

## Research Paper

## Designing the Effectiveness Model of Education Managers in Lorestan Province (Case Study: Secondary School Managers)

Mehrdad Alipanah <sup>1</sup>, Ebrahem Pourhosseni <sup>2\*</sup>, Hossein Mehrdad <sup>3</sup>

1. PhD Student in Educational Management, Faculty of Literature and Humanities, Khorramabad Branch, Islamic Azad University, Khorramabad, Iran

2. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Khorramabad Branch, Islamic Azad University, Khorramabad, Iran

3. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Khorramabad Branch, Islamic Azad University, Khorramabad, Iran

Received: 2020/8/27

Accepted: 2021/3/21

PP: 28-40

Use your device to scan and read the article online



DOI:

[10.30495/JEDU.2021.24977.5155](https://doi.org/10.30495/JEDU.2021.24977.5155)

### Keywords:

Skills (applied, communication, management and leadership), intelligence and thinking ability, personality abilities, effectiveness model

### Abstract

The aim of this study was to design an effectiveness model for secondary school principals in Lorestan province. The research method was Survey and exploratory-confirmatory. The statistical population includes 9 people in Experts and specialists the field of educational sciences and educational management and all Senior High School Administration in Lorestan province, a number of 411 people (211 men and 200 women). To determine the sample size, Using the Cochran test, 199 (102 men and 97 women) were selected as the statistical sample and were selected by Cluster random sampling method. The validity of the data tools was confirmed by Experts and specialists and Its reliability was 0.96 with Cronbach's alpha test. The normality of the statistical population was measured by skewness test and factor analysis and structural equations (path analysis) were used to analyze the data. The results showed that the model designed based on 5 components (practical skills, management and leadership skills, intelligence and intellectual ability, personality abilities and communication skills) has a fit among secondary school principals in Lorestan province.

**Citation:** Alipanah Mehrdad, Pourhosseni Ebrahem, Mehrdad Hossein (2021). Designing the Effectiveness Model of Education Managers in Lorestan Province (Case Study: Secondary School Managers) . Journal of New Approaches in Educational Administration ; 12(1):28-40

**Corresponding author:** Ebrahem Pourhosseni

**Address:** Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Khorramabad Branch, Islamic Azad University, Khorramabad, Iran

**Email:** pourhosseini518@yahoo.com

## Extended Abstract

### Introduction:

Today, various organizations and institutions consider training and development of human resources as one of their most vital tasks in the way of structural and organizational improvement and due to its significant resources, they make many investments to increase their performance. One of the most important factors in effectiveness is the presence of effective managers. The role of managers in establishing the relationship between economic success, organizational effectiveness and human resource performance is very important. This study, by designing the effectiveness model of educational managers of the second year of secondary education in Lorestan province, causes the spread of collective thinking among capable, scientific, professional, experienced and institutionalized people in the study of education problems in Lorestan province. Therefore, in this study, the aim is to identify the components of the effectiveness model of secondary school principals and to introduce the effectiveness model of secondary school principals in Lorestan province.

### Methodology:

Because this research seeks to design a special model for secondary school principals in Lorestan province based on theoretical foundations and comments of elites and experts, it is done in an exploratory and confirmatory way. In this research, quantitative and qualitative research methods have been used (Mixed Method). Qualitative method was used to study the theoretical foundations, interview with experts and Delphi test for experts 'agreement and extract the components and indicators of managers' effectiveness model. The statistical population includes 9 people in Experts and specialists the field of educational sciences and educational management and all Senior High School administration in Lorestan province, a number of 411 people (211 men and 200 women). To determine the sample size, Using the Cochran test, 199 (102 men and 97 women) were selected as the statistical sample and were selected by Cluster random sampling method. The validity of the data tools was confirmed by Experts and specialists and Its reliability was 0.96 with Cronbach's alpha test. The normality

of the statistical population was measured by skewness test and factor analysis and structural equations (path analysis) were used to analyze the data.

### Finding:

The results showed that the model designed based on 5 components (practical skills, management and leadership skills, intelligence and intellectual ability, personality abilities and communication skills) has a fit among secondary school principals in Lorestan province.

### Conclusion:

Based on the results of this study, it is inferred that among the elements of applied skills, the element of goal setting is the most effective factor of applied skills in changing the effectiveness of secondary school principals in Lorestan province. On the other hand, among the elements of management and leadership skills, the decision-making element is the most effective factor in management and leadership skills in the variable of effectiveness of education managers in Lorestan province. In the end, according to the mentioned contents, some practical suggestions are presented:

Knowing the characteristics and personality of colleagues is one of the reasons for the effectiveness of principals, so principals need to know the personality of colleagues and increase their effectiveness in various issues, the need for coordination between them and the level of participation in teamwork and team building within the school.

Providing conditions for creativity and innovation is one of the elements of effective principal in schools. To do this, managers need to believe in their own creativity and that of teachers, and avoid doing things in a normal way, and not be afraid of trial and error that will not cause losses for teachers and students.

## مقاله پژوهشی

طراحی مدل اثربخشی مدیران آموزش و پرورش استان لرستان  
(مطالعه موردی: مدیران دوره دوم متوسطه)مهرداد علی پناه<sup>۱</sup>، ابراهیم پورحسینی<sup>۲\*</sup>، حسین مهرداد<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دوره دکترای تخصصی مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد خرم آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم آباد، ایران

۲. استادیار گروه علوم تربیتی، واحد خرم آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم آباد، ایران

۳. استادیار گروه علوم تربیتی، واحد خرم آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم آباد، ایران

## چکیده

**مقدمه و هدف:** تحقیق حاضر با هدف طراحی مدل اثربخشی مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان است.

**روش شناسی:** روش تحقیق پیمایشی از نوع اکتشافی- تاییدی بود. جامعه آماری شامل ۱۱ نفر از خبرگان و کارشناسان رشته‌ی علوم تربیتی و رشته‌ی مدیریت آموزشی و همه مدیران مدارس دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان به تعداد ۴۱۱ نفر (۲۱۱ مرد و ۲۰۰ زن) بود. برای تعیین حجم نمونه، با استفاده از آزمون کوکران، تعداد ۱۹۹ نفر (۱۰۲ مرد و ۹۷ زن) به عنوان نمونه آماری تعیین و با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل داده‌ها به کمک دو نرم‌افزار SPSS و LISREL صورت پذیرفت. روایی ابزار داده‌ها به تایید خبرگان و کارشناسان رسید و پایایی آن نیز با آزمون آلفای کرونباخ ۰/۹۶ بود. نرمال بودن جامعه آماری به وسیله‌ی آزمون چولگی سنجیده شد و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها تحلیل عاملی و معادلات ساختاری (تحلیل مسیر) استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد که مدل طراحی شده بر اساس ۵ مولفه (مهارت‌های کاربردی، مهارت‌های مدیریت و رهبری، توانایی هوشی و فکری، توانایی‌های شخصیتی و مهارت‌های ارتباطی) دارای برازش مناسب در بین مدیران مدارس دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان است.

**نتیجه گیری:** از مدل طراحی شده می‌توان برای ارتقای اثربخشی مدیران و مدارس متوسطه استفاده کرد.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۶/۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۲۲

شماره صفحات: ۲۸-۴۰

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI: 10.30495/JEDU.2021.24977.5155

## واژه‌های کلیدی:

مهارت‌های مدیریتی، توانایی هوشی و فکری، توانایی‌های شخصیتی، مدل اثربخشی.

**استناد:** علی پناه مهرداد، پورحسینی ابراهیم، مهرداد حسین، (۱۴۰۰)، طراحی مدل اثربخشی مدیران آموزش و پرورش استان لرستان، دوماهنامه علمی- پژوهشی

رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۲(۱): ۲۸-۴۰

\* نویسنده مسئول: ابراهیم پورحسینی

نشانی: استادیار گروه علوم تربیتی، واحد خرم آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم آباد، ایران

پست الکترونیکی: pourhosseini518@yahoo.com

## مقدمه

بحث جدیدی تحت عنوان مدیریت اثربخش مطرح شده، که کارایی و بهره‌وری را تبدیل به والاترین هدف و ارزشمندترین مقصد همه مدیران کرده است. تا جایی که همه در جستجوی کارایی بیشتر و اثربخشی بالاتر و بهره‌وری فزون‌تر هستند و حجم چشم‌گیری از تلاش‌های مدیران سازمان‌ها در این مورد شکل می‌گیرد. (Wong & et al, 2013)

بنابراین، اثربخشی میزان موثر بودن اقدامات انجام شده برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده را گویند، یعنی اثربخشی توجه به بازده یا برون‌داد صحیح و مناسب است که معنای کیفیت را در خود نهفته دارد. اثربخشی یعنی از داده‌های (منابع) سازمان به نحوی مطلوب و شایسته در زمانی کم و با هزینه‌ای پایین و به عبارت دیگر ریخت و پاش کمتر استفاده کنیم (Bakhtiari, 2002). همان‌طور که عنوان شد، مدیران، یکی از مهم‌ترین ارکان در هر سازمان و به ویژه سازمان‌های آموزشی به شمار می‌آیند که در انجام مأموریت‌ها و تحقق اهداف سازمان نقش به‌سزایی دارند. از این رو، همواره موفقیت‌ها و شکست‌های یک سازمان به حساب مدیران آن گذاشته می‌شود (Pourkarimi and Sedaghat, 2014). پس اثربخشی مدیران در گروهی مهارت‌ها، دانش، نگرش، توانایی‌ها و شایستگی‌های آن‌هاست (Taslami & et al, 2013). رهبری اثربخش یعنی توانایی شخص برای نفوذ مؤثر بر دیگران در موقعیتی است که رهبر آمیزه‌ای از دانش، مهارت‌ها و تلقی خود را به کار ببندد (Stevenson, & Warn, 2003).

اثربخشی به تحقق و حصول هدف همکاری مربوط است که ماهیتاً امری اجتماعی و غیر شخصی است (Alaghebandi, 2015). مسوولیت عمده مدیر آموزشی، راهنمایی و نظارت در امور آموزشی برای رسیدن به مقاصد آموزش و پرورش و پیشرفت یادگیری و عملکرد دانش‌آموزان در مدارس و جامعه بوده و نباید مدیریت آموزشی را فقط به عنوان ابلاغ‌کننده دستورالعمل‌ها و اجراکننده بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌ها و نظارت‌کننده بر اجرای برنامه‌ها در نظر گرفت (Behrangi & Tabatabai, 2009).

طباطبایی (Tabatabai, 2009) انجام هر چه بهتر چنین وظیفه‌ای در گروهی داشتن مهارت و شایستگی‌های لازم است. آموزش و پرورش لرستان با بیش از ۴۱۱ مدیر آموزشی دوره دوم متوسطه به عنوان یکی از نهادهای تاثیرگذار در آینده این کشور در نظر گرفته می‌شود. برای همین با توجه به دغدغه‌های مدیران اثربخش در سطوح مختلف، چگونگی ایجاد بسترهای مناسب برای عوامل انسانی شاغل در تمام حرفه‌ها، حس مسوولیت و تعهد کامل به مسایل در جامعه و اصول اخلاقی حاکم بر شغل و حرفه خود؛ مدل‌ها و مؤلفه‌های اصلی اثربخشی در بخش دولتی (آموزش و پرورش) تشریح و در هدف آرمانی که طراحی و ارائه مدلی برای

جوامع بشری از گروهی از سازمان‌ها و نهادها با مقاصد گوناگون شکل گرفته‌اند که هر کدام از آن‌ها وظایف مختلفی را بر عهده دارند. این جوامع زمانی به مقاصد خود خواهند رسید که همه سازمان‌ها یا نهادها با انجام فعالیت‌ها و وظایف و برنامه‌های ویژه به مقاصد از پیش تعیین شده‌ی خود دست یابند (Ansari, Renani, and Tabatabai, 2005). امروزه سازمان‌ها و مؤسسات مختلف، آموزش و توسعه منابع انسانی را از حیاتی‌ترین وظایف خود در راه بهسازی ساختاری و سازمانی تلقی می‌کنند این موضوع در خصوص توسعه مدیران و کارکنان اهمیت دوچندان می‌یابد و با توجه به منابع قابل اهمیت آن، سرمایه‌گذاری‌های بسیاری را در جهت افزایش عملکرد آنها صورت می‌دهند. از مهم‌ترین عوامل مؤثر در اثربخشی، وجود مدیران اثربخش است (Darabi et al., 2017). بر همین اساس در روان‌شناسی کارمندان، منابع انسانی و کارکرد مدیران از اهمیت بسیار زیادی برخوردار هستند (Gholami et al. 2011). نقش مدیران در به وجود آوردن ارتباط بین موفقیت اقتصادی، اثربخشی سازمانی و عملکرد نیروی انسانی بسیار مهم است، چون شیوه‌های مدیریت و عملکرد مدیران از یک جهت بر عملکرد و اثربخشی منابع انسانی مؤثر بوده است (Ross, 2007) و از جهتی دیگر اثربخشی و کارآمدی منابع انسانی در سازمان‌ها با اهمیت‌ترین عنصر تعیین‌کننده کیفیت فعالیت‌های سازمانی به حساب می‌آید. (Moorhouse, 2007). دوران مدیریت نهادهای آموزشی به شکل گذشته و سنتی و معمول آن از بین رفته است، بنابراین از خصوصیات مهم مدیریت آموزشی دوران کنونی بایستی به خلاقیت، نوآوری، مشارکت، پیش‌بینی، افزایش انگیزش و راهنمایی درست کارمندان که با عنوان رهبری سازمانی نام برده می‌شود، اشاره کرد به عبارتی مدیرانی لازم است که قادر باشند با در نظر گرفتن وضعیت موجود و استفاده از شیوه‌های مطلوب، معلمان و کارمندان را به نیروهای توانا و مشارکتی تبدیل نمایند (Hamidi, 2006). اهمیت فزاینده اصلاح نظام‌های آموزشی و بهبود عملکرد مدارس، برای دست اندرکاران نظام تعلیم و تربیت موجب گردیده به مدیران مدارس به عنوان پیش‌تلاش‌های تغییر و بازسازی توجه خاصی شود. صاحب نظران بر این باورند که آن چه مدیران انجام می‌دهند پی‌آمد مستقیم نحوه تفکر آنان و نتیجه آن چیزی است که درباره‌ش می‌اندیشند (Shirbegi et al., 2012).

در طبقه‌بندی اندیشه‌ها و نظریه‌های مدیریت، دیدگاه‌ها و مکاتب گوناگونی مانند مدیریت علمی، مدیریت اداری، بوروکراسی، نهضت روابط انسانی، نگرش رفتاری، نگرش سیستمی و... به وجود آمدند (Croonen & Brand, 2013). امروزه در کنار آن‌ها،

اعتبار، ویژگی‌های شخصیتی، خدمت‌گزاری، مسؤولیت‌پذیری و توجه به ارزش‌های اعتقادی و اخلاقی.

ساعتچی و عزیزپور شوی (Saatchi & Azizpourshawi, 2005) در مطالعات خود در طراحی الگویی اثربخش برای مدیران و رهبران دانشگاهی نشان داده‌اند که بر مبنای دیدگاه و ایده‌ی خبرگان مدیریت و رهبری، استانداردهای هشتگانه‌ی مدیریت و رهبری اثربخش را به ترتیب اهمیت در چارچوب‌های به وجود آوردن جاذبه، تیم‌سازی، توانمندسازی گروهی، بهبود مستمر عملکرد، دارا بودن چشم‌انداز، خودارزیابی، الهام‌بخشی و مربی‌گری الویت‌بندی کرده‌اند.

باتسانکم و همکاران (Butsankom & et al 2016) در تحقیقی به طراحی مدل اثربخشی مدیریت برای توسعه مدارس متوسطه اول و مطالعه اثرات این مدل پرداخته‌اند. یافته‌های این تحقیق نشان داد که عوامل مدل اثربخشی مدیریت مدارس متوسطه اول شامل ورودی، فرایند و خروجی؛ وضعیت فعلی و موقعیت مطلوب در بالاترین سطح قرار دارد. همچنین فاکتورهای اثربخشی مدیریت مدرسه شامل ۳ شاخص، ۱۸ عامل اصلی و ۱۰۲ زیرمجموعه بود. نتایج استفاده از مدل اثربخشی مدیریت نشان داد که در کل اثرگذاری آن در مدارس متوسطه اول مناسب بوده و امکان سنجش آن وجود دارد.

شیرنز (Sheerens, 2015) در تحقیقی به بررسی نظریه‌های اثربخشی آموزشی و ناکارآمدی پرداخته است. وی در نتایج خود اذعان می‌کند که تئوری‌سازی این تحقیق به سازماندهی پایگاه دانش در اثربخشی مدارس اشاره دارد. بنابراین به دنبال ارائه مفهوم‌سازی چند سطحی اثربخشی آموزشی است که به یکپارچگی در سطح سیستم، سطح مدرسه و عوامل سطح کلاس درس اشاره دارد و نتیجه‌گیری می‌کند که محدوده تفسیرهای مختلف از پارادایم عقلانیت به خوبی انجام نمی‌شود.

حال در جمع‌بندی مطالب ارایه شده می‌توان گفت، اگر خواهان افزایش اثربخشی در آموزش و پرورش هستیم، نیازمند مدیرانی هستیم که شایستگی‌های لازم را داشته باشند، از توانایی‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای و تخصصی بیشتری بهره‌مند باشند، برای حل مسائل جاری، انگیزه‌های قوی‌تری داشته باشند، مسؤولیت بیشتری را بپذیرند. انجام هر چه بهتر چنین وظیفه‌ای در گروه داشتن مهارت و شایستگی‌های لازم است. آموزش و پرورش لرستان نیز احتیاج دارد تا ضمن بررسی اثربخشی مدیران مناطق تحت پوشش خود، در این راستا الگویی برای اثربخشی مدیران مدارس آموزش و پرورش لرستان ارایه کند که در پژوهش حاضر، با توجه به دغدغه‌های مدیران اثربخش در سطوح مختلف، چگونگی ایجاد بسترهای مناسب برای عوامل انسانی شاغل در تمام حرفه‌ها، حس مسؤولیت و تعهد کامل به مسایل در جامعه و

معرفی، اندازه‌گیری اثربخشی مدیران آموزشی دوره دوم متوسطه بود، آورده شد. اهمیت طراحی مدل اثربخشی در این است که سازمان‌های آموزشی در دوران کنونی که به دوران فناوری مشهور شده است، بیشتر از گذشته به مدیرانی که دانا، شایسته و متخصص هستند محتاجند تا به بهره‌وری و اثربخشی دست پیدا کنند.

این تحقیق با طراحی مدل اثربخشی مدیران آموزشی دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان، باعث اشاعه تفکر جمعی در بین اشخاص توانمند، علمی، متخصص، با تجربه و نهادینه کردن آن در بررسی مشکلات آموزش و پرورش استان لرستان می‌شود. بنابراین، در این تحقیق هدف شناسایی مولفه‌های مدل اثربخشی مدیران دوره دوم متوسطه و معرفی مدل اثربخشی مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان است.

### پیشینه پژوهشی

بهلولی و همکاران (Behloli & et al, 2013) در پژوهشی به ارائه الگوی بهینه از اثربخشی مدیران استانداری آذربایجان شرقی پرداخته‌اند. این پژوهش الگویی بهینه از اثربخشی مدیران بر مبنای تئوری مجموعه‌های فازی ارائه کرده است. برای مدیران چهار نوع فعالیت به شرح فعالیت های شبکه‌سازی، ارتباطات، مدیریت منابع انسانی و سنتی تعریف شده و مدل ارائه شده در واقع تناسب بهینه بین این فعالیت هاست که میزان اثربخشی مدیران را حداکثر می‌کند. نتایج نشان می‌دهد چنانچه بیشترین منابع مدیران در فعالیت های منابع انسانی (۵۳/۵٪)، ارتباطات (۲۸/۵٪)، سنتی (۱۰/۵٪) و شبکه‌سازی (۷/۵٪) صرف شود، حداکثر اثربخشی (۶۱/۹٪) برای مدیران مجموعه تحت بررسی حاصل خواهد شد.

پیرزاد و همکاران (Pirzad, & et al 2018) در تحقیقی که با هدف "بررسی مؤلفه‌های رفتار اثربخش مدیران دانشگاه فرهنگیان به منظور ارائه الگویی برای ارتقاء مدیریت در این دانشگاه" به انجام رسیده است. در این پژوهش، مولفه های دهگانه رفتار اثربخش مدیران دانشگاه فرهنگیان به ترتیب الهام بخشی، تحول آفرینی، تفکر راهبردی، انگیزه خدمت، حمایت‌گری علمی، تفکر فرهنگی-تربیتی، روابط انسانی، اخلاق حرفه‌ای، توانمندسازی، توان اجرایی اولویت بندی شده اند.

رنجبر و همکاران (Ranjbar & et al 2013) در پژوهشی نشان دادند که مهم‌ترین شاخصه‌های مدیران اثربخش عبارتند از دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌های رفتاری و فکری، نگرش و بینش،

مدیران استفاده شد و از روش تحقیق کمی نیز با بهره گیری از آزمون های استنباطی (معادلات ساختاری و تحلیل مسیر) به تایید و برازش مدل اثربخشی مدیران طراحی شده در قسمت کیفی تحقیق پرداخته شد.

### جامعه آماری و روش نمونه گیری:

جامعه آماری پژوهش حاضر از دو قسمت که شامل ۱۱ نفر از صاحب نظران علوم تربیتی و رشته مدیریت آموزشی و ۴۱۱ نفر (۲۱۱ مرد و ۲۰۰ زن) از مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان تشکیل شده است. و نمونه آماری نیز با استفاده از فرمول کوکران، تعداد ۱۹۹ نفر تعیین شد که از این تعداد ۱۰۲ مرد و ۹۷ نفر زن به عنوان نمونه آماری تعیین شدند.

### ابزار گردآوری داده‌ها

در بخش کیفی پژوهش مولفه ها و ابعاد از مبانی نظری و متن مصاحبه ها و پاسخ به سوالات پژوهش استخراج شد. در بخش کمی پرسش نامه ی محقق ساخته اثربخشی مدیران با ۷۱ سوال که شامل ۵ مولفه مهارت های کاربردی، مهارت های مدیریت و رهبری، توانایی هوشی و فکری، توانایی های شخصیتی و مهارت های ارتباطی بود در بین اعضای نمونه توزیع شد و براساس طیف ۵ گزینه ای لیکرت از هرگز (۱) تا همیشه (۵) نمره گذاری شدند.

روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها برای سنجش دقیق روایی پرسشنامه نظر صاحب نظران علوم تربیتی و مدیریت آموزشی و توصیه‌های ارایه شده توسط آنان، به کارگرفته شده است. برای تعیین پایایی پرسشنامه با استفاده از نرم افزار Spss21 و آزمون آلفای کرونباخ، پایایی ابزار گردآوری داده‌ها تعیین گردید.

جدول ۱- آلفای کرونباخ ابزار گردآوری داده‌ها

مولفه‌ها	تعداد گویه‌ها	آلفای کرونباخ
مهارت‌های کاربردی	۲۰	۰/۸۶۸
مهارت‌های مدیریت و رهبری	۲۲	۰/۹۰۲
توانایی هوشی و فکری	۵	۰/۶۹۸
توانایی‌های شخصیتی	۹	۰/۸۲۳
مهارت‌های ارتباطی	۱۵	۰/۸۶۰
اثربخشی مدیران	۷۱	۰/۹۶۰

اصول اخلاقی حاکم بر شغل و حرفه خود؛ به تشریح مدل‌ها و مؤلفه‌های اصلی اثربخشی در بخش دولتی (آموزش و پرورش) پردازد و در هدف آرمانی خود به طراحی و ارائه مدلی برای معرفی، اندازه‌گیری اثربخشی مدیران، دست یابد. لذا در این زمینه تحقیق حاضر قصد دارد به سوالات زیر پاسخ دهد:

سوال اصلی: طراحی مدل اثربخشی مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان به چه صورت است؟  
سوالات جزئی:

۱- مؤلفه‌های اثربخشی مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان کدامند؟

۲- مدل اثربخشی مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان کدام است؟

۳- آیا مدل پیشنهادی اثربخشی مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان دارای برازش مناسب است؟

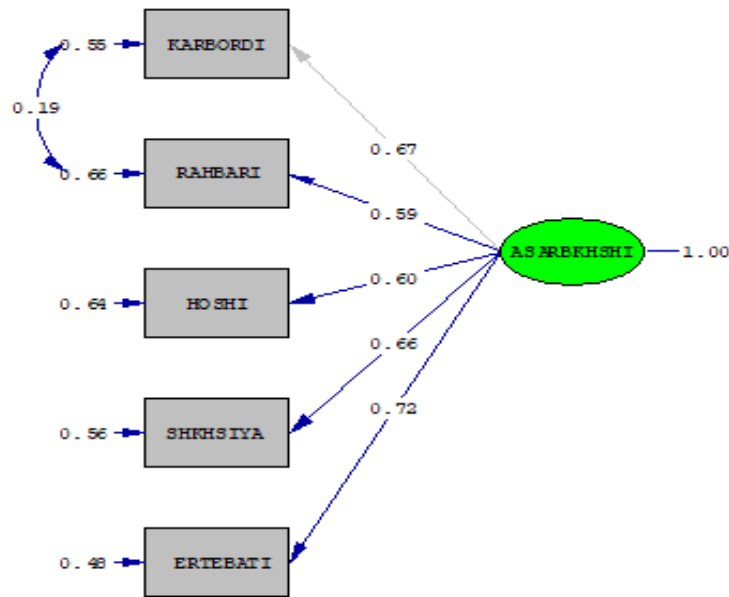
### روش پژوهش

این پژوهش به خاطر هدفی که در نظر دارد از انواع پژوهش‌های کاربردی بوده و با توجه به مطالعه متون و عدم دخالت یا دستکاری متغیرها توسط محقق، یک تحقیق توصیفی است؛ از طرفی چون به دنبال طراحی مدل ویژه‌ای برای مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان با استفاده از مبانی نظری و اظهار نظر نخبگان و خبرگان است، به شکل اکتشافی و تاییدی انجام می‌گیرد، بنابراین یک تحقیق توصیفی از نوع تاییدی است. در این تحقیق از روش های تحقیق کمی و کیفی استفاده شده است (روش ترکیبی) به طوری که از روش کیفی برای مطالعه مبانی نظری، مصاحبه با خبرگان و آزمون دلفی برای توافق کارشناسان و استخراج مولفه ها و شاخص های مدل اثربخشی



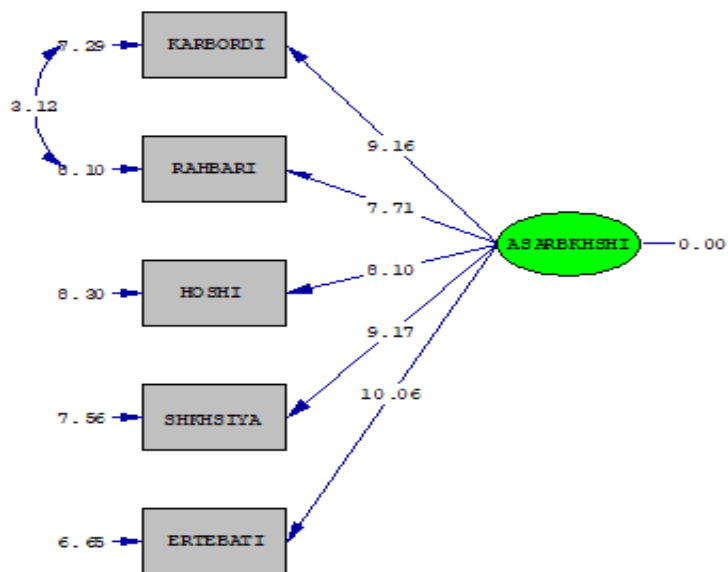
### یافته های پژوهش

برای تجزیه و تحلیل داده های به دست آمده در این پژوهش از تکنیک معادلات ساختاری استفاده شده است .



Chi-Square=9.85, df=4, P-value=0.04311, RMSEA=0.086

شکل ۲- ضرایب مدل ساختاری اثربخشی مدیران



Chi-Square=9.85, df=4, P-value=0.04311, RMSEA=0.086

شکل ۳- مقدار t برای بررسی معنی داری مدل ساختاری اثربخشی مدیران

شاخص های برازش در جدول شماره ۲) ارایه شده اند.

حال بر اساس شکل های شماره (۲) و (۳) و خروجی نرم افزار لیزرل در رابطه با مولفه های اثربخشی مدیران،

جدول ۲- شاخص‌های برازش اثربخشی مدیران

نتیجه‌ی مطلوب	برآورد	مشخصه
کوچک‌تر از ۵	۲/۴۶	نسبت مجذور خی به درجه آزادی (( $2/df$ )
کوچک‌تر از ۰/۹	۰/۰۸۶	جذر برآورد واریانس خطای تقریب ((RMSEA)
بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۸	شاخص نکویی برازش ((GFI)
بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۳	شاخص تعدیل شده ی نکویی برازش ((AGFI)
بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۹	شاخص برازندگی تطبیقی ((CFI)
بزرگ‌تر از ۰/۹	۰/۹۸	شاخص نرم شده برازندگی ((NFI)
نزدیکی بیشتر به صفر	۰/۰۰۱۹	ریشه میانگین مجذور پسماندها ((RMR)
نزدیکی بیشتر به صفر	۰/۰۳۵	میانگین مجذور پسماندها استاندارد شده SRMR

جهت هر یک از بارهای عاملی مولفه‌های اثربخشی با سازه یا متغیر پنهان خود، بالای ۱/۹۶ است. از این رو نتایج نشان می‌دهد آن چه محقق به وسیله‌ی معرف‌ها قصد سنجش آن را داشته، توسط این ابزار محقق شده است. بنابراین روابط بین سازه‌ها یا متغیرهای پنهان قابل استناد است. بر اساس جدول شماره (۳) درصد تغییرات اثربخشی مدیران به وسیله‌ی مولفه‌های مهارت‌های کاربردی، مهارت‌های مدیریت و رهبری، توانایی هوشی و فکری، توانایی‌های شخصیتی و مهارت‌های ارتباطی تبیین می‌شوند. با استفاده از بارهای عاملی، ضریب واریانس تبیین شده و مقادیر محاسبه شده  $t$ ، به میزان اهمیت هر کدام از مولفه‌های مشاهده شده به عنوان شاخصی از متغیر اثربخشی مدیران پی می‌بریم.

بنابراین با توجه به جدول (۲) شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری در ناحیه پذیرش هستند و نشان از برازش خوب مدل دارند در نتیجه این بیانگر هم سویی مولفه‌های مطرح شده با اثربخشی مدیران است. بنابراین مولفه‌های تشکیل دهنده‌ی متغیر اثربخشی مدیران، در قالب مدل مفهومی در کنار یکدیگر، متغیر اثربخشی را به درستی تأیید کردند زیرا که پنج مولفه‌ی به کار رفته برای سنجش شاخص فوق در سطح اطمینان ۹۹٪ معنی‌دار است، از این رو مولفه‌های قابل قبولی برای سنجش شاخص اثربخشی مدیران هستند و البته تداخل قابل توجهی مشاهده نمی‌شود. با توجه به مقدار جذر برآورد واریانس خطای تقریب ((RMSEA) که از ۰/۹ کمتر بوده، بنابراین شاخص دارای است. بنابراین مدل اندازه‌گیری اثربخشی مدیران، دارای ارزشمندی، معنی‌داری و برازندگی است. هم چنین با توجه به مقادیر محاسبه شده  $t$  نیز

جدول ۳- بارهای عاملی، واریانس مشترک برآورد شده و مقادیر محاسبه شده  $t$  مولفه‌های اثربخشی مدیران

مقادیر $t$	$R^2$	بارعاملی
۹/۱۶	۰/۴۵	مهارت‌های کاربردی
۷/۷۱	۰/۳۴	مهارت‌های مدیریت و رهبری
۸/۱۰	۰/۳۶	توانایی هوشی و فکری
۹/۱۷	۰/۴۴	توانایی‌های شخصیتی
۱۰/۰۶	۰/۵۲	مهارت‌های ارتباطی

و ضریب واریانس تبیین شده بیشتری نسبت به بقیه عوامل دارد به عبارتی این عامل، به بهترین شکل، اثربخشی مدیران را تعریف کرده و آن را تبیین می‌کند و مولفه‌ی مهارت‌های مدیریت و رهبری بار عاملی و ضریب واریانس تبیین شده کمتری نسبت به بقیه عوامل دارد.

با توجه به جدول (۳)؛ مدل اولیه اثربخشی مدیران مشخص می‌کند که پنج مولفه دارای بار عاملی لازم بوده و هم‌چنین دارای مقدار  $t$  بیش از ۱/۹۶ هستند، پس معرف‌های قابل قبولی برای اثربخشی مدیران به‌شمار می‌روند. در میان مولفه‌های پنج‌گانه، مولفه‌ی مهارت‌های ارتباطی بهترین عامل بوده چراکه بار عاملی



جدول ۴- جدول ضرایب مسیر اثرات سازه‌ها و معنی‌داری پارامترهای برآورد شده

سازه مستقل	سازه وابسته	ضریب مسیر	اماره T	.value p	R <sup>2</sup>
مهارت‌های کاربردی	اثربخشی مدیران	۰/۶۷	۹/۱۶	۰/۰۰۰	۰/۱
مهارت‌های مدیریت و رهبری		۵/۵۹	۷/۷۱	۰/۰۰۰	۰/۱
توانایی‌های هوشی و فکری		۰/۶۰	۸/۱۰	۰/۰۰۰	۰/۱
توانایی‌های شخصیتی		۰/۶۶	۹/۱۷	۰/۰۰۰	۰/۱
مهارت‌های ارتباطی		۰/۷۲	۱۰/۰۶	۰/۰۰۰	۰/۱

دوره دوم متوسطه) بود که یک پرسشنامه محقق ساخته در قالب یک پرسشنامه بی‌نام با ۷۱ سؤال که در برگرفته‌ی ابعاد اثربخشی مدیران (مهارت‌های کاربردی، مهارت‌های مدیریتی و رهبری، توانایی‌های هوشی و فکری، توانایی‌های شخصیتی و مهارت‌های ارتباطی) است.

در حین انجام این آزمون این فرضیه مطرح می‌شود که

:

- فرض صفر (H<sub>0</sub>): توزیع داده‌ها نرمال است.

- فرض تحقیق (H<sub>1</sub>): توزیع داده‌ها نرمال نیست.

با توجه به جدول (۴) مشخص است که شاخص مهارت‌های ارتباطی بیشترین تاثیر را بر اثربخشی مدیران با میزان ۷۲ درصد و شاخص مهارت‌های مدیریت و رهبری کمترین تاثیر با میزان ۵۹ درصد را داشته است. بنابراین پس از آزمون تحلیل مسیر در این پژوهش تاثیر عوامل مهارت‌های کاربردی، مهارت‌های مدیریت و رهبری، توانایی‌های هوشی و فکری، توانایی‌های شخصیتی و مهارت‌های ارتباطی بر اثربخشی مدیران مورد تایید قرار گرفت.

#### یافته های کمی:

با توجه به این که هدف اصلی تحقیق طراحی مدل اثربخشی مدیران آموزش و پرورش استان لرستان (مطالعه موردی: مدیران

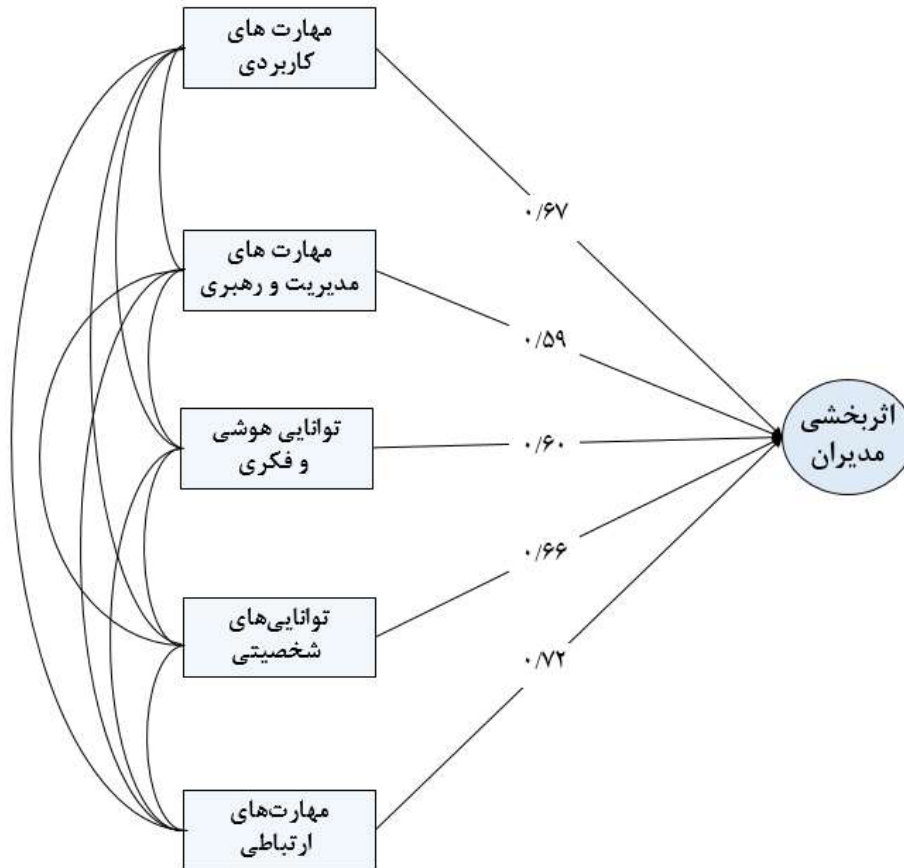
جدول ۵- آزمون چولگی

آماره متغیرها		کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشدگی	نتیجه آزمون
مهارت‌های کاربردی	110	۴/۱	۵/۱	۴/۶۸	۰/۱۹۹	-۰/۳۲	۰/۰۶	تایید فرض صفر
مهارت‌های مدیریت و رهبری	223	۴	۵	۴/۶۳	۰/۲۲۱	-۰/۵۵	-۰/۰۸	تایید فرض صفر
توانایی‌های هوشی و فکری	197	۴	۵	۴/۵۸	۰/۲۴	-۰/۷۱	-۰/۰۴	تایید فرض صفر
توانایی‌های شخصیتی	134	۴/۱	۵	۴/۷۳	۰/۲۲۳	-۰/۶۵	-۰/۳۴	تایید فرض صفر
مهارت‌های ارتباطی	202	۳/۹	۵/۱	۴/۶۳	۰/۲۵۹	-۰/۴۴	-۰/۵۰	تایید فرض صفر
اثربخشی مدیران	24	۴/۱	۵	۴/۶۵	۰/۱۶۹	-۰/۲۴	-۰/۰۰	تایید فرض صفر

که جامعه نرمال است، تایید شده و فرض تحقیق مبنی بر این که توزیع داده‌ها نرمال نیست، رد می‌شود.

### مدل نهایی تحقیق:

بعد از پایان تجزیه و تحلیل و سنجش داده‌های مختلف، مدل نهایی تحقیق به شکل زیر ارایه شده است.



شکل ۴ مدل نهایی تحقیق

با نتایج تحقیق (Butsankom, 2016) و (Pirzad & et al, 2018) در یک راستا قرار دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری براساس یافته‌های مهارت‌های

#### مدیریت و رهبری:

بر مبنای تجزیه و تحلیل انجام گرفته، مهارت‌های مدیریت و رهبری دربرگیرنده کدهایی همچون الهام بخشی، نفوذ، مربی‌گری، انعطاف پذیری، مشارکت، توان تشخیص، تصمیم‌گیری، مهارت برنامه ریزی، مدیریت پیچیدگی، تیم سازی، خودانگیزی، مدیریت زمان، مدیریت استرس، مدیریت تعارض، دانش و اطلاعات، اطلاع رسانی و تبادل اطلاعات، مدیریت منابع انسانی، شناخت نیازهای فعلی و آتی، امنیت کاری، ارزشیابی عملکرد، بازخورد عملکرد است. بر مبنای نتایج این پژوهش چنین استنباط می‌شود که از بین عناصر مهارت‌های مدیریت و رهبری عنصر تصمیم‌گیری موثرترین عامل مهارت‌های مدیریت

### بحث و نتیجه‌گیری

بحث و نتیجه‌گیری براساس یافته‌های مهارت‌های کاربردی: بر مبنای تجزیه و تحلیل انجام گرفته، مهارت کاربردی دربرگیرنده کدهایی همچون تحول‌مداری و ایجاد پویایی، جذاب کردن محیط کاری، ایجاد جو دوستانه، انصاف و عدالت، نوآوری و خلاقیت، تشویق و ایجاد انگیزه، سازماندهی، انضباط، توان اجرایی، تعیین اهداف، پیگیری دستیابی به اهداف، آشنایی با فن‌آوری، هدایت، شناخت محیط کاری، آموزش دیدن، کسب مهارت‌های جدید، احترام، بهبود عملکرد و پیشرفت مستمر است. براساس نتایج این پژوهش چنین استنباط می‌شود که از بین عناصر مهارت‌های کاربردی، عنصر تعیین اهداف موثرترین عامل مهارت‌های کاربردی در متغیر اثربخشی مدیران دوره دوم متوسطه آموزش و پرورش استان لرستان است. نتایج این تحقیق

ورهبیری در متغیر اثربخشی مدیران دوره دوم متوسط آموزش و پرورش استان لرستان است.

### بحث و نتیجه گیری براساس یافته های توانایی هوشی و فکری:

بر مبنای تجزیه و تحلیل انجام گرفته، توانایی هوشی و فکری دربرگیرنده کدهایی همچون تفکر ادراکی، تفکر راهبردی، تفکر چالشگری و تفکر فرهنگی، تربیتی است. براساس نتایج آماری به دست آمده چنین استنباط می شود که از بین عناصر توانایی هوشی و فکری، عنصر تفکر فرهنگی، تربیتی موثرترین عامل توانایی هوشی و فکری در متغیر اثربخشی مدیران دوره دوم متوسط آموزش و پرورش استان لرستان است. در تبیین این یافته می توان چنین نتیجه گرفت که توانایی هوشی و فکری به عنوان اجرای امور متنوع زندگی به شمار می رود که در آن هر شخصی با در نظر گرفتن تجربیات و دانش خویش، قادر باشد به مناسب ترین و مطلوب ترین وجه ممکن آنان را انجام دهد. به عبارتی گروهی از استعدادها، خصوصیات فردی و مدل های رفتاری است که با استفاده از توانایی ذهنی که قابلیت های مختلفی مانند استدلال، برنامه ریزی، حل مساله، تفکر انتزاعی، استفاده از زبان یادگیری را شامل می شود افزایش می یابد. بنابراین توانایی هوش و فکری مجموعه ای توانایی هایی هستند که در برگیرنده هوشیاری، تصورات، ادراک، تفکر، قضاوت زبان و حافظه شده و به طور معمول آن را با وجود توانایی هوشیار بودن و اندیشه در نظری می گیرند. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق (Behlooli & et al, 2013) و (Shirbegi et al., 2012) در یک راستا قرار دارد.

### بحث و نتیجه گیری بر اساس یافته های توانایی های شخصیتی

بر مبنای تجزیه و تحلیل انجام گرفته، توانایی های شخصیتی دربرگیرنده ی کدهایی همچون توانایی عاطفی، توانایی فیزیکی، هوش و ذکاوت، جذابیت، اعتماد به نفس، تسلط بر خود، مسوولیت پذیری و انتقاد پذیری است. بر مبنای نتایج این پژوهش چنین استنباط می شود که از بین عناصر توانایی های شخصیتی، عنصر جذابیت موثرترین عامل توانایی، شخصیتی در متغیر اثربخشی مدیران دوره دوم متوسط آموزش و پرورش استان لرستان است نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق (Butsankom, 2016) و (Pirzad & et al, 2018) در یک راستا قرار دارد.

### بحث و نتیجه گیری براساس یافته های مهارت های ارتباطی:

بر مبنای تجزیه و تحلیل انجام گرفته، مهارت های ارتباطی دربرگیرنده، کدهایی همچون توانایی ارتباط فردی، ایجاد

هماهنگی، اعتبار و اعتماد، ایجاد همدمی، مهارت سخنوری، مهارت برنامه ریزی، توانایی ارتباط گروهی، تفاهم مداری، توانایی ارتباط با عوامل برون سازمانی، توانایی رقابت پذیری، ارتباط با مراکز علمی و پژوهشی، ارتباط با ارباب رجوع، فرهنگ پذیری، اخلاق حرفه ای و انسان مداری است. بر مبنای نتایج این پژوهش چنین استنباط می شود که از بین عناصر مهارت های ارتباطی، عنصر تفاهم مداری موثرترین عامل مهارت های ارتباطی در متغیر اثربخشی مدیران دوره دوم متوسط آموزش و پرورش استان لرستان است. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق Behlooli et al, 2013) و (Shirbegi et al., 2012) در یک راستا قرار دارد.

### پیشنهاد های کاربردی پژوهش

- شناخت ویژگی ها و شخصیت همکاران از دلایل اثربخشی مدیران است، برای همین مدیران لازم است که با شناخت شخصیت همکاران و بالا بردن میزان تاثیر گذاری شان در موضوعات مختلف، لزوم هماهنگی بین آنها و میزان مشارکت در کارهای گروهی و تیم سازی را در درون مدرسه انجام دهند.

- ایجاد روابط متقابل و دوسویه در انجام امور و عملکرد شغلی بهتر، تاثیر گذار است، برای همین مدیران لازم است در دیدارهای رو در رو و یا جلسات عمومی از روش های سخنوری پویا و هم چنین گوش دادن فعال استفاده کنند تا دبیران این امنیت خاطر را داشته باشند که تمام توجه مدیر به حرف ها و پیشنهاد های آنان است.

- فراهم کردن شرایط خلاقیت و نوآوری یکی از عناصر اثربخشی مدیران در مدارس است. برای این کار مدیران بهتر است به خلاقیت خود و دبیران اعتقاد داشته و از انجام کار به شکل معمول جلوگیری کرده و از آزمون و خطایی که موجب خسران برای دبیران و دانش آموزان نشود، نهراسد. یا با ایجاد نظام پیشنهادات، به ترغیب خلاقیت و نوآوری در ارایه ایده ها و نظریات، حمایت کنند.

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در این پژوهش پرسشنامه هل بدون درخواست نام و نام خواندگی پاسخ دهندگان توزیع شد تا محرمانه ماندن اطلاعات رعایت شود. در استفاده از منابع و آثار دیگران اصول ماخذ نویسی صحیح رعایت شد.

### حامی مالی

در این پژوهش از حمایت مالی سازمانی خاص استفاده نشده است.

### مشارکت نویسندگان

در ابتدای مقاله بر اساس سهم در تدوین مقاله ذکر شده است.

## References

1. Alagheband, A, (2015), Theoretical foundations of educational management principles, Theoretical foundations of the principles of educational management, Tehran, Ravan Publishing Twenty-sixth edition.[ in persian]
2. Ansari Renani, G, and Tabatabai, A, (2005). The Impact of Meritocracy on Productivity, Democracy in Iran, Merit Conference in Iran, No. 1, Tehran. .[ in persian]
3. Bakhtiari, A, (2002). Characteristics of an efficient and effective school principal, management in education, Volume 8, Number 32, pp. 26 -16. .[ in persian]
4. Behrangi, M R, Tabatabai, B (2009). Investigating the Relationship between Entrepreneurial Characteristics of Managers and Their Effectiveness in Kerman Girls' High Schools, Leadership and Educational Management, Volume 3, Number 2, pp. 50- 35.
5. Behlooli, N.; Sarmast, B and Karimi, AR (2013). Presenting an optimal model of managers' effectiveness (Case study of East Azarbaijan governors in 2009). Productivity Management, Year 7, No. 26, pp. 211 197. .[ in persian]
6. Croonen, E.P., Brand, M.J. (2013). Antecedents of Franchisee Trust. J Market Channels. 20 (1-2):141-68.
7. Darabi, M, Mehdizadeh, A .H, Taheri, J and Sharafi, M,( 2017), Relationship between organizational intelligence and trust with effectiveness and mental health in school principals, Quarterly Journal of New Approach in Educational Management, Eighth year , number 3, consecutive 3.[ in persian]
8. Gholami; Ghafourian, H Manavipour, D, (2011). Relationship between Organizational Intelligence and Managers' Performance, Quarterly Journal of Industrial / Organizational Psychology, Quarterly Journal of Industrial / Organizational Psychology, Volume 2, Number 6, pp. 99 -89. .[ in Persian]
9. Hamidi, Y (2006). Essential skills in the effectiveness of quality managers in medical universities, Monitoring Quarterly, Year 5, Number 4. .[ in persian]
10. Hersey, P., Blanchard, K., & Dewey, J. (1996). Management of organizational behavior (6th Ed). Euglewood Cliffs. N. J. Prentice-Hall. 91.
11. Moorhouse, C. (2007). Asystme approach to outcomes-based competence profile of education, training and development practitioners in the South African nayional defence force, magiste of education in university of south African student number, 799-329
12. Pirzad, A A,Saki, R. and Karimi, F (2018). Investigating the components of effective behavior of Farhangian University managers in order to provide a model for improving management and its compliance with the requirements of this university, Research in Educational Systems, Special Issue, pp. 359 337. .[ in persian]
13. Pourkarimi, J and Sedaghat, M, (2014). Explaining the relationship between competency and transformational leadership style of managers in research organizations, Human Resource Management Research, Volume 6, Number 1, pp. 222- 201.[ in persian]
14. Ranjbar, M, Khaifullah, A, Danaifard, H, Fani, A (2013). Assessing the competency model of health managers: a structural equation modeling approach, Journal of Mazandaran University of Medical Sciences, Volume 23, Number 109, pp. 126 -117.[ in persian]
15. Ross, T. (2007) Leadership Frames and Perception of Effectiveness among Health Information Management Programme Directors. Perspectives in Health Information Management, 4, 8.
16. Saatchi, M and Azizpourshawi, A. A, (2005). Designing an Effective University Leadership Model, Shahed University Bimonthly, Daneshvar Raftar, New Era, Twelfth Year, No. 11, pp. 18 -1.[ in persian]
17. Shirbegi, N; Azizi, N; Zabrdast, M Amjad and Nosrati Saraydashti, R,( 2012), The relationship between self-efficacy and leadership effectiveness among high school principals in Guilan province, Quarterly Journal of New Approach in Educational Management, Third year, No. 4, consecutive 12.[ in persian]
18. Stevenson, E. and Warn, J.R. (2003) Quantifying changing understanding: level 3 evaluation of leadership development interventions. Evaluation Journal of Australia, 3(1), 56-60.
19. Taslimi, M.S; Rai, R; Farzinosh, A and Barghi, M (2013). Designing and explaining the competency

model of national project managers with a focus on risk, Government Management, Volume 5, Number 4, pp. 78 -57.[ in persian]

20. Wong, I., Mahar, D.P., Titchener, K., Freeman, J.E., (2013). The impact of anxiety on processing efficiency: implications for the attentional control theory. Open Behav Sci J. 7:1-6.