

آسیب شناسی نظام ارزیابی عملکرد مدیران مدارس: یافته‌های یک پژوهش کیفی

زهرا سرجهانی^۱، رحیم زارع^۲، سیروس قنبری^۳ و عباس قلتاش^۴

Received: 01/12/2017

صفحات: ۲۸۴-۲۶۴

دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۹/۱۰

Accepted: 14/09/2018

پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۰۶/۲۳

چکیده

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی انجام گرفت. مشارکت کنندگان بالقوه پژوهش مدیران مدارس دوره های ابتدایی و متوسطه شهر شیراز با سابقه مدیریت بیش از ده سال بودند. بمنظور انتخاب مشارکت کنندگان از نمونه گیری نظری به شیوه هدفمند استفاده شد، داده ها با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۱۶ نفر از مدیران جمع آوری و به شیوه تحلیل محتوا مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. روایی و پایایی با استفاده از حلقه های باز خورد و انجام مصاحبه مجدد توسط پژوهشگر همکار بررسی و مورد تایید قرار گرفت. تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان داد مدیران مدارس از نظام ارزیابی عملکرد خویش ناراضی بوده و عمده مشکلات و نارسایی ها را ناشی از شیوه ارزیابی نامناسب و شاخص های تدوین شده می دانند، که این موضوع خود باعث به وجود آمدن مسائلی از قبیل ایجاد نفاق و بدبینی سازمانی، بهره وری پایین، ایجاد سکون در فرایند یاددهی و یادگیری، رشد بی عدالتی و بی اعتمادی سازمانی، کاهش انگیزه و تغییر پست، فرسودگی شغلی و... می شود که در دو مقوله آسیب های فردی و سازمانی طبقه بندی گردید.

کلید واژگان: ارزیابی، عملکرد، مدیران مدارس.

- ۱- دکتری مدیریت آموزشی، مدرس دانشگاه فرهنگیان فارس
 - ۲- استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی
 - ۳- دانشیار دانشگاه بوعلی سینا همدان
 - ۴- دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی
- نویسنده مسئول:

مقدمه

پژوهش‌های گوناگون نشان می‌دهد مدیریت مدارس تأثیر بسیار مهمی بر دستاوردها، موفقیت و پیشرفت دانش آموزان در طول سالهای متممادی داشته و با رضایت شغلی کارکنان و کارآیی و اثر بخشی معلمان رابطه تنگاتنگی دارد (Leithwood & Mascall, 2008, Ross & Gray, 2006, Griffith, 2004, Grissom, Blissett, Mitani, 2017). صاحب‌نظران آموزش و پرورش عموماً بر این عقیده هستند که کیفیت مدیریت فعالیتهای آموزشی، مهم ترین شاخص سطح کفایت و اثربخشی کل برنامه های آموزشی است؛ زیرا مدیریت با نقش تعیین کننده و مؤثری که در امر هدایت و رهبری فرایندهای آموزش و پرورش در جهت هدفهای آن دارد، به طور بالقوه می تواند موجب پیشرفت یا از هم پاشیدگی آن شود (Farahbakhsh, 2017).

از آنجا که رهبری و مدیریت مدارس غالباً به عنوان یک عنصر کلیدی در بالا بردن کیفیت فعالیت های مدارس شناخته می شود ارزیابی عملکرد مدیران مدارس بسیار مهم بوده و باید از بالاترین کیفیت برخوردار باشد (Branch et al, 2009). ارزیابی عملکرد در تسهیل اثربخشی سازمانی یک وظیفه مهم مدیریت منابع انسانی تلقی می شود، در سالهای اخیر به نقش ارزشیابی عملکرد توجه زیادی معطوف شده است، به عقیده صاحب‌نظران یک سیستم اثربخش ارزشیابی عملکرد می تواند انبوهی از مزیتها را برای سازمانها و کارکنان آنها ارزانی دارد (Abdollahi & Raisi, 2018). ارزیابی عملکرد باعث قدرتمند شدن گروههای کاری، مشارکت فعال و مناسب افراد در فعالیت های سازمانی، ایجاد انگیزه در کارکنان جهت بهتر انجام دادن فعالیتهای، بهبود و توسعه ارتباطات درون سازمانی و دست یابی موفقیت آمیز به اهداف می شود (Capko, 2003). ارزیابی حرفه ای و بازخورد به موقع مدیران را قادر می سازد از نقاط قوت و ضعف عملکرد خویش آگاه شده، ارزشهای مد نظر سازمان را شناخته و رهبری ممتاز را توسعه دهند (Bedford, 2013). منافع یک سیستم ارزیابی قوی که از ملاکهای مناسبی تشکیل شده باشد بسیار زیاد است، اگر فرایند ارزیابی به درستی طراحی و اجرا شود می تواند از راههای ذیل منجر به بهبود کیفیت رهبری و مدیریت و عملکرد کلیه افراد در سازمان شود: ۱- به عنوان معیار و سندی جهت ارزیابی اثربخشی مدیران و پاداش دادن به آنها ۲- ابزاری هدفمند در راه برطرف کردن مشکلات حوزه تدریس و یادگیری دانش آموزان، ۳- توسعه ی حرفه ای مدیران، ۴- مقایسه بین عملکرد فعلی با شاخص های عملکرد آرمانی و پر کردن شکاف بین این دو، ۵ - شناخت شاخص هایی که با استانداردهای حرفه ای در یک محور قرار نمی گیرند و شناسایی و مدیریت چالش‌هایی که مدیران مدارس با آنها روبرو هستند (Goldring et al, 2009).

بحث ارزشیابی در طول تاریخ زندگی انسان و سازمان مطرح بوده است. چینی ها حدود ۲۲۰۰ سال قبل از میلاد مسیح از نوعی نظام خدمات کشوری برخوردار بوده اند که هر ساله کارمندان دولت را مورد ارزشیابی قرار می دادند (Dubois, 2003 to cite of Mirkamali, 2012). حضرت علی علیه السلام در نامه ی ۵۳ نهج البلاغه خطاب به مالک اشتر از ارزشیابی افراد سخن می گوید و به او زنهار می دهد که مبادا خادم و خائن در نزد او یکی باشد.

پس از پیدایش سازمان های جدید در اروپا، انگلیسی ها و فرانسوی ها اولین مللی بودند که با استفاده از تفکر چینی ها ارزشیابی از کارمندان را به عنوان قسمتی از وظایف رسمی مدیریت مطرح کردند (Mirkamali, 2012). در کشورهای اروپایی و آمریکایی مسئله ارزشیابی به عنوان جزء مهمی از مدیریت منابع انسانی آنچنان با دقت و علاقه مندی انجام می شود که نتایج آن در همه موارد قابل استفاده است (Alavi,2010). برای درک مفهوم ارزشیابی عملکرد بایستی ابتدا مفهوم عملکرد را دریابیم، عملکرد به درجه انجام وظایفی که شغل یک کارمند را تکمیل می کند اشاره دارد (Byars and Rue, 2008). (Carell and et al,2005) ارزشیابی عملکرد را فرایند مداوم ارزیابی و مدیریت رفتار و بروندهای انسانی در محل کار تعریف کرده اند. به عقیده (Foot and Hook,1999) ارزشیابی کارکنان عبارت است از: فرآیند رسمی برای سنجش و ارائه بازخورد به کارکنان در مورد خصوصیات و نحوه انجام فعالیت هایشان و همچنین شناخت استعدادهای بالقوه آنان به منظور شکوفایی آنها در آینده. ارزیابی عملکرد «یعنی سنجش نسبی عملکرد انسانی 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 برنامه ریزی در جهت به فعلیت در آوردن آنها»، که با هدف کارمندیابی و انتخاب، استخدام، تعیین حقوق و مزایا، تعیین مسیر پیشرفت شغلی، تعیین نیازهای آموزشی کارکنان، تعیین روایی آزمون های استخدامی و شناخت استعدادهای بالقوه کارکنان انجام می شود (Saadat, 2004).

(mirkamali, 2013) ارزشیابی را فرایند مقایسه ی نتایج حاصله در پایان یک دوره ی معین با اهداف از پیش تعیین شده به منظور تعیین میزان پیشرفت، تغییر و تجدید نظر در برنامه ها و دادن جزای مناسب با حسن و یا سوء اجرای عمل و نتایج حاصله تعریف می کند (Mirkamali, 2012). به عقیده (Bernardin, 2003) اطلاعات حاصل از اندازه گیری عملکرد بطور گسترده ای برای جبران خدمت، بهبود عملکرد و مستندسازی به کار می رود، همچنین می توان از آن در تصمیمات مربوط به کارکنان (نظیر: ارتقاء، انتقال، اخراج و انفصال از خدمت)، تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، توسعه کارکنان، تحقیق و ارزشیابی برنامه، استفاده نمود. (Ivancevich,)

2007) اهداف ارزشیابی کارکنان را توسعه کارکنان، ایجاد انگیزه، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و استخدام و ایجاد ارتباطات مؤثر بین کارکنان و سرپرستان برشمرده است.

سازمانها به منظور تصحیح و بهبود عملکرد افراد نیازمند روشهای کارا و موثر در زمینه ارزیابی عملکرد می باشند. روش هایی که بر اساس شرح وظایف و ضوابط معین به ارزیابی عملکرد کارکنان پرداخته، نقاط قوت و ضعف آنها را شناخته و با تصحیح عملکرد آنها ارتقای کیفیت خدمات را موجب شود (Bahrami et al, 2014). روشهای مختلفی برای ارزشیابی عملکرد کارکنان وجود دارد که در قالب هر یک از رویکردهای ذکر شده می‌توان آنها را دسته‌بندی نمود (Byars and Rue, 2008). اما اینکه کدام روش، مناسب ترین یا بهترین روش ارزیابی است به هدف سازمان از ارزیابی کارکنان بستگی دارد و معمولاً نیز ترکیبی از روشهای مختلف برای ارزیابی کارکنان به کار گرفته می‌شود. و (Snell & Bohlander, 2007)، روشهای ارزشیابی عملکرد را در سه دسته کلی: روشهای مبتنی بر ویژگیهای فردی، روشهای مبتنی بر رفتار یا روشهای رفتاری و روشهای مبتنی بر نتایج ارائه نموده اند.

ارزیابی عملکرد کارکنان، نشان می دهد که کارمند به نحو مطلوب وظایف محوله را که طبق شرح شغل به او ابلاغ شده انجام داده است یا خیر. از طریق ارزیابی، نارساییها و نقاط ضعف خدمتی کارکنان تشخیص داده می شود و از طریق هدایت و آموزش در جهت رفع آنها اقدام می گردد (Sobhani et al, 2012). از جمله مهمترین مسایل در برنامه های ارزشیابی تعیین شاخص های شایستگی و مکانیزم سنجش آنها است، برای این منظور عمدتاً شاخص های مختلفی در رابطه با صفات افراد، فرآیند و نتایج کار تعیین شده و برای سنجش آنها شاخص های متعدد و متنوعی مورد استفاده قرار گرفته است. این شاخص ها و مقیاسها هر کدام فواید خاص خود را داشته و هیچکدام از آنها تا به حال نتوانسته به تنهایی حد قابل قبولی از اثربخشی را نشان دهند و رضایت سازمانها را در برنامه های ارزشیابی کسب کنند (Delavar & Khatami, 2005) کارشناسان و مشاوران موسسه (Bedford, 2013) شاخصهای عملکرد مدیران مدارس را به صورت ذیل تدوین نمود ه اند.

۱- رهبری موثر و کار آمد

۲- ایجاد جو سالم و مثبت

۳- مدیریت منابع انسانی به وسیله انتخاب، آموزش، ارزیابی و حمایت از پرسنل، حفظ کیفیت آموزش

۴- مدیریت منابع سازمانی برای ایجاد یک محیط تدریس و یاد گیری موثر و کارآمد

۵- همکاری موثر با دبیران، کارکنان، دانش آموزان، والدین و اجتماع
 ۶- حرفه ای بودن، حفظ رفتار حرفه ای، الگو و سرمشق اخلاق، مشارکت در رشد حرفه ای
 ۷- قابل اندازه گیری و مفید بودن نتایج کار مدیران بر پایه ی استاندارد های مشخص برای پیشرفت مدرسه (Bedford, 2013).

وزارت آموزش و پرورش ضمن معرفی شاخص های ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان مراحل اجرای ارزیابی عملکرد را چهار مرحله عنوان می کند:

مرحله اول مصاحبه آغاز دوره و انعقاد قرارداد ارزیابی بین ارزیابی کننده و ارزیابی شونده (تفاهم نامه): در این جلسه ارزیابی کننده حدود انتظارات خود را در چارچوب وظایف (شاخص های عمومی و اختصاصی) به ارزیابی شونده اعلام و ارزیابی شونده پس از توافق و پذیرش وظایف محوله، مشخصات خود را در تفاهم نامه ثبت نموده و در قسمت مربوط امضا می نماید.

مرحله دوم : بررسی مستمر عملکرد طول دوره ارزیابی: ارزیابی کننده موظف است به منظور آگاهی از کیفیت و میزان تلاش و کوشش ارزیابی شونده در انجام وظایف محوله و نیل به اهداف مورد انتظار، عملکرد وی را در طول دوره ارزیابی به طور مستمر، به دقت نظارت نماید و نقاط قوت و ضعف آن را در فرم بررسی مستمر عملکرد ثبت کند و ضمن بازخورد به ارزیابی شونده، حسب مورد تدابیری برای تقویت عملکرد مثبت (نقاط قوت) و نیز اقداماتی برای اصلاح و بهبود عملکرد ضعیف (نقاط ضعف) به عمل آورد.

مرحله سوم : سنجش عملکرد (ارزیابی پایانی) در این مرحله ارزیابی کننده اقدام به اندازه گیری میزان عملکرد تحقق یافته با توجه به اهداف مورد نظر در شاخص های اختصاصی و عمومی می نماید.

مرحله چهارم: مصاحبه پایان دوره پس از سنجش عملکرد و تکمیل فرم ها، ارزیابی کننده جلسه ای را به منظور گفتگو در زمینه عملکرد گذشته و بررسی نقاط قوت و ضعف و آگاه ساختن ارزیابی شونده از نتیجه ارزیابی تشکیل می دهد و ضمن فراهم آوردن فرصت مشارکت برای ارزیابی شونده و ایجاد فضای تفاهم و احترام به شخصیت و رعایت حقوق وی در صورت لزوم با توجه به توضیحات و استدلال های ارزیابی شونده امتیاز ارزیابی وی تعدیل می گردد و راهنمایی ها و هدایت شغلی برای بهبود عملکرد در سال آینده ارائه می گردد (Education Department of Fars province, 2014). جهت بررسی وضعیت و میزان کارآیی نظامهای ارزشیابی عملکرد، در مدیریت منابع انسانی معمولاً به آسیب شناسی پرداخته می شود، آسیب شناسی سازمانی، فرایند استفاده از مفاهیم و روش های علوم رفتاری، به منظور تعریف و توصیف

وضع موجود سازمان ها و یافتن راه هایی برای افزایش اثربخشی آن ها می باشد (Aguinas, 2007). در آسیب شناسی سازمانی، مشاوران، محققان و یا مدیران، مدل های مفهومی و روش های تحقیقی کاربردی را به منظور بررسی وضعیت جاری یک سازمان و کشف راه های حل مشکلات، مقابله با چالش‌ها یا بهبود عملکرد به کار می برند. به منظور آسیب شناسی منابع انسانی الگوهای مختلفی ارائه شده است.

در این الگوها، آسیب شناسی سازمانی از زوایای مختلف مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته است. مهم ترین الگوهای سازمانی: مدل هفت بعدی وایزورد^۱، مدل توسعه منابع انسانی، مدل آسیب شناسی هاریسون^۲ و مدل تحلیل سه شاخگی می باشد (Najafizadeh & Zahedi, 2012) که همگی با رویکردی کمی به آسیب شناسی منابع انسانی می پردازند. (Sergivanni, 2003) شاخص های ارزیابی مدیر را تعداد راه حل های ابتکاری، میزان توانایی حل مسائل به شکل خلاق و میزان توانایی تشویق کارکنان در دستیابی به اهداف عنوان می کند. (Sherey, 2003) در پژوهش خود نشان داد برای ارزیابی فعالیت مدیر باید به شاخصهایی چون میزان دستیابی به اهداف، انگیزش و ارتباطات با ارباب رجوع توجه نمود. (Badal, 20003) تحقیقی تحت عنوان بررسی سنجش اثربخشی سیستم های ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس ابتدائی انجام داد و نتیجه گرفت فقدان معیار و ابزار مناسب برای ارزشیابی مدیران و عدم عینیت عوامل مورد ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس از دلایل عدم اثربخشی ابزار عملکرد مدیران مدارس می باشد. (Toomas et al, 2000) پژوهشی در زمینه‌ی سیاستها و روش های ارزیابی مدیران مدارس انجام داده و نتیجه گرفتند که شیوه های کنونی ارزشیابی موردپذیرش مدیران نبوده و طراحی مجدد نظام ارزشیابی عملکرد آنها ضروری است. (willis, 2003) از پژوهش خویش نتیجه گرفت نتایج ارزشیابی مدیران بر پیشرفت دانش آموزان تاثیر مهمی دارد. بناتریس و همکاران (Beatrice et al, 2014) از پژوهش خویش نتیجه گرفتند که نتایج ارزشیابی عملکرد و نظارت قوی و مداوم، بهبود امور تدریس و یادگیری را در پی خواهد داشت. همچنین نتایج گزارشات باید بهبود سیستم های آموزشی را با رویکردی قوی در پی داشته باشد. رجایی و ابراهیمی (Rejaeipoor & Ebrahimi, 2008) به بررسی ارزشیابی عملکرد مدیران پرداخته و شاخص های مربوط به امور مالی، ساختمان و تجهیزات آموزشی، امور کارکنان آموزشی، امور دانش آموزان و روابط مدرسه و اجتماع را به عنوان شاخص های مهم در ارزیابی عملکرد مدیر اعلام نمودند. در

¹. Weisbord

². Harison

پژوهشی دیگر (Samavati & Nejat, 2010) به بررسی عملکرد مدیران ناجا پرداخته و نتایج ذیل را گزارش نمودند، عدم توانایی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در تشخیص کمبودها و برآورده شدن احتیاجات آموزشی و پرورشی، میزان شایستگی کارکنان، عدم ایجاد تناسب شغلی، عدم تشخیص نیازهای آینده سازمان و ارائه ترفیعات مبتنی بر شایستگی، عدم زمینه تعالی و پیشرفت کارکنان، اعمال نظرهای مغرضانه و تبعیضات در اجرای نظام ارزیابی و عملکرد کارکنان، عدم استفاده از نتایج نظام ارزیابی عملکرد کارکنان برای واگذاری مزایا و امتیازات، عدم تاثیر نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در تشخیص کارکنان ساعی، عدم تاثیر نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در ایجاد یک نظام تشویق و تنبیه منطقی.

نتایج پژوهش (Ahanchian, 2010) در مورد نظام ارزیابی عملکرد کارکنان دانشگاه، نشان از ضرورت تغییر در معیارهای ارزیابی، فرایند اجرا، ارائه بازخورد و کاربرد نتایج، سطح رضایت پایین، و آسیب در برخی موارد از جمله رشد فردی و توسعه سازمانی می‌دهد. (Sobhani et al, 2012) اعتبار نظام ارزیابی عملکرد را در گمرک ایران مورد بررسی و مطالعه قرار داده و نتیجه گرفتند نظام مذکور از دیدگاه کارکنان دارای اعتبار نمی‌باشد، یعنی این نظام فاقد اثربخشی لازم، جهت تحقق اهداف و انجام وظایف خود است و بیشتر جنبه تشریفاتی دارد. (Bahrami et al, 2014) به بررسی فرم ارزیابی عملکرد مدیران مدارس پرداخته و نتیجه گرفتند میزان توجه به توان مدیر در مهارت‌های اداری و مالی، مدیریتی و فرا مدیریتی در فرم ارزشیابی بیش از سطح متوسط بوده است، اما توجه به توانایی‌هایی نوین مدیریتی در فرم ارزشیابی چندین مورد توجه نیست. (Najafizadeh & Zahedi, 2012) به آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین باهدف افزایش بهره‌وری کارکنان و در نتیجه افزایش بهره‌وری سازمان پرداخته‌اند. نتایج حاصل حاکی از آن است که آسیب‌های نظام مدیریت عملکرد کارکنان در قالب مدل سه‌شاخگی عبارت‌اند از: آسیب‌های ساختاری (سیستم ارزیابی عملکرد نامناسب، نبود پیوند میان سیستم حقوق و پاداش و مدیریت عملکرد، عدم استفاده از فناوری اطلاعات در نظام مدیریت عملکرد و کمبود منابع لازم جهت اجرا و پیاده‌سازی نظام مدیریت عملکرد)، آسیب‌های رفتاری (عدم تعهد مدیران نسبت به مدیریت عملکرد، پائین بودن سطح دانش و آگاهی کارکنان نسبت به نظام مدیریت عملکرد، نبود مرور و بازبینی عملکرد و نبود فرهنگ سازمانی) و آسیب‌های محیطی (عدم استفاده از نظرات ارباب رجوع در نظام مدیریت عملکرد و نبود قوانین جامع در ارتباط با نظام مدیریت عملکرد. عبداللهی و رئیسی (Abdollahi & Raisi, 2018) به بررسی ملاک‌های ارزیابی عملکرد مدیران مدارس متوسطه شهر تهران و پیشنهاد ملاک‌های مطلوب پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد در حال حاضر جهت ارزیابی

عملکرد مدیران از دو روش کتبی و شفاهی استفاده می‌شود و ملاک‌های مختلفی از جمله: موارد ابلاغ‌شده، شرح وظایف مدیران بر اساس مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش در سه دسته مالی، آموزشی، پرورشی و ابتکار و خلاقیت، برای ارزیابی عملکرد مدیران مورد استفاده قرار می‌گیرند، دیگر نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که از نظر مدیران بسیاری از معیارها و ملاک‌های ارزیابی تناسب چندانی با نحوه عملکرد آن‌ها در مدارس ندارند و صرفاً باعث اجرای برنامه‌ها توسط مدیران و کاهش اختیار آن‌ها می‌شود، این امر باعث کاهش انگیزه کافی جهت کیفیت‌بخشی به عملکرد مؤثر مدیران در سطح مدارس می‌شود.

همانطور که پیشینه پژوهش نشان می‌دهد میزان رضایت از سیستم ارزیابی عملکرد در دستگاه‌های مختلف دولتی پایین بوده و بنا به دلایل متعدد شخصی و سازمانی، معیارهای کیفی ارزشیابی به صورت آگاهانه یا ناخودآگاه با حمایت از کارکنان خاص و انحراف از اهداف ارزشیابی همراه است. با همه اهمیتی که از لحاظ علمی و عقلی برای ارزشیابی کارکنان می‌توان قائل شد، متأسفانه امروزه در مدارس و ادارات آموزش و پرورش نیز چون دیگر دستگاه‌ها به یک اقدام تشریفاتی تبدیل شده که با کمترین دقت و اهمیت به آن پرداخته می‌شود. نکته قابل‌تأمل آن است که با وجود اهمیت مدیریت و رهبری مدارس در بهبود فرایندهای آموزشی، پرورشی و دستاوردهای دانش آموزان، آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد مدیران مدارس، نقطه تمرکز پژوهش‌های بسیار اندکی آن‌ها با رویکردهای کمی بوده است، لذا پژوهش حاضر به آسیب‌شناسی نظام ارزیابی عملکرد مدیران مدارس با رویکردی کیفی پرداخته است، نتایج پژوهش می‌تواند با آشکار نمودن مشکلات و نارسایی‌های نظام ارزیابی عملکرد مدیران مدارس و آسیب‌های ناشی از آن فرصتی فراهم آورد تا کارشناسان و مسئولان ارزیابی عملکرد به اصلاح ساختار، شیوه و شاخص‌های ارزیابی مبادرت ورزند.

هدف پژوهش

بررسی نظام ارزیابی عملکرد مدیران مدارس و آسیب‌های ناشی از آن

سؤالات پژوهش

مدیران مدارس نظام ارزیابی عملکرد مدیران مدارس را چگونه ارزیابی می‌کنند؟

مهم‌ترین آسیب‌های ناشی از نظام ارزیابی عملکرد مدیران مدارس چه می‌باشد؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر باهدف بررسی نظام ارزیابی عملکرد مدیران مدارس با رویکرد کیفی انجام گرفت. مشارکت‌کنندگان بالقوه پژوهش مدیران مدارس مقاطع ابتدایی و متوسطه شهر شیراز باسابقه بیش از ده سال مدیریت بودند. به‌منظور انتخاب مشارکت‌کنندگان از نمونه‌گیری نظری به شیوه هدفمند استفاده شد، هدف پژوهشگر انتخاب مواردی بود که با توجه به هدف پژوهش سرشار از اطلاعات بودند. داده‌ها با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته جمع‌آوری و به شیوه تحلیل محتوا مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. زمان هر مصاحبه بین ۴۰ تا ۵۰ دقیقه بود پس از انجام ۱۶ مصاحبه، اشباع داده‌ها حاصل شد، به‌منظور اطمینان بیشتر دو مصاحبه تکمیلی نیز انجام گرفت. روایی و پایایی با استفاده از حلقه‌های بازخورد و انجام مصاحبه مجدد توسط پژوهشگر همکار بررسی و مورد تأیید قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

سؤالات اصلی پژوهش این بود که ۱- آیا مدیران مدارس نظام فعلی ارزیابی عملکرد را مناسب می‌دانند؟ ۲- مهم‌ترین آسیب‌های ناشی از نظام ارزیابی عملکرد مدیران مدارس چه می‌باشد؟ جهت پاسخ به سؤالات فوق داده‌ها با مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته گردآوری شد. مصاحبه‌های ضبط‌شده پس از پیاده‌سازی به روش تحلیل محتوا به صورت سطر به سطر بررسی و مفهوم‌پردازی گردید، سپس بر اساس مشابهت، ارتباط مفهومی، خصوصیات مشترک بین کدها و ادغام مواردی که با یکدیگر همپوشانی داشتند طبقه‌بندی انجام گرفت و نهایتاً چهار مقوله اصلی و ۲۷ مقوله فرعی استخراج شد که در دو محور اساسی: ۱- مشکلات و نارسایی‌های نظام ارزیابی عملکرد و ۲- آسیب‌های ناشی از نظام ارزیابی عملکرد طبقه‌بندی گردید (نمودار ۱ و ۲).

نکات استخراج‌شده از صحبت‌های مدیران نشان می‌دهد مدیران مدارس از نظام ارزیابی عملکرد خویش را مناسب ندانسته و از آن راضی نمی‌باشد. این نارضایتی ریشه در شیوه‌های نامناسب ارزیابی و نامناسب بودن شاخص‌های ارزیابی عملکرد دارد. با توجه به داده‌های به‌دست‌آمده از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها اکثر مصاحبه‌شوندگان معتقد هستند نظام ارزیابی عملکرد مدیران مناسب نبوده، مشکلات و نارسایی‌های زیادی به همراه دارد. نکته قابل توجه این است که هیچ‌کدام از مصاحبه‌شوندگان نظام ارزیابی عملکرد فعلی را مناسب و بدون نقص قلمداد نمی‌کنند.

در مورد روش ارزیابی عملکرد، عمده موارد مطرح‌شده توسط مصاحبه‌شوندگان حاوی مطالب ذیل است. مصاحبه‌شوندگان عقیده دارند فرم‌های ارزیابی به مدارس فرستاده‌شده آن‌ها

امضاء و به اداره عودت می‌دهند و یا با حضور در اداره فرم را امضاء می‌نمایند، به‌هرحال هیچ جلسه‌ی توجیهی جهت شفاف‌سازی شاخص‌ها و انتظارات و به توافق رسیدن در مورد موارد خاص که در فرم نیامده و در اختیار ادارات است تا با توجه شرایط مدارس تعیین گردد برگزار نمی‌شود. حتی در مورد ستون تحلیل عملکرد توضیحی داده نمی‌شود، در مورد ارزیابی مستمر، اکثر مصاحبه‌شوندگان عقیده دارند که ارزیابی مستمر با توجه به مواردی که در شیوه‌نامه آمده انجام نمی‌گیرد، بازدیدهای پراکنده‌ای توسط مسئولین مختلف از مدارس انجام گرفته و سلیقه‌ای مواردی مطرح می‌شود، که هدف آن‌ها ارزیابی مستمر عملکرد مدیر نیست، در نتیجه فرم ارزیابی مستمر تکمیل نشده و در مورد نقاط ضعف و قوت عملکرد مدیر نیز بازخوردی داده نمی‌شود (فقط یک نفر عقیده داشت بازدیدها همان ارزیابی مستمر است).

در مهرماه سال بعد از مدیران می‌خواهند مدارک خود را به ادارات ارسال کنند، سپس فرم‌های تکمیل شده توسط ادارات به مدرسه فرستاده می‌شود تا به رؤیت مدیر رسیده، امضاء نموده و به اداره عودت دهند، درحالی‌که مدیران نمی‌دانند بر چه اساسی و با توجه به چه مواردی و توسط چه کسانی به آن‌ها نمره داده شده است، اگر مدیری در طول سال اوامر دوایر مختلف را اجرا کرده باشد نمره بالا و در صورتی که با اداره و دوایر مختلفی داشته باشد نمره پایین می‌گیرد (صرف نظر از دلیل اختلاف و مقصر واقعی)، به همین دلیل اکثر مصاحبه‌شوندگان نمرات را سلیقه‌ای و مغرضانه و ارزیابان را فاقد صلاحیت حرفه‌ای و اخلاقی می‌دانند، تعداد کمی هم عقیده دارند که نمرات مغرضانه نمی‌باشد فقط دقت کافی در ارزیابی صورت نمی‌گیرد. نمراتی که مربوط به مدارک ارائه شده است روشن می‌باشد، که آن‌هم اکثریت عقیده دارند مدارکی که ارائه می‌شود صوری و فاقد اعتبار است و با شرکت واقعی و مفید در جلسات آموزشی و ... به دست نیامده است. همچنین مصاحبه‌شوندگان معتقد هستند که در ارزیابی‌ها شرایط خاص حاکم بر مدارس از قبیل امکانات آموزشی و پرورشی، وضعیت ساختمان، سطح علمی دانش آموزان ورودی، تجربه و تخصص همکاران و ... در نظر گرفته نمی‌شود. از دیگر مواردی که اکثر قریب به اتفاق مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره نموده‌اند این است که پس از انجام ارزیابی بازخورد مفیدی که منجر به بهبود عملکرد گردد به آن‌ها داده نمی‌شود و در واقع این نوع ارزیابی عملکرد با توجه به تمام جهات تشریفاتی بوده و نتایج آن به بایگانی منتقل می‌شود. همه مصاحبه‌شوندگان عقیده دارند که جلسه‌ای پس از انجام ارزیابی جهت بررسی نتایج، روشن نمودن مسائل مورد اختلاف و ارائه پیشنهادهایی جهت بهبود عملکرد برگزار نمی‌شود. در مورد خودارزیابی همگی اذعان دارند که نمرات این بخش غیرواقعی می‌باشد، زیرا اگر کسی نمره

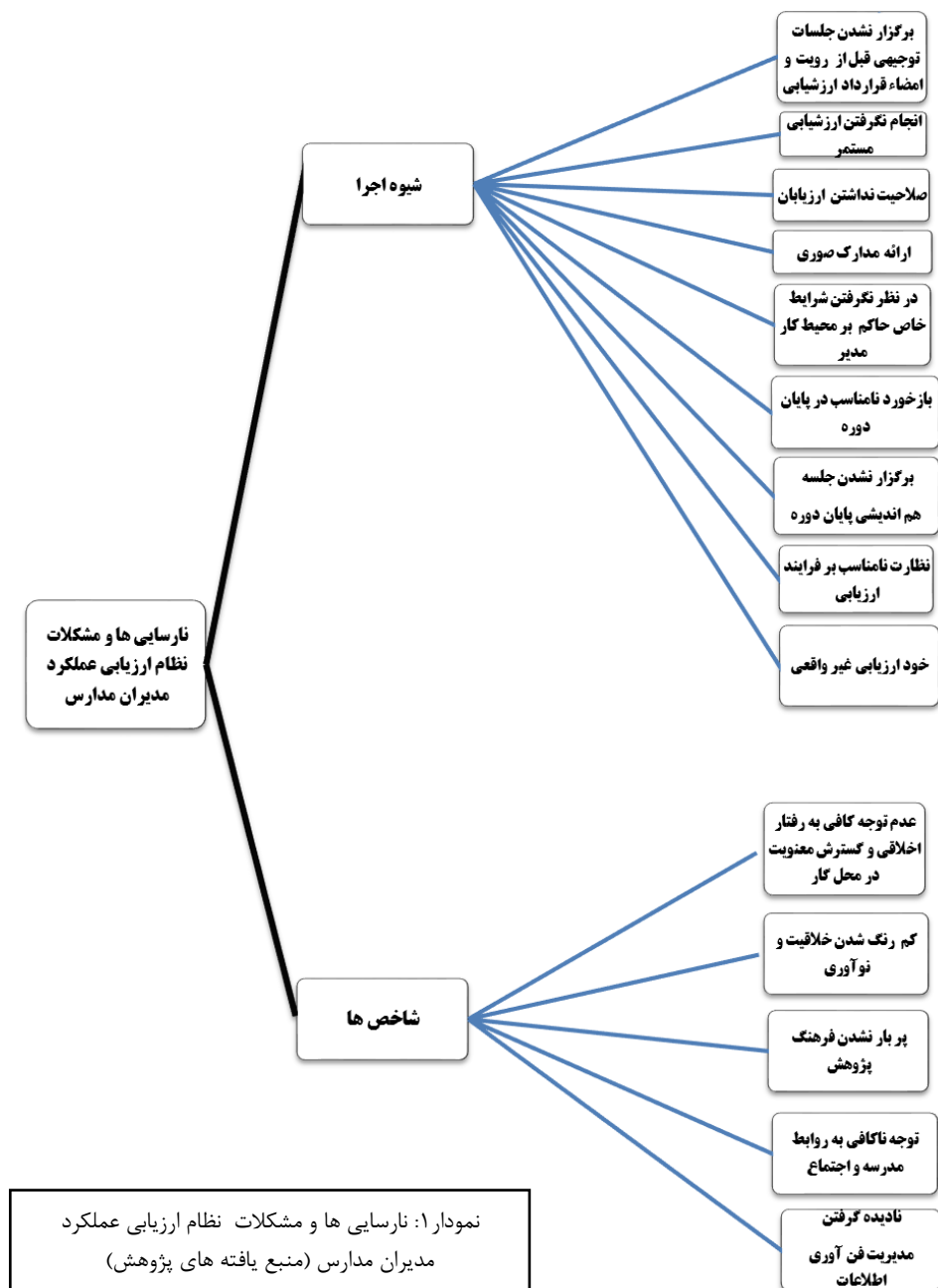
واقعی به خود دهد امتیازش کم می‌شود، حتی اداره نیز امتیاز او را کمتر می‌دهد. به‌عنوان مثال یکی از مصاحبه‌شوندگان می‌گوید:

"نمره خودارزیابی غیر واقعی چون همه به خود نمره کامل می‌دهند. یک‌بار من از خودم نیم نمره کم کردم دیدم اداره از من ۲ نمره کم کرده، وقتی اعتراض کردم گفتند تو خودت هم قبول داری که عملکردت عالی نبوده، اعتراضت بی‌مورده."

مورد دیگری که مدیران به‌عنوان دلیل نارضایتی خود از سیستم ارزیابی عملکرد به آن اشاره نموده‌اند مربوط به شاخص‌های تدوین‌شده در فرم ارزیابی عملکرد می‌باشد. در مورد امور مربوط به دانش آموزان، امور آموزشی، امور مالی و کالبدی و امور کارکنان اکثر شرکت‌کنندگان عقیده دارند شاخص‌ها از تناسب نسبی برخوردار است. اما در زمینه‌ی روابط مدرسه و اجتماع موارد مطرح‌شده در فرم به‌خوبی وظایف مدیر را منعکس نکرده و از کاستی‌هایی برخوردار است، همچنین در زمینه‌ی توجه به خلاقیت و نوآوری، تحقیق و پژوهش شاخص‌ها مناسب نمی‌باشد و اگر در فرم اشاره‌ای شده، چندان واضح و شفاف به آن‌ها پرداخته نشده است. توجه به اخلاق، ارزش‌ها و گسترش معنویت در محیط کار، از دیگر مواردی است که مصاحبه‌شوندگان معتقدند توجه چندان‌ی به آن‌ها نشده است. مجهز بودن مدیران به سواد رایانه‌ای و استفاده از فن‌آوری اطلاعات و گسترش آن در محیط کار، تشویق همکاران و دانش آموزان به استفاده از فن‌آوری‌های نوین آموزشی، گرچه از وظایف اساسی مدیران می‌باشد، اما شاخص‌ها در این زمینه از تناسب چندان‌ی برخوردار نیستند. به‌عنوان مثال یکی از شرکت‌کنندگان می‌گوید:

"امروزه دنیای ارتباطات رایانه‌ای و فن‌آوری‌های نو است، مدیران باید علاوه بر آنکه خود تسلط کافی بر استفاده تمام و کمال از رایانه داشته باشند، توانایی آموزش آن را به معلمان داشته و کسانی که مرتب از کلاس‌های هوشمند استفاده می‌کنند را تشویق نمایند. اما چه فرقی بین مدیری که مدرسه را هوشمند می‌کند، نرم‌افزار می‌خرد، معلمان را آموزش می‌دهد با مدیری که اصلانی داند کامپیوتر را چگونه روشن کند، البته نمره ارزیابی مدیر دومی بیشتر می‌شود، چون برای تهیه رایانه و ... با اداره مشکلی نداشته، مدارکی هم که در فرم لازم است جمع می‌کند و نمره را می‌گیرد، چیزهایی که در فرم آمده خیلی مشخص نمی‌کنند که کی چکار کرده."

در نمودار یک به‌طور اختصار مشکلات و نارسایی‌های نظام ارزیابی عملکرد در دو مقوله کلی شاخص‌ها و روش اجرا طبقه‌بندی شده است که مؤلفه‌های مربوط به هر مقوله نیز مشاهده می‌شود.



در زمینه‌ی مهم‌ترین آسیب‌های ناشی از نظام ارزیابی عملکرد مدیران مفاهیم استخراج و دسته‌بندی شده از مصاحبه‌ها دربرگیرنده دو نوع عمده آسیب‌های فردی و سازمانی می‌باشد. مدیران احساس می‌کنند عدالت در انجام ارزیابی‌ها رعایت نشده در نتیجه با گسترش فضای بی‌اعتمادی بین مدیران و ادارات آموزش و پرورش، جو ناسالمی ایجاد می‌شود که فضای دوستانه را از بین برده، به تنش‌ها دامن زده و با کاهش انگیزه، عدم رضایت شغلی، عدم تعهد شغلی و عدم وابستگی شغلی را باعث می‌شود، و باینکه رشد و توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران از اهداف اصلی نظام ارزیابی عملکرد می‌باشد، این امر محقق نشده و در نتیجه زمینه پیشرفت و تعالی کارکنان فراهم نمی‌گردد، و چون نظام فعلی ارزیابی در شناسایی نقاط قوت و ضعف مدیران و برنامه‌های اجرا شده ناتوان است، علاوه بر آنکه اکثر انحراف‌ها و کم‌وکاستی‌ها پوشیده می‌ماند، کارکنان ساعی و پرتلاش هم شناخته نمی‌شوند تا به نحو احسن مورد تشویق قرار گیرند، به عبارتی این نحوه‌ی ارزیابی عملکرد از به وجود آوردن یک سیستم تشویق و تنبیه مناسب عاجز است، در نتیجه عملکرد افراد نیز بهبود نمی‌یابد، همچنین مصاحبه‌شوندگان عقیده دارند با توجه به ارزیابی‌های غیراصولی، غیرعلمی و مغرضانه، بله‌قربان‌گویی و تملق تشویق و صداقت و درست‌کاری بی‌ارزش می‌گردد، زیرا افراد می‌بینند به‌جای آنکه عملکرد واقعی موردسنجش قرار گیرد روابطشان با اداره و دوایر مختلف ارزیابی می‌گردد. به‌عنوان مثال مصاحبه‌شونده شماره ۱۲ عنوان می‌کند:

" این شیوه ارزیابی فقط باعث دل‌زدگی شده و خستگی یک سال کاری به تن آدم می‌ماند، وقتی افراد پرتلاش و کم‌کار تفاوتی ندارند، وقتی روابط تعیین‌کننده هست و نه ضوابط، چه انتظاری دارند که ما انگیزه تلاش داشته باشیم؟ سال گذشته به خاطر پافشاری در گرفتن نیروهای متخصص و برگزاری یک همایش علمی در مدرسه با معاون آموزشی درگیر شدم به همین خاطر نمره ارزشیابییم را کم داد وقتی اعتراض کردم گفتند به دلیل عدم اطاعت از مافوق نمره کسر شده است. یعنی هرکاری گفتند فقط باید بگیم چشم."

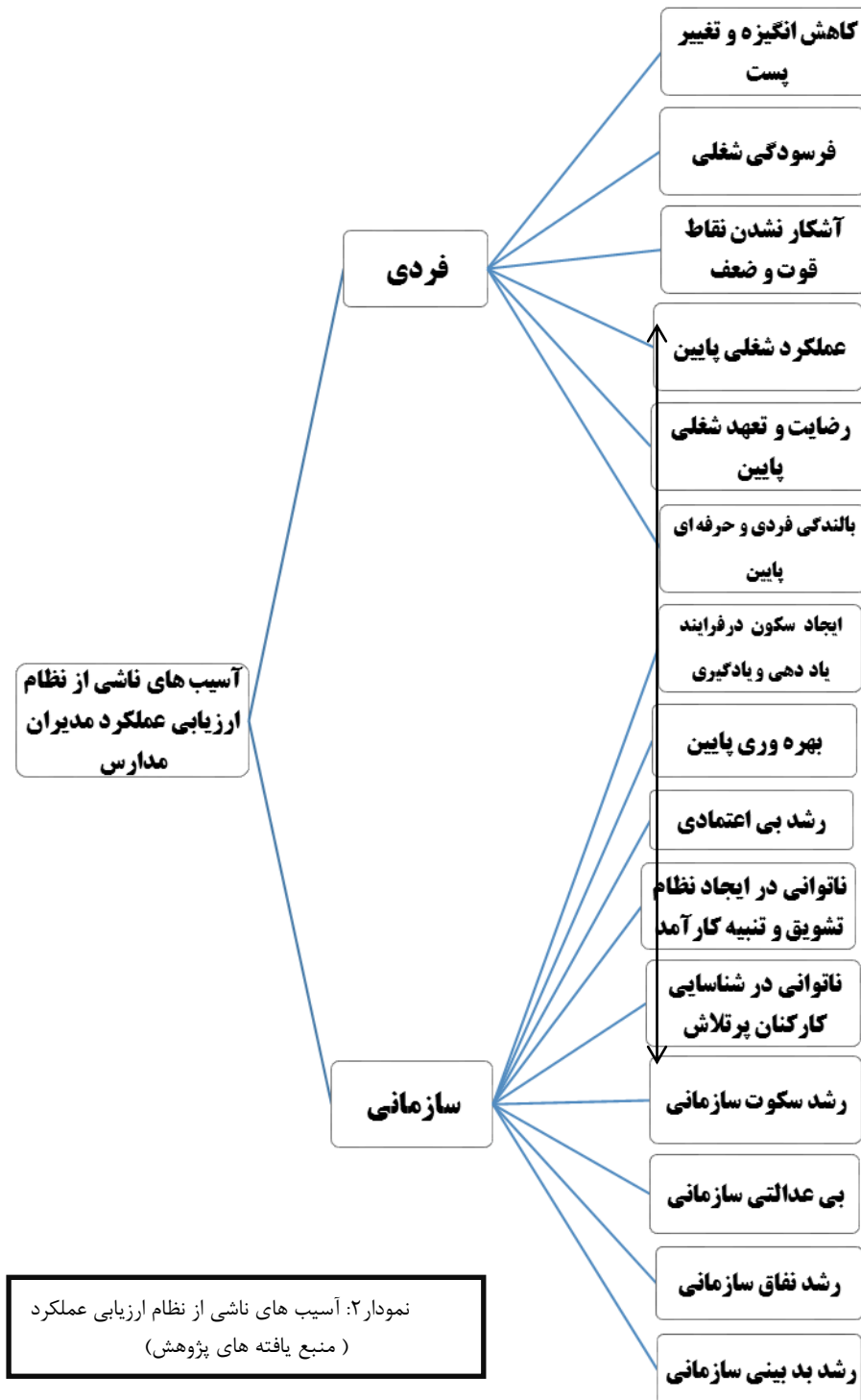
مصاحبه‌شونده دیگری می‌گوید:

" مشکلی در مدرسه پیش آمد که با یکی از مسئولین دوایر اداره در میان نهادم تا در حل آن به من کمک کند، آخر سال در فرم ارزیابی نمره کم شده بود که همان فرد با توجیه اینکه فلان مشکل در مدرسه ایجاد شده و مقصر مدیر بوده نمره مرا کم کرده بود، باینکه مشکل به سرعت حل شد و هیچ‌گونه عوارض جانبی نداشت، به‌غیر از خودم و همان فرد نیز کسی از ماجرا مطلع نبود، به‌این ترتیب آیا ما باید به اداره اطمینان کنیم؟ "

به عقیده مصاحبه‌شوندگان بهبود فرایند یاددهی و یادگیری و پیشبرد آن مهم‌ترین وظیفه مدیران مدارس می‌باشد، اما نظام ارزیابی عملکرد مدیران هیچ کمکی به بهبود این فرایند نمی‌نماید و اصولاً نتایج ارزیابی‌ها تأثیر منفی بر بهبود فرایند آموزش دارد، مصاحبه‌شونده شماره شش می‌گوید:

"بیشتر مدیران با روش‌های نوین تدریس آشنایی نداشته و نظارتی نیز بر عملکرد معلمان در کلاس ندارند، کیفیت تدریس در بیشتر مدارس اصلاً مهم نیست و در واقع موضوعی فراموش شده است، چون در ارزیابی عملکرد به این نکته توجه نمی‌شود مدیران نیز به آن اهمیتی نمی‌دهند."

نکته دیگری که مصاحبه‌شوندگان به آن اشاره نمودند این بود که نظام ارزیابی عملکرد با تأثیر منفی بر کارایی و اثربخشی مدیران باعث پایین آمدن بهره‌وری در مدارس می‌گردد. در نمودار دو مقولات اصلی و فرعی مربوط به آسیب‌های ناشی از نظام ارزیابی عملکرد مدیران مدارس که حاصل تجزیه و تحلیل و کدگذاری داده‌ها می‌باشد مشاهده می‌شود.



بحث و نتیجه‌گیری

نتایج ناشی از قضاوت و یا ارزش‌گذاری عوامل انسانی در ارزیابی‌های یک سازمان می‌تواند موقفی برای مدیران و سیاست‌گذاران باشد تا با توقف و تأمل در آن، از نتایج به‌دست‌آمده برای اصلاح و بهبود نظام ارزیابی عملکرد سازمان خود استفاده کنند (Ahanchian, 2010). مشکلاتی از قبیل بی‌علاقگی کارکنان به کار، بی‌انگیزه بودن و درنهایت کاهش بهره‌وری کارکنان که منجر به کاهش بهره‌وری سازمان می‌شود، می‌تواند ناشی از نارسایی‌ها و آسیب‌هایی باشد که در نظام مدیریت عملکرد کارکنان وجود دارد (Najafizadeh & Zahedi, 2012). در پژوهش حاضر نظام ارزیابی عملکرد مدیران مدارس از دید مدیران مورد بررسی قرار گرفت، همان‌طور که نتایج نشان داد از نظر مدیران مدارس، نظام فعلی ارزیابی از عملکرد مدیران مناسب نبوده و مدیران از آن راضی نمی‌باشند، (Toomas et al, 2000)، (Samavati & Nejat, 2010)، (Ahanchian, 2010) و (Sobhani et al, 2012) نیز در پژوهش‌های خویش به نارضایتی کارکنان و نامناسب بودن سیستم‌های ارزیابی عملکرد در دستگاه‌های مختلف دولتی اشاره می‌کنند.

در ادامه دلایل نارضایتی مدیران بررسی شد، درزمینه‌ی شیوه ارزیابی، مدیران معتقد هستند جلسه توجیهی قبل از امضا قرارداد ارزیابی برگزار نمی‌شود، در اکثر مواقع ارزیابی مستمر صورت نگرفته و چنانچه بازدید صورت گیرد هدف از آن میچ‌گیری می‌باشد تا ارزیابی مفید و سازنده، جلسه‌ای جهت بررسی نتایج ارزیابی برگزار نشده، بازخورد مفیدی ندارد و مدیر از نقاط قوت و ضعف عملکرد خویش آگاه نمی‌شود، در صورتی که برگزاری جلسات توجیهی، ارزیابی مستمر، بررسی نتایج ارزیابی پایانی، ارائه بازخورد مستمر و پایانی، بررسی نقاط قوت و ضعف عملکرد مدیر و ارائه راه‌حل‌هایی جهت بهبود عملکرد، از مراحل اصلی و اساسی در ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان می‌باشد (Bedford, 2013, Bahrami et al, 2014, Mirkamali, 2012, Saadat, 2004, Khorshidi, 2005).

همان‌طور که (Rejaeipoor & Ebrahimi, 2008) و (Sobhani et al, 2012) از پژوهش خویش نتیجه گرفتند، در این پژوهش نیز اکثر مدیران معتقد هستند ارزیابی‌ها جنبه تشریفاتی داشته و اکثر مدارکی که ارائه می‌شود صوری و فاقد اعتبار است. همچنین یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد اکثر مدیران عنوان می‌کنند نمرات سلیقه‌ای و بعضاً مغرضانه است و یا به عبارتی ارزیابان صلاحیت کافی نداشته و نظارت مفیدی بر ارزیابی‌های انجام‌شده توسط آنان اعمال نمی‌گردد که با یافته‌های (To cite of Bahrami et al, 2014) و (Samavati & Nejat, 2010) هم سو می‌باشد. در نظر نگرفتن شرایط خاص حاکم بر محیط کار مدیران و تفاوت‌های محل کار

و نوع مدارس، از سوی ارزیابان، از دیگر موارد عنوان شده توسط مدیران می‌باشد، درحالی‌که (Mirkamali, 2012) در نظر گرفتن شرایط خاص حاکم بر محیط کار را در ارزیابی مدیر بسیار مهم می‌داند.

در زمینه‌ی شایستگی شاخص‌ها، از نظر مدیران شاخص‌های تدوین‌شده در زمینه‌ی وظایف مدیر در ارتباط با امور آموزشی، امور دانش آموزان، امور کارکنان، امور مالی، رسیدگی به مسائل کالبدی و تجهیزات مناسب بوده هم سو با یافته‌های (Bahrami et al, 2014) و در زمینه‌ی توجه به خلاقیت و نوآوری در انجام وظایف، استفاده از تحقیق و پژوهش در انجام وظایف شغلی، توجه به روابط مدرسه و اجتماع، رفتار اخلاقی و گسترش معنویت در محل کار، مهارت مدیران در استفاده از فناوری اطلاعات و گسترش آن چندان مناسب نمی‌باشد، در صورتی‌که پژوهشگران (Rejaeipoor & Ebrahimi, 2008, Delavar & Khatami, 2005) این موارد را از شاخص‌های مهم ارزیابی عملکرد مدیران ذکر کرده‌اند. این یافته‌ها با یافته‌های (Toomas et al, 2000)، (Ahanchian, 2010)، (Samavati & Nejat, 2010) و (Sobhani et al, 2012) که پژوهش‌های مشابهی را در نظام آموزش و پرورش کانادا، نظام آموزش عالی، سازمان ناجا و اداره‌ی گمرک ایران انجام داده‌اند هم سو می‌باشد.

از دیگر موارد بررسی‌شده در پژوهش، آسیب‌های ناشی از نظام فعلی ارزیابی عملکرد مدیران بود، مدیران معتقد هستند که نظام ارزشیابی فعلی فرایندهای تدریس و یادگیری را بهبود نمی‌بخشد، ارزیابی‌ها عادلانه نبوده و منجر به احساس بی‌عدالتی شده و فضای بی‌اعتمادی را بین مدیران دامن می‌زند، عملکرد واقعی مدیران ارزیابی نمی‌شود، منجر به رشد و توسعه فردی نشده، فرهنگ تملق و چاپلوسی را گسترش داده، بین مدیران مدارس و ادارات آموزش و پرورش تنش ایجاد می‌کند، به نارضایتی‌ها دامن زده و با پایین آوردن انگیزه، و تأثیر منفی بر کارایی و اثربخشی، بهره‌وری را کاهش می‌دهد. از طرفی نیز باعث رشد بدبینی و نفاق سازمانی می‌شود. درحالی‌که پژوهشگران بهبود فرایندهای تدریس و یادگیری (Virginia Department of Education, 2013, Capko, 2003, Bedford, 2013, Beatrice et al, 2014) (Ahanchian, 2010) ارزیابی عادلانه که منجر به ایجاد انگیزه، رضایت و تعهد شغلی شود (Samavati & Nejat, 2010, Virginia Department of Education, 2013, Capko, 2003, Bedford, 2013) ایجاد جو سالم و رهبری مفید و مؤثر که منجر به دستیابی به اهداف شود (Ahanchian, 2010, Samavati & Nejat, 2010, Virginia Department of Education,) (Bedford, 2013, Willis, 2003, Capko, 2003, Bedford, 2013) رشد و توسعه فردی، شناخت کارکنان پرتلاش و ایجاد یک نظام تشویق و تنبیه منطقی را (Bedford, 2013, Beatrice et al, 2014)

ارزیابی عادلانه که منجر به ایجاد انگیزه، رضایت و تعهد شغلی شود (Ahanchian,2010, Samavati & Nejat,2010, Virginia Department of Education, 2013, Capko,2003, Bedford,2013, Rejaeipoor & Ebrahimi,2008, Mirkamali, 2012) از ویژگی‌های ضروری یک نظام ارزیابی عملکرد مناسب قلمداد می‌کنند. آسیب‌های عنوان‌شده از سوی مدیران می‌تواند نتیجه عدم استفاده از شیوه‌های مناسب ارزیابی، عدم دقت ارزیابان در رعایت انصاف و عدالت و عینیت نداشتن و نامناسب بودن بعضی از شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران باشد. نتایج پژوهش با پژوهش (Badal,20003) (Toomas et al, 2000) (Samavati & Nejat,2010) هم سو است.

هر فرد در سازمان، برای پیشرفت و نیل به اهداف تعیین‌شده شغلی، نیاز به آگاهی از موقعیت خود دارد. این آگاهی موجب می‌شود که از نقاط قوت و ضعف رفتار و عملکرد خود مطلع گردد و تمهیدات لازم را برای بهبود اثربخشی فعالیت‌هایش به کاربرد. سازمان‌ها نیز نیاز به شناخت کارایی خوددارند تا بر اساس آن وضعیت نیروی انسانی خود را سامان بخشیده و بدین طریق بر حجم تولیدات و ارائه خدمات خود بیفزایند و در روند حرکت‌های خود تحولات مثبت ایجاد کنند، ارزیابی کارکنان به شیوه صحیح، باعث ایجاد یک محیط کاری مناسب و مطلوب، همراه با تفاهم کاری برای کارکنان و مدیران می‌شود. درعین‌حال، ارزیابی یک وسیله است نه هدف. وسیله‌ای است که اگر به نحو صحیح به‌کاربرده شود باعث ایجاد توسعه ضوابط بجای روابط در امور اداری؛ توسعه تفاهم بین کارکنان و مدیران و ایجاد تصمیم‌های منصفانه، صحیح و عادلانه درباره کارکنان می‌شود (Sobhani et al, 2012). توسعه آموزش و پرورش نیازمند بهسازی عملکرد مدیران است و ارزیابی عملکرد گامی به‌سوی تحقق این هدف می‌باشد (Rejaeipoor & Ebrahimi,2008)، اما علیرغم اهمیت ارزشیابی عملکرد مدیران، روش‌های ارزیابی، ملاک‌ها و شاخص‌های فعلی ارزیابی عملکرد، نتوانسته است انگیزه‌ی پویایی در مدیران ایجاد نماید، در چنین شرایطی نمی‌توان انتظار تحولی جدی در نظام آموزشی و توسعه آموزش و پرورش داشت. سکوت، نفاق و بدبینی سازمانی از جمله عارضه‌های خطرناکی است که می‌تواند در اثر ارزیابی نامناسب در سازمان گسترش یابد و هر چه بیشتر سازمان را از اهداف خویش دور نماید، از آنجاکه آموزش و پرورش زیربنای توسعه پایدار در کشور می‌باشد، هرگونه سهل‌انگاری در فرایند بهبود منابع انسانی صدمات جبران‌ناپذیری بر نظام تعلیم و تربیت وارد خواهد کرد.

پیشنهادهایی بر اساس یافته‌های پژوهش

استفاده از واژه مدیریت عملکرد به‌جای ارزیابی عملکرد.

زیرا مدیریت عملکرد فرایندی استراتژیک و جامع است که موفقیت پایدار سازمان را از طریق بهبود عملکرد فراهم می‌نماید و ضمن بار مثبت نسبت به ارزیابی عملکرد که اغلب با واکنش منفی کارکنان روبروست، نشان‌دهنده اهمیت پرداختن به بهبود عملکرد کارکنان از سوی مدیریت به‌عنوان یک وظیفه اساسی است.

تغییر نگاه کمی به فرایند ارزیابی عملکرد به نفع روش‌های کیفی مشارکتی.

روش‌هایی که مشارکت ذینفعان را در تمام مراحل مدیریت عملکرد از تعیین اهداف تا ارائه بازخورد فرایندی و پایانی به همراه داشته باشد و به شیوه کیفی توصیفی عملکرد کارکنان را جهت هرگونه تصمیم‌گیری در مورد ارتقاء، ابقاء و یا بازآموزی، تشریح نماید.

منابع

- Abdollahi, H., Raisi. (2018). Performance Evaluation Criteria for Managers of Secondary Schools. *Quarterly Journal of Psychology and Educational Sciences, Volume 3, Issue 2, Pages 12-1.* [In Persian]
- Aguinis, H. (2007). *Performance Management*. New Jersey: prentice Hall.
- Ahanchian, M. (2010). A system of evaluation of the performance of university staff in terms of managers and staff. *Collection of articles of the National Conference on Monitoring and Evaluation in Higher Education, Iran's Higher Education Association, Shahid Beheshti University, Vol. I, 163-155.* [In Persian]
- Alavi, S, A. (2010). *A Comparative Study on Employee Evaluation in Several Countries*. Government Education Management Center. [In Persian]
- Badal. Alen. (2000). *A study assessing the effectiveness of a performance appraisal system for elementary school administrators*. UMI ProQuest Digital Dissertations. The Union Institute. Web: [http:// www.lib.umi.com](http://www.lib.umi.com). P23-73
- Bahrami, A., Ahmadi, Gh., Sa'adatmand, Z., Abbasi, V. (2014). Evaluation of Performance Indicators of Managers in Isfahan from the Viewpoint of Managers and Teachers. *Quarterly Journal of New Approaches on Educational Administration, Year 4, Issue 4, Winter 92, pp. 150-141.* [In Persian]
- Beatrice L. Bridglall, Jade Caines, Madhabi Chatterji. (2014). "Understanding validity issues in test-based models of school and teacher evaluation". *Quality Assurance in Education, Vol. 22 Iss: 1, pp.19 – 30.*
- Bedford County Public schools. (2013). *Administrator Performance Evaluation Handbook*. bedford.sharpschool.net/...Servers/Server_1057178.../www.fcps.edu/hr/epd/evaluations/handbooks/sba.pdf pp 1-30.
- Bernardin, H.J. (2003). *Human Resource Management: an experiential approach. 3 th Edition*. New York: Mc GrawHill.

- Branch, G., Hanushek, E., & Rivkin, S. (2009). Estimating principal effectiveness. Washington, DC: National Center for Analysis of Longitudinal Data in Education Research.
- Byars, L.I & Rue, L.W. (2008). *Human Resource Management: 9 th Edition*. New York: Mc GrawHill.
- Capko, Judy. (2003). 5 Steps to a Performance Evaluation System. F A M I L Y P R A C T I C E M A N A G E M E N T, www.aafp.org / fpm , March 2003.
- Carrell M, R, and et al. (1992). *Personnel/ Human Resource Management*. Mac Millan. Publishing.
- Delavar, A., Khatami, H. (2005). Management. *Controler*, Fall and Winter 2004 - No. 17 p. 41 -75. [In Persian]
- Education Department of Fars province. (2014). *A Guide to Step-by-Step Implementation of a Performance Evaluation Model for Managers and Employees*, the Office of Performance Appraisal and Complaint Recovery. Internet access, website of the Fars Educational Administration, p. ۱-۴۱ [In Persian]
- Farahbakhsh, S., Jafari, S, M., Siah Kamari, E., Gholami, M., Moradi, S. (2017). Compilation of scientific-professional qualifications of primary school principals in Lorestan province. *Journal of School Administration, Fifth Edition, No,1* Pp 113-127. [In Persian]
- Foot. M., and Hook, C. (1999). *Introducing Human Resource Management*. NY: Longman.
- Goldring, E., Cravens, X. C., Murphy, J., Porter, A. C., Elliott, S. N., & Carson, B. (2009). The Evaluation of Principals: What and How Do States and Urban Districts Assess Leadership?. *The Elementary School Journal, Vol. 110, No. 1* (September 2009), pp. 19-39.
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration, 42(3)*, 333-356.
- Grissom. J. A., Mitani. H., Blissett . R. S. L. (2017). *Vanderbilt University Principal Licensure Exams and Future Job Performance Evidence from the School Leaders*. *Licensure Assessment, Educational Evaluation and Policy Analysis* Month 201X, Vol. XX, No. X, pp. 1–33.
- Imam Ali. Nahj al-Balaghah, letter 53. [In Persian]
- Ivancevich, J. M. (2007). *Human Resource Management*. New York: Mc GrawHill..
- Khorshidi, A. (2004). *Educational Management and Leadership*, Tehran, Eustaver Publishing. [In Persian]
- Leithwood, K., & Mascall, B. (2008). Collective leadership effects on student achievement. *Educational Administration Quarterly, 44*, 1-34.

- Mirkamali, S, M. (2012). *Leadership and educational management*. Tehran, Yastarron. [In Persian]
- Najafizadeh, M, M., Zahedi, S, M. (2012). Pathology of employee performance management system in Ghazvin University of Medical Sciences using three-branch model. *Development and Transformation Magazine Management, No. 25*, pp. 69-59[In Persian]
- Rejaeipoor, S, & Ebrahimi, F. (2008). Considering the desirable indicators in the process of school management assessment from the viewpoint of high school principals and teachers. *Quarterly Journal of Educational Administration of the first issue of the second issue*, summer and autumn 2007, pp. 87-100. [In Persian]
- Ross, J., & Gray, P. (2006). Transformational leadership and teacher commitment to organizational values: The mediating effect of collective teacher efficacy. *School Effectiveness and School Improvement, 17*(2), 179-199.
- Saadat, E. (2004). *Human Resource Management*. Tehran, Samt Publication. [In Persian]
- Samavati, H., Nejat, S, A, R. (2010). *Reviewing the performance evaluation system of NAJA staff from the viewpoint of managers*. Human Development Policies Two Monthly, Sixth Year, No. 22, pp. 49-19. [In Persian]
- Sergivanni, T.J. (2003). *Value- Added leadership: How to get extraordinary performance in School*. Ph.D. Dissertation. University of Huston, September 2003.
- Sherley, M.B. (2003). *Groups about specific Aspects of the Change process*. PhDs Pepperdine university Feb.2003
- Snell, S. A., Bohlander, G. W. (2007). *Managing Human Resources*. Thomson Publishing Company.
- Sobhani, M, S., Bagheri, E., Bahrami, M., Tahirpour, K, H. (2012). *Investigating the Validity of the Performance Evaluation System of Iranian Customs Officers*. Management of organizational culture, Volume 9, Number 2, Autumn and Winter 2011 Pages 155 - 169. [In Persian]
- Thomas.W.D., Holdway.Ed.and Kenneth, L.(2000). Policies and practices involved in the evaluation of school principals. *Journal of Personnel Evaluation in Education. Vol 14, No 3*.pp 215-240 .
- Virginia Department of Education. (2013). *Guidelines for Uniform Performance Standards and Evaluation Criteria for Principals*, Approved by the Virginia Board of Education on February 23, 2012, to become effective July 1, 2013. Virginia Department of Education
- Willis. C.A.J. (2003). *The evaluation of principals and the improvement of Public elementary schools*. UMI ProQuest Digital Dissertations. University OF Massachusetts Amherst. web: [http:// www.lib.umi.com](http://www.lib.umi.com).