

فرا ترکیب عوامل مؤثر در ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس

فرشته قائمی^۱، سید محمد میرکمالی^۲، رضا رستمی^۳، کیوان صالحی^۴

Received: 30/07/2020

صفحات: ۷۲-۵۰

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۵/۰۹

Accepted: 27/09/2020

پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۷/۰۶

چکیده

با 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. از این رو پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل مفهومی برای ارزیابی عملکرد مدیران مدارس انجام شد. روش پژوهش کیفی و از نوع فرا ترکیب بود. گردآوری داده‌ها به روش اسنادی و با بررسی تمامی منابع علمی مرتبط با موضوع ارزیابی عملکرد مدیران مدارس (۱۳۸۰-۱۳۹۸ داخلی و ۱۹۹۰-۲۰۱۹ خارجی) انجام شد. بدین منظور، کلیدواژه‌های مربوط به دو دهه اخیر، از جمله: ارزشیابی و ارزیابی عملکرد مدیران، وظایف مدیران، استانداردهای عملکردی مدیران، ویژگی‌های و شایستگی‌های مدیران و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران (مدارس) در پایگاه‌های داخلی نظیر پایگاه اطلاعات علمی؛ اس آی دی، و پایگاه داده‌های خارجی همچون گوگل اسکولار، اسکوپوس، امرالد، الزویر، پروکوئست اشپینگر تیلور و فرانسیس بررسی شد. با بررسی کامل ۴۷ منبع از ۱۱۲۳ منبع اولیه، ۸ مؤلفه اصلی و ۲۸ زیرمؤلفه به عنوان ملاک‌های ارزیابی عملکرد مدیران مدارس، شناسایی و طبقه‌بندی شد. نتایج حاصل از این بررسی نشان داد که توجه به ابعاد شناسایی شده، می‌تواند به مدیران ارشد در تشخیص دقیق و همه‌جانبه عملکرد مدیران مدارس، کمک کند و زمینه تصمیم‌گیری بهینه، گزینش و انتخاب صحیح آن‌ها را فراهم کند.

کلیدواژه‌ها: ارزشیابی، عملکرد، ارزیابی عملکرد مدیران، مدیران مدارس، فرا ترکیب.

۱- دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲- استاد تمام گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

Email: mkamali@ut.ac.ir

* نویسنده مسؤل:

۳- استاد تمام گروه روان‌شناسی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۴- استادیار گروه روش‌ها و فنون تدریس دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

مقدمه

سازمان‌ها وسیله‌ای برای تأمین نیازها و تحقق اهداف انسان‌ها در جامعه هستند و خود اهداف و آرمان‌های خاصی دارند. بنابراین هر سازمان بر اساس مسئولیت و وظیفه‌ای که دارد، باید از میزان دستیابی به اهداف سازمان اطلاع و اطمینان پیدا کند. برای رسیدن به چنین مقصودی، همه سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های آموزشی که با سرمایه‌های انسانی و رسانیدن انسان به رشد و کمال سر و کار دارند، به ارزیابی از کار خود و تعیین میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف نیازمند هستند. هیچ مدیریت و سازمانی، بدون بررسی نتایج کار و عملکرد خود نمی‌تواند به آرمان‌ها و اهداف مورد نظر دست یابد (Mirkamali, 2010: 362). بنابراین بحث از ارزیابی در همه سازمان‌ها و نهادها است که یکی از مهم‌ترین این سازمان‌ها، نظام آموزش و پرورش هر کشور است زیرا شرط لازم برای توسعه هر کشوری، توسعه بخش آموزش و پرورش آن کشور است. بنابراین ضرورت ارزیابی عملکرد و بهبود کارایی در مدارس به عنوان اصلی‌ترین نهاد آموزش و پرورش اهمیت ویژه‌ای دارد (Mohajeran, Ghalei & Rahmani, 2014). رهبری و مدیریت نظام آموزش و پرورش در سطوح مختلف آن، عامل اصلی توسعه مدارس و پیشرفت جوامع است (Wanjiru, 2019; Stamper & Elder, 2019; Bush, 2018). چراکه مجری و کارگزاران اصلی در هر نظام آموزشی، مدیران و رهبران آن نظام هستند که عهده‌دار وظایف و مأموریت‌های دشوار و پیچیده آن نظام هستند. این اعتقاد که مدارس به معلمان آموزش داده شده و متعهد نیاز دارند، در عصر حاضر همچنان در حال افزایش است اما آن‌ها به نوبه خود به هدایت مدیران بسیار توانمند نیاز دارند تا بتوانند بهترین آموزش‌ها را برای دانش‌آموزان خود فراهم کنند (Bush, 2007). بنابراین عملکرد مدیریت مدرسه به طور مستقیم بر عملکرد معلمان و به طور غیر مستقیم بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان مدرسه تأثیر می‌گذارد (Yan & Cheng, 2013; Bush, 2007; Robinson & Gray, 2019) و هر گونه کوتاهی، سهل‌انگاری و اشتباه در زمینه آموزش و پرورش از سوی مدیریت تأثیرات نامطلوب، زیان‌بار و جبران‌ناپذیری در رشد افراد و کل جامعه خواهد داشت (Mirkamali, 2010: 19). به همین دلیل بررسی عملکرد و ارزیابی مدیریت در نظام آموزش و پرورش توجه زیادی را به خصوص از سوی سیاست‌گذاران، متخصصان و محققان در بسیاری از کشورها طی دهه‌های گذشته به خود جلب کرده است (Spillane & Healey, 2010). با این حال، باوجود اهمیت عملکرد مدیران در سازمان گسترده و پیچیده‌ای مانند آموزش و پرورش تعدادی از مدیران هستند که با نقص عملکرد یا به عبارتی با ضعف عملکردی در کشور ایران مواجه هستند (Mosakhani & et al, 2010). مدعای این مطلب، پژوهش‌های انجام گرفته در حوزه بررسی علل افت تحصیلی دانش‌آموزان و ناکارآمدی نظام آموزشی حاکی از وجود مشکلات و همچنین ضعف

عملکرد مدیریتی در سیستم آموزشی است (Mosakhani et al, (2010); Khasali & et al, (2017); Salehi & et al, (2018); Pahlevan & shojaei, (2017); Keyhanie kari & Taghizadeh gandomani, (2018) که یکی از این دلایل، عدم وجود شرایط انتخاب، گزینش و ملاک‌های معتبر برای ارزیابی عملکرد مدیران مدارس است (Halimi & Fathi azar, (2009); Ghorochyan & Mahmodi, (2004); Purzahir & Sadat mansori, (2006); Abdollahi (2018); Sadeghi niya & et al, (2017); Raeisi, (2017). بنابراین با توجه به نقش و اهمیت عملکرد مدیران در پیش‌برد اهداف سازمان و جامعه، و از سوی دیگر ضرورت ارزیابی عملکرد در بهبود کارایی و عملکرد مدیران در مدارس به عنوان اصلی‌ترین موضوع نهاد آموزشی و پرورشی و همچنین با توجه به این‌که در شرایط انتخاب و گزینش و ارزیابی عملکرد مدیران، ملاک‌های معتبری برای مهارت‌های مورد نیاز آنان پیش‌بینی نشده است (Halimi & Fathi azar, (2009); Ghorochyan & Mahmodi, (2004); Purzahir & Sadat mansori, (2006); Abdollahi (2018); Sadeghi niya et al, (2017); Raeisi, (2017). پژوهش حاضر درصدد است تا عوامل مؤثر در ارزیابی عملکرد مدیران مدارس را مورد شناسایی قرار دهد که بدین وسیله به کمک آن بتوان با شناسایی نقاط ضعف و قوت مدیران به بهبود، اثربخشی و کارایی عملکرد آنان کمک کنیم.

عملکرد^۱ یک مفهوم اصلی در روانشناسی کار و روانشناسی سازمانی است و متغیر وابسته‌ای است که از لحاظ عملی قابل فهم است (Campbell, 1990). عملکرد یعنی آنچه که افراد در یک سازمان انجام می‌دهند و شیوه‌ای که آن افراد بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارند (Bai, (2019); Van laethem, (2019); Sonnentag & Frese (2002). عملکرد مدیریت متأثر از دانش، مهارت، توانایی، شخصیت و انگیزه، توانایی‌های جسمی، فکری و ارتباطی مدیران و اعتقادات، ارزش‌ها و باورهای آن‌ها هستند. علاوه بر این، متغیرهای سازمانی نظیر محیط کاری، فرهنگ سازمانی، حمایت و پشتیبانی مدیران سطوح بالا و حقوق و مزایای دریافتی بر عملکرد مدیران اثر می‌گذارد (Mesdagh, Jafari poyan & Abbasi, 2018). عملکرد مدیران به عنوان ارزش‌ها و معیارهای کلی مورد انتظار سازمان از قسمت‌های مجزای رفتاری تعریف شده است که یک فرد در طول دوره‌ای مشخص از زمان انجام می‌دهد (Rezaei & Tarin, 2017). ارزیابی عملکرد، فرایند شناسایی، مشاهده، سنجش و بهبود عملکرد انسانی در سازمان‌هاست. هریک از مؤلفه‌های این تعریف به یک جزء مهم از فرایند ارزیابی اشاره می‌کند (Abbas pur, 2014: 213). در ارزیابی عملکرد دو بعد اهمیت دارد: الف) پیامدها و نتایجی که حاصل شده است، ب) چگونگی به دست آمدن پیامدها. ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها به منظور فراهم کردن مزایای متنوعی از

جمله بهبود عملکرد و ایجاد فرصتی برای برقراری ارتباط مدیران ارشد با کارکنان و جمع‌آوری داده‌ها برای تصمیم‌گیری در مورد مدیران و کارکنان است (Jozini, Abtahi, Alvani & Azar, 2012). ارزیابی عملکرد ضمن اطلاع از وضع موجود و تطابق استانداردها در ارتقای فعالیت‌های حرفه‌ای و تقویت روابط میان کارکنان، تعیین شیوه آموزش و نیازهای آموزشی آنان در بازدهی بیشتر سازمان نیز مؤثر هستند (Khoeini, Sheykhi, Shokati & Mohammad pur, 2016). به عبارت دیگر ارزیابی عملکرد می‌تواند باعث آگاهی از میزان پیشرفت در بهبود عملکرد و در نتیجه انگیزه و فرصت لازم برای ارتقای کیفیت عملکرد در سازمان‌ها شود. از نظر Mirkamali (2020) ارزیابی عملکرد، فرایند جمع‌آوری اطلاعات مستمر در رابطه با میزان موفقیت یک فرد در یک شغل بر اساس شرح وظایف و استانداردهای انجام کار در یک دوره معین است. این کار به منظور سنجش توان‌ها، مهارت‌ها و روش‌ها، رفتارها و بهبود تولید، اصلاح رفتار، به‌سازی سازمان و دادن جزای مناسب به شاغل انجام می‌شود. همچنین اهداف ارزیابی عملکرد از نظر Mirkamali (2020) عبارتند از: برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و انتخاب، آموزش و به‌سازی، تشویق و تنبیه، شناسایی استعدادها، بازخورد، طبقه‌بندی عادلانه، کارراهه شغلی، نقل و انتقالات (تعلیق و اخراج)، نگهداشت نیروی انسانی، ایجاد انگیزه، تقویت فعالیت‌های اثربخش، کاهش یا حذف فعالیت‌های غیر اثربخش، تعیین نیازهای آموزشی، تعیین توان کارکنان، نظارت و کنترل، حقوق و دستمزد، بهبود عملکرد، خودشناسی، تکمیل سوابق خدمتی، اجرای تعهدات شغلی، تطبیق شغل با شاغل، کاهش نارضایتی‌ها و تبعیض‌ها، تحقق اهداف سازمان.

پیشینه پژوهش

رویکردهای متعددی برای ارزیابی عملکرد مدیران استفاده می‌شود که یکی از این رویکردهای متداول در این زمینه ارزیابی عملکرد مدیران بر اساس شرح وظایف سازمانی آنهاست. به طور مثال (Murfi 1990) وظایف مدیران آموزشی را این چنین بیان کرده است: (الف) توسعه ماموریت و اهداف مدرسه. (ب) هماهنگی، نظارت، کنترل و ارزشیابی، برنامه‌درسی، آموزش و ارزیابی. (ج) زمینه‌سازی محیط برای یادگیری. (د) به وجود آوردن یک جو حمایتی. Shams (2017) همچنین وظایف مدیران آموزشی را به دو بخش وظایف عمومی و وظایف اختصاصی تقسیم بندی کرده است. وظایف عمومی شامل تصمیم‌گیری، نیازسنجی و برنامه‌ریزی، تأمین و سازماندهی منابع و امکانات، آموزش و آماده‌سازی نیروی انسانی، انگیزش، برقراری روابط انسانی، نظارت و کنترل، ارزشیابی و پاداش است. از جمله وظایف اختصاصی نیز وظایف سازمانی و اداری، وظایف تربیتی- آموزشی، وظایف راهنمایی- مشاوره است. (Alagheband 2014) وظایف

مدیران مدارس را چنین بیان می‌کند: (۱) برنامه درسی و تدریس (۲) امور دانش‌آموزان (۳) امور کارکنان آموزشی (۴) روابط مدرسه-اجتماع (۵) تسهیلات و تجهیزات آموزشی (۶) امور اداری و مالی. در بررسی‌های (Purzahir & Naseri, 2006) استانداردهای عملکرد مدیران آموزشی مقطع متوسطه شهر تهران و یک الگوی مناسب را برای کاربرد آن تدوین کرده‌اند. یافته‌های آنان برای استاندارد عملکرد مدیران مدارس شامل: الف) مدیریت و رهبری سازمانی (برنامه‌ریزی، فراهم کردن منابع انسانی، سازماندهی، انگیزش، مهارت‌های ارتباطی بین فردی، نظارت و کنترل، مدیریت منابع مادی و مالی. ب) رهبری آموزشی (رشد حرفه‌ای، ارائه خدمات حمایت‌گر، تأمین احتیاجات یادگیری، ارزیابی، نظارت، راهنمایی تعلیماتی، بصیرت مدرسه. ج) گستره رفتار اخلاقی (رفتار منطبق با اخلاق اسلامی، مسؤلیت‌پذیری، تقویت فضای معنوی محیط کار، عدالت و انصاف). د) نظام ارتباط با والدین و جامعه (برقراری ارتباط بین مدرسه و والدین، برقراری ارتباط با جامعه، طراحی ارتباط کارکنان با جامعه). کنسرسیوم مجوز رهبران مدرسه بین‌المللی^۱ یا ISLLC در سال (2015) استانداردهایی حرفه‌ای برای ارزیابی عملکرد مدیران آموزشی ارائه داده است. این استانداردها در شکل ۱ عبارتند از: اخلاق حرفه‌ای، برنامه درسی و ارزیابی، حمایت و پشتیبانی، توانمندسازی کارکنان، برقراری ارتباط با همکاران، برقراری ارتباط با جامعه، مدیریت و پیاده‌سازی، به‌سازی مدرسه، تدوین چشم‌انداز مشترک. در بررسی‌های (Stronge, Leeper & Tonneson, 2013) هفت استاندارد برای عملکرد شغلی مدیران مدارس ارائه داده‌اند. از این هفت بعد شش بعد آن مربوط به جنبه رفتاری عملکرد است که عبارتند از: رهبری آموزشی، جو مدرسه، رهبری منابع انسانی، مدیریت سازمانی، برقراری روابط، حرفه‌گرایی و یک بعد آن مربوط به جنبه نتیجه‌ای عملکرد است که عبارت از رشد و پیشرفت دانش‌آموزان است. (Campbell, 1990) نیز یک مدل سلسله‌مراتبی از عملکرد مدیران را پیشنهاد کرد که در این میان ۵ عامل آن به فرایند انجام کار اشاره دارد؛ از جمله: مهارت‌های وظیفه‌ای خاص، مهارت‌های حرفه‌ای، مهارت‌های ارتباطی و سخنرانی، نظارت، در موقعیت رهبری، مدیریت/اداره. هرکدام از این عامل‌ها خود شامل زیرفاکتورهایی است؛ به عنوان مثال، عوامل نظارت که شامل هدایت و انگیزش زیردستان، ارائه بازخورد، حفظ ارتباطات کاری خوب و هماهنگ کردن منابع و افراد برای انجام کار است (Sonntag, Volmer & Spsychala, 2008). (Marzano, 2013) نیز مدلی را برای ارزیابی عملکرد مدیران مدارس ارائه داده است که به قرار مؤلفه‌های زیر است: رشد و پیشرفت دانش‌آموزان، آموزش و یادگیری، برنامه‌ریزی درسی، جو مدرسه، برقراری ارتباط

1. Interstate School Leaders Licensure Consortium or ISLLC

و همکاری. مراحل ارزیابی عملکرد مدیران شامل تعیین انتظارات عملکردی از مدیر (شرح شغل و شرایط احراز شغل)، ارزیابی عملکرد واقعی مدیر، مقایسه میزان عملکرد مدیر با میزان عملکرد مورد انتظار (استانداردهای عملکردی) و به کارگیری اقدامات اصلاحی که در ارزیابی عملکرد مدیران، ویژگی‌های شخصی، رفتارها و نتایج رفتار و اقدامات مدیران ارزیابی می‌شوند. و بازخورد اطلاعات به دست آمده از ارزیابی عملکرد به مدیران منجر به بهبود عملکرد آن‌ها می‌شود (Mesdagh rad et al, 2018). بررسی‌های به عمل آمده نشان داد در اکثریت پژوهش‌های منتشر شده، به عوامل و مؤلفه‌های متنوع و متفاوتی برای ارزیابی عملکرد مدیران مدارس، توجه شده است اما این عوامل در یک نگاه یکپارچه و پیوسته در نظر گرفته نشده است. از این رو در این مطالعه تلاش شد تا با رویکردی یکپارچه و کل‌گرا به عوامل مؤثر در ارزیابی عملکرد مدیران مدارس توجه شود و مدل مفهومی مناسب برای استفاده در ساخت ابزارهای سنجش عملکرد مدیران ارائه شود. حال با توجه به اهداف پژوهش سؤال‌های زیر مطرح می‌شود:

(۱) ملاک‌های ارزیابی عملکرد مدیران مدارس از چه ابعادی تشکیل یافته شده است؟

(۲) ابعاد ارزیابی عملکرد مدیران مدارس از چه مؤلفه‌هایی تشکیل یافته است؟

روش‌شناسی پژوهش

رویکرد پژوهش حاضر، کیفی و از نوع فراترکیب است. فراترکیب یکی از روش‌های مطالعه کیفی است که خود به ارزشیابی و بررسی پژوهش‌های دیگر می‌پردازد. همچنین نوعی پژوهش درباره پژوهش‌های دیگر است که از این رو آن را می‌توان مطالعه و بررسی نظام‌مند پژوهش‌های گذشته دانست (Rayat pish, Kohneali & Abbasnezhad, 2016). به عبارتی دیگر، در مطالعات فراترکیب، با هدف ایجاد دانش عمیق‌تر نسبت به موضوع، به بررسی اطلاعات و یافته‌های استخراج شده از دیگر مطالعات کیفی مرتبط با موضوع پرداخته می‌شود تا از طریق ترکیب پژوهش‌های کیفی مختلف و ایجاد نگرش نظام‌مند در پژوهشگران، موضوعات و استعاره‌های جدید و اساسی کشف شود (Kamali, 2017). این روش به طور ویژه در علوم که مطالعات آن بیشتر مبتنی بر تحلیل‌های کیفی است، کاربرد دارد. از آنجا که مطالعات مرتبط با شناسایی مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد مدیران مدارس است، بیشتر پژوهش‌های کیفی، بدون داده‌های کمی در این زمینه انجام شده بود. بر همین مبنا، روش فراترکیب به عنوان روشی مناسب برای به دست آوردن ترکیبی جامع از ابعاد ارزیابی عملکرد مدیران مدارس و ارائه مؤلفه‌های فرعی برای ارزیابی عملکرد مدیران مدارس به کار گرفته شده است. بدین منظور از روش هفت مرحله Sandelowski & Barroso (2006) بهره گرفته شده است. این هفت مرحله عبارتند از: (۱) تنظیم سؤال پژوهش (۲) مرور بر

ادبیات به شکل سیستماتیک و منظم (۳) جستجو و انتخاب متون مناسب (۴) استخراج اطلاعات متون (۵) تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی (۶) کنترل کیفیت (۷) ارائه یافته‌ها. مرحله اول؛ بیان مسئله و تنظیم سؤال پژوهش: اولین گام فراترکیب، موضع‌گیری فلسفی، تصور و طراحی سؤال درباره موضوع اصلی پژوهش از نوع فراترکیب است. در این مرحله، پرسش پژوهشی می‌تواند در برگیرنده پارامترهای مختلفی مانند: جامعه مورد مطالعه، چه چیزی، چه موقع و چگونگی روش و... باشد.

مرحله دوم؛ مروری بر پیشینه پژوهش به شکل سیستماتیک: در این مرحله، به جستجوی سیستماتیک بر مقاله‌های منتشر شده در مجلات مختلف داخلی و خارجی متمرکز در رابطه با موضوع، با جستجوی واژگان کلیدی مرتبط پرداخته می‌شود. در این پژوهش با توجه به سؤال پژوهش در جستجوی اولیه، واژه‌های عملکرد، ارزیابی عملکرد، عملکرد مدیران مدارس، ارزیابی عملکرد مدیران مدارس به عنوان کلیدواژه‌های جستجو انتخاب شدند و عمل جستجوی عمیق در پایگاه اطلاعات علمی اس آی دی، مگیران، نورمگز، پرتال جامع علوم انسانی، سیویلیکا، ایرناداک، پایان‌نامه‌های دانشگاه تهران، تربیت مدرس، علامه، شهید بهشتی و فردوسی مشهد و همچنین در پایگاه‌های خارجی همچون گوگل اسکولار، اسکوپوس، امرالد، الزویر، پروکوئست، اشپینگر، تیلور و فرانسیس در ۲۰ سال اخیر انجام شد.

جدول ۱: جزئیات فرایند جستجوی آنلاین منابع به روش نظام‌مند

پایگاه اطلاعاتی و استنادی مورد جستجو	اس آی دی، مگیران، نورمگز، پرتال جامع علوم انسانی، سیویلیکا، ایرانداک، پایان‌نامه‌های دانشگاه تهران، تربیت مدرس، علامه، شهید بهشتی و فردوسی مشهد و گوگل اسکولار، اسکوپوس، امرالد، الزویر، پروکوئست، اشپینگر، تیلور و فرانسیس.
کلید واژه‌ها	عملکرد، ارزیابی عملکرد، عملکرد مدیران مدارس، ارزیابی عملکرد مدیران مدارس
جستجو در	عنوان مقاله، چکیده، کلمات کلیدی
محدودیت در حوزه مطالعاتی ^۱	مدیریت، علوم تربیتی
محدودیت در بازه زمانی ^۲	از ۱۹۹۰ تا کنون
محدودیت در نوع سند ^۳	مقاله و کتاب
نوع دسترسی ^۴	همه

مرحله سوم؛ جستجو و انتخاب متون مناسب: در فرایند جستجو در رابطه با موضوع، پارامترهای مختلفی مانند عنوان، چکیده، محتوا، جزئیات مقاله (نام نویسنده، سال) و... بررسی شد و مقاله‌هایی که با سؤال و هدف پژوهش تناسبی نداشتند حذف شد. بدین صورت که ابتدا به ارزیابی تک‌تک مقالات دانلود شده اولیه پرداخته شد. سپس مقاله‌هایی که ویژگی‌های زیر را داشتند در این مرحله از روش فراترکیب حذف شدند:

- مقاله‌هایی که موضوع یا محتوای آن‌ها با موضوع پژوهش حاضر (یعنی ملاک‌های ارزیابی عملکرد مدیران مدارس) ارتباط کافی نداشت.
- مقاله‌هایی که با روش تحقیق کمی انجام شده بودند. از آنجا که پژوهش‌های کیفی از جمله فراترکیب با هدف کشف و پژوهش‌های کمی با هدف توضیح یا تبیین انجام می‌شوند، مطابق نظر برخی متخصصان فراترکیب (Sandlovsky and Barroso, 2007 as caited)

1. Subject Area

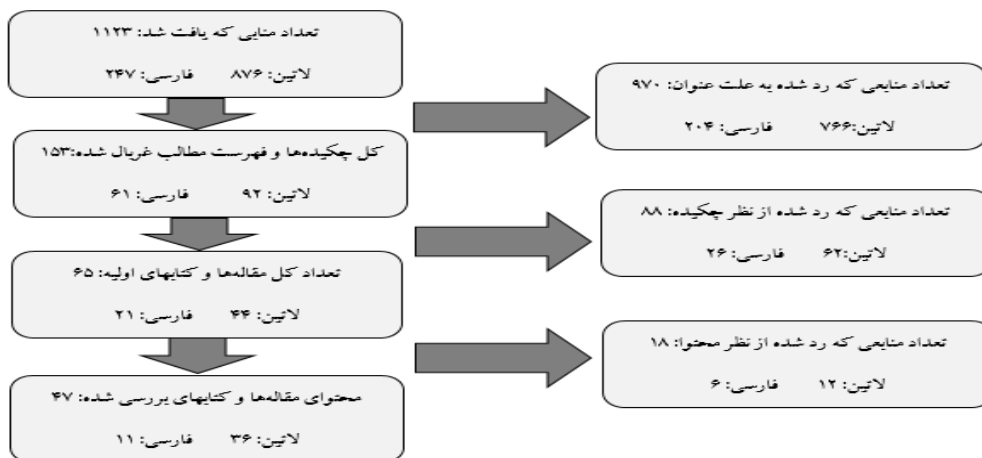
2. Data Range (Inclusive)

3. Document Type

4. Access Type

شده باشند. (in Mohammadi et al. 2018)، مقاله‌های مورد بازنگری باید با روش تحقیق کیفی انجام

- مقاله‌هایی که در یافته‌ها یا نتیجه‌گیری آن‌ها، در مورد سودمندی هیچ یک از مؤلفه‌های عملکرد، ارزیابی عملکرد مدیران در مدرسه بحث نشده باشد. در پژوهش حاضر، فرایند بازبینی به صورت خلاصه در شکل (۴) آورده شده است.



شکل (۱) فرایند بازبینی

بعد از بررسی تناسب مقالات استخراج شده با کلیدواژه‌های مورد نظر، در گام بعدی به ارزیابی کیفیت روش پرداخته شد. برای ارزیابی کیفیت مطالعات معمولاً از ابزار برنامه‌مهارت‌های ارزیابی حیاتی^۱ (CASP) استفاده می‌شود. (CASP)، ۱۰ سؤالی است که در فرایند پژوهش کمک می‌کند تا دقت، اعتبار و اهمیت مطالعه‌های کیفی پژوهش مشخص شود. این سؤالات بر موارد زیر تمرکز دارد: ۱. اهداف تحقیق ۲. منطق روش ۳. طرح تحقیق ۴. روش نمونه‌برداری ۵. جمع‌آوری داده‌ها ۶. انعکاس‌پذیری ۷. ملاحظات اخلاقی ۸. دقت تحلیل داده‌ها ۹. بیان واضح و روشن یافته‌ها ۱۰. ارزش پژوهش. در این مرحله از پژوهش به هرکدام از این سؤالات یک امتیاز کمی داده شد و سپس یک فرم را ایجاد کردیم. در نهایت نیز امتیازات هر مقاله جمع شد و به اجمال مجموعه مقالات بررسی و نتایج ارزیابی بر اساس مقیاس ۵۰ امتیازی (CASP) روبریک مشخص شد. در پژوهش حاضر امتیازات داده شده به هر مقاله بدین صورت بود که، حداقل میانگین امتیاز داده

شده به ۱۵ تا ۲۵ و حداکثر امتیاز داده شده ۴۵ تا ۵۰ بوده است. در نتیجه فرایند ارزیابی، پژوهشگر از میان ۱۱۸ مقاله ۶۸ مقاله را حذف کرد و در نهایت ۴۷ مقاله برای تحلیل داده‌ها باقی ماند.

مرحله چهارم؛ استخراج اطلاعات متون: در پژوهش حاضر به طور پیوسته مقالات منتخب به منظور دستیابی به یافته‌ها و طبقه‌بندی مؤلفه‌ها، چندین بار مرور و اطلاعات مقالات به صورت زیر دسته‌بندی شد: الف) نام محقق و دیگران، ب) سال انتشار مقاله ج) مؤلفه‌های به کار گرفته شده در مقاله.

مرحله پنجم؛ تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: در این مرحله از پژوهش به تجزیه و تحلیل و جستجوی موضوعاتی پرداخته شد که با مطالعه کیفی وظایف، مدل‌ها، فرم‌ها و استانداردهایی را در رابطه با ارزیابی عملکرد مدیران مدارس بیان کرده بودند. این اقدام به عنوان «بررسی موضوعی» شناخته می‌شود. در این مرحله بعد تجزیه و تحلیل موضوعات در ارتباط با موضوع پژوهش، به ترکیب و طبقه‌بندی پرداخته شد؛ بدین صورت که ابتدا تمام ابعاد و مؤلفه‌های استخراج شده از نظریه‌ها، فرم‌ها، مدل‌ها و استانداردهای طراحی شده ارزیابی عملکرد مدیران مدارس پیشین را در دو بعد یکی بر مبنای نظر محققان و متخصصان در این زمینه و یکی هم بر مبنای فرم‌های ارزیابی عملکرد مدیران مدارس در مناطق مختلف آموزشی، براساس مفهوم‌های مشابه دسته‌بندی شد. سپس بر اساس تعداد تکرار هر بعد و مؤلفه، فراوانی گرفته به این ترتیب ابعاد و زیرمؤلفه‌ها شناسایی شد. این مؤلفه‌ها عبارتند از:

الف) ملاک ارزیابی عملکرد مدیران مدارس در مناطق مختلف؛ مؤلفه (نام منطقه): ۱. مدیریت ارتباطات (Pinellas, Phoenix, Waterbury, Washington, Rutherford, Minnesotan, Ohio, Indiana, Iowa, Alaska, Commonwealth of Virginia, Harvard, New York, Tennessee, Saint Lucia, Phoenix, Norfolk,) ۲. رهبری آموزشی (Alabama, Georgia Minnesotan, Rutherford, Oklahoma, Indiana, Alaska, Georgia, Harvard, New Saint Lucia, Pinellas, Phoenix,) ۳. رهبری اخلاقی و حرفه‌ای (York, Virginia Norfolk, Minnesotan, Rutherford, Oklahoma, Hong Kong, Indiana, Alaska, Saint Lucia, Phoenix,) ۴. مدیریت سازمانی (Georgia, Harvard, New York, Iowa Norfolk, Ohio, Alabama, Minnesotan, Oklahoma, Indiana, Alaska, Georgia, Tennessee, Pinellas, Washington,) ۵. مدیریت منابع (Harvard, New York, Virginia) ۶. رشد و توسعه حرفه‌ای (Norfolk, Ohio, Alabama, Rutherford, Indiana, Georgia, New York, Virginia Tennessee, Pinellas, Phoenix, Oklahoma, Hong Kong) ۷. آموزش و یادگیری (Rutherford, Indiana, Georgia, Virginia Tennessee, Iowa,)

Georgia, Hong Kong,) برنامه‌ریزی ۸. (Waterbury, Pinellas, Ohio, Indiana
 Pinellas,) رهبری فرهنگی ۹. (Alabama, Pinellas, Indiana, New York, Virginia
 Iowa,) تدوین چشم‌انداز مشترک ۱۰. (Washington, Minnesotan, Indiana, New York,
 Alabama, Pinellas,) عمل در حوزه سیاسی و اجتماعی ۱۱. (Waterbury, Pinellas, Ohio,
 Oklahoma, New York) ۱۲. ارزشیابی (Pinellas, Alabama, Hong Kong, Virginia)
 ۱۳. امور اداری، مالی و اجرایی (Alabama, Oklahoma, Rutherford, Hong Kong,)
 ۱۴. جوّ مدرسه (Phoenix, Rutherford, Norfolk, Georgia,) ۱۵. رشد و پیشرفت تحصیلی
 (Alabama, Norfolk) ۱۶. فناوری (Phoenix, Saint Lucia, Ohio, Rutherford,) [1]
 [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10].

ب) وظایف و ملاک‌های ارزیابی عملکرد مدیران مدارس از نظر محققان؛ مؤلفه (نام محقق):

۱. برنامه‌ریزی: Mirkamali (2010), Alagheband (2014), Elliott & Clifford (2014),
 Murphy, Goldring, Cravens, Elliott & Porter (2007), Marzano (2013), Phelps
 ۲. برقراری ارتباط: (2014), Alamolhodaei & Mazhab (2015), Shams (2017)
 Mirkamali (2010), Alagheband (2014), Behrangi (2015), Elliott & Clifford
 (2014), Strong et al (2013), Murfi et al (2007), Condon & Glifford (2012),
 ۳. نظارت و کنترل: Marzano (2013), Alamolhodaei & Mazhab (2015), Shams (2017)
 Mirkamali (2010),), Behrangi (2015), Elliott & Clifford (2014), Murfi et al
 ۴. (2007), Alamolhodaei & Mazhab (2015), Shams (2017), Ghaforiyan (2002)
 ارزیابی: Mirkamali (2010), Behrangi (2015), Elliott & Clifford (2014), Murfi et al
 ۵. امور (2007), Phelps (2014), Alamolhodaei & Mazhab (2015), Shams (2017)
 Behrangi (2015), Alagheband (2014), Elliott & Clifford (2014), Strong
 اداری، مالی: et al (2013), Murfi et al (2007), Alamolhodaei & Mazhab (2015), Ghaforiyan
 ۶. سازماندهی: Murfi et al (2007), Mirkamali (2010), Alamolhodaei &
 (2002)
 ۷. رهبری و هدایت: Behrangi (2015), Strong et al (2013), Phelps
 Mazhab (2015)
 ۸. هماهنگی: Murfi et al (2007), Alamolhodaei & Mazhab (2015)
 ۹. تشویق و ایجاد انگیزه: Mirkamali (2010), Serjeyvuni
 Alamolhodaei & Mazhab (2015), Shams (2017)
 ۱۰. تامین منابع: Alagheband
 ۱۱. تصمیم‌گیری: Elliott & Glifford (2012), Shams (2017), Mirkamali (2010),
 (2014)
 ۱۲. آموزش و یادگیری: Elliott & Glifford (2012), Marzano (2013), Shams (2017)
 ۱۳. Clifford (2014), Condon & Glifford (2012), Marzano (2013), Shams (2017)

نوآوری و خلاقیت: (2003) Serjeyvuni, (2015) Alamolhodaei & Mazhab. ۱۴. پشتیبانی و حمایت: (2015) Alamolhodaei & Mazhab, (2007) Murfi et al, (2014) Elliott & Clifford. ۱۵. حل مسئله: (2003) Serjeyvuni, (2012) Condon & Glifford. ۱۶. توسعه و رشد حرفه‌ای: (2013) Marzano, (2013) Strong et al, (2012) Condon & Glifford. ۱۷. جو مدرسه: (2014) Phelps, (2013) Strong et al, (2014) Elliott & Clifford. ۱۸. برقراری عدالت: (2012) Condon & Glifford. ۱۹. تدوین چشم‌انداز مشترک: Condon & Glifford (2012), Alamolhodaei & Mazhab (2015). ۲۰. رضایت ارباب رجوع: Mazari (2014), Hoshyar (2013).

مرحله ششم؛ کنترل کیفیت: محقق در این گام به منظور اطمینان از حفظ کیفیت در مطالعه خود، به گام‌های قبل باز می‌گردد تا از انجام صحیح آن‌ها اطمینان پیدا کند. محققان در سرتاسر این تحقیق، تلاش کرده‌اند که برای کیفیت‌بخشی به یافته‌های پژوهش حاضر توضیحات روشن و واضح از اقدامات انجام شده در هر گام ارائه کنند. در گام سوم نیز برای حذف متون نامرتب از رویه‌ای روشن و نظام‌مند استفاده شده است که در جای خود توضیح داده شده است. همچنین هر دو راهکار جستجوی دستی و الکترونیکی را در چندین مرتبه به کار بردیم تا مقالات مربوط را پیدا کنیم. محققان از روش‌های کنترل کیفیت در مطالعات کیفی استفاده کرده‌اند و در آخر نیز همچنین هم مراحل و هم اقدامات انجام شده در این پژوهش به منظور دسته‌بندی ابعاد و زیرمؤلفه‌های آن‌ها به تأیید استادان راهنما و مشاور رسید.

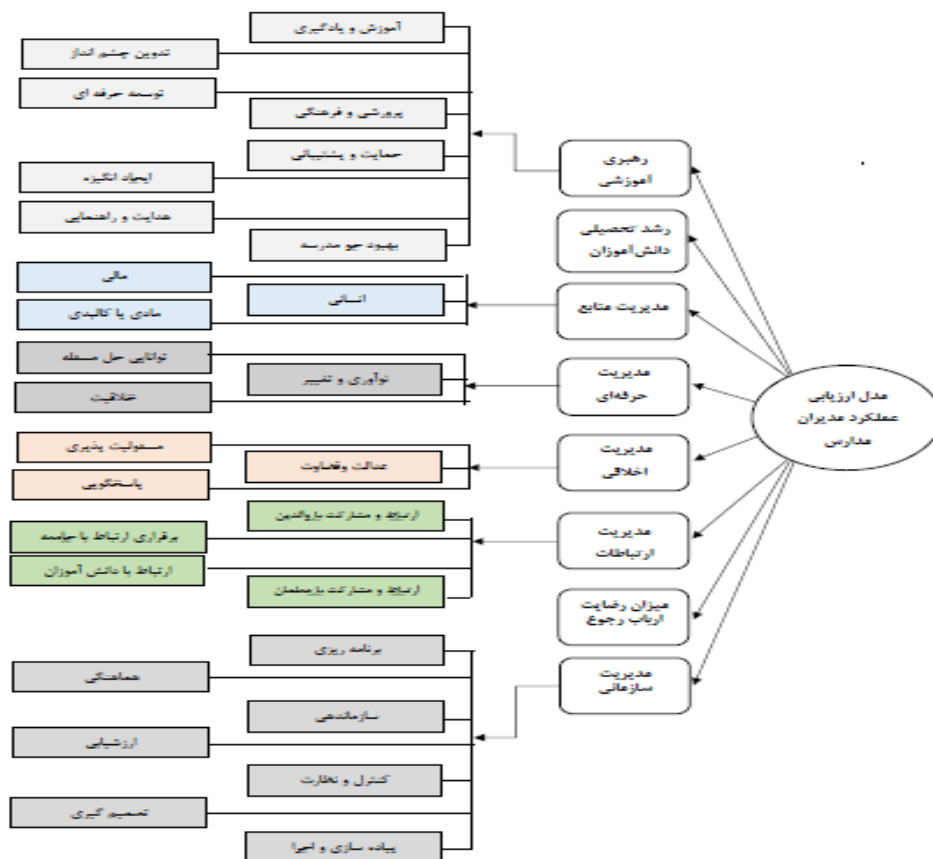
مرحله هفتم؛ ارائه یافته‌ها: در این مرحله از فراترکیب، یافته‌های حاصل از مراحل قبل ارائه می‌شوند. شایان ذکر است که مدل ارائه شده شامل هشت بعد و بیست و هشت زیرمؤلفه است که این یافته‌ها از ترکیب و ادغام مؤلفه‌های بدست آمده از تحقیقات و منابع گذشته به دست آمده است. در این ترکیب، مؤلفه‌های ابعاد ارزیابی عملکرد مدیران مدارس برگرفته از فرم‌های ارزیابی عملکرد مدیران مدارس در مناطق مختلف جهان است. همچنین زیرمؤلفه‌ها از وظایف، مدل‌ها و استانداردهایی که متخصصان و صاحب‌نظران برای مدیران مدارس ارائه داده‌اند برگرفته شده است.

- (۱) رهبری آموزشی: رهبری آموزشی فرایند تأثیرگذار بر هدایت استعدادها و انرژی معلمان، دانش‌آموزان و والدین در دستیابی به اهداف مشترک آموزشی است (Bush, 2018). که نقش آن حمایت‌کننده، تقویت‌کننده و یاری‌دهنده و سرانجام همکاری کردن با اعضای سازمان است تا امر بهبود و توسعه آموزش در مدارس تحقق یابد (Azizi, 2008: 33). در این پژوهش منظور از رهبری آموزشی مجموعه مسؤولیت‌های هسته‌ای مدیران مدارس یعنی هدایت و رهبری، یاددهی، یادگیری،

- تعریف چشم‌انداز، توسعه حرفه‌ای، ایجاد انگیزه، حمایت و پشتیبانی، امور پرورشی فرهنگی و بهبود جوّ مدرسه است.
- (۲) مدیریت سازمانی: این مدیریت، وظایف عمومی مدیران در مدرسه‌ها است. در این مدل مجموعه کارکردهای مدیران یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، نظارت و کنترل، تصمیم‌گیری، ارزشیابی، اجرا و پیاده‌سازی، مدیریت سازمانی آن‌ها محسوب می‌شود.
- (۳) مدیریت منابع: منظور از مدیریت منابع مدیریت امور انسانی و امور مالی و امور مادی است. مدیر در امور انسانی، به امور اداری دانش‌آموزان و کارکنان مدرسه و در امور مالی، به امر صرف بودجه مدرسه، تخصیص منابع، صرفه‌جویی در هزینه‌ها و... و در امور مادی، به حفظ و مراقبت از ساختمان و اموال مدرسه می‌پردازد.
- (۴) مدیریت ارتباطات: منظور از مدیریت ارتباطات مجموعه مهارت‌های برقراری ارتباطی همکاری و مشارکت مدیران با معلمان، والدین و موفقیت در برقراری ارتباط اثربخش با دانش‌آموزان و برقراری ارتباط با جوامع بیرون است.
- (۵) مدیریت حرفه‌ای: توانایی مدیر در خلاقیت و حل مسئله و مشکلات مدرسه و ارائه راهکارهای مناسب، پذیرا و خواهان تغییر و نوآوری در مدرسه است.
- (۶) مدیریت اخلاقی: مجموعه‌ای از ویژگی‌های رفتاری است که به رعایت حقوق مشترک همکاران و ذی‌نفعان منجر می‌شود (Mirkamali, 2010: 234) و در موضوعاتی چون عدالت و انصاف، قضاوت، پاسخگویی، مسؤولیت‌پذیری و... نمایان می‌شود.
- (۷) میزان پیشرفت و رشد تحصیلی دانش‌آموزان: در هر نظام تعلیم و تربیت، یکی از شاخص‌های مهم ارزیابی عملکرد مدارس، میزان پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان است.
- (۸) رضایت ارباب‌رجوع: رضایت احساس مثبتی است که در ذی‌نفعان پس از دریافت خدمات ایجاد می‌شود. این اتفاق در صورتی رخ خواهد داد که مدیر در مدرسه انتظارات ارباب‌رجوع‌های خودش را برآورده سازد.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش به نوبه خود با استفاده از روش کیفی فراترکیب، جمع‌بندی مؤلفه‌ها، استانداردها و مدل‌ها به ارائه تصویر کلی و یکپارچه از عوامل مؤثر در ارزیابی عملکرد مدیران مدارس پرداخته شد و مدل مفهومی مناسب برای استفاده در ساخت ابزارهای سنجش عملکرد مدیران ارائه گردید. بنابراین در مدل زیر پس از تحلیل مؤلفه‌ها، ۲۸ مؤلفه و ۸ بُعد به دست آمد که شامل "رهبری آموزشی"، "مدیریت سازمانی"، "مدیریت منابع"، "مدیریت ارتباطات"، "مدیریت حرفه‌ای"، "مدیریت اخلاقی"، "میزان پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان" و "میزان رضایت ارباب رجوع" است. سپس این موارد طبقه‌بندی شد.



شکل ۲: مدل پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف اصلی شناسایی مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد مدیران ابتدایی انجام شده است. برای این منظور پژوهشگر بعد از طی کردن هفت گام مراحل فراترکیب و غربالگری پیشینه‌ها و منابع بدست آمده، در آخر با بررسی ۴۷ منبع به مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد مدیران مدارس دست یافت. همچنین پس از تحلیل مؤلفه‌ها به ۲۸ مؤلفه و ۸ بُعد که شامل رهبری آموزشی، مدیریت سازمانی، مدیریت منابع، مدیریت ارتباطات، مدیریت حرفه‌ای، مدیریت اخلاقی، میزان پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان و میزان رضایت ارباب‌رجوع، طبقه‌بندی شد. رهبری آموزشی: مدیران مدارس در وظیفه رهبری به هدایت و راهنمایی فعالیت‌های کارکنان یا معلمان و دانش‌آموزان در راستای نیل به اهداف سازمان می‌پردازند. همچنین به آموزش و یادگیری آن‌ها که مهم‌ترین وظیفه مدیران مدارس است به رشد و پرورش دانش‌آموزان نیز به رشد و توسعه حرفه‌ای معلمان مبادرت می‌ورزند. برای رسیدن به اهداف سازمان چشم‌انداز مشترکی را که برای تمامی اعضای سازمان روشن باشد، ترسیم می‌کند و فهم و درک مشترکی را نسبت به آن برای معلمان، کارکنان و والدین به وجود می‌آورد. در نقش برانگیزاننده به شناخت و درک نیازها، رفتار و شخصیت دانش‌آموزان، معلمان و کارکنان و هدایت رفتار به سوی رفتاری مطلوب براساس احساس احترام، ارزش، خودپنداری مثبت، شناخت، خودآگاهی، عدالت و پی بردن به استعدادها و نیروهای افراد می‌پردازد. همچنین در نقش حمایت و پشتیبانی باید منبع رفع مشکل و گشایش‌گره کار معلمان، کارکنان و دانش‌آموزان باشد. مدیر در این مفهوم، مسؤول فراهم کردن اطلاعات لازم، زمینه‌های مساعد و فرصت‌های مناسب برای برطرف کردن مشکلات معلمان و دانش‌آموزان است (Mirkamali, 2010: 234). مدیر در نقش امور پرورشی و فرهنگی فعالیت‌های فوق برنامه را که خارج از برنامه‌های رسمی در ارتباط با مسائل پرورشی و فرهنگی است، با همکاری مربی پرورشی در مدرسه با هدف حراست از مرزهای اعتقادی و حفظ دستاوردها و تبیین ارزش‌های کشور نیز رشد و پرورش مهارت‌های اجتماعی دانش‌آموزان، اجرا می‌کند. جوّ مدرسه کیفیت نسبتاً پایدار محیط مدرسه است (Hoy & Michel, 2013: 98) که از طریق رابطه میان مدیر و معلمان، معلمان و معلمان، معلمان و کارمندان، معلمان و دانش‌آموزان یا روابط بین دانش‌آموزان ایجاد شده و مبتنی بر ادراک جمعی رفتار در مدرسه است و یک مدرسه را از دیگر مدارس متمایز می‌کند (Syahril & Hadiyanto, 2019). تأثیری که جوّ مدرسه بر موفقیت و عملکرد مدرسه دارد، لزوم توجه جدی مدیران مدارس را تأیید می‌کند. مدیر در این نقش باید به دنبال ایجاد جوّ کار و تلاش و صمیمیت و رفاقت در مدرسه باشد. یافته‌های این بعد از مدل با یافته‌های پژوهش

Halimi & Fathiazar (2009) و Strong et al (2013) در بعد رهبری آموزشی و مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای و هدایت و راهنمایی هم‌سوایی دارد. همچنین با مؤلفه‌های آموزش و یادگیری، ایجاد چشم‌انداز مشترک و امور فرهنگی با یافته‌های پژوهش Sarwar, Awan, Nazir & Scholar (2013) هم‌سوایی دارد. در مؤلفه‌های هدایت و رهبری و ایجاد چشم‌انداز با یافته‌های پژوهش Hoseyni (2006)، Phelps (2014) و در مؤلفه‌های جو مدرسه نیز با یافته Phelps (2014) و توسعه حرفه‌ای، ایجاد انگیزه با یافته‌های Porzahir & Naseri (2006) هم‌سوایی دارد. مدیریت سازمانی: برنامه‌ریزی در مدیریت اهمیت بسیاری دارد. این اهمیت از آنجا ناشی می‌شود که برنامه‌ریزی مؤثر، رفتار مدیریت و سازمان را عملاً و عمیقاً تحت تأثیر قرار می‌دهد و کنترل مؤثر فعالیت‌های سازمانی را امکان‌پذیر می‌سازد (Alagheband (2015) در تحقق امر سازماندهی در مدرسه، مدیر باید فعالیت‌های لازم برای رسیدن به هدف‌ها و اجرای برنامه‌ها تشخیص دهد همچنین به گروه‌بندی فعالیت‌ها با توجه به منابع مادی، انسانی بپردازد. و در هماهنگی نیز به ایجاد وحدت و یگانگی میان فعالیت‌های واحدهای مختلف سازمان بپردازد؛ به نحوی که هدف‌های سازمان اثربخش باشد. هر فعالیت جمعی هدف‌دار، مستلزم نظارت و کنترل است. واقعیت‌های زندگی سازمانی، کنترل دقیق فعالیت‌های آن‌ها را الزامی می‌سازد. سازمان‌ها در معرض تغییرات مداوم قرار دارند و به همین دلیل فعالیت آن‌ها روز به روز پیچیده‌تر می‌شود. کارکنان سازمان افراد انسانی هستند و رفتار آن‌ها بری از خطا و اشتباه نیست و تفویض اختیار برای تسهیل کار اجتناب‌ناپذیر است. همه این موارد بر نظارت و کنترل مدیران مدارس دلالت دارند و اهمیت آن را آشکار می‌سازند (Alagheband (2015) تصمیم‌گیری به عنوان یکی از کارکردهای مهم مدیریت در سرلوحه همه وظایف قرار می‌گیرد و بدون استثنا در همه کارکردهای دیگر حضور و تأثیر دارد. اگر تصمیم‌گیری به معنای برگزیدن یک راه از میان راه‌های مختلف برای حل مسئله بدانیم، نمی‌توانیم هیچ برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترلی را بدون تصمیم‌گیری به انجام برسانیم. هیچ مدیریت و سازمانی، بدون بررسی نتایج کار و عملکرد خود نمی‌تواند به آرمان‌ها و اهداف خود دست یابد. ارزشیابی یکی از وظایف اساسی مدیریت است که با بررسی و تحقیق در عملکرد افراد و سازمان، میزان دستیابی به اهداف را می‌سنجد و زمینه‌های برطرف کردن موانع، اصلاح روش‌ها، به‌سازی نیروها و نهایتاً پیمودن مراحل دیگر حرکت و رشد فرد در سازمان را فراهم می‌سازد (Mirkamali, 2010: 234). بعد از این که تمام فرایندهای کارکردهای مدیریت اعم از برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و تصمیم‌گیری، مشخص شد نوبت به اجرا و پیاده‌سازی تصمیمات گرفته شده، می‌رسد. عملکرد مدیری اثربخش خواهد بود که علاوه بر تصمیم‌گیری در مورد کارکردهای مدیریت به خوبی قادر به اجرای آن‌ها شود و علاوه بر آن قوانین مقرر نظام آموزشی کشور را

به درستی در مدرسه پیاده کند. یافته‌های این بعد از مدل با یافته‌های پژوهش Porzahir & Naseri (2006) و Strong & et al (2013) در بعد مدیریت سازمانی همسویی دارد. و در مؤلفه‌های کنترل و نظارت، هماهنگی، برنامه ریزی، تصمیم‌گیری، ارزشیابی با یافته‌های پژوهش Mazari (2013), Hoshyar (2014), Halimi & Fathiazar (2009), Sarwar et al (2013), Elliott & Clifford (2014) هم‌سویی دارد. مؤلفه اجرا و پیاده‌سازی با یافته‌های Elliott & Clifford (2014) و Sarwar et al (2013) هم‌سویی دارد.

مدیریت منابع: در امور انسانی مدیر به پذیرش، ثبت نام، گروه‌بندی دانش‌آموزان و نگهداری آمارهای مختلف از قبیل سوابق و اطلاعات شخصی و تحصیلی نیز شناسایی توانایی‌ها و نیازهای دانش‌آموزان و معلمان و پرورش آن‌ها و به جذب، استخدام، تربیت، کارگماری و تربیت و نگهداری آن‌ها و... می‌پردازد. در پژوهش حاضر منظور از امور مالی مدیر، میزان موفقیت مدیر در امر بودجه‌بندی، تخصیص منابع، صرفه‌جویی در هزینه‌ها و... در مدرسه است و منظور از امور مادی یا فیزیکی، تهیه اطلاعات لازم در زمینه مواد و وسایل آموزشی، تسهیلات، تجهیزات کلاس‌ها و پیش‌بینی نیازها و امکانات آینده و... است. یافته‌های این بعد از مدل با یافته‌های پژوهش Strong (2009) و Hoshyar (2014) هم‌سویی دارد. مدیریت ارتباطات: منظور از مدیریت ارتباطات مجموعه مهارت‌های برقراری ارتباطی همکاری و مشارکت مدیران با معلمان، والدین و موفقیت در برقراری ارتباط اثربخش با دانش‌آموزان و برقراری ارتباط با جوامع بیرون است. یافته‌های این بعد از مدل با یافته‌های پژوهش Hoshyar (2009), Mazari (2013), Halimi & Fathiazar (2014), Strong et al (2013), Elliott & Clifford (2014), Grissom, Blissett & Mitan (2018), Phelps (2014), Sarwar et al (2013), (2014) هم‌سویی دارد. مدیریت حرفه‌ای: حل مسئله در مدیریت، هنر یافتن راه‌هایی برای رسیدن از جایی که قرار دارد به جایی که می‌خواهد به آن برسد است. البته فرض بر این است که مدیر از قبل نمی‌داند که چگونه باید به آنجا برسد (Nulan, 1993 as caited in: Mirkamali, 2010). خلاقیت یکی از جنبه‌های پایه در گسترش قابلیت‌های نیروی انسانی دانش‌گرا است. تغییر در نهادهای آموزش و پرورش همواره رخ می‌دهد و فرصت‌هایی برای رشد مثبت به وجود می‌آورد. برای این‌که مدیران آموزشی به رهبران واقعی مبدل شوند، باید تغییرات و نوآوری‌ها را به منزله چالش‌هایی مثبت برای به‌سازی مدارس و مناطق آموزشی کشور خود تلقی کنند. بنابراین با توجه به این مفهوم یکی از نقش‌ها و مسؤولیت‌های اساسی مدیران تغییر و تحول و نوآوری درون‌سازمان است (Mazari, 2013). در مؤلفه فناوری، یک مدیر مدرسه باید قادر به کارگیری روش‌های

جدید فناوری اطلاعات در انجام وظایف شغلی و سازمانی باشد. مؤلفه حل مسئله با یافته‌های پژوهش (Hoseyni, 2006)، (Halimi & Fathiazar, 2009) و (Hoshyar, 2014) هم‌سوئی دارد. مؤلفه‌های تغییر و نوآوری و خلاقیت نیز با یافته‌های (Mazari, 2013) و (Halimi & Fathiazar, 2009)، (Sarwar et al, 2013) هم‌سوئی دارد.

مدیریت اخلاقی: انصاف از ریشه نصف به معنی تقسیم برابر منابع است اما عدالت از ریشه عدل به دنبال تخصیص منابع به شیوه کارا، اثربخش، اصولی و با حداکثر رفع نیاز برای طرفین است. در این راستا مدیر منصف به دنبال نصف کردن همه چیز بین کارمندان خود است. در حالی که مدیر عادل به دنبال پیدا کردن راهی برای بهترین تخصیص منابع به واسطه تناسب کارایی و عملکرد با برخورداری از منابع است. حال این منابع می‌تواند منابع مالی، مثل حقوق و دستمزد باشد یا بر اساس پاداش‌های مادی و غیر مادی، میزان توجه به پرسنل و یا امکانات آموزشی باشد. پاسخگویی تعهد در قبال مسؤولیت واگذار شده است و یکی از ویژگی‌های اساسی و مهم مدیران است. مسؤولیت‌پذیری به احساس تکلیف و تعهد از جانب مدیریت (Choi & Gray, 2008; Pless et al, 2012) برای تأمین نیازها یا منافع ذی‌نفعان است (Pless et al, 2012). به عبارتی به انجام دادن کارهای سپرده شده به نحوه احسن توسط مدیریت به منظور حفظ و ارتقای رفاه ذی‌نفعان و اهداف سازمان تعریف می‌شود (Choi & Gray, 2008). اصطلاح پاسخگویی به مفهوم «جواب دادن» اشاره دارد. به عبارت دیگر پاسخگویی به معنای برعهده گرفتن نتایج و پیامدهای حاصل از اعمال و اقدامات، در صورت عدم تحقق نیازها و علایق همچنین اقداماتی برای اصلاح اوضاع تعریف می‌شود (Pless et al, 2012). مؤلفه پاسخگویی و مسؤولیت‌پذیری با یافته‌های (Halimi & Fathiazar, 2009)، (Phelps, 2014) و (Elliott & Clifford, 2014) هم‌سوئی دارد. مؤلفه عدالت و انصاف با یافته‌های پژوهش (Halimi & Fathiazar, 2009) هم‌سوئی داشت.

میزان پیشرفت و رشد تحصیلی دانش‌آموزان: در مدارس عملکرد مدیران مدرسه به طور مستقیم بر عملکرد معلمان و به طور غیر مستقیم بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان مدرسه تأثیر می‌گذارد (Robinson & Gray, 2019; Yan & Cheng, 2013; Bush, 2007). به همین دلیل در هر نظام تعلیم و تربیت، یکی از شاخص‌های مهم ارزیابی عملکرد مدارس، میزان پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان است. یافته‌های این بعد از مدل با یافته‌های پژوهش (Strong et al, 2013) و (Mazari, 2013) هم‌سوئی دارد. رضایت ارباب رجوع: یافته‌های این بعد از مدل با یافته‌های (Mazari, 2013) و (Hoshyar, 2014) هم‌سوئی دارد.

این پژوهش با محدودیت‌هایی از قبیل دسترسی نداشتن به تمامی مقاله‌ها و سایت‌های آموزش و پرورش کشورهای دیگر و عدم به کارگیری نرم‌افزار تخصصی در زمینه متن‌کاوی مواجه بوده است. بر اساس نتایج پژوهش پیشنهادهایی به شرح زیر در این زمینه ارائه شده است:

- (۱) استفاده از تحلیل عاملی به منظور اعتباریابی مدل.
- (۲) استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری به منظور ارتباط بین ابعاد شناسایی شده.
- (۳) استفاده از دیگر روش‌های کیفی و کمی به منظور بررسی نتایج پژوهش‌های انجام شده در حوزه ارزیابی عملکرد مدیران مدرسه در دوره‌های مختلف (ابتدایی، متوسطه اول، متوسطه دوم).

منابع

- Abdollahi, H., & Raesi, N. (2017). Criteria for evaluating the performance of high school principals. *Psychological Studies and Educational Sciences*, 2(2): 1-12.
- Azizi, Gh. (2008). *Educational management and leadership*. Tehran: Dabyzesh. [In Persian].
- Abbas pur, A. (2014). *Advanced human resource management (approaches, processes, functions)*. Tehran: Samt. [In Persian].
- Alagheband, A. (2014). *Introduction to Educational Management*. Tehran: Ravan Publishing. [In Persian].
- Alamolhodaei, M., & Mzhab, A. (2015). *Management and Entrepreneurship*. Farhang Library Publications, first edition. [In Persian].
- Bai, J. J., Ma, L., Mullally, K. A., & Solomon, D. H. (2019). What a difference a (birth) month makes: The relative age effect and fund manager performance. *Journal of Financial Economics*, 132(1): 200-221.
- Behrangi, M. (2015). *Educational management: Application of management theories in planning and supervision*. Tehran: Kamal Tarbiat. [In Persian].
- Bush, T. (2007). Educational leadership and management: Theory, policy and practice. *South African journal of education*, 27(3): 391-406.
- Bush, T. (2018). Research on educational leadership and management: Broadening the base. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(3): 359-361.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687-732). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.
- Condon, C., & Clifford, M. (2012). Measuring Principal Performance: How Rigorous Are Commonly Used Principal Performance Assessment

- Instruments? A Quality School Leadership Issue Brief. Revised. *American Institutes for Research*.
- Choi, D. Y., & Gray, E. R. (2008). Socially responsible entrepreneurs: What do they do to create and build their companies?. *Business Horizons*, 51(4): 341-352.
- Department of Education. <http://education.ohio.gov/Topics/Teaching/Educator-Evaluation-System/Ohio-Principal-Evaluation-System-OPES> [1]
- Elliott, S. N., & Clifford, M. (2014). Principal assessment: Leadership behaviors known to influence schools and the learning of all students. Retrieved from *University of Florida, Collaboration for Effective Educator, Development, Accountability, and Reform Center* <http://cedar.education.ufl.edu/tools/literature-syntheses>.
- Ghafariyan, H. (2002). Investigating the performance indicators of primary school principals in Tehran province in presenting an appropriate model. *PhD Thesis in Educational Management, Islamic Azad University, Research Sciences Branch, Tehran*. [In Persian].
- Ghurochian, N., & Mahmudi, A. (2004). Develop standards for the performance of secondary school administrators and provide an appropriate model. *Scientific-Research Ministry of Science*, (8), 107-134. [In Persian]
- Grissom, J. A., Blissett, R. S., & Mitani, H. (2018). Evaluating school principals: Supervisor ratings of principal practice and principal job performance. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 40(3): 446-472.
- Halimi, M., & Fathi azar, E. (2009). Codification and prioritization of performance standards for primary school educational managers in Tabriz. *Educational Sciences*, 2(8): 85-106. [In Persian].
- Hoseyni, A. (2006). Performance of middle and high school principals by disciplines. *Business Reviews*, 20, 54-65. [In Persian].
- Hoy, J., & Michel, Cecil. (2013). *Educational management, research and practice*. Tehran: Arad Book.
- Hoshyar, N. (2014). Investigating the relationship between human capital and the performance of school principals. Naderi, Abolghasem, *Master Thesis, University of Tehran, Faculty of Psychology and Educational Sciences*.
- Indiana Department of Education. <https://www.doe.in.gov/>. [2]
- Iowa, S. (2010). Principal Leadership Performance Review: A Systems Approach. *Johnston, M., Walker, RK, & Levine, A. (2010). Fit for the Principalsship: Identifying*. [3].
- Jozini, A., Abtahi, H., Alvani, M., & Azar, A. (2012). Designing a model for evaluating the performance of managers in the preventive police (case study: police station). *Law Enforcement Research Quarterly*, 7(2): 619- 649. [In Persian].
- Khasali, A., Salehi, K., & Bahrmi, M. (2017). Performance of middle and high school principals by disciplines. *Business Reviews*, 20, 54-65. [In Persian].

- Khoeiniha, F., Shykhi, M., Shokati ahmadabad, M., & Purasl, M. (2016). Evaluation of clinical performance of nurses in special wards of teaching and non-teaching hospitals in Qazvin: based on synergy model. *Journal of Health Promotion Management*, 5(3): 36-28. [In Persian].
- Kamali, Y. (2017). Hypertext methodology and its application in public policy. *Quarterly Journal of Politics, Journal of the Faculty of Law and Political Science*, 3(47): 721-736. [In Persian].
- Keyhani kari, H., & Taghizadeh gandomani, I. (2018). Investigating the factors affecting the academic failure of female high school students in the city of Ardal. *Journal of Psychological Studies and Educational Sciences*, 4(1): 179-191. [In Persian].
- Marzano's School Leaders Evaluation Model (2013). <https://usny.nysed.gov/rttt/teachers-leaders/practicerrubrics/Docs/marzano-principal-rubric-2013.pdf>
- Ministry of Education (2002). EducationinChina. Beijing, China: Ministry of Education. [4].
- Murphy, J. F., Goldring, E. B., Cravens, X. C., Elliott, S. N., & Porter, A. C. (2007). The Vanderbilt assessment of leadership in education: Measuring learning-centered leadership. *Journal of East China Normal University*, 29(1): 1-10.
- Murphy, J. (1990). *Principal instructional leadership*. In R. S. Lotto & P. W. Thurston (Eds.), *Advances in educational administration: Changing perspectives on the school* (Vol. 1, Pt. B, pp. 163-200). Greenwich, CT: JAI.
- Mohammadi, M., Saberi, M., Salimi, Gh., & Nori, N. (2018). A Practical Guide to the Hybrid Method in Identifying the Professional Competencies of Teachers in Teaching the Nature of Science. *Iranian Curriculum Studies Quarterly*, 12(50): 73-106. [In Persian].
- Mesdagh rad, A., Jafari, puyan, E., & abbasi, M. (2018). Evaluating the performance of hospital managers in Sari. *Hospital Quarterly*, 17(1): 64. [In Persian].
- Mosakhani, M., Hamidi, N., & Najafi, Z. (2010). Prioritization of factors affecting the performance of education managers using multiple decision-making techniques (hierarchical analysis and linear allocation). *Journal of Educational Innovations*, 34, 128-156. [In Persian].
- Mirkamali, M. (2010). *Educational leadership and management*. Tehran: Yastroon. [In Persian].
- Mirkamali, M. (2020). *Human resources management*. Tehran: Yastroon. [In Persian].
- Mohajeran, B., Ghalei, A., & Rahmani, E. (2014). Comprehensive model of school performance evaluation with integrated model (balanced scorecard - data envelopment analysis). *Educational Sciences: Educational Management Innovations*, 10(39): 89-104. [In Persian].

- Mazari, E. (2013). Investigating the relationship between self-development and the performance of school principals. Abili, Khodayar, *Master Thesis, University of Tehran, Faculty of Psychology and Educational Sciences*. [In Persian].
- National Policy Board for Educational Administration (2015). Professional Standards for Educational Leaders 2015. Reston, VA: Author. [5]. <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/Professional-Standards-for-Educational-Leaders-2015.pdf>.
- Nielsen, J. (2018). The Principal Evaluation: Connecting Principals' Evaluation to the Growth and Development Process: A Case Study. *Educational Administration: Theses, Dissertations, and Student Research*. 288. <https://digitalcommons.unl.edu/cehsedaddiss/288>. [6].
- Ohio Principal Evaluation System (2012). <https://education.ohio.gov/getattachment/Topics/Teaching/Educator-Evaluation-System/Ohio-Principal-Evaluation-System-OPES/Principal-Performance-Ratings/OPES-Rubric-1.pdf.aspx>. [7]
- Phelps, R. P. (2014). Synergies for better learning: An international perspective on evaluation and assessment. *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, 21(4): 481-493.
- Porzahir, A., & Sadat naseri, N. (2006). Developing performance standards for high school education managers in Tehran and presenting a suitable model for its application. *Journal of Economics and Management*, 70, 42-51. [In Persian].
- Pless, N. M., Maak, T., & Waldman, D. A. (2012). Different approaches toward doing the right thing: Mapping the responsibility orientations of leaders. *Academy of Management Perspectives*, 26(4): 51-65. [10].
- Principal Evaluation Form Arizona (2013). *The Arizona State Board of Education*, <https://cms.azed.gov/home/GetDocumentFile?id=57ed9958aadebe0bd08a76fa>.
- Principal Evaluation Forms. Wakulla County School District – Florida School Leaders Assessment Approved by the Florida Department of Education – July 10, 2012. <http://www.fldoe.org/core/fileparse.php/3/urlt/wakulla.pdf>. [8].
- Robinson, V., & Gray, E. (2019). What difference does school leadership make to student outcomes?. *Journal of the Royal Society of New Zealand*, 1-17.
- Rezaei.M & Tarin, H. (2017). Meta-analysis of research on factors affecting the performance of school principals. *Two Quarterly Journal of School Administration (Jsa)*, 5(2): 215-193. [In Persian].
- Rayat pishe, S., Ahmadi kohanali, R., & Abbas nejad, T. (2016). Applying a hybrid qualitative approach to provide a comprehensive model of supply chain evaluation. *Recent Research in Decision Making*, 1(1): 140-165. [In Persian].
- Shams, GH. (2017). *Principles and principles of educational management*. Tehran: Samat, first edition. [In Persian].

- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2006). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer Publishing Company.
- Sarwar, S., Awan, U., Nazir, M., & Scholar, M. S. (2013). Performance evaluation in private schools: a case study of the educators school. *Journal of Public Administration and Governance*, 4(3): 82-99.
- Sonnentag, S., Volmer, J., & Spychala, A. (2008). Job performance. *The Sage Handbook of Organizational Behavior*, 1, 427-447.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1): 3-25.
- Spillane, J. P., & Healey, K. (2010). Conceptualizing school leadership and management from a distributed perspective: An exploration of some study operations and measures. *The elementary school journal*, 111(2): 253-281.
- St. Lucie Public School Leader Evaluation System(2019) .
<https://www.stlucie.k12.fl.us/pdf/departments/human-resources/FSLASystem.pdf> [9]
- Stamper, J., & Elder, S. (2019). Building Impactful Instructional Leadership Teams that Bolster Student Growth and Achievement. *National Youth-At-Risk Conference Savannah*, 19.
- Sadeghi niya, Z., Salehi, K., & Moghadam zadeh, A. (2018). A phenomenological approach in identifying effective factors in evaluating the performance of primary school principals. *Journal of School Administration (Jsa)*, 6(2): 1-21. [In Persian].
- Salehi, M., Pahlevan, M., & Shojaei, A. (2018). Investigating the relationship between academic failure and social factors affecting it (Case study: Mazandaran high school students). *Social Research Quarterly*, (4), 108-127. [In Persian].
- Stronge, J. H., Xu, X., Leeper, L. M., & Tonneson, V. C. (2013). *Principal evaluation: Standards, rubrics, and tools for effective performance*. ASCD.
- Syahril, S., & Hadiyanto, H. (2019). Improving school climate for better quality educational management. *Journal of Educational and Learning Studies*, 1(1): 16-22.
- Van Laethem, M., Beckers, D. G., de Bloom, J., Sianoja, M., & Kinnunen, U. (2019). Challenge and hindrance demands in relation to self-reported job performance and the role of restoration, sleep quality, and affective rumination. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2): 225-254.
- Wanjiru, J. (2019). Post-conflict reconstruction: Negotiating school leadership practice for inclusive education of conflict-affected children in Kenya. *Educational Management Administration & Leadership*, 1741143218817554.