

## ارزیابی عملکرد مدیران مدرسه ها از دیدگاه معلمان براساس رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC) مطالعه موردی (مدرسه های شهر مریوان)

فاطمه هوشیار<sup>۱</sup>

دکتر ناصر شیربگی<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر ارزیابی عملکرد مدیران مدرسه های شهرستان مریوان براساس رویکرد کارت امتیازی متوازن بود. تحقیق حاضر از لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از حیث روش با توجه با اینکه از نظرات افراد مورد بررسی با پرسشنامه استفاده شده است، توصیفی - ارزشیابی بود. جامعه آماری تحقیق حاضر همه معلمان زن و مرد شهر مریوان در سال تحصیلی ۹۵-۹۴ در این شهر مشغول به خدمت بودند که بنا بر نظر کارشناسان اداره آموزش و پرورش به تعداد ۱۹۶۰ نفر است. برای انتخاب نمونه آماری در تحقیق حاضر، از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای به نسبت تعداد معلمان زن و مرد انتخاب شده است که حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان به تعداد ۳۲۱ محاسبه شد. ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق پرسشنامه محقق ساخته بود. این پرسشنامه دارای ۶۸ گویه است و برحسب طیف لیکرت درجه بندی شده بود. تجزیه و تحلیل داده های این تحقیق، در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی انجام شد، که در سطح آمار استنباطی از آماره کلموگروف اسمیرنوف برای توزیع نرمال بودن داده ها و در آماره تی تک نمونه ای استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد که ارزیابی عملکرد مدیران مدرسه های شهرستان مریوان بر اساس دیدگاه رشد و یادگیری، دیدگاه ذی نفعان، دیدگاه مالی مناسب است. همچنین نتایج تحلیل فریدمن نشان داد که دیدگاه داخلی مدیران در اولویت اول؛ دیدگاه رشد و یادگیری در اولویت دوم؛ دیدگاه ذینفعان در اولویت سوم و دیدگاه مالی در اولویت چهارم قرار می گیرد.

**واژگان کلیدی:** ارزیابی عملکرد؛ دیدگاه رشد و یادگیری؛ دیدگاه ذی نفعان؛ دیدگاه مالی؛ دیدگاه فرایندهای داخلی.

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی تبریز [F14.hooshyar@gmail.com](mailto:F14.hooshyar@gmail.com)

۲. دانشیار دانشگاه کردستان، استاد مدعو دانشگاه آزاد اسلامی تبریز [nshirbagi@gmail.com](mailto:nshirbagi@gmail.com) <sup>۳</sup> [nshirbagi@uok.ac.ir](mailto:nshirbagi@uok.ac.ir)

## مقدمه

چرا مدرسه ها در پیاده سازی و اجرای راهبردهای خود با مشکل مواجه اند؟ یکی از این مشکلات این است که راهبرد-ها، طرق پایدار و منحصر به فردی را که به وسیله آنها مدرسه ها ارزش آفرینی می کنند در حال تغییرند ولی ابزارهای سنجش آنها تغییر نکرده اند. در جهان پیچیده امروز که پیشرفت و توسعه کشورها، سازمان ها و مؤسسات آموزشی در گرو توسعه دانش بشری است، ضرورت توجه به کیفیت آموزش و بهره وری حاصل از آن، اهمیت ویژه ای دارد. لزوم بهبود مستمر کیفیت آموزش، دست اندرکاران سازمان های آموزشی را برآن داشته است تا عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشند؛ به همین دلیل باید نگاهی کیفی به آموزش داشته باشند و سعی کنند با ارائه راهبردهای اجرایی، کیفیت برنامه های آموزشی سازمان متبوع خود را در سطح مطلوب حفظ کنند. این نکته لازم است که انجام این کار منوط به اعمال مدیریت صحیح و داشتن نگرش مثبت به مفهوم آموزش از یک سو و داشتن معیارها و شاخص های مناسب برای ارزیابی عملکرد آموزشی از سوی دیگر است (انصاری جابری، ۱۳۸۹).

به جهت گستردگی نهاد آموزش و پرورش و تسری فعالیت های آن به تمامی خانواده ها، بحث ارزیابی در آموزش و پرورش از دیگر سازمان ها از اهمیت بیشتری برخوردار است (سرمدی، ۱۳۹۰). مدرسه ها، با توجه به مسئولیت خطیری که در آموزش و پرورش برعهده دارند، از جایگاه ویژه ای برخوردارند؛ چرا که تعلیم و تربیت از مهم ترین زیرساخت های لازم برای پیشرفت همه جانبه و ابزاری جدی برای ارتقای سرمایه انسانی کشور در عرصه های مختلف است. بدیهی است همه سازمان های آموزشی به ویژه مدرسه ها با رسالت و مأموریت مشخصی به وجود آمده و برای نیل به اهداف معینی تلاش می کنند. بدون شک دستیابی به این اهداف به شناسایی، کنترل و رفع مشکلاتی نیاز دارد که ممکن است اجرای مطلوب فرآیندهای آموزشی را تحت تاثیر خود قرار دهد. بدین منظور استفاده از سازوکارهای ارزیابی عملکرد، شرایط و زمینه های لازم را برای شفافیت عملکرد مدرسه ها، پاسخگویی و اطلاع از میزان تحقق اهداف فراهم می آورد (انصاری و جابری، ۱۳۸۹). که در این میان مدیران آموزشی نقشی حیاتی در پیشبرد اهداف آن دارند (خورشیدی، ۱۳۸۲) و توانمندی های آنان از نقشی بنیادی برخوردار است.

تحقیقات انجام گرفته در زمینه ارزیابی عملکرد مدیران ضعف عملکرد، آنان را بیان می کند. براساس یافته های گلدبرینگ و همکاران، مدرسه ها اغلب از یافته های غیرمتعارف و فاقد ثبات برای ارزیابی عملکرد مدیران استفاده می کنند (کاندن، ۲۰۰۹). "نداشتن علم و دانش کافی برای اداره امور مدرسه، عدم آگاهی از بخشنامه های اداری و بی توجهی به آنها، عدم توجه به فناوری های جدید، استفاده نکردن درست و خوب از امکانات مدرسه، اداره کردن مدرسه به شیوه های سنتی، بی توجهی به نظرات معلمان و دبیران، ضعف سازماندهی و برنامه ریزی، فراهم نکردن زمینه بروز و ظهور خلاقیت و نوآوری، به عنوان ویژگی های مدیران ناموفق در مدرسه هاست که موسی خانی (۱۳۸۹) به پیامدهای منفی عملکرد مدیران مدرسه ها اشاره دارد.

وجود این کاستی ها هشدار است برای مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش، که از ارزیابی عملکرد مدیران مدرسه ها با روش های نوین ارزیابی عملکرد غافل نباشند. وجود ابزارهای سنجش عملکرد نوین در قالب استانداردهای سنجش عملکرد شفاف برای ارزشیابی عملکرد مدرسه ها و مدیران آموزشی یک نیاز است. بر خلاف سایر ابزارهای اندازه گیری عملکرد که گرایش به سمت کنترل دارند، کارت امتیازی متوازن به سنجش عملکرد براساس اهداف تعیین شده مدرسه براساس راهبردها و چشم انداز مدرسه به سنجش عملکرد مدیران می پردازد. با توجه به اهمیت ارزیابی عملکرد و

اینکه کارت امتیازی متوازن از جمله ابزارهایی است که برای ارزیابی در حوزه آموزشی و پرورشی کمتر مورد استفاده قرار گرفته هر چند کارآمدی آن در بسیاری از سازمانها تأیید شده است، لذا سؤال اصلی این پژوهش این است که عملکرد مدیران مدرسه های شهرستان مریوان از دیدگاه معلمان بر اساس رویکرد کارت امتیازی متوازن BSC چگونه است؟ همچنین درصدد پاسخگویی به سوالات جزئی به شرح ذیل هستیم؟

۱. میزان عملکرد مدیران مدرسه های شهرستان مریوان در زمینه مسائل مالی چگونه است؟
۲. میزان عملکرد مدیران مدرسه های شهرستان مریوان در زمینه مشتری مداری چگونه است؟
۳. میزان عملکرد مدیران مدرسه های شهرستان مریوان در زمینه فرایندهای داخلی مدرسه ها چگونه است؟
۴. میزان عملکرد مدیران مدرسه های شهرستان مریوان در زمینه رشد و یادگیری در مدرسه ها چگونه است؟

### عملکرد مدیر

عملکرد مدیر عبارت است از میزان کارایی و اثربخشی او در تعیین هدفهای مناسب و تحقق آنها عملکرد سازمان را هم میزان کارایی و اثربخشی سازمانی در تحقق هدف های آن تعیین می کند (شیرازی؛ ۱۳۹۲). مدیریت باید به نتایج و عملکرد سازمان، عنایت داشته باشد. در حقیقت اولین وظیفه مدیریت این است که در یک سازمان معین، نتایج و عملکرد مورد نظر را تعریف و تعیین کند. و این وظیفه، به شهادت همه کسانی که روی آن کار و مطالعه کرده اند، فی نفسه، یکی از دشوارترین، بحث انگیزترین، و ضمناً مهمترین وظایف است. بنابراین مشخصه مدیریت این است که امکانات و منابع سازمان را، برای دستاوردهای خارج از سازمان، سروسامان دهد (دراکر، ۱۳۹۳).

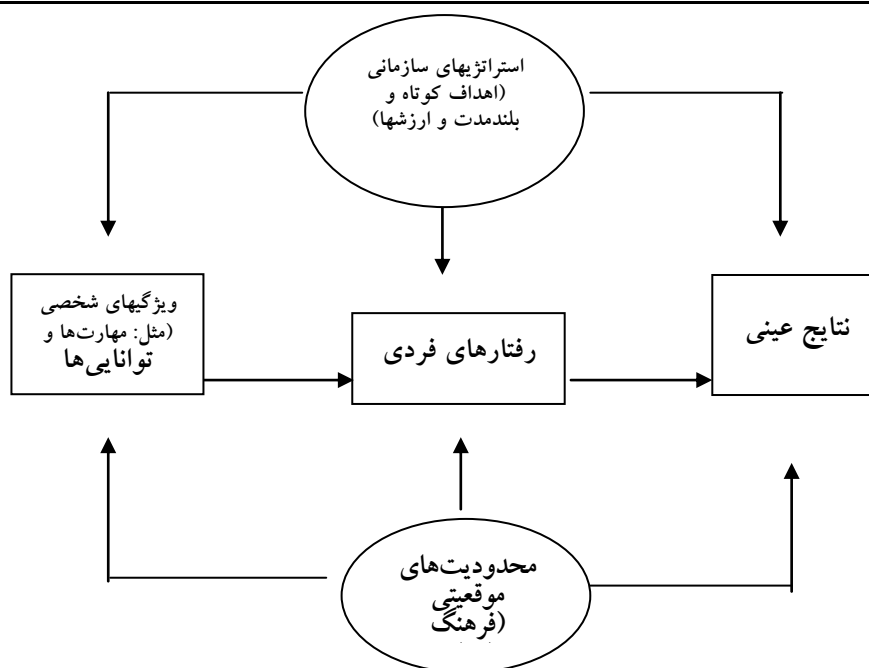
### ارزیابی عملکرد

برای درک مفهوم ارزیابی عملکرد باید ابتدا مفهوم عملکرد را دریابیم. عملکرد به درجه انجام وظایفی اشاره دارد که شغل یک کارمند را تکمیل می کند (بایرز و رو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸: ۲۱۶) و نشان می دهد که چگونه یک کارمند الزامات یک شغل را به انجام می رساند. عملکرد اغلب با «تلاش» که اشاره به صرف انرژی دارد یکسان تلقی می شود، اما عملکرد براساس نتایج فعالیتها اندازه گیری می شود. برای مثال یک دانشجو ممکن است تلاش زیادی را در آماده شدن برای آزمون به کار گیرد اما نمره کمی دریافت کند، در این مورد تلاش زیادی صورت گرفته اما عملکرد پایین بوده است. به عقیده بایرز و رو (۲۰۰۸: ۲۱۷). عملکرد افراد در یک موقعیت می تواند به عنوان نتیجه ارتباط متقابل بین الف) تلاش، ب) تواناییها و ج) ادراکات نقش تلقی شود. "تلاش"، که از برانگیختگی نشأت می گیرد به میزان انرژی (فیزیکی یا ذهنی) که هر فرد در انجام وظیفه استفاده می کند، اشاره دارد. "تواناییها"، ویژگی های شخصی مورد استفاده در انجام یک شغل هستند و "ادراکات نقش" به مسیریایی که افراد باور دارند باید تلاش هایشان را در جهت انجام شغل شان هدایت کنند. نو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) عملکرد را ناشی از ویژگی های شخصی، مهارت ها و نظیر آن می دانند.

همان طور که شکل (۱) نشان می دهد این ویژگی ها از طریق رفتار کارکنان به نتایج عینی تبدیل می شوند. در واقع کارکنان تنها در صورتی می توانند رفتارشان را نشان دهند که دانش، مهارت ها، توانایی ها و سایر ویژگی های ضروری برای انجام یک شغل را داشته باشند.

<sup>۱</sup>.Byars & Rue

<sup>۲</sup>.Noe & et al



شکل (۱) مدل ارزیابی عملکرد در سازمان ها (نو و همکاران، ۲۰۰۸ ص ۳۴۵)

دیگر مؤلفه اساسی مدل نو و همکاران، استراتژی‌های سازمانی است. اغلب ارتباط بین مدیریت عملکرد و استراتژی‌ها و اهداف سازمان نادیده گرفته می‌شود. نهایتاً مدل یاد شده اشاره می‌کند که محدودیت‌های موقعیتی نیز نقش اساسی در عملکرد افراد ایفا می‌کند. همان‌طور که قبلاً ذکر شد، افراد ممکن است رفتار مناسبی انجام دهند اما نتایج مناسبی کسب نکنند. بنابراین، کارکنان باید دارای ویژگی‌های مشخصی برای انجام مجموعه‌ای از رفتارها و دستیابی به برخی نتایج باشند و به منظور دستیابی به مزیت‌های رقابتی، ویژگی‌ها، رفتارها و نتایج باید به استراتژی‌های سازمانی گره زده شوند. با این تفاسیر می‌توان ارزیابی عملکرد را فرآیند ارزیابی و برقراری ارتباط با کارکنان در نحوه انجام یک شغل و استقرار برنامه بهبود آن تعریف کرد (بایرز و رو، ۲۰۰۸: ۳۴۵). در این صورت ارزیابی عملکرد نه تنها به کارکنان اجازه می‌دهد که بدانند عملکردشان چگونه است، بلکه بر سطح تلاش و مسیر آینده‌شان تأثیر می‌گذارد.

### روش‌های ارزشیابی عملکرد

روش‌های مختلفی برای ارزشیابی عملکرد کارکنان وجود دارد که در قالب هر یک از رویکردهای ذکر شده می‌توان آنها را دسته‌بندی کرد (بایرز و رو، ۲۰۰۸: ۲۱۸) اما اینکه کدام روش، مناسب‌ترین یا بهترین روش ارزشیابی است به هدف سازمان از ارزشیابی کارکنان بستگی دارد و معمولاً نیز ترکیبی از روش‌های مختلف برای ارزشیابی کارکنان به کار گرفته می‌شود. اسنل و بولندر (۲۰۰۷) روش‌های ارزشیابی عملکرد را در سه دسته کلی به شرح زیر ارائه کرده‌اند.

الف) روش‌های مبتنی بر ویژگی‌های فردی

- روش مقیاس رتبه‌بندی ترسیمی<sup>۱</sup>، روش مقیاس استانداردهای مختلط<sup>۲</sup>، روش انتخاب اجباری<sup>۳</sup>، روش توصیفی<sup>۴</sup>

ب) روشهای مبتنی بر رفتار یا روشهای رفتاری

- روش ثبت وقایع حساس<sup>۵</sup>، روش چک لیست<sup>۶</sup>، روش مقیاس رتبه‌ای رفتاری<sup>۷</sup>، مقیاس مشاهده رفتار<sup>۸</sup>

ج) روشهای مبتنی بر نتایج

- روش مدیریت بر مبنای اهداف<sup>۹</sup>، روش کارت امتیازی متوازن<sup>۱۰</sup>

سایر صاحب نظران، علاوه بر روش های یاد شده، روش های دیگری را نیز معرفی کرده اند که در ادامه ضمن تعریف مهم ترین روش های مورد اشاره، با استفاده از دیدگاه های مختلف (ایوانسویچ، ۲۰۰۷: ۲۷۳؛ بایرزو و رو، ۲۰۰۸: ۲۱۸؛ نو و همکاران، ۲۰۰۸: ۳۵۵؛ اسنل و بولندر، ۲۰۰۷: ۳۸۵؛ برناردین، ۲۰۰۳: ۱۵۳)، مزایا و معایب روش های فوق‌الذکر را بیان خواهیم کرد.

### معرفی کارت امتیازی متوازن

به طور کلی، هدف هر سیستم سنجش عملکرد، سوق دادن کلیه ی مدیران و پرسنل به سمت اجرای موفقیت آمیز استراتژی های سازمان می باشد. سازمان هایی که می توانند استراتژی هایشان را به سیستم سنجش عملکرد ترجمه کنند، در اجرای استراتژی خود خیلی بهتر عمل می کنند؛ چرا که آنها اهدافشان را به کلیه ی پرسنل سازمان منتقل کرده اند. کارت امتیازی متوازن، کارتی است که در آن استراتژی به یک مجموعه ی یکپارچه از شاخص های مالی و غیر مالی ارتباط داده می شود (کاپلان،<sup>۱۱</sup> ۱۹۹۴). وجوه کارت امتیازی متوازن در رویکرد کارت امتیازی متوازن، سازمان به چهار وجه مختلف تقسیم می شوند، این چهار وجه عبارتند از

وجه مالی<sup>۱۲</sup>

وجه مشتری<sup>۱۳</sup>

وجه فرآیندهای داخلی کسب و کار<sup>۱۴</sup>

وجه رشد و یادگیری<sup>۱۵</sup>

اشاره به این نکته لازم است که این وجوه که در کارت امتیازی متوازن در نظر گرفته می شوند غیر قابل تغییر نیستند؛ به عبارتی ممکن است سازمان اهداف مالی را دنبال نکند در این صورت می توان وجه مالی را برای این سازمان حذف کرد و وجهی دیگر را در نظر بگیرد. منظور از بیان این نکته این است که وجوه نام برده شده که در کارت امتیازی متوازن در نظر گرفته می شوند، هم از نظر تعداد و هم از نظر نوع و اسم، انعطاف ناپذیر و غیر قابل تغییر نیستند (کاپلان و نورتون<sup>۱۶</sup>، ۱۳۹۱).

۱. Graphic Rating Scales

۳. Forced\_Choice Method

۵. sensitive events

۷. a behavioral rating scale method

۹. management approach based on goals

۱۱. Kaplan

۱۳. customer at all

۱۵. mean of growth and learning

۲. Mixed\_Standard Scales

۴. Essay Method

۶. Check - List method

۸. observe the behavior of the scale

۱۰. Balanced Scorecard methodology

۱۲. financial prespective

۱۴. means internal processes and business

۱۶. Kaplan and Norton

**دیدگاه‌های کارت امتیازی متوازن در مدرسه****رشد و یادگیری در مدرسه ها**

همان طور که هر فرد می آموزد، سازمان‌ها نیز می آموزند. همه سازمان‌ها یاد می گیرند. مدرسه ها سازمان های خدماتی متعهد به تدریس و یادگیری اند. هدف نهایی مدرسه یادگیری دانش آموز است. در واقع، موجودیت مدرسه مبتنی بر چنین واقعیتی است (علاقه بند، ۱۳۹۲). که شاخص های تعریف شده آن در منظر رشد و یادگیری در بخش هدف توانمند سازی متغیرهای میزان برنامه های آموزشی و دوره های ضمن خدمت برای معلمان، شرکت در همایش و کارگاه آموزشی را شامل می شود و دیدگاه رشد و یادگیری در وضعیت IT میزان استفاده از وضعیت الکترونیک است (رحمانی، ۱۳۹۲).

**دیدگاه ذی نفعان**

مشتریان آموزش و پرورش عبارتند از تمام افراد ذی نفع درونی (دانش آموزان و کارکنان) و همه افراد ذی نفع بیرونی (والدین و همه افراد و مراکزی که با مدرسه ها سروکار دارند و از نتایج آنها بهره می برند) (علاقه بند، ۱۳۹۲). شاخص ها در دیدگاه ذی نفعان با اهداف دانش آموز. شهرت و اعتبار شامل متغیرهای میزان رضایت دانش آموز از منابع درسی و نحوه تدریس مطالب، رضایت دانش آموزان از اولیای مدرسه، متوسط معدل دانش آموزان ورودی، میزان رضایت دانش آموزان از کلاس های فوق برنامه، تعداد دانش آموزان قبول شده در خرداد ماه، شهرت مدرسه، متوسط جوایز، تشویقی، تقدیر نامه ها و ... است (رحمانی، ۱۳۹۲).

**دیدگاه فرایندهای داخلی**

این دیدگاه شامل مشخص کردن فرایندهایی است که مدرسه ها با ایجاد برتری در آن می توانند به ارزش آفرینی برای ذی نفعان خود ادامه دهند. تحقق رضایت دانش آموزان، معلمان و والدین در هر یک از اهداف مشخص شده در دیدگاه ذی نفعان مستلزم ایجاد یک یا چند فرایند عملیاتی به صورتی اثربخش است این فرایندها باید در وجه فرایندهای داخلی تعیین شده و سنجه های مناسبی برای کنترل پیشرفت آنها توسعه یابد. که شامل ظرفیت و خدمات، استانداردهای، ظرفیت و خدمات و ارزیابی عملکرد و فناوری است و متغیرهای آن برای ارزیابی شامل: تناسب در درس های تدریس شده با رشته تحصیلی معلم، میزان رضایت معلم از حقوق و مزایای دریافتی، کیفیت شرایط کاری معلمان، فضا، شرایط و امکانات، میزان مشخص بودن شرح وظایف، میزان سرعت رسیدگی به مشکلات، تعداد دانش آموزان، ارزیابی علمی و اخلاقی دانش آموزان، ارزیابی عملکرد مدرسه از معلمان و میزان استفاده از فناوری آموزشی را است (رحمانی، ۱۳۹۲).

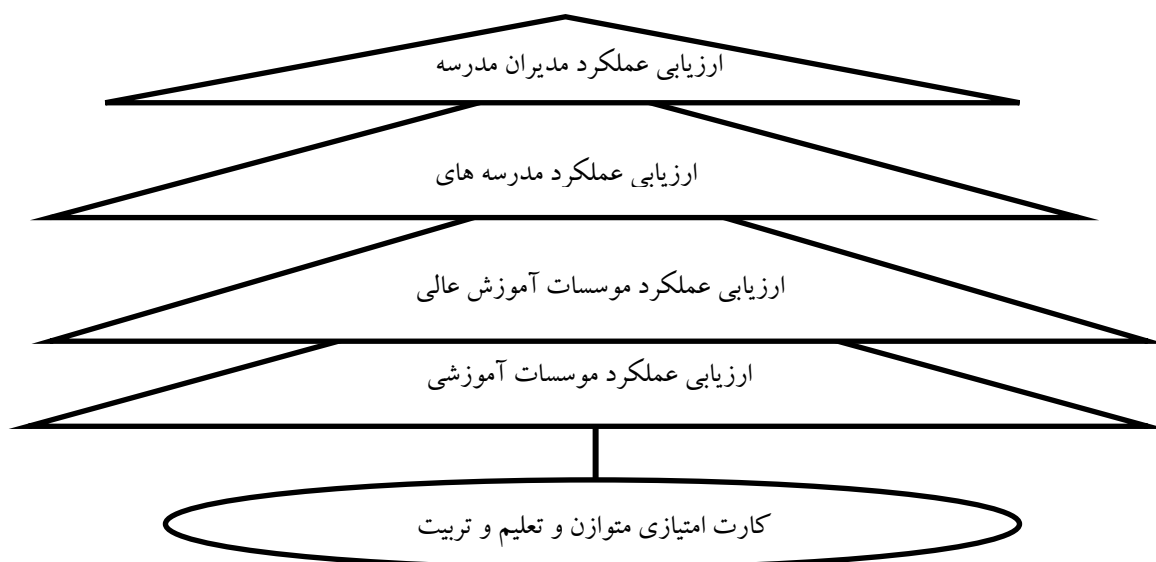
یوکسل و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیقی با عنوان "راهبرد مدرسه های متمرکز به توسعه مدل BSC در مدرسه های راهنمایی ترکیه به منظور ارائه خدمات آموزشی" پرداختند. آنها با اجرای BSC ساختارهای مدیریتی و جریان کارایی سیستم اندازه گیری مدرسه ها را بازبینی کرده و توسعه دادند. در نهایت پیشنهاد کردند اگر مدرسه ها از کارت امتیازی متوازن به عنوان نظام مدیریت راهبردی استفاده کنند، به تمرکز راهبرد منجر می شود که باعث ارائه خدمات طبق مأموریت مدرسه می شود.

رحمانی (۱۳۹۲) تحقیقی با عنوان "ارزیابی عملکرد مدرسه ها با مدل ترکیبی کارت امتیازی متوازن" انجام داد که در آن کارایی نه مدرسه و تحلیل پوششی داده های باز ای مورد مطالعه قرار گرفت. نتایج پژوهش، مدل مناسب و کاربردی را برای رتبه بندی، برنامه ریزی و عملکرد مدرسه ها ارائه می کند که می تواند در سازمان های دیگر به کار گرفته شود.

فولادوند (۲۰۱۵) تحقیقی با عنوان "کاربرد برنامه ریزی استراتژیک و مدل کارت امتیازی متوازن در افزایش آموزش عالی" انجام داد. نتایج تحقیق بیان کننده این بود که پایه و اساس برنامه ریزی استراتژیک راهی است برای تعریف مأموریت سازمانی که اهداف و چشم انداز سازمانی به وسیله تحلیل های داخلی و خارجی برای شناسایی فرصت ها و شناخت نقاط ضعف و قوت داخلی و تهدیدها مورد توجه قرار می دهند. دیگر اینکه بین عوامل نشر عملکرد و دستاورد مطلوب و فرضیه هایی که مخصوص استراتژی است ارتباط وجود دارد. به عبارت، دیگر فرضیه های استراتژیک به شناسایی فعالیت هایی نیاز دارد که عوامل مهمی از سازماندهی طراحی دستاوردها در این زمینه هستند. فرمول برنامه های استراتژیک در واقع، یک شرط لازم است تا رهبران، مدیران و برنامه ریزان در رویکرد ترکیبی سازمان برای یکپارچه سازی برنامه ریزی استراتژیک بر اساس کارت امتیازی متوازن حرکتی تحول گرا داشته باشند.

راهبرد مدرسه های متمرکز با اجرای کارت امتیازی متوازن به توسعه مدارک کارت امتیازی متوازن در مدرسه های ترکیه (یوکسل و همکاران، ۲۰۱۳)، مشخص کردن روابط علی در دیدگاه های کارت امتیازی متوازن در بررسی کارایی ایمنی سلامت مدرسه (تورکی الوها، ۲۰۱۴)، ارزیابی عملکرد مؤسسات آموزش عالی با کمک کارت امتیازی متوازن و روش های تصمیم گیری چند معیاره گروهی (قاسمی و همکاران، ۱۳۹۲)، ارزیابی عملکرد توسعه و گسترش مراکز آموزشی دانشگاه ها براساس کارت امتیازی متوازن (هوانگ و دیگران، ۲۰۱۱)، شناسایی و رتبه بندی استراتژی های مطلوب منابع انسانی براساس کارت امتیازی متوازن مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب (علی زاده و یگاران، ۱۳۹۴)، ارزیابی عملکرد اداری دانشگاه دولتی ایلام براساس کارت امتیازی متوازن مطالعه، کارکنان دانشگاه دولتی ایلام (ایدی و همکاران، ۱۳۹۴)، تحقیقی با عنوان "مدل جامع ارزیابی عملکرد مدرسه ها با الگوی تلفیقی کارت امتیازی متوازن" تحلیل پوششی داده ها (مهاجران، ۱۳۹۴)، ارزیابی عملکرد جهانی در دانشگاه ها: استفاده از کارت امتیازی متوازن، ارزیابی عملکرد مدرسه های ابتدایی سما غرب مازندران (غفاری، ۱۳۹۴)، (کارلوتا، ۲۰۱۲) تحقیقاتی هستند که در این زمینه انجام شده است.

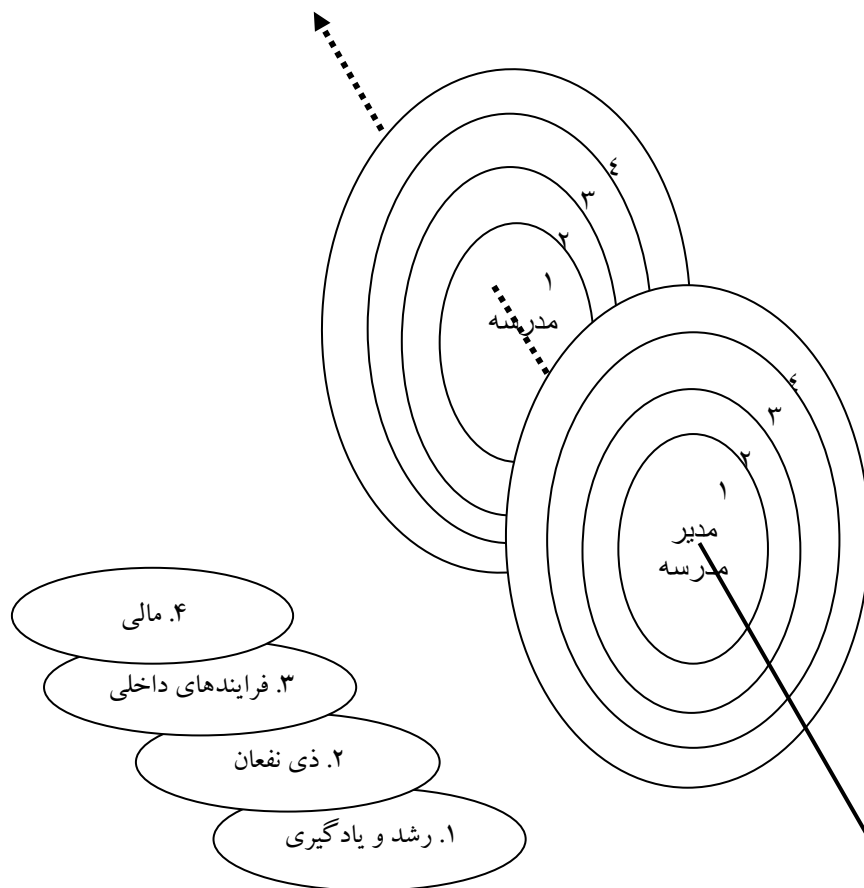
پیشینه ها در این تحقیق به دو دسته تقسیم می شوند. پژوهش هایی که در زمینه کارت امتیازی متوازن در سازمان های تولیدی و انتفاعی و بخش دوم تحقیقاتی است که در مدرسه ها و مراکز آموزشی و دانشگاه ها انجام گرفته است. حاصل این تحقیقات، طرح ریزی و ارائه استراتژی در سازمان های، آموزشی نقشه استراتژی و شاخص های ارزیابی عملکرد مدرسه ها است. شکل (۲) به زبان ساده تر مؤید این مطلب است. طبقه بندی ارائه شده به منظور ارائه تصویری روشن از تحقیقات صورت گرفته و رشد در زمینه BSC است. برای شناخت سایر مسائل ناشناخته، جنبه های مختلف عملکرد سازمان های آموزشی که حل و پرداختن به آنها برای بهبود عملکردشان لازم و حیاتی است. از آنجا که هر تحقیقی بر اساس تحقیقات قبلی انجام می شود. این پژوهش نیز بر اساس تحقیقات صورت گرفته قبلی در زمینه BSC انجام شده است. به عبارت دیگر ارائه تصویر زیر بیانگر تازگی مسئله پژوهش است که با وجود کاربرد زیاد BSC در تعلیم و تربیت تا کنون با این رویکرد عملکرد مدیران مدرسه ها مورد ارزیابی قرار نگرفته است.



شکل (۲) رشد کارت امتیازی متوازن در تعلیم و تربیت از دیدگاه محقق

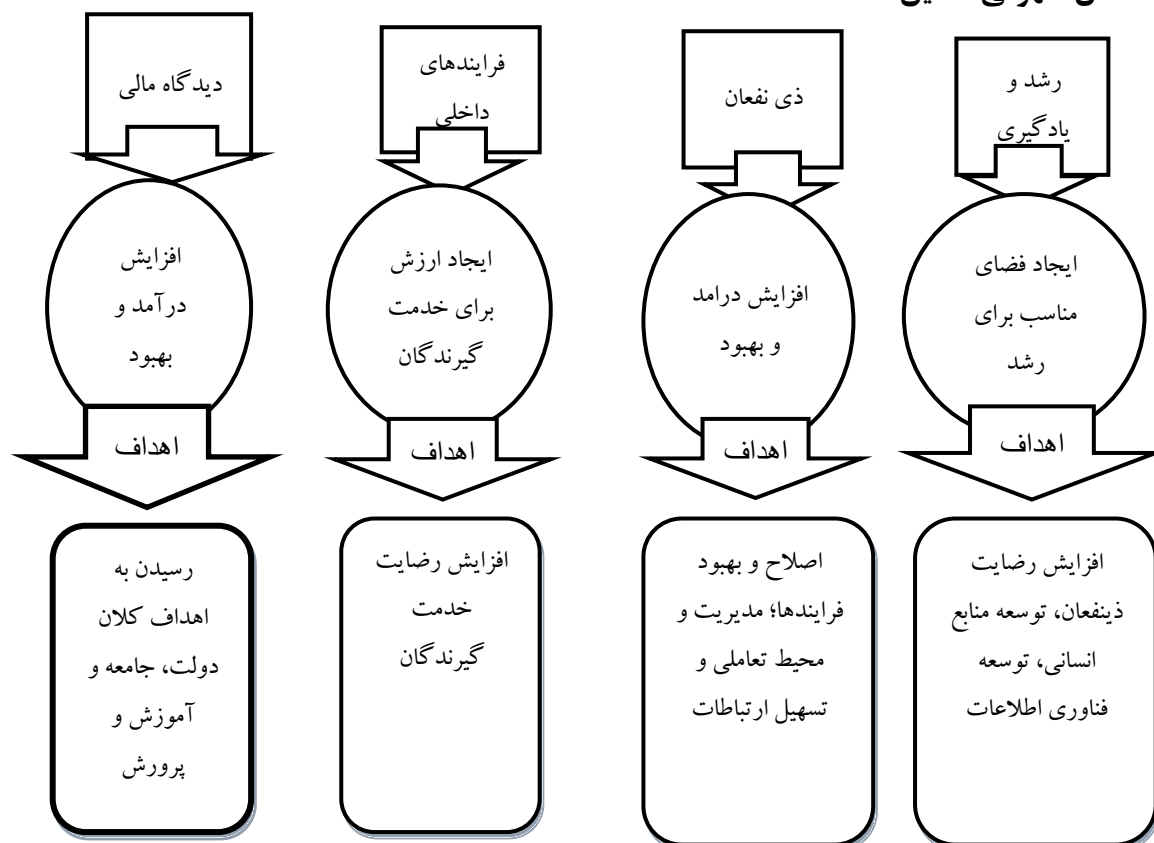
ارزیابی عملکرد با رویکرد کارت امتیازی متوازن تیری با چند نشان است. براساس مطالعه سایر منابع و تفکر در زمینه کارت امتیازی متوازن، پژوهشگر هم، در این پژوهش به زبان ساده تر این مفهوم را در قالب شکل زیر ارائه داده است. با توجه به اینکه در ارزیابی عملکرد مدرسه ها شاخص باید براساس وظایف مدیران طراحی شود و بخشی از این وظایف در ارتباط با معلمان و دانش آموزان و عملکرد امور مالی مدرسه است نیز با توجه به اینکه مدل کارت امتیازی متوازن از چهار دیدگاه، ارزیابی را انجام می دهد و بخشی از ارزیابی عملکرد آنان ارزیابی عملکرد کارکنان و ذی نفعان است، ارزیابی عملکرد مدیران مدرسه های با رویکرد کارت امتیازی متوازن مانند تیری است با دو نشان که با طراحی دقیق و صحیح شاخص های مناسب ارزیابی عملکرد مدیران در مدل کارت امتیازی متوازن در چهار دیدگاه نتایج عملکرد آنها تا حدودی اطلاعاتی از عملکرد سایر اجزای مدرسه را نیز در اختیار قرار می دهد. محقق مطلب گفته شده را برای سهولت بیان در قالب شکل زیر نشان داده است که به همین منظور ادامه فلش به عنوان کارت امتیازی متوازن، به مدرسه هم اصابت می کند که به صورت نقطه چین نشان داده شده است و نشان دهنده ارزیابی عملکرد مدرسه به صورت حدودی، در ارزیابی عملکرد مدیران مدرسه ها، با کارت امتیازی متوازن است.





شکل (۳) ارتباط ارزیابی عملکرد مدیران مدرسه ها و ارزیابی عملکرد مدرسه با رویکرد کارت امتیازی متوازن

## مدل مفهومی تحقیق



شکل (۴) مدل تحقیق

## روش شناسی تحقیق

همچنین این تحقیق با توجه به اینکه قصد دارد به ارزیابی عملکرد مدیران مدرسه های شهرستان مریوان بپردازد یک تحقیق توصیفی-ارزشیابی محسوب می شود تا اطلاعات ضروری را در ارتباط با جنبه های مختلف عملکرد مدیران مدرسه ها در اختیار سیاست گذاران و مسئولان منطقه ای آموزش و پرورش قرار دهد و زمینه قضاوت آنها در تصمیم گیری های بهتر برای رفع نارسائی ها و کمبودها و شناخت راه حل های اساسی فراهم آورد و با توجه به طبقه بندی براساس زمان یک تحقیق مقطعی است. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل همه معلمان زن و مرد شهر مریوان بود که در سال تحصیلی ۹۴-۹۵ در این شهر مشغول به خدمت بودند و بنابر نظر کارشناسان اداره آموزش و پرورش به تعداد ۱۹۶۰ نفر می باشد. که از این تعداد ۱۱۷۰ معلم آقا و تعداد ۷۹۰ معلم خانم مطابق جدول (۱) است.

جدول (۱) حجم جامعه آماری پژوهش

مقطع	معلم زن	معلم مرد	کل
ابتدایی	۵۰۰	۴۰۰	۹۰۰
راهنمایی	۲۷۰	۱۵۰	۴۲۰
متوسطه	۳۰۰	۲۰۰	۵۰۰
فنی و حرفه ایی	۱۰۰	۴۰	۱۴۰
کل	۱۱۷۰	۱۹۰	۱۹۶۰

برای انتخاب نمونه آماری در تحقیق حاضر، از روش نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای به نسبت تعداد معلمان آقا و خانم انتخاب شده است که حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان به تعداد ۳۲۱ محاسبه شده که از این تعداد ۱۲۹ نفر معلم آقا و ۱۹۲ معلم خانم مطابق جدول ۱ به دست آمده است.

جدول (۲) حجم جامعه آماری پژوهش

مقطع	معلم زن	معلم مرد	جمع کل
ابتدایی	۶۵	۸۲	۱۴۷
راهنمایی	۲۴	۴۵	۶۹
متوسطه	۳۳	۴۹	۸۲
فنی و حرفه ای	۷	۱۶	۲۳
کل	۱۲۹	۱۹۲	۳۲۱

### ابزار گرد آوری اطلاعات

اطلاعات مورد نیاز برای انجام این پژوهش با دو روش جمع آوری شد.

الف) روش کتابخانه‌ای: در این روش برای جمع آوری اطلاعات مربوط به ادبیات موضوع و پیشینه تحقیق از کتاب‌ها، پایان نامه‌ها، مقاله‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی استفاده خواهد شد.

ب) روش میدانی: در این روش با استفاده از پرسشنامه و توزیع آن بین نمونه آماری، اطلاعات لازم برای انجام پژوهش جمع آوری و با نرم افزار Spss تجزیه و تحلیل شد.

ابزار گردآوری اطلاعات (پرسشنامه، مصاحبه، مشاهده، آزمون، سنجش، جدول، نمونه برداری، تجهیزات آزمایشگاهی و بانک‌های اطلاعاتی و شبکه‌های کامپیوتری و ماهواره‌ای و غیره).

برای سنجش عملکرد مدیران با رویکرد کارت امتیازی متوازن از پرسشنامه استاندارد کارت امتیازی متوازن مقیمی و رمضانی (۱۳۹۰) استفاده شد. این پرسشنامه براساس متغیرهای مسائل مالی، مشتری مداری، فرایندهای داخلی و رشد و

یادگیری طراحی شده و براساس «طیف لیکرت» از ۱ تا ۵ درجه بندی شده است که شماره (۱) نشان دهنده بی اهمیتی گویه مورد نظر و شماره ۵ بیانگر اهمیت زیاد آنها است. از آزمودنی ها خواسته شد تا نظر خود را راجع به هر سوال بر مبنای مقیاس پنج درجه ای لیکرت مشخص نمایند.

ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق پرسشنامه محقق ساخته است. این پرسشنامه دارای ۶۸ گویه است و بر حسب طیف لیکرت درجه بندی شده است که نمره گذاری پرسشنامه (خیلی کم = ۱، کم = ۲، متوسط = ۳، زیاد = ۴، و خیلی زیاد = ۵) است. برای به دست آوردن روایی و پایایی پرسشنامه، ابتدا به تعداد ۳۰ پرسشنامه در جامعه آماری مورد پژوهش توزیع شد و پس از جمع آوری پرسشنامه ها وارد نرم افزار آماری SPSS شدند. میزان روایی و پایایی آن به صورت زیر به دست آمد:

### روایی<sup>۱</sup>

الف: روایی محتوا (صوری) استاندارد بودن و تأیید روایی و پایایی پرسشنامه پژوهش در پژوهش های قبلی، به منظور اطمینان از صحت به کارگیری این پرسشنامه و تأیید روایی آن از شیوه روایی صوری استفاده و پرسشنامه پس از رؤیت و تأیید استادان مورد استفاده قرار گرفت.

جدول (۳) میزان آلفای متغیر های پرسشنامه ارزیابی عملکرد مدیران

متغیر	تعداد سؤال ها	میزان آلفای کرونباخ
دیدگاه رشد و یادگیری	۲۷ سؤال	.۸۵۱
دیدگاه ینفعان	۱۵ سؤال	.۸۵۰
فرایند های داخلی	۲۳ سؤال	.۸۲۸
دیدگاه مالی	۸ سؤال	.۷۶۷
آلفای کل پرسشنامه	۶۸ سؤال	.۹۳۸

### روش های تجزیه و تحلیل داده ها

برای تجزیه و تحلیل داده های این تحقیق، از نرم افزار ۲۱ SPSS استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده های این تحقیق، در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی انجام شد و از مشخصه های آمار توصیفی نظیر، فراوانی و درصد فراوانی و در سطح آمار استنباطی به منظور سنجش نظر پاسخگویان آزمون کلموگروف- اسمیرنوف، واز آزمون تی تک نمونه ای (One Sample T test) استفاده شد.

جدول (۴) میانگین و انحراف معیار عملکرد مدیران

میانگین	انحراف معیار	تعداد
۴۰۲/۲۲۰	۳۴/۶۴	۳۲۱

**جدول (۵) میانگین و انحراف معیار عملکرد مدیران در زمینه مسائل مالی**

تعداد	انحراف معیار	میانگین	
۳۲۱	۳۲/۱۱	۰۴/۲۳	مسائل مالی

**جدول (۶) میانگین و انحراف معیار عملکرد مدیران در زمینه مشتری مداری**

تعداد	انحراف معیار	میانگین	
۳۲۱	۹۸/۱۰	۴۰/۴۹	مشتری مداری

**جدول (۷) میانگین و انحراف معیار عملکرد مدیران در زمینه فرآیندهای داخلی مدرسه ها**

تعداد	انحراف معیار	میانگین	
۳۲۱	۹۴/۱۵	۲۲/۷۸	فرآیندهای داخلی

**جدول (۸) میانگین و انحراف معیار عملکرد مدیران در زمینه رشد و یادگیری در مدرسه ها**

تعداد	انحراف معیار	میانگین	
۳۲۱	۲۵/۱۷	۶۳/۶۹	رشد و یادگیری

**آزمون فرضیه های تحقیق**

برای استفاده از تکنیک های آماری ابتدا باید نوع توزیع داده های جمع آوری شده مشخص شود، در صورت نرمال بودن توزیع داده های جمع آوری شده برای آزمون فرضیه ها می توان از آزمون های پارامتریک استفاده کرد و در صورت غیر نرمال بودن از آزمون های ناپارامتریک، بدین منظور در این مرحله به بررسی نتایج حاصل از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف در مورد هر یک از متغیرهای تحقیق می پردازیم و بر اساس نتایج حاصل، آزمون مناسب برای بررسی صحت و سقم فرضیات تحقیق را انتخاب می کنیم. اگر مقدار سطح معنی داری بزرگ تر از مقدار خطا باشد، فرضیه صفر را نتیجه می گیریم و در صورتی که مقدار سطح معنی داری کوچک تر از خطا باشد فرضیه یک را نتیجه می گیریم.

**جدول (۹) نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (K-S)**

نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف (K-S)

ابعاد	سطح معنی داری	مقدار خطا	تایید فرضیه	نتیجه گیری
مسائل مالی	۰/۲۰۰	۰/۱۵	H <sub>1</sub>	نرمال است
مشتری مداری	۰/۲۰۰	۰/۰۵	H <sub>1</sub>	نرمال است
فرآیندهای داخلی مدرسه های	۰/۲۰۰	۰/۰۵	H <sub>1</sub>	نرمال است
رشد و یادگیری در مدرسه های	۰/۲۰۰	۰/۰۵	H <sub>1</sub>	نرمال است

با توجه به جدول (۶) چون مقدار سطح معنی داری بزرگتر از مقدار خطا  $0/05$  است پس داده های پژوهش دارای توزیع نرمال است. پس بنابراین برای تحلیل فرضیه های تحقیق از آزمون های پارامتریک استفاده می شود. در تحقیق حاضر از آزمون تی تک نمونه ای استفاده شده است.

سوال اصلی: میزان عملکرد مدیران مدرسه های شهرستان مریوان بر اساس رویکرد کارت امتیازی متوازن (B S C) چگونه است؟

#### جدول (۱۰) خلاصه نتایج آزمون تی تک نمونه ای

مقدار آماری	درجه آزادی	تفاوت میانگین ها	سطح معناداری
عملکرد مدیران	۲۲۰	۱۶/۴۰۰	۰/۰۰۱

با توجه به جدول (۱۰)  $t$  به دست آمده ( $t = 5/26$ ) با درجه آزادی ۲۲۰ در سطح ( $p > 0/05$ ) معنی دار است. بنابراین فرض صفر رد می شود. بنابراین با توجه به میانگین به دست آمده در جدول ۴ (بالا تر از سطح متوسط (۲۰۴)) و با توجه به سطح معنی داری بدست آمده در جدول بالا، به این نتیجه می رسیم که عملکرد مدیران مدرسه های شهرستان مریوان بر اساس رویکرد کارت امتیازی متوازن (B S C) در سطح مطلوبی ارزیابی می شود.

سوال اول: میزان عملکرد مدیران مدرسه های شهرستان مریوان در زمینه مسایل مالی چگونه می باشد؟

#### جدول (۱۱) خلاصه نتایج آزمون تی تک نمونه ای

مقدار آماری	درجه آزادی	تفاوت میانگین ها	سطح معناداری
عملکرد مدیران	۲۲۱	۰/۹۵	۰/۲۱۰

با توجه به جدول (۱۱)  $t$  به دست آمده ( $t = -1/25$ ) با درجه آزادی ۲۲۱ در سطح ( $p > 0/05$ ) معنی دار نیست. بنابراین فرض صفر تایید می شود. بنابراین با توجه به میانگین به دست آمده در جدول ۵ (پایین تر از سطح متوسط (۲۴)) و با توجه به سطح معنی داری به دست آمده در جدول بالا، به این نتیجه می رسیم که عملکرد مدیران مدرسه های شهرستان مریوان در زمینه مسائل مالی بر اساس رویکرد کارت امتیازی متوازن (B S C) در سطح مطلوبی ارزیابی نمی شود.

سوال دوم: میزان عملکرد مدیران مدرسه های شهرستان مریوان در زمینه مشتری مداری چگونه می باشد؟

#### جدول (۱۲) خلاصه نتایج آزمون تی تک نمونه ای

مقدار آماری	درجه آزادی	تفاوت میانگین ها	سطح معناداری
عملکرد مدیران	۲۲۱	۴/۴۰	۰/۰۰۱

با توجه به جدول (۱۲)  $t$  به دست آمده ( $t = 5/97$ ) با درجه آزادی ۲۲۱ در سطح ( $p > 0/05$ ) معنی دار است. بنابراین فرض صفر رد می شود. بنابراین با توجه به میانگین به دست آمده در جدول ۶ (بالتر از سطح متوسط (۴۵)) و با توجه به سطح معنی داری به دست آمده در جدول بالا، به این نتیجه می رسیم که عملکرد مدیران مدرسه های شهرستان مریوان در زمینه مشتری مداری بر اساس رویکرد کارت امتیازی متوازن (B S C) در سطح مطلوبی ارزیابی می شود.

سؤال سوم: میزان عملکرد مدیران مدرسه های شهرستان مریوان در زمینه فرایندهای داخلی مدرسه های چگونه می باشد؟

#### جدول (۱۳) خلاصه نتایج آزمون تی تک نمونه ای

مقدار آماری	درجه آزادی	تفاوت میانگین ها	سطح معناداری
عملکرد مدیران	۲۲۰	۹/۲۲	۰/۰۰۱

با توجه به جدول (۱۳)  $t$  به دست آمده ( $t = 8/59$ ) با درجه آزادی ۲۲۰ در سطح ( $p > 0/05$ ) معنی دار است. بنابراین فرض صفر رد می شود. بنابراین با توجه به میانگین بدست آمده در جدول ۹ (بالتر از سطح متوسط (۶۹)) و با توجه به سطح معنی داری به دست آمده در جدول بالا، به این نتیجه می رسیم که عملکرد مدیران مدرسه های شهرستان مریوان در زمینه فرایندهای داخلی بر اساس رویکرد کارت امتیازی متوازن (B S C) در سطح مطلوبی ارزیابی می شود.

سؤال چهارم: میزان عملکرد مدیران مدرسه های شهرستان مریوان در زمینه رشد و یادگیری در مدرسه های چگونه می باشد؟

#### جدول (۱۴) خلاصه نتایج آزمون تی تک نمونه ای

مقدار آماری	درجه آزادی	تفاوت میانگین ها	سطح معناداری
عملکرد مدیران	۲۲۱	۳/۶۳	۰/۰۰۲

با توجه به جدول (۱۴)  $t$  به دست آمده ( $t = 3/14$ ) با درجه آزادی ۲۲۱ در سطح ( $p > 0/05$ ) معنی دار است. بنابراین فرض صفر رد می شود. بنابراین با توجه به میانگین به دست آمده در جدول ۸ (بالتر از سطح متوسط (۶۶)) و با توجه به سطح معنی داری به دست آمده در جدول بالا، به این نتیجه می رسیم که عملکرد مدیران مدرسه های شهرستان مریوان در زمینه رشد و یادگیری بر اساس رویکرد کارت امتیازی متوازن (B S C) در سطح مطلوبی ارزیابی می شود.

اولویت بندی عملکرد مدیران براساس شاخص های کارت امتیازی متوازن

## جدول (۱۵) میانگین رتبه‌های شاخص های کارت امتیازی توزان بررسی شده

میانگین	شاخص ها
۳/۲۰	رشد و یادگیری
۱/۹۸	ذی نفعان
۳/۷۴	داخلی
۱/۰۸	مالی

همان طور که در جدول (۱۵) مشاهده می‌کنید مقدار آماره کای-اسکوایر (۷۶/۵۷۶) با درجه آزادی ۳ و سطح معناداری ( $\text{sig} = ۰/۰۰۰$ ) است. بنابراین فرض صفر رد شد. یعنی تفاوت معناداری بین عامل‌ها وجود دارد. باتوجه به جدول (۱۳) دیدگاه داخلی مدیران در اولویت اول؛ دیدگاه رشد و یادگیری در اولویت دوم؛ دیدگاه ذینفعان در اولویت سوم و دیدگاه مالی در اولویت چهارم قرار می‌گیرد.

## جدول (۱۶) خلاصه نتایج آزمون فریدمن

شاخص	تعداد	کای - اسکوایر	درجه آزادی	سطح معناداری
مقدار آماری	۲۲۱	۵۷۶/۷۶	۳	۰/۰۰

## بحث و نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر ارزیابی عملکرد مدیران مدرسه های شهر مریوان، با رویکرد کارت امتیازی متوازن از دیدگاه معلمان بود. گرچه در رابطه با ارزیابی عملکرد مدیران مدرسه ها، تحقیق علمی مشابهی یافت نشد اما یافته های این تحقیق با نتایج تحقیقات انجام شده در زمینه ارزیابی عملکرد با کارت امتیازی متوازن در سازمان های مختلف همخوانی دارد. کیفیت عملکرد، پیش زمینه ضروری ایجاد اصلاحات اساسی در مسیر بهبود خدمات و فعالیت های آموزشی است. شاخص های سنجش عملکرد، ابزارهای مدیریتی تعیین کیفیت خدمات هستند که به مدیران مدرسه ها در روند ارزشیابی مدرسه ها کمک می کنند. حاصل پژوهش حاضر، شاخص های ارزیابی عملکرد مدیران مدرسه های ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن است که به کارگیری آن در مدرسه ها، امکان سنجش دقیق عملکرد و مقایسه آنها با مدرسه های مشابه را فراهم می کند. در این پژوهش براساس نتایج حاصل از تحلیل سؤال های تحقیق عملکرد مدیران مدرسه های شهرستان مریوان در زمینه مشتری مداری؛ در زمینه فرایندهای داخلی مدرسه ها و در زمینه رشد و یادگیری در سطح بالاتر از متوسط است که باتوجه به نتیجه تحلیل سوال اصلی می توان گفت که عملکرد مدیران مدرسه ها در سطح مطلوبی ارزیابی شده است. یافته های پژوهش با مدل پیشنهادی کاپلان و نورتن (۲۰۰۱) و یافته های ژنگ مین و همکاران (۱۹۹۶) همخوانی دارد. یوکسل و کاسن (۲۰۱۳) در مطالعه خود دریافتند که استفاده از کارت امتیازی متوازن به تمرکز راهبردی و ارائه خدمات طبق دستورالعمل مدرسه ها منجر می شود. همچنین نتایج پژوهش رحمانی (۱۳۹۲) مدل مناسب و کاربردی را برای رتبه بندی، برنامه ریزی و عملکرد مدرسه های ارائه کرد که در سازمان های دیگر نیز قابل کاربرد است. هدی ساندین و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهشی به مطالعه یک شرکت الکتریکی ایتالی در کشور استرالیا که از کارت امتیازی متوازن استفاده کرده، پرداخته اند.



نتایج این بررسی نشان می دهد که کارت امتیازی متوازن توانایی های بالقوه ای برای قضاوت و جایگزینی و متعادل کردن اهداف دارد (انصاری و همکاران، ۱۳۹۳).

شاخص های ارزیابی عملکرد مدیران مدرسه ها براساس رویکرد کارت متوازی این پیشنهاد را مطرح می کند که در ارزیابی عملکرد مدیران از شاخص های وجوه چهارگانه کارت امتیازی متوازن به دست آمده در این پژوهش استفاده شود تا بدین وسیله یافته های حاصل از تحقیقات، داده های لازم برای محک زنی را فراهم کند. در این صورت مدیران می توانند همه ساله خدمات و فعالیت های خود را به سادگی مورد ارزیابی قرار داده، فاصله خود را با مدیر ایده آل به صورت عینی و با شواهد مستند آماری مشاهده کنند و براساس این ارزیابی، برنامه ریزی های لازم را در جهت رفع نقاط ضعف خود به عمل آورند.

کارت امتیازی متوازن به لحاظ دید وسیعی که به ابعاد سازمان دارد و به عبارت دیگر، از آنجا که فقط بر دیدگاه مالی تاکید و توجه ندارد، می تواند نتایج حاصله را با دقت بیشتری به مسئولان و دست اندرکاران سازمان ابلاغ کند تا آنها اقدامات و تعدیلات لازم را در راستای تعالی و بلندگی سازمان انجام دهند. از جمله منافع حاصل از بکارگیری رویکرد BSC می توان به موارد زیر اشاره کرد:

بهبود اثربخشی مدیریت با داشتن تصویر کلی قابل اجرا از استراتژی؛ ایجاد یکپارچگی در سازمان و عمل کردن به عنوان چتر حمایتی که برنامه های مختلف غیرمرتبط همچون کیفیت، مهندسی مجدد، طراحی فرآیند و ارائه خدمات را به مشتریان به طور یک جا و هماهنگ به هم مرتبط می سازد؛ کمک به تمرکز کل سازمان در انجام اموری که به ترقی و پیشرفت در عملکرد منجر می شود؛ ارتقای بهره وری همه جانبه و متوازن سازمان؛ بهره گیری از اطلاعات گذشته برای شکل دهی آینده و تلاش برای متعادل سازی عملکرد جاری و آینده سازمان.

منابع کافی مالی می توانند عملیات مدرسه ها را بهبود بخشند، تسهیلات آموزشی بهتری را فراهم و رعایت استاندارد بین المللی در میان کارکنان با صلابت را تضمین کنند. می توان با استراتژی توصیف شده پیشین برای توسعه شایستگی های کلیدی اعضای دفتری، به این وضعیت دست یافت. عملکرد کارکنان سپس می تواند به اهداف سازمان دست یافته و اهداف یا مقاصد کلی و استراتژیک سازمانی را تشخیص دهد. در عوض، این کار انتظارات مشتریان را مرتفع ساخته و به اهداف عملیاتی برجسته دست خواهد یافت. هر مدرسه شرایط عملیاتی مختلفی دارد و محیط تکاملی هر مدرسه نیز متفاوت است و عملاً اهداف میان مدت و کوتاه مدت و نیز راهبردهای هر یک از مدرسه ها نیز طبیعتاً متفاوت است.

پیشنهادات زیر به مدرسه ها ارائه می شود. از آنجا که سطح عملکرد مدیران در آموزش و پرورش متوسط رو به بالا است، باید اقداماتی برای بهبود آن انجام شود. با توجه به اولویت بندی شاخص ها، برای ارتقای عملکرد مدیران باید توجه بیشتری به جنبه های کاربردی و رشد و یادگیری شود؛ از این رو اقداماتی مانند موارد زیر در خصوص افزایش عملکرد شاخص های مربوط به جنبه کاربردی پیشنهاد می شود:

- افزایش میزان تنوع دانش در دسترس معلمان و توجه بیشتر به کاربردی بودن مطالب موجود در نظام مدیریت؛ هم اکنون در نظام مدیریت، فیلدهای مختلف وجود دارد، می توان فیلدهایی که دارای ضعف دانش هستند و یا از نظر سازمان تخصصی و کاربردی ترند را شناسایی کرد و با تغییر در فرایند امتیازدهی به کاربر، انگیزه بیشتری برای ثبت دانش در این دسته ها ایجاد کرد.
- ایجاد انگیزه در معلمان برای مشارکت و تعامل بیشتر در نظام مدیریتی؛
- افزایش تناوب به روزرسانی اطلاعات برای استفاده معلمان و دانش آموزان در مدرسه ها؛ برای افزایش تناوب به روزرسانی اطلاعات برای استفاده معلمان و دانش آموزان پیشنهاد می شود، هر ساله با همکاری مشاوران متخصص، نظام مدیریتی مدرسه مورد

بازبینی کلی و جامعی قرار گیرد به طوری که طراحی جدیدی برای آن صورت پذیرد تا به این ترتیب اطلاعات کاملاً به روز شوند.

همچنین در خصوص افزایش عملکرد شاخص های مربوط به جنبه رشد و یادگیری موارد زیر پیشنهاد می شود:

- افزایش تعداد دوره های تخصصی برای آموزش مدیران؛ برگزاری دوره های ضمن خدمت برای آشنایی با نظام های مدیریت نوین پیشنهاد می شود، دوره بازآموزی با بررسی دقیق اطلاعات وارده کاربران، مطابق با نیاز آنها و در فواصل زمانی کوتاه تری برگزار شود.

- افزایش تعداد افراد خبره و با تجربه در دسترس کاربران؛ برای افزایش انگیزه افراد خبره و با تجربه برای مشارکت در نظام پیشنهاد می شود، مکانیزم استفاده از این افراد با نظام لایحه خدمات آموزش و پرورش منطبق باشد و همچنین ارتقای آنها از سطوح کارشناس، کارشناس ارشد، خبره و کارشناس عالی منوط به همکاری با نظام مدیریت شود.

## منابع

### فارسی

- انصاری جابری، م. (۱۳۸۸)، **ارزیابی تربیت مربی کرج با استفاده از الگوی تعالی سازمانی EFQM**، پایان نامه کارشناسی ارشد، مرکز تربیت مربی کرج.
- ایدی، م.، پیرزادیان، م.، نامدار جویمی، احسان (۱۳۹۴). **ارزیابی عملکرد اداری دانشگاه دولتی ایلام بر اساس کارت امتیازی متوازن مورد مطالعه، کارکنان دانشگاه دولتی ایلام**، همایش سراسری مباحث کلیدی در علوم مدیریت و حسابداری، گرگان، گروه آموزش و پژوهش شرکت مهندسی عمران بنای تدبیر، مرکز آموزش علمی و کاربردی هلال احمر استان گلستان.
- پل آر. نیون.، مترجمان: بختیاری، پ و صنم اله.، قلی و خزاعی.، آ.، مشایخی، شیما (۱۳۸۶). **ارزیابی متوازن - گام به گام (راهنمای طراحی و پیاده سازی)**. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- دراکر، پ. ا. (۱۳۹۳). **چالش های مدیریت در سده ۲۱ ویرایش (ابوالقاسم معینی)** مترجم محمود طلوع، تهران: خدمات فرهنگی رسا.
- رابرت اس، کاپلان.، نورتین، د. پی. (۱۳۹۱). **سازمان های استراتژی محور**. مترجم: پرویز بختیاری، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- رحمانی، ا. (۱۳۹۲). **ارزیابی عملکرد مدرسه های با مدل ترکیبی کارت امتیازی متوازن (BSC) و تحلیلی پوششی داده های بازه ایی (idea)**. کنفرانس بین المللی مدیریت، چالش ها و راهکارها. (صص. ۱-۸). شیراز. [http://www.civilica.com/Paper-ICMM۰۱-ICMM۰۱\\_۰۴۲۰.html](http://www.civilica.com/Paper-ICMM۰۱-ICMM۰۱_۰۴۲۰.html)
- سرمدی، م.، ر.، صیف، م ح (۱۳۹۰). **مدیریت فرایند آموزش**. تهران: انتشارات پیام نور.
- شیرازی، ع (۱۳۹۲). **مدیریت آموزشی، تئوری، تحقیق و کاربرد**. تهران: نشر مهربان.
- قاسمی، ا.ر.، احمدی، ح (۱۳۹۲). **ارزیابی مؤسسات آموزش عالی با کمک کارت امتیازی متوازن و روش های تصمیم گیری چند معیاره گروهی**. مجله توسعه آموزش در علوم پزشکی، (۱۰)، ۳۸-۴۹.

- غفاری، م (۱۳۹۴). **ارزیابی عملکرد سازمان براساس کارت امتیازی متوازن مطالعه موردی مدرسه های ابتدایی سما غرب استان مازندران**. سومین همایش ملی مدرسه فردا، چالوس، دانشکده فنی و حرفه ای سما واحد چالوس.

[http://www.civilica.com/Paper-CHALOUSSAMA۰۳-CHALOUSSAMA۰۳\\_۰۲۳.html](http://www.civilica.com/Paper-CHALOUSSAMA۰۳-CHALOUSSAMA۰۳_۰۲۳.html)

- موسی خانی، م؛ حمیدی، ناصر و نجفی، ز (۱۳۸۹). **اولویت بندی عوامل مؤثر بر عملکرد مدیران آموزش و پرورش با استفاده از فنون تصمیم گیری چندگانه (تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی و تخصیص خطی برد)**. فصلنامه نوآوری های آموزشی، ۳۴ (۹)، ۱۵۵-۱۲۸.

- مهاجران، ب.، قلعه ای، علیرضا، رحمانی، ع (۱۳۹۴). **مدل جامع ارزیابی عملکرد مدرسه ها با الگوی تلفیقی کارت امتیازی متوازن - تحلیل پوششی داده ها**. سومین کنفرانس بین المللی مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تبریز. سازمان مدیریت صنعتی نمایندگی آذربایجان شرقی،

[http://www.civilica.com/Paper-NDMCONFT۰۳-NDMCONFT۰۳\\_۱۴۱.html](http://www.civilica.com/Paper-NDMCONFT۰۳-NDMCONFT۰۳_۱۴۱.html)

- نعمتی زاده، س.، نجم الدینی، ن (۱۳۹۱). **استفاده از کارت امتیازی متوازن در سازمان های آموزشی**. کنفرانس ملی حسابداری، مدیریت مالی و سرمایه گذاری. گرگان: دانشگاه جامع علمی کاربردی استان گلستان،
- مقیمی، م.، رضانی، م (۱۳۹۰). **پژوهشنامه مدیریت**، تهران: انتشارات راه دان.

#### انگلیسی

- Bernardin, H. J. (۲۰۰۳). **Human Resource Management: an experiential approach**. ۳ dition. New York: Mc GrawHill.
- Byars, L.I & Rue, L.W. (۲۰۰۸). **Human Resource Management: ۹<sup>th</sup> Edition**. New York: McGrawHill.
- Condon, C, Clifford, M (۲۰۰۹). **Measuring Principal Performance". How Rigorous are publicly available principal Performance Assessment Instruments?**
- Fooladvand. M. & YarMahmoodian. M. H. & shahtalebi, S (۲۰۱۵). **The applications strategic planning and balanced scorecard Modeling in enhance of higher education**. procedia- social and behavioral science ۱۸۶.pp (۹۵۰-۹۵۴).
- Houg, Y, W. & Yi-Kuei, L.& Chi-Hsiang, C. (۲۰۱۵). **Performance evaluating of extension education centers in universities based on the balanced scorecard**. Evaluating and program planning ۳۴ (۳۷-۵۰).
- Ivancevich, J. M. (۲۰۰۷). **Human Resource Management**. New York: Mc GrawHill.

- Kaplan, R. S, (۱۹۹۴), **Devising Balanced Scorecard Matched To Business Strege**, Planning Review.
- Noe, R.A, Hollenbeck, J. R, Gerhurt, B & Wright, P.M. (۲۰۰۸). **Human Resource Management: gaining Competitive advantage**. New York: Mc Graw Hill.
- Snell, S. A & Bohlander, G. W. (۲۰۰۷). **Managing Human Resources**. Thomson Publishing Company.
- Tohidi, H, Jafari, A, Azimi Afshar, A. (۲۰۱۰). **Using balanced scorecard in educational organizations**. Prosedia social and behavioral sciences ۲. ۵۵۴۴ – ۵۵۴۸.
- Turki Alolah; Rodney A.stewart, kriengsak panuwanich, sheriff Mohamed; **determining the causal relationship among balanced scorecard prespectives on school safety performance: Accident Analysis and preventatio** ۶۸ (۲۰۱۴) ۵۷ – ۷۴.
- Yuksel, H. Coskun, A (۲۰۱۳). **Strategy focused schools: an implementation of the balanced scorecard in provision of educational services**. Procedia – social and behavioral science, ۱۰۶.۲۴۵۰ – ۲۴۵۹.