

## بررسی شاخصهای مطلوب در فرایند ارزشیابی مدیریت مدارس از دیدگاه مدیران و دبیران دوره متوسطه شهر کرد

دکتر سعید رجائی پور<sup>۱</sup>  
فاطمه ابراهیمی<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر بررسی شاخصهای مطلوب در فرآیند ارزشیابی مدیریت مدارس از دیدگاه مدیران و دبیران مدارس متوسطه شهر کرد در سال تحصیلی 83-82 بود. روش تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران و دبیران زن و مرد مدارس متوسطه شهر کرد به تعداد 701 نفر بودند و با استفاده از روش تصادفی چند مرحله ای متناسب با حجم تعداد 40 مدیر و 183 دبیر به عنوان نمونه آماری تحقیق انتخاب شدند. ابزار اندازه گیری پرسشنامه محقق ساخته شامل 48 سؤال بسته پاسخ بر اساس مقیاس پنج درجه ای لیکرت بود. اعتبار پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ 93٪ برآورد گردید. بر اساس یافته های تحقیق، از نظر مدیران و دبیران مهمترین شاخص ها در ارزشیابی مدیریت مدارس مربوط به امور آموزشی است. آنان سپس به ترتیب شاخصهای مربوط به امور مالی، ساختمان و تجهیزات آموزشی، امور کارکنان آموزشی، امور دانش آموزان و روابط مدرسه - اجتماع را به عنوان شاخصهای مهم در ارزشیابی عملکرد مدیر اعلام نمودند. مقایسه نظرات آزمودنیها بر حسب سمت تفاوت معنی داری رانشان داد، اما بر اساس سایر عوامل دموگرافیک؛ نظیر جنسیت، مدرک تحصیلی و سابقه خدمت تفاوت معنی داری بین نظرات آزمودنیها مشاهده نگردید.

**کلید واژه ها:** ارزشیابی عملکرد، مدیریت مدارس، دوره متوسطه، شاخصهای ارزشیابی، مدیریت آموزشی.

<sup>۱</sup> - استاد یار دانشگاه اصفهان

<sup>۲</sup> - کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

## مقدمه

در عصر ارتباطات و اطلاعات، عنصر مدیریت به مثابه هسته مرکزی و مغز متفکر سازمانهای آموزشی عمل می کند. موفقیت نهاد آموزش پرورش به کارآیی و اثربخشی مدیریت بستگی دارد و کارآمدی و ثمربخشی مدیریت نیز در گرو توجه به اهداف و وظایف سازمانی است. مدیریت در سازمان گسترده آموزش و پرورش در حقیقت کوششی است بخردانه برای بالا بردن کیفیت تعلیم و تعلم انسانهایی که بار سنگین تحول و پیشرفت فردی و جمعی را برعهده دارند.

مدیریت آموزشی و در بطن آن مدیریت مدارس، مرکز ثقل فعالیتها و تحقق بخش اهداف آموزشی است. آموزش و پرورش کلید توسعه جوامع محسوب می شود و مدیران آن فاتح عصر علم و تمدن و گردانندگان اصلی سازمانهای آموزشی می باشند و عملکرد آنها کل نظام آموزش و پرورش را تحت تأثیر قرار می دهد. از اینرو ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس جهت بهبود سازمان آموزش و پرورش و بهره‌وری بهینه از نیروها حائز اهمیت است.

ارزشیابی عملکرد<sup>1</sup> یکی از مؤثرترین وسایل ارتقاء کارآمدی و توانمندسازی نیروی انسانی است که اگر بخوبی طراحی گردد و به نحو صحیح مورد استفاده قرار گیرد، وسیله مناسبی برای تشویق، آموزش، توسعه و بعضاً تنبیه کارکنان خواهد بود (کاظمی، 1380، ص 242). ارزشیابی یک ابزار قوی مدیریتی است و چنانچه به اعتقاد کریستنسن<sup>2</sup> (2000) «در جهت اصلاح و تقویت عملکرد شغلی مدیران بکار رود و شاخصی برای خود پروری مدیران فراهم نماید، عملکرد دستیابی به هدفها و برنامه‌های سازمانی را مهیا ساخته» می تواند در بالندگی حیات پویای آموزش و پرورش سهم بسزایی ایفا نماید (ص 24). ارزشیابی عملکرد نیازمند سیستمی مستمر و صحیح از عملکردهایی است که کیفیت رفتاری داشته باشند و در مسیر این فرآیند به یک کمیت عینی تبدیل شوند و این جریان است که با مشکلات فراوان مواجه است و کمترین بی توجهی به آن موجب بی انگیزه شدن و کاهش روحیه کارکنان می شود (گودرزی، 1382، ص 10). برخی از پژوهشگران معتقدند که بسیاری از شاخصها و روشهای

---

<sup>1</sup> . Performance appraisal

<sup>2</sup> . Christensen

ارزشیابی عملکرد ذهنی و غیر عینی است که با انحراف از اهداف ارزشیابی، اثرات زیانبار و مخربی بر مدیریت و عملکرد کارکنان بر جای می‌گذارد. «در ارزشیابی مدیر موانعی مانند عینیت نداشتن، تعمیم ناپذیری عوامل ارزشیابی، عدم تعادل ارزیابان در ارزشیابی عملکرد و عدم ارزیابی عملکرد در فواصل زمانی متعدد خودنمایی می‌کند، لذا نمی‌توان عملکرد مدیران را به درستی انجام داد.» (خورشیدی، 1382، ص 312). ارزشیابی عملکرد می‌بایست «با تأکید بر صحت معیارهای برنامه‌ریزی شده در امر مدیریت مدارس نیازهای خود توسعه‌ای و مسئولیت‌پذیری را در مدیران تقویت نموده و موجبات کارآمدی بیشتر مدیران را در بهبود کیفیت بازدهی سازمان آموزش و پرورش مهیا سازد» (تیمپرلی<sup>1</sup>، 1998، ص 44). بنابراین توسعه آموزش و پرورش نیازمند بهسازی عملکرد مدیران است و ارزیابی عملکرد گامی به سوی تحقق این هدف می‌باشد. ارزشیابی دقیق مدیران خواستار «عینیتها» است و عینیتها نیازمند «شاخصهای عملکرد»<sup>2</sup> می‌باشند. در انتخاب شاخصهای ارزشیابی مدیر لازم است عوامل تأثیر گذار بر موفقیت وظایف شغلی وی مورد سنجش قرار گیرند و در انتخاب عوامل به تأثیر هر عامل در پیشرفت کار، قابلیت عملی شاخص ارزشیابی و تناسب عامل با مقتضیات زمانی و مکانی توجه شود. علیرغم اهمیت ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس، ملاکها و شاخصهای کنونی ارزشیابی نتوانسته است انگیزه پویایی در مدیران ایجاد نماید. یافته‌های علمی شاخصهای عملکردی مندرج در فرم ارزشیابی مدیران مدرسه را نارسا و غیر قابل سنجش و ذهنی نشان داده‌اند. جاسبی (1379) معتقد است: «اگر مدیران مدارس احساس کنند که بصورت ناعادلانه مورد ارزشیابی قرار می‌گیرند و یا اینکه معیارها و شاخصهای ارزشیابی غیر عملی، ذهنی و ناقص هستند، در مقابل ارزیابی مقاومت خواهند کرد» (ص 213). بنابر این شاخصها و ملاکهایی که برای ارزیابی عملکرد مدیران بکار می‌رود، باید خصوصیتی داشته باشند که استفاده از آنها دقت و اثر بخشی فرآیند ارزشیابی را افزایش دهد (سعادت، 1382، ص 218). همچنین شاخصها و ملاکهای ارزشیابی عملکرد باید با توجه به فعالیت و سطوح سازمانی و عملکرد شغلی افراد به صورت واقعی، کمی و عینی انتخاب گردد.

---

<sup>1</sup> . Timperley

<sup>2</sup> . performance indicators

یکی از مسائل مبتلا به مدارس کشور نبود سامانه‌های منسجم ارزشیابی عملکرد است. در حقیقت فقدان روشهای راهبردی ارزشیابی مدیریت مدارس باعث ابهام عملکرد آنهاست و نتایج این ابهام موجب ابهام در کیفیت، نبود رقابت علمی بین مدارس، نبود رتبه بندی علمی مدارس بر اساس شاخصها گردیده است (خورشیدی و ملکشاهی راد، 1380، ص 50). بنابر این سنجش و ارزیابی میزان تلاش و موفقیت مدیر در انجام وظایف شغلی و تکالیف مورد نظر بر اساس شاخصهای عملکردی امری ضروری است. تلقی برخی مدیران از وظایف مدیریت آموزشی عبارت از وظایف مدیریت به طور عام (برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، فرماندهی و کنترل) می‌باشد. اگر هدف اصلی مدیریت مدرسه را تسهیل و پیشبرد امر تدریس و یادگیری بدانیم، عملکردهای اساسی مدیران آنها می‌باشند که این هدف را تحقق بخشند. از اینرو مدیران آموزشی علاوه بر این وظایف عام، دارای وظایف خاصی نیز هستند. در مقاله حاضر وظایف مدیران مدارس و شاخصهای مربوط به آنها در بخش بخش که برگرفته از نوشته‌های هوی و میسکل<sup>1</sup> و نیز نظرات متخصصان علوم تربیتی است، به شرح زیر مورد بررسی قرار گرفته است: (1) امور آموزشی، (2) امور دانش آموزان، (3) امور کارکنان آموزشی، (4) امور مالی، (5) امور ساختمان و تجهیزات آموزشی، (6) روابط مدرسه - اجتماع (هوی و میسکل، ترجمه سید عباس زاده، 1380). نویسندگان بر آنند شاخصهای مربوط به عملکردهای فوق را به منظور ارائه ابزاری جامع جهت ارزشیابی عملکرد مدیریت مدارس متوسطه تبیین و تحلیل نمایند.

### پیشینه موضوع

بادال<sup>2</sup> (2000) تحقیقی تحت عنوان «بررسی سنجش اثر بخشی سیستم‌های ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس ابتدائی در ایالت کالیفرنیا» انجام داد. هدف از انجام این تحقیق بررسی معایب و کمبودهای سیستم ارزشیابی عملکرد مدیران بود. نتایج تحقیق دو دلیل منطقی زیر را برای عدم اثر بخش بودن ابزار ارزشیابی عملکرد مدیران ذکر کرد: 1- فقدان معیار و ابزار مناسب برای ارزشیابی مدیران، 2 - عدم عینیت عوامل مورد ارزشیابی عملکرد مدیران. توماس و

<sup>1</sup> . Hoy & Miskel

<sup>2</sup> . Badal

همکارانش<sup>1</sup> در سال 2000 پژوهشی در زمینه‌ی سیاستها و روشهای ارزیابی مدیران مدارس در ایالت آلبرتا کانادا انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد که شیوه‌های کنونی ارزشیابی عملکرد مورد پذیرش مدیران نبوده و طراحی مجدد نظام ارزشیابی عملکرد آنها ضروری است. ضمناً شرکت کنندگان در تحقیق مذکور شاخصهای عملکرد زیر را در ارزیابی مدیران مدارس مؤثر دانستند: اجرای برنامه‌های پر بار تحصیلی، دانش‌آموز محوری، ایجاد روابط متقابل و فزاینده بین مدرسه و جامعه، گسترش برنامه‌هایی جهت رشد حرفه‌ای کارکنان آموزشی. بوشمن<sup>2</sup> و همکاران (2001) ضمن پژوهشی با نظر خواهی از مدیران مدارس خاطر نشان ساختند برای تعیین مدیر موفق شاخص‌هایی مانند ارتباطات بین مدرسه و جامعه، مشارکت دادن فعالانه کارکنان مدرسه در برنامه ریزیها، نرخ موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان، ارائه روشهای آموزشی کارآمد و تأکید بر روش تدریس فعال باید به عنوان شاخصهای ارزشیابی مدیر مد نظر قرار گیرد. در مطالعه‌ای که توسط فیدلر<sup>3</sup> در سال 2002 با هدف بررسی رابطه بین نتایج ارزشیابی عملکرد مدیران و اثر بخشی مدارس متوسطه در انگلستان انجام یافت، در راستای بهینه سازی نظام ارزشیابی مدیران شاخصهایی چون؛ ارتباطات مناسب مدیر مدرسه با کارکنان آموزشی، تأکید بر امور تحصیلی دانش‌آموزان، توانایی در شفاف سازی وظایف شغلی کارکنان آموزشی، نظارت بر کیفیت امور آموزشی، توجه به رشد خود رهبری در دانش‌آموزان و مشارکت دادن والدین در امور مدرسه مورد شناسایی قرار گرفت. به دنبال تحقیقات مذکور، پژوهشی که در سال 2003 توسط ویلیس<sup>4</sup> تحت عنوان «تأثیر ارزشیابی مدیران بر پیشرفت آموزشی مدارس» در مدارس ابتدائی ایالت ماساچوست<sup>5</sup> امریکا انجام گرفت، نشان داد بین ارزشیابی مدیران و پیشرفت آموزشی مدارس رابطه معنی داری وجود دارد. مهمترین شاخصهای عملکرد در ارزیابی مدیران بر اساس نتایج تحقیق مذکور مربوط به: امور آموزشی، امور دانش‌آموزان، امور کارکنان آموزشی و امور مربوط به والدین و مدرسه می باشند. غفوریان (1381) نیز پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی مناسب جهت

1 . Thomas, et. al

2 Bushman

3 . Fidler

4 . Willis

5 . Massachusetts

شاخصهای عملکرد مدیران آموزشی در مدارس ابتدائی تهران» انجام داد. بر اساس یافته‌های این تحقیق در خصوص شاخصهای عملکرد مدیر، مؤلفه‌هایی بدست آمد که عبارتند از: تأمین بودجه و امکانات آموزشی، نظارت بر امور آموزشی، برنامه‌های تحصیلی و درسی و امور دانش‌آموزان.

#### سؤالات پژوهش

در فرایند ارزشیابی مدیریت مدرسه :

- 1- تا چه میزان شاخصهای عملکرد مدیر در بعد امور آموزشی باید منظور شود؟
- 2- تا چه میزان شاخصهای عملکرد مدیر در بعد امور دانش‌آموزان باید منظور شود؟
- 3- تا چه میزان شاخصهای عملکرد مدیر در بعد امور کارکنان آموزشی باید منظور شود؟
- 4- تا چه میزان شاخصهای عملکرد مدیر در بعد امور مالی باید منظور شود؟
- 5- تا چه میزان شاخصهای عملکرد مدیر در بعد امور ساختمان و تجهیزات آموزشی باید منظور شود؟
- 6- تا چه میزان شاخصهای عملکرد مدیر در بعد روابط مدرسه - اجتماع باید منظور شود؟
- 7- آیا بین نظرهای مدیران و دبیران در مورد شاخصهایی که باید در فرایند ارزشیابی مدیریت مدارس منظور شود، بر اساس متغیرهای دموگرافیک (جنسیت، سمت، مدرک تحصیلی و سابقه خدمت) تفاوت وجود دارد؟

#### روش

روش تحقیق در این پژوهش با توجه به اینکه به بررسی نظرات مدیران و دبیران در مورد شاخصهای عملکرد ارزشیابی مدیران می‌پردازد، روشی توصیفی - پیمایشی<sup>1</sup> است. **آزمودنی ها:** جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران و دبیران مدارس متوسطه نواحی دوگانه شهرکرد در سال تحصیلی 1382.83 که 641 نفر دبیر و 60 مدیر بوده‌اند، تشکیل می‌دهد. برای انتخاب نمونه آماری مدیران و دبیران این پژوهش از شیوه نمونه‌گیری تصادفی

<sup>1</sup> . Descriptive – survey research method

بررسی شاخصهای مطلوب در فرایند ارزشیابی مدیریت مدارس از دیدگاه مدیران و دبیران دوره متوسطه شهر کرد... 93

چند مرحله‌ای ۱ استفاده شد. از آنجا که واریانس جامعه مورد نظر نا معلوم بود، یک نمونه 30 نفری به روش نمونه‌گیری تصادفی از میان جامعه مورد مطالعه برگزیده شد. بعد از انجام مطالعه مقدماتی ۲ واریانس گروه مورد مطالعه بدست آمد که در فرمول حجم نمونه ۳ قرار گرفت (سرای، 1375، ص 137) و با دقت احتمالی مطلوب 0/154 برای مدیران و 0/119 برای دبیران و در سطح اطمینان 95 درصد، حجم نمونه مدیران 40 نفر و دبیران 183 نفر تعیین شد.

ابزار: ابزار مورد استفاده برای جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه محقق ساخته حاوی 48 سؤال بسته پاسخ بود که با بهره‌گیری از نظریه هوی و میسکل در خصوص عملکردهای مدیریت مدرسه (هوی و میسکل، ترجمه سید عباس زاده، 1380) و نیز با توجه به شاخصهای مندرج در فرم‌های رایج ارزشیابی مدیران مدارس تدوین شد. این پرسشنامه بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت ۴ طرح ریزی گردید. ضریب اعتبار پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۵ (سرمد و همکاران، 1376، ص 169) برابر با 0/93 محاسبه گردید که در سطح ( $\alpha = 0/01$ ) معنی‌دار بوده، و حاکی از اعتبار بالای پرسشنامه می‌باشد. روایی پرسشنامه با روش محتوایی ۶ و صوری ۷ تعیین گردید.

شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها: تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش در دو سطح توصیفی و استنباطی صورت گرفت. در سطح توصیفی با استفاده از مشخصه‌های آماری نظیر: درصد، میانگین و انحراف معیار و در سطح استنباطی متناسب با سطح سنجش داده‌ها و مفروضات آزمونهای آماری از آزمونهای 1 تک متغیره، 8 تحلیل واریانس چند متغیری (مانوا) 9 و آزمون 2 هتلینگ 10 استفاده شد.

1- Multi-stage random sampling

2- Pilot study

3- Sample size

4- Likert - scale

5 Cronbach's alpa coefficient

6 - Content validity

7 - Face validity

8 - One way analysis of variance

9 - MANOVA (Multi Analysis of variance)

10 - Hotellings

### یافته ها

بر اساس اطلاعات حاصل از شش سؤال اصلی پژوهش که با استفاده از آزمون  $t$  تک متغیره بدست آمد (جدول 1) چنین استنباط می گردد که  $t$  مشاهده شده در سطح خطای  $1\% \leq P$  معنی دار بوده و از  $t$  بحرانی جدول در تمام سؤالات بیشتر است. لذا از نظر مدیران و دبیران لزوم توجه به شاخصهای عملکرد مدیر در ابعاد امور آموزشی، دانش آموزان، کارکنان آموزشی، امور مالی، ساختمان و تجهیزات آموزشی و روابط مدرسه - اجتماع بیش از سطح متوسط می باشد.

جدول 1: مقایسه میانگین نمرات مربوط به میزان توجه به ابعاد ششگانه در فرایند ارزشیابی عملکرد مدیریت مدارس از نظر مدیران و دبیران

ابعاد عملکرد مدیریت مدارس	میانگین $\bar{X}$	انحراف معیار $SD$	خطای معیار $Se$	$t$ تک متغیره
امور آموزشی	4/12	0/510	%34	32/42
امور دانش آموزان	3/83	0/586	%34	24/21
امور کارکنان آموزشی	3/87	0/603	%49	21/27
امور مالی	3/89	0/644	%43	20/43
ساختمان و تجهیزات آموزشی	3/99	0/549	%37	26/60
روابط مدرسه - اجتماع	3/83	0/523	%35	23/5

نتایج تحقیق همچنین بیانگر آن است که از نظر پاسخگویان بیشترین رتبه مربوط به شاخصهای امور آموزشی با میانگین 4/12 و کمترین رتبه مربوط به شاخصهای امور دانش آموزان و روابط مدرسه - اجتماع با میانگین 3/83 بوده است. سایر یافته های حاصل از تحلیل واریانس چند متغیری نشان می دهد، بین نظرات مدیران و دبیران در خصوص میزان اهمیت شاخصهای

بررسی شاخصهای مطلوب در فرایند ارزشیابی مدیریت مدارس از دیدگاه مدیران و دبیران دوره متوسطه شهر کرد... 95

عملکرد در ارزشیابی مدیریت مدارس تفاوت معنی دار وجود دارد. به عبارت دیگر شاخصهای مربوط به ابعاد ششگانه عملکرد از نظر مدیران از اهمیت بیشتری برخوردارند. اما بر اساس سایر عوامل دموگرافیک نظیر؛ جنسیت، مدرک تحصیلی و سابقه خدمت تفاوت معنی داری بین نظرات آزمودنیها مشاهده نگردید. جدول 2، اولویت بندی شاخصهای هر کدام از ابعاد ششگانه عملکرد مدیر مدرسه را از نظر پاسخگویان نشان می دهد.

جدول 2: رتبه بندی شاخصهای ارزشیابی عملکرد مدیریت مدارس بر اساس نظرات کل نمونه آماری

امتیاز	شاخصهای ارزشیابی	رتبه	ابعاد عملکرد مدیریت مدارس
983	تنظیم برنامه کلاسها و ابلاغ به موقع آن به معلمان	1	امور آموزشی
966	ثبت نام به موقع دانش آموزان بر اساس دستور العمل سازمان	2	
964	واگذاری کلاس به دبیران بر اساس تخصص و شایستگی	3	
931	تبادل نظر معلمان پیرامون افزایش اثر بخشی روشهای تدریس	4	
928	شناخت مشکلات تحصیلی دانش آموزان و اقدام در جهت رفع آنها	5	
891	درصد قبولی و موفقیت تحصیلی دانش آموزان	6	
885	تحلیل و تفسیر نتایج امتحانات	7	
879	تشکیل منظم و مستمر شورای دبیران	8	
835	نظارت بر استفاده از وسایل آموزشی توسط معلمان در کلاس درس	9	
827	ترویج روشهای تدریس فعال بین معلمان	10	
818	نظارت بر کیفیت و حجم تکالیف درسی دانش آموزان	11	
785	نظارت بر استفاده از طرح درس توسط معلمان	12	
886	پیش بینی و تهیه بودجه مورد نیاز مدرسه	1	امور مالی
864	توزیع بودجه بین فعالیتهای مختلف مدرسه	2	
829	نظارت بر خریدهای مدرسه	3	
794	بهره گیری از مشارکت های مردمی و کمکهای خیرین در تقویت منابع مالی مدرسه	4	
925	تهیه وسایل آموزشی و کمک آموزشی	1	ساختمان و تجهیزات آموزشی
909	توسعه کتابخانه مدرسه	2	
871	تأمین و توسعه امکانات ورزشی	3	
863	تأمین امکانات بهداشتی و ایمنی	4	
854	توسعه آزمایشگاه مدرسه	5	
849	تهیه نرم افزار و سخت افزارهای رایانه ای	6	

849	مراقبت از ساختمان و تجهیزات مدرسه	7	
811	تهیه کتابها و مجلات کمک درسی	8	
958	آشنا کردن کارکنان مدرسه با شرح وظایف مصوب	1	امور کارکنان
877	اقدام مقتضی جهت ارتقاء پایه و ترفیع کارکنان	2	آموزشی
871	شناسایی کارکنان نمونه و تقدیر از آنها	3	
863	اجرای دستورالعمل ارزشیابی کارکنان	4	
835	فراهم نمودن زمینه ارتقاء علمی کارکنان	5	
827	اعزام معلمان در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت	6	
794	گزارش حضور و غیاب کارکنان به اداره	7	
781	برگزاری اردوهای سیاحتی، زیارتی معلمان	8	
750	بررسی و رفع مشکلات استخدامی کارکنان مدرسه	9	
951	نظارت بر حضور و غیاب دانش‌آموزان	1	امور دانش‌آموزان
916	نظارت بر تهیه و نگهداری سوابق تحصیلی دانش‌آموزان	2	
882	ارائه خدمات مشاوره و راهنمایی به دانش‌آموزان	3	
824	شرکت دادن دانش‌آموزان در امور انضباطی	4	
791	شرکت دادن دانش‌آموزان در امور بهداشتی	5	
765	نظارت بر سرویس رفت و آمد دانش‌آموزان	6	
764	برگزاری اردوها و بازدیدهای دانش‌آموزان از مراکز علمی، فرهنگی	7	
759	تشکیل و تقویت شوراهای دانش‌آموزی	8	
961	آگاه ساختن والدین از میزان غیبت فرزندان و وضعیت تحصیلی آنان	1	روابط مدرسه - اجتماع
863	جلب مشارکت اولیای دانش‌آموزان در حل و فصل مشکلات مدرسه	2	
852	تشکیل منظم انجمن اولیا و مربیان	3	
818	جلب همکاری اولیای دانش‌آموزان جهت انجام برنامه‌های مشاوره	4	
807	برگزاری ارتباط مدرسه با سایر مدارس ناحیه	5	
768	تشکیل کلاس آموزش خانواده	6	
758	ایجاد ارتباط دائم و مؤثر بین مسجد محل و مدرسه	7	

## بحث و نتیجه گیری

شاخصهایی که برای ارزیابی عملکرد مدیران انتخاب می‌شود، مهمترین مرحله فرایند ارزیابی عملکرد می‌باشد. در ارزیابی عملکرد مدیر، تحقق اهداف سازمان به عنوان یکی از

مهمترین شاخصهای عملکرد مدیر مورد توجه قرار می‌گیرد و برای رفع محدودیت معیارهای ذهنی از ملاکهای عینی و شاخصهای عملکرد بر مبنای وظایف و عملکردهای آموزشی که قابل مشاهده و اندازه‌گیری است، می‌توان بهره‌گرفت. یافته‌های این پژوهش نشان داد، که مدیران و دبیران شاخصهای مربوط به امور آموزشی، امور دانش‌آموزان، امور کارکنان آموزشی، امور مالی، ساختمان و تجهیزات آموزشی و روابط مدرسه - اجتماع را بیش از سطح متوسط در ارزشیابی عملکرد مدیریت مدارس با اهمیت تلقی نموده‌اند. اما میزان اهمیت این شاخصها از نظر پاسخ دهندگان یکسان نمی‌باشد. نتایج آزمون آماری  $t_2$  هتلینگ و رتبه‌بندی عوامل حاکی از آن است که از نظر مدیران و دبیران مهمترین شاخصها در ارزشیابی مدیریت مدارس مربوط به امور آموزشی می‌باشند. هدف اصلی مدرسه آموزش است و میزان موفقیت مدیریت مدرسه با توجه به پیشرفت امور آموزشی سنجیده می‌شود. به عبارتی دیگر قلب عملکرد مدیریت مدرسه، امور آموزشی است. از این رو، باید میزان تلاش و جدیت مدیر در پیشرفت اهداف آموزشی را به عنوان معیاری مهم و اثر بخش جهت تحقق اهداف مدرسه در فرایند ارزشیابی مدیران لحاظ نمود. این یافته مشابه نتیجه‌ی تحقیق ویلیس در سال 2003 بوده که نشان داد بین ارزشیابی مدیران و پیشرفت آموزشی مدرسه رابطه معنی‌داری وجود دارد و مهمترین شاخص عملکرد در ارزشیابی مدیران مدارس، امور آموزشی می‌باشد. همچنین فیدلر (2002) میزان توجه به کیفیت امور آموزشی از سوی مدیر را به عنوان یک شاخص با اهمیت در راستای بهینه‌سازی نظام ارزشیابی عملکرد مدیران اعلام نمود. غفوریان (1381) نیز در ارتباط با شاخصهای ارزیابی عملکرد مدیر مدرسه، مؤلفه‌هایی را بدست آورد که یکی از آنها نظارت بر امور آموزشی از سوی مدیر بود. نتایج دیگر نشان داد، که از نظر مدیران و دبیران توجه به روابط مدرسه - اجتماع در ارزشیابی عملکرد مدیر اهمیت کمتری دارد. با توجه به اینکه موفقیت نظام آموزش و پرورش مستلزم برخورداری حمایت همه‌جانبه جامعه است و غفلت از آن می‌تواند ناهمگونیهای متعددی را در مدیریت مدرسه بوجود آورد، لذا مسئولان امر می‌بایست تدابیری جهت ایجاد نگرش مثبت نسبت به اهمیت روابط مدرسه با جامعه در بین مدیران و دبیران اتخاذ نمایند. ارزشیابی عملکرد مدیران بر اساس ابزاری عینی و کارآمد جهت بهسازی فردی و سازمانی امری ضروری بنظر می‌رسد. لذا با

توجه به یافته‌های این پژوهش پیشنهاد می‌شود شاخص‌های زیر در تدوین و طراحی نظام ارزشیابی مدیریت مدارس مورد تأکید قرار گیرند:

- تلاش مدیر در تنظیم و تدوین برنامه هفتگی کلاسها طبق جدول ساعات دروس و ابلاغ به موقع آن به معلمان قبل از سال تحصیلی.

- تلاش و همت مدیر در نحوه توزیع معلمان متخصص و دوره دیده در رشته تحصیلی مربوطه.

- کوشش مدیر در شناسایی و درک به موقع مشکلات تحصیلی دانش آموزان و اقدام در جهت رفع آنها.

- میزان تلاش مدیریت مدرسه جهت بهبود کیفیت فرآیند یادگیری و بررسی و تبادل نظر با معلمان به منظور افزایش اثر بخشی روشهای تدریس .

در بعد امور کارکنان آموزشی «ابلاغ شرح وظایف مصوب از سوی مدیر به کارکنان مدرسه» حائز اهمیت زیادی است ، لذا باید میزان فعالیت و جدیت مدیر در این زمینه رابه عنوان عنصری مهم در نظام ارزشیابی مدیریت مدرسه مورد تأکید قرار داد. اجرای نظام ارزشیابی مدیران مدارس در چارچوب یک فرآیند منظم و مستمر مستلزم اعلام انتظارات در محدوده وظایف شغلی بنحو مقتضی از سوی سرپرست ما فوق به مدیر مدرسه، بررسی عملکرد رفتار مدیر و باز خورد لازم جهت بهبود عملکرد در طول سال ، ارزشیابی مدیر مدرسه در پایان سال با مشارکت خود مدیر و سایر اعضای مدرسه و در نهایت باز خورد نتایج ارزشیابی به نحو شایسته به مدیریت مدرسه می‌باشد.

## منابع

جاسبی ، عبدالله. (1379). **اصول و مبانی مدیریت** . تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی .

بررسی شاخصهای مطلوب در فرایند ارزشیابی مدیریت مدارس از دیدگاه مدیران و دبیران دوره متوسطه شهر کرد...99

خورشیدی، عباس. (1382). **مدیریت و رهبری آموزشی**. تهران: انتشارات یسرون.

خورشیدی، عباس، و ملکشاهی راد، محمد رضا. (1380). **ارائه چارچوبی نظری در خصوص شاخصهای عملکردی مراکز پیش دانشگاهی وزارت آموزش و پرورش**. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره 28، صص 33-53.

سرایبی، حسن. (1375). **مقدمه ای بر نمونه گیری در تحقیق**. تهران: انتشارات سمت.

سرمد، زهره، و بازرگان، عباس، و حجازی، الهه. (1376). **روشهای تحقیق در علوم رفتاری**. تهران: نشر آگاه.

سعادت، اسفندیار. (1382). **مدیریت منابع انسانی**. تهران: انتشارات سمت.

غفوریان، هما. (1381). **ارائه الگوی مناسب جهت شاخصهای عملکرد مدیران آموزشی**. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره 32، صص 2-14.

کاظمی، بابک. (1380). **مدیریت امور کارکنان (اداره امور استخدامی و منابع انسانی و نگرش کاربردی به بخش دولتی در ایران**. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

گودرزی، ناصر. (1382). **ارزشیابی عملکرد کارکنان**. تهران: انتشارات آن.

هوی، وین ک، و میسکل، سیسیل ج. (1380). **مدیریت آموزشی، تئوری، تحقیق و عمل**. (ترجمه میر محمد سید عباس زاده). ارومیه: انتشارات دانشگاه.

Badal. Alen.(2000). A study assessing the effectiveness of a performance appraisal system for elementary school administrators. UMI ProQuest Digital Dissertations. The Union Institute. Web: <http://www.lib.umi.com>. P2373.

Bushman. J., Goodman. G., Brown. Sh. and Drone Sh..(2001). How principal choose priorities, Educational leadership. California testing.

Christensen. Ch. Peter.(2000). A study of practices and procedures of superintendent evaluation in South Dakota public schools. UMI ProQuest Digital Dissertations. University Of South Dakota. web:<http://www.lib.umi.com>. P.2529.

Fidler. B.(2002). Stratagic management for school development. Published in association with the british educational leadership, London.

Thomas. W.D., Holdway. Ed. and Kenneth .L.(2000). Policies and practices involved in the evaluation of school principals. Journal of Personnel Evaluation in Education. Vol 14, No 3. pp 215-240.

Tim Perley, S.H.(1998). Performance appraisal: principals, perspectives and some implications. Journal of Educational Administration. Volume 36.No.1., PP44-58.

**Willis, C.A.J. (2003). The evaluation of principals and the improvement of Public elementary schools. UMI ProQuest Digital Dissertations. University OF Massachusetts Amherst. web: [http:// www.lib.umi.com](http://www.lib.umi.com)**



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی