

فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی  
دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت  
سال چهارم - شماره ۴ - زمستان ۹۲  
صص ۱۵۰ - ۱۴۱

## بررسی شاخص‌های ارزشیابی عملکرد مدیران شهر اصفهان از دیدگاه

### مدیران و معلمان

اعظم بهرامی<sup>۱\*</sup>، غلامرضا احمدی<sup>۲</sup>، زهره سعادت‌مند<sup>۳</sup>، زهره عباسی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۰/۱۰/۲۸ تاریخ پذیرش: ۹۱/۵/۱۴

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی نظام ارزشیابی مدیران مدارس از دید مدیران و معلمان با تاکید بر مهارت‌های مدیریتی و فرا مدیریتی، اداری و مالی در شهر اصفهان با روش توصیفی و پیمایشی انجام گرفت. جامعه آماری این پژوهش را تمامی مدیران و معلمان نواحی آموزش و پرورش شهر اصفهان (۱۳۶۲۵ نفر) تشکیل دادند. نمونه مورد نظر در این پژوهش ۱۲۰ نفر از معلمان، ۶۰ نفر از مدیران بودند که به صورت خوشه‌ای از مناطق ۵ گانه آموزشی انتخاب شدند. ابزار پژوهش، پرسشنامه ارزشیابی فعلی، حاوی ۱۸ پرسش که بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت طرح ریزی گردید. پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ محاسبه شد که اعتبار پرسشنامه مدیران ۰/۸۷ و معلمان ۰/۹۴ برآورد گردید. تحلیل داده‌ها در دو سطح توصیفی (میانگین، درصد فراوانی و انحراف معیار) و در سطح استنباطی (آزمون t در یک گروه، آزمون تحلیل واریانس و تحلیل عاملی) مورد بررسی واقع شد. یافته‌ها نشان داد میزان توجه به توان مدیر در مهارت‌های اداری و مالی، مدیریتی و فرامدیریتی در فرم ارزشیابی بیش از سطح متوسط بوده است. همچنین مقایسه نظرات مدیران و معلمان بر حسب اطلاعات جمعیت شناختی که براساس آزمون تحلیل واریانس چند متغیره (مانوا) صورت گرفت نشان داد که بین دیدگاه مدیران و معلمان در رابطه با فرم ارزشیابی تفاوت معنادار وجود ندارد.

**واژه‌های کلیدی:** ارزشیابی، مدیریت آموزشی، شاخص‌های ارزشیابی، مهارت‌های اداری مالی، مهارت‌های مدیریتی.

<sup>۱</sup> - دانش آموخته کارشناسی ارشد برنامه ریزی آموزشی دانشگاه آزاد واحد خوراسگان

<sup>۲</sup> - هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد خوراسگان، گروه علوم تربیتی، خوراسگان، اصفهان.

<sup>۳</sup> - هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد خوراسگان، گروه علوم تربیتی، خوراسگان، اصفهان.

<sup>۴</sup> - کارشناس ارشد روانشناسی تربیتی، مدرس مراکز آموزش عالی

\*- نویسنده مسئول: Azam\_bahrami\_51@yahoo.com

## مقدمه

سازمان‌ها به منظور تصحیح و بهبود عملکرد افراد نیازمند روش‌های کارا و موثر در زمینه ارزشیابی عملکرد می‌باشند. روش‌هایی که بر اساس شرح وظایف و ضوابط معین به ارزیابی عملکرد کارکنان پرداخته، نقاط قوت و ضعف عملکرد آنها را شناسایی کند و با تصحیح عملکرد آنها ارتقاء کیفیت خدمات را موجب شود. توجه به لیاقت و شایستگی افراد مسئول در جامعه احتمالاً با تاریخ پیدایش دولت‌ها در جهان مقارن است. مدیران مدارس از مهمترین ارکان نظام آموزش و پرورش به سمت رسالت و اهداف آموزش و پرورش می‌باشند. به همین جهت عملکرد آنان بایستی شناسایی و ارزشیابی گردد تا میزان دستیابی به اهداف سازمان مشخص گردد. هدف از این مطالعه تبیین حیطه‌های اصلی و مؤلفه‌های ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس است.

ارزشیابی<sup>۱</sup> عبارت است از فرایند تعیین و فراهم آوردن اطلاعات لازم درباره مطلوبیت هدف‌ها، برنامه‌های عملیاتی طرح‌های اجرایی و نتایج حاصل از آنها به منظور یا هدایت و تصمیم‌گیری جهت بهبود و پیشرفت فعالیت‌ها برای کسب بازده مورد نظر (Shabani, 1997:12). ارزشیابی عملکرد<sup>۲</sup> سنجش و ارزشیابی کار و فعالیت انجام شده و نتیجه حاصل از آن با معیار یا مقیاسی که بتوان کمیت و کیفیت مورد نظر را با دقت، به گونه‌ای عینی و به دور از داوری‌های شخصی و ملاک‌های مبهم ارزشیابی و اندازه‌گیری کرد (Begley, 2009:5). اندازه‌گیری عملکرد، به نوبه‌ی خود بسیار مهم و تعریف آن مشکل است. مهم بودن آن در این دو اصطلاح معروف است که در ادبیات مربوط مکرر به ذکر آنها پرداخته می‌شود، چیزی که اندازه‌گیری شود چیزی است که شما بدست می‌آورید و اگر نتوانید اندازه‌گیری نمایید نمی‌توانید مدیریت نمایید زیرا نمی‌دانید که آیا بهبودی انجام شده است یا خیر؟ (Adams & Roberts, 1991:12). با توجه به تعاریف گوناگونی که از این مفهوم ارائه شده است می‌توان این طور استنباط کرد که اندازه‌گیری عملکرد پایش مداوم و گزارش انجام مقاصد و اهداف از پیش تعیین شده طی برهه‌ای از زمان است. مشکل بودن مفهوم اندازه‌گیری عملکرد به خاطر گسترده بودن عملکرد هم است. عملکرد رفتارهایی را در بر می‌گیرد که چند بعدی بوده، قابل اندازه‌گیری هستند و بر اساس میزان کمک در تکمیل اهداف فردی، واحدی یا سازمانی دارای ارزش متفاوت می‌باشند (Aguinis, 2005). از طرفی مفهوم ارزشیابی نیز گسترده بوده و به مطالعه‌ای منظم جهت تعیین کیفیت و اهمیت یک پدیده اطلاق می‌شود (Rossi, 2004). متخصصین ادعا نموده‌اند که ارزشیابی عملکرد مدرسان فرایندی عینی، شناختی و ساده نیست (Sargent, 2005). دشواری ارزشیابی به دلیل تنوع معیارها و اهداف عملکرد و فقدان

<sup>1</sup> - Appraisals

<sup>2</sup> - Performance Appraisals

روش و رویکردی واحد برای ارزشیابی تمامی مدرسان، حتی مدرسانی در پست سازمانی مشابه و یا یک مدرس در موقعیت‌های متفاوت می‌باشد (Seyf, 2002) در این میان از جمله چالش‌های مهم در داخل سازمان‌ها بحث ارزیابی عملکرد مدیران است، روند کنونی ارزیابی عملکرد در داخل سازمان‌ها اگر به شکل موردی به آن اشاره شود با الهام از مدیریت عملکرد پا را فراتر نهاده و در آن جدای از ارزیابی عملکرد به تعیین میزان شایستگی و لیاقت، قابلیت رشد و ارتقاء نیز توجه شده است (Esmaili, 2004). در سال ۱۹۸۰ انجمن آمریکایی مدیران مدارس متوسطه از طریق مراکز ارزیابی خود، دوازده مهارت یا قابلیت را برای مدیران ضروری تشخیص داده و این مراکز موظف شدند در انتخاب مدیران آن قابلیت‌ها را در نظر بگیرند.

مهارت در تحلیل مساله: تشخیص عناصر اصلی یک مساله و توانایی جستجوی اطلاعات با هدفی مشخص. قضاوت: توانایی تشخیص نیازهای آموزش و پرورش، برقراری اولویت‌ها. مهارت در سازمان دادن: برنامه‌ریزی و کنترل کار سایر افراد، استفاده بهینه از منابع و پاسخگویی به تقاضاهای متعدد و متنوع. مهارت در تصمیم‌گیری: توانایی تشخیص زمان مناسب برای تصمیم‌گیری و عمل به صورت فردی. رهبری آموزشی: توانایی جلب مشارکت دیگران در حل مسائل و هدایت آنان در جهت تحقق وظایف گوناگون. حساس بودن: توانایی درک نیازها و مشکلات شخصی دیگران و کمک در حل تعارض‌ها. تحمل تنش: توانایی کار و تسلط بر خویش در محیط پر تنش، برقراری ارتباط شفاهی، توانایی ابراز شفاهی روشن و متمایز افکار و وقایع، برقراری ارتباط کتبی، توانایی ابراز کتبی افکار و رویدادها به صورت روشن و متمایز برای گروه‌های گوناگون. فرهنگ عمومی: داشتن مهارت برای بحث در مورد موضوعات مربوط به آموزش و پرورش، سیاست، وقایع جاری و تمایل به مشارکت فعال در زندگی جامعه. انگیزه شخصی: تمایل یا نیاز به پیشرفت و موفقیت در فعالیت‌هایی که به عهده می‌گیرد. ارزش تربیتی هماهنگ: داشتن یک فلسفه تربیتی هماهنگ که نشأت گرفته از ایده‌های بزرگ گذشته بوده و آماده پذیرش تغییرات و افکار جدید باشد (Eghbal, 2007).

سرجیوانی (Sergivanni, 2003)، شاخص‌های ارزیابی مدیر را چنین معرفی می‌کند: تعداد راه‌حل‌های ابتکاری، میزان توانایی حل مسائل به شکل خلاق، میزان توانایی تشویق کارکنان در دستیابی به اهداف. ولوتانز (Vluthans, 2005)، در مطالعات خود برای تشریح مدیریت اثربخش دو معیار را به کار گرفته است. الف- تحقق اهداف سازمان با استانداردهای کمی و کیفی بالا، ب- ایجاد رضایت و تعهد کاری در کارکنان. میزان تحقق اهداف سازمان یکی از مهمترین معیارهای سنجش عملکرد مدیر است. آنچه در این راستا مهم به شمار می‌آید، پایبندی مدیریت به رسالت و فلسفه وجودی سازمان است. اگر چه معیار اصلی ارزیابی مدیر، کیفیت عملکردی وی در تحقق اهداف

سازمان است، و لیکن در انجام این امر کارکنان نقش کلیدی دارند. شرلی (Sherley, 2003)، در پژوهش خود نشان داد: که برای ارزیابی فعالیت مدیر به شاخص‌هایی چون، میزان دستیابی به اهداف، انگیزش و ارتباطات با ارباب رجوع توجه نمود. احمدنیا (Ahmadnia, 2006)، مهمترین اهداف نظام ارزیابی عملکرد، بهبود رضایت، ارتقای سطح کارکرد و نهایتاً اثربخشی فعالیت‌های سازمان خواهد بود. برای رسیدن به اهداف یاد شده می‌بایست به طور مستمر برای بهبود مکانیزم‌های آن تلاش کرد، برآیند این تلاش‌ها ایجاد خود ارزیابی، برقراری سیستم تشویق و تنبیه به روش علمی و درست، هدایت سازمان به سمت تعالی و نهایتاً تحقق سریع‌تر و بهبود اهداف سازمانی خواهد بود. علی محمدی (Ali Mohamadi, 2003)، طی پژوهشی با عنوان «بررسی اشکالات موجود در شیوه‌های ارزشیابی به این نتایج دست یافت: اشکالات موجود در ارزشیابی ناشی از عوامل عملکردی، عوامل فرآیندی، عدم صلاحیت کافی ارزشیابی کنندگان می‌باشد.

نظری (Nazari, 2002)، در پژوهش خود تحت عنوان «بررسی نظام ارزشیابی عملکرد معلمان» نتیجه می‌گیرد که ارزشیابی امری ضروری و واجب در هر سازمان می‌باشد و آموزش و پرورش نیز به عنوان یک سازمان باید دارای یک نظام ارزشیابی منطقی باشد. مدیران و معلمان از عناصر حیاتی نظام آموزشی هستند و عملکرد آنان کل نظام را تحت تاثیر قرار می‌دهد. بنابراین باید سعی کرد با به کارگیری ابزارهای مدیریت منابع انسانی، مدیران و معلمان با انگیزه‌ای را در مدارس حاضر، و بی تفاوتی و دلسردی را از محیط مدارس بیرون کرد.

با توجه به موارد مطروحه محقق در نظر دارد با بررسی ابعاد نظام ارزشیابی معلمان سطح شهر اصفهان به این مساله پی برد که در فرم‌های ارزشیابی تا چه اندازه به توان مدیر در مهارت‌های اداری و مالی توجه شده است. هم‌چنین تا چه میزان در فرم‌های ارزشیابی به توان مدیر در مهارت‌های مدیریتی، فرامدیریتی در سطح مدارس شهر اصفهان توجه شده است. منظور از مهارت‌های مدیریتی و فرامدیریتی سازماندهی به منظور مشارکت همکاران، اولیاء و فراگیران در فعالیت‌های فوق برنامه، تدوین برنامه سالانه با مشارکت همکاران و برنامه سالانه انجمن تمهید مقدمات برگزاری و اعزام همکاران به مسابقات و جشنواره‌ها و اردوها تلاش برای گسترش فن‌آوری در واحد آموزشی، رعایت شعائر اسلامی و هنجارهای جامعه و گسترش و تقویت اخلاق اسلامی در محیط کار تلاش برای برقراری روابط انسانی مطلوب در محیط واحد آموزشی، ارتقاء سطح بهداشت، سلامت روحی و جسمی و ایمنی محیط آموزشی و نظارت بر اجرای آن و... و منظور از مهارت‌های اداری، مالی در این پژوهش تشکیل منظم شوراها و انجمن اولیاء، نظارت بر ثبت نام فراگیران، صحت مدارک و سوابق تحصیلی آنان، اجرای بخشنامه‌ها و نظارت بر ارسال پاسخ نامه‌های اداری در موعد مقرر و صدور گواهی تحصیلی، نظارت بر حسن اجرای مقررات، آئین نامه‌ها و مصوبات شوراها

و انجمن اولیاء و مربیان، آماده سازی، حفظ و نگهداری فضاهای آموزشی و حفظ اموال و اسناد و تجهیزات آموزشگاه، انجام صحیح هزینه‌ها، دریافت‌ها و تنظیم اسناد مالی، حضور به موقع در محل کار و شرکت موثر در جلسات رعایت قوانین، مقررات و سلسله مراتب اداری و... است. که محقق با توجه به علاوه بر سنجش موارد مذکور در فرم ارزشیابی فعلی نظام آموزش و پرورش در سطح شهر اصفهان تفاوت نظرات پاسخگویان در این پژوهش را از وجه نظر متغیرهای جمعیت شناختی بررسی نماید.

### سوالات پژوهش

- ۱- آیا در فرم‌های ارزشیابی به توان مدیر در مهارت‌های اداری و مالی توجه شده است؟
- ۲- آیا در فرم‌های ارزشیابی به توان مدیر در مهارت‌های مدیریتی، فرامدیریتی توجه شده است؟
- ۳- آیا تفاوت معناداری بین در پاسخ به ابعاد فوق بر اساس ابعاد جمعیت شناختی وجود دارد؟

### روش پژوهش

روش پژوهش، در این پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی بوده است. جامعه آماری در این پژوهش شامل تمامی مدیران و معلمان آموزش و پرورش شهر اصفهان به تعداد ۱۳۶۲۵ نفر تشکیل دادند. با توجه به مشخص نبودن نسبت  $p$  و  $q$  ابتدا با استفاده از ۳۰ پرسش‌نامه مقدماتی نسبت‌های فوق برآورد گردید. در نتیجه حجم نمونه برای معلمان ۱۲۰ نفر و برای مدیران ۶۰ نفر تعیین گردید. شیوه نمونه‌گیری به صورت خوشه‌ای بود. در این مطالعه، داده‌های مورد نیاز با استفاده از روش مصاحبه‌ی فردی با کارشناسان و صاحب‌نظران به صورت نیمه ساختار یافته در قالب یک پرسش و هم-چنین بررسی فرم‌های موجود ارزشیابی، به شکل پرسش‌نامه، گردآوری شدند. در مجموع محتوای مصاحبه و ۱۶۰ سری پاسخ‌های مربوط به پرسش‌نامه مورد تحلیل قرار گرفتند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه با ۱۸ پرسش بسته پاسخ با توجه به فرم موجود ارزشیابی؛ برای پاسخ به سوالات بسته پاسخ از یک مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت استفاده شد. پایایی ابزار با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ بدست آمد که مدیران ۰/۹۴ و معلمان ۰/۸۷ برآورد گردید. در رابطه با روایی لازم به ذکر است که به دلیل استفاده از سوالات فرم موجود ارزشیابی، پژوهشگر حق دخل و تصرف در سوالات را نداشته و در واقع پژوهش در صدد تعیین روایی سوالات می‌باشد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی صورت گرفته است. در سطح آمار توصیفی از جداول، توزیع فراوانی، نمودارها، درصد، میانگین و انحراف معیار استفاده شده است. در سطح آمار استنباطی نیز از تحلیل عاملی<sup>۱</sup> برای پی بردن به اجزاء زیر بنایی مولفه‌های اصلی استفاده شده است. از آزمون‌های کیزر مایر اولکین<sup>۲</sup> جهت بررسی کفایت تعداد

<sup>۱</sup> - Factor analysis

<sup>۲</sup> - Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)

نمونه از آزمون تحلیل واریانس چند متغیره (مانوا)<sup>۱</sup> به منظور مقایسه نظرات مدیران و دبیران در خصوص میزان توجه به مهارت‌های مدیریتی مدیران در ارزشیابی‌ها بر حسب عوامل جمعیت شناختی استفاده شده است. تی در یک گروه<sup>۲</sup> به منظور بررسی و مقایسه میانگین‌ها با میانگین فرضی ۳ استفاده گردید.

### یافته‌های پژوهش

در پاسخ به پرسش اول و دوم پژوهش در خصوص اینکه آیا در فرم‌های ارزشیابی به توان مدیر در مهارت‌های اداری، مالی توجه شده است؟ و آیا در فرم‌های ارزشیابی به توان مدیر در مهارت‌های مدیریتی، فرامدیریتی توجه شده است؟ جدول زیر میانگین و بار عاملی شاخص‌های پرسشنامه نظام ارزشیابی را نشان می‌دهد.

جدول ۱: میانگین و بار عاملی شاخص‌های پرسشنامه نظام ارزشیابی

شماره	شاخص	عامل اداری، مالی	میانگین	مدیریتی، فرامدیریتی	میانگین
۱۷	نظارت بر حسن اجرای مقررات آئین نامه	/۷۹۹	۳/۷۱	*	*
۱	سازماندهی نیروی انسانی با هماهنگی	/۷۹۱	۳/۲۴	*	*
۲۳	رعایت قوانین، مقررات و سلسله مراتب	/۷۸۰	۳/۷۵	*	*
۲۲	حضور به موقع در محل کار و...	/۷۰۰	۳/۸۲	*	*
۱۵	نظارت بر ثبت نام فراگیران	/۶۴۶	۳/۶۷	*	*
۱۹	آماده سازی، حفظ و نگهداری فضا	/۶۴۶	۳/۶۴	*	*
۲۰	انجام صحیح هزینه‌ها، دریافت‌ها و...	/۵۷۷	۳/۷۱	*	*
۱۶	اجرای بخشنامه‌ها و نظارت بر ارسال	/۵۵۶	۳/۶۳	*	*
۱۸	استفاده مناسب و مطلوب از منابع	/۵۴۸	۳/۴۹	*	*
۵	تشکیل منظم شوراها، انجمن	/۴۶۵	۳/۶۴	*	*
۳	تدوین برنامه سالانه و...	*	*	/۸۱۲	۳/۴۱
۲	سازماندهی به منظور مشارکت همکاران و	*	*	/۷۳۳	۳/۳۵
۹	تلاش برای گسترش فن آوری و...	*	*	/۷۲۷	۳/۴۳
۲۱	رعایت شعائر اسلامی و هنجارهای جامعه	*	*	/۷۰۲	۳/۷۸
۱۲	ارتقاء سطح بهداشت، سلامت روحی و...	*	*	/۶۹۱	۳/۶۳
۸	تلاش برای برقراری روابط انسانی مطلوب	*	*	/۵۸۲	۳/۷۶
۲۶	مطالعه کتب و نشریات مرتبط با کار	*	*	/۵۵۴	۳/۲۵
۷	تمهید مقدمات برگزاری اردوها، مسابقات	*	*	/۵۲۵	۳/۶۳

<sup>۱</sup> - MANOVA

<sup>۲</sup> - One Sampel t-test

نتایج بدست آمده از میانگین‌ها نشان می‌دهد که بیش‌ترین میانگین نمره پاسخ‌ها در عامل اداری، مالی مربوط به شاخص شماره ۲۲ "حضور به موقع در محل کار و شرکت موثر است" با میانگین ۳/۸۲ و کمترین میانگین مربوط به شاخص شماره ۱ "سازماندهی نیروی انسانی با هماهنگی اداره متبوع و ابلاغ شرح وظایف و انتظارات از همکاران واحد آموزشی در ابتدای سال تحصیلی" با میانگین ۳/۲۴ بوده است. هم‌چنین در عامل مدیریتی، فرامدیریتی شاخص شماره ۲۱ "رعایت شعائر اسلامی و هنجارهای جامعه" با میانگین ۳/۷۸ بیش‌ترین میانگین و شاخص شماره ۲۶ "مطالعه کتب و نشریات مرتبط با کار" با میانگین ۳/۲۵ کم‌ترین میانگین را به خود اختصاص داده است. جدول (۱) هم‌چنین نشان می‌دهد بیش‌ترین بار عاملی در عامل اداری، مالی مربوط به شاخص شماره ۱۷ "نظارت بر حسن اجرای مقررات، آئین نامه‌ها و مصوبات شوراها و انجمن اولیاء و مربیان در واحد آموزشی با بار عاملی ۷۹۹/۷" و کمترین بار عاملی مربوط به شاخص شماره ۵ "تشکیل منظم شوراها، انجمن اولیاء" با بار عاملی ۴۶۵/۴ بوده است. در عامل مدیریتی، فرامدیریتی بیش‌ترین بار عاملی مربوط به "شاخص شماره ۳" تدوین برنامه سالانه "با بار عاملی ۸۱۲/۸ و کمترین بار عاملی مربوط به شاخص شماره ۷ تمهید مقدمات برای برگزاری و اعزام همکاران و فراگیران به مسابقات، جشنواره‌ها و اردوها با بار عاملی ۵۲۵/۵ بوده است. ضریب آزمون کیزر مایر اولکین بیانگر ۸۸۹/۸ است که این مقدار حاکی از کفایت نمونه‌گیری می‌باشد.

در پاسخ به پرسش اول، جدول زیر بیانگر مقایسه میانگین نظرات پاسخگویان در خصوص به‌گویه‌های مربوط به عوامل اداری مالی است.

#### جدول ۲: مقایسه میانگین نمره توان مدیر در مهارت‌های اداری، مالی با میانگین فرضی ۳

میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	t
۳/۶۳	۳۵۸/۱	۲۸/۰	۴۰/۲۲

عوامل مالی، اداری

نتایج جدول حاکی از این است که t مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد بزرگتر می‌باشد. بنابراین، به توان مدیر در مهارت‌های مالی، اداری توجه شده است. در پاسخ به پرسش دوم جدول زیر بیانگر مقایسه میانگین نظرات پاسخگویان در خصوص به‌گویه‌های مربوط به عوامل مدیریتی فرامدیریتی است.

#### جدول ۳: مقایسه میانگین نمره توان مدیر در مهارت‌های مدیریتی و فرامدیریتی با میانگین

##### فرضی ۳

میانگین	انحراف معیار	خطای معیار	t
۳/۴۹	۴۱۲/۱	۳۲/۰	۲۷/۱۵

عوامل مدیریتی، فرامدیریتی

نتایج جدول نشان می‌دهد  $t$  مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد بزرگتر می‌باشد. بنابراین، به توان مدیر در مهارت‌های مدیریتی، فرامدیریتی توجه شده است. در پاسخ به پرسش سوم که آیا تفاوت معناداری بین پاسخ به ابعاد فوق بر اساس اطلاعات جمعیت شناختی وجود دارد؟ و به منظور بررسی تفاوت بین دیدگاه‌های مدیران و معلمان بر حسب جنسیت، تحصیلات، دوره و سابقه خدمت در خصوص عوامل اداری و مالی، مدیریتی و فرامدیریتی نتایج جدول زیر تحلیل واریانس چند متغیره را نشان می‌دهند.

جدول ۴: خلاصه تحلیل واریانس چند متغیره (مانوا)

اطلاعات جمعیت شناختی	ابعاد	F	سطح معناداری	میزان تفاوت	توان آماری
سمت	اداری، مالی	۴۹۵/۴	۴۸۳/۴	۱۰۰۵/۱	۱۰۰۷/۱
	مدیریتی، فرامدیریتی	۲/۷۵	۱/۰۰	۱۰۱۰/۱	۳۷۶/۳
جنسیت	اداری، مالی	۰/۱۶	۸۹۹/۸	۱۰۰۰/۱	۰۵۲/۰
	مدیریتی، فرامدیریتی	۹۳۷/۹	۳۳۵/۳	۱۰۱۰/۱	۱۶۰/۱
تحصیلات	اداری، مالی	۵۷۰/۵	۶۳۶/۶	۱۰۱۷/۱	۱۶۴/۱
	مدیریتی، فرامدیریتی	۴۱۶/۴	۷۴۲/۷	۱۰۱۳/۱	۱۳۰/۱
دوره	اداری، مالی	۱/۵۴	۲۱۹/۲	۱۰۳۱/۱	۲۱/۲
	مدیریتی، فرامدیریتی	۱/۰۸	۳۴۴/۳	۱۰۲۲/۱	۲۳۴/۲
سابقه	اداری، مالی	۶۷۵/۶	۵۶۹/۵	۱۰۲۱/۱	۱۸۸/۱
	مدیریتی، فرامدیریتی	۸۱۰/۸	۴۹۲/۴	۱۰۲۵/۱	۲۱۹/۲

جدول فوق نشان می‌دهد تفاوت بین مولفه‌های اداری و مالی و مدیریتی و فرامدیریتی بر حسب هیچ یک از متغیرهای جمعیت شناختی در سطح  $p \leq 0.05$  معنی‌دار نبوده است.

### بحث و نتیجه گیری

نتایج یافته‌های وگونیبر و همکاران (wogoner, 2005) به نقل از ستاری و همکاران ( Satari, 2011) نشان می‌دهد که با توجه به تغییرات عمیق و سریع فرهنگی و روند جهانی شدن، مدیریت و رهبری صحیح سازمان‌ها ایجاب می‌کند که ساختار ارتباطات و نحوه ارائه بازخورد به عملکرد افراد در سازمان‌ها از انعطاف و گشودگی کافی برخوردار باشند تا بتوان شاهد کسب موفقیت روز افزون در فرایند تبدیل جوامع جهانی به دهکده جهانی بود. با توجه به اهمیت موضوع ارزیابی و بازخورد در حیطه عملکردی مدیران، تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به پرسش اول پژوهش نشان داد که میانگین نمره میزان توجه به توان در مهارت‌های اداری، مالی ۳/۶۳ بوده است. هم‌چنین  $t$  مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۵ درصد بزرگتر بوده است. مقایسه میانگین پاسخ‌ها با میانگین فرضی ۳ نشان داد که میزان توجه به توان مهارت‌های مالی، اداری مدیران در فرم‌های



ارزشیابی بیش از سطح متوسط بوده است. بیشترین بار عملکردی در عامل اداری و مالی مربوط به پرسش ۱۷ یعنی "نظارت بر حسن اجرای مقررات، آئین نامه‌ها و مصوبات شوراهای و انجمن اولیا و مربیان در واحد آموزشی" با بار عاملی ۰/۷۹۹ که این نشان دهنده میزان توجه و اثر این شاخص در عامل اداری و مالی می‌باشد و کمترین بار عاملی مربوط به پرسش ۵ یعنی "تشکیل منظم شوراهای، انجمن اولیا" با بار عاملی ۰/۴۶۵ بوده است. که بیانگر اثرگذاری کمتر این شاخص در سنجش عملکرد میزان می‌باشد.

بیشترین بار عاملی در مولفه مدیریتی و فرامدیریتی مربوط به پرسش ۳ یعنی "تدوین برنامه سالانه واحد آموزشی و هفتگی کلاسها با مشارکت همکاران و اعلام آن قبل از شروع سال تحصیلی" با بار عاملی ۰/۸۱۲ حکایت از آن دارد که توجه به برنامه‌ریزی در ابتدای سال به منظور دستیابی به اهداف مورد نظر از جمله ملاک‌های اثرگذار بر ارزیابی عملکرد مدیران می‌باشد. و کمترین بار عاملی مربوط به پرسش ۷ یعنی "تمهید مقدمات برای برگزاری و اعزام همکاران و فراگیران به مسابقات و جشنواره‌ها و اردوها" با بار عاملی ۰/۵۲۰ بوده است.

تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به پرسش دوم پژوهش نشان داد که میانگین نمره میزان توجه به توان مدیر در مهارت مدیریتی، فرامدیریتی ۳/۴۹ با انحراف معیار ۰/۴۱۲ بوده است. مقایسه میانگین پاسخها با میانگین فرضی ۳ نشان داد که میزان توجه به توان مهارت‌های مدیریتی، فرامدیریتی مدیران در فرم‌های ارزشیابی بیش از سطح متوسط بوده است. عامل مدیریتی، فرامدیریتی با ۱۵/۵۳ درصد کمترین درصد واریانس را تبیین می‌نماید. مطالعات پژوهش بیانگر آن است که عملکرد مدیران به صورت گوناگون قابل تفکیک است و بررسی و ارزشیابی عملکرد مدیران با توجه به انواع مهارت‌های، انسانی، ادراکی، مالی، برنامه‌ریزی، رهبری، سازماندهی، ارتباطی، تصمیم‌گیری که در مجموع می‌توان آنها را مهارت‌های مدیریتی و فرامدیریتی نام نهاد، انجام می‌گیرد. با توجه به نتایج پژوهش هر چند شاخص‌های موجود به عنوان ابزاری کارآمد جهت ارزیابی عملکرد مدیران مشخص گردید اما بدیهی است پدیده‌ی جهانی شدن و جهانی اندیشیدن نوعی دگرگونی را نیز در استانداردها، شاخص‌ها و ابزار سنجش عملکرد به وجود آورد. معیارهایی نظیر: توان انجام کار در شرایط بحرانی، برخورداری از تفکر مشارکتی، برخورداری از تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک، آشنایی با تحولات جهانی تعلیم و تربیت، دارا بودن مهارت‌های نوین مدیریتی و... در واقع عامل مدیریتی فرامدیریتی می‌بایست درصد واریانس بیش‌تری را تبیین نماید.

### Reference

- Ahmadnia, H. (2006). *Development of effectiveness in assessment of personnel's function*. Thesis of MA from Isfahan University.(in Persian).
- Adams, C Roberts P.(1991).*You Are What You Measure. Manufacturing Europe*.
- Aguinis, H.(2005). *Performance Management*. New Jersey: Pearson, Prentice Hall .
- Ali Mohamadi Naghchi, E. (2003). *Assessment of existent difficulties in assessment of teachers and managers*. Thesis of MA of Educational management, Islamic Azad University of Khorasgan. .(in Persian).
- Begley, A.(2009). *Efqm Excellence Model vs. Balanced Scorecard*. Teal consulting.
- Esmaili, A., (2004). *Importance of formulating indexes in evaluative system*. Journal of Tadbir. No 148. 4. (in Persian).
- Eghbal. F. (2007). *To assess function of management of humane resources of Esfahan Medical University*. Thesis of MA. Based on organizational balanced model of Esfahan University. 196.
- Nazari, A. (2002). *To assess evaluative system of teachers' function of education with the view of teachers and managers in Fridon region*. Thesis of MA of national management. Islamic Azad University of Khorasgan. .(in Persian).
- Rossi, PH.(2004). *Evaluation: A Systematic Approach. 7 editions*. California: Sage PUBLICATION
- Sargent, J.(2005). *Exploring family physicians reactions to multisource feedback perceptions of credibility and usefulness*. *Medical Education* .39(5) 497-504
- Sherley, MB. (2003). *Groups about specific Aspects of the Change process*. PhDs Pepperdine university Feb.
- Seyf, E. (2002). *Methods of educational measuring and assessing*. Tehran: Nashre Doran, 503. .(in Persian).
- Shabani, H. (1997). *Educational abilities (methods and techniques of teaching)*. Tehran: Samt press. Seventh publication. (in Persian).
- Sergivanni, TJ. (2003). *Value- Added leadership: How to get extraordinary performance in School*, Ph.D. Dissertation. University of Huston, September.
- Satari,s. Namvar, Y. Rastgo, A.(2011). A Survey of the Implementation of Bureaucracy characteristics and Bureaucratic Orientations among School Principals in Tehran. *Quarterly Journal of new approaches in educational administration*, 4, 153-168 .(in Persian).
- Vluthans, F. (2005). *Organizational Behavior*, 4th ED. New York, McGraw.