

طراحی الگوی پارادایمی رتبه‌بندی معلمان با استفاده از رویکرد داده بنیاد^۱

صادق احمدی^۲، داود طهماسب زاده شیخلار،^۳ عباس رضانی^۴

چکیده

استراتژیک آموزش و پرورش بود. عوامل مداخله‌گر در مدل پیشنهادی شامل تفکر نظام‌مند، انعطاف و پذیرش شرایط جدید و عدم مقاومت در برابر تغییر، توجه به آموزش زیردستان و استقرار و ایجاد ارتباط صحیح با مدیران و اعمال تبعیض بود. پیامدهای مدل پیشنهادی شامل توسعه بالندگی معلمان، ارتقاء میزان کارایی و عملکرد، ایجاد انگیزه فعالیت و نوآوری بیشتر، افزایش بهره‌وری، ارتقای پست و مسئولیت و پاداش و تزریق پویایی و نشاط بود. مقوله راهبردی شامل توسعه مسیر شغلی و توسعه شایستگی‌های ارتباطی معلمان بود. مقوله محوری مدل نیز رتبه‌بندی بر مبنای ارزیابی عملکرد معلمان بود.

واژگان کلیدی: الگوی پارادایمی، رتبه‌بندی، معلمان، رویکرد داده‌بنیاد

هدف پژوهش حاضر بررسی پیشایندها و پسایندهای پدیده رتبه‌بندی معلمان آموزش و پرورش استان تهران در قالب طراحی الگوی پارادایمی این مفهوم بوده است. این پژوهش به صورت کیفی و با استفاده از رویکرد داده بنیاد اجرا شده است. داده‌های کیفی از مصاحبه‌های عمیق با ۲۰ تن از کارشناسان و خبرگان گردآوری شدند. نمونه‌گیری هدفمند (قضاوتی) با تکنیک گلوله برفی انجام شد. تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش استراوس و کوربین و در قالب مدل پارادایمی صورت گرفت. نتایج تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده نشان داد که مقوله‌های علی پژوهش شامل توسعه شایستگی‌های دانشی معلمان و پیامدهای صحیح رتبه‌بندی می‌باشد. عامل زمینه‌ای مدل، مدیریت

۱. تاریخ وصول: ۱۴۰۲/۶/۸

تأیید نهایی: ۱۴۰۲/۷/۲۲

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد برنامه ریزی درسی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران. (نویسنده مسئول)

sadeghmadiv@gmail.com

۳. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

d.tahmaseb@tabrizu.ac.ir

۴. استادیار مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران ame@sbu.ac.ir

Developing a Paradigmatic Model of Teachers' Ranking Appraisal using a Data-based Approach

Sadegh ahmadi^۱ Daud Tahmasabzadeh Sheikhlar^۲ Abbas Ramezani^۳

Abstract

This study aimed to consider the causes and outcomes of teachers' ranking system in Tehran using Paradigmatic Model. The research method was qualitative and used a data-based approach. Researchers used the snowball technique for purposeful sampling and collected qualitative data through in-depth interviews with ۲۰ experts. Strauss and Corbin's method was used as a paradigmatic model for data analysis. The results of data analysis showed that the causal categories of research include the development of teachers' knowledge competencies and appropriate consequences of ranking. The underlying factor of the model was the strategic management of education. The interfering factors in the proposed model included systematic thinking, flexibility, acceptance of new conditions and lack of resistance to change, attention to training the subordinates as well as establishing proper communication with manag

ers, and discriminatory treatment. The outcomes of the model included enhancing teachers' professional development, improving efficiency and performance, increasing the motivation for improved performance and innovativeness, promoting positions and responsibilities as well as rewarding and inspiring dynamism and liveliness. The strategic category included the development of the career path and teachers' communication skills. The pivotal category of the model was ranking based on teachers' performance appraisal.

Keywords: paradigmatic model, teachers, appraisal, data-based approach

۱ - Master's student in Curriculum Studies, Tabriz University, Tabriz, Iran

۲ - Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Tabriz University, Tabriz, Iran

۳ - Assistant Professor of Educational Management, Farhangian University, Tehran, Iran

مقدمه

معلمی که از نظر اثربخشی به طور قابل توجهی بالاتر از حد متوسط قرار دارد می‌تواند سالانه سودی بیش از ۴۰۰۰۰۰ دلار ایجاد کند. به بیانی دیگر، جایگزین کردن معلمانی که جزو ۵ تا ۸ درصد پایینی در نتایج ارزیابی عملکرد هستند با معلمانی که اثربخشی آنها در حد متوسط قرار دارد می‌تواند کشوری مثل ایالات متحده را به صدر رتبه‌بندی بین‌المللی ریاضی و علوم برساند (Marzano, & Toth, ۲۰۱۳). ارزیابی عملکرد فعالیت‌ها و فرآیندهای مختلف یک سازمان را با رویکردی انتقادی و کاوشگرانه مورد بررسی قرار می‌دهد (میراحمد، خالد: خراسانی، اباصلت: شمس مورکانی، غلامرضا ۱۴۰۱). در طول سال‌ها نتایج تحقیقات انجام شده متفق‌القول بر تاثیر قابل توجه معلمان بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان صحنه گذاشته‌اند (Fan, ۲۰۲۲). بسیاری از مطالعات در مقیاس بزرگ شواهدی را در این راستا ارائه نموده‌اند. دو مورد از این پژوهش‌ها از اهمیت بیشتری نسبت به دیگر تحقیقات برخوردار بوده‌اند (McCall, ۲۰۲۱). پژوهش نخست در دهه نود میلادی در حوزه پنج درس ریاضیات، خواندن، زبان، مطالعات اجتماعی، و علوم در میان بیش از ۶۰۰۰۰ دانش‌آموز پایه‌های سوم تا پنجم ابتدای انجام شد (Wright, Horn, & Sanders, ۱۹۹۷). نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که مهمترین عامل تعیین‌کننده میزان یادگیری دانش‌آموزان معلمان هستند. از سوی دیگر نتایج این مطالعه نشان داد که میزان اثربخشی معلمان واریانس زیادی دارد. نتیجه‌گیری تلویحی که می‌توان از یافته‌های این پژوهش داشت آن است که بهبود سطح اثربخشی معلمان بیش از هر عامل دیگری می‌تواند در افزایش اثربخشی نظام آموزش و پرورش اثر داشته باشد. پژوهش دوم در اوایل هزاره جدید انجام شده (Nye, Konstantopoulos, & Hedges, ۲۰۰۴). در این تحقیق ۷۹ مدرسه ابتدایی در ۴۲ ناحیه آموزش و پرورش ایالت تنسی مورد مطالعه قرار گرفتند. نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که تفاوت پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزانی که معلم آنها رتبه درصدی ۲۵ را دارا بود (معلمی که اثربخشی بالایی نداشت) با دانش‌آموزانی که معلم آنها رتبه درصدی ۷۵ را داشت (یک معلم اثربخش) معادل یک سوم انحراف استاندارد (۰/۳۵) در درس خواندن و نصف انحراف استاندارد (۰/۴۸) در درس ریاضیات بود. همچنین تفاوت پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزانی که معلم آنها رتبه درصدی ۵۰ را داشت (یک معلم متوسط) با دانش‌آموزانی که معلم آنها رتبه درصدی ۹۰ را داشت (یک معلم بسیار اثربخش) معادل یک سوم انحراف استاندارد (۰/۳۳) در درس خواندن و نصف انحراف استاندارد (۰/۴۶) در درس ریاضیات بود. با توجه به آنچه گذشت،



در اختیار داشتن یک سیستم ارزیابی عملکرد که دهک پایین معلمان در عملکرد را به طور دقیق مشخص نماید منافع زیادی را برای سیستم آموزشی در بر خواهد داشت. با وجود اهمیت بسیاری بالای سیستم ارزیابی عملکرد معلمان نتایج پژوهشهای انجام شده در سرتاسر دنیا حاکی از وجود نواقص عمده در این سیستم می باشد. دو مطالعه گسترده که در این حوزه انجام شده‌اند خود گواهی بر این ادعا هستند. با وجود ضرورت و اهمیت استقرار یک نظام ارزیابی عملکرد جامع مطالعات انجام شده نشان می‌دهند این مهم حلقه مفقوده در نظام مدیریت منابع انسانی نظام آموزش و پرورش بسیاری از کشورها است.

پژوهشی که توسط (Toch, & Rothman, ۲۰۰۸) انجام شد، متوجه شدند ۸۷ درصد از ۶۰۰ مدرسه مورد مطالعه حتی یک مورد نمره "غیرقابل قبول" به معلمان خود نداده‌اند. این در حالی بود که ۱۰ درصد از این مدارس در از نظر آموزشی به عنوان یک مدرسه "ناموفق" دسته‌بندی شده بودند. نتایج این مطالعه نشان داد تنها ۰/۳ درصد از تمام معلمان مورد مطالعه در نتیجه ارزیابی عملکرد مشمول نمره "غیرقابل قبول" شدند. در حالی که ۹۳ درصد از ۲۵۰۰۰ معلم مورد مطالعه نمره "عالی" دریافت نمودند. در پژوهشی توسط پناهی، مومنی و صالحی (۱۳۹۷) انجام شد نتیجه نشان داد که عوامل متعددی برای کاهش انگیزه شغلی شان معرفی کرده اند و این بدان معنی است که هر یک از معلمان با چالش های متعدد و متفاوتی در امر آموزش و انجام فعالیت های حرفه ای خود روبه رو هستند و کم توجهی در بهبود وضعیت ایشان می تواند نظام آموزش را با مخاطرات عمده ای همراه سازد. که در پژوهشی دیگر که توسط (Aucejo, Romano, & Taylor, ۲۰۲۰) انجام شد مشخص شد از میان ۳۴۸۸۹ معلم مورد مطالعه تنها ۰/۴ درصد موارد پایین‌ترین نمره را در ارزیابی دریافت کرده‌اند؛ در حالی که ۶۸/۷۵ درصد آنها بالاترین نمره را دریافت نموده بودند. نقص در سیستم ارزیابی عملکرد معلمان در کشور ما نیز در پژوهشهایی مورد مذاقه قرار گرفته و نتایج مطالعات انجام شده بر وجود این نقص صحه می‌گذارند. اما تاکنون موضوع رتبه‌بندی معلمان به عنوان یکی از انواع نظامهای ارزیابی عملکرد در چارچوب رویکرد داده‌بنیاد مورد مطالعه قابل توجهی قرار نگرفته است. بر این اساس یکی از اهداف این مطالعه بررسی پیشایندها و پسایندهای پدیده رتبه‌بندی معلمان است. بی‌شک نتایج این پژوهش می‌تواند مورد استفاده مراجع تصمیم‌ساز و تصمیم‌گیر در حوزه ریل‌گذاری نظام آموزش و پرورش کشور قرار گیرد. با توجه به مطالب فوق و با عنایت به ضعفهای عدیده نظام ارزیابی عملکرد معلمان در ایران که عموم معلمان نسبت به آن ادعان دارند ضرورت طراحی یک سیستم ارزیابی عملکرد دقیق و جامع و یا حداقل بازنگری اساسی در سیستم ارزیابی موجود کاملاً احساس می‌شود و بر این اساس سؤالات پژوهش حاضر عبارتند از:

۱- برای طراحی الگوی مطلوب رتبه‌بندی معلمان چه مولفه‌هایی را باید در نظر گرفت؟

۲- شرایط علی (سبب‌ساز) ارزیابی عملکرد و رتبه‌بندی معلمان در آموزش و پرورش کدامند؟

- ۳- مقوله محوری ارزیابی عملکرد و رتبه‌بندی معلمان در آموزش و پرورش کدامند؟
- ۴- بستر یا شرایط زمینه‌ساز ارزیابی عملکرد و رتبه‌بندی معلمان در آموزش و پرورش چیست؟
- ۵- شرایط مداخله‌گر ارزیابی عملکرد و رتبه‌بندی معلمان در آموزش و پرورش کدامند؟
- ۶- راهبردهای ارزیابی عملکرد و رتبه‌بندی معلمان در آموزش و پرورش کدامند؟
- ۷- پیامدهای ارزیابی عملکرد و رتبه‌بندی معلمان در آموزش و پرورش کدامند؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر یک مطالعه کیفی با استفاده از رویکرد داده بنیاد است. در پژوهش‌های کیفی، به صورت هدفمند شرکت‌کنندگانی مورد بررسی قرار می‌گیرند که بتوانند اطلاعات کافی در حیطه موردنظر داشته و ارائه دهند (مطالعین کلیدی)^۱. لذا جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان (معلمان ممتاز کشوری، اعضای هیات علمی دانشگاه فرهنگیان، کارشناسان منابع انسانی، خبرگان علوم تربیتی) در استان تهران می‌باشند که ۲۰ نفر از آنها به روش گلوله برفی (ارجاع زنجیره‌ای) انتخاب و در این پژوهش شرکت کردند. برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. مصاحبه‌ها تا جایی ادامه یافت که داده‌های به دست آمده به مرحله اشباع (تکرار داده‌ها) رسید و دیگر مفاهیم جدیدی از درون مصاحبه‌ها استخراج نشد. در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کوربین و استراوس^۲ (۲۰۰۸) استفاده می‌شود که بر پایه گردآوری، مقایسه مداوم داده‌ها و شکل گرفتن مفاهیم به صورت همزمان استوار است. در این روش، هدف دستیابی به نقطه‌ای از کفایت نظری است که در آنجا تحلیل اضافی هیچگونه نقشی در کشف دانش جدید در مورد یک مقوله یا طبقه ایفا نکند.

در جدول شماره ۱ توزیع فراوانی شرکت‌کنندگان پژوهش ارائه شده است. بیشترین میزان شرکت‌کنندگان شامل اعضای هیات علمی دانشگاه فرهنگیان (۸ نفر) و کمترین آن‌ها خبرگان علوم تربیتی (۲ نفر) می‌باشند. از نظر مدت مصاحبه بیشترین مدت زمان مصاحبه با اعضای هیات علمی (۴۸۰ دقیقه) و کمترین آن با خبرگان علوم تربیتی (۱۲۰ دقیقه) صورت گرفت. همچنین، میانگین سابقه کار در معلمان برگزیده کشوری، بیشترین (۲۲ سال) و در اعضای هیات علمی دانشگاه

۱. Key informants

۲. Corbin & Strauss



فرهنگیان (۱۰ سال) کمترین میزان بود. توضیح اینکه دانشگاه فرهنگیان به رغم سابقه طولانی تربیت معلم در ایران، قریب ۱۲ سال است که عضو هیات علمی استخدام نموده و از این جهت سوابق اعضای هیات علمی آن بر مبنای سنوات عضویت هیات علمی لحاظ شده است و نه سابقه تدریس که بسیار بیش از این عدد است.

جدول ۱. توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب شغل

شغل	تعداد	جنسیت	مدت مصاحبه	مدرک	سابقه	رتبه علمی	رشته	
عضو هیات علمی	۱	مرد	۶۰ دقیقه	دکتری	۶	استادیار	برنامه ریزی درسی	
	۱	مرد	۶۰ دقیقه	دکتری	۸	استادیار	مدیریت آموزشی	
	۱	مرد	۶۰ دقیقه	دکتری	۵	استادیار	فلسفه تعلیم و تربیت	
	۱	زن	۶۰ دقیقه	دکتری	۹	استادیار	روانشناسی تربیتی	
	۱	مرد	۶۰ دقیقه	دکتری	۶	استادیار	مدیریت آموزشی	
	۱	زن	۶۰ دقیقه	دکتری	۳	استادیار	برنامه ریزی درسی	
	۱	مرد	۶۰ دقیقه	ارشد	۱۴	کارمند	آموزش و بهسازی منابع انسانی	
	۱	مرد	۶۰ دقیقه	ارشد	۹	کارمند	مدیریت آموزشی	
	کارشناسان منابع انسانی	۱	مرد	۶۰ دقیقه	ارشد	۱۷	کارمند	برنامه ریزی درسی
		۱	زن	۶۰ دقیقه	دکتری	۶	کارمند	تحقیقات آموزشی
۱		زن	۶۰ دقیقه	کارشناسی	۱۵	کارمند	علوم تربیتی	

۱	مرد	۶۰ دقیقه	دکتری	کارمند	برنامه ریزی درسی	
۱	مرد	۶۰ دقیقه	دکتری	دانش آموخته	فلسفه تعلیم و تربیت	
۱	زن	۶۰ دقیقه	دکتری	دانش آموخته	مدیریت آموزشی	خبرگان علوم تربیتی
۱	مرد	۵۰ دقیقه	ارشد	معلم	فلسفه	
۱	مرد	۵۰ دقیقه	ارشد	معلم	جغرافی	معلمان برگزیده کشوری
۱	زن	۵۰ دقیقه	دکتری	معلم	زبان	
۱	مرد	۵۰ دقیقه	دکتری	معلم	شیمی	

یافته‌های پژوهش

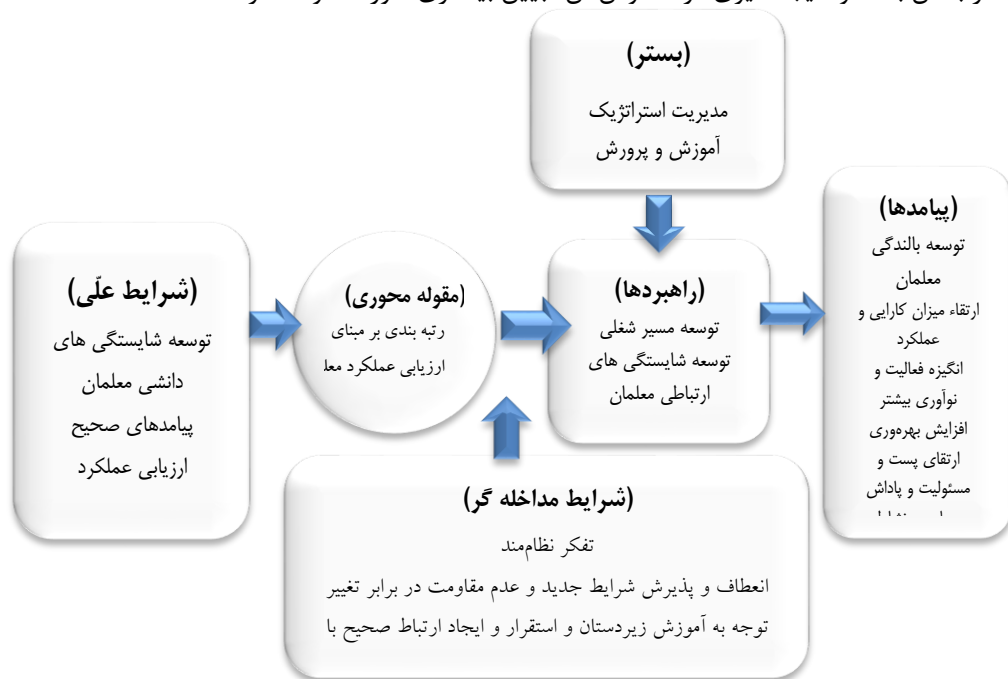
توسعه شایستگی‌های دانشی و حرفه‌ای معلمان و پیامدهای صحیح ارزیابی عملکرد از جمله عوامل علی پژوهش می‌باشد. عوامل بستری این مدل، مدیریت استراتژیک نظام آموزش و پرورش است. در مدل پیشنهادی عوامل مداخله‌گر شامل تفکر نظام مند، پذیرش شرایط جدید و عدم مقاومت در برابر تغییر، توجه به آموزش زبردستان و استقرار و ایجاد ارتباط صحیح با مدیران و اعمال تبعیض در ارزیابی می‌باشد. مقوله محوری مدل رتبه‌بندی بر مبنای ارزیابی عملکرد معلمان است. مقوله راهبردی شامل توسعه مسیر شغلی و توسعه شایستگی‌های ارتباطی معلمان است. همچنین، پیامدهای مدل پیشنهادی شامل توسعه بالندگی معلمان، ارتقاء میزان کارایی و عملکرد، انگیزه فعالیت و نوآوری بیشتر، افزایش بهره‌وری، ارتقای پست و مسئولیت و پاداش و تزریق پویایی و نشاط می‌باشد. در جدول شماره ۲ نتایج حاصل از کدگذاری باز، محوری و انتخابی ارائه شده است.



جدول ۲. نتایج حاصل از کدگذاری باز، محوری و انتخابی

ردیف	ابعاد تحقیق	مفاهیم	مقوله
۱	(شرایط علی)	توجه به قابلیت های علمی و حرفه‌ای معلمان عدالت محوری در ارزیابی عملکرد ساختار انعطاف پذیر و پویا	توسعه شایستگی‌های دانشی و حرفه ای معلمان پیامدهای صحیح ارزیابی عملکرد
۲	(مقوله محوری)	سنجش جامع عملکرد معلمان توسعه منابع انسانی	رتبه‌بندی بر مبنای ارزیابی عملکرد معلمان
۳	(راهبردها)	ارتقا شغلی معلمان ارتباطات مثبت سازمانی ایجاد نگرش مثبت به ارزیابی معلمان	توسعه مسیر شغلی توسعه معیارهای شایستگی‌های ارتباطی معلمان
۴	(بستر و زمینه ساز)	تجزیه و تحلیل سیستمی آموزش و پرورش فرهنگ سازمانی پویا	مدیریت استراتژیک نظام آموزش و پرورش تفکر نظام‌مند
۵	(عوامل مداخله گر)	طراحی ساختارهای منعطف سازمان آموزش و پرورش نگرش منفی معلمان به ارزیابی	پذیرش شرایط جدید و عدم مقاومت در برابر تغییر توجه به آموزش زیردستان و استقرار و ایجاد ارتباط صحیح با مدیران اعمال تبعیض در ارزیابی توسعه بالندگی معلمان ارتقاء میزان کارایی و عملکرد
۶	(پیامدها)	بهبود عملکرد فردی	ایجاد انگیزه فعالیت و نوآوری بیشتر افزایش بهره‌وری ارتقای پست و مسئولیت و پاداش تزریق پویایی و نشاط به سازمان

نهایتاً الگوی پارادایمی ارزیابی و رتبه‌بندی معلمان استان تهران به صورت شکل ۱ استخراج شد که در بخش بحث و نتیجه‌گیری در خصوص آن تبیین بیشتری صورت خواهد گرفت.



شکل ۱. الگوی پارادایمی ارزیابی و رتبه‌بندی معلمان استان تهران

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه معلم اساسی‌ترین عنصر در نظام آموزش و پرورش است و نقش‌های متعددی از جمله هدایتگری فرآیند تعلیم و تربیت، الگو، مربی، راهنمای اثربخش رشد شخصیت کودکان، نوجوانان و جوانان را عهده دار بوده و میزان صلاحیت، کارآمدی، علاقه و تسلط حرفه‌ای وی، تعیین کننده اثربخشی فرآیند یاددهی- یادگیری است. طرح رتبه‌بندی معلمان یکی از مسائل حائز اهمیت در نظام آموزشی و سیاست‌های دولت یازدهم و دوازدهم ایران است؛ البته مصوبات و فعالیت‌هایی در دولت‌های قبلی برای سامان‌دهی و مدیریت مسائل معلمان شکل گرفته بود اما از اوایل دهه ۱۳۹۰ تاکنون افکار عمومی، مطالبات معلمان، عدم ثبات مدیریتی، شرایط خاص بین‌المللی و ... به توجه و عزم جدی‌تری برای ایجاد طرحی نظام‌مند در این باره منجر شد. در این پژوهش سعی شد تا پیشایندها و پسایندهای پدیده رتبه‌بندی معلمان آموزش و پرورش استان تهران در قالب طراحی



الگوی پارادایمی این مفهوم با استفاده از رویکرد داده‌بنیاد مورد الگوسازی مفهومی قرار گیرد. ابتدا مصاحبه با خبرگان از طریق تشکیل پنل خبرگان صورت گرفت، اطلاعات ضبط و سپس تبدیل به متن گردید و به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، از روش داده بنیاد استفاده شد. بعد از استخراج و تبدیل کدها به مفاهیم و سپس قرار دادن آن در طبقات، مقوله‌های مختلف دسته‌بندی گردید. با توجه به اطلاعات استخراج شده از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، مفاهیم و مقولات ارزیابی و رتبه‌بندی معلمان استان تهران تدوین گردید. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد عوامل علی پژوهش شامل توسعه شایستگی‌های دانشی معلمان و پیامدهای صحیح ارزیابی عملکرد می‌باشد. عوامل زمینه‌ساز این مدل، مدیریت استراتژیک آموزش و پرورش است. عوامل مداخله‌گر در مدل پیشنهادی شامل تفکر نظام مند، انعطاف و پذیرش شرایط جدید و عدم مقاومت در برابر تغییر، توجه به آموزش زبردستان و استقرار و ایجاد ارتباط صحیح با مدیران و اعمال تبعیض می‌باشد. مقوله محوری مدل رتبه‌بندی بر مبنای ارزیابی عملکرد معلمان می‌باشد. مقوله راهبردی شامل توسعه مسیر شغلی و توسعه شایستگی‌های ارتباطی معلمان است. پیامدهای مدل پیشنهادی نیز شامل توسعه بالندگی معلمان، ارتقاء میزان کارایی و عملکرد، ایجاد انگیزه فعالیت و نوآوری بیشتر، افزایش بهره‌وری، ارتقای پست و مسئولیت و پاداش و تزییق پویایی و نشاط می‌باشد. در بررسی‌های انجام شده در داخل و خارج از کشور مطالعه‌ای که دارای برخی مشابهت‌های موضوعی با مطالعه حاضر باشد بسیار اندک بودند. برای مثال، نامداری و پاک نظر (۱۴۰۰) در مطالعه‌ای کیفی و با روش تحلیل اسنادی به بررسی و واکاوی ساختار نظام سنجش صلاحیت و رتبه‌بندی معلمان در کشورهای شرق آسیا (ژاپن، کره جنوبی، چین، تایوان و سنگاپور) پرداختند. با در نظر گرفتن سه مولفه اساسی (چارچوب ساختاری، فرآیند ارزیابی، کاربرد نتایج) برای بررسی فرایند رتبه‌بندی در این کشورها مشاهده شد که در کشورهای مورد بررسی، به منظور ایجاد ساختاری که در آن جایگاه و ارزش کار معلمی نمایان شود، رتبه‌بندی یا شکل‌های مشابه آن صورت می‌گیرد. در این فرایند رتبه‌بندی، مدارس جایگاه ویژه‌ای داشته و نهادهایی برای این ارزیابی ایجاد شده‌اند. هرچند رتبه‌بندی‌ها به شکل‌های مختلفی صورت می‌گرفت اما وجه اشتراک همه این نظام‌ها، توجه به یادگیری دانش آموز به عنوان عنصر اساسی نظام آموزش و پرورش بود. علاوه بر این، محققان با توجه به بررسی‌های خود نتیجه گرفتند که نظام آموزش و پرورش کشور می‌بایست به منظور رتبه‌بندی معلمان به این موارد توجه کنند: توسعه یک ساختار برون‌سازمانی به منظور سنجش صلاحیت معلمان، تفویض اختیارات و وظایف به مدیریت مدرسه و ارتقای جایگاه وی، پیوند بین ارزشیابی صلاحیت حرفه‌ای و رتبه‌بندی با موضوع حقوق معلمان و تربیت ارزیابان حرفه‌ای به منظور ارزیابی دقیق و سنجیده از معلمان. در پژوهش حاضر نیز همسو با مطالعه نامداری و پاک نظر (۱۴۰۰) مشاهده شد که مدیریت استراتژیک آموزش و پرورش به عنوان عامل زمینه‌ساز،

آموزش زیردستان و استقرار و ایجاد ارتباط صحیح با مدیران به عنوان عامل مداخله‌گر و توسعه شایستگی‌های ارتباطی معلمان به عنوان مقوله راهبردی شناسایی شد. هرچند پیامدهای اجرای مدل، موضوعی بود که در مطالعه نامداری و پاک نظر (۱۴۰۰) مورد بررسی قرار نگرفته بود. (Dudhe & Sakhare, ۲۰۱۸) به بررسی نظام رتبه‌بندی معلمان در کشور هند پرداختند. محققان بیان کردند که اینکه معلمان چه موضوع و درسی را تدریس می‌کنند، مدت زمانی که آن دروس را تدریس می‌کنند، رزومه، حوزه مورد علاقه و بازخورد دانش‌آموزان از جمله عوامل مهمی است که در رتبه‌بندی معلمان می‌بایست مدنظر قرار گیرند. هرچند در این مطالعه برخلاف پژوهش حاضر به سایر عوامل علی، زمینه‌ساز، مداخله‌گر، راهبردی و پیامدی پرداخته نشده است اما ارزیابی عملکرد معلمان با مفاهیمی چون سنجش جامع عملکرد معلمان و توسعه منابع انسانی که به عنوان عامل محوری در پژوهش حاضر استخراج شد دارای مشابهت با یافته‌های مطالعه Dudhe & Sakhare, ۲۰۱۸) است. (Sakhare, ۲۰۱۸) نیز (Newton, Darling-Hammond, Haertel & et al., ۲۰۱۰) نشان دادند که قضاوت در مورد اثربخشی معلمان می‌تواند به طور قابل توجهی با توجه به مدل‌های آماری، کلاس‌های تدریس شده و سال‌های تدریس متفاوت باشد. علاوه بر این، هنگامی که از ارزیابی دانش‌آموزان جهت قضاوت در مورد اثربخشی معلمان استفاده می‌شود، ویژگی‌های دانش‌آموزان می‌تواند بر رتبه‌بندی معلمان تأثیر بگذارد (حتی زمانی که چنین ویژگی‌هایی از قبل از نظر آماری کنترل شده‌اند). همچنین، برخی مدل‌های رتبه‌بندی معلمان که ویژگی‌های جمعیت‌شناختی دانش‌آموزان را در نظر نمی‌گیرند، باعث می‌شوند معلمانی که برای مثال به تعداد زیادی از دانش‌آموزان کم‌درآمد و یا با مهارت محدود آموزش می‌دهند رتبه‌های پایینتری دریافت کنند. در پژوهش حاضر نیز همسو با مطالعه (Newton, & et al, ۲۰۱۰) اعمال تبعیض به عنوان یک عامل مداخله‌گر شناسایی شد. علاوه بر این، سنجش جامع عملکرد معلمان، مقوله‌ای محوری در پژوهش حاضر بود. ارزیابی عملکرد از جمله ابزارها و وسایل مؤثر مدیریت منابع انسانی است که با بکارگیری صحیح این ابزارها نه تنها هدف‌ها و مأموریت‌های سازمان با کارایی مطلوب تحقق می‌یابد بلکه منافع کارکنان و جامعه نیز تأمین می‌گردد (اسدی و همکاران، ۱۳۹۷). در این پژوهش نیز مشاهده شد که مدیریت استراتژیک، عاملی زمینه‌ساز در رتبه‌بندی معلمان می‌باشد. در واقع، محققان بیان می‌کنند که رهبران در مدیریت ارشد و میانی باید توسط یک نقشه راه هدایت شوند تا چشم‌اندازی روشن، فهرستی از راهبردهای مختلف و نتایج موفقیت‌آمیز را به دست آورند (Inga, Inga, Cárdenas & et al, ۲۰۲۱). در نتیجه با طراحی و اجرای سیستم‌های مناسب ارزیابی و رتبه‌بندی، پیامدهای صحیح ارزیابی عملکرد (به عنوان یکی از عوامل علی استخراج شده در پژوهش حاضر) رخ خواهند داد. در همین زمینه (Taylor & Tyler, ۲۰۱۲) دریافتند که معلمان در سال‌های پس از ارزشیابی، بازدهی بیشتری دارند و بیشترین پیشرفت‌ها در میان معلمانی

است که عملکرد نسبتاً ضعیفی از قبل داشته‌اند. در واقع، معلمان می‌توانند اطلاعاتی را از ارزشیابی به دست آورند و متعاقباً مهارت‌های جدیدی را توسعه داده و تلاش‌های بلندمدت خود را افزایش دهند. به این منظور توسعه شایستگی‌های دانشی و ارتباطی معلمان (به عنوان عوامل علی و راهبردی به دست آمده در پژوهش حاضر) حائز اهمیت است. در همین راستا، وود، Wu, Zhou, (۲۰۲۲) Li & et al در مطالعه خود بر روی ۹۹۰۹ معلم در ۱۲۸۶ مدرسه ابتدایی و متوسطه بیان کردند که ویژگی‌های معلم از قبیل سودمندی ادراک شده معلمان، مهارت‌های پردازش اطلاعات (مهارت‌های دسترسی به اطلاعات، استفاده از اطلاعات و مدیریت اطلاعات) و اخلاق اطلاعاتی و بافت مدرسه (نوع مدرسه، منابع آموزشی و پهنای باند شبکه) از جمله مواردی هستند که در جهت ارتقای شایستگی معلمان در راستای توسعه سواد اطلاعاتی دانش آموزان باید مورد توجه قرار گیرند. با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود که مدیریت استراتژیک آموزش و پرورش با اتخاذ تفکری نظام مند و منعطف با پذیرش شرایط جدید و عدم مقاومت در برابر تغییر می‌بایست به توسعه شایستگی‌های دانشی و ارتباطی معلمان و مسیر شغلی آنها پرداخته و پیامدهای صحیح ارزیابی عملکرد از قبیل توسعه بالندگی معلمان، ارتقاء میزان کارایی و عملکرد، ایجاد انگیزه فعالیت و نوآوری بیشتر، افزایش بهره‌وری، ارتقای پست و مسئولیت و پاداش و تزریق پویایی و نشاط را حاصل کند. سایر پیشنهادها برای کاربردی برآمده از پژوهش حاضر عبارتند از:

- ضرورت دارد پیش از ارزشیابی، ارزیاب، انتظارات خود از معلمان را به وضوح تبیین کند.
- هر یک از فنون و روشهای ارزیابی از جمله جدول رتبه‌بندی ارزیابی، روش ارزیابی متناوب، روش توزیع اجباری ارزیابی معلمان، روش رخدادهای بحرانی و انتقادی به نوبه خود دارای مزایا و امتیازات و ضعفها و نارسایی‌هایی هستند و لیکن مشکلات و نارسایی ارزیابی معلمان در ایران به طور کلی شامل: استانداردهای مبهم و غیرواضح، تاثیرپذیری از شرایط، ملاحظات عمومی، آسانگیری و یا سختگیری غیرمنطقی و عدم انعطاف در ارزیابی و مشکلات ناشی از اعمال غرض و روا داشتن تبعیض در امر ارزیابی است که بایستی در قالب روشی نظام مند مورد مذاقه قرار گیرند.
- اغلب معلمان تمایل دارند که درمورد نتیجه خوب و یا بد ارزشیابی خود، از ارزیابی کننده توضیحاتی دریافت کنند جمع آوری وقایع بحرانی و قابل انتقاد می‌تواند در اینگونه مواقع مورد استفاده قرار گیرد. انجام چنین کاری می‌تواند جهت نشان دادن نمونه کارهای مطلوب و نامطلوب آنها در فعالیتهای و اقدامات مشخصی که مسئولین از مدرسین خود انتظار انجام آن را دارند موثر واقع شود.
- نظرات مدرسین درخصوص شیوه ارزشیابی مهم است و در این رابطه چهار موضوع وجود داشته که بایستی مورد توجه قرار گیرد: ۱- شیوه فعالیت کاری معلمین نیز بارها و به صورت مستمر ارزیابی شود؛ ۲- اطمینان حاصل شود که مسئولین با چگونگی انجام کار از سوی معلمان آشنا هستند.

از طرفی ۳- اطمینان حاصل شود که در زمینه شرح وظایف معلمان با آنان توافق دوجانبه صورت گرفته است و سرانجام ۴- زمانی که مواردی به منظور برطرف کردن ضعفهای آنها تهیه شد، آماده کمک به آنها باشند.

- انجام مصاحبه ارزیابی با یکی از سه هدف زیر انجام شود: ۱- هنگامی که معلم، ضعیف اما قابل اصلاح است. هدف از مصاحبه در این حالت تهیه و تنظیم طرحی باید باشد که در آن شیوه فعالیت معلم اصلاح شود. ۲- زمانی که شیوه انجام کار معلم رضایت‌بخش است، لیکن امکان اعطای ترفیع برای وی وجود ندارد؛ در اینجا هدف از مصاحبه تصحیح و یا اصلاح شیوه کار نیست بلکه باید حفظ و نگهداری وضعیت مطلوب و رضایت‌بخش مدنظر قرار گیرد. ۳- در نهایت برای معلمانی که شیوه انجام کارشان رضایت‌بخش است و امکان ترفیع نیز برای آنان وجود دارد هدف اصلی باید تبادل نظر در مورد تنظیم طرح و برنامه عملی ویژه‌ای جهت پرورش و پیشرفت آموزشی و حرفه‌ای معلم باشد که نیازهای او را برای ارتقا به شغل بعدی و تثبیت او در سمت آتی تامین نماید.
- مدیران در ارزیابی جهت اصلاح شیوه کار معلمان می‌بایستی توجه نمایند که مهمترین عامل آن است که مشکلات فعالیت کاری معلم را روشن کرده و اهداف اصلاحی و برنامه‌ریزی متقن برای دستیابی به آنها ارائه نمایند.

منابع

اسدی شوکی، فیض الله و رضایی دیزگاه، مراد (۱۳۹۷). سیستم اثربخش ارزشیابی عملکرد کارکنان، پنجمین کنفرانس ملی پژوهشهای کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران، انجمن مدیریت ایران پناهی، زهرا، مومنی، زهرا & صالحی، کیوان. (۱۳۹۷). بازنمایی علل کاهش انگیزه شغلی معلمان در انجام فعالیت‌های حرفه‌ای: یک مطالعه پدیدارشناختی. مطالعات سیاست‌گذاری تربیت معلم- ۷۱، (۱)، ۲، ۱۰۷.

نامداری، مهدی و پاک نظر، محدثه (۱۴۰۰). ساختار تربیت معلم در کشورهای شرق آسیا با تأکید بر نظام سنجش صلاحیت و رتبه‌بندی معلمان. پژوهش در تربیت معلم، ۴، ۲، ۱۰-۳۵.

میراحمد، خالد: خراسانی، اباصلت: شمس مورکانی، غلامرضا (۱۴۰۱). سنتز پژوهی آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی ایران: طراحی یک الگو. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی ۴۷ (۱): ۲۴۳-۱۹۹



- Aucejo, E., Romano, T., & Taylor, E. S. (۲۰۲۲). Does Evaluation Change Teacher Effort and Performance? Quasi-experimental Evidence from a Policy of Retesting Students. *The Review of Economics and Statistics*, ۱۰۴(۳), ۴۱۷-۴۳۰. https://doi.org/10.1162/rest_a_00962.
- Corbin, J., & Strauss, A. (۲۰۰۸). Strategies for qualitative data analysis. *Basics of Qualitative Research. Techniques and procedures for developing grounded theory*, ۳(۱۰, ۴۱۳۵), ۹۷۸۱۴۵۲۳۳۰۱۵۳.
- Marzano, R. J., & Toth, M. D. (۲۰۱۳). *Teacher Evaluation That Makes a Difference: A New Model for Teacher Growth and Student Achievement (Illustrated ed.)*. ASCD.
- McCall, B. P. (۲۰۲۱). *The Routledge Handbook of the Economics of Education*. Taylor & Francis.
- Newton, X. A., Darling-Hammond, L., Haertel, E., & Thomas, E. (۲۰۱۰). **Value-added modeling of teacher effectiveness: An exploration of stability across models and contexts.** *Education policy analysis archives*, ۱۸(۲۳), n ۲۳.
- Inga, E., Inga, J., Cárdenas, J., & Cárdenas, J. (۲۰۲۱). Planning and strategic management of higher education considering the vision of Latin America. *Education Sciences*, ۱۱(۴), ۱۸۸.
- Taylor, E. S., & Tyler, J. H. (۲۰۱۲). *The effect of evaluation on teacher performance.* *American Economic Review*, ۱۰۲(۷), ۳۶۲۸-۵۱.
- Qian, Y., Hambruch, S., Yadav, A., Gretter, S., & Li, Y. (۲۰۲۰). Teachers' perceptions of student misconceptions in introductory programming. *Journal of Educational Computing Research*, ۵۸(۲), ۳۶۴-۳۹۷.
- Wu, D., Zhou, C., Li, Y., & Chen, M. (۲۰۲۲). Factors associated with teachers' competence to develop students' information literacy: A multilevel approach. *Computers & Education*, ۱۷۶, ۱۰۴۳۶۰.