

## ملاک‌های ارزیابی عملکرد مدیران مدارس متوسطه

دکتر حسین عبداللهی<sup>۱</sup> و نرگس رئیسی<sup>۲</sup>

۱ عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبایی abdollahi@atu.ac.ir

۲ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبایی n\_raeisi313@yahoo.com

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی ملاک‌های موجود ارزیابی عملکرد مدیران مدارس متوسطه شهر تهران و پیشنهاد ملاک‌های مطلوب انجام شده است. این پژوهش با روش کیفی انجام شده است. جامعه پژوهش شامل اسناد و منابع مکتوب در رابطه با ارزیابی عملکرد مدیران آموزشی و همچنین مدیران دبیرستان شهر تهران در سال تحصیلی ۹۴-۱۳۹۳ می باشد. با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند، انتخابی و در دسترس ۲۰ نفر انتخاب گردید و برای آگاهی از دیدگاه‌های مدیران دبیرستان‌ها از روش مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته استفاده شد. همچنین برای شناسایی و استخراج ملاک‌های ارزیابی عملکرد مدیران آموزشی از روش تحلیل محتوای پژوهشی استفاده شد. بدین صورت که از طریق تحلیل کیفی گویه‌ها و جملات متناسب با موضوع و سؤالات پژوهش، ملاک‌های ارزیابی عملکرد مدیران مدارس متوسطه استخراج گردید. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که در حال حاضر جهت ارزیابی عملکرد مدیران از دو روش کتبی و مشاهده و شفاهی استفاده می‌شود. و ملاک‌های مختلفی از جمله: موارد ابلاغ شده، شرح وظایف مدیران بر اساس مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش در سه دسته مالی، آموزشی - پرورشی و ابتکار و خلاقیت، برای ارزیابی عملکرد مدیران مورد استفاده قرار می‌گیرند. دیگر نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که از نظر مدیران بسیاری از معیارها و ملاک‌های ارزیابی تناسب چندانی با نحوه عملکرد آن‌ها در مدارس ندارند و صرفاً باعث اجرای برنامه‌ها توسط مدیران و کاهش اختیار آن‌ها می‌شود. این امر باعث کاهش انگیزه کافی جهت کیفیت بخشی به عملکرد مؤثر مدیران در سطح مدارس می‌شود. در پایان این مقاله پیشنهادهای جدیدی از جمله: توجه به مهارت‌های مدیران در روابط انسانی، ویژگی‌ها و مهارت‌های رفتاری و ذاتی مدیریتی، توجه به تفاوت‌ها و بار علمی و تخصصی مدیران، ارزشیابی مکرر و مستمر، ارزیابی مدیران توسط معلمان، اولیای دانش‌آموزان و... برای ارزیابی عملکرد مدیران مدارس دبیرستان می‌باشد که از نظر مدیران برای ارزیابی عملکرد آنان مناسب تر می‌باشند.

واژه‌های کلیدی: ملاک‌های ارزیابی، ارزیابی عملکرد مدیران، مدارس متوسطه.

## مقدمه

ارزیابی عملکرد در تسهیل اثربخشی سازمانی یک وظیفه مهم مدیریت منابع انسانی تلقی می‌شود. در سالهای اخیر به نقش ارزشیابی عملکرد توجه زیادی معطوف شده است. به عقیده صاحب‌نظران یک سیستم اثربخش ارزشیابی عملکرد می‌تواند انبوهی از مزیت‌ها را برای سازمان‌ها و کارکنان آنها ارزانی دارد. لانجنکر و نیکودیم<sup>۱</sup> (۱۹۹۶)، بیان کرده‌اند که سیستم ارزشیابی عملکرد؛ الف) بازخورد عملکردی مشخصی را برای بهبود عملکرد کارکنان فراهم می‌آورد، ب) الزامات کارآموزی کارمند را معین می‌کند ج) زمینه توسعه کارکنان را فراهم و تسهیل می‌کند، د) بین نتیجه‌گیری پرسنلی و عملکرد ارتباط نزدیکی برقرار می‌نماید و ه) انگیزش و بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد. همچنین رابرتس و پاولاک<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) معتقدند که ارزشیابی عملکرد برای مقاصد متعدد سرپرستی و توسعه‌ای از جمله، الف) برای ارزشیابی عملکرد فردی بر حسب نیازهای سازمانی، ب) پیش‌بینی بازخورد به کارکنان در جهت اصلاح یا تقویت رفتار آنها و ج) تخصیص پاداش و ارتقای شغلی افراد، مورد استفاده قرار می‌گیرد (رابرتس و پاولاک<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶).

در عین حال، امروزه بسیاری از نظام‌های منابع انسانی و مدیریت معمول، مناسب به نظر نمی‌رسند و الگوهای قدیمی ناکارآمد تلقی می‌شوند. طی دهه اخیر، بسیاری از سازمانها دریافته‌اند که در عمل فاقد نظام ارزشیابی عملکردی که بتوان از طریق آن اولویت‌ها و اهداف خود را به کارکنان انتقال داد و بهسازی آنها را پی‌گرفت، هستند. انسان به دلیل گستردگی حیطه‌های شناختی و استفاده از ابزارهای مختلفی نظیر احساس، مشاهده، ادراک، تجربه و قدرت تعلق و تفکر در موضوعات مختلف بویژه در ارزیابی و تفسیر رفتار و عملکرد کارکنان حساس بوده و مجموعه این عوامل کار دستیابی مدیران به ارزیابی عملکرد مؤثر را تحت الشعاع قرار داده است (استردویک<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵: ۱۰).

مدارس همچون کشتی‌هایی هستند که حامل اهداف فرهنگی هر جامعه می‌باشند و در سیر تاریخ هر کشور به سر منزل مقصود رهسپارند و سکاندارانش، مدیران آموزشی آنها می‌باشند. مدیران مدارس جهت دهنده و حرکت بخش این خرده نظام مهم و مؤثر و به نوعی جهت‌دهنده نظام کل هستند. برای اینکه مدرسه دقیقاً مطابق اهداف کلی از پیش تعیین شده نظام آموزشی کل حرکت کند نیاز به مدیرانی آگاه، مجرب و همسو با اهداف می‌باشد و از آنجا که در تحقق اهداف هر نظام ارزیابی و سنجش عملکرد فعالان و مجریان آن با هدف شناسایی وضع موجود و تجزیه و تحلیل آن در مسیر رسیدن به وضع مطلوب جزء لاینفک حرکت به سمت جلو می‌باشد و همچنین از آنجا که طبق شرح فوق ارزیابی آموزشی به دلیل حساسیت جایگاه در یک نظام اجتماعی کل از توجه زیادی برخوردار است و مدیران مدارس در این میان بالاترین و محوری ترین نقش را در این حرکت دارا می‌باشند، دقت و توجه و بررسی عملکرد این افراد در این جایگاه پذیرفته شده از سوی ایشان کاملاً عیان می‌شود. به عبارت دیگر، ارزیابی مدیران آموزشی، نقش مهمی در کیفیت بخشی به نظام آموزشی ایفا می‌کند، چرا که مدیر در رأس هرم مدرسه نقش ایفا می‌نماید و ارزیابی ایشان برای این است که مشخص شود این فرد در این جایگاه تا چه اندازه نیازهای معینی که برای تحقق اهداف مدارس شرط شده را برآورده می‌سازد. آگاهی از کارکردهای کلیدی مدیریت و اشراف بر وظایف تعریف شده این سمت از سوی مدیران، اثر مستقیم بر عملکرد ایشان در مسئولیت‌های محول شده می‌گذارد (غفوریان، ۱۳۸۱). مهم‌ترین هدف ارزشیابی، بهبود کیفیت آموزش و پرورش و سایر خدمات فراهم شده برای کودکان و خانواده‌های آنان است (کالدر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳).

کارکرد مدیران نیز بسته به نوع سازمان متفاوت است. در سازمان‌های آموزش‌محور، همانند آموزش و پرورش، مدیریت نقش و جایگاهی بسیار مهم‌تر و اساسی‌تر دارد و به تعبیری عملکرد سازمان بیشتر تحت تأثیر عملکرد مدیران آن است. شرط لازم در ارزیابی عملکرد چنین سازمان‌هایی، ارزشیابی مدیران آن است (موسی‌خانی، ۱۳۸۹، ص ۲).

<sup>۱</sup>. Longenecker and Nykodym

<sup>۲</sup>. Roberts and pavlak

<sup>۳</sup>. Roberts and pavlak

<sup>۴</sup>. Stredwick

<sup>۵</sup> - Calder

طبق شرحی که گذشت مدرسه از جایگاه مهمی در ارکان نظام آموزشی برخوردار است. همین اهمیت ضرورت مراقبت و محاسبه فعالیت‌های در حال انجام در دل این مجموعه را روشن می‌سازد. بنابراین "شناسایی ملاک‌های مناسب برای ارزیابی دقیق عملکرد مدیر نقش مهم و تأثیرگذاری در کشف نقص‌ها و علت‌های ضعف‌های موجود و بستر مناسبی برای استفاده دقیق از آن نسبت به شناخت عملکرد مدیران و در نهایت رفع نقص‌ها و ضعف‌ها و ترمیم و بهبود آن می‌تواند داشته باشد" (قورچیان و محمودی، ۱۳۸۳: ۲).

"به کار گرفتن ساز و کار ارزیابی شرایط لازم را برای شفافیت عملکرد و پاسخگویی مدیر فراهم می‌کند. به عبارت دیگر ارزشیابی صحیح از مدیر آینه‌ای فراهم می‌آورد تا تصمیم‌گیران و دست‌اندرکاران فعالیت‌های آموزشی تصویری کامل و شفاف از چگونگی فعالیت‌ها به دست آورند و با استفاده از این تصویر دقیق از عملکرد مدیر، از حفظ و هدایت و اجرای حرکت مدرسه در جهت اهداف کلی مدارس مراقبت بیشتری به عمل آورند تا به تحقق آن هدف بزرگ که پاسخگویی به نیازهای فرد و جامعه در جهت ارتقاء فکری و فرهنگی آن است، پاسخ دهند. بنابراین ساز و کار ارزیابی وسیله‌ای است که بدون استفاده از آن، فعالیت‌های مدیر بدون شناخت خواهد بود و امکان شناسایی ضعف‌ها و خطاها و کم‌کاری‌ها و حتی نیازهای اصلی وجود عینی نخواهد داشت" (غفاریان، ۱۳۸۲: ۴۵).

"ارزیابی عملکرد کمک می‌کند ضعف‌ها و قوت‌ها شناسایی و جهت حرکت کشتی مدرسه به دست ناخدای آن که مدیر مدرسه باشد معلوم و در صورت نیاز باز هدایت شود. مدیران بالاتر با ارزیابی عملکرد مدیران مدارس اهداف نظام آموزشی را در حوزه مدیریت سازماندهی می‌کنند و بدین وسیله عملکرد مدیر را هدایت و رهبری می‌نمایند و در صورتی که این ارزیابی با توجه به ملاک‌های دقیق سنجیده شود نتیجه آن در کل امکان اثربخشی و کارایی نظام آموزشی را افزایش و ارتقا می‌دهد. تحقق آرمان‌ها، اهداف، راهبردها و برنامه‌های آموزشی و درسی و پاسخگویی صحیح به نیازهای مخاطبان آموزش و پرورش بدون وجود مدیران و رهبران آموزشی آگاه، مجرب و آفریننده امکان‌پذیر نیست" (قورچیان، ۱۳۸۳: ۱).

"نظام‌های آموزشی به عنوان بارزترین نمود سرمایه‌گذاری نیروی انسانی در زمینه شکوفایی جامعه نقش اساسی را برعهده دارند. عملکرد مدیران به عنوان جزء کلیدی این نظام‌ها از اهمیت ویژه برخوردار است و به دلیل کارکردهای اساسی نقش مدیریت، اگر قرار است در آموزش تحولی صورت گیرد بایستی از مدیریت آن شروع شود. ارزیابی مطلوب از عملکرد مدیران راه را برای سرعت بخشی به تحول مثبت و مطلوب هموار می‌سازد. در آموزش و پرورش به عنوان اساس پیشرفت و توسعه جوامع، که با تربیت افراد برای آینده جامعه سر و کار دارد، بدون شک وجود مدیران ماهر و دارای تخصص موجب می‌شود تا تعلیم و تربیت افراد بهتر صورت گیرد و زمینه برای شکوفایی استعداد‌های افراد جامعه و به تبع آن توسعه جامعه فراهم شود (غفوریان، ۱۳۸۱: ۴۷). از آنجا که مدیران نقش مهم و کلیدی در رشد و تعالی یک مدرسه و به تبع آن یک جامعه دارند؛ مسئله اینجاست که یک مدیر بر اساس چه ملاک‌هایی باید عملکردش ارزیابی شود تا مشخص شود شایستگی و توانایی تحقق چنین مسئولیت مهمی را دارا می‌باشد یا خیر.

"از آنجا که ارزشیابی آموزشی به عنوان فرایند مستمر و منظم برای توصیف کردن، هدایت و اطمینان یافتن از کیفیت فعالیت‌های آموزشی استفاده می‌شود." (بازرگان، ۱۳۸۷) و یکی از زیرشاخه‌های آن مدیریت آموزشی می‌باشد که همین تعریف بر آن نیز صدق می‌کند؛ پژوهشگر هدف خود را شناسایی بهترین ملاک‌ها برای ارزیابی عملکرد مدیران مدارس با در نظر گرفتن دو مولفه اصلی وظایف و کارکردهای مدیر آموزشی قرار داده است تا از این طریق در جهت تحقق اهداف نظام مهم آموزشی کشور که یکی از بخش‌های اساسی آن "مدیران مدارس متوسطه" هستند گامی هرچند کوچک برداشته شود.

لذا در این پژوهش، برآنیم تا ملاک‌های موجود ارزیابی عملکرد مدیران مدارس متوسطه را شناسایی و با تحقیق و مطالعه فرم‌های موجود ارزیابی عملکرد، وضع موجود را بررسی و ارائه دهنده ملاک‌های مطلوب برای این امر با استفاده از مبانی نظری و مصاحبه‌ای که از خود مدیران مدارس انجام می‌شود، باشیم.

### اهداف پژوهش

هدف اصلی پژوهش حاضر تعیین وضع موجود ملاک‌های ارزیابی عملکرد مدیران مدارس و نیز شناسایی ملاک‌های مطلوب جهت ارزیابی عملکرد مدیران مدارس متوسطه می‌باشد.

### سؤالات پژوهش

به صورت کلی سؤالات ذیل جهت پژوهش حاضر در نظر گرفته شده است:  
سؤالات اصلی:

۱. در حال حاضر از چه ملاک‌هایی برای ارزیابی عملکرد مدیران مدارس متوسطه استفاده می‌شود؟ (تعیین وضع موجود)
۲. چه ملاک‌هایی مطلوب ارزیابی، برای تشخیص عملکرد مدیران مدارس متوسطه می‌تواند باشد؟  
جهت یافتن پاسخ سؤال‌های فوق، پرسش‌های زیر در قالب مصاحبه نیمه ساختاریافته طراحی و برای مصاحبه استفاده شده است:
۱. عملکرد مدیران مدارس متوسطه به چه شکل ارزیابی می‌شود؟
۲. چه ملاک‌هایی شاخص‌های اصلی این ارزیابی هستند؟
۳. آیا این ملاک‌ها، مناسب برای تشخیص صلاحیت مدیر و تحقق شناخت نسبت به کیفیت عملکرد وی هست؟
۴. ملاک‌های فعلی سنجش عملکرد مدیر، چه اثری بر نحوه عمل مدیر داشته است؟ این اثر مثبت بوده است یا منفی؟
۵. از نظر شما چه ملاک‌هایی در این ارزیابی مغفول مانده و باید در کنار شاخص‌های دیگر قرار بگیرد؟
۶. از نظر شما چه ملاک‌هایی باید حذف شود و چرا؟

### روش شناسی پژوهش

این پژوهش بر اساس شرح وظایف تعریف شده برای مدیران مدارس متوسطه توسط وزارت آموزش و پرورش ایران و همچنین کارکردهای کلیدی مدیریت آموزشی با استفاده از پیشینه و مبانی نظری موجود، در پی شناسایی ملاک‌های موجود و تحلیل آن و یافتن ملاک‌های مطلوب جهت ارزیابی دقیق و صحیح عملکرد مدیران مدارس بوده است.

### جامعه پژوهش

جامعه پژوهش حاضر شامل اسناد و منابع مکتوب در رابطه با ارزیابی عملکرد مدیران و همچنین مدیران زن و مرد دبیرستان شهر تهران از مناطق مختلف آموزشی در سال تحصیلی ۹۴-۱۳۹۳ می‌باشند.

### حجم نمونه و روش نمونه‌گیری

در این پژوهش کیفی، شیوه نمونه‌گیری هدفمند، انتخابی و در دسترس است؛ یعنی نمونه‌هایی که ما را بیشتر به پاسخ مطلوب نزدیک می‌کنند، انتخاب شدند و نظرات آنها در رابطه با ملاک‌های ارزیابی عملکرد مدیران مدارس متوسطه از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته با ثبت و ضبط صوت گردآوری شد. حجم نمونه ۲۰ نفر است که از این تعداد ۱۰ مدیر خانم و ۱۰ مدیر آقا از دبیرستان‌های شهر تهران هستند.

### ابزار گردآوری داده‌ها

برای گردآوری اطلاعات از روش مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته استفاده شده است.

### روش تحقیق و شیوه تجزیه و تحلیل اطلاعات

از آنجا که تحقیق کیفی وابسته به محقق است (دلاور، ۱۳۸۹، به نقل از صالحی و رستمی، ۱۳۹۲)، محقق ابتدا متن و محتوای مصاحبه‌ها را تحلیل محتوا کرده و مؤلفه‌های موجود در متن را برای رسیدن به پاسخ‌های مطلوب و یافتن پاسخ برای پرسش‌های اصلی تحقیق استخراج کرده است تا از راه تشریح و توصیف نظرات مصاحبه‌شوندگان، ملاک‌های ارزیابی عملکرد مدیران را شناسایی کرده و وضعیت موجود روش ارزیابی عملکرد ایشان و مقایسه آن با وضعیت مطلوب با توجه به مبانی نظری تحقیق و شاخص‌های متناسب این عمل یافت. واحد تجزیه و تحلیل در این پژوهش، جمله و پارگراف است. یعنی از متن مصاحبه‌ها

هر جمله یا پارگرافی که مربوط به وضعیت ارزیابی عملکرد مدیران از جانب مصاحبه‌شوندگان مطرح شده بود، انتخاب و به دقت تحلیل شد و بر اساس آنها، نتایج استخراج و طبقه بندی شدند؛ در ضمن برخی از جملات و مطالب مصاحبه‌ها که با یکدیگر هم‌پوشانی داشتند در ذیل یک مقوله قرار گرفتند. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع‌آوری شده، از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شده است. بدین صورت که از طریق تحلیل کیفی گویه‌ها و جملات متناسب با موضوع و سؤالات محقق مورد تحلیل قرار گرفته است. تجزیه و تحلیل اطلاعات در تحقیق کیفی یک روند تقریباً متوالی است که به سوی توصیف و تفسیر دقیق پدیده مورد تحقیق منتهی می‌شود (دلاور، ۱۳۸۹، به نقل از صالحی، ۱۳۷۹، ص ۸). استروس و کربین سه رویکرد را در تجزیه و تحلیل اطلاعات کیفی ارائه داده‌اند که عبارت‌اند از: الف) رویکرد توصیفی؛ ب) رویکرد توصیفی - تفسیری؛ ج) رویکرد تفسیری - تجریدی (میکات و مورهاوس، ۱۹۹۴، ۱۲۲ به نقل از صالحی و رستمی، ۱۳۹۲). رویکرد مورد نظر در این تحقیق، رویکرد توصیفی - تفسیری است. شی‌یه شانون می‌گوید: «در این رویکرد ابتدا اطلاعات گردآوری شده را بدون اعمال نظر و بدون توجه به چرایی آن توصیف کرده، سپس با استفاده از تفکر و استدلال به تحلیل اطلاعات می‌پردازیم (شی‌یه و شانون، ۲۰۰۵، به نقل از صالحی و رستمی، ۱۳۹۲).

برای تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها از روش توصیفی - تحلیلی استفاده شد.

در این مرحله از پژوهش پاسخ هر یک از مصاحبه‌شوندگان به صورت مکتوب نوشته شد به بررسی کامل متن مصاحبه‌های انجام شده و تجزیه و تحلیل آن‌ها پرداخته شد و اطلاعات و نظرات مصاحبه‌شوندگان در پاسخ به هریک از سؤالات پژوهش به صورت جداگانه استخراج و به طور منظم طبقه بندی و جمع بندی شد. در مرحله بعد یافته‌های حاصل از تحلیل اسناد و مبنای نظری و مصاحبه‌ها جمع بندی و به هر یک از سؤالات پژوهش پاسخ داده شد. در آخرین قسمت پژوهش نتایج پژوهش‌های صورت گرفته پیشین برای نتیجه‌گیری و قضاوت در مورد ملاکهای مطلوب جهت ارزیابی عملکرد مدیران مدارس متوسطه مورد بررسی قرار گرفت.

#### یافته‌های پژوهش

یافته‌ها بر اساس سؤالات اصلی پژوهش حاضر، با استفاده از ابزار مصاحبه شفاهی و به صورت فردی در قالب سؤالات زیر انجام شده است:

۱. عملکرد مدیران مدارس متوسطه به چه شکل ارزیابی می‌شود؟
۲. ملاکهای اصلی ارزیابی عملکرد مدیران کدام‌ها هستند؟
۳. آیا این ملاک‌ها، مناسب برای تشخیص صلاحیت مدیر و تحقق شناخت نسبت به کیفیت عملکرد وی هست؟
۴. ملاکهای فعلی سنجش عملکرد مدیر، چه اثری بر نحوه عمل مدیر داشته است؟ این اثر مثبت بوده است یا منفی؟
۵. از نظر شما چه ملاکهایی در این ارزیابی مغفول مانده و باید در کنار شاخص‌های دیگر قرار بگیرد؟
۶. از نظر شما چه ملاکهایی باید حذف شود و چرا؟

#### ۱. عملکرد مدیران مدارس متوسطه به چه شکل ارزیابی می‌شود؟

اگر چه مفهوم مدیریت عملکرد، مفهوم جدیدی به حساب می‌آید، اما ارزشیابی عملکرد طی چند دهه گذشته از جمله بحث انگیزترین خدمات پرسنلی و فعالیت‌های مدیریتی بوده است و می‌توان گفت که مدیریت عملکرد با مطرح ساختن مجموعه‌ای از دیدگاه‌ها و برانگیختن احساسات گوناگون، یکی از پیچیده‌ترین فعالیت‌ها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی است. در بسیاری از سازمانها، ارزشیابی عملکرد، بخش جدایی‌ناپذیر برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و ابزار بسیار کارآمد در توسعه حرفه‌ای محسوب می‌شود و برای مقاصد متعددی مورد استفاده قرار می‌گیرد. به عقیده برناردین<sup>۶</sup> (۲۰۰۳) اطلاعات حاصل از اندازه‌گیری عملکرد بطور گسترده‌ای برای جبران خدمت، بهبود عملکرد و مستندسازی بکار می‌رود. همچنین می‌توان از آن در تصمیمات مربوط به کارکنان (نظیر: ارتقاء، انتقال، اخراج و انفسال از خدمت)، تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، توسعه

<sup>۶</sup>.Bernardin

کارکنان، تحقیق و ارزشیابی برنامه، استفاده نمود. با توجه به یافته های حاصل از منابع مکتوب و مصاحبه های انجام شده، ارزیابی عملکرد مدیران مدارس متوسطه به چند صورت می باشد:

الف) به صورت مکتوب و بر اساس شرح وظایف تعریف شده: در این شیوه ارزیابی از فرم های مدون و از پیش طراحی شده استفاده می شود که برای تمام مدیران مدارس متوسطه یکسان می باشند و از طرف وزارت آموزش و پرورش به مدارس مناطق مختلف فرستاده می شود. از نظر بسیاری از مصاحبه شوندهگان این شیوه از شیوه های معمول ارزیابی عملکرد آنان می باشد که هر ساله از این طریق عملکرد آنان مورد بررسی و ارزیابی قرار می گیرد. بسیاری از مصاحبه شوندهگان بر این عقیده بودند که این روش به تنهایی کافی نمی باشد و اطلاعات جامعی در ارتباط با عملکرد مدیران گردآوری نمی کند زیرا از یک سو مدیران در چارچوب سوالاتی از پیش طراحی شده، پاسخ می دهند و از سوی دیگر هر مدیر سعی می کند که عملکرد خود را بهتر از آن چیزی که هست نشان دهد. و در نتیجه اطلاعاتی معتبری برای مدیران ارشد آموزش و پرورش و تصمیم گیرندگان نظام آموزشی فراهم نخواهد شد همچنین این ارزیابی به صورت سالانه انجام می شود که بهتر بود ماهانه انجام می شد تا نظارت دقیق تر و بهتر صورت گیرد و نتیجه ارزیابی در تغییر عملکرد مشاهده می شد. با توجه به بررسی های انجام شده و نظرات مدیران این شیوه به دو صورت اجرا می شود: ۱. توسط خود مدیران، که مدیران مدارس به فرم های ارسال شده پاسخ می دهند و پس از آماده کردن گزارش عملکرد خود، آن را به آموزش و پرورش منطقه ارسال می نمایند که در این روش سوگیری وجود دارد و گاهی مدیران عملکرد خود را بهتر و بیشتر از آنچه در عمل انجام می دهند گزارش می کنند. ۲. توسط بازرسان آموزشی، در این روش با توجه به پاسخ هایی که مدیران مدارس به سوالات بازرسان می دهند، فرم های مورد نظر توسط بازرسان تکمیل می شود. در این روش سوگیری کمتر از روش قبل می باشد.

ب) روش مشاهده و بررسی توسط بازرسان و بازدیدکنندگان آموزشی که از آموزش و پرورش ناحیه یا استان برای بررسی و ارزیابی به مدارس فرستاده می شوند. در این روش بازرس با توجه به گزارش ها و اسناد موجود در مدارس از جمله پرونده های تحصیلی دانش آموزان، اسناد مالی، گزارش های دبیران و... عملکرد مدارس و مدیران آن مدارس را ارزیابی می کنند. در این روش چنانچه بازرس از تخصص و مهارت لازم برخوردار باشد امکان سوگیری کمتر است.

جدول ۱: روش های ارزیابی عملکرد مدیران مدارس مستخرج از نتایج مصاحبه و نظر مدیران

توسط خود مدیر	کتبی	روش های ارزیابی عملکرد مدیران
توسط بازرسان آموزشی		
مشاهده فضا و امکانات	مشاهده و شفاهی	
بررسی پرونده های تحصیلی و اسناد مدارس		

## ۲. ملاکهای اصلی ارزیابی عملکرد مدیران کدامها هستند؟

برای انجام ارزشیابی صحیح بایستی ملاک های ارزشیابی عملکرد را شناسایی کرده تا ارزیابی عملکرد مدیران بهتر و با توجه به شاخص های معین صورت گیرد. بر اساس نظرات مصاحبه شوندهگان و بررسی منابع و اسناد آموزشی ملاک های ارزیابی عملکرد مدیران شامل: ملاک های ارائه شده در فرم های ارزیابی، بخش نامه های صادر شده از آموزش و پرورش، ملاک های توصیف شده در حوزه شرح وظایف مدیران و ملاک های مالی آموزشی و اداری می باشد. در زیر وظایف مدیران که ملاک های ارزیابی متناسب با آن وظایف تدوین می شود بیان شده به صورت مختصر بیان می شود.

۱. وظایف عمومی شامل: برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، نظارت و کنترل و ارزشیابی و روابط انسانی.
۲. وظایف اختصاصی: برنامه ریزی آموزشی، برگزاری کلاس های ارتقای علمی دبیران و کارکنان، وظایف پرورشی و آموزشی، وظایف اداری و مالی.

جدول ۲: ملاک های ارزیابی عملکرد مدیران مدارس مستخرج از نتایج مصاحبه و نظر مدیران

شماره	ملاک ها	فراوانی
۱	ملاک های توصیف شده در حوزه شرح وظایف مدیران	۱۳
۲	ملاک های ارائه شده در فرم های ارزیابی	۱۱
۳	بخش نامه های صادر شده از آموزش و پرورش	۸
۴	ملاک های مالی	۷
۵	ملاک های آموزشی و پرورشی	۷
۶	ابتکار و خلاقیت	۲

ملاک های ارزیابی عملکرد مدیران

- ملاک های ارائه شده در فرم های ارزیابی: فرم های مدون و از پیش طراحی شده که برای تمام مدیران مدارس متوسطه یکسان می باشند و از طرف وزارت آموزش و پرورش به مدارس مناطق مختلف فرستاده می شود بر اساس ملاک های از پیش تعیین شده با توجه به وظایف مدیران طراحی می شود و این ملاک ها شاخص های اصلی برای سنجش عملکرد مدیران می باشند. برای نمونه برگه های ارزیابی عملکرد مدیر که سالانه داده می شود. به علاوه تشویقی ها و دوره های ضمن خدمت و برنامه ریزی شورای دبیران، تعداد جلسات برای شورای دبیران و شرکت فعالانه همکاران و امضا معلمان و ... .

- بخش نامه های صادر شده از آموزش و پرورش: بخش نامه هایی که توسط وزارت آموزش و پرورش یا استان ها و مناطق آموزشی برای مدارس و مدیران ، شامل فعالیت های اجرایی در حوزه وظایف مدیران ابلاغ می شوند به عنوان ملاک هایی برای ارزیابی عملکرد مدیران می باشند و مدیران باید بر اساس آن ها عمل کنند.

- ملاک های توصیف شده در حوزه شرح وظایف مدیران: ملاکهای تعریف شده از طرف اداره آموزش و پرورش به عنوان شرح وظایف و زیر مجموعه های آن ها از جمله مهم ترین ملاک های ارزیابی عملکرد مدیران می باشند. در صورتی که مدیران این وظایف را به خوبی انجام دهند عملکرد آن ها در سطح بالایی ارزیابی خواهد شد.

- ملاک های مالی: این ملاک ها بیشتر به نحوه کسب بودجه و درآمد برای مدرسه و هزینه کردن آن اشاره دارد. امروزه مدارس نه تنها از دولت بودجه دریافت می کنند بلکه خود نیز به درآمد زایی می پردازند. بسیاری از مدارس غیرانتفاعی است و هزینه های مدارس از منابع مختلفی از جمله شهریه دانش آموزان جمع آوری می شود. مدیران مدارس باید توانایی مدیریت مالی مدارس را به خوبی دارا باشند تا مدرسه با مشکلات مالی رو به رو نشود.

- ملاک های آموزشی و پرورشی: ملاک های آموزشی و پرورشی که بیشتر ملاکهای اجرایی هستند که به فعالیت های مدیران در سطح مدارس، نحوه اداره مدرسه، سازماندهی امور، برگزاری کلاس های آموزشی و کارگاه برای معلمان و دانش آموزان، جشن ها و همایش ها و... اشاره دارند.

- ابتکار و خلاقیت: این ملاک به خلاقیت ها و روش های نوین مدیران در کلیه امور مدرسه از جمله آموزشی، پرورشی، مالی، اداری، آموزش معلمان و برگزاری کلاس های آموزشی و... اشاره دارد که مدیران در جهت بهبود عملکرد مدرسه خود به کار می گیرند.

۳. ملاک های موجود جهت ارزیابی عملکرد مدیران تا چه اندازه برای تشخیص صلاحیت مدیر و تحقق شناخت نسبت به کیفیت عملکرد وی مناسب هستند؟

ملاک های تعیین شده برای ارزیابی مدیران باید تصویر روشنی از عملکرد آن ها در اختیار مسئولین آموزش و پرورش و مدیران ارشد قرار دهد واز سوی دیگر مورد قبول آنان نیز باشد و عملکرد واقعی آن ها را ارزیابی کند. نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه های انجام شده با مدیران بیانگر آن است که ملاک های ارزیابی موجود از جمله فرم های ارزیابی و سایر ملاک های تعیین شده از طرف آموزش و پرورش عملکرد واقعی آن ها را ارزیابی نمی کند و بسیاری از اعمال و کارکردهای مدیران از جمله

اقداماتی که خارج از فرم‌های ارزیابی می‌باشند را نادیده می‌گیرد. از نظر بعضی از مدیران ارزیابی مدیران باید توسط سایر اشخاص و نیروهای موجود در مدارس از جمله: دبیران و دانش آموزان و اولیا صورت گیرد نه توسط خود مدیر. از نظر اکثر مصاحبه شونده‌گان ملاک‌های کنونی ارزیابی مدیران مناسب نیستند؛ زیرا که تجربه مدیریت، شخصیت مدیر و توانمندی‌ها و تحصیلات مرتبط کمتر لحاظ می‌شود و ویژگیها و مهارت‌های فنی، ادراکی و انسانی مدیر با هم سنجیده نمی‌شود و مدیران مدام درگیر اجرایی کردن بولتن‌ها و بخش‌نامه‌ها و دستورات از سمت اداره کل و کارهای فرمایشی هستند. فرمت‌ها همه اجرایی است اصلا شخص و شخصیت مدیر و فرمت علمی و محتوایی وی سنجیده نمی‌شود. همچنین عملکرد درست مدیر که منجر به اداره مناسب مدرسه در راستای اهداف آموزشی و پرورشی می‌شود، به آمار و ارقام کمی آن هم فقط در گزارش دهی اینکه بخشنامه‌ها اجرا شده‌اند یا خیر محدود شده است. یعنی کیفیت عملکردها سنجیده نمی‌شود و معلوم نیست کار به چه شکل انجام شده. فقط گزارش کمی ارسال می‌شود و موارد مهم‌تری که در اولویت و کیفیت عملکرد مدیر اثر دارد به عنوان ملاک در نظر گرفته نشده است. از سوی دیگر هر مدرسه ای امکانات و مسائل و شرایط مخصوص به خود را دارد.

#### ۴. ملاک‌های فعلی سنجش عملکرد مدیر، چه اثری بر نحوه عمل مدیر داشته است؟ این اثر مثبت بوده است یا منفی؟

هر سازمان برای کارکنان و نیروهای شاغل در آن سازمان ملاک‌ها و شاخص‌هایی برای عمل تعیین کرده است اما اینکه این معیار و ملاک‌ها چه تاثیری در عملکرد کارکنان آنان دارد بسیار مهم است و باید مورد بررسی قرار گیرد زیرا در بعضی موارد بجای تأثیرات سازنده و خوب، می‌تواند باعث به وجود آمدن نارضایتی و کاهش عملکرد کارکنان باشد. با توجه به اینکه نظام آموزشی ما یک نظام متمرکز می‌باشد و معلمان و مدیران صرفا اجرا کننده برنامه‌های از پیش تعیین شده می‌باشند، ملاک‌های ارزیابی آنان نیز توسط اداره آموزش و پرورش مشخص شده است. از نظر اکثر مصاحبه شونده‌گان ملاک‌های تعیین شده برای ارزیابی آنان مناسب نمی‌باشند؛ زیرا مدیران را کارپرداز کرده است. مدیر تقریبا هیچ اختیاری ندارد و مدام در حال اجرای بخش‌نامه‌هاست و او را به اجرای صرف برنامه‌های از پیش تعیین شده محدود می‌کند، مانع به کارگیری خلاقیت مدیران و استقلال و قدرت اختیار آنان می‌شوند، مدیر را خسته و کلافه کرده و در حد یک مجری جزء پایین آورده، او را کاملا اجرایی نموده که فقط به اجرای بخشنامه‌های یکدست منطقه می‌رسد. همچنین این ملاک‌ها به دلیل اینکه تماما اجرایی است حجم پیگیری پاسخگویی به مطالبات آموزش و پرورش را بالا برده و مدیر به برنامه‌های خود خصوصا در شکل کیفی نمی‌رسد و مدام مجری مطالبات منطقه است. در نتیجه حجم زیاد مطالبات منطقه، توان مدیر برای ایجاد خلاقیت و طرح‌های مناسب با محیط مدرسه را از وی می‌گیرد.

نکته قابل ذکر در رابطه با نظرات مدیران زن و مرد این می‌باشد که علی‌رغم اینکه کلیه مصاحبه شونده‌گان زن بر این نظر بودند که ملاک‌های تعیین جنبه منفی دارند و باعث یکنواختی کار مدیران، خستگی آنان، اجرایی کردن مدیران و محدودیت برای آنان می‌شود اما بعضی از مدیران مرد این ملاک‌ها را مثبت می‌دانستند و بر این نظر بودند که این ملاک‌ها باعث نظم در کارهای آنان می‌شود و مدیر را منظم و آگاه به شرح وظایفش نموده است. اثر مثبت مانند نظم دهی به برنامه کاری و اجرای شرح وظایف بر اساس آنچه خواسته شده است دارد و پایش و سنجش باعث انجام دقیق تر وظایف و مسئولیت‌ها می‌شود.

#### ۵. از نظر شما چه ملاک‌هایی در این ارزیابی مغفول مانده و باید در کنار شاخص‌های دیگر قرار بگیرد؟

برای اینکه یک نظام ارزیابی به خوبی اجرا شود و نقاط ضعف و قوت آن شناسایی شود باید از افرادی که مورد ارزیابی قرار می‌گیرند در مورد شیوه‌های ارزیابی آنان تحقیق شود که آیا این روش‌ها و ملاک‌های ارزشیابی مورد تایید آنها می‌باشد و تصویر درستی از عملکرد آن‌ها ارائه می‌دهد یا خیر. از سوی دیگر ملاک‌هایی که در ارزیابی آنان نادیده گرفته شده است از نظر آنان بیان شود تا در ارزیابی‌های بعدی مورد توجه قرار گیرد.

نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که از نظر مدیران ملاک‌های مهم دیگری باید در کنار سایر ملاک‌های نظام آموزشی برای ارزیابی عملکرد مدیران مورد توجه قرار گیرد که در جدول ۳ آورده شده است.



جدول ۳: ملاک‌های مغفول در ارزیابی عملکرد مدیران بر اساس مصاحبه با ایشان

شماره	ملاک‌ها	فراوانی
۱	ویژگی‌ها و مهات‌های رفتاری و ذاتی مدیریتی	۸
۲	مهارت‌های مدیران در روابط انسانی مدارس	۷
۳	توجه به تفاوت‌ها و بار علمی و تخصصی مدیران	۶
۴	ارزشیابی مکرر و مستمر از عملکرد مدیران در طول سال تحصیلی	۵
۵	توجه همزمان به کیفیت و کمیت فعالیت‌ها در کنار هم	۵
۶	ارزیابی مدیران توسط معلمان، اولیای دانش‌آموزان و سایر نیروهای مدارس	۴
۷	اختیار دادن به مدیران و مدرسه محوری	۴

#### - مهارت‌های مدیران در روابط انسانی مدارس:

یکی از مهم‌ترین مهارت‌هایی که مدیران مدارس باید دارا باشد توانایی برقراری روابط صحیح و سازنده در مدرسه است. در صورتی که مدیران روابط انسانی صحیحی با زیردستان و بالادستان و کلیه نیروهای شاغل در مدرسه و دانش‌آموزان و اولیای آن‌ها داشته باشند برنامه‌های آموزشی نیز با کیفیت بهتری اجرا خواهند شد. و اگر روابط انسانی سازنده در مدارس وجود نداشته باشد حتی بهترین برنامه‌ها با شکست مواجه خواهند شد و تأثیرات مناسبی نخواهند داشت. در فرایند ارزیابی عملکرد مدیران مدارس نیز باید به این ملاک‌ها توجه شود و مورد ارزیابی قرار گیرند.

#### - ویژگی‌ها و مهات‌های رفتاری و ذاتی مدیریتی:

یکی از ملاک‌هایی که در ارزیابی عملکرد مدیران باید به آن توجه شود بررسی ویژگی‌های مثبت و منفی و نقاط قوت و ضعف شخص مدیر در اداره و مدیریت امور مدرسه است. از نظر بسیاری از مدیران در ارزیابی کنونی عملکرد مدیران مدارس ویژگی‌های ذاتی مدیر و روحیات و مهارت‌های روانشناسانه و مهارت‌های رفتاری مدیر لحاظ نگشته است. مانند شخصیت، توانایی ذاتی و علاقه به کار مدیریت، نگرش، میزان علاقه‌مندی به کار. ملاک‌هایی که در کیفیت زندگی شغلی تعریف می‌شود مثل هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی، بودجه بندی، نظارت، کنترل، هدایت و از همه مهم‌تر روابط انسانی که به خوبی دیده و لحاظ نشده است.

#### - توجه به تفاوت‌ها و بار علمی و تخصصی مدیران:

انسان‌ها از نظر شخصیت، توانمندی، تحصیلات و ... با همدیگر تفاوت دارند. در ارزیابی از عملکرد مدیران نیز، ارزیابی بر اساس سنجش کیفیت و نحوه برخورد مدیر با منابع انسانی و مالی، ارزیابی مدیریت زمان و ... بسیار مهم است.

#### - ارزشیابی مکرر و مستمر از عملکرد مدیران در طول سال تحصیلی:

در ارزیابی باید انواع ارزشیابی رسمی و غیر رسمی، تکوینی و پایانی مورد توجه قرار گیرد. انواع آزمون‌های شفاهی و کتبی (تشریحی، چندگزینه‌ای، کوتاه پاسخ، ارزشیابی مکرر با در نظر گرفتن هدف‌ها و رفتارهای ورودی و ...) همه می‌توانند بخش از طرح ارزشیابی باشند. ارزشیابی عملکرد مدیران نیز فقط در پایان سال تحصیلی و صرفاً برای ارائه گزارش یک ساله مدرسه کافی نمی‌باشد بلکه باید به صورت مستمر، هفتگی، ماهانه و ... صورت گیرد تا ضعف‌های مدیران برطرف شود و از نتایج بدست آمده برای بهبود عملکرد مدیران استفاده شود.

#### - ارزشیابی مدیران توسط معلمان، اولیای دانش‌آموزان و سایر نیروهای مدارس:

یکی از روش‌های ارزشیابی، ارزشیابی توسط دیگران یا ارزشیابی بیرونی می‌باشد از نظر بسیاری از مدیران نیز بهتر است که عملکرد مدیران توسط معلمان، دانش‌آموزان، اولیای دانش‌آموزان و سایر نیروهای مدارس ارزیابی شود تا اطلاعات دقیق‌تر و معتبرتری فراهم شود و از سوی دیگر سوگیری نیز کمتر شود.

**- دادن اختیار به مدیران و مدرسه محوری:**

با توجه به اینکه هر مدرسه با مدرسه دیگر متفاوت است باید ارزیابی با توجه به شرایط و موقعیت مدرسه انجام شود. از سوی دیگر مدیران برای آنکه عملکرد بهتری داشته باشد نیازمند اختیار و قدرت تصمیم گیری در ارتباط با برخی مسائل و موضوعات مدرسه خود می باشند.

**- توجه همزمان به کیفیت و کمیت فعالیت ها در کنار هم:**

یکی از آسیب های نظام های مختلف این است که در فعالیت های اجرایی خود تنها به یکی از ابعاد کمیت یا کیفیت توجه می کنند. عدم توجه به هر دو بعد، باعث رشد تک بعدی سازمان و عدم تعادل می شود. توجه صرف به کمیت باعث افزایش بدون کیفیت فعالیت ها، و توجه به کیفیت باعث کاهش فعالیت ها و تولید می شود. از نظر مدیران در ارزیابی عملکرد آن ها باید هر دو بعد کمیت و کیفیت فعالیت های اجرایی آن ها مورد توجه قرار گیرد. همچنین از نظر آن ها ارزیابی های فعلی بیشتر کمی است و هر چه کیفی تر شود بهتر است. یعنی دغدغه بیشتر در حوزه کیفیت کار باشد نه کمیت کار.

**۶. در حال حاضر ملاک های مورد استفاده ناکارآمد کدامها هستند؟**

با توجه به اینکه بسیاری از مدیران چندین سال این سمت را در مدارس داشته اند و در فرایند ارزیابی، عملکرد آن ها مورد سنجش و ارزشیابی قرار گرفته است با ملاک های ارزیابی آشنایی دارند اما بعضی این ملاک ها را مناسب نمی دانند و معتقدند از فرایند ارزیابی باید کنار گذاشته شوند.

در این پژوهش با توجه به مصاحبه های انجام شده، مدیران بر این عقیده بودند که ملاک های زیر برای ارزیابی عملکرد آنان مناسب نمی باشد که در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴: ملاک هایی که برای ارزیابی مدیران مناسب نیستند (ملاک های ناکارآمد)

ملاک ها	فراوانی
ملاک های یک شکل برای همه مدارس و مناطق: شاخص های هر منطقه بر اساس شاخص های محلی باید متفاوت و ملاک ها بر این اساس باشد. چرا که هر منطقه و مدرسه ملاک مخصوص به خودش را دارا می باشد و باید فرمهای ارزیابی با توجه به شرایط و موقعیت و امکانات مدارس طراحی شود.	۹
ملاک های بسیار جزئی: که نحوه عمل مدیران در هر شرایطی را به صورت دقیق مشخص کرده اند زیرا در بعضی از شرایط مدیران باید متناسب با شرایط مدرسه و تشخیص و صلاح دید خود عمل کنند و تصمیم بگیرند.	۸
ملاک های دستورالعملی محض و تماما اجرایی: که باعث اجرایی کردن صرف برنامه ها توسط مدیران می شوند.	۷
ملاک هایی که متناسب با موقعیت یک مدیر در شرایط خاص مدرسه نیست و جنبه عمومی و فراگیر دارد.	۶
ملاک های بسیار کلی و کمی که نقشی در ارزشگذاری عمل مدیر ندارد. این ملاک ها محدود تر شود و ملاک های کیفی و شناخت شخصیتی و توانمندی مدیریتی بیشتر لحاظ شود.	۵
ملاک هایی که تأثیری در ارتقا بخشی به فعالیت کیفی مدیر نداشته باشد.	۴
ملاک هایی که بیشتر دنبال عیب یابیست نه حل مشکل	۴
در تقسیم کار امتیازات کمتر شود و بعضی از سقف امتیازات تغییر کند.	۲

ملاک هایی که  
برای ارزیابی  
مدیران مناسب  
نیستند

### بحث و نتیجه گیری

- یک نظام ارزیابی عملکرد برای آن که اثربخش باشد باید برخی از خصیصه‌های زیر را داشته باشد:
- ۱- تلاش برای دقت بیشتر در تعریف و اندازه‌گیری ابعاد عملکرد تا جایی که امکانپذیر است.
  - ۲- ترکیب کردن و بهم پیوستن اندازه‌گیری محدودیت‌های موقعیتی
  - ۳- اندازه‌گیری و هدایت عملکرد کارکنان بطور کلی و ملموس
  - ۴- وجود نوعی تناسب بین فرهنگ سازمان و خط مشی‌های ارزشیابی آن
  - ۵- سرپرستان نسبت به تشریح نظام ارزشیابی به کارکنان علاقه‌مندند و نحوه اجرای آن را با آنان در میان می‌گذارند.
  - ۶- ارزشیابی عملکرد رشد حرفه‌ای را تشویق و انتقال فرهنگ آنرا تسهیل می‌کند.
  - ۷- کارکنان فرصت لازم برای اظهارنظر درباره مسایل و بحث در اهداف و برنامه‌ها را دارند.
  - ۸- کارکنان بازخورد کافی و مداومی را از منابع مختلف دریافت می‌کنند تا آگاهی لازم از موقعیت خود در ارتباط با عملکرد مورد انتظار را حاصل کنند.
  - ۹- خود ارزشیابی بخشی از فرآیند بازخورد رسمی است.

در این پژوهش ارزیابی عملکرد مدیران مدارس دبیرستان شهر تهران مورد بررسی قرار گرفت و شیوه‌ها و ملاک‌های فعلی ارزیابی عملکرد مدیران بیان شد. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که از نظر مدیران بسیاری از معیارها و ملاک‌های ارزیابی متناسب با نحوه عملکرد آن‌ها در مدارس نمی‌باشد و باعث اجرای صرف برنامه‌ها توسط مدیران و کاهش اختیار آن‌ها می‌شود که باعث خستگی و کاهش عملکرد موثر مدیران در سطح مدارس می‌شود. مقایسه نتایج بدست آمده از این تحقیق با نتایج تحقیق قورچیان و محمودی (۱۳۸۳) در مورد تدوین استانداردهای عملکرد مدیران آموزشی دوره راهنمایی همخوانی دارد.

از دیگر نتایج این پژوهش ارائه ملاک‌های جدید برای ارزیابی عملکرد مدیران مدارس دبیرستان می‌باشد که از نظر مدیران برای ارزیابی عملکرد آنان مناسب‌تر می‌باشند. از جمله: مهارت‌های مدیران در روابط انسانی مدارس، ویژگی‌ها و مهارت‌های رفتاری و ذاتی مدیریتی، توجه به تفاوت‌ها و بار علمی و تخصصی مدیران، ارزشیابی مکرر و مستمر از عملکرد مدیران در طول سال تحصیلی، ارزیابی مدیران توسط معلمان، اولیای دانش‌آموزان و سایر نیروهای مدارس، دادن اختیار به مدیران و مدرسه محوری، توجه همزمان به کیفیت و کمیت فعالیت‌ها در کنار هم.

غفوریان (۱۳۸۱) در پژوهشی به بررسی شاخص‌های عملکرد مدیران آموزشی دوره ابتدایی استان تهران و ارائه الگوی مناسب پرداخت و مدل شاخص‌های عملکرد مدیران را ارائه داد. مولفه‌های مدل پیشنهادی وی شامل: کیفیت زندگی کاری، پیشرفت آموزشی، کارآفرینی، امور اداری و اجرایی، برنامه ریزی تحصیلی، نظارت آموزشی، رهبری آموزشی و امور فوق برنامه بود. نتایج این تحقیق با تحقیق غفوریان همخوانی دارد و مؤلفه‌های فوق را ملاک‌های ارزیابی عملکرد مدیران می‌داند.

غفاریان (۱۳۸۲) با ارائه الگوی شایستگی مدیران، به شش خوشه شایستگی اشاره می‌کند که عبارتند از: اعتبار حرفه‌ای، اعتبار عمومی، دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی و نگرش و بینش. نتایج حاصل از این پژوهش با نتایج تحقیق غفاریان همخوانی دارد.

بر اساس نتایج این پژوهش عملکرد مدیران دبیرستان‌ها بر اساس ملاک‌های مختلف و با روش‌های مختلفی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند. از نظر مدیران برخی از این ملاک‌ها برای ارزیابی عملکرد آن‌ها مناسب نمی‌باشد و باید ملاک‌های جدیدی جایگزین شود که در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفتند.

### پیشنهادها

- بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش پیشنهاد می‌شود در روش‌های ارزیابی عملکرد مدیران روش‌های متنوعی به کار برده شود تا تصویر درستی از عملکرد آن‌ها ارائه شود.
- فرم‌های ارزیابی جدیدی طراحی شود که توسط معلمان و دانش‌آموزان و نیروهای شاغل در مدرسه در ارتباط با عملکرد مدیران تکمیل شود.
- ارزیابی مستمر عملکرد مدیران در فواصل زمانی مختلف و در طول سال تحصیلی.

### منابع

- بازرگان، عباس (۱۳۸۷). ارزشیابی آموزشی. تهران: انتشارات سمت.
- دلاور، علی (۱۳۸۹)، روش تحقیق در روان‌شناسی و علوم تربیتی (ویرایش چهارم)، تهران: نشر ویرایش.
- سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه. (۱۳۸۵). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: انتشارات آگه.
- صالحی، اکبر؛ رستمی، کورش (۱۳۹۲). آسیب‌شناسی روش تدریس درس تعلیم و تربیت اسلامی با رویکرد پژوهش کیفی از نظر اساتید علوم تربیتی و دانشجویان کارشناسی ارشد دانشگاه‌های تهران، فصل‌نامه تربیت تبلیغی، قم: پژوهشگاه باقرالعلوم.
- غفاریان، وفا (۱۳۸۲). شایستگی‌های مدیریتی، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- غفوریان، هما (۱۳۸۱). بررسی شاخص‌های عملکرد مدیران آموزشی دوره ابتدایی استان تهران و ارائه الگوی مناسب، رساله دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران.
- قورچیان، نادرقلی و محمودی، امیرحسین (۱۳۸۳). تدوین استانداردهای عملکرد مدیران آموزشی دوره راهنمایی و ارائه الگوی مناسب. فصلنامه نوآوری‌های آموزشی، شماره ۸.
- لطف‌آبادی، حسین (۱۳۹۰). روش‌شناسی پژوهش در روان‌شناسی و علوم تربیتی، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه
- موسی‌خانی، مرتضی و همکاران (۱۳۸۹). "الویت بندی پرورش و آموزش مدیران عملکرد بر مؤثر عوامل موثر بر عملکرد مدیران آموزش و پرورش با استفاده از فنون تصمیم‌گیری چندگانه". دانشگاه آزاد اسلامی قزوین.
- هومن، حیدرعلی (۱۳۸۵). راهنمای علمی پژوهش کیفی، تهران: سمت

### منابع لاتین

- Stredwick John (2005) An Introduction to Human Resource Management. Elsevier Ltd.
- Longenecker, Clinton O. and Nykodym, Nick (1996). Public Sector Performance appraisal effectiveness: A Case Study, Public Personnel Management. Vol. 25. No. 2, Summer.
- Maykut, P. & R. Morehouse (1994), Beginning Qualitative Research Philosophic & Practical Guide, London-Washington, DC: Falmer Press.
- Shieh H. F., S. E. Shannon (2005), Three Approaches to Qualitative Content Analysis, Qual Health Res., Fooyin University, Taiwan University Washington.
- Roberts, Gary E. and Pavlak, T. (1996). Municipal government Personnwl Professional and Performance appraisal: Is there a consensus on the characteristics of an effective appraisal system? Public Personnel Management, Vol. 25. No. 3, Fall.
- Bernardin, H.J. (2003). Human Resource Management: an experiential approach. 3 th Edition. New York: Mc GrawHill.
- Calder, Pamela,(2003). Using the Early childhood Environment Rating Scale as a Make Cross - National Evaluation of quality: Advantages and Limitations, Paris: EDRS.