

ارائه الگوی مناسب برای شاخص‌های عملکرد مدیران آموزشی

دکتر نادرقلی قورچیان*

دکتر هما غفوریان**

چکیده

ضرورت مدیریت نظارت و ارزیابی، از دیرباز برای تمامی دست اندرکاران امر تعلیم و تربیت آشکار بوده است. در این میان شاخص‌های عملکردی موجب شفاف شدن امور در فرایند فعالیت‌های مدیران آموزشی می‌شوند. از رهگذر شاخص‌های عملکردی مدیران می‌توان اندیشه‌های نظری، هدف‌های تعیین شده، عملکرد گذشته و نیز وضع موجود و مطلوب را بررسی و مقایسه نمود. در مورد شاخص‌های عملکردی، هر نشانگر در میان فرایندهای پیچیده و گسترده راه و روشی رسم می‌کند که می‌توان از طریق آن عنصر یا عناصری را اندازه‌گیری و ارزش‌گذاری کرد و اینکه می‌توان این اندازه‌گیری و ارزش‌گذاری را در مجموع کار و فعالیت به‌عنوان شاهی از معیارهای عملکرد به حساب آورد. بدین سان شاخص‌های عملکردی ابزار سنجش مستمر کیفیت نظام آموزشی و مدیریت آن خواهند بود و آموزش و پرورش را قادر خواهد ساخت تا با کاربست تئوری‌های علمی و شاخص‌ها، پنجره جدیدی را در برنامه ریزی بگشاید و به فردای روشن‌تری بیندیشد. نویسنده پس از سال‌ها مطالعه و تجربه عملی در زمینه شاخص‌های عملکردی مدیران به این نتیجه رسیده است که طراحی و ارائه الگو برای شناسایی شاخص‌های عملکرد مدیران بسیار ضروری است و می‌تواند به محققان این رشته در شناخت دقیق شاخص‌ها و در شفاف نمودن امور در فرایند فعالیت‌های مدیران آموزشی کمک نماید، بنابراین به طراحی الگو اقدام نموده و سپس با انجام پژوهشی پیمایشی در استان تهران، الگوی خاصی طراحی نموده است. در این مقاله نخست هدف و سؤالات و متدولوژی پژوهش و تحقیقات گوناگونی که پژوهشگران مختلف کشورها ارائه داده‌اند، شرح داده خواهد شد. دوم دستاوردهای پژوهش بیان خواهد شد. در پایان الگوهای پیشنهادی که با

*- دانشیار - عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران

** - عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر

الهام از نتایج دو قسمت اول طراحی گردیده‌اند، ذکر خواهند گردید. امید دارد که مقاله بتواند توجه دست اندرکاران را جلب و برای تحقیقات علمی بعدی و یا برنامه ریزی و اجرای شاخص‌های عملکرد مدیران مؤثر واقع شود.

واژه های کلیدی: شاخص ها، شاخص های عملکرد، مؤلفه ها، فوق برنامه، رهبری آموزشی، کار آفرینی، نظارت آموزشی

مقدمه

صاحب نظران آموزش و پرورش عموماً بر این عقیده هستند که کیفیت مدیریت فعالیت‌های آموزشی، مهمترین شاخص سطح کیفیت و اثربخشی کلی برنامه‌های آموزشی است. در این میان شاخص‌های عملکردی، ابزار سنجش مستمر کیفیت نظام آموزشی و مدیریت آن خواهند بود و می‌توانند در شناسایی و درک بهتر خلأها و نارسایی‌ها و کمبودها و در شکل‌دهی برنامه‌های آینده برای جذب مدیران کارآمد و اتخاذ تصمیم‌گیری بهتر در سطح کشور مؤثر واقع شوند.

پژوهشی که در پیش رو دارید نه تنها اولین مطالعه و پژوهش در این زمینه در کشور می‌باشد بلکه حاصل تلاش بیش از دو سال کار مستمر پژوهشگر می‌باشد. اهمیت ویژه این پژوهش ارائه الگوی بومی بوده که این امر خود مستثناکننده این پژوهش از سایر موارد مشابه در کشور است؛ و یک نظریه‌پردازی در سطح مقطع ابتدایی انجام شده است که جزئیات کار در ذیل آورده می‌شود.

هدف پژوهش

شناخت وضعیت موجود و مطلوب شاخص‌های عملکرد مدیران آموزشی مقطع ابتدایی استان تهران، و ارائه الگوی مناسب بر مبنای ویژگی‌های فرهنگی، آموزشی و ارزشی نظام آموزش و پرورش می‌باشد.

سؤالات پژوهش

- ۱- وضعیت شاخص‌های موجود و مطلوب عملکردی مدیران آموزشی در مقطع ابتدایی استان تهران چگونه است؟
- ۲- برای ارتقای عملکرد مدیران آموزشی مقطع ابتدایی با توجه به شاخص‌های فوق چه الگویی می‌توان ارائه داد؟
- ۳- آیا الگوی پیشنهادی با نظام فرهنگی، آموزشی و ارزشی نظام آموزش و پرورش متناسب است؟

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از نوع کاربردی، پیمایشی توصیفی و مقطعی می‌باشد. اطلاعات مورد نیاز از نمونه آماری پژوهش جمع‌آوری شده بود که شامل ۱۴۵۲ نفر از

سرجیوانی، شاخص‌های اساسی رهبری مدارس کارآمد را این چنین مشخص می‌کند: تعداد راه‌حل‌های ابتکاری و مدیریت خلاق، میزان ارزش‌گذاری و ترغیب به همکاری، ارتباطات و مشارکت در مهارت‌ها، میزان توانایی ایجاد نقش‌های روشن و انعطاف پذیر سازمانی، میزان توانایی حل مسائل به شکل خلاق، میزان تمایل به رواج دادن شیوه‌های آموزشی انتقادی، میزان توانایی تشویق معلمان به تأمل درباره عملکرد خویش، تعداد روش‌های آموزشی کارآمد و برتر (سرجیوانی، ۱۹۹۰، ص ۴۶).

یکی از بخش‌های آموزش ایالت کالیفرنیا، برای تهیه الگوی کارت گزارش مدرسه از عملکرد مدیران، شاخص‌های زیر را مدنظر قرار داده است: میزان موفقیت و پیشرفت دانش‌آموزان در مورد اهداف درسی شامل خواندن، نوشتن و حساب کردن، میزان پیشرفت در جهت کاهش نرخ ترک تحصیل کنندگان، متوسط هزینه سرانه هر دانش‌آموز و خدماتی که به وی ارائه می‌شود، میزان پیشرفت در جهت کاهش حجم کاری معلمان، مشخص نمودن میزان شایستگی معلمان، کیفیت کتاب‌ها و فضاهای آموزشی، میزان ایمنی، بهداشت و کیفیت تجهیزات، تعداد دفعات ارزیابی معلمان و فراهم نمودن شرایط و موقعیت‌ها برای رشد آنها، تعداد برنامه‌های آموزش معلمان و کارکنان و همچنین بهبود برنامه‌های درسی،

مدیران ابتدایی استان تهران بود که از طریق نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی و در طبقات به صورت تصادفی انتخاب گردیده بودند.

داده‌های جمع‌آوری شده از طریق پرسشنامه با استفاده از نرم افزار آماری spss مورد پردازش قرار گرفته و برای توصیف شاخص‌ها از فراوانی و درصد و برای پاسخگویی به سؤالات از آزمون‌های نسبت و تحلیل عاملی استفاده شده است.

پیشینه پژوهش و مبانی نظری

در بررسی مبانی نظری و مطالعات پیشین در کشور ما اقدامات قابل ملاحظه‌ای در زمینه طرح بررسی شاخص‌های عملکرد مدیران مقطع ابتدایی کشور انجام نشده است. با این وجود پژوهشی با عنوان روایی‌یابی نظام ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران انجام شده، و چنین نتیجه‌گیری شده است که نظام ارزشیابی عملکرد مدیران دارای روایی نمی‌باشد و از نتیجه آن می‌توان برای بازنگری در نظام ارزشیابی عملکرد مدیران استفاده نمود (صیrfی، ۱۳۸۰، ص ۶۹).

در بررسی مطالعات پیشین در کشورهای مختلف، نتیجه پژوهشی حاکی از آن بود که، برای تعیین مدیر موفق، شاخص‌های مأموریت و اهداف مدرسه، انگیزش در مدرسه، جو مدرسه، ارتباطات با والدین و دانش‌آموزان به عنوان شاخص‌های ارزیابی مدنظر قرار گیرند (مارتین، ۱۹۹۰، صص ۱-۲).

کیفیت روش‌های تدریس و رهبری در مدرسه (فتلر، ۱۹۹۴، صص ۱۱-۱۰).

برای ارزیابی از حالت‌ها و تمایلات رهبری، اطلاعات و مهارت‌هایی که برای ساختن توان رهبری و مدیریت در مدارس مورد نیاز است شاخص‌های زیر می‌توانند سبب توسعه عملکردهای حرفه‌ای مدیر گردد که شامل:

میزان شرکت در کار هدایت و رهبری، میزان شرکت ماهرانه در کارهای مدیریتی، میزان انجام پژوهش و به‌کارگیری اطلاعات برای شکل دادن تصمیمات جمعی، میزان افزایش نقش‌ها و مسؤولیت‌ها با همکاری و تشریک مساعی، میزان نوآوری، نرخ موفقیت بالای افراد (لمبرت، ۱۹۹۸، صص ۱۰۴-۱۰۰).

سازمان مدارس دولتی کارولینای شمالی^(۱) در نظرخواهی تعدادی از مدیران، شاخص‌هایی که در عملکرد مدیریت مدرسه مؤثر می‌باشند تعیین نموده‌اند: نرخ موفقیت مدیر در انجام مأموریت‌ها، درصد برآورده شدن توقعات رفتاری دانش‌آموزان، میزان در دسترس بودن مدیر، میزان تمایل به عادلانه رفتار نمودن، تعداد دفعات ارزیابی مرتب از دانش‌آموزان و معلمان، تعداد دفعات دعوت از والدین برای شرکت در فعالیت‌ها، میزان توانایی مدیر در رفع موانع فیزیکی از اطراف مدرسه و نرخ موفقیت دانش‌آموزان.

بادل دو دلیل منطقی برای عدم اثر بخش بودن ابزار ارزیابی عملکرد مدیران: ۱- فقدان ابزار مدیریتی ارزیابی. ۲- درجه موضوعی درگیر در اندازه‌گیری عملکرد مدیر ذکر می‌کند (بادل ۲۰۰۰ صص ۲-۱).

پژوهشی چنین خاطر نشان می‌سازد که: دو شاخص مؤثر بودن و متعهد بودن رهبری در مدیران می‌تواند مدرسه را از وضع نامساعد به وضع بهینه انتقال دهد (دن، ۲۰۰۰، صص ۱-۲). در ارزیابی عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهر فریمونت ایالت کالیفرنیا^(۲) شاخص‌هایی چون: میزان رعایت و اجرای استانداردهای خدمات به والدین و دانش‌آموزان و جامعه، تعداد دوره‌های آموزش برنامه ایمنی مدرسه در مقابل حوادث پیش‌بینی نشده از قبیل زلزله، جنگ، میزان ایجاد برنامه برای بهبود حمایت از معلمان جدید، بهبود بخشیدن به کیفیت ارزیابی معلمان، نظارت کردن و کنترل نمودن برنامه‌های موجود، میزان پیاده کردن برنامه‌های بهینه‌سازی برای دانش‌آموزانی که از نظر درسی نسبت به سایرین در سطح پایین‌تری قرار گرفته‌اند مطرح شده‌اند.

در چگونگی انتخاب اولویت‌ها توسط مدیران، برای بهبود سیستم آموزشی مدرسه ابتدایی شاخص‌های زیر مطرح شده است:

2- Fremont Unified School District Process Objectives
California 2001-2002

1- N.Carolina Public School Organization, Guid to the
ABCS for Principals, 1998

نمودن به تغییر و اصلاحات فرهنگی کارکنان، مورد سؤال قرار دادن خود قبل از دیگران (شرر، ۲۰۰۲، صص ۳۳-۵).

یکی دیگر از شاخص های عملکرد مدیران، ارزیابی معلمان می باشد. در پژوهشی برای ارزیابی معلمان توسط مدیران به دو شاخص مهم زیر اشاره گردیده است :

۱- میزان تعهد (سپارش) معلم نسبت به کار و یادگیری شاگردان

۲- میزان سطح تفکر انتزاعی معلم. (گلیکمان، ۲۰۰۲، صص ۹۰-۸۱)

مجموعه پژوهش ها این نکته را برجسته می سازد که دل مشغولی بیشتر آنها نشان دادن شاخص هایی بوده است که موجب بهبود عملکرد مدیران می شود.

یافته های پژوهش

اینک رئوس یافته ها به ترتیب برای سؤالات ۱، ۲ و ۳ به شرح زیر می باشد:

سؤال ۱- وضعیت شاخص های موجود و مطلوب عملکردی مدیران آموزشی در مقطع ابتدایی استان تهران چگونه است؟

ماحصل یافته ها با استفاده از آزمون نسبت از متغیرهای مؤلفه های ۸ گانه، در دو وضعیت موجود و مطلوب نتایجی به شرح زیر بوده که در جدول ذیل نشان داده شده اند:

کیفیت آموزش دانش آموز محوری، میزان تطبیق برنامه های درسی با استانداردها، کیفیت طراحی روش های جدید در تدریس با همکاری کارکنان مدرسه، تعداد دفعات دخالت دادن والدین در برنامه های مدرسه (بوشمن، ۲۰۰۱، ص ۳۳).

در پژوهشی، برای بهبود عملکرد مدیران مدارس، شاخص هایی چون: افزایش حقوق معلمان، انضباط محکم، کوچکتر نمودن اندازه کلاس ها و رعایت جمعیت دانش آموزی و تقسیم مدارس بزرگتر به مدارس کوچکتر را پیشنهاد شده است (جانسون، ۲۰۰۲، ص ۴۴).

پژوهش دیگری نشان می دهد دانش آموزانی که از کودکان به مدارس کم جمعیت تر رفته اند، بعد از ۳ تست ۷/۱ ماه از نظر تحصیلی از سایرین جلوتر بودند، و آنهایی که از کلاس اول به مدارس با ابعاد کم جمعیت رفته اند ۵/۲ ماه و آنهایی که از کلاس دوم به مدارس کم جمعیت رفته اند ۳/۳ ماه و آنهایی که از کلاس سوم به این مدارس رفته اند ۱/۵ ماه از بقیه دانش آموزان از نظر تحصیلی جلوتر می باشند (بیدل، ۲۰۰۲، ص ۱۷).

در یافته های پژوهش های انجام شده توسط مؤسسه راکفلر، معیارهای ذیل برای مدیران موفق، ضروری تشخیص داده شده است: ساختن فرهنگ مدرسه، اولویت دادن به یادگیری، توجه

جدول ۱: نتایج نهایی اولویت ها در مؤلفه‌های عملکردی در دو وضعیت بر حسب آزمون نسبت

اقدام برای توجه به شاخص‌های عملکردی موجود (نامناسب‌ترین)	حرکت برای تحقق شاخص‌های عملکردی مطلوب (مناسب‌ترین)
الف: فوق برنامه ۱- تعداد گردش‌های سیاحتی - زیارتی معلمان در سال ۲- تعداد گردش‌های علمی معلمان در سال ۳- درصد دانش‌آموزان عضو تیم‌های ورزشی	الف: فوق برنامه ۱- میزان فعالیت‌های فوق برنامه و تفریحی برای دانش‌آموزان ۲- تعداد فعالیت‌های بهداشتی - انضباطی توسط دانش‌آموزان ۳- درصد دانش‌آموزان در گروه‌های بهداشتی - نظارتی
ب: کیفیت زندگی کاری درون مدرسه ۱- کیفیت دسترسی کارکنان مدرسه به شرایط رفاهی ۲- کیفیت دسترسی معلمان به شرایط رفاهی ۳- میزان و کیفیت فضای فرهنگی - هنری و فعالیت‌های اوقات فراغت دانش‌آموزی	ب: کیفیت زندگی کاری درون مدرسه ۱- کیفیت کلاس‌های درس از نظر تمیزی ۲- کیفیت کلاس‌های درس از نظر حرارت ۳- میزان کیفیت فضای آموزشی مدرسه
ج: برنامه تحصیلی و درسی ۱- میزان دسترسی دانش‌آموزان به منابع علمی ۲- میزان دسترسی معلمان به منابع علمی ۳- منابع مالی اختصاص یافته برای یافته‌های آموزشی و درسی	ج: برنامه‌های تحصیلی و درسی ۱- تعداد دفعات ارزشیابی مستمر از امر یاددهی - یادگیری ۲- تعداد تحلیل نتایج آزمون‌های درسی دانش‌آموزان ۳- میزان تناسب تسهیلات فراهم شده با برنامه‌های آموزشی و کیفیت هدایت معلمان و آماده سازی آنان دریاددهی - یادگیری
د: توسعه و پیشرفت فضای آموزشی و تجهیزات ۱- میزان امکانات ورزشی برای هر دانش‌آموز ۲- سطح سرانه زمین ورزش ۳- میزان هزینه خدمات سخت افزاری و نرم افزاری آموزشی	د: توسعه و پیشرفت فضای آموزشی و تجهیزات ۱- کیفیت کلاس‌های درس از نظر بهداشتی ۲- کیفیت کتاب‌ها و نشریات علمی از حیث روز آمد بودن برای معلمان ۳- کیفیت کتاب‌ها و نشریات علمی از حیث روزآمد بودن برای دانش‌آموزان
و: اداری - اجرایی ۱- تناسب هزینه دانش‌آموزان با میزان اعتبارات تخصیص یافته در سال تحصیلی ۲- میزان کمک هزینه تحصیلی دانش‌آموزان در سال ۳- میزان هزینه‌های مصرف شده در فعالیت‌های فوق برنامه	و: اداری - اجرایی ۱- کیفیت اجرا و پی‌گیری قوانین مقررات آموزشی مدرسه ۲- کیفیت اجرا و پی‌گیری قوانین و مقررات اداری مدرسه ۳- کیفیت تدوین هدف‌ها و راهبردهای برنامه‌ای مدرسه و فراهم نمودن برنامه‌های روزانه کارکنان
ز: نظارت آموزشی ۱- تعداد دفعات ارزیابی دانش‌آموزان از کلاس‌های درس ۲- میزان مشاوره آموزش معلمان ۳- میزان پاسخگویی به سؤالات حرفه‌ای معلمان ۴- تعداد دانش‌آموزان از معلمان ۵- تعداد دوره‌های بازآموزی کوتاه مدت معلمان مدرسه در سال	ز: نظارت آموزشی ۱- میزان ارتباطات میان فردی خود با دانش‌آموزان و میزان پاسخگویی به سؤالات درسی، آموزشی و تربیتی دانش‌آموزان ۲- میزان ارتباطات میان فردی خود با معلمان ۳- میزان بهره‌گیری از معلمان حیره و ذی صلاح در تدریس ۴- تعداد مشاهدات فعالیت‌های درسی و آموزشی معلمان ۵- طراحی و اجرای فعالیت‌های گروهی دانش‌آموزی ۶- تعداد دفعات بررسی محتویات کتب و برنامه‌های درسی ۷- میزان تسهیلات آموزشی برای معلمان ۸- میزان بهره‌گیری از متخصصان و صاحب نظران در انجام امور مشاوره و راهنمایی در اجرای شوه‌های صحیح آموزشی و تربیتی
ح: رهبری آموزشی ۱- تعداد نوآوری و خلاقیت در محیط فعالیت مدرسه ۲- میزان تمایل به تغییر براساس رهیافت‌های علمی نوین ۳- میزان مشارکت دانش‌آموزان در تعیین اهداف اجرایی برنامه‌های مدرسه در سال تحصیلی	ح: رهبری آموزشی ۱- کیفیت برانگیختن تفکر خلاق در دانش‌آموزان ۲- میزان تمایل به تغییر براساس رهیافت‌های علمی نوین ۳- میزان مشارکت معلمان در تعیین اهداف اجرایی برنامه‌ها در سال
ت: کارآفرینی مدرسه ای ۱- قدرت واکنش مناسب به کاوش‌های نیازسنجی آموزشی و پرورشی ۲- میزان نوگرایی با رعایت اصول بهره‌وری اعم از اطلاعات و تعمیرات، روش‌ها و ... ۳- قدرت بهبود و اصلاح روش‌ها و برنامه‌های مدرسه با بهره‌گیری از نتایج تحقیقات ۴- تحول در بهداشت روانی دانش‌آموزان	ت: کارآفرینی مدرسه ای ۱- افزایش توان مشکل‌یابی تمیز مضللات آموزشی و تشخیص اولویت‌های برنامه‌ای ۲- رشد قابلیت‌های معلمان برای ارزیابی از رخدادهای تربیتی و آموزشی مدرسه ۳- افزایش قدرت درک و تجزیه و تحلیل مسائل و مشکلات خاص در شرایط غیرعادی و قدرت بهبود و اصلاح روش‌ها و برنامه‌های مدرسه با بهره‌گیری از نتایج تحقیقات

سؤال ۲- برای ارتقای عملکرد مدیران آموزش مقطع ابتدایی با توجه به شاخص های فوق چه الگویی می توان ارائه داد ؟

برای پاسخ به این سؤال از روش تحلیل عاملی استفاده شده است. در این مرحله برای داده های جمع آوری شده میزان اشتراکات سؤالات و عامل کلی و ارزش ویژه، درصد تبیین کنندگی واریانس و درصد تراکمی عوامل فرضی هشت گانه در وضع موجود و مطلوب تعیین گردیده و ماتریس همبستگی سؤالات و عوامل فرضی هشت گانه پس از چرخش واریماکس در وضع موجود و مطلوب مشخص گردیده و در نهایت عوامل فرضی هشت گانه نامگذاری گردیدند.

به طوری که در وضع موجود، عامل ها پس از استخراج به ترتیب ارزش ویژه با عناوین رهبری (۴۴/۸۱) مسائل و امکانات آموزشی (۱۲/۵۱)، کارآفرینی (۶/۲۸)، کیفیت زندگی کاری درون مدرسه (۴/۱۶)، بودجه و امور مالی (۳/۸۹)، امور دانش آموزی (۳/۵۱)، نظارت آموزشی (۳/۰۳) و فوق برنامه (۲/۳۱) به ترتیب نامگذاری گردیدند.

در وضع مطلوب نیز عامل ها به ترتیب ارزش ویژه تحت عناوین کارآفرینی (۳۱/۱)، بودجه و امکانات آموزشی (۵/۱)، کیفیت

زندگی کاری درون مدرسه (۴/۰)، فوق برنامه (۳/۲) نظارت آموزش (۲/۶)، برنامه های تحصیلی و درسی (۲/۲)، ارزشیابی (۱/۷) و امور دانش آموزی (۱/۷) نامگذاری گردیدند به طوری که اگر این عوامل تحقق پیدا کنند و برنامه های درسی به آن سمت سوق یابند در نتیجه مدیر خوب و برنامه خوب خواهیم داشت.

سؤال ۳- آیا الگوی پیشنهادی با نظام فرهنگی، آموزشی، ارزشی نظام آموزش و پرورش متناسب است ؟

برای پاسخ به این سؤال، سه سؤال کلی در خصوص درجه تناسب الگوی پیشنهادی با سطح آموزشی وزارت آموزش و پرورش به ویژه مدارس ابتدایی، سطح فرهنگی که با توجه به فرهنگ حاکم بر جامعه و مدارس ابتدایی کشور و سطح ارزشی با توجه به ارزش های حاکم بر جامعه و مدارس ابتدایی کشور به ۳۰ نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه تقدیم گردید و از آنان خواسته شد تناسب این الگو را با نظام آموزشی، فرهنگی، ارزشی با امتیازدهی مشخص نمایند. میانگین این سؤال ۶/۵ به مقیاس لیکرت گردید. با توجه به اینکه بالاترین امتیاز ۷ می باشد، ۶/۵ نشان دهنده توافق بالای افراد نسبت به این سؤال می باشد.

جمع‌بندی، ارائه الگوهای پیشنهادی

در این پژوهش، پژوهشگر پس از مرور در پیشینه پژوهش و مبانی نظری و مطالعات کشوری و جهانی، ۸ مؤلفه و ۱۵۷ شاخص به‌دست آورده که پس از کمی و کیفی نمودن آن و اجرای آزمایشی اطلاعات به‌دست آمده در دو وضعیت: موجود به معنی آنچه فعلاً بر نظام آموزشی حاکم است و وضعیت مطلوب به معنی آنچه باید باشد و از دو جامعه آماری مستقل بر مبنای سه سؤال اساسی پژوهش مورد تحلیل قرار گرفتند. در جمع‌بندی کلی با استفاده از آزمون نسبت در وضعیت موجود، متغیرهای مؤلفه‌های زیر به ترتیب نامناسب و مناسب تشخیص داده شده‌اند.

وضع موجود

در مؤلفه توسعه و پیشرفت فضای آموزشی و تجهیزات، از ۱۸ متغیر، ۱۶ متغیر نامناسب و ۲ متغیر تأیید نگردید.

در مؤلفه نظارت آموزشی از ۲۳ متغیر، ۱۵ متغیر نامناسب و ۳ متغیر مناسب و ۵ متغیر تأیید نگردید.

در مؤلفه اداری - اجرایی از ۲۰ متغیر، ۱۲ متغیر نامناسب و ۱ متغیر مناسب و ۷ متغیر تأیید نگردید.

در مؤلفه برنامه‌های تحصیلی و درسی از ۲۰ متغیر، ۱۱ متغیر نامناسب و ۴ متغیر مناسب و ۶ متغیر تأیید نگردید.

در مؤلفه فوق برنامه از ۲۰ متغیر، ۱۱ متغیر نامناسب و ۹ متغیر تأیید نگردید.

در مؤلفه کارآفرینی مدرسه ای از ۱۹ متغیر، ۸ متغیر نامناسب و بقیه موارد مناسب یا نامناسب بودن تأیید نگردید.

در مؤلفه کیفیت زندگی کاری درون مدرسه از ۱۹ متغیر، ۷ متغیر نامناسب و ۳ متغیر مناسب و ۹ متغیر تأیید نگردید.

در مؤلفه رهبری آموزشی از ۱۸ متغیر، ۳ متغیر نامناسب و ۲ متغیر مناسب و ۱۳ متغیر تأیید نگردید.

در حالی که در وضعیت مطلوب با استفاده از آزمون نسبت کلیه متغیرهای مؤلفه‌های فوق، مناسب تشخیص داده شده‌اند.

در اینجا قابل ذکر است که بر اساس نتایج به‌دست آمده از انجام تحلیل عاملی روی حجم نمونه ۱۴۵۲ نفر مدیر و با توجه به ۱۵۷ شاخص در دو وضعیت، پژوهشگر در وضعیت مطلوب، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مربوطه را به ترتیب بار عاملی در ذیل معرفی نموده است که آنها را می‌توان به عنوان استانداردهایی تلقی نمود که دست اندرکاران به سمت آن حرکت نمایند.

جدول ۲: نتایج نهایی مؤلفه ها و شاخص های عملکردی در وضعیت مطلوب بر حسب روش تحلیل عاملی

مؤلفه کارآفرینی و شاخص های آن	مؤلفه بودجه و امکانات آموزشی و شاخص های آن
میزان قابلیت و انعطاف پذیری	میزان امکانات ورزشی برای هر دانش آموز
غنی سازی تصمیم گیری در امور برنامه های آموزشی با توجه به شرایط زمانی	میزان هزینه تجهیزات آزمایشگاهی برای هر دانش آموز
تشخیص و تمیز اولویت های برنامه ای	میزان فضای کتابخانه بر اساس سرانه دانش آموزی
افزایش توان مشکل یابی و تمیز معضلات آموزشی	میزان هزینه خدمات سخت افزاری و نرم افزاری آموزشی
میزان توانایی ارزیابی و ارزشیابی از عملکرد و روند فعالیت های آموزشی و پرورشی	نسبت فضای سرانه آزمایشگاهی به سرانه استاندارد
افزایش قدرت درک و تجزیه و تحلیل مسائل ومشکلات خاص در شرایط غیر عادی	سطح سرانه زمین ورزش
قدرت و توانایی ارائه عقاید به دیگران	میزان هزینه های مصروف شده در فعالیت های فوق برنامه
میزان آگاهی از برخورداری معلمان از مهارت ها و دانش لازم در امور کارها	میزان سرانه فضای آموزشی برای هر دانش آموز
کیفیت برانگیختن تفکر خلاق در معلمان	میزان مواد مصرفی آزمایشگاهی و کارگاهی در سال
داشتن تخمین مشخص از اثر بخشی هر یک از معلمان	میانگین میزان افزایش سالانه در هزینه های آموزشی
رشد قابلیت های معلمان جهت ارزیابی از رخداد های تربیتی و آموزشی مدرسه	تعداد وسایل کمک آموزشی خریداری شده در سال
قدرت واکنش مناسب بین نیازها و کاوش های نیازسنجی آموزشی و پرورشی	تناسب هزینه دانش آموزی با میزان اعتبارات تخصیص یافته در سال
مشخص نمودن اهداف واحد کاری	نسبت کتاب ها و نشریات علمی از نظر کمی برای هر دانش آموز
توسعه تصمیم گیری در برنامه های تربیتی	تعداد کتاب های خریداری شده در سال تحصیلی
قدرت بهبود و اصلاح روش ها و برنامه های مدرسه با بهره گیری از نتایج تحقیقات	کیفیت تعمیرات و وسایل آموزشی و کمک آموزشی
برقراری سیستم اطلاع رسانی جهت دستیابی به دانش فنی قابل استفاده	میزان هزینه خدمات آموزشی و درسی
بهبود توانایی های کارکنان جهت بررسی و مطالعه از روند فعالیت های آموزشی در مدرسه	میزان کمک هزینه تحصیلی دانش آموزان در سال
ایجاد راهکارهای مناسب فعالیت های آموزشی و پرورشی مدرسه ای	نسبت سرانه فضای آموزشی به سرانه استاندارد
میزان تمایل به تغییر بر اساس رهیافت های علمی نوین	کیفیت دسترسی معلمان به شرایط رفاهی
تعداد دفعات یاری رساندن به دانش آموزان در حل مشاجرات مدرسه	تعداد کتاب های موجود در کتابخانه مدرسه در سال
میزان گزارش گیری و گزارش دهی اثر بخش	کیفیت دسترسی کارکنان مدرسه به شرایط رفاهی
رشد و بهبود مهارت های شغلی معلمان از طریق آموزش	میزان هزینه پرداختی به امور پرورشی
تحول در بهداشت روانی دانش آموزان	تعداد دفعات سمینارهای تخصصی روش های تدریس معلمان
استقرار برنامه آموزشی کارآمد	مبالغ صرف شده برای جلسات و گردهمایی های آموزشی و تربیتی
کیفیت تدوین هدف و راهبردهای برنامه ای مدرسه	میزان هزینه صرف شده برای فعالیت های درون مدرسه ای
میزان تسهیلات لازم برای انجام کارهای خلاق معلمان	تخمین هزینه ها برای نیازها و طبقه بندی آنها
میزان رعایت استانداردهای بودجه بندی ماهانه سالانه	میزان تأمین منابع دست یافتنی خارج از مدرسه
تعداد دفعات ارزشیابی مستمر از امر یاددهی - یادگیری	تعداد برگزاری پروژه های آموزشی برای معلمان

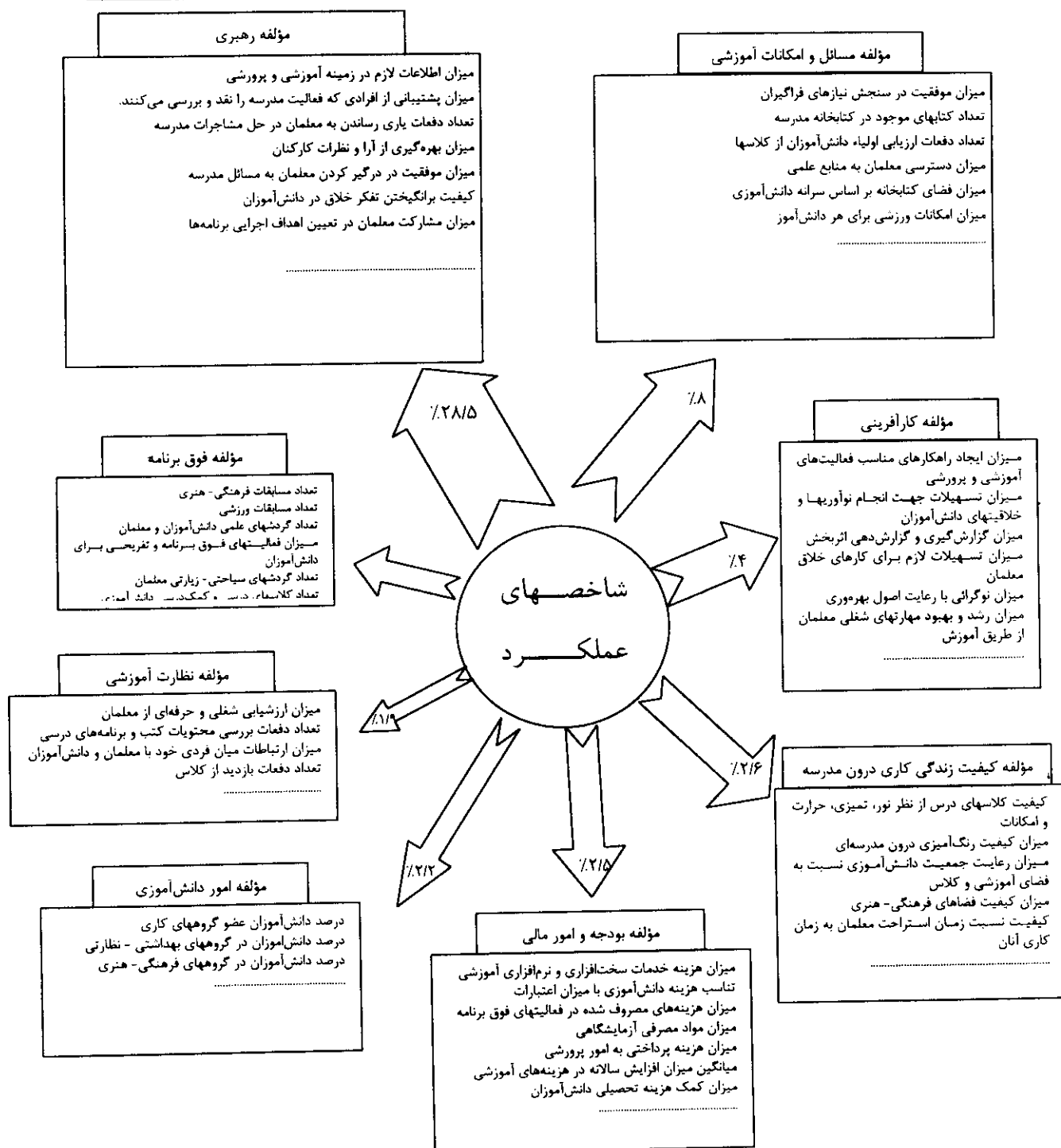
میزان نوگرایی با رعایت اصول بهره‌وری اعم از اطلاعات، تجهیزات، روش‌ها	کیفیت کتاب‌ها و نشریات علمی از حیث روزآمد بودن برای معلمان
تعداد نوآوری و خلاقیت در محیط مناسب مدرسه	میزان منابع مالی اختصاص یافته برای برنامه‌های آموزشی و درسی
میزان بهره‌گیری از معلمان خبره و ذی‌صلاح در تدریس	میزان ارزشیابی از رسانه‌های آموزشی و درسی موجود در مدرسه
کیفیت اجرا و پیگیری قوانین و مقررات اداری مدرسه	میزان دسترسی دانش‌آموزان به منابع علمی
کیفیت تشکیل گروه کار با مشارکت معلمان	تعداد دفعات تشکیل کلاس‌های حرفه‌آموزی معلمان
میزان تسهیلات مناسب جهت انجام نوآوری‌ها و خلاقیت‌های آموزشی معلمان	میزان دسترسی معلمان به منابع علمی
میزان مشارکت دانش‌آموزان در تعیین اهداف اجرایی برنامه‌های مدرسه	میزان هزینه عمرانی در سال
میزان پاسخگویی به سؤالات درسی، آموزشی و تربیتی دانش‌آموزان	تعداد ارزشیابی تطبیق تسهیلات آموزش با تدریس
میزان کیفیت ارتباطات معلمان با مدیر	میزان کیفیت فضاهای فرهنگی-هنری و فعالیت‌های اوقات فراغت دانش‌آموزان
فراهم نمودن برنامه‌های روزانه کارکنان	کیفیت کتاب‌ها و نشریات علمی از نظر روزآمد بودن برای دانش‌آموزان
	کیفیت توزیع اعتبارات تخصیص یافته و نحوه هزینه کردن آنها
	تعداد ابتکارات در تهیه برنامه‌های جدید و مکمل تدریس
	کیفیت تهیه شرح وظایف و شغل کارکنان
	میزان پاسخگویی به سؤالات حرفه‌ای معلمان
	تعداد کلاس‌های ایجاد شده فوق برنامه برای دانش‌آموزان
میزان کیفیت زندگی کاری درون مدرسه و شاخص‌های آن	
میزان کیفیت نور و رنگ آمیزی درون مدرسه‌ای	تعداد گردش‌های علمی دانش‌آموزان در سال
میزان کیفیت فضای آموزشی مدرسه	تعداد گردش‌های سیاحتی-زیارتی معلمان در سال
کیفیت کلاس‌های درس از نظر تمیزی	تعداد مسابقات ورزشی انجام شده در سال
کیفیت کلاس‌های درس از نظر نور	تعداد گردش‌های علمی معلمان در سال
کیفیت امکانات استقرار معلمان در کلاس	میزان فعالیت‌های فوق برنامه و تفریحی برای دانش‌آموزان
میزان کیفیت اماکن و سرویس‌های بهداشتی	تعداد مسابقات فرهنگی-هنری انجام شده در سال
کیفیت کلاس‌های درس از نظر حرارت	تعداد کلاس‌های درسی و کمک درسی دانش‌آموزی در سال
میزان کیفیت اتاق معلمان	تعداد جلسات و نشست‌های فوق برنامه عمومی
کیفیت کلاس‌های درس از نظر امکانات	تعداد تشکیل گروه‌های کاری دانش‌آموزی در مدرسه
میزان رعایت جمعیت دانش‌آموزی نسبت به فضای کلاس	تعداد برنامه‌های هنری در مدرسه
کیفیت فضای بهداشتی و تغذیه‌ای مدرسه	تعداد برگزاری نمایشگاه‌های دانش‌آموزی و اطلاع‌رسانی فرهنگی
کیفیت کلاس‌های درس از نظر بهداشتی	درصد دانش‌آموزان در گروه‌های فرهنگی-هنری
میزان رعایت جمعیت دانش‌آموزی نسبت به فضای آموزشی مدرسه	تعداد فعالیت‌های بهداشتی-انضباطی توسط دانش‌آموزان
کیفیت کلاس‌های درس از نظر امکانات	تعداد دفعات نمایش فیلم و تاتر در مدرسه
تراکم کلاس‌های درس	درصد دانش‌آموزان عضو گروه‌های کاری-اجتماعی

ارائه الگوی مناسب برای شاخص های عملکرد مدیران آموزشی

میزان ارتباط معلمان با اولیاء دانش آموزان	درصد دانش آموزان در گروه های بهداشتی - نظارتی
میزان رعایت جمعیت دانش آموزی نسبت به معلم	
کیفیت نسبت زمان استراحت معلمان به زمان کاری آنان	
مؤلفه نظارت آموزشی و شاخص های آن	مؤلفه برنامه های تحصیلی و درسی و شاخص های آن
میزان ارتباطات میان فردی خود با معلمان	تعداد دفعات تحویل آزمون های دانش آموزان بر حسب هدف های معین آموزشی
میزان ارزشیابی توسط گروه های متجانس	تعداد تحلیل نتایج آزمون های درسی دانش آموزان
میزان ارتباطات میان فردی خود با دانش آموزان	میزان موفقیت در سنجش نیازهای فراگیران
میزان تسهیلات آموزشی برای معلمان	میزان موفقیت در تدوین هدف های آموزشی هر یک از دروس
تعداد دوره های بازآموزی کوتاه مدت معلمان مدرسه در سال	کیفیت هدایت معلمان و آماده سازی آنان در یاددهی یادگیری
تعداد دفعات ارزشیابی دانش آموزان از معلمان	میزان ارزشیابی از عملکرد معلمان در سال
میزان ارزشیابی شغلی و حرفه ای از معلمان	میزان تناسب تسهیلات فراهم شده با برنامه های آموزشی و درسی
میزان بهره گیری از متخصصان و صاحب نظران در انجام امور مشاوره و راهنمایی	تعداد دفعات ارزیابی دانش آموزان از کلاس های درس
میزان مشاوره آموزشی با معلمان	انعکاس نمایش پیشرفت کمی و کیفی آموزشی و درسی مدرسه
تعداد دفعات ارزیابی دانش آموزان از کلاس های درس	تعداد دفعات ارزیابی اولیاء دانش آموزان از برنامه های مدرسه
برآورد و تأمین بسته های آموزشی	تعداد جلسات آموزشی ایجاد شده جهت بهبود شایستگی معلمان
تعداد دفعات بررسی محتویات کتب و برنامه های درسی	میزان موفقیت دانش آموزان در برنامه های آموزشی و درسی
طراحی و اجرای فعالیت های گروهی دانش آموزان	کیفیت اجرا و پیگیری قوانین و مقررات آموزشی مدرسه
فراهم نمودن تسهیلات رشد و ارتقای حرفه ای معلمان	
مؤلفه ارزشیابی و شاخص های آن	مؤلفه دانش آموزی و شاخص های آن
کیفیت مصاحبه با معلمان قبل از آغاز کلاس	متوسط میزان اختصاص سرانه اوقات فراغت برای هر دانش آموز
تعداد مشاهدات فعالیت های درسی و آموزشی معلمان	متوسط میزان اوقات فراغت سرانه دانش آموزی در روز یا هفته
تعداد دفعات بازدید از کلاس	درصد دانش آموزان عضو تیم های ورزشی
تعداد ارزشیابی از روند فعالیت های معلمان در سال	نسبت دانش آموزان به کل اوقات فراغت اختصاص یافته در مدرسه

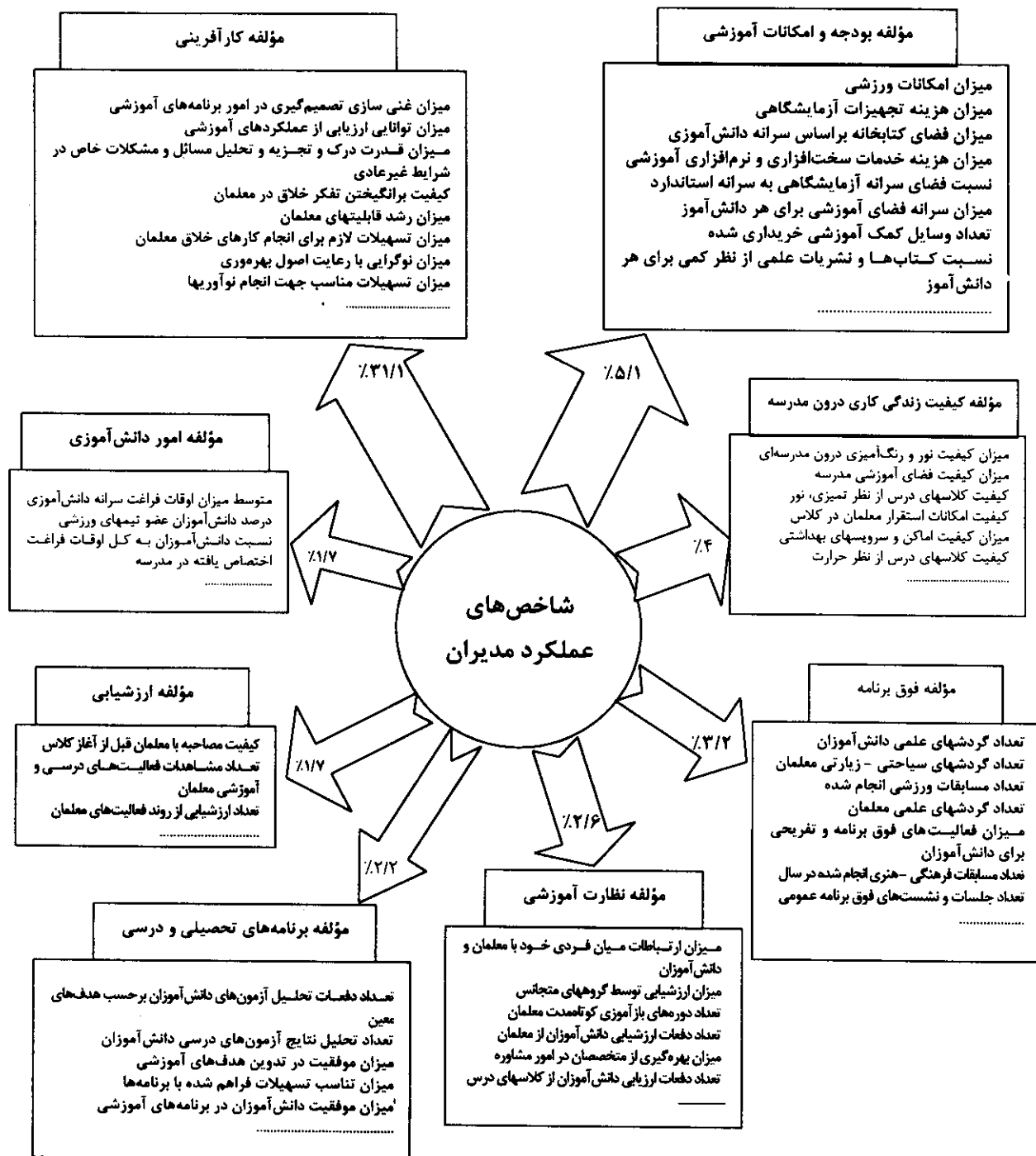
شاخص های ویژه ای را مشخص می نماید. در الگوهای پیشنهادی، مؤلفه های عملکردی ترسیم شده اند که هر کدام از این مؤلفه ها به کمک شاخص هایی قابل اندازه گیری می باشند و می توان تأثیر هر کدام از این شاخص ها را بر عملکرد مدیران مورد شناسایی قرار داد.

یکی از اهداف محقق در این پژوهش آن بود که برای ارتقای عملکرد مدیران آموزشی با توجه به شاخص های مذکور، الگوهایی ترسیم نماید. الگوهای ذیل در دو وضعیت موجود و مطلوب هر کدام با ۸ مؤلفه و تعدادی شاخص پیشنهاد گردیده اند، که تأکید بر هر کدام از مؤلفه ها



شکل ۱: الگوی ارائه شده برای شاخص‌های عملکرد مدیران آموزشی در وضعیت

ارائه الگوی مناسب برای شاخص های عملکرد مدیران آموزشی



شکل ۲: الگوی ارائه شده برای شاخص های عملکرد مدیران آموزشی در وضعیت مطلوب

و راهنما و منشور کار آینده می‌باشد) پیشنهاد می‌شود در وضع موجود :

- در انتصابات، رهبری در نظر گرفته شود .
- مسائل و امکانات آموزشی از دیگر مواردی است که باید بدان توجه گردد به‌طوری‌که امکانات آموزشی به نحوی عادلانه میان مدارس ابتدایی توزیع گردد .

- پیشنهاد می‌شود کیفیت زندگی کاری درون مدرسه که شامل مجموعه شرایط واقعی محیط کار می‌گردد مورد توجه قرار گیرد.

- در وضع مطلوب نیز پیشنهاد می‌گردد به مفهوم کار آفرینی که مبنای تمامی تحولات و پیشرفت‌ها در قرن ۲۱ و هزاره سوم می‌باشد توجه گردد و به پرورش مدیر کارآفرین بها داده شود که می‌تواند دانش آموز کارآفرین و به طبع جامعه کارآفرین تربیت کند که از طرفی سبب کاهش بوروکراسی حاکم بر مدارس نیز می‌گردد.

- در بودجه مدارس ابتدایی تجدید نظر شود و پیشنهاد می‌شود بودجه کافی در اختیار مدیران قرار گیرد.

- پیشنهاد می‌شود با تجدید نظر در نظام مدیریت مدارس ابتدایی کشور به‌خصوص مدارس دولتی زمینه لازم برای استقلال بیشتر مدیران فراهم شود.

پیشنهاد برای پژوهش‌های بعدی

۱- بررسی این رساله در سطح کشور

در شکل شماره ۱ اعداد بزرگتر نشان دهنده اهمیت آن مؤلفه می‌باشند به‌طوری‌که در وضع موجود بر حسب بار عاملی مؤلفه‌ها، مؤلفه رهبری بیشترین اهمیت را داراست و بعد مسائل و امکانات آموزشی، کارآفرینی، کیفیت زندگی کاری درون مدرسه و ... و در نهایت کمترین بار عاملی به مؤلفه فوق برنامه مربوط بوده که در آخرین اولویت اهمیت قرار می‌گیرد.

در وضع مطلوب نیز در شکل شماره ۲ بر حسب بار عاملی مؤلفه‌ها، مؤلفه کارآفرینی بیشترین اهمیت را دارا بوده و بعد بودجه و امکانات آموزشی و ... در نهایت کمترین بار عاملی به امور دانش آموزی مربوط بوده که در آخرین اولویت اهمیت قرار می‌گیرد.

از آنجا که شاخص‌های مصوبی در آموزش و پرورش برای ارزیابی عملکرد مدیران تدوین نیافته است ، بدین دلیل با توجه به الگوهای پیشنهادی، مدیران می‌توانند در وضع موجود به شاخص‌هایی که ضعیف هستند و باید بهبود یابند و در وضع مطلوب به شاخص‌هایی که باید باشند و مورد توجه قرار گیرند ، به شناسایی شاخص‌های عملکردی مدارس خود پرداخته و تغییرات مورد نیاز را در عملکرد خود پدید آورند .

پیشنهادها

با توجه به نتایج به‌دست آمده از وضع موجود (شاخص‌های نامناسب که بایستی مورد توجه قرار گیرند) و وضع مطلوب (بیانگر نقشه

- به معاونت امور عمومی و پرورشی نیز توصیه می‌شود به مسائل پرورشی و مسائل ضمن خدمت و تربیت مدیر توجه کافی گردد.

- در راستای پیاده‌سازی الگو نیز توصیه می‌شود تا با برپایی کلاس‌های آموزشی و کارورزی برای مدیران زمینه‌ای برای درک بهتر الگو و شیوه‌های اجرایی آن در سطوح مختلف نظام آموزشی به وجود آید.

برای اداره مدیریت مدارس ابتدایی داشتن حداقل مدرک لیسانس در مدیریت آموزشی یا در رشته علوم تربیتی ضروری می‌باشد.

۲- بررسی و تحلیل شاخص‌های عملکرد مدیران براساس مدل پیشنهادی در سایر مقاطع تحصیلی

۳- بررسی رابطه شاخص‌ها و عملکرد مدیران براساس مدل پیشنهادی

۴- ارائه مدلی بر مبنای شاخص‌های مشترک بین وضع موجود و مطلوب

توصیه‌ها

- به معاونت نیروی انسانی و معاونت برنامه ریزی منابع انسانی توصیه می‌شود و نتایج این الگو را در نظام آموزشی اعمال نمایند.

منبع فارسی

۱- صیرفی، محمد رضا، «روایی یابی نظام ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، صفحه ۶۹.

منابع انگلیسی

- 1- Badal, Alan, ((*Assessing the Effectiveness of a performance appraisal System for Elementary School Administration*)), Ph.D Bussiness Administration Management, the Union Institute 2000, <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/99769>. [August 2002].
- 2- Biddle, Bruce, J & Berliner, David, C(2002) ((*Small Class Size and its Effect*)) Educational Leadership, ASCD, Vol.59, No 5, February, p17.
- 3- Bushman, James,(2001) ((*California Testing, How Principal Choose Priorities*)), Educational Leadership, ASCD Volume 59, No 1, September, p.33.
- 4- Dunn, Victoria, ((*Principal Leadership for Equity and Excellence; a Case Study of an Inclusive Exemplary School*)), PhD Education Administration. University of Houston.2000 <http://www.lib.umi.com/dissertation/fullcit/9965190>, [august 2002].
- 5- Felter, Mark (1994), ((*School Performance Reports*)) Education Policy Analysis Archive, Vol. 2, No 13, pp.10-11.

-
- 6- Glikman, Carl, D (2002). *((Leadership for Learning: How to Help Teachers Succeed))*, Education Leadership.ASCD, Alexandria, Virginia, USA, pp.81-90.
 - 7- Johnson, Jean (2000), *((Do Communities Want Smaller Schools? Class Size, School Size))*, Educational Leadership ASCD, Vol 59, No.5, February pp.5-33.
 - 8- Lambert, Linda (1998), *((Building Leadership Capacity in Schools,))* Educational Leadership ASCD, Alexandria, Virginia, USA, pp.100-104
 - 9- Martin, Shirley, *((Perceptions of Three Elementary School Principals by School Clientele Groups About Specific Aspects of the Chang Process))*, EDD Education Administration . Pepperdine University, 1989 [August 2002]
 - 10- Schemer, Marge (2002), *((Why Think Small? Class Size, School Size))* Educational Leadership ASCD, Vol.59, No.5, February, pp. 5-33.
 - 11- Sergiovanni, T.J (1990), *((Value-added Leadership: How to Get Extraordinary Performance in Schools))*, San Diego, CA Harcourt Brace, p.40.