

آسیب شناسی ارزیابی عملکرد مدیران آموزشی

نویسندگان: مژده وزیری، فریبا عدلی، رقیه موسی زاده

سرشناسه
عنوان و نام پدیدآور
: وزیر، مژده، ۱۳۳۲-
: آسیب شناسی ارزیابی عملکرد مدیران آموزشی/
نویسندگان مژده وزیری، فریبا عدلی، رقیه
موسی زاده.

مشخصات نشر
مشخصات ظاهری
شابک
وضعیت فهرست نویسی
یادداشت
موضوع
موضوع
شناسه افزودنی
شناسه افزوده
رده بندی کنگره
رده بندی دیویی
شماره کتابشناسی
: تهران . شاپرک سرخ، ۱۳۹۴.
: ۱۳۸ ص.
: 978-600-8039-36-5
: فیفا
: کتابنامه: ص. ۱۲۸-۱۱۵.
: مدرسه ها -- مدیریت و سازماندهی -- ارزشیابی
: آموزش و پرورش -- ایران -- ارزشیابی
: عدلی، فریبا، ۱۳۴۶ -
: موسی زاده، رقیه، ۱۳۶۴ -
: ۱۳۹۴ و ۴ و ۱ / آ ۱ / ۲۸۰۱ LB
: ۲/۳۷۱
: ۴۰۹۱۷۹۹

عنوان: آسیب شناسی ارزیابی عملکرد مدیران آموزشی

نویسندگان: مژده وزیری، فریبا عدلی، رقیه موسی زاده

نوبت چاپ: اول بهار ۱۳۹۵

ناشر: شاپرک سرخ

چاپ و صحافی: شاپرک

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

قیمت: ۹۰۰۰ تومان

شماره شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۰۳۹-۳۶-۵

انتشارات شاپرک سرخ: تهران، میدان انقلاب اسلامی، ابتدای خیابان آزادی

، کوچه شهید جنتی، پلاک ۲۴ واحد ۱

۰۹۱۲-۲۱۴۴۶۰۰

۰۲۱-۶۶۹۳۳۷۴۶

www.shaparac.com



فهرست مطالب

صفحه

عنوان

۹	پیشگفتار
۲۱	درآمدی بر مدیریت در نظام آموزشی
۲۳	تاریخچه مدیریت آموزشی
۲۴	ضرورت مدیریت آموزشی
۲۵	عملکرد مدیریت و فرمان
۲۶	هدف اصلی مدیریت آموزشی
۲۶	مهارت های مدیریتی
۳۰	وظایف اساسی مدیریت آموزشی
۳۱	نقش ها و توانایی های مورد انتظار از مدیران مدارس
۳۲	بررسی مدیریت در نظام های آموزشی
۳۳	وضعیت مدیریت مدارس
۳۶	ویژگی های مدیران مدارس
۳۹	عوامل مؤثر بر رفتار مدیریت و رهبری آموزشی
۴۱	تأملی بر ارزیابی عملکرد
۴۳	اهمیت و ضرورت ارزیابی عملکرد
۴۹	تاریخچه ارزیابی عملکرد
۵۴	رویکردها و روش های ارزیابی عملکرد

۵۵	روش های متداول ارزیابی عملکرد کارکنان
۵۷	اهداف ارزیابی عملکرد
۵۷	کاربردهای ارزیابی عملکرد
۵۸	ویژگی های ارزیابی عملکرد مطلوب
۵۹	ویژگی های نظام های اثربخش ارزیابی عملکرد
۵۹	عوامل مهم در طراحی فرایند ارزیابی عملکرد اثربخش
۶۰	پیش شرط های ارزیابی عملکرد
۶۱	مقاصد ارزیابی عملکرد
۶۱	تشخیص قابلیت های کارکنان
۶۲	بهبود نحوه انجام وظیفه کارکنان
۶۲	ارزیابی عملکرد توسط گروه های ذی نفوذ
۶۳	شرایط و ویژگی های ارزیابی کنندگان
۶۴	ویژگی های شاخص های ارزیابی
۶۴	انواع شاخص های ارزیابی عملکرد
۶۶	خطاهای احتمالی در سیستم های ارزیابی عملکرد
۶۶	برخی از دلایل عدم اجرای سیستم ارزیابی عملکرد
۶۸	دلایل مخالفت اغلب سازمان ها با ارزیابی عملکرد
۶۸	راه حل مشکلات ارزیابی عملکرد
۶۹	تأملی بر ارزیابی عملکرد مدیران مدارس
۷۱	مهمترین معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران آموزشی

۷۱	 مدل جامع ارزیابی عملکرد منابع انسانی
۷۱	 مبنای ارزیابی عملکرد کارکنان
۷۲	 عوامل مورد ارزیابی
۷۳	 ابزارهای ارزیابی عملکرد
۷۳	 خروجی های ارزیابی عملکرد
۷۴	 رابطه ارزیابی عملکرد و مدیریت مدارس
۷۵	 شاخص های ارزیابی عملکرد مدیران آموزشی
۷۶	 گرایش های اصلی در انتخاب شاخص های ارزیابی
۷۹	 عملکرد مبتنی بر شاخص های فرم ارزیابی سالانه
۸۱	 مراحل تدوین شاخص های بعد اختصاصی
۸۲	 محورها، شاخص ها و حداکثر امتیاز
۸۹	 تحلیل مؤلفه های فرم ارزیابی عملکرد مدیران مدارس
۱۱۰	 سخن پایانی
۱۱۵	 منابع و مأخذ

پیشگفتار

مدیریت آموزشی به عنوان یکی از ارکان مهم نظام آموزشی است که تغییر و اصلاح آن می تواند نتایج محسوسی را در نظام آموزشی به بار آورد. مدیریت آموزشی باید از آسیبها و کاستی هایی که نظام آموزشی را به طور جدی در معرض خطر قرار می دهد، غافل نشود. از جمله اهم مواردی که می توان به آنها به عنوان آسیبهای مطرح شده در نظام آموزشی نگاه کرد، ضعف در ارزیابی عملکرد مدیران مدارس می باشد. این امر به مرور زمان در بروز مشکلاتی از جمله عدم نوآوری و خلاقیت، عدم مشارکت و عدم دسترسی به بار آورده بسیار تأثیر گذار است. توجه به این موارد و آگاهی مدیران و ارزیابی کنندگان و سایر مسئولین نظام آموزشی به این موارد موجب می شود تا مجموعه نظام آموزشی ما، از اثربخشی کافی و اعتبار بالایی برخوردار شود.

از آنجایی که وجود کتب و منابع مدیریت از لوازم توسعه نیروی انسانی و آموزش و پرورش است و همچنین جهت رفع خلأ پژوهشی، ما در این کتاب مباحث مرتبط با آسیب شناسی ارزیابی عملکرد مدیران آموزشی را با زبانی ساده و قابل درک بیان کردیم تا بتوانیم اطلاعات مفیدی را در اختیار علاقمندان قرار دهیم. این کتاب مستخرج از پایان نامه مقطع کارشناسی ارشد رقیه موسی زاده با عنوان «آسیب شناسی ارزیابی عملکرد مدیران مدارس متوسطه دوم» می باشد و متعلق به دانشگاه الزهراء (س) است.

امید است که از این طریق توانسته باشیم گامی در جهت رفع نیازهای آموزش و پرورش برداشته باشیم و مورد لطف و عنایت بیکران هستی بخش و امام عصرمان حضرت مهدی صاحب زمان (عج) قرار گرفته باشیم.

اجرکم عندالله

بهمن ۹۴

www.ketab.ir

اهمیت و جایگاه آموزش و پرورش در جوامع انسانی و نقش کلیدی آن در رشد و توسعه اجتماعی، اقتصادی و سیاسی جامعه غیرقابل انکار است. نگاهی گذرا به عوامل مؤثر در رشد و پیشرفت کشورهای توسعه یافته آشکار می سازد که این قبیل کشورها از آموزش و پرورش توانمند و کارآمد و اثربخشی برخوردار باشند (عباس زادگان و ترک زاده، ۱۳۸۸). بدنه اصلی نظام آموزشی را مدیران مدارس تشکیل می دهند و مسلماً در سیستم آموزش و پرورش، از برنامه ها، فعالیت ها، تجهیزات و مواد اهمیت بیشتری دارند از طرفی عملکرد مطلوب مدیران بر موفقیت و کارایی دانش آموزان، تاثیر گذار است (بردی و همکاران، ۱۳۹۰). مدیران در مدارس مخصوصاً مدارس دوره متوسطه دوم که درهاره واد دانش آموزان به آموزش عالی و یا مشاغل است، نقش مهمی بر عهده دارند (ره نما مود زاده و بهرام نیا، ۱۳۹۴).

توجه به مدیریت آموزشی سالهاست که در اغلب نظام های آموزشی رسوم شده است ولی غالباً دیده می شود که بهبودی در مدیریت آموزشی و پرورشی آنها حاصل نشده است. از این رو باید خاطر نشان کرد تا زمانی که ضرورت مدیریت اگر در آموزش و پرورش و اهمیت آن در جامعه احساس نشود و مطالبات مدیران آموزشی به درستی مشخص نگردد و افراد شایسته و مناسب در نظام آموزشی به خدمت رفته نشود، اجرای هرگونه برنامه ای برای تربیت مدیران فاقد اثربخشی خواهد بود (علاقه بند، ۱۳۹۰).

کروز و ویکلی^۱ (۱۹۹۵) معتقدند، اگر به ما یک مدرسه خوب نشان دهید، ما به شما یک مدیر مدرسه خوب نشان می دهیم و وقتی به فعالیت های یک مدرسه موفق دقت می کنید، یک مدیر ماهر و بدون شکست پیدا می کنید که می داند چگونه امور

آموزشی را تغییر دهد، نه فقط اینکه فعالیت های آموزشی را پیش ببرد. پتر دراکر^۲ (۱۹۴۲) پدر علم مدیریت نوین، معتقد است، همان طور که درختان از سر فاسد می شوند و از بین می روند، یک سازمان هم زمانی از بین می رود که مدیران سازمان، توانایی مدیریت را نداشته باشند. آلفرد مارشال^۳ (۱۸۹۰) در اهمیت نقش مدیران گفته است که اگر سرمایه های جهان و ابزار و ماشین آلات یکباره نابود شوند، اما مدیران ماهر زمام امور را بدست داشته باشند، توسعه و پیشرفت هم شکوفا خواهد شد (سبامحدی، ۱۳۹۳). از مهمترین دغدغه محققین این حوزه، هرچه بهتر ایفا کردن نقش مدیران جهت تحقق اهداف آموزش و پرورش است و در این خصوص سنجش عملکرد بعضی راهکار و ابزاری مهم جهت رفع کاستی ها و نقاط ضعف های احتمالی و حرکت در مسیر توسعه به سوی تعالی از اهمیت به سزایی برخوردار است (موسی زاده و شیدائی، ۱۳۹۴). ارزیابی عملکرد پیش نیاز بسیاری از فعالیت های حوزه منابع انسانی است که امری حیاتی آن موجب کارایی و اثربخشی مواردی مانند بازخورد برای بهبود عملکرد، آموزش و توسعه، ارتقای کارکنان، برنامه ریزی منابع انسانی می شود. در این بین، تعیین شاخص های ارزیابی با در نظر گرفتن نیروی هم افزایی و برهم کنش شاخص ها و نیز توجه به تفاوت اهمیت سطوح مختلف یک شاخص از اهمیت زیادی برخوردار بوده و نتایج ارزیابی را تحت تأثیر قرار دهد (حاتمی منش و زنجیری، ۱۳۹۲).

موارد فوق حاکی از آن هستند که ارزیابی عملکرد مدیران به خصوص مدیران مدارس، پرورش مدیران لایق و شایسته برای بقای سازمان امری حیاتی به نظر می رسد. از این رو لازم است ارزیابی عملکرد مدیران مدارس براساس ملاکها و شاخص های علمی، منطقی و عینی صورت بگیرد تا نقاط قوت تقویت و نقاط ضعف رفع شود. لذا

2. Petri Darker

3. Alfred Marshal

که در این پژوهش سعی خواهد شد با آسیب شناسی ارزیابی عملکرد مدیران مدارس متوسطه دوم، شاخص ها و شرایطی که برای ارزیابی این مدیران لازم است، شناسایی شود.

امروزه علم و هنر مدیریت را از ظریف ترین و دشوارترین و پرمهرترین کارهای آدمی می دانند و آن را به عنوان یکی از شاخص های مهم تمدن معاصر و از جمله عوامل موثر در رشد و توسعه اجتماعی، اقتصادی، جوامع کنونی به حساب می آورند (رابینز، ۱۹۹۸). این نیاز به ویژه در نظام آموزش و پرورش اهمیت زیادی دارد. زیرا این نظام در گردش امور، جامعه و تداوم و بقای آن برعهده دارد و مدیریت اثربخش، لازمه تهیه و اجرای برنامه های آموزشی و پرورشی نتیجه بخش و کیفی است. مدیریت در مدارس از وظایف دشوار جاد به شمار می رود و ارتقای کیفیت نظام آموزشی با توانمندسازی و تخصص مدیران و ارزیابی آنان رابطه تنگاتنگ و نزدیکی دارد. برای نیل به مدیریت موفق نیاز به ارزیابی عملکرد می باشد. لذا بررسی ضعف ها و اصلاح و بازنگری ارزیابی مدیران مدارس براساس اصول علمی و منطقی و عینی حاصل از پژوهش های علمی و تجربیات مثبت جهانی ضروری می باشد (سید امجدی، ۱۳۹۳).

مسئله ارزیابی عملکرد سالیان زیادی است که محققان و کاربران را به چالش واداشته است است (نورتون و کاپلان^۴، ۱۹۹۲). از آنجا که فرایند ارزیابی مناسب می تواند در تشخیص نقاط قوت و ضعف مدیران مؤثر واقع شود، ضرورت تعیین شاخص های تاثیرگذار در ارزیابی عملکرد که تضمین کننده ارزیابی عملکرد مدیران کارکنان باشد، بر کسی پوشیده نیست (کاندن^۵، ۲۰۰۹). ارزیابی عملکرد، یکی از وظایف اصلی هر سازمان و از وجوه مدیریت عملکرد می باشد که در گذشته بیشتر از طریق به کارگیری شاخص

^۴ . Norton and Kaplan

^۵ . Condon

های مالی اجرا شده است (وانگ و همکاران^۶، ۲۰۰۶). در دو دهه اخیر، موضوعاتی مانند یادگیری سازمانی، خلق دانش و ظرفیت نوآوری، به عنوان عوامل تعیین کننده مزیت رقابتی مورد توجه قرار گرفته اند و این تمرکز، به دلیل ظهور جهانی سازی، تشدید رقابت و پیشرفت بی سابقه فناوری به خصوص در زمینه ارتباطات و اطلاعات بوده است. به همین علت، سازمانها برای یافتن شاخص های فراگیر و مناسب ارزیابی عملکرد در فشار هستند. شواهد نشان می دهد، سیستم های سنتی ارزیابی عملکرد مناسب نبوده و این امر مهم نیازمند به کار گیری سیستم های نوین ارزیابی و شاخص های خاص می باشد. در هر سازمان، مدیران نگران نتایج فعالیت های خود هستند و به دنبال راهکارهایی برای بهبود عملکرد سازمان بوده و معمولاً سعی می کنند از طریق سیستم های اندازه گیری عملکرد بر فعالیت های سازمان نظارت داشته و پیگیریهای متناظر را انجام دهند (بزرگی، ۱۳۸۳).

آنچه به عنوان سؤال بزرگ فراروی سازمان قرار دارد، این است که با چه ابزاری و چگونه می توان ضمن بررسی موارد مختلف به شکل جامع تمام نقاط قوت و حوزه های قابل بهبود را شناسایی و خود را برای حضوری موفق تر در حوضه رقابت آماده کرد (جعفری قوشچی، ۱۳۸۴). همچنین در عصر کنونی یکی از مسائل اساسی این است که آیا مؤلفه های لازم جهت ارزیابی جامع، دقیق و مبتنی بر استانداردهای بین المللی به منظور ارزیابی عملکرد مدیران مدارس شناسایی شده است؟ اگر چنین مؤلفه های شناسایی شده، آیا موانعی در جهت به کارگیری آنها وجود دارد که نیاز به تلاش در جهت رفع این موانع لازم باشد؟ شواهد نشان می دهد که ارزیابی عملکرد مدیران به جای آنکه شامل بازخورد باشد و افراد را متوجه نقاط ضعف و قوت کند، وسیله ای برای برخورداری از مزایای سازمانی شده است (موسی زاده و شیدائی، ۱۳۹۴). یکی از مواردی که اغلب سازمانها در اجرای صحیح ارزیابی عملکرد کارکنان با مواجهه هستند، مربوط به نحوه تعیین وزن

شاخص هایی است که برای ارزیابی عملکرد کارکنان مدنظر قرار می گیرند (حاتمی منش و زنجیرچی، ۱۳۹۲). ارزیابی عملکرد به عنوان راهکار و ابزاری مهم جهت رفع کاستی ها و نقاط ضعف های احتمالی و حرکت و رهنمون به سوی تعالی از اهمیت به سزایی برخوردار است. واقعیت آن است که برای همه سازمان ها، ارزیابی عملکرد یک نکته کلیدی و مهم محسوب می شود (آهنچیان، ۱۳۸۷).

علیرغم اهمیت وافر فرایند ارزیابی در کشور و وجود نهادهای مختلف در این زمینه، آسیب ها، چالش ها و مشکلات زیادی در دستگاه های مختلف کمابیش به چشم می خورد و عدم یاد خگویی، ناهمخوانی عملکردها با برنامه ها و کم توجهی به باورها و آرمان ها کدکان محسوس است. همچنین دانش ارزیابی عملکرد در کشور ما سابقه چندانی ندارد و کم و بیش مطالعاتی مربوط در این زمینه بسیار ناچیز است (هاشم زهی و همکاران، ۱۳۹۰). نظام آموزشی هم از این قاعده مستثنی نیست. طوری که بر اساس یافته های گلدترینگ و همکاران (۱۹۹۹) مدارس اغلب از ابزارهای غیر متعارف و فاقد ثبات برای ارزیابی عملکرد تیران استفاده می کنند (موسی زاده و شیدائی، ۱۳۹۴).

نظام آموزشی کشور از یک طرف به خاطر قدم چندین ساله خود و از طرفی به دلیل نیروی انسانی متقاضی آموزش عالی با چشههای زیادی مواجه بوده اند. فعالیتهای آموزشی هر کشور را می توان سرمایه گذاری یک نسل برای نسل دیگر دانست (نوه ابراهیم و حمصی، ۱۳۸۹). از آنجایی که گریز از بررسی صدمه ها آسیب ها و غفلت از آفات و عوارض، خود ضعف بزرگی است که می تواند منشأ مشکلات و معایب بیشتری باشد و علاج و رهایی را سخت تر نماید، لذا آسیب شناسی مسائل مختلف از جمله مسایل اجتماعی بسیار حایز اهمیت است (رضایی، ۱۳۸۷).