



بسته آموزشی

# اصول کنترل و نظارت

Download from: [aghalibrary.com](http://aghalibrary.com)

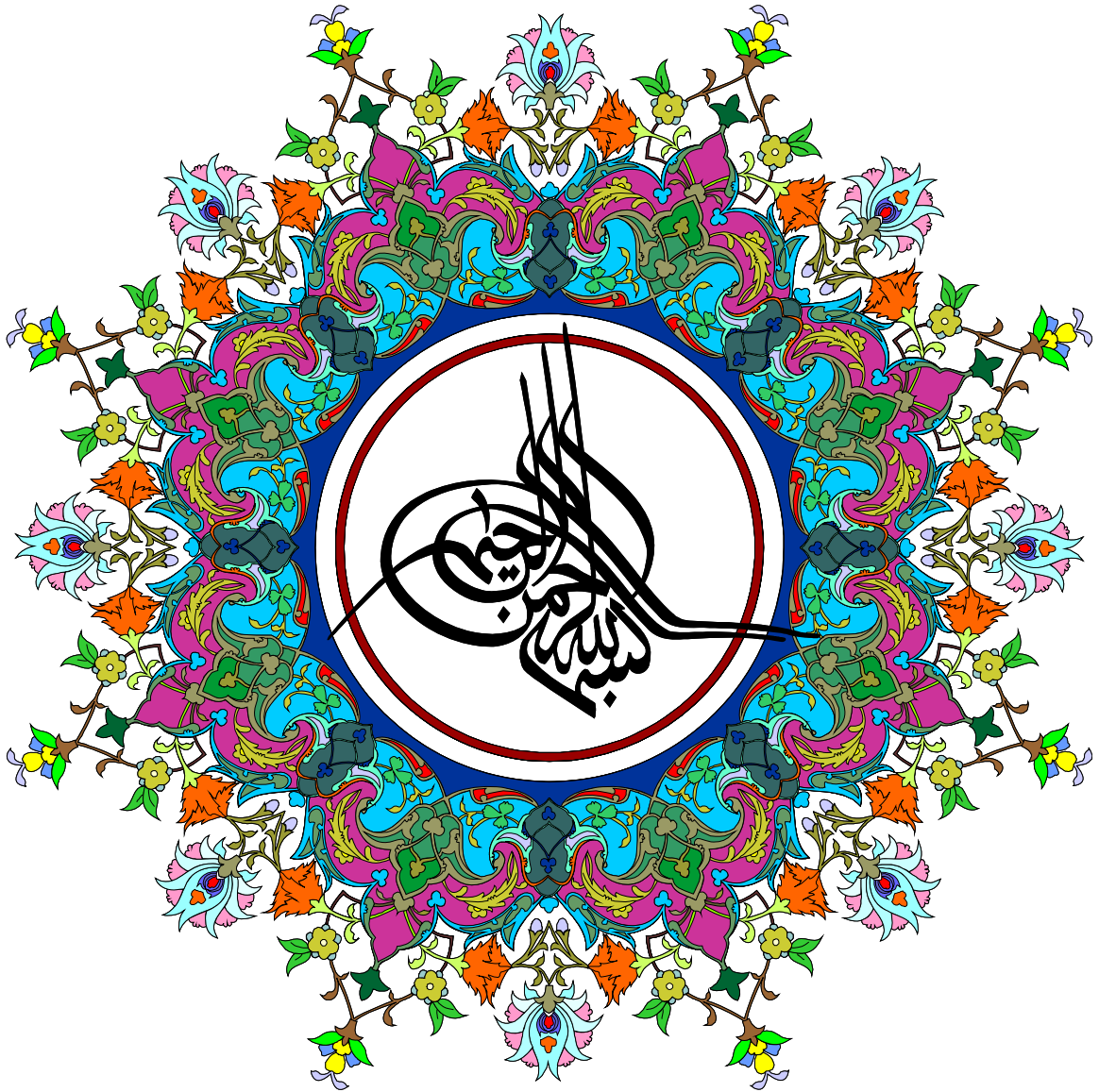
گروه هدف: مدیران و کارشناسان خدمات آموزشی

تهیه و گردآوری: دکتر علی جنتی - معصومه قلی زاده

آدرس: دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی - گروه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی -

شماره تماس: ۳۳۵۲۹۱ - آدرس پست الکترونیکی: [Janati1382@gmail.com](mailto:Janati1382@gmail.com)

تابستان ۱۳۹۲



## عنوان : اصول کنترل و نظارت

### گروه هدف : کارشناسان و مدیران خدمات آموزشی

پس از مطالعه این بسته آموزشی از فراگیران انتظار می رود :

۱- نظارت و کنترل تعریف کرده و نقش و اهمیت آن را در مدیریت بیان کنند .

۲- مفاهیم ،انواع و مراحل ارزیابی عملکرد را توضیح دهند .

۳- اصول ،مفاهیم و انواع ارزشیابی را شرح دهند .

۴- ویژگی های یک ارزشیابی صحیح و موثر را بیان کنند .

۵- وجه تمایز ارزشیابی با ارزیابی ،پژوهش و اندازه گیری را توضیح دهند .

۶- اصول اساسی ارزشیابی آموزشی را بیان کنند .

۶- رویکردهای ارزشیابی آموزشی را شرح دهند .

۸- مراحل ارزشیابی آموزشی آموزشی توضیح دهند .

۹- مهمترین چالشهای ارزشیابی آموزشی را بیان کنند .

## فهرست مطالب

۱	مقدمه .....
۲	نظارت و کنترل .....
۴	ارزیابی: .....
۴	معنی و مفهوم ارزیابی عملکرد .....
۵	انواع ارزیابی عملکرد در سازمان ها .....
۵	۱- ارزیابی توسط سرپرست مستقیم .....
۶	۲- ارزیابی رئیس به وسیله مرئوس .....
۶	۳- ارزیابی همکاران از عملکرد یکدیگر .....
۶	۴- ارزیابی گروهی .....
۶	۵- خود ارزیابی .....
۷	مراحل ارزیابی عملکرد .....
۷	ارزشیابی .....
۸	ارزشیابی برنامه های آموزشی: .....
۹	ارزشیابی برنامه های توسعه: .....
۱۰	مراحل مختلف ارزشیابی برنامه .....
۱۰	انواع ارزشیابی: .....
۱۰	وجه تمایز ارزشیابی با اندازه گیری .....
۱۱	وجه تمایز ارزشیابی با پژوهش .....
۱۲	وجه تمایز ارزشیابی با ارزیابی .....
۱۳	ارزشیابی آموزشی .....
۱۴	۵ اصل اساسی در ارزشیابی آموزشی .....

- ۱- منابع اشتباه را در ارزیابی باید مشخص کرد. .... ۱۴
- ۲- اشتباه را می توان به حداقل ممکن کاهش داد. .... ۱۴
- ۳- میزان اشتباه را می توان برآورد کرد. .... ۱۵
- ۴- افرادی را که منبع گردآوری داده ها هستند، مطلع کنید. .... ۱۵
- ۵- از اطلاعات حاصل از ارزشیابی استفاده کنید. .... ۱۵
- اهداف و کارکردهای ارزشیابی آموزشی ..... ۱۶
- وجه تمایز بین ارزیابی بیرونی و درونی فرایند های آموزشی ..... ۱۶
- رویکردهای ارزشیابی های آموزشی ..... ۱۸
- رویکرد مبتنی بر هدف (هدف مدار) ..... ۱۸
- رویکرد مبتنی برمدیریت (مدیریت مدار) ..... ۱۸
- رویکرد مبتنی بر مصرف کننده ( مصرف کننده مدار) ..... ۱۸
- رویکرد مبتنی بر نظر متخصصان ..... ۱۸
- رویکرد مبتنی بر اختلاف نظر متخصصان ..... ۱۹
- رویکرد طبیعت گرایانه و مشارکتی ..... ۱۹
- مراحل ارزشیابی آموزشی ..... ۱۹
- ۱- مرحله طراحی ..... ۲۰
- ۲- ارزشیابی فرایند ..... ۲۰
- ۳- ارزشیابی اثربخشی ..... ۲۳
- ویژگی های یک ارزشیابی صحیح و موثر: ..... ۲۵
- فعالیت های ارزشیابی آموزشی ..... ۲۵
- منابع مورد استفاده: ..... ۳۰

## مقدمه

یکی از ارکان اصلی و اساسی جوامع امروزی سازمان ها هستند و مدیریت مهمترین عامل در حیات، رشد و بالندگی و یا مرگ و زوال سازمان هاست. در این بین دانشگاه ها از پرارزش ترین سازمان هایی هستند که جامعه برای پیشرفت و توسعه در اختیار دارد. از یک سو حافظ و انتقال دهنده میراث فرهنگی و ارزشهای حاکم بر جامعه اند و از سوی دیگر پاسخگوی نیازهای اجتماعی برای کسب، اشاعه و توسعه دانش و فناوری می باشند.

برای دستیابی به چشم اندازی مناسب از موقعیت کنونی و مسائلی که دانشگاههای کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه پیش رو دارند باید نظام آموزش عالی بصورت دقیق مورد بررسی قرار گیرد و مؤلفه ها، عناصر و عوامل تأثیرگذار بر آن و سهم هریک از آنها در این عرصه مشخص شود.

از طرفی به آموزش عالی به عنوان یکی از عوامل مؤثر در تحقق سیاست های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی نگاه می شود. زیرا شالوده توسعه سیاسی و اقتصادی در دانشگاه ریخته می شود. بنابراین اگر رسالت اصلی آموزش عالی را تربیت و تأمین نیروی انسانی متخصص مورد نیاز کشور بدانیم این رسالت یکی از اهداف کیفی به حساب می آید که مستقیماً به کیفیت نظام آموزش عالی ارتباط پیدا می کند. رسیدن به این مهم میسر نخواهد شد مگر با داشتن مدیریتی کارا و موثر.

مدیریت عبارت است از انجام کارها به صورت کارا و اثربخش توسط دیگران. طبق نظریه هنری فایول، مدیریت شامل چهار مرحله اساسی می باشد که به ترتیب عبارتند از: برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، نظارت و کنترل. در این کتابچه بخش نظارت و کنترل به عنوان یکی از مهمترین وظایف مدیریت مورد بحث و بررسی قرار خواهد گرفت.

سازمان ها همیشه نیاز به شناخت کارکنان و فرآیند های در حال انجام هستند تا براساس آن وضعیت منابع انسانی، سرمایه و اطلاعات خود را بهبود ببخشند و به این ترتیب بر کیفیت تولید و یا ارائه خدمات خود بیافزایند و بتوانند در روند حرکت خود تحولات مثبت ایجاد نمایند.

این امر با بهره‌گیری از ابزارها و روش‌های نوین ارزیابی عملکرد مدیریت و سازمان‌ها صورت می‌گیرد. در این بین تشویق، آموزش، بهسازی و بعضاً مؤاخذه مدیران یا کارکنان با روش‌های صحیح می‌تواند مؤثر واقع شود. در گذشته ارزیابی‌ها بیش‌تر براساس قضاوت‌های شخصی بود ولی در دیدگاه نوین جهت‌گیری به رشد و توسعه از حالت میچ‌گیری به کمک و مشاوره به حل مشکل تغییر یافته است. در سال‌های اخیر، راهبردهای مختلفی برای انجام نظارت و ارزیابی مؤثر استفاده شده است.

## نظارت و کنترل

نظارت و کنترل یکی از اجزای اصلی مدیریت محسوب می‌گردد. به طوری که بدون توجه به این بخش، سایر بخش‌های مدیریت از قبیل برنامه‌ریزی، سازماندهی و رهبری ناقص بوده و تضمینی برای اجرای صحیح آنها وجود نخواهد داشت. در سازمان‌ها مدیریت برای انجام کارها و رسیدن به اهداف سازمانی برنامه‌ریزی انجام می‌دهد و این برنامه‌ها را در قالب سازماندهی و رهبری مؤثر به انجام می‌رساند.

در این بین مدیریت سازمان نیازمند این است که از صحت انجام برنامه‌های ریخته شده و میزان رسیدن به اهداف خود در قبال انجام این برنامه‌ها اطمینان حاصل کند. هدف از انجام نظارت و کنترل در سازمان‌ها مشخص کردن این امر است که سازمان به چه میزان به اهداف از پیش تعیین شده خود دست یافته است.

صاحب‌نظران و نویسندگان علم مدیریت، تعاریف متعددی از کنترل و نظارت ارائه کرده‌اند که به برخی از آنها اشاره می‌کنیم:

از دیدگاه رابرت ماکلر نظارت و کنترل تلاشی است سیستماتیک و نظام‌مند به منظور اندازه‌گیری عملکرد واقعی با استاندارد‌های از پیش تعیین شده و مشخص کردن این که آیا انحرافات در طی انجام کار وجود دارد یا نه. و در صورت نیاز انجام اقدامات اصلاحی جهت حصول اطمینان از این که منابع سازمان با حداکثر کارایی در جهت رسیدن به اهداف سازمان به کار گرفته می‌شود.

استیفن رابینز کنترل و نظارت را این‌گونه تعریف می‌کند: نظارت و کنترل را فرایندی است برای کسب اطمینان از این که اقدامات و فعالیت‌های جاری سازمان در جهت اهداف پیش‌بینی شده و مطابق با اقدامات

برنامه ریزی شده می باشد. از دیدگاه ایشان، کنترل و نظارت فرایند تحت نظر قرار دادن فعالیت ها جهت حصول اطمینان از انجام صحیح آنها و نیز اصلاح انحرافات احتمالی مشاهده شده در طی انجام فعالیت می باشد.

به نظر استونر، کنترل و نظارت عبارت است از فعالیتی منظم که ضمن آن نتایج مورد انتظار در قالب استانداردهای انجام عملیات معین می شود.

از نظر وینر، کنترل و نظارت چیزی جز ارسال پیام هایی که به طور مؤثر رفتار گیرنده پیام را تغییر می دهد نیست. به عبارت دیگر کنترل و نظارت تلاش منظمی در جهت نیل به اهداف استاندارد، بازخورد اطلاعات و مقایسه با استانداردهای تعیین شده می باشد.

در حالت کلی می توان گفت که نظارت و کنترل تلاشی سیستماتیک و منظمی است که عملکرد سازمان را با معیار و شاخص های استاندارد عملکرد مورد سنجش قرار می دهد. که در نتیجه این کار سه حالت زیر ممکن است رخ بدهد:

۱- عملکرد سازمان برابر با استاندارد های از پیش تعیین شده باشد. که این امر نشان دهنده عملکرد مطلوب سازمان است.

۲- عملکرد سازمان کمتر از استاندارد های از پیش تعیین شده باشد. این امر نشانگر انحراف در انجام فعالیت ها طبق برنامه می باشد و سازمان بایستی در جهت شناسایی موارد انحراف از استاندارد و انجام اقدامات اصلاحی در جهت رفع کاستی ها عمل کند.

۳- عملکرد سازمان بالاتر از استاندارد های از پیش تعیین شده باشد. این حالت نشان دهنده عملکرد بالاتر از استاندارد می باشد. در این مورد سازمان باید عوامل موفقیت سازمان را در دستیابی به عملکرد بالاتر از استاندارد بررسی کند و در صورت نیاز نسبت به ارتقای شاخص استاندارد ها اقدام کند.

فرایند نظارت و کنترل به عنوان چهارمین اصل مدیریت شامل مراحل مختلفی چون ارزیابی، پایش و ارزشیابی می باشد.



## ارزیابی:

ارزیابی فرایندی است که به منظور بررسی و سنجش عملکرد سازمان های عمومی و خصوصی و مدیران و کارکنان آنها صورت می گیرد و هدف نهایی آن بهبود و ارتقای عملکرد سازمانی بر اساس شاخص هایی نظیر: کارایی، اثربخشی، پاسخگویی و رضایت ذینفعان سازمان است.

## معنی و مفهوم ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد فرآیندی است که به وسیله آن کارکنان (مدیران) در فواصل معین و به طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می گیرند. هر مؤسسه ای برای بدست آوردن نتایج کاری مطلوب، باید از عملکردش ارزیابی دوره ای داشته باشد. ارزیابی عملکرد هم ماهیت تشخیص و هم ماهیت پیشگیری دارد. در شرایط ضعف، حوزه هایی که باید بهبود یابد را مشخص می کند و مواقعی که نتایج خوب به دست می آید، راه کارهای بهبود عملکرد را برای توسعه سازمان نشان می دهد .

همچنین ارزیابی عملکرد به عنوان مرور و توصیف نظام مند عملکرد فرد در شغل مورد نظر تعریف می شود. از نظر متخصصین، ارزیابی عملکرد فرآیندی است که از طریق آن عملکرد شاغل (مدیر و کارکنان سازمان) اندازه گیری می شود و چنانچه درست انجام شود کارکنان، سرپرستان و مدیران و در نهایت سازمان و جامعه از آن بهره مند خواهند شد. همچنین ارزیابی عملکرد را توصیف سیستماتیک نقاط قوت و ضعف عملکرد فرد یا گروه در رابطه با اجرای وظایف محوله تعریف می کنند .

ارزیابی عملکرد به مجموعه ای از اقدامات با ترتیب و توالی خاص به منظور تحقق اهداف دلالت دارد. به عبارت دیگر نظام مند بودن فعالیتها در فرایند ارزیابی منجر به افزایش اثربخشی نظام ارزیابی می شود. در یک جمع بندی کلی ارزیابی عملکرد به فرآیند مستمر و شفاف گفته می شود که برای سنجش و اندازه گیری عملکرد شاغلین و سازمان در دوره های مشخص به کار می رود. مشروط به اینکه انتظارات و شاخص های مورد قضاوت برای ارزیابی شونده شفاف و مشخص بوده و پیش از ارزیابی به او ابلاغ شده باشد. به طور کلی شفاف بودن انتظارات و ابلاغ آنها به ارزیابی شونده از نکات برجسته و قابل توجه در فرایند ارزیابی است .

هر مؤسسه صرف نظر از ماهیت یا اندازه آن، نیاز به اندازه‌گیری تلاش‌ها، موفقیت‌ها و شکست‌های خود دارد تا نتایج مدیریت سازمان از جنبه‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی و رهبری مورد سنجش قرار گیرند.

از اطلاعاتی که در نتیجه ارزیابی عملکرد به دست می‌آید می‌توان در موارد زیر استفاده نمود:

- برنامه ریزی نیروی انسانی
- کارمند یابی
- تعیین روایی آزمون‌های استخدامی
- آموزش و تربیت کارکنان
- تعیین مسیر شغلی
- پرداخت عادلانه حقوق و مزایا
- شناخت استعدادهای بالقوه کارکنان

## **انواع ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها**

به طور کلی ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها به طرق زیر صورت می‌پذیرد:

### **۱- ارزیابی توسط سرپرست مستقیم**

این روش یکی از متداول‌ترین روش‌های ارزیابی می‌باشد که در آن کارکنان توسط رئیس یا سرپرست خود به طور مستقیم مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. به عقیده متخصصان، از آنجایی که سرپرست به طور مستقیم در محیط کار با زیردستان در ارتباط است بهتر از هر فرد دیگری می‌تواند در مورد نحوه عملکرد کارکنان زیر دست خود اظهار نظر کند. ارزیابی رئیس از مرئوس باعث شناسایی نقاط ضعف و قوت واقعی کارکنان می‌شود و رئیس می‌تواند با توجه به این امر، نیازهای آموزشی بخش یا واحد خود را شناسایی و در جهت برطرف کردن آنها اقدام کند. از ایرادات وارد بر این نوع ارزیابی می‌توان به اعمال سلیقه‌های شخصی از سوی رئیس در قبال ارزیابی کارکنان اشاره کرد.

## ۲- ارزیابی رئیس به وسیله مرئوس

این شیوه ارزیابی دقیقاً برعکس روش قبلی می باشد و زیر دستان با مشاهده اعمال و رفتار رئیس واحد خود در مورد عملکرد وی قضاوت می کنند. مزیت اصلی این روش آگاهی مدیر از نیازهای کارکنان و بدست آوردن اطلاعاتی در مورد نحوه عملکرد خود می باشد. هدف اصلی در این شیوه ارزیابی این است که از نحوه عمل و شیوه مدیریت رئیس، اطلاعاتی بدس آید و به صورت بازخورد در اختیار وی قرار گیرد تا با توجه به آن بتواند مدیر موفقتری باشد.

## ۳- ارزیابی همکاران از عملکرد یکدیگر

در این روش کارکنان سازمان عملکرد یکدیگر را مورد ارزیابی قرار می دهند. از آنجایی که استفاده درست از این روش برای ارزیابی به عوامل متعددی بستگی دارد، استفاده از این روش چندان متداول نیست و سازمان ها برای استفاده از این روش اقبال زیادی نشان نمی دهند.

## ۴- ارزیابی گروهی

در این روش معمولاً از چند نفر از سرپرستان و مدیرانی که با کارمند و کار او آشنایی دارند دعوت می شود تا با تشکیل گروهی، عملکرد کارمند مورد نظر را ارزیابی کنند. در این روش هر یک از اعضای گروه ارزیابی با توجه به تخصص خود عملکرد کارمند را از زاویه خاصی بررسی می کند. این روش نسبت به روش های قبلی از دقت بیشتری برخوردار است. البته این روش زمانی کارا است که کار کارمند در سازمان به گونه ای باشد که با دویا چند واحد مختلف سازمانی در ارتباط باشد.

## ۵- خود ارزیابی

معمولاً هیچ کس به اندازه خود فرد از جزئیات و کم و کیف کار خود آگاه نیست. بنابراین اگر کارمندی بداند که چه انتظاری از او در قبال کارش وجود دارد، نتیجه کار او باید چه باشد و بداند که عملکرد او بر اساس چه معیار و استاندارد هایی باید مورد ارزیابی قرار گیرد بهتر از هر کس دیگری می تواند عملکرد خود را ارزیابی کند. ایراد وارد بر خود ارزیابی، عدم اطمینان کافی مسئولین در مورد ارزیابی صادقانه و منصفانه کارمند از عملکرد خویش است.

## مراحل ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد دارای ۵ مرحله می باشد:

- ۱- ابتدا باید هدف از ارزیابی عملکرد مشخص شود.
- ۲- با توجه به استاندارد های وضع شده، به فرد تفهیم می شود که چه باید بکند و چه انتظاری از او می رود.
- ۳- عملکرد واقعی فرد در شغلش اندازه گیری می شود.
- ۴- عملکرد واقعی فرد با استاندارد های عملکرد مقایسه می شود.
- ۵- نتایج حاصل از این مقایسه با فرد در میان گذاشته می شود و در صورت لزوم اقدامات اصلاحی به عمل می آید.

## ارزشیابی

ارزشیابی در لغت به معنی تعیین بهاء و ارزش هر چیزی است (فرهنگ عمید) و یا به معنی تعیین قیمت یک شیء است. ارزشیابی را می توان به عنوان فرایند تحلیل و کنترل طراحی شده برای تعیین ارتباط، اثر بخشی، معنی دار بودن و تاثیر فعالیتهای مشخص و درجه کارآیی که از طریق آن حاصل می شود مورد توجه قرار داد.

ارزشیابی فرایندی است که در آن سطوح تصمیم مورد نظر تعیین می شود، اطلاعات مناسب برگزیده، جمع آوری و تجزیه و تحلیل می گردد تا گزارشی تهیه شود که براساس آن تصمیم گیران بتوانند تصمیمات مناسب و مقتضی اتخاذ نمایند.

به نظر رالف تایلر ارزشیابی فرایند سنجش میزان تحقق اهداف از قبل تعیین شده می باشد.

در تعریفی جامع تر می توان گفت: ارزشیابی به یک فرایند نظام دار برای جمع آوری، تحلیل و تفسیر اطلاعات گفته می شود به این منظور که تعیین شود آیا هدف های مورد نظر تحقق یافته اند یا در حال تحقق یافتن هستند و به چه میزانی.

در کلیه تعاریف ارزشیابی به مفهوم علمی آن، می توان سه عنصر مشترک:

«فرایند منظم و هدفدار جمع آوری داده ها و اطلاعات»، «قضاوت ارزشی درباره میزان مطلوبیت موضوع مورد ارزشیابی» و « اقدام و عمل مرتبط بر نتایج ارزشیابی» را مشاهده کرد.

مفهوم ارزشیابی شامل دو مقوله است:

۱. ارزشیابی برنامه های آموزشی

۲. ارزشیابی برنامه های توسعه

### **ارزشیابی برنامه های آموزشی:**

در گذشته، ارزشیابی به عنوان اندازه گیری تلقی می شد و بیشتر بر اندازه گیری سطح هوش و توانایی یادگیری تمرکز داشت. کم کم مفهوم ارزشیابی گسترش بیشتری یافت و در واقع با شروع هدف گذاری در فعالیت های آموزشی، دامنه مفهوم ارزشیابی به هدفهای آموزشی نیز ارتباط پیدا کرد و به تبع آن، انجام ارزشیابی برای تعیین میزان موفقیت در دستیابی به این اهداف تلقی گردید .

امروزه مفهوم ارزشیابی، توسعه بسیاری یافته است به گونه ای که رابطه آن با تصمیم گیری را نیز در بر می گیرد و بسیاری از متخصصان آموزش به الگوسازی در این زمینه پرداخته اند. از این بعد دامنه عملکرد ارزشیابی آموزشی شامل ارزشیابی کلیه عناصری است که فرآیند تدریس و یادگیری را در بر می گیرد. مفهوم ارزشیابی به تمامی اجزایی که در فرآیند آموزش مؤثر هستند، گسترش یافته است و نتایج ارزشیابی برای تصمیم گیری در باره نحوه کارکرد اجزا و ارتقای کمی و کیفی آنها در آموزش به کار گرفته می شود.

## ارزشیابی برنامه های توسعه:

ارزشیابی تنها راه جدا کردن برنامه های موفق که منجر به ارتقای بهره وری سازمان می شوند از برنامه های ناموفق می باشد و محرکی قوی برای تشویق برنامه، میزانی برای برنامه ریزی مؤثر، تقویت برنامه های موجود و نشان دهنده نتایج منابع سرمایه گذاری شده می باشد. ارزشیابی بر اهداف مشترک برنامه ها متمرکز گردیده و بررسی می کند که آیا میزان سرمایه گذاری در مقایسه با کار انجام شده و نتیجه به دست آمده، منطقی و قابل قبول است یا خیر و به عبارت دیگر ارزشیابی میزان موفقیت برنامه ها را اندازه گیری می نماید.

اغلب ارزشیابی را به عنوان یک فعالیت که در انتهای برنامه به منظور قضاوت در مورد آن برنامه انجام می شود و میزان موفقیت و یا شکست برنامه را مشخص می کند، در نظر می گیرند اما در واقع ارزشیابی صحیح در سرتاسر برنامه باید جریان داشته باشد تا مطمئن شویم که فعالیتها برطبق برنامه انجام شده است. به کمک ارزشیابی می توان ساختار فعالیت ها و سازماندهی برنامه را تجزیه و تحلیل کرد و همچنین با بهره گیری از ارزشیابی می توان امکان دستیابی به اهداف و مقاصد و میزان اهمیت و هزینه بری آنها را بررسی کرد. برای انجام ارزشیابی از همان روش هایی استفاده می شود که محققان با تکیه بر آنها اقدام به جمع آوری شواهد معتبر و قابل اعتماد می کنند.

## اجزای مشترک در کلیه مدل های ارزشیابی

اجزای مشترک در کلیه مدل های ارزشیابی عبارتند از:

- ۱- جمع آوری اطلاعات قبل از شروع برنامه؛ یعنی بررسی محیطی که برنامه قرار است در آن محیط اجرا شود و به طور کلی شناخت ویژگیهای آن محیط
- ۲- ارزشیابی عوامل تشکیل دهنده برنامه به منظور تصمیم گیری های مربوط به طراحی برنامه و تدوین راه کارهای مناسب برای دستیابی به هدف های مورد نظر
- ۳- ارزشیابی وضعیت موجود با مطالعه قوانین در حال اجرا در رابطه با موضوع مورد نظر به منظور اتخاذ تصمیم های اجرایی.

## مراحل مختلف ارزشیابی برنامه

مراحل مختلف ارزشیابی برنامه شامل فعالیتهای زیر می باشد:

۱- طرح سؤالات در مورد برنامه

۲- تنظیم استانداردها

۳- طراحی ارزشیابی و انتخاب شرکت کنندگان

۴- جمع آوری داده ها

۵- تجزیه و تحلیل داده ها و مقایسه با استانداردهای موردنظر (اهداف پژوهش)

۶- گزارش نتایج (تعیین میزان اثر بخشی و کار آیی برنامه)

## انواع ارزشیابی:

الگوهای ارزشیابی به این دلیل توسعه پیدا کرده اند که محققان بتوانند نتایج تجربیات خود را با دیگران در میان بگذارند. علیرغم آنکه اصول کلی ارزشیابی در همه مدل ها یکسان است اما هیچ یک از انواع آن مقبولیت همگانی پیدا نکرده است زیرا هر انسانی عقیده ویژه خود را و هر جامعه ای جهان بینی خاص خود را دارد و لذا هیچ گونه توافق همگانی در باره هدفهای انسان و وسایل و راه های رسیدن به آنها وجود ندارد. ایدئولوژیهای کشورهای با یکدیگر متفاوت است و هر یک از آنها روش خاص و مدل ویژه ای را در ایجاد تغییرات و ارزشیابی اهداف برنامه های خود پیشنهاد می کنند.

## وجه تمایز ارزشیابی با اندازه گیری

اندازه گیری همانند ارزشیابی یک فرایند نظام دار است که با استفاده از قواعدی که صحت آنها را می توان مورد آزمایش قرار داد به مقادیر مختلفی از یک صفت که در یک فرد یا یک شیء وجود دارد عدد اختصاص می دهد. بدین ترتیب از طریق انجام اندازه گیری مقدار موجود از یک صفت در فرد یا شیء مشخص شده و با

کمیت عددی نشان داده می شود. عمل اندازه گیری امکان توصیف عینی تر از پدیده مورد اندازه گیری و همچنین امکان مقایسه را فراهم می سازد.

فرایند اندازه گیری اساساً غیر ارزشی بوده و به مقادیر بدست آمده از طریق عمل اندازه گیری هیچگونه ارزشی تعلق نمی گیرد. صفات اندازه گیری شده فقط به صورت کمی توصیف می شوند و در مورد آنها قضاوت و داوری صورت نمی گیرد. در حالیکه صفات مطالعه شده در ارزشیابی هم مورد علاقه هستند و هم با ارزش. این صفات به صورت کیفی توصیف می شوند و در مورد آنها قضاوت ارزشی می شود. با وجود این اندازه گیری پایه و مقدمه ارزشیابی است و برای انجام یک عمل ارزشیابی مناسب، به اطلاعات متنوع، فراوان و دقیق نیاز هست. اطلاعاتی که از طریق انجام اندازه گیری بدست می آیند. اندازه گیری در نهایت به تعیین کمیت و ارزشیابی به تعیین ارزش منجر می شود.

### **وجه تمایز ارزشیابی با پژوهش**

پژوهش فعالیتی است هدفدار، منظم و طرح ریزی شده برای پیدا کردن پاسخ سوالهای مطرح شده. از طریق مقایسه تعریف پژوهش با تعاریف مختلف ارائه شده برای ارزشیابی می توان به تفاوتهای این دو پی برد. ورتن و ساندرز (۱۹۷۳) ضمن بحث در زمینه ارزشیابی به عنوان یک شیوه بررسی، به مقایسه ارزشیابی و پژوهش پرداخته اند. در زیر به چند تفاوت عمده بین ارزشیابی و پژوهش اشاره می شود:

نیروی به حرکت در آورنده پژوهشگر برای انجام فعالیت پژوهشی، کنجکاوی و کسب آگاهی است. هدف وی کشف رابطه های علت و معلولی بین پدیده ها و رسیدن به یک حقیقت علمی است. پژوهشگر حداقل در کوتاه مدت به اهمیت و کاربرد دانش بوجود آمده کمتر توجه می کند. مجری ارزشیابی نیز به شیوه ای نظام مند در تلاش برای جمع آوری اطلاعات و کسب دانش تازه است. نیازها و هدفها محرک وی در انجام فعالیت ارزشیابی بشمار می آیند.

هدف مجری ارزشیابی بیشتر آن است که از دانش کسب شده در تصمیم گیری استفاده کند و عملی انجام دهد. پژوهشگر از دانش کسب شده برای نتیجه گیری استفاده می کند، بهمین دلیل پژوهش را نتیجه مدار می



گویند. در حالی که مجری ارزشیابی از دانش کسب شده برای تصمیم‌گیری استفاده می‌کند، به همین دلیل ارزشیابی را تصمیم‌مدار می‌گویند.

کار پژوهشگر با شناخت، درک پدیده‌ها و پاسخ به سوال یا سوالهای مطرح شده پایان می‌پذیرد. وی در مورد یافته‌های پژوهش (خوب یا بد، موثر بودن یا نبودن، با ارزش بودن یا نبودن) داوری نمی‌کند ولی مجری ارزشیابی از شناخت، درک پدیده‌ها یا پاسخ‌های بدست آمده برای بهبود و اصلاح پدیده ارزشیابی شده استفاده می‌کند و به وضوح در مورد ارزش برنامه آموزشی یا موضوع ارزشیابی شده (مطلوب یا نامطلوب، با ارزش بودن یا نبودن) قضاوت می‌کند.

پژوهشگر به تولید دانشی علاقه دارد که تا حد ممکن تعمیم‌پذیر باشد. نتایج پژوهشها معمولاً در سطح گسترده چاپ و منتشر می‌شوند و در زمانها و مکانهای مختلف مورد توجه قرار می‌گیرند. در حالی که مجری ارزشیابی به تولید دانشی علاقه دارد که به یک تصمیم یا تصمیم‌های خاص منجر گردد.

مجری ارزشیابی به تعمیم یافته‌ها فکر نمی‌کند. اصولاً دانشی که از طریق ارزشیابی کسب می‌گردد فاقد کلیت لازم برای تعمیم می‌باشد. نتایج ارزشیابی‌ها کمتر به صورت گسترده چاپ و منتشر می‌شوند. در پژوهش، فرضیه یا فرضیه‌های مطرح شده آزمون می‌شوند. در حالیکه در ارزشیابی میزان موفقیت در رسیدن به هدفها مورد سنجش قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر، یافته‌های ارزشیابی با هدفها و یا معیارهای از قبل مشخص شده سنجیده می‌شود.

## **وجه تمایز ارزشیابی با ارزیابی**

به منظور پی بردن به میزان موفقیت فراگیران یا زیردستان در رسیدن به هدف‌های آموزشی مورد نظر، باید توانایی هر فرد در جریان آموزش و همچنین پایان آموزش مورد اندازه‌گیری قرار گرفته و سطح موفقیت وی در رسیدن به هدفهای تعیین شده مشخص گردد. اندازه‌گیری و تعیین سطح قابلیت‌های هر فرد یکی از وظایف اختصاصی و مهم ارزیاب بشمار می‌آید. ارزیاب با استفاده از روشهای مختلف جمع‌آوری اطلاعات، عملکرد هریک از زیردستان خود را ارزیابی می‌کند. به عبارت دیگر، ارزیاب یا همان رئیس واحد در مورد

نقاط ضعف و قوت اجرای برنامه و یا عملکرد بررسی می کند و در صورت ضرورت با توجه به شرایط و امکانات، راههای خاصی را برای کمک به زیردستان یا فراگیران انتخاب و به اجرا در می آورد.

در ارزشیابی نیز اگرچه قابلیت های زیردستان یا فراگیران مورد اندازه گیری قرار می گیرد ولی هدف ارزشیابی، قضاوت در مورد ارزش برنامه و موثر بودن برنامه برای یک سری خاص از افراد شرکت کننده در برنامه است. تعیین قابلیت فرد فراگیران در حوزه توجه مجری ارزشیابی قرار نمی گیرد. ارزشیابی برخلاف ارزیابی، در بیشتر موارد یک فعالیت بیرونی است که نباید با عمل ارزیابی اشتباه گرفته شود و یا جایگزین آن گردد. از آنجا که ارزشیابی به برنامه آموزشی توجه دارد نه فراگیران خاص، از یافته های ارزشیابی بندرت می توان برای ارزیابی عملکرد فراگیران استفاده نمود..

## ارزشیابی آموزشی

نظام آموزش عالی به عنوان پدیده ای هدفمند دارای دو بعد کمی و کیفی است که رشد متعادل و موزون آن نیز باید در هر دو بعد کمی و کیفی به موازات یکدیگر باشد. همچنین باید گفت کیفیت آموزشی و پژوهشی از جمله دغدغه هایی است که همیشه نظام های دانشگاهی برای دستیابی به آن تلاش می کنند. از سوی دیگر کیفیت در آموزش عالی امری پویا و دارای ابعاد متعددی است که دائماً تغییر می کند. با استفاده از دیدگاه سیستمی و نگاه جامع به کیفیت می توان کیفیت نظام آموزشی را بر مبنای هر یک از عوامل دانشگاهی، عوامل درونداد، فرایند و برونداد مد نظر قرارداد.

ارتقاء و بهبود کیفیت آموزش، هدف متعالی هر نظام آموزشی است که دست نیافتن به این هدف باعث به هدر رفتن منابع اقتصادی، زوال اعتماد به نفس و تزلزل شخصیت فردی و اجتماعی فراگیرندگان می شود.

اولین مطالعه منسجم در زمینه ارزشیابی آموزشی توسط "جوزف مایر راس" در فاصله سالهای ۹۸ - ۱۸۹۷ در کشور آمریکا انجام گرفته است. ولی اولین تعریف رسمی از ارزشیابی آموزشی به نام رالف تایلر ثبت شده است. وی ارزشیابی آموزشی را وسیله ای جهت تعیین میزان موفقیت برنامه در رسیدن به هدفهای آموزشی می داند.

ارزشیابی آموزشی را می توان شامل مجموعه ای از فعالیتهای منظم دانست که قصد دارد میزان کارایی و اثر بخشی برنامه های آموزشی را کنترل و اندازه گیری نموده و اطلاعات لازم را به منظور انجام اقدامات لازم در زمان مقتضی در اختیار مجریان و مسئولان برنامه قرار دهد.

پونام معتقد است: ارزشیابی آموزشی یعنی تعیین ارزش کردن است و ارزشیابی نظامدار در برگیرنده سنجش رسمی ارزش پدیده های آموزشی می باشد.

همچنین ولف می گوید: ارزشیابی آموزشی، جمع آوری و تفسیر نظامدار شواهدی است که به قضاوت ارزشی و درنهایت به نتایج عملی منجر می گردد.

## **۵ اصل اساسی در ارزشیابی آموزشی**

ارزشیابی آموزشی فرآیندی است که با گردآوری داده ها و قضاوت برای پیشرفت فعالیت های آموزشی سروکار دارد. حال، توجه به برخی اصول مربوط به اندازه گیری آموزشی و گردآوری داده ها باعث می شود که بتوان فرآیند یاد شده را بهتر درک کرد. پنج اصل اساسی ارزشیابی آموزشی عبارتند از:

### **۱- منابع اشتباه را در ارزیابی باید مشخص کرد.**

اولین اصلی که در فعالیت های ارزیابی آموزشی باید مورد توجه قرار گیرد آن است که منابع اشتباه باید شناسایی شود. بنابر این اصل، اگر منابع اشتباه مشخص شود می توان برای از میان بردن یا کاهش اشتباه اقدام لازم را به عمل آورد. منابع اشتباه می تواند ناشی از ابزار گردآوری داده ها باشد. می تواند ناشی از فرآیند گردآوری داده ها باشد و یا می تواند ناشی از واحد مورد مشاهده باشد.

### **۲- اشتباه را می توان به حداقل ممکن کاهش داد.**

شک نیست که در گردآوری داده ها، ممکن است اشتباه رخ دهد. بسیاری از منابع اشتباه که در بالا به آنها اشاره شد قابل جلوگیری است. با رعایت قاعده های زیربط می توان داده هایی را گردآوری کرد که از قابلیت اعتماد و اعتبار لازم برخوردار باشد. این قاعده ها به اختصار به شرح زیر است:

الف) اعتبار داده ها: داده ها باید برای هدف ارزیابی مناسب باشد. مثلاً اگر هدف ارزیابی قضاوت درباره توانایی یک وعده از داوطلبان درباره طراحی صفحات رایانه ای باشد، اطلاعاتی را باید جستجو کرد که بتواند توانایی داوطلبان را مشخص کند.

ب) قابلیت اعتماد داده ها: داده ها باید چنان باشد که اگر یک مجموعه از آنها را در دو مقطع زمانی نزدیک به هم و در شرایط یکسان برای یک گروه آزمودنی مشابه گردآوری کنیم، دو مجموعه داده ها از همسانی برخوردار باشد.

ج) انتخاب نمونه معرف: از واحدهای مورد مشاهده، نمونه مورد مشاهده باید چنان انتخاب شود که مشت نمونه خروار باشد.

### **۳- میزان اشتباه را می توان برآورد کرد.**

اگر بتوان مقدار اشتباهی را که در داده های حاصل از اندازه گیری رخ می دهد برآورد کرد می توان برآورد یاد شده را برای تعدیل قضاوتها و بهبود تصمیم گیری ها به کار برد. مانند اشتباهات تصادفی که ممکن است در حین ارزشیابی رخ بدهد.

### **۴- افرادی را که منبع گردآوری داده ها هستند، مطلع کنید.**

افرادی را که با آنها به عنوان منبع گردآوری داده ها، مصاحبه می شود یا از طریق پرسشنامه از آنان داده های لازم گردآوری می شود، باید در مراحل بعدی در جریان امر ارزشیابی قرار دهید. به عبارت دیگر به آنان اطلاع دهید که با داده هایی که از طریق آنها فراهم شد، چه اقدامی صورت گرفته است. اینگونه اطلاع رسانی باعث می شود که میان افرادی که منبع گردآوری داده ها هستند و دست اندرکاران ارزیابی همکاری بیشتری به وجود آید. علاوه بر آن دل بستگی به نتایج ارزیابی را در میان افراد یاد شده افزایش می دهد.

### **۵- از اطلاعات حاصل از ارزشیابی استفاده کنید.**

در فرآیند ارزشیابی، داده های مورد نیاز گردآوری می شود تا براساس آنها قضاوت و تصمیم گیری به عمل آید، چنانچه اطلاعات حاصل از فرآیند ارزشیابی، در امر قضاوت و تصمیم گیری جهت پیشرفت فعالیت های آموزشی مورد استفاده قرار نگیرد، ارزشیابی بی فایده است.

## اهداف و کارکردهای ارزشیابی آموزشی

هدف اصلی و پایه ای ارزشیابی را می توان قضاوت کردن درباره ارزش پدیده مورد ارزشیابی دانست. آنچه در این خصوص قابل توجه است تمایز اهداف از نقشهای ارزشیابی است. هدف ارزشیابی فراهم کردن پاسخ به سؤالات اصلی ارزشیابی است. در حالیکه نقش های ارزشیابی بیانگر روش هایی است که بدان وسیله به سؤالات مورد نظر پاسخ داده می شوند.

از دیدگاه اسکریون، ارزشیابی دارای دو کارکرد تکوینی و پایانی است. ارزشیابی تکوینی می تواند برای برنامه ریزی و بهبود فعالیتهای آموزشی انجام شود. در حالیکه ارزشیابی پایانی برای انتخاب از میان گزینه های ممکن پاسخگویی (حسابرسی) و اعتبارسنجی نظام آموزشی انجام می شود. بنابراین در ارزشیابی تکوینی تأکید عمده بر روی فرایند برنامه است اما در ارزشیابی پایانی هدف جمع بندی مطالب است.

فیتزپاتریک و همکاران، دو نقش تکوینی و پایانی را منطبق بر ارزیابی درونی و بیرونی می دانند و بر این اساس اظهار می دارند که ارزشیابی تکوینی عموماً بوسیله ارزیابان درونی و ارزشیابی پایانی بوسیله ارزیابان بیرونی انجام می گیرد؛ هدف از انجام ارزشیابی می تواند کسب بازخورد از روند و نحوه اجرای برنامه، سیاستگذاری و تصمیم گیری در خصوص ادامه، اصلاح یا توقف برنامه، کسب آگاهی از میزان تحقق مطلوبیت و تجدید نظر در اهداف، کمک به فرایند تصمیم گیری معقول و مبتنی بر داده و اطلاعات عینی و اثبات شایستگی و اثر بخشی برنامه و فعالیت باشد.

## وجه تمایز بین ارزیابی بیرونی و درونی فرایندهای آموزشی

معمولاً به هنگام صحبت از فرایند آموزش مانند سایر مفاهیم علمی، سخن از دید سیستمی و یکپارچه به میان می آید. از منظر سیستمی، آموزش دارای فرایندهایی است که در امر ارزشیابی نیز بایستی به این فرایندها توجه شود. از طرف دیگر مفهوم ارزشیابی شامل الگوهای بیرونی و درونی می گردد.

ارزشیابی بیرونی آموزش می کوشد فرایندهای آموزشی را از منظر بیرونی مورد سنجش و ارزیابی قرار دهد. معمولاً ارزیابان از بیرون سیستم برای بررسی کیفیت آموزش ها اقدام می کنند. و بطور متداول مدیریت سطح بالاتر از جنبه نظارتی وارد عرصه ارزشیابی می شود. اطلاعات حاصل از ارزشیابی مبتنی بر الگوی بیرونی در

قالب گزارش و توصیه نامه و بعضاً بصورت محرمانه برای رده مدیران و تصمیم گیران ارسال می گردد. خروجی این نوع ارزشیابی از نوع بازخوردهای اصلاحی، تأییدی و یا تعویقی می باشد و ممکن است منجر به تأیید کیفیت آموزش، اقدامات اصلاحی در برخی جنبه های فرایند آموزش، به تعویق افتادن و حتی تعطیلی و توقف دوره آموزشی بشود.

در هر حال اگرچه این نوع ارزشیابی فرایند آموزش نبایستی با سیستم های مچ گیری و بازرسی اشتباه گرفته شود، لیکن در مواقعی حتی بصورت سرزده و بدون اطلاع قبلی، ارزشیابان اقدام به بررسی و تعیین کیفیت فرایندهای آموزشی می نمایند. در این حالت هدف تعیین کیفیت جاری و مستمر آموزش ها و برقراری کیفیت مستمر و بهبود دائمی (کایزن) در سامانه آموزش می باشد.

اما بر خلاف الگوی بیرونی که خارج از مجری آموزش برای تعیین و بهبود کیفیت فرایند آموزش اقدام می نماید، در الگوی ارزشیابی درونی خود مرکز یا مجری آموزش مترصد تعیین کیفیت و محک زدن فرایندها می باشد. در مدل ارزشیابی درونی، مؤسسه برگزار کننده ی آموزش، خود متولی ارزشیابی شده و با تشکیل گروه های کاری به اجرای ارزیابی درونی می پردازد. به همین لحاظ گاهی این الگو را الگوی خودارزیابی نامیده و به مثابه آینه که نمایانگر قوت و ضعف و کیفیت واقعیت مقابل خود می باشد، تلقی می گردد.

در مدل ارزشیابی درونی اعضای متخصص و ذیربط آموزشی گرد هم آمده و با تشریک مساعی و تبادل نظر به تعیین دقیق ملاکهای ارزیابی، نشانگرها و شاخصهای قضاوت و استانداردهای تصمیم گیری می پردازند. مبنای فکری چنین طرز عملی از اینجا ناشی می شود که اعضای زیرمجموعه یک سامانه باید در تعیین ملاکهای کیفیت و استانداردهای قضاوت شرکت داده شوند و بر اساس توافق با آنها، ارزشیابی صورت پذیرد. این ایده در واقع از مفهوم بسیار مهم سازمان یادگیرنده منشأ گرفته و گویای این است که اعضای یک سازمان آموزشی باید خود به یافتن اشتباهات و نقایص سیستم پرداخته و تلاش در رفع آن نمایند.

اعضای گروه ارزیاب درونی با تعیین وضعیت موجود (آنچه هست) و تطبیق آن با وضع مطلوب (آنچه باید باشد)، به تحلیل و تشخیص اهداف آموزشی گروه مبادرت نموده و برای نیل به اثربخشی بالاتر تلاش می کنند. معمولاً خروجی ارزیابی درونی در داخل مؤسسه آموزشی و برای اصلاح فرایندها و ارتقای کیفیت و بهره

وری آموزش ها مورد استفاده قرار می گیرد . البته ممکن است نتایج ارزیابی درونی به مراجع بالاتر مدیریتی و تصمیم سازی نیز ارائه شود اما مشتری و مخاطب اصلی آن خود گروه آموزشی در یک مؤسسه آموزشی می باشد. اصولاً اطلاق واژه درونی برای این الگو به سبب مشارکت اعضای درونی مرکز آموزش در امر ارزیابی می باشد.

### **رویکردهای ارزشیابی های آموزشی**

در یک دسته بندی کلی ورتن و سندرز الگوهای ارزشیابی را در قالب ۶ رویکرد ارزشیابی دسته بندی کرده اند:

#### **رویکرد مبتنی بر هدف (هدف مدار)**

تمرکز این رویکرد بر تشخیص هدفهای کلی و ویژه و تعیین حدود و اندازه ای است که این اهداف تحقق یافته اند. در این رویکرد ارزشیابی آموزشی به دنبال این است که تعیین کند این هدف ها به چه میزان تحقق یافته اند.

#### **رویکرد مبتنی بر مدیریت (مدیریت مدار)**

تمرکز اصلی این رویکرد بر تشخیص و بر آوردن نیازهای اطلاعاتی مدیران تصمیم گیرنده است.

#### **رویکرد مبتنی بر مصرف کننده (مصرف کننده مدار)**

مسئله اصلی در این رویکرد، کسب اطلاعات مربوط به فرآورده های آموزشی است که توسط مصرف کنندگان آموزشی از میان برنامه های درسی مختلف، فرآورده های آموزشی و نظایر اینها انتخاب و مورد استفاده قرار می گیرند.

#### **رویکرد مبتنی بر نظر متخصصان**

این رویکرد عمدتاً مبتنی بر قضاوت و نظر مستقیم متخصصان حرفه ای در خصوص کیفیت فعالیتهای آموزشی است. ورتن و سندرز این رویکرد را به ۴ دسته تقسیم کرده اند:

- نظامهای بررسی تخصصی رسمی

- نظامهای تخصصی غیر رسمی

- بررسی توسط جلسات ویژه

- جلسات توسط افراد ویژه

مهمترین این نظامها همان نظام بررسی تخصصی رسمی است که دارای ویژگیهای چهارگانه زیر میباشد:

۱- ساختار یا سازمانی برای هدایت بازنگریهای دوره ای فعالیتهای آموزشی

۲- استانداردهایی برای استفاده در بررسی های تخصصی رسمی

۳- یک برنامه زمانبندی شده (مثلاً هر ۵ سال) در مورد انجام بررسی ها

۴- ترکیب نظرات چندین متخصص برای رسیدن به قضاوت نهایی و ارزش گذاری.

در این خصوص اعتبارسنجی شناخته شده ترین سیستم بررسی تخصصی رسمی و فرایندی است از طریق آن یک سازمان، مؤسسات آموزشی را دارای اعتبار و تأیید می کند.

### **رویکرد مبتنی بر اختلاف نظر متخصصان**

در این رویکرد تمرکز اصلی بر اختلاف نظرهای ارزشیابان(موافق و مخالف) مختلف است.

### **رویکرد طبیعت گرایانه و مشارکتی**

در این رویکرد بررسی و جستجوی منظم طبیعت گرایانه و کوششهای مشارکت کنندگان (پاران آموزشی) در تعیین ارزشها، معیارها، نیازها و داده های ارزشیابی مورد تأکید قرار می گیرد.

### **مراحل ارزشیابی آموزشی**



صرف نظر از نوع رویکرد یا برنامه ارزشیابی که مورد استفاده قرار می دهیم در حالت کلی برای اجرای یک برنامه ارزشیابی آموزشی باید مراحل زیر را طی کنیم:

۱- مرحله طراحی

۲- مرحله فرایندی

۳- مرحله اثر یا نتیجه

## ۱- مرحله طراحی

این مرحله شامل تصمیماتی است درباره فعالیت هایی که قرار است انجام گیرند. مرحله طراحی عموماً با این سوال که "چه کاری انجام خواهیم داد؟" شروع می شود و شامل مراحل زیر می باشد:

- تجزیه و تحلیل موقعیت
- تعیین و توصیف هدف های آموزشی
- تعریف و توصیف پیش نیاز ها و رفتار های ورودی برای شروع ارزشیابی
- انتخاب و تهیه وسایل و ابزار های اندازه گیری
- توصیف راهبردها و استراتژی ها
- انتخاب طرح پژوهشی
- و در نهایت تدارک یک برنامه زمان بندی

## ۲- ارزشیابی فرایند

ارزشیابی هر برنامه باید قبل از شروع آن، به منظور بررسی نیازهای جامعه توسط یک فرد ارزشیابی کننده شروع شود تا نیازهای آن جامعه ( به عنوان مثال نیاز به خدمات بهداشتی) را تحت بررسی منظم قرار داده و طرحی مناسب برای رفع نیازها برنامه ریزی شود. با ارزشیابی می توان به سؤالات مطرح شده در مورد فعالیت های برنامه پاسخ داد و نگرش دقیقی را در مورد مدیریت و نحوه اجرای برنامه به دست آورد. زمانی که ارزشیابی بر روی فعالیت های برنامه تمرکز پیدا می کند، ارزشیابی فرایند نامیده می شود.

ارزشیابی فرآیند، به معنای سنجش آنچه که بدست آمده است و اینکه چگونه بدست آمده است، می باشد. این بدان معناست که با دید منتقدانه به فعالیت یا برنامه انجام شده نگاه کرده و نکات مثبت و منفی برنامه و راه های بهتر شدن آن را پیدا کنیم و همچنین درمورد نتایج به دست آمده قضاوت کرده و ببینیم آیا به اهداف تعیین شده رسیده ایم یا خیر.

همچنین در مورد فرآیند یا جریان برنامه و چگونگی دستیابی به نتایج برنامه بررسی های لازم انجام شود و به سؤالاتی از این دست پاسخ داده شود:

- آیا مناسب ترین روش مورد استفاده قرار گرفته است؟

- آیا مؤثر ترین راهکارها در مورد دستیابی به هدف مورد استفاده قرار گرفته است؟

- آیا منابع مالی به طور منطقی هزینه شده اند؟

مثلاً اگر ارزشیابی در مورد یک برنامه آموزشی می باشد:

آیا بحث ویدیویی که در برنامه استفاده شده است، بهترین روش آموزشی که می توانستید استفاده کنید بوده است؟

آیا رویکرد توسعه جامعه که شما مورد استفاده قرار دادید، مناسب ترین روش در آن فضا بوده است؟

و آیا توانسته اید آگاهی های عموم را با توجه به مقدار هزینه ای که کرده اید، افزایش دهید یا اگر از روش دیگری استفاده می کردید، بهتر بود یا خیر.

به عبارت دیگر، ارزشیابی فرآیند، گزارش چگونگی شروع و یا پیشرفت اجرای یک برنامه است و تعیین میکند که:

- آیا منابع کافی (اجرایی، کارکنان، مدیریت، مالی) برای برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی برنامه وجود دارند؟

- چه مهارت ها، برنامه های آموزشی و یا تجربیات مرتبط با برنامه در دسترس بوده و یا نیاز می باشند؟

- آیا نیاز به کارمند جدید و یا اضافی وجود دارد؟
  - آیا زمانبندی اجرای برنامه منطقی میباشد؟
  - کار فرما در برنامه ریزی و اجرای برنامه چه نقشی دارد؟
  - آیا توافق های مرتبط با برنامه بطور دقیق در نظر گرفته شده اند؟
  - میزان نیاز به برنامه چقدر است؟
  - اهداف نهایی و اختصاصی برنامه دقیقاً کدامها هستند؟
  - نحوه اجرای برنامه چگونه است؟
  - جمعیت هدف چه گروه هایی می باشند؟
  - آیا نوشته ها و تحقیقات مرتبط با موضوع برنامه مورد مطالعه قرار گرفته است؟
  - آمار و اطلاعات پایه ای (استاندارد ها) چه هستند؟
  - آیا پیش آزمون محتوا انجام گرفته و نتیجه چه بوده است؟
  - تجزیه و تحلیل کمی و کیفی آمار جمعیتی چگونه است؟
  - آیا تشکیل جلسات منظم بین سازمان دهندگان، مجریان و گروه هدف و غیره انجام گرفته است؟
  - آیا فعالیتهای شبکه ای ذی مدخلان ثبت گردیده است؟
- با بررسی دقیق موارد فوق به کنترل و هدایت شیوه های اجرایی کمک نموده و به سئوالات زیر پاسخ میدهیم:
- آیا برنامه به خوبی در حال پیاده شدن است؟
  - چه موانعی بر سر راه موفقیت آن قرار دارند؟

## • چه تغییراتی ضروری هستند؟

در کل، در ارزشیابی نتایج معلوم می شود که دستاوردهای به دست آمده چه هستند. نتایج حاصل با هدف های برنامه مقایسه می گردند و رابطه بین انتظارات و نتایج واقعی مشخص می شوند. پس از بررسی کامل نتایج، اطلاعات لازم در اختیار تصمیم گیرندگان گذاشته می شود تا در صورت لزوم درباره ادامه برنامه، متوقف ساختن آن، یا تجدید نظر در آن اتخاذ تصمیم کنند.

### ۳- ارزشیابی اثر یا نتیجه

این مرحله عموماً با این سوال آغاز می شود: " چگونه آن را انجام دادیم؟ ". در این مرحله تصمیمات در پایان برنامه یا پروژه، یعنی زمانی که فعالیت ها کامل می شوند اتخاذ می گردد. هدف اصلی این مرحله جمع آوری داده هایی است که متخصص ارزشیابی را در تصمیم گیری هایش در باره اثر بخشی کلی روش آموزشی و ... کمک می نماید.

همانطوریکه در ابتدا بحث شد این نوع ارزشیابی در حین و بلافاصله بعد از پایان برنامه صورت گرفته و تأثیر فوری برنامه بر سیاست های سازمانی، منابع، فعالیتها و همچنین تأثیر برنامه را بر سیستم های دولت و قوانین نشان می دهد. ارزشیابی اثر از طریق گزارش عوارض فوری و کوتاه مدت برنامه، میزان تأثیر مورد نظر برنامه را مد نظر قرار داده و میزان پیشرفت برنامه را تعیین می کند و به بازخوردهای گروه هدف دسترسی یافته و تأثیرات فوری بر معلومات، نگرش، مهارت و یا رفتارها را ثبت می نماید.

هرچند ارزشیابی قبل از برنامه تا حدی برای رفع نقایص موجود مؤثر است ولی باز ممکن است ضمن اجرای برنامه، اشکالاتی در نحوه اجرا و یا مواد و وسایل کمک آموزشی مورد استفاده، مشاهده شود. در مورد برنامه هایی که مدتی به طول می انجامد بهتر است که ضمن اجرای برنامه قسمت های مختلف آن از نظر چگونگی پیشرفت مورد مطالعه قرار گیرد و در صورتی که از هدف اصلی منحرف شده است و یا سرعت پیش بینی شده را ندارد، علل و عوامل آن مشخص شود و در رفع آن کوشش به عمل آید.

قابل توجه اینکه، که در برنامه های آموزشی باید مراحل مختلف هر برنامه و هدف هر قسمت را مشخص نمود. فقط در این صورت است که می توان ارزشیابی ضمن برنامه را انجام داد. بدین معنی که علاوه بر هدف

نهایی که برای هر برنامه آموزشی در نظر گرفته می شود، هدف های جزئی تر نیز برای هر مرحله از برنامه باید تعیین شود تا در پایان هر مرحله از برنامه بتوان یک ارزشیابی انجام داد و با توجه به نتایج آن، در صورتی که برنامه به هدف مورد نظر نرسیده، دلایل آن مشخص و رفع شوند تا در اجرای صحیح ادامه برنامه وقفه ای حاصل نشود و از اتلاف سرمایه و در مواردی از دوباره کاری جلوگیری شود.

بدیهی است که یکی از روش های مؤثر و رایج برای کنترل کارکنان حرفه ای و یا غیر حرفه ای ارزشیابی نتیجه است. این روش به شرح سیستماتیک نقاط ضعف و یا قوت کارکنان در ارتباط با شغل آنها می پردازد. اطلاعاتی که از طریق تکنیک ارزشیابی نتیجه بدست می آید در موارد زیر مورد استفاده قرار می گیرد:

- ۱- تهیه اطلاعات به منظور فراهم آوردن امکان رشد و افزایش آگاهی و یا مهارت کارکنان
- ۲- آگاهی از وضعیت کارکنان برای کمک به تصمیم گیری های صحیح در جابه جایی ها و تعیین حقوق و مزایا و یا پاداش آنها.

ارزشیابی نتیجه معمولاً در تأثیرات بلند مدت برنامه ها گزارش می شوند. مثل:

- مقایسه با آمار و ارقام استاندارد (قبل و بعد از اندازه گیریها)

- اندازه گیری تغییرات بهداشتی ایجاد شده

- بازخورد گروه هدف

- تفسیر نتایج، برای مثال بیان علل عدم دستیابی به اهداف برنامه

- تعیین زمان های مناسب برای گردآوری اطلاعات به دست آمده

- مستند سازی عوامل مؤثر بر نتایج (مثبت یا منفی).

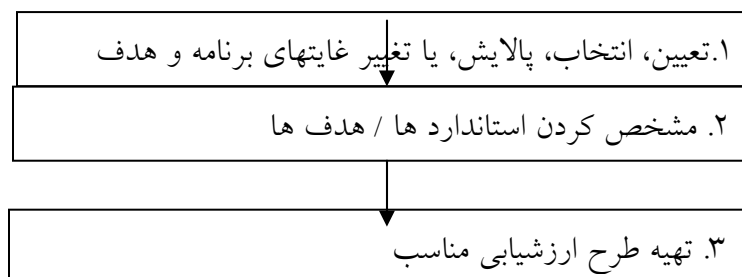
## ویژگی های یک ارزشیابی صحیح و موثر:

در حالت کلی زمانی می توانیم بگوییم که ارزشیابی انجام شده موثر و صحیح است که این نتایج حاصل از ارزشیابی بتواند به سؤالات زیر پاسخ روشن بدهد:

- ۱- برنامه تا چه حد به اهداف و مقاصد خود دست یافته است؟
- ۲- افراد و گروههایی که در برنامه شرکت کرده اند، چه ویژگیهایی دارند؟
- ۳- این برنامه برای چه افراد یا گروهی بیشترین کارآیی را دارد؟
- ۴- آثار برنامه تا چه مدت دوام خواهند داشت؟
- ۵- چه بخش هایی از برنامه بیشترین اثر را داشته اند؟
- ۶- تا چه حدی مقاصد و فعالیت های برنامه برای سایر شرکت کنندگان در شرایط دیگر قابل اجرا هستند؟
- ۷- چه ارتباطی بین هزینه های برنامه و اثرگذاری آن وجود دارد؟
- ۸- تا چه حدی تغییرات شرایط اجتماعی، سیاسی و اقتصادی، نتایج و منابع حامی برنامه را تحت تأثیر قرار می دهند؟

## فعالیت های ارزشیابی آموزشی

در کنار مراحل ارزشیابی آموزشی که توضیح داده شد، پین و همکارانش در سال ۱۹۹۴ برای ارزشیابی برنامه های آموزشی ۹ فعالیت را با عنوان "فعالیت های ارزشیابی آموزشی" مطرح کردند که به اختصار در شکل زیر نشان داده شده است:





## نظام ارزشیابی موجود و چالش های پیش روی آن

در دنیای امروز سرعت ، شدت و گستردگی تغییر و تحولات بوجود آمده در حوزه های مختلف سیاسی و اقتصادی و فرهنگی و اجتماعی ، فرصتها و چالشها و تهدیدها بی را بصورت متنوع و گسترده ای بوجود می آورد که گریزی از آنها نیست و می توانند به نوعی تاثیرات مثبت یا منفی خود را در ابعاد مختلف در زندگی بشر به جا بگذارند. اما نکته قابل تامل در این رابطه آن است که آیا ما باید همیشه فرصت را فرصت و تهدید را تهدید تلقی کنیم ؟ آیا نوع دیدگاه ما به آنچه اتفاق می افتد و یا خواهد افتاد و نوع عکس العمل ما به اتفاقات ، نمی تواند بر آنها هیچ تاثیری داشته باشد؟

از این دیدگاه به نظر می رسد نه فرصت به ذات خود فرصت است و نه تهدید اینگونه. بلکه نوع نگاه و شناخت ما به آنچه اتفاق می افتد، آگاهیمان نسبت به توانمندیها و ضعفهایمان ، چگونگی سرعت واکنش به رویدادها و نوع مدیریت مان در برخورد با تهدیدها و فرصتها می تواند تعریف کننده ماهیت و آثار مثبت یا منفی رویدادها باشد. چراکه با عکس العمل مناسب و مدیریت به موقع ، منطقی ، علمی و درست می توان یک

تهدید را به فرصت و فرصت را به تهدید تبدیل کرد. پس اگر از فرصتها خوب استفاده نکنیم ما را به چالش خواهند کشید و به تهدید تبدیل خواهند شد و اگر تهدیدها را به چالش بکشیم به فرصت تبدیل می شوند .

نظام آموزشی نیز از این اندیشه و نگرش مستثنی نیست و مملو از فرصتها ، چالشها و تهدیدها ست و می توان با این دیدگاه از فرصتها خوب استفاده کرد و فرصتهای زیادی برای رشد و پیشرفت بوجود آورد . اما بروز چنین اتفاقی یک شرط دارد و آن اینکه ما امکانات سخت افزاری و نرم افزاری واز همه مهمتر در حیطه مدیریت و کارکردهای آن نظیر برنامه ریزی و اجرا از شرایط مناسبی برخوردار باشیم و از هر گونه شتابزدگی در برنامه ریزیها و اجرا ، که از پشتوانه عمیق کارشناسی و همچنین اجرای آزمایشی برخوردار نیستند ، دوری کنیم و در برنامه ریزی ، اجرا و نظارت و ارزیابی ، مشارکت همه اقشار را به کمک بطلبیم .

بنا بر این برای انجام رسالت تاریخی و تاثیر گذار بر آینده کشور شایسته است اولاً بدلیل نقش اساسی مدیریت در تمام سطوح نظام آموزشی و بخصوص در بخش ستادی ، در انتصاب ، انتخاب و برکناری آنان بر اساس ضوابط عمل نماییم و از ملاکهای مبتنی بر وابستگی های سیاسی و روابط در این حوزه فاصله بگیریم .

بر خلاف آنچه که امروز ممکن است در برخی مواقع اتفاق بیفتد و احتمالاً برخی انتصابات در سطوح مختلف و بخصوص در سطوح فوقانی نشأت گرفته از برخوردهای سیاسی و دخالتهای ناصواب برخی عناصر با موضوع است و این بزرگترین آفت و تهدید برای نظام آموزشی و آینده کشور عزیزمان است .

هم اکنون با شرایط موجود زمان آن فرا رسیده است که در نظام آموزشی هم مانند بسیاری از بخشهای علمی و اجرایی کشور نظیر مطالعات اتمی ، سلولهای بنیادی ، نانو تکنولوژی ، صنایع دفاعی که شاهد پیشرفتهای چشمگیر و درخشان بوده ایم در انتخاب و انتصاب افراد برای در دست گرفتن امور به شایستگی ، تخصص و تعهد آنان توجه خاص شود . ثانیاً دیدگاه سستی مچ گیری ، در نظارت بر عملکرد مدیران را ، کنار بگذاریم چون در این صورت مدیران نتایج حاصل از عملکرد و ارزیابیها را مانند چماقی خواهند دانست که هر لحظه ممکن است موجبات برکناری آنان را فراهم آورد و این عنصر تاثیر گذار در مدیریت ( ارزیابی عملکرد و نظارت ) یا کنار گذاشته خواهد شد یا در غالب نتایجی صوری جهت عادی نشان دادن اوضاع ، منعکس خواهد شد که این عمل به مرور زمان موجبات ناکار آمدی سیستم را فراهم خواهد کرد .

از جمله عوامل بوجود آورنده چنین وضعیتی غلبه دیدگاه نتیجه نگر به جای دیدگاه فرایند نگر است . در تحلیل فرایندها و تلاشهای انجام شده ، که متکی بر نظارت مدیر محور ( به معنای اینکه مدیر گرامی، اگر



مشکلی هست ما در کنار تو هستیم تا با تشکیل کمیته های کاری به تحلیل دقیق داده ها پردازیم تا مشکل بر طرف شود نه آنکه با اطلاع از مشکل، تو را برکنار کنیم ( نظارت و ارزیابی ، جایگاه و ارزش واقعی خود را باز خواهد یافت و به عنصری تاثیر گذار در مدیریت تبدیل خواهد شد. با چنین دیدگاه از تحلیل فرایندها و نظارت مدیر محور ، مدیران در تمام سطوح مشتاقانه و داوطلبانه به ارزیابی عملکرد مجموعه خود ( نه خود ) می پردازند .

این همان اتفاقی است که هم اکنون می تواند اتفاق بیفتد. در این باره دیدگاه دیگر در ارایه صرف موفقیتها در نتایج ارزیابیها ، ممکن است از آنجا ناشی شود که مدیران غالباً دیدگاه سیستمی و تیمی را برای مجموعه تحت مدیریت خود متصور نبوده بلکه بیشتر علاقه مند هستند تا موفقیت های بدست آمده را به خود نسبت دهند نه به مجموعه عوامل تحت سرپرستی خود . براساس همین دیدگاه غالباً علاقه مند به ارایه و منعکس کردن آمار و اطلاعاتی که نماینگر کارآمدی دستگاه زیر نظر آنان است ، اقدام می کنند که این دیدگاه در مدیران باید تغییر نماید .

ثالثاً در آموزش و نگهداری مدیران ستادی و صف و معلمان و اعضای هیات علمی که آنان نیز به نوعی مدیران آموزشی قلمداد می شوند به نیازهای روز توجه گردد تا با آگاهیها و دانش بیشتر به تصمیمات کلیدی و تاثیر گذار نایل گردند.

با توجه به مسائل فوق می توان نتیجه گرفت که عوامل و عناصر بسیار زیاد با گستره وسیع ، در درون و بیرون نظام آموزشی می توانند بر سیستم آموزشی تاثیر گذاشته و فرصتها و تهدیدهایی را پیش روی آن قرار دهند و سیاستگذاران ، برنامه ریزان و مجریان در همه مقاطع زمانی باید این عناصر را مورد توجه قرار دهند .به منظور سهولت در بررسی فرصتها ، چالشها و تهدیدها ( نقاط قوت و ضعف ) آنها را در دسته بندیها و زیر نظامهای زیر مورد توجه قرار داده و به آنها خواهیم پرداخت .به فرصتها و چالشها و تهدیدها به صورت درون سازمانی و برون سازمانی توجه شود.

### **نظام مدیریت و برنامه ریزی :**

این نظام دارای مولفه های خاصی است که در موضوعات زیر قابل بررسی می باشد و شامل : ساختار و تشکیلات سازمانی - قوانین و مقررات اداری و سازمانی و اجرایی و شوراها - ساختار آموزشی -فرهنگ سازمانی ( هنجارهای رفتاری ارزشها و باورهای محیط سازمان ) - سبک مدیریت ( نحوه رهبری ، قدرت ،

سبک دستوری ، مشارکت ، تفویض اختیار و .... ) - برنامه ریزی آموزشی و توسعه ای ( تصمیم گیری برای آینده ، اهداف ، روشها و برنامه ها ، طراحی و تحلیل نظام ) - نظارت و ارزشیابی ( کسب اطمینان از جریان فعالیتها ، داوری عملکرد و .... ) - فناوری اطلاعات و ارتباطات ( سخت افزاری و نرم افزاری ، اینترنت و اینترنت ) - ارزشیابی امور کارکنان ( جمع آوری و کاربرد اطلاعات جهت تصمیم گیری ) - ارزیابی عملکرد ( نحوه دستیابی به اهداف و بررسی کارایی و اثربخشی ) - عزل و نصب های سازمانی است .

## **فرصتها و تهدیدهای موجود :**

- ضعف در مدیریت آموزشی

- به تعداد واحدهای آموزشی و دانشکده هایی که در کشور وجود دارد ، مدیرانی که در رشته مدیریت آموزشی تحصیل کرده باشند نداریم. متأسفانه این تعداد بسیار کم هستند. اغلب مدیران بدون داشتن علم مدیریت آموزشی و با خطا و آزمون ، در این سمتها ایفای نقش می کنند.

- بزرگترین مشکل نظام آموزشی داشتن مسئولانی است که سلسله مراتب اداری را طی نکرده و به نظام آموزشی به اندازه کافی آشنا نیستند. باید مسئولان نظام های آموزشی فعالیت و تدریس پس از آشنایی کامل و کسب در بخش های مختلف و کسب تجربه و لمس مسائل و نقاط کور سیستم به مقاطع بالاتر ارتقا پیدا کنند .

- در انتخاب و انتصاب و برکناری مدیران کلیه سطوح نظام آموزشی ، باید بر اساس شایستگی ، تجربه ، تخصص و تعهد عمل شود و از اعمال نظرها و نفوذ های بی مورد سیاسی ، تشکیلاتی ، فامیلی و .... جلوگیری خواهد شد .

- شتاب زدگی و بی توجهی به کار کارشناسی عمیق ، عدم رعایت اصل واقع نگری و انعطاف پذیری و مشارکت که از اصول اولیه و مسلم برنامه ریزی آموزشی است ، در ارزیابی طرحها و برنامه های آموزشی که باعث عدم تطابق آنها با واقعیت های موجود و نبود زیر ساختهای لازم اجرایی شده، آسیبهای جبران ناپذیری را بر نظام آموزشی و میزان اعتماد مردم به برنامه ریزان آموزشی را در پی دارد ، و به جای حل مشکلات یا ارتقای سطح کمی و کیفی آموزش ، تعادل موجود را از بین برده یا خواهد برد

شایسته است که طرحهای آموزشی مبتنی بر طراحی و تحلیل سیستمی بوده و بر اساس تحلیل ماموریت ، تحلیل کار و کارکرد ، و تحلیل روشها و وسایل انجام شود تا شرایط اجرایی شدن موفقیت آمیز تر آنها بیشتر فراهم گردد.

- هم اکنون مدیریت در نظام های آموزشی عملاً به شیوه متمرکز صورت می گیرد و از کم توجهی سطوح بالا دستی به ظرفیتهای بالقوه استانها حکایت می کند. مانعی بزرگ در جهت واقع نگری و تطبیق بیشتر طرحها و برنامه ها با اقتضاعات محیطی و سرعت عمل بیشتر در برابروقايع و پدیده ها است .

با بررسی و مطالعه سیر تحولات سازنده و توجه به تجارب و اندوخته های سایر کشورها در اعمال و استقرار شیوه های مدیریت در سطوح مختلف نظام آموزشی و با ژرف اندیشی نسبت به اصلاحات آموزشی، این نتیجه حاصل می شود که دیگر نباید تجاربی را که سایرین به قیمت صرف زمان و سرمایه گذاری فراوان به دست آورده اند، به لحاظ عدم اطلاع ، مجدداً" مورد آزمایش قرارداد.

شیوه اداره ی سیستم آموزشی به صورت غیر متمرکز و تفویض اختیار به دانشگاهها و دانشکده ها یکی از اساسی ترین ویژگی های نظام آموزشی کارآ و اثربخش می باشد. پیروی از چنین سیاستی از فلسفه ی اجتماعی و تربیتی جوامع مختلف نشأت می گیرد.

### **منابع مورد استفاده :**

- ۱- بازرگان. عباس و همکاران ۱۳۷۹. رویکرد مناسب ارزیابی درونی برای ارتقاء مستمر کیفیت گروههای آموزشی در دانشگاههای علوم پزشکی. مجله روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران. دوره جدید. سال پنجم. ص ۱-۲۷
- ۲- بولا. اس. اچ. ۱۹۹۰ ارزشیابی طرحها و برنامه های آموزشی برای توسعه. ترجمه دکتر خدایار ایلی ۱۳۷۵. تهران انتشارات مؤسسه بین المللی آموزش بزرگسالان
- ۳- سیف. علی اکبر ۱۳۸۹. اندازه گیری سنجش و ارزش یابی آموزشی. تهران. نشر دوران.
- ۴- خواجه ای، سعید. ارزشیابی آموزشی در آموزشهای پزشکی. مجله دانشکده پزشکی آبان ۱۳۷۹؛ ۵۸: ۳۲-۳۲.
- ۵- تسلیمی، محمد سعید، مدیریت تحول سازمانی، چاپ اول، نشر سمت، تهران ۱۳۸۰

۶- فراهانی، مهدی. ۱۳۸۸. ارزشیابی درونی فرایندهای آموزشی. ماهنامه تحقیق. سال دوازدهم. شماره ششم.

۷- عمومی، رضا و همکاران ۱۳۸۴. ارزشیابی کیفیت در آموزش عالی. انتشارات سازمان سنجش کشور

۸- مهجور، سیامک‌رضا. ۱۳۸۷. ارزشیابی آموزشی: نظریه‌ها، مفاهیم، اصول، الگوها. انتشارات ساسان

۹- کیامنش. علیرضا. ۱۳۷۹. روشهای ارزشیابی آموزشی. تهران. انتشارات دانشگاه پیام نور

۱۰- بازرگان، عباس. ۱۳۹۰. ارزشیابی آموزشی. انتشارات فروزش