

## بررسی مولفه‌ها و شاخص‌های اصلی ارزیابی عملکرد مدارس

احمدطاهری<sup>۱</sup>، علی تقی پورظهير<sup>۲\*</sup>، پروش جعفری<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲- گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳- گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

### چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌های اصلی ارزیابی عملکرد مدارس با تاکید بر روش آمیخته است که با ترکیب روش‌های تحقیق کیفی و کمی مناسب صورت گرفت. جامعه آماری در مرحله کیفی ۵۰ نفر از متخصصین مدیریت آموزشی و صاحب‌نظران حوزه ارزیابی عملکرد بودند که برای انتخاب نمونه آماری از روش هدفمند و گلوله برفی استفاده شد. در بخش کمی جامعه آماری مدیران متوسطه خراسان رضوی به تعداد ۱۹۸۰ نفر بودند؛ که با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران حجم نمونه ۳۲۲ نفر تعیین شد، و با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای انتخاب گردیدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختار یافته و پرسش‌نامه محقق ساخته بود. روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه با استفاده از نظر جمعی از متخصصان و کارشناسان مربوطه به دست آمده و اعتبار پرسش‌نامه (آلفای کرونباخ) با اجرای آن بر روی ۴۰ نفر از مدیران ۰/۹۲ محاسبه شد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون t تک متغیره استفاده شده است. نتایج نشان داد که همه مولفه‌های ارزیابی عملکرد مدارس از جمله؛ مدیریت و رهبری، امور اداری و مالی، فرآیندهای یاددهی- یادگیری و برنامه‌های اثربخش، برنامه محوری، فناوری اطلاعات و ارتباطات، وضعیت فضای فیزیکی و تجهیزات و امکانات آموزشی، توانمندسازی معلمان و کارکنان، فعالیت‌های مکمل، فوق برنامه و پرورشی و مشاوره‌ای، نظارت و راهنمایی و ارزشیابی، جو سازمانی و فرهنگ سازمانی، تعامل با محیط بیرون مدرسه و کسب تجارب، بسترسازی و توسعه فرهنگ مطالعه و تحقیق و پرورش خلاقیت، بسترسازی و توسعه فرهنگ مطالعه و تحقیق و پرورش خلاقیت تربیت بدنی، بهداشت و سلامتی، مشارکت کارکنان، اولیاء و دانش‌آموزان در امور مدرسه معنادار هستند.

**واژگان کلیدی:** ارزیابی، مدیران، آموزش، عملکرد، آموزش و پرورش

## مقدمه

امروزه در قرن بیست یکم با توجه به رشد و تکامل جوامع انسانی آموزش و پرورش جزء اساسی هر کوششی است که به منظور رشد اجتماع و پیشرفت بشر مقام مهم و روزافزونی در تنظیم سیاست‌های ملی و جهانی دارد (شعاری نژاد، ۱۳۸۹). در این بین، دانش‌آموزان بعنوان نیروی در حال رشد یکی از مهمترین و با ارزش‌ترین سرمایه‌های کشورها می‌باشند. تقویت این سرمایه عظیم آینده‌ای روشن برای هر کشوری به ارمغان خواهد آورد و تعلق در این راستا، کمون فکری، اقتصادی و اجتماعی هر کشور را بدنبال دارد. نهاد آموزش و پرورش بدلیل ویژگی‌های بی‌همتای خود از حساسیت عمومی خاصی در میان سازمان‌های اجتماعی برخوردار است. بدین خاطر عملکرد و کیفیت آن همیشه توسط کلیه نهادها و آحاد جامعه مورد قضاوت و ارزیابی قرار می‌گیرد (علاقه بند، ۱۳۸۷).

نظام ارزیابی عملکرد با تدوین یک الگوی مناسب، باید رسالت و چشم‌انداز و اهداف بنیادی حاکم بر یک سازمان را به معیارها و شاخص‌های قابل اندازه‌گیری و سنجش تبدیل کند. بدیهی است هر چه میزان تناسب و سنخیت معیارها و شاخص‌های مذکور با چهارچوب اصلی مأموریت و اهداف بلندمدت سازمانی هماهنگ باشد امکان نظارت و کنترل دقیق فعالیت‌ها را نیز میسر می‌کند (شایق و دیگران، ۱۳۸۹). در جهان پیچیده امروز که پیشرفت و توسعه کشورها، سازمان و موسسات آموزشی در گرو توسعه علم و دانش بشری است، ضرورت توجه به کیفیت آموزش حاصل از آن دارای اهمیت ویژه‌ای می‌باشد. لزوم بهبود مستمر کیفیت آموزش، دست‌اندرکاران سازمان‌های آموزشی را بر آن داشته است تا عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشند. از این جهت با دید کیفی به آموزش نگریسته و سعی نمایند با ارائه راهبردهای اجرایی، کیفیت برنامه‌های آموزشی سازمان متبوع خود را در سطح مطلوب حفظ نمایند لازم به ذکر است انجام این کار منوط به اعمال مدیریت صحیح و داشتن نگرش مثبت به مفهوم آموزشی از یک سو و داشتن معیارها و شاخص‌های مناسب جهت ارزیابی عملکرد آموزشی از سوی دیگر الزامی است (انصاری جابری، ۱۳۸۸).

با استفاده از ساز و کارهای ارزیابی عملکرد، شرایط و زمینه لازم برای شفافیت عملکرد مدارس و پاسخگویی و اطلاع از میزان تحقق اهداف و مقاصد فراهم می‌آید. ارزیابی عملکرد مدارس با هدف شناخت وضع موجود و شناسایی نقاط قابل بهبود، ضمن کنترل و بررسی سیاست‌ها و استراتژی‌های اعمال شده، زمینه را برای برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری جهت افزایش نقاط قوت و نیز افزایش کیفیت خدمات آموزشی و تربیتی و رضایت بیشتر مشتریان (والدین و دانش‌آموزان) فراهم می‌کند (خواجeh‌ای و همکاران، ۱۳۸۸).

بدیهی است، یکی از مسائل مبتلا به مدارس کشور، نبود سامانه‌های منسجم ارزشیابی عملکرد است در حقیقت نبود روش‌های راهبردی ارزشیابی مدارس باعث ابهام عملکردی

آن‌هاست و نتایج آن موجب ابهام در کیفیت، نبود رقابت علمی بین مدارس و نبود رتبه‌های علمی براساس این شاخص‌هاست (داوودی، ۱۳۹۱)

بنابراین مهمترین آفت نظام ارزشیابی عملکرد مدارس، گرایش به ذهنی‌گرایی و دور شدن از عینیت‌گرایی است. این شرایط زمانی رخ می‌دهد که نشانگرها، معیارها و استانداردهای عینی، ملموس و قابل سنجش در دسترس ارزیابان نباشد و آنان برای ارزیابی به معیارهای ذهنی خود ساخته متوسل شوند. این کار ارزیابی را بسیار مخاطره‌آمیز می‌نماید. در چنین حالتی حرکات و رفتارهای سلیقه‌ای و فردی در سازمان نظارتی مشاهده می‌شود و امکان تبعیض قائل شدن و نبود معیار رتبه‌بندی در نظارت بسیار محتمل است (عبداللهی، ۱۳۸۶). در ارتباط با پژوهش حاضر تحقیقاتی چه در داخل و چه در خارج صورت گرفته است که در زیر به آن اشاره می‌گردد:

داوودی (۱۳۹۱) در یافته‌های خود، مولفه و شاخص‌های عملکردی همچون؛ شیوه مدیریت مدارس، عملکرد کارکنان آموزشی، میزان امکانات، وسایل و فضای آموزشی و رفاهی، عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان، تأثیر بر رفتار دانش‌آموزان اشاره کرد. بیژن عبداللهی (۱۳۸۶) در تحقیقی به طراحی سامانه نشانگرهای ارزیابی کیفیت مدارس ابتدایی و راهنمایی پرداخته است، که در تحقیق خود به ۱۰ عامل درون‌دادها (بودجه و اعتبارات، فضا و تجهیزات، کتابخانه، وسایل و مواد آموزشی)، فرآیندها (فعالیت معلمان، رهبری آموزشی، بهداشت محیط آموزشی)، فرآیند (امور اداری)، فرآیند (راهبردهای یاددهی یادگیری)، فرآیند (هزینه کردن بودجه)، فرآیند (فعالیت دانش‌آموزان)، درون‌داد (ویژگی‌های کادر مدیریت)، برون‌داد (دانش‌آموختگان)، زمینه (محیط اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی)، درون‌دادها (ویژگی‌های معلمان و دانش‌آموزان) اشاره کرد. نیکنامی و همکاران (۱۳۸۸) در تحقیقی، مولفه‌های اصلی مدارس اثربخش را بشرح ذیل استخراج نموده‌اند:

۱- ساختار و استراتژی‌های اثربخش ۲- مشارکت و همکاری اثربخش اولیاء ۳- روش‌های آموزش و طراحی برنامه درسی اثربخش ۴- سیاست‌گذاری و ارزشیابی آموزشی اثربخش ۵- مدیریت و رهبری آموزشی اثربخش ۶- رویکردهای اجرایی اثربخش ۷- جو آموزشی اثربخش.

تسین (۲۰۱۵) در پژوهش خود فاکتورهای موثر بر عملکرد و نگاهداشت معلمان را فاکتورهای شناسایی شده را در دو دسته شامل ۱- فاکتورهای انگیزش درونی و ۲- فاکتورهای انگیزش بیرونی قرار داده است. تاسار (۲۰۱۱) در رساله دکتری خود با عنوان بررسی سطوح اجرایی اصول مدیریت کیفیت جامع توسط مدیران و معلمان استان آذربایجان ترکیه به این نتیجه دست یافته است که مدیران و معلمان مدارس این استان، اصول مدیریت کیفیت جامع را در انجام وظایف حرفه‌ایشان مورد استفاده قرار می‌دهند. از طرفی دیگر معلمان نسبت به مدیران،

سطوح اجرایی بیشتری از اصول مدیریت کیفیت جامع را مورد استفاده قرار داده‌اند. نتایج تحقیق دیاز و ماتیلا (۲۰۱۴) نشان داد که اجرای سیستم‌های مدیریت کیفیت بر سیستم‌های ارتباطات داخلی و روابط بیرونی مدرسه تأثیر بسیار بالایی دارد. اسمارت و کاتز (۲۰۰۹) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که نظام ارزیابی عملکرد براساس مدل‌های بازخورد ۳۶۰ درجه در سه سطح، سطح فردی، سطح اجتماعی، سطح سازمانی انجام می‌گیرد. تحقیقی توسط داوی و سایمون (۲۰۱۱) جهت توسعه مفهومی و ارائه یک چارچوب که به بطور بیشتر و بهتری از اندازه‌گیری و مدیریت عملکرد در سطح کلاس جهانی حمایت کند انجام شده است. مدل پیشنهادی شامل چهار بعد تعالی عملیاتی، استراتژی‌های مناسب، انطباق‌پذیری و تک‌صدایی می‌باشد. با توجه به آنچه گفته شد، این پژوهش به چند دلیل حائز اهمیت است، دلیل اول اینکه این پژوهش در نوع خود بکر و جدید می‌باشد، دلیل دوم اینکه از آنجایی که بیشتر مدل‌های مورد استفاده، یا برگرفته از شاخص‌ها، بدون تحقیق علمی و فقط براساس نظر کارشناسان بوده و یا از مدل‌هایی بوده که بصورت عمومی برای سایر سازمان‌ها ارائه شده است. بنابراین از جامعیت و دقت لازم برای ارزیابی عملکرد مدارس برخوردار نیستند. اینکه با شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدارس می‌توان مسیر تدوین مدلی جامع و بومی برای ارزیابی عملکرد مدارس را هموار ساخت. لذا هدف این پژوهش بررسی مولفه‌ها و شاخص‌های اصلی ارزیابی عملکرد برنامه آموزشی درسی مدارس با تأکید بر روش آمیخته می‌باشد.

## روش پژوهش

این تحقیق از نظر ماهیت آمیخته (کیفی و کمی)، و از نظر نوع کاربردی بوده که با استفاده از روش توصیفی - پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری در مرحله کیفی ۵۰ نفر از متخصصین مدیریت آموزشی و صاحب‌نظران حوزه ارزیابی عملکرد بودند که برای انتخاب نمونه آماری از روش هدفمند و گلوله برفی استفاده شد. و برای استخراج مولفه‌ها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد با ۱۵ نفر آن‌ها تا اشباع داده‌ها مصاحبه عمیق صورت گرفت. در بخش کمی جامعه آماری مدیران متوسطه خراسان رضوی به تعداد ۱۹۸۰ نفر بودند؛ که با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران حجم نمونه ۳۲۲ نفر تعیین شد، و با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای انتخاب گردیدند. در این پژوهش ابتدا بعد از مصاحبه عمیق با متخصصان متخصصین مدیریت آموزشی و صاحب‌نظران حوزه ارزیابی عملکرد ابعاد و مولفه‌های اولیه ارزیابی عملکرد تدوین شد، سپس با توجه به این مولفه‌ها یک پرسش‌نامه‌ای محقق ساخته با ۱۴ بعد و ۱۷۱ گویه با مقیاس لیکرت پنج گزینه‌ای (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) به ترتیب با کد ۴ تا ۰ طراحی شد، و در بین مدیران مدارس توزیع گردید.

روایی صوری و محتوایی پرسش‌نامه با استفاده از نظر جمعی از متخصصان و کارشناسان مربوطه به دست آمده و اعتبار پرسش‌نامه (آلفای کرونباخ) با اجرای آن بر روی ۴۰ نفر از مدیران ۰/۹۲ محاسبه شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS نسخه ۱۹ استفاده شد که در بخش آمار توصیفی از فراوانی، درصد، نمودار دایره‌ای و نمودار ستونی و شاخص‌های مرکزی و پراکندگی، و در آمار استنباطی با استفاده از آزمون t تک متغیره برای بررسی و تحلیل سوال‌ها استفاده شده است.

### ۱- یافته‌های پژوهش

#### جدول ۴-۶- آزمون t تک متغیره برای بررسی اهمیت مدیریت و رهبری در ارزیابی عملکرد مدرسه

شاخص‌ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مقدار t	سطح معناداری
انتقاد پذیری و ترویج روحیه انتقادگری	۳	۱,	۳,۴۳	-	۰۰۰۰
سازنده در بین معلمان و کارکنان	۲۲	۹۲۱۷	۴۳۱	۵,۷۲	۰۰۰۰
استفاده از استعدادها و قابلیت‌های همه معلمان و کارکنان	۳	۱,	۰,۶۹۳	-	۰۰۰۰
فراهم آوردن سیستم‌های انگیزشی مناسب برای معلمان، کارکنان و دانش‌آموزان	۲۲	۴۹۴۰	۰,۶	۳۹,۵	۰۰۰۰
رفتار صادقانه و شفاف با کارکنان و جلب اعتماد آنان	۳	۱,	۰,۷۱۸	-	۰۰۰۰
برقراری روابط انسانی مطلوب در آموزشگاه	۲۲	۴۸۴۹	۶۰	۳۸,۴	۰۰۰۰
تقویت و تشویق فرهنگ سرامدی درب‌ین معلمان و دانش‌آموزان	۳	۱,	۰,۶۲۰	-	۰۰۰۰
تحلیل نقاط قوت و ضعف مدیریتی خود در مدرسه	۲۲	۳۹۷۶	۶۹	۴۷,۰	۰۰۰۰
سازماندهی مطلوب منابع انسانی در آموزشگاه و استفاده از توانمندی‌ها و پتانسیل‌های آنان	۳	۱,	۰,۵۲۶	-	۰۰۰۰
یکارگیری مدل‌های پویا و انعطاف‌پذیر در سبک رهبری و مدیریت	۲۲	۲۷۱۱	۰,۷	۵۹,۸	۰۰۰۰
اتخاذ تصمیمات درست و مناسب و به موقع با اتکا به خرد جمعی	۳	۱,	۰,۶۶۴	-	۰۰۰۰
توانمندی در بسیج سازمان مدرسه و ایجاد انگیزه برای دستیابی به چشم‌انداز و رسالت‌ها و اهداف مدرسه و مدیریت تغییر	۲۲	۴۴۸۸	۴۴	۴۲,۵	۰۰۰۰
تحلیل نقاط قوت و ضعف مدیریتی خود در مدرسه	۳	۱,	۰,۷۷۵	-	۰۰۰۰
سازماندهی مطلوب منابع انسانی در آموزشگاه و استفاده از توانمندی‌ها و پتانسیل‌های آنان	۲۲	۷۰۴۸	۹۴	۳۰,۴	۰۰۰۰
یکارگیری مدل‌های پویا و انعطاف‌پذیر در سبک رهبری و مدیریت	۳	۱,	۰,۶۶۱	-	۰۰۰۰
اتخاذ تصمیمات درست و مناسب و به موقع با اتکا به خرد جمعی	۲۲	۴۶۶۹	۰,۳	۴۲,۲	۰۰۰۰
توانمندی در بسیج سازمان مدرسه و ایجاد انگیزه برای دستیابی به چشم‌انداز و رسالت‌ها و اهداف مدرسه و مدیریت تغییر	۳	۱,	۰,۶۹۵	-	۰۰۰۰
توانمندی در بسیج سازمان مدرسه و ایجاد انگیزه برای دستیابی به چشم‌انداز و رسالت‌ها و اهداف مدرسه و مدیریت تغییر	۲۲	۵۴۸۲	۷۶	۳۸,۰	۰۰۰۰
توانمندی در بسیج سازمان مدرسه و ایجاد انگیزه برای دستیابی به چشم‌انداز و رسالت‌ها و اهداف مدرسه و مدیریت تغییر	۳	۱,	۰,۶۷۹	-	۰۰۰۰
توانمندی در بسیج سازمان مدرسه و ایجاد انگیزه برای دستیابی به چشم‌انداز و رسالت‌ها و اهداف مدرسه و مدیریت تغییر	۲۲	۵۲۱۱	۵۵	۳۹,۶	۰۰۰۰

نظارت بر کلاس‌های درس و ارایه بازخورد مناسب و بموقع	۳	۱,	۷۵۹۰	۲۲	۰	۲۷,۸	۰۰۰۰
ترویج یادگیری فردی، گروهی و سازمانی	۳	۱,	۶۶۸۷	۲۲	-	۳۴,۷	۰۰۰۰
الگو بودن برای معلمان از نظر شخصیت علمی و اخلاقی	۳	۱,	۶۳۸۶	۲۲	-	۳۰,۳	۰۰۰۰
احترام به تفاوت‌های فردی معلمان و دانش آموزان	۳	۱,	۴۰۰۰	۲۲	-	۴۶,۰	۰۰۰۰
داشتن سیستم کیفی مدیریت زمان و مدیریت تعارض	۳	۱,	۴۹۴۰	۲۲	-	۳۷,۷	۰۰۰۰
فراهم آوردن نگرش سیستمی در سازمان مدرسه	۳	۱,	۶۹۲۸	۲۲	-	۳۱,۸	۰۰۰۰
توجه به پیشنهادات معلمان، کارکنان و دانش آموزان	۳	۱,	۶۸۹۸	۲۲	-	۳۰,۷	۰۰۰۰
<b>مدیریت و رهبری</b>	۳	۱,	۵۷۲۱	۲۲	-	۵۱,۴	۰۰۰۰

با توجه به جدول ۴-۶ ملاحظه می‌شود میانگین به دست آمده برای همه شاخص کمتر از میانگین فرضی جامعه (میانگین فرضی = ۳) قرار دارد و ملاحظه می‌شود که مقادیر  $t$  برای تمامی شاخص‌ها بالاتر از  $1/96$  سطح اطمینان  $0/95$  قرار دارد و همان‌طور که ملاحظه می‌شود سطح معناداری تمامی شاخص‌ها پایین‌تر از سطح خطای  $0/01$  قرار دارد و این بدان معناست که مدیریت و رهبری در ارزیابی عملکرد مدارس بسیار مهم و با اهمیت تلقی می‌شود.

## ۲- اهمیت امور اداری و مالی در ارزیابی عملکرد مدرسه

### جدول ۴-۷- آزمون $t$ تک متغیره برای بررسی اهمیت امور اداری و مالی در ارزیابی عملکرد مدرسه

شاخص‌ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مقدار $t$	سطح معناداری		
انعقاد قرارداد های ارزشیابی در ابتدای سال تحصیلی با معلمان و بیان انتظارات و استانداردها	۳	۱,	۶۸۶۷	۲۲	-	۲۳,۹۱	۰۰۰۰
اطلاع رسانی مناسب به معلمان و دانش آموزان در خصوص بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها	۳	۱,	۵۶۶۳	۲۲	-	۳۷,۶۲	۰۰۰۰
پشتیبانی مالی از توسعه زیر ساخت‌های فناوری اطلاعات	۳	۱,	۵۶۳۶	۲۲	-	۳۴,۹۷	۰۰۰۰
تخصیص منابع مالی مورد نیاز برای	۳	۱,			-	۶۶۶	۰۰۰۰

	۴۰,۷۶	۳۵	۵۰۹۰	۲۲	دستیابی به اهداف آموزشی مدرسه
۰۰۰۰	-	۰.۷۳۴	۱,	۳	راه‌اندازی سیستم پیامک رسانی و اطلاع رسانی به اولیا و معلمان
	۳۶,۵۱	۸۸	۵۲۷۱	۲۲	
۰۰۰۰	-	۰.۹۵۲	۱,	۳	منابع مالی آموزشگاه بخوبی مدیریت می‌شود و به اندازه کافی وجود دارد
	۲۴,۴۲	۸۲	۷۲۲۹	۲۲	
۰۰۰۰	-	۰.۹۰۵	۱,	۳	چیدمان صحیح وسایل و تجهیزات اداری
	۲۵,۸۲	۴۸	۷۱۶۹	۲۲	
۰۰۰۰	-	۰.۷۷۶	۱,	۳	انجام مطلوب امور اداری و پرونده‌های دانش آموزان
	۲۹,۸۲	۵۵	۷۲۸۹	۲۲	
۰۰۰۰	-	۰.۷۹۵	۱,	۳	حفظ اموال، اسناد و تجهیزات آموزشی و کامل و بروز بودن دفتر اموال
	۳۲,۰۰	۶۰	۶۰۲۴	۲۲	
۰۰۰۰	-	۰.۷۴۰	۱,	۳	مدیریت بودجه و کسب اطمینان از تحقق اهداف آموزشی و پرورشی
	۳۵,۲۱	۳۱	۵۶۹۳	۲۲	
۰۰۰۰	-	۰.۷۰۴	۱,	۳	انجام صحیح هزینه‌ها با رعایت اولویت‌ها و تنظیم صحیح اسناد مالی
	۳۷,۵۵	۳۹	۵۴۸۲	۲۲	
۰۰۰۰	-	۰.۶۲۸	۱,	۳	رعایت نظم و انضباط و مقررات توسط دانش آموزان و معلمان و کارکنان
	۴۳,۸۰	۹۹	۴۸۸۰	۲۲	
۰۰۰۰	-	۰.۶۸۸	۱,	۳	استفاده مطلوب و بهینه از تجهیزات و امکانات مدرسه
	۴۰,۳۴	۲۹	۴۷۵۹	۲۲	
۰۰۰۰	-	۰.۶۸۴	۱,	۳	داشتن سیستم انضباطی مناسب و پیگیری وضعیت حضور و غیاب کارکنان و دانش آموزان
	۴۰,۰۲	۳۰	۴۹۷۰	۲۲	
۰۰۰۰	-	۰.۷۶۲	۱,	۳	اجرای صحیح و بموقع بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های ارجاعی از اداره آموزش و پرورش
	۳۳,۶۹	۱۹	۵۹۰۴	۲۲	
۰۰۰۰	-	۰.۷۲۱	۱,	۳	ارائه گزارش‌های کمی و کیفی در خصوص فعالیت‌های آموزشی، پرورشی، مالی و اداری و... به اداره متبوع
	۳۵,۵۴	۰۸	۵۹۳۴	۲۲	
۰۰۰۰	-	۰.۷۰۵	۱,	۳	مستند سازی فعالیت‌ها و صورت جلسات و داشتن بایگانی منظم در مدرسه
	۳۶,۰۴	۰۳	۵۹۸۸	۲۲	
۰۰۰۰	-	۰.۵۱۵	۱,	۳	<b>اداری و مالی</b>
	۵۰,۰۱	۱۸	۵۸۵۹	۲۲	

با توجه به جدول ۴-۷ ملاحظه می‌شود میانگین به دست آمده برای همه شاخص کمتر از میانگین فرضی جامعه (میانگین فرضی = ۳) قرار دارد و ملاحظه می‌شود که مقادیر  $t$  برای تمامی شاخص‌ها بالاتر از  $1/96$  سطح اطمینان  $0/95$  قرار دارد و همان‌طور که ملاحظه می‌شود

سطح معناداری تمامی شاخص‌ها پایین‌تر از سطح خطای ۰/۰۱ قرار دارد و این بدان معناست که امور اداری و مالی در ارزیابی عملکرد مدارس بسیار مهم و با اهمیت تلقی می‌شود.

### ۳- اهمیت فرآیندهای یاددهی - یادگیری و برنامه‌های اثربخش در ارزیابی عملکرد مدرسه

#### جدول ۴-۸- آزمون t تک متغیره برای بررسی اهمیت فرآیندهای یاددهی - یادگیری در ارزیابی عملکرد مدرسه

شاخص‌ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مقدار t	سطح معناداری
جدیت در اجرای مطلوب برنامه‌های آموزشی	۳	۱,	۰۶۷	-	۰۰۰۰
	۲۲	۴۶۶۹	۰۱۱	۴۱,۶۸	
بهره‌گیری دبیران از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات در اجرای برنامه‌های آموزشی	۳	۱,	۰۷۱	-	۰۰۰۰
	۲۲	۵۶۱۹	۶۶۴	۳۶,۵۰	
رعایت و حفظ استانداردهای آموزشی در ابعاد مختلف	۳	۱,	۰۷۴	-	۰۰۰۰
	۲۲	۶۴۹۵	۵۳۸	۳۲,۹۶	
ارزیابی بموقع فعالیت‌ها و تجارب یادگیری دانش‌آموزان و ارائه بازخورد لازم به آن‌ها	۳	۱,	۰۷۱	-	۰۰۰۰
	۲۲	۵۶۸۰	۶۰۹	۳۶,۳۸	
بکارگیری روش‌های متنوع تدریس توسط دبیران	۳	۱,	۰۸۰	-	۰۰۰۰
	۲۲	۶۵۸۶	۶۰۸	۳۰,۲۷	
توجه برنامه‌های درسی به رشد همه جانبه دانش‌آموزان	۳	۱,	۰۷۹	-	۰۰۰۰
	۲۲	۵۹۸۲	۶۸۹	۳۲,۰۰	
پیش‌بینی تدابیر و برنامه‌های ویژه برای دانش‌آموزان با نیازهای خاص	۳	۱,	۰۹۳	-	۰۰۰۰
	۲۲	۷۳۷۲	۴۴۱	۲۴,۵۸	
تمرکز فرآیند یاددهی یادگیری بر رشد و پیشرفت دانش‌آموزان	۳	۱,	۰۸۴	-	۰۰۰۰
	۲۲	۷۲۵۱	۲۰۴	۲۷,۵۴	
توجه برنامه درسی به آموزش مهارت‌های زندگی به دانش‌آموزان	۳	۱,	۰۷۵	-	۰۰۰۰
	۲۲	۵۶۱۹	۷۷۵	۳۴,۵۲	
اجرای برنامه درسی و امتحانی دانش‌آموزان مبتنی بر شرایط بومی و منطقه‌ای	۳	۱,	۰۸۲	-	۰۰۰۰
	۲۲	۸۰۰۶	۵۴۳	۲۶,۴۳	
بهره‌گیری معلمان از طرح‌های روزانه و سالانه	۳	۱,	۰۹۲	-	۰۰۰۰
	۲۲	۹۳۰۵	۳۴۴	۲۱,۰۷	
نمایش توانمندی‌های دانش‌آموزان و توفیقات مدرسه به انضمام نشریات خبری، آموزشی و تبلیغاتی	۳	۱,	۰۹۳	-	۰۰۰۰
	۲۲	۹۵۱۷	۶۱۹	۲۰,۳۷	
برگزاری کلاس‌های تقویتی در جهت	۳	۱,	۰۷۳	-	۰۰۰۰
	۲۲	۳۲,۲۳			



کاهش افت تحصیلی	۲۲	۷۰۰۹	۳۱۷	-	۰۰۰۰
وضعیت پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان	۳	۱,	۰۷۳	۳۴,۶۰	۰۰۰۰
استفاده از طرح‌های معلم یار در کلاس درس	۲۲	۸۲۱۸	۹۹۴	۲۶,۴۶	۰۰۰۰
طراحی سئوالات براساس استانداردهای سنجش و ارزشیابی	۲۲	۶۱۶۳	۰۸۶	۳۴,۴۴	۰۰۰۰
بهره‌گیری از روش‌های مختلف و متنوع در اجرای مطلوب آیین‌نامه ارزشیابی پیشرفت تحصیلی (آغازین - تکوینی - پایانی و عملکردی)	۲۲	۷۲۲۱	۳۵۸	۲۸,۵۷	۰۰۰۰
توجه به اهداف و حیطه‌های یادگیری در آموزش ارزشیابی	۲۲	۶۲۲۴	۸۸۱	۳۵,۳۶	۰۰۰۰
<b>فرآیندهای یاددهی - یادگیری و برنامه‌های اثربخش</b>	۲۲	۶۷۴۵	۰۶۶	۴۰,۲۰	۰۰۰۰

با توجه به جدول ۴-۸ ملاحظه می‌شود میانگین به دست آمده برای همه شاخص کمتر از میانگین فرضی جامعه (میانگین فرضی = ۳) قرار دارد و ملاحظه می‌شود که مقادیر  $t$  برای تمامی شاخص‌ها بالاتر از  $1/96$  سطح اطمینان  $0/95$  قرار دارد و همان‌طور که ملاحظه می‌شود سطح معناداری تمامی شاخص‌ها پایین‌تر از سطح خطای  $0/01$  قرار دارد و این بدان معناست که فرآیندهای یاددهی - یادگیری و برنامه‌های اثربخش در ارزیابی عملکرد مدارس بسیار مهم و با اهمیت تلقی می‌شود. لذا می‌توان فرآیندهای یاددهی - یادگیری و برنامه‌های اثربخش را به عنوان یکی از مؤلفه‌های اثربخش در ارزیابی عملکرد مدارس تلقی کرد.

#### ۴- اهمیت برنامه محوری در ارزیابی عملکرد مدرسه

#### جدول ۴-۹- آزمون $t$ تک متغیره برای بررسی اهمیت برنامه محوری در

#### ارزیابی عملکرد مدرسه

شاخص‌ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مقدار $t$	سطح معناداری
تعیین، تبیین و استقرار ماموریت‌های مدرسه	۲۲	۷۳۴۱	۴۹۱	۲۶,۳۲	۰۰۰۰
مشخص بودن اهداف استراتژیک و برنامه‌های کوتاه مدت و بلند مدت مدرسه	۲۲	۸۰۳۶	۸۲۴	۳۰,۳۰	۰۰۰۰
داشتن چشم اندازی روشن از وضع مطلوب مدرسه	۲۲	۷۹۴۶	۷۷۸	۲۷,۴۹	۰۰۰۰
آگاهی مدیر، معاونین، معلمان و کارکنان از	۳	۱,	۰۸۳	۲۸,۹۴	۰۰۰۰

		۷۴۶	۶۶۷۷	۲۲	ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بنیادین مدرسه
۰۰۰۰	-	۰۷۷	۱,	۳	ارزیابی مستمر عملکرد مدرسه توسط مدیریت مدرسه و ارائه بازخورد به گروه‌های ذینفع
۰۰۰۰	۳۱,۲۹	۲۸۵	۶۷۰۷	۲۲	تدوین برنامه عملیاتی سالانه مدرسه توسط مدیر با همکاری معاونین و معلمان و سایر پرسنل مدرسه و همچنین بهره‌گیری از نظرات دانش‌آموزان و اولیا
۰۰۰۰	-	۰۸۱	۱,	۳	شناخت صحیح از وضعیت موجود آموزشگاه و برنامه‌ریزی برای دستیابی به وضعیت مطلوب
۰۰۰۰	۲۴,۹۷	۹۱۶	۷۷۹۵	۲۲	اجرائی شدن برنامه سالانه طبق جدول زمانی پیش‌بینی شده
۰۰۰۰	-	۰۸۶	۱,	۳	ارزیابی میزان اجرای برنامه سالانه و تعیین میزان تحقق اهداف
۰۰۰۰	۲۴,۰۶	۲۶۱	۷۷۹۵	۲۲	برنامه محوری
۰۰۰۰	-	۰۶۷	۱,	۳	
۰۰۰۰	۳۳,۹۹	۹۵۳	۷۳۰۴	۲۲	

با توجه به جدول ۴-۹ ملاحظه می‌شود میانگین به دست آمده برای همه شاخص کمتر از میانگین فرضی جامعه (میانگین فرضی = ۳) قرار دارد و ملاحظه می‌شود که مقادیر  $t$  برای تمامی شاخص‌ها بالاتر از  $1/96$  سطح اطمینان  $0/95$  قرار دارد و همان‌طور که ملاحظه می‌شود سطح معناداری تمامی شاخص‌ها پایین‌تر از سطح خطای  $0/01$  قرار دارد و این بدان معناست که برنامه محوری در ارزیابی عملکرد مدارس بسیار مهم و با اهمیت تلقی می‌شود.

### ۵- اهمیت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ارزیابی عملکرد مدرسه جدول ۴-۱۰- آزمون $t$ تک متغیره برای بررسی اهمیت فناوری اطلاعات و ارتباطات در ارزیابی عملکرد مدرسه

شاخص‌ها	تعداد	میانگین	انحراف	مقدار $t$	سطح معناداری
		معیار			
استفاده از فناوری‌های نوین در اجرای امور مدرسه (اداری، آموزشی و..)	۲۲	۶۹۶۳	۴	۰۹۳۳۰	۰۰۰۰
بهینه‌سازی زیر ساخت‌های فناوری در مدرسه	۲۲	۷۹۳۳	۹	۰۹۳۳۶	۰۰۰۰
بهینه‌سازی بانک اطلاعاتی و طراحی سامانه نرم‌افزاری منعطف و یکپارچه	۲۲	۸۰۵۵	۳	۰۹۰۶۵	۰۰۰۰

وجود سیستم مناسب گزارش‌گیری و سیستم مدیریت اطلاعات	۳	۱	۸۴۹۱	-	۲۵,۸۳	۰۰۰۰
موجود بودن سایت آموزشگاه و فعال و غنی بودن محتوای آن	۳	۱	۹۲۵۱	-	۲۳,۵۳	۰۰۰۰
دسترسی به اینترنت با سرعت مناسب برای پرسنل و دانش‌آموزان	۳	۱	۹۲۲۸	-	۲۳,۶۵	۰۰۰۰
وجود سایت کامپیوتر در مدرسه جهت استفاده پرسنل و دانش‌آموزان	۳	۱	۹۷۰۸	-	۲۰,۹۵	۰۰۰۰
وجود دیتا پروژکتور و برد هوشمند در کلاس‌های درس	۳	۱	۹۰۶۹	-	۲۳,۵۲	۰۰۰۰
توسعه کتابخانه الکترونیکی	۳	۱	۱,۰۲۳	-	۱۸,۳۶	۰۰۰۰
<b>فناوری اطلاعات و ارتباطات</b>	۳	۱	۸۱۶۲	-	۲۶,۳۴	۰۰۰۰
	۲۲	۴	۸۱۴۶			

با توجه به جدول ۴-۱۰ ملاحظه می‌شود میانگین به دست آمده برای همه شاخص کمتر از میانگین فرضی جامعه (میانگین فرضی = ۳) قرار دارد و ملاحظه می‌شود که مقادیر  $t$  برای تمامی شاخص‌ها بالاتر از  $1/96$  سطح اطمینان  $0/95$  قرار دارد و همان‌طور که ملاحظه می‌شود سطح معناداری تمامی شاخص‌ها پایین‌تر از سطح خطای  $0/01$  قرار دارد و این بدان معناست که فناوری اطلاعات و ارتباطات در ارزیابی عملکرد مدارس بسیار مهم و با اهمیت تلقی می‌شود. بنابراین فناوری اطلاعات و ارتباطات به عنوان یکی از مؤلفه‌های اثربخش در ارزیابی عملکرد مدارس تلقی می‌شود.

## ۶- اهمیت وضعیت فضای فیزیکی و تجهیزات و امکانات آموزشی در ارزیابی عملکرد مدرسه

### جدول ۴-۱۱- آزمون $t$ تک متغیره برای بررسی اهمیت وضعیت فضای فیزیکی و تجهیزات و امکانات آموزشی در ارزیابی عملکرد مدرسه

شاخص‌ها	تعداد	میانگین	انحراف مقدار $t$	سطح معناداری
مناسب بودن ساختمان و کلاس‌ها با توجه به جمعیت دانش‌آموزی مدرسه	۳	۱	۱,۲۲۸	-
	۲۲	۶۴۷۴	۶۰	۱۹,۹۶
توجه به استانداردهای فضاها و تجهیزات آزمایشگاهی، کارگاهی، ورزشی	۳	۱	۸۹۲۰	-
	۲۲	۶۲۶۱	۶	۲۷,۹۳
حفاظت و ایمنی سیستم‌های برقی، سرمایشی، گرمایشی	۳	۱	۸۳۰۵	-
	۲۲	۵۷۷۵	۸	۳۱,۰۶
وجود اتاق سمعی و بصری مجهز در آموزشگاه	۳	۱	۱,۰۹۳	-
	۲۲	۹۳۳۱	۹۵	۱۷,۶۸

۰۰۰۰	-	۱,۰۰۵	۱,	۳	توسعه و تجهیز کارگاه‌های کامپیوتر، آزمایشگاه‌ها	۲۲	۷۷۵۱	۱۰	۲۲,۱۰
۰۰۰۰	-	۰.۹۸۱۶	۱,	۳	توسعه فضای سبز مدرسه	۲۲	۹۰۵۸	۶	۲۰,۲۱
۰۰۰۰	-	۰.۹۹۹۸	۱,	۳	وجود اتاق بهداشت و امکانات و تجهیزات بهداشتی و پزشکی مورد نیاز در آموزشگاه	۲۲	۸۷۵۴	۳	۲۰,۴۰
۰۰۰۰	-	۰.۸۳۷۸	۱,	۳	وجود کپسول‌های آتشنشانی و سیستم اطفا حریق	۲۲	۴۹۸۵	۴	۳۲,۵۰
۰۰۰۰	-	۰.۸۳۱۵	۱,	۳	تهیه و نصب تابلوهای الکترونیکی، دیواری، بنرها به مناسبت‌های مختلف	۲۲	۷۴۹۲	۸	۲۷,۱۹
۰۰۰۰	-	۱,۰۲۱	۱,	۳	موجود بودن نمازخانه و سالن همایش در آموزشگاه	۲۲	۷۳۵۶	۱۱	۲۲,۴۶
۰۰۰۰	-	۰.۸۵۲۹	۱,	۳	وجود زمین‌ها و امکانات ورزشی استاندارد و ایمن شده در آموزشگاه	۲۲	۶۰۴۹	۶	۲۹,۶۶
۰۰۰۰	-	۰.۶۹۸۶	۱,	۳	حفظ و نگهداری مطلوب ساختمان‌ها و تجهیزات و امکانات	۲۲	۵۸۰۵	۸	۳۶,۸۵
۰۰۰۰	-	۲,۵۰۸	۱,	۳	زیبا سازی محیط آموزشگاه و سالن‌ها و کلاس‌ها و استفاده از تنوع رنگ‌ها متناسب با سن و جنسیت دانش آموزان	۲۲	۷۷۳۷	۴۲	۸,۸۴
۰۰۰۰	-	۰.۸۱۲۵	۱,	۳	شعار نویسی و طراحی‌های زیبا و هدفمند بر دیوارهای مدرسه	۲۲	۷۴۴۷	۴	۲۸,۰۲
۰۰۰۰	-	۰.۶۹۵۳	۱,	۳	وضعیت فضای فیزیکی و تجهیزات و امکانات آموزشی	۲۲	۷۱۴۷	۹	۳۳,۵۲

با توجه به جدول ۴-۱۱ ملاحظه می‌شود میانگین به دست آمده برای همه شاخص کمتر از میانگین فرضی جامعه (میانگین فرضی = ۳) قرار دارد و ملاحظه می‌شود که مقادیر  $t$  برای تمامی شاخص‌ها بالاتر از  $1/96$  سطح اطمینان  $0/95$  قرار دارد و همان‌طور که ملاحظه می‌شود سطح معناداری تمامی شاخص‌ها پایین‌تر از سطح خطای  $0/01$  قرار دارد و این بدان معناست که وضعیت فضای فیزیکی و تجهیزات و امکانات آموزشی در ارزیابی عملکرد مدارس بسیار مهم و بااهمیت تلقی می‌شود.

## ۷- اهمیت توانمندسازی معلمان و کارکنان در ارزیابی عملکرد مدرسه جدول ۴-۱۲- آزمون t تک متغیره برای بررسی اهمیت توانمندسازی معلمان و کارکنان در ارزیابی عملکرد مدرسه

شاخص‌ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مقدار t	سطح معناداری
خود ارزیابی معلمان از عملکرد خود در مدرسه	۲۲	۵۷۴۵	۱, ۰	۰۶۸۱۷	۳۷,۹۳
مبادرت دبیران به مشاهده رفتارهای حرفه‌ای همکاران خود	۲۲	۷۴۱۶	۱, ۳	۰۷۴۲۹	۳۰,۷۲
آشناسازی و آگاه‌سازی معلمان با روش‌های متنوع و نوین تدریس	۲۲	۶۴۷۴	۱, ۹	۰۷۷۵۱	۳۱,۶۴
توسعه زمینه پژوهشگری و افزایش توانمندی‌های حرفه‌ای بشکل فردی و گروهی میان معلمان و تبادل تجارب و دستاوردها	۲۲	۶۰۷۹	۱, ۲	۰۷۲۹۲	۳۴,۶۲
اجرای مدل‌های یادگیری حرفه‌ای اثر بخش شامل یادگیری شبکه‌ای، کارگروهی، یادگیری در عمل	۲۲	۸۰۵۵	۱, ۵	۰۹۳۳۰	۲۳,۲۲
فراهم کردن امکان رشد حرفه‌ای معلمان و کارکنان	۲۲	۶۴۴۴	۱, ۵	۰۸۶۴۹	۲۸,۴۲
برگزاری جلسات هم‌اندیشی، گروه‌های درس پژوهی و گروه‌های آموزشی در مدرسه	۲۲	۶۱۴۰	۱, ۴	۰۸۳۷۳	۳۰,۰۲
آموزش عملی پرسنل مدرسه در راستای مفاهیم اصولی برتری سازمانی و چگونگی ارتباط آن‌ها با مسئولیت‌های سازمانی‌شان در مدرسه	۲۲	۷۰۸۲	۱, ۱	۰۹۴۳۵	۲۴,۸۳
برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت و کارگاه‌های آموزشی برای معلمان و کارکنان	۲۲	۷۶۹۰	۱, ۱	۰۸۷۳۸	۲۵,۵۵
بهره‌گیری معلمان از طرح درس‌های روزانه و سالانه	۲۲	۸۶۳۲	۱, ۶	۰۹۶۴۰	۲۱,۳۸
آموزش لازم به معلمان در خصوص استفاده از فناوری‌های جدید در تدریس مثلا نحوه استفاده از برد هوشمند	۲۲	۶۹۳۰	۱, ۱	۰۸۶۶۰	۲۷,۳۷
<b>توانمندسازی معلمان و کارکنان</b>	۲۲	۶۸۶۲	۱, ۲	۰۷۱۶۲	۳۳,۲۷

با توجه به جدول ۴-۱۲ ملاحظه می‌شود میانگین به دست آمده برای همه شاخص کمتر از میانگین فرضی جامعه (میانگین فرضی = ۳) قرار دارد و ملاحظه می‌شود که مقادیر t برای تمامی شاخص‌ها بالاتر از ۱/۹۶ سطح اطمینان ۰/۹۵ قرار دارد و همان‌طور که ملاحظه می‌شود سطح معناداری تمامی شاخص‌ها پایین‌تر از سطح خطای ۰/۰۱ قرار دارد و این بدان معناست که توانمندسازی معلمان و کارکنان در ارزیابی عملکرد مدارس بسیار مهم و با اهمیت تلقی

می شود. بنابراین از نظر مدیران مدارس توانمندسازی معلمان و کارکنان به عنوان یکی از ابعاد مهم ارزیابی عملکرد مدارس به حساب می آید.

### ۸- اهمیت فعالیت های مکمل، فوق برنامه و پرورشی و مشاوره ای در ارزیابی عملکرد مدرسه

#### جدول ۴-۱۳- آزمون t تک متغیره برای بررسی اهمیت فعالیت های مکمل، فوق برنامه و پرورشی و مشاوره ای در ارزیابی عملکرد مدرسه

شاخص ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مقدار t	سطح معناداری
سازماندهی سیستم مشاوره ای مدرسه با هدف کمک به دانش آموزان	۲۲	۵۵۰۲	۲	۰.۷۶۷۹	۳۴,۲۴۶
برگزاری نماز جماعت در آموزشگاه و ایجاد رغبت و علاقه در دانش آموزان برای شرکت نمودن در آن	۲۲	۴۴۶۸	۹	۰.۷۳۹۳	۳۸,۱۰۲
تقویت انس با قرآن در دانش آموزان	۲۲	۵۵۹۳	۲	۰.۸۲۴۷	۳۱,۶۸۶
تعمیق تربیت و آداب اسلامی، تقویت اعتقاد و التزام به ارزش های انقلاب اسلامی	۲۲	۵۳۸۰	۳	۰.۸۳۳۳	۳۱,۸۲۲
تعمیق تقوای الهی و مهارت خویشنداری و انتخاب گری درست	۲۲	۴۸۰۲	۵	۰.۷۴۱۰	۳۷,۱۹۹
برگزاری اردوهای تفریحی و زیارتی	۲۲	۶۶۴۶	۴	۰.۷۸۶۵	۳۰,۶۰۷
طراحی و اجرای برنامه های شاد و مناسب به مناسبت های مختلف از جمله جشن تولد کارکنان، بزرگداشت اعیاد ملی و مذهبی	۲۲	۵۷۷۵	۸	۰.۶۴۹۲	۳۹,۷۳۹
طراحی و اجرای برنامه های دینی و مذهبی در مناسبت های مذهبی	۲۲	۵۶۸۴	۶	۰.۶۴۰۸	۴۰,۵۱۹
گرامیداشت ایام الله دهه فجر	۲۲	۶۹۹۱	۸	۰.۹۴۵۴	۲۴,۹۵۷
برگزاری مراسم صبحگاهی بصورت پر محتوا و هدفمند و با نشاط	۲۲	۵۵۹۳	۱	۰.۶۷۸۷	۳۸,۵۰۳
استاندارد سازی و تدوین شاخص های کمی و کیفی برای ارزیابی از فعالیت های فرهنگی و تربیتی مدرسه	۲۲	۵۸۰۵	۴	۰.۶۶۷۴	۳۸,۵۷۵

۰۰۰۰	-	۰.۷۲۸۹	۱,	۳	طراحی و ارائه الگوی لباس و پوشش مناسب، متنوع، زیبا و آراسته مبتنی بر فرهنگ اسلامی ایرانی برای معلمان و کارکنان و دانش آموزان	۲۲	۴۲۲۵	۲	۳۹,۲۵۵
۰۰۰۰	-	۰.۶۹۸۹	۱,	۳	ارائه آموزش‌های لازم به دانش آموزان در مورد حوادث غیر مترقبه و ایجاد آمادگی لازم در آن‌ها	۲۲	۴۹۸۵	۷	۳۸,۹۶۴
۰۰۰۰	-	۰.۷۳۲۹	۱,	۳	برگزاری کلاس‌های آموزش خانواده	۲۲	۶۱۰۹	۴	۳۴,۳۷۶
۰۰۰۰	-	۰.۷۳۷۵	۱,	۳	برگزاری جلسات ارتباط اولیا و معلمان بمنظور ارتقای پیشرفت تحصیلی و تربیتی دانش آموزان	۲۲	۷۰۵۲	۰	۳۱,۸۴۶
۰۰۰۰	-	۰.۷۲۴۶	۱,	۳	آشناسازی دانش آموزان با رشته‌های تحصیلی و شغلی	۲۲	۵۰۷۶	۳	۳۷,۳۵۶
۰۰۰۰	-	۰.۸۱۳۰	۱,	۳	ارائه خدمات مشاوره‌ای- تربیتی برای افزایش سلامت جسمی و روحی دانش آموزان	۲۲	۶۰۱۸	۸	۳۱,۱۹۱
۰۰۰۰	-	۰.۶۹۳۷	۱,	۳	تقویت اعتماد بنفس، خود باوری، خودشناسی و دیگر شناسی و تربیت شهروند خوب	۲۲	۴۶۵۰	۲	۴۰,۱۳۴
۰۰۰۰	-	۰.۶۹۵۷	۱,	۳	پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی با ارائه آموزش‌های لازم	۲۲	۴۶۴۶	۶	۳۹,۷۸۳
۰۰۰۰	-	۰.۵۶۷۸	۱,	۳	فعالیت‌های مکمل، فوق برنامه و پرورشی و مشاوره‌ای	۲۲	۵۴۴۸	۹	۴۶,۴۷۸

با توجه به جدول ۴-۱۳ ملاحظه می‌شود میانگین به دست آمده برای همه شاخص کمتر از میانگین فرضی جامعه (میانگین فرضی = ۳) قرار دارد و ملاحظه می‌شود که مقادیر  $\lambda$  برای تمامی شاخص‌ها بالاتر از  $1/96$  سطح اطمینان  $0/95$  قرار دارد و همان‌طور که ملاحظه می‌شود سطح معناداری تمامی شاخص‌ها پایین‌تر از سطح خطای  $0/01$  قرار دارد و این بدان معناست که فعالیت‌های مکمل، فوق برنامه و پرورشی و مشاوره‌ای در ارزیابی عملکرد مدارس بسیار مهم و با اهمیت تلقی می‌شود.

## ۹- اهمیت نظارت و راهنمایی و ارزشیابی در ارزیابی عملکرد مدرسه جدول ۴-۱۴- آزمون t تک متغیره برای بررسی اهمیت نظارت و راهنمایی و ارزشیابی در ارزیابی عملکرد مدرسه

شاخص‌ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مقدار t	سطح معناداری
اجرای ارزشیابی آموزشی بعنوان ابزاری برای شناخت نقاط ضعف و قوت یادگیرندگان	۳ ۲۲	۱, ۷۰۱۵	۰.۶۸۹۵ ۴	- ۳۳,۹۸	۰.۰۰۰
تشویق دانش آموزان به خود ارزشیابی، خود نظارتی و خود کنترلی	۳ ۲۲	۱, ۶۷۷۸	۰.۷۴۰۴ ۸	- ۳۲,۳۸	۰.۰۰۰
اعمال نظارت جامع و مداوم بر پیشرفت تحصیلی دانش آموزان	۳ ۲۲	۱, ۵۵۰۲	۰.۶۵۶۶ ۳	- ۴۰,۰۵	۰.۰۰۰
انجام خود ارزشیابی از برنامه‌ها، فعالیت‌ها و اقدامات انجام شده در آموزشگاه	۳ ۲۲	۱, ۷۸۷۲	۱,۷۵۵ ۷۵	- ۱۲,۵۲	۰.۰۰۰
در نظر گرفتن کیفیت اجرای تکالیف، پروژه‌ها و فعالیت‌های علمی دانش آموزان در فرآیند سنجش و ارزشیابی آن‌ها	۳ ۲۲	۱, ۶۲۰۱	۰.۷۵۶۰ ۹	- ۳۳,۱۰	۰.۰۰۰
ارائه باز خورد منظم و قاعده‌مند و ارتقاءدهنده برای دانش آموزان، و کارکنان	۳ ۲۲	۱, ۶۰۴۹	۰.۶۸۶۶ ۱	- ۳۶,۸۵	۰.۰۰۰
برقراری ارتباط مناسب و فهم مشترک بین باز خورددهنده و بازخورد گیرنده	۳ ۲۲	۱, ۶۱۷۰	۰.۷۳۶۱ ۴	- ۳۴,۰۷	۰.۰۰۰
ارائه گزارشات پیرامون وضعیت تحصیلی و تربیتی دانش آموزان به اولیاء	۳ ۲۲	۱, ۵۹۲۷	۰.۷۴۷۸ ۱	- ۳۴,۱۳	۰.۰۰۰
اجرای فرسیند ارزشیابی در آموزشگاه در قسمت‌های مختلف با توجه به مدل ۳۶۰ درجه بصورت چند منبعی (روسا، خود فرد، زیر دستان و همکاران و اولیاء)	۳ ۲۲	۱, ۶۹۳۰	۰.۸۳۳۷ ۳	- ۲۸,۴۳	۰.۰۰۰
استفاده از نتایج بازخوردها برای تغییر، بهبود فرآیندهای آموزشگاه، ارتقای کارکنان	۳ ۲۲	۱, ۵۹۵۷	۰.۶۴۶۸ ۴	- ۳۹,۳۷	۰.۰۰۰
نظارت دقیق تیم مدیریتی مدرسه بر پیشرفت تحصیلی و تربیتی دانش آموزان	۳ ۲۲	۱, ۵۳۵۰	۰.۷۰۲۴ ۵	- ۳۷,۸۳	۰.۰۰۰
بررسی شکایات و رسیدگی به آن‌ها اعم از اولیاء، کارکنان و دانش آموزان	۳ ۲۲	۱, ۴۷۷۲	۰.۶۱۵۰ ۵	- ۴۴,۹۰	۰.۰۰۰
نظارت و راهنمایی و ارزشیابی	۳ ۲۲	۱, ۶۱۹۳	۰.۶۱۵۲ ۵	- ۴۰,۷۰	۰.۰۰۰



با توجه به جدول ۴-۱۴ ملاحظه می‌شود میانگین به دست آمده برای همه شاخص کمتر از میانگین فرضی جامعه (میانگین فرضی = ۳) قرار دارد و ملاحظه می‌شود که مقادیر  $t$  برای تمامی شاخص‌ها بالاتر از ۱/۹۶ سطح اطمینان ۰/۹۵ قرار دارد و همان‌طور که ملاحظه می‌شود سطح معناداری تمامی شاخص‌ها پایین‌تر از سطح خطای ۰/۰۱ قرار دارد و این بدان معناست که نظارت و راهنمایی و ارزشیابی در ارزیابی عملکرد مدارس بسیار مهم و بااهمیت تلقی می‌شود.

**۱۰- اهمیت جو سازمانی و فرهنگ سازمانی در ارزیابی عملکرد مدرسه**  
**جدول ۴-۱۵- آزمون  $t$  تک متغیره برای بررسی جو سازمانی و فرهنگ سازمانی در ارزیابی عملکرد مدرسه**

شاخص‌ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مقدار $t$	سطح معناداری
تشویق کارکنان و معلمان و دانش آموزان برای دستیابی به شایستگی‌های مورد نیاز در آینده	۳	۱٫۳۷۳۹	۰٫۶۷۴۰	۴۳٫۷۶۰	۰۰۰۰
یاری رساندن عوامل مدرسه به همدیگر در امور آموزشی و پرورشی و برقراری رابطه پایدار بر مبنای اعتماد دوطرفه، احترام و شفافیت	۳	۱٫۴۸۶۳	۰٫۷۵۳۴	۳۶٫۴۴۱	۰۰۰۰
توجه ویژه به ترویج فرهنگ مسئولیت‌پذیری اجتماعی در دانش آموزان، معلمان و سایر پرسنل مدرسه	۳	۱٫۵۵۳۲	۰٫۷۰۱۳	۳۷٫۴۲۰	۰۰۰۰
نهادینه سازی و درونی سازی سیستم تدابیر انضباطی در بین کلیه عوامل مدرسه	۳	۱٫۴۸۳۳	۰٫۶۵۳۶	۴۲٫۰۸۵	۰۰۰۰
ایجاد جو مدرسه مبتنی بر تشویق و ترغیب بجای تهدید و سرکوب	۳	۱٫۴۸۹۴	۰٫۶۸۱۲	۴۰٫۲۲۳	۰۰۰۰
وجود فرهنگ سرآمدی و تلاش برای بهترین بودن در مدرسه	۳	۱٫۶۷۱۷	۰٫۷۸۱۹	۳۰٫۸۱۱	۰۰۰۰
وجود داشتن روحیه همکاری و کار گروهی در انجام کارها	۳	۱٫۵۶۵۳	۰٫۷۴۲۵	۳۵٫۰۴۵	۰۰۰۰
رضایت‌بخشی محیط کار	۳	۱٫۴۸۰۲	۰٫۶۴۴۲	۴۲٫۷۹۰	۰۰۰۰
جو سازمانی و فرهنگ سازمانی	۳	۱٫۵۱۲۹	۰٫۵۹۳۷	۴۵٫۴۲۹	۰۰۰۰

با توجه به جدول ۴-۱۵ ملاحظه می‌شود میانگین به دست آمده برای همه شاخص کمتر از میانگین فرضی جامعه (میانگین فرضی = ۳) قرار دارد و ملاحظه می‌شود که مقادیر  $t$  برای تمامی شاخص‌ها بالاتر از  $1/96$  سطح اطمینان  $0/95$  قرار دارد و همان‌طور که ملاحظه می‌شود سطح معناداری تمامی شاخص‌ها پایین‌تر از سطح خطای  $0/01$  قرار دارد و این بدان معناست که جو سازمانی و فرهنگ سازمانی در ارزیابی عملکرد مدارس بسیار مهم و با اهمیت تلقی می‌شود.

### ۱۱- اهمیت تعامل با محیط بیرون مدرسه و کسب تجارب در ارزیابی عملکرد مدرسه

#### جدول ۴-۱۶- آزمون $t$ تک متغیره برای بررسی اهمیت تعامل با محیط بیرون مدرسه و کسب تجارب در ارزیابی عملکرد مدرسه

شاخص‌ها	تعداد میانگین	انحراف معیار	مقدار $t$	سطح معناداری
الگو برداری صحیح از مدارس موفق برای بهبود روش‌ها و فرآیندها	۳ ۵۷۷۵	۱, ۲	۰/۷۹۳۰ ۳۲,۵۳۶	۰/۰۰۰
برقراری ارتباط با مراکز و محیط‌های یادگیری از جمله پژوهش سراها، اردوگاه‌ها، کانون‌های فرهنگی تربیتی، نمایشگاه‌ها و موزه‌های تخصصی بمنظور استفاده از خدمات و امکانات آن‌ها	۳ ۷۱۷۳	۱, ۷۷	۱/۰۹۹ ۲۱,۱۵۵	۰/۰۰۰
وجود سیستم پیشنهادات در مدرسه و پیاده‌سازی پیشنهادات سازنده و عملی	۳ ۶۸۶۹	۱, ۳	۰/۷۰۸۷ ۳۳,۶۰۵	۰/۰۰۰
ارائه موفقیت‌ها و توانمندی‌های معلمان و دانش آموزان به جامعه از طریق رسانه‌ها	۳ ۸۵۱۱	۱, ۸۲	۱/۶۳۵ ۱۲,۷۴۰	۰/۰۰۰
برنامه‌ریزی در جهت حضور صاحبان مشاغل و حرف در مدرسه به منظور آشنا نمودن دانش آموزان با حرف و شغل‌ها	۳ ۷۰۲۱	۱, ۶	۰/۸۳۸۸ ۲۸,۰۶۳	۰/۰۰۰
موفقیت در جذب مشارکت‌های داوطلبانه و بهره‌گیری از ظرفیت‌های بیرون سازمانی اعم از شورای محله، شهرداری، استانداری، مساجد و دیگر نهادهای اجتماعی در خصوص تامین نیازهای آموزشی، پرورشی، عمرانی، تربیت بدنی، بهداشت و ...	۳ ۶۷۷۸	۱, ۷	۰/۷۸۰۵ ۳۰,۷۲۴	۰/۰۰۰
تعامل با محیط بیرون مدرسه و کسب تجارب	۳ ۷۰۲۱	۱, ۲	۰/۶۹۵۲ ۳۳,۸۶۲	۰/۰۰۰

با توجه به جدول ۴-۱۶ ملاحظه می‌شود میانگین به دست آمده برای همه شاخص کمتر از میانگین فرضی جامعه (میانگین فرضی = ۳) قرار دارد و ملاحظه می‌شود که مقادیر  $t$  برای تمامی شاخص‌ها بالاتر از ۱/۹۶ سطح اطمینان ۰/۹۵ قرار دارد و همان‌طور که ملاحظه می‌شود سطح معناداری تمامی شاخص‌ها پایین‌تر از سطح خطای ۰/۰۱ قرار دارد و این بدان معناست که تعامل با محیط بیرون مدرسه و کسب تجارب در ارزیابی عملکرد مدارس بسیار مهم و با اهمیت تلقی می‌شود.

## ۱۲- اهمیت بستر سازی و توسعه فرهنگ مطالعه و تحقیق و پرورش خلاقیت در ارزیابی عملکرد مدرسه

### جدول ۴-۱۷- آزمون $t$ تک متغیره برای بررسی اهمیت بستر سازی و توسعه فرهنگ مطالعه و تحقیق و پرورش خلاقیت در ارزیابی عملکرد مدرسه

شاخص‌ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مقدار $t$	سطح معناداری
ترغیب و تشویق معلمان و دانش‌آموزان به انجام تحقیق و پژوهش	۲۲	۵۲۸۹	۰	۴۲,۳۸۹	۰,۰۰۰
تاکید بر مطالعه و تحقیق در همه دروس	۲۲	۶۴۷۴	۵	۳۳,۹۶۸	۰,۰۰۰
تشکیل انجمن و کمیته‌های علمی براساس علایق و توانمندی‌های دانش‌آموزان	۲۲	۷۷۵۱	۸	۲۷,۱۶۹	۰,۰۰۰
برگزاری دوره‌های آموزشی مقاله نویسی و پژوهش برای معلمان	۲۲	۸۱۱۶	۴	۲۳,۴۸۶	۰,۰۰۰
برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای دانش‌آموزان در جهت آشنایی آن‌ها با فرآیند تحقیق	۲۲	۶۶۸۷	۶	۲۸,۹۰۷	۰,۰۰۰
تعیین معلم راهنمای پژوهشی برای دانش‌آموزان	۲۲	۷۶۶۰	۸	۲۵,۱۹۰	۰,۰۰۰
تقدیر از معلمان و دانش‌آموزان پژوهنده	۲۲	۶۰۴۹	۴	۳۱,۷۲۹	۰,۰۰۰
ترغیب دانش‌آموزان به شرکت در جشنواره‌های نوجوان خوارزمی	۲۲	۶۴۷۴	۵	۲۷,۷۱۱	۰,۰۰۰
میزان موفقیت دانش‌آموزان مدرسه در جشنواره نوجوان خوارزمی	۲۲	۶۸۶۹	۴	۲۶,۰۲۳	۰,۰۰۰
تشویق و ترغیب معلمان، کارکنان و دانش‌آموزان به ایده‌پردازی و ارائه روش‌های خلاق در انجام امور	۲۲	۵۴۴۱	۷	۳۷,۳۹۱	۰,۰۰۰
ریسک‌پذیری مدیر و تشویق کارکنان به ریسک کردن	۲۲	۶۹۹۴	۲	۲۹,۸۹۵	۰,۰۰۰

استقرار نظام خلاقیت و شناسایی استعدادها در زمینه‌های علمی آموزشی، ادبی فرهنگی و ورزشی و تلاش در جهت رشد و پرورش آنها	۳	۱,	۰.۷۸۱۸	-	۳۱,۷۳۲	۰.۰۰۰
بستر سازی و توسعه فرهنگ مطالعه و تحقیق و پرورش خلاقیت	۳	۱,	۰.۶۸۵۱	-	۳۵,۳۰۶	۰.۰۰۰

با توجه به جدول ۴-۱۷ ملاحظه می‌شود میانگین به دست آمده برای همه شاخص کمتر از میانگین فرضی جامعه (میانگین فرضی = ۳) قرار دارد و ملاحظه می‌شود که مقادیر  $t$  برای تمامی شاخص‌ها بالاتر از  $1/96$  سطح اطمینان  $0/95$  قرار دارد و همان‌طور که ملاحظه می‌شود سطح معناداری تمامی شاخص‌ها پایین‌تر از سطح خطای  $0/01$  قرار دارد و این بدان معناست که بستر سازی و توسعه فرهنگ مطالعه و تحقیق و پرورش خلاقیت در ارزیابی عملکرد مدارس بسیار مهم و با اهمیت تلقی می‌شود.

### ۱۳- اهمیت مشارکت کارکنان، اولیاء و دانش‌آموزان در امور مدرسه در ارزیابی عملکرد مدرسه

#### جدول ۴-۱۸- آزمون $t$ تک متغیره برای بررسی اهمیت مشارکت کارکنان، اولیاء و دانش‌آموزان در امور مدرسه در ارزیابی عملکرد مدرسه

شاخص‌ها	تعداد	میانگین	انحراف مقدار $t$	سطح معناداری		
برگزاری منظم و مرتب و فعال شوراهای مدرسه دانش آموزی انجمن اولیا و مربیان و اتخاذ تصمیمات لازم	۳	۱,	۰.۸۰۲۰	-	۳۱,۰۶۹	۰.۰۰۰
ایجاد و حفظ یک تیم کارآمد در مدرسه متشکل از معلمان و کارکنان و اولیا جهت تصمیم‌گیری‌ها	۳	۱,	۰.۸۳۹۵	-	۳۰,۱۹۳	۰.۰۰۰
برگزاری مجمع عمومی انجمن اولیا و مربیان در طول سال	۳	۱,	۰.۸۸۰۴	-	۲۶,۳۶۲	۰.۰۰۰
توسعه مشارکت‌های فکری، مالی اولیا در اداره مدرسه	۳	۱,	۰.۸۴۳۵	-	۲۷,۳۸۶	۰.۰۰۰
مشارکت دانش‌آموزان در اداره امور مدرسه	۳	۱,	۰.۸۴۹۵	-	۲۸,۰۳۳	۰.۰۰۰
استفاده از توان و تخصص حرفه‌ای اولیا برای حل مشکلات مدرسه	۳	۱,	۰.۸۵۶۲	-	۲۶,۸۵۰	۰.۰۰۰
مشارکت کارکنان، اولیاء و دانش‌آموزان در امور مدرسه	۳	۱,	۰.۷۷۴۴	-	۳۰,۹۶۶	۰.۰۰۰

با توجه به جدول ۴-۱۸ ملاحظه می‌شود میانگین به دست آمده برای همه شاخص کمتر از میانگین فرضی جامعه (میانگین فرضی = ۳) قرار دارد و ملاحظه می‌شود که مقادیر  $t$  برای تمامی شاخص‌ها بالاتر از ۱/۹۶ سطح اطمینان ۰/۹۵ قرار دارد و همان‌طور که ملاحظه می‌شود سطح معناداری تمامی شاخص‌ها پایین‌تر از سطح خطای ۰/۰۱ قرار دارد و این بدان معناست که مشارکت کارکنان، اولیاء و دانش‌آموزان در امور مدرسه در ارزیابی عملکرد مدارس بسیار مهم و با اهمیت تلقی می‌شود.

#### ۱۴- اهمیت تربیت بدنی، بهداشت و سلامتی در ارزیابی عملکرد مدرسه جدول ۴-۱۹- آزمون $t$ تک متغیره برای بررسی اهمیت تربیت بدنی، بهداشت و سلامتی در ارزیابی عملکرد مدرسه

شاخص‌ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مقدار $t$	سطح معناداری
تشکیل پرونده بهداشتی برای تمامی دانش‌آموزان و ثبت اطلاعات مورد نیاز	۳	۱٫۰۷۱۷۳	۰٫۸۵۶	-	۰٫۰۰۰
ارتقاء امکانات و تجهیزات بهداشتی مدرسه	۳	۱٫۰۶۲۰۱	۰٫۷۳۱	-	۰٫۰۰۰
اجرای المپیادهای ورزشی مدرسه‌ای	۳	۱٫۰۶۸۰۹	۰٫۸۴۳	-	۰٫۰۰۰
شرکت در جشنواره‌ها و مسابقات ورزشی منطقه‌ای، شهرستانی و کشوری	۳	۱٫۰۸۰۲۴	۰٫۹۵۳	-	۰٫۰۰۰
کسب مقام توسط معلمان و دانش‌آموزان در مسابقات و جشنواره‌های ورزشی منطقه، شهرستان	۳	۱٫۰۸۱۴۶	۰٫۸۶۹	-	۰٫۰۰۰
بکارگیری مربیان تخصصی ورزشی	۳	۱٫۰۵۶۸۴	۰٫۷۹۷	-	۰٫۰۰۰
انجام ورزش صبحگاهی	۳	۱٫۰۵۱۶۷	۰٫۷۲۴	-	۰٫۰۰۰
ارتقا سطح بهداشت، سلامت جسمی و روحی روانی دانش‌آموزان	۳	۱٫۰۵۴۱۰	۰٫۷۹۹	-	۰٫۰۰۰
چک شدن و معاینه شدن دانش‌آموزان از نظر سلامت جسمانی و روحی و روانی و در صورت نیاز ارجاع دانش‌آموزان به مراکز بهداشتی درمانی	۳	۱٫۰۵۵۰۲	۰٫۷۴۳	-	۰٫۰۰۰
ارائه مواد غذایی سالم و بهداشتی و دارای مجوز در بوفه آموزشگاه	۳	۱٫۰۳۷۲۰	۰٫۶۸۷	-	۰٫۰۰۰

تربیت بدنی، بهداشت و سلامتی	۳	۱،	۰۶۵۳	-	۰۰۰۰
	۲۲	۶۱۷۹	۱۹	۳۸,۳۷۸	

با توجه به جدول ۴-۱۹ ملاحظه می‌شود میانگین به دست آمده برای همه شاخص کمتر از میانگین فرضی جامعه (میانگین فرضی = ۳) قرار دارد و ملاحظه می‌شود که مقادیر  $t$  برای تمامی شاخص‌ها بالاتر از  $1/96$  سطح اطمینان  $0/95$  قرار دارد و همان‌طور که ملاحظه می‌شود سطح معناداری تمامی شاخص‌ها پایین‌تر از سطح خطای  $0/01$  قرار دارد و این بدان معناست که تربیت بدنی، بهداشت و سلامتی در ارزیابی عملکرد مدارس بسیار مهم و با اهمیت تلقی می‌شود.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این پژوهش شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌های اصلی ارزیابی عملکرد برنامه آموزشی مدارس با تاکید بر روش آمیخته (مطالعه موردی استان خراسان رضوی) بود، بطور کلی نتایج این پژوهش نشان داد که تمامی ابعاد به لحاظ آماری در ارزیابی عملکرد سازمانی مدارس معنی دار بودند. نتایج بدست آمده در بحث مؤلفه مدیریت و رهبری بیانگر معنادار بودن و تأثیر آن در ارزیابی عملکرد بود، که در این خصوص می‌توان استدلال کرد که نقش مدیر یا رهبر آموزشی عبارت است از حمایت، تقویت، یاری، کمک و در نتیجه همکاری با کارکنان، نه دستور دادن و هدایت کردن. مقام مدیریت و رهبری آموزشی، به منظور در اختیار قرار دادن امکانات رشد و نمو از طریق قبول مسئولیت و بروز ابتکار و خلاقیت به کار برده می‌شود. لذا مدیریت اثربخش، به درک نقش‌ها و کارکردهای مدیر، فرآیند مدیریت و تقسیم اختیار بستگی دارد و عامل مهم، دستیابی به پاسخگویی و نتیجه است. همچنین نتایج نشان داد که امور اداری - مالی نقش مؤثری در ارزیابی عملکرد مدارس دارد لذا می‌توان بیان کرد که ارائه خدمات آموزشی و انجام فعالیت‌های مدرسه، منوط به اداره امور و تأمین منابع مالی و بودجه می‌باشد. بنابراین، اداره امور مدرسه، ثبت نام، تقسیم کار، ابلاغ آئین‌نامه و بخش‌نامه‌ها، صدور شیوه‌نامه‌ها، نظارت بر دفترها و مدارک و نگهداری آن‌ها از وظایف روزمره قسمت امور اداری - مالی محسوب می‌شوند. به علاوه، تأمین منابع مالی مدرسه چه از طریق دولتی و چه از طریق مردمی، نقش به‌سزائی در حل مسائل دارند. بنابراین اطلاع‌رسانی مناسب به معلمان و دانش‌آموزان در خصوص بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها، انعقاد قراردادهای ارزشیابی در ابتدای سال تحصیلی با معلمان و بیان انتظارات و استانداردها، پشتیبانی مالی از توسعه زیر ساخت‌های فناوری اطلاعات، تخصیص منابع مالی مورد نیاز برای دستیابی به اهداف آموزشی مدرسه، انجام مطلوب امور اداری و پرونده‌ای دانش‌آموزان، مدیریت بودجه و کسب اطمینان از تحقق اهداف آموزشی و پرورشی، حفظ اموال، اسناد و تجهیزات آموزشی و کامل و بروز

بودن دفتر اموال، انجام صحیح هزینه‌ها با رعایت اولویت‌ها و تنظیم صحیح اسناد مالی و مستندسازی فعالیت‌ها و صورت جلسات و داشتن بایگانی منظم در مدرسه از اهم وظایف امور اداری- مالی می‌باشد.

نتیجه حاصل از تحلیل همچنین نشان داد که فرآیندهای یاددهی- یادگیری نقش مؤثری در ارزیابی عملکرد مدارس دارند لذا نتیجه حاصله را می‌توان اینطور تبیین کرد تحقق یک آموزش اثربخش در هر موسسه آموزشی، مستلزم شکل‌گیری یک جریان یاددهی- یادگیری کارآمد است. یاددهی- یادگیری در مدارس، متشکل از اجزای مختلفی می‌باشد که می‌توان آن‌ها را با دیدی جامع در چارچوب یک نظام رفتاری اثربخش مورد بررسی قرار داد. این نظام متشکل از سه بعد مفهومی<sup>۱</sup>، ساختاری<sup>۲</sup> و عملکردی<sup>۳</sup> می‌باشد. یک نظام رفتاری اثربخش مستلزم عملکردی اثربخش می‌باشد و عملکرد خود نیز نیازمند ساختار و تمهیدات ویژه و مبانی مفهومی خاصی می‌باشد. این ابعاد می‌توانند در متن یک رویکرد راهبردی و با یک رهبری مناسب، به مثابه الگوی سیستمی توسعه سیستم‌های رفتاری، مبنایی برای توسعه نظام یاددهی- یادگیری قرار گیرند.

از طرفی نتیجه حاصل از تحقیق نشان داد یکی از عوامل اثرگذار در ارزیابی عملکرد مدارس، برنامه‌محوری است. لذا نقشی که برنامه‌محوری در رسیدن به اهداف مدارس دارد، می‌تواند با تعیین، تبیین و استقرار ماموریت‌های مدرسه، مشخص کردن اهداف استراتژیک و برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت مدرسه، داشتن چشم‌اندازی روشن از وضع مطلوب مدرسه، آگاهی مدیر، معاونین، معلمان و کارکنان از ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بنیادین مدرسه به اهداف سازمانی خویش دست یابد.

فناوری اطلاعات و ارتباطات نیز در ارزیابی عملکرد مدارس نقش مؤثری دارد، رویکرد گسترده جهان به سوی استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در تعلیم و تربیت خود گواه این است که استفاده از این شاخصه‌ها فوائد و مزایای منحصر به فردی را برای آموزش و یادگیری به همراه دارد. شاخصه‌های ICT نه تنها در آموزش و یادگیری، بلکه در هویت فراگیران نیز اثر می‌گذارد، ICT فقط فراهم آورنده امکانات برای یادگیری نیست بلکه در معنی و نقش آموزش و یادگیری، ایجاد تغییر می‌کند. این شاخصه‌ها تعریف‌های جدیدی از آموزش و یادگیری همچون آموزش الکترونیک، آموزش آنلاین، آموزش مجازی، یادگیری فناوری و... ارائه کرده و سیستم‌ها و شیوه‌های نوین آموزشی را پیشنهاد می‌کنند. این سیستم‌ها و شیوه‌های نوین آموزشی با بکارگیری آخرین دستاوردهای عصر فناوری اطلاعات و ارتباطات

۱. Conceptual

۲. Structural

۳. Functional

پارادایم‌های جدیدی را خلق کرده است و افق‌های روشنی را در عرصه آموزش و یادگیری ارائه می‌دهند.

نتایج همچنین حاکی از آن بود که فضای فیزیکی و تجهیزات و امکانات آموزشی نقش مؤثر و معناداری در ارزیابی عملکرد مدارس متوسطه اول دارد. لذا مناسب بودن ساختمان و کلاس‌ها با توجه به جمعیت دانش‌آموزی مدرسه، حفاظت و ایمنی سیستم‌های برقی، سرمایشی، گرمایشی، توسعه فضای سبز مدرسه وجود اتاق بهداشت و امکانات و تجهیزات بهداشتی و پزشکی مورد نیاز در آموزشگاه، وجود کپسول‌های آتشنشانی و سیستم اطفای حریق تهیه و نصب تابلوهای الکترونیکی، دیواری، بنرها به مناسبت‌های مختلف، موجود بودن نمازخانه و سالن همایش در آموزشگاه، وجود زمین‌ها و امکانات ورزشی استاندارد و ایمن شده در آموزشگاه، حفظ و نگهداری مطلوب ساختمان‌ها و تجهیزات و امکانات و... می‌تواند در ارزیابی فضای فیزیکی و امکانات آموزشی در مدارس مورد استفاده قرار گیرد.

همچنین توانمندسازی معلمان و کارکنان مدارس و آموزش و پرورش را می‌توان یکی دیگر از عوامل اثرگذار در ارزیابی مدارس ذکر کرد، چرا که بی‌شک توانمند بودن معلمان و کارکنان، دانش آموزان توانمند را به بار خواهد آورد. از طرفی فعالیت‌های مکمل، فوق برنامه و پرورشی و مشاوره‌ای، نظارت و راهنمایی و ارزشیابی، جو سازمانی و فرهنگ سازمانی، تعامل با محیط بیرون مدرسه و کسب تجارب، بسترسازی و توسعه فرهنگ مطالعه و تحقیق و پرورش خلاقیت، مشارکت کارکنان، اولیاء و دانش‌آموزان در امور مدرسه و تربیت بدنی، بهداشت و سلامتی در ارزیابی عملکرد مدارس نقش مؤثر و معناداری دارند. در راستای این پژوهش پیشنهادات زیر مطرح می‌گردد؛

- با توجه به اهمیت مدیریت و رهبری بعنوان یک مولفه مهم در ارزیابی عملکرد مدارس پیشنهاد می‌شود مسئولین، برنامه‌ریزان و مدیران مدارس به ترویج انتقادپذیری و روحیه انتقادگری سازنده در بین معلمان، استفاده از استعدادها و قابلیت‌های همه معلمان و کارکنان، روابط انسانی مطلوب وجه نمایند.

- با توجه به اهمیت مولفه امور اداری - مالی به مسئولین، برنامه‌ریزان و مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود در زمینه امور اداری - مالی در مدارس به مواردی همچون؛ اطلاع‌رسانی مناسب به معلمان و دانش‌آموزان در خصوص بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها، تخصیص منابع مالی مورد نیاز برای دستیابی به اهداف آموزشی مدرسه، راه اندازی یک سیستم پیامک رسانی و اطلاع‌رسانی به اولیا و معلمان را در مدارس توجه نمایند

- در خصوص مولفه فرآیندهای یاددهی - یادگیری و به مسئولین، برنامه‌ریزان و مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود در مدارس به موارد همچون؛ جدیت در پیگیری اجرای مطلوب



برنامه‌های آموزشی، ارزیابی بموقع فعالیت‌ها و تجارب یادگیری دانش‌آموزان و ارائه بازخورد لازم به آن‌ها، بهره‌گیری از روش‌های متنوع تدریس توجه نمایند.

- با توجه به اهمیت برنامه‌محوری بعنوان یک مولفه مهم در ارزیابی عملکرد مدارس به مسئولین، برنامه‌ریزان و مدیران مدارس توصیه می‌شود در مدارس به موارد همچون؛ مشخص بودن اهداف استراتژیک و برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت مدرسه، داشتن چشم‌اندازی روشن از وضع مطلوب مدرسه، آگاهی مدیر، معاونین، معلمان و کارکنان از ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بنیادین مدرسه توجه نمایند.

- در خصوص مولفه فناوری اطلاعات و ارتباطات به مسئولین، برنامه‌ریزان و مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود در مدارس به مواردی همچون؛ استفاده از فناوری‌های نوین در اجرای امور مدرسه، دسترسی به اینترنت با سرعت مناسب برای پرسنل و دانش‌آموزان، تکمیل دیتا پروژکتور و برد هوشمند در کلاس‌های درس، تکمیل سایت کامپیوتر در مدرسه جهت استفاده پرسنل و دانش‌آموزان و توسعه کتابخانه الکترونیکی توجه نمایند.

- با توجه به اهمیت وضعیت فضای فیزیکی و امکانات آموزشی بعنوان یک مولفه مهم در ارزیابی عملکرد مدارس به مسئولین، برنامه‌ریزان و مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود در مدارس به موارد همچون؛ توجه به استانداردهای فضاها و تجهیزات آزمایشگاهی، کارگاهی، ورزشی، توسعه فضای سبز مدرسه، تهیه و نصب تابلوهای الکترونیکی، دیواری، بنرها به مناسبت‌های مختلف، حفظ و نگهداری مطلوب ساختمان‌ها و تجهیزات و امکانات و وجود زمین‌ها و امکانات ورزشی استاندارد و ایمن شده در آموزشگاه توجه نمایند.

- با توجه به مولفه توانمندسازی معلمان و کارکنان بعنوان یک مولفه مهم در ارزیابی عملکرد مدارس تلقی به مسئولین، برنامه‌ریزان و مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود در مدارس به مواردی همچون؛ آشناسازی و آگاه‌سازی معلمان با روش‌های متنوع و نوین تدریس، توسعه زمینه پژوهشگری و افزایش توانمندی‌های حرفه‌ای بشکل فردی و گروهی میان معلمان و تبادل تجارب و دستاوردها فراهم کردن امکان رشد حرفه‌ای معلمان و کارکنان، آموزش لازم به معلمان در خصوص استفاده از فناوری‌های جدید در تدریس و برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت و کارگاه‌های آموزشی برای معلمان و کارکنان توجه نمایند.

- با توجه به مولفه برنامه‌های مکمل و فوق برنامه به مسئولین، برنامه‌ریزان و مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود در مدارس به مواردی همچون؛ سازماندهی سیستم مشاوره‌ای مدرسه با هدف کمک به دانش‌آموزان، تقویت انس با قرآن در دانش‌آموزان، تعمیق تربیت و آداب اسلامی، تقویت اعتقاد و التزام به ارزش‌های انقلاب اسلامی، تعمیق تقوای الهی و مهارت خویشنداری و انتخاب‌گری درست، طراحی و اجرای برنامه‌های شاد و مناسب به مناسبت‌های مختلف از جمله جشن تولد کارکنان، بزرگداشت اعیاد ملی و مذهبی توجه نمایند.

- با توجه به مولفه نظارت و راهنمایی و ارزشیابی بعنوان یک مولفه مهم در ارزیابی عملکرد مدارس به مسئولین، برنامه‌ریزان و مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود در مدارس به مواردی همچون؛ تشویق دانش‌آموزان به خودارزیابی، خودنظارتی و خودکنترلی، اعمال نظارت جامع و مداوم بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، ارائه بازخورد منظم و قاعده‌مند و ارتقاءدهنده برای دانش‌آموزان و کارکنان، ارائه گزارشات پیرامون وضعیت تحصیلی و تربیتی دانش‌آموزان به اولیاء و استفاده از نتایج بازخوردها برای تغییر، بهبود فرآیندهای آموزشگاه توجه نمایند.

- با توجه به مولفه جو و فرهنگ سازمانی به مسئولین، برنامه‌ریزان و مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود در مدارس به موارد همچون؛ ایجاد جو مدرسه مبتنی بر تشویق و ترغیب بجای تهدید و سرکوب، استقرار فرهنگ سرآمدی و تلاش برای بهترین بودن در مدرسه و داشتن روحیه همکاری و کارگروهی در انجام کارها توجه نمایند.

- با توجه به مولفه بسترسازی و توسعه فرهنگ مطالعه و تحقیق به مسئولین، برنامه‌ریزان و مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود در مدارس به موارد همچون؛ ترغیب و تشویق معلمان و دانش‌آموزان به انجام تحقیق و پژوهش، تاکید بر مطالعه و تحقیق در همه دروس، تشکیل انجمن و کمیته‌های علمی بر اساس علایق و توانمندی‌های دانش‌آموزان، ترغیب دانش‌آموزان به شرکت در جشنواره‌های نوجوان خوارزمی توجه نمایند.

- با توجه به مولفه تربیت بدنی، بهداشت و به‌داشت و به مسئولین، برنامه‌ریزان و مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود در مدارس به مواردی همچون؛ ارتقاء امکانات و تجهیزات بهداشتی مدرسه، شرکت دادن دانش‌آموزان در جشنواره‌ها و مسابقات ورزشی منطقه‌ای، شهرستانی و کشوری، انجام ورزش صبحگاهی، ارتقا سطح بهداشت، سلامت جسمی و روحی روانی دانش‌آموزان و ارائه مواد غذایی سالم و بهداشتی و دارای مجوز در بوفه آموزشگاه توجه نمایند.

## منابع

۱. انصاری جابری، مسعود. (۱۳۸۸). ارزیابی تربیت مربی با استفاده از الگوی تعالی سازمانی EFQM، مرکز تربیت مربی کرج، پایان نامه کارشناسی ارشد.
۲. خواجه‌ای، سعید؛ ناظمی، ملیحه. (۱۳۹۱). بررسی کارآمدی مدل EFQM در ارزیابی عملکرد مدارس غیر دولتی دوره راهنمایی و متوسطه از دیدگاه مدیران و دبیران آن‌ها، دو فصلنامه مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، سال پنجم، شماره ۹ صص ۸۲ تا ۱۱۰.
۳. داوودی، شکراللهی، محبوبه. (۱۳۹۱). بررسی رضایتمندی والدین از عملکرد مدارس متوسطه شهر تهران، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی گرمسار، شماره ۲۱ صص ۳۹ تا ۵۴.
۴. شایق، رضا و همکاران. (۱۳۸۹). طراحی نظام ارزیابی عملکرد ستاد، واحدها و پژوهشکده‌های جهاد دانشگاهی، تهران: سازمان مرکزی دانشگاه تهران، طرح پژوهشی.
۵. شعاری نژاد علی اکبر. (۱۳۸۵). فلسفه آموزش و پرورش، انتشارات امیر کبیر.
۶. عبداللهی، بیژن. (۱۳۸۶). طراحی سامانه نشانگرهای ارزیابی کیفیت مدارس ابتدایی و راهنمایی، فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره ۹۰، صص ۱۲۷ تا ۱۵۲.
۷. علاقه بند، علی. (۱۳۸۷). مقدمات مدیریت آموزشی، تهران: نشر روان.
۸. Diaz ,MJ Fernández, JM Rodríguez Mantilla (۲۰۱۴). Impact of implementation of quality management systems on internal communications and external relations at schools. Taylor & Francis.
۹. Ding Ding, Tee & Pervaiz K. Ahmed, (۲۰۱۴). ۳۶۰ degree feed back: an integrative frame work for Learning and Assessment in higher education , Vol ۱۹:۶, No ۶. pp ۵۷۹-۵۹۱
۱۰. Smart A ndrew & Catz (۲۰۰۹) Assessing , A Demand driven development :an effective approach , Epicenter Seminar West Mister, ۲۳ june
۱۱. Tasar, Hoseyin & Mücahit Çelik , (۲۰۱۱). Examination of Implementation Level of the Total Quality Management Principles by the Principals and Teachers Functioning at Elementary Schools: The Case of Adiyaman Province. Asian Social Science Vol. ۷, No. ۹.