



طراحی مدل مدیریت عملکرد مربیان مهدهای کودک در منطقه مرکزی ایران

ملوک طهماسبی^۱

سید احمد احمدی^۲

تاریخ دریافت مقاله: ۹۸/۱۰/۲۵ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۸/۱۲/۲۰

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل مدیریت عملکرد مربیان مهدهای کودک در منطقه مرکزی ایران شامل استان‌های اصفهان، یزد و چهارمحال و بختیاری به روش تحقیق کیفی و از نوع تحلیل مضمون انجام گرفته است. جمع‌آوری داده‌ها به روش مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۲۰ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران مهدهای کودک که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده بودند، دیدگاه آن‌ها در مورد عملکرد مربیان مهدهای کودک بررسی شد، با شناسایی و دسته‌بندی مقوله‌ها و مضامین، از دل داده‌های مصاحبه چند مؤلفه از مدیریت عملکرد مربیان بدست آمد که شامل پنج مؤلفه و مقوله کلی در قالب مدل پارادایمی از جمله شرایط و عوامل تأثیرگذار فردی (برنامه‌ها و فعالیت‌های عملکرد مربیان، دیدگاه مدیریت نسبت به بهسازی عملکرد مربیان، استخدام مربیان بر اساس روابط)، شرایط و عوامل سازمانی در مورد کار و فعالیت مربیان (قوانین و مقررات، ساختار و فرهنگ سازمانی، امتیازات مالی و حقوق مکفی)، شرایط و عملکرد مسئولان (مدیران و مسئولان سازمان بهزیستی، رهبری و مدیریت مهدهای کودک، انتظارات مربیان از مسئولین، خصوصیات شخصیتی مربیان، پایگاه و موقعیت اجتماعی مربیان)، استراتژی بهبود عملکرد اعضای مربیان: (استراتژی نرم‌افزاری مسائل آزادی و استقلال مهدهای کودک) و استراتژی سخت‌افزاری (ایجاد مراکز رشد و بالندگی مربیان)، نتایج و پیامدها (درون‌سازمانی: فرایند یاددهی - یادگیری، بیرون‌سازمانی: پاسخگویی به نیازهای جامعه)، چگونگی و فرایند مدیریت عملکرد مربیان مهدهای کودک (در استان‌های اصفهان، یزد و چهارمحال و بختیاری) و روابط میان ابعاد و مؤلفه‌های مختلف آن را منعکس می‌نمایند.

کلمات کلیدی

مدیریت عملکرد، عملکرد مربیان، بهبود عملکرد مربیان، مهدهای کودک

۱- گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. (نویسنده مسئول)

tahmasebi.molouk@yahoo.com

۲- گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. r.rahimii2016@gmail.com

طراحی مدل مدیریت عملکرد مربیان مهدهای کودک.../طهماسبی و احمدی

مقدمه

در محیط‌های کاملاً رقابتی امروز، سازمان‌هایی می‌توانند به فعالیت خود ادامه دهند و در این محیط باقی بمانند که به نحو بهتری از منابع خود بهره‌برداری نموده و بهره‌وری خود را افزایش دهند. یکی از منابع مهم سازمانی نیروی انسانی است. به‌منظور بهره‌گیری هر چه بهتر از این منبع باید آموزش‌های لازم صورت پذیرد و هماهنگی و همدلی بین کارکنان ایجاد شود و اهداف آن‌ها با اهداف سازمان همسو گردد. هر برنامه‌ای برای مدیریت عملکرد بر میزان قابلیت آن در اندازه‌گیری عملکرد بستگی دارد. نظام‌های سنتی ارزیابی عملکرد فاقد کارایی لازم در ارتقاء بهره‌وری کارکنان و نیاز به چرخش از این نوع نظام‌ها به نظام‌های نوین مدیریت عملکرد به نحو چشمگیری محسوس است (چن و بوزمن^۱، ۲۰۱۲: ۳۷۸). مدیریت عملکرد با ایجاد محیطی مشارکتی و ابلاغ اهداف سازمان به کارکنان و راه‌های دستیابی به آن‌ها و همچنین برقراری جلسات مستمر و ارزیابی و هدایت کارکنان و نیز سیستم‌های پرداخت بر مبنای عملکرد، باعث ایجاد همسویی اهداف کارکنان و سازمان می‌گردد و بهره‌وری نیروی کار را بالا می‌برد. مدیریت عملکرد باید از میزان دیوان‌سالاری خود کاسته و به فرایند پیوسته و مستمری تبدیل گردد که بیشتر به آینده، گفتگو، درک مشترک و حقایق تکیه دارد. مدیریت در مهدکودک‌ها جزء حوزه مدیریت آموزشی است. مدیریت آموزشی فرایندی اجتماعی است که با به‌کارگیری مهارت‌های علمی، فنی و هنری نیروهای انسانی و مادی را سازماندهی و هماهنگ نموده و با فراهم نمودن زمینه‌های انگیزشی و رشد و تأمین نیازهای منطقی فردی و گروهی مربیان، دانش‌آموزان، کارکنان و مراجعه‌کنندگان به‌صورت صرفه‌جویانه زمینه تحقق هدف‌های آموزش و پرورش را فراهم می‌سازد (میرکمالی، ۱۳۷۰: ۱۲۷). مربیان مهدکودک نقش عمده‌ای در اجرای مدیریت در مهدکودک دارند. واحد تدریس در مهدکودک فعالیت است. مهدکودک در افزایش و بهبود و روابط سالم کودکان تأثیر به‌سزایی دارد و به کودکان در رشد جسمی، عاطفی، بدنی و ذهنی کمک می‌کند (اسپارک^۲، ۲۰۱۱: ۲۸۴).

سیگل^۳ و سامرمترا^۴ در سال ۲۰۰۹، با هدف شناخت تعاریف و نظریات مختلف عملکرد در مدیریت دولتی، پیمایش جامعی در بیش از ۲۰۰ مقاله در نشریات معتبر علمی از سال ۱۹۸۸ تا ۲۰۰۸ که در آن‌ها جنبه‌های نظری و عملی عملکرد مطرح شده و در آن‌ها جنبه‌های نظری و عملی عملکرد مطرح گردیده؛ انجام دادند. آن‌ها پس از استخراج اجزای هر تعریف و طبقه‌بندی آن‌ها گفته‌اند که حیرت‌آور است که اجماع صریح یا ضمنی درباره عملکرد نهادهای عمومی یا آنچه باید باشد، وجود ندارد. علاوه بر این، عملکرد مفهومی هنجاری است. بنابراین عملکرد غالباً حول مفاهیم گسترده، مبهم و ارزش‌مدار مانند پیشرفت، نوآوری، تغییر، خلاقیت، تعالی، موفقیت برنامه‌ای یا سازمانی، بهبود، رقابت‌پذیری و پاسخگویی

دور می‌زند. ادبیات آموزشی، فاقد تفسیر روشنی از عملکرد در بخش دولتی است (ریگو و همکاران^۵، ۲۰۱۱: ۱۹۵). در نتیجه مهدکودک به‌عنوان نخستین مکان اجتماعی کودک، نقش به‌سزایی در شکل‌گیری شخصیت کودک دارد. روانشناسان معتقدند که بسیاری از رفتارهای کودک در دوره‌های بعد به چگونگی شکل‌گیری شخصیت و رفتار کودک در مهدکودک بستگی دارد. مهدکودک فرصت‌های زیادی را برای رشد خلاقیت، سازگاری‌های فردی و اجتماعی کودک فراهم می‌کند و او را برای ورود به اجتماع آماده می‌سازد. کودکان در مهدکودک، درباره همکاری با دیگران آموزش می‌بینند و رقابت را یاد می‌گیرند. بسیاری از استعدادهای کودک در مهدها بروز می‌کند و بسیاری از رفتارهای ناسالم و اختلال رفتاری و اخلاقی کودک در مهدکودک برطرف می‌شود. برای بسیاری از کودکان ورود به مهد به‌منزله رویارویی با مسائل مختلفی مانند رفت‌وآمد، ورود به فضایی جدید، ارتباط با کودکان جدید، رویارویی با مدیر و مربی است. در این میان مربی مهد که ساعت‌های بیشتری را با کودک می‌گذراند نقش به‌سزایی در رفتارهای کودک و شکل‌گیری شخصیت او دارد. مربی خوب باید روانشناس خوبی باشد و از لحاظ عاطفی بتواند ارتباط مناسبی با کودک داشته باشد. برای کودکان، مربی مهدکودک جانشین مادر است و در بسیاری از موارد ترس‌ها و اضطراب‌های جدایی از والدین را از بین می‌برد و دلبستگی ایمن را در کودک به وجود می‌آورد. از این‌رو مربی باید کودکان را واقعاً دوست داشته باشد و بازی با آن‌ها و سروصدای آن‌ها او را خسته نکند. مربی باید به روان‌شناسی رشد وارد باشد و با اسباب‌بازی‌ها آشنا باشد (لوئیرو و همکاران^۶، ۲۰۱۱: ۳۵۸). مربیان مهدکودک نقش عمده و مهمی در انتقال دانسته‌ها، تجارب زندگی، آموزش مهارت‌های مناسب و بیان درست جهان هستی به کودکان دارند و نیازمند توجه و سنجش عملکرد هستند (یوان و همکاران^۷، ۲۰۱۴: ۱۸۵). وظائف مربی مهدکودک ایجاد محیطی امن و مناسب برای کودکان و فضایی برای تجربه و یادگیری مهارت‌های لازم در جهت تأمین سلامت جسمی، عاطفی و روانشناختی آنان است. مربیان مهدکودک باید ظاهری مناسب و قابل قبول داشته باشند، از نظر بدنی افرادی چالاک، ورزیده، پویا، سرزنده، صبور و خوش‌اخلاق باشند و از سلامت کامل برخوردار باشند تا بتوانند برای کودکان الگو باشند. بر این اساس هدف این تحقیق آن است تا مدیریت عملکرد مربیان مهدکودک‌های کشور را به صورتی عمیق بررسی نماید و از منابع علمی و پژوهشی و از نظر کارشناسان و متخصصان و مربیان و خانواده‌ها بهره بگیرد و ارتباط آن را با رضایت، شادمانی خانواده‌ها و سازگاری کودکان مشخص نماید و مدلی کارآمد را برای عملکرد این مربیان ارائه دهد.

مربی باید تربیت صحیحی داشته باشد، با زبان کودکان با آن‌ها صحبت کند، اگر در خانه و در زندگی مشکلاتی دارد آن‌ها را با محیط کار و مهدکودک انتقال ندهد، کودکان نباید نگرانی‌های مربی خود را

طراحی مدل مدیریت عملکرد مربیان مهدهای کودک.../اطه‌ماسی و احمدی

احساس کنند. در واقع مربی باید همواره بانشاط باشد تا بتواند نشاط را به کودکان منتقل کند. این‌ها نشان‌دهنده اهمیت این شغل است. و متأسفانه در برخی از مهدهای کودک به این موضوع‌ها اهمیت داده نمی‌شود و نگرانی‌ها و تردیدهای زیادی را برای خانواده‌ها ایجاد می‌کند. اولین و مهم‌ترین مشکلی که ممکن است در مهدکودک‌ها رخ دهد، عدم آگاهی مربیان از شیوه برخورد با کودکان است. سلامت روان یک مربی مهدکودک به این موضوع‌ها اهمیت بسیار زیادی دارد زیرا رفتار مربی در شکل‌گیری شخصیت کودک تأثیرگذار است. بسیاری از تحصیل‌کرده در رشته‌های روانشناسی بالینی و کودک و حتی رشته‌های مرتبط با مشاوره و امور تربیتی جایی در مهدهای کودک ندارند و متأسفانه از مربیانی بدون تحصیلات دانشگاهی یا بدون گذراندن دوره‌های تخصصی استفاده می‌شود. لذا ارتباط روزمره و مستمر با کودکان و ارتباط با سایر همکاران و افراد کلیدی سازمان به‌زیستی و نگاه جمعی خانواده‌های کودکان قابل استناد است که مهدکودک‌ها با عدم به‌کارگیری مربیان کارآمد و توانمند مواجه هستند و عملکرد شیوه برخورد مربیان با کودکان ضعیف است. چراکه بررسی‌های اولیه در مهدکودک‌های ایران نشان می‌دهد که مربیان مهدکودک شرح وظیفه روشن و دقیق ندارند و گاهی از تخصص و تجربه کافی و روزآمد برخوردار نیستند و در بسیاری از موارد از شرایط محیطی مناسب و ابزارهای لازم برخوردار نیستند و عملاً دارای افت عملکرد هستند. بدیهی است که این افت عملکرد بر روی کیفیت و کمیت پرورش کودکان مؤثر خواهد بود. لذا بر آن هستیم که با بررسی و تجزیه و تحلیل نتایج به‌دست‌آمده از این تحقیق، به ارتقاء کمی و کیفی عملکرد مربیان مهدکودک‌ها بپردازیم.

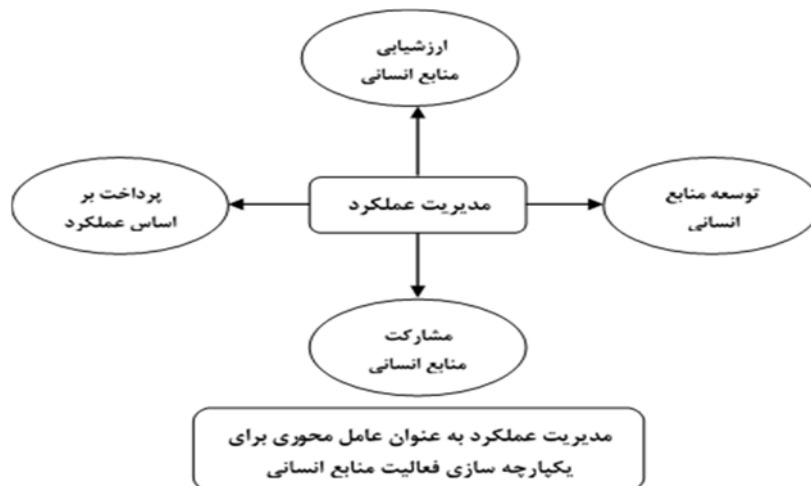
مبانی نظری و پیشینه

مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد به‌عنوان یک نگرش نوین مدیریتی، نقش اساسی در توسعه و ایجاد شایستگی نیروی انسانی ایفا نموده و زمینه‌ها و بسترهای لازم برای پیاده‌سازی فرایند توسعه منابع انسانی را فراهم می‌نماید. در توسعه و ایجاد شایستگی منابع انسانی، عوامل و مؤلفه‌های مختلفی درگیر هستند که اگر همه آن‌ها بکار گرفته نشوند، توسعه تک‌بعدی شده و مزیت رقابتی در سازمان از بین خواهد رفت. در این زمینه مدیریت عملکرد با یک روش جامع‌نگر، کلیه عوامل و مؤلفه‌های ریز و درشت درگیر در توسعه و ایجاد شایستگی منابع انسانی را تحت مدیریت قرار داده و نهایتاً عملکرد مطلوبی از آن‌ها بدست می‌دهد و از نتایج مطلوب به‌عنوان سرمایه توسعه منابع انسانی بهره‌برداری می‌نماید. مدیریت عملکرد ضمن بهبود شایستگی فعلی افراد و کل سیستم برای کیفی کار کردن، ایجاد ارتباط بین شایستگی فرد با کارکرد واقعی‌شان را نیز مدنظر دارد (کریس بنز^۱، ۲۰۱۶: ۱۴۷). با توجه به اهمیت مدیریت عملکرد در توسعه

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و پنجم - بهار ۱۳۹۹

پایدار و مؤلفه‌های مدیریت عملکرد، در ادامه به ماهیت مدیریت عملکرد و مفهوم مدیریت عملکرد در سازمان اشاره می‌شود.



شکل ۱: مدل اهمیت مدیریت عملکرد در توسعه پایدار و مؤلفه‌های آن

پیشینه پژوهشی

آخرین تحقیقات که در پیوند به موضوع انجام شده است، تعدادی از آن‌ها شامل موارد ذیل است:

جدول ۱: برخی تحقیقات انجام شده در حوزه موضوع پژوهش

عنوان	نویسندگان	سال	نتیجه
طراحی الگوی ارزیابی آموزشی مربیان مهدهای کودک در راستای بالندگی آنان	صفری	۱۳۹۲	ابتدا چارچوب ارزیابی آموزشی مربیان مهدهای کودک شناسایی شده، سپس مؤلفه‌های تشکیل دهنده فرایند، آموزش مشخص و سرانجام با استفاده از داده‌های محیط در مهدکودک‌های شهر تهران، منابع گوناگون داده‌های ارزیابی مورد بررسی قرار گرفته و الگوی مورد نظر طراحی شد.
طراحی الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان نهادهای ارزش محور	مصدق خواه	۱۳۹۵	پس از بررسی معیارها و شاخص‌های مطرح شده در خصوص ارزیابی عملکرد مربیان مراکز استثنایی از دیدگاه ادبیات تحقیق، الگوی اولیه بر اساس سه گرایش نقش مدیریتی، شایستگی‌های مدیریتی و نتایج مدیریتی تدوین شد. در بخش تعیین اولویت‌ها هر کدام از شاخص‌ها از روش نظرسنجی استفاده شده که در این قسمت به طراحی پرسشنامه اقدام گردیده است و در نهایت هر کدام از معیارها وزن داده شده است.

طراحی مدل مدیریت عملکرد مربیان مهدهای کودک.../اطه‌ماسی و احمدی

محقق با مطالعه ادبیات و تحقیقاتی که در این زمینه صورت گرفته، هفت معیار و ۸۰ زیر معیار را استخراج نموده است. همچنین برای اولویت‌بندی معیارها از آزمون فریدمن استفاده شده است.	۱۳۹۶	جسارتی	طراحی الگوی ارزیابی عملکرد مربیان مهدهای کودک در استان آذربایجان شرقی
در ساخت این مدل مسائل مختلفی مثل تنظیم استراتژی، مشارکت در تعیین هدف، مربی‌گری، ارتباط دوطرفه بین مربیان و نوآموزان، بازخورد، توسعه و پاداش مربیان مورد تاکید قرار گرفته‌اند همچنین عوامل خارجی مثل آموزش ارزیابان و پشتیبانی مدیریت ارشد نیز مورد توجه قرار گرفته است.	۲۰۱۱	خوری ^۹	مدل مدیریت نوآورانه ارزیابی عملکرد
نتایج نشان داد ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش نقش مهمی در ایجاد انگیزه مربیان دارند که رابطه علت و معلولی بین سیستم ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش (پاداش بر اساس عملکرد) را به صورت روشن و واضح نشان دهد.	۲۰۱۵	ترک کلنو ^{۱۰}	ارزیابی عملکرد و سیستم پاداش در عملکرد مربیان مهدهای کودک در تورنتو
در این پژوهش تلاش شده تا الگویی ارائه شود که بتواند یکپارچگی لازم را بین نظام‌های ارزشیابی عملکرد در سطوح سازمانی و فردی ایجاد کند. برای این منظور، بعد از بررسی الگوهای مدیریت عملکرد سازمانی موجود، الگوی تعالی سازمان و کارت امتیازی متوازن به عنوان الگوهای ارزشیابی عملکرد سازمانی مناسب انتخاب شدند. سپس با تطبیق این دو الگو و استخراج معیارها و شاخص‌های ارزشیابی عملکرد سازمانی از آنها، مجموعه‌ای از شاخص‌های اولیه جهت ارزشیابی عملکرد کارکنان استخراج شد. بعد پرسشنامه‌هایی طراحی و در بین گروهی از خبرگان توزیع و بر اساس نظرات آنان، الگوی ارزشیابی عملکرد کارکنان در سه مرحله متوالی با روش دلفی نهایی شد.	۲۰۱۷	شفرده، کارلی و استارت ^{۱۱}	بررسی فرایند ارزیابی عملکرد دوره ای به منظور رتبه‌بندی مربیان مهدهای کودک در اتحادیه اروپا

مدل برک کوئیست و فیلیپس^{۱۲}

در مدل ارائه شده توسط برک کوئیست^{۱۳} (۲۰۰۷) به منظور توانمندسازی مربیان مهدهای کودک و پیش‌دستانی‌ها رویکردهای مختلف فردی، گروهی و موسسه‌ای مدنظر قرار گرفته شده است.

این مدل شامل سه مؤلفه اصلی به شرح زیر می‌باشد:

- توانمندسازی آموزشی (بهسازی برنامه‌های آموزش)
- توانمندسازی فردی (آموزش‌های بین فردی)
- توانمندسازی سازمانی (بهبود مهدهای کودک برای آموزش و تصمیم‌گیری)

در این الگو توانمندسازی مربیان می‌بایست در سه حوزه ساختار (سازمان، فضای مورد نیاز)، فرایند (تعاملات انسانی و ارتباطات) و نگرش‌ها (ارزش‌ها و پیش‌فرض‌ها) انجام گیرد.

از بررسی مطالعاتی که در خصوص مدل‌های مدیریت عملکرد بر فرایند بهبودی و توانمندسازی مربیان انجام شده است می‌توان مؤلفه‌های مختلف مدیریت عملکرد مربیان را نظیر ارتباطات حرفه‌ای، نظام انگیزشی، سیاست‌ها و برنامه‌های مدون، تامین منابع، حمایت از برنامه‌های توانمندسازی مربیان، فراهم بودن امکانات و دسترسی عادلانه به فرصت‌های بهسازی برای همه مربیان، تعهدات و ملاحظات فردی و آموزشی و خصوصیات و ویژگی‌های روانی - شخصیتی و فکری مشوق مربیان برای رشد حرفه‌ای مطرح کرد (کافرلا^{۱۴}، ۲۰۱۶: ۱۲۷). تعدد این مؤلفه‌ها و عوامل از پیچیدگی‌ها و مقوله‌های توانمندسازی مربیان حکایت می‌کند که در کلیات می‌توان از آن استفاده کرد. اما با توجه به شرایط و وضعیت مهدهای کودک کشور ما نمی‌توان عین مدل، بدون در نظر داشت بستر و زمینه‌های لازم آن را اجرا کرد. از این منظر پیشبرد هدفمند و برنامه‌ریزی شده و برنامه‌های توانمندسازی مربیان، نیازمند رویکرد جدید، مشارکتی، فعال و سیستم متناسب با شرایط و وضعیت مهدهای کودک در ایران را می‌طلبد. بی‌تردید علاوه بر این که لازم است سیاست‌های برنامه‌ریزی شده در حوزه مدیریت عملکرد مربیان علمی با سایر مؤلفه‌های نظام آموزشی همساز باشد، ضرورت دارد که این سیاست‌ها در برنامه استراتژیکی سازمان بهزیستی و وزارت آموزش و پرورش تلفیق شود و منابع و اعتبارات لازم نیز در زمینه فراهم شود. با توجه به مباحث صورت گرفته که جایگاه غیرقابل اجتناب طراحی مدل مدیریت عملکرد مربیان مهدهای کودک را در راستای توسعه مهدهای کودک و الگو مناسب در سطح نظام آموزش کشورها را بازتاب می‌دهند، شناسایی زمینه‌ها و عوامل تاثیرگذار فردی و آموزشی، شرایط و عوامل سازمانی، فضای مناسب خدماتی، استراتژی بهبود عملکرد مربیان و پیامد اجرای این برنامه‌ها برای طراحی مدل بومی مدیریت عملکرد مربیان مهدهای کودک در منطقه مرکزی کشور (استان‌های اصفهان، یزد و چهارمحال و بختیاری) ضروری به نظر می‌رسد. با توجه به این مهم، پژوهش حاضر در راستای ارائه مدل مهدهای کودک‌های فعال در ایران به انجام رسیده است.

طراحی مدل مدیریت عملکرد مربیان مهدهای کودک.../اطه‌ماسی و احمدی

سؤال اصلی

وضعیت مدیریت عملکرد مربیان مهدهای کودک چگونه است و چه مدلی را می‌توان برای مدیریت عملکرد مربیان ارائه نمود؟

سؤال‌های فرعی

۱. شرایط و عوامل تاثیرگذار بر مدیریت عملکرد مربیان مهدهای کودک کدامند؟
۲. زمینه‌های مؤثر بر مدیریت عملکرد مربیان مهدهای کودک کدامند؟
۳. شرایط محیطی (مداخله‌گر) مؤثر بر مدیریت عملکرد مربیان مهدهای کودک چگونه است؟
۴. راهبردهای بهبود مدیریت عملکرد مهدهای کودک کدامند؟
۵. پیامدهای بهبود مدیریت عملکرد مهدهای کودک چیست؟

روش پژوهش

در این تحقیق به منظور توصیف غنی از ایده‌ها و نظریات مصاحبه شونده‌گان نسبت به طراحی مدل مدیریت عملکرد مربیان مهدهای کودک، از روش پژوهش کیفی و از نوع تحلیل مضمون بیویاترس و براون - کلارک استفاده شده است. روش تحلیل مضمون یکی از روش‌هایی است که از دیرباز در تحلیل‌های کیفی مورد استفاده بوده است و بعدها تحلیل محتوای مضمونی از آن نشأت گرفته است (بیویاترس^{۱۵}، ۲۰۱۵: ۶۸). تحلیل مضمون روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است که برای بیان واقعیت و هم برای تبیین آن به کار می‌رود. هرچند بسیاری معتقدند که تحلیل مضمون برای شناخت شبکه ارتباطی مضامین و استخراج الگو مناسب است (بروان کلارک^{۱۶}، ۲۰۱۶: ۷۹). اما این روش ابزاری مناسب برای معنی دادن به داده‌ها، استخراج طبقات و مقوله‌های اصلی و تشکیل ساختار سلسله مراتبی است (فرمین^{۱۷}، ۲۰۱۸: ۳۵).

همان طوری که در جدول (۲) آمده است، فرایند کامل تحلیل مضمون را می‌توان له سه مرحله کلان تقسیم کرد: الف) تجزیه و توصیف متن^{۱۸}، ب) تشریح و تفسیر متن^{۱۹}، ج) ادغام و یکپارچه کردن مجدد متن^{۲۰}. در حالی که این مراحل با تفسیر و تحلیل همراه است، اما در هر مرحله از تحلیل سطح بالاتری از انتزاع به دست می‌آید (استرلینگ^{۲۱}، ۲۰۱۷: ۵۵).

جدول ۲: فرایند گام به گام تحلیل مضمون و تحلیل شبکه مضمون

مرحله	گام	اقدام
۱. تجزیه و توصیف متن	۱. آشنا شدن با متن	- مکتوب کردن داده‌ها (در صورت لزوم) - مطالعه اولیه و مطالعه مجدد داده‌ها - نوشتن ایده‌های اولیه
	۲. ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری مضامین	- پیشنهاد چارچوب کدگذاری و تهیه قالب مضامین - تفکیک متن به بخش کوچک‌تر - کدگذاری ویژگی‌های جالب داده
	۳. جست‌وجو و شناخت مضامین	- تطبیق دادن کدها با قالب مضامین - استخراج مضامین از بخش‌های کد گذاشته متن - پالایش و بازبینی مضامین
۲. تشریح و تفسیر متن	۴. ترسیم شبکه مضامین	- بررسی و کنترل همخوانی مضامین با کدهای مستخرج - مرتب کردن مضامین - انتخاب مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر - ترسیم نقشه‌های مضامین - اصلاح و تایید شبکه‌های مضامین
	۵. تحلیل شبکه مضامین	- تعریف و نام گذاری مضامین - توصیف و توضیح شبکه مضامین
۳. ترکیب متن و ادغام آن	۶. تدوین گزارش	- تلخیص شبکه مضامین و بیان مختصر و صریح آن - استخراج نمونه‌های جالب داده‌ها - مرتبط کردن نتایج تحلیل با سؤالات تحقیق و مبانی نظری - نوشتن گزارش علمی و تخصصی از تحلیل‌ها

طراحی مدل مدیریت عملکرد مربیان مهدهای کودک.../اطه‌ماسی و احمدی

بنابراین در تحقیق کیفی بر مبنای شاخص‌ها و مؤلفه‌های روش تحلیل مضمون، ایده و نظریات مصاحبه‌شوندگان در مورد چگونگی شرایط و عوامل تأثیرگذار، استراتژی، زمینه‌ها و عوامل محیط در مهدهای کودک، ابعاد و جنبه‌های عملکرد مربیان و پیامدهای بهبود عملکرد^{۲۲}، مربیان مهدهای کودک در استان‌های اصفهان، یزد و چهارمحال و بختیاری مورد بررسی قرار گرفت. با استفاده از نمونه‌گیری نظری هدفمند، نمونه انتخاب شده است. داده‌ها از طریق مصاحبه با ۲۰ نفر از مربیان که در ارتباط به موضوع تحقیق صاحب‌نظر بودند، جمع‌آوری شد.

نمونه‌گیری نظری هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری مضامین و مقوله‌ها ادامه یافت، هدف از رسیدن به مرحله اشباع نظری عبارت است از در ارتباط به مضامین و مقوله‌ها داده‌های جدید و مؤثر پدید نیاید و روابط میان مفاهیم و مقوله‌ها شکل‌گرفته باشد که در طی تحلیل موضوع، چندین بار متن پیاده شده مصاحبه‌ها برای یافتن مدلی جدید یا اصلاح اطمینان از روایی پژوهش اقدامات زیر انجام شد (کرسول و میلر^{۲۳}، ۲۰۱۶: ۱۲۵).

تطبیق توسط اعضا: سه نفر از مصاحبه‌شوندگان گزارش نهایی مرحله نخست فرایند تحلیل مضامین و مقوله‌ها بدست آمده را بازبینی کردند و پیشنهادهای آن‌ها در نهایی کردن گزارش لحاظ شده است.

جامعه آماری

جامعه آماری تحقیق، شامل ۲۰ نفر از مربیان نخبه، مجرب و صاحب‌نظر در مهدهای کودک بوده است. در گام نخست، به‌منظور گردآوری داده‌ها از مصاحبه عمیق با مربیان صورت گرفت. در این مرحله از نمونه‌گیری هدفمند نظری استفاده گردیده است. منظور از این نمونه‌گیری هدفمند به گونه‌ای است که تمرکز آن بر تدوین الگو است. به عبارت دیگر پژوهشگر از افراد صاحب‌نظر در این زمینه کار می‌کرد و تا مرحله اشباع نظری پیش می‌رود که در فرایند گردآوری خزانه داده‌های مورد نیاز را غنی نموده تا امکان نظریه فراهم شود (بازرگان، ۱۳۹۴: ۸۳).

جدول ۳: مشخصات افراد شرکت‌کننده در مصاحبه

شماره	رشته تحصیلی	سابقه کار	مدرک تحصیلی
۱	روانشناسی	۲۷ سال	کارشناسی ارشد
۲	علوم تربیتی	۲۵ سال	کارشناسی
۳	مدیریت آموزش	۲۲ سال	کارشناسی ارشد
۴	مدیریت آموزش	۲۰ سال	کارشناسی
۵	علوم تربیتی	۱۸ سال	کارشناسی

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و پنجم - بهار ۱۳۹۹

کارشناسی ارشد	۱۸ سال	روانشناسی تربیتی	۶
کارشناسی	۱۶ سال	مدیریت و خدمات اجتماعی	۷
کارشناسی	۱۵ سال	روانشناسی و آموزش کودکان	۸
دانشجوی دکتری	۱۴ سال	مدیریت منابع انسانی	۹
کارشناسی	۱۴ سال	مدیریت آموزش	۱۰
کارشناسی	۱۳ سال	علوم تربیتی	۱۱
کارشناسی ارشد	۱۲ سال	روانشناسی تربیتی	۱۲
کارشناسی ارشد	۱۱ سال	مشاوره و راهنمایی	۱۳
کارشناسی ارشد	۱۱ سال	مدیریت و خدمات اجتماعی	۱۴
دانشجوی دکتری	۱۱ سال	روانشناسی کودکان	۱۵
کارشناسی	۱۰ سال	مدیریت در حوزه کودکان	۱۶
کارشناسی ارشد	۱۰ سال	روانشناسی	۱۷
کارشناسی ارشد	۹ سال	روانشناسی	۱۸
کارشناسی	۹ سال	مدیریت آموزش	۱۹
کارشناسی	۸ سال	علوم تربیتی	۲۰

فرایند مصاحبه

ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه و آن هم از نوع مصاحبه عمیق است و مصاحبه نیز به شکل انفرادی با نمونه‌های مطلع به صورت رودررو و در زمان‌های مختلف کاری آنان صورت گرفته و متوسط زمان مصاحبه‌ها حدود ۴۰ دقیقه بوده است. در بیشتر مصاحبه‌ها از دستگاه ضبط صوت و یادداشت برداری نکات مهم برای بحث و تبادل نظر بیشتر استفاده شده است. برای شروع مصاحبه و جلی توجه و آمادگی مصاحبه شونده، گفتگوی اولیه با موضوعاتی غیررسمی، در زمینه‌های موضوعات روز آغاز می‌شد سپس هدف تحقیق، مسئله و محتوای سؤال‌های مصاحبه توضیح داده می‌شد و در برخی موارد مصاحبه شونده‌گان به دو سؤال پاسخ می‌دادند که در بیشتر مواقع دلیل تنوع پاسخ‌ها و اشاره مصاحبه شونده به نکات مهم، مطالب به‌گونه‌ای دیگر و در قالب سؤال تکمیلی به‌منظور اشباع داده‌ها مطرح می‌شد. در ادامه متن مصاحبه‌های ضبط شده، پیاده‌سازی شده و رونوشت به‌دقت مرور گردیده و جملات هر یک از مصاحبه‌ها به‌منظور بررسی انسجام مطالب آن‌ها مورد مقایسه و بررسی قرار گرفته است.

طراحی مدل مدیریت عملکرد مربیان مهدهای کودک.../اطه‌ماسی و احمدی

یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر داده‌ها به‌دقت کدگذاری و طبقه‌بندی مضامین و مقوله‌های اصلی و فرعی مربوط به آن‌ها مشخص شدند، ابعاد و ویژگی‌های آن تعیین و الگوها مورد بررسی قرار گرفت و در واقع پاسخ‌های ارائه شده توسط مصاحبه‌شوندگان به واحدهای کوچک‌تری تجزیه و در یک فرایند مکرر با یکدیگر مقایسه و با توجه به موارد مشترک کاربردها، مفاهیم و مضمون شکل گرفت که برای این کار تکنیک‌های (بیوتازس، ۲۰۱۵: ۴) مورد استفاده قرار گرفته است. هنگام تجزیه و تحلیل دقیق یافته‌ها، مفاهیم و مضامین از طریق کدگذاری، طبقه‌بندی، به‌طور مستقیم از رونوشت مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان در پژوهش یا با توجه به موارد مشترک کاربرد آن‌ها شکل گرفت که شامل موارد ذیل است:

جدول ۴: شناسایی مضامین و مقوله‌ها و ارتباط آن با یکدیگر

شماره	مضامین و مقوله کلی	مضامین و مقوله‌های ریز	خصوصیات و ویژگی‌های مقوله فرعی و ارتباط آن
۱	شرایط و عوامل تأثیرگذار فردی و آموزشی	<ul style="list-style-type: none"> - برنامه و فعالیت - توانمندسازی مربیان - استخدام مربیان بر اساس روابط تا دانش و تجربه مدیریتی - بالندگی آموزشی، فردی و حرفه‌ای 	<ul style="list-style-type: none"> - گرفتن سمینارها و کارگاه‌های آموزشی - حمایت مالی از برنامه‌های توانمندسازی - پرداختن به برنامه‌استراتژیک در تحصیلات تکمیلی - رضایت اولیاء از آموزش مربیان - مهارت‌درمدیریت و طراحی محتوا و برنامه‌های آموزشی - درکلاس و سهل‌سازی پروسه یاددهی - یادگیری - انجام فعالیت‌های علمی (پژوهشی و تولید دانش) - داشتن تعاملات و روابط انسانی و محترمانه و پایبندی به وقت و صداقت در رفتار و گفتار
۲	شرایط و عوامل سازمانی در مورد کار و فعالیت مربیان	<ul style="list-style-type: none"> - قوانین، لوایح و مقررات - ساختار و فرهنگ سازمانی - امتیازات مالی و حقوق مکفی مربیان 	<ul style="list-style-type: none"> - تطبیق قوانین و مقررات به‌صورت یکسان برای همه مربیان - ارتقاء و ترفیع مربیان صرف بر اساس شایستگی‌های علمی - اصلاح و بهبودی در عملکرد و رویه‌های اداری و حذف بروکراسی - غنی ساختن فرهنگ رشد و یادگیری و فضای مناسب آموزشی - رضایت و امنیت شغلی و حقوق مکفی برای مربیان

<p>- دیدگاه متولیان و سیاست‌گذاران در حوزه مهدهای کودک، آموزش و پرورش - ایجاد محیط پویا و غنی در مهدهای کودک - تاکید بر کیفیت بجای کمیت</p>	<p>- مدیران و مسئولین سازمان بهزیستی - رهبری و مدیریت مهدهای کودک - انتظارات مربیان از مسئولین - خصوصیات شخصیتی و فردی مربیان - پایگاه و موقعیت اجتماعی</p>	<p>شرایط و عملکرد مسئولان</p>	<p>۳</p>
<p>- اجتناب از سیاسی کردن محیط مهدهای کودک - ایجاد مسیرها و راه‌های جایگزین برای ارتقاء مربیان - ایجاد مرکز بالندگی مربیان با برنامه‌های متنوع در زمینه‌های مختلف - مشارکت داوطلبانه از سوی مربیان و نه به صورت دستوری و فرمایشی از سوی سازمان زیربط</p>	<p>- استراتژی نرم‌افزاری (آزادی و استقلال مهدهای کودک) - استراتژی سخت‌افزاری (ایجاد مرکز رشد و بالندگی مربیان)</p>	<p>استراتژی بر بهبود عملکرد مربیان</p>	<p>۴</p>
<p>- بهبود روش‌های یاددهی - یادگیری - پاسخگویی به نیاز جامعه در سطوح مختلف - استفاده از تکنولوژی‌های آموزشی بروز - افزایش احساس مسئولیت و تعهد نسبت به محیط‌های آموزشی و اجتماع - ترویج و اعتقاد به فرهنگ تفکر و خلاقیت</p>	<p>- نتیجه و پیامد در داخل مهدهای کودک - نتیجه و پیامد در خارج مهدهای کودک (اجتماع)</p>	<p>نتایج و پیامد اجرای برنامه‌ها بر رشد و ارتقاء مربیان</p>	<p>۵</p>

طراحی مدل مدیریت عملکرد مربیان مهدهای کودک.../اطه‌ماسی و احمدی



شکل ۲: مدل کیفی پژوهش، طراحی مدل مدیریت عملکرد مربیان منطقه مرکزی کشور

(استان‌های اصفهان، یزد و چهارمحال و بختیاری)

شرایط و عوامل تاثیرگذار فردی و آموزشی

از جمله عواملی که روی دیدگاه مسئولین مهدهای کودک که به صورت مستقیم در طراحی مدل مدیریت عملکرد مربیان تأثیر می‌گذارند. بر اساس دیدگاه و نظریات مشارکت کنندگان، در این پژوهش سه عامل فردی و آموزشی چهار عامل سازمانی تشخیص داده شده است که بر رویکرد مدیران مراکز آموزشی نسبت به ارزیابی عملکرد مربیان به طور مستقیم تأثیرگذار هستند که در جدول (۵) به این عوامل اشاره شده است.

جدول ۵: شرایط و عوامل تاثیرگذار فردی و آموزشی مربیان

برنامه‌ها و فعالیت‌های عملکرد مربیان	شرایط و عوامل تاثیرگذار فردی و آموزشی
دیدگاه مدیران مهدهای کودک نسبت به بهسازی عملکرد مربیان	
استخدام مربیان بر اساس روابط تا دانش و تجربه مدیریتی	

الف) بعد فردی: برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی عملکرد مربیان: در مورد اینکه در سطح مهدکودک‌های ایران برنامه‌ریزی استراتژیک از مجموع فعالیت‌های سازمان‌های آموزشی و به‌ویژه یکی از عناصر عمده آموزش که مربیان می‌باشد، وجود دارد و اگر وجود دارد دارای چه ویژگی‌ها و شاخص‌ها است، این برنامه در چند سطح و چگونه در مهدهای کودک اجرا می‌شود که بر این اساس از طرف تعدادی از مصاحبه‌کنندگان اینگونه مطرح شده است که در ذیل به محتوا این گفته‌ها اشاره شده است. برنامه‌ریزی استراتژیک، در مورد فعالیت فردی مربیان وجود ندارد و در حد یک سند به نام برنامه‌ریزی استراتژیک در مهدهای کودک دارد که در آن، اهداف و فعالیت‌های عمده و خط‌مشی‌ها^{۲۴} در عرصه پرورش و آموزش برای پنج سال صورت‌بندی شده است.

ب) بعد فردی: دیدگاه مدیران مهدهای کودک نسبت به بهسازی عملکرد مربیان: وجود نگاه مثبت و تفکر استراتژیک^{۲۵}، نسبت به توسعه استراتژیک مهدهای کودک و به‌تبع آن، ارزیابی و بهبود عملکرد مربیان یکی از مؤلفه‌های مهم دیگری است که در نگاه مدیران نسبت به طراحی مدل مدیریت عملکرد مربیان تأثیر بسزایی دارد تعدادی از مشارکت‌کنندگان در پژوهش بر این باور بودند که باید در مرحله نخست برای مدیریت مهدهای کودک، تفکر و نگاه استراتژیک شکل بگیرد تا بتوانند بعد از آن نسبت به برنامه‌ریزی استراتژیک در جهت بهبود عملکرد مربیان اقدام نمایند.

ج) استخدام مربیان نه بر اساس دانش و تجربه مدیریتی بلکه بر اساس روابط: باور به دانش و توانمندی عملکرد مربیان، یکی از عوامل تاثیرگذار دیگر در رویکرد مدیران مهدهای کودک نسبت به بهبود عملکرد مربیان است، این توانمندی‌ها در قالب دو مؤلفه دانش و تجربه مدیریتی متبلور است. برخورداری از دانش مدیریتی و به‌ویژه دانش مدیریت آموزشی و داشتن تجربه مدیریتی در سطح محیط‌های پرورشی نقش مهمی در اتخاذ دیدگاه مدیران مهدهای کودک ایفا می‌کند چرا که برخورداری از مهارت‌های مورد نیاز برای مدیریت در محیط‌های آموزشی و پرورشی نقش بسیار مهمی در پیشبرد اهداف و برنامه‌ها دارد، لذا این مهارت‌ها تأثیر بسیار مهمی بر چگونگی عملکرد مربیان خواهد داشت.

طراحی مدل مدیریت عملکرد مربیان مهدهای کودک.../اطه‌ماسی و احمدی

شرایط و عوامل سازمانی در مورد کار و فعالیت مربیان

الف) عوامل سازمانی: قوانین و مقررات: یکی از عوامل سازمانی که بر عملکرد مربیان و مدیران تاثیرگذار است، لوایح قوانین و مقررات است. قوانین و مقررات در هر محیط آموزشی و پرورشی می‌تواند تسهیل کننده و رهنمود خوبی در زمینه‌های مختلف به بهبود فرایند آموزشی و یا در موارد محدود کردن آن کمک کند و ممکن است مانعی برای اجرای تصمیمات مدیران باشد.

جدول ۶: شرایط و عوامل سازمانی در مورد کار و فعالیت‌های مربیان

قوانین و مقررات	شرایط و عوامل سازمانی در مورد کار و فعالیت مربیان
ساختار و فرهنگ سازمانی	
امتیازات مالی و حقوق مکفی مربیان	

ب) عامل سازمانی: به ساختار و فرهنگ سازمانی: عامل سازمانی دیگر در عملکرد مدیران و مربیان تاثیرگذار است ساختار و فرهنگ سازمان است. وجود فرهنگ توسعه و یادگیری در محیط‌های آموزش و پرورش یکی از عوامل است که بر عملکرد مربیان مؤثر است چرا که اگر نظام در ساختار و سطوح مختلف سازمان باشد یعنی مجموعه نیروی انسانی به یکدیگر کمک نمایند در نهایت بالندگی در سازمان ایجاد می‌شود. این فرهنگ در حال حاضر در مهدهای کودک وجود ندارد و تضادی وجود دارد که همه تمایل به رشد فردی دارند.

ج) عوامل سازمانی مربوط به امتیازات مالی و حقوق مکفی مربیان: در خصوص دغدغه‌های مالی - معیشتی مربیان که از طرف مصاحبه شوندگان در مورد دادن حقوق و امتیازات مناسب و پرداخت به موقع آن بر اساس عملکرد و کارکرد مربیان، تأمین نیازهای اجتماعی و معیشتی برای مربیان، بهبود کیفیت زندگی شخصی مربیان از جمله مواردی بود که از طرف مربیان مطرح شده است، زیرا اگر بودجه مستمر برای آموزش و بهسازی عملکرد مربیان وجود داشته باشد و یک سلسله‌مراتب اعتباری در بودجه برای تعریف شده باشد، این امکان به وجود خواهد آمد که برای بهسازی عملکرد اعضای مربیان از آن استفاده کرد.

شرایط و فضای مناسب محیط مهدهای کودک

شرایط محیطی و سازمانی در این پژوهش شامل دو مؤلفه‌ی مدیریت آموزش (دیدگاه متولیان و مسئولان)، رهبری مهدهای کودک (مدیریت و اداره مهدهای کودک) می‌باشد.

جدول ۷: شرایط عملکرد مسئولان

مدیران و مسئولان سازمان بهزیستی	شرایط و وضعیت سازمان بهزیستی
مدیریت و رهبری مهدهای کودک	
خصوصیات شخصیتی مربیان	توقعات و انتظارات مربیان از رهبری مهدهای کودک
پایگاه و موقعیت اجتماعی مربیان	

الف) مدیران و مسئولان سازمان بهزیستی: یکی از مهمترین عوامل مؤثر در بهبود عملکرد مربیان در مهدهای کودک دیدگاه و باور مسئولان و متولیان نسبت به رشد و توانمندسازی مربیان می باشد، موضوعی که متأسفانه از سوی مسئولان نادیده گرفته می شود چرا که در بسیاری موارد به کسانی که بد کار می کنند امتیازات بیشتر قائل می شوند و کسانی که خوب و درست کار کنند و مسئولیت پذیری بیشتری را به عهده بگیرند و وظایف خود را به نحوه احسن انجام دهند. همچنین در صورتی که فضای رقابتی در جامعه خدماتی وجود نداشته باشد، طبیعی است که مربیان نیز نیاز به بالندگی و رقابت را در خود نمی بینند.

ب) مدیریت و رهبری مهدهای کودک: از دیدگاه مربیان، مدیریت مهدهای کودک عامل متعادل کننده در محیطی علمی و پرورشی می باشد که مسئولیت های مهمی چون حمایت، توسعه و انگیزش همکاران خود را به عهده دارد که می تواند به مربیان القا کند که به چیزی بیشتر از آنچه هستند برسند و ایشان را در بهره‌وری فردی و محیطی یاری دهد.

ج) خصوصیات شخصیتی مربیان: منظور از خصوصیات شخصیتی، باور و دیدگاه مربیان نسبت به برنامه های بهسازی در مهدهای کودک می باشد اینکه خود مربیان به عنوان مهمترین عنصر و مرکزیت فرایند توسعه و پرورش قرار دارند.

د) پایگاه و موقعیت اجتماعی مربیان: بایستی موقعیت اجتماعی مربیان در جامعه مستحکم شده و محیطی فراهم شود که مربیان بتوانند نیازهای خودشان را در راستای شغل خود برآورده نمایند یا حداقل شرایط برآورده کردن این نیازها را داشته باشند.

استراتژی بر بهبود عملکرد مربیان

استراتژی مورد نظر که در تحلیل مضمون به ارائه راه‌حلی‌ها برای مواجهه با پدیده مورد مطالعه اشاره دارد، بر اساس داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها راهبردهای مربوط به بهبود عملکرد مربیان در دو مقوله کلی

طراحی مدل مدیریت عملکرد مربیان مهدهای کودک.../اطه‌ماسی و احمدی

الف) استراتژی نرم‌افزاری بهبود عملکرد مربیان شامل آزادی در عملکرد و استقلال مهدهای کودک و ب) راهبرد سخت‌افزاری بهبود عملکرد مربیان شامل ایجاد مراکز رشد و بالندگی در مهدهای کودک می‌باشد.

جدول ۸: استراتژی بهبود عملکرد مربیان

استراتژی نرم‌افزاری (آزادی و استقلال مهدهای کودک)	استراتژی بهبود عملکرد مربیان
استراتژی سخت‌افزاری (پاسخگویی به نیازهای جامعه)	

الف) استراتژی نرم‌افزاری^{۲۶}: ناظر بر آزادی عملکرد و استقلال مهدهای کودک است چرا که استقلال مهدکودک می‌تواند به بهبود وضعیت مهدهای کودک و جذب مربیان کمک کند که خود می‌تواند در رسیدن به اهداف مهدهای کودک تأثیر مثبت داشته باشد. سیستم فعلی فوق‌العاده فرسوده و بسیار کهنه است و به هیچ صورت پاسخگوی نیازمندی‌های روز نمی‌باشد و در نوشتن مقالات و کتاب نیز با استانداردهای دنیا فاصله داریم و اصلاً قابل مقایسه نیست، ما باید کم‌کم برویم به طرف استانداردهای جهانی. به خاطر این است که گفتیم باید در کل سیستم تغییر کند و بسیار عقب هستیم از آنچه دنیا و مهدهای دیگر دارد انجام می‌دهد و ما نیازمند یک تغییرات اساسی و بنیادین، در ساختار و نحوه فعالیت‌های مربیان هستیم.

ب) استراتژی سخت‌افزاری^{۲۷}: که ناظر بر ایجاد مرکز بالندگی مربیان در مهدهای کودک می‌باشد، امر مسلم این است که وجود ساختار سازمانی برای پیشبرد برنامه‌های بالندگی و بهبود عملکرد مربیان در مهدهای کودک ضروری است. هرچند محتوای گفتار مصاحبه‌حاکمیت که این امر زمانی به صورت مطلوب انجام پذیر خواهد بود که مدیریت و برنامه‌ریزی برای چنین مرکزی با مشارکت و همکاری مربیان باشد.

نتایج پیامد اجرای برنامه‌ها بر رشد و ارتقاء مربیان:

نتایجی که از اجرای این برنامه‌ها در رشد و ارتقا ظرفیت مربیان می‌توان گرفت در این پژوهش به دو مقوله اصلی پیامدهای درونی و پیامدهای بیرونی که در سطح اجتماع قابل مشاهده می‌باشد، اشاره شده است:

جدول ۹: نتیجه و پیامد از اجرای برنامه بر رشد و ارتقاء مربیان

نتیجه و پیامدهای درونی	نتیجه و پیامدها از اجرای برنامه‌ها
نتیجه و پیامدهای بیرونی	

الف) نتیجه و پیامدهای درونی: مهم‌ترین نتیجه و پیامد در درون مهدهای کودک بعضی برنامه‌های رشد و بالندگی مربیان که توسط مصاحبه شونده‌گان گزارش شده است، بهبود فرایند یاددهی - یادگیری می‌باشد چرا که طبیعی است وقتی مربیان با وظایف و کارکردهای خود آشنایی کافی و وافی پیدا کند و در صدد بهبود عملکرد خویش باشد این تمایل به بهبود عملکرد خویش ناشی از افزایش تعهد و تقید فرد مربیان می‌باشد و جایی که مربیان می‌توانند این تعهد را نشان دهد در فرایند آموزش (یاددهی - یادگیری) می‌باشد.

ب) نتیجه و پیامدهای بیرونی: نتیجه و پیامدهای غیرمستقیم از فعالیت‌های بالندگی^{۲۸} مربیان شامل مواردی می‌شود که باعث تغییر رفتار افراد و حرکت در راستای نیازها و خواست‌های اجتماع و جامعه‌ای هست که در آن زندگی می‌کنیم، این پیامد غیرمستقیم از تحلیل مضمون و شناسایی مضامین که عبارت از افزایش نیاز به کسب موفقیت در مربیان، تربیت نوآموزان، افزایش تعهد اخلاقی و اجتماعی، افزایش حساسیت و مسئولیت نسبت به نیازهای خانواده‌ها و همکاران حساب شده است. بر این اساس یکی از مهمترین پیامدهای بالندگی مربیان می‌تواند التزام به ارزش‌های اجتماعی و مسئولیت‌پذیری باشد. اینکه فرد خود را مقید به خدمت به جامعه بداند در واقع دانش لازم برای توسعه کشور را فراهم می‌نماید.

بحث و نتیجه‌گیری

مهدهای محلی است برای مراقبت، شناخت استعدادها، پرورش عاطفی، جسمی، هوشی، رفتاری (اجتماعی) گفتاری و رشد خلاقیت کودکان در سن پیش از دبستان. امروزه آموزش و پرورش پیش از دبستان، بیش از هر زمان دیگری از ضرورت و اهمیت و حساسیت برخوردار گشته است. ناگفته پیداست که هر چه درباره کودکان بدانیم، بازهم کافی نیست. تربیت انسان‌های بااراده، متکی به خود، شجاع، کاردان و تندرست، حال و آینده هر ملتی را تضمین می‌کند. امروزه دیدگاه عمومی و نیز اندیشه صاحب‌نظران بسیاری از جوامع در ضرورت تشکیل مهدهای کودکان و مراکز پیش‌دبستانی، صرفاً آموزش‌های رسمی و تئوریک کردن ذهن کودکان خردسال با سلاقی و علایق بزرگ‌ترها و یا انتقال افکار خود بدان‌ها نیست و از این دوره هم لزوماً و فقط انتظار آمادگی تحصیلی نمی‌رود. بلکه این تفکر، عمومیت و مشروعیت بیشتری پیدا کرده است که برقراری این مراکز برای رفاه اجتماعی و محرومیت‌زدایی و نیز رشد و شکوفایی و شادی و سلامتی جامعه نیز هست. امروزه آموزش و پرورش پیش از دبستان که ضرورتی حتمی و بدیهی است، کمتر به‌عنوان یک امتیاز و بیشتر به‌عنوان یک حق فردی برای کودکان و حتی یک مسئولیت اجتماعی برای بزرگ‌ترهای یک جامعه است. این تغییر عمده و دقیق در روند تربیت یک انسان، تعریف زندگی توأم با سلامتی و نشاط از یک‌طرف و نیز یافته‌های تحقیقی درباره تجربه‌های اولیه و اثراتش بر رشد انسان در

طراحی مدل مدیریت عملکرد مربیان مهدهای کودک.../طهماسبی و احمدی

مقایسه، بازنگری و ارزشیابی تجربه‌های کسب‌شده بسیاری از کودکان دنیا در خارج از این محیط‌های تربیتی از سوی دیگر است. شواهد بسیاری است که امروز مراکز پیش از دبستان به‌صورت محل‌های خدماتی و فرهنگی و به‌منظور برقراری روابط اجتماعی با خانواده‌ها و تأمین نیازهای طبیعی و به‌حق کودکان عادی و نیز با نیازهای خاص در آمده است و به‌رحال مراکز مهدکودک در همه‌جا، در صورتی که بتوانند رسالت و نقش تربیتی و فرهنگی خود را در کنار تربیت خانوادگی و اجتماعی به‌درستی ایفا کنند، می‌توانند کودکان دنیای پرتغییر و پیچیده کنونی را در تماس با واقعیت‌ها، طبیعت زیبا و افراد و امور پیرامونشان نگه دارند و دنیا مکانی زیبا و مطمئن و قابل‌اعتماد و شاد را به آن‌ها بشناسانند و نیز انسانیت، آزادی، عدالت، استقلال، صلح و آرامش، قانونمندی و سربلندی را برایشان معنا کنند. در این راستا نقش مدیران و مربیان این مراکز بسیار ارزنده است. متخصصان ثابت کرده‌اند که اگر در سال‌های اول زندگی به مجموعه نیازهای کودکان توجه شود ظرفیت یادگیری آن‌ها افزایش می‌یابد و در امور زندگی موفق‌تر عمل خواهند کرد. هر بیشتر به کودک توجه و محبت شود، حواس پنجگانه او تقویت شود، محیطی فعال برای او فراهم شود و به او فرصت کشف و جستجو داده شود؛ کودک برای برخورداری از یک زندگی سالم و سرشار از موفقیت، شکوفاتر و آماده‌تر می‌شود. درعین‌حال همه این فعالیت‌ها کمک می‌کند تا کودک برای ورود به دبستان آماده‌تر شود و بهتر بتواند مراحل موفقیت را طی کند. زمانی که برای کودکان در این دوره صرف می‌شود پراهمیت‌ترین سرمایه‌گذاری برای کودکان کل جامعه است. مربیان مهدکودک‌ها لازم است آشنایی کامل از طرح یا نقشه برنامه درسی این دوره داشته باشند ضمن آنکه بتوانند فعالیت‌های مناسب را انتخاب و اجرا نمایند.

با توجه به مباحثی که در ارتباط با برنامه‌های بالندگی مربیان مطرح شده است، نشان دهنده این واقعیت است که بررسی عملکرد مهدهای کودک به ما امکان خواهد داد تا ابزار شناختی لازم را برای برنامه‌ریزی توسعه آن داشته باشیم. عدم برنامه استراتژیک در سطح مهدهای کودک گویای این مطلب است که آنچه لازمه این واحدهای پرورشی است و آن‌ها را در عملکرد و اجرایی کردن برنامه‌ها کمک می‌کنند. داشتن سند مدون و چشم‌انداز روشن از آینده است که در روشنایی آن سند اقدامات و گام‌های عملی در تناسب با نیازمندی‌های روز انجام شود. در مورد امتیازات مالی، اکثر مربیان و مجموع شرکت کنندگان در مصاحبه نظر مشترک داشتند که حقوق و امتیازات که برای آن‌ها در نظر گرفته شده است در تناسب با نیازمندی‌ها و افزایش سرسام‌آور گرانی‌ها نیست و لذا بسیاری از مربیان به کارهای دیگر به‌عنوان شغل دوم می‌پردازند و این مشغولیت تأثیر بر کارکردها و فعالیت‌های آموزشی مربیان گذاشته است، بر این اساس اجرای هر بخش از این مدل با توجه به شرایط و وضعیت مهدهای کودک طراحی

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و پنجم - بهار ۱۳۹۹

شده است و به صورت قطع، تطبیق و اجرایی کردن آن وضعیت موجود را به وضعیت مطلوب قرار خواهد داد که این اولین گام مثبت در راستای بهبودی و بالندگی مربیان و در نهایت سازمان می‌باشد. در تحقیقان شفره، کارد و استارت (۲۰۱۷)، ترک کلنو (۲۰۱۵)، خوری (۲۰۱۱) و جسارتی (۱۳۹۶) در مطالعه خود بر تشویق مداوم مربیان از سوی مدیران به عنوان یک عامل مؤثر بر بهسازی عملکرد مربیان تاکید نموده‌اند. همچنین نتایج این پژوهش با پژوهش‌های شفره و همکاران (۲۰۱۷)، ترک کلنو (۲۰۱۵)، مصدق‌خواه (۱۳۹۵) و صفری (۱۳۹۲) که بر این عوامل نیز اشاره نموده‌اند همسو می‌باشد. لذا بر اساس بیان روایتی مؤلفه‌های به دست آمده طی پارادایم تحلیل مضمون و ایجاد شبکه مضامین و روابط بین آن‌ها را می‌توان در قالب قضایای زیر بیان کرد:

۱. برنامه‌ها و فعالیت بهسازی عملکرد مربیان، قوانین لوايح و مقررات، امتیازات و عوامل مالی، ابعاد و جنبه‌های عملکرد مربیان.
 ۲. مدیریت مهدهای کودک و حمایت از برنامه‌های بهبود عملکرد مربیان شرایط و زمینه لازم برای استراتژی بر بهبود عملکرد مربیان در مهدهای کودک را فراهم می‌کنند.
 ۳. ویژگی‌های شخصیتی مربیان به همراه موقعیت و پایگاه اجتماعی‌شان، بستری عام برای اجرای استراتژی‌های بهبود عملکرد و توانمندسازی مربیان در مهدهای کودک را فراهم می‌کنند.
- با توجه به نتایج تحقیق حاضر به مدیران، دست‌اندرکاران و مربیان مهدهای کودک پیشنهاد می‌گردد با نگاهی جامع و کل‌نگر و فارغ از مسائل با در نظر داشت لیاقت و شایستگی افراد را به‌عنوان مربی جذب نمایند و در ضمن نسبت به برنامه‌های توانمندسازی مربیان توجه نموده و هزینه‌ها و امکانات مناسب را در زمینه در نظر داشته باشند و به‌جای توجه صرف به کارگاه‌های آموزشی و جلسات، زمینه‌های رشد و بالندگی مربیان را فراهم نمایند. از آنجا که توانمندسازی مربیان یک جریان درون‌زا در داخل سیستم است، فراهم کردن شرایط و زمینه‌های رشد مربیان می‌تواند تا حدود زیادی به توسعه و تاثیرگذاری مهدهای کودک بر شکل شخصیت نوآموزان و کودکان کمک نماید.

محدودیت‌ها

- در هنگام جمع‌آوری داده‌های کیفی از طریق مصاحبه با مشکلات ذیل مواجه شدم:
۱. در گام نخست، نداشتن علاقه و انگیزه کافی نسبت به امر پژوهش در میان مصاحبه شونده‌گان و حاضر نشدنشان در مصاحبه، ثانیاً وقتی برای زمان و جلسه مصاحبه هماهنگی صورت می‌گرفت و تعیین می‌شد در آن زمان از قبل تعیین شده، در دفتر خود حاضر نبودند.

طراحی مدل مدیریت عملکرد مربیان مهدهای کودک.../طهماسبی و احمدی

۲. سوء برداشت از مصاحبه و گویا اینکه به بهانه کار تحقیقی ما در صدد پیدا کردن مجموعه از اطلاعات هستیم که به دید آن‌ها سری است که اینگونه اطلاعات نباید در اختیار همگان قرار بگیرد یا عمومیت پیدا کند.

منابع

- ۱) بازرگان، علی. (۱۳۹۴). «مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی». تهران، نشر روان. ص ۴۳-۶۵.
- ۲) جسارتی، اردلان. (۱۳۹۶). «طراحی الگوی ارزیابی عملکرد مربیان مهدهای کودک در استان آذربایجان شرقی»، فصلنامه راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، دوره ۶، شماره ۲، ص ۵۲-۷۷.
- ۳) شاهچراغی، فریدون. (۱۳۹۵). «ارتباط ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد»، فصلنامه ره‌آورد مدیریت نظامی، سال دوم، شماره ۴، ص ۲۷-۳۰.
- ۴) شیخ‌زاده، رجب‌علی. (۱۳۹۶). «الگوی مفهومی مدیریت عملکرد در سازمان‌های خدماتی»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال اول، شماره ۲، ص ۳۹-۵۵.
- ۵) صفری، محمد. (۱۳۹۲). «طراحی الگوی ارزیابی آموزش مربیان مهدهای کودک در راستای بالندگی»، فصلنامه مدیریت و رهبری، سال پنجم، دوره ۳، شماره ۱۴، ص ۸۱-۹۷.
- ۶) مصدق‌خواه، اردشیر. (۱۳۹۵). «طراحی الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان نهادهای ارزش محور»، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش و پرورش، شماره ۶۵، ص ۱۰۲-۱۲۵.
- ۷) میرکمالی، سیدمحمد؛ (۱۳۷۰)؛ «مدیریت در آموزش و پرورش» شماره ۱۲، فلسفه ارزشیابی در مدیریت. سال ششم، دوره ۸، شماره ۱۴، ص ۱۴-۲۰.
- ۸) یمنی دوزی سرخابی، محمد. (۱۳۹۷). «درآمدی به بررسی عملکرد سیستم‌های دانشگاهی»، تهران، انتشارات دانشگاه شهید بهشتی، ص ۱۴۴-۱۳۰.
- 9) Biotase, S.M. (2015). Performance Management and its impact on human resource productivity. *Yademan Journal*, No. 53, pp: 61-93.
- 10) Braun Clarke, (2016). Legislative Influences on Performance Management Reform *Public Administration Review*; 68 (2), 75-124.
- 11) Chris benz, J. K. (2016). Models that matter *International Journal of Business Performance Management*, 5(1), pp: 159-147.
- 12) Chung-An Chen. Barry Bozeman. (2012). Organizational Risk Aversion: Comparing The Public and Non-Profit Sectors, *Public Management Review* vol. 14, Num. 3. p. 377-402 • March 2012.
- 13) Crosswell, D. & Miller, A. S. (2016). Assessing the Comparative Efficiency of Higher Education in the UK by Means of DEA, *Education Economics*, Vol. 5, No.2 pp: 118-134.
- 14) Farman, S. A. (2018). A Performance Measurement Framework for internal audit. MSc Thesis, University of Central England Business School, UK. Pp: 35-56.

- 15) Kafirla, N. (2016). Process Performance Measurement System, Total Quality Management, Vol.11, No.1. pp: 125-148.
- 16) Khuri, J. (2011). An innovative management model of performance evaluation. Quarterly Journal of New Approaches in Educational Administration, No.3, P: 63-68.
- 17) Loureiro & et al. (2011), Kindergarten Is the Model for Lifelong Learning, SC, Brazil. Acta Limnologica Brasiliensia. vol. 23, no. 4, p. 357-367.
- 18) Rigo, W., Fileto, R., Junior, V. C. P., Oliveira, V. A., Junior, D. I. R., and Silveira, R. (2011). Children with special needs and the right to education. In Proceedings of the Simpósio Brasileiro de Informática na Educação. João Pessoa, PB, 2011.
- 19) Shepherd, J. Carly., A., Starter., M. (2017). Review the process of periodic performance evaluation in order to rank nursery educators. Journal of management, No. 6, p: 68-61.
- 20) Sparg. (2011). How Social-Emotional Learning Helps Children Succeed in School, the Workplace, and Life, NYS Board of Regents. vol.25. Num17. July 18, 2011
- 21) Sterling A.M. (2017). Evaluation of intervention strategy based on performance management leadership. Police Organizational Development Journal, Vol.8, No.3, Pp: 55-79.
- 22) Terak Celno. (2015). Performance appraisal and reward system for the performance of the Kindergarten Coaches in Toronto, International Journal of Project Management 28, pp: 81-98.
- 23) Yun Hynjun, Name Isick, Kima, Jinaman Yang, Jinho Lee, Kyoungsohn, Jongryeul (2014). A field study of thermal comfort for kindergarten children in Korea: An assessment of existing models and presences of children building an Environment 75, pp. 185. 189.

-
- 1 Chen and Bozman
 - 2 Sparg
 - 3 Siegel
 - 4 Sammoreter
 - 5 Rego and et al
 - 6 Loureiro et al
 - 7 Yun and et al
 - 8 Chris benz
 - 9 Khuri
 - 10 Terak Celno
 - 11 Shepherd, Carly and Starter
 - 12 Burke Quest and Phillips
 - 13 Burke Quest
 - 14 Kafirla
 - 15 Biotase
 - 16 Braun Clarke
 - 17 Foreman
 - 18 Text descriptions
 - 19 Text descriptions and interpretations
 - 20 Merging and re-texting text.
 - 21 Sterling
 - 22 Performance improvements
 - 23 Croswell and Miller
 - 24 Policies
 - 25 Strategic thinking
 - 26 Software strategy
 - 27 Hardware strategy
 - 28 Uplift activities