

ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهر گرگان در چشم انداز نوین

نگین جباری^۱، مهین نظامی مقدم^۲، میکائیل ایزدی^۳

^۱ هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی گرگان، گروه مدیریت آموزشی، گرگان، ایران

^۲ کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، گرگان، ایران

^۳ دکترای مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، گرگان، ایران (نویسنده مسئول)

چکیده

تحقیق حاضر با هدف ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهر گرگان در چشم انداز نوین انجام شد. روش پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی و از نظر هدف؛ کاربردی است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران مدارس ابتدایی شهر گرگان به تعداد ۱۹۵ نفر که براساس جدول کرجسی و مورگان و به روش نمونه گیری خوشه ای طبقه ای و تصادفی؛ تعداد ۱۳۰ نفر به عنوان حجم نمونه آماری انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات از مطالعات کتابخانه ای و روش میدانی (پرسشنامه عملکرد نیمانی و همکاران در سال ۱۴۰۰) استفاده و توسط نرم افزار SPSS23 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. یافته های بدست آمده از ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهر گرگان در چشم انداز نوین بیانگر آن بود که عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهر گرگان در وضعیت خوبی قرار دارد. از سویی نتایج نشان داد که بین توسعه رهبری، بهبود ساختار مدیریتی، برنامه ریزی عملکرد و خودتوسعه ای با بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهر گرگان رابطه مثبت؛ مستقیم و معناداری در سطح ۰/۰۵ وجود دارد. بدین معنی که با بهبود توسعه رهبری، بهبود ساختار مدیریتی، برنامه ریزی عملکرد و خودتوسعه ای؛ میزان عملکرد مدیران افزایش می یابد. از سویی مشخص شد که مولفه هایی همچون توسعه روابط انسانی، بهبود و تقویت مهارت های مدیریتی، توسعه حرفه ای مدیران، تقویت مهارت های تیمی و گروهی، بهبود فرهنگ سازمانی، بهبود عوامل زمینه ای، توسعه آموزش و یادگیری، مدیریت تغییر، پرورش مهارت های مربیگری، برنامه بهبود مستمر، توجه به اصول اخلاقی و ارزشی، توسعه مهارت های فردی، خودکارآمدی و انگیزش باعث افزایش عملکرد مدیران به طور شایانی می گردند.

واژه های کلیدی: مدیران، توسعه، چشم انداز نوین، رهبری

۱. مقدمه

امروزه همه سازمانهای دولتی و خصوصی برای توسعه رشد و پایداری در عرصه رقابتی جهانی به نوعی سیستم ارزیابی عملکرد نیاز دارند تا بتواند در قالب آن کارایی اثربخشی برنامه های سازمان، فعالیتهای منابع انسانی خود را مورد سنجش قرار دهند و به منظور آگاهی از نتایج عملکرد منابع انسانی و میزان کارایی آنان ضروری است که منابع انسانی موجود در سازمان مورد ارزیابی قرار گیرند. بنابراین با اندازه گیری عملکرد مدیر هر سازمان می توان به شایستگی های آن مدیر در جهت تحقق اهداف سازمان در راستای مأموریت و برنامه های استراتژیک پی برد و برای حفظ آن مدیری و بهبود عملکرد وی برنامه ریزی های لازم را انجام داد [۵].

از سویی مدیریت منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش فاقد الگوی مناسب برای استاندارد سازی عملکرد مدیران آموزشی می باشد و یکی از نواقص موجود در نظام آموزش و پرورش ایران را فقدان استانداردهای ارزیابی عملکرد مدیران دانسته اند [۳]. سازمان ها برای حفظ بقاء و پیشرفت خود به بهبود مستمر عملکردشان نیاز دارند و منابع انسانی، سرمایه های بنیادی سازمان ها، منشاء هرگونه تحول و نوآوری در آنها تلقی میشوند. ارزیابی عملکرد یک مسئولیت مدیریتی است که استانداردهای شغلی را مشخص و تعیین می کند که عملکرد کارکنان در حدود استانداردهای تعیین شده هست یا خیر؟ لازمه بهبود عملکرد سازمانی شناخت عوامل تاثیر گذار بر آن است [۲]. ارزیابی عملکرد مدارس با هدف شناخت وضع موجود و شناسایی نقاط قابل بهبود، ضمن کنترل و بررسی سیاست ها و استراتژی های اعمال شده، زمینه را برای برنامه ریزی و سیاست گذاری جهت افزایش نقاط قوت و نیز افزایش کیفیت خدمات آموزشی و تربیتی و رضایت بیشتر مشتریان (والدین و دانش آموزان) فراهم میکند [۱۰]. بهبود عملکرد فرایندی است که سازمان و کارکنان را در تامین 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 [۱۱].

با مطالعه وضعیت موجود در مدارس کشورمان مشخص می شود که یکی از مشکلات نظام آموزش و پرورش، نامناسب بودن کیفیت کار مدیران مدارس است. مقررات و ضوابط عملکرد مدیران آموزش در ایران کلی و مبهم است و پاسخگوی نظام آموزش و پرورش نیست و اکثریت مدیران فاقد صلاحیت های حرفه ای لازم هستند که این ناشی از عدم تبحر کافی مدیران و کمبود دانش به روز و مهارت آنان است که باعث ناکارآمدی مدارس می شود. مدیریت منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش فاقد الگوی مناسب برای استاندارد سازی عملکرد مدیران آموزشی می باشد و یکی از نواقص موجود در نظام آموزش و پرورش ایران را فقدان استانداردهای ارزیابی عملکرد مدیران دانسته اند [۱۲]. توجه به نقش برجسته رهبری و مدیریت در عرصه

دستیابی به اهداف سازمان‌ها، به ویژه مدیران مدارس در نظام آموزش و پرورش، توجه به عملکرد آنان و ارزیابی این عملکردها اهمیت بسیاری دارد و از مهم ترین عوامل تعالی یا تباهی هر سازمانی، کیفیت نظام ارزشیابی عملکرد مدیران آن است [۱۳].

هوپکینز در سال ۲۰۲۰؛ پچوتا و اسکات در سال ۲۰۲۰ در پژوهش های 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 استراتژی های عملکرد دانشگاهی است. در میان عوامل مربوط به مدرسه، رهبری مدرسه، دومین عامل، بعد از آموزش است که بر یادگیری دانش آموزان اثر می گذارد.

لیتوود^۲ و همکاران در سال ۲۰۲۰ در یک مطالعه کیفی با هدف شاخص های توسعه مدیران مدارس ابتدایی به عنوان رهبران موفق آموزشی، به این نتیجه رسید توسعه و بهبود رهبری آموزشی که در این مطالعه مشخص شد می تواند اثر مثبتی بر پیشرفت و توسعه یادگیری دانش آموزان مدارس ابتدایی داشته باشند و تأکید بر تصمیم گیری بر پایه داده های به دست آمده، اهمیت وظیفه به وضوح تعیین شده و موجب جو مثبت مدرسه می شود و این تحقیق موجب تغییرات مثبت اجتماعی می شود.

منصوری در سال ۱۳۹۹ به شناسایی عوامل و مؤلفه های مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد سازمان های دولتی پرداخت. نتایج نشان داد که پنج دسته عوامل کلی (۱) منابع انسانی، (۲) خدمت به ارباب رجوع، (۳) رهبری، (۴) تحول سازمانی و (۵) فرهنگ و ارزش ها بر مدیریت اثربخش عملکرد سازمان های دولتی تأثیرگذار است.

درویش علی در سال ۱۳۹۸ به طراحی الگوی بهبود عملکرد مدیران مدارس متوسطه بر اساس نظریه داده بنیاد پرداخت. یافته ها حاکی از آن بود که زیرمقوله های مهارت های رهبری، مهارت های بین فردی، عوامل مالی و عوامل ساختاری در دو دسته مقوله اصلی عوامل فردی و عوامل سازمانی به عنوان شرایط علی شناسایی شدند.

تیموری در سال ۱۳۹۸ به شناسایی، اولویت بندی و کاربرد نشانگرهای کلیدی عملکرد در مدارس ابتدایی پرداخت. نتایج پژوهش همچنین نشان داد که از نگاه معلمان، در سه مولفه (توسعه روابط انسانی، برنامه ریزی استراتژیک و رشد و یادگیری) مدارس ابتدایی از وضعیت مطلوب فاصله داشتند و مولفه های مدیریت و رهبری، محیط و جامعه و آموزش و ارزشیابی از وضعیت بهتری به نسبت مولفه های دیگر در مدارس ابتدایی برخوردار بودند. با توجه به نتایج پژوهش می توان اذعان نمود، مدارس و نهادهای بالادستی آن هنوز نیازمند اقدامات مؤثرتری در زمینه مدیریت عملکرد در مدارس ابتدایی هستند.

^۱Hopkins

^۲Pechota & Scott

^۳Leithwood

هر چند مطالعاتی پیرامون بهبود عملکرد مدیران مدارس در ایران انجام گرفته است، اما مطالعه کیفی که به بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی بپردازد، مغفول مانده است. با توجه به مطالب فوق و اهمیت آنکه ارزشیابی عملکرد مدیران، شناسایی نقاط ضعف و قوت و ارائه بازخورد به آن‌ها نقش بسزایی در بهبود عملکرد مدارس دارد؛ در تحقیق حاضر به ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهر گرگان میپردازیم و سوال اصلی آن است که بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهر گرگان در چشم انداز نوین تحت تاثیر چه مولفه هایی می باشد؟

نتایج این تحقیق می تواند به مدیران و برنامه ریزان حوزه کار و اشتغال کمک کند تا براساس آشنایی با ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس، به این عامل در راستای افزایش موفقیت و بهبود مدارس خود بیشتر توجه نمایند.

۲. روش تحقیق

مطالعه حاضر یک تحقیق توصیفی-پیمایشی و کاربردی بود. جامعه آماری شامل کلیه مدیران مدارس ابتدایی شهر گرگان به تعداد ۱۹۵ نفر که براساس جدول کرجسی و مورگان و به روش نمونه گیری خوشه ای طبقه ای و تصادفی؛ تعداد ۱۳۰ نفر به عنوان حجم نمونه آماری انتخاب شدند. جمع آوری اطلاعات به روش کتابخانه ای و تحقیقات میدانی انجام شد.

۳. ابزار گردآوری اطلاعات

پرسشنامه عملکرد: این پرسشنامه توسط نریمانی و همکاران در سال ۱۴۰۰ طراحی شده است که دارای ۵۴ گویه و ۴ مولفه توسعه رهبری؛ بهبود ساختار؛ برنامه ریزی عملکرد و خودتوسعه ای می باشد. نمره گذاری براساس ۵ درجه ای لیکرت (کاملاً موافقم (۵)؛ موافقم (۴)؛ نظری ندارم (۳)؛ مخالفم (۲) و کاملاً مخالفم (۱)) می باشد. میانگین فرضی برابر با ۲/۵ می باشد و اگر نمرات بدست آمده از میانگین فرضی بالاتر باشد بیانگر وضعیت نامناسب عملکرد و مولفه های آن می باشد. پایایی پرسشنامه با استفاده ضریب آلفای کرونباخ $a=0/854$ مورد تایید قرار گرفت.

در نهایت داده های جمع آوری شده با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی با استفاده از نرم افزار SPSS23، مورد تجزیه و تحلیل قرار قرار گرفتند.

۴. نتایج یافته های توصیفی

با توجه به نتایج بدست آمده در جدول ۱ میانگین توسعه رهبری، بهبود ساختار مدیریتی، برنامه ریزی عملکرد و خودتوسعه ای به ترتیب برابر با ۳/۵۸؛ ۳/۵۱؛ ۳/۵۲ و ۳/۴۹ بدست آمده است.

جدول ۱- میانگین و انحراف معیار متغیرهای تحقیق و مولفه های آنها

متغیر	میانگین	انحراف معیار
توسعه رهبری	۳/۵۸	۰/۹۵۷
توسعه روابط انسانی	۳/۷۷	۰/۸۶۲
بهبود و تقویت مهارت های مدیریتی	۳/۵۲	۰/۹۵۱
توسعه حرفه ای مدیران	۳/۶۸	۱/۰۳
تقویت مهارت های تیمی و گروهی	۳/۵۸	۰/۹۸۷
بهبود ساختار مدیریتی	۳/۵۱	۰/۹۲۰
بهبود فرهنگ سازمانی	۳/۶۵	۰/۹۱۲
بهبود عوامل زمینه ای	۳/۶۲	۰/۹۲۳
توسعه آموزش و یادگیری	۳/۵۴	۰/۹۷۲
مدیریت تغییر	۳/۴۹	۰/۸۷۶
برنامه ریزی عملکرد	۳/۵۲	۰/۷۸۸
پرورش مهارت های مربیگری	۳/۶۲	۰/۶۴۵
برنامه بهبود مستمر	۳/۵۵	۰/۹۳۱
خود توسعه ای	۳/۴۹	۰/۸۸۶
توجه به اصول اخلاقی و ارزشی	۳/۶۸	۰/۹۱۶
توسعه مهارت های فردی	۳/۲۵	۰/۹۴۱
خودکارآمدی	۳/۶۵	۰/۷۹۹
انگیزش	۳/۴۱	۰/۸۹۱

۴-۱- بررسی نرمال بودن متغیرها

قبل از تحلیل فرضیه ها، نرمال بودن متغیرها با استفاده از آزمون گلموگروف - اسمیرنوف^۴ بررسی شد. این روش توزیع یک صفت در یک نمونه را با توزیعی که برای جامعه مفروض است مقایسه می کند. اگر داده ها دارای توزیع نرمال باشند امکان

استفاده از آزمون پارامتریک وجود دارد و در غیر این صورت باید از آزمون ناپارامتریک استفاده نمود. بدین منظور دو فرض ذیل مدنظر قرار گرفته و با استفاده از داده‌ها حاصل از پرسش‌نامه نرمال بودن توزیع آن ارزیابی می‌شود.

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 = \text{متغیرها از توزیع نرمال پیروی می‌کنند} \\ H_1 = \text{متغیرها از توزیع نرمال پیروی نمی‌کنند} \end{array} \right.$$

جدول ۲- آزمون کولموگروف-اسمیرنف برای بررسی نرمال بودن متغیرها

متغیر	آماره آزمون	سطح معناداری
توسعه رهبری	۱/۰۵۸	۰/۰۶۲
توسعه روابط انسانی	۱/۶۸	۰/۰۵۸
بهبود و تقویت مهارت‌های مدیریتی	۱/۵۵۱	۰/۰۷۴
توسعه حرفه ای مدیران	۱/۸۶	۰/۰۵۴
تقویت مهارت‌های تیمی و گروهی	۱/۸۵	۰/۰۶۳
بهبود ساختار مدیریتی	۱/۷۴	۰/۰۷۲
بهبود فرهنگ سازمانی	۱/۶۵	۰/۰۶۲
بهبود عوامل زمینه ای	۱/۶۲	۰/۰۷۸
توسعه آموزش و یادگیری	۱/۵۴	۰/۰۶۵
مدیریت تغییر	۱/۴۹	۰/۰۵۸
برنامه ریزی عملکرد	۱/۸۷	۰/۰۶۵
پرورش مهارت‌های مربیگری	۱/۶۱	۰/۰۷۴
برنامه بهبود مستمر	۱/۸۵	۰/۰۸۹
خود توسعه ای	۱/۹۷	۰/۰۶۳
توجه به اصول اخلاقی و ارزشی	۱/۶۸	۰/۰۹۸
توسعه مهارت‌های فردی	۱/۸۵	۰/۰۸۵
خودکارآمدی	۱/۵۶	۰/۰۶۷
انگیزش	۱/۱۴	۰/۰۷۲

همانطور که از جدول ۲ مشخص است مقدار معنی داری آزمون برای کلیه متغیرها بالای (۰/۰۵) است. لذا فرض H_1 مورد پذیرش قرار نمی گیرد. فرض نرمال بودن متغیرهای فوق در سطح خطای ۵ درصد تایید می شود. لذا جهت آزمون فرضیات تحقیق از آزمون پارمتریک آماری استفاده می شود.

۴-۲- بررسی فرضیات

۱- ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهر گرگان در چشم انداز نوین در وضعیت مناسبی قرار دارد.

با توجه به جدول ۳ مشاهده شد که کلیه میانگین های بدست آمده در تحقیق حاضر بیشتر از میانگین فرضی بوده است. در نتیجه ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهر گرگان در چشم انداز نوین مشخص شد که عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهر گرگان در چشم انداز نوین در وضعیت مناسبی قرار دارد. همچنین براساس آزمون t میتوان بیان کرد که بین میانگین های بدست آمده با میانگین فرضی آنها تفاوت معنی داری وجود دارد؛ زیرا سطح معنی داری آنها از ۰/۰۵ کمتر بوده است و میزان t ی بدست آمده بیشتر از ۱/۹۶ می باشد. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد میتوان بیان کرد که میانگین های بدست آمده با میانگین های فرضی تفاوت معنی داری وجود دارد.

جدول ۳- ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهر گرگان در چشم انداز نوین

متغیر	میانگین	میانگین فرضی	df	t	sig
توسعه رهبری	۳/۵۸	۲/۵	۱	۲/۲۹۷	۰/۰۰۰
توسعه روابط انسانی	۳/۷۷	۲/۵	۱	۳/۱۱۲	۰/۰۰۰
بهبود و تقویت مهارت های مدیریتی	۳/۵۲	۲/۵	۱	۳/۰۴۲	۰/۰۰۰
توسعه حرفه ای مدیران	۳/۶۸	۲/۵	۱	۲/۶۵۸	۰/۰۰۰
تقویت مهارت های تیمی و گروهی	۳/۵۸	۲/۵	۱	۳/۵۲۱	۰/۰۰۰
بهبود ساختار مدیریتی	۳/۵۱	۲/۵	۱	۲/۶۵۲	۰/۰۰۰
بهبود فرهنگ سازمانی	۳/۶۵	۲/۵	۱	۲/۷۳۶	۰/۰۰۰
بهبود عوامل زمینه ای	۳/۶۲	۲/۵	۱	۳/۲۳۲	۰/۰۰۰
توسعه آموزش و یادگیری	۳/۵۴	۲/۵	۱	۲/۵۷۴	۰/۰۰۰
مدیریت تغییر	۳/۴۹	۲/۵	۱	۳/۱۴۳	۰/۰۰۰
برنامه ریزی عملکرد	۳/۵۲	۲/۵	۱	۳/۶۳۲	۰/۰۰۰
پرورش مهارت های مربیگری	۳/۶۲	۲/۵	۱	۳/۰۴۲	۰/۰۰۰
برنامه بهبود مستمر	۳/۵۵	۲/۵	۱	۳/۶۵۸	۰/۰۰۰
خود توسعه ای	۳/۴۹	۲/۵	۱	۳/۳۰۲	۰/۰۰۰

توجه به اصول اخلاقی و ارزشی	۳/۶۸	۲/۵	۱	۲/۶۵۸	۰/۰۰۰
توسعه مهارت های فردی	۳/۲۵	۲/۵	۱	۲/۹۶۲	۰/۰۰۰
خودکارآمدی	۳/۶۵	۲/۵	۱	۳/۷۸۴	۰/۰۰۰
انگیزش	۳/۴۱	۲/۵	۱	۲/۰۴۲	۰/۰۰۰

۴-۳- عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهر گرگان تحت تاثیر مولفه هایی همچون توسعه رهبری، بهبود ساختار مدیریتی، برنامه ریزی عملکرد و خود توسعه ای می باشد.

جدول ۴- نتایج همبستگی بین توسعه رهبری، بهبود ساختار مدیریتی، برنامه ریزی عملکرد و خود توسعه ای با عملکرد مدیران

متغیرهای مستقل	متغیر وابسته	ضریب همبستگی پیرسن	سطح معناداری
توسعه رهبری	عملکرد مدیران	۰/۳۳۲	۰/۰۰۰
بهبود ساختار مدیریتی		۰/۴۷۸	۰/۰۰۰
برنامه ریزی عملکرد		۰/۴۲۵	۰/۰۰۰
خود توسعه ای		۰/۳۶۵	۰/۰۰۰

میزان ضریب همبستگی بین توسعه رهبری، بهبود ساختار مدیریتی، برنامه ریزی عملکرد و خود توسعه ای با عملکرد مدیران به ترتیب برابر با ۰/۳۳۲؛ ۰/۴۷۸؛ ۰/۴۲۵ و ۰/۳۶۵ بدست آمده است. بنابراین میتوان بیان نمود که بین مولفه هایی همچون توسعه رهبری، بهبود ساختار مدیریتی، برنامه ریزی عملکرد و خود توسعه ای با عملکرد مدیران رابطه مثبت و مستقیم وجود دارد. بدین معنی که با بکارگیری توسعه رهبری، بهبود ساختار مدیریتی، برنامه ریزی عملکرد و خود توسعه ای؛ میزان عملکرد مدیران افزایش می یابد و برعکس. همچنین با توجه به میزان سطح معنی داری بدست آمده که برای کلیه مولفه ها برابر با ۰/۰۰۰ می باشد؛ مشخص گردید که رابطه معنی داری بین توسعه رهبری، بهبود ساختار مدیریتی، برنامه ریزی عملکرد و خود توسعه ای با عملکرد مدیران می باشد. با توجه به بازه های تعیین شده برای میزان شدت رابطه ی بین متغیرها، (۰/۱ تا ۰/۲۹) کوچک، ۰/۳ تا ۰/۴۹ متوسط و ۰/۵ تا ۱ بزرگ)، شدت رابطه بین متغیرها نیز متوسط است. بنابراین میتوان نتیجه گرفت که فرضیه دوم مورد تایید است و بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهر گرگان تحت تاثیر مولفه هایی همچون توسعه رهبری، بهبود ساختار مدیریتی، برنامه ریزی عملکرد و خود توسعه ای می باشد. (جدول ۴)

۴-۴- بین توسعه رهبری و عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهر گرگان رابطه موثر وجود دارد.

جدول ۵- نتایج همبستگی بین مولفه های توسعه رهبری با عملکرد مدیران

متغیر	آماره آزمون	سطح معناداری
توسعه روابط انسانی	۰/۳۶۵	۰/۰۰۰
بهبود و تقویت مهارت های مدیریتی	۰/۴۱۵	۰/۰۰۰
توسعه حرفه ای مدیران	۰/۵۲۱	۰/۰۰۰
تقویت مهارت های تیمی و گروهی	۰/۳۲۷	۰/۰۰۰

براساس جدول ۵ میزان ضریب همبستگی بین توسعه روابط انسانی؛ بهبود و تقویت مهارت های مدیریتی؛ توسعه حرفه ای مدیران و تقویت مهارت های تیمی و گروهی با عملکرد مدیران به ترتیب برابر با ۰/۳۶۵؛ ۰/۴۱۵؛ ۰/۵۲۱ و ۰/۳۲۷ بدست آمده است. بنابراین میتوان بیان نمود که بین مولفه هایی همچون توسعه روابط انسانی؛ بهبود و تقویت مهارت های مدیریتی؛ توسعه حرفه ای مدیران و تقویت مهارت های تیمی و گروهی با عملکرد مدیران رابطه مثبت و مستقیم وجود دارد. بدین معنی که با بکارگیری توسعه روابط انسانی؛ بهبود و تقویت مهارت های مدیریتی؛ توسعه حرفه ای مدیران و تقویت مهارت های تیمی و گروهی؛ میزان عملکرد مدیران افزایش می یابد و برعکس. همچنین با توجه به میزان سطح معنی داری بدست آمده که برای کلیه مولفه ها برابر با ۰/۰۰۰ می باشد؛ مشخص گردید که رابطه معنی داری بین توسعه روابط انسانی؛ بهبود و تقویت مهارت های مدیریتی؛ توسعه حرفه ای مدیران و تقویت مهارت های تیمی و گروهی با عملکرد مدیران می باشد. با توجه به بازه های تعیین شده برای میزان شدت رابطه ی بین متغیرها، (۰/۱ تا ۰/۲۹ کوچک، ۰/۳ تا ۰/۴۹ متوسط و ۰/۵ تا ۱ بزرگ)، شدت رابطه بین متغیرها نیز متوسط است. بنابراین میتوان نتیجه گرفت که فرضیه سوم مورد تایید است و مولفه های توسعه رهبری بر عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهر گرگان موثر می باشد.

۴-۴- بین بهبود ساختار مدیریتی و عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهر گرگان رابطه موثر وجود دارد.

جدول ۶- نتایج همبستگی بین مولفه های بهبود ساختار مدیریتی با عملکرد مدیران

متغیر	آماره آزمون	سطح معناداری
بهبود فرهنگ سازمانی	۰/۴۲۱	۰/۰۰۰
بهبود عوامل زمینه ای	۰/۵۲۶	۰/۰۰۰
توسعه آموزش و یادگیری	۰/۵۶۳	۰/۰۰۰
مدیریت تغییر	۰/۴۸۷	۰/۰۰۰

میزان ضریب همبستگی بین بهبود فرهنگ سازمانی؛ بهبود عوامل زمینه ای؛ توسعه آموزش و یادگیری؛ مدیریت تغییر با عملکرد مدیران به ترتیب برابر با $0/421$ ؛ $0/526$ ؛ $0/563$ و $0/487$ بدست آمده است. بنابراین میتوان بیان نمود که بین مولفه هایی همچون بهبود فرهنگ سازمانی؛ بهبود عوامل زمینه ای؛ توسعه آموزش و یادگیری؛ مدیریت تغییر با عملکرد مدیران رابطه مثبت و مستقیم وجود دارد. بدین معنی که با بکارگیری بهبود فرهنگ سازمانی؛ بهبود عوامل زمینه ای؛ توسعه آموزش و یادگیری؛ مدیریت تغییر؛ میزان عملکرد مدیران افزایش می یابد و برعکس. همچنین با توجه به میزان سطح معنی داری بدست آمده که برای کلیه مولفه ها برابر با $0/000$ می باشد؛ مشخص گردید که رابطه معنی داری بین بهبود فرهنگ سازمانی؛ بهبود عوامل زمینه ای؛ توسعه آموزش و یادگیری؛ مدیریت تغییر با عملکرد مدیران می باشد. با توجه به بازه های تعیین شده برای میزان شدت رابطه ی بین متغیرها ($0/1$ تا $0/29$ کوچک، $0/3$ تا $0/49$ متوسط و $0/5$ تا 1 بزرگ)، شدت رابطه بین متغیرها نیز متوسط است. بنابراین میتوان نتیجه گرفت که فرضیه چهارم مورد تایید است و مولفه های بهبود ساختار مدیریتی بر عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهر گرگان موثر می باشد. (جدول ۶)

۴-۵- بین برنامه ریزی عملکرد و عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهر گرگان رابطه موثر وجود دارد.

جدول ۷- نتایج همبستگی بین مولفه های برنامه ریزی عملکرد با عملکرد مدیران

متغیر	آماره آزمون	سطح معناداری
پرورش مهارت های مربیگری	$0/457$	$0/000$
برنامه بهبود مستمر	$0/496$	$0/000$

طبق یافته های جدول ۷ میزان ضریب همبستگی بین پرورش مهارت های مربیگری و برنامه بهبود مستمر با عملکرد مدیران به ترتیب برابر با $0/457$ ؛ $0/496$ بدست آمده است. بنابراین میتوان بیان نمود که بین مولفه هایی همچون پرورش مهارت های مربیگری و برنامه بهبود مستمر با عملکرد مدیران رابطه مثبت و مستقیم وجود دارد. بدین معنی که با بکارگیری پرورش مهارت های مربیگری و برنامه بهبود مستمر؛ میزان عملکرد مدیران افزایش می یابد و برعکس. همچنین با توجه به میزان سطح معنی داری بدست آمده که برای کلیه مولفه ها برابر با $0/000$ می باشد؛ مشخص گردید که رابطه معنی داری بین پرورش مهارت های مربیگری و برنامه بهبود مستمر با عملکرد مدیران می باشد. با توجه به بازه های تعیین شده برای میزان شدت رابطه ی بین متغیرها ($0/1$ تا $0/29$ کوچک، $0/3$ تا $0/49$ متوسط و $0/5$ تا 1 بزرگ)، شدت رابطه بین متغیرها نیز متوسط است. بنابراین میتوان نتیجه گرفت که فرضیه پنجم مورد تایید است و مولفه های برنامه ریزی عملکرد بر عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهر گرگان موثر می باشد.

۴-۶- بین خود توسعه ای و عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهر گرگان رابطه موثر وجود دارد.

جدول ۸- نتایج همبستگی بین مولفه های خود توسعه ای با عملکرد مدیران

متغیر	آماره آزمون	سطح معناداری
توجه به اصول اخلاقی و ارزشی	۰/۴۲۶	۰/۰۰۰
توسعه مهارت های فردی	۰/۳۱۲	۰/۰۰۰
خودکارآمدی	۰/۳۹۸	۰/۰۰۰
انگیزش	۰/۳۶۶	۰/۰۰۰

همانطور که در جدول ۸ دیده می شود میزان ضریب همبستگی بین توجه به اصول اخلاقی و ارزشی؛ توسعه مهارت های فردی؛ خودکارآمدی و انگیزش با عملکرد مدیران به ترتیب برابر با ۰/۴۲۶؛ ۰/۳۱۲؛ ۰/۳۹۸ و ۰/۳۶۶ بدست آمده است. بنابراین میتوان بیان نمود که بین مولفه هایی همچون توجه به اصول اخلاقی و ارزشی؛ توسعه مهارت های فردی؛ خودکارآمدی و انگیزش با عملکرد مدیران رابطه مثبت و مستقیم وجود دارد. بدین معنی که با بکارگیری توجه به اصول اخلاقی و ارزشی؛ توسعه مهارت های فردی؛ خودکارآمدی و انگیزش؛ میزان عملکرد مدیران افزایش می یابد و برعکس. همچنین با توجه به میزان سطح معنی داری بدست آمده که برای کلیه مولفه ها برابر با ۰/۰۰۰ می باشد؛ مشخص گردید که رابطه معنی داری بین توجه به اصول اخلاقی و ارزشی؛ توسعه مهارت های فردی؛ خودکارآمدی و انگیزش با عملکرد مدیران می باشد. با توجه به بازه های تعیین شده برای میزان شدت رابطه ی بین متغیرها، (۰/۱ تا ۰/۲۹ کوچک، ۰/۳ تا ۰/۴۹ متوسط و ۰/۵ تا ۱ بزرگ)، شدت رابطه بین متغیرها نیز متوسط است. بنابراین میتوان نتیجه گرفت که فرضیه ششم مورد تایید است و مولفه های خودتوسعه ای بر عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهر گرگان موثر می باشد.

۵. بحث و نتیجه گیری

تحقیق حاضر با هدف ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهر گرگان در چشم انداز نوین انجام شد. نتایج به دست آمده به شرح زیر است:

بین توسعه رهبری و عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهر گرگان رابطه موثر وجود دارد. نتایج بدست آمده در تحقیق حاضر بیانگر آن بود که میزان ضریب همبستگی و سطح معنی داری بین توسعه رهبری با عملکرد مدیران به ترتیب برابر با ۰/۳۳۲ و ۰/۰۰۰ می باشد. بنابراین میتوان بیان نمود که بین توسعه رهبری با عملکرد مدیران رابطه مثبت، مستقیم و معنی داری وجود دارد. بدین معنی که با بهبود توسعه رهبری، میزان عملکرد مدیران افزایش می یابد. نتایج بدست آمده در تحقیق حاضر

با نتایج مطالعات درویش علی در سال ۱۳۹۸؛ مصدق راد و عباسی در سال ۱۳۹۷، سراوانی و سلیمانی در سال ۱۳۹۷؛ هوپکینز در سال ۲۰۲۰؛ پچوتا و اسکات در سال ۲۰۲۰ همخوانی دارد.

در تبیین یافته های فوق میتوان بیان نمود که مدیران تلاش میکنند تا عملکردشان را افزایش دهند. از سویی برخورداری از رهبری و توسعه رهبری یکی از ضرورت های اساسی نظام آموزشی است. توسعه رهبری فرآیند بهبود مهارت ها و شایستگی های رهبری از طریق فعالیت های مختلف است. احساس همدلی، همدردی و روابط مطلوب مدرسه با اجتماع در بهبود عملکرد مدیران نقش دارد. از سویی مدیران زمانی که برای تقویت ارتباط داشتن با دیگران به گفتگو هستند؛ عملکرد بهتری دارند. روابط محترمانه، دوستانه و صمیمانه و جلب مشارکت با همکاران، والدین و دانش آموزان در بهبود عملکرد مدیران نقش دارد. وجود کانون های مختلف برای تصمیم گیری؛ داشتن دانش، تخصص، بینش و مهارت های مدیریتی؛ توجه به وظایف و مسئولیت های مدیریت؛ داشتن مأموریت و تعیین رسالت، مدیریت بر منابع انسانی و فیزیکی؛ مطالعه تئوری های مدیریتی؛ توجه به استانداردهای عملکردی و حرفه ای مدیران از عواملی هستند که میتوانند باعث افزایش عملکرد مدیران گردند. توسعه رهبری باعث میگردد که مدیران بتوانند به نیازها و علایق دانش آموزان و والدین پاسخگو باشند؛ حمایت مدیران ارشد را همراه داشته و بستر تحقیق و تئوری آموزشی را فراهم سازند. روابط کاری اثر بخش تیمی و گروهی را حفظ و تقویت نموده و باعث افزایش اشترا گذاری دانش و آموزش مهارت اجماع سازی گردند و از سویی از مشارکت خانواده ها مشارکت خانواده ها در طراحی، اجرا و بازبینی برنامه های مدرسه بهره جویند؛ در نتیجه شاهد افزایش عملکرد مدیران خواهیم بود.

بین بهبود ساختار مدیریتی و عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهر گرگان رابطه موثر وجود دارد. نتایج بدست آمده در تحقیق حاضر بیانگر آن بود که میزان ضریب همبستگی و سطح معنی داری بین بهبود ساختار مدیریتی با عملکرد مدیران به ترتیب برابر با ۰/۴۷۸ و ۰/۰۰۰ می باشد. بنابراین میتوان بیان نمود که بین بهبود ساختار مدیریتی با عملکرد مدیران رابطه مثبت، مستقیم و معنی داری وجود دارد. بدین معنی که با بهبود ساختار مدیریتی، میزان عملکرد مدیران افزایش می یابد. نتایج مطالعات بدست آمده در تحقیق حاضر با نتایج مطالعات درویش علی در سال ۱۳۹۸؛ تیموری در سال ۱۳۹۸ همسو است.

در تبیین یافته های فوق میتوان بیان نمود که عملکرد، عبارت است از مجموع رفتارهای در ارتباط با شغل که افراد از خود نشان میدهند. عملکرد رفتاری است در جهت رسیدن به اهداف سازمانی و اندازه گیری شده یا ارزش گذاری شده است. عملکرد عبارت است از حاصل فعالیت های یک فرد، از لحاظ اجرای وظایف محوله در مدت زمان معین. عملکرد شغلی رفتار و نتایج را در برمی گیرد [۱۱]. از سویی این مدیران و رهبران هستند که فرهنگ سازمانی را طرح ریزی می کنند و بر مبنای شکل دهی یک سیستم اجتماعی، امکان جذب، نگه داشت و توسعه ی عملکرد سرمایه های انسانی سازمان را فراهم می آورند. بهبود ساختار

مدیریتی کمک میکند که به مقوله فرهنگ سازمانی توجه بیشتری شود و شناخت بیشتری از ارتباط بین عوامل ساختاری مدارس بدست آورند. از سویی بهبود ساختار مدیریتی با بهسازی ساختار و ایجاد محیط مناسب در مدارس؛ ارتقای سطح تحصیلات، دانش و مهارت های بین فردی توسط آموزش های رسمی و غیررسمی؛ اجتناب از تنبلی، سخت گیری، افراطی بودن و داشتن اعتماد به نفس، انعطاف، سعه صدر، صداقت؛ تقدیر از همکاران شایسته و توجه به ادراکات مشترک؛ بهبود محیط درونی و بیرونی مدارس و انطباق و سازگاری با محیط همراه می باشد. همچنین ارتباط موثر با ذینفعان استراتژیک؛ شناخت روابط قدرت رسمی و غیر رسمی؛ شناخت محیط درون و بیرون مدارس و توجه به عوامل درون سازمانی؛ آشنایی با هدف های کلی آموزشی و محتوای درسی؛ آشنایی شیوه های تدریس اثربخش، مدیریت یاددهی و یادگیری مطلوب؛ ترغیب معلمان به استفاده از شیوه های آموزش موثر و نوآورانه تدریس؛ ایجاد شرایط و امکانات فیزیکی برای تحقق آموزش و یادگیری و تغییرات مطلوب سازماندهی شده در بهبود عملکرد مدیران نقش بسزایی را ایفا میکنند.

بین برنامه ریزی عملکرد و عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهر گرگان رابطه موثر وجود دارد. نتایج بدست آمده در تحقیق حاضر بیانگر آن بود که میزان ضریب همبستگی و سطح معنی داری بین برنامه ریزی عملکرد با عملکرد مدیران به ترتیب برابر با ۰/۴۲۵ و ۰/۰۰۰ می باشد. بنابراین میتوان بیان نمود که بین برنامه ریزی عملکرد با عملکرد مدیران رابطه مثبت، مستقیم و معنی داری وجود دارد. بدین معنی که با وجود برنامه ریزی عملکرد، میزان عملکرد مدیران افزایش می یابد. نتایج مطالعات بدست آمده در تحقیق حاضر با نتایج مطالعات تیموری در سال ۱۳۹۸؛ مصدق راد و عباسی در سال ۱۳۹۷؛ صادقی نیا و همکاران در سال ۱۳۹۷ مطابقت دارد.

در تبیین یافته های فوق میتوان بیان نمود که بهبود عملکرد فرایندی است که سازمان و کارکنان را در تامین نیازهایشان کمک میکند. اگر ابزارهای لازم به خوبی طراحی شود و به نحو صحیح مورد استفاده قرار گیرد وسیله مناسبی برای بهبود عملکرد خواهد بود [۹]. لازم به ذکر است فرایند مدیریت عملکرد با برنامه ریزی عملکرد آغاز میشود و برای این منظور در ابتدا، نقش فرد یا تیم تعریف شود. فرایند برنامه ریزی عملکرد، از زیر فرایندهای مهمی تشکیل شده که در اصل اثر بخشی مدیریت عملکرد، ناشی از منطق درونی این فرایندها می باشد. برنامه ریزی عملکرد به مدیران کمک میکند که از بروز تعارض در بین کارکنان جلوگیری کند؛ کارکنان را به بررسی مشکلات ترغیب نمایند. از سویی با برنامه ریزی عملکرد، مدیران میتوانند نظارت مستمر بر کارکنان و عملیات روزانه مدرسه داشته باشند و برنامه ها را با اهداف در نظر گرفته شده هماهنگ نمایند. همچنین ارائه برنامه در جهت بهبود مستمر و همکاری گروهی جهت رسیدن به اهداف در بهبود عملکرد مدیران نقش دارد.

بین خود توسعه ای و عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهر گرگان رابطه موثر وجود دارد. نتایج بدست آمده در تحقیق حاضر بیانگر آن بود که میزان ضریب همبستگی و سطح معنی داری بین خود توسعه ای با عملکرد مدیران به ترتیب برابر با ۰/۳۶۵

و ۰/۰۰۰ می باشد. بنابراین میتوان بیان نمود که بین خود توسعه ای با عملکرد مدیران رابطه مثبت، مستقیم و معنی داری وجود دارد. بدین معنی که با وجود وجود خود توسعه ای، میزان عملکرد مدیران افزایش می یابد. نتایج مطالعات بدست آمده در تحقیق حاضر با نتایج مطالعات منصوری در سال ۱۳۹۹؛ تیموری در سال ۱۳۹۸ و لیتوود و همکاران در سال ۲۰۲۰ در یک راستا می باشد.

در تبیین یافته های فوق میتوان بیان نمود که بهبود عملکرد فرایندی است که سازمان و کارکنان را در تامین 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. مدیران می توانند با خود توسعه ای به افزایش عملکرد خود دست یابند. داشتن شیوه های اخلاقی مناسب و رعایت اصول اخلاقی، اسلامی، اعتقادی و ارزشی؛ داشتن رفتاری منصفانه، عادلانه، صادقانه و محترمانه در بهبود عملکرد مدیران نقش دارد. از سویی پرورش مهارت های مدیریتی و اخلاقی؛ ایجاد جو دوستی و تصمیم گیری بر مبنای مفاهیم حقوقی؛ کسب خود آگاهی، خود پنداری مثبت و توسعه ویژگی های فردی و شخصیتی باعث افزایش عملکرد مدیران میشوند. همچنین داشتن مهارت خود کنترلی، اعتماد به نفس و مقابله با فشار روحی و تنش؛ حفاظت از حریم خصوصی دانش آموزان؛ داشتن روابط عمومی قوی؛ آگاهی از نقاط قوت و ضعف میتواند نقش بسزایی را در بهبود عملکرد مدیران به همراه داشته باشد. اگر مدیران به مولفه هایی خود آگاهی و شایستگی های خود، مسئولیت پذیری اجتماعی، احساس مسئولیت و پاسخگویی به انتقادات؛ خود باوری بپردازند و از تقویت کننده های مثبت استفاده نمایند؛ به خودی خود عملکرد آنها رو به افزایش است.

با توجه به اینکه جامعه آماری این پژوهش در محدوده مدیران مدارس ابتدایی شهر گرگان بوده است؛ بنابراین، تعمیم آن به سایر سازمان های دیگر به خصوص سازمان های غیر آموزشی و مناطق دیگر جغرافیایی باید محتاطانه صورت گیرد. پیشنهاد می شود پژوهشگران در مطالعات آتی، در جوامع دیگر مطالعه حاضر را تکرار کنند تا شواهدی از بسط روابط مشاهده در کشور فراهم شود.

منابع

۱. نریمانی، بهمن، مهرداد، حسین، جلیلی، راضیه. (۱۴۰۰). مطالعه پیشران‌های بهبود عملکرد مدیران مدارس. علوم تربیتی، ۲۸(۱)، ۸۹-۱۰۶.
۲. منصوری، حسین. ۱۳۹۹. شناسایی عوامل و مؤلفه های مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد سازمان های دولتی. مدیریت بهره وری. ۱۴(۵۳): ۹۷-۱۱۸.
۳. محمودی، محسن. ۱۳۹۷. نقش سکوت سازمانی و شادی در کار بر عملکرد سازمانی معلمان تربیت بدنی شهر بابل. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شمال، دانشکده علوم ورزشی
۴. منصوری، حسین. ۱۳۹۹. شناسایی عوامل و مؤلفه های مؤثر بر نظام مدیریت عملکرد سازمان های دولتی. مدیریت بهره وری. ۱۴(۵۳): ۹۷-۱۱۸.
۵. درویش علی، یاسر. ۱۳۹۸. طراحی الگوی بهبود عملکرد مدیران مدارس متوسطه بر اساس نظریه داده بنیاد. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه یزد، پردیس علوم انسانی و اجتماعی - دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی
۶. تیموری، سید روح الله. ۱۳۹۸. شناسایی، اولویت بندی و کاربرد نشانگرهای کلیدی عملکرد در مدارس ابتدایی. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی
۷. مصدق راد، علی محمد، عباسی، مهدی. ۱۳۹۷. ارزشیابی عملکرد مدیران پرستاری بیمارستان های شهر ساری. نشریه پرستاری ایران. ۳۱ (۱۱۵): ۷۴-۶۲
۸. سروانی، الناز؛ سلیمی، سمانه. ۱۳۹۷. بررسی رابطه بین رهبری مشارکتی و رهبری دانشی با تصمیم گیری و بهبود عملکرد مدیران مدارس دولتی ناحیه ۲ شهر زاهدان. هفتمین همایش علمی پژوهشی علوم تربیتی و روانشناسی، آسیب های اجتماعی و فرهنگی ایران
۹. صادقی نیا، زهره؛ صالحی، کیوان؛ مقدم زاده، علی. ۱۳۹۷. شناسایی عوامل مؤثر در ارزیابی عملکرد مدیران مدارس ابتدایی با راهبرد پدیدار شناسی. نشریه مدیریت مدرسه. ۶(۲): ۷۸-۹۹

۱۰. Wooderson, J. R., Cuskelly, M., & Meyer, K. A. (2017). 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
۱۱. Gilvari, S., & Shafizadeh, H. (2020). Evaluating the performance of non-governmental schools in Tehran with emphasis on EFQM organizational excellence indicators. *Karafan Quarterly Scientific Journal*, 17(3), 167-185.
۱۲. Harris, A., Jones, M., & Crick, T. (2020). Curriculum leadership: a critical contributor to school and system improvement. *School Leadership & Management*, 40(1), 1-4.
۱۳. Hopkins, D. (2020). Unleashing greatness-a strategy for school improvement. *Australian Educational Leader*, 42(3), 8-17.
۱۴. Ghaemi, F., Mirkamali, S. M., Rostami, R., & Salehi, K. (2020). Effective factors in Evaluation of the Performance of School Principals: A Meta-synthesis. *Jsa*, 8(4), 72-50.
۱۵. Pechota, D., & Scott, D. (2020). Principal Development as a Strategy in School Improvement. Policy Brief. Education Commission of the States.
۱۶. Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School leadership & management*, 40(1), 5-22.