

نقشه راه نظارت

راهنمای عمل

دفتر نظارت، ارزیابی و تعالی سازمانی



دانشگاه فرهنگیان یکی از مراکز بسیار مهم است که باید برای توسعه کمی و کیفی آن، هر

آنچه که می‌توان، سرمایه‌گذاری کرد.

مقام معظم رهبری (مدظله العالی) - ۱۳۹۵/۰۲/۱۷

سرشناسه:

عنوان و نام پدیدآور:

مشخصات نشر:

مشخصات ظاهری:

شابک:

وضعیت فهرست نویسی:

موضوع:

شناسنامه افزوده:

رده‌بندی کنگره:

رده‌بندی دیویی:

شماره کتابشناسی ملی:



نقشه‌راه نظارت و ارزیابی

ناشر: دانشگاه فرهنگیان

مسئول اجرایی:

ویراستاران:

شابک دوره:

شابک:

سازمان مرکزی دانشگاه فرهنگیان: تهران، شهرک قدس، میدان صنعت، بلوار شهید فرحزادی،

خیابان تربیت‌معلم، کدپستی: ۱۹۳۹۶۱۴۴۴۴ نمایر: ۸۸۶۹۸۸۶۴ تلفن: ۰۲۱۸۷۷۵۱۲۰۰

<https://cfu.ac.ir/>

نقشه‌راه نظارت (نظارت، ارزیابی و تعالی سازمانی) // تألیف ابراهیمی، ایوب.

تهران: دانشگاه فرهنگیان، ۱۳۹۹.

۹۵ص. مصور، نمودار.

فیبا

نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت - مدیریت

راهنمای عمل و نقشه‌راه - مدیریت

۱

دانشگاه فرهنگیان

چاپ نخست: ۱۳۹۹ / شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

طراح و گرافیکست:

لیتوگرافی، چاپ و صحافی:

کیفیت تصادفی نیست، بلکه همیشه نتیجه تلاش هوشمندانه است.



نقشه راه نظارت

دفتر نظارت، ارزیابی و تعالی سازمانی

انتشارات دانشگاه فرهنگیان

۱۳۹۹

فصل اول: کلیات , تعاریف و اصطلاحات

۱	سخن آغازین
۲	مقدمه
۱۰	اهمیت و ضرورت
۱۳	دلالت‌های پشتیبان پیرامون نظارت و ارزیابی و تضمین کیفیت
۱۶	جهت گیری ها و اهداف
۱۸	دامنه کاربرد
۱۹	مفهوم شناسی
۲۴	رویکرد الگوی اعتبارسنجی در نظارت، ارزیابی و تعالی سازمانی
	فصل دوم: برنامه ریزی و اجرا (الگوی نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت)
۲۹	برنامه ریزی
۳۰	مراحل برنامه ریزی
۳۱	تدوین برنامه عملیاتی سالانه
۳۴	فرایندهای مهم و تاثیر گذار در بهبود عملکرد دانشگاه

۳۵	برنامه ها و سیمای پیمایش کیفیت
۳۹	برنامه عملیاتی نظارت، ارزیابی و تعالی سازمانی در استان
۵۱	مروری بر اقدامات کلیدی دفتر نظارت، ارزیابی و تعالی سازمانی
۵۱	مدیریت عملکرد اعضای غیر هیئت علمی
۵۴	مدیریت عملکرد سازمانی
۵۶	ارزیابی کیفیت عملکرد منابع انسانی مورد تأکید
۵۷	ارزیابی کیفیت عملکرد آموزشی استادان در سامانه آموزش (گلستان)
۵۸	ارزیابی درونی گروه های آموزشی
۵۸	ارزیابی کیفیت برگزاری آزمون های پایانی و اجرای دروس الکترونیکی
۵۹	ارزیابی کیفیت پاسخگویی به مکاتبات (اتوماسیون اداری)
۵۹	بازدیدهای میدانی از پردیس ها و واحدهای استانی
۶۰	ارزیابی کیفیت اجرای شیوه نامه آموزش (منشور)
	فصل سوم: نظارت و ارزیابی بر فرآیندها و برنامه ها
۶۲	ارزیابی

۶۳	کارکردهای ارزیابی
۶۶	روش‌های ارزیابی برنامه و تعاریف آن‌ها
۶۸	مراحل و گام‌های ارزیابی درونی
۷۰	مراحل و گام‌های ارزیابی بیرونی
۷۱	ملاک‌های ارزیابی عملکرد
۷۲	شاخص‌های اختصاصی دانشگاه در حوزه‌های تخصصی
	فصل چهارم: اقدامات اصلاحی، بهبود و تعالی برنامه‌ها
۸۱	تحلیل نتایج
۸۴	تدوین گزارش و ارایه بازخورد
۸۶	انواع گزارش
۸۸	نظام کنترل و تدوین برنامه‌های ترمیمی
۹۱	جمع‌بندی
۹۴	منابع

فصل اول

کلیات
تعاریف و اصطلاحات

بسم الله الرحمن الرحيم

در ادبیات مدیریت عصر پسا پسا مدرن و مُتطَوّر امروزین، خصوصاً در نظام‌های آموزشی و آموزش محور، عقیده بر اینست که کیفیت از یک‌طرف هم‌سایه دیوار به دیوارِ رِصد مداوم و نظارت و ارزیابی محسوس و نامحسوس است و از دیگر سو مدیون تحلیل صحیح داده‌ها و اطلاعات قاعده به راس هرم و بالعکس و ضلع سوم آن داشتن شاخص، سنجه، شاقول معنادر و استاندارد بومی‌شده است. لذا خطری که همواره رصدگاه‌ها و نظارتِ صحیح را تهدید می‌کند غوطه‌وری در جزئیات و سیلاب اطلاعاتِ پراکنده یا میرا و بی اثر و همچنین غفلت از ریل‌گذاری هدفمند است که نتیجه آن ارائه گزارشات فانتزی و گاه داده‌سازی شده و بی‌اثر در تصمیم‌گیری است. لذا رویکردی که در این نقشه راه به سمت تعالی سازمانی ترسیم و هدف‌گذاری شده است حرکتی مبارک برای افزایش رصد مؤثر و کاهش خطاهای مقصر، آن‌هم در خانواده بزرگ و آمایشی دانشگاه شریف فرهنگیان کل کشور که بنده این کار ارزشمند را نقطه عطفی در معاونت نظارت و ارزیابی قلمداد نموده و منتظر میوه‌ها و محصولات تحلیلی و فاخر آن هستم.

از کلیه دست اندرکاران ستاد وصف که در تهیه و تدوین این ره‌نامه تلاش نمودند کمال تشکر و قدردانی را دارم.

حسین خنیفر- رئیس دانشگاه فرهنگیان

۱۳۹۹/۰۱/۱۱

مقدمه

خاستگاه سفر بی پایان تعالی، تحول و تضمین کیفیت، علاوه بر مضامین معین در مأموریت و اهداف دانشگاه، بر اندیشه، باور و اراده مدیران ارشد آن استوار است. ترجیحات مدیریتی، کیفیت انتخاب آگاهانه، عامدانه و باورمندانه را تعیین نموده و محرک جهت‌گیری دانشگاه در مؤلفه‌های برنامه‌ریزی، اجرا، ارزیابی و بهبود می‌باشد.

نظارت و ارزیابی باید بر فلسفه مدیریتی و نگاه مدیران ارشد در دانشگاه که مبتنی بر معیارهایی چون: ۱) برنامه محوری با ابتنا بر فلسفه وجودی و اهداف دانشگاه (تربیت محوری) ۲) مشتری محوری ۳) استقرار و توسعه فرهنگ سازمانی تعالی‌نگر (در سازمان رسمی و غیر رسمی) ۴) استیلای جو یادگیری مشتاقانه ۵) نگرش سیستمی متعامل و همگرا ۶) جاری سازی متعهدانه برنامه قصدشده در سراسر دانشگاه (توزیع یکپارچه رهبری) ۷) وجود دیدگاه «استراتژیک» و بلندمدت برای ارتقای عملکرد سازمان ۸) مدیریت مبتنی بر هدف با ترغیب بر سنجش و ارزیابی می‌باشد، استوار شود.

به اعتقاد ما مدیریت جامع کیفیت ضمن برخورداری از ارکان فلسفی مذکور، اصولی ساده و قابل فهم را در بستری طبیعی برای درک درستی تلاش‌ها با سه رکن مهم مشتری محوری، فرایندگرایی و ارتقای مستمر، هم در راس دانشگاه و هم در قاعده آن، پیش روی مدیران قرار می‌دهد. بر این اساس، باید مدیران، فرایندهای کلیدی برگرفته از تحلیل فلسفه وجودی دانشگاه، دورنما و رسالت آن را تعیین و در راستای تحقق رسالت دانشگاه و پاسخگویی به نیازها و انتظارات ذینفعان، همه افراد سازمانی یعنی «صاحبان فرایندها» را برای ارتقای عملکرد فرایندها آماده و بسیج نمایند. همچنین ضرورت دارد کارکنان نیز از طریق ارتقای

عملکرد فرایندهای کلیدی با مدیران ارشد دانشگاه همگام و همراه شوند. برآیند این دو حرکت از «بالا به پایین» و از «پایین به بالا» موجب دگرگونی و تحول اساسی و جهت‌دار در دانشگاه خواهد شد. تداوم این دو حرکت و حمایت آن دو از هم به نهادهای شدن مدیریت جامع کیفیت خواهد انجامید. لذا انتخاب و اجرای چنین رویکردی است که به نظام پایش، ارزیابی و تضمین کیفیت به عنوان روش‌ها و ابزارهای ارتقاء معنی می‌بخشد.

تلاش‌هایی که بدون برنامه و فلسفه مدیریتی، از روش‌ها و ابزارها، برای «حل مشکل» یا «ارتقای کیفیت» استفاده می‌نمایند، نافرجام بوده و راه به جایی نمی‌برند. بر این اساس دفتر نظارت، ارزیابی و تعالی سازمانی سعی دارد تا با درک درستی از وظایف خود، نسبت به تدوین چهارچوب‌هایی فرایندگرا، با تمرکز بر روی مشتری‌ها، کیفیت محوری، مبتنی بر حقایق، متکی بر تیم‌ها، دستیابی به اهداف استراتژیک دانشگاه را از طریق پایش و ارتقای مستمر فرایندها و با الهام از مدیریت ارشد دانشگاه، تدوین و رصد نماید.

برای اجرای برنامه مذکور، لحاظ مفروض‌ها و اصول ذیل ضروری است:

- *فرایندها و سیستم‌ها منشاء بیشتر مشکلات مربوط به کیفیت می‌باشند؛* دانشگاه دربردارنده سیستم‌ها و کارکنان می‌باشد. عملکرد کارکنان تحت تاثیر تعامل همه اجزا و عناصر سیستم است. مواد، تجهیزات، نیروی انسانی، سیاست‌ها، روش‌های کاری و بالاتر از همه فرهنگ سازمانی که تبلور ارزش‌ها است بر نحوه ارائه خدمت تاثیر می‌گذارد. برآوردی محتاطانه ۹۰ درصد مشکلات را ناشی از سیستم‌ها و ۱۰ درصد را مربوط به کارکنان می‌دانند (دمینگ ۹۶ درصد مشکلات را مربوط به

سیستم‌ها و فقط ۴ درصد آن‌ها را ناشی از کارکنان می‌دانست). کسب دیدگاه سیستمیک به ما کمک می‌کند تا بتوانیم مشکلات مربوط به سیستم را از مشکلات مربوط به کارکنان افتراق دهیم. اگر عملکرد فرایندها و سیستم‌ها درست باشد، محصول یا خدمت، بدون نقص خواهد بود.

- *ارتقای واقعی عملکرد دانشگاه با درک کامل فرایندها، سیستم و اصلاح دایمی آن‌ها، بر مبنای اطلاعات تولید شده، توسط خود فرایندها و سیستم‌ها امکان‌پذیر است. بدیهی است که صلاحیت‌های حرفه‌ای کارکنان حایز اهمیت است ولی ارزیابی عملکرد آنان باید جزیی از عملکرد فرایندها و سیستم‌ها باشد تا تاثیر مثبت داشته باشد، زیرا بدون توجه به کارآیی فرایندها و سیستم‌ها نمی‌توان عملکرد کارکنان را ارزیابی کرد. اگر سیستم‌ها درست عمل کنند عملکرد کارکنان بهبود خواهد یافت. در واقع ریشه مشکلات در سیستم‌هاست.*
- *ارتقای کیفیت فرایندی است که پایان ندارد؛ ارتقای کیفیت جریانی است که آغاز دارد ولی پایان ندارد. از یک طرف دانشگاه باید ضمن پاسخگویی به نیازها و انتظارات در حال تغییر وزارتین آموزش و پرورش و علوم، تحقیقات و فناوری، دانشجویان و اعضای دانشگاه به بازنگری در فرایندها و سیستم‌ها پرداخته و فرصت‌هایی را برای ارتقای فرایندها و سیستم‌ها فراهم نماید.*
- *مشتری تعیین‌کننده نهایی کیفیت است؛ باید محور همه تلاش‌ها و اقدامات دانشگاه پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریان باشد. در این صورت مشتری‌های داخلی (دانشجویان و اعضای دانشگاه) علایق، خلاقیت‌ها و استعدادهای خود را در مسیر ارتقای عملکرد فرایندها و سیستم‌ها و یافتن راه‌های بهتر و موثرتر به کار می‌گیرند. از طرف دیگر گشوده*

شدن باب گفتگو با مشتری‌های خارجی (وزارتین آپ و عتف) و ... به ارتقای مستمر کیفیت خدمات منجر می‌شود. هر کاری بدون در نظر گرفتن نیازها و انتظارات مشتری‌ها (داخلی و خارجی) اگر چه ممکن است از نظر مدیران کاری مفید و بدون نقص باشد ولی در واقع فاقد ارزش می‌باشد.

- *اجرای/این رویکرد به تعهد کامل سازمانی نیاز دارد؛* بدون تعهد مدیران ارشد و همه مدیران اجرایی، اتفاقی نخواهد افتاد یا اگر اتفاق افتاد، دوامی نخواهد داشت. باید مدیران هم در ستاد و هم در صف دانشگاه، شخصاً مسئولیت مدیریت کیفیت را به عهده بگیرند. اولین چیزی که باید اتفاق افتد این است که اعضای محترم شورای تخصصی نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت دانشگاه از سیاست‌ها و وظایف خود درک درست و یکسانی پیدا کنند. سپس باید محیطی به وجود آورند که تغییر و ارتقا در آن ممکن باشد بدین معنی که هر کس، هر روز در اندیشه ارتقا باشد.
- *اعضای دانشگاه، عامل کلیدی موفقیت می‌باشند؛* آنان سرمایه اصلی دانشگاه بوده و راهبری امور را بر عهده دارند. بنابراین مشارکت آنان در تحقق تعالی و تضمین کیفیت دانشگاه، امری حیاتی است. اگر نزدیک‌ترین افراد به فرایندها در تحلیل عملکرد و تصمیم‌گیری‌های مربوط به ارتقای آن‌ها دخالت داشته باشند، ارتقای مستمر کیفیت عملی خواهد شد. مشارکت کارکنان حاکی از وجود یک جو مناسب فرهنگی است که می‌تواند همه اعضا را در راستای پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتری‌ها بسیج نمایند.
- *نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت، محتاج کار تیمی است؛* کار تیمی یکی از مشخصات کلیدی مشارکت است و بدون آن کسب تعهد و جلب مشارکت افراد مشکل خواهد بود. کار تیمی علاوه بر ترغیب مشارکت افراد هماهنگی و همکاری

واحدهای دانشگاه را نیز ممکن می سازد. با استقرار کارگروه های تخصصی هر یک از معاونت ها، ارتباط بین آنها تسهیل می شود و کارها سریعتر انجام می گیرد و به تدریج از ارتفاع هرم سلسله مراتبی سازمان کاسته می شود و نهایتاً قدرت تصمیم گیری و اقدام از راس هرم به قاعده آن منتقل می شود.

- تضمین و ارتقای کیفیت متکی بر سنجش عملکرد می باشد؛ سنجش و ارتقای کیفیت به هم گره خورده اند و هر یک از آنها، یک روی سکه می باشند. بنابراین ارتقای کیفیت بدون سنجش معنی ندارد. باید عملکرد فرایندها به طور مستمر و بر اساس نشانگرهای کلیدی سنجش و ارتقا داده شوند. هر سنجش باید در راستای ارتقای عملکرد و پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتری های داخلی و خارجی باشد.
- ناب سازی و پیشگیری از بروز نقص، کلید دستیابی به کیفیت است؛
- نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت نیازمند برنامه ریزی است؛ برنامه ریزی استراتژیک بر مبنای کیفیت از ضروریات انکارناپذیر در این رویکرد است. اولین قدم برای برنامه ریزی تعیین فلسفه وجودی دفتر (برای چه هستیم؟)، دور نما (کجا می خواهیم برسیم؟) و رسالت دفتر (چه می کنیم؟) می باشد. وظیفه برنامه ریزی استراتژیک به عهده دفتر مذکور در سازمان مرکزی می باشد. به منظور اجرای صحیح برنامه ها، عناصر ساختاری نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت به شرح ذیل باید مورد توجه قرار گیرد:

(۱) تعهد مدیریت/رشد؛ این امر به منظور رهبری و حمایت از تلاش های نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت، فرهنگ سازی و نهادینه کردن آن در دانشگاه ضروری است.

- (۲) ساختار سیاست‌گذاری و حمایتی؛ ایجاد یک ساختار شورایی تخصصی برای تعیین اولویت‌ها و پایش اجرای نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت ضروری است. این شورا بر اساس آئین‌نامه تشکیل دفاتر و شورای نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت تشکیل و نسبت به سیاست‌گذاری، حمایت و تسهیل امور، اقدام می‌نماید.
- (۳) کارگروه‌های تخصصی؛ کارگروه‌های تخصصی در هر یک از معاونت‌های سازمان مرکزی و به تناسب در موضوعات تخصصی استانی/پردیس/واحدتابعه تشکیل تا درک درستی از کیفیت برنامه‌ها و اقدامات حاصل گردد. این تیم‌ها با عضویت صاحبان فرایندها از واحدها و بخش‌های مختلف هر یک از معاونت‌ها/حوزه‌های تخصصی تشکیل شده و سنجش، پایش، کنترل و ارتقای عملکرد فرایندهای اصلی و کلیدی را به عهده می‌گیرند.
- (۴) روش‌ها و ابزارها؛ استفاده از روش‌ها و ابزارهای متعدد از جمله کنترل آماری، برای سنجش، پایش و ارتقای عملکرد فرایندها ضروری است به عبارت دیگر ارتقای عملکرد فرایندها باید مبتنی بر حقایق باشد.
- (۵) مکانیزم/ارتقاء؛ باید برای ارتقای فرایندها یک روش علمی توأم با ابزار ساده و کاربردی وجود داشته باشد و همه مدیران و کارکنان نیز در رابطه با استفاده از روش و ابزار مورد نظر آموزش ببینند. وجود روش و ابزار استاندارد و استفاده از آن‌ها زبان مشترک ایجاد می‌کند.
- (۶) مهارت‌های انسانی؛ از آنجا که نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت، یک رویکرد مدیریتی مبتنی بر اعضا دانشگاه می‌باشد. بنابراین باید مهارت‌های لازم برای برقراری ارتباط انگیزش، حل تضادها و ... وجود داشته باشد.

(۷) مکانیزم شنیدن و انتقال صدای مشتری: برای آن که نیازها و انتظارات مشتریها با ویژگیهای کیفی خدمت مرتبط باشد، ضرورت دارد تا به منظور توسعه و گسترش کیفیت عملکرد صدای آنان شنیده شده و مطلوبیت خدمات مورد پایش قرار گیرد.

(۸) مهندسی مجدد فرایند: گاهی لازم است برای پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریها فرایندها از نو طراحی شوند.
(۹) نظام ارتباطی مؤثر و کارآمد: تار و پود همه تلاشهای ارتقای کیفیت و رشته اتصال مغزها و دل‌های اعضای دانشگاه، نظام ارتباطی است. به همین دلیل ضرورت دارد به کارآمدی نظام ارتباطی اهمیت فوق‌العاده‌ای داده شود.

(۱۰) نظام پاداش (تقدیر و تشویق): وجود نظام پاداش مؤثر و به‌هنگام، ضرورت دیگری است. اگر چه خود فلسفه فرایندگرا، ماهیتاً انگیزش درونی اعضاء را تقویت می‌کند ولی مدیریت برای نشان دادن علاقه و حمایت خود باید مناسب‌ترین روش‌ها را برای تقدیر و تشویق از تیم‌های ارتقا انتخاب نماید. تقدیر یا تشویق مناسب، روح جدیدی در کالبد کارکنان می‌دهد.

(۱۱) مشارکت در اجرای برنامه‌ها: اجرای برنامه‌های ارزیابی معمولاً از الگوی هفت مرحله‌ای؛ (۱) طرح‌ریزی پیمایش (۲) ابزارسازی (۳) گردآوری داده‌ها (۴) تجزیه و تحلیل داده (۵) تدوین گزارش و نتایج (۶) تبدیل نتایج به مسایل برای اقدامات (۷) بازنگری برنامه براساس یادگیری حاصل از اقدامات اصلاحی، تبعیت می‌کند. ضروریست برای درک روشن و کاملی از نحوه اجرای برنامه‌ها و روش‌های نظارت و ارزیابی، نسبت به تشکیل تیم کاری مرتبط و

متشکل از مدیران و سایر اعضاء اقدام گردد. زمانی که مدیران، تعهد خود را به ارتقای کیفیت نشان دهند، زمینه پذیرش، همکاری و مشارکت سایر اعضا نیز فراهم می‌شود.

۱۲) گزارش اقدامات و ثبت و نگهداری سوابق؛ به منظور ارائه تصویر دقیقی از چگونگی اجرای برنامه‌ها و میزان دستیابی به اهداف، ضروریست، نتایج تعدادی از برنامه‌ها که به صورت هماهنگ و متمرکز اجرا می‌گردد، به سازمان مرکزی در قالب فرمت تعیین شده ارسال گردد. پیرامون برنامه‌های نیمه‌متمرکز و ویژه استان، پس از انجام ارزیابی و تدوین گزارش، نسخه‌های بایگانی و در هنگام مراجعه و درخواست ناظرین اعزامی سازمان مرکزی و یا هیات نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت استان، ارائه گردد.

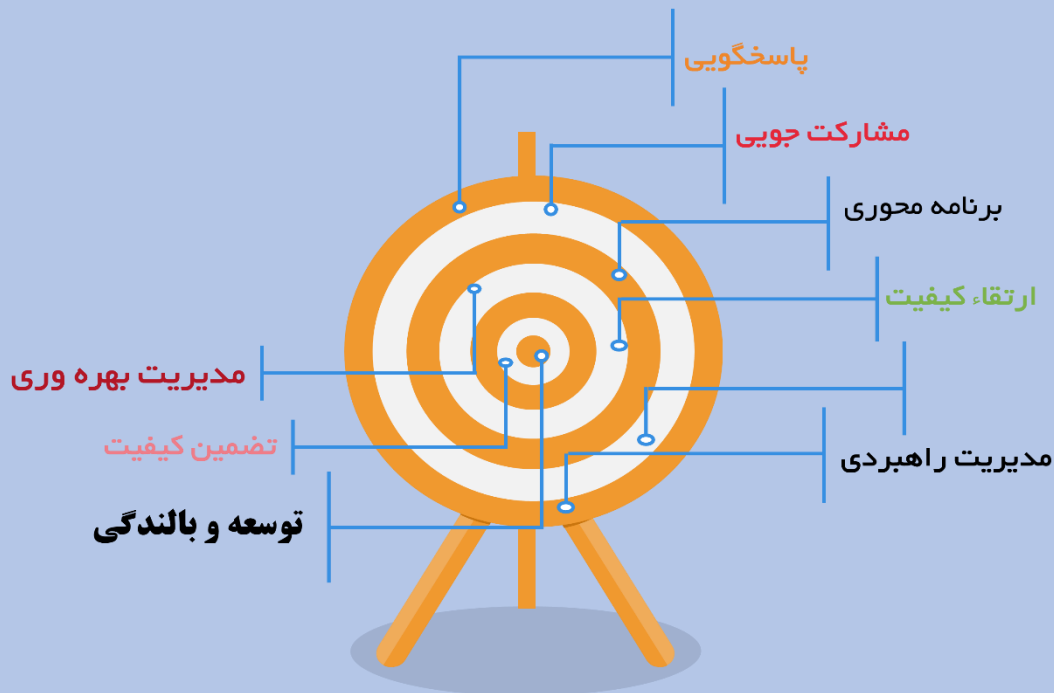
اهمیت و ضرورت

امروزه آموزش عالی در دنیا محور عقلانیت، رشد، بالندگی و توسعه علمی جوامع است. در واقع نظام آموزش عالی از طریق تربیت نیروی انسانی متخصص و گسترش مرزهای دانش و فناوری و بازتولید فرهنگ، مهم‌ترین بستر توسعه و پیشرفت جامعه در ابعاد اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و فناوری محسوب می‌شود. در طی بیش از چهار دهه پس از پیروزی انقلاب اسلامی، نظام علمی کشور در دو بخش توسعه کمی و کیفی، پیشرفت‌هایی داشته است. بر اساس آمارهای منتشره از سوی نهادهای متولی مانند مرکز آمار ایران و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، تعداد مؤسسات آموزش عالی، پژوهشی و فناوری به بیش از ۳۰۰۰ مؤسسه، تعداد دانشجویان به بیش از ۸/۴ میلیون نفر و تعداد اعضای هیئت علمی به حدود ۷۰ هزار نفر، افزایش یافته است.

با توجه به مراتب کمیت‌گرایی، کلیه دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی برای رسیدن به اهداف خود با چالش‌ها و مسائل مختلفی روبرو هستند. مشکلات فرهنگی در دانشگاه‌ها، گسترش بی‌رویه دوره‌های آموزشی، پایین آمدن کیفیت آموزش، به‌روز نبودن کاهش سطح کیفی اعضای هیئت علمی، عدم تناسب محتوا و برنامه‌های درسی با نیازهای روز جامعه، کاهش شأن و جایگاه دانشگاه و جامعه دانشگاهی، عدم هماهنگی بین دانشگاه‌ها با جامعه؛ پایین بودن سطح دانش، بیش و توان دانش‌آموختگان، افزایش نرخ دانش‌آموختگان بیکار و جویای کار، فقدان هدف‌گذاری مبتنی بر نیاز و نبود فرصت‌های برابر، از جمله مسائل راهبردی هستند که دانشگاه‌ها، مدیران و برنامه‌ریزان آموزش عالی با آن روبرو هستند (ویراست نخست نظام جامع نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت علوم، تحقیقات و فناوری، ۱۳۹۵)

مدیریت کیفیت همراه با مدیریت راهبردی و مدیریت بهره‌وری، ارکان سه‌گانه مدیریت مطلوب دانشگاه‌ها در دنیای امروز است. مدیریت دانشگاهی با پذیرفتن پیچیدگی و پویایی سیستم دانشگاه در حکم سیستمی زنده، باید به‌طور دائم در پی درک حلاتی باشد که دانشگاه به خود می‌گیرد تا بتواند وضعیت آن را با توجه به شرایط پیرامونی و درونی آن، در جهت اثربخشی و موفقیت بیشتر بهبود بخشد. به این دلیل برای روبرو شدن و مواجهه با چالش‌ها، لازم است در ساختار و محتوای دانشگاه‌ها و سازمان‌های دانشگاهی، تفکر مجدد نمود و پیچیدگی آن را فهمید. مطالعات تطبیقی آموزش عالی نشان می‌دهد؛ دانشگاه‌هایی موفق‌اند که از یک نظام چرخه زندگی دانشگاهی، یعنی نظام برنامه‌ریزی و توسعه، نظام اجرا، نظام نگهداری، ارزشیابی، تضمین کیفیت و اعتبار سنجی و نیز نظام تولید و توزیع برخوردار باشند؛ بنابراین، ارتقای کیفیت، رمز بقای دانشگاهی است که روز به روز رقابتی‌تر شده و بر مزیت رقابتی خود اصرار و تمرکز دارد. ایده دانشگاه متعالی، تنها به شرط استقرار نظام تضمین کیفیت و خروج نقش و جایگاه نظام نظارت و ارزیابی از فعالیتی تشریفاتی و نمایشی عملی می‌شود و این امر در تغییر نگاه ساختاری و کارکردی به اجزاء و عناصر دانشگاه نهفته است. در واقع بایستی ساختارهایی را بنا نهاد تا از یک سو، نظارت و ارزیابی در درون تمامی عناصر نظام دانشگاهی نفوذ نموده و از سوی دیگر متناسب با رویکرد سند تحول بنیادین، رویکرد مدیریتی نقدپذیر، مشارکت‌جو، متعامل با محیط پیرامون، خودارزیاب، مسئولیت‌پذیر و پاسخگو در برابر عملکرد و نظارت و ارزیابی بیرونی، گسترش و در دانشگاه فرهنگ پژوهش و ارزشیابی، خلاقیت و نوآوری و عمل مبتنی بر واقعیت و عقلانیت توسعه یافته و نهادینه شود.

بر این اساس برنامه پیش‌رو تحت عنوان نقشه راه نظارت، برای دستیابی به اهداف و پاسخگویی به ضرورت‌های ذکر شده تنظیم گردیده است.



شکل ۱. ضرورت و اهمیت مدیریت عملکرد (نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت)

دلالت‌های پشتیبان پیرامون نظارت و ارزیابی و تضمین کیفیت

- **دلالت‌های سند تحول بنیادین آموزش و پرورش**
 - ارتقای جایگاه ایران در ارزیابی‌های کیفیت جهانی در چارچوب معیارهای اسلامی و معرفی الگوی تعلیم و تربیت اسلامی به جهان (راهکار ۴-۱۱)
 - ایجاد انعطاف در برنامه‌های درسی تربیت معلم متناسب با تحولات علمی و نیازهای نظام تعلیم و تربیت رسمی و عمومی با تأکید بر رویکرد تلفیقی و به‌روزرسانی توانمندی‌های تربیتی و تخصصی معلمان (راهکار ۵-۱۱)
- **دلالت‌های سند اسلامی‌شدن دانشگاه‌ها**
 - ایجاد نهاد رتبه‌بندی و نظارت و ارزیابی دانشگاه‌ها در سطح ملی به صورت فرادستگاهی در جهت افزایش فضای رقابتی میان دانشگاه‌ها (اقدام ۳-۳)
 - ارزیابی مستمر وضعیت سیاسی-فرهنگی دانشگاهیان و اصلاح و ارتقای ضوابط فعالیت‌های سیاسی و فرهنگی (اقدام ۶-۶)
 - طراحی و تدوین نظارت و ارزیابی مستمر فرهنگی-تربیتی دانشگاه‌ها بر اساس شاخص‌های اسلامی (راهکار ۲۱)
 - تدوین شاخص‌ها، فرایندها و ساختارهای مناسب نظارت و ارزیابی نظام فرهنگی-تربیتی (اقدام ۱-۲۱)
 - انجام پایش و ارزیابی کیفیت و کارآمدی برنامه‌های آموزشی (اقدام ۴-۷)
 - ارزیابی دوره‌های مجوزهای تاسیس رشته‌های علمی و لنو مجوز مراکز فاقد حداقل ضوابط و استانداردهای علمی و آموزشی (اقدام ۴-۸)

- تدوین نظام جامع ارزیابی مستمر و هدفمند و تدوین شاخص‌های فعالیتهای علمی-فرهنگی اساتید و بازخورد نتایج آن به منظور ارتقای اعضای هیات علمی (اقدام ۷-۹)
- تدوین شاخص‌های بومی و شیوه ارزیابی و نظارت بر متون و برنامه‌های نظام آموزشی (اقدام ۱-۱۷)
- تدوین شاخص‌ها، فرایندها و ساختارهای مناسب و نظارت و ارزیابی راهبردها و اقدامات نظام آموزشی (اقدام ۲-۱۷)
- ایجاد انسجام و هماهنگی و تمرکز در سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی در زمینه نظارت و ارزیابی مستمر (اقدام ۴-۱۷)
- تدوین نظام جامع ارزیابی مستمر و هدفمند و تدوین شاخص‌های فعالیتهای علمی-فرهنگی اساتید و بازخورد نتایج آن به منظور ارتقای اعضای هیات علمی (اقدام ۷-۹)
- تدوین و طراحی برنامه برای دستیابی به تعادل در نظامات چهارگانه و تدوین شاخص‌های سنجش مدیریتی دانشگاه (اقدام ۱-۲)
- تعیین ضوابط، شاخص‌ها و ویژگی‌های مدیران براساس تعهد، تخصص، مهارت و بینش سیاسی مبتنی بر مبانی اسلامی (اقدام ۱-۶)
- تدوین شاخص‌ها و ضوابط انتخاب و برکناری روسای دانشگاه‌ها بر اساس مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی (اقدام ۳-۶)
- طراحی سامانه جامع نظارت و ارزیابی نظام مدیریت اسلامی دانشگاه‌ها (اقدام ۱-۷)
- طراحی و ایجاد نظام تشویق و ارتقای روسا و مدیران دانشگاهی و تشویق سالانه آنان بر مبنای نتایج و ارزیابی (اقدام ۲-۷)
- تدوین شاخص‌ها، فرایندها و ساختارهای مناسب نظارت و ارزیابی راهبردها و اقدامات نظام مدیریتی (اقدام ۳-۷)
- ایجاد نهاد فرادانشگاهی جهت ارزیابی کیفی خروجی دانشگاه بر مبنای فلسفه و ماموریت دانشگاه اسلامی با تاکید بر بعد فرهنگی - تربیتی (اقدام ۴-۷)

- رتبه‌بندی دانشگاه و مدیران آنها بر اساس معیارها و ضوابط تدوین شده (اقدام ۵-۷)

• دلالت‌های برنامه راهبردی دانشگاه

- التزام به شایسته سالاری، شایسته‌گزینی و شایسته‌گماری و تعهد به اصول اخلاق حرفه‌ای در ارائه خدمات و مأموریت‌ها، یکپارچگی و انسجام تدابیر و برنامه‌های دانشگاه با توجه به ملاحظات ارزشی، فرهنگی و بومی (ارزش‌های حاکم)
- تربیت دانش‌آموختگان (معلمان، مدیران و سایر منابع انسانی) برخوردار از شایستگی‌های عام (اسلامی، انقلابی، ایرانی و انسانی)، تخصصی و حرفه‌ای طراز آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران (اهداف کلان)
- ساماندهی و مدیریت علمی فرایند توانمندسازی و ارتقای سطح شایستگی‌های معلمان، مدیران و سایر منابع انسانی آموزش و پرورش (اهداف کلان)
- بهبود مستمر کیفیت آموزشی، پژوهشی و تربیتی دانشگاه به بهره‌گیری از آموزه‌های اسلامی (راهبردهای کلان)
- توسعه پژوهندگی و استقرار فرهنگ پژوهش‌مداری در فرایند سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت (راهبردهای کلان)

جهت گیری ها و اهداف

جهت گیری های کلی نقشه راه

- مأموریت گرایی با برنامه محوری^۱
- مشتری محوری و تزايد رضایت مندی^۲ ذینفعان
- توسعه مشارکت
- ارزیابی مداوم، تغییر و تحول خدمات تخصصی دانشگاه
- تضمین کیفیت دانشگاه
- استقرار و توسعه فرهنگ نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت
- نهادینه سازی خودارزیابی (ارزیابی درونی)

هدف کلی: تعالی، تحول و تضمین کیفیت دانشگاه فرهنگیان در تمامی ابعاد؛

^۱ . Vision- Focused with program orientation

^۲ . Satisfaction

اهداف جزئی:

- تحلیل نظام‌مند و راهبردی رسالت، اهداف و عملکرد دانشگاه در تمامی حوزه‌ها به منظور تحلیل، درک و تدوین سناریوهای آینده، از طریق شناسایی نظام‌مند نیازها و انتظارات حال و آینده گروه‌های هدف؛
- نهادینه‌سازی و اشاعه فرهنگ نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت در دانشگاه.
- نهادینه کردن ارزیابی درونی به عنوان یکی از فرایندهای اصلی برنامه ریزی بهبود کیفیت فعالیت های آموزشی، پژوهشی و فناوری، فرهنگی و اجتماعی، دانشجویی و اجرایی دانشگاه.
- درک وضع موجود، مطلوب و بازنگری استراتژی و خط مشی‌های سازمان به منظور تحلیل، درک و تدوین سناریوهای آینده، از طریق شناسایی نظام‌مند نیازها و انتظارات حال و آینده گروه‌های هدف؛
- برنامه‌ریزی تعاملی در تقابل منافع دانشگاه و ذی‌نفعان از طریق پایش و ارزیابی مداوم عوامل درونی و بیرونی و ارائه بازخوردهای عملیاتی و اقدامات اصلاحی؛
- تقویت نظام آموزش و تربیت دانشجومعلمان مبتنی بر نتایج ارزشیابی کیفیت تدریس اساتید، توسط دانشجومعلمان؛
- استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری برای جلوگیری از تکرار انحرافات، رفع نقایص و ارائه راه‌حل‌های مناسب و کمک به تصمیم‌گیری در مورد ادامه، توسعه یا توقف برنامه‌ها؛
- توسعه مسئولیت‌پذیری و ارتقای نظام پاسخگویی در مورد عملکرد برنامه‌ها؛
- کالیبره‌سازی ابزارهای سنجش و ارزیابی اقدامات و عملکرد کارکنان در حوزه های مختلف دانشگاه؛

- شناسایی و پایش مدام آسیب‌ها و چالش‌های عملکردی و ارائه به گروه تعالی سازمانی جهت ترمیم و بهسازی؛
- تدوین دستورالعمل‌ها و فرایندهای نظارت، ارزیابی؛
- افزایش بهره‌وری، توان و خودباوری اعضای دانشگاه؛
- تأمین اطلاعات درست، کافی، به موقع و قابل اطمینان جهت تصمیم‌گیری مؤثر مدیران برای پیش‌بینی اثربخش عملکرد آتی دانشگاه؛
- توسعه واحدها در چارچوب نظام ارزیابی درونی، خودآگاهی و خود تقویت‌کنندگی آن‌ها،
- نظارت بر میزان انطباق عملکرد با مأموریت و اهداف دانشگاه و پیشرفت برنامه‌های آن؛
- ارائه تصویر واقعی از سازمان از طریق تدوین و تولید گزارش‌های عملکرد فردی و سازمانی؛
- شناسایی نیروی انسانی کارآمد و مراقبت و قدردانی شایسته و به موقع از آنان؛
- درک میزان رضایت‌مندی ذینفعان و برنامه‌ریزی در جهت تعادل‌بخشی و ارتقای آن در تمامی ابعاد؛

دامنه کاربرد

- حوزه‌های تخصصی سازمان مرکزی
- مدیریت امور پردیس‌های استانی، پردیس‌ها و واحدهای دانشگاهی دانشگاه فرهنگیان

مفهوم شناسی

- **نظارت**^۱: به دنبال حصول اطمینان از صحت انجام کارکردهای دانشگاه و نیز اصلاح اموری که از اهداف برنامه تدوین شده انحراف دارند، اشاره می‌نماید. این واژه بر نقش و کارکردی که از قدرت و اختیارات قانونی برخاسته است، تاکید داشته و بر اداره امور، مطابق با قوانین و مقررات وضع شده و انجام مسئولیت‌ها دلالت دارد و بر موارد ذیل اشاره دارد:
 - نظارت به معنی مشاهده تفصیلی وضعیت و یا امریست که به منظور تشخیص و اتخاذ تدابیر آتی انجام می‌گیرد.
 - حمایت، هدایت و تقویت افراد در مسیر رشد (حرفه‌ای-سازمانی) و کنترل فعالیت‌ها برای نیل به هدف‌های سازمان و بهبود مدیریت؛
 - نظارت به مفهوم مقایسه عملیات انجام شده با معیارهای تعیین شده می‌باشد. تا از این طریق بتوان به اقدامات اصلاحی و به موقع برای جلوگیری از اشتباهات و انحرافات دست زد.
- **ارزیابی**^۲: فرایند قضاوت و داوری درباره ارزش یا اهمیت پدیده‌ی مورد ارزیابی (مؤسسه، برنامه و...) به منظور بهبود و کاهش فاصله میان نتایج جاری و مطلوب، هدایت تصمیم‌گیری، پاسخگویی و اطلاع‌رسانی می‌باشد. ارزیابی به عنوان یک اصطلاح کلی بر سایر رویه‌های تضمین کیفیت دانشگاه سایه دارد.

۱ . Supervision

۲ . Evaluation

- **سنجش^۱:** فرایند گردآوری اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری درباره‌ی دانشجویان، برنامه درسی و سیاست‌های آموزشی می‌باشد.
- **ابزار گردآوری داده:** وسیله یا امکانی که از طریق آن داده‌ها و اطلاعات، جمع‌آوری می‌گردد. از مصادیق ابزار می‌توان به آزمون، پرسشنامه، مقیاس درجه‌بندی، فهرست واریسی، کار آزمایشگاهی، پروژه تحقیق، امتحان شفاهی، تکلیف درسی، مصاحبه و مشاهده عملکرد و رفتار دانشجویان و اعضای دانشگاه در موقعیت‌های مختلف اشاره کرد.
- **ممیزی^۲:** بر ارزیابی سیاست‌ها، نظام‌ها، رویه‌ها، راهبردها و منابع دانشگاه، برای مدیریت کیفیت فعالیت‌ها و کارکردهای اصلی آموزش و یادگیری، پژوهش و خدمات تخصصی و ارتباط و تعامل با جامعه و نیز خدمات حمایتی و پشتیبان علمی متمرکز می‌شود. به عبارت دیگر، فرآیند سیستماتیک و مستقل برای کسب شواهد عینی و ارزیابی آن بر مبنای واقعیت و تعیین میزان برآورده شدن معیارهای ممیزی؛
- **اعتبار سنجی:** فرایندی است که از طریق آن، دانشگاه و یا مؤسسه بیرونی، تشخیص می‌دهد که حوزه‌های مختلف دانشگاه، از حداقل ملاک‌ها و استانداردهای از پیش تعیین شده برخوردار است. اعتبار سنجی، ابزار تضمین کیفیت است. اعتبار سنجی از طریق ارزیابی کیفیت فرآیندها و عملکرد دانشگاه طبق استانداردهای مکتوب، مصوب و به وسیله افراد مجرب و متخصص انجام می‌شود.

۱ . Measurement

۲ . Audit

- **اعتباربخشی^۱:** فرآیندی است که در آن یک گروه اعتبارسنج بر اساس معیارهای استاندارد، درجه اعتبار و رسمیت را به منظور توانایی انجام خدمات خاصی به دانشگاه اعطا می کند.
- **ارزیابی عملکرد^۲:** در قالب عباراتی نظیر کارایی، اثربخشی، توانمندسازی، قابلیت پاسخگویی در چارچوب اصول و مفاهیم مدیریت برای تحقق اهداف و وظایف سازمانی و برنامه های اجرایی، تعریف می گردد. ارزیابی عملکرد، معمولاً در سطح کلان سازمانی و در سطح فردی به انجام می رسد.
- **مدیریت عملکرد^۳:** فرآیندی استراتژیک و یکپارچه که در جهت بهبود مستمر عملکرد و توسعه توانایی های اعضای دانشگاه و ایجاد فضای کار تیمی و دسته جمعی که در نهایت موجب تعالی سازمان می گردد.
- **نشانه گذاری^۴:** فرآیندی است که انجام مقایسه بین درونداها، فرایندها و برونادهای میان چند دانشگاه یا برنامه های آموزشی یک دانشگاه را امکان پذیر می سازد. نشانه گذاری می تواند برای مقایسه و وضعیت یک دانشگاه در چندین سال متوالی نیز مورد استفاده قرار گیرد.

۱ . Accreditation

۲ . Performance Assessment/Evaluation

۳ . Management performance

۴ . Benchmarking

- **تعالی سازمانی^۱:** ساختاری مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه داشتن به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت فراگیر و سیستم خودارزیابی، موجبات پیشرفت و بهسازی را فراهم می‌کند. نتیجه گرایی، تمرکز بر مشتری، راهبری و ثبات در هدف و مقصود و مدیریت بر مبنای فرآیندها و واقعیات موجود، مشارکت فعال کارکنان در مسیر بهبود، تفکر اصلاحی و نوآورانه مستمر، حفظ و توسعه رابطه سودمند دو جانبه با مشارکت کنندگان، پذیرش مسئولیت‌های اجتماعی، از آثار این نوع سازمان است.
- **تضمین کیفیت^۲:** فرآیند کسب اطمینان از مطابقت عملکرد با اهداف طراحی شده است و تلاش دارد تا فرآیندهایی ارائه کند که نتایج ثابت و صحیحی به دست آید. تضمین کیفیت بر جلوگیری و کاهش نقص در فرایند و خروجی متمرکز و بر فرآیند کیفیت پیشگیرانه دلالت دارد.
- **عامل^۳:** عمده‌ترین عناصر درونداد، فرآیند، برونداد و پیامد یک نظام آموزشی (گروه/دانشکده/دانشگاه) است.
- **ملاک^۴:** عمده‌ترین جنبه‌ها یا ویژگی‌های هر عامل که به بهترین نحو ممکن وضعیت عامل را نمایان می‌سازد.

۱ . Organizational excellence

۲ . Quality Assurance

۳ . Factor

۴ . Criterion

- **نشانگر^۱**: عمده‌ترین جنبه‌های هر ملاک که به بهترین نحو ممکن کیفیت (وضعیت) ملاک را نمایان می‌کند.
- **فرایندگرایی^۲**: دانشگاه فرایندگرا، دانشگاهی است که در آن درون‌داد، روند و برون‌داد و پیامد وجود دارد و همه افراد به صورت افقی در مراحل از فرایند قرار می‌گیرند. تقسیم‌بندی عمودی و سلسله‌مراتبی کم‌تر وجود دارد و همه در برون‌دادها سهیم هستند.
- **مشتری‌محوری^۳**: تمامی افرادی که روی فرایند کار می‌کنند و آنها که نتیجه فرایند را کسب می‌کنند در واقع همکار و ذینفع هستند و باید کار کنند. اگر چنین نگرشی در سازمان حاکم گردد، برای مشتری‌های سازمان جایگاه ویژه‌ای ایجاد می‌شود، مشتری صاحب حق و احترام می‌گردد. در این صورت سلامت دانشگاه به سلامت جریان کار و فرایندهای وابسته به مشتری و اظهار نظر او وابسته خواهد شد.
- **ارتقای سیستم و فراگیر فرایندها و سیستم‌ها**: با تمرکز بر ارتقای عملکرد فرایندها و سیستم‌ها و توانمند سازی اعضای دانشگاه، تلاش می‌شود فرایندها و سیستم‌ها به طور دایم در جهت پاسخ به نیازها و انتظارات مشتری‌ها بهبود یابند.

۱ . Indicator

۲ . Process Focused

۳ . Customer Oriented

- **نظام و ساختار تضمین کیفیت:** به سیستم هدفمندی از خط مشی‌ها، ساختارها، معیارها، سازوکارها، فرآیندها و بازخوردهایی اطلاق می‌شود که از طریق آن، کیفیت دانشگاه مورد ارزشیابی و اعتبارسنجی قرار می‌گیرد و ذی‌نفعان مختلف، توسط آن، نسبت به این کیفیت برحسب انتظارات‌شان اطمینان می‌یابند (فراستخواه، ۱۳۸۶).

رویکرد الگوی اعتبارسنجی در نظارت، ارزیابی و تعالی سازمانی

با افزایش جمعیت دانشجویی در دانشگاه، ترکیب اجتماعی دانشجویان متفاوت گردیده و بدین سبب، در نیازهای جمعیتی آنان، تغییراتی پدید آمده است؛ به طوری که ضرورت دارد تا دانشگاه این نیازها و تحولات را مدنظر قرار داده و تعدیل لازم را در برنامه‌های خود اعمال کند.

کیفیت در دانشگاه فرهنگیان، حالت ویژه‌ای است که در نتیجه یک سلسله اقدامات و عملیات مشخص در چهارچوب نظام منسجم و یکپارچه برای پاسخگویی به نیازهای وزارت متبوع، دانشجویان و اعضای دانشگاه در یک نقطه زمانی و مکانی خاص به وجود می‌آید. در صورت شکل‌گیری برنامه‌ها، ساختارها و روندهای مدیریت کیفیت برای تحقق بعد یا ابعادی از کیفیت در دانشگاه، نظام تضمین کیفیت شکل می‌گیرد (به نقل از پرند، قیومی، ۱۳۹۶). ضروری است برای تضمین کیفیت دانشگاه، نظام ارزیابی و اعتبار

سنجی طراحی و برای اجرای آن ساختار سازی صورت پذیرد. علاوه بر آن، اعضای دانشگاه نیز نسبت به ساختار ارزیابی کیفیت، دبستگی لازم را به دست آورند تا فرهنگ ارزیابی و بهبود کیفیت در دانشگاه گسترش یابد.

ساختار ارزیابی و اعتبارسنجی دانشگاه باید چنان باشد که ضمن رعایت اقتدار علمی، نوآوری، حس برتری جویی علمی را در اعضای هیأت علمی تقویت کند. این امر دستیابی به کیفیت دانشگاه را تقویت و میسر می‌نماید. در این رابطه، به عنوان الگوی تجربه شده در سطح بین‌المللی و منطقه‌ای، می‌توان از شبکه تضمین کیفیت بهره‌جست. (پرنده، قیومی به نقل از بازرگان، ۱۳۹۶).

فرایند اعتبارسنجی

روند اعتبار سنجی، به شکل خود ارزیابی اولیه و ارزیابی توسط همتایان بیرونی صورت می‌گیرد. به طور کلی، فرایند اعتبار سنجی شامل سه مرحله خاص است:

- ۱) اجرای فرایند خودارزیابی توسط مدیران، اعضای هیئت علمی و کارکنان، از حوزه تخصصی/پردیس/مرکز و برنامه‌های آن و ارسال گزارش خودارزیابی در قالب مجموعه‌ای از استانداردها و ملاک‌ها به سازمان مرکزی یا مؤسسه‌ی اعتبارسنجی کننده؛
- ۲) بازبینی خود ارزیابی انجام شده توسط تیم همتایان، که به وسیله‌ی سازمان مرکزی یا مؤسسه‌ی اعتبارسنجی کننده، انتخاب شده‌اند.

۳) بررسی شواهد و توصیه‌ها بر اساس مجموعه‌ی معینی از معیارهای مربوط به کیفیت توسط واحد اعتبارسنجی کننده؛ و در نتیجه، قضاوت نهایی و ابلاغ تصمیم رسمی به دانشگاه و سایر مؤسسات منتخب؛

طبق گزارش انجمن روان شناسی آمریکا، اعتبارسنجی هم اعتبار و هم فرایند است. از نظر اعتبار، اعتبارسنجی به منزله‌ی اطلاع رسانی عمومی است که مؤسسه یا برنامه توانسته از عهده برآورده کردن استانداردهای کیفیتِ مورد نظرِ نمایندگی اعتبارسنجی کننده برآید. به عنوان فرایند، اعتبارسنجی مبین این حقیقت است که رسمیت یافتن از سوی نمایندگی اعتبارسنجی کننده، مستلزم تعهد مؤسسه یا برنامه برای خودبررسی و بازبینی بیرونی توسط هم‌تایان علمی خود است. (مجتبی زاده و همکاران، ۱۳۹۵).

معطوف به آنچه ذکر شد، سیستم‌های ارزیابی را دست‌کم می‌توان به دو گروه اصلی تقسیم کرد: سیستم‌های ارزیابی معطوف به «رتبه‌بندی» و سیستم‌های ارزیابی معطوف به «تحلیل و توسعه». با توجه به این که سیستم‌های ارزیابی از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل و روش ارایه گزارش نهایی، ممکن است با یکدیگر متفاوت باشند، شناخت هدف ارزیابی، نخستین بخش طراحی یک سیستم مناسب ارزیابی است. هرگونه بحثی در باب رویکرد به کار رفته نسبت به سنجش دانشگاه باید با فهم روشن از این مسئله آغاز شود که ارزیابی دانشگاه برای به دست آوردن چه چیزی طراحی شده است (ردمون، ۱۹۹۹).

در دانشگاه فرهنگیان، برنامه‌های عملیاتی سنواتی، به صورت منظم، توسط حوزه‌های تخصصی تدوین و پس از تصویب، لازم‌الاجرا می‌گردد. این برنامه توسط معاونت طرح و برنامه و توسعه مدیریت و منابع، در قالب تفاهم‌نامه استانی به امضاء می‌رسد. تفاهم منعقد و اهداف از پیش تعیین شده دانشگاه، پایه‌ای برای ارزیابی محسوب می‌گردد.

برنامه عملیاتی دفتر نظارت، ارزیابی و تعالی سازمانی که در سطح ستادی نوشته شده است به عنوان راهنما و شاخص عملکردی شناخته می‌شود و در فرایند ارزیابی برنامه‌های عملیاتی دفتر در مقایسه با سایر بخش‌ها و معاونت‌ها در سازمان مرکزی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. مدل اعتبار سنجی حاضر، رویکردی تعقیبی، ارزیابانه و مأموریتی بر برنامه‌های مصوب، تعیین شده و ابلاغی در سطح ستاد و صف دانشگاه می‌باشد که ضمن ارتباط با اهداف کلان سند راهبردی و برنامه عملیاتی دفتر، با هدف تفویض به مسئولان نظارت و ارزیابی استانی تنظیم شده است.

دفتر نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت معاونت نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت دانشگاه، قصد دارد با مشارکت‌جویی حوزه‌های مرتبط در استان، ضمن تفویض مرحله‌ای برنامه‌های خود، با تمرکز بر (۱) هدف‌گرایی و رویکرد سیستماتیک، (۲) پیگیری منافع ذینفعان، (۳) رشد، بهبود و یادگیری مداوم، (۴) توسعه مشارکت و کار تیمی و (۵) دوراندیشی مبتنی بر چشم‌انداز دانشگاه؛ سطح خدمات، شهرت سازمانی، رضایتمندی دانشجویان و اعضای دانشگاه را ارتقاء داده و زمینه کاربرست نتایج حاصل از فرایندهای نظارت و ارزیابی را با رویکردهای ارزشیابی درونی و ارزشیابی بیرونی فراهم نماید.

در این رویکرد مدیران استانی و مسئول نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت هر استان، با رویکرد قضاوت درباره کیفیت عملکرد استان/ پردیس/ واحد دانشگاهی، نسبت به پایش و ارزیابی عناصر تعیین شده در این مجموعه اقدام نموده و جنبه‌های قوت و قابل بهبود واحدهای تابعه را مشخص نموده، نتایج حاصله را در شورای مدیریت، نظارت و توسعه منابع استان، طرح و انتظارات و تدابیر اصلاحی تقویم شده را به واحدهای ذیربط ابلاغ می‌نمایند. ضرورت دارد به منظور پیاده سازی فرایند ارزیابی بیرونی استان‌ها،

اعتباربخشی و اطمینان از صحت عملکرد نظارتی استان توسط هیات‌های نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت استانی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و ارزیابان سازمان مرکزی، مستندات و نتایج عملکرد در هر یک از اقدام‌ها، ثبت و نگهداری شود.

فصل دوم

برنامه‌ریزی و اجرا
الگوی نظارت، ارزیابی
و تضمین کیفیت

برنامه‌ریزی:

برنامه ریزی^{۱۸} در سازمان ها از محوری‌ترین وظایف به شمار می‌آید. تحقق اهداف فردی و سازمانی در گرو برنامه‌ریزی است. به عبارت دیگر تعیین اهداف و پیش‌بینی راه‌های رسیدن به آن، منجر به نوعی تعهد به انجام دادنِ فعالیت‌های معین، برای تحقق آن هدف می‌شود. به منظور انجام هدف‌مند فعالیت‌ها و اقدامات در جهت اهداف دانشگاه فرهنگیان، مسئولان نظارت و ارزیابی با بهره‌گیری از توانمندی‌ها و ظرفیت‌های منابع انسانی در اختیار، نسبت به تدوین برنامه‌ی عملیاتی سالانه، پیرامون فرایندهای اصلی که مأموریت و رسالت دانشگاه را تحت پوشش قرار می‌دهند، اقدام می‌نمایند. احصاء چالش‌ها، ریشه‌یابی مشکلات و مسایل قابل بهبود و تحلیل دقیق از موقعیت واقعی و ابعاد آن با ابزارها و روش‌شناسی دقیق، آغازگر این مرحله می‌باشد. در این خصوص مراحل زیر مورد توجه قرار می‌گیرد:

^{۱۸}. plan



مراحل برنامه‌ریزی

گام اول: تحلیل وضعیتی استان با روش‌های متداول همچون: ^{۱۹}SWOT، تحلیل شکاف ^{۲۰}، تحلیل ^{۲۱}PESTLE و ...

گام دوم: تعیین نیازها و اولویت‌های استان در حوزه‌های مختلف؛

گام سوم: تدوین اهداف واقعی و قابل اجرا مبتنی بر نیازها و اولویت‌ها؛

گام چهارم: تکمیل جدول برنامه عملیاتی (تعیین اقدام ← فعالیت ← اختصاص نشانگر سنجش ← جدول زمانبندی اجرا ← پیش‌بینی اعتبارات ← اجرا و پیگیری)

گام پنجم: تدوین چهارچوب مشخص برای ارزیابی فعالیت‌های انجام شده

^{۱۹} . Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

^{۲۰} . Gap Analysis

^{۲۱} . Political, Economical, Social, Technological, Legal, Environmental

تدوین برنامه عملیاتی سالانه

نقشه راه دفتر نظارت، ارزیابی و تعالی سازمانی (شکل ۱) به عنوان راهنمای کارشناسان نظارت در ارتقای کیفیت دانشگاه در تمامی ابعاد با رویکرد، مشتری‌محوری و با هدف کمک به مدیریت‌های استانی در انجام وظایف و راهبری تنظیم گردیده‌است. با امان نظر نسبت به اینکه برنامه‌های دانشگاه به صورت متمرکز و در چهارچوب مشخص تدوین اهداف، راهبرد، راهکار، اقدام و فعالیت تنظیم شده‌است. تأکید دارد به منظور هم‌راستایی برنامه‌های ستاد با صف، برنامه عملیاتی دفتر نظارت، ارزیابی و تعالی سازمانی در برنامه‌ریزی مورد توجه قرار گیرد. آنچه در برنامه عملیاتی سالانه نظارت بیش از هر موضوعی باید توجه کارشناسان را به خود جلب نماید، تنظیم برنامه در چهارچوب برنامه کلی و به منظور تعیین هدف‌های میانی، اقدام‌ها و فعالیت‌های مربوط به هر یک از برنامه‌های کلان می‌باشد. بنابراین اهدافی که می‌توانند زمینه‌ساز تحقق اهداف برنامه‌های کلان باشند، تنظیم می‌گردند. با آگاهی از این که یکی از مهم‌ترین وظایف مدیریتی، تنظیم برنامه سالانه است، نمونه‌ای از چارچوب‌های مرسوم در این خصوص که با اهداف این مجموعه تناسب بیشتری دارد، پیشنهاد و ارائه می‌گردد:



شکل ۲. فعالیت‌های دفتر نظارت، ارزیابی و تعالی سازمانی

شماره اقدام	عنوان اقدام اساسی	کد راهکار	شماره فعالیت	عنوان فعالیت	نوع اعتبار	نشاخص / واحد شمارش	هدف کمی / اعتبار (میلیون ریال)							توضیحات			
							جمع کل		هدف کمی	سه ماهه چهارم اعتبار	سه ماهه سوم اعتبار	سه ماهه دوم اعتبار	سه ماهه اول اعتبار		اعتبار		
							اعتبار	اعتبار									
۱۳۳	ارتقای بهره فناوریانه نظارت و ارزیابی	۱۳	۳۶۳	پشتیبانی و راهبری سامانه مدیریت عملکرد کارکنان	هزینه‌ای	قرارداد / درصد	۰/۲۵	۰	۰/۲۵	۸۵	۰/۲۵	۸۰	۰/۲۵	۸۵	۱	۲۵۰	متمرکز
			۳۶۴	پشتیبانی و راهبری سامانه مدیریت عملکرد سازمانی	هزینه‌ای	قرارداد / درصد	۰/۲۵	۰	۰/۲۵	۸۵	۰/۲۵	۸۰	۰/۲۵	۸۵	۱	۲۵۰	متمرکز

جدول ۲- نمونه تقویم اجرایی برنامه‌های نظارت و ارزیابی استان

[illegible]

فرایندهای مهم و تاثیر گذار در بهبود عملکرد دانشگاه

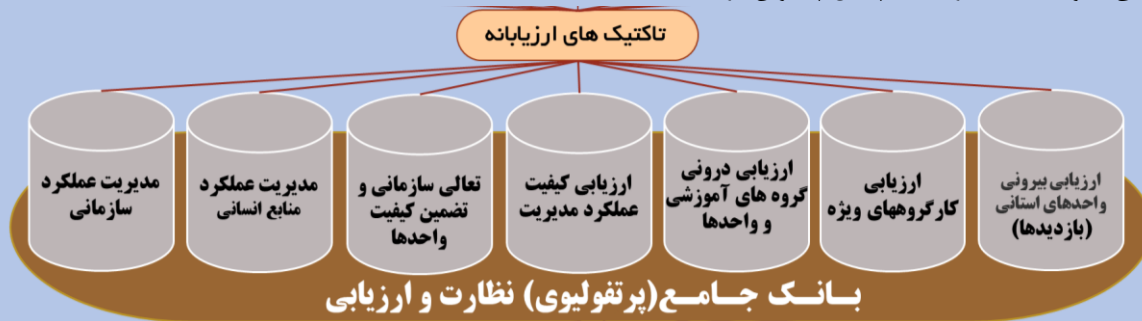
مأموریت و وظایف مدیریت استان‌ها در تحقق اهداف دانشگاه فرهنگیان بر اساس فرایندهای معینی انجام می‌پذیرد. آنچه در این برنامه مورد نظر می‌باشد، مجموعه فرایندهایی است که در حوزه‌های تخصصی دانشگاه زمینه‌های ارتقاء کیفی در تمام ابعاد را فراهم می‌نمایند.



شکل ۳. مجموعه فرایندهای مشمول نظارت و ارزیابی

برنامه‌ها و سیمای پیمایش کیفیت

به منظور تحقق دلالت‌های پشتیبان در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، سند سلامی شدن دانشگاه‌ها، اسانامه و برنامه راهبردی دانشگاه فرهنگیان و اهداف تعیین شده در ماده ۲ آیین نامه نظام نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مصوب ۱۳۹۵/۰۹/۰۱، بانک جامع برنامه‌های نظارت و ارزیابی و تضمین کیفیت، تحت عنوان تاکتیک‌های ارزیابانه، دربردارنده تمامی ماموریت‌های دفتر نظارت (شکل ۴) تدوین گردیده است.



شکل ۴. بانک جامع برنامه‌های نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت دانشگاه فرهنگیان

وظایف نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت، مندرج در ماده (۶) آیین‌نامه تشکیل شورا و مدیریت نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت مؤسسه‌های آموزش عالی، پژوهشی و فناوری ابلاغی وزیر علوم، تحقیقات و فناوری به شماره ۱۰۸۶۰۱/و مورخ ۱۳۹۶/۰۵/۲۲ حاکی از ضرورت رعایت، روش‌شناسی دقیق و عالمانه می‌باشد. بر این اساس مراحل: (۱) طرح ریزی پیمایش (۲) ابزارسازی (۳) گردآوری داده (۴) تجزیه و تحلیل داده‌ها (۵) تدوین گزارش و ارائه یافته‌ها (۶) راهکار حل مسایل و اقدام اصلاحی (تصمیم‌گیری در خصوص ادامه، توسعه یا توقف برنامه) و در نهایت (۷) بازنگری برنامه (رشد و یادگیری) در تمامی پیمایش‌ها لحاظ شده است (شکل ۴).



شکل ۵. مراحل پیمایش برنامه‌های نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت

ارزیابی برنامه‌ها و فعالیت‌های تدوین‌شده بر اساس روش مذکور منجر به تولید اطلاعاتی کمی و کیفی در قالب شاخص‌های متعدد در حوزه‌های تخصصی شده و رشد، عدم تغییر و یا افت نتایج را نشان خواهد داد. همچنین با تعیین وضعیت برنامه‌های حساس و حیاتی، زمینه پایدارسازی نتایج برجسته و مراقبت از برنامه‌ها و فعالیت‌های قابل بهبود را فراهم می‌سازد (شکل ۵).

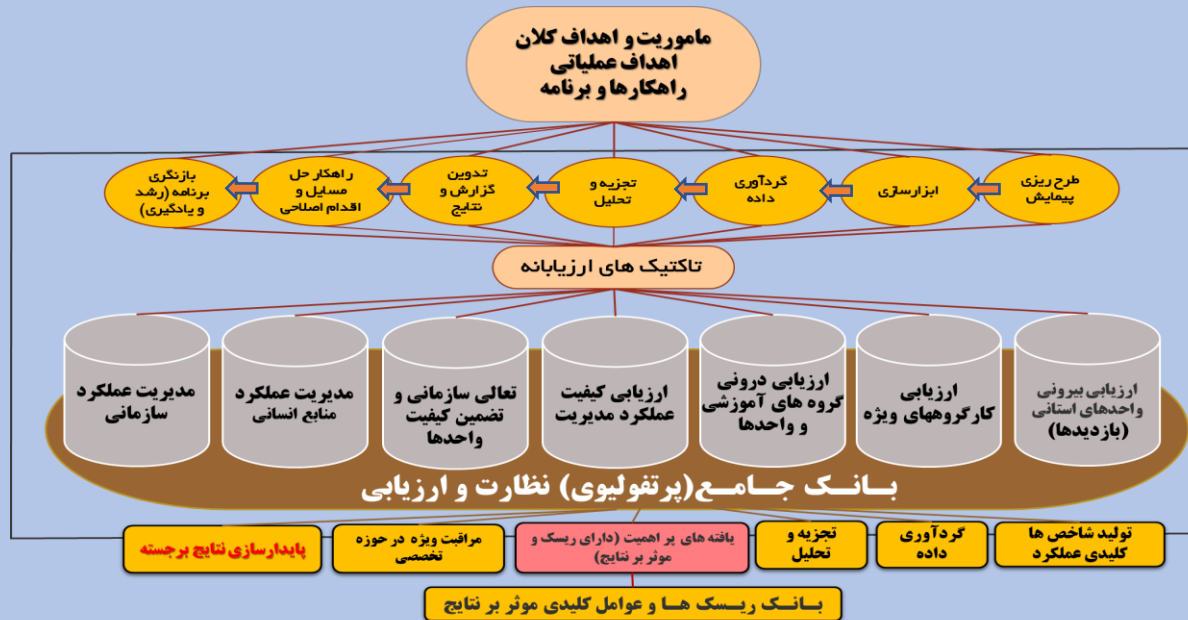


شکل ۶ روند پایدارسازی نتایج برجسته و مراقبت از برنامه‌های قابل بهبود

انجام این مراحل در قالب « سیمای پیمایش کیفیت » (شکل ۷) روابط نظام پیگیری و مراقبت از کیفیت در دانشگاه فرهنگیان را رقم زده است. با توجه به اینکه دانشگاه متشکل از ۹۸ پردیس و واحد دانشگاهی در ۳۱ استان می‌باشد. ضروری است تمامی برنامه‌های متمرکز، نیمه متمرکز و غیرمتمرکز نظارت و ارزیابی، توسط مسئولان و متولیان این امر در استان بر اساس الگوی حاضر با رویکرد ارزیابی درونی (خود ارزیابی) صورت گرفته، شواهد، مدارک و مستندات ناظر بر نتایج را به منظور تضمین کیفیت دانشگاه گردآوری و حفظ نمایند تا بر اساس الگوی اعتبار سنجی، در زمان مقتضی به ارزیابان هم‌تا (بیرونی) تحویل نمایند.

همچنین به منظور دسترسی آسان به آمار و اطلاعات دانشگاه، تأکید دارد تا علاوه بر درج اطلاعات اولیه، نتایج حاصل از بازدهی‌های میدانی مسئولان نظارت و ارزیابی استانی در سامانه آموزش عالی^{۲۲} وارد و به روز رسانی گردد.

۲۲ . Higher Education system(HES)



شکل ۷. الگوی سیمای پیمایش کیفیت دانشگاه فرهنگیان

برنامه عملیاتی نظارت، ارزیابی و تعالی سازمانی در سطح استان

بر اساس مطالعات، تجارب و رویکردهای معاونت نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت و در تناظر با برنامه عملیاتی دفتر نظارت در سطح سازمان مرکزی برنامه عملیاتی سطح استان با شرح مختصری از مؤلفه‌های آن تدوین گردیده است. مسئولان نظارت و ارزیابی، حسب شرایط، اقتضائات و نیازهای دانشگاه در سطح استان، می‌توانند علاوه بر عناوین مندرج در جدول، با رعایت جوانب امر، نسبت به تعریف فعالیت‌های جدید (مبتکرانه و بومی) اقدام و اجرا نمایند.

- ۱- **کد راهکار سند:** کد راهکار برنامه راهبردی دانشگاه فرهنگیان؛
- ۲- **شماره اقدام:** شماره‌ای که به اقدام‌های اساسی دفتر نظارت سازمان مرکزی اختصاص یافته و در برنامه عملیاتی آن درج شده است.
- ۳- **شماره فعالیت:** ردیف اختصاص یافته به فعالیت‌های مندرج در جدول برنامه استان می‌باشد.
- ۴- **عنوان فعالیت:** ناظر بر فعالیت متناسب با اقدام می‌باشد.
- ۵- **عنوان وظیفه:** کارهایی که باید برای انجام یک فعالیت پیش‌بینی شده است.
- ۶- **نشانگر:** بیانگر واحد خروجی مورد انتظار می‌باشد.
- ۷- **مسئول اجرا:** مسئولیت اجرای برنامه‌ها بر عهده مسئول نظارت و ارزیابی است. ایشان می‌تواند این موضوع را با مشارکت هر یک از حوزه‌های تخصصی اجرا نماید.

جدول ۱. بازدهی‌های ادواری و سرزده

شماره اقدام	عنوان اقدام	شماره فعالیت	عنوان فعالیت	عنوان وظیفه	مسئول اجرا	نشانگر / واحد	شاخص کمی	زمانبندی (نیسمال)			اعتبارات		شیوه نامه و دستورالعمل
								اول	دوم	تابستان	تخصصی	تعمیم	
۶۱	بازدیدهای ادواری و سرزده	۱	پایش عملکرد پردیس‌ها و واحدهای تابعه	بازدید و ثبت گزارش	نظارت و ارزیابی ستاد و استان	گزارش	۱	*	*	*			دستورالعمل بازدهی‌ها
		۲	نظرسنجی در مورد عملکرد مدیریت	نظرسنجی کارکنان و دانشجویان		گزارش	۱	*	*	*			دستورالعمل
		۳		بازدید از مدارس کارورزی		گزارش	۵	*	*				
		۴	مشارکت با هیات‌های نظارت و ارزیابی وزارت عتف (با رویکرد بهینه‌سازی)	رصد و ثبت برترین تجارب نظام دانشگاهی در سایر زیر نظام‌ها		گزارش	۱	*	*	*			دستورالعمل وزارتی

شماره اقدام	عنوان اقدام	شماره فعالیت	عنوان فعالیت	عنوان وظیفه	مسئول اجرا	نشاگر / واحد	شاخص کمی	زمانبندی (بیمسال)			اعتبار		شیوهنامه و دستورالعمل	
								اول	مزم	تایستان	پیش بینی	تخصیص		
۶۱	۲	ارزیابی کیفیت منابع انسانی مورد تأکید	۵	ارزیابی عملکرد سرپرستان دانشجویی	تدوین و ابلاغ شاخص ها	نظارت و ارزیابی ستاد و استان	۱		*				شیوه نامه ارزیابی عملکرد سرپرستان سرا	
							۶	گزارش		*				
			۷	ارزیابی عملکرد مدیران پردیس/مرکز گروه/بخش	تدوین و ابلاغ شاخص ها		۲		*					گروه های آموزشی
							۳		*					
			۸	ارزیابی عملکرد کارکنان و اعمال پایه های تشویقی	ویرایش / ثبت اطلاعات اعضا		۴		*					دستورالعمل ارزیابی عملکرد کارکنان
							۵		*					
			۹	ارزیابی عملکرد کارکنان و اعمال پایه های تشویقی	ویرایش / ثبت اطلاعات اعضا		۶		*					
							۷		*					
			۱۰	ارزیابی عملکرد کارکنان و اعمال پایه های تشویقی	ویرایش / ثبت اطلاعات اعضا		۸		*					
							۹		*					

جدول ۳. نظارت بر صحت اجرای برنامه درسی قصدشده در هر نیمسال

کد راهکار سند	شماره اقدام	عنوان اقدام	شماره فعالیت	عنوان فعالیت	عنوان وظیفه	مسئول اجرا	نشانگر / واحد	شاخص کمی	زمانبندی (نیمسال)			اعتبار		شیوه نامه ها و دستورالعمل
									اول	دوم	تابستان	پیش بینی	تخصیصی	
۶۱	۴	نظارت بر صحت اجرای برنامه درسی قصد شده در هر نیمسال	۱۶	بررسی التزام استادان به ابلاغ سر فصلها به دانشجویان و انطباق فرایند یاددهی - یادگیری و آزمونها بر اساس آن	تدوین و ابلاغ شاخص ها	نظارت و ارزیابی ستاد و استان	فرم	۱	*	*				برنامه درسی مدون و مصوب رشته آموزش ابتدایی
			۱۷		جمع آوری و تحلیل داده ها			۲	*	*				
			۱۸		نظرسنجی و تدوین و ارائه گزارش نهایی			۲	*	*				
			۱۹		تحلیل نتایج در نشست گروه های آموزشی ذربیط			۲	*	*				

جدول ۴. ارزیابی کیفیت خدمات دانشگاه از منظر دانشجویی

کد راهکار سند	شماره اقدام	عنوان اقدام	شماره فعالیت	عنوان فعالیت	عنوان وظیفه	مسئول اجرا	نشانگر / واحد	شاخص کمی	زمانبندی (نیمسال)				اعتبار		شیوه نامه و دستورالعمل
									اول	دوم	تابستان	پیش بینی	تخصصی		
۶۱	۴	ارزیابی کیفیت خدمات دانشگاه از منظر دانشجویی	۲۰	ارزیابی حوزه های تخصصی دانشگاه از منظر دانشجویان (آموزشی، فرهنگی و اجتماعی، دانشجویی، آموزشی، پژوهشی، مدیریت منابع و ...)	تدوین، اعتبارسنجی و ابلاغ شاخصها	نظارت و ارزیابی ستاد و استان	پرسشنامه	۱		*			برنامه عملیاتی حوزه های تخصصی		
			۲۱		جمع آوری و تحلیل داده ها			۱		*					
			۲۲		نظرسنجی و تدوین و ارائه گزارش نهایی ارزیابی			۱		*					
			۲۳		تبیین نتایج در شورای مدیریت، نظارت و توسعه منابع			۲		*					

جدول ۵. ارزیابی کیفیت امور پژوهشی استادان

کد راهکار سند	شماره اقدام	عنوان اقدام	شماره فعالیت	عنوان فعالیت	عنوان وظیفه	مسئول اجرا	نشانگر واحد	شاخص کمی	زمان‌بندی (نیمسال)				اعتبار		شیوه نامه و دستورالعمل
									اول	دوم	تابستانی	پیش بینی	تخصیص		
۶۱	۵	ارزیابی کیفیت امور پژوهشی استادان	۲۴	نظارت بر چگونگی اجرای قراردادهای پژوهشی استادان	توافق و تفاهم با معاونت مربوطه	نظارت و ارزیابی ستاد و استان	نامه	۱	*					دستورالعمل پژوهشی	
			۲۵		تدوین، اعتبارسنجی و ابلاغ شاخص ها		پرسشنامه	۱	*						
			۲۶		ارزیابی کیفیت اجرای محورهای تعیین شده		گزارش	۱	*	*					
			۲۷	ارزیابی کیفیت پایش و ثبت تولیدات علمی و اطلاعات پژوهشی استادان در سامانه	تدوین و اعتبارسنجی ابزار سنجش در حوزه پژوهشی		پرسشنامه	۱				دستورالعمل های مربوطه			
۲۸	جمع آوری و تحلیل داده ها	فایل	۱		*										
			۲۹		تدوین گزارش و تحلیل در مراجع ذیربط		گزارش	۱	*						

جدول ۶. ارزیابی کیفیت برگزاری همایش‌ها، نشست‌ها و برنامه و مناسبت‌ها

کد راهکار سند	شماره اقدام	عنوان اقدام	شماره فعالیت	عنوان فعالیت	عنوان وظیفه	مسئول اجرا	نشانگر / واحد	شاخص کمی	زمان‌بندی(نیمسال)			اعتبار		شیوه نامه و دستورالعمل
									اول	دوم	تابستان	پیش بینی	تخصیص	
۶۱	۶	ارزیابی کیفیت برگزاری همایش، نشست و برنامه و مناسبت ها	۳۰	دوره ها (حیات طویه/معراج و)	تدوین، اعتبارسنجی و ابلاغ شاخص ها	نظارت و ارزیابی ستاد و استان	فرم	۱	*					نامه ابلاغ دوره
			۳۱	دوره مهارت آموزی ماده (۲۸)					*			شیوه نامه یا دستورالعمل دوره		
			۳۲	برگزاری اردوی راهیان نور	گردآوری داده و تجزیه و تحلیل آن		فایل	۱	*	*			دستورالعمل اردو	
			۳۳	اجرای طرح اسکان نوروزی					*			شیوه نامه اسکان نوروزی		
			۳۴	فرایند برگزاری مصاحبه دانشجویان جدیدالورود	تدوین، اعتبارسنجی و ابلاغ شاخصها گردآوری داده تجزیه و تحلیل تنظیم گزارش		گزارش	1	*	*			دستورالعمل	

جدول ۰۷. بررسی کیفیت اعطای گواهی صلاحیت حرفه ای استادان مدعو

کد راهکار سند	شماره اقدام	عنوان اقدام	شماره فعالیت	عنوان فعالیت	عنوان وظیفه	مسئول اجرا	نشانگر / واحد	شاخص کمی	زمانبندی (نیمسال)			اعتبار		شیوه نامه و دستورالعمل
									اول	دوم	تابستان	پیش بینی	تخصیص	
۶۵	۲	بررسی کیفیت اعطای گواهی صلاحیت حرفه ای استادان مدعو	۴۵	پایش و ارزیابی برگزاری جلسات مصاحبه اساتید مدعو	تصدیق مستندات بر اساس شاخص ها و صورتجلسه	نظارت و ارزیابی ستاد و استان	گزارش	۱			*			بر حسب مقررات ابلاغ شده معاونت آموزشی
			۴۶		مراقبت از صحت اجرا		گزارش	۱			*			
			۴۷		بررسی تناسب مصاحبه گر با رشته متقاضی		گزارش	۱			*			

جدول ۸. مراقبت و نظارت بر حسن اجرای مصوبات، آیین نامه ها و مقررات دانشگاه

کد راهکار سند	شماره اقدام	عنوان اقدام	شماره فعالیت	عنوان فعالیت	عنوان وظیفه	مسئول اجرا	نشانگر / واحد	شاخص کمی	زمان‌بندی (نیمسال)				اعتبار		شیوه نامه و دستورالعمل
									اول	دوم	تابستان	پیش بینی	تخصیص		
۴۵	۸	مراقبت و نظارت بر حسن اجرای مصوبات، آیین نامه ها و مقررات دانشگاه	۳۸	ارزایی کیفیت اجرای شیوه نامه آموزش و ارزیابی آزمون پایان نیمسال	تدوین و ابلاغ شاخص ها اجرای ارزیابی تدوین و جمع بندی گزارش ارسال و پیگیری نتایج و بهبود	نظارت و ارزیابی ستاد و استان	فرم	۱			*				شیوه نامه آموزشی/ برنامه ریزی درسی / شیوه نامه حق التدریس
			نامہ				۱			*					
			گزارش				۱			*					
			نامہ				۱			*					
			فایل	۱				*				تفاهم نامه مربوطه			
			فایل	۱				*							
			گزارش	۱				*							
			فرم	۱								مصوبات شوراهای استانی			
			گزارش	۱	*		*	*							
			گزارش	۱	*			*							

جدول ۹. ارزیابی عملکرد مدیریت امور پردیس های استانی

کد راهکار سند	شماره اقدام	عنوان اقدام	شماره فعالیت	عنوان فعالیت	عنوان وظیفه	مسئول اجرا	نشانگر / واحد	شاخص کمی	زمانبندی(نیمسال)			اعتبار		شیوه نامه و دستورالعمل
									اول	دوم	تابستان	پیش بینی	تخصیص	
۶۵	۴	ارزیابی عملکرد مدیریت امور پردیسهای استانی	۴۸	ارزیابی کیفیت عملکرد مدیریت امور پردیس های استانی از منظر رهنامه	تدوین، اعتبارسنجی و ابلاغ شاخص ها	نظارت و ارزیابی ستاد و استان	فرم	۱	*	*	*			رهنامه ۴۰ ماده ای
			۴۹		اجرای ارزیابی		نامه		*	*	*			
			۵۰		جمع بندی و ارائه نتایج		گزارش		*	*	*			
			۵۱		پیگیری مولفه های قابل بهبود		نامه	۱	*	*	*			

جدول ۱۰. ارزیابی شاخص های مشترک (سطح استان)

شیوه نامه و دستورالعمل	اعتبار		زمانبندی (نیمسال)			شاخص کمی	نشانگر / واحد	مسئول اجرا	عنوان وظیفه	عنوان فعالیت	شماره فعالیت	عنوان اقدام	شماره اقدام	کد راهکار سند
	پیش بینی	تخصیص	تابستان	پاییز	بهار									
نامه ابلاغی			*	*	*	۱	فرد	نظارت و ارزیابی ستاد و استان	ابزار سازی	رصد و ثبت میزان شاخص ها	۵۲	ارزیابی شاخص های مشترک (سطح استان)	۱۰	۶۵
			*	*	*				گردآوری و تحلیل داده ها		۵۳			
			*	*	*				ثبت میزان شاخص		۵۴			

جدول ۱۱. خلاقیت و نوآوری و مستندسازی عملکرد

کد راهکار سند	شماره اقدام	عنوان اقدام	شماره فعالیت	عنوان فعالیت	عنوان وظیفه	مسئول اجرا	نشانگر / واحد	شاخص کمی	زمان‌بندی (نیمسال)			اعتبار		شیوه نامه و دستورالعمل
									اول	دوم	تابستان	پیش بینی	تخصیص	
۶۵	۱۱	خلاقیت، نوآوری و امور اقتضایی	۵۵		تدوین، اعتبارسنجی و ابلاغ شاخص ها اجرای ارزیابی جمع بندی و ارائه نتایج پیگیری مولفه های قابل بهبود	نظارت و ارزیابی ستاد و استان	فرم	۱	*	*	*			
			۵۶				نامه	۱	*	*	*			
			۵۷				گزارش	۱	*	*	*			
			۵۸				نامه	۱	*	*	*			
	۱۲	مستندسازی عملکرد	۵۹		تدوین و تنظیم محتوای مجلد نگهداری / چاپ و انتشار		فایل	۱	*	*	*			
			۶۰				مجلد	۱	*	*	*			

مروری بر اقدامات کلیدی دفتر نظارت، ارزیابی و تعالی سازمانی

۱- مدیریت عملکرد اعضای غیر هیئت علمی

بی شک نیروی انسانی بزرگترین سرمایه و سنگ بنای پیشرفت هر سازمانی بوده و بهبود و بهسازی آن، عاملی انکار ناپذیر در دستیابی به اهداف و افزایش بهره‌وری است. از سوی دیگر رصد تحقق اهداف، سنجش میزان کارایی و اثربخشی فعالیت‌ها بر اساس شاخص‌های عمومی و اختصاصی از طریق سنجش عملکرد از اصول اصلی پویایی سازمان محسوب می‌گردد. لذا حسب توجه به اهمیت این فرایند، به عنوان یکی از ابزارهای مدیریت مبتنی بر شایستگی، پیرو دستورالعمل شماره ۹۱۶۳/۵۰۰۰ مورخ ۹۳/۹/۲۶ و به منظور ایجاد ساز و کار یکسان با اهداف ذیل، معطوف به دستورالعمل ارزیابی عملکرد کارکنان به شماره ۲۰۰/۱۹۴/۲ مورخ ۱۳۹۰/۰۵/۲۲ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور و ماده ۶۹ آئین نامه اداری و استخدامی کارکنان غیر هیأت علمی دانشگاه‌ها به شماره ۱۵/۲۷۳۲۹۸ مورخ ۱۳۹۰/۱۲/۲۷ دستورالعمل جدید تدوین شده است تا نتایج حاصله در ارتقاء، ترفیع، اثر بخشی، افزایش بهره‌وری، کیفیت خدمات، پاسخگویی در مقابل عملکرد، رضایت ذینفعان و برخورداری از مزایا و... لحاظ شود.



شکل ۸. چرخه مدیریت عملکرد کارکنان

اهداف توسعه‌ای

- فراهم آوردن بازخورد عملکرد
- شناسایی نقاط قوت و ضعف فردی
- تشخیص عملکرد افراد
- کمک به شناسایی اهداف
- ارزیابی میزان دستیابی به اهداف
- شناسایی نیازهای آموزشی فردی
- شناسایی نیازهای آموزشی سازمانی
- تقویت ساختار قدرت
- بهبود ارتباطات
- فراهم آوردن زمینه‌ای برای کمک مدیران به کارکنان



سامانه مدیریت عملکرد کارکنان

تسمما

نام کاربری

رمز عبور

ورود

جهت بازبینی رمز عبور کلیک نمایید.

اهداف اداری- اجرایی

- مستند کردن تصمیمات مربوط به کارکنان
- تعیین تکالیف و وظایف
- شناسایی عملکرد ضعیف
- تصمیم در مورد اخراج یا نگهداشت
- اعتبارسنجی ملاک‌های انتخاب
- ارزیابی برنامه‌های آموزشی
- تصمیم‌گیری در مورد پاداش و جبران خدمات
- برآوردن مقررات قانونی
- برنامه‌ریزی پرسنلی
- اقدامات اصلاحی

سامانه جامع مدیریت عملکرد کارکنان تسمما



فرم های ارزیابی عملکرد منابع انسانی و حیطه شمول آنها :

- فرم شماره (۱) : فرم ارزیابی عملکرد سالانه مدیران میانی.
 - فرم شماره (۲) : فرم ارزیابی عملکرد سالانه مدیران پایه.
 - فرم شماره (۳) : فرم ارزیابی عملکرد سالانه کارشناسان.
 - فرم شماره (۴) : فرم ارزیابی عملکرد سالانه کارکنان.
 - فرم شماره (۵) : فرم ارزیابی عملکرد سالانه دبیران، مدرسان و مأموران آموزشی
 - فرم شماره (۶) : فرم ارزیابی بررسی مستمر عملکرد کارکنان
 - فرم شماره (۷) : فرم اعتراض به نتایج ارزیابی عملکرد عملکرد
 - فرم شماره (۸) : فرم تفاهم‌نامه ارزیابی عملکرد سالانه.
- توضیح: فرم های ارزشیابی کارکنان قراردادی پس از بررسی عینا جهت تصمیم مقتضی و تمدید قرارداد به حوزه امور اداری ارسال می گردد.
- فرم های ارزیابی عملکرد، شامل دو محور (شایستگی های اختصاصی) و (شایستگی های عمومی) بوده و مجموع امتیاز ارزیابی، عدد (۱۰۰) می باشد و هر سال بر اساس دستورالعمل ابلاغی در سامانه جامع مدیریت عملکرد کارکنان اجرا می گردد.

۲- مدیریت عملکرد سازمانی

ارزیابی‌های سازمانی، زمینه‌ای برای پیگیری کیفیت عملکرد واحدها در تحقق اهداف از پیش تعیین شده و سنجش میزان کارایی و اثربخشی آنها است. دفتر نظارت و ارزیابی سعی دارد تا موضوع برنامه عملیاتی سالانه حوزه‌های تخصصی را در دو دوره شش‌ماهه مورد بررسی و ارزیابی قرار دهد، در این سامانه، عمده‌ترین فعالیت به ارزیابی کیفیت اجرای برنامه‌های عملیاتی اختصاص یافته است. که در ارزیابی، شاخص‌های مختلفی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در واقع در این

ارزیابی، بخشی به عنوان کنترل و پایش پروژها یا برنامه‌ها تحت عنوان ارزیابی کیفیت عملکرد مدیریت‌های

شکل ۹. نمای سامانه مدیریت عملکرد سازمانی

استانی(رهنامه ۴۰ ماده‌ای) و ارزیابی عملکرد برنامه عملیاتی سالانه مورد توجه است و از نظر زمانی، مالی و برنامه‌ای مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. همچنین شاخص‌های ارزیابی برنامه‌ها بر اساس اهداف کمی مورد توجه قرار می‌گیرد. در ادبیات ارزیابی برنامه‌ها، شاخص‌های مختلفی مورد توجه است که یکی از تقسیم‌بندی‌ها به شرح ذیل است:

- شاخص‌های خدمات
- شاخص‌های مبتنی بر کارایی
- شاخص‌های مبتنی بر ورودی‌ها
- شاخص‌های مبتنی بر خروجی
- شاخص‌های مبتنی بر پیامد
- شاخص‌های مبتنی بر اثر(لطفی، ۹۳)

علاوه بر آنها در تقسیم‌بندی دیگری شاخص‌های ارزیابی عملکرد برنامه عبارتند از:

- **ورودی:** نیروی کار، مواد، تجهیزات و تسهیلات ورودی‌ها
- **خروجی:** میزان تولیدات و خدمات ارائه شده را نشان می‌دهد
- **نتیجه:** مقاصد دستیابی یا عدم‌دستیابی (اهداف ویژه) را اندازه‌گیری می‌کنند (دستاوردهای واقعی و تاثیر یا مزایای برنامه‌ها را نشان می‌دهند). سنجش نتایج برای ارزیابی نتایج فوری و بلند مدت مفید هستند.

۳- ارزیابی کیفیت عملکرد منابع انسانی مورد تأکید

از میان منابع انسانی دانشگاه، برخی از پست‌ها به واسطه ارتباط مستقیم و تعامل با دانش‌جو معلمان از حساسیت و اهمیت بالاتری برخوردار است. لذا حسب قاعده عوامل پراثر مورد تأکید بیشتری قرار گرفته‌اند.

- عملکرد مدیران پردیس‌ها و واحدهای دانشگاهی
- ارزیابی سرپرستان سراهای دانشجویی
- ارزیابی مأموران اداری و آموزشی
- ارزیابی عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی و ده‌ها مورد دیگر از اموری است که در سامانه جامع مدیریت عملکرد سازمانی مدیریت می‌گردند. نتایج بدست آمده از این سامانه تحلیل و به اقتضاء در اختیار مدیران دانشگاه قرار داده می‌شود.

دانشگاه فرهنگیان						
فرم ارزیابی کیفیت عملکرد مدیران محترم گروه‌های آموزشی						
معاونت نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت - دفتر نظارت، ارزیابی و تعالی سازمانی						
ردیف	شاخص‌ها	نوع شاخص	خود ارزیابی	معاون آموزشی	نظارت	امتیاز نهایی
۱	برخورداری از مقبولیت علمی و دانش تخصصی	ادراکی	*	*	*	
۲	برخورداری از روحیه اخلاق‌مداری (خوش اخلاقی، خوش بینی، صداقت و سعه صدر)	ادراکی	*	*	*	

شکل ۱۰. فرم ارزیابی کیفیت عملکرد مدیران گروه آموزشی

۴- ارزیابی کیفیت عملکرد آموزشی استادان در سامانه آموزش (گلستان)

در هر نیمسال، دانشجویان مکلف به ارزیابی کیفیت عملکرد آموزشی استادان هستند. خروجی این گزارش ناظر بر تبیین وضعیت عملکرد آموزشی در ۲۰ نشانگر می باشد. در این نظر سنجی امتیاز کسب شده هر فرد به تفکیک در گروه، پردیس و دانشگاه مشخص می گردد. به منظور افزایش دقت در این نظر سنجی تأکید دارد تا با تکنیک چند سویه سازی زمینه اخذ نظر مدیر گروه، معاون آموزشی و دانشجویان ممتاز نیز تحلیل گردد. علاوه بر آن مقایسه روند امتیازات کسب شده هر یک از استادان، در چند نیمسال متوالی می تواند مؤید صحت و اعتبار نتایج باشد.

ارزشیابی اساتید از منظر کل دانشجویان در نیمسال اول تحصیلی سال 98-97																
ردیف	گروه آموزشی استاد	استاد	واحد یا مرکز استاد	شماره استاد	نام استاد	میانگین امتیاز	میانگین معدل گروه	میانگین معدل آموزشی کل کلاس	رتبه در گروه	رتبه در دانشکده	رتبه در دانشگاه	تعداد پاسخ دهندگان				
۱	آموزش ابتدایی					۱۸.۴	۱۷.۸۸	۱۷.۸۹	۷۹۶	۱۸۴۵	۲۴۱۴	۵۶۳۸	۲۸۰۲	۶۵۰۲	۷	۲۳۶

شکل ۱۱. ارزشیابی کیفیت عملکرد آموزشی استادان از منظر دانشجویان

۵- ارزیابی درونی گروه‌های آموزشی

با توجه به اهمیت موضوع مذکور کتابی جداگانه به همین منظور تحت عنوان «راهنمای عمل ارزیابی درونی گروه‌های آموزشی دانشگاه فرهنگیان» توسط دفتر نظارت و ارزیابی تدوین و به چاپ رسید. شرح این امر به دلیل وسعت کار در این مجموعه نخواهد گنجید. لذا بهره‌مندی از مطالب آن توصیه و تأکید می‌گردد.

۶- ارزیابی کیفیت برگزاری آزمون‌های پایانی و اجرای دروس الکترونیکی

همانند ارزیابی کیفیت عملکرد استادان، امکان بهره‌گیری از نظرات دانشجو معلمان در موضوع کیفیت برگزاری آزمون‌ها و اجرای دروس الکترونیکی در سامانه آموزش (گلاستان) فراهم گردیده است تا ضمن افزایش بهره فناوریانه، توسعه و گسترش مدیریت سبز نیز مورد توجه قرار گرفته باشد.

سیستم جامع دانشگاهی گلستان									
نتایج نظرسنجی‌های انجام شده توسط									
دانشجویان									
شماره گزارش: ۱۳۷۱									
نوع نظرسنجی: ارزیابی آزمون‌های پایانی									
پرسشنامه: ارزیابی آزمون‌های پایانی									
معدل کل: ۱۶/۵۳									
زمان: ۱۳۹۸/۱۱/۰۷ - ۱۷:۴۸									
شماره سوال	شرح سوال	وزن سوال	بسیار خوب	خوب	ضعیف	بسیار ضعیف	تعداد پاسخ	معدل سوال	امتیاز کل
۱	بزرگ‌ترین امتحانات در راس ساعت مقرر	۱/۰۰	۳۱۰۳۷	۱۸۸۸۱	۳۰۷۰	۱۶۳۳	۶۴۶۲۲	۱۷/۴۸	۱/۳۷

شکل ۱۲. نظرسنجی دانشجویی پیرامون کیفیت برگزاری آزمون پایانی

۷- ارزیابی کیفیت پاسخگویی به مکاتبات (اتوماسیون اداری)

در بررسی کارتابل اعضای دانشگاه، تعداد کل اسناد دریافت شده، مشاهده نشده، مجموع زمان مشاهده به دقیقه، تعداد اسناد ارجاع داده شده، مختوم شده، اقدام نشده و ... احصاء و گزارش حاصله به مراجع ذیربط داده می شود.

ردیف	پست سازمانی و نام و نام خانوادگی فرد متصدی	تعداد اسناد کل دریافت شده	تعداد اسناد مشاهده نشده	مجموع زمان مشاهده (به دقیقه)	میانگین زمان مشاهده (به دقیقه)	تعداد اسناد ارجاع داده شده	تعداد اسناد مختوم شده	تعداد اسناد اقدام نشده	تعداد اسناد پیش نویس های تهیه شده	تعداد پیش نویس های دریافت شده	تعداد ارجاع یا اختتام نشده	درصد اسناد ارجاع یا اختتام شده (اسناد در حال انجام)	درصد اسناد انتقال یافته	درصد اسناد در حال انجام	درصد کل اسناد اقدام شده
۱		۱۵۰۵	۱۵۴	۶۶۰۶۶۰۰۲	۴۷:۲۵	۲۳	۱۳۳۲	۱۵۱	۱۳۵۵	۲۵۴	۳۲	۱۰	۹۰	۰	۹۰

شکل ۱۳. ارزیابی کیفیت پاسخگویی به مکاتبات

۸- بازدیدهای میدانی از پردیس‌ها و واحدهای استانی

روش‌شناسی نظارت و بازدید میدانی از پردیس‌ها و واحدهای دانشگاهی ناظر بر چک‌لیست‌های متعدد، عامل‌ها، ملاک‌ها و نشانگرهای متعددی است که در بخش‌های مختلف خدمات دانشگاه موضوعیت یافته و در دستور بررسی گروه‌های بازدید قرار دارد. بازدیدها به سه شیوه‌ی: (۱) بازدیدهای ادواری (۲) بازدیدهای سرزده (۳) بازدیدهای مدیریتی در قالب عامل‌های متعددی صورت می‌پذیرد. این عامل‌ها عبارتند از :

گفتگوی آغازین / تبیین چرایی بازدید	بررسی فضاهای کلیدی (میدانی)	بررسی پرونده دانشجویان و دانش آموختگان	بررسی وضعیت عملکرد مدیریت از منظر			بررسی پرونده صلاحیت تدریس استادان	گفتگوی پایانی/ گزارش مشاهدات
			اعضای هیئت علمی	اعضای غیر هیئت علمی	دانشجویان		

شکل ۱۴. مؤلفه‌های بازدید میدانی از پردیس‌ها و واحدهای دانشگاهی

گزارش حاصل از بازدیدها به صورت، گزارش تفصیلی، مدیریتی و محرمانه تنظیم و پس از طرح ضمنی مفاد آن با رئیس واحد دانشگاهی مورد بازدید، به حوزه‌های ذیربط ارسال می‌گردد. در نهایت گزارش مختصری در قالب جدول، با ذکر زمان و محل بازدید، نقاط قابل بهبود و اصلاح با تعیین مسئولین پیگیر و مهلت اقدام اصلاحی به مدیریت امور پردیس‌های استان به منظور اقدام و مقتضی منعکس می‌گردد.

۹- ارزیابی کیفیت اجرای شیوه‌نامه آموزش (منشور)

با توجه به اینکه آموزش یکی از سازه‌های اصلی آموزش عالی محسوب می‌گردد. رصد کیفیت اجرای دستورالعمل‌ها و شیوه‌نامه‌های آن، با مشارکت حوزه مربوطه و مبتنی بر داده‌های سامانه آموزش و بررسی‌های میدانی مورد تأکید است.

نظارت و ارزیابی
بر فرایندها و برنامه‌ها

فصل سوم

ارزیابی

دانشگاه‌ها به عنوان زیر نظام آموزش عالی در فرآیند توسعه کشور و به عنوان مراکزی که به تربیت و آماده سازی نیروی انسانی کارآمد، شایسته و دارای مهارت، به منظور پاسخگویی به نیازهای اساسی جامعه در زمینه‌های مختلف می پردازند، نقش حیاتی و کلیدی برعهده دارند. چنانچه دانشگاه‌ها بخواهند به طور مطلوب به ایفای مأموریت‌های خود بپردازند لازم است اطمینان ذینفعان (جامعه، دانشجویان و...) خود را نسبت به این موضوع که آیا کوشش‌های دانشگاهی از کیفیت لازم برخوردار است؟ جلب کنند و از سازوکارهای لازم برای بهبود کیفیت استفاده کنند. یکی از راهکارهای پذیرفته شده در این خصوص، ایجاد سیستم مناسب و کارآمد، ارزیابی متناسب با ویژگی‌ها، شرایط و زمینه خاص دانشگاه به منظور آگاهی از وضع موجود و بهبود آن است. البته اجرای موفقیت‌آمیز ارزیابی نیز مستلزم وجود فرهنگ شفافیت، پاسخگویی و نهادینه شدن فرهنگ ارزیابی در متن نظام و حساس شدن کلیه افراد ذیربط، ذینفع و علاقمند، نسبت به این امر است.

یکی از کارهای مهمی که در ارزیابی‌ها باید به آن توجه نمود، **سنجش مداوم عملکرد** است. در فرایند کنترل و بررسی، نتایج به دست آمده را با اهداف تعیین شده مقایسه نموده و در صورت نیاز، اصلاحات لازم صورت‌پذیرد یا به تکمیل و تدوین دوباره آن‌ها مبادرت نمود. مفهوم نظارت در معنای عام، وسعت و شمول گسترده‌ای دارد. تمام سازمان‌ها، اعم از بزرگ و پیچیده تا کوچک و ساده، دولتی و غیر دولتی، صنعتی یا آموزشی و انتفاعی و غیرانتفاعی، برای دستیابی به اهداف خود به نظارت و راهنمایی در امر مدیریت نیاز دارند.

کارکردهای ارزیابی

بر اساس تعاریف متعدد از مفهوم ارزیابی، تعابیر و کارکردهایی بر آن مترتب است:

- ارزیابی به عنوان **وسیله تشخیص** میزان تحقق اهداف و بررسی تناسب اهداف با برنامه؛
- ارزیابی به عنوان **عامل گردآوری اطلاعات** لازم برای اتخاذ تصمیم‌های مناسب؛
- ارزیابی به عنوان **ابزار تعیین صلاحیت** و شایستگی برنامه؛
- ارزیابی به عنوان **هدایتگر فعالیت و اصلاح برنامه**؛

نقشه راه نظارت بر آن است تا با توجه به کارکردهای ذیل، تغییرات قابل توجهی در بهبود کیفیت خدمات دانشگاه فراهم‌نماید.

(۱) **شناسایی:** بررسی وضعیت موجود و توصیف آن، تحلیل آمار و اطلاعات حاصله که منجر به تشخیص نیازها و اولویتهای می‌شود.

(۲) **پیش‌بینی:** برنامه برای رفع نیاز با تعیین اولویت، تنظیم و اجرا می‌شود. لذا به کمک کارکرد پیش‌بینی می‌توان آینده مورد انتظار را ترسیم نمود.

(۳) **اطلاعاتی:** برای اتخاذ تصمیم منطقی و مبتنی بر واقعیت، دسترسی به آمار و اطلاعات مناسب لازم است. این کارکرد نقش اساسی در تصمیم‌گیری مدیران دارد.

(۴) **تصمیم‌سازی:** آماده کردن اطلاعات لازم جهت تصمیم‌گیری مدیران در تدوین برنامه‌های مختلف دانشگاه؛

(۵) **بازخوردی:** برای توانمندسازی و اطمینان از اصلاح فعالیت‌ها در طول برنامه و همچنین در پایان آن براساس نتایج ارزیابی بازخورد داده می‌شود.

(۶) **۱ صلاحی و بهبود:** اطلاعات حاصل از فرایند ارزیابی کمک می‌کند تا برنامه و فعالیت‌ها در مسیر دستیابی به اهداف بازنگری و اصلاح شود.

مسئولان نظارت و ارزیابی در دانشگاه، باید با انجام صحیح ارزیابی از فعالیتهای تعیین شده و با استفاده از شیوههای ارزیابی (تکمیل فرم نظرسنجی، مشاهده، مصاحبه و ...)، ضمن درک صحیحی از وضعیت دانشگاه (خودارزیابی اولیه) و بهره‌گیری از ایده‌های نو و خلاقانه، نظارت مستمر بر روند اجرای فعالیتهای (خودارزیابی‌های فرآیندی)، تعیین میزان تحقق اهداف و کیفیت اجرای شاخص‌ها (خودارزیابی پایانی و ارزیابی بیرونی) نسبت به بهبود و ارتقای عملکرد استان اقدام نمایند.

روش‌های ارزیابی برنامه و تعاریف آن‌ها

ارزیابی برنامه به دوشیوه: (۱) ارزیابی درونی و (۲) ارزیابی بیرونی انجام می‌پذیرد.



شکل ۷. روش‌های ارزیابی برنامه

تعاریف روش‌های ارزیابی برنامه

ارزیابی درونی

- خودارزیابی اولیه: ارزیابی اولیه جهت تعیین وضعیت موجود و تنظیم برنامه سالانه صورت می‌پذیرد.
- خودارزیابی فرایندی: با عنایت به اینکه ارزیابی مستمر از ارکان نظارت بالینی به شمار می‌رود، همزمان با اجرای فعالیت‌ها و اقدامات، نسبت به ارزیابی از برنامه‌ها و فعالیت‌ها اقدام نموده و فعالیت‌هایی که بر اساس جدول زمان‌بندی از نظر اجرا دارای تأخیر یا مشکلاتی می‌باشند شناسایی و در صورت نیاز با مشورت سایر عوامل اجرایی نسبت به مرتفع نمودن و ارایه موارد قابل بهبود، اقدام می‌گردد.
- خودارزیابی پایانی: در پایان زمان اجرای فعالیت‌ها به بررسی نتایج و مقایسه با اهداف و مشخص نمودن میزان دستیابی به شاخص‌ها انجام می‌پذیرد.

ارزیابی بیرونی

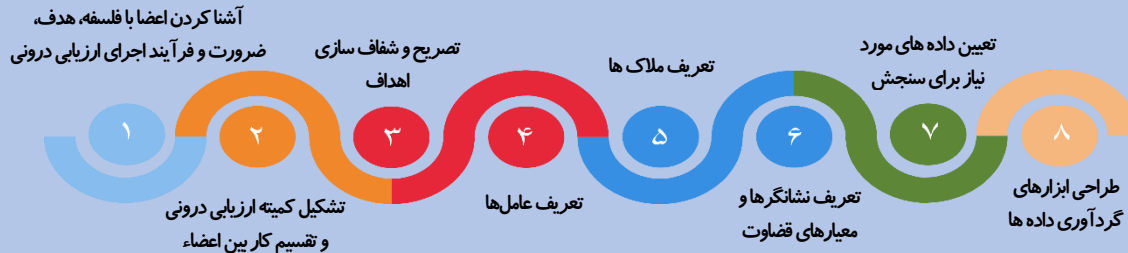
ارزیابان بیرونی با تنظیم برنامه زمان‌بندی مناسب و به منظور ارزیابی فرآیندی (در طول سال) و با هدف ارائه بازخوردهای اصلاحی، سازنده و توانمند ساز و همچنین در پایان بازه زمانی برنامه‌ها، نیز به منظور ارزیابی نهایی نسبت به ارزیابی میزان تلاش، پیشرفت و موفقیت دانشگاه در راستای برنامه و اهداف اقدام می‌نمایند.

مراحل و گام های ارزیابی درونی:

ارزیابی درونی در سه مرحله اصلی و سبزه گام انجام می گیرد.

۱. برنامه ریزی
۲. اجرای برنامه
۳. اصلاح و پیگیری

مرحله اول: برنامه ریزی، که شامل اقدامات پیش از اجرا بوده و گام های زیر را در بر دارد.



مرحله دوم: اجرای برنامه

- گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌های مورد نیاز و تهیه گزارش

**مرحله سوم: اصلاح و پیگیری**

برنامه ریزی برای بهبود و رسیدن به وضعیت مطلوب براساس یافته‌های ارزیابی درونی؛

برنامه ریزی برای بهبود و
رسیدن به وضعیت مطلوب



مراحل و گام های ارزیابی بیرونی:

ارزیابی بیرونی، می تواند به دو شیوه انجام شود: ارزیابی بیرونی درون-دانشگاهی و ارزیابی بیرونی برون-دانشگاهی. تفاوت این دو در این است که در شیوه اول، کمیته ای از همگنان (متخصصانی از داخل دانشگاه)، ارزیابی را انجام می دهند. (برنامه های نظارتی ادواری و موردی سازمان مرکزی) و در شیوه دوم هدف بازنگری نتایج ارزیابی درونی توسط *افراد/خارج از سازمان* است که تعلق به دانشگاه ندارند (بازدید وزارت عتف/ هیأت نظارت و ارزیابی استانی وزارت عتف) که هدف این گروه تعیین اعتبار نتایج ارزیابی درونی است. به گونه ای که در نهایت، گزارشی از آنچه خود مشاهده کرده و بر مبنای آن قضاوت کرده اند در خصوص هر کدام از عامل ها، ملاک ها و نشانگرهای به کار گرفته شده در ارزیابی درونی ارائه می کنند و ممکن است تفاوت چندانی با نتایج ارزیابی درونی نداشته یا دارای تفاوت های اساسی باشد. بهترین نتایج اعتبار سنجی، زمانی است که یک انسجامی میان آنچه توسط دو گروه ارزیابی انجام می شود، وجود داشته باشد. ارزیابی بیرونی می تواند، علاوه بر بازنگری نتایج ارزیابی درونی و میزان تحقق اهداف، مسائلی همچون میزان تعهد افراد به اهداف سازمانی، وضعیت گروه های مختلف دانشگاهی را از نظر کیفیت امکانات و تجهیزات و غیره را نیز دربرمی گیرد.

ملاک‌های ارزیابی عملکرد

برای اطمینان از اثربخشی برنامه‌ها، فعالیت‌ها و اقدامات و هم‌راستایی آن‌ها با مأموریت دانشگاه، ارزیابی از عملکرد نیازمند معیارهایی جهت ارزیابی میزان دستیابی به اهداف است. بدین منظور برای هریک از فرآیندها، شاخص‌ها و ملاک‌هایی (فرم‌های پیوست) طراحی گردیده که می‌تواند مسئولان نظارت و ارزیابی دانشگاه و ارزیابان بیرونی را در برنامه‌ریزی، واگذاری مسئولیت‌ها به دیگران، خودارزیابی‌ها و در نهایت بررسی عملکرد یاری رساند.

در تدوین این شاخص‌ها، اسناد فرادستی از جمله: کارکردها و مأموریت‌های اصلی دانشگاه، آئین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، انتظارات ریاست دانشگاه (رهنامهٔ ۴۰ ماده‌ای)، شیوه‌نامه‌های هر یک از معاونت‌ها، مصوبات و رویکردهای نظارتی و وظیفه‌ای معاونت نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت لحاظ گردیده است. با اعتماد به توانمندی منابع انسانی و خودباوری آنان در تدبیر امور فرآیندهای اصلی: (۱) آموزش و یادگیری (۲) پژوهش (۳) فرهنگی و اجتماعی (۴) دانشجویی (۵) نظارت و ارزیابی و (۶) اداری و مالی، و همراهی روزافزون آنان امید است درک درستی از وقایع و رویدادهای دانشگاه صورت پذیرد. بر این اساس مسئولان نظارت و ارزیابی می‌توانند ضمن توجه به پیوست‌ها، در امور غیر متمرکز، متناسب با شرایط، اقتضائات و نیازهای دانشگاه، فعالیت‌هایی را پیش‌بینی، اضافه و اجرا نمایند.

شاخص‌های اختصاصی دانشگاه در حوزه‌های تخصصی

دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی همواره به عنوان بالاترین مرکز اندیشه‌ورزی و تولید علم جامعه محسوب شده و با حضور و فعالیت اندیشمندانه متفکران، محققان، دانش پژوهان و دانشجویان در اعتلای علمی و جهت بخشیدن به حرکت‌های فکری، اعتقادی، فرهنگی و سیاسی جامعه نقشی اساسی دارند. دانشگاه فرهنگیان در کنار سایر دانشگاه‌ها، برای به انجام رساندن وظایف خطیر و ارتقای خود، نیازمند ابزار مناسب برای ارزیابی و کسب اطمینان از روند برنامه‌ها و فرایندهای مربوط و اثربخشی دانش‌آموختگان در جامعه تعلیم و تربیت می‌باشد. بر این اساس برای حفظ پویایی خود و پاسخگویی به ذینفعان، نیازمند برنامه‌ریزی دقیق برای درک اطلاعات واقعی از وضعیت امور و فرایندها است. بدین منظور از طریق گروه کانونی در هر یک از حوزه‌های تخصصی و با استفاده از شاخص‌های آموزش عالی، نسبت به تدوین شاخص‌های اختصاصی بومی‌شده‌ی آموزشی، پژوهشی، دانشجویی، فرهنگی، اعتبارات و امکانات، در ابعاد کمی و کیفی، به شرح جداول زیر اقدام نموده است. ضروری است مسئولان نظارت با رویکرد ارزیابی درونی در اولین گام نسبت به سنجش میزان هر شاخص در سال پایه (۱۳۹۹) اقدام و در سال‌های بعد با سنجش مجدد، میزان افت یا رشد آن را ارزیابی نمایند. این موضوع برای شاخص‌هایی که فاقد مصداق هستند موضوعیت ندارد.

شاخص های اختصاصی دانشگاه فرهنگیان- پژوهشی و فناوری

ردیف	عنوان شاخص	تائظر با اهداف کلان	حوزه تخصصی	نوع ارزیابی	گونه شناسی شاخص	کمیت شاخص در سال پایه
۱	سرانه تولید علمی اعضای هیأت علمی	هدف ۴	پژوهش و فناوری	خروجی	کارایی	
۲	سرانه مقالات علمی پژوهشی (ISI, ISC, ...)	هدف ۴	پژوهش و فناوری	خروجی	کارایی	
۳	سرانه کتابهای تألیفی و ترجمه ای منتشر شده اعضای هیأت علمی	هدف ۴	پژوهش و فناوری	خروجی	کارایی	
۴	نسبت اعتبارات هزینه شده در حمایت از پایان نامه ها و رساله ها به کل مخارج پژوهشی	هدف ۴	پژوهش و فناوری	خروجی	کارایی	
۵	درصد اعضای هیأت علمی شرکت کننده در همایش ها و کارگاه های علمی و تخصصی و کرسی های نقد و نظریه پردازی	هدف ۴	پژوهش و فناوری	فرایندی	تناسب	
۶	نسبت مقالات منتشره اعضای هیأت علمی دانشگاه در مجله های علمی پژوهشی دانشگاه به کل مقالات	هدف ۴	پژوهش و فناوری	خروجی	کارایی	
۷	نسبت اعتبارات هزینه شده برای چاپ و نشر (کتاب، مجله، ...) به کل مخارج پژوهشی	هدف ۴	پژوهش و فناوری	خروجی	کارایی	
۸	نسبت رایانه های متصل به اینترنت در سایت به تعداد دانشجویان	هدف ۳	پژوهش و فناوری	خروجی	کارایی	
۹	نسبت پژوهش های ثبت شده در سامانه گلستان به تعداد کل اعضای هیأت علمی	هدف ۳	پژوهش و فناوری	فرایندی	تناسب	
۱۰	تعداد طرح های پژوهشی مصوب به کل اعضای هیأت علمی	هدف ۳	پژوهش و فناوری	ورودی	تناسب	
۱۱	نسبت تعداد عناوین منابع کتابخانه ای (چاپی) به کل دانشجویان	اهداف ۱ تا ۴	پژوهش و فناوری	ورودی	تناسب	
۱۲	نرخ رشد منابع کتابخانه ای ثبت شده در سامانه	اهداف ۱ تا ۴	پژوهش و فناوری	فرایندی	تناسب	
۱۳	سرانه ساعت کرسی های نقد و نظریه پردازی به هیأت علمی	اهداف ۱ تا ۴	پژوهش و فناوری	فرایندی	تناسب	
۱۴	نسبت هزینه تولید مجلات (علمی پژوهشی/ علمی ترویجی/ علمی مروری و ...) به مخارج پژوهشی	اهداف ۱ تا ۴	پژوهش و فناوری	خروجی	کارایی	
۱۵	نسبت اعتبارات پژوهشی به کل اعتبارات دانشگاه	اهداف ۴	پژوهش و فناوری	ورودی	تناسب	
۱۶	میانگین امتیاز مطلوبیت خدمات پژوهشی و فناوری از منظر دانشجویان به استاندارد	اهداف ۱ تا ۴	پژوهش و فناوری	پیمادی	اثربخشی	
۱۷	درصد تحقق و پیشرفت برنامه های عملیاتی پژوهش و فناوری	اهداف ۱ تا ۴	پژوهش و فناوری	خروجی	کارایی	

شاخص های اختصاصی دانشگاه فرهنگیان - آموزشی و تحصیلات تکمیلی

ردیف	عنوان شاخص	تأثیر با اهداف کلان	حوزه تخصصی	نوع ارزیابی	گونه شناسی شاخص	کمیت شاخص در سال پایه
۱۸	نسبت دانشجو به اعضای هیأت علمی (به تفکیک کارشناسی و کارشناسی ارشد)	اهداف ۱ تا ۴	آموزش و تحصیلات تکمیلی	ورودی	تناسب	
۱۹	نسبت دانشجو به اعضای هیأت علمی استادیار به بالا	اهداف ۱ تا ۴	آموزش و تحصیلات تکمیلی	ورودی	تناسب	
۲۰	نسبت اعضای هیأت علمی استادیار به بالا به کل اعضای هیأت علمی	اهداف ۱ تا ۴	آموزش و تحصیلات تکمیلی	ورودی	تناسب	
۲۱	میانگین امتیاز رضایتمندی دانشجویان از کیفیت تدریس استادان علمی نسبت به استاندارد	هدف ۲	آموزش و تحصیلات تکمیلی	پیمایی	اثربخشی	
۲۲	نسبت استادان مدعو به کل اعضاء هیأت علمی	اهداف ۱ تا ۴	آموزش و تحصیلات تکمیلی	ورودی	تناسب	
۲۳	نسبت واحدهای درسی تدریس شده اعضای هیأت علمی به استاندارد (به تفکیک مرتبه)	هدف ۲	آموزش و تحصیلات تکمیلی	فرایندی	تناسب	
۲۴	میانگین ساعت تدریس استادان مدعو	هدف ۲	آموزش و تحصیلات تکمیلی	فرایندی	تناسب	
۲۵	نسبت اعضای هیأت علمی در سمت های اجرایی به کل اعضای هیأت علمی	اهداف ۱ تا ۴	آموزش و تحصیلات تکمیلی	ورودی	تناسب	
۲۶	نسبت برنامه درسی جدید به کل برنامه های درسی	اهداف ۱ تا ۴	آموزش و تحصیلات تکمیلی	ورودی	تناسب	
۲۷	نسبت برنامه درسی بازنگری شده به کل برنامه های درسی (دوره بازنگری سه ساله)	اهداف ۱ تا ۴	آموزش و تحصیلات تکمیلی	ورودی	تناسب	
۲۸	میانگین امتیاز مطلوبیت خدمات آموزشی از منظر دانشجویان به استاندارد	اهداف ۱ تا ۴	آموزش و تحصیلات تکمیلی	پیمایی	اثربخشی	
۲۹	درصد اعضای هیأت علمی تبدیل وضعیت یافته	اهداف ۱ تا ۴	آموزش و تحصیلات تکمیلی	خروجی	کارایی	
۳۰	درصد اعضای هیأت علمی ارتقاء مرتبه یافته	اهداف ۱ تا ۴	آموزش و تحصیلات تکمیلی	خروجی	کارایی	
۳۱	نسبت تعداد گواهینامه های صادره صلاحیت تدریس به کل استادان مدعو	هدف ۲	آموزش و تحصیلات تکمیلی	خروجی	کارایی	
۳۲	نسبت دانشجویان دوره کارشناسی به کل دانشجویان	هدف ۲	آموزش و تحصیلات تکمیلی	ورودی	تناسب	
۳۳	نسبت دانشجویان دوره کارشناسی ارشد به کل دانشجویان	هدف ۲	آموزش و تحصیلات تکمیلی	ورودی	تناسب	
۳۴	نسبت دانشجو به اعضای هیأت علمی	هدف ۲	آموزش و تحصیلات تکمیلی	ورودی	تناسب	
۳۵	سهام آموزش های با محتواهای الکترونیکی از کل آموزش های دانشگاه	هدف ۲	آموزش و تحصیلات تکمیلی	فرایندی	تناسب	
۳۶	درصد تحقق و پیشرفت برنامه های عملیاتی آموزش و تحصیلات تکمیلی	اهداف ۱ تا ۴	آموزش و تحصیلات تکمیلی	خروجی	کارایی	

شاخص های اختصاصی دانشگاه فرهنگیان - دانشجویی

ردیف	عنوان شاخص	تأثیر با اهداف کلان	حوزه تخصصی	نوع ارزیابی	گونه شناسی شاخص	کمیت شاخص در سال پایه
۳۷	سرايه فضای سراهای دانشجویی (به تفکیک جنسیت و رتبه)	هدف ۳	دانشجویی	ورودی	تناسب	
۳۸	سرايه فضاهای اماکن ورزشی (به تفکیک پردیس های استانی)	هدف ۲ و ۳	دانشجویی	ورودی	تناسب	
۳۹	سرايه فضای آموزشی (کلاس درس) (به تفکیک استان و پردیس/مرکز)	هدف ۲ و ۳	دانشجویی	ورودی	تناسب	
۴۰	نسبت هزینه دانشجویی به کل درآمدهای اختصاصی (۴۵٪)	هدف ۲	دانشجویی	خروجی	کارایی	
۴۱	نسبت درآمد سالانه حاصل از سهم ۴۵٪ دانشجویان به کل درآمدهای اختصاصی	اهداف ۲ و ۳	دانشجویی	خروجی	کارایی	
۴۲	نسبت پذیرفته شدگان هریک از رشته های تحصیلی به کل پذیرفته شدگان (به تفکیک استان و جنسیت)	اهداف ۱ تا ۳	دانشجویی	ورودی	تناسب	
۴۳	نسبت پذیرفته شدگان بومی به کل پذیرفته شدگان (به تفکیک استان و جنسیت)	اهداف ۱ تا ۴	دانشجویی	ورودی	تناسب	
۴۴	نرخ رشد پذیرش دانشجو (به تفکیک رشته های تحصیلی، استان و جنسیت)	اهداف ۱ تا ۴	دانشجویی	فرایندی	تناسب	
۴۵	نسبت دانشجویان کارشناسی ارشد به کل دانشجویان (به تفکیک استان/ رشته/ جنسیت)	اهداف ۱ تا ۴	دانشجویی	ورودی	تناسب	
۴۶	نسبت دانشجویان دارای کار دانشجویی به کل دانشجویان	هدف ۲	دانشجویی	ورودی	تناسب	
۴۷	نسبت رتبه های برتر (سه رقمی) پذیرفته شده به کل دانشجویان پذیرفته شده همان سال	هدف ۲	دانشجویی	ورودی	تناسب	
۴۸	درصد تحقق و پیشرفت برنامه های عملیاتی دانشجویی	اهداف ۱ تا ۴	دانشجویی	خروجی	کارایی	

شاخص های اختصاصی دانشگاه فرهنگیان- نظارت و ارزیابی

ردیف	عنوان شاخص	تأثیر با اهداف کلان	حوزه تخصصی	نوع ارزیابی	گونه شناسی شاخص	کمیت شاخص در سال پایه
۴۹	میانگین ساعات آموزش بالندگی حرفه ای اعضای غیر هیات علمی نسبت به استاندارد (غیرمدير)	هدف ۳ و ۲	نظارت و ارزیابی	فرایندی	تناسب	
۵۰	نسبت تعداد گواهینامه های صادره صلاحیت حرفه ای مهارت آموزان به کل مهارت آموزان	اهداف ۲ و ۳	نظارت و ارزیابی	خروجی	کارایی	
۵۱	نرخ رشد امتیاز ارزیابی عملکرد اعضای غیر هیات علمی	اهداف ۲ و ۳	نظارت و ارزیابی	فرایندی	تناسب	
۵۲	نرخ رشد امتیاز ارزیابی عملکرد سازمانی	اهداف ۲ و ۳	نظارت و ارزیابی	فرایندی	تناسب	
۵۳	میانگین عمر مدیریت در مدیریت پردیسهای کشور	هدف ۳	نظارت و ارزیابی	فرایندی	تناسب	
۵۴	میانگین عمر مدیریت مدیران ارشد و میانی دانشگاه	هدف ۳	نظارت و ارزیابی	فرایندی	تناسب	
۵۵	نسبت برگزاری دوره های الکترونیکی به کل دوره های بالندگی حرفه ای	اهداف ۲ و ۳	نظارت و ارزیابی	فرایندی	تناسب	
۵۶	میانگین ساعات آموزش بالندگی حرفه ای مدیران نسبت به استاندارد	اهداف ۲ و ۳	نظارت و ارزیابی	فرایندی	تناسب	
۵۷	درصد تحقق و پیشرفت برنامه های عملیاتی نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت	اهداف ۳ و ۴	نظارت و ارزیابی	خروجی	کارایی	

شاخص های اختصاصی دانشگاه فرهنگیان

ردیف	عنوان شاخص	تناظر با اهداف کلان	حوزه تخصصی	نوع ارزیابی	گونه شناسی شاخص	کمیت شاخص در سال پایه
۵۸	نسبت دانشجویان فعال عضو انجمن ها و تشکل ها به کل دانشجویان (به تفکیک جنسیت و نوع تشکل)	هدف ۲	فرهنگی و اجتماعی	فرایندی	تناسب	
۵۹	نسبت اعضای هیأت علمی فعال در تشکل ها به کل اعضای هیأت علمی	هدف ۲	فرهنگی و اجتماعی	فرایندی	تناسب	
۶۰	نسبت تعداد جوایز معتبر فرهنگی (ملی و بین المللی) به کل دانشجویان (به تفکیک)	اهداف ۱ و ۲	فرهنگی و اجتماعی	خروجی	کارایی	
۶۱	درصد دانشجویان شرکت کننده در طرح های فرهنگی (۵۵۵، سراج و ...)	هدف ۲	فرهنگی و اجتماعی	فرایندی	تناسب	
۶۲	نسبت اعتبارات فرهنگی - اجتماعی به اعتبارات دانشگاه	هدف ۲	فرهنگی و اجتماعی	ورودی	تناسب	
۶۳	نسبت تعداد شرکت کنندگان در اردوهای راهیان نور و جهادی به کل دانشجویان	هدف ۳ و ۴	فرهنگی و اجتماعی	فرایندی	تناسب	
۶۴	سرانه فضای کالبدی فرهنگی به کل فضاهای زیربنایی دانشگاه	هدف ۳ و ۴	فرهنگی و اجتماعی	ورودی	تناسب	
۶۵	نسبت تعداد کل نشریات دانشجویی به تعداد کل مراکز واحدها	هدف ۳ و ۴	فرهنگی و اجتماعی	ورودی	تناسب	
۶۶	میانگین امتیاز مطلوبیت خدمات فرهنگی و اجتماعی از منظر دانشجویان به استاندارد	هدف ۳ و ۴	فرهنگی و اجتماعی	پیمادی	اثربخشی	
۶۷	درصد تحقق و پیشرفت برنامه های عملیاتی فرهنگی و اجتماعی	هدف ۳ و ۴	فرهنگی و اجتماعی	خروجی	کارایی	

شاخص های اختصاصی دانشگاه فرهنگیان- طرح و برنامه و توسعه منابع

ردیف	عنوان شاخص	تناظر با اهداف کلان	حوزه تخصصی	نوع ارزیابی	گونه شناسی شاخص	کمیت شاخص در سال پایه
۶۸	نسبت اعضای غیر هیات علمی (رسمی / پیمانی / قراردادی) به اعضای هیات علمی	اهداف ۲ و ۴	طرح و برنامه و توسعه منابع	ورودی	تناسب	
۶۹	نسبت فضای کالبدی کمک آموزشی (کتابخانه ای) فرهنگی (آزمایشگاهی) کارگاهی و سایت های آموزشی) به استاندارد	هدف ۳	طرح و برنامه و توسعه منابع	ورودی	تناسب	
۷۰	سرنانه فضای کالبدی در اختیار گروه های آموزشی	هدف ۳	طرح و برنامه و توسعه منابع	ورودی	تناسب	
۷۱	نسبت خودروها با بیش از ۱۰ سال قدمت به کل خودروها	هدف ۳	طرح و برنامه و توسعه منابع	ورودی	تناسب	
۷۲	نسبت درآمد اختصاصی به کل اعتبارات هزینه ای	هدف ۳	طرح و برنامه و توسعه منابع	خروجی	کارایی	
۷۳	درصد اعتبارات دانشگاه (کل) از بودجه کل کشور	هدف ۳	طرح و برنامه و توسعه منابع	ورودی	تناسب	
۷۴	سهم اعتبارات دانشگاه از کل اعتبارات وزارت علوم	هدف ۳	طرح و برنامه و توسعه منابع	ورودی	تناسب	
۷۵	درصد اعتبارات طرح های تملک دارایی سرمایه ای دانشگاه از کل اعتبارات دانشگاه	هدف ۳	طرح و برنامه و توسعه منابع	ورودی	تناسب	
۷۶	سهم بند (و) اعضای هیات علمی و کارکنان به کل اعتبارات	هدف ۳	طرح و برنامه و توسعه منابع	ورودی	تناسب	
۷۷	سهم برنامه ارتقای حرفه ای معلمان از سرجمع کل اعتبارات عمومی دانشگاه	هدف ۳	طرح و برنامه و توسعه منابع	ورودی	تناسب	
۷۸	سهم برنامه تربیت معلم از سرجمع کل اعتبارات عمومی و اختصاصی دانشگاه	هدف ۳	طرح و برنامه و توسعه منابع	ورودی	تناسب	
۷۹	سهم برنامه ارائه خدمات رفاهی به دانشجویان از سرجمع کل اعتبارات عمومی و اختصاصی دانشگاه	هدف ۳	طرح و برنامه و توسعه منابع	ورودی	تناسب	
۸۰	سهم برنامه ارائه خدمات فرهنگی به دانشجویان از سرجمع کل اعتبارات عمومی دانشگاه	هدف ۳	طرح و برنامه و توسعه منابع	ورودی	تناسب	
۸۱	سهم برنامه پژوهش های پایه ای دانشگاهی از سرجمع کل اعتبارات عمومی دانشگاه	هدف ۳ و ۴	طرح و برنامه و توسعه منابع	ورودی	تناسب	
۸۲	سهم برنامه پژوهش های توسعه ای دانشگاهی از سرجمع کل اعتبارات عمومی دانشگاه	هدف ۳ و ۴	طرح و برنامه و توسعه منابع	ورودی	تناسب	
۸۳	نسبت حق التدریس پرداختی به کل حقوق و مزایای هیات علمی تمام وقت	هدف ۳	طرح و برنامه و توسعه منابع	خروجی	کارایی	
۸۴	درصد رشد اعتبارات دریافتی در سال ارزیابی نسبت به سال قبل	هدف ۳	طرح و برنامه و توسعه منابع	فرایندی	تناسب	
۸۵	درصد تحقق و پیشرفت برنامه های عملیاتی توسعه و مدیریت منابع	هدف ۳ و ۴	طرح و برنامه و توسعه منابع	خروجی	کارایی	

شاخص های اختصاصی دانشگاه فرهنگیان - حوزه ریاست

ردیف	عنوان شاخص	تأثیر با اهداف کلان	حوزه تخصصی	نوع ارزیابی	گونه شناسی شاخص	کمیت شاخص در سال پایه
۸۶	نسبت جلسات هیأت امانه به استاندارد	هدف ۳	هیأت امانه و شورای دانشگاه	فرایندی	تناسب	
۸۷	نسبت جلسات شورای دانشگاه به استاندارد	هدف ۳	هیأت امانه و شورای دانشگاه	فرایندی	تناسب	
۸۸	نسبت دانشجویان شاهد و ایثارگر به کل دانشجویان	هدف ۳	امور شاهد و ایثارگران	ورودی	تناسب	
۸۹	نسبت مشارکت دانشجویان شاهد و ایثارگر در فعالیتهای فرهنگی به کل دانشجویان شاهد و ایثارگر	هدف ۳	امور شاهد و ایثارگران	فرایندی	تناسب	
۹۰	درصد بهره مندی دانشجویان شاهد و ایثارگر از استاد مشاور	هدف ۳	امور شاهد و ایثارگران	فرایندی	تناسب	
۹۱	نسبت معاضدتهای قضایی به کل درخواست ها	هدف ۳	امور حقوقی و رسیدگی به شکایات	فرایندی	تناسب	
۹۲	نسبت آراء له دانشگاه به کل آراء صادره	هدف ۳	امور حقوقی و رسیدگی به شکایات	خروجی	کارایی	
۹۳	نسبت آراء علیه دانشگاه به کل آراء صادره	هدف ۳	امور حقوقی و رسیدگی به شکایات	خروجی	کارایی	
۹۴	درصد پاسخگویی به شکایات واصله در سامانه ثنا	هدف ۳	امور حقوقی و رسیدگی به شکایات	فرایندی	تناسب	
۹۵	درصد پاسخگویی به شکایات واصله در سامانه پاسخگویی به شکایات	هدف ۳	امور حقوقی و رسیدگی به شکایات	فرایندی	تناسب	
۹۶	درصد پاسخگویی به شکایات واصله از کمیسیون ماده ۱۶	هدف ۳	امور حقوقی و رسیدگی به شکایات	فرایندی	تناسب	
۹۷	سرانه اعتبارات هزینه شده برای فرصتهای مطالعاتی اعضای هیأت علمی	هدف ۱	همکاری های علمی و بین المللی	فرایندی	تناسب	
۹۸	نسبت تفاهم نامه های بین المللی (توافق نامه های دو جانبه با کشورهای خارجی) به کل تفاهم نامه ها	هدف ۱	همکاری های علمی و بین المللی	ورودی	تناسب	
۹۹	نسبت اعتبارات فعالیت های و همکاری های بین المللی به اعتبارات هزینه ای و اختصاصی	هدف ۲	همکاری های علمی و بین المللی	ورودی	تناسب	
۱۰۰	نسبت جلسات هیأت رئیسه به استاندارد	هدف ۳	ریاست و روابط عمومی	فرایندی	تناسب	
۱۰۱	درصد تحقق و پیشرفت برنامه عملیاتی حوزه ریاست	هدف ۱	حوزه ریاست و روابط عمومی	خروجی	کارایی	

تحليل نتائج و
اقدامات اصلاحی برنامه‌ها

فصل چهارم

در بسیاری از سازمان‌ها، اصلاح و بهبود فرآیندها به منظور رشد، ارتقاء عملکرد و حرکت در مسیر تعالی عملیاتی می‌گردد. عوامل زیادی بر موفقیت برنامه‌های بهبود تاثیر گذارند. برای بهبود مستمر ممکن است نیاز به بازگشت به مراحل اولیه جهت یافتن نواحی بهبود باشد. سازمان‌ها با اقدامات لازم جهت بهبود مستمر، فرآیندهای خود را در قالب اقدام اصلاحی یا اقدام پیشگیرانه اجراء می‌نمایند. اقدام اصلاحی، اقدامی برای از بین بردن علت بروز عدم انطباق بالفعل می‌باشد با انجام اقدام اصلاحی علت بروز عدم انطباق حاصله، حذف می‌گردد.

سازمان‌هایی که سیستم‌های مدیریتی را پیاده‌سازی می‌نمایند، باید عدم انطباق‌های سازمان خود را شناسایی نموده و در جهت حذف و جلوگیری از تکرار آن‌ها، اقدام اصلاحی را مشخص و اجراء نمایند. بدین منظور سازمان روش اجرایی اقدام اصلاحی را تدوین می‌نماید.

عدم انطباق می‌تواند توسط تمامی کارکنان شناسایی شده و به مدیریت یا نماینده مدیریت در سیستم‌های مدیریتی اعلام گردد. انجام اقدام اصلاحی منجر به بهبود مستمر در فعالیت‌ها و فرآیندهای دانش‌گاه می‌گردد. بر این اساس در تمامی سیستم‌های مدیریتی به تدوین و اعمال روش اجرایی اقدام اصلاحی تأکید می‌شود.



تحلیل نتایج

در فرآیند ارزیابی، پس از گردآوری داده‌ها، گام بعدی شامل تجزیه و تحلیل داده‌ها است. تجزیه و تحلیل داده‌ها تنها متکی به شیوه آماری نیست. تحقیقات فراوانی وجود دارد که فاقد جنبه آماری هستند و عمدتاً متکی به اسناد و مدارک، ادراک و تحلیل عقلانی می‌باشند. لذا تجزیه و تحلیل، به طور کلی بر دو قسم کمی و کیفی صورت‌بندی می‌شود.

الف) تجزیه و تحلیل کمی

داده‌های جمع‌آوری‌شده، اعداد و ارقامی بدون معنی می‌باشند که از آمار برای معنی‌دار نمودن آن‌ها به منظور تحقق اهداف پژوهش‌ها و تحقیقات کمک گرفته می‌شود. تجزیه و تحلیل اطلاعات بعنوان بخشی از فرآیند روش تحقیق علمی یکی از پایه‌های اصلی هر مطالعه و پژوهش به شمار می‌رود که بوسیله آن، کلیه فعالیت‌های تحقیقی تا رسیدن به یک نتیجه، کنترل و هدایت می‌شوند. نخستین اقدام پس از گردآوری داده‌ها، بررسی و پردازش آن‌ها است تا بتوان

تحلیل آماری را درباره آنها به کار برد. برای استفاده از نرم افزارهای آماری، لازم است که داده‌های گردآوری شده از طریق ابزارها به صورت خاصی وارد نرم‌افزاری متنا سب شوند تا تحلیل آماری معینی بر روی آنها انجام شود. داده‌ها را می‌توان به صورت دستی یا رایانه‌ای تجزیه و تحلیل نمود. امروزه تقریباً در اکثر موارد از رایانه و نرم افزارهای مختلف تجزیه و تحلیل آماری استفاده می‌شود تا با آزمون‌های مناسب و روش‌های متناسب مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرند.

ب) تجزیه و تحلیل کیفی

به طور کلی در مواردی که توجه بیشتر به صفت‌های فردی معطوف است از روش‌های تحلیل کیفی استفاده می‌شود. در تحلیل کیفی، داده‌های گردآوری شده از نوع داده‌های کیفی است و همچنین امکان به کار بردن داده‌های کمی نیز وجود دارد. در این صورت باید از این داده‌ها طبق منطق تحلیل کیفی استفاده کرد. پیش‌نیاز مهم هر تحلیل کیفی عدم پیش‌داوری ارزیاب یا دخالت دادن دیدگاه‌ها یا مفروضاتی است که ممکن است در تجزیه و تحلیل داده‌ها تداخل ایجاد نماید. این ویژگی باعث می‌شود که ارزیابی کننده دیدگاه‌های شخصی خود را کمتر دخالت داده و یک پدیده را همان گونه که هست مورد بررسی قرار دهد.

ج) تجزیه و تحلیل توصیفی

در این نوع تجزیه و تحلیل، اگر تجزیه و تحلیل به صورت کمی باشد، ارزیاب داده‌های جمع‌آوری شده را با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی، خلاصه و طبقه‌بندی می‌کند. به عبارت دیگر، در تجزیه و تحلیل توصیفی ارزیابی کننده ابتدا داده‌های جمع‌آوری شده را با تهیه و تنظیم جدول توزیع فراوانی، خلاصه می‌کند و سپس به کمک نمودار آن‌ها را نمایش می‌دهد و سرانجام، با استفاده از سایر شاخص‌های آمار توصیفی آن‌ها را خلاصه می‌نماید. مهم‌ترین شاخص‌های آمار توصیفی که کاربرد زیادی دارند عبارت‌اند از: میانگین، میانه و انحراف استاندارد.

د) تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای

در تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای، علاوه بر اینکه اطلاعات جمع‌آوری شده به صورت توصیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند، با یکدیگر نیز مقایسه می‌شوند.

تدوین گزارش و ارایه بازخورد

بهره‌برداری صحیح و نظام‌مند از تکنیک‌های گزارش‌دهی برای پیشبرد اهداف سازمان اهمیت فوق‌العاده‌ای دارد و به مثابه یک شریان حیاتی، عامل پویایی و کارآمدی به شمار می‌رود. گزارش‌دهی و گزارش‌گیری در سازمان، نقش تعیین‌کننده‌ای برای بهسازی، تعالی و تداوم امور تلقی می‌گردد.

ثبات و ادامه‌ی حیات هر برنامه به نوعی مستلزم نظارت و راهنمایی در چرخه‌ی مدیریت آن برنامه است. برنامه "نقشه راه نظارت" یکی از برنامه‌های مهم و تأثیرگذار در جهت ارتقای کیفیت همه‌جانبه دانشگاه فرهنگیان به شمار می‌رود. مدیران و کارکنان دانشگاه باید بتوانند با خودکنترلی و خودارزیابی، تفاوت بین آنچه انجام می‌دهند و آنچه باید انجام‌دهند را دریابند. بهره‌گیری از خرد و اندیشه‌ی ناظران و کارشناسان خبره، ضمن تقویت، دلگرمی و اعتماد به نفس ذینفعان، آن‌ها را در تشخیص مشکلات یاری می‌دهد. مسئولان نظارت به منظور جلوگیری از انحراف احتمالی از اهداف برنامه با بازدید میدانی، نظارت و مراقبت مستمر از روند پیشرفت اجرای برنامه‌ها ضمن مقایسه و وضع موجود با وضع

مطلوب، تصویری واقعی از عملکرد دانشگاه ترسیم نموده و با راهنمایی‌های لازم، شرایطی را فراهم آورند تا اعضای دانشگاه با اعتماد و امید، مسیر بهبود کیفیت را بپیمایند.

در واقع ناظران با نگاه مشاوره‌ای و رویکرد نظارت بالینی ابتدا از طریق مشاهده و بررسی وضع موجود و تعیین پیشرفت کارها در مقایسه با وضع مطلوب اطلاعات صحیح و دقیقی را جمع‌آوری می‌کنند (نظارت) و سپس از طریق شفاف‌سازی و ارائه گزارش و راهنمایی‌های تصحیح‌کننده و تسهیل‌گرانه (کنترل و مشاوره) ذینفعان را کمک می‌کنند تا نسبت به اصلاح عملکرد خود و انجام فعالیت‌ها به شکل درست و مطلوب آن، اقدام نمایند.

یکی از تفاوت‌های اصلی گزارش با سایر مستندات این است که گزارش، بیانگر فعالیت، ناظر بر انتقال اخبار و اطلاعات از سطوح پایین سازمان به رده‌های بالای آن است. بنابراین گزارش می‌تواند وضعیت عملکرد یک بخش یا فرآیند را نشان دهد. همچنین پشتیبانی برای تصمیم‌گیری مدیران تلقی می‌شود. امروزه تصمیم‌گیری در سازمان‌ها بدون اخذ گزارش فاقد توجیه و اعتبار است. از این رو مهارت در تدوین گزارش دقیق، مبسوط و جامع از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد.

انواع گزارش

آگاهی به هدف گزارش، گزار شگر را یاری می‌کند که نکات اساسی و مهم را در تنظیم گزارش خود باز شناسد. زیرا معمولاً در هر گزارش یک مسأله اصلی و با اهمیت وجود دارد و بقیه قسمت‌ها جنبه فرعی دارند. گزارش‌ها بر حسب هدف یا غرض از تنظیم، به موارد ذیل تقسیم می‌شوند:

- گزارش توضیحی (حقایق امر)

گزارشی است که جنبه توضیحی داشته باشد و مطلب یا مطالبی را تشریح کند. عموماً این شرح یا توضیح، ساده است و برای رفع مسأله‌ای خاص، موضوعیت ندارد. در این صورت نویسنده در این گزارش تنها وظیفه دارد حقایق و اطلاعات مربوط به موضوع را بیان نماید.

- گزارش تحلیلی

در این نوع گزارش مسأله‌ای وجود دارد و گزارش‌دهنده، راه‌حل یا راه‌حلهایی برای حل آن تعیین و پیشنهاد می‌نماید. در این نوع گزارش نخست باید مسأله را به روشنی توضیح داد. سپس باید راه‌حل یا راه‌حل‌ها را تجزیه و تحلیل و پس

از نتیجه‌گیری، بهترین راه‌حل را توصیه یا پیشنهاد نمود. برای تنظیم گزارش‌های تحلیلی از شکل نیمه مبسوط استفاده می‌شود.

• گزارش‌های ارزیابی

چنانچه از نام این گزارش بر می‌آید، به منظور ارزیابی موضوع، یا مستندی خاص از این نوع گزارش استفاده می‌شود. برای این منظور می‌توان جلسه مشورتی نیز تشکیل داد و از راه بحث و تبادل نظر، موضوع ارزیابی را مورد نقد و بررسی قرار داد. در این حالت مزایا و نواقص، سنجیده شده و نتیجه‌ی نهایی اعلام می‌گردد. گزارش‌های ارزیابی می‌توانند بر اساس نظر مافوق تهیه شده و یا اینکه بنا به نظر گزارش‌دهنده تهیه گردند. گزارش انتقادی یکی از انواع گزارش‌های ارزیابی می‌باشد که در راستای اعلام نظر پیرامون نقصان و مشکلات موجود در روش‌ها و تصمیمات سازمان تهیه می‌گردد. بهتر است در گزارش انتقادی، راه‌حل نیز ارائه گردد ولی الزامی نیست. با توجه به ضرورت ارائه گزارش‌های دوره‌ای، ضرورت دارد ضمن تعیین برنامه‌ی زمانبندی، یک نفر به عنوان مسئول تهیه گزارش در واحد مربوطه تعیین و شیوه تهیه گزارش به وی آموزش داده شود.

نظام کنترل و تدوین برنامه‌های ترمیمی

نظام‌های کنترلی مناسب، در سازمان‌های اثربخش، با واقعیت‌ها هماهنگی دارند و مدیریت را در شناسایی و پاسخ‌دهی به‌موقع به شرایطی که سازمان را تهدید می‌کند؛ توانا می‌سازد. این نظام‌ها معمولاً تحت عناوین: ۱) نظام کنترل تشخیصی؛ مدیران برای هدایت و پی‌گیری هدف‌ها و سنجش میزان پیشرفت برای رسیدن به آن‌ها، از نظام‌های کنترل تشخیصی استفاده می‌کنند. در این نظام، متغیرهای خروجی را به ترتیب می‌سنجند و با استانداردهای عملکرد مقایسه می‌کنند. ۲) نظام کنترل باورها؛ این نظام، باورهای افراد را تقویت و آن‌ها را تشویق می‌کند که به دنبال فرصت‌های جدید باشند. ارزش‌های اساسی را به افراد منتقل و روح تعهد به هدف‌های سازمانی را به آنان دمیده و نظام کنترل تشخیصی را تقویت می‌کند. ۳) نظام کنترل حدود(حد و مرزها)؛ ناظر بر چگونگی انجام امور و اعمال ضوابط اجتنابی و نهی کننده بوده و معمولاً مربوط به استانداردهای رفتار اخلاقی و قوانین سلوک است. ۴) نظام کنترل تعاملی؛ این نظام در قالب نظام رسمی کسب اطلاعات، مدیران را قادر می‌سازد تا بر دشواری‌های استراتژیک متمرکز شده و عکس‌العمل مناسبی در برابر تحولات، تغییرات بیرونی و تصمیمات کارکنان نشان‌دهند.

در نظام کنترلی اثربخش، مراحل: (۱) تعیین استانداردهای عملکرد (۲) سنجش عملکرد واقعی (۳) مقایسه عملکرد با استانداردها و (۴) پاسخ به انحراف احتمالی از عملکرد مطرح است که ناظر بر انتخاب **کانون تمرکز و توجه** در الف) **قبل از عمل** (پیش‌نگر) ب) **حین عمل** (جاری) ج) **بعد از عمل** (بازخورد) د) **ترکیبی** (چندگانه) می باشد و موضوع برنامه‌های ترمیمی و اقدامات اصلاحی در این بخش قرار دارد.

در دانشگاه فرهنگیان، ضرورت دارد، همواره اقدامات، برنامه‌ها، وظایف و کارکردها، تحت نظارت قرار گیرند. نظارت درست، به معنی سنجش مستمر عملکرد و ارائه‌ی بازخوردهای مداوم به کارکنان و گروه‌های تخصصی، در مورد پیشرفت آنها در جهت رسیدن به اهداف‌شان است. روند نظارت بر عملکرد، شامل بررسی پیشرفت کارکنان، به صورتی است که عملکرد آنها با اصول و استانداردهای آنها مقایسه شود. به نیازهای توسعه‌ای کارکنان توجه می شود و این نیازها، ارزیابی می شوند. در طول برنامه‌ریزی و نظارت بر کار، کاستی‌های موجود در عملکرد، آشکار می شود و می توان این کاستی‌ها را برطرف کرد. از این طریق، حوزه‌هایی که می توان عملکرد را در آنها بهبود داد، مشخص می شوند و می توان اقدامات لازم را برای کمک به پیشرفت هر چه بیشتر کارکنان انجام داد.

همیشه راه بهتر هست در پیش برای یافتن یک دم بیاندیش^{۲۳}

در این قسمت بر اساس تحلیل نتایج حاصل از ارزیابی‌ها و آسیب شناسی‌های انجام شده، می‌توان حسب نیاز، فعالیت‌های ترمیمی، جایگزین و توسعه‌ای را پیشنهاد و در جهت بالندگی فردی و سازمانی به کار بست. به عنوان نمونه می‌توان به: جایگزینی سامانه جامع آموزش (گلسستان) به جای سامانه مروارید، ایجاد سامانه سیمرغ به منظور مدیریت کتابخانه‌ها و ساماندهی منابع اطلاعاتی، استقرار سامانه مدیریت رزرو تغذیه، تغییرات متعدد در سامانه اتوماسیون اداری و ده‌ها مورد دیگر اشاره نمود.

بر این اساس تأکید دارد ارزیابی زمانی مفید است که نتایج آن تحلیل و منجر به بهبود و تعالی حوزه‌های مختلف گردد. در غیر این صورت نظارت و ارزیابی به امری فرمایشی و پیوده بدل خواهد شد.

۲۳ . There is always a better, you can be the one who find it.

جمع بندی

در خاتمه ضمن قدردانی از مساعی عزیزانی که در تدوین این مجموعه مؤثر بوده‌اند، تأکید دارد، نظارت و ارزیابی امری تخصصی بوده و نیازمند رعایت تکنیک‌های ویژه‌ای است که توجه به آن‌ها می‌تواند ضمن مصونیت از خطاهای احتمالی، منجر به کسب اقتدار، اعتماد همکاران، رضایتمندی شغلی، احساس مفید و مؤثر بودن و سایر مزیت‌های دیگر می‌گردد. ذکر موارد ذیل می‌تواند به توفیق مسئولان نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت کمک نماید:

- شناسایی نظام مند نیازها و انتظارات حال و آینده گروه‌های هدف به عنوان دروندادِ تدوین و ترسیم وضع موجود و مطلوب و بازنگری استراتژی و خط‌مشی‌های سازمان به منظور تحلیل، درک و تدوین سناریوهای آینده؛
- برنامه‌ریزی در استفاده از مشاوره و توان تخصصی تیم‌های نامی و خبره در توسعه برنامه‌های تعالی محور با رویکرد الگوبری از سیستم‌های مشابه داخلی و خارجی؛
- پایش مداوم تحولات محیطی، شامل عوامل و متغیرهای مؤثر (قانونی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، زیست‌محیطی، فناوری و جهانی) و تحلیل و کاربست آنها در موضوعات مرتبط به منظور برخورداری از حیات سازمانی پویا و تدارک آینده موفق؛

- پایش و ارزیابی مداوم فرصت‌ها، تهدیدها و بازخوردهای عملیاتی سازمان به منظور برنامه‌ریزی در تقابل منافع دستگاه و ذی‌نفعان؛
- بهره‌برداری از ابزارهای دقیق ارزشیابی دانشجویان از کیفیت عملکرد اساتید و تهیه گزارش‌های اثربخش، ایجاد دفترچه‌های آماری و ارائه آن به ریاست محترم دانشگاه، معاونین و مسئولان تصمیم‌گیر و اعضای محترم هیئت علمی
- مراقبت مداوم جریان امور در دانشگاه و استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری برای جلوگیری از تکرار انحرافات، رفع نقایص و ارائه راه‌حل‌های مناسب و کمک به اتخاذ تصمیم در مورد ادامه، توسعه یا توقف برنامه؛
- ارتقای پاسخگویی در مورد عملکرد برنامه‌ها؛
- تأمین اطلاعات درست، کافی، به موقع و قابل اطمینان جهت تصمیم‌گیری مؤثر مدیران برای پیش‌بینی اثربخش عملکرد آتی دانشگاه؛
- اخذ برنامه و گزارش پیشرفت برنامه‌ها از تمامی واحدها در چهارچوب برنامه‌های ابلاغی و تهیه گزارش انطباق/عدم انطباق؛
- تدوین گزارش عملکرد فصلی از میزان پیشرفت برنامه‌ها جهت ارائه به سازمان مرکزی؛

- بررسی کلیه مصوبات شوراهای دانشگاه جهت انطباق با برنامه راهبردی و اعلام موارد انطباق/ عدم انطباق جهت اقدام اصلاحی، به حوزه‌های ذیربط و ریاست دانشگاه؛
- نظارت بر تصویب و تخصیص اعتبارات سالانه واحدها بر مبنای شاخص‌های برنامه و هزینه سرانه؛
- شناسایی نیروی انسانی کارآمد و تمهید مقدمات مراقبت و قدردانی شایسته و به موقع؛
- بررسی میزان رضایتمندی ذینفعان و برنامه ریزی در جهت تعادل بخشی و رشد و ارتقای آن در تمامی ابعاد؛
- شناسایی عوامل کلیدی و گلوگاه‌های تضمین موفقیت سازمان و برنامه‌ریزی در ایجاد پیشران‌های توفیق؛
- ارزیابی مبتنی بر واقعیت و شناسایی نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود و ارائه تصویر واقعی از دانشگاه؛

«إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ»
وَالسَّلَامُ عَلَى مَنْ اتَّبَعَ الْهُدَى

فروردین ۱۳۹۹

- ابراهیمی، ایوب و همکاران (۱۳۹۷). راهنمای عمل ارزیابی درونی گروه‌های آموزشی دانشگاه فرهنگیان. دانشگاه فرهنگیان.
- بازرگان، عباس و همکاران (۱۳۸۷). ارزیابی درونی و برونی درون‌دانشگاهی گروه فلسفه و تعلیم و تربیت دانشگاه تهران. فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی. دوره ۲، شماره ۵. صص ۷۳-۴۹.
- پرنده، رویا. قیومی، عباسعلی. (۱۳۹۶). تضمین کیفیت در نظام آموزش عالی. پنجمین کنفرانس بین‌المللی رویکردهای پژوهشی در علوم انسانی و مدیریت.
- فراستخواه، مقصود. کارو، لوکس. بازرگان، عباس (۱۳۸۶). بررسی رابطه نظام‌های تضمین کیفیت آموزش عالی با زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی. نشریه نامه علوم اجتماعی. شماره ۳۱، پاییز (۱۳۸۶). صص ۲۰-۱.
- گوسمان، مانویل. ویرستاین، بیرت. (۲۰۰۱). نظارت چیست؟ (ج ۱). سلسله نشریات نظارت و مستند سازی حقوق بشر.
- مجتبی زاده، محمد و همکاران (۱۳۹۵). طراحی الگوی اعتبار سنجی و تضمین کیفیت برای نظام آموزش عالی ایران به شیوه‌ی نظریه‌ی زمینه‌ای. فصل‌نامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی. شماره ۴. صص ۵۲-۲۱.
- محبی، عظیم و همکاران. (۱۳۹۶). تعالی مدیریت مدرسه (مدلی برای اجرای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش). انتشارات منادی تربیت.

- سند تحول بنیادین آموزش و پرورش. (۱۳۹۰)
- سند اسلامی شدن دانشگاه‌ها
- برنامه راهبردی دانشگاه
- اساسنامه دانشگاه فرهنگیان.
- نظام جامع نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت علوم و تحقیقات فناوری (۱۳۹۵). ویراست نخست.
- رهنامه ۴۰ ماده‌ای دانشگاه فرهنگیان

دانشگاه ملی عالی عالی

ما تابعی از طرز تفکر خویشتن هستیم.

اندیشه فاخر؛ معمار آینده است. (کارنگی)

برای ایجاد خویش باید طالب آن باشیم.

تا شناخت موجود نباشد، ضمانتی برای آینده بهتر وجود ندارد.

آینده بهتر نیازمند بیدار بودن (درک پارادایم)، دیدن، شنیدن، شناختن و یافتن برای حرکت کردن است.

یک سازمان موفق امتداد سایه یک مدیر موفق است.

سازمان و فردی که همگام با تغییرات، نگرش و زاویه دید خود را عوض نکند؛ شبی ماند.

نشریه نظارت

تهران، شهرک قدس، میدان صنعت، بلوار شهید فرحزادی،

خیابان تربیت معلم، دانشگاه فرهنگیان

