

## ساختو اعتبار یابی ابزار ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس مقطع ابتدایی

علی دلاور<sup>۱</sup>؛ محمدرضا فلسفی نژاد<sup>۲</sup>، نور علی فرخی<sup>۳</sup>، عباس عباس پور<sup>۴</sup>، فرزاد زندی<sup>۵</sup>

### چکیده

هدف این پژوهش تدوین و اعتباریابی ابزار ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس دوره ابتدایی بود. روش پژوهش بکار گرفته شده ترکیبی از نوع اکتشافی متوالی بود. در این پژوهش چند جامعه آماری و چند روش نمونه گیری، وجود داشت: ۱- جامعه منابع و محتوای مرتبط با موضوع، روش نمونه گیری هدفمند در این جامعه مورداستفاده قرار گرفت. ۲- جامعه متخصصان تعلیم و تربیت، برای انتخاب نمونه از این جامعه از روش نمونه گیری هدفمند استفاده شد. ۳- جامعه معلمان و مدیران مدارس مقطع ابتدایی، برای انتخاب نمونه از این جامعه از روش نمونه گیری طبقه ای تصادفی استفاده گردید. برای جمع آوری اطلاعات رویکردهای کتابخانه ای و زمینه یابی بکار گرفته شد. جهت تحلیل اطلاعات از روش تحلیل محتوا در بخش کیفی و از روش های آماری آزمون دو جمله ای و تحلیل عاملی تاییدی در بخش کمی استفاده شد. نتایج این پژوهش در بخش کیفی نشان داد که ملاک های ارزیابی عملکرد مدیران مدارس مقطع ابتدایی شامل هفت ملاک توسعه وهدفگذاری مدرسه، فعالیت مربوط به امور دانش آموزان، فعالیت مربوط به روابط مدرسه و جامعه، امور کارکنان، امور آموزشی، امور مالی و چگونگی استفاده از منابع و تجهیزات هستند. در بخش کمی نتایج آزمون دو جمله ای در مورد نظر خواهی از متخصصان برای ملاک توسعه و هدف گذاری مدرسه در سطح ۰/۰۵ و سایر ملاک ها در سطح ۰/۰۱ معنادار بودند. نتایج تحلیل عاملی تاییدی نیز با مقدار ۰/۰۷۰ برای RMSEA حاکی از تایید مدل تاییدی ارزیابی عملکرد مدیران مدارس مقطع ابتدایی بود. در نهایت بعد از انجام تحلیل های بخش کیفی و کمی تحقیق، ابزار تدوین شده شامل ۳۵ نشانگر برای ارزشیابی ۷ مولفه بود.

کلید واژه: اعتباریابی، ارزشیابی عملکرد، مدیران مدارس مقطع ابتدایی

<sup>۱</sup> - استاد دانشگاه علامه طباطبایی

<sup>۲</sup> - استادیار دانشگاه علامه طباطبایی

<sup>۳</sup> - دانشیار دانشگاه علامه طباطبایی

<sup>۴</sup> - دانشیار دانشگاه علامه طباطبایی

آموزش و پرورش از جمله نهادهای است که در راستای دستیابی به اهداف کشورها تشکیل شده است. سازمان آموزش و پرورش ایران در راستای اهداف کشور مجموعه‌ای از اهداف را به عنوان اهداف سازمانی در نظر گرفته که این اهداف بر اساس مصوب ششصد و بیست و ششمین جلسه شورای عالی (۱۳۷۷/۷/۳۰) به صورت زیر تدوین شده است: اهداف اعتقادی، اخلاقی، علمی-آموزشی، فرهنگی-هنری، اجتماعی، زیستی، سیاسی و اقتصادی (مدیریت امور برنامه ریزی مدارس، ۱۳۹۱). میزان موفقیت در نیل به اهداف آموزش و پرورش در ارتباط مستقیم با نحوه عملکرد مدارس است (قرائی مقدم، ۲۰۰۴). عملکرد مدارس نیز تحت تاثیر متغیرهای مختلفی است. مدیریت مدارس یکی از مهم ترین عواملی است که به طور قابل ملاحظه ای بر عملکرد مدارس، پیشرفت تحصیلی دانش آموزان و دستیابی به اهداف آموزش و پرورش تاثیر گذار است. به عبارت دیگر موفقیت نهاد آموزش و پرورش به کارآیی و اثربخشی مدیریت مدارس بستگی دارد. اثربخشی و کارآیی مدیریت نظام آموزشی در سطح مدیران مدارس از اهمیت قابل ملاحظه ای برخوردار است زیرا نقش مدیر مدرسه به عنوان رهبر آموزشی باید به گونه‌ای باشد که بتواند موسسه آموزشی را حداقل یک گام در پیشبرد اهدافش یاری کند (وایلز، ۱۹۸۴). مدیریت در سطوح مختلف سازمان گسترده آموزش و پرورش، مخصوصا در سطح مدارس، در حقیقت کوششی بخردانه برای بالا بردن کیفیت تعلیم و تربیت انسان‌های است که بار سنگین تحول و پیشرفت فردی و جمعی را بر عهده دارند (رجائی پور و ابراهیمی، ۱۳۸۶). نقش مدیر مدرسه تاحدی مهم و قابل توجه است که هریس و هاپکینز (۲۰۰۸)، معتقدند که بعد از معلم، مدیر مدرسه نقش کلیدی و اساسی را در پیشرفت تحصیلی دانش آموزان بر عهده دارد.

اهمیت عملکرد مدیران مدارس باعث شده است تا متخصصان حوزه تعلیم

و تربیت وظایف متنوعی را برای عملکرد مدیران مدارس در نظر بگیرند. مدیران مدارس باید با هدف‌های کلی نظام آموزشی آشنائی داشته باشند و آن‌ها را به هدف‌های فرعی در سطح مدرسه، کلاس درس و محتوای درس‌ها تقسیم و تبدیل نمایند، محتوای درسی، روش‌های تدریس و ارزشیابی را در تهیه و توسعه برنامه یا آموزش و درسی مورد توجه قرار دهند؛ مدیران می‌بایست نسبت به پذیرش، ثبت نام، گروه بندی دانش آموزان و نگهداری سوابق و اطلاعات شخصی و تحصیلی آن‌ها و هم چنین شناسائی توانائی‌ها، علاقه‌ها و نیازهای دانش آموزان و رشد و پرورش آن‌ها اقدام لازم را انجام دهند (شیرازی، ۱۳۹۲). آنها باید اقدام‌های خاصی را برای ارتقاء، ترفیع، تشویق، خدمات رفاهی و افزایش مهارت‌های کارکنان خود انجام دهند (آندرسون و همکاران، ۲۰۰۴). برقراری روابط مؤثر میان مدرسه و اجتماع، به عنوان امری ضروری و اجتناب ناپذیر از وظایف مدیران

مدارس است. مدیران مدارس باید در کنار ایجاد روابط مناسب اجتماع و مدرسه به وظایف دیگری از جمله اجراء برنامه‌های آموزشی و پرو

رشی، تهیه و تدارک تسهیلات و تجهیزات لازم از قبیل: ساختمان و تأسیسات مدرسه، آزمایشگاه، کارگاه، کتابخانه، زمین ورزشی، وسائل آموزشی، پرورشی، ورزشی و... بردازند، از آنجا که انجام چنین مسائلی و وظایفی نیازمند تامین بودجه و منابع اداری مالی است، پس مدیران مدارس در این زمینه نیز کارهای لازم را انجام دهند (آقازاده، ۱۳۸۱). یکی از مهم ترین وظایف مدیران مدارس هدف گذاری و تعیین هدف برای دستیابی به آن در طول یک یا چند سال تحصیلی است. در واقع مدیران مدارس باید اهدافی را تعیین کنند تا در جهت دستیابی به آن به مدیریت مدرسه پرداخته و از این طریق بهترین استفاده را از منابع انسانی و مادی و تجهیزات داشته باشند (اوینگ، ۱۹۹۰ به نقل از خواجه ای، ۱۳۸۶). هوی و میسکل، مهم ترین فعالیتهای مدیران مدارس را شامل، فعالیتهای مربوط به امور آموزشی، دانش آموزی، کارکنان، مالی، منابع و تجهیزات، روابط مدرسه و اجتماع می دانند (هوی و میسکل، ترجمه عباس زاده، ۱۳۹۲). فراه<sup>۶</sup> (۲۰۱۳)، ابراز می دارد که مدیریت مدرسه یک وظیفه پیچیده و نیازمند به دانش، تجربه و مهارتهای خوب مدیریتی است. وظایف و ویژگی های زیر را برای مدیریت مدرسه ارائه می کند. ۱- تدوین گر برنامه ها و فعالیت های مدرسه. در مورد این ویژگی ابراز می دارد، فرآیندهای مدیریت آموزشی مدرسه شامل سه فعالیت، تدوین، اجر و کنترل برنامه است. ۲- احترام به خواسته های جامعه مدرسه و توجه به نیازهای آنها. ۳- هرگز به افراد جامعه مدرسه (معلم، دانش آموز و کارمندان و حتی والدین) دستور نمی دهد بلکه وظایف را نشان می دهد (فاندیشن<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳). ۴- ایجاد ارتباط بین جامعه مدرسه. ۵- مشاوره و تعامل با جامعه مدرسه و استفاده از نظرات آنها برای تغییرات. ۶- صحبت با جامعه مدرسه و پذیرش نظرات مفید آنها. ۷- شرکت در فعالیت های مدرسه و تشویق به کار گروهی. ۸- هدایت و راهنمای جامعه مدرسه برای رسیدن به بالاترین یادگیری (انگل<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹). مدیر مدرسه باید به اهمیت نیازهای مدرسه و ارتباطات آن، آگاهی از مدرسه و برنامه های مدرسه، شروع تغییرات، فراهم کردن حمایت های مداوم و دریافت همکاری با اعتماد سازی، توجه کند (وست<sup>۹</sup> و درین تان<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۹). پژوهش های مختلف حاکی از وجود رابطه مثبت و معنادار میان اقدامات مختلف مدیران مدارس و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان است (کاتون<sup>۹</sup>، ۲۰۰۳؛ نقل از زین آبادی و همکاران، ۱۳۸۸). در دهه های اخیر شواهد تجربی متعدد در نتیجه مطالعات طولی ارتباط بین عملکرد مدیر مدرسه و پیامدهای یادگیری دانش آموزان و بهبود مدرسه را نشان داده اند (آندرسون و همکاران، ۲۰۰۴).

وظایف و عملکرد مدیران مدارس در قالب مهارت ها و صلاحیت های آنان یکی از اصلی ترین مواردی است که مدت ها پیش مورد توجه مدیران و متخصصان تعلیم و تربیت قرار گرفته است. بر همین اساس توجه به نقش مدیر مدرسه و تاکید بر

<sup>۶</sup> - Ferah

<sup>۷</sup> - Foundation

<sup>۸</sup> - Ingle

<sup>۹</sup> - West

<sup>۱۰</sup> - Derrington

اهمیت آن بر پیشرفت تحصیلی، رفتاری و اجتماعی دانش آموزان و دستیابی به اهداف آموزشی باعث شده است که ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس مورد توجه قرار گیرد. بنابراین انجام پژوهش های در این زمینه لازم و ضروری است. تنوع ابزارهای ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس باعث شده است که نتوان به درستی به ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس پرداخت، آنگونه که، رویز ۱۱ (۲۰۰۹)، ابراز می دارد که به دلیل تنوع در ابزارهای ارزشیابی، عملکرد مدیران مدارس با عدم وجود رویکرد سیستماتیک و با ثبات و عدم آگاهی در مورد مهارت ها و صلاحیت های مدیران مدارس، مورد ارزشیابی قرار می گیرد. همین امر باعث شده است که در ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس، ابعاد و مولفه های گوناگونی مورد توجه قرار گیرد. اوینگ (۱۹۹۰)، در تحقیق خود مهارت های همچون تشخیص به موقع واقعیت ها، هدف گذاری و تعیین هدف را جزء مهارت های مدیران معرفی می کند. آندرسون (۱۹۹۳)، مهارت های همچون امور مالی و بودجه بندی را از ابعاد ارزشیابی مهارت های مدیران مدارس در نظر می گیرد. الهام پور (۱۳۹۱)، نشان داد یکی از مهم ترین عوامل موثر بر افت تحصیلی دانش آموزان مشکلات ناشی از مدیریت مدارس است. رجائی پورو ابراهیمی (۱۳۸۶)، در تحقیق خود در مورد شاخص های مناسب ارزشیابی مدیران مدارس، مهارت های همچون امور مالی، ساختمان و تجهیزات، امور کارکنان آموزشی، امور دانش آموزان و روابط اجتماع- مدرسه را جزء مهارت های ارزشیابی مدیران مدارس شناسایی کرده اند. غلامی و همکاران (۱۳۹۱)، در تحقیق خود در مورد ویژگی های مدیران موفق، مواردی همچون توسعه سرمایه اجتماعی، قابلیت ها و منش های فردی، رابطه، توسعه حرفه ای کارکنان، خود محوری و بینش محدود مدیر را مورد توجه قرار داده اند. ماوس ۱۲ و جانسون ۱۳ (۲۰۰۹)، نیز در تحقیقات خود در مورد عملکرد مدیران موفق ویژگی های تعامل موثر، توجه به امور معلمان و کارکنان، امور آموزشی و برنامه های درسی، فراهم آوردن فضای فیزیکی مناسب برای معلمان و کلاس های درس را شناسایی کرده اند. اوینگتون ۱۴ و همکاران (۲۰۰۸)، رهبری مشارکتی، ارتباط موثر با والدین و جامعه، استفاده مناسب از منابع، مسئولیت پذیری و پاسخگویی را از ویژگی های مدیران موفق می دانند.

همانگونه که مبانی نظری و تجربی نشان می دهد عملکرد و ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس از اهمیت بیش از حدی برخوردار است و این در حالی است که از یک طرف تحقیقات مختلف و مبانی نظری مختلف ابعاد و مولفه های مختلفی را برای ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس مورد توجه قرار داده اند، از طرف دیگر معیار مناسب و عینی برای ارزشیابی عملکرد مدیران وجود ندارد در همین راستا بدال ۱۵ (۲۰۰۰)، در تحقیق خود و دلیل را برای اثربخش نبودن ابزارهای ارزشیابی مدیران ذکر می

<sup>۱۱</sup> -Reeves

<sup>۱۲</sup> - Moos

<sup>۱۳</sup> - Johansson

<sup>۱۴</sup> - Ewington

<sup>۱۵</sup> - Badal

کند: ۱- فقدان معیار مناسب ارزشیابی عملکرد مدیران ۲- عدم عینیت عوامل مورد ارزشیابی عملکرد مدیران. بنابراین برای اینکه بتوان ارزشیابی درستی از فعالیتهای مدیران مدارس داشته باشیم باید ابزارهای ارزشیابی مناسبی در اختیار داشته باشیم. ابزار مناسب ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس باید منجر به عملکرد بالای آنها شود (کاتانو ۱۶ و استرانگ ۱۷، ۲۰۰۶).

با توجه به آنچه گفته شد ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس می تواند بر روی عملکرد مدارس تاثیر گذار باشد و باید مورد ارزشیابی قرار گیرد. همانگونه که اشاره شد تحقیقات مختلفی در رابطه با ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس انجام شده است که هر کدام از آنها مولفه ها و ابعاد خاصی را مورد توجه قرار داده اند. توجه به ابعاد و مولفه های مختلف عملکرد مدیران مدارس در تحقیقات مختلف و مبانی نظری متنوع باعث شده است تا متخصصان و مسئولان آموزش و پرورش نتوانند به درستی به ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس پردازند. همچنین مولفه ها و ابعادی که در ارزشیابی عملکرد مدیران مورد استفاده قرار می گیرد باید عینی و قابل بررسی باشد. تحقیقات انجام شده در ارتباط با مولفه های ارزشیابی عملکرد مدارس بیشتر بر مبانی نظری تاکید داشته اند و کمتر به نظرخواهی از درگیران در آموزش و پرورش یعنی معلمان و مدیران مدارس پرداخته اند لذا لازم است تا در تحقیقی به شناسایی نشانگرها و ابعاد ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس پرداخته شود تا صاحبان اصلی مدارس و درگیران در آن یعنی، مسئولان آموزش و پرورش، متخصصان تعلیم و تربیت و مدیران و معلمان دخالت داده شوند. بنابراین در این تحقیق تلاش شده است که به شناسایی نشانگرها و مولفه های ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس به منظور تدوین و اعتباریابی ابزار ارزشیابی عملکرد مدارس مقطع ابتدایی بر اساس مبانی نظری و تجربی و نظری خواهی از متخصصان تعلیم و تربیت، مدیران و معلمان مدارس مقطع ابتدایی پرداخته شود و سوال اصلی پژوهش این است که بر اساس مبانی نظری و تجربی، نظر متخصصان تعلیم و تربیت، مدیران و معلمان مقطع ابتدایی مولفه ها و نشانگرهای اصلی تشکیل دهنده ابزار ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس مقطع ابتدایی کدامند؟

## روش

**روش تحقیق:** این تحقیق چون در پی دستیابی به یک هدف عملی است، جزء تحقیقات کاربردی است. روش تحقیق در این پژوهش، ترکیبی از نوع اکتشافی متوالی با هدف توسعه ای ابزاری است. **جامعه و نمونه:** در این پژوهش با توجه به نوع پژوهش که ترکیبی است، چند جامعه آماری وجود داشت: ۱- جامعه متخصصان تعلیم و تربیت: این جامعه شامل متخصصانی بود که در رشته های مربوط به آموزش و پرورش مشغول به کار و تدریس در دانشگاه ها هستند. بر اساس روش نمونه

<sup>۱۶</sup> - Catano

<sup>۱۷</sup> - Strong

گیری هدفمند تعداد ۲۰ نفر از اساتید و متخصصان تعلیم و تربیت که در دانشگاه‌های استان کردستان در حال تدریس بودند انتخاب شدند. ۲- مدیران و معلمان: این جامعه شامل معلمان و مدیران مدارس مقطع ابتدایی استان کردستان است. حجم این جامعه ۱۰۴۷ نفر بود. با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی و براساس جدول مورگان نمونه‌ی به حجم ۳۷۰ نفر از جامعه معلمان و مدیران مدارس مقطع ابتدایی استان کردستان انتخاب شدند. ۳- جامعه منابع و محتوای علمی و مستندات: این جامعه شامل منابع و محتوای علمی و مستندات مرتبط با موضوع پژوهش بود، از آن جمله می‌توان به اطلاعات مربوط به یونسکو، آئین نامه‌های آموزش و پرورش، سند بنیادین تحول آموزش و پرورش، مطالعات بین‌المللی تیمز و پرلز و کشورهای عضو سازمان همکاری اقتصادی اروپا (OECD) اشاره کرد، برای نمونه‌گیری از این جامعه از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد بدین گونه که با بررسی مبانی نظری و تجربی، منابع مناسب و مرتبط با موضوع انتخاب و مورد بررسی قرار گرفت. **ابزار اندازه‌گیری:** در این پژوهش چون هدف ساخت ابزاری برای ارزشیابی عملکرد مدیریت مدارس مقطع ابتدایی بر اساس مبانی نظری و تجربی بود و با توجه به ترکیبی بودن تحقیق، ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات به دو دسته تقسیم شدند. الف- در بخش کیفی تحقیق برای استخراج نشانگرها و مولفه‌های ارزشیابی عملکرد مدیریت مدارس مقطع ابتدایی از منابع کتابخانه‌ای و اسنادی استفاده شد ب- در بخش کمی تحقیق از ابزار طراحی شده بر اساس نشانگرها و مولفه‌های استخراج شده در بخش کیفی تحقیق استفاده شد. این مقیاس شامل ۴۳ نشانگر اولیه برای اندازه‌گیری مولفه‌های ارزشیابی عملکرد مدیریت مدارس مقطع ابتدایی بود، نمره‌گذاری به صورت طیف لیکرت بود بدین گونه که پاسخ دهندگان باید میزان اهمیت هر کدام از نشانگرها را در ارتباط با مولفه‌های استخراج شده مدیریت مدارس مقطع ابتدایی در دامنه ۵ درجه‌ای مشخص می‌کردند که عدد ۵ نشان دهنده بیشترین اهمیت و عدد ۱ نشان دهنده کمترین اهمیت بود. **روش تجزیه و تحلیل اطلاعات:** برای تجزیه و تحلیل اطلاعات در این پژوهش با توجه به ترکیبی بودن روش تحقیق، در دو بخش کیفی و کمی به تجزیه و تحلیل اطلاعات پرداخته شد، در بخش کیفی تحقیق از روش تحلیل تم و در بخش کمی از روش تحلیل عاملی تاییدی استفاده گردید. الف- تجزیه و تحلیل بخش کیفی تحقیق: در بخش کیفی تحقیق برای تحلیل اطلاعات از روش تحلیل تم استفاده شد. تحلیل تم در طی دو مرحله انجام شد: مرحله اول، کدگذاری باز: در این مرحله واحد تحلیل به صورت سطر به سطر یا عبارت به عبارت بود. مرحله دوم، کدگذاری محوری: در این مرحله مقوله و موارد ایجاد شده در مرحله کدبندی باز به صورت یک شبکه مرتبط به هم ایجاد گردید. ب- در بخش کمی تحقیق برای بررسی نظرات موافق و مخالف اساتید صاحب‌نظر در مورد مولفه‌های استخراج شده از آزمون دو جمله‌ای استفاده گردید. برای بررسی و آزمون نشانگرهای تشکیل دهنده مولفه‌های ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس مقطع ابتدایی از روش تحلیل عاملی تاییدی استفاده گردید. برای انجام تحلیل عاملی تاییدی از نرم افزار آموسگرافیکی باروش برآورد بیشینه درست‌نمایی (ML<sup>۱۸</sup>) استفاده گردید. برای بررسی برازش مدل، آماره‌ها و شاخصهای

<sup>۱۸</sup> - Maximum Likelihood

مختلفی عرضه شده است. هریک از این شاخصها تنها جنبه خاصی از برازش مدل را منعکس می کنند (کلاین، ۲۰۰۵ به نقل از مینایی، ۱۳۸۵)، بنابراین برای بررسی معناداری مدل شاخصهای، CMIN (شاخص کای اسکوتر بهنجای یا نسبی) شوماخر و لومکس (۱۳۸۸)، مقادیر بین ۵ تا ۱ را برای این شاخص مناسب و مقادیر بین ۲ تا ۳ را عالی دانسته اند. GFI (شاخص نیکویی برازش مطلق) مقدار نزدیک به ۱ برای این شاخص نشان دهنده مناسب بودن مدل است، IFI (شاخص برازش نسبی) مقدار نزدیک به یک برای این شاخص نشان دهنده مناسب بودن مدل است، RMSEA (ریشه دوم میانگین مجذورات خطای تقریب) و RMR (ریشه دوم میانگین مربعات باقی مانده) در نهایت مقادیر نزدیک به صفر در این دو شاخص نشاندهنده مناسب بودن مدل است.

## یافته ها

### یافته های توصیفی

در این قسمت ابتدا به معرفی نمونه متخصصان بر پایه مرتبه علمی و همچنین مدیران و معلمان بر مبنای مدرک تحصیلی پرداخته شده است و در نهایت به بررسی سوالات پژوهش پرداخته شده است.

#### جدول ۱ فراوانی متخصصان بر اساس پایه

شاخصها			پایه
فراوانی تراکمی درصدی	فراوانی درصدی	فراوانی	
۵٪	۵٪	۱	مریی
۱۰۰٪	۹۵٪	۱۹	استادیار
	۱۰۰	۲۰	کل

جدول ۱ تعداد متخصصان را بر اساس مرتبه شغلی نشان می دهد که با توجه به نتایج ۹۵٪ نمونه انتخابی دارای مرتبه استادیاری و ۵٪ نیز دارای مرتبه مریی بوده اند.

#### جدول ۲ فراوانی پرسنل بر اساس مدرک تحصیلی

شاخصها			مدرک تحصیلی
فراوانی تراکمی درصدی	فراوانی درصدی	فراوانی	
۱۴.۷٪	۱۴.۷٪	۴۸	کاردانی و پایین تر
۷۹.۵٪	۶۴.۸٪	۲۱۲	کارشناسی
۱۰۰.۰٪	۲۰.۵٪	۶۷	کارشناسی ارشد و بالاتر
	۱۰۰.۰	۳۲۷	کل

جدول ۲ تعداد پرسنل را بر اساس مدرک تحصیلی نشان می دهد که با توجه به نتایج تعداد ۲۱۲ نفر با مدرک تحصیلی کارشناسی با ۶۴.۸٪ بیشترین حجم نمونه و تعداد ۴۸ نفر با مدرک تحصیلی کاردانی و پایین تر با ۱۴.۷٪ کمترین حجم نمونه را به خود اختصاص داده است.

## یافته های کیفی

ابتدا به بررسی و تحلیل محتوای منابع نظری و تجربی در مورد ملاک های ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس مقطع ابتدایی مورد بررسی قرار گرفت، نتایج آن در جدول ۳ ارائه شده است:

### جدول ۳ تحلیل محتوای مبانی نظری و تجربی

کد گذاری محوری	کد گذاری باز
امور مالی	<p>پیشبینی و تهیه بودجه مورد نیاز مدرسه توسط مدیر تلاش مدیر برای بهبود و مفید هزین هکر د نبود چه مدرسه استفاده مدیر مدرسه از منابع مالی در راستای اهداف مدرسه تلاش مدیر برای جلب سر مایه مالی بر ای مدرسه تهیه و تنظیم سندهای مرتبط به کمک های مالی مدرسه تهیه سندهای هزین ه بود چه به صورت دقیق توسط مدیر</p>
هدف گذاری	<p>هدف قرار دادن حد فاختلافاتیاد گیر میاندانشاً آموزشاتقو بوضعیت توسط مدیر هدف قرار دادن افزا یش در صد کسب مهار تونمر هبر ایهمه دانشاً آموزش توسط مدیر تلاش مدیر مدرسه برای چه حداکثر رساندن عملکرد تحصیلی تمام دانشاً آموزش تلاش مدیر برای برقراری ارتباط موثر به منظور پیشبرد اهداف مدرسه هدف قرار دادن تجهیز مدرسه به ما مناسبترین امکانات توسط مدیر</p>
امور کارکنان	<p>تهیه و تدوین گزارشهای بر تطبیح حضور و غیاب کارکنان و معلمان تلاش برای ارتقاء معلمان و کارکنان مدرسه اجرای منظم دستورالعملها یارزشیابی کارکنان و معلمان فرصت دادن به معلمان و کارمندان برای درگیر شدن در امور آموزشی استفاده از کارکنان جهت تسریع امور آموزشی و اداری تلاش مدیر برای بر گزار یجلسات تفریحی، فرهنگی و آموزش بر ای معلمان</p>
استفاده از منابع و تجهیزات	<p>تلاش مدیر برای ایجاد آما یشگاه تلاش مدیر برای چهز کرد نامکانا آموزش تلاش مدیر برای تنوع مواد و وسایل آموزشی تلاش مدیر مدرسه برای استفاده از منابع مالی در جهت تجهیز مدرسه تلاش مدیر برای حفظ و نگهداری ساختمان مدرسه تلاش مدیر برای تجهیز کردن کتابخانه مدرسه تلاش مدیر برای ایجاد فضای بهداشتی اعماز آباشامیدنی، سرویسهای بهداشتی تلاش مدیر مدرسه برای فراهم کردن کتابها و منابع آموزشی کمک آموزشی</p>



## امور دانش آموزی

نظار تمدیر بر حضور و غیاب دانش آموزان  
نظارت بر نحوه برخورد معلم با دانش آموزان  
انجام همو مقعر احلثبنا موپذیر شدانشا موزانتوسطمدیر  
نظار تبر تهیهسوا بقدا نشا موزان  
تلاشمدیر بر ایبر گزار یا نجنهیا دانشا موز یا حضور همهدانشا موزان

## تعامل مدرسه-اجتماع

تلاش مدیر برای برقراری ارتباط معلمان مدرسه با والدین دانش آموزان  
بر گزار یجلساتانجمنواولیا مدرسه  
استفادهمدیر از والدین دانشا موزانبر ایلحمشکلاتمدیر سهوتیاد ل نظر یا آنها  
تلاشمدیر بر ای توسعہ یجلساتار تباطیباوالدین دانشا موزان  
بر گزار یکار گاهها یا موز شیخانواده

## امور آموزشی

آگاهکردنوالدیننسبتبهوضعیتهتحصیلیدانشا موزان  
دوستینزدیکیمانمعلمان، کارکنانودانشا موزاندر مدرسه  
تنظیممنظمرنامهاو ابلاغهموقعهمعلمانتوسطمدیر  
تلاش مدیر برای دسترسی مناسب دانش آموزان به امکانات آموزشی  
تنظیملیستکارها یا موز شیمو جوددر مدرسهتوسطمدیر  
تلاشمدیر بر ایبر نامهریز بر اساسا ییننامهایشروعویا یانجلساتر متحصیلی  
تشکیلشوراها یمختلفوبر گزار یجلساتا موز شیمنتوسطمدیر مدرسه  
تجزیهوتحلینتایجامتحنانتوسطمدیر و در معرضیدمعلمانودانشا موزانقرار دادن

جدول ۴ حمایت های نظری و تجربی تحلیل محتوای مبانی نظری و تجربی

ملاک	حمایت پژوهشی و تجربی
هدفگذاری	هالینگر (۱۹۸۵)، میل کرک (۲۰۰۳)، هیئت آموزشی شهر نیویورک (۱۹۹۸)، استافل بیم (۲۰۱۲)، اوینگتن، ۲۰۰۸، اوینگنک (۱۹۹۹)
فعالیت مربوط به امور دانش آموزان	ویلس (۲۰۰۳)، فیلدر (۲۰۰۳)، بوشمن و همکاران (۲۰۰۱)، توماس و همکاران (۲۰۰۰)، غفوریان (۱۳۸۱)، رجائی پور و ابراهیمی (۱۳۸۶)، هوی و میسکل (۱۳۸۰)، موس و جانسون (۲۰۰۹)، هیئت آموزشی شهر نیویورک (۱۹۹۸)، استافل بیم (۲۰۱۲)
فعالیت مربوط به روابط مدرسه و جامعه	ویلس (۲۰۰۳)، فیلدر (۲۰۰۳)، بوشمن و همکاران (۲۰۰۱)، توماس و همکاران (۲۰۰۰)، غفوریان (۱۳۸۱)، رجائی پور و ابراهیمی (۱۳۸۶)، هوی و میسکل (۱۳۸۰)، اوینگتن (۲۰۰۸)، موس و جانسون (۲۰۰۹)، غلامی و همکاران (۱۳۹۱)، هیئت آموزشی شهر نیویورک (۱۹۹۸)، استافل بیم (۲۰۱۲)
امور کارکنان	ویلس (۲۰۰۳)، فیلدر (۲۰۰۳)، بوشمن و همکاران (۲۰۰۱)، توماس و همکاران (۲۰۰۰)، غفوریان (۱۳۸۱)، رجائی پور و ابراهیمی (۱۳۸۶)، هوی و میسکل (۱۳۸۰)، موس و جانسون (۲۰۰۹)، استافل بیم (۲۰۱۲)
چگونگی استفاده از منابع و تجهیزات	ویلس (۲۰۰۳)، فیلدر (۲۰۰۳)، غفوریان (۱۳۸۱)، رجائی پور و ابراهیمی (۱۳۸۶)، هوی و میسکل (۱۳۸۰)، اوینگتن، ۲۰۰۸، استافل بیم (۲۰۱۲)
امور مالی	ویلس (۲۰۰۳)، فیلدر (۲۰۰۳)، بوشمن و همکاران (۲۰۰۱)، توماس و همکاران (۲۰۰۰)، غفوریان (۱۳۸۱)، رجائی پور و ابراهیمی (۱۳۸۶)، هوی و میسکل (۱۳۸۰)

امور آموزشی ویلس (۲۰۰۳)، فیلدر (۲۰۰۳)، بوشمن و همکاران (۲۰۰۱)، توماس و همکاران (۲۰۰۰)،  
 غفوریان (۱۳۸۱)، رجائی پور و ابراهیمی (۱۳۸۶)، هالینگر (۱۹۸۵)، میل کرک (۲۰۰۳)، هوی و  
 میسکل (۱۳۸۰)، موس و جانسون (۲۰۰۹)، هیئت آموزشی شهر نیویورک (۱۹۹۸)، استافل  
 بیم (۲۰۱۲)

جدول ۳ و ۴ نتایج تحلیل محتوای مبانی نظری و تجربی و حمایت های نظری و تجری را تا دو مرحله کد گذاری باز و محوری نشان می دهد. بر اساس تحلیل محتوای مبانی نظری و تجربی، در مرحله کد گذاری باز ۴۳ نشانگر به عنوان نشانگرهای فعالیت های مدیر مدرسه شناسایی شدند و ۴۳ نشانگر شناسایی شده در مرحله کد گذاری محوری در ۷ مولفه اصلی هدف گذاری، فعالیت مربوط به امور دانش آموزان، فعالیت مربوط به روابط مدرسه و جامعه، امور کارکنان، امور آموزشی، امور مالی، چگونگی استفاده از منابع و تجهیزات طبقه بندی شده اند.

### یافته های کمی

نتایج تحلیل محتوای بخش کیفی تحقیق حاکی از وجود ۴۳ نشانگر در هفت زمینه فعالیت مدیر مدارس مقطع ابتدایی بود که در بخش کمی تحقیق، ابتدا نتایج کیفی در اختیار متخصصان و صاحب نظران حوزه تعلیم و تربیت قرار گرفت تا نظرات خود را در مورد مولفه ها و نشانگرهای استخراج شده ارائه کنند، برای آزمون نظر موافقان و مخالفان از آزمون دوجمله ای استفاده گردید. برای بررسی و تایید مولفه ها و نشانگرهای تدوین شده در بخش کیفی تحقیق از دیدگاه درگیران در آموزش و پرورش ابتدایی (مدیران مدارس و معلمان) نشانگرهای تدوین شده در مقیاسی با طیف لیکرت در اختیار نمونه ای از مدیران و معلمان قرار گرفت و بعد با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی مورد بررسی قرار گرفت که نتایج بخش کمی تحقیق به صورت زیر بوده است.

جدول ۵ مقایسه نظرهای موافق و مخالف صاحب نظران

SIG	احتمال متوسط	P_Q	تعداد	نظر متخصص	مولفه ها
۰/۰۴۱	۰/۵۰	۷۵	۱۵	موافق	هدف گذاری
			۲۵	مخالف	
۰/۰۰۰۱	۰/۵۰	۹۰	۱۸	موافق	امور دانش آموزان
			۱۰	مخالف	
۰/۰۰۰۳	۰/۵۰	۸۵	۱۷	موافق	روابط مدرسه و جامعه
			۱۵	مخالف	
۰/۰۰۰۱	۰/۵۰	۹۵	۱۹	موافق	امور کارکنان

			مخالف	۱	۵
استفاده از منابع و تجهیزات	موافق	۱۹	مخالف	۱	۵
			مخالف	۱	۵
امور مالی	موافق	۱۹	مخالف	۱	۵
			مخالف	۱	۵
امور آموزشی	موافق	۱۹	مخالف	۱	۵
			مخالف	۱	۵

جدول ۵ به مقایسه نظرهای موافق و مخالف اساتید و صاحب نظران را در ارتباط با مولفه‌ها و نشانگرهای استخراج شده بخش کیفی تحقیق را نشان می‌دهد. نتایج آزمون دو جمله نشان داد که هدف‌گذاری با ۱۵ موافق و ۵ مخالف در سطح ۰/۰۵ معنادار است، فعالیت مربوط به امور دانش آموزان با ۱۸ موافق و ۲ مخالف، فعالیت مربوط به روابط مدرسه و جامعه با ۱۷ موافق و ۳ مخالف، امور کارکنان با ۱۹ موافق و ۱ مخالف، امور آموزشی با ۱۹ موافق و ۱ مخالف، امور مالی با ۱۹ موافق و ۱ مخالف و چگونگی استفاده از منابع و تجهیزات با ۱۹ موافق و ۱ مخالف در سطح ۰/۰۱ معنادار هستند.

### آزمون تاییدی نشانگرها و مولفه‌های ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس مقطع ابتدایی

در ادامه برای بررسی و آزمون نشانگرها و مولفه‌های تشکیل دهنده ابزار تهیه شده از بخش کیفی تحقیق از روش تحلیل عاملی تاییدی استفاده گردید. برای انجام این کار تعداد ۳۷۰ پرسشنامه در بین مدیران و معلمان اجرا گردید که تعداد ۳۲۷ پرسشنامه عودت داده شد که نتیجه تحلیل عاملی تاییدی با نرم افزار AMOS آن به صورت زیر بوده است:

جدول ۶ مشخصه‌های برازندگی مدل تاییدی بعد از اصلاح

شاخص برازندگی	مقدار مشاهده شده	مناسب/نامناسب بودن
CMIN (شاخص کای اسکوتر بهنجای یا نسبی)	۲/۵۹	مناسب بودن مدل
RMR (ریشه دو میانگین مربعات باقیمانده)	۰/۰۷۶	مناسب بودن مدل
RMSEA (ریشه دو میانگین مجذور اتخطا تقریبی)	۰/۰۷۰	مناسب بودن مدل
GFI (شاخص نیکویی برازش)	۰/۸۸	مناسب بودن مدل
IFI (شاخص برازش نسبی)	۰/۸۹	مناسب بودن مدل

جدول ۶ شاخصهای برازش مدل را بعد از اصلاح نشان می‌دهد. نتیجه شاخص نیکویی برازش مطلق برابر با ۰/۸۸ و شاخص برازش نسبی برابر با ۰/۸۹ بوده است، مقادیر نزدیک این دو شاخص به

انشاندهند همناسبیون

تقریبی مدلاست.

مقدار ریشهدوم میانگینمجدوراخطا ی تقریبی برابر با ۰/۰۷

استکه نشاندهند هبر از همناسبی مدلاست، شاخص ریشهدوم میانگینمربعا بقیما ندهیا RMR برابر با ۰/۰۷۶ است که نشاندهنده برازش مناسب مدل است و در نهایت مقدار CMIN نیز نشاندهنده مناسبی و نمدلاست.

در نهایت بعد از انجام تحلیل عاملی تاییدی ۸ نشانگر از ۴۳ نشانگر اولیه از مجموع نشانگرها به دلیل داشتن ضرایب استاندارد پایین در فرآیند اصلاح مدل حذف گردید و ابزار نهایی تدوین شده در مرحله کمی تحقیق با ۳۵ نشانگر در قالب هفت مولفه برای ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس مقطع ابتدایی شناسایی و تایید شد. ضرایب استاندارد شده هر نشانگر بر روی مولفه مربوطه بعد از اصلاح مدل در جدول ۷ ارائه گردیده است.

جدول ۷ ضرایب استاندارد شده نشانگرها

شماره نشانگر	فعالیت مدیر در مالی	فعالیت مدیر در هدف گذاری مدرسه	فعالیت مدیر در امور کارکنان	فعالیت مدیر در استفاده از منابع و تجهیزات	فعالیت مدیر در دانش آموزان	فعالیت مدیر در تعامل جامعه و مدرسه	فعالیت مدیر در امور آموزشی
۸۳۱							پیشبینیو تهیه بودجه مورد نیاز مدرسه توسط مدیر
۸۰۶							تلاش مدیر برای بهبود و مفید هرینه کردنبودجه مدرسه
۵۵۰							تلاش مدیر برای جلب سرمایه های مالی برای مدرسه
۳۹۸							تهیه سند های پژوهی و بودجه به صورت دقیق توسط مدیر
۷۲۵							هدف قرار دادن جزفا اختلافات یاد گیر میان دانش آموزان و یوضعیقت توسط مدیر
۷۲۳							هدف قرار دادن افزایش درصد کسب مهارت و نمره های بهیهدانش آموزان توسط مدیر
۵۴۱							تلاش مدیر در سهرای بهیهدا کثرر ساندن عملکرد تحصیلی تمام دانش آموزان
۳۷۳							هدف قرار دادن تجهیز مدرسه به وسایلی که نیازمند است
۷۱۹							تهیه و تدوین گزارش های مربوط به حضور و غیاب کارکنان و معلمان
۶۴۸							تلاش برای ارتقاء معلمان و کارکنان مدرسه
۵۱۲							اجرای منظم دستورالعمل های زیباشیبا بکارکنان و معلمان
۴۲۹							فرستادن بهیهدا معلمان و کارکنان برای گذراندن دوره های آموزشی
۳۵۹							تلاش مدیر برای برپا کردن جلسات تفریحی، فرهنگی و آموزشی برای معلمان
۷۰۲							تلاش مدیر برای ایجاد آسایشگاه
۶۷۲							تلاش مدیر برای تجهیز کردن امکانات ورزشی
۶۱۵							تلاش مدیر برای تنوع مواد و وسایل آموزشی
۴۸۰							تلاش مدیر برای حفظ و نگهداری ساختمان مدرسه
۴۶۹							تلاش مدیر برای تجهیز کردن کتابخانه مدرسه
۴۶۰							تلاش مدیر برای ایجاد فضای بهداشتی و آسایشی، سرویس بهداشتی
۴۵۶							تلاش مدیر در سهرای ایفراهم کردن نکات و منابع آموزشی کمک آموزشی
۶۹۶							نظارت بر حضور و غیاب دانش آموزان
۶۷۲							انجام بهیهدا عملیات اصلاحی و بهیهدا موبدیررشد دانش آموزان توسط مدیر
۶۱۸							نظارت بر تهیه و ایفادانش آموزان
۳۶۱							تلاش مدیر برای برپا کردن جلسات و کارگاه های آموزشی با حضور همکاران دانش آموزان
۷۵۰							برگزاری جلسات انجمن اولیاء و مربیان
۶۸۵							استفاده از والدین دانش آموزان برای حل مشکلات مدرسه و تبادل نظر با آنها
۵۸۰							تلاش مدیر برای توسعه جلسات تالیف و تطبیق با والدین دانش آموزان
۴۴۸							برگزاری کارگاه های آموزشی و کارگاه ها

۰۳۵۷	آگاهکردنوالدیننسبتبهوضعیتتحصیلبدانشآموزان
۰۳۵۳	دوستینزدیکمیانمعلمان، کارکنانودانشآموزاندر مدرسه
۰۷۷۹	تنظیممنظمرنامهاوایلاغبهموقعیهمعلمانتوسطمدیر
۰۶۵۵	تنظیمملیستکارهایآموزشیموجوددر مدرسه توسطمدیر
۰۴۷۹	تلاشمدیربرایبرنامهریزیبراساسآئیننامهاوایلاغبهمعلمانتوسطمدیر
۰۴۷۱	تشکیلشوراهاوایلاغبهمعلمانتوسطمدیر مدرسه
۰۳۷۱	تجزیهوتحلیلنتایجامتحانانتوسطمدیرودرمعرضیدمعلمانودانشآموزانقراردادن

## بحث و نتیجه گیری

ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس یکی از مهم ترین مباحثی است که از دیرباز توجه صاحب نظران، مسئولان، والدین و دانش آموزان را به خود مشغول کرده است. اما با وجود مطالعات و تحقیقات بسیار، ابهامات در مورد اینکه ارزشیابی عملکرد مدیران چیست و چه شاخص های باید برای ارزشیابی آن مورد استفاده قرار بگیرد هنوز بر طرف نشده است. لذا هدف این تحقیق تدوین اعتباریابی ابزار ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس مقطع ابتدایی با استفاده از رویکرد تحقیق ترکیبی بود. یافته های این پژوهش نشان داد که مولفه های ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس مقطع ابتدایی شامل هفت مورد هستند: هدفگذاری، فعالیت مربوط به امور دانش آموزان، فعالیت مربوط به روابط مدرسه و جامعه، امور کارکنان، امور آموزشی، امور مالی و چگونگی استفاده از منابع و تجهیزات.

نتایج این پژوهش با پژوهش های همچون ، درانی (۱۳۸۶) که در تحقیق خود اموری مالی، اموردانش آموزی، امور کارکنان، استفاده از منابع و تجهیزات و هدفگذاری را برای مدیریت مدارس موثر دانسته است. عبداللهی (۱۳۸۵) که در تحقیق خود مواردی همچون رهبری آموزشی، امور مالی، استفاده از منابع، توجه به همکاران را برای فعالیتهای مدیران در نظر گرفته است، صالحی و همکاران (۱۳۸۸) در تحقیق خود در بخش فرآیندی مدیریت مدرسه توجه به اموردانش آموزی، کارمندان، استفاده از منابع، برنامه ریزی، آموزش را مورد توجه قرار دادند، واشینگتن (۲۰۰۸) در تحقیق خود مواردی همچون ۱- دانش برنامه ریزی و موضوعات ۲- برنامه ریزی آموزشی ۳- ارائه آموزشی ۴- سنجش و اندازه گیری ۵- محیط یادگیری ۶- تعاملات ۷- تخصص ۸- پیشرفت دانش آموزان. را برای مدیریت مدارس شناسایی کردند، استافل بیم (۲۰۱۲)، که در تحقیق خود امور آموزشی، امور کارکنان، اموردانش آموزی، امور منابع، روابط اجتماع-مدرسه را مورد توجه قرار داده اند. رجائی پور و ابراهیمی (۱۳۸۶)، در تحقیق خود توجه به امور مالی، ساختمان و تجهیزات آموزشی، امور کارکنان آموزشی، اموردانش آموزان و روابط مدرسه- اجتماع را برای مدیران مدارس مورد توجه قرار دادند، همخوانی دارد.

عملکرد مدیر مدرسه به عنوان یک سیستم، از مهم ترین موارد در جهت دستیابی به اهداف آموزش و پرورش است. بنابراین سیستم ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس از اهمیت بالایی برخوردار است. یکی از مهم ترین مشکلات و موانع

سر راه ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس مقطع ابتدایی نبود ابزار ارزشیابی عملکرد مناسب و قابل قبول است. همانگونه که آندرسون و همکاران (۲۰۰۴) ابراز می دارند، ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس ضروری و چالش بر انگیز است. ضروری است زیرا که اندازه گیری عملکرد مدیر مدرسه مکانیسمی برای اطمینان از پاسخگویی در برابر نتایج است و اهمیت بالای عملکرد مدیر را تقویت می کند. در کنار این مسائل مدیریت مدرسه بعد از نقش معلم در کلاس درس بیشترین تاثیر را در پیشرفت تحصیلی دانش آموزان دارد. چالش بر انگیز است زیرا که عملکرد مدیران مدارس و تاثیر آن بر آموزش گاهی اوقات واضح و آشکار نیست. سعادت (۱۳۸۲)، معتقد است که شاخصهای ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس باید شاخصهای باشند که دقت عملکرد آنها را در همه امور نشان دهند. ملاکهای ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس مقطع ابتدایی ارائه شده اگر به صورت عینی باشند بسیار با ارزشتر از ملاکهای ذهنی هستند.

در این تحقیق در طی دو مرحله کیفی و کمی ۷ مولفه اصلی به عنوان ملاکهای ارزشیابی عملکرد مدیریت مدارس مقطع ابتدایی شناسایی شدند، نشانگرها و مولفههای تدوین شده در این پژوهش از جامع ترین ملاکها و در نهایت ابزارهای ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس مقطع ابتدایی است زیرا که از یک طرف در شناسایی نشانگرها و مولفههای آن دو رویکرد کیفی و کمی به صورت متوالی استفاده شده است، از طرف دیگر در تهیه ابزار ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس مقطع ابتدایی مبانی نظری و تجربی، نظرخواهی از متخصصان و صاحب نظران تعلیم و تربیت و مدیران و معلمان درگیر در مقطع ابتدایی مورد استفاده قرار گرفته است.

مولفههای تدوین شده در این تحقیق از قابلیت اندازه گیری و عینیت برخوردار هستند به گونه ای که به آسانی می توان بر اساس نشانگرها آنها را مورد ارزشیابی قرار داد. مولفههای کلیدی ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس مقطع ابتدایی باید مورد توجه مسئولان آموزش و پرورش و مدارس مقطع ابتدایی قرار گیرد، تا مدارس به صورتی کارا و توانمند در جهت دستیابی به اهداف آموزش و پرورش هدایت و مدیریت شوند. به عبارت دیگر مدیران مدارس مقطع ابتدایی باید از این ۷ مولفه به عنوان یک ابزار بازخوردی برای بررسی و نظارت بر کار خود استفاده کنند و با بازخوردهای که از این ابزار حاصل می شود در جهت رفع موانع و مشکلات خود پردازند تا از این طریق میزان دستیابی به اهداف آموزش و پرورش در مقطع ابتدایی افزایش پیدا کند.

ابزار تدوین شده در این تحقیق با توجه به ماهیت تحقیقات ارزشیابی، نوعی مدل بازخورد دهنده جهت رفع مشکلات است. بدین گونه که بر اساس این ابزار ابتدا می توان به ارزشیابی از فعالیتهای مختلف مدیران مدارس در ابعاد هفت گانه پرداخت، در مرحله بعد با استفاده از نتایج ارزشیابی بازخوردی در مورد، نقاط نیازمند به تقویت شدن، موانع و مشکلات، نقاط قوت در جهت رسیدن به برون دادها و تعیین کیفیت مدارس و در نتیجه مقایسه مدارس دریافت کرد. این روند بازخوردی باید

مستمر و به صورتی مداوم انجام گیرد، زیرا همانگونه که بازرگان (۱۳۸۷) اشاره می کند ارزشیابی فرآیندی است جهت تهیه و فراهم آوردن اطلاعات توصیفی و قضاوتی به منظور پاسخگویی و اطلاع رسانی است.

پیشنهاد می شود که مسئولان آموزش و پرورش از ابزار تدوین شده در این تحقیق برای ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس مقطع ابتدایی استفاده کنند و همچنین مدیران مدارس از ابزار تدوین شده برای خود ارزشیابی و گرفتن بازخورد از عملکرد خود استفاده کنند.

## منابع

الهام پور، ح. (۱۳۹۱). عوامل موثر بر افت تحصیلی دانش آموزان دختر پایه سوم راهنمایی شهر اهواز. مطالعات تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی مشهد. شماره ۱، (ص ۴۷-۶۴)

بازرگان، عباس. (۱۳۸۷). ارزشیابی آموزشی، مفاهیم، الگوها و فرآیندهای عملیاتی. تهران: انتشارات سمت

خواجه ای، س. (۱۳۸۱). ارزشیابی صلاحیت ها و مهارت های حرفه ای مدیران مدارس مقطع ابتدایی جهت طراحی مدل مناسب مدیریت (مطالعه موردی در شهر تهران). مجله علوم تربیتی: تعلیم و تربیت: دوره اول بهار و تابستان ۱۳۸۱ (ص ۱۳۳-۱۶۴)

رجائی پور، س و ابراهیمی، ف. (۱۳۸۶). بررسی شاخصهای مطلوب در فرآیند ارزشیابی مدیریت مدارس از دیدگاه مدیران و دبیران دوره متوسطه شهر کرد. فصلنامه مدیریت آموزشی، دانشگاه آاد اسلامی واحد گرمسار، تابستان و پاییز ۱۳۸۶. شماره ۲ (ص ۸۸-۱۰۰)

زین آبادی، ح، بهرنگی، م، نوه ابراهیم، ع و فرزاد، و. (۱۳۸۹). نقش مدیران در پیشرفت تحصیلی دانش آموزان مدارس ابتدایی پسرانه ی شهر تهران: آزمون اثر سبک مدیریت رهبری تحولی. نو آوری های آموزشی: تابستان ۱۳۸۹ (ص ۱۹-۳۰)

شیرازی، علی. (۱۳۹۲). مدیریت آموزشی، تئوری، تحقیق و کاربرد آن. تهران: مهربان نشر  
غفوریان، ه. (۱۳۸۱). ارائه الگوی مناسب جهت شاخصهای عملکرد مدیران آموزشی. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش. شماره ۳۲ (ص ۳۳-۴۸)

غلامی، خ، شیرینیگی، ن و صیادی، ی. (۱۳۹۱). بررسی خصوصیات مدیران آموزشی موفق از نظر معلمان: تلاش در جهت ساخت مقیاس استاندارد برای مطالعه ویژگی های مدیریت موفق مدرسه. فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. دانشگاه آزاد واحد مرودشت. شماره ۳ (ص ۴۵-۶۲)

محمدپور، احمد. (۱۳۸۹). ضدروش. تهران: انتشارات جامعه شناسان

مدیریت برنامه ریزی امورمدارس (۱۳۹۱). راهنمایی فعالیت انجمن های اولیا و مربیان مدارس داخل و خارج از کشور. وزارت آموزش و پرورش ایران

وین ک. هوی - سیسیل ج. میسکل (۱۳۹۲). تئوری، تحقیق و عمل با اصلاحات جدید. (ترجمه میرمحمد عباسزاده). تهران: انتشارات آگاہ

Badal. Alen.(۲۰۰۰). A study assessing the effectiveness of a performance appraisal system for elementary school administrators.UMI ProQuest Digital Dissertations.The Union Institute. Web: <http://www.lib.umi.com>. P۲۳۷۳.

Bushman. J.,Goodman.G., Brown .Sh. and Drone Sh..(۲۰۰۱). Howprincipal choose priorities, Educational leadership.Californiatesting.

Catano, N., & Strong, J. H. (۲۰۰۶). What are principals expected to do? Congruence Corwin Press.

Ewington, J., Mulford, B., Kendall, D., Edmunds, B., Kendall, L. & Silins, H. (۲۰۰۸). Successful school principalship in small schools, *Journal of Educational Administration*, ۴۶ (۵), ۵۴۵-۵۶۱

Fidler.B.(۲۰۰۲). Strategic management for school development. Published in association with the britishth educational leadership,London.

Leithwood, K., Seashore, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (۲۰۰۴). How leadership influences student learning. Toronto, ON: Center for Applied Research and Educational Improvement, Ontario Institute for Studies in Education, University of Toronto.

McCormick, Kathy L.(۲۰۱۱). SCHOOL LEADERSHIP: DEVELOPMENT OF AN EVALUATION INSTRUMENT AND PROCESS FOR ADMINISTRATORS.

Moos,L., Johansson,O. (۲۰۰۹). *The International Successful School Principalship Project: success sustained?*. Journal of Educational Administration Vol. ۴۷ No. ۶, pp. ۷۶۵-۷۸۰

Reeves, D. B. (۲۰۰۹). Assessing educational leaders: Evaluating performance for improved individual and organizational results (۲nd ed.). Thousand Oaks, CA:



