

## شناسایی متغیرهای هنجاری و رفتاری موثر در عملکرد مدیران مدارس ابتدایی

پگاه عاشقی<sup>۱</sup>، محمدنقی ایمانی<sup>۲</sup>، اصغر شریفی<sup>۳</sup>

تاریخ پذیرش: 1401/03/12

تاریخ دریافت: 1400/10/12

نوع مقاله: پژوهشی

### چکیده

**هدف:** یکی از عوامل موثر در وضعیت مدارس، عملکرد مدیران آن به‌ویژه در دوره ابتدایی می‌باشد. پژوهش حاضر با هدف شناسایی متغیرهای هنجاری و رفتاری موثر در عملکرد مدیران مدارس ابتدایی انجام شد.

**روش‌شناسی:** این پژوهش از نظر هدف و شیوه اجرا به‌ترتیب کاربردی و کیفی از نوع توصیفی-توسعه‌ای بود. جامعه پژوهش مدیران مدارس ابتدایی و متخصصان دانشگاهی در حوزه آموزش و پرورش بودند که تعداد 20 نفر از آنها با روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل اشباع نظری به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. داده‌ها با مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انفرادی گردآوری (روایی مصاحبه با روش مثلث‌سازی تایید و پایایی آن با روش ضریب توافق بین دو کدگذار 77/8 محاسبه شد) و با روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی در نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که برای متغیرهای موثر در عملکرد مدیران مدارس ابتدایی 76 شاخص، 11 مولفه و 2 بعد شناسایی شد. بعد رفتاری موثر در عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شامل 37 شاخص در 5 مولفه ارزش، رضایت شغلی، انگیزش، شخصیت و خلاقیت بود. همچنین، بعد هنجاری موثر در عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شامل 39 شاخص در 6 مولفه ارتباطات سازمانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، سبک‌های تصمیم‌گیری، نقش‌ها و انتظارات و هدف‌ها و استراتژی‌ها بود. در نهایت، الگوی هنجاری و رفتاری موثر در عملکرد مدیران مدارس ابتدایی طراحی شد.

**بحث و نتیجه‌گیری:** طبق نتایج این پژوهش، جهت بهبود عملکرد مدیران مدارس می‌توان گام‌های موثری از طریق شاخص‌ها، مولفه‌ها و ابعاد شناسایی شده برای متغیرهای موثر در عملکرد مدیران مدارس ابتدایی برداشت.

**واژگان کلیدی:** عملکرد، مدیران مدارس، هنجاری، رفتاری، انگیزش، ارتباطات سازمانی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

<sup>1</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

<sup>2</sup> دانشیار، گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران. نویسنده مسئول: imani1348mn@gmail.com

<sup>3</sup> استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

## مقدمه

موفقیت سازمان‌های امروزی تا حد زیادی به منابع انسانی سازمان بستگی دارد و این منابع نقش موثر و محوری در تحول سازمان ایفا می‌کند و می‌تواند زمینه‌ساز تغییرها و تحول‌های عظیم در سازمان شود (Haneda & Ito, 2018). در دهه‌های اخیر، سازمان‌های به شکل اساسی تغییر کردند و به سازمان‌هایی با ویژگی‌های عدم تمرکز، جهانی و مدیریت مشارکتی تبدیل شدند. در این سازمان‌ها، منابع انسانی یک سرمایه مهم و اصلی محسوب می‌شود (Munawar, Yousaf, Ahmed & Rehman, 2022). سازمان‌های مختلف جهت دستیابی به اهداف و افزایش کارایی و اثربخشی خود به دنبال منابع انسانی شایسته هستند که از نظر توانایی، مهارت و ویژگی‌های رفتاری و عملکرد در سطح مطلوبی قرار داشته باشند (Pham, Tuckova & Jabbour, 2019). منابع انسانی سرمایه‌های بنیادی سازمان‌ها و منشأ هرگونه تغییر، تحول و نوآوری تلقی می‌شوند و عملکرد هر سازمانی تحت تاثیر منابع انسانی آن سازمان و عملکرد آنها می‌باشد (Tripon, 2014). این منابع پایه و اساس هر سازمانی را تشکیل می‌دهد و سازمان‌ها برای موفقیت خود باید از شایسته‌ترین افراد در مناسب‌ترین موقعیت‌های شغلی استفاده کنند و برای تحول سازمان و بهبود عملکرد کارکنان باید عملکرد مدیران سازمان مورد بررسی قرار گیرد (Podolsky, 2018). عملکرد مدیران سازمانی بر اساس پاسخگویی به نیازهای محیطی به‌عنوان شایستگی مدیر سازمان برای درک شرایط درونی و بیرونی و پویای اثربخش در محیط باید ضمن تامین به‌موقع نیازها و بهره‌برداری از فرصت‌های محیط زمین را برای بقا، رشد و توسعه خود هموار سازد (Reyes & Redona, 2021). عملکرد ناشی از ویژگی‌های شخصی، مهارت‌ها، توانمندی‌ها و غیره است و این ویژگی‌ها از طریق رفتار کارکنان به نتایج عینی تبدیل می‌شود. در واقع، کارکنان تنها در صورتی که دانش، مهارت و توانایی لازم را برای انجام یک شغل و حرفه داشته باشند، می‌توانند رفتار مطلوبی از خود بروز دهند (Allui & Sahni, 2016).

یکی از سازمان‌های مهم جامعه، سازمان آموزش و پرورش است که سایر سازمان‌ها با آن مرتبط هستند و یا اینکه تحت تاثیر عملکرد آن قرار می‌گیرند (Dohrmann, Porche, Ijadi-Maghsoodi & Kataoka, 2022). سازمان آموزش و پرورش یکی از مهم‌ترین و موثرترین سازمان‌های هر جامعه‌ای است و نیاز به آن بر اساس دنیای متغیر و متحول یک الزام جهانی می‌باشد که این مهم مسئولان و برنامه‌ریزان را به سمت و سوی تغییر در رویه‌ها، سبک‌های مدیریت، تغییر و اصلاح اهداف و رسالت و بازمهندسی ساختار سوق می‌دهد (Rastogi, 2021). با توجه به حساس و مهم بودن سازمان آموزش و پرورش در این سازمان برای رسیدن به موفقیت فعالیت‌های آموزشی باید علاوه بر منابع مالی و فناوری، دارای منابع انسانی موثر، کارآمد و اثربخش بود (Krasnitskaja, 2016). سازمان آموزش و پرورش یکی از ارکان اصلی هر جامعه‌ای و مسئول رشد و پرورش انسان‌های توسعه‌یافته و ترویج فرهنگ‌ها و ارزش‌های مربوط به جامعه است. چنین آموزش و پرورش سازنده‌ای باعث پرورش افرادی چندبعدی، کل‌نگر، گسترده، جامع، ژرف‌نگر و انعطاف‌پذیر می‌شود که می‌توانند در آینده سایر سازمان‌ها را به رشد و شکوفایی برسانند (Hogberg, Strandh, Petersen & Johnsson, 2019). مدیریت در سازمان آموزش و پرورش و به‌ویژه مدارس عامل مهمی در توسعه جوامع خواهد داشت و مدیر کارآمد و توانمند می‌تواند به ارتقای رضایت معلمان، بهینه‌سازی منابع انسانی، پیوند پیوند با اولیا، کاهش افت تحصیلی، نوآوری و خلاقیت کمک نماید (Akyol & Gunduz, 2014). در سازمان آموزش و پرورش حرکت و تکامل در درجه اول بر عهده مدیران و معلمان است و سازندگی، رفاه و آسایش، رضایت همگانی و عدالت اجتماعی متأثر از اندیشه و عملکرد آنها می‌باشد (Kumari, 2016). موفقیت و عدم موفقیت در ایجاد تحول در سازمان آموزش و پرورش به توانایی و قابلیت حرفه‌ای مدیران به‌عنوان رهبران و گردانندگان مدرسه بستگی دارد. بنابراین، موفقیت سازمان‌ها را می‌توان از طریق عملکرد کارکنان ارزیابی کرد و عملکرد کارکنان به‌عنوان ارزش موردانتظار سازمان از رویدادهای رفتاری کارکنان در یک بازه زمانی می‌باشد (Sawada, Aida, Griffen, Kozuka, Noguchi & Todo, 2022).

چالش‌هایی که مدیران مدارس با آن مواجه هستند شامل منابع محدود، نیازهای متنوع و گسترده، پراکندگی معلمان و یادگیرندگان بر اساس ویژگی‌های مختلف، ضعف فرهنگ مدیریت مشارکتی و دشواری کنترل و مدیریت انتظارات متفاوت می‌باشند (Medrano & Carvalho, 2021). مدرسه از مهم‌ترین نهادهای اجتماعی، تربیتی و آموزشی و اصلی‌ترین رکن سازمان آموزش و پرورش و نظام تعلیم و تربیت است که برای تربیت صحیح دانش‌آموزان در ابعاد مختلف دینی، اخلاقی، علمی،

آموزشی، اجتماعی و کشف استعدادها و هدایت رشد متوازن روحی، معنوی و جسمانی آنان بر اساس اهداف مصوب دوره‌های تحصیلی و برابر ضوابط و دستورالعمل‌های وزارت آموزش و پرورش تاسیس و اداره می‌شود (Moulai, Sharifi & Saber, 2021). مدیران مدارس به‌عنوان اصلی‌ترین افراد تصمیم‌گیرنده جهت مواجهه با چالش‌ها و مشکلات سازمانی می‌باشند و نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت و شکست سازمان خود دارند (Clarke, Allen, Arnold & Snaith, 2014). مدارس موفق مدرسی هستند که توسط مدیران و رهبران موفق هدایت می‌شوند و نقش مهم و ضروری مدیران مدارس با توجه به تغییرها و تحول‌های سریع و گسترده جامعه بسیار پررنگ می‌باشد (Vervae, Van Houtte & Stevens, 2018). عملکرد مدیران مدارس به درجه انجام وظایف حرفه مدیریت مدارس اشاره دارد و نشان می‌دهد که چگونه یک مدیر الزام‌های مربوط به حرفه خود را به نحو مطلوبی انجام می‌دهد (Turabil, Baskan & Kocak, 2014). مدیران مدارس برای بهبود عملکرد خود باید با هدف‌ها و رسالت‌های سازمان آموزش و پرورش آشنا باشند و آنها را به هدف‌های فرعی در سطح محیط، مدرسه، کلاس و محتواهای درسی تقسیم و تبدیل نمایند (Brown, 2018). عملکرد مدیران مدارس بر اساس پاسخگویی آنها به نیازهای محیطی به‌عنوان شایستگی مدیر سازمان برای درک شرایط متغیر و متحول درونی و بیرونی و حرکت اثربخش در محیط مشخص می‌شود (Hwang, Huang & Chen, 2021). عملکرد مدیران مدارس بر عملکرد معلمان و دانش‌آموزان تاثیر می‌گذارد و هرگونه کوتاهی، سهل‌انگاری و اشتباه در عملکرد مدیران تاثیر نامطلوب و جبران‌ناپذیری بر جامعه می‌گذارد. در مقابل، عملکرد بهینه مدیران مدارس هم باعث افزایش انگیزه معلمان و دانش‌آموزان می‌شود و هم زمینه را برای رشد و پیشرفت جوامع فراهم می‌آورد (Mitchell, 2017).

پژوهش‌هایی درباره عوامل موثر در عملکرد مدیران انجام شده است، اما این پژوهش‌ها به بررسی متغیرهای هنجاری و رفتاری موثر در عملکرد مدیران مدارس نپرداختند. برای مثال Vidya & Kothai (2022) ضمن پژوهشی درباره عوامل موثر بر اثربخشی سیستم مدیریت عملکرد گزارش کردند که عوامل موثر بر آن شامل هدف‌گزینی، درگیری مدیریتی، بازخورد، آموزش و سیستم پاداش‌دهی بودند. Herman (2022) ضمن پژوهشی درباره بررسی عوامل درونی بر اثربخشی سیستم مدیریت عملکرد به این نتیجه رسیدند که مهم‌ترین عوامل درونی شامل اشتیاق کارکنان، درگیری مدیران، آموزش سیستم مدیریت عملکرد و رضایت شغلی بود. Narimani, Mehrdad & Jalili (2021) ضمن پژوهشی درباره مدل بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی گزارش کردند که پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و تحلیل عمیق آنها 283 نشانگر، 14 ملاک و 4 عامل اصلی شامل چهار بعد توسعه رهبری (با 4 ملاک توسعه روابط انسانی، بهبود و تقویت مهارت‌های مدیریتی، توسعه حرفه‌ای مدیران و تقویت مهارت‌های تیمی و گروهی)، بهبود ساختار (با 4 ملاک مدیریت تغییر، توسعه آموزش و یادگیری، بهبود عوامل زمینه‌ای و بهبود فرهنگ سازمانی)، برنامه‌ریزی عملکرد (با 2 ملاک پرورش مهارت‌های مربی‌گری و بهبود مستمر) و خودتوسعه‌ای (با 4 ملاک خودکارآمدی، توسعه مهارت‌های فردی، توجه به اصول اخلاقی و ارزشی و انگیزش) مورد شناسایی قرار گرفت. Valaei, Hosseinzadeh & Shojaei (2020) ضمن پژوهشی درباره شناسایی شایستگی‌های مدیران مدارس ابتدایی به این نتیجه رسیدند که مهم‌ترین شایستگی‌های شامل مهارت‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری، تشویق و نوآوری و تغییر، ارتباطات کاری، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های حرفه‌ای، به‌کارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران و توسعه فعالیت‌های تیمی بودند. Rezaee & Tarin (2017) ضمن پژوهشی درباره عوامل موثر بر عملکرد مدیران مدارس گزارش کردند که مهم‌ترین عوامل موثر بر عملکرد مدیران مدارس ایران شامل تحصیلات، سابقه مدیریت، خلاقیت و ابتکار، انگیزش، فراشناخت، سن، جنسیت، مهارت‌های اجتماعی، نظارت و کنترل، آموزش ضمن خدمت، انگیزه شغلی، ثبات مدیریت، سازماندهی، رضایت شغلی، اتحاد و توافق، رضایت ارباب رجوع، استقلال و آموزش و تدریس بودند.

نقش و جایگاه مدیران مدارس به‌عنوان ناظران آموزشی و افراد تاثیرگذار بر فرآیندهای مختلف آموزشی و تربیتی مدرسه در بهبود کیفیت مدرسه مشخص است و مدیران مدارس مدیر و رهبر فرآیندهای مدرسه می‌باشند و هم‌راستایی همه عوامل و عناصر درسی، آموزشی و تربیتی مدرسه یک یاز وظایف ذاتی و سازمانی آنان محسوب می‌شود (Mohebbi Ataghavi, Mohammad Davoodi & SharifiRad, 2022). با اینکه ساختارهای هنجاری و رفتاری مستقل از یکدیگر هستند، اما تا حدودی به هم مربوط می‌باشند. ساختار هنجاری محدودیت‌های قابل توجهی برای ساختار رفتاری ایجاد و علاوه بر شکل‌دهی و

هدایت ساختار رفتاری در مسیری خاص بخش قابل توجهی از نظم موجود در آن را تبیین می‌کنند. علاوه بر آن، بخشی از رفتار سازمانی با انحراف از رفتار هنجاری زمینه را برای بسط و تغییر فراهم می‌آورد و همان‌طور که هنجارها به رفتار شکل می‌دهند، رفتارها نیز به هنجارها شکل می‌دهند. بنابراین، ساختارهای هنجاری و رفتاری به‌طور پیوسته در حال تعامل و تقابل هستند و همه منابع انسانی از یک ساختار هنجاری که فرد مربوط می‌شود و یک ساختار رفتاری که افراد را از طریق یک شبکه مشترک تشکیل شده از اعمال، تعامل‌ها و احساس‌ها به هم پیوند می‌زند، برخوردار هستند و این دو ساختار (هنجاری و رفتاری) با کمک یکدیگر یک مجموعه را ایجاد می‌نمایند. همچنین، عملکرد مدیران مدارس یکی از شاخص‌ها و ملاک‌های مهم کارایی و اثربخشی نظام آموزش و پرورش است و با توجه به اینکه برای انتخاب و گزینش مدیران ملاک‌های معتبری برای مهارت‌های موردنیاز آنان پیش‌بینی نشده است، لذا بررسی عملکرد مدیران مدارس و تحلیل عوامل مربوط به آن از اساسی‌ترین موضوع‌های پژوهشی در نظام آموزش و پرورش به‌شمار می‌آید. یکی از عوامل موثر در وضعیت مدارس، عملکرد مدیران آن به‌ویژه در دوره ابتدایی می‌باشد. پژوهش حاضر با هدف شناسایی متغیرهای هنجاری و رفتاری موثر در عملکرد مدیران مدارس ابتدایی انجام شد.

### روش‌شناسی

این پژوهش از نظر هدف و شیوه اجرا به‌ترتیب کاربردی و کیفی از نوع توصیفی- توسعه‌ای بود. جامعه پژوهش مدیران مدارس ابتدایی و متخصصان دانشگاهی در حوزه آموزش و پرورش بودند که تعداد 20 نفر از آنها با روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل اشباع نظری به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. در این مطالعه پس از مصاحبه با نفر هفدهم پژوهش به اشباع رسید، اما برای اطمینان با سه نفر دیگر نیز مصاحبه شد و نمونه‌های این مطالعه 20 نفر بودند که اطلاعات جمعیت‌شناختی آنها در جدول 1 قابل مشاهده است.

جدول 1. اطلاعات جمعیت‌شناختی نمونه‌های پژوهش حاضر

| مشخصات   | فراوانی | طبقه   |
|--|---------|--|
| 2 نفر استادیار و 1 نفر دانشیار                 | 3       | اساتید دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن          |
| 2 نفر استادیار و 1 نفر دانشیار                 | 3       | اساتید دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات |
| 3 نفر استادیار و 1 نفر دانشیار                 | 4       | اساتید دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی    |
| 2 مدیر از هر ناحیه شمال، جنوب، شرق، غرب و مرکز | 10      | مدیران مدارس ابتدایی                           |

همان‌طور که در بالا ذکر شد، ابزار پژوهش حاضر مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که به‌صورت انفرادی انجام شد. برای بررسی چهار سوال در مصاحبه استفاده شد که این سوال‌ها برگرفته از موضوع و اهداف پژوهش بودند. علاوه بر چهار سوال اصلی، سوال‌های فرعی دیگری نیز در کنار هر سوال جهت درک بهتر سوال در حین مصاحبه مطرح شد. مصاحبه‌ها به‌صورت انفرادی انجام که مدت زمان آنها 40 الی 60 دقیقه طول کشید. قبل از انجام مصاحبه با مصاحبه‌شوندگان درباره مکان و زمان مصاحبه هماهنگی لازم به عمل آمد و موافقت آنها جهت ضبط مصاحبه‌ها پس از بیان رعایت نکات اخلاقی توسط مصاحبه‌کننده گرفته شد. روایی مصاحبه با روش مثلث‌سازی تأیید و پایایی آن با روش ضریب توافق بین دو کدگذار 77/8 محاسبه شد. در پایان مصاحبه از هر یک از مصاحبه‌شوندگان به دلیل شرکت در مصاحبه با اهدای هدایایی تقدیر و تشکر شد.

مراحل اجرایی پژوهش حاضر به این صورت بود که ابتدا سوال‌هایی جهت مصاحبه با خبرگان با کمک اساتید راهنما و مشاور طرح شد. همچنین، برای درک هر یک از سوال‌های اصلی مصاحبه، تعدادی سوال فرعی طرح شد. پس از طرح سوال‌های اصلی و فرعی مصاحبه با خبرگان، خبرگان شامل مدیران مدارس ابتدایی و متخصصان دانشگاهی در حوزه آموزش و پرورش جهت مصاحبه شناسایی و در ضمن برای آنها اهمیت و ضرورت پژوهش تشریح و درباره رعایت نکات اخلاقی و حفظ اصول مرتبط با آن از جمله رازداری، محرمانه‌ماندن اطلاعات شخصی، تحلیل داده‌ها به‌صورت کلی، حفظ حریم نمونه‌ها و غیره به آنها اطمینان خاطر داده شد. مصاحبه‌ها همان‌طور که با مصاحبه‌شوندگان هماهنگ شده بود در زمان و مکان از قبل تعیین شده

به صورت انفرادی انجام و علاوه بر ضبط مصاحبه‌ها از همه مصاحبه‌ها یادداشت‌برداری و درستی مطالب یادداشت‌شده به تایید مصاحبه‌شوندگان رسانده شد.

در این مطالعه داده‌های حاصل از اجرای مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انفرادی با روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی در نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند.

## یافته‌ها

در این مطالعه پس از مصاحبه با نفر هفدهم پژوهش به اشیاع رسید، اما برای اطمینان از این امر مصاحبه با سه نفر دیگر نیز ادامه یافت. بنابراین، نمونه‌های پژوهش حاضر 20 نفر از مدیران مدارس ابتدایی و متخصصان دانشگاهی در حوزه آموزش و پرورش بودند. نتایج کدگذاری باز، محوری و انتخابی متغیرهای موثر در عملکرد مدیران مدارس ابتدایی در جدول 2 قابل مشاهده است.

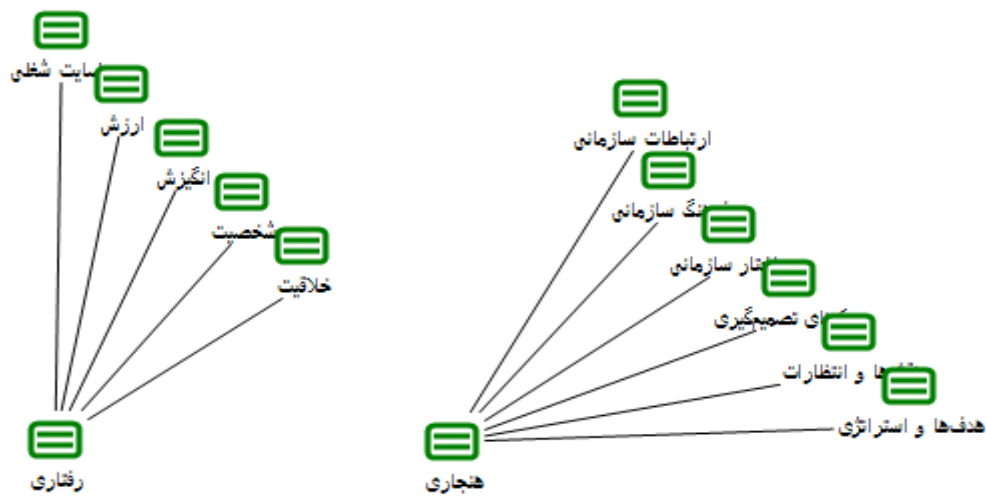
جدول 2. نتایج کدگذاری باز، محوری و انتخابی متغیرهای موثر در عملکرد مدیران مدارس ابتدایی

| بعد        | مولفه      | شاخص   |
|------------|------------|--|
| ارزش       | ارزش       | در مدارس بین ارزش‌های فردی و سازمانی مدیران همسویی وجود دارد.  |
|            |            | مدیران مدارس در اجرای ارزش‌های پذیرفته‌شده خود، پویا و فعال هستند.                                     |
|            |            | مدیران مدارس نگرش مثبتی نسبت به ارزش‌های سازمان دارند.   |
|            |            | مدیران از ارزش‌های شخصیتی خود با خبر هستند.  |
|            |            | ارزش‌های فردی مدیران روشن و واضح است.  |
|            |            | مدیران از بازخورد دیگران برای بهبود ویژگی‌های فردی خود استفاده می‌کنند.                                |
|            |            | مدیران کاملاً نسبت به ارزش‌های پذیرفته‌شده آموزش و پرورش آگاهی دارند.                                  |
|            |            | مدیران مدارس به انتقال آموزش بها می‌دهند.  |
|            |            | مدیران برای انجام فعالیت‌های خود دارای انگیزه‌ای غیرقابل وصف هستند.                                    |
|            |            | مدیران از حقوق و مزایای خود به نسبت راضی هستند.  |
| رضایت شغلی | رضایت شغلی | شرایط کاری، مدیران را ترغیب به ادامه کار و ایجاد انگیزه می‌کند.  |
|            |            | مدیران عملکرد بالایی را از خود نشان می‌دهند.   |
|            |            | مدیران شغل خود را باور دارند.  |
|            |            | سازوکارهای غنای شغلی در آموزش و پرورش به درستی اجرا می‌گردد.   |
| رفتاری     | رفتاری     | مدیران نسبت به هنجارهای اخلاقی و انسانی متعصب هستند.   |
|            |            | مدیران میزان جذابیت شغل خود را بالا ارزیابی می‌کنند.   |
|            |            | به عقیده مدیران مدارس، شغل مدیریت چالش‌انگیز است.  |
|            |            | مدیران مدارس معتقدند که مسیر شغلی آنها مشخص است و همواره قابل ارتقاء می‌باشد.                          |
|            |            | سیستم پاداش‌دهی به عقیده مدیران مدارس بر اساس انصاف و عدالت است.                                       |
|            |            | مدیران در شغل خود حس امنیت دارند.  |
|            |            | مدیران نسبت به شغل خود احساس تعهد می‌کنند.   |
|            |            | مدیران مدارس از شخصیتی مستقل برخوردارند.   |
|            |            | مدیران مدارس، خودآگاهی را سرلوحه کار خویش می‌دانند.  |
|            |            | مدیران به دیگر اعضای مدرسه اعتماد دارند و حس اعتماد را به دیگران انتقال می‌دهند.                       |
| انگیزش     | انگیزش     | مدیران مدارس اشتباهات خود را بیان می‌کنند و مسئولیت آن را بر عهده می‌گیرند.                            |
|            |            | مدیران با ایجاد اعتماد در کارکنان، آنان را ترغیب به رعایت اصول اخلاقی می‌کنند.                         |
|            |            | مدیران رفتاری شفاف دارند و در صورت نیاز درخواست کمک می‌کنند.   |
|            |            | مدیران مدارس از سازوکارهای مدیریت استعداد به خوبی آگاهی دارند و آن را در فرایند کاری خود اجرا می‌کنند. |
| شخصیت      | شخصیت      | مدیران ارتباطات را سرمنشأ ایجاد اعتماد در بین اعضاء می‌دانند.  |
|            |            | مدیران در موقعیت‌های موردنیاز بسیار قاطع هستند.  |
|            |            | مدیران مدارس از هوش هیجانی بالایی برخوردارند.  |
|            |            | مدیران فرصت‌های لازم جهت ارائه نظر نسبت به مسایل پیش رو را فراهم می‌کنند.                              |
| خلاقیت     | خلاقیت     | مدیران در موقعیت‌های موردنیاز بسیار قاطع هستند.  |
|            |            | مدیران مدارس از هوش هیجانی بالایی برخوردارند.  |

|                      |  |  |
|----------------------|--|--|
|                      | میزان ریسک‌پذیری فردی در مدیران بالا است.  |  |
|                      | مدیران خوش‌بینی نسبت به آینده را در بین اعضاء ترویج می‌دهند.   |  |
|                      | مدیران، اعضاء را به امید داشتن نسبت به آینده ترغیب می‌کنند.  |  |
|                      | مدیران مدارس توانایی حل مساله از روش‌های مختلف را دارا می‌باشند.                                       |  |
|                      | مدیران راه حل‌های جدید را در مسائل به‌وجود آمده پیشنهاد می‌دهند.                                       |  |
|                      | مدیران دیدگاه‌های همکاران خود را نسبت به مسائل مدارس به چالش می‌کشاند.                                 |  |
|                      | مدیران اطلاعات خود را با سایر اعضاء به اشتراک می‌گذارند.   |  |
| ارتباطات سازمانی     | مدیران اطلاعات دریافتی را با سایر اعضاء تسهیم می‌کنند.   |  |
|                      | ارتباطات در آموزش و پرورش به‌صورت افقی است.  |  |
|                      | ارتباطات بین مدیران به‌صورت باز انجام می‌گیرد.   |  |
|                      | مدیران به فناوری‌های اطلاعاتی مسلط هستند.  |  |
|                      | مدیران برای پردازش اطلاعات از فناوری‌های نوین استفاده می‌کنند.   |  |
|                      | در آموزش و پرورش از نوآوری مدیران حمایت می‌شود.  |  |
| فرهنگ سازمانی        | مدیران به اثربخشی آموزش‌های سازمانی اعتقاد دارند.  |  |
|                      | فرهنگ یادگیری گروهی در بین مدیران مدارس نهادینه شده است.   |  |
|                      | مدیران مدارس تحمل تضاد و ابهام در ایده‌های دیگران را دارند.  |  |
|                      | مدیران توانایی خویشتن‌داری فکری و عملی را دارند.   |  |
|                      | مدیران مدارس به بهبود مستمر باور دارند.  |  |
|                      | تفکیک در مدارس به‌صورت افقی انجام می‌پذیرد.  |  |
|                      | در مدارس به سلسله‌مراتب سازمانی توجه می‌گردد.  |  |
|                      | مدارس از لحاظ امکانات و نیروی انسانی دارای پراکندگی است.   |  |
|                      | پویایی در مدارس متناسب با پویایی محیط تغییر می‌کند.  |  |
| ساختار سازمانی       | قوانین و مقررات در آموزش و پرورش حرف اول را می‌زنند.   |  |
|                      | شرح شغل در آموزش و پرورش کامل مشخص است.  |  |
|                      | مدیران از دستورالعمل‌های روشنی برای کار پیروی می‌کنند.   |  |
| هنجاری               | در آموزش و پرورش سیستم بروکراسی حاکم است.  |  |
|                      | مرکز ثقل تصمیم‌گیری در آموزش و پرورش، قسمت بالای سلسله‌مراتب سازمان یعنی مدیریت است.                   |  |
|                      | هر یک از مدیران در مدارس می‌تواند با توجه به میزان مسئولیت خود در تصمیم‌گیری سازمانی شرکت کند.         |  |
| سبک‌های تصمیم‌گیری   | در مدارس، مدیران از مدل‌های تصمیم‌گیری گروهی استفاده می‌کنند.  |  |
|                      | در مدارس، مدیران کاملاً از فرآیند تصمیم‌گیری اطلاع دارند.  |  |
|                      | مدیران مدارس از اطلاعات موجود برای تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند.   |  |
|                      | نقش‌های مدیران در مدارس با یکدیگر تعارض دارند.   |  |
|                      | وظیفه‌ای که مدیران بر عهده دارند معمولاً چالش‌انگیز است.   |  |
| نقش‌ها و انتظارات    | آموزش و پرورش اختیارات لازم را درباره تصمیم‌گیری جهت چگونگی نحوه انجام کار را به مدیران خود داده است.  |  |
|                      | ویژگی‌های فردی مدیران با شغل مورد نظر هماهنگی دارد.  |  |
|                      | شرح وظایف مدیران به وضوح برای آنها ترسیم شده است.  |  |
|                      | بازخورد مدیریت باعث شده مدیران احساس کنند بر آنچه در واحد کاری اتفاق می‌افتد، تاثیر چشمگیری داشته‌اند. |  |
|                      | نتایج برنامه‌های واحد کاری نشان داده که مدیران نقش مهمی در آنچه در مدارس رخ می‌دهد، دارند.             |  |
|                      | در مدارس به کار گروهی و عضویت در تیم اهمیت زیادی داده می‌شود.  |  |
|                      | مدیران با اهداف سازمان و ماموریت آن آشنا هستند.  |  |
| هدف‌ها و استراتژی‌ها | مدیران در تدوین اهداف مدارس مشارکت می‌کنند.  |  |
|                      | مدیران به مقوله نحوه انتقال آموزش در تدوین اهداف تاکید دارند.  |  |
|                      | در مدارس استراتژی‌های درون و برون سازمانی مشخصی وجود دارد.   |  |
|                      | به مدیران فرصت و آزادی عمل داده می‌شود تا درباره شیوه انجام کارها اظهار نظر کنند.                      |  |

همان‌طور که در جدول 2 قابل مشاهده است، برای متغیرهای موثر در عملکرد مدیران مدارس ابتدایی 76 شاخص، 11 مولفه و 2 بعد شناسایی شد. بعد رفتاری موثر در عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شامل 37 شاخص در 5 مولفه ارزش، رضایت شغلی، انگیزش، شخصیت و خلاقیت بود. همچنین، بعد هنجاری موثر در عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شامل 39 شاخص در 6 مولفه

ارتباطات سازمانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، سبک‌های تصمیم‌گیری، نقش‌ها و انتظاراتها و هدف‌ها و استراتژی‌ها بود. با توجه به ابعاد و مولفه‌های شناسایی‌شده، الگوی متغیرهای موثر در عملکرد مدیران مدارس ابتدایی در شکل 1 قابل مشاهده است.



شکل 1. الگوی متغیرهای موثر در عملکرد مدیران مدارس ابتدایی

### بحث و نتیجه‌گیری

مدارس امروز کانون ایجاد و تغییر ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای هستند و همین امر حساسیت مدیریت مدارس را در مقایسه با سایر نهادها و سازمان‌ها چند برابر می‌کند. بنابراین، می‌توان گفت که مدیریت مدارس یکی از با اهمیت‌ترین، موثرترین و ظریف‌ترین نوع مدیریت بین سازمان‌های مختلف است که هدف آن پرورش انسان‌هایی برای ایفای نقش مسئولیت‌های فردی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و غیره در آینده‌ای نزدیک می‌باشد. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف شناسایی متغیرهای هنجاری و رفتاری موثر در عملکرد مدیران مدارس ابتدایی انجام شد.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که برای متغیرهای موثر در عملکرد مدیران مدارس ابتدایی 76 شاخص، 11 مولفه و 2 بعد شناسایی شد. بعد رفتاری موثر در عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شامل 37 شاخص در 5 مولفه ارزش، رضایت شغلی، انگیزش، شخصیت و خلاقیت بود. همچنین، بعد هنجاری موثر در عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شامل 39 شاخص در 6 مولفه ارتباطات سازمانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، سبک‌های تصمیم‌گیری، نقش‌ها و انتظاراتها و هدف‌ها و استراتژی‌ها بود. در نهایت، الگوی هنجاری و رفتاری موثر در عملکرد مدیران مدارس ابتدایی طراحی شد.

با اینکه پژوهشی درباره عوامل هنجاری و رفتاری موثر در عملکرد مدیران مدارس یافت نشد، اما پژوهش‌هایی در این زمینه همسو با پژوهش حاضر انجام شده است. برای مثال نتایج پژوهش Vidya & Kothai (2022) حاکی از شناسایی هدف‌گزینی، درگیری مدیریتی، بازخورد، آموزش و سیستم پاداش‌دهی به‌عنوان عوامل موثر بر اثربخشی سیستم مدیریت عملکرد، پژوهش Herman (2022) حاکی از شناسایی اشتیاق کارکنان، درگیری مدیران، آموزش سیستم مدیریت عملکرد و رضایت شغلی به‌عنوان عوامل درونی اثربخش بر سیستم مدیریت عملکرد، Narimani et al (2021) حاکی از شناسایی چهار بعد توسعه رهبری (با 4 ملاک توسعه روابط انسانی، بهبود و تقویت مهارت‌های مدیریتی، توسعه حرفه‌ای مدیران و تقویت مهارت‌های تیمی و گروهی)، بهبود ساختار (با 4 ملاک مدیریت تغییر، توسعه آموزش و یادگیری، بهبود عوامل زمینه‌ای و بهبود فرهنگ سازمانی)، برنامه‌ریزی عملکرد (با 2 ملاک پرورش مهارت‌های مربی‌گری و بهبود مستمر) و خودتوسعه‌ای (با 4 ملاک خودکارآمدی، توسعه مهارت‌های فردی، توجه به اصول اخلاقی و ارزشی و انگیزش) برای بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی، Valaei et al (2020) حاکی از شناسایی مهارت‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری، تشویق و نوآوری و تغییر، ارتباطات کاری، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های حرفه‌ای، به‌کارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران و توسعه فعالیت‌های تیمی به‌عنوان

مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران مدارس ابتدایی و Rezaee & Tarin (2017) حاکی از شناسایی تحصیلات، سابقه مدیریت، خلاقیت و ابتکار، انگیزش، فراشناخت، سن، جنسیت، مهارت‌های اجتماعی، نظارت و کنترل، آموزش ضمن خدمت، انگیزه شغلی، ثبات مدیریت، سازماندهی، رضایت شغلی، اتحاد و توافق، رضایت ارباب رجوع، استقلال و آموزش و تدریس به‌عنوان عوامل موثر بر عملکرد مدیران مدارس ایران بود.

در تفسیر این یافته‌ها می‌توان استنباط کرد که بعد هنجاری جنبه رسمی سازمان را شامل می‌شود شامل تمام متغیرهایی است که جنبه رسمی دستوری داشته و بایدحایی هستند که کارکنان باید در انجام فعالیت‌های خود به آنها توجه کنند. همچنین، بعد رفتاری، رفتار واقعی افراد در هر سازمان و شامل متغیرهایی است که جنبه غیررسمی سازمان را دربرمی‌گیرد. به عبارت دیگر، هر متغیری که رفتار واقعی فرد را دربربگیرد شامل بعد رفتاری می‌شود. در عمل متغیرهای رفتاری می‌توانند همسو با متغیرهای هنجاری باشند و ممکن است همسو نباشند. متغیرهای هنجاری و رفتاری جزئی از ساختار اجتماعی هر سازمان محسوب می‌شوند و به آن دسته از روابط کنشگران سازمانی که از نظام، چارچوب و شکلی مشخص پیروی کند یا تابع منطق خاصی باشد ساختار اجتماعی اطلاق می‌گردد. به‌طور کلی متغیرهای شناسایی‌شده در بعد رفتاری که بر عملکرد مدیران مدارس تاثیر دارند شامل، رضایت شغلی، انگیزش، شخصیت و خلاقیت می‌باشند. همچنین، تغییرهای هنجاری شناسایی‌شده نیز شامل ارتباطات سازمانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، سبک‌های تصمیم‌گیری، نقش‌ها و انتظارات و هدف‌ها و استراتژی‌ها بود. در هر یک از نظریه‌های سازمان و مدیریت میزان تاکید سازمان‌ها به هر کدام از این دو سته رفتاری و هنجاری متفاوت است و سازمان‌ها را بر مبنای نوع تاکید می‌کنند که به این دو بعد دارند در قالب سازمان‌های حقیقی، حقوقی و باز طبقه‌بندی می‌کنند.

در این پژوهش تلاش شد تا تمام عوامل رفتاری و هنجاری موثر در عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شناسایی و معرفی شوند تا در نهایت چارچوبی کلی برای تبیین عملکرد مدیران این مدارس فراهم شود. به نظر می‌رسد که با به‌کارگیری و در نظر گرفتن عوامل شناسایی‌شده بتوان نخستین و بنیادی‌ترین گام را در انتخاب و واگذاری مسئولیت مهم رهبری و مدیریت مدارس به درستی طی نمود و از صلاحیت مدیران اطمینان حاصل کرد. از آنجایی که نظام آموزش و پرورش در توسعه آینده کشور نقش مهم و ممتازی دارد و نقش مدیران مدارس را نیز در اثربخشی نظام آموزش و پرورش نمی‌توان نادیده گرفت، لذا توجه به عملکرد مدیران مدارس و شیوه مدیریت مدارس نقش موثری بر عملکرد جامعه دارد. بنابراین، شغل مدیران مدارس از پیچیدگی، گستردگی و حساسیت بسیاری برخوردار است و به همین دلیل پژوهشگران برای پیدا کردن راه حلی برای تبیین عملکرد مدیران مدارس بودند تا از این طریق به اثربخشی مدارس کمک کنند.

محدودیت‌های پژوهش حاضر شامل بررسی متغیرهای هنجاری و رفتاری موثر در عملکرد مدیران مدارس ابتدایی از دیدگاه مدیران مدارس ابتدایی و متخصصان دانشگاه در حوزه آموزش و پرورش بود. بدون شک اگر متغیرهای هنجاری و رفتاری موثر در عملکرد مدیران مدارس ابتدایی از دیدگاه سایر خبرگان از جمله معاونان و آموزگاران مدارس مورد بررسی قرار گیرد در برخی شاخص‌ها و مولفه‌ها می‌توان به نتایج متفاوت با نتایج پژوهش حاضر رسید. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که متغیرهای هنجاری و رفتاری موثر در عملکرد مدیران مدارس ابتدایی از نظر معاونان و آموزگاران مورد بررسی قرار گیرد. همچنین، پیشنهاد می‌شود که متغیرهای هنجاری و رفتاری موثر در عملکرد مدیران مدارس متوسط و یا حتی مدیران دانشگاهی مورد بررسی قرار گیرد. پیشنهاد پژوهشی دیگر رتبه‌بندی و اولویت‌بندی هنجاری و رفتاری موثر در عملکرد مدیران مدارس ابتدایی می‌باشد که انجام این مطالعه می‌تواند به متخصصان و برنامه‌ریزان در شناخت عوامل موثرتر کمک شایانی نماید. یافته‌های این مطالعه درباره بعد رفتاری موثر در عملکرد مدیران مدارس ابتدایی با مولفه‌های ارزش، رضایت شغلی، انگیزش، شخصیت و خلاقیت و بعد هنجاری موثر در عملکرد مدیران مدارس ابتدایی با مولفه‌های ارتباطات سازمانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، سبک‌های تصمیم‌گیری، نقش‌ها و انتظارات و هدف‌ها و استراتژی‌ها می‌تواند به متخصصان و برنامه‌ریزان نظام آموزش و پرورش در ارائه پیشنهادها کاربردی کمک شایانی نماید. نتایج این مطالعه قابلیت ارائه پیشنهادها کاربردی بسیاری جهت بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی از طریق هر یک از شاخص‌ها و مولفه‌های هنجاری و رفتاری را دارد. به عبارت دیگر، طبق نتایج این پژوهش، جهت بهبود عملکرد مدیران مدارس می‌توان گام‌های موثری از طریق شاخص‌ها، مولفه‌ها و ابعاد شناسایی‌شده برای متغیرهای موثر در عملکرد مدیران مدارس ابتدایی برداشت.



## References

- Akyol ME, Gunduz HB. (2014). The motivation level of the teachers according to the school managers' senses of humour. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 152: 205-213.
- Allui A, Sahni J. (2016). Strategic human resource management in higher education institutions: Empirical evidence from Saudi. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 235: 361-371.
- Brown BA. (2018). Hubris syndrome in the relationship between School-Heads and Board-Chairs in private commercial secondary schools in Botswana: Implications for school leadership. *International Journal of Educational Development*, 60: 157-164.
- Clarke R, Allen D, Arnold P, Snaith B. (2014). Implementing radiographic CT head reporting: The experiences of students and managers. *Radiography*, 20(2): 117-120.
- Dohrmann E, Porche MV, Ijadi-Maghsoodi R, Kataoka SH. (2022). Racial disparities in the education system: Opportunities for justice in schools. *Child and Adolescent Psychiatric Clinics of North America*, 31(2): 193-209.
- Haneda Sh, Ito K. (2018). Organizational and human resource management and innovation: Which management practices are linked to product and/or process innovation? *Research Policy*, 47(1): 194-208.
- Herman S. (2022). Internal factors on effectiveness of performance management system. *Business and Entrepreneurial Review*, 22(1): 73-84.
- Hogberg B, Strandh M, Petersen S, Johnsson K. (2019). Education system stratification and health complaints among school-aged children. *Social Science & Medicine*, 220: 159-166.
- Hwang RL, Huang AW, Chen WA. (2021). Considerations on envelope design criteria for hybrid ventilation thermal management of school buildings in hot–humid climates. *Energy Reports*, 7: 5834-5845.
- Krasnitskaja T. (2016). Patronage in the system of church-school education as a form of communication in educational space of Russia in the late 19th-early 20th century. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 236: 338-342.
- Kumari J. (2016). Public–private partnerships in education: An analysis with special reference to Indian school education system. *International Journal of Educational Development*, 47: 47-53.
- Medrano RMA, Carvalho WL. (2021). Factors that influence the evaluation of the “Caminho da Escola” Program: An analysis based on the perception of managers, school principals and members of the social monitoring and control council. *Case Studies on Transport Policy*, 9(4): 1677-1687.
- Mitchell R. (2017). Democracy or control? The participation of management, teachers, students and parents in school leadership in Tigray, Ethiopia. *International Journal of Educational Development*, 55: 49-55.
- Mohebbi Ataghavi E, Mohammad Davoodi AH, SharifiRad Gh. (2022). Investigating the effective factors and consequences of adaption lean management with the higher education system of the country. *Iranian Journal of Educational Society*, 7(2): 63-75. (In Persian)
- Moulai HR, Sharifi A, Saber Garakani A. (2021). Identifying and prioritizing dimensions and components of school-based management in secondary schools in Tehran. *Journal of Adolescent and Youth Psychological Studies*, 2(1): 83-95. (In Persian)
- Munawar S, Yousaf HQ, Ahmed M, Rehman S. (2022). Effects of green human resource management on green innovation through green human capital, environmental knowledge, and managerial environmental concern. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 52: 141-150.
- Narimani B, Mehrdad H, Jalili R. (2021). Designing a model for improving the performance of primary school principals: A qualitative study. *Journal of Psychological Science*, 20(99): 471-484. (In Persian)
- Pham NT, Tuckova Z, Jabbour CJC. (2019). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study. *Tourism Management*, 72: 386-399.

- Podolsky M. (2018). The process of strategic work modeling: Drawing clear connections between organization strategy and human resource management practices. *Organizational Dynamics*, 47(1): 17-24.
- Rastogi S. (2021). Ayurveda education in India: Addressing the human resource barriers to optimize the delivery. *Journal of Ayurveda and Integrative Medicine*, 12(2): 403-407.
- Reyes MGM, Redona BM. (2021). Personal attributes and behavioral response of academic heads of private higher education institutions: Basis for human resource intervention development model. *Asia Pacific Management Review*, 26(4): 180-185.
- Rezaee B, Tarin H. (2017). A meta-analysis on effective factors on the performance of school principals. *Journal of School Administration*, 5(2): 193-215. (In Persian)
- Sawada Y, Aida T, Griffen AS, Kozuka E, Noguchi H, Todo Y. (2022). Democratic institutions and social capital: Experimental evidence on school-based management from a developing country. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 198: 267-279.
- Tripon A. (2014). Innovative technology for sustainable development of human resource using non-formal and informal education. *Procedia Technology*, 12: 598-603.
- Turabil T, Baskan GA, Kocak S. (2014). Certain developed countries' school manager training models and in the light of these models' suggestions for Turkey's school manager training. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 131: 236-243.
- Valaei S, Hosseinzadeh B, Shojaei AA. (2020). Identifying and explaining the competencies of primary school principals in Mazandaran province. *Journal of Islamic Life Style Centered on Health*, 4(3): 198-214. (In Persian)
- Vervaeke R, Van Houtte M, Stevens PAJ. (2018). Multicultural school leadership, multicultural teacher culture and the ethnic prejudice of Flemish pupils. *Teaching and Teacher Education*, 76: 68-77.
- Vidya D, Kothai P. (2022). Factors affecting the effectiveness of performance management system: An empirical analysis with special reference to healthcare organizations at Thanjavur. *Journal of Positive School Psychology*, 6(6): 4262-4268.

## Identifying the Effective Normative and Behavioral Variables in the Performance of Primary School Principals

Pegah Asheghi<sup>1</sup>  
Mohammad Naghi Imani<sup>2\*</sup>  
Asghar Sharifi<sup>3</sup>

### Abstract

**Purpose:** One of the effective factors in the state of schools is the performance of its principals, especially in the primary period. The current research was conducted with the aim of identifying the effective normative and behavioral variables in the performance of primary school principals.

**Methodology:** This research in terms of purpose and implementation method was applied and qualitative from type of descriptive-developmental, respectively. The research population was primary school principals and universal specialists in the field of education, which number of 20 people of whom were selected as a sample with using the purposive sampling method and based on the principle of theoretical saturation. The data were collected by individual semi-structured interviews (the validity of the interview was confirmed by the triangulation method and its reliability was calculated by the agreement coefficient between two coders at 77.8) and analyzed by the open, axial and selective coding method in MAXQDA software.

**Findings:** The findings of the present research showed that for the effective variables in the performance of primary school principals were identified 76 indicators, 11 components and 2 dimensions. The effective behavioral dimension in the performance of primary school principals were included 37 indicators in 5 components of value, job satisfaction, motivation, personality and creativity. Also, the effective normative dimension in the performance of primary school principals were included 39 indicators in 6 components of organizational communication, organizational culture, organizational structure, decision-making styles, roles and expectations and goals and strategies. Finally, the effective normative and behavioral pattern in the performance of primary school principals was designed.

**Conclusion:** According to the results of this research, in order to improve the performance of school principals, can be taken effective steps through the identified indicators, components and dimensions for the effective variables in the performance of primary school principals.

**Keywords:** Performance, School Principals, Normative Behavioral, Motivation, Organizational Communication

<sup>1</sup> PhD student in educational management, Department of Educational Sciences, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran.

<sup>2</sup> Associate Professor, Department of Educational Sciences, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran.  
Corresponding author: imani1348mn@gmail.com.

<sup>3</sup> Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Roudehen, Iran.