۱۰۵.

قوره جیلی، ثریا و رحیمی، اسماعیل (۱۴۰۰). نشانگرهای شایستگی های رهبری مدیران آموزشی؛ یافته های یک مطالعه داده بنیاد. توسعه حرفه ای معلم، دوره ۶، شماره ۱، ص ۷۹-۱۰۶.

ملکی آوارسین، صادق؛ طالبی، بهنام و سودی، حورا (۱۳۹۸). طراحی مدل ساختاری تفسیری برای مؤلفه های مؤثر در دبیرستان. مجله مدیریت مدارس، دوره ۷، شماره ۱، ص ۱۲۶-۱۴۶.

نامداری، پژمان؛ قنبریان، پروین و قنبری، بصیر (۲۰۱۷). اثربخشی برنامه درس پژوهی بر مهارت های حرفه ای معلمان شاغل در آموزش و پرورش استثنایی استان همدان. رویکردهای نوین آموزشی، دوره ۱۲، شماره ۱۲، ص ۴۶-۷۴.

نصرتی، غلامزاده و مومنی، ماندان (۲۰۲۱). ارائه الگوی شایستگی مربیگری مدیران. پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ص ۱۹۷-۲۳۰.

- Samad, A., Muchiri, M., & Shahid, S. (2021). Investigating leadership and employee well-being in higher education. *Personnel Review*.
- Benavot, A., Antoninis, M., Barry, M., Bella, N., Blanchy, N. K., Delprato, M., & Zubairi, A. (2016). Education for people and planet: Creating sustainable futures for all. *Global Education Monitoring Report*.
- Zavvar, T., Malekpour, A., & Maleki Avarsin, S. (2019). Prioritizing Educational Needs of Management Skills of Principals of Tabriz City. *Journal of School Administration*, 7(2), 236-250.
- Farahbakhsh, S., Jafari, S. M., Siah Kamari, E., Gholami, M., Moradi, S. (2017). Compilation of scientific-professional qualifications of primary school principals in Lorestan province. *Journal of School Administration*, Fifth Edition, No,1 Pp 113-127. [ In Persian]