

## ارزیابی عملکرد معلمان تربیت بدنی با بازخورد ۳۶۰ درجه: مطالعه موردی معلمان شهرستان پارسیان

سیده طاهره موسوی راد<sup>۱</sup>، محبوبه روزبهانی<sup>۲</sup>، ماهنوش روه<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۶/۰۲ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۰۸/۰۱)

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر ارزیابی عملکرد معلمان تربیت بدنی با بازخورد ۳۶۰ درجه بود. جامعه آماری پژوهش مدیران، معلمان تربیت بدنی، معلمان سایر دروس و دانش آموزان همه مدارس (۱۰ دبیرستان) مقطع متوسطه دختران شهرستان پارسیان به تعداد ۱۰۲۲ نفر (۹۵۰ دانش آموز، ۱۰ معلم تربیت بدنی، ۱۰ مدیر و ۵۰ معلم سایر دروس) بود که به طور کل شمار هر ۱۰ مدرسه برای نمونه تحقیق انتخاب شدند. در بخش معلمان تربیت بدنی، مدیران مدارس و معلمان سایر دروس به طور کل شمار و در بخش دانش آموزان بر اساس جدول مورگان و به طور تصادفی - خوشه‌ای ۲۷۴ دانش آموز برای نمونه تحقیق انتخاب شدند (n=۳۴۴). برای دستیابی به اهداف تحقیق از چهار پرسشنامه ۳۳ سؤالی محقق ساخته بررسی ارزیابی عملکرد معلمان تربیت بدنی توسط مدیران، معلمان سایر دروس، دانش آموزان و خود ارزیابی معلمان تربیت بدنی استفاده شد. روایی هر چهار پرسشنامه به تایید ۱۵ تن از متخصصین رسید و پایایی آنها در یک آزمون مقدماتی با ۳۰ آزمودنی و با آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۲، ۰/۸۶، ۰/۷۹ و ۰/۸۹ محاسبه شد. برای تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی از جمله کلموگروف اسمیرنوف، تی تک گروهی، تجزیه و تحلیل واریانس یک طرفه و آزمون تعقیبی شفه با کمک نرم افزار SPSS استفاده شد. یافته‌ها نشان داد عملکرد کلی معلمان تربیت بدنی در سطح متوسط قرار دارد. همچنین بین دیدگاه معلمان تربیت بدنی با مدیران مدارس، معلمان سایر دروس و دانش آموزان تفاوت آماری معناداری وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** ارزیابی عملکرد، بازخورد ۳۶۰ درجه، معلمان تربیت بدنی

۱. استادیار گروه مدیریت ورزشی دانشگاه پیام نور

۲. هیات علمی دانشگاه پیام نور

۳. کارشناس ارشد دانشگاه پیام نور

## مقدمه

امروزه یکی از مسائل مهم و اساسی سازمان‌ها در محیط رقابتی و نامطمئن، عامل مدیریت آن‌هاست. با توجه به این که در دنیای کنونی در پشت هر ماشین بزرگ اقتصادی نام یک مدیر به چشم می‌خورد، بدون شک اعمال مدیریت اثربخش و کارآزمای موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف و راهبردهای خود است (فردی آذر، ۱۳۸۰). صلاحیت مدیران از نظر مهارت‌های مدیریتی نیز یکی از عوامل استمرار موفقیت در هر سازمانی است. اثربخشی و کارایی مدیران، مستلزم داشتن مهارت‌های مدیریتی است که با به کارگیری آن‌ها در موقعیت‌ها و جایگاه‌های مختلف سازمانی می‌توان به این اهداف نائل شد (میرسپاسی، ۱۳۷۰: ۳۷). از سویی دیگر موضوع ارزیابی از دیرباز به عنوان یکی از وظایف مهم مدیریتی در موفقیت سازمان‌های مختلف مطرح بوده است. تلاش صاحب‌نظران همیشه بر این بوده که از ابزارهای سنجش معتبر در امر ارزیابی بهره‌جویند و با استفاده از نتایج آن به عنوان پایه و مبنایی جهت برنامه‌ریزی برای رفع نقایص، ارتقاء و پیشرفت بهره‌برداری کنند (همتی نژاد، ۱۳۸۸). در این رابطه ارزیابی عبارت است از سنجش نسبی عملکرد فرد در رابطه با نحوه انجام کار مشخص در یک دوره زمانی معین در مقایسه با استاندارد انجام کار و همچنین تعیین استعداد و ظرفیت‌های بالقوه فرد به منظور برنامه‌ریزی در جهت به فعالیت در آوردن آنها، در واقع عملکرد حکم حلقه بازخورد در سیستم‌های پویا و زنده را دارد که دربرگیرنده ارزیابی مستقیم عملکرد اشخاص یا سازمان‌ها می‌باشد (احمد دوست، ۱۳۹۰). همچنین ارزیابی عملکرد، سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در ارتباط با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها برای رشد و بهبود است (میرسپاسی، ۱۳۸۳: ۴۲).

از سویی دیگر در آینده‌ای که از هم اکنون آغاز شده است، مزیت رقابتی نصیب سازمان‌هایی خواهد شد که بتوانند در بازار کسب و کار بهتر از دیگران مجموعه‌ای متشکل از شایسته‌ترین و درخشان‌ترین استعداد‌های انسانی را کشف و جذب نموده و توسعه دهند. هیچ نوع توسعه‌ای بدون توجه به ارزیابی و ارزیابی عملکرد صحیح امکان پذیر نخواهد بود،

چرا که توسعه یعنی حرکت از وضعیت موجود به سوی وضعیت مطلوب و ارزیابی یعنی شناسایی وضعیت موجود. تا زمانی که وضعیت موجود شناسایی نشود، امکان حرکت به سوی وضعیت مطلوب بوجود نخواهد آمد. در این راستا برای ارزیابی منابع انسانی سازمان‌های مختلف روش‌های متعددی وجود دارد که یکی از روش‌های نوینی که در سازمان‌های مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد، بازخورد ۳۶۰ درجه است. بازخورد ۳۶۰ درجه یکی از نظام‌های نوین ارزیابی است که با گردآوری اطلاعات از ذینفعان سازمان‌ها، ارزیابی منابع انسانی را میسر می‌سازد (محمودزاده، ۱۳۸۸). عمده توانایی بازخورد ۳۶۰ درجه در سازمان‌ها، به کارگیری کارکنان، مدیران و در پاره‌ای موارد کارکنان زیردست در فرایند ارزیابی است، که در نتیجه آن، سازمان‌ها می‌توانند سیستم جامع ارزیابی عملکرد موثری را به کار گیرند و ضمن ارزیابی صحیح از عملکرد کارکنان، مسیر ترقی مناسب برای افراد برنامه‌ریزی کنند. ارزیابی ۳۶۰ درجه توجه به مشتری و کیفیت خدمات، ارتقای کار تیمی و تیم‌سازی، ایجاد فضای مشارکت بالا، تعیین موانع موفقیت، ارزیابی نیازهای توسعه، شناسایی قابلیت‌های سازمان و مشخص نمودن ارزش‌ها و پاداش‌های سازمان را سرلوحه فرآیند خود قرار داده و به عنوان یک سیستم توسعه، به سرعت در حال رشد بسیاری از سازمان‌ها را تحت تاثیر خود قرار داده است (بیطرف پور کرمانی، ۱۳۹۲). بازخورد ۳۶۰ درجه به افراد کمک می‌کند تا ادراک خود را در مورد محیط کاریشان، با ادراک ارزیابی کنندگان مقایسه کنند. این ارزیابی کنندگان می‌تواند شامل همکاران، زیردستان، مدیران و حتی مشتریان، عرضه کنندگان و اعضای دیگر باشند. همچنین با توجه به این که نتایج برخی تحقیقات بیانگر این است که به دلایل مختلف ارزیابی مدیران، والدین و معلمان سایر دروس نسبت به معلمان تربیت بدنی مثبت نمی‌باشد و به بیان دیگر عملکرد معلمان تربیت بدنی در مدارس دارای مشکلاتی می‌باشد (کشاورز و همکاران، ۱۳۹۲). به نظر می‌رسد عملکرد معلمان تربیت بدنی در مدارس توسط ذینفعان مختلف از جمله مدیران، والدین، دانش‌آموزان مورد ارزیابی قرار گرفته و با خود ارزیابی معلمان مورد مقایسه قرار گیرد تا بهره‌وری معلمان تربیت بدنی افزایش یابد. در خصوص

پژوهشی و علمی دارای عملکرد نامطلوب و به طور کلی عملکرد متوسطی دارند. برادلی<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) در ارزیابی عملکرد مربیان تیم‌های ملی والیبال نیوزلند با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه دریافت که بین نمرات ارزیابی ورزشکاران، مربیان همکار، سرپرستان و خود ارزیابی مربیان تیم‌های ملی والیبال نیوزلند در خصوص مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های فنی، ویژگی‌های اجتماعی، ویژگی‌های شخصیتی تفاوت معناداری وجود ندارد. هاسل وود و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) در پژوهشی با بازخورد ۳۶۰ درجه مربیان بانوان را در عواملی مختلفی مورد ارزیابی قرار دادند. ارزیابی توسط بازیکنان، کاپیتان تیم‌ها، همتایان مربی، کمک مربیان، کمیته ویژه مربیان، خود مربی (خودارزیابی) و دیگران انجام شد و عواملی شامل مهارت‌های پایه، قوانین و مقررات، ویژگی‌های شخصیتی مربی، توانایی مربیگری، الگو بودن، آموزش مربیگری، نتایج و روابط مورد ارزیابی قرار گرفت و تفاوت معناداری بین گروه‌ها مشاهده نشد. نورمانسل<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) پژوهشی با عنوان ارزیابی رهبری در تیم‌های ورزشی درون دانشگاهی با استفاده از بازخورد چند منبعی انجام داد. در این پژوهش که روی مهارت‌های رهبری در بخش ورزشکاران درون دانشگاهی تمرکز شده بود، دانشجویان ورزشکار براساس هشت بعد رهبری توسط چندین منبع ارزیابی مانند مربیان، هم تیمی‌ها، خود ارزیابی، مورد ارزیابی قرار گرفتند که نتایج پژوهش بینگر تفاوت معنادار بین خودارزیابی مربیان تیم‌ها با سایر ارزیابی کنندگان بود. همچنین کاپور و راول<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) در تحقیقی تحت عنوان ارائه یک روش جدید برای سیستم مدیریت عملکرد، اهمیت ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه را در تعیین کیفیت رهبری مدیران صنعت آلومینیوم و فولاد انجام دادند، نتایج پژوهش نشان داد بین نتیجه ارزیابی، ارزیابی کنندگان تفاوت آماری معناداری وجود دارد. هایک کم<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) در تحقیقی با عنوان ارزیابی عملکرد با یک رویکرد تجمیع اطلاعات به این نتیجه رسید که بین میانگین امتیاز ارزیابی مدیران تربیت بدنی دانشگاه‌ها در خصوص مهارت‌های مدیریتی از دیدگاه خود مدیران با

استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه در حوزه‌های مختلف پژوهش - های متعددی انجام شده و نتایج مختلفی به دست آمده است. به طوری که نتایج پژوهش فرج پهلوی (۱۳۹۱) که به ارزیابی عملکرد کتابداران و مقایسه نتایج حاصل از دیدگاه چهار گروه ارزیابی کننده که به روش ۳۶۰ درجه بود، نشان داد که در شاخص «اخلاقی - ارزشی» بین خودارزیابی کتابداران با ارزیابی سه گروه دیگر اختلاف معنی دار وجود دارد. در شاخص «فرآیندی» نیز بین دیدگاه مراجعه کنندگان و دیدگاه دیگر گروه‌های ارزیابی کننده اختلاف معنی دار وجود دارد. در شاخص «عملکردی» و در ارزیابی کلی کتابداران بین دیدگاه چهار گروه ارزیابی کننده اختلاف معناداری مشاهده نگردید. همچنین عثمانی (۱۳۹۰) تحقیقی با عنوان ارزیابی عملکرد اداره‌های تربیت بدنی استان خراسان بزرگ با بازخورد ۳۶۰ درجه انجام داد. یافته‌ها نشان داد که میانگین عملکرد مدیران اداره‌های تربیت بدنی از دیدگاه چهار گروه ارزیابی به تفکیک، مدیران مافوق، مشتریان اداره، کارمندان اداره و خود مدیران متفاوت است. این نتایج ضمن این که نشان دهنده عملکرد مدیران اداره‌های تربیت بدنی بر مبنای هشت مهارت مدیریت (مهارت‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری، تشویق و نوآوری و تغییر، ارتباطات کاری، رهبری، حرفه‌ای، بکارگیری قابلیت‌های خود و دیگران، توسعه فعالیت‌های تیمی) است، نشان دهنده یک تفاوت معنادار در ارزیابی مدیران از سوی گروه‌های ارزیابی بود. در نهایت نتایج پژوهش مبین این بود که ادراک مدیران از میزان شایستگی‌های مدیریتی‌شان صحیح نیست، و برای تصحیح این خطای ادراکی و تغییر آن به ادراکی صحیح و واقعی تر باید به مدیران بازخوردهای مداوم و پیوسته در جهت بهبود این مهارت‌ها ارائه شود. یافته‌های تحقیق عشوری (۱۳۹۱) با عنوان ارزیابی عملکرد مربیان تیم‌های ملی فوتبال مردان ایران با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه نشان داد که بین نتایج ارزیابی گروه‌های مورد بررسی در خصوص مهارت‌های مدیریتی و فنی و ویژگی‌های اجتماعی و شخصیتی تفاوت معناداری وجود ندارد. نتایج پژوهش کشاورز و همکاران (۱۳۹۲) نشان داد معلمین تربیت بدنی در برخی عوامل مانند

1. Bradley
2. Haselwood & et al
3. Normansel
4. Kapoor & Rao
5. Haicam

درست و به جا امکان پذیر است و بازخورد ۳۶۰ درجه یک ابزار عالی برای کمک به مدیران برای کشف نقاط قوت و نقاط ضعف خود می‌باشد. در پژوهشی خانان و شارما<sup>۵</sup>(۲۰۱۴) به ارزیابی عملکرد کارکنان با رویکرد ۳۶۰ درجه پرداختند که یافته‌های پژوهش مبین این بود که بهره‌گیری از ارزیابی ۳۶۰ درجه در ارزیابی منابع انسانی موجب بهبود عملکرد آن‌ها می‌شود.

همان‌طور که بررسی ادبیات پیشینه و مبانی نظری مرتبط با پژوهش نشان می‌دهد از بازخورد ۳۶۰ درجه در حوزه‌های مختلف شده و نتایج متفاوتی نیز به دست آمده است. اما در حوزه ارزیابی عملکرد معلمان تربیت بدنی این ابزار کمتر مورد استفاده قرار گرفته است. از اینرو با توجه به این که درس تربیت بدنی و بهره‌وری معلمان تربیت بدنی از اهمیت خاصی برخوردار است، پژوهش حاضر در صدد است با استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه به ارزیابی عملکرد معلمان تربیت بدنی شهرستان پارسین پردازد.

### روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نوع توصیفی - تحلیلی بود که به صورت میدانی انجام شد. جامعه آماری پژوهش مدیران، معلمان تربیت بدنی، معلمان سایر دروس و دانش‌آموزان همه مدارس (۱۰ دبیرستان) مقطع متوسطه دختران شهرستان پارسین به تعداد ۱۰۲۲ نفر (۹۵۰ دانش‌آموز، ۱۰ معلم تربیت بدنی، ۱۰ مدیر و ۵۰ معلم سایر دروس) بود که هر ۱۰ مدرسه به طور کل شمار برای نمونه تحقیق انتخاب شدند. در بخش معلمان تربیت بدنی، مدیران مدارس و معلمان سایر دروس همه آن‌ها به طور کل شمار برای نمونه تحقیق انتخاب شدند و در بخش دانش‌آموزان بر اساس جدول مورگان و به طور تصادفی - خوشه‌ای ۲۷۴ دانش‌آموز برای نمونه تحقیق انتخاب گردیدند (n=۳۴۴). برای دستیابی به اهداف تحقیق از چهار پرسشنامه ۳۳ سئوالی محقق ساخته بررسی ارزیابی عملکرد معلمان تربیت بدنی توسط مدیران، معلمان سایر دروس، دانش‌آموزان و خود ارزیابی معلمان تربیت بدنی استفاده شد. پرسشنامه‌ها از نظر مفهوم یکسان و حاوی ۳۳ سئوال بسته بود که با مقیاس ۵ ارزشی لیکرت از خیلی زیاد تا خیلی کم با

مدیران ارشد، دانشجویان و اساتید تفاوت معناداری وجود دارد. در تحقیقی دیگری هربست و کانروی<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در مؤسسات آموزش عالی، به بررسی میزان گسترش خود ادراکی صحیح از شایستگی‌های مدیریتی شان در مقابل گروه‌های دیگر ارزیابی صورت گرفت، نتایج نشان داد که اختلاف آمار معناداری بین خودارزیابی با نتایج ارزیابی سایر گروه‌ها وجود دارد، به نحوی که مدیران در تمامی پنج بعد رهبری نمره بالاتری به خود اختصاص داده بودند. آشیما و گول ساندار<sup>۲</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی به نقد و بررسی فنون ارزیابی عملکرد برای اندازه‌گیری اثربخشی و کارایی کارکنان پرداختند و بیان کردند هر کارمند نگرش‌های مختلفی نسبت به مسئولیت‌رسانی به کارمحل دارد. همچنین نتایج مطالعه نشان داد که ارزیابی عملکرد در جهت بهبود عملکرد کار، انتظارات ارتباطی، تعیین کارمندان دارای توانایی‌های بالقوه و کمک به مشاوره کارکنان نقش دارد. تاروس<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) نیز در تحقیقی به بررسی اثربخشی با ابزار ارزیابی ۳۶۰ درجه در عملکرد منابع انسانی و چگونگی تاثیر آن در کنیا پرداختند که نتایج پژوهش نشان داد بین ابزار ارزیابی ۳۶۰ درجه با اثربخشی عملکرد کارکنان رابطه معنی‌دار وجود دارد. گوته و نیرمیکی<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی تحت عنوان تحلیل موردی با بازخورد ۳۶۰ درجه در شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ که برای رقابت، نیاز به تکنولوژی و سیستم‌های هدایت مشخص، توجه به مشتری محور بودن، سرعت، توجه به هزینه و کیفیت، توجه به تغییرت دارند پرداختند که یافته‌های پژوهش نشان داد این سازمان‌ها برای ادامه حیات نیاز به مدیران بسیار توانمند دارند، در واقع نیاز به رهبرانی دارند که با ایجاد تعادل در اهداف کوتاه مدت و بلند مدت، کارکنان را با تشویق و توسعه عملکرد به کیفیت بالا رسانده و با نگرش مشتری محوری به اهداف دست‌یابند و در آن توسعه کیفیت رهبری و مدیریت توسعه از اهمیت بسزایی برخوردار است و این زمانی محقق خواهد شد که کارکنان دارای بهترین عملکرد باشند و این مهم تنها با ارزیابی

1. Herbest & Conradie
2. Ashima, Gour Sundar
3. Tarus
4. Khanna and Sharma

کلموگروف اسمیرنف، تی تک گروهی، تجزیه و تحلیل واریانس یک طرفه و آزمون تعقیبی شفه با کمک نرم افزار SPSS استفاده شد. شایان ذکر است با توجه به این که نتایج آزمون کلموگروف ( $Z=0/931$  و  $p=0/48$ ) بیانگر طبیعی بودن داده بود، برای تحلیل اطلاعات به دست آمده از آزمون های پارامتریک استفاده شد.

### یافته های تحقیق

جدول یک اطلاعات فردی نمونه ها را نشان می دهد.

شش خرده مقیاس علمی (سوالات ۱-۵)، پژوهشی (سوالات ۶-۱۰)، ورزشی (سوالات ۱۱-۱۶)، آموزشی و یاددهی (سوالات ۱۷-۲۲)، اجتماعی (سوالات ۲۳-۲۷) و رفتاری و اخلاقی (سوالات ۲۸-۳۳)، معلمین تربیت بدنی را مورد ارزیابی قرار می داد. روایی هر چهار پرسشنامه به تایید ۱۵ تن از متخصصین رسید و پایایی آنها در یک آزمون مقدماتی با ۳۰ آزمودنی و به ترتیب با آلفای کرونباخ ۰/۸۲، ۰/۸۶، ۰/۷۹ و ۰/۸۹ محاسبه شد. برای تحلیل داده ها از روش های آماری توصیفی شامل جدول توزیع فراوانی، میانگین و انحراف استاندارد و روش های آمار استنباطی مانند

جدول (۱). اطلاعات فردی نمونه ها

متغیر	نمونه	معلمین تربیت بدنی	مدیران	معلمین سایر دروس	دانش آموزان
تعداد		۱۰	۱۰	۵۰	۲۷۴
میانگین سن (سال)		۲۷/۳۲	۳۷/۲۱	۳۵/۶۲	۱۷/۳۴
تحصیلات	فوق دیپلم	۰	۰	۸	-
	لیسانس	۸	۳	۳۲	-
	فوق لیسانس	۲	۷	۱۰	-
میانگین سابقه کار (سال)		۱۰/۵	۱۶/۸۹	۱۵/۷۲	-

جدول (۲). نتایج آزمون تی تک نمونه ای برای مقایسه میانگین امتیاز عملکرد معلمین تربیت بدنی با وضعیت متوسط

متغیر	میانگین	t	درجه آزادی	میانگین اختلاف	سطح معناداری
مهارت علمی	۲/۳۲	-۱/۲۳	۳۴۳	-۰/۶۸	۰/۰۰۱
مهارت پژوهشی	۲/۰۱	-۹/۲۸	۳۴۳	-۰/۹۹	۰/۰۰۱
مهارت ورزشی	۳/۵۸	۷/۳۹	۳۴۳	۰/۵۸	۰/۰۰۱
مهارت آموزشی و یاددهی	۳/۰۱	۰/۹۳	۳۴۳	۰/۰۱	۰/۷۸
مهارت اجتماعی	۳/۰۶	۰/۹۴	۳۴۳	۰/۰۶	۰/۶۹
مهارت رفتاری و اخلاقی	۳/۸۴	۱۲/۵۳	۳۴۳	۰/۸۴	۰/۰۰۱
عملکرد کلی معلمین تربیت بدنی	۲/۹۵	-۰/۴۷	۳۴۳	-۰/۰۵	۰/۳۲

رفتاری و اخلاقی مطلوب می‌باشد. از سویی دیگر بین میانگین امتیازات مهارت آموزشی و یاددهی، مهارت اجتماعی و مقدار آزمون تفاوت آماری معناداری وجود ندارد، لذا معلمان تربیت بدنی در دو شاخص مزبور دارای عملکرد متوسط می‌باشند. در آخر بین میانگین امتیاز عملکرد کلی معلمان تربیت بدنی و مقدار آزمون تفاوت آماری معناداری وجود دارد و به دلیل این مقدار  $t$  منفی می‌باشد، عملکرد کلی معلمان تربیت بدنی در حد نامطلوب قرار دارد.

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد با استناد به مقدار  $t$  و سطح معناداری می‌توان استنباط کرد بین میانگین امتیاز مهارت‌های علمی و پژوهشی و مقدار آزمون تفاوت معناداری وجود دارد، لذا به دلیل منفی بودن مقدار  $t$  عملکرد معلمان تربیت بدنی در شاخص‌های مزبور نامطلوب است. همچنین بین میانگین امتیاز مهارت ورزشی و مهارت رفتاری و اخلاقی و مقدار آزمون تفاوت آماری معناداری وجود و به دلیل مثبت بودن مقدار  $t$  عملکرد معلمان تربیت بدنی در مهارت ورزشی و مهارت

جدول (۳). نتایج آزمون تحلیل واریانس یکطرفه برای مقایسه میانگین امتیاز ارزیابی مهارت‌های مختلف معلمان تربیت بدنی از دیدگاه

مدیران، معلمان سایر دروس، دانش آموزان و خود معلمان تربیت بدنی

متغیر	منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	F	سطح معناداری
مهارت‌های علمی	بین گروهی	۱۱/۳۴	۳	۳/۷۶	۱۵/۱۹	۰/۰۰۱
	درون گروهی	۳۲/۷۶	۳۴۰	۰/۳۹		
	مجموع	۴۴/۱	۳۴۳	-		
مهارت‌های پژوهشی	بین گروهی	۱۷/۵۴	۳	۴/۵۱۲	۷/۱۰	۰/۰۰۱
	درون گروهی	۴۵/۳۹	۳۴۰	۰/۳۵۵	۱۲	
	مجموع	۶۲/۹۳	۳۴۳	-		
مهارت‌های ورزشی	بین گروهی	۱۴/۸۹	۳	۴/۷۲	۷/۶۶۷	۰/۰۰۱
	درون گروهی	۴۸/۷۲	۳۴۰	۰/۵۴۹		
	مجموع	۶۳/۶۱	۳۴۳	-		
ویژگی‌های شخصیتی	بین گروهی	۱۵/۹۴	۳	۳/۴۵	۸/۷۳۶	۰/۰۰۱
	درون گروهی	۵۲/۱۷	۳۴۰	۰/۵۸۶		
	مجموع	۶۸/۱۱	۳۴۳	-		
آموزشی و یاددهی	بین گروهی	۱۲/۳۹	۳	۳/۷۹	۱۷/۱۲	۰/۰۰۱
	درون گروهی	۴۷/۷۹	۳۴۰	۰/۴۶		
	مجموع	۶۰/۱۸	۳۴۳	-		
اجتماعی	بین گروهی	۱۷/۸۲	۳	۴/۷۵۲	۱۰/۳۵	۰/۰۰۱
	درون گروهی	۵۳/۹۴	۳۴۰	۰/۴۷۱		
	مجموع	۷۱/۷۶	۳۴۳	-		
رفتاری و اخلاقی	بین گروهی	۹/۱۵۰	۳	۳/۰۵۰	۱۱/۴۱	۰/۰۰۱
	درون گروهی	۳۶/۶۰	۳۴۰	۰/۳۹۸		
	مجموع	۴۵/۷۵	۳۴۳	-		
عملکرد کلی معلمان تربیت بدنی	بین گروهی	۱۶/۳۹	۳	۴/۳۷۹	۸/۴۷	۰/۰۰۱
	درون گروهی	۴۹/۷۲۵	۳۴۰	۰/۷۴۲	۱۸	
	مجموع	۶۶/۱۱۵	۳۴۳	-		

نتایج جدول ۳ بیانگر این است با توجه مقدار  $F$  محاسبه شده و  $p \leq 0/05$  در همه شاخص‌ها تفاوت آماری معناداری بین دیدگاه مدیران، معلمان سایر دروس، دانش‌آموزان و خود معلمان تربیت بدنی نسبت به عملکرد معلمان تربیت بدنی وجود دارد. بنابراین برای شناسایی محل تفاوت ضروری است از آزمون‌های تعقیبی استفاده شود.

**جدول (۴).** نتایج آزمون تعقیبی شفه برای مقایسه میانگین امتیاز ارزیابی مهارت‌های مختلف معلمان تربیت بدنی از دیدگاه مدیران،

معلمان سایر دروس، دانش‌آموزان و خود معلمان تربیت بدنی

سطح معنی‌داری	خطای معیار	اختلاف میانگین	متغیر نمونه‌ها	
۰/۰۰۱	۰/۴۸	۰/۷۹	مدیران - معلمان تربیت بدنی	مهارت‌های علمی
۰/۰۰۱	۰/۴۸	۰/۶۴	معلمان سایر دروس - معلمان تربیت بدنی	
۰/۰۰۱	۰/۴۸	۰/۵۹	دانش‌آموزان - معلمان تربیت بدنی	
۰/۰۰۱	۰/۴۸	۱/۲۱	مدیران - معلمان تربیت بدنی	آموزشی و یاددهی
۰/۰۰۱	۰/۴۸	۰/۹۴	معلمان سایر دروس - معلمان تربیت بدنی	
۰/۰۰۱	۰/۴۸	۱/۱۷	دانش‌آموزان - معلمان تربیت بدنی	
۰/۰۰۱	۰/۴۸	۰/۶۷	مدیران - معلمان تربیت بدنی	عملکرد کلی معلمان تربیت بدنی
۰/۰۰۱	۰/۴۸	۰/۵۴	معلمان سایر دروس - معلمان تربیت بدنی	
۰/۰۰۱	۰/۴۸	۰/۷۳	دانش‌آموزان - معلمان تربیت بدنی	

وضعیت نامطلوب و در شاخص‌های ورزشی و رفتاری و اخلاقی در وضعیت مطلوب به سر می‌برند و در زمینه مهارت‌های آموزش، یاددهی و اجتماعی و همچنین عملکرد کلی در سطح متوسط قرار دارند. که یافته‌های تحقیق با نتایج پژوهش کشاورز و همکاران (۱۳۹۲)، هایک کم (۲۰۱۱) و همچنین کانروی (۲۰۱۱) همخوانی دارد.

به نظر می‌رسد معلمان تربیت بدنی به دلیل این بیشتر وقت خود را صرف امور ورزشی و تمرینات جسمانی می‌نمایند، کمتر به مطالعه و امور پژوهشی می‌پردازند و با لباس ورزشی در بین سایر معلمان حضور می‌یابند و کمتر در مباحث علمی شرکت می‌کنند که این عوامل موجب ارزیابی نامطلوب از عوامل علمی و پژوهشی معلمان تربیت بدنی می‌گردد. از اینرو ضروری است مسئولین وزارت آموزش و پرورش و تربیت بدنی این وزارتخانه در خصوص نحوه ارتقا سطح علمی و پژوهشی معلمان تربیت بدنی نگاه ویژه‌ای داشته باشند و امتیازات خاصی به این بخش از ارزیابی معلمان اختصاص دهند تا معلمان تربیت بدنی در این دو عامل نیز از وضعیت مطلوبی برخوردار گردند. از سویی دیگر با توجه به این که معلمان تربیت بدنی در عواملی مانند آموزش و

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد با توجه به این که در شاخص‌های مهارت‌های علمی، آموزشی و یاددهی و همچنین عملکرد کلی معلمان تربیت بدنی  $p \leq 0/05$  است، بنابراین بین دیدگاه مدیران، معلمان سایر دروس و دانش‌آموزان با معلمان تربیت بدنی در مهارت‌های علمی، آموزشی و یاددهی و همچنین عملکرد کلی معلمان تربیت بدنی تفاوت آماری معناداری وجود دارد. شایان ذکر است با توجه به این که با آزمون شفه مقایسه بین دیدگاه همه نمونه‌ها و همچنین سایر شاخص‌ها نیز انجام شده بود و در تمامی موارد تفاوت آماری معناداری مشاهده نشد و به دلیل این که گزارش همه آنها حجم زیادی را اشغال می‌کرد از گزارش همه موارد خودداری شد.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر ارزیابی عملکرد معلمان تربیت بدنی شهرستان پارسین با بازخورد ۳۶۰ درجه بود. نتایج پژوهش نشان داد عملکرد معلمان تربیت بدنی شهرستان پارسین از نظر مهارت علمی و مهارت پژوهشی پایین تر از حد متوسط و در مهارت ورزشی و مهارت رفتاری و اخلاقی بالاتر از حد متوسط بود، بنابراین معلمان تربیت بدنی در شاخص‌های علمی و پژوهشی در

یاددهی و اجتماعی از سطح متوسطی برخوردار هستند، ضروری است به منظور افزایش بهره‌وری آنها توسط دست‌اندرکاران وزارت آموزش و پرورش و با همکاری متخصصین علوم تربیتی، جامعه‌شناسی و علوم ارتباطات کارگاه‌های مدل‌های آموزشی و یاددهی و مهارت‌های ارتباط موثر برگزار گردد تا سطح این عوامل در بین معلمان تربیت بدنی افزایش یابد. همچنین نظر به این که معلمان تربیت بدنی دارای سطح عملکرد کلی متوسط هستند، ضروری است مسئولین وزارت آموزش و پرورش و تربیت بدنی این وزارتخانه ارزیابی مستمری از عملکرد آن‌ها داشته و بازخورد واقعی به آن‌ها ارایه گردد تا نسبت به افزایش سطح عملکرد آن‌ها تاثیرگذار باشد. در این راستا انجام پژوهش‌های علمی برای شناسایی متوسط بودن سطح عملکرد معلمان تربیت بدنی توصیه می‌گردد.

همچنین نتایج پژوهش نشان داد بین دیدگاه مدیران، معلمان سایر دروس و دانش‌آموزان با معلمان تربیت بدنی در مهارت‌های ورزشی، رفتاری و اخلاقی، علمی و پژوهشی تفاوت آماری معنادری وجود ندارد و در مهارت‌های علمی، آموزشی و یاددهی و همچنین عملکرد کلی معلمان تربیت بدنی تفاوت آماری معناداری وجود دارد. در نتیجه تفاوت آماری معناداری بین دیدگاه مدیران، معلمان سایر دروس، دانش‌آموزان و خود معلمان تربیت بدنی نسبت به عملکرد معلمان تربیت بدنی وجود دارد. این یافته‌ها با نتایج تحقیقات هربست و کانروی (۲۰۱۱) کیچوما (۲۰۱۴) فرج پهلوی (۱۳۹۱)، عشوری (۱۳۹۱)، برادلی (۲۰۰۱)، هاسل وود و همکاران (۲۰۰۵) قهفرخی (۱۳۸۹) و همچنین مایر و همکاران (۲۰۰۶) ناهمسو بود. شاید یک دلیل این ناهمسو بودن، نمونه‌های پژوهش باشند که در تحقیقات مزبور نمونه‌ها مربیان، ورزشکاران و مدیران تیم‌های ملی بودند و به احتمال زیاد در این سطح مربیان از مهارت‌های مدیریتی بالایی برخوردارند که در مقایسه، همه افراد مربیان را در یک سطح ارزیابی کرده‌اند و در نتیجه تفاوتی بین ارزیابی افراد وجود ندارد. یکی دیگر از دلایل این تفاوت شاید به این خاطر باشد که ادراک افراد در مورد شخصیت متفاوت می‌باشد و همچنین در تحقیقات ذکر شده امکان دارد ورزشکاران با مربیان ارتباط خیلی نزدیکی داشته‌اند و از این رو ویژگی‌های رفتاری و روانی

مربیان خود را بهتر می‌توانند بشناسند. از طرفی نتایج این تحقیق با یافته‌های کشاورز و همکاران (۱۳۹۲)، عثمانی (۱۳۹۰)، ی‌مایر و همکاران (۲۰۰۶)، هایک کم (۲۰۱۱)، کانروی (۲۰۱۱)، کاووسانو و همکاران (۲۰۰۸) و هاچ (۱۹۸۹) همسو بود. لذا با استناد به نتایج پژوهش حاضر و ادبیات پیشینه چنین می‌توان بیان کرد که به دلیل یکسان نبودن نتایج ارزیابی معلمان تربیت بدنی از عملکرد خود با سایر افرادی که معلمان تربیت بدنی را ارزیابی کرده بودند، نوعی اعتماد به نفس و نگاه دقیق در خود ارزیابی، در بین معلمان تربیت بدنی وجود دارد که در صورتی که چنین وضعیتی ادامه پیدا نماید، موجب تحت تاثیر قرار گرفتن بهره‌وری در درس تربیت بدنی در مدارس خواهد شد. بنابراین به معلمان تربیت بدنی پیشنهاد می‌شود نسبت به جایگاه خود در مدارس با حساسیت بیشتری توجه نمایند و عملکرد خود را به درستی و واقعی ارزیابی نمایند تا با این فرآیند نسبت به شناسایی نقاط ضعف خود اقدام و در بهبود آن‌ها تلاش کنند. همچنین معلمان تربیت بدنی بایستی به درس تربیت بدنی با حساسیت ویژه‌ای نگاه کرده و برای بهبود عملکرد خود دانش و تخصص‌های لازم، انجام تحقیقات علمی ورزشی در مدارس، اطلاع‌رسانی دقیق از جایگاه رشته تربیت بدنی در بین سایر رشته‌های دانشگاهی، تسلط به مهارت‌های ارتباطی مؤثر، مشارکت در برنامه‌ها و فعالیت‌ها و مباحث علمی در مدارس، رعایت برخی اصول اخلاقی در مدارس، رفتار مناسب با والدین و دانش‌آموزان و دادن اطلاعات مناسب از فعالیت‌های علمی و پژوهشی خود به سایر افراد حاضر در مدرسه تلاش کنند تا همه افراد از عملکرد آن‌ها اطلاع کافی داشته باشند تا در ارزیابی دقیق‌تر اقدام نمایند. به نظر می‌رسد به دلیل این که بسیاری از معلمان و مدیران مدارس هنوز نیز به معلمان تربیت بدنی با دیدگاه سنتی نگاه می‌کنند شاید در ارزیابی آن‌ها خیلی از واقعیت‌ها را نبینند و بر مبنای استنباط ذهنی ارزیابی کرده باشند. همچنین معلمان تربیت بدنی بایستی برای رسیدن به اهداف سازمانی و شخصی، مهارت‌های مدیریتی‌شان را از طریق شرکت در کارگاه‌های آموزشی و پژوهشی و... افزایش دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود جهت افزایش دانش به روز در زمینه کاری، متون تخصصی را مطالعه و به توانایی تدریس و انتقال مفاهیم که یکی از ویژگی‌های شخصیتی است توجه زیادی داشته باشند.



بدنی آموزش و پرورش موضع ارزیابی عملکرد معلمان تربیت بدنی را با بهره مندی از مدل‌های نوین ارزیابی عملکرد جدی گرفته و بازخوردهای مستمر به منظور افزایش سطح عملکرد معلمان تربیت بدنی را فراهم آوردند.

همچنین به معلمان تربیت بدنی پیشنهاد می‌شود که جهت بهتر شناخته شدن ویژگی‌های رفتاری و اجتماعی‌شان توسط دیگران سعی کنند که از خود خلاقیت و ابتکار و سخت کوشی و پشتکار بروز دهند و جذابیت ظاهری مناسب در هنگام حضور در مدارس داشته باشند. همچنین در آخر متولیان ورزش و تربیت

## منابع

- فردی آذر، علیرضا (۱۳۸۰). "بررسی تطبیقی مدل AHP با مدل Topsis در اندازه‌گیری مهارت‌های فنی، انسانی، ادراکی مدیران". پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- محمودزاده، مجتبی. (۱۳۸۸). "اسلایدهای کارگاه آموزشی ارزیابی با رویکرد توانمندسازی". [www.meo.org.ir](http://www.meo.org.ir).
- جونز جان وای وبرلی ویلیام، بازخور ۳۶۰ درجه راهبردها، رهیافت‌ها و شیوه‌هایی برای مدیران، سید اسماعیل اصغرپور و غلامرضا طالقانی، تهران، انتشارات ساپکو، (۱۳۷۹) چاپ اول.
- مرکز آموزش ایران خودرو. ۱۳۸۵. ارزیابی ۳۶۰ درجه از تئوری تا عمل.
- عبدالحسین فرج پهلوی، فاطمه نوشین فرد، مریم حسن زاده (۱۳۹۱). «ارزیابی عملکرد کتابداران به روش ۳۶۰ درجه: مطالعه موردی کتابخانه‌های عمومی استان گیلان»، فصل‌نامه علمی پژوهشی نهاد کتابخانه عمومی کشور، دوره ۱۸ - شماره ۴
- عثمانی، محمد، طالب پور، مهدی، طاهری، حمید رضا (۱۳۹۰). ارزیابی عملکرد مربیان تیم‌های ملی فوتبال مردان ایران با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰، پایان‌نامه
- عشوری، میثم (۱۳۹۱). ارزیابی عملکرد مربیان تیم‌های ملی فوتبال مردان ایران با استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه تهران.
- دهقان قهفرخی، امین (۱۳۸۹). ارزیابی عملکرد مربیان تیم‌های ملی والیبال با استفاده از روش بازخورد ۳۶۰ درجه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.
- عشقی، محمد عماد (۱۳۹۰). ارزیابی عملکرد اداره‌های تربیت بدنی خراسان بزرگ به روش بازخورد ۳۶۰ درجه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه فردوسی مشهد.
- عشوری، میثم (۱۳۹۱). ارزیابی عملکرد مربیان تیم‌های ملی فوتبال مردان ایران با استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه تهران.
- بیطرفپور کرمانی، محمد حسن (۱۳۹۲). (بازخور) ۳۶۰ درجه و تاثیر آن بر بهبود عملکرد مدیریت و سازمان"
- Haselwood, D., Joyner, A., Burke, K. L., Geyerman, C., Czech, D., Munkasy, B., & Zwald, A. (2005).
- Myers, N. D., Feltz, D. L., Maier, K. S., Wolfe, E. W., & Reckase, M. D. (2006). Athletes' evaluations of their head coach's coaching competency. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 77(1), 111-121.
- Kavussanu, M., Boardley, I. D., Jutkiewicz, N., Vincent, S., & Ring, C. (2008). Coaching efficacy and coaching effectiveness: Examining their predictors and comparing coaches' and athletes' reports. *The Sport Psychologist*, 22(4), 383-404
- McCarthy, A. M., & Garavan, T. N. (2001). 360° feedback process: performance, improvement and employee career development. *Journal of European Industrial Training*, 25(1), 5-32.
- Kapoor, S. K., & Rao, P. C. K. (2011). A new plume to PMS: Significance of 360 degree appraisal in determining the leadership qualities of managers: A case study of Steel industry in Haryana and AP. *Simulation*, 60(68), 8.
- Bradley, S. (2001). Performance appraisal of sports coaches: a New Zealand analysis. *New Zealand Journal of Industrial Relations*, 26(2), 235-242.
- Haselwood, D., Joyner, A., Burke, K. L., Geyerman, C., Czech, D., Munkasy, B., & Zwald, A. (2005). Female Athletes' Perceptions of Headh Coaches' Communication Competence. *Journal of Sport Behavior*, 28(3), 216.
- Kavussanu, M., Boardley, I. D., Jutkiewicz, N., Vincent, S., & Ring, C. (2008). Coaching efficacy and coaching effectiveness: Examining their predictors and comparing coaches' and athletes' reports. *The Sport Psychologist*, 22(4), 383-404.

- Myers, N. D., Feltz, D. L., Maier, K. S., Wolfe, E. W., & Reckase, M. D. (2006). Athletes' evaluations of their head coach's coaching competency. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 77(1), 111-121.
- Manish Khanna\* and Rajneesh Kumar Sharma, (2014), Employees Performance Appraisal and its techniques: A Review *Asian J. of Adv. Basic Sci.*: 2(2), (Received 11 May, 2014, Accepted 30 June, 2014
- Tarus Benjamin Kipchumba( 2014) Effectiveness of the 360-degrees appraisal tool in human resource practice in Kenya, *Herald Journal of Marketing and Business Management* Vol. 3 (1), pp. 010 – 021 June,
- Normansell, David(2011). Situational Assessment Of Leadership – Student Assessment (Salsa©): An Evaluation Of The Convergent Validity With Multi-Source Feedback In Division I Intercollegiate Athletics. Masters Theses & Specialist Projects. Paper 1050. Western Kentucky University
- Hyuk Kim, Jin(2011). Peer Performance Evaluation: Information Aggregation Approach. *Journal Of Economics & Management Strategy*, Volume 20, Number 2, Summer 2011, 565–587
- Kapoor, Sunil K & P.C.K. Rao, Prof(2011). A New Plume To Pms: Significance Of 360 Degree Appraisal In Determining The Leadership Qualities Of Managers: A Case Study Of Steel Industry In Haryana And Ap. *International Journal Of Contemporary Practices - Vol. 1, Issue*
- Tessie H.H. Herbst & Pieter D.P. Conradie(2011). Leadership Effectiveness In Higher Education Managerial Self-Perceptions Versus Perceptions Of Others. *Sa Journal Of Industrial Psychology*
- Sapna Ghutke, Nisarg Nirmithi, Pimple Saudagar(2014), Case analysis of 360 degree feedback, *International Journal of Advance Research in Education, Technology & Management*