

فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی
دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار
سال دوازدهم، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۷
صص ۱۶۱-۱۷۹

ارائه مدلی برای ارزیابی عملکرد مدارس مقطع متوسطه اول (مطالعه موردی: استان خراسان رضوی)

احمد طاهری^۱، علی تقی پورظهیر^۲، پریش جعفری^۳

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی برای ارزیابی عملکرد مدارس مقطع متوسطه اول انجام شد. این مطالعه توصیفی از نوع آمیخته بود. جامعه پژوهش مدیران مقطع متوسطه اول استان خراسان رضوی به تعداد ۱۹۸۰ نفر بودند که بر اساس فرمول کوکران ۳۲۲ نفر با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای - طبقه‌ای انتخاب شدند. برای شناسایی ابعاد و مولفه‌های ارزیابی عملکرد مدارس در مرحله اول پس از بررسی ادبیات نظری و پژوهشی، با ۵۰ صاحب‌نظر حوزه مدیریت آموزشی که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده بودند، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. سپس برای تعیین ابعاد و مولفه‌های ارزیابی عملکرد مدارس از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد که روایی صوری و محتوایی آن توسط متخصصان تایید و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ ۰/۷۵ محاسبه شد. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل عاملی اکتشافی و معادلات ساختاری استفاده شد. یافته‌ها نشان داد ارزیابی عملکرد مدارس چهار بعد و دوازده مولفه داشت. ارزیابی عملکرد مدارس دارای چهار بعد امور مدیریتی، امور آموزشی و بهسازی منابع انسانی، امور پشتیبانی و امور پرورشی و تندرسی بود که به ترتیب با بارهای عاملی ۰/۸۵، ۰/۸۱، ۰/۷۶ و ۰/۷۲ بیشترین تاثیر را بر ارزیابی عملکرد مدارس داشتند و برازش مدل مناسب بود.

کلید واژه‌ها: ارائه مدل، ارزیابی عملکرد، مدارس مقطع متوسطه اول.

پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۸/۹

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۴/۱۳

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

ahmادتaheri2005@gmail.com

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

ایران. (نویسنده مسئول) a-taghipour@srbiau.ac.ir

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

ایران. pjaffari@yahoo.com

مقدمه

عملکرد و ارزیابی در همه سازمان‌ها و نهادها مطرح است که یکی از مهمترین این سازمان‌ها، نظام آموزش و پرورش هر کشوری می‌باشد. زیرا توسعه بخش آموزش و پرورش شرط لازم برای توسعه هر کشوری است و ضرورت ارزیابی عملکرد و بهبود کارایی در مدارس به‌عنوان اصلی‌ترین نهاد آموزشی و پرورشی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد (مهاجران و قلعه‌ای، ۱۳۹۴). نظام ارزیابی یکی از نیازهای اساسی سازمان‌ها برای آگاهی از میزان موفقیت فعالیت‌های خود به‌ویژه در محیط‌های پیچیده و پویا است؛ به طوری که نبود آن در سازمان را می‌توان به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و بیرون سازمان تلقی کرد که پیامد آن شکست و انحلال سازمان می‌باشد. یکی از چالش‌های اساسی که امروزه برای مدیران وجود دارد، ارزیابی موفقیت سازمان و اجرای موثر راهبردها برای موفقیت آینده است که باعث شده مدیران همواره در جستجوی راه حلی برای حصول اطمینان از اجرای راهبردهای خود بوده و در این میان ارزیابی عملکرد را به‌عنوان ابزاری برای کنترل اجرای راهبردهای خود برگزیدند (متقی، صفانیا و نیک‌بخش، ۱۳۹۷).

ارزیابی عملکرد موضوعی اصلی در تمام بررسی‌های سازمانی است و تصور سازمانی که شامل سیستم ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد نباشد، مشکل است. مراکز آموزشی از مدل‌های مختلفی برای ارزیابی عملکرد استفاده می‌کنند (ایوا، ۲۰۱۸). عملکرد سازمانی عبارت است از به نتیجه رساندن وظایفی که از طرف سازمان بر عهده نیروی انسانی گذاشته شده است. عملکرد سازمانی تقریباً شامل تمامی اهداف رقابت‌پذیری و تعالی تولید است و به هزینه، انعطاف‌پذیری، سرعت، قابلیت اعتماد یا کیفیت مربوط می‌شود (اینام، ابدراهمن و یاسمینا، ۲۰۱۶). علاوه بر آن عملکرد سازمانی را می‌توان مانند چتری تعریف کرد که همه مفاهیم مرتبط به موفقیت و فعالیت‌های کل سازمان را دربرمی‌گیرد و عملکرد یکی از مفاهیم بنیادین در مدیریت محسوب می‌شود. چون که بسیاری از وظایف بر اساس آن شکل می‌گیرد. به عبارت دیگر موفقیت سازمان‌ها را می‌توان در آینه عملکردشان مشاهده کرد (لوسکووا و هوداکووا، ۲۰۱۳). ارزیابی عملکرد به فرایند

۱. Eva

۲. Inaam, Abderrahman & Yasmina

۳. Luskova & Hudakova

اندازه‌گیری و سنجش عملکرد سازمان‌ها در دوره‌های مشخص به گونه‌ای که انتظارات و شاخص‌های مورد قضاوت برای دستگاه ارزیابی شوند شفاف و از قبل به آن ابلاغ شده باشد، اطلاق می‌شود (ژانگ، ژانگ، چن، ژو و لی، ۲۰۱۵). هر فرایند ارزیابی عملکرد شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات با توالی و ترتیب خاص منطقی و هدف‌دار است و در فرایند ارزیابی عملکرد نیز هر مدل و الگویی که انتخاب شود، طی مراحل و رعایت نظم و توالی فعالیت‌های زیر می‌باشد. ۱- تدوین شاخص‌ها و ابعاد و محورهای مربوطه و تعیین واحد سنجش آنها، ۲- تعیین وزن شاخص‌ها به لحاظ اهمیت آنها و سقف امتیازات مربوطه، ۳- استاندارد‌گذاری و تعیین وضعیت مطلوب هر شاخص، ۴- ابلاغ و اعلان انتظارات و شاخص‌ها به ارزیابی شونده، ۵- سنجش و اندازه‌گیری از طریق مقایسه عملکرد واقعی پایان دوره ارزیابی با استاندارد مطلوب و ۶- استخراج و تحلیل نتایج (برونز، ناسیوپولوس، بورکوین و لیمام، ۲۰۱۶). داشتن یک نظام ارزیابی عملکرد مناسب که بتواند معیارهای مقایسه را به درستی تعریف کند و موجب ایجاد یک سیستم تنبیه و پاداش مناسب شده و نقاط ضعف و قوت را مشخص کند یکی از نیازهای اساسی هر سازمانی است و سازمان آموزش و پرورش نیز از این قاعده مستثنی نیست. با مشخص شدن اهمیت ارزیابی و بررسی عملکرد مدارس باید معیارهایی برای بررسی عملکرد مشخص نمود که این معیارها بر اساس هدف‌های مشخص شده مدارس خواهد بود. باید مشخص شود که مدارس مختلف برای سطح معینی از فعالیت‌های خود چه سطحی از نهاده‌ها را استفاده می‌کنند (کورکماز، اوزدمیر، کاوالی و کاکیر، ۲۰۱۸). ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در جهت تصمیمات آتی آنها نقش اساسی دارد. در این راستا باید میزان کارایی و بهره‌وری سازمان‌ها مورد محاسبه قرار گیرد تا از این طریق بتوان در تصمیم‌سازی‌های آتی روند رشد اقتصادی را زیر نظر داشت. در عصر حاضر دستیابی به رشد اقتصادی و فرهنگی از طریق ارتقای بهره‌وری از مهمترین هدف‌های هر کشوری به شمار می‌رود. ارتقای بهره‌وری با استفاده بهینه از عوامل تولید حاصل می‌شود و در نیل به رشد اقتصادی مستمر و تولید پایدار نقش مهمی را ایفا

۱. Zhang, Zhang, Chen, Xu & Li

۲. Brouns, Nassiopoulos, Bourquin & Limam

۳. Korkmaz, Ozdemir, Kavali & Cakir

می‌کند (غفاری، شیروانی، ۱۳۹۶). در جهان پیچیده امروز که پیشرفت و توسعه کشورها، سازمان‌ها و موسسه‌های آموزشی در گرو علم و دانش است، توجه به کیفیت آموزش حاصل از آن دارای اهمیت ویژه‌ای می‌باشد. لزوم بهبود مستمر کیفیت آموزش مسئولان سازمان‌های آموزشی را بر آن داشته است تا ضمن بهبود عملکرد سازمانی خود با نگاه کیفی به آموزش نگرسته و سعی نمایند با ارائه راهبردهای اجرایی کیفیت برنامه‌های آموزشی سازمان متبوع خود را در سطح مطلوب حفظ نمایند که 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 است (بولیوار-کروز و ویرانو-تاکورونتی، ۲۰۱۸).

شاخص‌های ارزیابی عملکرد، خروجی‌های هر فعالیت را در ارتباط با ورودی‌های آن مورد بررسی قرار داده و نسبت خروجی به ورودی را برقرار می‌کنند. شاخص‌های ارزیابی عملکرد بر نتایج حاصل از هر فعالیت متمرکز هستند و حرکت صحیح هر فعالیت به سمت اهداف مشخص و تعریف شده را ارزیابی می‌کنند. شاخص‌های ارزیابی عملکرد، کمی، عینی و متکی بر آمار و اطلاعات می‌باشند و به دو دسته کلی شامل شاخص‌های بهره‌وری و شاخص‌های عملکردی تقسیم می‌شوند. با استفاده از شاخص‌های بهره‌وری می‌توان کنترل مدیریتی مجموعه فعالیت‌های یک صنعت را اعمال کرد، در حالی که شاخص‌های عملکردی امکان کنترل عملیاتی فعالیت‌های صنعت را فراهم می‌سازند. شاخص‌های فوق به صورت منفرد و یا در ترکیب هم می‌توانند سطح فناوری یک صنعت را نشان دهند. برای ترکیب شاخص‌ها با هم مساله اولویت‌بندی و وزن‌دهی اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد و باید از روش‌های مناسبی استفاده کرد و در عین حال باید اطلاعات کافی و دقیق نیز وجود داشته باشد (مهرگان و دهقان نیری، ۱۳۸۹). اهم روش‌ها و الگوهای موجود ارزیابی عملکرد در قلمرو سازمانی را می‌توان به شرح زیر برشمرد.

- ۱- الگوی فرایند سلسله مراتبی، ۲- الگوی ترکیبی تصمیم‌گیری متوالی، ۳- الگوی تحلیل پوششی داده‌ها، ۴- الگوی برنامه‌ریزی آرمانی، ۵- الگوی مهندسی مجدد، ۶- الگوهای ممیزی کیفیت و مدیریت کیفیت جامع، ۷- معرفی یک الگوی مشهور ارزیابی عملکرد سازمانی جایزه کیفیت ریاست جمهوری آمریکا، ۸- الگوی اعتبارسنجی داخلی و خارجی، ۹- لایحه عملکرد و

نتایج دولت آمریکا، ۱۰- الگوی پنج مارکتینگ، ۱۱- الگوی مثلث عملکرد سازمانی، ۱۲- الگوی فیشر، ۱۳- الگوی سنجش کارایی و اثربخشی، ۱۴- الگوی مبتنی بر اقتضانات استراتژیک، ۱۵- مدل برتری سازمانی، ۱۶- الگوی هوشین، ۱۷- الگوی روش ارزیابی متوازن و ۱۸- غیره (آرامش و آرامش، ۱۳۹۵).

درباره ارزیابی عملکرد پژوهش‌های بسیار اندکی در سازمان‌های مختلف انجام شده و پژوهش منسجمی به بررسی ابعاد و مولفه‌های ارزیابی عملکرد در سازمان آموزش و پرورش نپرداخته است که در ادامه به مهمترین پژوهش‌های موجود در زمینه ارزیابی عملکرد اشاره می‌شود. دیاز، فرناندز و مانتیلا^۱ (۲۰۱۷) ضمن پژوهشی گزارش کردند که اجرای سیستم‌های مدیریت کیفیت بر سیستم‌های ارتباطات داخلی و روابط بیرونی مدرسه تاثیر بالایی دارد. گامر، نونان، کارتر، مک‌گرن و پوریفوی^۲ (۲۰۱۵) ضمن پژوهشی درباره ارائه مقیاس ارزیابی عملکرد کار تیمی گروه‌های مدرسه (شامل معلمان و کارکنان) گزارش کردند که سه بعد اصلی ساختار، ارتباطات و تمرکز وجود دارد که معیارها و آیتم‌های آن به شرح زیر است. مشخص بودن دستور جلسات گروه یا تیم برای همه اعضا، میزان مشارکت همه اعضای تیم در اظهارنظر و قضاوت، میزان تمرکز بحث‌های گروه یا تیم بر دستور کار از قبل تعیین شده، نحوه مدیریت تعارضات و اختلاف نظرها، مدیریت زمان جلسات گروه یا تیم، میزان انجام تصمیم‌گیری مشارکتی با مشارکت همه اعضا، میزان وجود هدف‌های روشن و مفید برای گروه، تصمیم‌سازی با توجه به داده‌ها مناسب، بررسی و ارزیابی مناسب امور و تصمیمات قبلی، آیتم‌های عملکردی شفاف، جلسات گروه و کار گروهی و تیمی به دنبال پیشرفت مستمر با تمرکز بر اهداف. الوله، استوارت، پانواتوانیچ و محمد^۳ (۲۰۱۴) ضمن پژوهشی درباره ارائه چارچوبی جهت ارزیابی عملکرد مدارس دولتی به این نتیجه رسیدند که مدل ارائه شده دارای ۵ مولفه مدیریت و رهبری ایمن، یادگیری و آموزش ایمن، خط مشی و سیاست‌های ایمن، رویه‌های ایمن، فرایندهای ایمن و فرهنگ ایمنی می‌باشد. همچنین حاجی مزدرانی (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان بررسی ارزیابی

۱. Diaz, Fernandez & Mantilla

۲. Gaumer, Noonan, Carter, McGurn & Purifoy

۳. Alolah, Stewart, Panuwatwanich & Mohamed

عملکرد اداره کل آموزش و پرورش شهرستان‌های استان تهران بر اساس مدل EFQM گزارش کرد که ۹ بعد از معیارهای مدل تعالی سازمانی کیفیت اروپا و ۸ بعد از ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر شامل نتیجه‌گرایی، مشتری‌مداری، رهبری و ثبات در مقاصد، مدیریت بر اساس فرایندها و واقعیات، مشارکت و توسعه منابع انسانی، یادگیری، نوع‌آوری و بهبود مداوم، شراکت‌ها و مسئولیت‌های اجتماعی وجود دارد. با توجه به نتایج بیشترین و کمترین میزان عملکرد توسط اداره کل آموزش و پرورش در معیارهای نتایج جامعه ۹۴ درصد و نتایج مشتریان ۲۷ درصد بود و با وجود اینکه کمترین درصد عملکرد در حوزه نتایج و آن هم مربوط به معیار نتایج مشتریان بود و میزان امتیاز کسب شده و نهایتاً درصد عملکرد در این حوزه (۴۸/۱۸ درصد) کمتر از حوزه توانمندسازها (۶۷/۵۰ درصد) است و درصد عملکرد این اداره با دارا بودن ۵۷۸/۵۳ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز این مدل ۵۷/۸۵ درصد می‌باشد. نودهی (۱۳۸۸) ضمن پژوهشی با عنوان طراحی مدل تعالی سازمانی در آموزش و پرورش (مدارس مقطع متوسطه نظری) گزارش کرد که معیارهای مدل تعالی سازمانی مدارس به دو دسته توانمندسازها در قالب مدیریت درون‌داد و فرایندها و نتایج و همچنین اخلاق و مسئولیت اجتماعی و مدیریت و رهبری تقسیم می‌شوند. نیکنمایی و مهدیان (۱۳۸۸) در پژوهشی مولفه‌های مدارس اثربخش را شامل ساختار و استراتژی‌های اثربخش، مشارکت و همکاری اثربخش اولیا، روش‌های آموزش و طراحی برنامه درسی اثربخش، سیاست‌گذاری و ارزشیابی آموزشی اثربخش، مدیریت و رهبری آموزشی اثربخش، رویکردهای اجرایی اثربخش و جو آموزشی اثربخش معرفی کردند. رجایی‌پور و ابراهیمی (۱۳۸۶) در پژوهشی با عنوان بررسی شاخص‌های مطلوب در فرایند ارزشیابی مدیریت مدارس از دیدگاه مدیران و دبیران دوره متوسطه شهرکرد گزارش کردند که شاخص‌های مربوط به امور مالی، ساختمان و تجهیزات آموزشی، امور کارکنان آموزشی، امور دانش‌آموزان و روابط مدرسه-جامعه از شاخص‌های مهم در ارزیابی عملکرد مدیران بودند.

در زمینه ارزیابی عملکرد نارسایی‌هایی از جمله ابهام در کیفیت، نبود رقابت علمی بین مدارس و نبود رتبه‌های علمی بر اساس این شاخص‌ها، گرایش به ذهنی‌گرایی و دور شدن از عینیت‌گرایی وجود دارد. از طرف دیگر بررسی پیشینه پژوهش‌های انجام شده در داخل کشور پیرامون ارزیابی عملکرد سازمانی نشان می‌دهد که تاکنون پژوهش جامعه و مدونی در خصوص ارزیابی عملکرد سازمانی مدارس صورت نگرفته است و بیشتر تحقیقات انجام شده پیرامون ارزیابی

عملکرد مدیران و یا کارکنان مدارس بوده است. نکته دیگر اینکه بررسی آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های ارزشیابی مدارس نیز نشان می‌دهد که متأسفانه هیچکدام از آنها از جامعیت لازم برخوردار نیست، ضمن اینکه متولیان ارزیابی هماهنگی لازم با همدیگر را در خصوص ارزیابی عملکرد مدارس ندارند و هر یک از یک یا چند جنبه به ارزیابی مدارس آن هم بیشتر به طور سلیقه‌ای می‌پردازند. همچنین با توجه به اینکه سازمان‌های آموزش نیازمند شناسایی وضع موجود خود به منظور توسعه بهبود برنامه‌ها در راستای دستیابی به وضع مطلوب هستند، لذا ارزیابی عملکرد یکی از مقوله‌های مهم و مورد توجه بسیاری از مدیران و کارشناسان این سازمان‌ها بوده و با اینکه مطالعات جدیدی در این حوزه صورت گرفته، اما رویکرد جامعی که بتواند این سازمان‌ها را از ابعاد گوناگون ارزیابی کند، کمتر وجود دارد. در نتیجه ارزیابی عملکرد مناسب عاملی مهم برای برنامه‌ریزی موثر و کنترل سازمان است و می‌تواند به مدیریت در نظارت بر عملکرد، افزایش انگیزش، بهبود ارتباطات و تشخیص مشکلات کمک شایانی کند. از آنجایی که موضوع اصلی در تجزیه و تحلیل‌های سازمانی مدارس، عملکرد آنان است و بهبود آن مستلزم اندازه‌گیری است، لذا ارائه یک مدل و الگوی صحیح و جامع برای ارزیابی عملکرد مدارس موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب شده و شرایط و زمینه لازم برای شفافیت عملکرد مدارس و پاسخگویی و اطلاع از میزان تحقق اهداف و مقاصد آن بوجود خواهد آمد و ضمن بررسی سیاست‌ها و استراتژی‌های اعمال شده زمینه را برای برنامه‌ریزی جهت افزایش نقاط قوت و بهبود کیفیت خدمات آموزشی و تربیتی فراهم می‌کند. در نتیجه پژوهش حاضر با توجه به خلا پژوهشی در زمینه ارزیابی عملکرد مدارس و عدم وجود مدلی جامع برای ارزیابی عملکرد مدارس متوسطه اول و به منظور افزایش آگاهی مسئولان و مدیران و دست‌اندرکاران آموزش و پرورش نسبت به ابعاد و مولفه‌های مهم در ارزیابی عملکرد مدارس با هدف ارائه مدلی برای ارزیابی عملکرد مدارس مقطع متوسطه اول انجام شد.

روش تحقیق

این مطالعه توصیفی از نوع آمیخته (کیفی و کمی) بود که در بخش کیفی از مطالعه متون نظری و پژوهشی و مصاحبه و در بخش کمی از پرسشنامه جهت جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها استفاده شد. جامعه پژوهش مدیران مقطع متوسطه اول استان خراسان رضوی به تعداد ۱۹۸۰ نفر بودند که

بر اساس فرمول کوکران ۳۲۲ نفر با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای - طبقه‌ای انتخاب شدند. روند اجرای پژوهش به این صورت بود که پس از انتخاب آزمودنی‌ها به صورت انفرادی با آنها مصاحبه انجام و اطلاعات حاصل از آن ثبت شد. پس از آنکه مصاحبه به اتمام رسید، داده‌ها برای تحلیل کلی آماده و عوامل موثر شناسایی شدند. عوامل موثر بر ارزیابی عملکرد مدارس شامل چهار بعد و دوازده مولفه بودند که چهار بعد شامل بعد امور مدیریتی، امور آموزشی و بهسازی منابع انسانی، امور پشتیبانی و امور پرورشی و تدریسی بود. برای شناسایی ابعاد و مولفه‌های ارزیابی عملکرد مدارس در مرحله اول پس از بررسی ادبیات نظری و پژوهشی، با ۵۰ صاحب‌نظر حوزه مدیریت آموزشی (شامل ۱۵ استاد دانشگاه، ۲۰ مسئول و کارشناس اداری و ۱۵ مدیر مدرسه) که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده بودند، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. سپس برای تعیین ابعاد و مولفه‌های ارزیابی عملکرد مدارس از پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده شد. این پرسشنامه محقق‌ساخته دارای ۱۷۲ آیتم بود که با استفاده از مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت از خیلی کم (۱)، کم (۲)، متوسط (۳)، زیاد (۴) و خیلی زیاد (۵) نمره‌گذاری می‌شدند. برای تعیین اعتبار داده‌های کیفی مصاحبه از روش‌هایی مانند بازبینی مصاحبه شوندگان و بازبینی پژوهشگران همکار استفاده شد. همچنین برای اطمینان از اینکه تفسیر داده‌ها بیانگر پدیده مورد مطالعه است روش پرسش از همکار و چک اعضا استفاده شد. برای بررسی قابلیت اطمینان در این تحقیق از یک فرد بیرونی که متخصص روش تحقیق کیفی و چگونگی تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی بود، کمک گرفته شد. روایی صوری پرسشنامه از طریق اجرای آزمایشی و روایی محتوایی از طریق قضاوت خبرگان و مرور جامع ادبیات پژوهش و پایایی پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ ۰/۷۵ محاسبه شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل عاملی اکتشافی و معادلات ساختاری استفاده شد.

یافته‌ها

نمونه پژوهش حاضر در بخش کیفی ۵۰ نفر و در بخش کمی ۳۲۲ نفر بود. در بخش کیفی ۲۵ نفر مرد (۵۰٪) و ۲۵ نفر زن (۵۰٪) حضور داشت؛ به طوری که تحصیلات ۳۰ نفر کارشناسی ارشد (۶۰٪) و ۲۰ نفر دکتری تخصصی (۴۰٪) بود. همچنین سابقه خدمت ۳ نفر کمتر از ۱۰ سال (۶٪)، ۳۰ نفر بین ۱۱ تا ۲۰ سال (۶۰٪) و ۱۷ نفر بین ۲۱ تا ۳۰ سال (۳۴٪) بود و سابقه مدیریت ۱۰ نفر کمتر از ۱۰ سال (۲۰٪)، ۳۵ نفر بین ۱۱ تا ۲۰ سال (۷۰٪) و ۵ نفر بین ۲۱ تا ۳۰ سال (۱۰٪)

بود. علاوه بر آن در بخش کمی ۱۷۰ نفر مرد (۵۲٪/۸۰) و ۱۵۲ نفر زن (۴۷٪/۲۰) حضور داشت؛ به طوری که تحصیلات ۳۷ نفر کاردانی (۱۱٪/۴۹)، ۲۳۶ نفر کارشناسی (۷۳٪/۲۹)، ۴۲ نفر کارشناسی ارشد (۱۳٪/۰۵) و ۷ نفر دکتری تخصصی (۲٪/۱۷) بود. همچنین سابقه خدمت ۳ نفر کمتر از ۱۰ سال (۰/۹۳٪)، ۸۱ نفر بین ۱۱ تا ۲۰ سال (۲۵/۱۶٪) و ۲۳۸ نفر بین ۲۱ تا ۳۰ سال (۷۳٪/۹۱) بود و سابقه مدیریت ۲۰۳ نفر کمتر از ۱۰ سال (۶۳/۰۴٪)، ۱۰۳ نفر بین ۱۱ تا ۲۰ سال (۳۱٪/۹۹) و ۱۶ نفر بین ۲۱ تا ۳۰ سال (۴٪/۹۷) بود. نتایج مولفه‌های شناسایی شده ارزیابی عملکرد مدارس مقطع متوسطه اول در جدول ۱ گزارش شده است.

جدول ۱. نتایج مولفه‌های شناسایی شده ارزیابی عملکرد مدارس مقطع متوسطه اول

مولفه‌ها	تعداد گویه‌ها	شماره گویه‌ها
مدیریت و رهبری	۲۴	۱۸-۱، ۱۲۱، ۱۲۳-۱۲۷
اداری و مالی	۱۷	۳۵-۱۹
فرایندهای یاددهی-یادگیری و برنامه‌های اثربخش آموزشی	۳۳	۵۳-۳۶، ۱۱۶-۱۲۰، ۱۲۲، ۱۴۲-۱۴۴، ۱۴۶-۱۵۰، ۱۵۳
برنامه محوری	۹	۶۲-۵۴
فناوری اطلاعات و هوشمندسازی	۹	۷۱-۶۳
وضعیت فضای فیزیکی و تجهیزات و امکانات	۱۴	۸۵-۷۲
توانمندسازی معلمان و کارکنان	۱۲	۱۴۵، ۹۶-۸۶
فعالیت‌های مکمل، فوق برنامه و پرورشی	۱۹	۱۱۵-۹۷
جو سازمانی و فرهنگ سازمانی	۱۰	۱۵۲، ۱۵۱، ۱۳۵-۱۲۸
تعامل با محیط بیرون مدرسه و کسب تجارب	۶	۱۴۱-۱۳۶
مشارکت کارکنان، اولیا و دانش‌آموزان در مدرسه	۶	۱۵۹-۱۵۴
تربیت بدنی، بهداشت و تندرستی	۱۳	۱۷۲-۱۶۰

طبق نتایج جدول ۱، دوازده مولفه شناسایی شد که تعداد گویه‌های و شماره گویه‌های آنها قابل مشاهده است. این دوازده مولفه شامل مدیریت و رهبری، اداری و مالی، فرایندهای یاددهی-یادگیری و برنامه‌های اثربخش آموزشی، برنامه محوری، فناوری اطلاعات و هوشمندسازی، وضعیت فضای فیزیکی و تجهیزات و امکانات، توانمندسازی معلمان و کارکنان، فعالیت‌های مکمل، فوق برنامه و پرورشی، جو سازمانی و فرهنگ سازمانی، تعامل با محیط بیرون مدرسه و کسب تجارب، مشارکت کارکنان، اولیا و دانش‌آموزان در مدرسه و تربیت بدنی، بهداشت و تندرستی است. نتایج عامل‌ها یا ابعاد شناسایی شده ارزیابی عملکرد مدارس مقطع متوسطه اول در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول ۲. نتایج عامل‌ها یا ابعاد شناسایی شده ارزیابی عملکرد مدارس مقطع متوسطه اول

مولفه‌ها	عامل اول	عامل دوم	عامل سوم	عامل چهارم
مدیریت و رهبری	۰/۸۴۶	۰/۰۵۲	۰/۴۳۹	۰/۵۵۳
اداری و مالی	۰/۱۶۸	۰/۷۷۶	۰/۱۰۴	۰/۲۳۱
فرایندهای یاددهی-یادگیری و برنامه‌های اثربخش آموزشی	۰/۳۹۳	۰/۴۱۲	۰/۸۱۷	۰/۳۰۸
برنامه محوری	۰/۷۹۷	۰/۳۱۸	۰/۲۸۷	۰/۱۶۳

۰/۴۲۴	۰/۶۴۱	۰/۵۱۷	۰/۱۲۸	فناوری اطلاعات و هوشمندسازی
۰/۳۶۲	۰/۷۰۳	۰/۲۶۵	۰/۱۴۳	وضعیت فضای فیزیکی و تجهیزات و امکانات
۰/۳۵۱	۰/۵۲۰	۰/۶۹۵	۰/۲۵۹	توانمندسازی معلمان و کارکنان
۰/۲۵۲	۰/۲۹۲	۰/۶۲۳	۰/۷۲۱	فعالیت‌های مکمل، فوق برنامه و پرورشی
۰/۲۳۶	۰/۳۵۵	۰/۲۱۹	۰/۶۲۲	جو سازمانی و فرهنگ سازمانی
۰/۲۵۵	۰/۵۱۶	۰/۵۹۸	۰/۱۵۱	تعامل با محیط بیرون مدرسه و کسب تجارب
۰/۶۵۳	۰/۵۰۲	۰/۱۳۲	۰/۲۱۷	مشارکت کارکنان، اولیا و دانش‌آموزان در مدرسه
۰/۳۵۵	۰/۱۵۰	۰/۳۸۶	۰/۶۴۸	تربیت بدنی، بهداشت و تندرستی

طبق نتایج جدول ۲، چهار عامل یا بعد شناسایی شد. عامل اول شامل مولفه‌های مدیریت و رهبری، برنامه محوری و مشارکت کارکنان، اولیا و دانش‌آموزان در مدرسه بود که با توجه به ادبیات موضوع به‌عنوان بعد امور مدیریتی نامگذاری شد. عامل دوم شامل مولفه‌های اداری و مالی، فناوری اطلاعات و هوشمندسازی و وضعیت فضای فیزیکی و تجهیزات و امکانات بود که با توجه به ادبیات موضوع به‌عنوان بعد امور پشتیبانی نامگذاری شد. عامل سوم شامل مولفه‌های فرایندهای یاددهی-یادگیری و برنامه‌های اثربخش آموزشی، توانمندسازی معلمان و کارکنان و تعامل با محیط بیرون مدرسه و کسب تجارب بود که با توجه به ادبیات موضوع به‌عنوان بعد امور آموزشی و بهسازی منابع انسانی نامگذاری شد. عامل چهارم شامل مولفه‌های فعالیت‌های مکمل، فوق برنامه و پرورشی، جو سازمانی و فرهنگ سازمانی و تربیت بدنی، بهداشت و تندرستی بود که با توجه به ادبیات موضوع به‌عنوان بعد امور پرورشی و تندرستی نامگذاری شد. نتایج ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده ارزیابی عملکرد مدارس مقطع متوسطه اول در جدول ۳ گزارش شده است.

جدول ۳. نتایج ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده ارزیابی عملکرد مدارس مقطع متوسطه اول

ابعاد	مولفه‌ها
۱- امور مدیریتی	الف) مدیریت و رهبری ب) برنامه محوری ج) مشارکت کارکنان، اولیا و دانش‌آموزان در مدرسه
۲- امور پشتیبانی	الف) اداری و مالی ب) فناوری اطلاعات و هوشمندسازی ج) وضعیت فضای فیزیکی و تجهیزات و امکانات
۳- امور آموزشی و بهسازی منابع انسانی	الف) فرایندهای یاددهی-یادگیری و برنامه‌های اثربخش آموزشی ب) توانمندسازی معلمان و کارکنان ج) تعامل با محیط بیرون مدرسه و کسب تجارب
۴- امور پرورشی و تندرستی	الف) فعالیت‌های مکمل، فوق برنامه و پرورشی ب) جو سازمانی و فرهنگ سازمانی ج) تربیت بدنی، بهداشت و تندرستی

طبق نتایج جدول ۳، چهار بعد و دوازده مولفه شناسایی شد که تعداد ابعاد و هر یک از مولفه‌های آنها قابل مشاهده است. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی برای شناسایی بار عاملی و ترتیب اهمیت مولفه‌های شناسایی شده ارزیابی عملکرد مدارس مقطع متوسطه اول در جدول ۴ گزارش شده است.

جدول ۴. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی برای شناسایی بار عاملی و ترتیب اهمیت مولفه‌های شناسایی شده ارزیابی عملکرد مدارس مقطع متوسطه اول

مولفه‌ها	میزان بار عاملی	رتبه‌بندی مولفه‌ها
مدیریت و رهبری	۰/۸۵	اول
اداری و مالی	۰/۷۸	چهارم
فرایندهای یاددهی-یادگیری و برنامه‌های اثربخش آموزشی	۰/۸۲	دوم
برنامه محوری	۰/۸۰	سوم
فناوری اطلاعات و هوشمندسازی	۰/۶۴	دهم
وضعیت فضای فیزیکی و تجهیزات و امکانات	۰/۷۰	ششم
توانمندسازی معلمان و کارکنان	۰/۶۹	هفتم
فعالیت‌های مکمل، فوق برنامه و پرورشی	۰/۷۲	پنجم
جو سازمانی و فرهنگ سازمانی	۰/۶۲	یازدهم
تعامل با محیط بیرون مدرسه و کسب تجارب	۰/۶۰	دوازدهم
مشارکت کارکنان، اولیا و دانش‌آموزان در مدرسه	۰/۶۶	هشتم
تربیت بدنی، بهداشت و تندرستی	۰/۶۵	نهم

طبق نتایج جدول ۴، مولفه‌های ارزیابی عملکرد مدارس مقطع متوسطه اول دوازده مولفه مدیریت و رهبری، فرایندهای یاددهی-یادگیری و برنامه‌های اثربخش آموزشی، برنامه محوری، اداری و مالی، فعالیت‌های مکمل، فوق برنامه و پرورشی، وضعیت فضای فیزیکی و تجهیزات و امکانات، توانمندسازی معلمان و کارکنان، مشارکت کارکنان، اولیا و دانش‌آموزان در مدرسه، تربیت بدنی، بهداشت و تندرستی، فناوری اطلاعات و هوشمندسازی، جو سازمانی و فرهنگ سازمانی و تعامل با محیط بیرون مدرسه و کسب تجارب بود که به ترتیب با بارهای عاملی ۰/۸۲، ۰/۸۰، ۰/۷۸، ۰/۷۲، ۰/۷۰، ۰/۶۹، ۰/۶۶، ۰/۶۵، ۰/۶۴، ۰/۶۲ و ۰/۶۰ بیشترین تاثیر را بر ارزیابی عملکرد مدارس داشتند. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی برای شناسایی بار عاملی و ترتیب اهمیت ابعاد شناسایی شده ارزیابی عملکرد مدارس مقطع متوسطه اول در جدول ۵ گزارش شده است.

جدول ۵. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی برای شناسایی بار عاملی و ترتیب اهمیت ابعاد شناسایی شده ارزیابی عملکرد مدارس مقطع متوسطه اول

ابعاد	میزان بار عاملی	رتبه‌بندی ابعاد
امور مدیریتی	۰/۸۵	اول

امور پشتیبانی	۰/۷۶	سوم
امور آموزشی و بهسازی منابع انسانی	۰/۸۱	دوم
امور پرورشی و تندرستی	۰/۷۲	چهارم

طبق نتایج جدول ۵، ابعاد ارزیابی عملکرد مدارس مقطع متوسطه اول شامل چهار بعد امور مدیریتی، امور آموزشی و بهسازی منابع انسانی، امور پشتیبانی و امور پرورشی و تندرستی بود که به ترتیب با بارهای عاملی ۰/۸۵، ۰/۸۱، ۰/۷۶ و ۰/۷۲ بیشترین تاثیر را بر ارزیابی عملکرد مدارس داشتند. نتایج شاخص‌های برازش مدل و نتایج برآورد مدل ارزیابی عملکرد مدارس مقطع متوسطه اول به ترتیب در جدول‌های ۶ و ۷ گزارش شده است.

جدول ۶. نتایج شاخص‌های برازش مدل ارزیابی عملکرد مدارس مقطع متوسطه اول

شاخص‌های برازش مدل	مقدار	مقدار قابل قبول	نتیجه
RMSEA	۰/۴۲۱	از ۱ کمتر و به ۰ نزدیک تر	قابل قبول
Chi-Square	۰/۹۸۹	نزدیک ۱	قابل قبول
P-Value	۰/۰۰۱	کمتر از ۰/۰۵	قابل قبول

جدول ۷. نتایج برآورد مدل ارزیابی عملکرد مدارس مقطع متوسطه اول

متغیرها	میزان برآورد	خطای انحراف معیار	C.R	P-Value
مدیریت و رهبری	۱/۰۰۰	۰/۱۲۷	۷/۵۷۸	۰/۰۰۱
اداری و مالی	۱/۱۰۱	۰/۱۵۴	۷/۱۵۰	۰/۰۰۱
فرایندهای یاددهی-یادگیری و برنامه‌های ارزشی آموزشی	۲/۱۶۲	۰/۲۳۴	۹/۲۳۰	۰/۰۰۱
برنامه محوری	۲/۴۲۸	۰/۲۶۳	۹/۲۱۴	۰/۰۰۱
فناوری اطلاعات و هوشمندسازی	۲/۹۷۴	۰/۳۲۰	۹/۲۹۳	۰/۰۰۱
وضعیت فضای فیزیکی و تجهیزات و امکانات	۲/۲۳۱	۰/۲۵۲	۸/۸۴۱	۰/۰۰۱
توانمندسازی معلمان و کارکنان	۲/۷۴۲	۰/۲۹۰	۹/۴۵۴	۰/۰۰۱
فعالیت‌های مکمل، فوق برنامه و پرورشی	۱/۹۳۷	۰/۲۱۴	۹/۰۴۴	۰/۰۰۱
جو سازمانی و فرهنگ سازمانی	۲/۱۹۷	۰/۲۳۵	۹/۳۴۳	۰/۰۰۱
تعامل با محیط بیرون مدرسه و کسب تجارب	۲/۳۳۰	۰/۲۵۹	۸/۹۹۹	۰/۰۰۱
مشارکت کارکنان، اولیا و دانش‌آموزان در مدرسه	۲/۶۴۰	۰/۲۹۲	۹/۰۲۷	۰/۰۰۱
تربیت بدنی، بهداشت و تندرستی	۲/۲۰۲	۰/۲۴۳	۹/۰۵۷	۰/۰۰۱

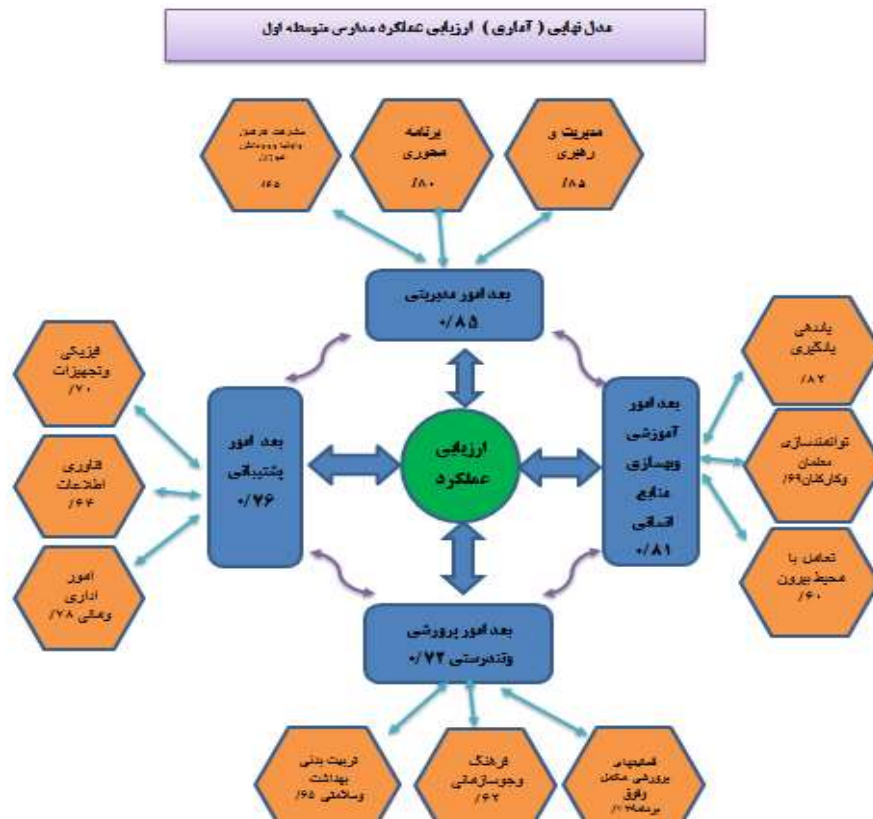
طبق نتایج جدول ۶، مدل برازش خوب و مناسبی دارد. طبق نتایج جدول ۷، مقدار C.R متغیرها از مقدار بحرانی آن در سطح ۰/۹۵ یعنی ۱/۹۶ بیشتر است و سطح معناداری نیز برای تمامی متغیرها پایین تر از سطح خطای ۰/۰۵ است، لذا کل مدل تایید می‌شود. نتایج بخش ساختاری مدل و میزان تاثیر هر یک از ابعاد در ارزیابی عملکرد مدارس مقطع متوسطه اول در جدول ۸ گزارش شده است.

جدول ۸. نتایج بخش ساختاری مدل و میزان تاثیر هر یک از ابعاد در ارزیابی عملکرد مدارس مقطع متوسطه اول

ابعاد	بار عاملی	خطا	آماره t	R ²	P-Value
امور مدیریتی	۰/۸۵	۰/۰۷۰	۱۰/۳۷	۰/۷۲	۰/۰۰۱
امور پشتیبانی	۰/۷۶	۰/۰۶۴	۱۱/۰۳	۰/۶۸	۰/۰۰۱

۰/۰۰۱	۰/۷۰	۱۲/۱۵	۰/۰۵۵	۰/۸۱	امور آموزشی و بهسازی منابع انسانی
۰/۰۰۱	۰/۵۶	۱۰/۱۴	۰/۰۶۹	۰/۷۲	امور پرورشی و تدرستی

طبق نتایج جدول ۸، چهار بعد امور مدیریتی، امور آموزشی و بهسازی منابع انسانی، امور پشتیبانی و امور پرورشی و تدرستی به ترتیب ۷۲٪، ۷۰٪، ۶۸٪ و ۵۶٪ از واریانس ارزیابی عملکرد مدارس مقطع متوسطه اول را تبیین می‌کنند. با توجه به نتایج پژوهش حاضر مدل نهایی پژوهش در شکل ۱ گزارش شده است.



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

بحث و نتیجه گیری

با توجه به وجود نارسایی در ارزیابی عملکرد از جمله نارسایی‌هایی چون ابهام در کیفیت، نبود رقابت علمی بین مدارس و نبود رتبه‌های علمی بر اساس این شاخص‌ها، گرایش به ذهنی‌گرایی و دور شدن از عینیت‌گرایی و عدم وجود یک مدل منسجم و جامع برای ارزیابی عملکرد در

نظام آموزش و پرورش، پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی برای ارزیابی عملکرد مدارس مقطع متوسطه اول انجام شد.

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که ارزیابی عملکرد مدارس مقطع متوسطه اول دارای چهار بعد امور مدیریتی، امور آموزشی و بهسازی منابع انسانی، امور پشتیبانی و امور پرورشی و تدریسی و دوازده مولفه مدیریت و رهبری، فرایندهای یاددهی-یادگیری و برنامه‌های اثربخش آموزشی، برنامه محوری، اداری و مالی، فعالیت‌های مکمل، فوق برنامه و پرورشی، وضعیت فضای فیزیکی و تجهیزات و امکانات، توانمندسازی معلمان و کارکنان، مشارکت کارکنان، اولیا و دانش‌آموزان در مدرسه، تربیت بدنی، بهداشت و تندرستی، فناوری اطلاعات و هوشمندسازی، جو سازمانی و فرهنگ سازمانی و تعامل با محیط بیرون مدرسه و کسب تجارب بود. مولفه‌های مدیریت و رهبری، برنامه محوری و مشارکت کارکنان، اولیا و دانش‌آموزان در مدرسه بعد امور مدیریتی، مولفه‌های اداری و مالی، فناوری اطلاعات و هوشمندسازی و وضعیت فضای فیزیکی و تجهیزات و امکانات بعد امور پشتیبانی، مولفه‌های فرایندهای یاددهی-یادگیری و برنامه‌های اثربخش آموزشی، توانمندسازی معلمان و کارکنان و تعامل با محیط بیرون مدرسه و کسب تجارب بعد امور آموزشی و بهسازی منابع انسانی و مولفه‌های فعالیت‌های مکمل، فوق برنامه و پرورشی، جو سازمانی و فرهنگ سازمانی و تربیت بدنی، بهداشت و تندرستی بعد امور پرورشی و تندرستی را تشکیل دادند. با اینکه هیچ مدلی به بررسی ارزیابی عملکرد مدارس نپرداخته بود، اما نتایج پژوهش حاضر تا حدودی با نتایج پژوهش‌های قبلی همسو بود. برای مثال دیاز و همکاران (۲۰۱۷) ضمن پژوهشی گزارش کردند که اجرای سیستم‌های مدیریت کیفیت بر سیستم‌های ارتباطات داخلی و روابط بیرونی مدرسه تاثیر بالایی دارد. گامر و همکاران (۲۰۱۵) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که برای ارزیابی عملکرد سه بعد اصلی ساختار، ارتباطات و تمرکز وجود دارد که هر یک دارای مولفه‌هایی هستند. همچنین حاجی‌مزدرانی (۱۳۹۱) ضمن پژوهشی گزارش کرد که ۹ بعد از معیارهای مدل تعالی سازمانی کیفیت اروپا و ۸ بعد از ابعاد مدیریت کیفیت فراگیر شامل نتیجه‌گرایی، مشتری‌مداری، رهبری و ثبات در مقاصد، مدیریت بر اساس فرایندها و واقعیات، مشارکت و توسعه منابع انسانی، یادگیری، نوع‌آوری و بهبود مداوم، شراکت‌ها و مسئولیت‌های اجتماعی وجود دارد. در پژوهشی دیگر نیکنمایی و مهدیان (۱۳۸۸) مولفه‌های مدارس اثربخش را شامل ساختار و استراتژی‌های اثربخش، مشارکت و همکاری

اثربخش اولیا، روش‌های آموزش و طراحی برنامه درسی اثربخش، سیاست‌گذاری و ارزشیابی آموزشی اثربخش، مدیریت و رهبری آموزشی اثربخش، رویکردهای اجرایی اثربخش و جو آموزشی اثربخش معرفی کردند. رجایی‌پور و ابراهیمی (۱۳۸۶) ضمن پژوهشی گزارش کردند که شاخص‌های مربوط به امور مالی، ساختمان و تجهیزات آموزشی، امور کارکنان آموزشی، امور دانش‌آموزان و روابط مدرسه-جامعه از شاخص‌های مهم در ارزیابی عملکرد مدیران بودند. اولین بعد امور مدیریتی است که بیشترین سهم را در فرایند ارزیابی عملکرد مدارس مقطع متوسطه اول دارد و نشان دهنده این است که امور مدیریتی مدارس نقش بسیار بالایی در عملکرد مدارس دارد. بعد امور مدیریتی شامل مولفه‌های مدیریت و رهبری، برنامه محوری و مشارکت کارکنان، اولیا و دانش‌آموزان در مدرسه است، لذا مدیریت و رهبری مدرسه به‌عنوان رکن اصلی مدارس به صورت علمی و با رعایت روابط انسانی مطلوب باید ایفای نقش نماید که این امر نقش مهمی در افزایش عملکرد مدرسه خواهد داشت. این بعد شامل زیرمولفه‌های ارزیابی مستمر عملکرد مدرسه توسط مدیر مدرسه و ارائه بازخورد به گروه‌های ذینفع، تدوین برنامه عملیاتی سالیانه مدرسه توسط مدیر با همکاری معاونان و معلمان و سایر پرسنل مدرسه، شناخت صحیح از وضعیت موجود آموزشگاه و برنامه‌ریزی برای دستیابی به وضعیت مطلوب، اجرایی شدن برنامه سالانه طبق جدول زمانی پیش‌بینی شده، داشتن چشم‌اندازی روشن از وضع مطلوب مدرسه و مشخص بودن اهداف استراتژیک و برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت مدرسه. پس به طور کلی برنامه داشتن برای اداره مدرسه و مد نظر داشتن چشم‌انداز، اهداف و مأموریت‌های مدرسه و ارزیابی مستمر عملکرد و ارائه بازخوردهای به موقع و لازم به افراد تحت نظارت نقش بسیار مهمی در ارتقای عملکرد مدارس دارد.

دومین بعد امور آموزشی و بهسازی منابع انسانی است که شامل مولفه‌های فرایندهای یاددهی-یادگیری و برنامه‌های اثربخش آموزشی، توانمندسازی معلمان و کارکنان و تعامل با محیط بیرون مدرسه و کسب تجارب است. این بعد شامل زیرمولفه‌های برقراری ارتباط با مراکز و محیط‌های یادگیری از جمله پژوهش‌سراها، اردوگاه‌ها، کانون‌های فرهنگی تربیتی، نمایشگاه‌ها و موزه‌های تخصصی به منظور استفاده از خدمات و امکانات آنها، ارائه موفقیت‌ها و توانمندی‌های معلمان و دانش‌آموزان به جامعه از طریق رسانه‌ها، موفقیت در جذب مشارکت‌های داوطلبانه و بهره‌گیری از ظرفیت‌های برون سازمانی اعم از شوراهای شهرداری،

استانداری، مساجد و دیگر نهادهای اجتماعی در خصوص تامین نیازهای آموزشی، پرورشی، عمرانی، تربیت بدنی، بهداشت و غیره، الگوبرداری صحیح از مدارس موفق برای بهبود روش‌ها و فرایندها، وجود سیستم پیشنهادات در مدرسه و پیاده‌سازی پیشنهادات سازنده و عملی و برنامه‌ریزی جهت حضور داوطلبان مشاغل و حرفه‌ها در مدرسه به منظور آشنا نمودن دانش‌آموزان با مشاغل و حرفه‌ها. همچنین استفاده از فناوری‌های جدید در آموزش مثل نحوه استفاده از برد هوشمند، بهره‌گیری معلمان از طرح درس‌های روزانه و سالانه، فراهم کردن امکان رشد حرفه‌ای معلمان و کارکنان، توسعه زمینه پژوهشگری، برگزاری دوره‌های آموزشی پژوهش و مقاله‌نویسی و ارتقای توانمندی‌های حرفه‌ای فردی و گروهی میان معلمان و تبادل تجارب و دستاوردهای آنان باید مورد توجه قرار گیرد. پس به طور کلی مدرسه نباید به‌عنوان یک سیستم بسته در نظر گرفته شود و با محیط پیرامون خود هیچ تعاملی نداشته باشد، بلکه باید با محیط پیرامون ارتباط منطقی برقرار سازد. مدیر و معلمان و به طور کلی شورای مدرسه باید زمینه‌های لازم برای ارتباط بین مدرسه با محیط پیرامون را در جهت استفاده بهینه از امکانات و فرصت‌های یاددهی-یادگیری و کسب تجربه هم برای خود مدیر و کارکنان و هم برای دانش‌آموزان فراهم نماید. همچنین بازدید از مدارس موفق و استفاده از تجربیات موفق آنان، استفاده از ظرفیت‌های برون سازمانی و تعامل با آنها و توانمندی معلمان و کارکنان می‌تواند نقش بسیار ارزنده‌ای در بهبود فرایندهای آموزشی و عملکرد مدرسه ایفا نماید.

سومین بعد امور پشتیبانی است که شامل مولفه‌های اداری و مالی، فناوری اطلاعات و هوشمندسازی و وضعیت فضای فیزیکی و تجهیزات و امکانات است. این بعد شامل زیرمولفه‌های انجام مطلوب امر و اداری و پرونده‌های دانش‌آموزان، ارائه گزارش‌های کمی و کیفی در خصوص فعالیت‌های آموزشی، پرورشی، مالی، اداری و غیره به اداره، حفظ اموال، اسناد و تجهیزات آموزشی، مستندسازی فعالیت‌ها و صورت جلسات و داشتن بایگانی منظم در مدرسه، انعقاد قراردادهای ارزشیابی در ابتدای سال تحصیلی با معلمان و بیان انتظارات و استانداردها، اطلاع‌رسانی مناسب بخشنامه‌های مربوطه به معلمان و دانش‌آموزان، داشتن سیستم انضباطی مناسب و پیگیری وضعیت حضور و غیاب کارکنان و دانش‌آموزان، استفاده مطلوب و بهینه از تجهیزات و امکانات مدرسه، پشتیبانی مالی از زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، چیدمان صحیح وسایل و تجهیزات اداری، تخصیص منابع مالی جهت تحقق اهداف آموزشی، مدیریت

بودجه، داشتن سیستم اطلاع‌رسانی به معلمان و اولیا، توسعه و تجهیز کارگاه‌های کامپیوتر، آزمایشگاه و ایمنی سیستم‌های برقی، سرمایشی و گرمایشی، وجود اتاق بهداشت و امکانات و تجهیزات بهداشتی و پزشکی مورد نیاز، زیباسازی محیط آموزشگاه، وجود وسایل و امکانات ورزشی، تهیه و نصب تابلوهای الکترونیکی، بهینه‌سازی بانک اطلاعاتی، توسعه کتابخانه الکترونیکی، استفاده از فناوری‌های نوین در اجرای امور مدرسه، دسترسی به اینترنت با سرعت بالا و وجود سایت کامپیوتر می‌باشد.

چهارمین بعد امور پرورشی و تندرستی است که شامل مولفه‌های فعالیت‌های مکمل، فوق برنامه و پرورشی، جو سازمانی و فرهنگ سازمانی و تربیت بدنی، بهداشت و تندرستی است. این بعد شامل زیرمولفه‌های طراحی و اجرای برنامه‌های شاد و مناسب با مناسبت‌های مختلف، تعمیق تقوای الهی، آموزش مهارت خویشتن‌داری، طراحی و ارائه الگوی لباس و پوشش مناسب، متنوع و زیبا، تقویت انس با قرآن، برگزاری نماز جماعت در آموزشگاه، تعمیق تربیت و آداب اسلامی، تقویت اعتقاد و التزام به ارزش‌های انقلاب اسلامی، برگزاری اردوهای تفریحی و زیارتی، برگزاری کلاس‌های آموزش خانواده، خدمات مشاوره‌ای برای افزایش سلامت جسمی و روانی، آشناسازی دانش‌آموزان با رشته‌های تحصیلی و مشاغل، ارائه آموزش درباره حوادث غیرمترقبه، برگزاری مراسم صبحگاهی به صورت غنی، هدفمند و با نشاط، تشویق و ترغیب معلمان، کارکنان و دانش‌آموزان به ایده‌پردازی و ارائه روش‌های خلاق در انجام امور، نهادینه‌سازی و درونی‌سازی سیستم تدابیر انضباطی، ایجاد جو مبتنی بر تشویق و ترغیب بجای تهدید در مدرسه، تقویت روحیه همکاری و کار گروهی، یاری رساندن عوامل مدرسه به همدیگر در امور آموزشی و پرورشی، برقراری رابطه پایدار بین افراد بر اساس اعتماد دوطرفه، تشویق کارکنان و دانش‌آموزان به داشتن شایستگی‌های مورد نیاز در آینده، اجرای المپیادهای ورزشی مدرسه‌ای، ارتقای سطح بهداشت سلامت جسمی و روحی، تشکیل پرونده‌های بهداشتی و ثبت اطلاعات مورد نیاز، استفاده از مربیان بهداشت، بهبود امکانات و تجهیزات بهداشتی مدرسه، ارجاع دانش‌آموزان به مراکز بهداشتی و یا درمانی، رعایت نظافت و بهداشت در مدرسه، شرکت در جشنواره‌ها و مسابقات ورزشی، فروش مواد غذایی سالم و بهداشتی و وجود امکانات و تجهیزات ورزشی مناسب در مدرسه می‌باشد.

با توجه به یافته‌ها پیشنهاد می‌شود که دبیرخانه مدیریت ارزیابی عملکرد مدارس در سطوح وزارت، ادارات کل و مناطق تشکیل و تیمی متشکل از متخصصان و صاحب‌نظران مدیریت آموزشی و ارزیابی که هم به لحاظ علمی و هم به لحاظ تجربه از مقبولیت لازم برخوردار باشند، بکار گرفته شوند. همچنین کارگاه‌های آموزشی و توجیهی جهت مسئولان ارزیابی عملکرد مدارس در سطوح استانی و منطقه‌ای به جهت تبیین صحیح مدل ارائه شده برگزار گردد. با توجه به اینکه این مدل تقریباً جامع می‌باشد و شامل ارزیابی حوزه‌های مختلف آموزشی، پرورشی، اداری، مالی و غیره می‌گردد، لذا ضرورت دارد جلسات هماهنگی بین مسئولان و کارشناسان حوزه‌های مختلف در سطوح وزارتی، استانی و منطقه‌ای انجام پذیرد. همچنین از آنجایی که هدف از ارائه این مدل بهبود و ارتقای فعالیت‌های مختلف آموزشی و پرورشی مدارس و در نهایت افزایش اثربخشی مدارس است، لذا ضرورت دارد مدل مذکور برای مدیران مدارس تبیین و تشریح گردد. آخرین پیشنهاد اینکه در ابتدای هر سال تحصیلی فرم‌های مربوط به این مدل در اختیار مدارس قرار گیرد تا مسئولین مدارس از انتظارات و استانداردهای مورد انتظار مسئولان مافوق و معیارهایی که بر اساس آن عملکرد مدرسه مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت، آگاهی داشته باشند.

منابع

- آرامش، مرتضی و آرامش، رمضان. (۱۳۹۵). **ارزیابی کارایی و رتبه‌بندی مدارس با استفاده از تکنیک‌های DEA و AHP**. تهران: انتشارات اندیشگان.
- حاجی مزدرانی، محسن. (۱۳۹۱). **بررسی ارزیابی عملکرد اداره کل آموزش و پرورش شهرستان‌های استان تهران بر اساس مدل EFQM**. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن.
- رجایی‌پور، سعید و ابراهیمی، فاطمه. (۱۳۸۶). بررسی شاخص‌های مطلوب در فرایند ارزشیابی مدیریت مدارس از دیدگاه مدیران و دبیران دوره متوسطه شهر کرد. **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، ۱، ۸۷-۱۰۰.
- غفاری، سعید و شیروانی، عاطفه. (۱۳۹۶). ارزیابی عملکرد مدارس غیردولتی شهر تهران با مدل ترکیبی کارت امتیازی متوازن (BSC) و تحلیل پوششی داده‌های بازه‌ای (IDEA). **مجله پژوهش در نظام‌های آموزشی**، ۳۸، ۲۱۷-۱۹۵.
- متقی، محمودرضا؛ صفانیا، علی‌محمد و نیک‌بخش، رضا. (۱۳۹۷). شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور با رویکرد کارت امتیازی متوازن و فرایند تحلیل سلسله مراتبی. **نشریه مدیریت ارتقای سلامت**، ۷(۴)، ۱۴-۲۲.

- مهاجران، بهناز و قلعه‌ای، علیرضا. (۱۳۹۴). مدل جامع ارزیابی عملکرد مدارس با الگوی تلفیقی (کارت امتیازی متوازن-تحلیل پوششی دادها). **فصلنامه نوآوری‌های مدیریت آموزشی**، ۱۰(۳)، ۸۹-۱۰۴.
- مهرگان، محمدرضا و دهقان نیری، محمود. (۱۳۸۹). ترکیب کارت امتیازی متوازن و برنامه‌ریزی آرمانی جهت تبیین و توسعه راهبردی دانشکده‌های مدیریت استان تهران. **مجله پژوهش‌های مدیریت راهبردی**، ۱۷(۴۵)، ۳۹-۵۹.
- نودهی، حسن. (۱۳۸۸). **طراحی مدل مناسب تعالی سازمانی در آموزش و پرورش (مدارس مقطع متوسطه نظری)**. رساله دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران.
- نیکنما، مصطفی و مهدیان، محمدجعفر. (۱۳۸۸). تعیین ابعاد و مولفه‌های مدارس اثربخش و ارائه مدلی برای بهبود اثربخشی در مدارس کشور. **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، ۳(۱)، ۱۷۵-۲۰۲.
- Alolah, T., Stewart, R. A., Panuwatwanich, K., & Mohamed, Sh. (2014). Developing a comprehensive safety performance evaluation framework for Saudi schools. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 63(4), 446-476.
- Bolivar-Cruz, A., & Verano-Tacoronte, D. (2018). Self-assessment of the oral presentation competence: Effects of gender and student's performance. **Studies in Educational Evaluation**, 59, 94-101.
- Brouns, J., Nassiopoulos, A., Bourquin, F., & Limam, K. (2016). Dynamic building performance assessment using calibrated simulation. **Energy and Buildings**, 122, 160-174.
- Diaz, M. J., Fernandez, J. M., & Mantilla, R. (2017). **Impact of implementation of quality management systems on internal communications and external relations at schools**. Taylor & Francis Publisher.
- Eva, K. W. (2018). Cognitive influences on complex performance assessment: lessons from the interplay between medicine and psychology. **Journal of Applied Research in Memory and Cognition**, 7(2), 177-188.
- Gaumer, E. A., Noonan, P., Carter, K. S., McGurn, L., & Purifoy, E. (2015). The Team Functioning Scale: Evaluating and improving effectiveness of school teams. **International Journal of Educational Research**, 69, 1-11.
- Inaam, Z., Abderrahman, M., & Yasmina, H. (2016). A framework of Performance Assessment of Collaborative Supply Chain. **IFAC-PapersOnLine**, 49(12), 845-850.
- Korkmaz, M., Ozdemir, M. A., Kavali, E., & Cakir, F. (2018). Performance-based assessment of multi-story unreinforced masonry buildings: The case of historical Khatib School in Erzurum, Turkey. **Engineering Failure Analysis**, 94, 195-213.
- Luskova, M., & Hudakova, M. (2013). Approaches to teachers' performance assessment for enhancing quality of education at universities. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 106, 476-484.
- Zhang, J., Zhang, L., Chen, J., Xu, J., & Li, K. (2015). Performance assessment of cascade control loops with non-Gaussian disturbances using entropy information. **Chemical Engineering Research and Design**, 104, 68-80.