دوماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه
سال یازدهم، شماره ۱ (پیاپی: ۶۲)، فروردین ۱۴۰۵

# ارزیابی عملکرد مدیران بر اساس مدیریت تعالی مدرسه

سعیده مرعشی[۱]، فاطمه غلامی[۲]، زهرا عسکری [۳]

*تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۱/۲۹*
*تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۱/۲۷*
*کد مقاله: ۳۲۸۴۷*

## چکـیده

این تحقیق به منظور ارزیابی عملکرد مدیران بر اساس مدیریت‌تعالی مدرسه انجام شده است. این تحقیق به لحاظ هدف کاربردی، و بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق شامل ۳۵۰ دبیر متوسطه اول و نمونه‌ای از ۱۸۳ مدیران شهرستان شهریار بود که با استفاده از جدول مورگان انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق پرسشنامه بوده است که داده‌ها با استفاده از روش آزمون تی تک‌نمونه‌ای انجام شدند. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که در بعد رهبری و خط مشی و استراتژی، عملکرد مدیران بالاتر از سطح متوسط ارزیابی شده است، که نشان‌دهنده توانایی آن‌ها در ایجاد چشم‌انداز و تدوین برنامه‌های موثر برای تحقق اهداف آموزشی است. وضعیت عملکرد در ابعاد کارکنان، شراکت‌ها و منابع کمتر از متوسط گزارش شده است. این امر حاکی از نیاز به توجه بیشتر به نیازها و خواسته‌های معلمان و تقویت همکاری با والدین و نهادهای اجتماعی برای تأمین منابع آموزشی است. وضعیت عملکرد در ابعاد فرآیندها، نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد بالاتر از متوسط بوده است که نشان‌دهنده تاثیر مثبت مدیریت موثر بر کیفیت آموزشی و یادگیری در مدارس می‌باشد.

**واژگـان کلـیدی:** ارزیابی عملکرد مدیران، مدیریت تعالی، مدرسه.

۱- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران (نویسنده مسئول)
*niloo ۱۳۸۰۸۰@gmail.com*
۲- استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.
۳- دانشجوی کارشناسی ارشد تربیت بدنی، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.



[ Downloaded from yektaweb2.ir on 2026-11-08 ]

## ۱- مقدمه

امروزه آموزش و پرورش به عنوان یکی از خرده‌سیستم‌های جامعه نقش مهمی در فرآیند توسعه دارد. اگر مولفه‌های توسعه را در ابعاد مختلف سیاسی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، آموزشی و پرورشی مورد بحث و بررسی قرار گرفته شود، ناگزیر نقش آموزش و پرورش را در این زمینه نمی‌توان نادیده گرفت. نظام‌های آموزش و پرورش طی دهه‌های پایانی قرن بیستم، هم جهت با تحولات فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی این دوران، به الگوهای مشارکتی و غیرمتمرکز گرایش یافته‌اند. این الگوها که به نحوی زاده‌ی تحولات محیط و تغییر نگرش و انتظارات جامعه است، با توسل به ساختارهای انعطاف پذیر، نوید بخش مشارکت بیشتر طبقات متفاوت جامعه از جمله والدین، مدیران، معلمان، کارکنان اداری مدارس و دانش‌آموزان در فرآیند تصمیم‌گیری خواهند بود که موجبات اثرب خشی و کارآمدی نظام‌های آموزشی را فراهم می‌آورد (جمشیدی و همکاران[۱]، ۲۰۲۱). نهاد آموزش و پرورش به دلیل ویژگی‌های بی‌همتای خود، از حساسیت عمومی خاصی در میان سازمان‌های اجتماعی برخوردار است. بدین منظور عملکرد و کیفیت آن همیشه از سوی همه‌ی نهادها و یکایک جامعه مورد قضاوت و ارزیابی قرار می‌گیرد (گودرزی[۲]، ۲۰۱۷). در سطح جهانی اقداماتی نظیر خودگردان کردن مدارس، ارج نهادن به ابتکارات مدیران و طولانی کردن ساعات درسی و سال تحصیلی، از نشانه‌های بارز توجه به کیفیت به شمار می‌روند. در این شرایط صاحب‌نظران مدیریت در آموزش و پرورش مفاهیم مدیریت کیفیت فراگیر را با مختصری تغییر و تعدیل، ابزار مهمی برای بازسازی نظام‌های آموزش و پرورش قلمداد می‌کنند (حجاوی[۳]، ۲۰۲۱). کیفیت در آموزش و پرورش، کلید اصلی رقابت میان کشورها و دغدغه اصلی برنامه‌ریزان آموزشی است کاهش روزافزون بودجه آموزش و پرورش و پایین بودن سطح دانش و مهارت دانش‌آموختگان، توجه به بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها را با افزایش کیفیت ضروری ساخته است (تقوایی آزدی و آذری نیازی[۴]، ۲۰۲۰). سازمان‌های متعالی در حکم سازمان‌هایی مسوول با ایجاد شفافیت و پاسخگویی مناسب به ذی‌نفعانشان در قبال عملکرد خود، مسیر تعالی را می‌پیمایند. پژوهش‌ها (شیریس[۵]، ۲۰۱۹) نیز نشان می‌دهند که تعالی سازمانی نقش قابل توجهی در بهبود بخشیدن به کیفیت آموزش و پرورش دارد. مدارس باید در راستای تدوین استراتژی‌های آینده خود و نیز در جهت حرکت به سمت تعالی، تلاش‌های لازم را برای شناسایی انتظارات ذی نفعانشان مبذول دارند، اما مدارس در به کارگیری این مدل‌ها در جهان تجربیات کمتری دارند و در ایران تقریباً هیچ تجربه‌ای در این زمینه وجود ندارد. گسترش فرهنگ تعالی سازمانی و علاقه‌مندی مدیران به بهبود مستمر، منجر به افزایش تقاضا برای استقرار سیستم‌های تعالی شده است که یکی از مهم‌ترین این مدل‌ها، مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا (EFQM) می‌باشد. مدل EFQM در صورتی که به درستی به کار گرفته شود ابزار کارآمدی است که می‌تواند روش‌های خودارزیابی و بهبود مداوم را در سازمان‌ها نهادینه نموده و امکان شناسایی بهترین فرایندها و انجام بهینه کاوی را فراهم آورد (مقدسی و همکاران، ۱۴۰۰). مدل تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا، ابزاری برای کمک به سازمان‌ها در شناسایی مسیر تعالی، سنجش موقعیت فعلی سازمان، بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری سازمانی و در نهایت طرح راهکارهای مناسب برای بهبود عملکرد آن است (حراقی و همکاران، ۱۳۹۶؛ مقدسی و همکاران، ۱۴۰۰). مدل تعالی سازمانی، به عنوان ابزاری قوی برای شناخت نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود سازمان‌ها شناخته شده و به عنوان یک چارچوب منسجم و به هم تنیده می‌تواند سیستم مدیریتی سازمان‌ها را همچنین تعریف کند و مدیران را در به کارگیری تکنیک‌های مدیریتی یاری دهد. تعالی سازمانی از طریق شناخت فرایندهای محوری کسب وکار و دخیل کردن افراد و با راهبرد سازمان یکپارچه می‌شود. سازمان‌های متعالی، به عنوان سازمان‌هایی مسئول، با ایجاد شفافیت و پاسخگویی مناسب به ذی‌نفعانشان در قبال عملکرد خود، مسیر تعالی را طی می‌نمایند (بهشتی روی و همکاران، ۱۳۹۶؛ مقدسی و همکاران، ۱۴۰۰).

بر این اساس سوال اصلی تحقیق حاضر این است که عوامل موثر بر مدیریت تعالی به منظور ارزیابی عملکرد مدارس دولتی دوره دوم متوسطه شهر تهران چیست؟

## ۲-ادبیات و پیشینه تحقیق

### ۲-۱-ارزیابی عملکرد مدیران

سازمان‌ها وسیله‌ای برای تأمین نیازها و تحقق اهداف انسان‌ها در جامعه هستند و خود اهداف و آرمان‌های خاصی دارند. بنابراین هر سازمان بر اساس مسؤولیت 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

۱ *Jamshidi et al*
۲ *Goodarzi*
۳ *Hijjawi*
٤ *Taghvaeeyazdi & Azari Niaz*
٥ *Schereus*



[ Downloaded from yektaweb2.ir on 2026-11-08 ]

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. 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 رهبری و مدیریت نظام آموزش و پرورش در سطوح مختلف آن، عامل اصلی توسعه مدارس و پیشرفت جوامع است (وانجیرو[1]، ۲۰۱۹). 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 بنابراین عملکرد مدیریت مدرسه به طور مستقیم بر عملکرد معلمان و به طور غیرمستقیم بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان مدرسه تأثیر می‌گذارد (گرای، ۲۰۱۹). هر گونه کوتاهی، سهل انگاری و اشتباه در زمینه آموزش و پرورش از سوی مدیریت تأثیرات نامطلوب، زیانبار و جبران‌ناپذیری در رشد افراد و کل جامعه خواهد داشت 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 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 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 که یکی از این دلایل، عدم وجود شرایط انتخاب، گزینش و ملاک‌های معتبر برای ارزیابی عملکرد مدیران مدارس است (صادقی نیا و همکاران[2]، ۲۰۱۸). 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 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.

## ۲-۲-مدیریت تعالی سازمانی

الگوهای تعالی سازمانی برای ارتقای کیفیت و بر اساس مدیریت کیفیت جامع طراحی و اعمال می‌شوند. کیفیت در همه سازمان‌ها مهم می‌باشد ولی در سازمان‌های آموزشی به دلیل ارتباط با تربیت انسان‌ها مهم‌تر است. کیفیت در سازمان‌های آموزشی، کلید اصلی رقابت میان کشورها و دغدغه اصلی برنامه‌ریزان آموزشی است. کاهش روزافزون بودجهٔ سازمان‌های آموزشی و پایین بودن سطح دانش و مهارت دانش‌آموختگان، توجه به بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها را با افزایش کیفیت ضروری ساخته است. استقرار سیستم مدیریت تعالی سازمانی و ارزیابی عملکرد مبتنی بر آن، ازجمله راهکارهای مهم ارتقای کیفیت سازمان‌های آموزشی (مدارس دولتی) است؛ اما مروری اجمالی بر اهم تحولات اداری طی سال‌های گذشته، نشان می‌دهد که رویکردی مناسب برای نظارت بر عملکرد این سازمان‌ها به کار نرفته است. نظارت‌های موجود، فاقد ویژگی‌های نظارت اثربخش هستند. شاخص‌های موجود نیز برای نمایاندن وضعیت فعلی در سطوح گوناگون مناسب نیستند. لذا نیازمند طراحی مجدد سیستم‌های حمایتی با استفاده از فنون کیفیت، برای ارتقای یادگیری/یاددهی و عملکرد سازمان‌های آموزشی نیاز هست. در میان رویکردهای گوناگون، مدیریت کیفیت جامع در بسیاری از عرصه‌ها امیدواری و آرزوهای رهبران آموزشی را برای بهبود بخشیدن به سازمان‌های آموزشی و جوامع فراهم ساخته است.

اشرفی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌های مدیریت تعالی سازمان به منظور ارزیابی عملکرد مدارس دولتی شهر تهران یافتند که استقرار سیستم مدیریت تعالی سازمانی و ارزیابی عملکرد مبتنی بر آن، می تواند راهکاری مهم در ارتقای کیفیت مدارس دولتی باشد.

مقدسی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی تحت عنوان مبانی، مفاهیم و الگوهای تئوریک تعالی سازمانی دریافتند که با توجه به اینکه مدل تعالی سازمانی در کشورهای در حال توسعه از جمله ایران برگرفته از کشورهای غرب و اروپائی می‌باشد. قبل از اجرای آن باید بستر مناسب آن را برای اجرای این گونه مدل‌ها و الگوها فراهم آوریم.

جمشیدی کوهساری و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی تحت عنوان « طراحی مدل تعالی نظام دانشگاهی با تاکید بر بنیاد مدیریت کیفیت اروپا مورد مطالعه دانشگاه‌های دولتی جامع شهر تهران به بررسی تعالی سازمانی پرداختند. پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل تعالی نظام دانشگاهی دانشگاه‌های دولتی جامع شهر تهران با تاکید بر الگوی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا می‌باشد. پژوهش از نظر هدف

۱ *Wanjiru*
۲ *Sadeghi niya*



[ Downloaded from yektaweb2.ir on 2026-11-08 ]

بنیادی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها در زمره تحقیقات آمیخته کیفی-کمی قرار دارد در بخش کیفی پژوهش ضمن بررسی اسناد، از طریق نمونه‌گیری گلوله برفی به مصاحبه با ۱۱ نفر از اساتید خبره دانشگاهی با استفاده از روش گراندد تئوری به بررسی مولفه‌های تعالی نظام دانشگاهی پرداخته شد. داده‌های حاصله با استفاده روش گرندد تئوری تجزیه و تحلیل گردید و پنج تم اصلی تولید دانش معنویت محور، تربیت نیروی انسانی مولد، کنش‌گری در جامعه جهانی هویت دانشگاه مختصات اجتماعی و فرهنگی دانشگاه استخراج شد. در بخش کمی که مبتنی بر بخش کیفی می‌باشد ۲۸۷ نفر از مدیران و اعضای هیات علمی دانشگاه‌های جامع دولتی شهر تهران با استفاده از پرسشنامه به بررسی وضع موجود و آزمون الگوی طراحی شده پرداختند. مدل برآمده از پژوهش دارای ۵ مولفه اصلی و ۱۱ مولفه فرعی در قالب توانمندسازها، فرایندها و نتایج می‌باشد که با روش توصیفی-تحلیلی به ارزیابی اعتبار مدل پرداخته شده است. نتایج نشان‌دهنده آن است که توانمندسازهای مدل تدوین شده روی فرایندهای این جریان و فرآیندهای طراحی شده روی نتایج احتمالی حاصل از اجرای این مدل و توانمندسازی‌های مدل روی نتایج تاثیر معناداری دارد.

عبدالعظم مصطفی و همکاران[۱] (۲۰۲۱) در پژوهشی تحت عنوان تأثیر برنامه آموزشی درمورد مدیریت استعداد برای مدیران پرستاری بر میزان اشتغال و تعالی سازمانی آن‌ها به بررسی تاثیر برنامه آموزشی بر میزان تعالی سازمانی بود مدیریت استعدادها به دلیل اعتقاد به اهمیت آن در دستیابی به تعالی سازمانی و وابستگی بیشتر پرسنل آن‌ها برای دستیابی به اهداف سازمانی در دستور کار بسیاری از سازمان‌های بهداشتی قرار گرفته است. این مطالعه نتیجه گرفت که از نظر آماری همبستگی بین نمرات دانش و فعالیت مدیریت استعداد مدیران پرستار با امتیازات شغلی و تعالی سازمانی آن‌ها مثبت و معنادار است.

الصرایره و الصرایره[۲] (۲۰۲۱) در پژوهشی تحت عنوان «تأثیر مدیریت عملکرد بر تعالی سازمانی در موسسات آموزشی و نحوه تقویت آن در مدارس خصوصی» به بررسی تاثیر مدیریت عملکرد بر تعالی سازمانی پرداختند. این مطالعه برای سنجش تأثیر مدیریت عملکرد بر تعالی سازمانی در موسسات آموزشی و نحوه تقویت آن در مدارس خصوصی طراحی شده است. این مطالعه نشان داد که سطح بالایی از مدیریت عملکرد در ابعاد آن (برنامه‌ریزی عملکرد، توسعه عملکرد، عملکرد راهنمایی و ارزیابی عملکرد) و سطح بالایی از برتری سازمانی در ابعاد آن تعالی رهبری، تعالی استراتژی‌ها و تعالی عملیات وجود دارد. همچنین نتیجه گرفت که تأثیر معنی‌دار مدیریت (برنامه‌ریزی عملکرد، عملکرد توسعه، راهنمایی عملکرد، ارزیابی عملکرد) در تعالی سازمانی و ابعاد آن (تعالی رهبری، تعالی استراتژی‌ها و تعالی فرایندها) در موسسات آموزشی دارد.

نورالجدایهٔ و البدارن[۳] (۲۰۲۰) در پژوهشی تحت عنوان تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی (SHRM) بر تعالی سازمانی» به بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی و تاثیر آن بر تعالی سازمانی بود نتایج نشان داد که آموزش مورد توجه مدیران برای دستیابی به تعالی و به دنبال آن سازمانی است پیشرفته، سپس پیشرفت شغلی و کمترین ارزیابی برای استخدام بود. مولفه‌های SHRM بر مولفه‌های تعالی سازمانی (مشتری) تاثیر می‌گذارد.

## ۳-سوالات پژوهش

با توجه به مطالب که ذکر نمودیم سوالات پژوهش به شکل زیر خواهند بود :

**سوال اصلی:** وضعیت عملکرد مدیران بر اساس مدیریت تعالی مدرسه چگونه است؟

**سوالات فرعی**

۱- وضعیت عملکرد مدیران بر اساس مدیریت تعالی مدرسه در بعد رهبری چگونه است؟
۲- وضعیت عملکرد مدیران بر اساس مدیریت تعالی مدرسه در بعد خط مشی و استراتژی چگونه است؟
۳- وضعیت عملکرد مدیران بر اساس مدیریت تعالی مدرسه در بعد کارکنان چگونه است؟
۴- وضعیت عملکرد مدیران بر اساس مدیریت تعالی مدرسه در بعد شراکت‌ها و منابع چگونه است؟
۵- وضعیت عملکرد مدیران بر اساس مدیریت تعالی مدرسه در بعد فرآیندها چگونه است؟
۶- وضعیت عملکرد مدیران بر اساس مدیریت تعالی مدرسه در بعد نتایج مشتریان چگونه است؟
۷- وضعیت عملکرد مدیران بر اساس مدیریت تعالی مدرسه در نتایج کارکنان چگونه است؟
۸- وضعیت عملکرد مدیران بر اساس مدیریت تعالی مدرسه در بعد نتایج جامعه چگونه است؟
۹- وضعیت عملکرد مدیران بر اساس مدیریت تعالی مدرسه در بعد نتایج کلیدی عملکرد چگونه است؟

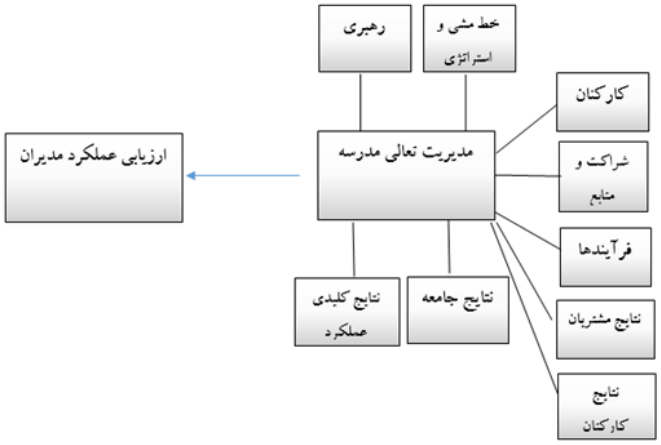
۱ *Abdel Azem Mostafa et al*
۲ *Alsarayrah & Alsarayrah*
۳ *Noor Al-Jedaiah & Albdareen*



[ Downloaded from yektaweb2.ir on 2026-11-08 ]

## ۴-مدل مفهومی تحقیق

این پژوهش با توجه به تعاریف ارائه شده و از نظر مولر جوهانس[۱] (۲۰۰۰) و پژوهش های محقق، مدل مفهومی نشان داده شده در شکل را اقتباس کرده است. در این پژوهش ارزیابی عملکرد مدیران بر اساس مدیریت تعالی مدرسه مورد بررسی قرار گرفته.




**شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق**

## ۵-روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر در دسته‌بندی تحقیقات بر اساس هدف، یک تحقیق کاربردی است. روش شناسی این پژوهش با توجه به نوع و ماهیت داده ها و تحلیل داده‌ها از نوع کمی می‌باشد و داده به شکل کتابخانه‌ی و میدانی جمع آوری شده است. از نظر گردآوری داده‌ها یک پژوهش توصیفی است چرا که عناصر و متغیرهای تحقیق و نحوه ارتباط میان آن‌ها را در چارچوب مشخص توصیف می‌کند. و از آنجایی که به کسب اطلاعات در باره مجموعه‌های مشخصی از افراد یا یک جمعیت می‌پردازد، تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش دبیران متوسطه اول می‌باشد، از آنجا که جامعه ما ۳۵۰ نفر است براساس جدول مورگان تعداد نمونه ما ۱۸۳ نفر می‌باشد. ابزار گرداوری داده‌ها پرسشنامه می‌باشد. پرسشنامه هذا شامل دو سوال عمومی در بخش اول بوده که اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ دهندگان را در برمی‌گیرد. بخش دوم شامل ۳۶ سوال اصلی که به صورت طیف پنج درجه ای لیکرت از کاملا مخالفم تا کاملا موافقم طبقه بندی شده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزارهای SPSS ۲٤ صورت گرفته است.

**جدول ۱- سوالات پرسشنامه و منابع آن‌ها**

| متغیر | سوال | منبع |
|---|---|---|
| رهبری | ۵ | مولر-جوهانس (۲۰۰۰) |
| خط مشی و استراتژی | ۴ | |
| کارکنان | ۵ | |
| شراکت‌ها و منابع | ۵ | |
| فرآیندها | ۷ | |
| نتایج مشتریان | ۹ | |
| نتایج کارکنان | ۵ | |
| نتایج جامعه | ۳ | |
| نتایج کلیدی عملکرد | ۷ | |

## ۶-تجزیه و تحلیل داده ها

### ۶-۱- آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

پس از آمار توصیفی برای شروع آمار استنباطی ابتدا نرمال بودن یا نبودن توزیع داده‌ها را بررسی می کنیم که به این منظور از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده می شود. هنگام بررسی نرمال بودن داده‌ها ما فرض صفر مبتنی بر اینکه توزیع داده‌ها نرمال

۱ *Muller Johannes*



[ Downloaded from yektaweb2.ir on 2026-11-08 ]

است را در سطح خطای ۵٪ تست می‌کنیم. بنابراین اگر سطح معناداری آزمون بزرگتر ۰.۰۵ بدست آید، در این صورت توزیع داده نرمال است و برعکس. جدول زیر خروجی نرم افزار برای این آزمون را نشان می دهد.

**جدول ۲- آزمون کولموگروف-اسمیرنوف**

| | عملکرد مدیران بر اساس مدیریت تعالی مدرسه |
|---|---|
| حجم نمونه | ۱۸۳ |
| میانگین | ۳/۱۴۱۹ |
| انحراف معیار | ۰/۵۸۱۸۷ |
| آماره آزمون | ۰/۵۴۷ |
| سطح معناداری | ۰/۹۲۵ |

با توجه به اینکه سطح معناداری برای متغیر کل که شامل همه شاخص‌های مورد بررسی می‌باشد بیشتر از ۰.۰۵ به‌دست آمده است، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که توزیع داده‌ها نرمال می‌باشد. در این قسمت محقق اجازه می یابد که به بررسی آزمون سوالات پژوهش خود پرداخته و به یافته‌های پژوهش خود برسد.

## ۶-۲-آزمون تی تک‌نمونه‌ای

برای آزمون فرض پیرامون میانگین یک جامعه، از آزمون t تک نمونه استفاده می‌شود. در این تحقیق، به‌دلیل استفاده از طیف ۵ درجه لیکرت در پرسشنامه‌ها، عدد ۳ به‌عنوان حد وسط در نظر گرفته می‌شود. این آزمون در سطح خطای ۵ درصد انجام می‌شود و در صورتی که مقدار sig (سطح معناداری) کمتر از سطح خطا باشد، میانگین معنادار خواهد بود. خروجی این آزمون در زیر ارائه شده است:

**جدول۳- نتایج میانگین و انحراف معیار آزمون تی تک نمونه‌ای**

| | تعداد نمونه | میانگین | انحراف معیار | خطای استاندارد |
|---|---|---|---|---|
| عملکرد مدیران بر اساس مدیریت تعالی مدرسه (کل) | ۱۸۳ | ۳/۱۴۱۹ | ۰/۵۸۱۸۷ | ۰/۴۳۰۱ |
| رهبری | ۱۸۳ | ۳/۲۸۶۳ | ۰/۷۴۹۹۳ | ۰/۵۵۴۴ |
| خط مشی و استراتژی | ۱۸۳ | ۳/۲۵۵۵ | ۰/۸۱۳۲۵ | ۰/۶۰۱۲ |
| کارکنان | ۱۸۳ | ۲/۸۸۰۹ | ۰/۸۲۱۹۶ | ۰/۶۰۷۶ |
| شراکت‌ها و منابع | ۱۸۳ | ۲/۴۳۱۷ | ۰/۷۳۳۵۶ | ۰/۵۴۲۳ |
| فرآیندها | ۱۸۳ | ۳/۳۴۰۴ | ۰/۷۳۵۱۱ | ۰/۵۴۳۴ |
| نتایج مشتریان | ۱۸۳ | ۳/۲۲۸۳ | ۰/۷۴۶۶۰ | ۰/۵۵۱۹ |
| نتایج کارکنان | ۱۸۳ | ۳/۰۴۱۵ | ۰/۶۷۱۹۰ | ۰/۴۹۶۷ |
| نتایج جامعه | ۱۸۳ | ۳/۲۴۴۱ | ۰/۸۳۵۶۷ | ۰/۶۱۷۷ |
| نتایج کلیدی عملکرد | ۱۸۳ | ۳/۳۰۲۹ | ۰/۶۳۶۷۱ | ۰/۴۷۰۷ |

**جدول ٤- نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای**

| | آماره تی | درجه آزادی | سطح معناداری | اختلاف میانگین | ۹۵٪ فاصله اطمینان از تفاوت | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | سطح پایین | سطح بالا |
| عملکرد مدیران بر اساس مدیریت تعالی مدرسه(کل) | ۳/۳۰۰ | ۱۸۲ | ۰/۰۰۱ | ۰/۱۴۱۹۴ | ۰/۰۵۷۱ | ۰/۲۲۶۸ |
| رهبری | ۵/۱۶۵ | ۱۸۲ | ۰/۰۰۰ | ۰/۲۸۶۳۴ | ۰/۱۷۷۰ | ۰/۳۹۵۷ |
| خط مشی و استراتژی | ۴/۲۴۹ | ۱۸۲ | ۰/۰۰۰ | ۰/۲۵۵۴۶ | ۰/۱۳۶۸ | ۰/۳۷۴۱ |
| کارکنان | -۱/۹۶۱ | ۱۸۲ | ۰/۰۴۱ | -۰/۱۱۹۱۳ | -۰/۲۳۹۰ | ۰/۰۰۰۸ |
| شراکت‌ها و منابع | -۱۰/۴۸۰ | ۱۸۲ | ۰/۰۰۰ | -۰/۵۶۸۳۱ | -۰/۶۷۵۳ | -۰/۴۶۱۳ |
| فرآیندها | ۶/۲۶۳ | ۱۸۲ | ۰/۰۰۰ | ۰/۳۴۰۳۶ | ۰/۲۳۳۱ | ۰/۴۴۷۶ |
| نتایج مشتریان | ۴/۱۳۶ | ۱۸۲ | ۰/۰۰۰ | ۰/۲۲۸۲۹ | ۰/۱۱۹۴ | ۰/۳۳۷۲ |
| نتایج کارکنان | ۲/۸۳۶ | ۱۸۲ | ۰/۰۰۴ | ۰/۰۴۱۵۳ | -۰/۰۵۶۵ | ۰/۱۳۹۵ |
| نتایج جامعه | ۳/۹۵۱ | ۱۸۲ | ۰/۰۰۰ | ۰/۲۴۴۰۸ | ۰/۱۲۲۲ | ۰/۳۶۶۰ |
| نتایج کلیدی عملکرد | ۶/۴۳۵ | ۱۸۲ | ۰/۰۰۰ | ۰/۳۰۲۸۹ | ۰/۲۱۰۰ | ۰/۳۹۵۸ |



[ Downloaded from yektaweb2.ir on 2026-11-08 ]

ملاحظه می‌شود که سطح معناداری برای تمامی متغیرها کمتر از ۰.۰۵ بدست آمده است، بنابراین نتیجه‌گیری می‌شود که آزمون t معنادار است. همچنین با توجه به میانگین‌های به‌دست آمده، مشاهده می‌کنیم که بیشتر مقادیر بزرگتر از حد وسط ۳ هستند، به این معنا که این متغیرها از نظر میانگین‌ها بالاتر از حد متوسط قرار دارند و وضعیت مطلوبی را نشان می‌دهند ولی دو شاخص کارکنان و شراکت و منابع در وضعیت مطلوب قرار ندارند چون میانگین آن‌ها کمتر از عدد ۳ بدست آمده است و باید دلیل این عدم مطلوبیت مورد بررسی قرار گیرد..

## ۷-نتیجه گیری و پیشنهادها

در این مطالعه به ارزیابی عملکرد مدیران بر اساس مدیریت تعالی مدرسه پرداخته شده است. در ابتدا نتایج پژوهش باتوجه به نتیجه تحلیل آماری با آزمون تی تک نمونه‌ای نشان داد که وضعیت عملکرد مدیران بر اساس مدیریت تعالی مدرسه از سطح متوسط بالاتر است. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های قبلی، نظیر مطالعات اشرفی و همکاران (۱۴۰۲)، جمشیدی کوهساری و همکاران (۱۳۹۹) هم‌خوانی دارد.

در قدم دوم نتایج پژوهش باتوجه به نتیجه تحلیل آماری با آزمون تی تک نمونه‌ای نشان داد که وضعیت عملکرد مدیران براساس مدیریت تعالی مدرسه در بعد رهبری، بعد خط مشی و استراتژی، بعد فرآیندها، بعد نتایج مشتریان، بعد نتایج کارکنان، بعد نتایج جامعه و بعد نتایج کلیدی عملکرد از سطح متوسط بالاتر است. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های قبلی، نظیر مطالعات جمشیدی کوهساری و همکاران (۱۳۹۹)، الصرایره و الصرایره (۲۰۲۱) هم‌خوانی دارد.

در قدم سوم نتایج پژوهش به نتیجه تحلیل آماری با آزمون تی تک نمونه‌ای نشان داد که وضعیت عملکرد مدیران بر اساس مدیریت تعالی مدرسه در بعد کارکنان، بعد شراکت‌ها از سطح متوسط کمتر بود. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های قبلی، نظیر مطالعات الجدایهٔ و البدارن (۲۰۲۰) هم‌خوانی ندارد.

در تبیین نتایج فوق می‌توان گفت وضعیت عملکرد مدیران بر اساس مدیریت تعالی مدرسه به عنوان یک مفهوم کلیدی در بهبود کیفیت آموزشی و سازمانی شناخته می‌شود. این عملکرد معمولاً بر اساس ابعاد مختلفی ارزیابی می‌شود که شامل رهبری، خط مشی و استراتژی، کارکنان، شراکت‌ها و منابع، فرآیندها، نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد است. تحقیقات نشان می‌دهد که عملکرد مدیران در ابعاد مختلف تعالی سازمانی به طور مستقیم بر کیفیت آموزش و یادگیری در مدارس تأثیر دارد. به عنوان مثال، رهبری مؤثر به ایجاد محیطی انگیزشی و مثبت برای معلمان و دانش‌آموزان کمک می‌کند که در نهایت منجر به بهبود نتایج آموزشی می‌شود. همچنین، توجه به خط مشی و استراتژی در مدیریت مدرسه می‌تواند به شفافیت در اهداف و رویکردهای آموزشی کمک کند، که در نهایت به بهبود عملکرد کلی مدرسه منجر می‌شود. مدیرانی که به‌طور مؤثر استراتژی‌های مناسبی را تدوین و پیاده‌سازی می‌کنند، معمولاً در بهبود نتایج آموزشی و رضایت ذی‌نفعان موفق‌تر هستند. از دیگر ابعاد مهم، نقش کارکنان و چگونگی مدیریت آن‌هاست. ایجاد فضایی حمایتی و انگیزشی برای معلمان نه تنها به ارتقاء روحیه آن‌ها کمک می‌کند، بلکه تأثیر مثبتی بر کیفیت تدریس و یادگیری دارد. این ارتباط بین کارکنان و مدیران به‌عنوان یک عامل کلیدی در بهبود عملکرد آموزشی شناخته می‌شود. در نهایت، نتایج کلیدی عملکرد می‌توانند به‌عنوان معیارهایی برای ارزیابی موفقیت مدیران در پیاده‌سازی مدل‌های تعالی سازمانی محسوب شوند. این نتایج به مدیران این امکان را می‌دهد که نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کرده و در جهت بهبود مستمر گام بردارند. در مجموع، وضعیت عملکرد مدیران بر اساس مدیریت تعالی مدرسه از سطح متوسط بالاتر است و این عملکرد با توجه به ابعاد مختلفی که ذکر شد، می‌تواند تأثیرات قابل توجهی بر بهبود کیفیت آموزش و یادگیری در مدارس داشته باشد.

## منابع


- اشرفی حمیدرضا ، فقیه آرام بتول، خورشیدی عباس، مرادی سعید، شریفیان لیلا.(۱۴۰۲). شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌های مدیریت تعالی.
- بهشتی روی، بهارک؛ حسینزاده، حمیدرضا؛ جلایرنیا دربند، طیبه. (۱۳۹۶). بررسی و شناسایی انتظارات ذینفعان مراکز بهداشتی درمانی روستایی شهرستان مشهد براساس مدل تعالی سازمانی، نشریه مطالعات مدیریت و حسابداری، کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی با رویکرد اقتصاد مقاومتی، اشتغال و تولید، ۲۶-۱۳.
- جمشیدی کوهساری محبوبه قهرمانی محمد شمس مورکانی غلامرضا ابوالقاسمی، محمود. (۱۳۹۹). طراحی مدل تعالی نظام دانشگاهی با تاکید بر بنیاد مدیریت کیفیت اروپا مورد مطالعه: دانشگاه‌های دولتی جامع شهر تهران رهیافتی نو در مدیریت آموزشی ۱۱(۳): ۱۶۷-۲۰۲ .




[ Downloaded from yektaweb2.ir on 2026-11-08 ]

- حراقی، مسعود؛ درویشی، علی؛ حراقی، مریم (۱۳۹۶).ارزیابی عملکرد یکی از مراکز فرماندهی نیروی انتظامی با استفاده از مدل تعالی سازمانی،EFQM نشریه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، شماره ۱۰ سازمان به منظور ارزیابی عملکرد مدارس دولتی شهر تهران. شماره ۴۶. ص ۱۳۱-۱۷۰.
- مقدسی، علیرضا، ثریای، سید رضا، مولوی، حسین.(۱۴۰۰). در پژوهشی تحت عنوان مبانی، مفاهیم و الگوهای تئوریک تعالی سازمانی
- Abdel Azem Mostafa, H., Hassan EL-Sayed Mahfouz, H., & Mohammed Araby Ebraheem, S. (۲۰۲۱). Effect of Educational Program about Talent Management for Nursing Managers on Their Job Affiliation and Organizational Excellence. Egyptian Journal of Health Care, ۱۲(۲), .۷۱۸-۷۴۰
- Alsarayrah, A. Z., & Alsarayrah, A. M. (۲۰۲۱). The Impact of Performance Management on Organizational Excellence in Educational Institutions and How to strengthen it in Private Schools. Journal of Educational and Social Research, ۱۱(۲), .۱۵۴-۱۵۴
- Goodarzi, F. (۲۰۱۷). Drawing a fuzzy map of organizational excellence in the Social Security Organization Branch ۸۵with the approach of the European Quality Award. Journal of New Research Approaches in Management and Accounting, ۵(۵۵), ..۸۳۶-۸۵۸
- Hijjawi, G. (۲۰۲۱). The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership. Management Science Letters, ۱۱(۱), .۵۷-۶۶
- Jamshidi, H., Hemmati Maslakpak, M., & Parizad, N. (۲۰۲۱). Does problem-based learning education improve knowledge, attitude, and perception toward patient safety among nursing students? A randomized controlled trial. BMC nursing, ۲۰(۱), ۷۰. https://doi.org/۱۰.۱۱۸۶/s۱۲۹۱۲-۰۲۱-۰۰۵۸۸-۱
- Noor Al-Jedaiah, M., & Albdareen, R. (۲۰۲۰). The effect of strategic human resources management (SHRM) on organizational excellence. Problems and perspectives in management, ۱۸, .۴۹-۵۸
- Sadeghi niya, Z., Salehi, K., & Moghadam zadeh, A. (۲۰۱۸). A phenomenological approach in identifying effective factors in evaluating the performance of primary school principals. Journal of School Administration (Jsa), ۶(۲): ۱-۲۱. [In Persian]
- Taghvaeeyazdi, M. & Azari Niaz, M. (۲۰۲۰). Futuristic relationship with organizational intelligence, organizational creativity and organizational excellence In the Islamic Azad Universities of Mazandaran Province in order to present the model. Journal of New Approaches in Educational Administration, ۱۱(۲۸), ..۱۶۸-۱۳۳
- Wanjiru, J. (۲۰۱۹). Post-conflict reconstruction: Negotiating school leadership practice for inclusive education of conflict-affected children in Kenya. Educational Management Administration & Leadership, ۱۷۴۱۱۴۳۲۱۸۸۱۷۵۵۴



[ Downloaded from yektaweb2.ir on 2026-11-08 ]