

## گفتار پژوهشی (۱)

### ارزشیابی در سازمان و مدیریت

محمّد تقوایی

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

#### مقدمه

آیین اسلام برای ارزشیابی اهمیت فوق‌العاده‌ای قائل است که در میان کمتر برنامه‌ای از برنامه‌های گوناگون بشری به چشم می‌خورد. تعلیمات آگاهی‌بخش اسلام خود مبین این موضوع است که چگونه مسلمانان و معتقدان این آیین به اعمال ارزشیابی در ابعاد گوناگون تشویق شده‌اند. اسلام ارزشیابی را تحت عنوان «محاسبه» به صورت برنامه‌روانه برای هر مسلمان توصیه می‌کند و اهمیت این موضوع تا آنجاست که اگر روزی بر انسان بگذرد و در یک محاسبه دقیق به ارزشیابی اعمال و افعال خود نپردازد، از صراط مستقیم کمال منحرف گشته و از زمره پیروان راستین خاندان پیامبر به شمار نمی‌آید. امام کاظم علیه‌السلام، فرموده است: «الْيَسُّ مِنَّا مَنْ لَمْ يَحَاسِبْ نَفْسَهُ فِي كُلِّ يَوْمٍ فَإِنَّ عَمَلًا خَيْرًا اسْتَرَادَ اللَّهُ مِنْهُ وَ حَمَدَ اللَّهُ عَلَيْهِ، وَإِنْ عَمِلَ شَرًّا اسْتَغْفَرَ اللَّهُ مِنْهُ وَ تَابَ إِلَيْهِ»<sup>(۱)</sup>

از ما نیست کسی که هر روز در یک محاسبه به ارزشیابی کارهای خود نپردازد و اگر کار نیکی انجام داده، از خداوند فزونی آن را خواهد و خدا را بر موفقتی که به دست آورده سپاس گوید و اگر کار زشتی مرتکب شده، از خداوند آمرزش آن را نخواهد و توبه نماید.

در بینش اسلامی، «روز قیامت» روز ارزشیابی اعمال و روز حساب و میزان و صراط است. در آن روز، خداوند اعمال بندگانش را ارزشیابی می‌کند و بر طبق ارزشهای



موجودی که با اعمال خود احراز کرده باشند ثواب و درجه به آنها عنایت می‌کند و در برابر ضد ارزشها نیز آنها را عذاب و عقاب می‌نماید.

در قرآن کریم، در این باره آمده است: «فَأَمَّا مَنْ ثَقُلَتْ مَوَازِينُهُ فَهُوَ فِي عِيشَةٍ رَاضِيَةٍ وَ أَمَّا مَنْ خَفَّتْ مَوَازِينُهُ فَأُمُّهُ هَاوِيَةٌ»:<sup>(۲)</sup> پس هر کس که در روز قیامت کفه اعمال نیک او سنگین باشد در بهشت زندگانی خوش خواهد داشت و کسی که اعمالش سبک وزن باشد جایگاهش در قعر جهنم است.

حضرت علی (ع) در نامه ۵۳ نهج البلاغه خطاب به مالک اشتر، از ارزشیابی افراد سخن می‌گوید و به او زنهار می‌دهد که مبدا خادم و خائن در نزد او یکی باشند<sup>(۳)</sup>. سازمانها نیز که وسیله‌ای برای تأمین نیازها و رسیدن به اهداف انسانها محسوب می‌شوند، آرمانگرا و هدفمند هستند. بر اساس مسؤولیت و وظیفه‌ای که بر عهده هر سازمان است، باید از میزان موفقیت خود در دستیابی به اهداف اطلاع و اطمینان حاصل کند.

ارزشیابی از جمله وظایف اساسی مدیریت است که با بررسی و تحقیق در عملکرد افراد و سازمان، میزان دستیابی به اهداف را می‌سنجد.

آگاهی یافتن از کیفیت وظایف انجام شده توسط کارکنان سازمان و قرار گرفتن در جریان بازدهی عملکردهای اعضا مستلزم ارزشیابی و سنجش از کارکرد آنهاست که می‌تواند در هر سازمانی به فراخور اهداف و امور ابعاد مختلفی را به خود اختصاص دهد<sup>(۴)</sup>.

انسان که موجودی هدفدار و آرمان‌گراست همواره می‌خواهد به ایدآل‌های خود دست یابد. از موفقیت و پیروزی خُرسند و از شکست و عدم دسترسی به اهداف ناراضی و ناخشنود می‌شود. او تمام انرژی و امکاناتش را صرف رسیدن به اهداف خود می‌کند. نیازمند به داشتن «بازخورد» است و با جمع‌آوری اطلاعات درباره پیشرفت و کیفیت آن، موقعیت خود را می‌سنجد و با ارزشیابی خود اطمینان حاصل می‌کند که به اهداف از پیش تعیین شده رسیده است.



## تعاریف ارزشیابی

از ارزشیابی تعریف‌های زیادی به عمل آمده است. از نظر سید امین‌الله علوی، ارزشیابی عبارت است از یک سلسله اقدامات رسمی به منظور بررسی عملکرد کارکنان در فاصله زمانی معین که شامل تمام رفتارهای فرد در ارتباط با کارکرد او در آن دوره زمانی می‌شود.<sup>(۳)</sup>

سینگر (Singer) در تعریف ارزشیابی گفته است: «ارزشیابی عملکرد فرآیند رسمی فراهم آوردن بازخورد تشخیصی مثبت یا منفی از نتایج عملکرد کارکنان است»<sup>(۵)</sup> دکتر سید محمد میرکمالی ارزشیابی را به معنی «فرآیند مقایسه نتایج حاصله در پایان یک دوره معین و با اهداف از پیش تعیین شده و به منظور تعیین میزان پیشرفت، تغییر و تجدید نظر در برنامه‌ها و دادن جزای مناسب با حسن یا سوء اجرای عمل و نتایج حاصله، تعریف کرده است.

از تعاریف ارزشیابی چنین برمی‌آید که فرآیند ارزشیابی، هدف و میزان دستیابی به اهداف را مورد توجه قرار می‌دهد. هدف امر مطلوبی است که می‌خواهیم در آینده به آن برسیم و کوشش برای تعیین میزان تحقق هدف و درجه تحقق مطلوبیت «ارزشیابی» نام دارد.

## دیدگاه اسلام در زمینه ارزشیابی اعمال:

برای محققان و پژوهشگران از دیرباز این سؤال مطرح بوده که اسلام برای سنجش اعمال چه معیارهایی را به کار می‌گیرد و آیا در بینش اسلامی برای سنجش اعمال ضوابطی وجود دارد و یا اینکه عمل به هر شکل و با هر قصد که انجام گیرد مفید است. اندیشمندان اسلامی به مسائل مطرح شده پاسخ داده و پیرامون آن بحث نموده و معیارهای ارزشی در ارزشیابی را به شرح ذیل عنوان نموده‌اند.

### الف: انگیزه

اسلام برای ارزشیابی عمل نخست انگیزه و نیت را مورد توجه قرار می‌دهد و هرگز عملی را مجرد از انگیزه و نیت ارزشیابی نمی‌کند و معتقد است که روح عمل را نیت



تشکیل می دهد. پیامبر گرامی اسلام فرموده است: «أَتَمَّا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ»: یعنی کارها به نیت بستگی دارد. (۶)

در قوانین الهی و اسلامی، کارها به قصد و نیت و تقرب به خداوند انجام می گیرد در قوانین اسلامی، مالیات و سربازی به طور مطلق خواسته نشده است؛ بلکه توأم با نیت خالص و قصد انجام می گیرد. اسلام عمل با روح می خواهد، نه عمل بی روح. لهذا اگر مسلمانی زکات خود را بدهد ولی شائبه ریا در آن باشد، پذیرفته نیست و اگر برای جهاد برود و خودنمایی در آن باشد پذیرفته نیست. در مسائل عبادی، اسلام، اعمال ریاکارانه به هیچ وجه مورد قبول خداوند نیست؛ زیرا عملی مورد پذیرش دستگاه الهی است که همراه با اخلاص باشد و اخلاص هم چیزی انگیزه و نیت داشتن نیست.

مدیر باید در حوزه مدیریت خود در حد امکان و به مقدار ضرورت، انگیزه شناس باشد. انسانهای مخلص را که برای خدمت به خلق و حل مشکلات مردم با توجه به معیارهای الهی تلاش می کنند از افراد متظاهر سودجو که انگیزه ای جز رسیدن به نام و نان ندارند و برای اهداف نفسانی می کوشند بازشناسی نماید و در شیوه های برخورد و تشویقها، به اهمیت شخصیتها، هر کس به اندازه لیاقتش نمره بدهد

### ب: صالح بودن عمل

یکی دیگر از معیارهای ارزشی در عمل اسلامی آن است که عمل صالح باشد. اسلام در ارزشیابی اعمال، هرگز عملی را بدون این معیار ارزشیابی نمی کند. کلمه «صالح» به معنی شایسته است و عمل شایسته عملی است که در راستای تعالی و کمال انسان انجام می گیرد و هیچ گونه تخریبی در فکر و فرهنگ جامعه، در نظم و انتظام اجتماع و نیز هیچ تشویشی در روح و روان انسانها به وجود نمی آورد.

قرآن کریم در بیشتر مواردی که مسأله «عمل» را طرح می کند کلمه «صالح» و جمع آن «صالحات» را به عنوان قید مشخص به دنبال آن می آورد و از این امر نتیجه می گیریم که قید «صالح» قید ارزشی عمل است. قرآن در سوره مبارکه «بینه» (آیه ۷)، می فرماید: «إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ أُولَئِكَ هُمْ خَيْرُ الْبَرِيَّةِ»: آنان که ایمان آوردند و عمل صالح انجام دادند بهترین انسانها هستند. حضرت علی (ع) به هنگام واگذاری مدیریت امور



مصر به مالک اشتر، او را به انجام عمل صالح که یکی از معیارهای ارزشی در اسلام است توصیه می‌کند: «فَلْيَكُنْ أَحَبَّ الذَّخَائِرِ إِلَيْكَ ذَخِيرَةُ الْعَمَلِ الصَّالِحِ»<sup>(۷)</sup> پس، ای مالک، باید بهترین ذخیره‌ها در نظر تو عمل صالح باشد.

### ج: تقوا:

عملی در اسلام از ارزش برخوردار است که بنای آن بر پایه و ریشه‌ای محکم استوار باشد. در تفکر اسلامی، ریشه و پایه عمل سازنده و مفید مؤمنان را «تقوا» تشکیل می‌دهد که زمینه‌ای مناسب و مطمئن برای اعمال اسلامی است. در نظام اسلامی، تقوا به عنوان معیار مهم ارزشی و اصلی بنیادی بر کلیه شؤون عبادی، سیاسی، نظامی، اقتصادی و فرهنگی جامعه حاکمیت دارد و هیچ حرکتی در این چارچوب انجام نمی‌گیرد که تحت پوشش تقوا نباشد. امام صادق(ع) یکی از دوستان خود را مورد خطاب قرار داده می‌فرماید: «اَوْصِيكَ بِتَقْوَى اللَّهِ وَالْوَرَعِ وَالْإِجْتِهَادِ. وَاعْلَمْ إِنَّهُ لَا يَنْتَفِعُ اجْتِهَادًا لَأَوْرَعَ فِيهِ»: تو را به تقوای خدا و پرهیز و کوشش در امور سفارش می‌کنم و بدان که کوششی که در آن وَرَع و تقوا نباشد سودمند نخواهد بود.<sup>(۸)</sup>

### انواع ارزشیابی:

اسکریون<sup>(۹)</sup> ارزشیابی‌ها را به دو نوع پایانی و تکوینی تقسیم می‌کند که در ذیل به توضیح مختصر هر کدام می‌پردازیم:

#### ارزشیابی پایانی (Summative Evaluation):

ارزشیابی‌های رسمی که امروزه در مدارس، متداول‌ترین عمدتاً از این نوع ارزشیابی هستند و شامل ارزشیابی آخر سال یا پایان دوره دانش‌آموزان، برنامه یا روند آموزشی است. مهمترین نقص ارزشیابی پایانی ماهیت مقطعی بودن آن است و به همین دلیل، قادر نیست اصلاحات یا تغییرات ضروری را در طول سال یا برنامه در جهت بهبودی و بهسازی فعالیت‌ها ایجاد کند.



## ارزشیابی تکوینی (Formative Evaluation):

در این نوع ارزشیابی، اطلاعات به طور مداوم جمع آوری می شود و مورد استفاده قرار می گیرد و نیاز به باز خورد های فردی-محیطی دارد تا بتواند تصمیم های لازم را در جهت افزایش اثربخشی برنامه ها با فعالیتها اتخاذ کند. بر خلاف ارزشیابی پایانی که به قضاوت یک برنامه یا فعالیت تمام شده می پردازد، ارزشیابی تکوینی کمتر به قضاوت و طبقه بندی توجه دارد و بیشتر بر روی فراهم آوردن اطلاعات برای بهبود کار تأکید می کند.

## ارزشیابی رسمی (Formal Evaluation):

این اصطلاح به ارزشیابی هایی اطلاق می شود که معمولاً توسط ادارات مرکزی آموزش و پرورش طرح و تدوین می گردد و در پایان دوره یا سال تحصیلی توسط مسؤلان آموزشی مدارس به اجرا در می آید. هدف اصلی این نوع ارزشیابی تعیین پیشرفت تحصیلی دانش آموزان و چگونگی انجام وظایف و مسؤولیت های معلّمین و کارکنان غیر آموزشی است. اما تجربیات نشان داده اند که ارزشیابی رسمی در مدارس به دلیل مقطعی بودن و عدم شرکت مدیران، معلّمان و کارکنان در طرح و تدوین آن در مدارس اثر مطلوبی نداشته است. از این رو بجاست که این نقیصه در جهت اثربخشی هر چه بیشتر مورد توجه مسؤلان کشور قرار گیرد.

## ارزشیابی غیر رسمی (Informal Evaluation):

ارزشیابی غیررسمی به فرآیندی گفته می شود که طی آن، واحدهای آموزشی خود در جهت طرح و تدوین و اجرای خط مشی ها و ارزشیابی افراد، برنامه ها تلاش می کنند. البته خوب است که بخشی از ارزشیابی های آموزشی به صورت غیررسمی انجام گیرد؛ ولی تردیدی نیست که انتظارات مسؤلان آموزشی، والدین و دیگر افراد ذی نفع را باید مورد توجه قرار داد. از محسنات این نوع ارزشیابی استمرار و مرحله ای بودن آن است و چون افراد ارزشیابی شده در مراحل مختلف آن شرکت داشته اند، عکس العمل های منفی را در بر ندارد. شرط اصلی در موفقیت این نوع ارزشیابی، ایجاد جو مناسب



همکاری و مشارکت فعالانه کلیه افراد ذی نفع در مدرسه از جمله دانش آموزان، کارکنان و والدین و مساعدت و همکاری مسئولان اداره مرکزی آموزش و پرورش است.

## مدل های ارزشیابی آموزشی

الف: مدل ارزشیابی استافل بيم (CIPP)<sup>(۱۰)</sup>

استافل بيم (Stuffle beam) این ارزشیابی را با ترکیب حروف اول کلمات انگلیسی زمینه، درون داد، فرآیند و برون داد، «سیپ» (CIPP) نام نهاده است که اجزای آن عبارتند از:

۱- ارزشیابی زمینه (Context Evaluation) که مهمترین آنهاست؛ چرا که هدفش فراهم ساختن یا ارائه یک منطق برای تعیین اهداف است. برای نیل به آن باید محیط، شرایط واقعی و مشکلات موجود بررسی شوند و تصمیماتی مبتنی بر اصلاح شرایط و مشکلات اتخاذ گردد تا نیل به اهداف مورد نظر را میسر سازد.

۲- ارزشیابی درون داد (Input Evaluation) با چگونگی استفاده از منابع برای نیل به اهداف برنامه سر و کار دارد که ممکن است شامل ارزشیابی توانایی های سازمان، استراتژی ها در جهت نیل به اهداف برنامه و طراحی یک استراتژی اجرایی عملیاتی گردد.

۳- ارزشیابی فرآیند (Process Evaluation) به باز خوردهای دوره ای، خصوصاً شناسایی نقص درون دادها در حین اجرای برنامه، مربوط می شود.

۴- ارزشیابی برون داد (Product Evaluation) به سنجش نتایج می پردازد که نه تنها در آخر، بلکه بر حسب ضرورت در فواصل برنامه نیز صورت می گیرد.

ب: مدل ارزشیابی گابا و لینکلن (Guba & Lincoln)

گابا و لینکلن مدل جدیدی از ارزشیابی را ارائه کردند که دارای دو ویژگی بود: اول اینکه ارزشیابی مبتنی بر جمع آوری اطلاعات در جهت پاسخگویی به نیازها و انتظارات افراد ذی نفع بود و دیگر آنکه آنها با مهم توصیف کردن داده های موقعیتی، از دانش آموزان در علوم اقلیت شناسی، مردم شناسی و جامعه شناسی بهره جستند.



### ج: مدل ارزشیابی تربیت‌آمیز (Educative Evaluation)

افرادی چون فی (Fay)، پاگانو (Pagano) و گلداشتاين (Goldstein) ارزشیابی رسمی متداول را مبتنی بر دیدگاه‌های سلطه‌جویانه (Dominant view) می‌دانند و ادعا می‌کنند که نهادهای آموزشی و پرورشی از طریق ارزشیابی، قصد دارند ایدئولوژی و نگرش غالب در جامعه را تثبیت و حفظ کنند. آنها در عوض، مدل ارزشیابی «تربیت‌آمیز» را پیشنهاد می‌کنند که در آن، همکاری نزدیک معلمان از طریق برقراری ارتباطات افقی دو طرفه، اساس بهبودی تدریس و فعالیت‌های آموزشی است.<sup>(۱۱)</sup>

### اصول ارزشیابی (principles of Evaluation)

در ارزشیابی، این اصول باید رعایت شود:

- ۱- هدف ارزشیابی باید روشن و مشخص و در جهت بهبود بخشیدن برنامه‌ها و انجام کارها باشد؛
- ۲- وسیله ارزشیابی باید متناسب با هدف و مسأله مورد ارزشیابی باشد و از «روایی» و «پایایی» لازم نیز برخوردار باشد؛
- ۳- ارزشیابی بایستی یک فرآیند مستمر و دائمی باشد و از آن بتوان نتایج درستی را استخراج کرد؛
- ۴- باید زمان و اختیار لازم به فرد ارزشیابی شونده داده شود؛
- ۵- دستور و روش کار باید روشن و دقیق باشد و ارزشیابی شونده بداند که از او چه انتظاری می‌رود؛
- ۶- ارزشیاب نباید مغرض و متعصب باشد؛
- ۷- ارزشیابی یک عملکرد تیمی و مشارکتی است و باید به آن با نظر مثبت و خوش‌بینانه نگاه کرد؛
- ۸- هنگام ارزشیابی باید عوامل مداخله‌گر و مزاحم حذف شوند تا بر ارزشیابی تأثیر منفی نگذارند؛
- ۹- ارزشیابی چگونگی انجام کارها بایستی با صداقت، آزادی و به دور از تهدید صورت گیرد؛





- ۱۰- دقت، کمک، آموزش و بودجه مناسب برای اهداف ارزشیابی در مدارس باید در نظر گرفته شود؛
- ۱۱- فرآیند ارزشیابی باید نگرش مثبتی در مورد خود-ارزشیابی (Self-Evaluation) و خود بهبودی (Self-Improvement) ایجاد کند؛
- ۱۲- برنامه ارزشیابی باید فرصت‌هایی برای پرسنل سازمان به وجود آورد تا بتوانند مشکلات را شناسایی و برنامه‌ها را اصلاح و تقویت کنند؛
- ۱۳- ارزشیابی باید فرآیندی باشد که به معلمین و دانش‌آموزان کمک کند تا میزان موفقیت خود را در فرآیند آموزش و یادگیری تعیین نمایند.

### اهداف ارزشیابی

هدف‌های ارزشیابی را بدین شرح می‌توان برشمرد:

- ۱- دادن باز خورد به زبردستان که بدانند در چه موقعیتی از نظر عملکردی قرار دارند؛
- ۲- به وجود آوردن اطلاعات در مورد پرداخت حقوق و تصمیم‌گیری‌هایی مربوط به ارتقاء و کمک برای ارتباط بین آنها؛
- ۳- به وجود آوردن وسایلی برای آگاهانیدن زبردستان از عملکردهای نارضایت‌بخش آنها؛
- ۴- برای مشاورت و تربیت زبردستان که عملکرد خود را اصلاح‌کننده و کارایی خود را در آینده افزایش دهند؛
- ۵- ارزشیابی برای بهبود و توسعه تعهد نسبت به سازمان از طریق ایجاد فرصت‌های شغلی و برنامه‌ریزی زندگی شغلی صورت می‌گیرد؛
- ۶- برای برانگیختن زبردستان که موقعیت خود را تشخیص دهند و احساس کنند که مدیران از آنها پشتیبانی و حمایت می‌کنند؛
- ۷- ارزشیابی برای تقویت روابط مدیر و زبردستان و تشخیص مشکلات فردی و سازمانی صورت می‌گیرد. به هر حال، مهمترین وظیفه مدیران آموزشی، ارزشیابی پیشرفت امور آموزشی و میزان رسیدن به اهداف آموزشی است.



ارزشیابی در سازمانهای غیر آموزشی عمدتاً "مربوط به عملکرد کارکنان و میزان رسیدن به اهداف می شود؛ ولی اهداف ارزشیابی در سازمانهای آموزشی بسیار وسیع است و مسائل و موضوع های فراوانی را در بر می گیرد. ارزشیابی در مدارس به پیشرفت تحصیلی، فردی، اجتماعی و شغلی دانش آموزان می پردازد. این که دانش آموزان در حیطه های مختلف مورد نظر نظام آموزشی چقدر پیشرفت کرده اند و تا چه حد تغییر رفتار داده اند مورد توجه مدیران آموزشی است. (۱۲)

### مقاصد و اهداف ارزشیابی براساس کتاب

#### "PERSONNEL ADMINISTRATION IN EDUCATION"

ارزشیابی به نظر دانشمندان به معنای گسترش کیفیتهای آموزشی است.

#### اهداف:

- ۱- ارزشیابی گسترش کیفیت یادگیری و خدمت به دانش آموزان است؛
- ۲- ارزشیابی به معنای قادر ساختن دبیران به شناخت نقش خود در برنامه کلی مدارس است؛
- ۳- ارزشیابی به معنای کمک به دبیران در رسیدن به اهداف ثابت برنامه است؛
- ۴- ارزشیابی به معنای کمک به معلمان است برای اینکه نقاط ضعف و قدرت خود را به عنوان شخص راهنما برای رشد و پیشرفت خود مشخص کنند؛
- ۵- آماده ساختن همکاران جهت کمک نمودن به معلمان که نقاط ضعف خود را برطرف سازند؛
- ۶- ارزشیابی یعنی شناخت استعداد های خاص معلمان و تشویق نمودن آنان جهت بهره برداری و استفاده از آن استعدادها؛
- ۷- خدمت کردن به عنوان راهنما برای احیای شغل، انقضای شغل، پیشرفت دبیران و عدم تقاضای ترک دوره ای که دبیران متصدی آن دوره هستند؛
- ۸- حمایت از دبیران در برابر اخراج و انفصال خدمت بی دلیل آنها؛
- ۹- حمایت از حرفه معلمی و آموزش از طریق جلوگیری از ورود کارکنان غیر اخلاقی



و فاقد صلاحیت به این جرگه مقدس. (۱۳)

### تصمیمات به عنوان هدف نهایی ارزشیابی براساس کتاب

"Evaluation: a Practical guide for Teachers, by: Terry D. Ten Brink"

در این کتاب، اشاره شده است که اصل نهایی ارزشیابی تصمیم‌گیری است. هدف نهایی ارزشیابی دلیلی برای موجودیت است که تصمیم‌گیری را ممکن می‌سازد. کرونباخ (Cronbach) در تعریف «تصمیم» می‌گوید: تصمیم‌گیری انتخاب یک راه از بین چند راه عمل است. بعضی نمونه‌های این کتاب را نقل می‌کنیم:

یک دانشجو حضور در یک دانشکده را از بین دانشکده‌های مختلف انتخاب می‌کند و آن دانشکده هم او را می‌پذیرد. یک معلم تکلیفی را در کلاسش تعیین می‌کند. او آن نوع تکلیف را از بین انواع آن انتخاب کرده است. «الوری» به یک گروه نو مطالعه پیوسته است. معلم در انتخاب کتاب برای خواندن او را کمک می‌کند. «گریگوری وانر» کار آزمایشگاهی شماره (۵) (۱۰) را عوض می‌کند؛ زیرا دانشجویانش قادر نبودند آن کار را که او تکلیف کرده بود به طور کاملاً موفقیت‌آمیز انجام دهند.

تصمیم‌گیری همیشه در برابر کارهای مختلف انجام می‌گیرد و متضمن انتخاب بهتر از بین راههای مختلف است که یکی را به جای دیگری قرار می‌دهد. تصمیم‌گیری یعنی برقراری یک وضع به جای عوض نمودن آن وضع، تعیین کردن این، برای او انتخاب کردن متعهد شدن آن وضعیت و آنها را جواب رد دادن، از شکلهای مختلف تصمیم‌گیری است که در واقع، هدف نهایی ارزشیابی است. (۱۴)

### ضرورت و اهمیت ارزشیابی در مدیریت

یکی از وظایف اساسی مدیریت که همه صاحب‌نظران این علم بر آن تأکید دارند ارزشیابی عملکرد کارکنان و سازمان است. دلایل ارزشیابی آنقدر روشن و بدیهی است که ما را از تعمق و تفکر درباره آن بر حذر می‌دارد. به همین دلیل، بسیاری از نویسندگان بدون اشاره به فلسفه و ضرورت‌های ارزشیابی، به توضیح فرآیند و روشهای آن بسنده می‌کنند. شاید یکی از دلایل بی‌توجهی به ارزشیابی‌های موجود فقدان آشنایی کافی



مدیران با ضرورت ارزشیابی باشد در حالی که مدیران باید با درک عمیق‌تر از ارزشیابی، جدی‌تر به آن بنگرند و با توجه به اهمیت ارزشیابی، زمینه‌های اجرای آن را فراهم آورند. در تعاریف ارزشیابی، اغلب به مفهوم ارزشیابی از زاویه نتایج کارکنان در سازمان اشاره کرده‌اند. در ارزشیابی نوعی قضاوت و حقیقت‌تصمیم‌گیری است که در نهایت، درباره سودمندی یا غیر سودمندی، مثبت یا منفی بودن، صرفه‌جویانه و غیر صرفه‌جویانه بودن کارهای انجام شده اظهار نظر می‌کند در حقیقت ارزشیابی تعیین ارزش مثبت یا منفی امور انجام شده و مقایسه آنها با یک هدف یا امر مطلوب است. اگر ارزشیابی، از دیدگاه‌های ذیل مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد فلسفه ضرورت آن برای ما روشن خواهد گردید:

۱- ارزشیابی امری هدف‌گراست: هر ارزشیابی مبنای کوشش جمع‌آوری اطلاعات و مقایسه آن با وضعیت مطلوبی است که قبلاً تحت عنوان هدف یا برنامه تعیین شده است و اکنون می‌خواهیم بدانیم تا چه اندازه به کوششهای خود بدان هدف دست یافته‌ایم. شرط اساسی ارزشیابی درست «هدف‌آگاهی» و «هدف‌شناسی» است. تا مدیری اهداف تعلیم و تربیت را نشناسد و بر آن تسلط نداشته باشد، چگونه می‌تواند در مورد رفتارها و عملکرد معلمان قضاوت داشته باشد؟ هدف هر درس، کلاس و مقطع باید از جهات گوناگون روشن باشد تا بتوان درباره رفتارهای موجود به درستی قضاوت کرد. بسیاری از مدیران مدارس و کارشناسان آموزشی مثل راهنمایان تعلیماتی، اطلاعات محدودی از اهداف و حیطه‌ها دارند و خود نمی‌دانند که چه می‌خواهند و یا چه انتظاری باید داشته باشند، در نتیجه بیشترین انتظار آنان کمیتهای نمره‌ای و موقتیهای ظاهری است و به جنبه‌های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی امر آموزش توجهی ندارند.

۲- ارزشیابی امری ارزش‌گراست: همانطور که ذکر شد ارزشیابی در پی اطمینان از دستیابی به یک هدف معین است؛ ولی رسیدن به هدف خودبه‌خود غایت و پایان امر نیست. هدف و رسیدن به هدف دستیابی به سود یا ارزش است و سودمندی یا ارزش یعنی چیزی که به انسان در رسیدن به کمال کمک کند و به همه جنبه‌های فردی، اجتماعی، مادی و معنوی اطلاق می‌شود.



ارزشیابی در سازمانهای آموزشی بر پایه سود مورد انتظار برای فرد، سازمان یا جامعه است که در هر برنامه آموزشی پیش‌بینی شده است.

ارزشی بودن موضوع‌ها، از زوایای متفاوت روشن می‌شود؛ تعدادی از موضوع‌ها از نظر زیستی و رشد ارزشمند هستند. بیشتر نیازهایی که تاکنون شناخته شده‌اند از این دسته‌اند و برای تأمین سلامت جسمی و روانی فرد لازم‌اند. دسته‌ای از موضوع‌هاست مانند هماهنگی، نقش‌پذیری و رعایت قوانین و مقررات - از نظر سازمانی و اجتماعی با ارزش هستند. دسته‌ای هم مانند امانتداری، حس انجام وظیفه رعایت حقوق دیگران، احترام به آداب و رسوم، از نظر فرهنگی و اخلاقی ارزشمندند. بدیهی است که همه امور ارزشیابی در همه جوامع یکسان نیست. غیر از ارزشیابی مشترک در همه سازمان‌های آموزشی، موارد و موضوع‌های ارزشیابی از جامعه تا جامعه و از فرهنگ تا فرهنگ دیگر متفاوت است.

۳- ارزشیابی امری منطقی و قضاوتی است. در این زمینه «میرسیاسی» اعتقاد دارد که ارزشیابی‌کننده نباید ارزشیابی را به صرف ارزشیابی و به عنوان هدف به کار گیرد. ارزشیابی بدون توجه به شرایط محیطی، مثل شرایط روانی، اقتصادی و اجتماعی و حتی مسائل و مشکلات بوروکراتیک حاکم بر محیط کار، قابل قبول و معتبر نیست<sup>(۱۵)</sup>. با همین استدلال، «مگ‌گریگور» نگرانی خود را از ارزشیابی‌هایی که در سازمان‌ها به عمل می‌آید ابراز می‌دارد و می‌گوید که دستیابی به اهداف ارزشیابی با شیوه‌های کنونی تا حدود زیادی غیر ممکن است و سبب لطمه وارد آوردن به شخصیت افراد می‌شود. او می‌گوید که اصولاً قضاوت درباره عملکرد افراد کار ساده‌ای نیست و فقط در صورتی می‌توان این کار را به درستی انجام داد که سایر شرایط مثل روشن شدن نحوه عملکرد، رعایت اصول و مسؤلیت‌ها از طرف مسؤولان، دادن باز خورد مناسب از کار به کارمندان مشخص شود.<sup>(۱۶)</sup>

۴- ارزشیابی امری اصلاحی و تکاملی است: اساس ارزشیابی بر بررسی میزان رشد و توسعه‌ای است که از قبل در برنامه پیش‌بینی شده است. ارزشیابی در اولین قدم می‌خواهد از شکل‌گیری اصلاحات یا تکاملی که مورد نظر بوده اطمینان حاصل کند. اگر ارزشیاب در ضمن ارزشیابی، به این نتیجه برسد که سازمان به نتایج مورد نظر برنامه



نرسیده است، سعی کند مشکلات را مورد شناسایی قرار دهد تا با برطرف کردن آنها، زمینه‌های حرکت، اصلاح و رسیدن به کمال مطلوب فراهم شود.

### ارزشیابی به منظور تحقق این امور صورت می‌گیرد

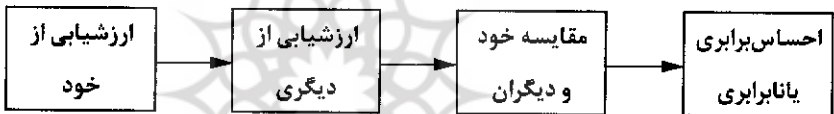
۱- ارزشیابی برای تأمین نیازها: خالق جهان هستی نیازهای زیادی را در وجود انسان تعبیه کرده است و انسان به طور فطری به دنبال تأمین این نیازهاست. برای مثال، «مازلو» نیازها را به پنج طبقه شامل نیازهای فیزیولوژیکی، تأمینی، تعلق و دوست داشتن، قدر و منزلت و شناخت و سرانجام نیازهای خود شکوفائی تقسیم کرده است. (۱۷) سیستم زیستی، هر لحظه به ارزشیابی وضع خود از نظر گرسنگی، تشنگی و یا خستگی می‌پردازد و سعی می‌کند با تأمین منابع لازم، سلامت خود را حفظ کند. انسان به زندگی اجتماعی نیاز دارد و به همین دلیل، به عضویت یک گروه و یا جامعه درمی‌آید. اما صرف عضویت برای او کافی نیست. او می‌خواهد بداند که گروه تا چه اندازه برایش ارزش قائل است و او را به رسمیت می‌شناسد. از این رو، برای شناخت دیگران و شناساندن خود دست به اقدامات می‌زند و هر لحظه برای میزان تأمین این نیاز، به ارزشیابی از خود و دیگران می‌پردازد و وضعیت خود را در بین اعضای گروه مشخص می‌کند. (۱۸)

۲- ارزشیابی برای تعیین میزان لیاقت و شایستگی: سازمانها برای تعقیب اهداف خود، به افراد توانمند و شایسته نیاز دارند. برای یافتن این افراد، باید روش کار، عملکردها، مهارتها و توانایی‌های افراد به دقت مورد بررسی قرار گیرد. بعضی افراد در زمینه‌های اداری، عده‌ای در زمینه‌های برقراری روابط و هدایت افراد و سرانجام گروهی در زمینه‌های فنی مهارت دارند. چنانچه مدیران در کار کارکنان خود دقت نداشته باشند و یا ارزشیابی درستی از عملکرد آنان به عمل نیاورند، چگونه می‌توانند افراد لایق و توانمند را از افراد غیر توانمند متمایز سازند؟ به همین ترتیب، جدا ساختن افراد کوشا و خادم و خائن نیز از طریق ارزشیابی میسر می‌شود.

۳- ارزشیابی برای دادن پاداش: یکی از ضرورت‌های ارزشیابی در سازمانها تعیین میزان پاداشی است که سازمان در قبال صرف انرژیهای کارمندان به آنان می‌دهند. دومین دلیلی که «ورتر و دیویس» (Wirther and Davis) برای ضرورت ارزشیابی ذکر کرده‌اند



پرداخت پاداش است. «دیسنزو و رابینز» (Decenzo and Robbins) نیز از سه دلیل عمده‌ای که برای ارزشیابی پیش‌بینی می‌کنند، اولین دلیل را «دادن پاداش» ذکر کرده‌اند. از نظر آنها پاداش به همه محرک‌ها مثل حقوق، ارتقاء، مسؤولیت و ... اطلاق می‌شود. ملاکهای نظریه‌های «انتظار» و «برابری» در نظر گرفتن پاداشهایی است که یک سازمان در ازای نیروها، تخصص و مهارتهای مصرف شده کارمند به او می‌دهد. در نظریه «برابری»، اعتقاد بر این است که افراد می‌خواهند نسبت به آنها در مقایسه با دیگر افراد، منصفانه رفتار شود. کارمندان برای آنکه ببینند آیا با آنها منصفانه رفتار می‌شود یا خیر، دائماً ویژگی‌ها و توانایی‌های خود و سایر افراد را مورد ارزشیابی قرار می‌دهند و با رفتاری که مدیریت و سازمان، با آنها دارد مقایسه می‌کنند. نمونه زیر رابطه ارزشیابی را با احساس برابری یا نابرابری نشان می‌دهد.



در نظریه «انتظار» که ابتدا «تولمن» (Tolman) و بعداً «وروم» (Vroom) ارائه و توسعه دادند نیز اعتقاد بر این است که سود مورد انتظار و امکان دستیابی فعالیتها به پاداش، برانگیزه افراد به کار تأثیر دارد. در همه عوامل، فوق ارزشیابی از موقعیت و محیط و تطبیق نیازها با انتظاراتی که از محیط کار می‌رود اساس مسئله است. در این صورت، برای اینکه افراد احساس بی‌عدالتی و یا تبعیض نکنند و نوعی عدالت بر سازمان حکمفرما باشد، باید با ارزشیابی درست از کارکنان، با هر یک در حد دانش، تجربیات، مهارتها، وفاداری، انرژی و تلاشی که در سازمان مصرف می‌کنند رفتاری شایسته داشت.

۴- ارزشیابی برای اصلاح، تغییر و آموزش: از آنجا که ارزشیابی امری اصلاحی و تکاملی است، یکی از اهداف مهم آن، اصلاح روشها، برطرف کردن خطاها و اشتباهات برنامه‌ها و همچنین زمینه‌سازی برای آغاز دوره‌های بعدی است که حالت تکاملی دارند. «فیدلر و کوپر» (Fidler and Cooper) معتقدند که یکی از ضرورت‌های ارزشیابی،



مربوط به اصلاح تجربیات یادگیری دانش آموزان و دانشجویان است، به نحوی که بتوانند به شکل مفید و پرثمری تعلیم ببینند.

«درسل» (Dressel) معتقد است که باید از ارزشیابی به عنوان وسیله‌ای برای روی آوردن به دانش و رفتارهای جدید استفاده کرد. پس در تمام زمانها و دوره‌های آموزش، باید میزان تغییر را اندازه‌گیری کرد و زمینه را برای اعمال تغییرات بعدی فراهم ساخت

۵- ارزشیابی برای تشویق و تنبیه: تشویق و تنبیه بحثی فراتر از دادن حقوق، پاداشی مستمر و حتی اصلاح است. محیط سازمانی مساعد محیطی است که در آن، افراد به طور متعادل با داشتن انگیزه کافی تلاش کنند و وظایف خود را انجام دهند. اگر معلمی از روی علاقه نسبتاً قابل قبول به انجام وظیفه بپردازد، در قبال کار روزمره و فعالیت‌های خود، از حقوق، مزایا و احترام معمول برخوردار می‌شود. اما در بین اکثریت کارمندان هر سازمان، بنا به دلایل گوناگون، بعضی افراد به طور استثنایی با انگیزه‌های بیشتر و بالاتری به فعالیت می‌پردازند و در کار خود موفقیت‌های چشمگیری کسب می‌کنند و در مقابل، بعضی از افراد به دلایلی که باید مورد بررسی قرار گیرد، به صورت تعجب‌آوری از کار بیزارند و عدم موفقیت مشهودی دارند.

ارزشیابی درست در تشخیص هر دو حالت استثنایی فوق نقش اساسی دارد. ارزشیابی موفق ارزشیابی است که بتواند درجه‌های متفاوت فعالیت و انگیزه افراد را ارزشیابی کند و از هم متمایز سازد تا همه افرادی که به طور عادی و فوق‌العاده مثبت یا منفی کار می‌کنند از پاداشی مناسب برخوردار شوند یا کیفر ببینند.

### ارزشیابی در آموزش و پرورش

در آموزش و پرورش سه گونه ارزشیابی عمده وجود دارد:

#### الف: ارزشیابی پیشرفت تحصیلی دانش آموزان

مدارس به عنوان سیستم‌های آموزشی و اجتماعی تنها مراکز یادگیری نیستند. جامعه نیز دارای انتظارات آشکار و ضمنی از جوان است. والدین قطعاً انتظاراتی از فرزندان‌شان دارند. از طرف دیگر، یادگیری مربوط به آن انتظارات هم فقط در مدرسه





صورت نمی‌گیرد. برای اکثر مردم، خانه هنوز مهمترین مسأله است، در حالی که برخی دیگر رسانه‌های گروهی خصوصاً "تلویزیون را معلمان مهم تلقی می‌کنند. نگرش در رفتار کودکان و نوجوانان تحت تأثیر خانه و تلویزیون است. یادگیری‌های دیگر می‌توانند به هنگام بازی، معاشرت با اقوام و یا آشنایان و دیگر تجربیات روزمره تحقق یابند. بنابراین، مدرسه نباید خود را به عنوان تنها مقصر عدم پیشرفت و یادگیری دانش‌آموزان سرزنش کند. علی‌رغم این واقعیتها، مدارس باید پیشرفت و یادگیری دانش‌آموزان را ارزشیابی و در جهت یادگیری بیشتر دانش‌آموزان تلاش کنند.

در این نوع ارزشیابی، مفاهیم اصلی ارزشیابی یعنی شواهد و تفاسیر را مورد بررسی قرار می‌دهیم. به عنوان مثال، اگر بخواهیم پیشرفت خواندن متون فارسی در دانش‌آموزان را ارزشیابی کنیم، باید نخست اهداف برنامه را مشخص کنیم. آیا در خواندن متون نیاز به شناخت لغات داریم و یا درک معانی متن کافی است یا هر دو؟ به طور خلاصه، بررسی اهداف به ما کمک می‌کند تا بدانیم که چرا درس «خواندن زبان فارسی» ارائه می‌شود و این به ما جهت می‌دهد که با چه روند و ابزاری پیشرفت دانش‌آموز را در این مادهٔ درسی ارزشیابی کنیم.

شواهد پیشرفت دانش‌آموزان از طریق امتحانات داخلی مدارس و یا آزمونهای استاندارد ناحیه‌ای، استانی یا کشوری صورت می‌پذیرد تا بدین صورت، پیشرفت هر دانش‌آموز با همکلاسی‌های خود در سطح مدرسه، ناحیه، استان و کشور مقایسه شود. هر چند تعیین موقعیت نسبی یک مدرسه یا ناحیهٔ آموزشی در پیشرفت خواندن متون فارسی مهم است، اما اطلاعاتی که از نتایج امتحانات داخلی برای هر دانش‌آموز به دست می‌آید سهم اصلی را در طرح یک برنامهٔ درسی مناسب برای خواندن متون فارسی ایفا می‌کند.

باید توجه داشت که استفاده از نتایج امتحانات به عنوان شاهد در این نوع ارزشیابی به این معنا نیست که امتحانات تنها شواهد ارزشیابی محسوب می‌شوند. بدیهی است که یادگیری دانش‌آموزان در بخش آموزشهای غیر رسمی نیز باید ارزشیابی شود؛ نظیر اینکه رفتار دانش‌آموز در کلاس درس و راهرو، محیط مدرسه و دیگر مکانها می‌توانند نشان دهند که یادگیری صورت می‌پذیرد یا نه. مصاحبه شیوهٔ مناسبی برای جمع‌آوری



شواهد است. مدیران و معلمان مکرراً "تجربه می‌کنند که اگر مستقیماً" و دوستانه با دانش‌آموزان به صحبت بنشینند، آنها چیزهایی در مورد خود، دیگران و مدرسه مطرح می‌کنند که در مواقع دیگر از اظهار نمودن آنها خودداری می‌ورزند. به طور خلاصه باید گفت که ارزشیابی پیشرفت یادگیری دانش‌آموزان دامنه وسیعی دارد و استفاده از انواع گوناگون شواهد در این زمینه را باید تشویق کرد.

### ب: ارزشیابی معلمان

ارزشیابی معلمان از دیرباز مورد توجه صاحب‌نظران و مسئولین آموزشی بوده است. در این زمینه، دو معیار اصلی مورد توجه خاص اکثر محققین قرار گرفته است.

۱- توانایی کافی تدریس ماده یا مواد درسی محوّل شده؛

۲- اطلاعات کافی در مورد کودکان و نوجوانان و چگونگی یادگیری آنها.

معلمان باید علم به محتوای مواد درسی و نیز هنر شیوه تدریس داشته باشند و همچنین قادر باشند که روابط و ارتباطات سازنده‌ای را با دانش‌آموزان برقرار سازند. معلمان انتظارات بالا و در عین حال منطقی و معقولی از دانش‌آموزان دارند. دانش‌آموزان خود را به تلاش هر چه بیشتر تشویق و بر پیشرفت آنها نظارت می‌کنند. به آنها در موقع نیاز کمک می‌کنند و جوّ پرکاری و تلاش بر کلاسهایشان حاکم است. در اینجا هم شیوه ارزشیابی شامل اهداف شواهد و تفاسیر می‌شود. جمع‌آوری شواهد از چند طریق امکان‌پذیر است. کارنامه تحصیلات دانشگاهی معلمان می‌تواند تا حدود زیادی سطح معلومات آنها را در مورد درس و روش تدریس آنها نشان دهد. آزمونهای استاندارد طراحی شده برای معلمان، شرکت در گروههای آموزشی، مباحث حرفه‌ای بین معلم و مدیر یا سرپرست آموزشی و عکس‌العمل نشان دادن دانش‌آموزان نسبت به محتوا و شیوه تدریس و اثربخشی کلاسها از دیگر شواهد در این زمینه محسوب می‌شوند.

ارزشیابی کار معلمان می‌تواند منجر به ارتقاء، انتقال به شغل مناسب‌تر، تنزل و یا اخراج گردد. اما قبل از اینکه تغییری در جهت وضعیت معلم به وجود آورده شود، بایستی اولاً، شواهد کافی برای اتخاذ چنین تصمیمی وجود داشته باشد و ثانیاً، اقدامات



منطقی برای بهبود کار معلم به عمل آمده باشد. معلمین ممتاز باید با ارتقاء به شغل‌های سرپرستی یا مدیریت یا فراهم آوردن فرصت‌های تحصیلی در مقاطع بالاتر روبه‌رو شوند.

### ج: ارزشیابی مدیران آموزشی

با وجود اینکه ارزشیابی معلمین بسیار مهم است، اما می‌توان گفت ارزشیابی مدیران به مراتب مهمتر از آن است؛ چراکه مدیر مدرسه می‌تواند به طور مثبت یا منفی زندگی تعداد زیادی معلم، دانش‌آموز و حتی والدین را تحت تأثیر قرار دهد. در این بحث، تأکید بر روی ارزشیابی کار مدیران مدارس است؛ اما مطالبی که به آنها اشاره خواهد شد در مورد دیگر مشاغل مدیریتی اداری نیز صادق هستند.

در ارزشیابی مدیران، رؤسای نواحی آموزشی نقش اصلی را ایفا می‌کنند. البته، در بعضی اوقات، به دلیل وسعت ناحیه یا سیستم آموزشی ممکن است این مسؤلیت به یک یا چند دستیار رئیس ناحیه تفویض شود. همانند ارزشیابی معلمین، برای اینکه هدف‌ها مشخص شوند، نخست باید معیارهایی را انتخاب کرد تا بتوان براساس آنها درباره کار مدیران قضاوت کرد. پس از اینکه معیارها و اهداف مشخص شدند، باید شواهد و تفسیر آنها را بررسی کرد. معیارهای اثربخشی مدیران شامل این سه مورد اصلی می‌شود:

۱- دانش در مورد تدریس و رفتار سازمانی؛

۲- هدفدار بودن؛

۳- داشتن مهارت‌های لازم برای برقراری روابط بین فردی مطلوب در مدرسه.

اینک به اختصار هر کدام از معیارهای اثربخشی مدیران را توضیح می‌دهیم؛

مدیر باید به اهداف و اهمیت مواد درسی، شیوه‌های تدریس و همچنین شرایط مطلوب تدریس و یادگیری مؤثر آگاه باشد. مدیران همچنین باید چگونگی کار سازمان را بدانند و از اینکه چه چیزهایی افراد را بر می‌انگیزد و چه امری باعث دلسردی، کم‌کاری و عدم تحرک آنها می‌شود نیز آگاه باشند.

معیار دوم به هدف‌دار بودن مدیر مربوط می‌شود. ناگفته روشن است که مدارس در جهت تحقق کلی اهداف آموزش و پرورش و جامعه به وجود می‌آیند. اما هر مدرسه در



کنار این اهداف کلی، باید دارای اهداف ویژه محیط آموزشی خود نیز باشد. این اهداف می‌توانند در زمینه‌های تحصیلی، انضباطی، ورزشی، روابط اجتماعی و غیره باشند. مدیر مدرسه باید بتواند این اهداف و اهمیت تحقق آنها و همچنین احساسات خود، جهت‌دار بودن مدرسه و احساس افتخار نسبت به مدرسه را به معلمین، دانش‌آموزان و والدین منتقل کند.

اگر رئیس ناحیه آموزش و پرورش یا ارزشیاب نتیجه‌گیری کند که مدیر، دانش کافی در زمینه تدریس و رفتار سازمانی را ندارد، باید امکان استفاده از آموزش‌های ضمن خدمت را برای او فراهم آورد تا به سطح مطلوب برسد. اما اگر مشکل مدیر ناشی از نگرش او نسبت به جهت و اهداف مدرسه، مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی و خصوصیات شخصی - روانی‌اش باشد، راه‌حل روشنی ممکن است وجود نداشته باشد و یا راه‌حل پیشنهادی به سادگی قابل اجرا نباشد. در این مواقع، مطالعه در مورد این مهارت‌ها و پند و اندرز شاید نتواند مفید واقع شود. از این‌رو، ارزشیاب ممکن است در وضعیتی قرار گیرد که چاره‌ای جز جایگزینی مدیر نداشته باشد. اما قبل از اینکه تصمیم نهایی خود را اتخاذ کند و به مرحله اجرا درآورد، باید تمام تلاش خود را به کار گیرد تا دلایل عدم مطلوبیت کارها را مشخص کند. مدیر ممکن است مشکلات شخصی موقت داشته باشد یا اینکه تمایل داشته باشد در مدرسه شغل دیگری داشته باشد. نهایتاً، اگر علی‌رغم فرصت‌های داده شده به مدیر، بهبودی در کارها حاصل نشد، ارزشیاب باید شهامت این را داشته باشد که پیشنهاد جانشین کردن فرد مناسب‌تری برای او بدهد.

### مشکلات ارزشیابی مدیران:

مدیران از دیرباز درباره ارزیابی زیردستان خود با مشکلات مواجه بوده‌اند. تقریباً در همه گروه‌های سازمانی، عملکرد همواره نقشی اثربخش در ارزشیابی داشته است. به علاوه، همه مردم - بویژه افراد توانا - می‌خواهند از چگونگی کار خود آگاه شوند. مدیران تا زمانی که تصور می‌کنند آنچه خود ارزشیابی می‌کنند، یا دیگران برای آنان ارزشیابی می‌کنند، بر پایه معیارهای خالی از دقت، غیر عملی، نابسند و ذهنی انجام می‌گیرد، دانسته در برابر ارزشیابی زبان به اعتراض می‌گشایند، احساس ناخشنودی



می‌کنند و در برابر آن ایستادگی می‌کنند. با این همه در سالهای اخیر نور امیدی پدید آمده که تأکید کننده ارزشیابی اثربخش است.

دلبستگی و گرایش به ارزشیابی مدیران با سنجش کارکرد واقعی آنان در برابر هدفهای عینی و واقعی موجود در شمار پیشرفتهای قابل ملاحظه است. حتی ارزشیابی در برابر هدفهای واقعی نیز درخور اندازه‌گیری نیست؛ بلکه لازم است ارزشیابی، از راه ارزیابی مدیران در پایگاه مدیران انجام گردد. افزون بر این، نه نظام ارزشیابی خالی از پیچیدگی و کاستی است و نه به‌سادگی و تنها با پذیرش روشهای فنی و تکمیل فرم‌ها می‌توان ارزشیابی را به‌گونه‌ای واقعی و درست انجام شود؛ باید کار بیشتری انجام داد، باید مدیریت بر بنیان هدف واقعی راه کار و شیوه سازمان قرار گیرد و مدیران، هم نیاز به شناختی آشکار از شغل مدیریت و اصول اساسی آن دارند و هم به توانایی اجرای این اصول در عمل نیازمند هستند.<sup>(۱۹)</sup>

سازمان‌هایی که در ارزشیابی، عملکرد برنامه‌های «مدیریت بر مبنای هدف» را به کار برده‌اند در موارد متعددی به موفقیت دست یافته‌اند. در این روش، سرپرستان و کارمندان متحداً هدف‌هایی را در نظر می‌گیرند و عملکرد کارمند با توجه به این هدفها به طور دوره‌ای ارزیابی می‌شود. در مدیریت مبتنی بر هدف تأکید بر مشارکت در تعیین هدفهایی می‌شود که قابل لمس تأکید و سنجش هستند. شخصی به نام پیتراکر (Peter Drucker) این شیوه مدیریت را ارائه کرد و آن را به عنوان راه یا وسیله‌ای می‌پنداشت که در اجرای آن، به جای کنترل افراد می‌توان با استفاده از هدفهای سازمانی، افراد را تحریک و بدین وسیله در آنان انگیزه کار ایجاد کرد و ایشان را به طور دوره‌ای ارزشیابی نمود.<sup>(۲۰)</sup>

ارزشیابی فرد به وسیله همکارانش در پیش‌بینی موفقیت مدیر در آینده بسیار مؤثر است. برای نمونه، در یک بررسی که پیرامون افسران ارتش صورت گرفت، معلوم شد که درجه‌بندی به وسیله همکاران در پیش‌بینی اینکه کدامیک از افسران ترفیع خواهند یافت و کدام نه، کاملاً دقیق بوده است. به همین ترتیب، در بررسی دیگری که شامل متجاوز از ۲۰۰ نفر از مدیران صنعتی بود، ارزیابی همکاران در پیش‌بینی ارتقای افراد مؤثر بود. چیزی که البته باید به آن توجه کرد، این است که همکاران ممکن است برای گرفتن ترفیع با یکدیگر تبانی کنند.<sup>(۲۱)</sup>



## نتیجه

با توجه به بحث‌های ارائه شده در این مقاله، مهمترین وظیفه مدیران آموزشی ارزشیابی پیشرفت امور آموزشی و میزان رسیدن به اهداف آموزشی است. اهداف ارزشیابی در سازمانهای آموزشی بسیار وسیع است و مسائل و موضوع‌های فراوانی را در بر می‌گیرد. ارزشیابی در مدارس به پیشرفت تحصیلی، فردی، اجتماعی و شغلی دانش‌آموز معطوف می‌شود.

از جهت دیگر، مدیران آموزشی باید عملکرد رفتار و میزان موفقیت شغلی معلمان و کارکنان را مورد ارزشیابی قرار دهند. روش تدریس، تسلط علمی، توان کنترل رفتار، استفاده از تکنولوژی و منابع، توان برقراری ارتباط با دانش‌آموزان و اولیای آنان و موضوع‌های دیگر باید در ارزشیابی اعضای آموزشی گنجانده شود.

ارزشیابی در سازمانهای غیر آموزشی عمدتاً "مربوط به عملکرد کارمندان و میزان رسیدن به اهداف سازمان می‌شود. ارزشیابی نباید صرفاً" به عنوان یک کار اداری و سازمانی به حساب آید. شاید به جرأت بتوان گفت که بخشی از مشکلات سازمانی معلول عدم ارزشیابی درست از سازمان و کارکنان آن است. ارزشیابی با توجه به جمیع جهات و رعایت مسائل و مشکلات فردی، گروهی، سازمانی و نیز شرایط محیطی انجام گیرد.

متأسفانه، بسیاری از ارزشیابی‌ها جنبه ذهنی دارند و فاقد قدرت سنجش و ارزیابی عملکرد افراد هستند. به جای اینکه پس از هر ارزشیابی، افراد صادق و فعال از انگیزه‌های قوی‌تری برخوردار شوند، بالعکس دچار حیرت، بی‌علاقگی و حتی افسردگی می‌شوند. بهترین نوع ارزشیابی، ارزشیابی‌ای است که در آن کارکنان سازمان به ارزشیابی از کار خود می‌پردازند و در نهایت، خود درصدد اصلاح و تغییر رفتار برمی‌آیند. در این روش که به «خودسنجی» معروف است، مدیر ممکن است کمیته‌هایی را از میان کارکنان تشکیل دهد و از هر یک از کارکنان خواسته شود که خود درباره‌ی خویش قضاوت کنند و در نهایت، کمیته متشکل از خود کارکنان از کارکنان ارزشیابی به عمل می‌آورد.



## پی‌نوشت‌ها:

- (۱) بحارالانوار، ج ۷۰ صفحه ۷۲
- (۲) قرآن کریم، سوره القارعه، آیات ۹-۶.
- (۳) مطالعه تطبیقی در زمینه ارزشیابی کارکنان در چند کشور، تألیف سید امین‌الله لوی، صفحه (۲)
- (۴) مدیریت اسلامی، تألیف دکتر مصطفی عسکریان، انتشارات جهاد دانشگاهی، دانشگاه تربیت معلم، بهار ۱۳۷۰، ص ۹۶.
- 5) Marc G. Singer, Human Resoverce management, Boston: pws-kent publishing company, 1990, p. 204
- (۶) وسائل الشیعة، جلد اول، صفحه ۳۴.
- (۷) نهج البلاغه، نامه ۵۳.
- (۸) نگرشی بر مدیریت اسلامی، تألیف سید رضا تقوی دامغانی، سازمان تبلیغات اسلامی معاونت پژوهشی، بهار ۱۳۷۴.
- 9) Scriven, M. The Methodology of Evaluation, Robert Stake (ed.) ARE, A Monograph on Curriclum Evaluation NO.1 Rand Me Nally, Chicago, 1965
- (۱۰) زمینه ارزشیابی برنامه‌های آموزشی، تألیف دکتر حیدرعلی هومن، نشر پارسا، ۱۳۷۵، ص ۷.
- (۱۱) مدیریت آموزشی، تألیف دکتر علی شیرازی، انتشارات جهاد دانشگاهی مشهد، پائیز ۷۳، صفحه ۲۳۸-۲۳۹.
- (۱۲) رهبری و مدیریت آموزشی، تألیف دکتر سید محمد میرکمالی، نشر رامین، تیر ماه ۱۳۷۵، صفحات ۲۵۴ و ۲۵۱.
- 13) Personnel Administration in Education: A Management Approach by Ronald W. Rebore P. 213, St.Louis University, 1991.
- 14) Evaluation a practical guide for teachers, Terry D. Ten Brink, University of Missouri Columbia, 1974.
- (۱۵) ناصر میرسپاسی، «نقش ارزشیابی در مدیریت منابع انسانی»، فصلنامه مدیریت دولتی تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ص ۱۷.
- (۱۶) اندیشه‌های بزرگ در مدیریت، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، تهران انتشارات بانک مرکزی، ۱۳۶۹، ص ۹۳.
- (۱۷) پال هرسی و کنت بلانچارد، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه‌بند، تهران، انتشارات امیرکبیر، ۱۳۶۵، ص ۳۰.
- (۱۸) «فلسفه ارزشیابی در مدیریت»، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، نوشته دکتر سید محمد



میرکمالی، ص ۱۲-۶.

۱۹) اصول مدیریت، جلد دوم، نوشته هارولد کونترو، ترجمه محمد علی طوسی، از مؤسسه چاپ و

انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲، ص ۹۵.

۲۰) مدیریت رفتار سازمانی، جلد اول، تألیف استیفن پی رابینز، ترجمه علی پارساییان و سید محمد

اعرابی، مؤسسه چاپ و انتشارات وزارت امور خارجه، ۱۳۷۴.

۲۱) میانی مدیریت، تألیف گری، دسلر، ترجمه داود مدنی، نشر قوس، ۱۳۷۳، ص ۳۳.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

