



↑ هنگام بالا رفتن از پله‌ها، دیدن پنجره - که تماماً توسط خود بچه‌ها با انواع رنگ‌ها رنگ‌آمیزی شده - و نور چند رنگی را به راه‌پله می‌تاباند، بسیار دلنشین بود. در طبقه بالا وارد کلاس درس شدیم. دیوارها را خود دانش‌آموزان رنگ کرده بودند و میزها قدیمی اما تمیز و کاملاً سالم بودند. روی صندلی‌ها نشستیم و آقای فرزین‌نیا شروع به صحبت کرد. حرف‌های او سخنرانی نبود، بلکه از شروع کار تعریف کرد، از برنامه‌ها، از بچه‌ها، از دوره اول که بعد از فارغ‌التحصیلی و رفتن به دانشگاه چه کردند و...

→ ارتفاع ظرفشویی و گازها به اندازه‌ای بود که بچه‌های هفت‌ساله هم می‌توانستند به راحتی از آن‌ها استفاده کنند. در همین سمت کارهای دستی و سفالگری‌های بچه‌ها روی قفسه‌ها چیده شده بود؛ آن هم نه بر مبنای کیفیت و یا زیبایی آن‌ها. همه کارها، ساده یا پیچیده، معمولی یا هنرمندانه، کنار هم بودند. بعد از آن هم کارگاه هنر را دیدیم.



↓ پس از پایان این جلسه
به بازدید از مدارس نور
مبین ۲ (پسرانه) و نور متین
(دخترانه) رفتیم.

↓ سپس صندلی‌ها را به شکل گرد چیدیم و ضمن
گفت‌وگو درباره آماده‌سازی و آموزش معلم‌هایی که
برای تدریس در چنین سیستم‌هایی انتخاب می‌شوند،
به مطالعه طرح درس و ارزشیابی توصیفی تک‌تک
بچه‌ها در هر جلسه از پایه اول پرداختیم.



↓ مهم‌ترین ویژگی که در این مدرسه به چشم می‌خورد این بود که بچه‌ها محدود
به یادگیری کتب درسی نشده بودند. آن‌ها در مدرسه یاد می‌گرفتند تا چطور در
کنار یکدیگر باشند، وظایف و مسئولیت‌هایشان را انجام دهند، مستقل و با پشتکار
باشند. در یک کلام، یاد می‌گرفتند که چطور زندگی کنند. دلیل اینکه آقای فرزین‌نیا
پیشنهاد داد اسم گزارش را «اینجا فقط مدرسه نیست» بگذاریم هم همین بود.
می‌گفت: بچه‌ها تنها برای درس خواندن به اینجا نمی‌آیند.



↑ در آخر هم از بناهای در حال ساخت
مدرسه مبین دیدن کردیم که امیدواریم روزی
از قطب‌های فرهنگی منطقه بسطام شود.



معلمان و ارزشیابی عملکرد

احمد مختاریان

اگر با دقت به اصطلاح «ارزشیابی» بنگریم، متوجه می‌شویم که ارزشیابی عبارت است از: یافتن ارزش یک شیء، یک کار یا یک انسان

به واقعیت رفتار و کارهای کارکنان در یک ساختاری اداری معین.

ارزشیابی نوعی داوری و قضاوت است، پس مانند هر قضاوت دیگری به دانش کافی و روحیه انصاف و عدالت نیاز دارد.

هر گونه سهل‌انگاری در این امر موجب تخریب روابط اداری و عاطفی میان ارزشیابی‌شونده و ارزشیابی‌کننده می‌گردد.

تخریب این رابطه به‌طور حتم بر رفتارهای اداری به‌ویژه از سوی ارزشیابی‌شونده تأثیر خواهد گذاشت و کاهش بازدهی و کارایی فرد و سازمان را به دنبال خواهد داشت در حالی که به‌کار بستن ارزشیابی علمی و همراه با انصاف و عدالت - هم از سوی ارزشیابی‌شونده و هم از طرف ارزشیابی‌کننده - باعث ایجاد انگیزه بیشتر و احساس خشنودی و علاقه به انجام هر چه بهتر وظایف و نیز تصحیح خطاهای عمدی و یا ناآگاهانه خواهد شد. رفتارهای هر یک از کارکنان را در محیط اداری می‌توان به چهار نوع تقسیم نمود:

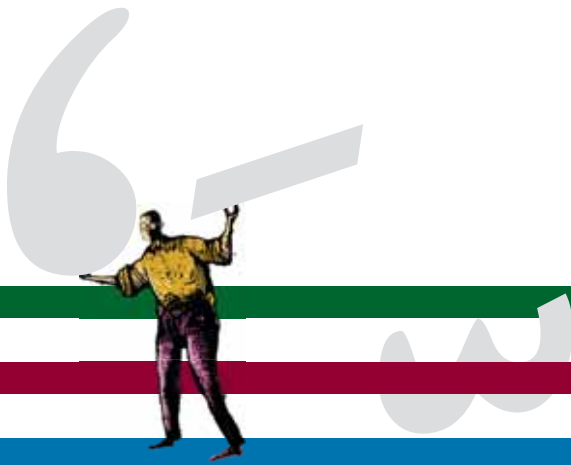
۱ رفتارهای مربوط به مهارت‌های کاری؛ رفتارهایی است که گویای میزان تجربه و دقت و مهارت در انجام دادن یک کار اداری است. برای مثال، روش تدریس و یا روش اداره مدرسه، رفتارهایی است که در این حوزه قرار دارد.

۲ رفتارهای مربوط به اجرای قوانین و مقررات؛ رفتارهایی است که گویای میزان آگاهی و تسلط فرد نسبت به قوانین یک کار اداری است. برای مثال اطلاع

از مهم‌ترین و ضروری‌ترین اقداماتی که در همه سازمان‌ها و ادارات دولتی، نیمه‌دولتی، عمومی، خصوصی و نیمه‌خصوصی انجام می‌شود، ارزیابی و ارزشیابی اعمال و رفتارهای کارکنان است. فقدان نظام ارزیابی عملکردها موجب پیدایش نابسامانی اداری و کاهش بازدهی عملیاتی به دلیل از بین رفتن انگیزه کارکنان خواهد بود. از سوی دیگر نبودن نظام ارزشیابی صحیح و مؤثر نحوه عملکرد کارکنان موجب پیدایش تبعیض و ستم به کارکنان خواهد بود. وجود چنین نظام کارآمدی برای ساختار آموزش و پرورش کشور به دلیل جایگاه سرنوشت‌ساز آن در حال و آینده کشور، ضروری‌تر از هر ساختار اداری دیگری است. هر گاه شاخص‌های تعیین‌شده به درستی انتخاب گردند و وزن اعتباری هر یک از آنها با دقت تعیین گردد، آنگاه همه کارکنان آموزش و پرورش به‌ویژه کارکنان شاغل در مدارس که مؤثرترین لایه ساختار آموزش و پرورش هستند با دقت بیشتر و علاقه روزافزون به کار مقدسی که برای آن برگزیده شده‌اند، همت خواهند گماشت.

امروز یکی از اموری که باعث پدید آمدن دلزدگی در میان برخی از معلمان گردیده است، بی‌توجهی به نظام ارزشیابی نحوه عملکرد کارکنان مدارس و یا ابزار تلقی نمودن آن است.

اگر با دقت به اصطلاح «ارزشیابی» بنگریم، متوجه می‌شویم که ارزشیابی عبارت است از: یافتن ارزش یک شیء، یک کار یا یک انسان. پس ارزشیابی نحوه عملکرد کارکنان، عبارت است از: یافتن ارزش واقعی و یا نزدیک



و هر سال گزارشی از عملکرد دستگاه‌های اجرایی و ارزشیابی آن‌ها را، در ابعاد شاخص‌های اختصاصی و عمومی و نحوه اجرای احکام این قانون، را براساس آیین‌نامه‌ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد تهیه کند و به رئیس جمهور و مجلس شورای اسلامی ارائه نماید.

مهم‌ترین مستندات ارزشیابی معلمان عبارت است از: بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۱۹۴۲ مورخ ۱۳۹۰/۵/۲۲ معاون رئیس جمهور و نیز شیوه‌نامه اجرائی ارزیابی عملکرد کارکنان، صادره از اداره کل ارزیابی عملکرد و پاسخ‌گویی به شکایات وزارت آموزش و پرورش. نکات مهم بخشنامه معاون رئیس جمهور عبارت است از:

سقف نهایی مجموع کل امتیازات مکتسبه، ۱۰۰ امتیاز است که از این میان حاصل جمع امتیازات بخش اختصاصی ۴۰ و بخش عمومی ۶۰ امتیاز می‌باشد. شاخص‌های اختصاصی، شاخص‌هایی هستند که حسب هر یک از ادارات تعیین می‌شوند. شاخص‌های عمومی، شاخص‌هایی هستند که می‌بایست در همه ادارات به‌طور مشترک مورد توجه قرار گیرند. این شاخص‌ها عبارتند از: ابتکارات و خلاقیت، مهارت و توانمندی‌ها، خدمات برجسته، آموزش و رضایت ارباب‌رجوع.

فرم ارزیابی به وسیله ارزیابی شونده تکمیل می‌شود و به وسیله ارزیابی‌کننده که همان مدیر واحد است مورد تأیید قرار می‌گیرد.

امتیاز مکتسبه هر شاخص با فرمول زیر محاسبه می‌شود:

(سقف امتیاز ضربدر عملکرد) تقسیم بر هدف مورد انتظار
نتایج و آثار امتیازات مکتسبه به شرح زیر است:

هرگاه نتیجه امتیازات ۸۵ امتیاز یا بیشتر باشد دو پاداش می‌تواند در اختیار ارزیابی‌شونده قرار گیرد. الف. اگر نتیجه فوق در طی ۵ سال متوالی تکرار شود،

از بخشنامه‌ها و اجرای دقیق آن‌ها، رفتارهایی است که در این حیطه قرار دارد.

۳ رفتارهای مربوط به نحوه برقراری ارتباط با مراجعه‌کنندگان؛ رفتارهایی است که بیانگر میزان پایبندی فرد به ادب و اخلاق و دلسوزی و او نسبت به مراجعه‌کننده (ارباب رجوع) و علاقه فرد نسبت به کاری است که عهده‌دار انجام آن است. برای مثال درخواست از مراجعه‌کننده برای نشستن و سرپا نگه نداشتن او، ابتدا به سلام کردن، لبخند زدن، استفاده از واژگان دلنشین و مانند آن‌ها در این قلمرو جای دارد.

۴ رفتارهای مربوط به نحوه برقراری ارتباط با همکاران اداری؛ رفتارهایی است که بیانگر میزان پایبندی فرد به رعایت اصول و ضوابط مربوط به روابط درون‌سازمانی است. برای مثال برخورداری از رفتار مؤدبانه، متواضعانه و رعایت احترام و جایگاه اداری و انسانی و جنسیت و سن همکاران - اعم از همکاران بالادست و فرودست - در این قلمرو جای دارد.

با ارزشیابی علمی و کارآمد، خواهیم توانست نسبت به چهار حوزه فوق، دآوری پذیرفتنی و درستی را حاصل کنیم.

خاستگاه نظام ارزشیابی نحوه عملکرد کارکنان دولت، مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری است. به منظور آگاهی خوانندگان گرامی، متن آن دو ماده آورده می‌شود:

ماده ۸۱ دستگاه‌های اجرایی مکلف‌اند براساس آیین‌نامه‌ای، که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیئت وزیران می‌رسد، با استقرار مدیریت عملکرد مشتمل بر ارزیابی عملکرد سازمان، مدیریت و کارمندان، برنامه‌های سنجش و ارزیابی عملکرد و میزان بهره‌وری را در واحدهای خود به‌مورد اجرا گذاشته و ضمن تهیه گزارش‌های نوبه‌ای و منظم، نتایج حاصل را به سازمان گزارش نمایند.

ماده ۸۲ سازمان موظف است استقرار نظام مدیریت عملکرد را در سطح کلیه دستگاه‌های اجرایی پیگیری و نظارت نموده

مهم‌ترین مستندات ارزشیابی معلمان عبارتند از: بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۱۹۴۲ مورخ ۱۳۹۰/۵/۲۲ رئیس جمهور و نیز شیوه‌نامه اجرائی ارزیابی عملکرد کارکنان، صادره از اداره کل ارزیابی عملکرد و پاسخ‌گویی به شکایات وزارت آموزش و پرورش

هر گاه نتیجه امتیازات به دست آمده کم تر از ۵۰ باشد و این نتیجه در ۳ سال متوالی یا ۴ سال متناوب تکرار شود دو مجازات در انتظار ارزیابی شونده خواهد بود

کارکنان منطقه. این کمیته موظف است حداکثر تا پایان آبان ماه نظر خود را اعلام نماید. ب. چنانچه معلم نسبت به نظر کمیته فوق اعتراض داشته باشد می تواند ظرف مدت ۱۵ روز از تاریخ دریافت نظر کمیته فوق، نزد کمیته رسیدگی به شکایات ارزیابی استان طرح شکایت نماید. ج. در صورتی که معلم نسبت به نظر کمیته استان نیز اعتراض داشته باشد می تواند اعتراض خود را حداکثر پس از ۱۰ روز به کمیته ارزیابی عملکرد وزارتخانه تقدیم نماید.

ارزیابی کننده معلم، معاون مربوطه است و تأیید کننده، مدیر مدرسه می باشد. بخش اختصاصی برای معلمان دارای ۱۶ سرفصل است. سیزده سرفصل در شیوه نامه معین گردیده و سه سرفصل مطرح نشده است. به نظر می رسد که علت آن، فراهم نمودن امکان برای مدیران و معاونان مدارس یا مناطق باشد. ارزش هر سرفصل ۲/۵ امتیاز است.

به نظر می رسد که میان بخشنامه معاون رئیس جمهور و شیوه نامه تعارض مختصری وجود داشته باشد و بهتر است مسئولان آموزش و پرورش نسبت به رفع این تعارض چاره اندیشی نمایند. تکمیل فرم ارزیابی در بخشنامه معاون رئیس جمهور، به عهده ارزیابی شونده (در اینجا معلم) است ولی تکمیل آن در شیوه نامه اداره کل ارزیابی بر عهده معاون مدرسه است.

به نظر می رسد محتوای فرم ارزیابی به دلیل اینکه مرتبط با یک شخص است می بایست در حالت کلی محرمانه تلقی گردد و نباید در اختیار اشخاص دیگر قرار گیرد.

یکی از بخش های بسیار مهم ارزیابی، در گرو نظر همکاران شخص ارزیابی شونده و دانش آموزان و اولیای آنان است. لازمه این امر تهیه راهکارهایی است که بتواند نظرسنجی قابل اعتماد و معتبری از آنان به دست دهد. برای آشنایی بیشتر معلمان گرامی نمونه ای از فرم ارزیابی تقدیم شده است.

یک طبقه شغلی تشویقی برای یک بار در طول دوره خدمت به ارزیابی شونده اعطا می شود. ب. اگر نتیجه فوق در ۳ سال متوالی یا ۵ سال متناوب تکرار شود، می تواند در اولویت دریافت بورس خارج از کشور قرار گیرد. هر گاه نتیجه امتیازات به دست آمده کم تر از ۵۰ باشد و این نتیجه در ۳ سال متوالی یا ۴ سال متناوب تکرار شود دو مجازات در انتظار ارزیابی شونده خواهد بود: **الف** اگر دارای شرایط بازنشستگی باشد بازنشسته می شود.

ب اگر شرایط بازنشستگی را نداشته باشد باز خرید می شود. هر دوره ارزیابی یک سال شمسی از ابتدا تا انتها خواهد بود.

کلیه بخشنامه ها، آیین نامه ها و دستورالعمل های قبلی مغایر با این بخشنامه لغو گردیده اند. نکات مهم شیوه نامه اداره کل ارزیابی و عملکرد و پاسخگویی به شکایات در ارتباط با معلمان عبارتند از: دوره ارزیابی معلمان از ۷/۱ تا ۶/۳۱ (یک سال تحصیلی کامل) است.

ارزیابی کننده باید در مهرماه هر سال، حدود انتظارات خود را در چارچوب وظایف شغلی و شرح وظایف به معلم اعلام و پس از توافق و پذیرش معلم، ضمن ثبت مشخصات خود، قسمت «قرارداد» ارزیابی فرم به وسیله معلم با ذکر تاریخ امضا شود. چنانچه فعالیتی از سوی معلم مورد پذیرش قرار نگیرد، نظر ارزیابی کننده با ذکر دلایل منطقی، نافذ خواهد بود.

فرم های ارزیابی در سه نسخه تهیه می شود که یکی نزد ارزیابی کننده و یکی نزد ارزیابی شونده می ماند و یکی نیز در اختیار منطقه قرار می گیرد.

اگر ارزیابی شونده نسبت به روند و یا امتیازات اعتراض داشته باشد می تواند با طی کردن مراحل زیر به امتیاز قطعی دست یابد:

الف. تکمیل فرم اعتراض ظرف مدت یک ماه از تاریخ رؤیت فرم ارزیابی تکمیل شده و حداکثر تا پایان آبان ماه و ارسال فرم اعتراض به کمیته رسیدگی به شکایات