



# نظارت و ارزشیابی آموزشی و اهمیت آن در سازمان

فاطمه ذیگلری\*



چکیده:

فعالیت‌های آموزشی هر کشور را می‌توان سرمایه‌گذاری یک نسل برای نسل دیگر دانست. هدف این سرمایه‌گذاری توسعه انسانی است. با توجه به گستردگی و پیچیدگی فعالیت‌های آموزشی و لزوم اطلاع از نتایج عملکرد آنها، ارزشیابی برنامه‌ها، کارکنان و خدمات آنها می‌تواند نقش مؤثری در فراهم آوردن کیفیت آموزشی و در نتیجه بالا رفتن عملکرد افراد داشته باشد.

اهداف ارزشیابی به طور عمده در جهت بهبود سازمان و بهبود و بهسازی فرد پیش‌بینی شده است و در موارد متعددی چون ارتقا، انتقال، تغییر پست و انتصاب مورد استفاده قرار می‌گیرد. بنابراین از جمله مشکلات جدی که اکثر سازمان‌های کشور با آن مواجه‌اند، این است که سرپرستان و مدیران از کیفیت و کمیت کار و استعداد کارکنان خود شناسایی ناقصی دارند، در نتیجه از نیروی فکری و جسمی کارکنان، به نحو احسن استفاده نمی‌شود و این امر بر انگیزه لازم در کارکنان نیز تأثیر داشته، این کمبود ایجاب می‌نماید که نسبت به اداره تمام گروه‌های شغلی و مخصوصاً افراد متخصص در آموزش و پرورش بیش از پیش توجه گردد. چنانچه ارزشیابی به طور اصولی و صحیح انجام شود از بسیاری مشکلات مدیریت و کارکنان کاسته می‌گردد. این مقاله، سعی شده به طور مختصر، ارزشیابی، ابزار و مدل‌های ارزشیابی، دلایل استفاده از ارزشیابی، محاسن آن، رهنمودهایی برای بهبود ارزشیابی عملکرد و نهایتاً وضعیت ارزشیابی در ایران را با توجه به بخش‌نامه‌های قبلی و جدید و دستورالعمل‌های ارزشیابی کارکنان در آموزش و پرورش، مورد بررسی قرار گیرد.

## تاریخچه ارزشیابی

خدمات کشوری برخوردار بودند که هر ساله کارمندان دولت را مورد ارزشیابی قرار می‌دادند.

در نوشته‌ها و مدارکی که از یونان قدیم به جا مانده است مطالب ارزنده‌ای درباره اصول ارزشیابی، لزوم مراعات اصل تخصص و به کار بردن روش صحیح انتخاب کارمند به منظور ایجاد تسهیلاتی در

ارزشیابی به مفهوم کلی آن سابقه‌ای به قدمت زندگی اجتماعی انسان دارد. مطالعه جوامع مختلف و چگونگی اجرای تصمیم‌های حکومتی، هر یک دلیل بر وجود ارزشیابی در دوران‌های گذشته می‌باشد. چینی‌ها حدود ۲۲۰۰ سال قبل از میلاد مسیح از نوعی نظام



طرح‌های ارزشیابی مدیران را در می‌گرفت و ۴۵ درصد آنها مربوط به کارکنان اداری و دفتری و تنها ۲ درصد مشاغل خدماتی پایین را تحت پوشش قرار می‌داد.

### تاریخچه ارزشیابی در ایران

بررسی شواهد تاریخی نشان می‌دهد که ایرانیان باستان جزو نخستین مللی بودند که به اهمیت ارزشیابی پی برده و نسبت به طراحی و تدوین نظام‌های دقیق ارزشیابی اقدام نمودند.

در تاریخچه توسعه و تکامل علم مدیریت، نام کوروش پادشاه هخامنشی، به عنوان یکی از نخستین صاحب‌نظران در مورد تقسیم کار بر مبنای تخصص مشخص بودن فرمان‌ها، مطالعه در حرکات، طرح استفاده صحیح از جا و مکان، و حمل و نقل مواد ثبت شده است. گزنفون در مورد ترفیع و ارتقای اداری کارمندان در دوره هخامنشی می‌نویسد: در سازمان اداری پارسیان، مقررات استخدامی خاصی برای ترفیع و ارتقا کارمندان از یک طبقه یا از یک رتبه بالاتر موجود است.

وجود مأمورانی به نام چشم و گوش شاه در زمان داریوش هخامنشی برای گردآوری اطلاعات و ارائه آن به شاه برای اتخاذ تصمیم، گردآوری اطلاعات از طریق سربازان ویژه در هنگام جنگ و قرار دادن این اطلاعات به فرماندهان برای بررسی وضعیت جبهه و دشمن و در نتیجه تصمیم‌گیری در مورد تاکتیک‌ها و راهبردهای جنگی، همگی نوعی ارزشیابی غیررسمی محسوب می‌گردند.

در قانون اساسی معارف، مصوب ۱۲۹۰ شمسی در ماده ۱۲ آمده است:

مفتشین دولتی در کل مدارس و مکاتب رسمی و غیررسمی حق ورود و تفتیش دارند و هیچ مدیری در هیچ موقعی حق مخالفت ندارد.

در تشکیلات وزارت فرهنگ و وزارت آموزش و پرورش به تدریج واحدهایی به نام‌های زیر به وجود آمد: اداره بازرسی هیأت نظارت و پیگیری امور، دفتر پیگیری و رسیدگی به شکایات و هم اکنون دفتر ارزشیابی، بازرسی و رسیدگی به شکایات در این وزارت تشکیل شده است.

مبدأ توجه به نظام ارزشیابی و تعیین لیاقت و شایستگی بر مبنای اندازه‌گیری و مقیاس‌ها را در ایران شاید به توان از سال ۱۳۳۲ خورشیدی به بعد دانست.

در این سال‌ها برای نخستین بار در دروسی که در مؤسسه علوم اداری، وابسته به دانشگاه تهران، توسط استادان ایرانی و خارجی تدریس می‌شد در باب درجه‌بندی لیاقت و شایستگی کارکنان و استفاده از نتایج ارزشیابی در انتصابات و ارتقا و اقدام به مشاوره و راهنمایی با کارکنان بعد از تعیین ارزش، از طریق مصاحبه، مقالات و جزواتی به زبان فارسی منتشر گردید.

سرانجام لایحه جدید استخدام کشوری پس از سال‌ها انتظار در

انجام دادن امور و ساده کردن کارها به چشم می‌خورد.

آردبیلی (۷۶) در این زمینه می‌نویسد: افلاطون اندیشمند بزرگ دنیای کهن، در ۲۵ قرن پیش نوشت: هرگز دو فرد مانند هم متولد نشده‌اند. یکی برای شغلی مناسب است و دیگری برای شغل دیگر.

زابرت اون (۱۷۷۱-۱۸۵۸) انگلیسی که اولین مدیر پرسنل نامیده می‌شود برای ارزیابی عملکرد کارکنان، تخته‌هایی را در چهار رنگ سفید، زرد، آبی و سیاه تهیه کرد.

رنگ‌ها درجه عملکرد و نحوه بازدهی کار کارکنان را نشان می‌داد، بدین نحو که رنگ سفید برای عملکرد خوب، رنگ زرد برای عملکرد متوسط، رنگ آبی برای عملکرد ضعیف و بالاخره رنگ سیاه برای عملکرد بد به کار می‌رفت.

شاید اولین کوشش رسمی در زمینه ارزشیابی را به توان از سال ۱۸۴۵ در نظر گرفت که در آن عملکرد مدارس پرستون آمریکا مورد ارزشیابی قرار گرفت.

این کوشش از آن رو اهمیت دارد که استفاده از نمره‌های دانش‌آموزان به عنوان داده‌های ارزشیابی به کار رفت. شیوه‌ای که هنوز هم اهمیت خود را کاملاً حفظ کرده است.

اولین مطالعه منسجم در زمینه ارزشیابی آموزشی را جوزف مایراس در فاصله سال‌های ۱۸۹۷-۱۸۹۸ در کشور آمریکا انجام داد. ولی اولین تعریف رسمی از ارزشیابی آموزشی به نام رالف تیلور ثبت شده است.

در آمریکا کارکنان دولت سال‌ها از فقدان هماهنگی در پرداخت حقوق و دستمزد و بی‌تناسبی آن با وظایف و مسئولیت‌ها شکایت داشتند. در سال ۱۹۲۳، قانون جدید طبقه‌بندی مشاغل و اصل پرداخت حقوق مساوی در مشاغل مساوی، در آن کشور به تصویب رسید که فرآیند انتصاب و ارتقا و تشویق و تنبیه در آن بر ارزشیابی، بنیان نهاده شده بود.

در انگلستان در سال ۱۹۴۴ که اداره کل کارآموزی و آموزش وابسته به وزارت خزانه‌داری تأسیس شد، امر آموزش و ارزشیابی جای خود را در حل مسایل مربوط به توسعه ملی باز کرد.

در فرانسه نیز برای اولین بار در سال ۱۹۴۶ مرکز آموزش جدیدی به نام مدرسه طی امور اداری، تأسیس گردید که گام‌های مؤثری برای اجرای برنامه‌های آموزشی جامع به منظور بهبود کیفیت و کارایی خدمات و مشاغل دولتی برداشت.

در اواخر سال ۱۹۷۶ در انگلستان توسط انستیتوی مدیریت پرسنلی، تحقیقی انجام گرفت و نتایج آن در سال ۱۹۷۷ توسط 'جیل' منتشر شد. مؤسسه مورد تحقیق ۸۲ درصد برنامه‌های ارزشیابی داشتند و ۱۸ درصد فاقد آن بودند. این ارقام در سال ۱۹۷۳ به ترتیب ۷۴/۲ درصد و ۲۵/۸ درصد بود.

یافته‌های بررسی حاکی از آن بود که به رغم انتقاداتی که نسبت به ارزشیابی وجود دارد، کاربرد آن روبه افزایش بوده است. اکثر



سال ۱۳۳۲ در شورای عالی اداری تهیه شد و در سال ۱۳۴۵ به تصویب کمیسیون مشترک مجلسین رسید.

در این میان دو اصل بیش از سایر اصول مورد توجه قرار گرفت. یکی اصل حقوق مساوی برای کارکنان و دیگری اصل لیاقت و شایستگی. از سال ۱۳۶۷ تاکنون تغییراتی صورت گرفته است که از مهمترین آنها جایگزین کردن نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت به جای ماده ۲۲ قبلی بود.

بنابراین در کشور ما نیز ارزشیابی از سابقه‌ای بسیار طولانی برخوردار بوده است.

اصطلاح ارزشیابی یا ارزیابی به طور ساده به تعیین ارزش برای هر چیزی یا داوری ارزشی کردن گفته می‌شود. با این حال تعریف جامع‌تری از ارزشیابی عبارت است از ارزشیابی به یک فرآیند نظام‌دار (سیستماتیک) برای جمع‌آوری، تحلیل و تفسیر اطلاعات گفته می‌شود به این منظور که تعیین شود آیا هدف‌های مورد نظر تحقق یافته‌اند یا در حال تحقق یافتن هستند و به چه میزانی بهبود یافته‌اند.

ورتن<sup>۱</sup> و سندرز<sup>۲</sup> (۱۹۸۷) دو تن از صاحب‌نظران در حوزه ارزشیابی آموزشی گفته‌اند در آموزش و پرورش، ارزشیابی به یک فعالیت رسمی گفته می‌شود که برای تعیین کیفیت، اثربخشی، یا ارزش یک برنامه، فرآورده، فرآیند، هدف یا برنامه درسی به اجرا در می‌آید.

### مقایسه اندازه‌گیری و ارزشیابی

ارزشیابی شامل داوری ارزشی درباره مطلوب بودن یا مطلوب نبودن ویژگی یا موضوع مورد ارزشیابی است، اما در اندازه‌گیری هیچ‌گونه داوری یا قضاوتی درباره هیچ حاصل انجام نمی‌گیرد. با وجود این اندازه‌گیری پایه و اساس ارزشیابی درست را می‌سازد، زیرا بدون در دست داشتن نتایج یک اندازه‌گیری دقیق از ویژگی یا محصول مورد نظر نمی‌توان ارزشیابی درستی از آن به عمل آورد.

### دسته‌بندی ارزشیابی‌های آموزشی

رویکرد مبتنی بر هدف - در رویکرد مبتنی بر هدف، هدف‌های کلی و هدف‌های دقیق مورد تأکید قرار می‌گیرند و ارزشیابی آموزشی به دنبال این است که تعیین کند این هدف‌ها به چه میزانی تحقق یافته‌اند.

رویکرد مبتنی بر مدیریت - در رویکرد مبتنی بر مدیریت، هدف

تشخیص و تحقق بخشیدن به نیازهای اطلاعاتی مدیران تصمیم‌گیرنده است.

رویکرد مبتنی بر مصرف‌کننده - در رویکرد مبتنی بر مصرف‌کننده، تأکید عمده بر کسب اطلاعات مربوط به فرآورده‌های کلی آموزشی است که توسط مصرف‌کنندگان آموزشی در انتخاب از میان برنامه‌های درسی مختلف، فرآورده‌های آموزشی و نظایر آنها مورد استفاده قرار می‌گیرد.

رویکرد مبتنی بر نظر متخصصان - در رویکرد مبتنی بر نظر متخصصان، تأکید اصلی بر کاربرد مستقیم نظر متخصصان در قضاوت درباره کیفیت فعالیت‌های آموزشی و پرورش است.

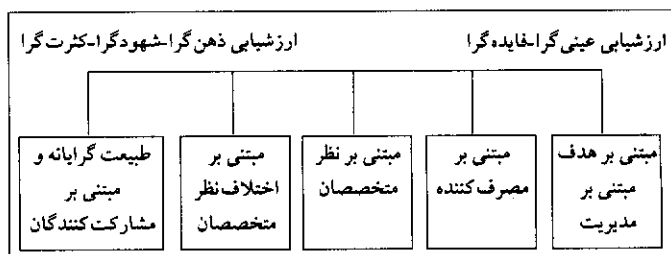
رویکرد طبیعت‌گرایانه و مبتنی بر مشارکت‌کنندگان - در رویکرد طبیعت‌گرایانه و مبتنی بر مشارکت‌کنندگان، بررسی طبیعت‌گرایانه و کوشش مشارکت‌کنندگان در تعیین ارزش‌ها، ملاک‌ها نیازها و داده‌های ارزشیابی مورد تأکید قرار می‌گیرند.

برای ارزشیابی معلم هدف‌های زیادی را برشمرده‌اند که مهمترین آنها یکی کمک به معلمان در جهت اصلاح و بهبود روش‌ها و فعالیت‌های آموزشی خودشان و دیگری کمک به مدیران و مسؤلان سازمان‌های آموزشی در جهت تصمیم‌گیری‌های معقول‌تر و درست‌تر درباره استخدام، ترفیع، ارتقا، و مانند این‌هاست.

اگر از نیروهای انسانی یک سازمان سؤال شود که چرا کار می‌کنند، احتمالاً آنها دلایل مادی و معنوی گوناگونی را برای پاسخ به این سؤال مطرح می‌نمایند که یکی از آن دلایل ممکن است کسب درآمد باشد. حتی افرادی که انگیزه‌های گوناگون معنوی از کار را مطرح می‌نمایند، کسب درآمد و دریافت حقوق و دستمزد مناسب و عادلانه را در مقایسه با همکاران خود اعم از داخل و خارج سازمان، امری مهم برای زندگی خویش تلقی می‌نمایند. به عنوان مثال کارکنان عموماً ممکن است توجهی به این مسأله نداشته باشند که حقوق و دستمزد آنان شاید از یک بنا و کارگر ساختمانی هم کمتر باشد ولی آنها اگر متوجه شوند از همکاران دیگرشان که از نظر تحصیلات، تجربه و دوره‌های آموزشی طی شده تقریباً یکسان هستند حقوق و دستمزد کمتری دریافت می‌نمایند مسلماً ناراحت خواهند شد، حتی اگر با آن میزان حقوق و دستمزد بتوانند نیازهای زندگی خود را تأمین نمایند.

بنابراین حقوق و دستمزد در واقع چیزی بیشتر از ارضای نیازهای زندگی کارکنان را در بر دارد و در طرز سلوک و رفتار نیروهای انسانی در محیط کار، خانواده و اجتماع اثرات عمیقی خواهد گذاشت و عدم توجه به آن، معنویات و اصول اخلاقی جامعه را هم تحت الشعاع خود قرار خواهد داد.

هدف ارزشیابی در تعریف آن نهفته است. یکی از اهداف ارزشیابی آموزشی قضاوت و داوری است. این داوری‌ها ممکن است محصول گرا یا فرآیندگرا باشند. لازم است داوری‌ها در رابطه با هم فرآیند و هم محصول به منظور بدست



شکل ۱-۱ توزیع رویکرد ارزشیابی ورتن<sup>۱</sup> و سندرز<sup>۲</sup> با توجه به دو بعد ارزشیابی فایده‌گرا در مقابل شهودگرا-کثرت‌گرای هاوس<sup>۳</sup>



**د-ارزشیابی برون‌داد:** ارزشیابی اثربخش، به منظور تصمیم‌گیری‌های مربوط به ادامه، قطع، تعدیل یا گسترش برنامه می‌باشد. در این الگو ملاک‌های اعتبار درونی و اعتبار برونی، پایانی، عینیت، مرتبط بودن، اهمیت، وسعت عمل، قابل قبول بودن، متناسب بودن با شرایط زمانی، قابلیت نفوذ و کارایی مورد توجه قرار گرفته است. حاصل ارزشیابی باید گزارش‌هایی باشد که تصمیم‌گیرندگان بتوانند از آن استفاده کنند. این الگو بر روشن کردن هدف‌ها و نیات برنامه مورد ارزشیابی تأکید دارد و مشاهده منظم را به مثابه وسیله‌ای برای پی بردن به این که آیا هدف‌ها و نیات، تحقق یافته است یا نه، توصیه می‌کند.

### ۲-الگوی ارزشیابی اختلاف

این الگو که توسط استاد ملکم پرووس پیشنهاد شده است، ارزشیابی را هنر توصیف اختلاف بین انتظارات از یک برنامه و طرز اجرای آن تعریف می‌کند. براساس این الگو، در اجرای یک برنامه می‌توان پنج نوع اختلاف را در نظر گرفت و مورد مطالعه قرار داد. این اختلاف‌ها عبارتند از:

- الف- طرح برنامه
- ب- استقرار برنامه
- ج- فراگرد به کار برده شده در اجرای برنامه
- د- عملکرد برنامه
- ه- هزینه برنامه

در این الگو، ارزشیابی توسط یک گروه ارزشیاب انجام می‌شود. پس از آن سوالات ارزشیاب باید توسط اطلاعات تازه‌ای پاسخ داده شود و نهایتاً تصمیمات مقتضی انجام گیرد. این الگو را می‌توان برای فراهم آوردن بازخورد مستمر و ارتباط یک به یک میان اطلاعات ارزشیابی و اطلاعات تصمیم‌گیرنده به کار برد. منتهی برای استفاده از این الگو نیاز به هزینه و صرف منابع انسانی و مالی منابع قابل توجه در زمان طولانی دارد.

### ۳-الگوی ارزشیابی اجرای عمل

استاد زبیبی ارزشیابی اجرای عمل را نوعی حساب پس‌دهی در امور آموزشی می‌داند. به طوری که به وسیله آن معلمان مورد سؤال قرار می‌گیرند تا نمایان کنند چه عملی انجام داده‌اند؟ نه این که مثلاً دانش‌آموزان در پیشرفت تحصیلی چه نمره‌هایی به دست آورده‌اند؟ در این الگو هدف ارزشیابی، تولید اطلاعات است، اما الگوی ارزشیابی اجرای عمل، اولین الگویی است که به خود افراد مجری تغییرات توجه می‌کند نه به مواد و مطالب آموزشی و نتایج برنامه.

### ۴-ارزشیابی به مثابه روشنگری

پارلت و هامیلتون این الگو را پیشنهاد کردند. که بر دو جنبه اساسی استوار است.

الف- نظام‌های آموزشی از زمانی که به مرحله اجرا در آمدند، به حالت نظام‌های پویا در می‌آیند، استمرار این نظام‌ها به نحوی است که

آوردن درکی روشن از ارزش کل هر برنامه باشد. در فرآیند ارزشیابی کوشش می‌شود کیفیت کار برنامه آموزشی در رابطه با تحقق اهداف تعیین شده اندازه‌گیری شود. به طور کلی ارزشیابی فرآیندی دو بعدی است:

۱- اندازه‌گیری کارایی‌هایی که نیازها و اهداف آموزشی را بر می‌آورد.

۲- نتایج روش‌هایی که کارایی‌های آموزشی را افزایش می‌دهد. نتایج حاصل از ارزشیابی یک پایه اطلاعاتی برای تصمیم‌گیری در مورد افزایش حقوق، تصدی، ترفیع، گزاردن کلاس‌های آموزش ضمن تحت خدمت را فراهم می‌سازد، همچنین اطلاعاتی را جهت تغییر اهداف برنامه فراهم می‌آورد.

### روش‌ها، طرح‌ها، ابزار و مدل‌های ارزشیابی

ارزشیابی ممکن است کمی یا کیفی باشد. امروزه شیوه‌های اندازه‌گیری کمی، بخشی از ابزار کار ارزشیابان را تشکیل می‌دهد. متداول‌ترین شیوه، مستلزم مشخص کردن هدف‌های یادگیری یا تغییرات مورد نظر، انتخاب شاخص‌ها و مقیاس‌ها، تدوین سوالات، تعیین روانی، آزمایش پایانی و گردآوری و تحلیل داده‌های حاصل از اندازه‌گیری است. ملاک‌های ارزشیابی با توجه به اوضاع هر کشور متفاوت است.

### تاکتیک‌ها و شیوه‌های ارزشیابی

پوفام سه شیوه برای تعیین مهارت معلم در نظر گرفته است که عبارتند از:

- الف- رتبه‌بندی توسط دانش‌آموز و یا مدیریت
- ب- مشاهدات منظم - رتبه‌بندی‌ها اگر چه ممکن است بر پایه برخی درجات مشاهده از رفتار معلم باشد. اما بیشتر تصادفی هستند تا مشاهدات منظم.
- ج- اجرای تست دانش‌آموز - این روش به طور خیلی وسیعی، شاخص سنتی مهارت آموزش را به کار می‌برد. انجام تست‌های دانش‌آموزی، نوعاً تست‌های پیشرفت تحصیلی می‌باشد.

### الگوهای ارزشیابی

#### ۱-الگوهای ارزشیابی 'سپ'

استافل‌بیم و گویا، هدف ارزشیابی را عبارت از فراهم آوردن اطلاعات مناسب برای تصمیم‌گیرندگان می‌دانند. الگوی ارزشیابی سپ چهار نوع ارزشیابی را ارائه می‌کند:

الف- ارزشیابی زمینه: این ارزشیابی مربوط به بررسی محیطی است که برنامه ایجاد کرده و یا در آن اجرا می‌شود.

ب- ارزشیابی درون‌داد: این ارزشیابی به عوامل تشکیل‌دهنده یک برنامه که منجر به ایجاد تغییرات در تصمیم‌گیری‌ها می‌شود اطلاق می‌گردند.

ج- ارزشیابی فراگرد: به منظور تصمیم‌گیری‌های اجرایی بکار می‌رود.



تعدیل های جزئی در مورد آنها میسر نمی شود و سرانجام از آنچه قبلاً برای آنها منظور شده است فاصله می گیرد.

ب- برنامه های آموزشی و گسترشی از محیط یادگیری جدایی ناپذیر هستند، مجریان و ساختار محیط یادگیری، خود جزئی از نظام آموزشی محسوب می شوند.

### ۵- الگوی ارزشیابی مبتنی بر مدافعه

این الگو عبارت است از ارزشیابی به شیوه قانونی، به عبارت دیگر، محاکمه آموزش و پرورش است. به وسیله هیأت منصفه برای همه کسانی که تحت تأثیر برنامه ایجاد تغییرات واقع شده اند. بدون توجه به سن، جنسیت یا منزلت آنان به روش مستدل مرسوم در حقوق عمومی، موقعیتی فراهم می کند تا درباره آن برنامه شهادت بدهند. نظرات موافق و مخالف مطرح می شود سپس هیأت منصفه داوری می کند.

### ۶- ارزشیابی مشارکتی

این الگو توسط پائولوفرر<sup>۱</sup> توسعه یافته است و هدف آن عبارت از این است که مردمی که زندگی شان مورد بررسی قرار می گیرد به عوض آن که صرفاً مورد بررسی قرار گیرند، به طور فعال نیز در امر بررسی شرکت می کنند. وظیفه یک ارزشیاب، کشف این است که مردم در روابط دیالکتیک خود با عینیت، خویشتن را چگونه تصور می کنند.

دیویس<sup>۲</sup> و نورگن<sup>۳</sup> (۱۹۷۴) ترکیبی از هفت روش ارزشیابی اعضای هیأت آموزشی پیشنهاد کرده اند که عبارتند از:

- ۱- رتبه بندی توسط ناظر بی واسطه
- ۲- ارزشیابی دانش آموز از رشته درسی و اعضای آموزشی
- ۳- نتیجه یا پیشرفت دانش آموز
- ۴- عملکرد شغلی و موفقیت شغلی فارغ التحصیلان
- ۵- میزان و تناسب مجموع مهارت های شرح داده شده توسط معلم

- ۶- تطابق تناسب فرآیند تحقیق معلم
- ۷- تطابق رتبه بندی (خود ارزشیابی توسط معلم)
- محاسن ارزشیابی شایستگی کارکنان
- ۱- تشخیص کمبودها، برآورد احتیاجات آموزشی و پرورشی
- ۲- به وجود آمدن مبنای منطقی و عادلانه برای تشخیص میزان شایستگی کارکنان

۳- ایجاد مبنای معیارهای صحیح برای برنامه ریزی جابجایی های افقی و عمودی کارکنان، به منظور تطبیق هر چه بهتر شرایط فکری، روحی و جسمی کارکنان یا مشاغلشان

- ۴- ایجاد یک نظام ترفیعاتی معقول و مبتنی بر شایستگی
- ۵- ایجاد زمینه برای تعالی و پیشرفت کارکنان
- ۶- کاهش نارضایتی و شکایات ناشی از تبعیض و اعمال نظرهای

مغرضانه

- ۷- برقراری روش صحیح در امر واگذاری از خدمت
- ۸- کمک به تعیین معیار و ضوابط بر کنار کردن از خدمت
- ۹- علاقمند کردن کارکنان ساعی به کار از طریق ایجاد یک نظام تشویق و تنبیه منطقی
- ۱۰- به وجود آوردن امکان تعیین اعتبار و دقت آزمون های استخدامی

### موانع و محدودیت های ارزیابی نیروی انسانی

موانع ارزیابی و تعیین شایستگی کارکنان را می توان به دو دسته کلی به شرح زیر تقسیم کرد:

#### ۱- موانع روانی و رفتاری از جمله:

##### الف- تمایل به ارزیابی حد وسط

اغلب سرپرستان به علت آشنایی با طرز کار کارکنان و یا احتراز از جریمه دار ساختن عواطف افراد، میزان توانایی و شایستگی کارکنان را در سطح وسط ارزیابی می کنند که البته تکرار این گونه ارزیابی ها باعث نارضایتی اشخاص ساعی و شایسته می شود.

##### ب- تعمیم یک نظر کلی

ممکن است سرپرستی با مقیاس مورد نظر خود افراد را ارزیابی و به صفت خاص مورد علاقه اش بیش از حد وزن بدهد و یا به علت داشتن وجه مشترکی اعم از قومی یا نژادی خانوادگی و نظیر این ها، بدون این که منصفانه ارزیابی نماید نظر مطلبی در مورد بعضی از کارکنان بدهد.

##### پ- اشتباهات سلیقه ای و سیستماتیک

بعضی سرپرستان به طور مستمر و به اصطلاح سیستماتیک یا بالاتر از حد معقول یا پایین تر از استحقاق، کارکنان را ارزیابی می کنند.

##### ت- نرزش و ارفاق

بعضی سرپرستان نرزش و انعطاف نشان می دهند و ظاهراً مایل نیستند مانع ترقی و پیشرفت زیردستان شوند. این ویژگی در فرهنگ ایران بسیار عمیق است و در بسیاری موارد اشخاص بیکاره و تبیل و متشبث از چنین فرصت هایی استفاده می کنند.

#### ۲- موانع فنی و اجرایی

##### الف- مشکل تعیین معیار و ابزار ارزیابی:

به وجود آوردن معیار و ضابطه استاندارد و مطلوب برای سنجش کار و شایستگی کارکنان امریست دشوار. به ویژه زمانی که بخواهیم مشخصات غیر ملموس کارکنان را نیز مورد ارزیابی قرار دهیم.

##### ب- انحراف از معیارهای تعیین شده.

حتی اگر معیارها متناسب و معقول انتخاب شوند ممکن است ارزیابی کننده به یکی از صور زیر از معیارهای تعیین شده منحرف شود:

##### ۱- انحراف ناخودآگاه

##### ۲- انحراف خودآگاه



باید توجه داشت که خود ارزشیابی یکی از اجزای اینفک مدیریت بر مبنای هدف محسوب می شود و این شیوه هنگامی که هدف از انجام ارزشیابی به کارگیری نتایج حاصله جهت بهسازی و پرورش کارکنان است. شیوه مفید و مؤثری محسوب می شود. بنابراین حتی الامکان باید در کنار ارزیابی مافوق ها، جایی نیز برای خود ارزشیابی کارکنان در نظر گرفته می شود.

### نتیجه گیری

در کل آنچه از وضعیت کنونی ارزشیابی در کشورمان استنباط می شود این است که، طرح های ارزشیابی کنونی هنوز فرسنگ ها با اهداف اصلی ارزشیابی فاصله دارند. فرم های ارزشیابی، بسیار کلی و مبهم و ذهنی بوده و اهداف کلی ارزشیابی و نیز اهداف عینی، که ارزشیابی باید توسط آنها انجام بگیرد، به خوبی بیان نشده اند. همچنین هنوز اهداف ارزشیابی، برای خود مشخص نیست و نتایج حاصل از ارزشیابی نیز تأثیری بر عملکرد معلمی ندارد. به این ترتیب، به نظر می رسد که این تصمیم گیری ها و برنامه ریزی های آموزشی در سطح کل نیز تأثیری نداشته و اهمیت و اعتبار چندانی برای مسؤلان در جهت امور برنامه ریزی ندارد.

ارزشیابی کنونی، همچون تافته ای جدا بافته و حلقه ای بدون ارتباط با سایر بخش های به نظر می رسد. بنابراین می توان گفت که کل سیستم آموزشی از لحاظ طرح و اجرای برنامه های ارزشیابی و سیستم اطلاعاتی و بازخورد و نیز نتیجه گیری و برنامه ریزی دارای نقص و نارسایی می باشد. همچنین کل فرآیند ارزشیابی نیز مورد ارزشیابی قرار نگرفته است. بنابراین کل فرآیند آموزش شامل نیازسنجی طراحی، اجرا، نتیجه گیری و بازخورد مورد ارزشیابی قرار گیرد. ■

### منابع:

- ۱- اردبیلی، یوسف ۱۳۷۳، مبانی قانونی و عملی ارزشیابی در بخش دولتی، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، دوره ۴ شماره ۱۲.
- ۲- پشاورت، علیرضا ۱۳۵۱، سیر اندیشه های اداری و مبنای علم اداره، دانشگاه تهران.
- ۳- یولوا، مس ۱۳۶۲، ارزشیابی آموزشی و کاربرد آن در سوادآموزی تابعی، ترجمه: عباس بزرگان، تهران، سند انقلاب فرهنگی، مرکز نشر دانشگاهی.
- ۴- جهمی از اساتید مدیریت ۱۳۷۸، ارزشیابی عملکرد افراد، مجموعه شانزدهم، چاپ اول، ناشر: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۵- حاجی شریف، محمود، ۱۳۷۱، ارزشیابی در مدیریت نیروی انسانی، آموزش مجتمع صنعتی سیماگان آبیگ.
- ۶- حقیقی، محمدعلی، رعنائی، حبیب الله ۱۳۷۶، بهره بردی نیروی انسانی، ارزشیابی عملکرد کارکنان، چاپ اول، ناشر: انتشارات ترمه.
- ۷- صافی، احمد ۱۳۶۸، مدیریت و برنامه ریزی در آموزش و پرورش، تهران: انتشارات دفتر آموزش و پرورش.

### منابع انگلیسی:

- 1-A multiple approach to faculty evaluation.
- 2-Gladys styles johnston, carol camp yeakey the supervision of teacher evaluation: A brief overview, journal of teacher education, 1979, vol. xxx, No.
- 3-Jerry B. Ayers, implementation of longitudinal model for teacher evaluation, education, vol.No.3
- 4-K. Blanchard and S. Jhonson, the one minte manager, New york, william morrow, 1982.
- 5-Thomas J. Sergioivanni, Reforming teacher evaluation: Naturalistic alternatives educational leadership, 1977.
- 6-W, james popham, educational evaluation, 1975.

\*عضو هیأت مدیره علمی دانشگاه آزاد واحد مبارکه

## رهنمودهایی برای بهبود ارزشیابی عملکرد

### ۱- تأکید بر استانداردهای مبتنی بر رفتار و نتیجه کار

استانداردهای منتخب جهت ارزشیابی عملکرد کارکنان ضمن برخورداری از اعتبار و روایی باید کاربردی بوده و بین کارکنان خوب، متوسط و ضعیف تمایز ایجاد کند. به این ترتیب می توان گفت: استانداردهایی که بر رفتارها و نتایج کاری مبتنی هستند به میزان قابل توجهی بر استانداردهای مبتنی بر ویژگی های شخصی و خصوصیات افراد ارجحیت دارند و سنجش و اندازه گیری آنها نیز به مراتب ساده تر و قابل اعتمادتر خواهد بود.

### ۲- استفاده از روش مناسب برای ارزشیابی

روشی مناسب برای ارزشیابی است که ضمن تأمین اهداف و مقاصد تعیین شده برای ارزشیابی و ایجاد اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم گیری های مربوط به ترفیعات، نقل و انتقالات، افزایش حقوق و مزایا و سایر موارد مشابه بتواند خطاهای ارزشیابی و امکان اعمال نظرها را به حداقل رسانده و علاوه بر ایجاد انگیزه های لازم در کارکنان جهت بهبود عملکرد، از نظر اقتصادی نیز اجرای آن مقرون به صرفه باشد.

### ۳- بازخورد مداوم

کارکنان مایلند بدانند که کارشان را چگونه انجام می دهند. بنابراین اتکا به مصاحبه پایان دوره ارزشیابی برای در میان گذاشتن اطلاعات مربوط به نحوه کارکرد یک فرد عموماً کافی نیست و به همین دلیل مدیران باید به طور مستمر انتظارات خویش و نیز اطلاعات مربوط به نحوه عملکرد و نقاط ضعف و قوت هر یک از کارکنان را با آنها در میان گذارند.

### ۴- اجرای ارزشیابی

انتخاب و طراحی نظام ارزشیابی مستلزم دقت و توجه فراوانی است ولی عامل دیگری که پس از طراحی نظام ارزشیابی از اهمیت بسزایی برخوردار است، نحوه اجرای آن در عمل می باشد. در بخش اجرای فرآیند ارزشیابی یکی از مهمترین عواملی که کارایی و اثربخشی طرح ارزشیابی را تحت الشعاع قرار می دهند، ارزیابی هایی هستند که اگر در انتخاب آنها دقت کافی به عمل نیاید، طرح ارزشیابی هر چند هم به شکل خوب و متناسبی طراحی شده باشد، موفقیت چندانی در عمل نخواهد داشت.

### ۵- تناسب بین نظام هدف گذاری، ارزشیابی و پاداش

نظام ارزشیابی عملکرد صرفاً جزئی از روش مدیریت عملکرد به شمار می رود و بهره وری و عملکرد فردی و گروهی کارکنان را هنگامی می توان بهبود بخشید که اولاً نظام های هدف گذاری، ارزشیابی و پاداش مطلوب، و مؤثری در سازمان طراحی شده باشد و ثانیاً هر یک از اجزا با سایرین سازگار و هماهنگ بوده و نظیر حلقه های یک زنجیر مکمل یکدیگر باشند.

### ۶- استفاده از خود ارزشیابی ها