

ارزشیابی نیروی انسانی در آموزش و پرورش

حمیده معین پور*

مقدمه:

روحانیون که به صورت پیش‌نهاد و توصیه به معلمان انجام می‌گرفت (افشاری، ۱۳۶۲، ص ۴۵)

در قانون آموزش و پرورش عمومی اجباری و رایگان که در سال ۱۳۳۲ تصویب شد، ارزشیابی عملاً همان بازرسی و بازدید از کلاس درس و تدریس معلم بوده است.

در حال حاضر، ارزشیابی از طریق فرم‌های ویژه‌ای که در سراسر کشور یکسان می‌باشد، انجام می‌گیرد و این فرم‌ها توسط مقام مافوق در هر سازمان از جمله آموزش و پرورش تکمیل می‌شود.

در زمینه ارزشیابی از معلمان پژوهش‌هایی نیز صورت گرفته است از جمله شاهی (۱۳۷۰) که به بررسی نظرهای دبیران دبیرستان‌های اصفهان درباره‌ی چگونگی ارزشیابی از دبیران پرداخته است. بر اساس نتایج این پژوهش، پاسخ‌دهندگان بیشترین اولویت را به عوامل ذیل نسبت داده‌اند:

ویژگی‌های شخصیتی دبیران، مهارت‌های حرفه‌ای دبیران، دادن بازخورد به دبیران، توجه به عوامل محیطی و فیزیکی و رفتار سازمانی دبیران و به‌طور کلی، در نظر گرفتن این ابعاد را امری لازم و مؤثر در افزایش کیفیت و کارایی دبیران دانسته‌اند.

اهداف ارزشیابی:

قبل از آن‌که اهداف اصلی ارزشیابی را مورد بررسی قرار دهیم تعریفی از اصطلاح ارزشیابی ذکر می‌گردد:

ارزشیابی، ترجمه‌ی کلمه‌ی ^۱ evaluation به معنی تعیین ارزش و (A determination of value) (popham, 1975, p. 2) می‌باشد فرآیندی است که در آن سطوح تصمیم مورد نظر تعیین می‌شود، اطلاعات مناسب برگزیده، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل می‌گردد تا گزارشی تهیه شود که بر اساس آن تصمیم‌گیران بتوانند تصمیم‌های

آموزش و پرورش و چگونگی فعالیت آن در هر کشور نشان دهنده‌ی میزان رشد و ترقی آن کشور می‌باشد و امروزه این امر یکی از شاخص‌های رشد و توسعه به‌شمار می‌آید. برای داشتن یک نظام آموزشی موفق و پویا وجود یک نظام ارزشیابی قوی و همه‌جانبه ضروری است.

ارزشیابی، یک پدیده‌ی تازه و نوظهور نیست، بلکه همواره وجود داشته است به‌طوری‌که انسان همواره درصدد ارزشیابی خود و اعمال دیگران بوده و به‌سنجش خوبی‌ها و بدی‌ها و نقاط ضعف و قوت اعمال خویش و دیگران پرداخته است.

امروزه ارزشیابی کارکنان امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است و لازمه‌ی مدیریت صحیح و پویا به‌شمار می‌رود. هم‌چنین در نظام حکومت اسلامی ارزشیابی از جایگاه خاصی برخوردار است. زیرا برای جاری نمودن قسط و عدل و جلوگیری از تضییع حق دیگران به یک نظام ارزشیابی صحیح و عادلانه نیاز می‌باشد.

ارزشیابی کارگزاران دولتی در حکومت اسلامی با توجه به نقش حساس آن در امور اجرایی کشور و به‌منظور تحقق عملی دیدگاه‌های اسلام درباره‌ی امر فوق و با تکیه بر آیات الهی هم‌چون «فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ»^(۱) امری ضروری، مهم و حیاتی است. در سازمان آموزش و

پرورش نیز با توجه به ارزش‌های حاکم بر جامعه و اهداف عالی تعلیم و تربیت بر همه دست اندرکاران لازم است در پیشبرد آن اهداف اهتمام ورزیده و ارزشیابی را به‌ابعادی دقیق و منطقی تبدیل نمایند به‌گونه‌ای که متضمن پویایی یک نظام اجتماعی گسترده و پیچیده هم‌چون آموزش و پرورش باشد.

سابقه‌ی ارزشیابی در ایران

در ایران مکتب‌خانه‌ها اولین مکان‌های آموزشی بودند که به‌تعلیم و تربیت کودکان می‌پرداختند. در آن هنگام هیچ سازمان رسمی بر نحوه‌ی فعالیت مکتب‌خانه‌ها نظارت نداشت مگر نظارت

* - مدرس مرکز تربیت معلم فاطمه زهرا(س)

۱- سوره زلزله آیه ۷ و ۸

ارزشیابی مسؤولان مشاغل مختلف و تشخیص کمبودها و نارسایی‌ها و همراه با آن افزایش توان علمی و اجرایی آنان، راه بازسازی کشور را هموارتر می‌سازد. از اهداف اصلی ارزشیابی، سنجش شایستگی کارکنان و به دنبال آن آگاهی افراد از پیشرفت و میزان نیل به اهداف مربوطه، شناخت نقاط ضعف و قوت توسط آنان و اتخاذ اقداماتی اساسی در این زمینه می‌باشد.

در سازمان آموزش و پرورش هدف اصلی ارزشیابی بهبود و پیشرفت آموزش و بهبود کل محیط آموزشی بوده و مقاصد ویژه ارزشیابی عبارتند از:

۱ - آشنا نمودن هر فرد با نقاط قوت و ضعف‌های خویش.
۲ - فراهم آوردن اطلاعات جهت بازخورد به افراد به منظور تشویق و بهبود عملکرد و کمک به اعضای آموزشی در راستای غلبه بر ضعف‌های خویش و استفاده از نقاط قوت در امر تدریس و آموزش.

۳ - فراهم آوردن پایه‌ی اطلاعاتی که بر اساس آن تصمیمات لازم اتخاذ گردد.

۴ - تعیین فعالیت‌های آموزش ضمن خدمت و رشد حرفه‌ای برای اعضای آموزشی جهت غلبه بر نقائص و کمبودهای شناسایی شده.

۵ - ایجاد روابط باز برای تقویت روحیه‌ی کارکنان.
پروفسور گنج^(۱) سه دلیل مهم برای ارزشیابی معلمان شناسایی کرده است:

۱ - نیاز به فراهم آوردن پایه و اساسی که بر مبنای آن بتوان تصمیمات اداری را اتخاذ نموده که این تصمیمات می‌تواند مربوط به ترفیع پست و مقام، افزایش حقوق و ... باشد.

۲ - تولید اطلاعات پایه برای خود اصلاحی افراد.^(۲)
بهر حال همراه با هر ارزشیابی، قضاوت و داوری صورت می‌پذیرد و بر اساس آن باید مشخص شود که آیا اهداف مورد نظر و از قبل تعیین شده تحقق یافته‌اند و آیا نحوه‌ی عملکرد رضایت بخش بوده است یا خیر؟

با اعمال صحیح ابزار ارزشیابی نه تنها اهداف مورد نظر با کارایی مطلوب تحقق می‌یابد، بلکه منافع واقعی کارکنان و جامعه نیز تأمین می‌گردد.

در نهج البلاغه و سیره‌ی ائمه معصومین (ع) آنچه به عنوان

قوام یک ارزشیابی صحیح و مورد اعتماد مد نظر قرار گرفته از کیفیت کاربردی در حد عالی برخوردار می‌باشد و از نظر اعتبار و عینیت می‌تواند ملاک عمل قرار گیرد، نظارت است. در این مورد حضرت علی (ع) در فرمانی به مالک اشتر می‌فرماید: «در کارهایشان کاوش و رسیدگی کن و بازرس‌های راستکار و وفادار بر آنان بگمار» (اصول کافی، کلینی، جلد ۲، ص ۲۰۸)^۳ و به دنبال آن هدف از ارزشیابی و نتایج حاصل از آن را مورد نظر قرار داده و می‌فرماید: «مبادا با نیک و بد و خادم و خائن مساوی برخورد شود. کسانی که رنجی برده‌اند، هم‌مشتان را به زبان آور زیرا یاد کردن نیکوکاریشان، دلیران را به هیجان آورده و به جنبش وادار می‌دارد و نشسته را به خواست خدای تعالی ترغیب می‌نماید.» (نهج البلاغه، خطبه ۵۳)^۴

وضع موجود ارزشیابی:

طرح ارزشیابی و مراحل مختلف آن که در نمودار شماره‌ی یک آورده شده است، در حال حاضر مبنایی برای ارزشیابی از معلمان و سایر افراد شاغل در آموزش و پرورش می‌باشد. البته این طرح در ارزشیابی کارکنان کلیه‌ی سازمان‌های دولتی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در صورتی که کلیه‌ی مراحل طرح مصوب به‌طور دقیق اجرا گردد، بسیاری از اهداف ارزشیابی در دسترس قرار گرفته ولی متأسفانه اشکال اصلی نحوه‌ی اجرای آن می‌باشد که با توجه به تجربیات نگارنده در مورد ارزشیابی و تماس دائم با افراد مختلف اعم از ارزشیابی کننده و ارزشیابی شونده در قسمت بعدی مورد بحث قرار می‌گیرد.

از ویژگی‌های بارز طرح ارزشیابی، مستمر بودن فعالیت ارزشیابی، دخالت اظهار نظر کارکنان، استفاده از شیوه‌ی مصاحبه در مراحل مختلف، امکان تجدید نظر و اصلاح نحوه‌ی عملکرد کارکنان را می‌توان نام برد.

در این طرح، ارزشیابی ابزاری برای شناخت کارایی کارکنان تعریف شده و تجدید نظر مسؤولان در مراحل کلی طرح که شامل جداسازی فرم‌های ارزشیابی جهت مشاغل مختلف بوده است، بیانگر آگاهی مسؤولان از جایگاه و اهمیت ارزشیابی و به دنبال آن اصلاح روش‌های ارزشیابی امری امیدوار کننده می‌باشد.

ارزشیابی کارکنان دولت

- آگاهی فرد از میزان پیشرفت
 - شناخت کارایی کارکنان توسط مدیران
 - بهبود وضعیت نیروی انسانی
 - افزایش حجم تولید و خدمات
 - تشویق، تنبیه، آموزش، بهسازی کارکنان
- هدف: سنجش شایستگی کارکنان**

گفتگو یا مصاحبه آغاز دوره

توافق کارمند و سرپرست آگاهی کارمند حدود وظایف تعیین استانداردها حدود تعیین وظایف یا ابعاد مهم
بصورت مکتوب انتظار شغل

بررسی طول دوره متوسط سرپرست

آگاهی از کیفیت و میزان تلاش کارمند ثبت نقاط قوت و ضعف کارمند تدابیر جهت تقویت و بهبود عملکرد

سنجش

توجه به اطلاعات حاصله در طول مقایسه عملکرد با استاندارد یا حدود مشاوره با افراد مرتبط با کارمند

انتظار

ارزشیابی

گفتگو یا مصاحبه پایان دوره

بررسی عملکرد کارمند آگاه نمودن کارمند از نتیجه تعدیل ارزشیابی با توجه به راهنمایی و هدایت شغلی

ارزشیابی

استدلالات کارمند ضروری از سوی سرپرست

نقاط قوت و ضعف در اجرای طرح ارزشیابی:

اگر طرح موجود ارزشیابی را یک طرح مناسب تلقی نمایم در مسیر اجرای این طرح، ارزشیابی کنندگان با مشکلات و ضعف‌های گوناگونی روبرو می‌باشند که به اهم آن‌ها اشاره می‌شود:

- ۱- اولین ایرادی که اکثر ارزشیابی شوندگان مطرح می‌نمایند عدم تخصص ارزشیابان در زمینه‌ی ارزشیابی می‌باشد که به جرات اظهار می‌نمایند ارزشیابی کنندگان در اکثر موارد اطلاعات لازم و کافی ندارند و از اهداف و روش‌های ارزشیابی مطلع نیستند و قادر به تجزیه و تحلیل نتایج به دست آمده نمی‌باشند. اکثریت اشخاصی که معلمان را ارزشیابی می‌کنند فاقد صلاحیت‌های تعلیمی و آکادمیک متناسب می‌باشند. هیچ چیز نمی‌تواند برای عینیت و همکاری معلم - مدیر، مخرب‌تر از ناتوانی و عدم صلاحیت ارزشیاب در اثبات و دفاع از چگونگی ارزشیابی باشد.

۲- تعیین ملاک‌ها و معیارها برای ارزشیابی از اهمیت خاصی برخوردار است. عوامل عملکردی که در فرم‌های مخصوص توسط ارزشیابی کننده مشخص می‌گردد، معمولاً از اعتبار و پایایی برخوردار نیستند و بر اساس سلیقه‌ی شخصی مدیران تعیین می‌گردد. انتخاب این شاخص‌ها بیشتر برحسب اهداف عینی انجام نمی‌گیرد و این امر موجب خدشه‌دار شدن عمل ارزشیابی می‌شود. حتی در بسیاری موارد این عوامل عملکردی برای کلیه رشته‌های تخصصی به طور یکسان تعیین می‌گردد که متناسب با وظایف و نوع فعالیت افراد نمی‌باشد.

۳- همان‌گونه که در مراحل طرح ارزشیابی ملاحظه می‌شود مصاحبه‌ی آغاز دوره یکی از مهم‌ترین اقداماتی است که بایستی صورت پذیرد در حالی که این مرحله معمولاً به صورت تشریفاتی و نمایشی انجام می‌گیرد و تنها موردی که بدان توجه می‌گردد، توافق

کتابی مدیر و معلمان می‌باشد و موارد مورد توافق انتظارات ارزشیاب را منعکس می‌سازد تا اعمالی که معلم تحت ارزشیابی انجام می‌دهد.

۴ - ارزشیابی مستمر و بررسی طول دوره بخصوص در زمینه‌ی اتخاذ تدابیر جهت عملکرد حلقه‌های مفقوده در اکثر موارد می‌باشد و بسیاری از مدیران بازخورد اطلاعاتی به افراد ارزشیابی شونده را فراموش می‌کنند و فرم‌های مخصوص ارزشیابی مستمر هم‌چنان دست نخورده باقی می‌مانند.

۵ - به دلیل عدم تخصص ارزشیابی کنندگان، تاکتیک‌ها و شیوه‌های مختلف ارزشیابی مورد استفاده قرار نمی‌گیرد و از مشاهدات منظم توسط ارزشیاب در طول دوره خبری نیست.

۶ - اعمال حب و بغض، غرض‌ورزی شخصی نیز از جمله اشکالات مشاهده شده در امر ارزشیابی می‌باشد و در بسیاری موارد، این امر مهم در جو بی‌طرفانه و بر اساس واقعیت‌ها صورت نمی‌گیرد.

۷ - تک محوری بودن ارزشیابی، دخالت مستقیم و اعمال قدرت مدیر در ارزشیابی معمولاً از طرف معلمان مورد انتقاد قرار می‌گیرد و نظر عمومی بر شورایی بودن ارزشیابی است.

۸ - سوابق ذهنی و تصورات شخصی مدیر در مورد معلمان مختلف بر نحوه ارزشیابی تأثیرگذار می‌باشد و در برخی موارد ضعف در یک مورد از سوی معلم، سایر امتیازات را نیز متأثر می‌سازد.

۹ - تعدادی از معلمان در مورد انجام ارزشیابی توجیه نشده‌اند و اهداف ارزشیابی را نمی‌دانند. بنابراین مشاهده می‌شود که معلمان و ارزشیابان در برخی موارد با هم کنار آمده و کاری بر خلاف میل یکدیگر انجام نمی‌دهند و یا این‌که نسبت به طرح‌های ارزشیابی بدگمان بوده و با شک و تردید به آن نگاه می‌کنند.

۱۰ - آنچه که به‌طور کلی از صحنه‌ی ارزشیابی معلمان حذف گردیده است، مصاحبه و گفتگوی پایان دوره است. معمولاً مدیران تنها به توزیع فرم‌های ارزشیابی پس از اخذ امضاء از طرف ارزشیابی شونده‌گان می‌پردازند و علاقه‌ای به دادن بازخورد از نتایج کار معلمان نشان نمی‌دهند.

به‌طور کلی در انجام ارزشیابی، مدرسه و دانش‌آموزان به‌عنوان متغیر مستقلی فرض شده‌اند که عوامل خارجی و داخلی روی آنان

تأثیر نمی‌گذارد و اگر ضعف، نارسایی و شکستی دیده شود تنها از جانب معلم بوده و او مقصر اصلی این وقایع انگاشته شده است. در حالی که مدرسه سیستمی متأثر از عوامل فراسیستم و درون سیستم و تأثیرگذار بر آن‌ها می‌باشد و کلیه‌ی عوامل در ارزشیابی بایستی مطرح نظر قرار گیرد. از نقاط قوت این طرح در صورت اجرای صحیح آن ارزشیابی مستمر و بازخورد مستقیم آن جهت بهبود عملکرد افراد بحث و تبادل نظر بین مدیر و معلم نسبت به مسائل تربیتی و آموزشی می‌باشد.

پیش‌نهاده‌ها:

شکی در این نیست که ارزشیابی جزء لاینفکی از برنامه‌های آموزشی می‌باشد. بنابراین در جهت ارتقاء سطح ارزشیابی و تکامل آن بهتر است تحقیقات وسیعی انجام گیرد و با پشتوانه‌ی تحقیق نحوه‌ی ارزشیابی مورد تجدید نظر قرار گیرد.

طرحی که در چند سال اخیر به کلیه سازمان‌ها ابلاغ گردیده است در صورتی که همراه با چند روش کنترلی دیگر مثل روش وقایع حساس^(۱) یا روش توزیع اجباری^(۲) به‌ویژه زمانی که معیار و استاندارد تعیین شده برای ارزشیابی وجود نداشته و ارزشیابی به‌صورت مقایسه‌ی کارکنان با یکدیگر انجام می‌گیرد، می‌تواند به‌دقت ارزیابی خود بیفزاید (میرسپاسی). هم‌چنین استفاده از تکنیک‌های جدید ارزشیابی می‌تواند راه‌گشا باشد.

امروزه لازم است مدیران برای نظارت بر کیفیت آموزش و پرورش و خدماتی که در مدرسه ارائه می‌شود، آزمون‌های خلاقانه‌تر و متنوع‌تری را مورد استفاده قرار دهند. در مدل‌های جدید نظارت، ارزشیابی بخشی از فرآیند نظارت است و معلم پرسنل کلیدی هر نوع تغییر و نوآوری محسوب می‌گردد. نظارت و ارزشیابی به‌معنای آگاه کردن معلمان، حمایت از آنان و فراهم آوردن امکانات مادی و معنوی برای تدریس با کیفیت بهتر است. در مدل‌های جدید ارزشیابی به‌معلمان کمک می‌شود تا بجای آن که دیگران کار آنان را بازرسی کنند، خود آزادانه و با نگاهی انتقادی به آنچه در کلاس انجام می‌دهند بنگرند.

روش‌های سنتی و دیدگاه‌های جدید ارزشیابی در نمودار

1- Critical Incidents

2- Comparsion Mantoman

روش‌های سنتی	دیدگاه‌های جدید
۱ - اهداف مطابقت عمل با دستورالعمل	رشد حرفه‌ای معلمان (درک بهتر فرآیند تدریس و بهبود اقدامات آموزشی و تربیتی)
۲ - معیارها فرآیند رسمی است معیارها مشخص و برای همه یکسان است	فرآیند غیررسمی است معیارها بر اساس نیازها و توانایی‌های معلمان تعیین می‌شود
معیارها قانوناً به‌مثابه مهارت‌های اساس تدریس قابل دفاع هستند	قابلیت دفاع از معیارها بسته به مفید بودن آن برای معلم‌هاست
تأکید بر کسب حداقل انتظارات قابل قبول است	تأکید بر کمک به معلم برای دستیابی به اهداف مورد توافق در زمینه‌ی رشد حرفه‌ای است
ارزشیابی را مدیران و مقامات رسمی انجام می‌دهند	خودارزیابی و ارزشیابی به‌وسیله همکاران و ارزشیابی از طریق دانش‌آموزان اهمیت بیشتری دارد

کارکنان و مسؤولان به‌طور اخص، تا همگی بر لزوم و اهمیت ارزشیابی واقف گردند و آن را به‌عنوان جزء جدا نشدنی فرآیند آموزش محسوب نمایند.

۳ - رعایت عدل و انصاف از طرف ارزشیابی کنندگان و جلوگیری از دخالت دادن نظرهای شخصی که این مورد با انتخاب مدیران اصلح و دقت در نحوه‌ی گزینش مدیر مرتفع خواهد گردید.

۴ - ایجاد یک جریان بازخورد دائمی بین ارزشیابی کننده و ارزشیابی شونده به‌نحوی که کاستی‌های موجود بر طرف و نقاط قوت مورد استفاده قرار گیرد و تقویت شود. (استفاده صحیح از فرم‌های ارزشیابی مستمر).

۵ - بهتر است تصمیم‌گیری نهایی با شورایی مرکب از اعضای ستاد تربیتی مدارس صورت گیرد و اعضای این ستاد نیز تحت نظر راهنمایان آموزشی و مسؤولان بازرسی انجام وظیفه نمایند.

۶ - در تعیین عوامل عملکردی دقت بسیار زیادی مبذول گردد و این شاخص‌ها با توجه به رشته‌های تخصصی هر فرد تعیین شود. ضمناً ملاک‌ها کاملاً عینی و قابل قبول و دور از ابهام باشد.

۷ - ایجاد فرهنگ خود ارزشیابی از طریق دوره‌های آموزشی، کارگاه‌های آموزشی، سمینارها و ...

۸ - نظارت دقیق بر چگونگی انجام ارزشیابی توسط دوایر بازرسی مستقر در ادارت آموزش و پرورش.

۹ - تبدیل نمرات کمی ارزشیابی به‌صورت کیفی.

منابع:

- کلینی، اصول کافی،
- نهج البلاغه، خطبه ۵۳
- افشاری، حسن (۱۳۶۳). نظارت و راهنمایی آموزشی. اصفهان: دانشکده علوم تربیتی دانشگاه اصفهان.
- بازرگان، زهرا. دیدگاه‌های جدید در زمینه نظارت بر کیفیت آموزش و پرورش. فصل‌نامه مدیریت در آموزش و پرورش. دوره چهارم، شماره ۱۵.
- جاسسی، عبدالله. (۱۳۷۵) نظارت و کنترل سازمانی از دیدگاه اسلام. فصل‌نامه ارزشیابی و بازرسی در آموزش و پرورش. اصفهان: اداره کل آموزش و پرورش استان اصفهان.
- سازمان امور اداری و استخدامی کشور (۱۳۷۳) طرح ارزشیابی کارکنان دولت. تهران: سازمان معین ادارات.
- شاهی، سکینه (۱۳۷۰) بررسی نظرات دبیران دبیرستان‌های اصفهان درباره چگونگی ارزشیابی از دبیران. اصفهان: دانشکده علوم تربیتی دانشگاه اصفهان (پایان‌نامه کارشناسی ارشد).
- میرسپاسی، ناصر، پژوهشی تحلیلی در زمینه ارزشیابی کارکنان و مدیران دولت

popham, james W., (1975) Educational Evalvation.

Wolansky, William D.,(1992) A multiple approach To faculty Evalvation, Vol, 97, No.1.

فرد در خودارزشیابی دائماً ویژگی‌ها و توانایی‌ها و تلاش‌های خود و همچنین سایر افراد را مورد ارزشیابی قرار می‌دهد و با رفتاری که مدیریت با آنان وارد مقایسه می‌کند و نتیجه‌ی این عمل احساس برابری یا نابرابری در فرد و تصمیم‌گیری در جهت بهبود فعالیت‌های خویش است.

ارزشیابی از خود <<< ارزشیابی از دیگری >>>

مقایسه‌ی خود و دیگری <<< احساس برابری با نابرابری

نمودار ۳ - خود ارزشیابی (self evaluation)

به‌منظور رفع کاستی‌ها در اجرای طرح ارزشیابی پیشنهادی دیگران نیز ارائه می‌گردد:

۱ - آموزش ارزشیابان در راستای توجیه نمودن آنان برای اجرای صحیح ارزشیابی و دادن اطلاعات وسیع در ارتباط با اهداف و شیوه‌های ارزشیابی می‌تواند بسیار مؤثر باشد.

۲ - اشاعه‌ی فرهنگ ارزشیابی در بین افراد به‌طور اعم و بین