

## رهیافتی پدیدارشناسانه در شناسایی عوامل مؤثر در ارزیابی عملکرد مدیران مدارس ابتدایی

زهره صادقی نیا<sup>۱</sup> و کیوان صالحی<sup>۲\*</sup> و علی مقدم زاده<sup>۳</sup>

Received: 27/07/2017  
Accepted: 06/09/2018

دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۵/۰۵  
پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۰۶/۱۵

### چکیده

در پژوهش حاضر از رویکرد کیفی و به شیوه پدیدارشناسی از نوع توصیفی استفاده شد. بدین منظور با استفاده از فن مصاحبه نیمه ساختاریافته، ادراک و تجربه زیسته ۱۵ نفر (۹ مدیر و ۶ معلم) که به صورت ملاک محور و به عنوان اطلاع رسان انتخاب شدند، مورد واکاوی قرار گرفت. داده‌ها مبتنی بر راهبرد هفت مرحله‌ای گلازی تحلیل شد؛ پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و تحلیل عمیق داده‌ها، ۱۲۰ نشانگر، ۲۷ ملاک و ۸ عامل اصلی شامل "اخلاق و ارزش‌ها"، "ویژگی‌های شخصیتی"، "انتظارات نقش"، "توانایی و مهارت"، "دانش و شناخت"، "امور حسابداری و مالی"، "امور اجرایی و اداری" و "امور تربیتی"، شناسایی و طبقه‌بندی گردید. از آنجاکه در ارزیابی عملکرد مدیران به این عوامل توجهی نگردیده و در فرم‌های ارزشیابی مدیران به افراد دارای این ویژگی‌ها امتیازی اختصاص نیافته است، در صورت تجدیدنظر اساسی در این زمینه و در نظر گرفتن امتیاز به این عوامل، می‌تواند در تأثیرگذاری ارزیابی عملکرد مفید واقع شود. به نظر می‌رسد، استفاده از این عوامل بتواند زمینه مناسب برای ارزیابی دقیق و منصفانه از عملکرد مدیران مدارس ابتدایی را فراهم نماید.

**کلید واژگان:** ارزیابی عملکرد، مدارس ابتدایی، پدیدارشناسی، عوامل مؤثر، مدیران مدارس.

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد تحقیقات آموزشی، تهران-ایران.

<sup>۲\*</sup> استادیار دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، تهران-ایران.

(نویسنده مسئول): keyvansalehi@ut.ac.ir

<sup>۳</sup> استادیار دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، تهران-ایران.

## مقدمه

عملکرد مدیران در سازمان‌ها، به لحاظ تأثیری که بر عملکرد سایر عوامل سازمانی دارد، همیشه مورد توجه صاحب‌نظران بوده است. یافته‌های جهانی بر این باورند که کیفیت هر نظام آموزشی به کیفیت مدیران آموزشی آن وابسته است و در حقیقت هیچ کشوری نمی‌تواند از سطح مدیرانش بالاتر رود (Khorshidi, 2007). بر اساس دیدگاه (Vaillant, 2015)، رهبری‌ای که توسط مدرسان انجام می‌شود بنیادی است و تأثیر مثبتی بر نتایج یادگیری کودکان و نوجوانان دارد و بالعکس رهبری ضعیف می‌تواند مانع یادگیری دانش‌آموزان و تأثیر آن بر کیفیت مدارس شود. بنابراین در نظام‌های آموزشی مدیریت نقش و جایگاهی بسیار مهم‌تر و اساسی‌تر دارد و شرط لازم در ارزیابی عملکرد چنین سازمان‌هایی، ارزشیابی مدیران آن است (Mousakhani, Hamidi & Najafi, 2010). از این‌رو مستلزم این است که آموزشگران و بخصوص افرادی که در ارتباط مستقیم با دانش‌آموزان هستند شایستگی کافی برای احراز این مسئولیت خطیر را داشته باشند. امروزه تلاش می‌کنند افرادی را در پست‌های مدیریت بگمارند که برای رهبری، توانایی و شایستگی‌های لازم را داشته باشند (Alchekian & Babadi, 2013)، بنابراین جهت عملکرد آنان بایستی شاخص‌های عملکردی، که ابزار سنجش مستمر کیفیت نظام آموزشی و مدیریت آن خواهد بود و می‌توانند در شناسایی و درک بهتر خلاءها و نارسایی‌ها و کمبودها و در شکل‌دهی برنامه‌های آینده برای جذب مدیران کارآمد مؤثر واقع شوند شناسایی شوند. مرکز ملی ارتقا کیفی معلمان (Brown-Sims, 2010)، بر اساس دیدگاه (Wallace, 2002)، بیان می‌کند که فرایند ارزیابی عملکرد مناسب می‌تواند به عنوان روش مؤثر و قوی جهت تشخیص نقاط قوت و ضعف مدیران به کارگرفته شود و آن‌ها را تشویق کند تا بر اموری که به احتمال زیاد بهترین یاددهی و یادگیری را به وجود می‌آورند تأکید نمایند. (Barger & Verona, 2008)، اظهار عقیده می‌کنند که ارزیابی عملکرد علاوه بر ایجاد زمینه رشد و بهبود همزمان سازمان و کارکنان، به مدیران در تصمیم‌گیری و ارائه بازخورد به زیرمجموعه نیز کمک می‌کند. نتیجه بررسی پژوهش‌های (Davis, Kearney, Sanders, Thomas & Leon, 2011)، حاکی از این است که تنها تعداد اندکی از پژوهش‌های انجام شده با تعریف تحقیق علمی مطابقت داشته و اغلب تحقیقات اصلی بر مبنای روش‌شناسی‌های غیرتجربی و ارزیابی‌های ضعیف از روایی و پایایی مبتنی بوده‌اند و به نظر می‌رسد تحقیقات انجام شده بر روی موضوع ارزیابی عملکرد مدیران مدارس که شامل فلسفه، مدل‌ها، رویکردها و دیگر مسائل مرتبط با آن می‌باشد بسیار اندک بوده، از نظر موضوعات مورد بررسی، هدف و روش‌شناسی دارای پراکندگی و تفاوت‌های بسیاری هستند. یکی از انتقاداتی دیگری که به ارزیابی مدیران مدارس وارد شده این بوده است که بازخوردهای چندان مفیدی برای مدیران در جهت بهبود مهارت‌ها یا توسعه فراهم نمی‌کنند (Portin, 2009).

با مطالعه وضعیت موجود در مدارس کشورمان مشخص می‌شود که یکی از مشکلات نظام آموزش و پرورش نامناسب بودن کیفیت کار مدیران مدارس است. واقعیت‌ها نشان می‌دهد که

مقررات و ضوابط عملکرد مدیران آموزش در ایران کلی و مبهم است و پاسخ‌گوی نظام آموزش و پرورش نیست و اکثریت مدیران فاقد صلاحیت‌های حرفه‌ای لازم هستند که این ناشی از عدم تبحر کافی مدیران و کمبود دانش به‌روز و مهارت آنان است که باعث ناکارآمدی مدارس می‌شود. نارسایی‌ها و مشکلات مربوط به مدیران مدارس در ایران ناشی از این است که به‌رغم وجود شرح وظایف تصویب‌شده برای مدیران آموزشی و وجود نظام ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس «استانداردهای سنجش عملکرد<sup>۱</sup>» یا «شایستگی‌های عملکرد<sup>۲</sup>» شفافیت برای ارزیابی عملکرد مدیران آموزشی در کشور وجود ندارد و مدیریت منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش فاقد الگوی مناسب برای استانداردسازی عملکرد مدیران آموزشی است تا بر اساس آن الگو استانداردهای عملکرد یا متناسب با انتظارات، اهداف و نیازهای ذینفعان درونی و بیرونی سازمان‌های آموزشی با توجه به تحولات عصر جدید تعیین و متناسب با الگوی اجرایی راهبری و بهسازی شود (Ghoorchiān & Mahmoodi, 2004).

از آنجایی که روندی جهانی در جهت طراحی و پیاده‌سازی استانداردها، چارچوب‌ها یا شایستگی‌هایی که به‌طور روشن نقش، انتظارات، رفتارها، مهارت‌ها، و فعالیت‌های مورد انتظار از مدیران مدارس را نشان دهد، شروع شده است (Yan, 2009)، در نتیجه برای اطمینان متصدیان نظام آموزشی از برخورداری مدیران مدارس ابتدایی از ویژگی‌ها، صلاحیت‌ها و عملکردهای ضروری این حرفه، پژوهشگر را بر آن داشت تا به شناسایی عوامل مؤثر در ارزیابی عملکرد مدیران مدارس ابتدایی از دیدگاه مدیران و معلمان به‌طور دقیق‌تر و جزئی‌تر بپردازد، تا از این رهگذر بتوان مهم‌ترین شاخص‌های مطرح در زمینه ارزیابی عملکرد مدیران را شناسایی کرده، تا بتواند بر بهبود عملکرد آنان و کیفیت مدارس و رشد و تعالی کشور نیز مؤثر واقع شود چراکه به نظر می‌رسد، با زمینه‌سازی برای بهبود عملکرد مدیران، مدارس با شتاب بیشتری به‌سوی رسالت خود که همان دستیابی به جامعه‌ای دانش‌مدار است، رهنمون می‌شوند. (Khanifar, Jandaghi & Abd Alhosseini, 2008)، در تدوین استانداردهای دانشی و عملکردی مدیران مدارس را بدین شرح ارائه کرده‌اند: برنامه‌ریزی (آشنایی با اصول برنامه‌ریزی، آشنایی با اهداف کلی سازمانی، به‌روز نگه‌داشتن خود در مورد روش‌های نوین برنامه‌ریزی)؛ سازمان‌دهی (آشنایی با مبانی نظری و فرآیند سازمان‌دهی)؛ بسیج امکانات و منابع (آشنایی با مبانی بودجه و فرآیند مالی، شناخت مسائل اداری)؛ هدایت و رهبری (آشنایی با سبک‌های رهبری)؛ تصمیم‌گیری (آشنایی با فرآیند تصمیم‌گیری)؛ خلاقیت و نوآوری (آشنایی با فرآیند خلاقیت و نوآوری)؛ ارتباطات (درک اهمیت ارتباط و پیامدهای ناشی از ناتوانی در برقراری ارتباط مؤثر، آشنایی با مهارت‌های روان‌شناختی برای کار کردن با معلمان، کارکنان، دانش‌آموزان، والدین و سایرین)؛ نظارت و ارزشیابی (آشنایی با اصول ارزشیابی، جهت‌دهی به فرآیند آموزشی در جهت اهداف تعیین‌شده، آشنایی با اصول بهداشتی و ایمنی). (Halimi &

<sup>1</sup>. Performance standards

<sup>2</sup>. Performance competencies

(Fathi Azar, 2009) در پژوهشی، به تدوین و اولویت‌بندی استانداردهای عملکرد مدیران آموزشی دوره ابتدایی مدارس دولتی شهر تبریز پرداختند. پس از استخراج ۶ مؤلفه اصلی و ۴۰ زیر مؤلفه به این نتیجه رسیدند که نتایج حاصل از یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد: اولویت‌بندی مؤلفه‌های اصلی استانداردها از دیدگاه جامعه آماری به ترتیب شامل (۱) اخلاق و ارزش‌ها، (۲) وظایف، (۳) ویژگی (۴) مهارت‌ها، (۵) نقش‌ها، (۶) حصول نتیجه، است. (Amiri, 2010)، در پژوهشی به بررسی شایستگی‌های عمومی و اختصاصی مدیران دوره‌های سه‌گانه مدارس دخترانه شهرستان تربت‌جام پرداخت. یافته‌ها نشان داد که شایستگی‌های مورد انتظار مدیران را می‌توان در قالب دو بعد اصلی شایستگی‌های عمومی و شایستگی‌های اختصاصی و در چهار مقوله طبقه‌بندی کرد. این مقوله‌ها عبارت بودند از: (۱) فضائل اخلاقی: (ایمان و تقوا، تعهد و مسئولیت‌پذیری، عدالت‌محوری، اعتمادآفرینی و وحدت‌آفرینی). (۲) ویژگی‌های شخصیتی: (قاطعیت، خلاقیت و نوآوری، بینش راهبردی، برانگیختگی، آراستگی، هوش فرهنگی و تحصیلات). (۳) انتظارات نقش: (تصمیم‌گیری، مدیریت دانش، مدیریت زمان، مدیریت منابع، مدیریت استعداد، مدیریت ارتباطات، مربی‌گری و حل‌مسأله) و (۴) وظایف: (برنامه‌ریزی، نظارت و راهنمایی، التزام به قوانین، هماهنگی و سازمان‌دهی).

در این میان دو مقوله فضائل اخلاقی و ویژگی‌های شخصیتی مربوط به شایستگی‌های عمومی مدیر و دو مقوله انتظارات نقش و وظایف مربوط به شایستگی‌های اختصاصی مدیران دوره‌های سه‌گانه مدارس دخترانه شهرستان تربت‌جام بود. (Bakhshodeh, 2012)، در پژوهشی با عنوان ارائه مدلی برای ارزیابی عملکرد مدیران مدارس ابتدایی استان کرمان، به شناسایی مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد مدیران مدارس ابتدایی از طریق تحلیل عاملی اکتشافی پرداخته است. محقق به این نتیجه رسیده که در مجموع ۱۲ مؤلفه (کارگروهی، انعطاف‌پذیری و آمادگی پذیرش تغییر، بهبود مستمر، روابط بین فردی، مشتری‌محوری، تفکر استراتژیک، امور مالی و پشتیبانی، اصول دینی و اخلاقی، دانش و مهارت‌ها، کنترل و نظارت، رهبری آموزشی و برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی) از عوامل مهم در ارزیابی عملکرد مدیر هستند و می‌تواند به عنوان ملاک‌های ارزیابی عملکرد در نظر گرفته شوند. (Afshari, Kazemian & Omrani, 2014)، در پژوهشی با عنوان مطالعه تطبیقی صلاحیت‌های حرفه‌ای و شایستگی مدیران دوره ابتدایی نظام آموزش و پرورش ایران با کشورهای ژاپن، آمریکا، استرالیا به شناسایی برنامه‌های صلاحیت، مهارت و شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران در چهار کشور ایران، ژاپن، استرالیا و آمریکا پرداخته است. نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که ملاک‌ها، نشانگرها و معیارهای تعیین شایستگی مدیران ابتدایی در ایران نسبت به کشورهای ژاپن، استرالیا و آمریکا به‌صورت کلی تعیین شده و در مواردی همچون تعیین آزمون صلاحیت برای انتخاب مدیران مدارس، ارائه گواهینامه مقدماتی و پیشرفته برای شایستگی مدیران، ارتقاء حداقل میزان تجربه و سابقه آموزشی موفق و مدرک تحصیلی برای مدیران، گذاردن حداقل شرایط سنی و دارا بودن آثار علمی و تحقیقاتی در مدیران مدارس در ایران نسبت به کشورهای مورد بررسی دارای ضعف بوده است. (Gajardo & Carmenado, 2012)، نیز مدلی با ۱۶ عامل را برای ارزیابی شایستگی‌های مدیران مدارس در

سه بخش شامل مهارت‌های فنی: توانایی تهیه پروژه آموزشی سازمانی مدرسه، توانایی نظارت بر فعالیت‌های کلاس و نظارت بر آموزش، توانایی ایجاد کار تیمی، توانایی مدیریت تغییر و مدیریت منابع، توانایی ایجاد ارتباط، توانایی مدیریت اطلاعات و مستندسازی، توانایی مدیریت کیفیت و بهبود مداوم، توانایی توسعه استعداد؛ ۲. مهارت‌های رفتاری: توانایی ایجاد مشارکت و انگیزش، توانایی ایجاد خلاقیت و نوآوری، توانایی هدایت به سمت نتیجه‌گرایی، توانایی ایجاد جو آموزشی مناسب، توانایی مذاکره و حل مسئله؛ ۳. مهارت‌های زمینه‌ای: مسئولیت‌پذیری اجتماعی، توانایی مدیریت سازمان‌های نهادی، توانایی درک محیط اجتماعی؛ ارائه داده‌اند. ( Bitterová, Haskova & Pisonova, 2014)، در پژوهش خود با عنوان صلاحیت حرفه‌ای رهبران مدارس در حوزه‌ی مدیریتی نشان دادند که رهبران مدارس چهار صلاحیت کلیدی عمده یعنی توانایی برای خلق استراتژی‌های مؤثر یادگیری، صلاحیت ایجاد و توسعه محیط یادگیری مؤثر برای دانش‌آموزان، توزیع و نشان دادن حوزه‌های تحت کنترل و حوزه‌های مسئولیتی، و صلاحیت راهنمایی و کنترل فرآیندهای آموزشی را دارا می‌باشند. ( Piaw, Hee, Ismail & Ying, 2014)، در تحقیق خود با عنوان شاخص‌های صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران آموزشی نشان دادند، که از میان پنج صلاحیت عمده در میان مدیران، کمترین نمرات متعلق به مهارت‌های مدیریت سازمانی و مدیریت آموزشی می‌باشد. از این‌رو مدیران مدارس نیازمند ارتقای مهارت‌های رهبری برای برنامه‌ریزی و مدیریت و همچنین تخصیص منابع بیشتر به‌منظور بهبود و افزایش کیفیت مدارس خود می‌باشند. با توجه به مرور پیشینه پژوهش و نبود مطالعه‌ای عمیق برای واکاوی و بازشناسی نشانگرهای مناسب برای ارزیابی عملکرد مدیران مدارس ابتدایی، این پژوهش در نظر دارد تا با استفاده از رویکردی ژرفانگر، نشانگرهای مناسب برای ارزیابی عملکرد مدیران مدارس ابتدایی را شناسایی و بازنمایی نماید.

### روش‌شناسی

برای شناسایی عوامل مناسب برای ارزیابی عملکرد مدیران مدارس ابتدایی و با توجه به فقدان مطالعات عمیق در حوزه مدیریت مدارس ابتدایی، اتخاذ رویکردی اکتشافی برای کشف همه عوامل مؤثر در این زمینه محرز می‌گردد. از این رو، پژوهش حاضر با اتخاذ رویکردی استقرایی به دنبال کشف عوامل و ملاک‌های مؤثر در ارزیابی عملکرد مدارس ابتدایی پرداخته است. این مطالعه با روش کیفی و رویکرد پدیدارشناسی به انجام رسیده است. پدیدارشناسی، علم مطالعه، توصیف و تفسیر دقیق پدیده‌های گوناگون زندگی است که بر تمام حوزه‌های تجربی تأکید دارد. در تحقیق پدیدارشناسی تجربیات، برداشتها و احساسات افراد مورد مطالعه قرار می‌گیرد (Adib Hajbaghri, Parvizi & Salsali, 2013)، صاحب‌نظران دو شیوه پدیدارشناسی هرمنوتیک<sup>۱</sup> یا تفسیری یا تأویلی و پدیدارشناسی توصیفی<sup>۲</sup> یا تجربی را معرفی کرده‌اند که

<sup>1</sup> Hermeneutic phenomenology

<sup>2</sup> Empirical phenomenology

روش تجربی در مطالعات روان‌شناختی مورد استفاده قرار می‌گیرد و روش تفسیری به تحلیل تجربه‌های انسان در زمینه پدیده مورد نظر می‌پردازد (Bazargan, 2014). از آنجایی که پژوهشگر در این تحقیق دیدگاه مدیران و معلمان واحدهای آموزشی و ویژگی‌های مورد نیاز برای ارزیابی عملکرد مدیران را در مورد واکاوی و شناسایی قرار داده و به دنبال اکتشاف، توصیف و تبیین داده‌ها بدون اعمال استنباط‌های شخصی پژوهشگران و صرفاً استفاده از روایت‌های مشارکت‌کنندگان بوده‌است، لذا این مطالعه با رویکرد پدیدارشناسی توصیفی انجام شده است. روش انتخاب مشارکت‌کنندگان در تحقیقات کیفی از نوع هدفمند است و حجم آن نیز به سطح اشباع نظری سؤال‌های تحقیق بستگی دارد. محقق کوشیده است تا به صورت هدفمند و از نوع ملاکی با ۱۵ نفر از شرکت‌کنندگان، که حداقل دارای ۱۵ سال سابقه کار مدیریتی بوده‌اند، مصاحبه به عمل آورد. به منظور شناسایی ملاک‌ها و نشانگرهای ارزیابی عملکرد مدیران از نظرات کارشناسان و متخصصان مدیریت و مدیران و معلمان مدارس ابتدایی، از فن مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. برای مطالعه روایی صوری و محتوایی پرسش‌های مصاحبه با تنی چند از اساتید گروه علوم تربیتی و نیز صاحب‌نظران حوزه پژوهش‌های کیفی مشورت شد. طول مدت مصاحبه‌های انجام شده بین ۳۰ تا ۷۰ دقیقه بر اساس حوصله و تحمل شرکت‌کنندگان متغیر بود. اشباع نظری داده‌ها با ۱۲ شرکت‌کننده حاصل شد به منظور اعتباربخشی به یافته‌ها، مجدداً سه مصاحبه انجام گرفت. متن مصاحبه‌ها پس از چندین بار گوش کردن به صورت کلمه به کلمه دست‌نویس شد. اطلاعات به دست آمده با روش گلازیلی تحلیل شد. بدین منظور متن مصاحبه‌های پیاده شده به دقت خوانده و عبارات مهم آن مشخص گردید و معنای هر عبارت مهم به صورت گد یادداشت شد. در ادامه، گدهای حاصل از تحلیل اولیه به صورت جداگانه یادداشت گردید و گدهایی که به لحاظ مفهومی به هم مشابه بودند، به صورت طبقه‌ای درآمد و برای هر طبقه نامی در نظر گرفته شد، سپس با ادغام طبقات مختلف بر اساس مفاهیم مشترک، دسته‌های کلی‌تری ایجاد شد و در نهایت نتایج در قالب توصیف کاملی از پدیده مورد مطالعه با هم ترکیب گشت و در قالب عامل سازمان‌دهی شد. سپس عوامل استخراج شده مورد تأیید افراد متخصص قرار گرفت تا بیانگر عمق معنای بیان شده توسط مشارکت‌کنندگان باشد.

روش‌شناسان کیفی به جای استفاده از واژه پایایی و روایی کمی، از ملاک اعتمادپذیری یا قابلیت اعتماد<sup>۱</sup> برای ارجاع به ارزیابی کیفیت نتایج کیفی استفاده می‌کنند (Salehi, Bazargan, 2015). Sadeghi & Shokoochi-Yekta, 2015). قابلیت اعتماد، به بیانی ساده، میزانی است که در آن می‌توان به یافته‌های یک تحقیق کیفی متکی بود و به نتایج آنها اعتماد کرد (Mohammadpour, 2012). برای تأمین اعتمادپذیری از روش (Guba & Lincoln, 1985)، استفاده شد. گوبا و لینکلن، چهار ملاک باورپذیری<sup>۲</sup>، اعتمادپذیری<sup>۳</sup>، تاییدپذیری<sup>۴</sup> و قابلیت

<sup>1</sup> Confirmability

<sup>2</sup> Credibility

<sup>3</sup> dependability

<sup>4</sup> Confirmability

انتقال<sup>۱</sup> را برای بررسی قابلیت اعتماد معرفی نمودند. باورپذیری با قابل باور بودن یا قانع کننده بودن پژوهش در ارتباط است، باورپذیری را استدلال‌ها و فرآیندهای ضروری برای اعتماد به نتیجه تحقیق بیان می‌دارد (Abolmaali, 2012). در این پژوهش برای باورپذیری از چهار روش ممیزی بیرونی<sup>۲</sup> و بازبینی نتایج توسط اطلاع‌رسان‌ها<sup>۳</sup> و چندسویه‌سازی<sup>۴</sup> و درگیری طولانی مدت<sup>۵</sup> استفاده شد.

چندسویه‌سازی: در چند سویه‌سازی، محقق، علاوه بر واکاوی ادراک معلمان با کارشناسان نیز مصاحبه انجام داد و داده‌های به دست آمده از هر گروه منطبق با صحبت‌های گروه دیگر بود. در واقع صحت اطلاعات از چند جنبه مورد بررسی قرار گرفت.

- ممیزی بیرونی: در روش ممیزی بیرونی کسی که به روش کار ما نظارت دارد، روش کار را مورد بازبینی قرار می‌دهد، مانند استاد راهنما و مشاور که در پژوهش حاضر از نظرات آن‌ها استفاده شده است.
- روش کنترل مداوم: در ثبت داده‌های بخش کیفی نیز تلاش محقق بر آن بود که فرآیند تحقیق با جزئیات ثبت شود. از روش کنترل مداوم استفاده شده است. تا روایی درونی یافته‌ها محقق گردد.
- بازبینی نتایج: در بازبینی و بررسی صحت اطلاعات به دست آمده، برای جلوگیری از بدفهمی محقق، اطلاعات به دست آمده دوباره به اطلاع‌رسان‌ها نشان داده شد و مورد تأیید آنان قرار گرفت.
- درگیری طولانی مدت: محقق زمانی طولانی مدت (حدود ۱۰ ماه) درگیر موضوع پژوهش بود و در ایام سال تحصیلی به طور غیررسمی با تعداد زیادی از مدیران و معلمان مصاحبه نمود. همچنین بخشی از این زمان به حضور در مدرسه و تعامل با مدیران و معلمان در فضای مدرسه اختصاص یافته است.

<sup>1</sup> Transferability

<sup>2</sup> External audit

<sup>3</sup> Membercheck

<sup>4</sup> Triangulation

<sup>5</sup> Prolonged Engagement

جدول ۱- نمونه‌هایی از گدگذاری بر اساس بخشی از مصاحبه‌ها

<p>(۱) به نظر بنده مدیر شخصیه که بیشترین نقش رو در ایجاد یک رابطه صحیح انسانی، همدلی، مسئولیت‌پذیری، صبر و... را در مجموعه فرهنگی- آموزشی مدرسه به عهده داره.</p> <p>(۲) مدیر یک واحد آموزشی رهبری یک گروه رو به عهده گرفته که می‌بایست برای زیرمجموعه‌اش نقش حمایتگری و تقویت‌کنندگی داشته باشه.</p> <p>(۳) مدیر آموزش پرورش با مدیرهای سازمان‌های دیگه به مقدراری فرق داره از لحاظ هم کارکردی هم معنایی</p> <p>(۴) مدیر باید مقبولیت داشته باشه و من باید مدیر رو به عنوان کسی که مافوقمه قبول داشته باشم باید از لحاظ تخصص همیشه چند قدم از من بالاتر باشه</p> <p>(۵) ما داریم تو مدرسه ابتدایی، مدیر حتی شده اصلاً سابقه تدریس نداشته و آموزگار نبوده به نظر من یکی از معیارهای مدیر دبستان باید این باشه که چند سالی حداقل مستقیماً با دانش‌آموزان در ارتباط باشه</p> <p>(۶) مدیری داشتم بعضی اوقات که شرایط اضطراری برای همکار به وجود می‌اومد اینو درک نمی‌کرد و رابطه درست نداشت بیشتر حالت میج‌گیری داشت صمیمی نبود اضطراب وارد میکرد به معلم بدون هماهنگی معاون رو می‌فرستاد میومد کلاس برای ارزشیابی از معلم اعتماد نداشت به همکارا آدم بهش برمی‌خورد. همه ازش وحشت داشتن و خیلی بچه‌هارو ترسونده بود.</p> <p>(۷) مدیر کارش حساس هست با معلم و دانش‌آموز و اولیا سروکار داره که هرکدوم خواسته ایی دارن و مسئولیتهای زیادی داره به نظر من علم روانشناسی هم باید بلد باشه که بتونه با هر کدوم چطور برخورد کنه</p> <p>(۸) مدیر باید تو هر شرایطی بتونه خودشو وفق بده و متناسب با همون شرایط بیاد با آدم رفتار کنه و از نظر رفتاری متعادل باشه</p> <p>(۹) معاونین و معلمان و دانش‌آموزان و سایر کارکنان زیر نظر مدیر هدایت میشن.</p> <p>(۱۰) مدیر و معاون باید اولین افرادی باشن که بیان تو مدرسه.</p>
---

- نداشتن اطلاع از شرایط همکاران
- ناتوانایی در برقراری روابط صمیمانه
- میج‌گیری از همکاران
- اعتماد نکردن به همکاران
- برخورداری از رابطه صحیح انسانی
- داشتن همدلی
- مسئولیت‌پذیر بودن
- داشتن صبر
- حمایت‌گر و تقویت‌کننده زیر مجموعه خودش
- هدایت‌گر
- درک تفاوت مدیر مدرسه با مدیران سازمان‌های دیگر
- مقبولیت مدیر
- برخورداری از تخصص مطلوب در سایر حوزه‌های مربوط به مدرسه
- لزوم سابقه تدریس در دوره ابتدایی
- داشتن علم روان‌شناسی
- انعطاف‌پذیری

نشانه‌های استخراج شده  
از قسمت‌هایی از مصاحبه



## گزارش یافته‌ها:

کنکاش دقیق دیدگاه‌ها و مقایسه‌های متوالی تجارب مدیران و معلمان مدارس ابتدایی منجر به شناسایی برخی از عواملی که در ارزیابی عملکرد مدیران تأثیرگذار هستند و می‌توانند به انتخاب مدیران کمک کنند، گردید که شامل ۸ عامل اصلی و ۲۷ ملاک می‌باشند. عوامل اصلی شامل: "اخلاق و ارزش‌ها"، "ویژگی‌های شخصیتی"، "انتظارات نقش"، "توانایی و مهارت"، "دانش و شناخت"، "امور حسابداری و مالی"، "امور اجرایی و اداری" و "امور تربیتی" می‌باشند.

(۱) **اخلاق و ارزش‌ها:** این عامل شامل ۴ ملاک "متعهد و مسئولیت‌پذیر، عدالت و انصاف، اعتمادآفرین، قدرشناس" است. مدیر نیاز به اصل صداقت و اعتماد در برخورد با زیردستانش دارد. راستی و صداقت مدیر باعث گسترش روابط زیردستان با وی و حرف‌شنوی آن‌ها و در نتیجه مدیریت اثربخش می‌شود. عدم تبعیض بین کارمندان، احترام گذاردن به آن‌ها، تشویق، خودداری از هر نوع توهین و تحقیر، از جمله مشخصات مدیران موفق است. چشم‌پوشی تبعیض‌آمیز از کوتاهی برخی کارمندان، دادن امتیازات بی‌دلیل و سختگیری بیش‌ازحد در مورد برخی دیگر، از مواردی بودند که از دیدگاه معلمان شرکت‌کننده در مصاحبه، به‌عنوان ویژگی‌های مدیران ناموفق ذکر شدند. در این مورد تعدادی از مشارکت‌کنندگان گفتند:

"مدیران خوب مدیرانی هستند که تلاش معلم در ارتقای سطح آموزشی و پرورشی را می‌بینند و از آنان بجا تقدیر می‌کنند و رفتاری عادلانه در مدرسه دارند". "بعضی وقتا شده که بخش نامه‌هایی که از اداره میاد و معلم ذی‌نفعشه رو در اختیار همکار هم قرار نمیده". "نسبت به مسایل شخصی همکاران نیز با بی‌تفاوتی، سختگیرانه و بسیار قانونمند عمل میکنند".

(۲) **ویژگی‌های شخصیتی:** ویژگی‌های شخصیتی مدیر، عامل دیگری است که ۵ ملاک: "صبر، انگیزه، جسارت، انعطاف‌پذیری، انتقادپذیری" را در برمی‌گیرد. قبول اشتباهات، داشتن روحیه نقدپذیری، سخت‌گیری زیاد، صفر و یک بودن، خشک نبودن، داشتن صبر و حوصله، کنترل عصبانیت خود، حفظ آرامش در مواقع اضطراری، شور و شوق، هیجان، علاقه به کار، ظاهر آراسته و مرتب، استفاده از اختیارات خود، شهامت ابراز حقیقت و دفاع از آن، داشتن عزت‌نفس از جمله نشانگرهایی بودند که شرکت‌کنندگان به آن‌ها اشاره کردند:

"به نظر من صبر و شکیبایی از صفتهای اصلی و اساسی مدیره" "مدیر یک مدرسه ابتدایی باید بالاترین فرد در مدرسه از نظر صبوری باشد". "از نظر من یه مدیر خوب انتقادپذیر و انعطاف‌پذیره مدیرایی که اغلب قادر به نگه داشتن همکاران به مدت چندین سال متوالی نیستند مدیرانی هستن که در مقابل انتقاد سازنده همکاران از عملکردشان، واکنش تند و سریع نشون میدن". "مدیر باید انعطاف‌پذیر باشه و تو هر شرایطی بتونه خودشو وفق بده و متناسب با همون شرایط بیاد با آدم رفتار کنه و از نظر رفتاری متعادل باشه".

۳) **انتظارات نقش:** در شغل‌های مختلف از افراد طبق نیازهای آن شغل انتظاراتی وجود دارد. طبق پژوهش حاضر انتظاراتی که لازمه شغل یک مدیر مدرسه هستند، شامل: مدیریت زمان، مدیریت بحران، رهبری و مدیریت تغییر می‌باشد که در ارزیابی عملکرد مدیران نقش بسیار اساسی دارند.

۳-۱) **مدیریت زمان:** در این زمینه همه مشارکت‌کنندگان به رعایت نظم در امور از سمت مدیر، حضور به‌موقع در محل کار، انجام امور در زمان خودش، سهل‌انگاری نکردن در کارها اشاره کردند.

"مدیر باید در زمان‌های مناسب بتونه برنامه‌ریزی دقیق برای فعالیتهای آموزشی رو داشته باشه". شروع سال دانش‌آموزارو به موقع ثبت نام کنه". باید بخشنامه‌ها رو به موقع اجرا کنه و بفرسته برای اداره". مدیر و معاون باید اولین افرادی باشن که بیان تو مدرسه"

۳-۲) **مدیریت بحران:** اختلاف، تنش، درگیری بین کارمندان، وضعیت‌های اضطراری، شرایط مالی ناپایدار ممکن است در هر اداره‌ای به وجود آید و این وظیفه مدیر است که با درایت، عدالت و میانجی‌گری بدون اجحاف در حق کارمندان و با جلوگیری از ابهامات در ذهن و اتخاذ حکمی درست و منطقی مسئله را حل و فصل کند.

"مدیری بوده که اگه با اولیا مشکلی پیش میومد و میومدن مدرسه میفرستادشون در کلاس معلم و اصلا خودشو درگیر این چیزا نمیکرد. در صورتیکه مدیری هم بود که جلوی خیلی از مشکلات رو میگرفت و من معلم دیگه خیالم راحت بود که دیگه با اولیا طرف نیستم و حواسم جمع آموزش میشد". "مدیری که مهارت لازم در برخورد با شرایط بحران نداشته باشه مدیر خوبی نیست". یکی از دانش‌آموزا از سرما تشنج کرد و مدیر نمیدونست باید چکار کنه". "مدیر باید تصمیم هارو خودش بگیره. بعضی از مدیرارو میبینیم که معاون بجاشون تصمیم میگیره و تصمیم گیرنده معاونه". مدیر باید توانایی در اینکه، چه وقت نیاز به اتخاذ تصمیم است رو داشته باشه". "تو مدرسه شرایط اضطراری خیلی پیش میاد مدیر باید بتونه خیلی زود تصمیم بگیره که چکار کنه".

۳-۳) **هدایتگر و رهنما:** مدیر برای ایفای وظیفه رهبری، با زیردستان خود ارتباط برقرار می‌کند، به سرپرستی آنها می‌پردازد، انگیزه و کار و فعالیت در آنها به وجود می‌آورد، به حل اختلافات آنها می‌پردازد. در این رابطه یکی از مشارکت‌کنندگان، نقش مدیر را به‌عنوان پدر مجموعه خطاب کرد و مشارکت‌کنندگان دیگر گفتند:

"مدیر مدرسه شخصی است که رهبری یک مدرسه رو در اختیار داره و تمام فعالیت‌های مدرسه که منجر به تربیت دانش‌آموزان میشه زیر نظر مدیر مدرسه سازمان‌دهی و اجرا می‌شه". "مدیر یک رهبر آموزشی است که سایر کارکنان از معاونین و معلمان و دانش‌آموزان و سایر کارکنان زیر نظر مدیر هدایت میشن".

۳-۴) **مدیریت تغییر:** مدیران سازمان‌های آموزشی نقش تعیین‌کننده‌ای در موقعیت تغییر ایفا می‌کند. آنها بایستی، زمان، نوع و چگونگی تغییر را تشخیص دهند و از آن استقبال کنند. "مدیر باید خودش رو به‌روز نگه‌داره، سنتی نباشه با تکنولوژی‌ها و روش‌های جدید فنون مدیریت آشنا باشه و فقط یک روند تکراری رو به کار نبره". "مدیرانی که سواد علمی‌شون از معلمان شون پایین‌تره کارهای

خلاقانه آنها رو را مزاحمت و بی نظمی می‌دونند" "مدیر خلاق باعث تحول در آموزش پرورش و پویایی مدرسه میشه" "مدیر فقط از یک رویه استفاده نکنه و از تغییرات جدید استقبال کنه"

**۴) توانایی و مهارت:** توانایی و مهارت، عامل دیگری است که سه ملاک مهارت ادراکی، مهارت انسانی و مهارت فنی را شامل می‌شود. در ادامه به نظرات شرکت‌کنندگان در این عامل پرداخته شده است:

**۴-۱) توانایی و مهارت ادراکی:** مدیر آموزشی برای اینکه بتواند محیط آموزشی را بشناسد، روابط متقابل میان عوامل مختلف را درک کند، اولویت‌های آموزشی را تشخیص دهد، تصمیمات مؤثر اتخاذ کند و با اقدامات خود بهترین نتایج را عاید نظام آموزشی سازد، باید از مهارت ادراکی قابل ملاحظه‌ای برخوردار باشد.

"مدیر باید ویژگی دانش‌آموزان و تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان ابتدایی رو بشناسه تا بتونه برخورد مناسب و صحیح داشته باشه". "اگه همکار کمی دیر بیاد اداره متوجه میشه و تو دفتر مینویسه تاخیر! رابطه ماشینی که نیست انسانیه". "بیار مریض شدم براش اهمیتی نداشت یکبار هم نگفت چت شده کارهاش خوب بود اما همکارو درک نمی‌کرد".

**۴-۲) توانایی و مهارت انسانی:** این مهارت‌ها منحصر به سازمان‌های آموزشی نیستند، اما به نظر می‌رسد، بخاطر اینکه مدیر مدرسه بایستی با افراد گوناگونی کار کند، نیاز به مهارت انسانی در این سازمان‌ها بیش از سایر سازمان‌ها اهمیت دارند.

"تو آموزش و پرورش رئیس و مرئوس نباید باشه تو مدرسه رابطه انسانی خیلی قویه باعث میشه که مدیر دل‌سرد نشه" "مدیر باید رفتارش باید مناسب محیط آموزشی باشه مناسب یک همکار فرهنگی باشه". "مدیر باید با همکاران روابط نزدیک داشته باشد و از تک تک مشکلات زیر مجموعه خودش اطلاع داشته باشد". "نظرخواهی از همکاران در تصمیم‌گیری‌های مهم مدرسه لازمه کار مدیر مدرسه است" "در مدرسه ابتدایی مسئله‌ای که بسیار مهمه نحوه برخورد با دانش‌آموزان در این مقطع سنیه"

**۴-۳) توانایی و مهارت فنی:** از آنجایی که مدیران مدارس جزء مدیران عملیاتی طبقه‌بندی می‌شوند، برای انجام وظایف خاصی که دارند، توجه به مهارت‌های فنی ضروری است. مهارت‌های فنی شامل استفاده از تکنولوژی در مدرسه و برای آموزش، تجهیزات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مناسب، توانایی کار در محیط‌های مجازی انجام امور مربوط به حسابداری انجام امور مربوط به بودجه‌بندی ارزشیابی عملی کارکنان می‌باشند.

"مدیر کارهای سیستمی رو میداد من انجام می‌دادم چون بلد نبود". "یک مدیر از نظر حسابداریشم باید قوی باشه چون با امور مالی و چک سروکارداره". "بخش نامه‌هاییکه میومد رو مستند سازی می‌کرد می‌فرستاد برای اداره".

**۵) دانش و شناخت:** دانش مدیر عامل مهم دیگری است که دو ملاک تخصص و سابقه را شامل می‌شود:

**۵-۱) تخصص:** تخصص مدیران یکی از ملاک‌هایی است که می‌تواند در ارزیابی عملکرد مدیر مؤثر باشد. تخصص عبارت از دانشی است که فرد را در یک رشته یا کار بخصوص آگاه و توانمند

سازد. یک فرد متخصص کسی است که به ماهیت شغل خود آشنا باشد و بتواند تمام عواملی که منجر به بهتر انجام شدن آن می‌شود را بشناسد. مشارکت‌کنندگان در این زمینه بیان کردند:

"مدیر باید طبق اون دانش و تخصصی که داره مطابق با اون حوزه انتخاب بشه ما داشتیم مدیری که کار اجرایی داشته و چند سال تو اداره بوده بعد اومده شده مدیر مدرسه." به نظر من مدیر باید از لحاظ تخصص همیشه چند قدم از من بالاتر باشه." به نظر من مدیر حداقل باید به آشنایی با فنون مدیریت داشته باشه." از نظر علم بالاتر از بقیه باشه." مدیر مدرسه لازمه دانش کافی در زمینه روان‌شناسی این دوره سنی رو داشته باشه."

**۵-۲) سابقه:** برای این ملاک اکثر مصاحبه‌شوندگان به‌طور مستقیم به این موارد اشاره کردند: لزوم سابقه تدریس در مقطع ابتدایی، تناسب بین رشته تحصیلی مدیر با مدیریت در مدرسه، آشنایی با اصول تدریس در دوره ابتدایی؛

"ما داریم تو مدرسه ابتدایی، مدیر حتی شده اصلاً سابقه تدریس نداشته و آموزگار نبوده به نظر من یکی از معیارهای مدیر دبستان باید چند سالی حداقل مستقیماً یادانش آموزان داشته باشه." "مدیرا اگه با آموزش و تدریس هم آشنا باشن خیلی خیلی بهتره میتونن هم کمک باشن برای معلم‌ها هم کلاسهارو تقریباً یجوری کنترل بکنن" "مدیر مدرسه ابتدایی باید همه پایه‌های ابتدایی رو خودش تدریس کرده باشه." "مدیر داشتیم که با ۸ سال سابقه کار مدیر شده."

**۶) امور حسابداری و مالی:** این عامل شامل ۲ ملاک «بودجه بندی»، «استفاده مطلوب از منابع» است. اجرای برنامه‌های آموزشی، ایفای وظایف تدریس و تربیت و ارائه خدمات فرهنگی به دانش‌آموزان مستلزم استفاده از تسهیلات و تجهیزات ویژه‌ای است که تهیه و تدارک این امکانات جز وظایف مدیران آموزشی است و وظایف مدیر در این حوزه شامل استفاده از آشنایی با مبانی بودجه و فرآیند مالی، تنظیم بودجه، نظارت و ارزیابی مالی و فیزیکی و نگهداری صورت اموال مدرسه، حفظ و نگهداری حساب و اسناد و اطلاعات، خرید و تحویل مواد و اقلام موردنیاز و تجهیزات، است. در این خصوص مشارکت‌کنندگان می‌گویند:

**۷) امور اجرایی و اداری:** "مدرسه به به کتابخونه و آزمایشگاه خوب نیاز داره به نظر بنده این باید تو اولویت مدارس و کار مدیر باشه" "بعضی مدارس بودجه ندارن، مدارس ما وسایل آزمایشگاهی ندارن، حتی ماژیک رو خودمون باید بیاریم" "بعضی موقع‌ها هم میبینیکه اولیا از دست مدیر شکایت‌اند عامل اصلیشون از نظر من کمک هزینه‌ای که جمع می‌کنن برای دانش‌آموزه مناسب‌های مختلف دعوت می‌کنند."

یکی از وظایف اصلی مدیران مدارس رسیدگی به امور اداری است. در پژوهش حاضر نیز طبق دیدگاه‌های مصاحبه‌شوندگان، امور اداری به‌عنوان یکی از عوامل اصلی شناسایی شد که شامل ۴ ملاک شامل سازمان‌دهی، هماهنگی، نظارت و ارزشیابی است.

**۷-۱) سامان‌دهی:** سامان‌دهی فرآیند نظم‌دهی به منابع انسانی، مالی، مادی و اطلاعاتی سازمان و همچنین تنظیم کار و فعالیت کارکنان، طراحی و ایجاد ساختارهایی که بتواند برنامه‌ها

را با موفقیت اجرا کند. رسیدگی به بخشنامه‌ها، مستندسازی، تشکیل جلسات و شوراهاى معلمان و دانش‌آموزان و اولیاء و نگهداری اطلاعات مدرسه از جمله نشانگرهای سامان‌دهی مدیر هستند. "میومد تموم بخش نامه‌هایی که در اتوماسیون اداری ارسال میکردن برایش رو دونه به دونه ارسال می‌کرد برای هر واحد". مدیر باید مستند سازیش قوی باشه بتونه اطلاعات رو حفظ کنه". هر ماه جلساتی با معلمان و اولیا می‌داشت".

**۷-۲) هماهنگی:** هماهنگی، پیوند نزدیکی با کارگروهی دارد. جلوگیری از خودسری و تک‌روی، سازگاری با همکار، داشتن همدلی از جمله نشانگرهایی بودند که به هماهنگی مدیر اشاره می‌کردند: "مدیر باید با شرایط بسازه با همکار بسازه هر کسی مشکلات خودش رو داره تو یک مجموعه و نباید اینو منتقل کنه به بقیه و وقتی اومدی تو مدرسه مشکلات خودتو وارد مجموعه نکنی" تو مدرسه تک‌روی نباید باشه مدرسه مثل یک خانواده است که همه اعضای اون برای آرامش داشتن باید باهم همدل باشن".

**۷-۳) سرپرستی و نظارت:** نظارت و کنترل آموزشی از وظایف مدیران مدارس است و لازم است مدیران آموزشی از جهات متعدد بر کار سازمان و نیروهای آموزشی نظارت داشته باشند. نظارت بر کارنامه‌های دانش‌آموزان، پیگیری دلایل غیبت، شناخت اعضای مدرسه، رسیدگی به حضور و غیاب، کنترل همه‌ی کلاس‌ها و دانش‌آموزان، نظارت بر اجرای برنامه‌ها مواردی بودند که مشارکت‌کنندگان به آن‌ها اشاره نمودند.

"مدیر تقریباً همه‌ی بچه‌ها رو به اسم می‌شناسه" به ساعت ورود و خروج همکارا خیلی حساس بود و سریع تأخیر هارو یاد داشت می‌کرد" همه‌ی کلاس‌ها رو زیر نظر داشت و کنترل می‌کرد

**۷-۴) ارزشیابی:** هر سازمان و اداره‌ای هرچند هم کوچک باشد باز هم نیاز به ارزشیابی از کار و فعالیت خود دارد به‌گونه‌ای که اگر ارزشیابی از کارکنان صورت نگیرد کار و فعالیت کارکنان از درجه‌ی اعتبار ساقط خواهد بود. از مصاحبه مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر نیز، ارزشیابی به‌عنوان یکی از ملاک‌های عملکرد در بخش امور اداری مدیر، شناسایی شد. "ارزشیابی از کار معلمان رو با جدیت و به درستی انجام می‌ده". باید به طور مستمر و در طول سال عملکرد معلمان رو بررسی کنه". "همه موارد تربیتی و آموزشی بچه‌ها را رصد و بررسی کنه".

**۸) امور تربیتی:** یکی دیگر از عوامل شناسایی‌شده امور تربیتی است. پیگیری افت تحصیلی، توجه به امور تربیتی دانش‌آموزان، برگزاری اردوهای تفریحی و متنوع، رسیدگی به فضاهای آموزشی، توجه به ظاهر ساختمان و محوطه مدرسه، نظارت و مراقبت بر انجام امتحانات، ثبت صحیح و به موقع نمرات در رایانه و ارسال به موقع به اداره، نظارت بر کارنامه‌های دانش‌آموزان، پیگیری افت تحصیلی، تجهیزات و فضاهای ورزشی موردنیاز، پیگیری امور بهداشت فردی و ارتقای سطح کیفی بهداشت نشانگرهای امور تربیتی می‌باشند.

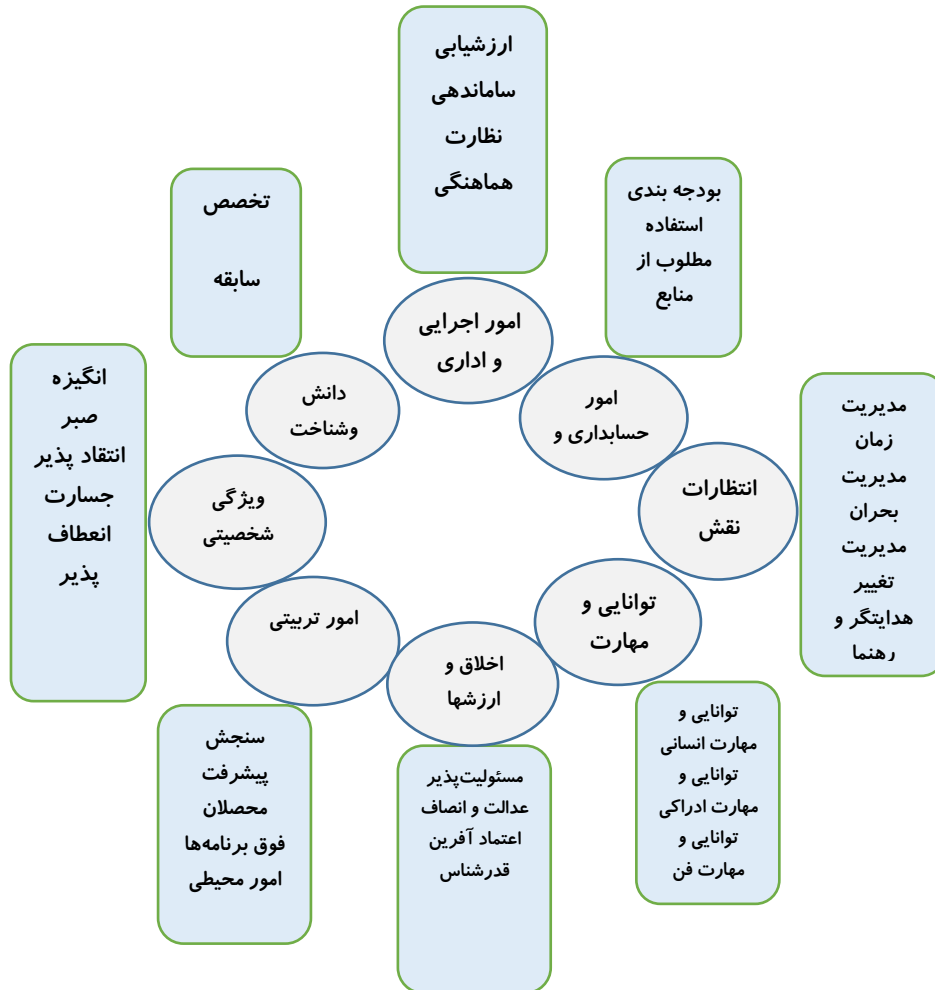
"مدیری موفق هست که تعلیم و تربیت رو همگام ببینه توصیه اسلام هم اینه تزکیه بر تعلیم ارجحیت دارد بچه‌ای که خوب تربیت بشه حتماً خوب درس می‌خونه" اردوهای

تحقیقاتی میبیره، المپیادها، برنامه‌های ویژه و جشن‌های مربوطه و مسابقات ورزشی و علمی رو پیگیری میکنه و حواسش به اینا هست" "گردش‌های علمی و زیارتی برای معلمان و دانش‌آموزان باید تو برنامه‌های مدیر باشه" "خیلی وقت‌ها با بچه‌ها میرن توی حیاط و آشغال‌ها رو جمع میکنن که بچه‌ها یاد بگیرن".

جدول (۲): تلخیص دریافت‌های الهام گرفته از روایت‌های مصاحبه‌شوندگان

عامل	ملاک	نشانیگر
اخلاق و ارزش‌ها	قدرشناس	توجه به تشویقی دانش‌آموزان؛ تقدیر از تلاش معلمان
	متعهد و مسئولیت‌پذیر	جدیت در کارها؛ بی‌توجهی به امور؛ وظیفه‌شناس بودن؛ اهمیت قائل شدن به سرنوشت دانش‌آموزان؛ اهمیت دادن به مشکلات همکاران
	عدالت و انصاف	برقراری عدالت بین کارکنان و دانش‌آموزان؛ قضاوت منصفانه در رخدادهای مدرسه؛ تهدید معلمان با ابزار فرم ارزشیابی آن‌ها؛ عدم در نظر گرفتن منافع زیردستان برای رضای خدا کار کردن و تعهد کاری داشتن؛ اهمیت داد به رضایت مافوق؛ تلاش برای حفظ موقعیت شغلی؛ منفعت‌طلبی؛ تبعیض بین کارمندان؛ وجدان کاری
	اعتمادآفرین	صداقت در اطلاع‌رسانی بخشنامه‌ها؛ اعتماد به همکاران؛ سعی در مچ‌گیری از همکاران
ویژگی‌های شخصیتی	انتقادپذیری	قبول اشتباهات؛ داشتن روحیه نقدپذیری.
	انعطاف‌پذیری	سختگیری زیاد؛ صفر و یک بودن؛ خشک نبودن.
	صبر	داشتن صبر و حوصله؛ کنترل عصبانیت خود؛ حفظ آرامش در مواقع اضطراری
	انگیزه	شور و شوق؛ علاقه به کار؛ انجام دادن کار از روی سرگرمی و لذت
انتظارات نقش	جسارت	استفاده از اختیارات خود؛ شهامت ابراز حقیقت و دفاع از آن؛ داشتن عزت نفس
	مدیریت بحران	تصمیم درست و به‌موقع گرفتن؛ تصمیم به‌موقع در مواقع ضروری؛ کنترل اضطراب و تأمین آرامش؛ واکنش مناسب در شرایط اضطراری.
	هدایتگر و رهنما	مشاور و راهنما (هدایتگر)؛ حامی‌نگر زیرمجموعه خودش؛ توانایی اداره کردن مدرسه؛ قابل اتکا بودن مدیر.
	مدیریت تغییر	تک‌محور بودن مدیر؛ نگاه مثبت به کارهای خلاقانه معلمان؛ جلوگیری از روزمرگی؛ داشتن خلاقیت.
توانایی و مهارت	مدیریت زمان	برنامه ریزی؛ انجام به‌موقع بخش نامه؛ انجام امور در زمان خودش؛ اطلاع‌رسانی به‌موقع بخشنامه‌ها؛ حضور به‌موقع در محل کار؛ دقیق بودن.
	توانایی و مهارت انسانی	توجه به منزلت اجتماعی معلمان؛ احترام گذاشتن به معلمان؛ سازگاری با همکار؛ داشتن همدلی؛ لحن مؤدبانه؛ داشتن روحیه همکاری؛ توانایی برقراری روابط غیررسمی؛ برقراری رابطه مؤثر با معلمان و دانش‌آموزان و اولیاء؛ پرهیز از نگاه رئیسانه مدیر؛ توصیه کردن بجای امر کردن.
	توانایی و مهارت ادراکی	سعه صدر؛ تفاوت مدیر مدرسه با مدیران سازمان‌های دیگر؛ درک کردن طرف مقابل؛ درک تفاوت‌ها؛ دیدن همه جوانب باهم؛ دلسوز بودن مدیر؛ شناخت و توجه به احساسات و عواطف دانش‌آموزان در سن ابتدایی؛ عدم اعمال تأخیر چند دقیقه‌ای همکاران.
دانش و شناخت	توانایی و مهارت فنی	تسلط به امور سیستمی؛ آشنایی با سیستم حسابداری؛ مستندسازی کارهای اداری
	تخصص	آشنایی با اصول مدیریت؛ تناسب بین رشته تحصیلی مدیر با مدیریت در مدرسه؛ تخصص روانشناسی؛ آگاهی به مسائل آموزشی؛ داشتن سواد علمی برای اداره همه پایه‌های تحصیلی؛ داشتن سواد علمی بالاتر از معلمان خود؛
	سابقه	تجربه داشتن؛ لزوم سابقه تدریس در مقطع ابتدایی؛ آشنایی با اصول تدریس در دوره ابتدایی؛ آشنایی با روش‌ها و فنون تدریس؛ نیاز به گذراندن دوره ضمن خدمت برای مدیر.

ی و مالی امور حسابدار	بودجه بندی	تأمین کمک هزینه از سمت اولیا؛ تأمین منابع و خدمات و تجهیزات؛ تأمین موارد ایمنی، بهداشتی، تجهیزات و فضاهای ورزشی مورد نیاز
	استفاده مطلوب از منابع	تخصیص منابع به درستی به بخش های مورد نیاز؛ استفاده از ظرفیت های خارج از مدرسه (خیرین)؛ استفاده از منابع انسانی خارج از مدرسه (تخصص اولیا)
اداری امور اجرایی و	سامان دهی	تسلط به بخشنامه ها؛ تشکیل جلسات و شورا های معلمان و دانش آموزان و اولیا؛ تقسیم کار؛
	ارزشیابی	رسیدگی به فرم ارزشیابی معلمان؛ رصد کردن امور کارکنان؛ شناخت نقاط قوت و ضعف مدرسه
	هماهنگی	تعیین نقش ها و مسئولیت های ذینفعان؛ جلوگیری از خودسری و تکراری؛
امور تربیتی	سرپرستی و نظارت	نظارت بر کارنامه های دانش آموزان؛ پیگیری دلایل غیبت؛ شناخت اعضای مدرسه؛ رسیدگی به حضور و غیاب؛ کنترل همه ی کلاس ها؛ نظارت بر اجرای برنامه ها؛ نگهداری اطلاعات مدرسه.
	سنجش پیشرفت محصلان	توجه به افت تحصیلی دانش آموزان؛ توجه به امور تربیتی دانش آموزان؛ انجام امتحانات نهایی؛ ارزیابی تحصیلی
	فوق برنامه ها	تشکیل جلسات عمومی اولیا دانش آموزان؛ اهمیت برجسته شدن مدرسه از سمت مدیر؛ قبولی در جشنواره ها و مسابقات؛ برگزاری اردو های تفریحی و متنوع؛ توجه به تربیت دانش آموزان در سنین ابتدایی
	امور محیطی	برگزاری اردو های تفریحی و متنوع؛ رسیدگی به فضاهای آموزشی؛ توجه به ظاهر ساختمان و محوطه مدرسه؛ ایجاد جو نامطلوب و نامناسب؛ ارتقای سطح کیفی بهداشت



نمودار شماره ۱: عوامل و ملاک‌های شناسایی شده برای ارزیابی عملکرد مدیران مدارس (برگرفته از یافته‌های پژوهش حاضر)

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف اصلی شناسایی عوامل مؤثر در ارزیابی عملکرد مدیران ابتدایی انجام شده است. برای این منظور پژوهشگر با انجام ۱۵ مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته، به عواملی برای ارزیابی عملکرد مدیران دست‌یافت. یافته‌های حاصل از انجام مصاحبه گویای آن است که پاسخ‌دهندگان به موارد بسیار زیادی در مورد عوامل مؤثر بر عملکرد مدیران اشاره کرده‌اند که



پس از تحلیل به ۲۷ ملاک و ۸ عامل اصلی که شامل "اخلاق و ارزش‌ها"، "ویژگی‌های شخصیتی"، "انتظارات نقش"، "توانایی و مهارت"، "دانش و شناخت"، "امور حسابداری و مالی"، "امور اجرایی و اداری" و "امور تربیتی"، طبقه‌بندی شدند. نتایج به‌دست آمده در این پژوهش با نتایج سایر پژوهش‌ها در برخی از عوامل مؤثر در ارزیابی عملکرد مدیران همخوانی دارد. به‌عنوان مثال در خصوص عامل اخلاق و ارزش‌ها با نتایج پژوهشگرانی چون: Amiri (2010)، Halimi (2009)، Hayat (2014)، Ghoorchiān & Mahmoodi (2004) و Jami و Gajardo (2012) همخوانی دارد. در عامل ویژگی‌های شخصیتی با نتایج پژوهشگرانی چون: (2009) Halimi، (2010) Jami Amiri و (2004) Zaccaro، همخوانی دارد. در عامل انتظارات نقش با نتایج پژوهشگرانی چون: (2010) Amiri Jami، (2004) Ghoorchiān & Mahmoodi، (2010) Jahanian و (2014) Afshari همخوانی دارد. در عامل توانایی و مهارت با نتایج پژوهشگرانی چون: (2012) Gajardo، (2013) Sa'adatmand & Abbasi، (2016) Hayat Porkarimi، Farzaneh، & Norozi، (2014) Labadi، (2010) Jahanian، همخوانی دارد. در عامل دانش و شناخت با نتایج پژوهشگرانی چون: (2007) Labadi، (2010) Jahanian، (2004) Zaccaro، (2016) Farzaneh، & Norozi، (2012) Bakhshodeh و (2010) Amiri Jami، همخوانی دارد. در عامل امور حسابداری و مالی با نتایج پژوهشگرانی چون: (2012) Gajardo، (2012) Bakhshodeh، (2014) Afshari، همخوانی دارد. در عامل امور اجرایی و اداری با نتایج پژوهشگرانی چون: (2004) Ghoorchiān & Mahmoodi و (2009) Halimi، همخوانی دارد. در عامل امور تربیتی با نتایج پژوهشگرانی چون: (2012) Gajardo، (2010) Jahanian، (2013) Mazari، همخوانی دارد. این نتایج بیانگر این مطلب است که صرفاً داشتن مهارت‌های (فنی، انسانی، ادارکی) برای امر مدیریت و به‌خصوص در مورد مدیریت سازمان‌های آموزشی که دارای ویژگی‌های مخصوص خود، که در سایر سازمان‌ها کمتر دیده می‌شود، کافی نیست. نوع روابط سازمانی، نوع ارباب‌رجوع، برخورد با معلمان، وجود ذینفعان مختلف (والدین، دانش‌آموزان، معلمان) و بسیاری از ویژگی‌های خاص دیگر باعث شده است تا مدیریت در مدارس ویژگی‌ها و مهارت‌های خاص خود را طلب داشته باشد.

اولین و مهم‌ترین عامل شناسایی شده از دیدگاه معلمان و مدیران رعایت ارزش‌های اخلاقی ذکر شد. عدالت و انصاف، تعهد و مسئولیت‌پذیری، قدرشناسی و اعتمادآفرینی از ویژگی‌هایی بود که از نظر شرکت‌کنندگان در عملکرد مدیر تأثیر بسزایی می‌گذارد. اهمیت صداقت و اعتماد نیز بر همگان روشن است، هرچه مقدار کار و مسئولیت شخص حساس و مهم‌تر باشد، آثار مثبت صداقت و زیان‌های عدم صداقت به همان مقدار حساس و نقش‌آفرین می‌گردد مدیر نیاز به اصل صداقت و اطمینان در برخورد با زیردستانش دارد. راستی و صداقت مدیر باعث گسترش روابط زیردستان با وی و حرف‌شنوی آن‌ها و در نتیجه مدیریت اثربخش می‌شود. این پژوهش، اهمیت دانش مدیر آموزشی را برای عملکرد مؤثر مدیران آموزشی برجسته می‌سازد، که شامل

اطلاعات علم مدیریت و روانشناسی است که یکی از طرق بهبود آن آموزش‌های ضمن خدمت برای ارتقای سطح عملکرد مدیران است. کسانی که از دانش و تجربیات غنی‌تری برخوردارند بهتر می‌توانند در بین نیروها مورد پذیرش واقع شوند و قدرت شخصی به‌دست آورند، چراکه انسان‌ها در مقابل کسانی که احساس کنند از نظر دانش و مهارت و آگاهی در سطحی بالاتر از خودشان هستند، حرف‌شنوی و اطاعت بیشتری دارند، برعکس اگر بدانند فردی از نظر اطلاعات ضعیف‌تر از خودشان است، حتی‌الامکان از اطاعت و فرمان‌بری او خودداری می‌کنند. تمامی مشارکت‌کنندگان به رعایت نظم در امور از سمت مدیر، حضور به‌موقع در محل کار، انجام امور در زمان خودش، اشاره‌کردن، اختلاف، تنش، درگیری بین کارمندان، وضعیت‌های اضطراری، شرایط مالی ناپایدار ممکن است در هر اداره‌ای به‌وجود آید و این وظیفه مدیر است که با درایت، عدالت و میانجی‌گری بدون اجحاف در حق کارمندان و با اتخاذ حکمی درست و منطقی، مسئله را حل‌وفصل کند.

در این پژوهش سعی شد تمامی عوامل مؤثر بر عملکرد مدیران مدارس، شناسایی و معرفی شود و در نهایت به چارچوبی کلی برای ارزیابی عملکرد مدیران دست یابیم. به نظر می‌رسد با بکارگیری و در نظر گرفتن عوامل شناسایی‌شده، بتوان نخستین و بنیادی‌ترین قدم در انتخاب و واگذاری مسئولیت مهم رهبری مدارس را به درستی طی نمود و از صلاحیت ایشان اطمینان حاصل کرد. با توجه به پژوهش انجام‌شده پیشنهاد می‌شود که:

۱. بر پایه نظام نشانگرها و عوامل شناسایی شده در این مطالعه، سازوکاری تدوین و اجرایی شود تا برای پی بردن به نقاط قوت و ضعف عملکرد مدیران مدارس، از نظرات معلمان و دیگر همکاران استفاده‌شود. شواهد میدانی و مطالعه (Salehi et al. 2015) نشان می‌دهد که در کشورمان، عملکرد مدیران مدارس از سوی معلمان مورد ارزشیابی قرار نمی‌گیرد؟! و ظاهراً بهانه‌ای غیرمنطقی مبنی بر احتمال تحت تاثیر قرار گرفتن مدیر از سوی معلمان، پشتوانه این نقیصه آشکار و استفاده نکردن از ظرفیت ارزشیابی مدیر توسط معلمان است. این امر گلوگاهی حساس، ضعفی آشکار و سوالی اساسی در چرایی کم‌توجهی به این رفتار دموکراتیک در نظام آموزشی به‌عنوان سنگ مبنا برای تمرین مردم‌سالاری را آشکار می‌نماید. امید است، بر پایه عوامل شناسایی شده در این مطالعه، بزودی سازوکار ارزشیابی مدیران مدارس با نظرخواهی از معلمان هر مدرسه، و به‌ویژه تاثیرگذاری این نتایج بر انتخاب مجدد یا تصمیم به گذراندن دوره‌های ترمیمی مورد نیازشان، اجرایی شود. ابزار مورد نیاز برای ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس در قالب پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده روان‌شناسی دانشگاه تهران، تدوین شده و موجود است.

۲. مدیریت مدرسه به عنوان یک حرفه تخصصی در نظر گرفته شود و به همین منظور، سازوکاری تدوین شود تا به جای اعطای وظیفه خطیر مدیریت مدارس به معلمان یا

- کارکنان با سابقه یا افراد سایر رشته‌ها یا رشته‌های مدیریتی نامرتب با فضای مدرسه، مثل مدیریت بازرگانی، صنعتی و دولتی و... از دانش‌آموختگان با کیفیت رشته مدیریت آموزشی و متخصصان علوم تربیتی برای این پُست (مدیریت مدارس) استفاده شود. این امر می‌تواند از تبعات منفی به کارگیری افراد نامتناسب جلوگیری کند.
۳. انتخاب مدیران مدارس با استفاده از آزمون‌های ورودی و تعیین میزان صلاحیت صورت پذیرد. عوامل شناسایی شده می‌تواند در ارزیابی صلاحیت‌ها، مورد استفاده قرارگیرد.
۴. برای ارتقاء مهارت‌ها و ابعاد مدیریتی، مدیران به‌طور مستمر دوره‌های آموزشی تخصصی ضمن خدمت ویژه مدیران و دوره‌های آموزش مجازی و جلسات دوره‌ای برگزار شود.
۵. پیشنهاد می‌شود در مطالعه‌ای به مقایسه عملکرد مدیران با رشته مدیریت آموزشی با مدیران مدارس سایر رشته پرداخته شود. همچنین در مطالعه‌ای دیگر، پیامدهای استفاده از افراد با رشته‌های غیرمرتبط با مدیریت آموزشی در مدیریت مدارس، شناسایی و بازنمایی گردد.

## Reference

- Abolmaali, K. (2011). *Qualitative research from theory to practice*. Tehran: Elam. {In persian}
- Adib Hajbaghri, M., Parvizi, S., & Salsali, M. (2013). *Qualitative Research Methods*, Tehran: Tabligh Bashari. {In persian}
- Afshari, M., Kazemian, H., & Omrani, L. (2014). Comparative Study of Professional Competencies and Competency of Primary School Directors of the Iranian Education System with the Countries of Japan, America, Australia. *Scientific Conference on Educational Sciences and Psychology of Social and Cultural Dangers in Iran*. {In persian}
- Alchewan, M. R., & Babadi, A. (2013). Preparation and validation of the performance evaluation questionnaire for managers of university departments. *Educational and learning research*, 2(3), 147-162. {In persian}
- Amiri Jami, H. (2011). Competencies of Educational Directors in Trend Schools in Torbat-e Jam. *Thesis of Master's Degree in Educational Management*, Faculty of Psychology and Computer Science, Ferdowsi University of Mashhad. {In persian}
- Bahrami A., Ahmadi, G., Sa'adatmand, Z., & Abbasi, Z. (2013). Evaluation of Performance Indicators of Managers in Isfahan from the Viewpoint of Managers and Teachers. *Quarterly Journal of Research in the New Approach in Educational Management*. 4(16), 150-141. {In persian}
- Bakhshodeh, M. (2012). A Model for Assessing the Performance of Primary School Directors in Kerman Province. *PhD dissertation*, Islamic Azad University, Science and Research Branch. {In persian}
- Bitterova, M., Haskova, A., & Pisonova, M. (2014). School leader's competencies in management area. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 149, 114-118.

- Brown-Sims, M. (2010). Evaluating school principals tips & tools. *National Comprehensive Center for Teacher Quality* 1-23
- Condon, C., & Clifford, M. (2009). Measuring principal performance: How rigorous are publicly available principal performance assessment instruments. *Naperville, IL: Learning Point Associates*.
- Davis, S., Kearney, K., Sanders, N., Thomas, C., & Leon, R. (2011). *The Policies and Practices of Principal Evaluation: A Review Of the Literature*. San Francisco, CA: WestEd Press.
- Gajardo, F. G., & de los Ríos Carmenado, I. (2012). Professional certification for school principals: approach of a competence based profile for education quality improvement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 917-925.
- Ghoorchian, N., & Mahmoodi, A. (2004). Collection of performance standards of educational principals and rendering suitable model. *Educational Innovations*, 3(2), 107-132. {In persian}
- Halimi, S. M., & Fathi Azar, S. (2009). Identifying and Ranking Performance Standards of Educational Administrators; Case study: Tabriz Elementary Schools. *Journal of Instruction and Evaluation*, 2(8), 85-106. {In persian}
- Hayat, A.A., Abdollahi, B., Zainabadi, H.R., & Arashteh, H. R. (2014). Qualitative study of the needs and methods of professional development of school principals. *Journal of Learning and Education Studies*, 7(2), 43-64. {In persian}
- Jahanian, R. (2010). Required Competencies of Educational Managers. *Educational Administration Research*, 1(3), 121-142. {In persian}
- Khanifar., Jandaghi., & Abd Alhosseini, A. (2008). Identifying and Developing Scientific and Performance Standards for Educational Administrators of Tehran's High Schools and Providing an Appropriate Model. *Journal of Psychology and Education*. 37(4), 117-140. {In persian}
- Khorshidi, A. (2010). *Management and leadership training*. Tehran. Yastaron. {In persian}.
- Labadi, Z. (2007). Assessing the competencies of higher education managers in accordance with international indicators and providing a suitable conceptual framework, *PhD dissertation*, Islamic Azad University, Science and Research Branch of Tehran. {In persian}
- Mazari, I. (2013). Investigating the relationship between the self-development features of managers and their performance and providing solutions for improvement of the situation of school principals in Ray city. *Master's thesis*, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Tehran. {In persian}
- Mirkamali, M. (2010). *Management and Leadership*. Tehran: Yastaron {In persian}.
- Mousakhani, M., Hamidi, N., & Najafi, Z. (2010). Prioritizing Effective Factors in the Performance Of Educational Managers, Using MCDM Techniques (AHP and Borda Linear Assignment). *Educational Innovations*, 9(2), 127-156. {In persian}
- Piaw, C. Y., Hee, T. F., Ismail, N. R., & Ying, L. H. (2014). Factors of leadership skills of secondary school principals. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 5125-5129.

- Popper, K. (2005). *The logic of scientific discovery*. Routledge.
- Porkarimi, J., Farzaneh, M., & Norozi, M. (2016). Exploring the Professional Competencies of High School Principals: The Results of a Mixed Method Study. *Journal of Student administration*, 4(1), 1-25. {In persian}
- Portin, B. S. (2009). Assessing the effectiveness of school leaders: New directions and new processes. Washington, DC: The Wallace.
- Salehi, K., Bazargan, A., Sadeghi, N., & Shokoohi-Yekta, M. (2015). Representing the Teachers' Perceptions and Lived Experiences of the Possible Damages for Implementing the Descriptive Evaluation Scheme in Primary Schools. *Educational Measurement and Evaluation Studies*, 5(9), 59-99. {In persian}
- Sarmad, Z., Bazargan, A., & Hejazi, E. (2005). *Research Methods in Behavioral Sciences*, Tehran, Agah. {In persian}
- Sergiovanni, T. J. (2003). Value-added leadership: How to get extraordinary results in schools. *NY: Harcourt Brace Jovanovich*.
- Vaillant, D. (2015). School leadership, trends in policies and practices, and improvement in the quality of education. Background paper for EFA Global Monitoring Report.
- Yan, W., & Catherine Ehrich, L. (2009). Principal preparation and training: A look at China and its issues. *International Journal of Educational Management*, 23(1), 51-64.
- Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. The nature of leadership, 5, 101-124.