

ویرایش دوم ۱۳۹۴/۰۱/۱۹



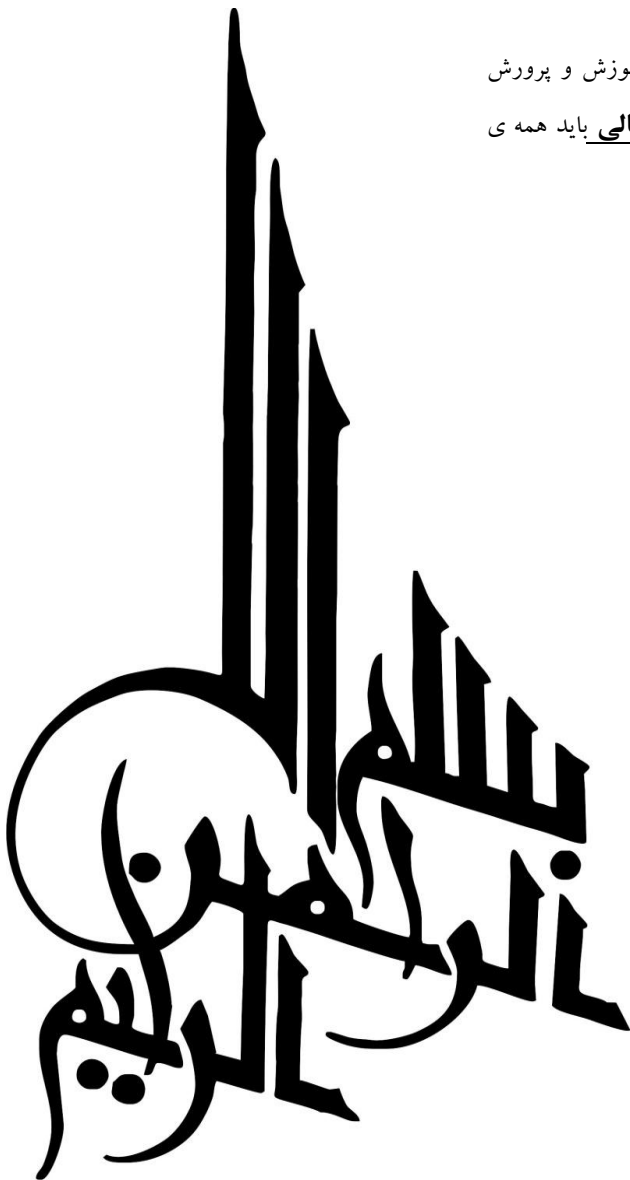
نقشه راه معاونت نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت

۱۳۹۴/۰۱/۱۹



مقام معظم رهبری «دام ظلّه العالی» :

این مسأله ی دانشگاه فرهنگیان هم خیلی مهم است ؛ این هم از جمله ی چیزهائی است که باید به طور جدی به آرایش درونی آن توجه شود . معلم اگر شخصیت خودش ساخته نباشد ، نمی تواند به متعلم خود، به مخاطب خود، چیزی بدهد . اینجا شخصیت معلمین ساخته می شود . اگر چه این دانشگاه در ذیل آموزش و پرورش تعریف شده است و مربوط به آموزش و پرورش است ، لیکن آموزش عالی باید همه ی پشتیبانی های ممکن را از این دانشگاه بکند .



فصل اول

کلیات و اقدامات اساسی
معاونت نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت

شعار آرمانی دانشگاه فرهنگیان در افق چشم انداز ۱۴۰۴

"دانشگاه فرهنگیان. رکن تحول و تعالی در آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران"

چشم انداز و بیانیه ماموریت دانشگاه فرهنگیان در افق چشم انداز ۱۴۰۴

دانشگاه فرهنگیان در افق چشم انداز، موسسه‌ای است در گستره ملی، با هویتی تخصص گرا و حرفه‌ای؛ معطوف به تأمین، تربیت و توانمندسازی منابع انسانی نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی منطبق بر دلالت های سند تحول بنیادین آموزش و پرورش که با استفاده از همه ظرفیت های محلی، ملی، منطقه ای و بین المللی؛ در جهت دست یابی به ویژگی های زیر گام بر می دارد:

- ✓ کانون تجلی مرتبه قابل قبولی از حیات طیبه فردی و اجتماعی
- ✓ زمینه ساز تکوین و تعالی هویت یکپارچه انسانی، اسلامی، ایرانی و انقلابی دانشجو معلمان و فرهنگیان و هویت حرفه ای آنان
- ✓ برخوردار از هیأت علمی، کارشناسان، کارکنان و مدیران مومن، عالم، عامل، صالح، تعالی جو و تحول آفرین
- ✓ توانمند در جذب استعداد های برتر در عرصه معلمی
- ✓ خلاق در توسعه شیوه های نوین آموزشی بر بستر فناوری اطلاعات و توانمند در کاربرست فناوری های نوین و سیستم های هوشمند

- ✓ دارای تعامل سازنده با جامعه، دانشگاه های کشور و جهان
- ✓ برخوردار از موقعیتی ممتاز در سطح ملی، منطقه ای و بین المللی
- ✓ پیشرو در پژوهش، آموزش، تولید و کاربرست و ترویج علم نافع در عرصه تربیت معلم
- ✓ پایبند به معیار های کیفی در توسعه کمی بویژه در میزان پذیرش دانشجو معلم

اهداف کلان

۱. دستیابی به مرجعیت در حوزه تربیت معلم متناسب با مبانی تربیت اسلامی در سطوح ملی و فراملی
۲. تربیت دانش آموختگان (معلمان و سایر منابع انسانی) برخوردار از شایستگی های عام (انسانی، اسلامی و ایرانی) و تخصصی و حرفه ای طراز آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران
۳. ساماندهی و مدیریت علمی فرآیند توانمندسازی و ارتقای سطح شایستگی های معلمان و سایر منابع انسانی آموزش و پرورش
۴. تقویت و ارتقای جایگاه پژوهش و نوآوری و تولید علم نافع در حوزه تربیت معلم

۵. استقرار و نهادینه سازی نظام تضمین کیفیت

راهنمادهای کلان

۱. حاکمیت فضای فرهنگی و تربیتی بر کلیه شئون دانشگاه مبتنی بر ارزش های حیات طیبه
۲. ساماندهی نظام مدیریت، ساختار و تشکیلات
۳. اصلاح نگرش های موجود و احراز شان دانشگاه به عنوان یک نهاد تخصصی - حرفه ای
۴. نوآوری و تحول در رشته ها، ساختار و محتوای برنامه های درسی با رعایت استلزامات نقشه جامع علمی کشور
۵. استقرار نظام بهبود مستمر کیفیت علمی، آموزشی و تربیتی دانشگاه
۶. نهادینه ساختن نظام پایش و تضمین کیفیت
۷. توسعه و تقویت همکاری های علمی - بین المللی با دانشگاه های تربیت معلم و سایر نهادهای علمی حوزه تربیت معلم با اولویت جهان اسلام
۸. توسعه پژوهندگی و استقرار فرهنگ پژوهش مداری در فرآیند سیاستگذاری، برنامه ریزی، اجرا و نظارت
۹. توسعه ظرفیت و ارتقای فرایند بهسازی منابع انسانی آموزش و پرورش
۱۰. طراحی و اجرای نظام جامع فضاهای کالبدی دانشگاه براساس استانداردهای آموزش عالی و معماری اسلامی - ایرانی و ملی
۱۱. تحول در طراحی و اجرای مسیرهای توسعه حرفه ای منابع انسانی آموزش و پرورش

مقدمه

معاونت نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت دانشگاه فرهنگیان با هدف ارتقاء کیفیت فرایندهای دانشگاهی و بهبود عملکرد آن به عنوان تجربه‌ای شاخص و نادر در میان دانشگاه‌های کشور، در بهار ۱۳۹۳ با تصویب هیأت امنای دانشگاه تاسیس گردید. از آنجا که مأموریت این معاونت، تلاش مستمر در دستیابی به کمال کیفیت مدیریت، فرایندها و بروندهای می باشد. تلاش گردید تا ضمن بررسی و تحلیل محیط درونی و بیرونی دانشگاه، مبتنی بر اسناد بالادستی^۱ و مأموریتهای تعیین شده در مسیر چشم‌انداز و سند راهبردی دانشگاه فرهنگیان، مجموعه حاضر را تحت عنوان «نقشه راه» تدوین نماید

آنچه مسلم است موقعیت برتر دانشگاه، حاصل تلاش‌های هوشمندانه در انجام مأموریت محوله بوده و حفظ، بقا و ارتقای مستمر آن منوط به بهره‌گیری از شیوه‌های علمی می باشد. در این میان، نگاه ژرف در برنامه ریزی واقع بینانه و تحلیل صحیح از ضرورت‌ها، می تواند منجر به توسعه و تعالی دانشگاه گردد.

نقشه راه نمایه‌ای از برنامه‌های مرکز سنجش شایستگی‌های حرفه‌ای منابع انسانی، مدیریت بالندگی حرفه‌ای و دفتر نظارت، ارزیابی و تعالی سازمانی می باشد. بدیهی است، استقرار این اندیشه نو- معاونت نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت - با فراز و فرودهای عملیاتی روبرو بوده و بدون شک نگاشت حاضر نیز خالی از اشکال نخواهد بود. امید آن است اعضای محترم شورای، با مطالعه دقیق و ژرف نگرانه زمینه اعتلای آن را فراهم نمایند.

^۱ سند چشم‌انداز ۲۰ ساله

نقشه جامع علمی کشور

سند اسلامی شدن دانشگاه‌ها

سند چشم‌انداز دانشگاه در افق ۱۴۰۴

برنامه پنج ساله پنجم و ششم توسعه کشور در حوزه آموزش عالی

شمای کلی اهداف و برنامه های معاونت نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت



بهبود و ارتقاء کیفیت دانشگاه فرهنگیان

در چگونگی مؤلفه ها

و باید ها!

• خروجی های دانشگاه فرهنگیان (دانشجو معلمان) از چه کیفیتی برخوردارند؟
• تا چه اندازه دانشگاه فرهنگیان توانسته است در طول دوره آموزشی، شایستگی های لازم را در دانشجویان فراهم نماید؟
• تا چه اندازه دانشجویان به اندازه ای صلاحیت پیدا کرده اند که نقش معلمی را بر عهده گیرند؟
• تا چه اندازه واحدهای سازمانی تابعه دانشگاه فرهنگیان کیفیت مناسبی دارند؟
• تا چه اندازه فرآورده های دانشگاه فرهنگیان قابل رقابت با هم تر از آن خود در مقیاس بین المللی هستند؟
• تا چه اندازه سند راهبردی، سیاست ها و برنامه های سالانه دانشگاه فرهنگیان محقق گردیده است ؟
• تا چه اندازه سازوکارها و فعالیت ها در دانشگاه فرهنگیان مطابق برنامه های و مصوبات اجرا شده است؟
• مؤلفه های نظام دانشگاه فرهنگیان از چه کیفیتی برخوردارند؟
• نظام اداری دانشگاه در مؤلفه های (بهره وری، کیفیت، شفافیت، پاسخگویی و مشارکت مخاطبان) چگونه عمل کرده است؟
• تا چه اندازه الزامات تعالی سازمانی در دانشگاه تسری یافته است؟
• نیروی انسانی دانشگاه (اعضای هیات علمی و غیر هیات علمی) از چه کیفیتی برخوردارند؟
• صلاحیت های عمومی و تخصصی اعضای هیات علمی و غیر هیات علمی دانشگاه فرهنگیان کدام است؟
• تا چه میزان برنامه های توسعه حرفه ای دانشگاه توانسته است برنامه ریزی، مدیریت، تخصص، خلاقیت، رضایت شغلی اعضای هیات علمی را تحت تأثیر قرار می دهد؟
• شایستگی منابع انسانی تا چه میزان در تضمین کیفیت و ارزش افزوده دانشگاه نقش دارد؟
• تا چه میزان برنامه های توسعه حرفه ای، کیفیت دانش آموختگان دانشگاه را تحت تأثیر قرار داده است؟
• الزامات و بسترهای رتبه بندی معلمان تا چه میزان فراهم است؟
• صلاحیت های عمومی و تخصصی شغل معلمی کدام است و معیارهای سنجش آن چیست؟
• تا چه اندازه نظام سنجش صلاحیت، رتبه بندی و ارتقاء معلمان و تدوین و اجرایی گردیده است؟

راهنمای تحقق اهداف معاونت و بازه‌های زمانی ارزیابی و ارائه گزارشات تصمیم ساز

زمان	پیگیر	مؤلفه های ارزیابی
۴ سال	مرکز سنجش	• سنجش دستاوردهای یادگیری دانشجویان (سدید)
سالانه / نیمسال	مرکز سنجش	• سنجش ارزش افزوده در دانشجویان
مستمر	مرکز سنجش	• رعایت اصل شایسته سالاری در استخدام و بکارگماری (جذب متخصصان در معاونت)
مستمر	مرکز سنجش	• مطالعات بین‌المللی و بهینه کاوی
۴ سال	مرکز سنجش	• ارائه گواهینامه شایستگی حرفه ای دانشجو معلمان (آزمون جامع)
مستمر	مرکز سنجش	• تدوین نظام سنجش صلاحیت، رتبه بندی و ارتقای منابع انسانی وزارت آموزش و پرورش
مستمر	مرکز سنجش/بالندگی	• تدوین نظام سنجش شایستگی های حرفه ای منابع انسانی دانشگاه
مستمر	مرکز سنجش/بالندگی	• آزمون سازی و سنجش شایستگی های حرفه ای منابع انسانی دانشگاه
شش ماهه	دفتر نظارت	• ارزیابی میزان تحقق سند راهبردی، سیاست ها و برنامه های سالانه دانشگاه
فصلی / سالانه	دفتر نظارت	• ارزیابی کیفیت عملکرد معاونت ها، حوزه های تابعه و پردیس ها و مراکز تابعه دانشگاه
سالانه	دفتر نظارت	• ارزیابی کیفیت عملکرد نیروی انسانی دانشگاه
شش ماهه	دفتر نظارت	• نظام پاسخگویی (اتوماسیون/ مکالمات تلفنی/ رضایت ارباب رجوع/ حضور و غیاب کارکنان)
فصلی	دفتر نظارت	• میزان موفقیت در اجرای مصوبات هیأت رئیسه
سالانه و موردی	دفتر نظارت	• ارزیابی مؤلفه‌های نظام دانشگاهی
موردی	دفتر نظارت	• سنجش میزان توفیق کمیته ها و کارگروه های تخصصی دانشگاه (کمیته اقتصاد و بهره وری، ستاد بودجه، کمیته ساماندهی فضا، تجهیزات و نیروی انسانی و...)
سالانه	دفتر نظارت	• ارزیابی میزان تحقق مؤلفه های بهبود و تحول نظام اداری
سالانه	دفتر نظارت	• ارزیابی عملکرد کمیته های تخصصی نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت، در حوزه های تابعه
مستمر	مدیریت بالندگی	• نیاز سنجی آموزشی منابع انسانی دانشگاه
مستمر	مدیریت بالندگی	• طراحی، برنامه ریزی و اجرای فرصتهای یادگیری در جهت توسعه منابع انسانی دانشگاه
مستمر	مدیریت بالندگی	• سنجش اثربخشی و میزان تحقق اهداف برنامه های توسعه حرفه ای
مستمر	مدیریت بالندگی	• ارزیابی و صدور گواهینامه های صلاحیت حرفه ای منابع انسانی دانشگاه
مستمر	مدیریت بالندگی	• تهیه و تدارک مواد و منابع آموزشی دوره های حضوری و غیر حضوری
مستمر	مدیریت بالندگی	• بستر سازی و طراحی برنامه های توسعه فردی منابع انسانی دانشگاه
مستمر	مدیریت بالندگی	• طراحی و تدارک بانک اطلاعاتی اساتید دوره های آموزشی و استقرار نظام ارزیابی اساتید

فصل دوم

نقشه راه

مرکز سنجش آموزش

سنجش دستاوردهای یادگیری دانشجویان (سدید)

مقدمه

هدف اصلی صرف منابع و هزینه‌های در نظر گرفته شده در دانشگاه فرهنگیان تربیت معلمانی باکیفیت جهت برعهده گرفتن نقش معلمی در آموزش و پرورش است. در صورت وجود کیفیت مناسب در خروجی‌های دانشگاه، این اطمینان به وزارت آموزش و پرورش، به عنوان نهاد استفاده کننده از خروجی‌های دانشگاه، داده خواهد شد که فارغ از چگونگی سازوکارهای و نحوه آماده‌سازی نیروها، محصولات دانشگاه به‌خوبی برای کار در بدنه نظام تعلیم و تربیت آماده شده‌اند. حصول این نتیجه نشان دهنده برخورداری نظام از کیفیت مناسب است، در غیر این صورت و در هنگام مشاهده مشکل در خروجی‌ها نشانه‌هایی از نقص در حداقل یکی از عناصر نظام وجود دارد که محتوای برنامه‌های درسی از جمله و البته مهم‌ترین آن‌ها است.

برنامه سنجش دستاوردهای یادگیری دانشجویان (سدید) به منظور ارائه اطلاعات در زمینه مناسب بودن برنامه‌ها و سازوکارهای تربیت‌معلم در دانشگاه فرهنگیان به مسئولان، سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان تدوین شده است. به‌طور سنتی هیچ‌گونه شاخصی در زمینه مناسب بودن فرایندها و خروجی‌های نظام تربیت‌معلم وجود ندارد و از طرف دیگر، معیاری برای پاسخگویی دانشگاه فرهنگیان به آموزش و پرورش در زمینه کیفیت نیروهای تربیت شده و قابلیت رقابت با سایر مبادی احتمالی ورود معلمان به آموزش و پرورش وجود ندارد. لذا تدوین برنامه‌ای که بتواند اطلاعات مناسب برای اطلاع سیاست‌گذاران دانشگاه فرهنگیان از یک طرف و پاسخگویی در زمینه کیفیت نیروها از طرف دیگر را فراهم نماید، اجتناب‌ناپذیر است. اجرای این برنامه منبع بسیار ارزشمندی برای ارزشیابی برنامه‌های درسی رشته‌های موجود در دانشگاه را فراهم نموده تا نسبت به تغییرات لازم در جریان آماده‌سازی دانشجویان اهتمام لازم فراهم آید. علاوه بر این، در صورت استمرار این سنجش در طول زمان، در این زمینه امیدواری وجود دارد که اطلاعات قابل استنادی جهت قضاوت در جهت تفاوت کارکرد دانشگاه و نسبت به قبل فراهم شده است.

گستره و شیوه اجرای برنامه سدید

برنامه سدید در مورد رشته‌های مختلف آموزشی و ابعاد مختلف تربیت دانشجویان برای برعهده گرفتن نقش معلمی موضوعیت دارد. علاوه بر این از لحاظ آن‌که جریان تربیت‌معلم فرایندی مستمر است، انتظار می‌رود برنامه سنجش دستاوردهای یادگیری دانشجویان به‌طور مرتب اجرا شده و قابلیت مقایسه

نتایج در فواصل زمانی مشخص را فراهم نماید. این کار باعث می‌شود تا علاوه بر ارائه اطلاعات مربوط به یک برهه از زمان، در زمینه رشد جریان تربیت‌معلم نیز شاخص‌های قابل استنادی فراهم آورد؛ بنابراین، برنامه سدید باید حائز ویژگی‌هایی باشد که این نوع اطلاعات را زمینه‌سازی نماید.

زیربنای نظری برنامه سدید

برنامه سدید از طرح سه وجهی برنامه درسی به صورت برنامه‌های مصوب (قصد شده) اجرا شده و کسب شده تبعیت می‌کند. در اینجا منظور آن است که برنامه‌هایی به عنوان برنامه‌های قصد شده از طرف برنامه‌ریزان درسی و سیاست‌گذاران طراحی می‌گردد. برنامه قصد شده با توجه به ویژگی‌های زمینه‌ای و در نظر گرفتن اهداف، رویه‌هایی را برای رسیدن به اهداف نهایی مشخص می‌کند. ولی این برنامه تحت تأثیر شرایط اجرایی قرار دارد و ممکن است با شرایط اولیه در نظر گرفته شده متفاوت اجرا شود. این موضوع از آن لحاظ اهمیت دارد که تربیت‌معلم به‌طور متفاوتی در بین مؤسسات تربیت‌معلم درک و اجرا می‌گردد (تتو و همکاران، ۲۰۰۸). اجرای متفاوت تربیت‌معلم در مورد واقعیت‌های اجرایی دانشگاه فرهنگیان موضوعیت بیشتری دارد زیرا مؤلفه‌های مربوط به پردیس‌ها و مراکز دانشگاه فرهنگیان، استاندارد نشده‌اند. با لحاظ داشتن برنامه‌های قصد شده و اجرا شده، آنچه که دانش‌آموختگان برای بر عهده گرفتن نقش معلمی به آن تسلط پیدا کرده‌اند، به عنوان برنامه کسب شده مورد توجه قرار می‌گیرند. در حقیقت، ماحصل برنامه کسب شده آن چیزی است که عملاً محصول تلاش‌های انجام شده در دانشگاه فرهنگیان است که آموزش و پرورش از این محصول استفاده خواهد نمود. لذا تأکید اصلی در این رویکرد بر برنامه کسب شده قرار شده است که بر اساس آن در مورد برنامه مصوب و چگونگی اجرای آن (برنامه اجرا شده) قضاوت می‌شود.

از آنجا که تأکید برنامه سدید بر دستاوردهای یادگیری است، برنامه کسب شده را به عنوان محور سنجش قرار می‌دهند؛ به عبارت دیگر، از روی سنجش دستاوردهای یادگیری دانش‌آموختگان تشخیص می‌دهد که نارسایی‌ها و کمبودی‌هایی در زمینه آموزش ابعاد مختلف دانشجویان وجود دارد. در صورتی که نتایج نشان می‌دهد که دانش‌آموختگان از ابعاد مختلف مورد بررسی، حائز صلاحیت‌های لازم هستند و یا حداقل صلاحیت‌های پایه را کسب کرده‌اند، شواهدی در زمینه مناسب عمل کردن نظام تربیت معلمان وجود دارد و در غیر این صورت باید به دنبال سرنخ‌هایی برای ردیابی مشکلات موجود در این خصوص باشیم. لذا تأکید برنامه سدید بر سنجش دستاوردهای یادگیری دانشجویان در قالب برنامه کسب شده دانشجویان است. با این وجود، امکان گردآوری اطلاعات قابل استفاده‌ای در زمینه برنامه اجرا شده نیز وجود دارد. از طریق سنجش برنامه کسب شده و آگاهی از برنامه اجرا شده می‌توان تلویحاتی در زمینه برنامه قصد شده (مصوب) به دست آورد. لذا با وجود آن‌که تأکید بر برنامه کسب شده است، شواهدی در زمینه چگونگی اجرای برنامه و تلویحاتی در حوزه چگونگی مناسب بودن برنامه مصوب فراهم می‌آید.

سؤالات اصلی:

- در برنامه سدید دو سوال اصلی وجود دارد که اولی در دور اول سنجش قابل پاسخ‌گویی است و پاسخ به سوال دوم در دوره‌های بعدی برنامه زمینه‌سازی می‌شود:
- آیا خروجی‌های دانشگاه فرهنگیان از کیفیت مناسبی برخوردار هستند؟
 - روند آماده‌سازی دانشجویان بر اساس کیفیت آن‌ها در طول زمان چه تغییراتی نموده است؟

مدل سنجش

سنجش برنامه کسب شده از طریق مجموعه‌ای از ابعاد مختلف مورد انتظار از دانش‌آموختگان دانشگاه فرهنگیان انجام می‌شود. این ابعاد می‌تواند مواردی چون دانش محتوایی، دانش تربیتی محتوایی، دانش تربیتی و دانش عمومی را شامل شود.

با وجود آن‌که ابعاد چهارگانه سنجش از دانش‌آموختگان شامل دانش‌های محتوایی، تربیتی محتوایی، تربیتی و عمومی تا اندازه‌ای مشخص است ولی سنجش دستاوردهای یادگیری مستلزم آگاهی از شایستگی‌های مورد انتظار از دانش‌آموختگان است. احصاء شایستگی‌ها اولین گام در برنامه سدید به شمار می‌رود که می‌بایست از طرق مختلف از قبیل بررسی پیشینه‌ای، مصاحبه با افراد ذی‌اطلاع و... به دست آید. هرچند ممکن است شایستگی‌های ناظر به برخی از دانش‌ها بین دانش‌آموختگان رشته‌های مختلف یکسان باشد، ولی بسیاری از شایستگی‌های مرتبط با دانش‌های تخصصی‌تر برای رشته‌های مختلف دانشگاهی تفاوت قابل ملاحظه‌ای دارند. لذا به عنوان یکی از اولین قدم‌ها، تعریف شایستگی‌های مربوط به هر یک از رشته‌ها باید انجام پذیرد. با این وجود، تعریف شایستگی‌ها نیز تابع قواعد مشخصی در میزان جزئی بودن^۲ خود هستند. به گونه‌ای که نه باید به اندازه‌ای جزئی تعریف گردند که تعداد شایستگی‌های آنان به شدت زیاد شده و قابلیت ابزارسازی خود را به دلیل گستردگی از دست دهند و نه آن چنان کلی باشند که دریافت ایده متناسب و اطلاعات مناسب برای برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران عملاً سلب گردد. لذا برقراری تعادل بین وسعت و تعداد شایستگی‌ها از جمله تصمیمات بسیار مهم و تأثیرگذار بر برنامه سدید خواهد بود.

پس از تصریح شایستگی‌ها نیاز به اندازه‌گیری هر یک از آنان خواهد بود. برای بررسی هر یک از شایستگی‌ها نیاز به سؤالاتی خواهد بود که به‌طور عملکردی طراحی شده باشند. بدین منظور سؤالاتی مدنظر قرار می‌گیرند که آزمونی را در شرایطی شبیه به واقعیت قرار داده و از او می‌خواهند در موقعیت پیش آمده عملکرد مورد انتظار خود را مشخص نمایند. طراحی این گونه سؤالات که هم به‌طور عملکردی طراحی شده باشند و هم اندازه‌گیری معتبری از سازه متناظر با شایستگی به دست دهد، از دشواری‌های اساسی برنامه سدید است که تا اندازه‌ای اولویت سنجش رشته‌های را تعیین می‌کند.

² grain size

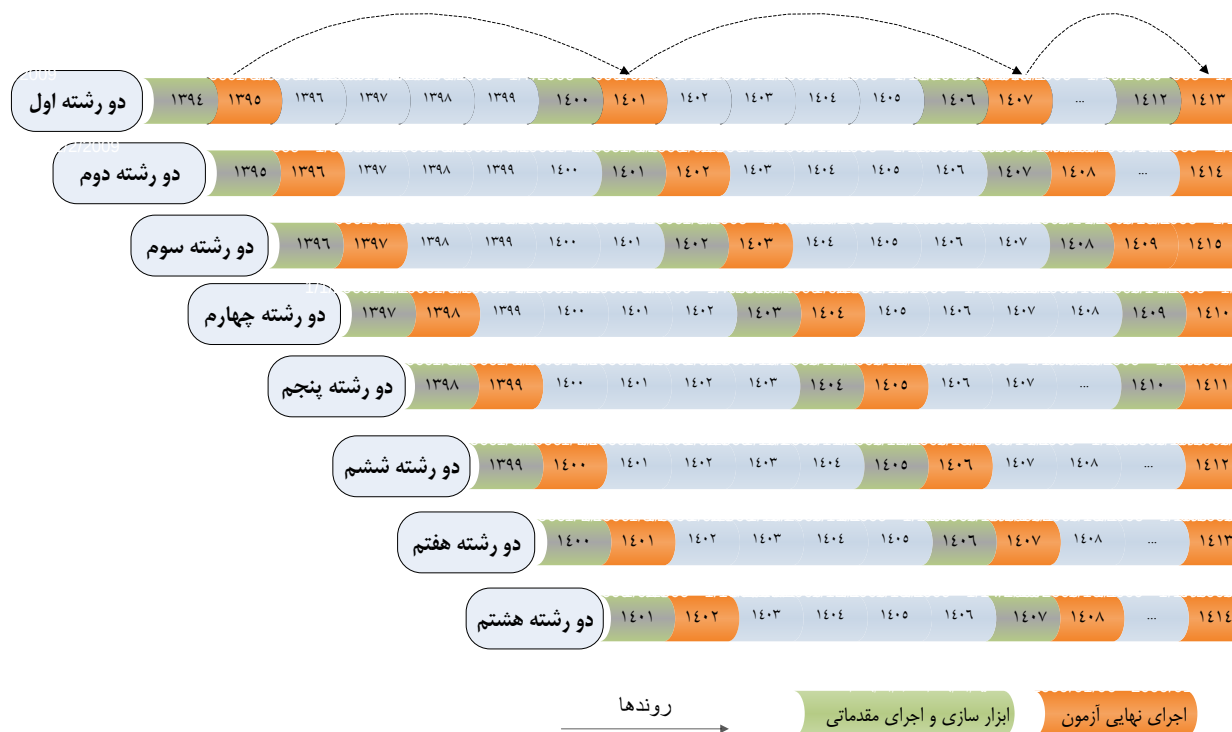
پس از این دو مرحله گردآوری اطلاعات قرار می‌گیرد که با توجه به قواعد مربوط به صرفه‌جویی و استمرار برنامه، مناسب‌ترین شیوه انتخاب نمونه معرف همراه با نظارت دقیق بر روی آنها است. این مرحله می‌تواند به طور عرفی در یک نقطه از زمان انجام و یا در چند نقطه از زمان در موارد مقتضی گسترده گردد. در نهایت تحلیل نتایج و تدوین گزارش برنامه سدید انجام خواهد پذیرفت. در تحلیل به علت لزوم تعیین برآوردها در سطح جامعه از مدل‌های جمعیتی برای تحلیل نتایج استفاده می‌گردد.

طرح اولیه:

در ساختار اولیه طرح در برگرفتن چندین ویژگی مورد توجه قرار گرفته است. اول اینکه همه رشته‌های آموزشی در دانشگاه فرهنگیان پوشش داده شود و دوم آنکه امکان بررسی تغییرات در طول زمان بر اساس نتایج فراهم آید. با در نظر داشتن زمان، امکانات و نیروهای موجود طرح سنجش خروجی‌های دانشگاه به شکل تصویری صفحه بعد قابل ارائه است.

استفاده کنندگان از نتایج:

مخاطبان اصلی نتایج این سنجش، مدیران ارشد، سیاست‌گذاران آموزشی و برنامه‌ریزان درسی رشته‌های دانشگاه هستند که بر اساس نتایج آن بتوانند در مورد کیفیت خروجی‌ها قضاوت کرده و در جهت تغییرات لازم (در صورت نیاز) عمل نمایند.



سنجش ارزش افزوده در دانشجویان

در صورتی که تنها بر ارزیابی خروجی‌های دانشگاه متمرکز شویم، این مجال وجود نخواهد داشت که در صورت وجود مشکلات نسبت به تمهید و ارائه بازخوردهای لازم برای بهبود کیفیت دانشجویان اقدام نماییم. لذا در طرح کلی ارزیابی دانشگاه باید بر ارزیابی تکوینی مهارت‌ها و نگرش‌های مرتبط با نقش معلمی تأکید شده تا در صورتی که مشکلی در طول دوره تحصیلی قابل رصد است، قبل از دست رفتن فرصت آموزش قابل اصلاح باشد. صلاحیت‌هایی که در رویکرد ارزش افزوده قابل بررسی هستند، صلاحیت‌هایی هستند که انتظار می‌رود در ابتدای شروع تحصیلات در دانشگاه خط پایه‌ای از آن وجود داشته باشد که از این جمله می‌توان به انگیزش و نگرش اشاره کرد. نتیجتاً برخی از صلاحیت‌ها که دانشگاه برای آموزش و آماده‌سازی دانشجویان در آن عرصه تشکیل شده است، همانند توانایی‌های مرتبط با مهارت‌های معلمی جزء این دسته سازه‌هایی قرار نخواهد گرفت که در رویکرد ارزش افزوده قابل بررسی باشد.

سؤالات اصلی

- دانشجویان در طول دوره تحصیل خود در دانشگاه فرهنگیان با چه نظامی برخی صلاحیت‌های لازم جهت را پیدا می‌کنند؟
- آیا تغییرات رصد شده در صلاحیت‌های مورد بررسی روبه رشد بوده است؟
- جریان رشد صلاحیت‌های مورد بررسی به چه منوال است؟

مدل سنجش

در رویکرد ارزش افزوده از روش‌شناسی موجود در مطالعات طولی از نوع پانلی بهره گرفته می‌شود. این شیوه موجب می‌شود گروهی از دانشجویان در ابتدای ورود به دانشگاه از لحاظ برخی از صلاحیت‌های مورد توجه مورد اندازه‌گیری قرار گرفته شوند تا خط پایه آنان تهیه شود. سپس با انجام اندازه‌گیری متناوب و منظم در فواصل زمانی مشخص (یک‌ساله یا نیمسال تحصیلی)، میزان تغییرات در صلاحیت‌ها مشخص می‌شود.

استفاده کنندگان از نتایج

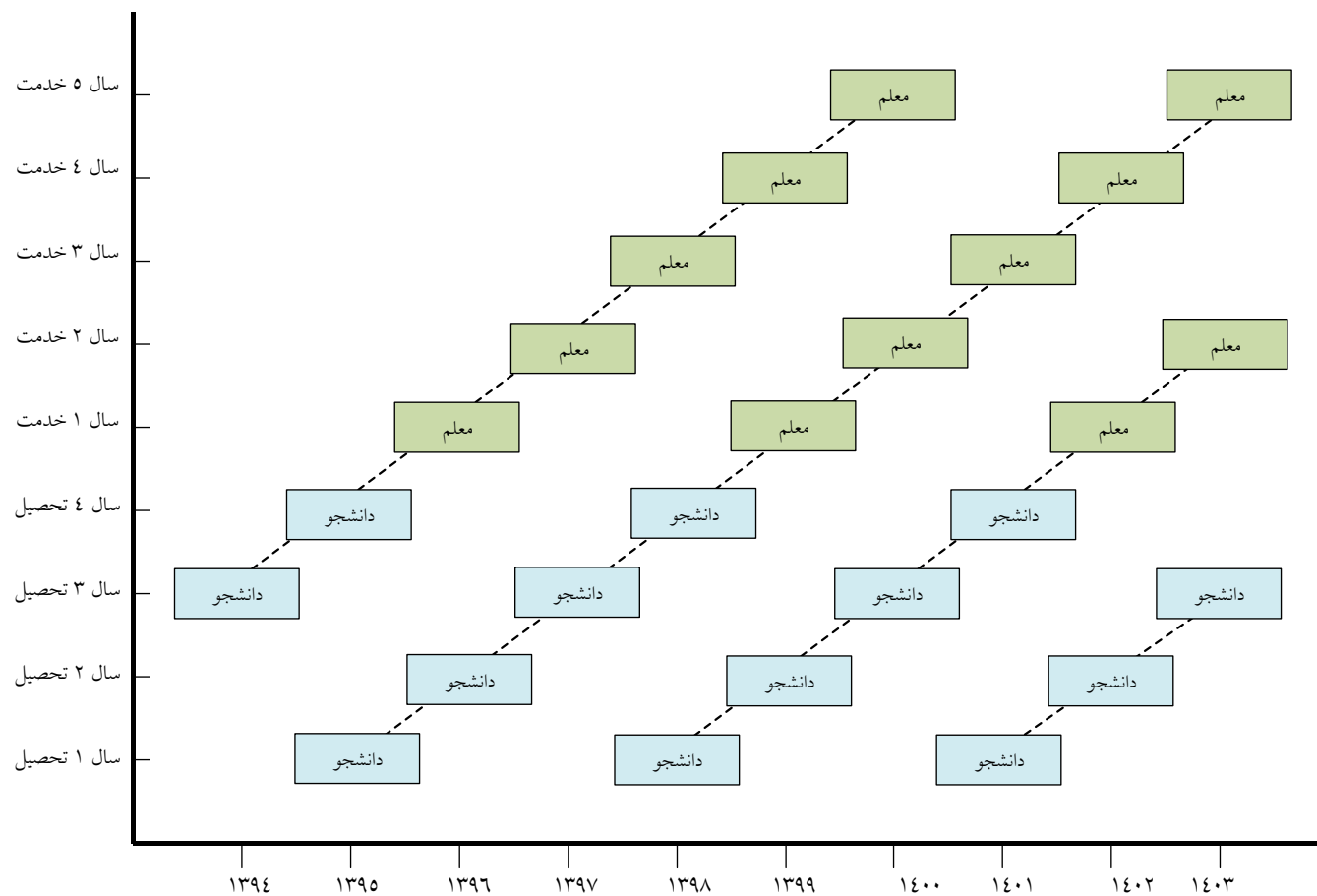
به‌طور کلی نتایج حاصل شده از این رویکرد، نتایج پژوهشی است که در قالب تحلیل‌ها و تفاسیر قابل درک و استفاده خواهد بود. مدیران و سیاست‌گذاران دانشگاه فرهنگیان می‌توانند در این راستا به‌طور بالقوه بدین منظور مورد توجه باشند.

طرح اولیه

در اجرای رویکرد ارزش افزوده، پیاده‌سازی مطالعه طولی از نوع پانلی لازم است. در این زمینه چندین موج برای گردآوری داده‌ها مورد توجه است که در موج اول ورودی‌های سال اول به عنوان گروه هدف انتخاب می‌شوند ولی به علت اینکه دانشجویان مشغول به تحصیل در سال‌های بالاتر نیز مشمول این بررسی قرار گیرند و اطلاعات مرتبط با آن‌ها نیز گردآوری شود، چندین موج ناقص از سال‌های تحصیلی بالاتر شروع می‌شود، نیز تهیه طراحی شود .

مراحل

- تعیین صلاحیت‌های قابل اندازه‌گیری در رویکرد ارزش افزوده
- تهیه ابزارهای اندازه‌گیری و اعتباریابی آن‌ها
- تعیین نمونه‌ای از دانشجویان و گردآوری اطلاعات از آنان
- ردیابی نمونه در سال‌های آتی
- تهیه گزارش به‌طور منظم



مطالعات بین‌المللی و بهینه‌کاوی

جدای از این‌که ارزیابی‌های انجام شده چگونه انجام شده باشند و نتایج آنان چه باشد، اطلاعاتی در مورد چگونگی آماده‌سازی دانشجویان برای نقش معلمی در مقیاس بین‌المللی به بار نخواهد آورد. در ارزیابی‌های با رویکرد تطبیقی سعی می‌شود این نقیصه به‌گونه‌ای برطرف شود که شواهدی در زمینه قابلیت رقابت دانشجویان با هم‌تایان خود در مقیاس بین‌المللی فراهم گردد. باوجود اینکه مطالعات بین‌المللی مختلفی در زمینه‌های سنجش‌های آموزشی در دنیا انجام می‌شود ولی در زمینه آماده‌سازی دانشجو معلمان (تربیت معلم) تنها مطالعه TEDS زیر نظر انجمن IEA قابل ذکر است.

سؤالات اصلی

- در مقایسه با سایر کشورهای دنیا، دانشجویان دانشگاه فرهنگیان تا چه میزان برای انجام معلمی آماده شده‌اند؟
- از دیدگاه بین‌المللی، چه عواملی بر شرایط آماده‌سازی دانشجو معلمان تأثیر می‌گذارد؟
- عوامل تأثیرگذار بر آماده‌سازی دانشجویان سایر کشورها چه تفاوتی با ایران دارند؟

مدل سنجش

در مطالعات بین‌المللی تأکید بر دانش موضوعی و دانش موضوعی تربیتی دانشجویان می‌شود. علاوه بر این، سایر متغیرهای نگرشی همچون باور نسبت به ماهیت موضوع تدریس، نگرش نسبت به موضوع، نظر نسبت چگونگی آماده‌سازی خود نیز مورد سنجش قرار می‌گیرد.

استفاده‌کنندگان از نتایج

مدیران و برنامه‌ریزان دانشگاه اصلی‌ترین استفاده‌کنندگان نتایج مطالعات بین‌المللی خواهند بود.

مراحل

- اعلام آمادگی برای شرکت در مطالعه و مشارکت در تدوین رویکردهای اجرایی مطالعه
- ترجمه دفترچه‌ها، پرسشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها
- نمونه‌گیری دانشجویان
- اجرای میدانی ابزارهای اندازه‌گیری
- مشارکت در تحلیل و تدوین گزارش مطالعه

ارائه گواهینامه شایستگی حرفه ای (آزمون جامع)

یکی از ایده‌های اولیه دانشگاه فرهنگیان اخذ امتحانات پایانی در هنگام فارغ‌التحصیلی، به شکل امتحان جامع، از دانشجویان است تا در صورت قبولی در آن گواهینامه معلمی جهت خدمت در آموزش و پرورش به وی اعطا گردد. این ایده در بین دست‌اندرکاران دانشگاه فرهنگیان با شدت زیادی در جریان است. باین‌حال، موانعی بر اجرای آن حداقل در آینده نزدیک وجود دارد. اول اینکه تا زمانی که نسبت به کیفیت نسبی عناصر دانشگاه اطمینان وجود نداشته باشد، عادلانه نیست ارزیابی دانشجویان با مقاصد و کاربردها فردی بر روی دانشجویان اجرا شود. چه‌بسا به عنوان موضع متعارض این توجیه وجود داشته باشد که دانشجویی که محیطی با حداقل استانداردها تحصیل کرده، مدرسان با کیفیت پایین او را آماده نموده‌اند و از برنامه‌ای با کیفیت نازل بهره برده باشد، منطقی نیست گواهینامه تدریس را به او برای نرسیدن به استانداردهای لازم اعطا نماییم. علاوه براین، در شرایط جذب دانشجویانی که تا به امروز جذب دانشگاه فرهنگیان شده‌اند قید نشده است که به شرط قبولی در امتحان پایانی به استخدام آموزش و پرورش درخواهند آمد و لذا اجرای این فاز از ارزیابی در حال حاضر مشکلات حقوقی به همراه خواهد داشت. مضاف براین، در شرایط حاضر که در برخی از رشته‌ها کمبود معلم وجود دارد، فشار زیادی بر دانشگاه فرهنگیان جهت به‌کارگیری دانشجویان قبول نشده وارد می‌شود که در این صورت اجرای ارزیابی جهت ارائه گواهینامه بی‌معنا می‌شود. با این با رعایت پیش‌زمینه‌هایی می‌توان ارزیابی جهت ارائه گواهینامه را به عنوان یکی از برنامه‌های آتی دانشگاه فرهنگیان در نظر گرفته و اجرا کرد.

سوالات اصلی

- آیا دانشجویان از صلاحیت لازم برای احراز نقش معلمی در قالب اعطای گواهینامه برخوردارند؟

مدل سنجش

این ارزیابی یک سنجش فردی از دانشجویان است.

مخاطبان نتایج

دانشجویان مشغول به تحصیل مخاطبان اصلی نتایج ارزیابی جهت اعطای گواهینامه هستند که در صورت کسب این گواهینامه قادر به تدریس در آموزش و پرورش خواهند بود.

مراحل

- مشخص کردن شایستگی‌های لازم معلمی به تفکیک رشته تحصیلی
- ساخت و اعتباریابی ابزارها
- انجام آزمون انطباقی رایانه برای قابل اجرا کردن آزمون برای استفاده

تدوین نظام سنجش صلاحیت ها، رتبه بندی و ارتقاء

منابع انسانی وزارت آموزش و پرورش

مطالعه اجمالی کشورها نشان می دهد که اکثریت آنها یا طرح ارزشیابی منجر به رتبه بندی معلمان را از گذشته ها انجام داده اند و یا در حال مطالعه و طراحی چنین نظامی هستند. به نظر می رسد تعدادی از کشورها نیز هیچ روند منسجمی برای انجام این امر ندارند. همچنین مطالعات نشان می دهد در صورت سیاست گذاری منطبق بر واقعیت ها و تمهید مقدمات کار و نظارت مستمر بر روند اجرای طرح، این امر بطور نسبی موجب ارتقاء منزلت اجتماعی و بهبود وضعیت معیشت معلمان و ایجاد رقابت سازنده بین آنان و از همه مهمتر، بهبود کیفیت آموزش در میان دانش آموزان و سبب ایجاد رضایت اجتماعی در میان شهروندان می باشد.

مفروضات طرح رتبه بندی

- ۱- آموزش و پرورش قادر است ، تمامی ساز و کارهای مربوط به آماده سازی سیستم اداری خویش را ، برای اجرای نظام رتبه بندی فراهم آورد.
- ۲- آموزش و پرورش قادر است کاستی های ناشی از ارزیابی فعالیت های معلمان را در تبدیل مفاهیم انتزاعی را به معیارهای دقیق قابل سنجش در دستورالعمل های جدید پیش بینی نماید .
- ۳- آموزش و پرورش قادر خواهد بود همه ساله ۲ تا ۳ آزمون استاندارد را برای تعیین شایستگی های تخصصی معلمان اجرا نماید .
- ۴- معلمان به منظور ارتقاء منزلت اجتماعی خویش و بهره مندی ازمزایای قابل توجه ناشی از قرار گرفتن در رتبه بالاتر از انگیزه کافی برای پیوستن به این طرح پیدا نمایند .
- ۵- ماده واحده تقدیمی دولت به مجلس محترم ، مصوب خواهد شد و آموزش و پرورش اجازه خواهد یافت تا سیستم متفاوتی را در نظام پرداخت ها داشته باشد
- ۶- و در نهایت اینکه آموزش و پرورش همه ساله همراهی دولت ، مجلس و سایر ارگان های مرتبط را در زمینه تصویب اعتبارات طرح ، داشته باشد.

سیاست های کلی ایجاد تحول در نظام آموزش و پرورش در ارتباط با طرح :

بند ۳ جزء (۷ - ۳) : استقرار نظام پرداخت ها بر اساس تخصص ، شایستگی ها و عملکرد رقابتی مبتنی بر نظام رتبه بندی حرفه ای معلمان

راهبردها و اقدامات ملی مرتبط در نقشه جامع علمی کشور :

راهبرد کلان (۶) : راهبردهای ملی ۸- بالا بردن توان مدیریت منابع انسانی و ارتقای صلاحیت علمی و حرفه ای و منزلت اجتماعی و سطح معیشتی معلمان

راهکارهای مرتبط سند تحول بنیادین :

راهکار ۲ - ۱۰ - استقرار نظام سنجش صلاحیت های عمومی ، تخصصی و حرفه ای ، تعیین ملاک های ارزیابی و ارتقای مرتبه (نظام رتبه بندی) علمی و تربیتی معلمان و تقویت انگیزه ارتقای شغلی در آنان بر اساس نظام معیار اسلامی

راهکار ۴ - ۱۱ - ایجاد نظام ارزیابی صلاحیت معلمان شامل شایستگی های اخلاقی ، اعتقادی ، انقلابی ، حرفه ای و تخصصی و ارزشیابی متناسب با مبانی و اهداف سند تحول راهبردی

براساس شیوه نامه رتبه بندی حرفه ای معلمان تصویب نامه شماره ۷۲۸۸۰/ت ۴۹۳۰۲ هـ مورخ ۳/۲۸/۹۲ هیات وزیران، رتبه بندی عبارت است از طبقه بندی شایستگی های معلمان حسب شاخص های چهارگانه فرهنگی - تربیتی، آموزشی، پژوهشی و اجرایی.

* مشمولین این طرح بر اساس ویژگی های مربوط در یکی از رتبه های مربی معلم ، استادیار معلم ، دانشیار معلم و استاد معلم قرار می گیرند .

* هر معلم، علاوه بر صلاحیت های عمومی ، باید صلاحیت تخصصی برای تدریس (دروس دوره ی ابتدایی یا چند درس یک گروه درسی در دوره دبیرستان) و صلاحیت های مرتبط با شغل معلمی (تسلط بر روش تدریس ، آشنایی با روان شناسی تربیتی و روش تحقیق و سایر موارد مرتبط) را کسب کند . این دو صلاحیت به مفهوم (صلاحیت حرفه ای) می باشد .

الف) رتبه ی مربی معلم :

- حداقل مدرک تحصیلی کارشناس (لیسانس) با ۵ سال تجربه
- دارا بودن کارت صلاحیت حرفه ای تدریس
- طی دوره آموزشی ضمن خدمت در علوم تربیتی و در زمینه ی تخصصی و رشته تحصیلی مرتبط
- داشتن حداقل امتیازات لازم از ارزشیابی ها
- موفقیت در آزمون شایستگی تخصصی مربی معلم

ب) رتبه استاد یار معلم :

- کارشناسی (لیسانس) با ۱۵ سال تجربه
- کارشناسی ارشد (فوق لیسانس) با ۱۲ سال تجربه
- دکتری با ۶ سال تجربه

- ارائه حداقل دو مقاله علمی که هیات های مربوط ارزشیابی کرده باشند
- موفقیت در آزمون ملی تشخیص شایستگی تخصصی رتبه استادیار معلم

ج) رتبه ی دانشیار معلم :

- کارشناسی (لیسانس) با ۲۲ سال تجربه ، کارشناسی ارشد (فوق لیسانس) با ۱۸ سال تجربه ، دکتری با ۱۴ سال تجربه
- ارائه حداقل دو مقاله علمی که هیات های مربوط ارزشیابی کرده باشند
- ارائه حداقل یک پژوهش علمی در زمینه تخصصی یا مسائل آموزش و پرورش
- تالیف حداقل یک کتاب در زمینه دروس مورد نظر
- موفقیت در آزمون ملی تشخیص شایستگی تخصصی رتبه استادیار معلم

د) رتبه استاد معلم :

- کارشناسی ارشد (فوق لیسانس) با ۲۴ سال تجربه ، دکتری با ۲۰ سال تجربه
- ارائه حداقل دو مقاله علمی پس از کسب رتبه دانشیار معلم ، که هیات های مربوط ارزشیابی کرده باشند .
- ارائه حداقل یک پژوهش علمی در زمینه تخصصی یا مسائل آموزش و پرورش
- تالیف حداقل سه جلد کتاب در زمینه دروس مورد نظر
- موفقیت در آزمون ملی تشخیص شایستگی تخصصی رتبه استادیار معلم

سوالات و ابهامات :

- ۱) چارچوب های نظری ، مطالعات مبنایی و میدانی پشتیبانی کننده اصل طرح ارزشیابی ؟ و رتبه بندی ؟
- ۲) تعریف عملیاتی شایستگی های حرفه ای معلمی ؟
- ۳) چگونگی اطمینان از کیفیت اجرا در فرایند عملیات طرح با عنایت به ضرورت تحول در پنج زیر نظام دیگرسند تحول با ملاحظه کارایی و منابع آموزش و پرورش ؟
- ۴) چگونگی اطمینان از ایجاد ارتقاء در منزلت اجتماعی معلمان ؟ شواهد و مطالعات پشتیبانی کننده کدامند ؟
- ۵) دوگانگی در روش یا دوگانگی در قانون برای غیر مشمولان ؟
اولا : آیا غیر مشمولان در نظام مدیریت خدمات کشوری باقی می ماند؟ یا زیر نظام دیگری در نظام رتبه بندی، طراحی خواهد شد؟
ثانیا : آموزش و پرورش تا چه مدتی این دوگانگی (۱ عم از دوگانگی قانون یا دو گانگی روش برخورد با معلمان یعنی مشمولین سطح بندی و غیر مشمولین) را تحمل خواهد کرد؟
ثالثا : هرگاه معلمی گواهینامه صلاحیت حرفه ای را کسب کند ولی تمایلی برای ورود به نظام رتبه بندی نداشته باشد یا قادر به آن نباشند ، شایسته نیست تغییری در منزلت اجتماعی وی پدید آید؟
- ۶) وضعیت مدیران و نیروهای اداری در طرح رتبه بندی ؟
- ۷) ضرورت پررنگ نمودن امر پژوهش و نگرانی های مربوط به تنزل امر آموزش در میان معلمان ؟
- ۸) مستندات اطمینان بخش از عملکرد طرح در آموزش عالی در خصوص حل مسائل کشور و ارتقاء حرفه ای اساتید ؟
- ۹) چگونگی اطمینان از کیفیت بخشی به امر یادگیری در میان دانش آموزان ؟
- ۱۰) تناسب ایجاد ساز و کارهای سخت گیرانه در مراحل گزینش دانشجو معلمان ، آموزش و استخدام آنان با مراحل نگه داشت و ارتقاء صلاحیت های حرفه ای معلمان در طول مدت خدمت با عنایت به چشم انداز طرح ؟
- ۱۱) میزان اطمینان از تناسب هزینه ها و فواید طرح ؟

فرصت ها و چالش های پیش روی دانشگاه فرهنگیان در این ماموریت فواید و فرصت ها :

- متمرکز شدن امر ارزشیابی سنجش صلاحیت های حرفه ای ورودی های دانشگاه ، دانشجوی معلمان و معلمان بر اساس یک مدل و یک متولی
- جلوگیری از موازی کاری و اتلاف منابع کشور
- بیرونی بودن امر ارزشیابی توسط دانشگاه فرهنگیان در مقایسه با انجام آن توسط آموزش و پرورش
- اعتلای جایگاه دانشگاه و ملی تر کردن ماموریت آن

چالش ها و نگرانی ها :

- پراکندگی حوزه ماموریت (درون سازمانی و برون سازمانی)
- امکانات اجرایی با ملاحظه امکان برون سپاری برخی از فعالیت ها
- کمبود نیروی انسانی متخصص
- ساختار تشکیلاتی
- دغدغه کیفیت اجرا با ملاحظه گستره جغرافیایی

فصل سوم

نقشه راه

مدیریت بالندگی حرفه ای

هدف بالندگی حرفه ای:

ماموریت اصلی مدیریت بالندگی حرفه ای بهبود فرایند آموزش، پژوهش و یادگیری در دانشگاه فرهنگیان می باشد. در راستای دست یابی به این ماموریت مدیریت بالندگی هدف خود را این گونه تعریف می نماید.

هدف آرمانی

"کلیه اعضای دانشگاه با بهره گیری از آموزش و یادگیری خود را متعهد به ارتقاء کیفیت دانشگاه می دانند"

سیاست کلی ۱

پایش، توجه و قدردانی از تلاش های نیروهای انسانی دانشگاه در جهت یادگیری فردی و سازمانی با کیفیت

سیاست کلی ۲

کمک به فراهم ساختن محیط و فرصت های یادگیری و بالندگی حرفه ای مطلوب در فضای دانشگاه فرمکنان برای نیروی انسانی دانشگاه

سیاست کلی ۳

ایجاد و تقویت ساختار مناسب و جذب نیروهای با کیفیت مطلوب در جهت همکاری مدیریت بالندگی حرفه ای در همه پردیس های دانشگاه

نقشه راه مدیریت بالندگی

هدف از تدوین این نقشه راه عبارت است از ارائه مجموعه ای از اهداف عملیاتی که با یکدیگر ارتباط داشته و با هدف دست یابی به وضعیت مطلوب از نظر بالندگی در دانشگاه فرهنگیان و بهبود فرایند آموزش طراحی می گردد. اجزایی این نقشه شامل مجموعه از اهداف عملیاتی است که در راستای دست یابی به هدف مشترک بالا طراحی و ارائه می گردد.

بستر سازی در خصوص مدیریت بالندگی

با توجه به اینکه بخش بالندگی حرفه ای و فعالیت های از این قبیل در دانشگاه فرهنگیان حوزه جدید و با سابقه اندک و پراکنده می باشد بنابراین بستر سازی ایجاد فعالیت های پایه در این زمینه ضروری و بسیار مهم است این بستر سازی در دو بخش نگرشی و بینشی و هم در بعد زیر ساختی مورد نظر می باشد. در این راستا اقدامات زیر مورد نظر می باشد.

تدوین برنامه استراتژیک بالندگی دانشگاه

برنامه استراتژیک، بستر یا چارچوبی است که برای عملی ساختن تفکر استراتژیک و هدایت عملیات که منجر به تحقق نتایج مشخص و برنامه ریزی شده گردند، می باشد. این برنامه در بخش بالندگی سندی است که مشخص کننده سیمای فرایندی فعالیت های بالندگی در دانشگاه فرهنگیان می باشد و دارای هفت عنصر مشخص است:

*ماموریت سازمان

*تحلیل استراتژیک

*استراتژی

*اهداف بلند مدت

*برنامه های تلفیقی

*پیش بینی های مالی

*خلاصه اجرایی

اگرچه هریک از این عناصر به طور مستقل و جدا توسعه و تکامل می یابد، ولی بین آنها یک ارتباط درونی نیز وجود دارد. آنها بر روی هم ابزار مدیریتی مهمی را تشکیل می دهند که با استفاده از آن می توان ماهیت و مفهوم اصلی فعالیت های بالندگی، جهت گیری کلان یا استراتژی مناسب و نقشه راهنمای لازم برای پیاده سازی استراتژی اتخاذ شده و دستیابی به نتایج بلند مدت را نیز تعیین کرد.

طراحی سامانه جامع آموزشی به عنوان بستر فعالیت های آموزشی

هدف از آن عبارت است از طراحی، یا تدارک و تهیه نرم افزار جامع آموزشی جهت راهبری فعالیت های آموزشی به صورت هوشمند، طراحی بانک اطلاعاتی جامع از مدرسان، دوره های آموزشی، فراهم کردن بستر هوشمند برای طراحی و اجرای دوره های آموزشی، طراحی و تدارک سامانه جامع آموزشی، پشتیبانی و تضمین امنیت سیستم و به روز رسانی آن. با فراهم شدن این مکانیزم این امکان به وجود خواهد آمد که از طریق سیستمی به مانیتورینگ نظام آموزشی دانشگاه پرداخت که هم از نظر کیفیت و هم از نظر سرعت موجب بهبود وضعیت عملکرد فرایند های بالندگی دانشگاه فرهنگیان می گردد.

تدوین و طراحی نظام نامه جامع بالندگی حرفه ای

هدف از این فعالیت عبارت است از مشخص کردن شیوه های اقدام در خصوص فعالیت ها و اقدامات گوناگون برای جلوگیری از ناهمگونی در انجام وظایف و یکسان کردن رویه ها و اقدامات. در این راستا نظام نامه جامع در خصوص نیازسنجی، اجرا و ارزشیابی برنامه های آموزشی و صدور گواهینامه های آموزشی طراحی خواهد شد.

طراحی سامانه مدیریت اطلاعات و برنامه های آموزشی مجازی

هدف از این فعالیت عبارت است از فراهم کردن بستری برای اطلاع رسانی به مخاطبین و ارائه مطالب آموزشی مرتبط با حوزه بالندگی حرفه ای، ایجاد روحیه تسهیم دانش و تبادل اطلاعات در دانشگاه فرهنگیان به صورت مجازی تا از این طریق زمینه تبادل نظر و تغییر نگرش در دانشگاه فراهم گردد.

تدوین مدل شایستگی عمومی و تخصصی کلیه مشاغل و رشته های آموزشی دانشگاه

آموزش مبتنی بر شایستگی روشی نوین در آموزش سازمانی است. این روش در اواخر دهه ۱۹۸۰ به وسیله استرالیایی ها معرفی شده و روشی موثر برای آموزش شغلی می باشد. در واقع پژوهشگران مباحث منابع انسانی به این نتیجه رسیده اند که آنچه بیش از هر موضوعی در فرایندهای جذب، آموزش، پرورش، مدیریت عملکرد و نگهداشت نیروهای دانشگر در سازمان ها موثر است، رویکرد «شایستگی» است. در صورتی که دانشگاه فرهنگیان بخواهد مباحثی همچون تحول سازمانی، بهبود عملکرد، توسعه کارکنان، طرح جانشینی و غیره را توسعه دهد باید به اجرای برنامه های الگوسازی شایستگی توجه ویژه ای داشته باشد تا عملکرد اساتید و کارکنان با نیازمندیهای شغلی تطبیق پیدا کند. یک الگوی شایستگی فهرستی از شایستگی های است که از مشاهده عملکرد رضایتبخش یا استثنایی افراد برای یک شغل ویژه، تهیه می شود. این الگو می تواند شایستگی هایی که کارکنان باید برای بهبود عملکرد خود در شغل فعلی توسعه دهند و یا برای ارتقا یا انتقال به شغل های دیگر آماده شوند را شناسایی کند. الگو شایستگی همچنین می تواند در تجزیه و تحلیل شکاف مهارتها، یعنی مقایسه بین شایستگی های موجود و مورد نیاز سازمانها یا افراد، مفید باشد. یک طرح توسعه فردی می تواند برای از بین بردن این شکاف به وجود آید. توسعه یک الگوی شایستگی گامهای مختلفی را شامل می شود که برای ایجاد و تایید یک الگو لازم هستند.

اهداف اقدام

تدوین مدل بالندگی حرفه ای اساتید، مدیران و کارکنان دانشگاه فرهنگیان بر مبنای الگوی شایستگی (CBT)

اهداف جزئی

۱. تدوین مدل شایستگی عمومی اعضای هیئت علمی، مدیران و کارکنان دانشگاه فرهنگیان
۲. تدوین مدل شایستگی تخصصی اعضای هیئت علمی، مدیران و کارکنان دانشگاه فرهنگیان
۳. اعتبار سنجی مدل‌های شایستگی عمومی و تخصصی اعضای هیئت علمی، مدیران و کارکنان
۴. شناسایی و اعتبار سنجی نشانگرهای رفتاری شایستگیهای استقرار یافته و اعتبار یابی آن
۵. آزمون سازی و تدوین ملاکهای ارزیابی شایستگیهای حرفه ای تدوین شده
۶. طراحی نظام ارزیابی شایستگیهای (آزمون سازی و اجرا) کارکنان و استخراج شکاف آموزشی

چرخه شایستگی

چرخه شایستگی مجموعه ای از چهار مرحله کلان است این چهار مرحله کلان عبارتند از:

ترسیم شایستگی:

هدف از ترسیم شایستگی آماده کردن سازمان جهت بازنگری بر کلیه شایستگی های لازم برای انجام اهدافش است که به وسیله طرح تجاری سازمان، الزامات پروژه، نیازهای گروه و نیازهای نقش شغلی تعریف می شوند. سطح تخصص لازم برای هر شغلی در این مرحله به خوبی تعریف می شود.

تشخیص شایستگی:

تشخیص شایستگی به معنی نمونه ای از وضعیت موجود شایستگی و سطح تخصصی مشابه ای است که هر یک از کارمندان دارا هستند. تحلیل شکاف مهارت نیز در این مرحله ضروری است تا شکاف بین تعداد و سطح شایستگی هایی که کارکنان دارای آن هستند در مقایسه با تعداد و سطح شایستگی های لازم برای سازمان با توجه به نقش شغلی آنها، تعریف شوند.

توسعه شایستگی:

هدف از توسعه شایستگی برنامه ریزی فعالیت های است که منجر به پوشش دادن شکاف بین وضع موجود و مطلوب گردد. به صورتی که سطح شایستگی هایی کارکنان را بر اساس دو مرحله قبلی و تجزیه و تحلیل شکاف مهارت، افزایش دهد.

نظارت بر شایستگی:

در آخرین مرحله هدف نظارت بر شایستگی ها است یعنی ارزیابی مداوم نتایج تحقق یافته، بوسیله مرحله توسعه شایستگی می باشد.

طراحی و تدارک بانک اطلاعاتی منابع انسانی، دوره های آموزشی و اساتید

هدف از این فعالیت عبارت است از تدوین بانک اطلاعاتی جامع از اساتید، کارکنان و مدیران دانشگاه فرهنگیان، بانک اطلاعاتی جامع از مدرسان دوره های آموزشی، و بانک اطلاعاتی جامع از دوره های آموزشی مورد نیاز دانشگاه فرهنگیان می باشد.

بستر سازی و طراحی برنامه های توسعه فردی

هدف از توسعه فردی و یا توسعه شغلی و حرفه ای یک فرایند مستمر در خصوص ارزیابی نیاز های آموزشی هر فرد و برنامه ریزی برای رفع این نیاز ها است. این فرایند کمک می کند که در خصوص دانش، عملکرد و یا موفقیت های کارکنان و اساتید فکر کنید و برای ارتقا و پیشرفت فردی، تحصیلی و آموزشی آنان برنامه ریزی نمایید. برنامه توسعه فردی توسط سیستمی که مرتب میزان پیشرفت را ارزیابی و برای قدم های بعدی برنامه ریزی می کند، پایه گذاری می شود. مستند سازی این فرایند که همان برنامه توسعه فردی است به پرسنل و به سیستم کمک می کند که اولویت های خود را مشخص نموده و فرایند پیشرفت هر فرد را پایش کرده و قدم های مثبتی برای حمایت از افراد بردارد. تدوین برنامه توسعه فردی در قالب فرایند زیر صورت می گیرد.

- تعیین هدف
- تدوین نقشه برای رسیدن به هدف
- ارزیابی نقشه ای که ترسیم کرده ایم
- ثبت و نشان دادن مسیری که پیمودم
- زمان بندی مسیر حرکت

نیازسنجی، طراحی، برنامه‌ریزی و اجرای فرصت‌های یادگیری در جهت توسعه منابع انسانی

هدف از این فعالیت عبارت است از طراحی و اجرای برنامه های آموزشی از قبیل، سمینار، همایش، هم اندیشی، دوره های آموزشی کوتاه مدت و بلند مدت و اردوهای آموزشی. که با هدف افزایش دانش، نگرش و مهارت اساتید، کارکنان و مدیران دانشگاه فرهنگیان در راستای انجام مطلوب وظایف و فعالیت ها صورت می گیرد.

نیازسنجی آموزشی:

بر اساس الگوی مفهومی حاکم بر دانشگاه فرهنگیان نیازسنجی آموزشی بر مبنای رویکرد شایستگی محور صورت می گیرد و احصا نیازهای آموزشی از طریق ارزیابی فاصله بین شایستگیهای موجود و مطلوب و استخراج شکافهای آموزشی صورت می گیرد.

طراحی آموزشی:

بر اساس نیازهای احصا شده از فرایند ارزیابی شکاف های آموزشی که توسط مرکز سنجش صلاحیت های حرفه ای صورت می گیرد و یا نیازهای آموزشی احصا شده از سایر معاونت ها صورت خواهد گرفت.

اجرا:

اجرای برنامه های آموزشی با استفاده از شیوه های گوناگون و در سه قالب آموزشهای کلاس محور، آموزشهای مجازی و آموزشهای تلفیقی صورت می گیرد.

ارزیابی آموزشی

ارزیابی نتایج و اثربخشی برنامه های آموزشی دانشگاه بر مبنای الگوی پاتریک و در چهار سطح واکنش ، یادگیری؛ رفتار و نتیجه صورت می گیرد و تلاش می گردد بسترهای ارزیابی نرخ بازگشت سرمایه نیز مورد توجه قرار گیرد.

ارزیابی دستاوردهای آموزشی و صدور گواهینامه بالندگی

گواهینامه های بالندگی حرفه ای از نظر ماهیت و موضوع به چهار دسته و از نظر ارزش به چهار دسته تقسیم می شوند. گواهینامه بالندگی حرفه ای با توجه به ماهیت و موضوع فرصت ارائه شده به چهار دسته زیر تقسیم می گردد.

(۱) "بالندگی حرفه ای عمومی"

(۲) "بالندگی حرفه‌ای تخصصی-علمی"

(۳) "بالندگی حرفه‌ای تخصصی-شغلی"

(۳) "بالندگی حرفه‌ای بهبود مدیریت"

گواهینامه‌های بالندگی حرفه‌ای از نظر ارزش به چهار نوع زیر تقسیم می‌گردد.

۱: گواهینامه سطح اول: گواهینامه حضور فعال است و شرط صدور آن حضور و بهره‌گیری فعال و مستمر در زمان ارائه فرصت بالندگی است.

۲: گواهینامه سطح دوم: گواهینامه یادگیری است. صدور این گواهینامه مشروط به شرکت فراگیران و کسب نمره قبولی در آزمون‌هایی است که توسط ارائه دهنده فرصت بالندگی (مدرس/سازمان مجری و...) و/یا مرکز سنجش صلاحیت‌های حرفه‌ای معاونت ارزیابی، نظارت و تضمین کیفیت طراحی شده است.

۳: گواهینامه صلاحیت حرفه‌ای: صلاحیت حرفه‌ای در این آیین نامه به معنای دستیابی (فرد) به مجموعه‌ای مکفی از دانش، مهارت‌ها و نگرش کسب شده، پس از حضور فعال و بهره‌گیری از فرصت‌های بالندگی به حدی است که صلاحیت کافی در حوزه‌های موضوعی در فرد ایجاد کرده باشد. شرط صدور این گواهینامه وجود و مشاهده آثار عینی این صلاحیت‌ها در رفتار و عملکرد شرکت کنندگان و بازتاب واقعی آن در واحدهای مربوط دانشگاه فرهنگیان است

۴: گواهینامه ویژه: این نوع گواهینامه با توجه به میزان اثربخشی فرصت‌های بالندگی و فعالیت‌های بعد از حضور در این فرصت‌ها صادر می‌شود. شرط صدور این گواهینامه وجود و مشاهده آثار عینی بهره‌گیری از فرصت‌های بالندگی در رفتار و عمل شرکت کنندگان است و در هر مورد به صورت جداگانه تعریف می‌شود.

فصل چهارم

نقشه راه

دفتر نظارت، ارزیابی و تعالی سازمانی

مقدمه

دانشگاه یکی از زیرساخت های مهم توسعه محسوب می شود که بی توجهی به ارزیابی نظام های دایر آن موجب آسیب های جبران ناپذیری در مسیر تحقق اهداف، برنامه ها و رضایت ذینفعان می گردد.

دفتر نظارت، ارزیابی و تعالی سازمانی همواره در سطوح مختلف و به شیوه های گوناگون به دنبال اصلاح نظامهای مذکور تضمین کیفیت فرایندها و فعالیت های آنها می باشد. در شرایط استقرار و تثبیت دانشگاه، انجام اصلاحات از یک سو، اجتناب ناپذیر و از سویی دیگر تکلیف تلقی می شود؛ عدم اصلاح آن علاوه بر کند نمودن مسیر تحقق کیفیت، موجبات اتلاف سرمایه های مادی و معنوی دانشگاه می گردد و این موضوع شکاف میان وضع موجود و مطلوب تحقق سند چشم انداز دانشگاه به دنبال خواهد داشت.

کسب اطمینان از صحت فرایند برنامه ریزی و مدیریت اجرای برنامه ها در راستای تحقق اهداف سند چشم انداز دانشگاه، کارآمدسازی و هماهنگی ساختارها و شیوه های نظارت و کنترل و به طور خلاصه تضمین کیفیت نظام دانشگاه مهمترین هدف متصور برای دفتر نظارت، ارزیابی و تعالی سازمانی خواهد بود.

برنامه های عملیاتی دفتر نظارت و ارزیابی دانشگاه

۱- ارزیابی مؤلفه های نظام دانشگاهی

۲- ارزیابی کیفیت عملکرد معاونت ها، حوزه های تابعه و پردیس ها و مراکز تابعه دانشگاه

- نظام پاسخگویی (اتوماسیون/ مکالمات تلفنی/ رضایت ارباب رجوع/ حضور و غیاب کارکنان)

۳- ارزیابی میزان تحقق سند راهبردی، سیاست ها و برنامه های سالانه دانشگاه

۴- ارزیابی میزان تحقق مؤلفه های بهبود و تحول نظام اداری

۵- ارزیابی کیفیت عملکرد نیروی انسانی دانشگاه

۶- ارزیابی های ویژه و موردی از واحدهای تابعه

- ارزیابی های میزان موفقیت در اجرای مصوبات هیأت رئیسه
- ارزیابی عملکرد کمیته های تخصصی نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت، در حوزه های تابعه
- سنجش میزان توفیق کمیته ها و کارگروه های تخصصی دانشگاه (کمیته اقتصاد و بهره وری، ستاد بودجه، کمیته ساماندهی فضا، تجهیزات و نیروی انسانی و...)

ارزیابی مؤلفه‌های نظام دانشگاهی

جدای از ارزیابی خروجی‌های دانشگاه، ارزیابی مؤلفه‌های مؤثر بر عملکرد و زمینه‌ساز خروجی‌های نظام دانشگاه از اهمیت به سزایی برخوردارند که ارزیابی هر یک نقش مهمی در آگاهی از چگونگی سازوکار نظام دارد. در این رابطه چندین عنصر از درجه بالایی از اهمیت برخوردارند که مدیران، مدرسان (اعضای هیئت علمی و مدرسان غیر هیئت علمی)، کارکنان، سرپرستان شبانه‌روزی، فرایند یاددهی-یادگیری، خدمات پشتیبانی و فرایند ساختی- سازمانی دارای اولویت است. نکته قابل توجه در این فرایند، ارزیابی به‌منظور از چگونگی کارکرد هر یک از عناصر در پیشبرد فعالیت‌های دانشگاه است و نه ارزیابی به‌منظور ارائه بازخوردهای فردی برای نتیجه‌گیری‌های شخصی. به این معنا که نتایج حاصل از این نوع ارزیابی‌ها، جهت قضاوت در زمینه درجه کیفیت هر یک از عناصر مؤثر در کار دانشگاه استفاده می‌شود در صورتی که ارزیابی به‌منظور بازخوردهای فردی هر یک از عناصر (همانند ارزیابی عملکرد کارکنان، ارتقای اعضای هیئت علمی یا نمره دهی مدرسان به دانشجویان جهت برای گذراندن یک درس مشخص) در روال مرسوم اداری یا آموزشی انجام می‌پذیرد. از نتایج حاصل از این ارزیابی‌ها جهت بررسی سایر فراورده‌های ارزیابی همچون نظارت (monitoring)، اثربخشی (effectiveness)، کارایی (efficiency) و ممیزی کیفیت استفاده خواهد شد.

سؤالات اصلی

سؤالات مطرح شده در ارزیابی مؤلفه‌های نظام دانشگاه فرهنگیان دارای تنوع زیادی است. باین‌حال، در نگاهی می‌توان مهم‌ترین سؤالات قابل طرح در این ارزیابی را بدین صورت فهرست نمود:

- آیا مدیران مراکز و پردیس‌ها از صلاحیت لازم برای احراز سمت مدیریت برخوردار هستند و توانسته‌اند فعالیت مؤثری را در زمینه ارتقای کیفیت واحد خود داشته باشند.
- آیا مدرسان (اعضای هیئت علمی و اعضای غیر هیئت علمی) صلاحیت‌های لازم برای تدریس و پژوهش را برخوردارند و در صورت وجود نقص، چه اشکالاتی جهت برنامه‌ریزی جهت ارتقای آنان لازم است.
- آیا کارکنان شاغل در دانشگاه فرهنگیان (به تفکیک رسته شغلی) کیفیت مناسبی برخوردارند.
- آیا فرایندهای یاددهی- یادگیری جاری در دانشگاه حائز کیفیت لازم برای آماده‌سازی دانشجویان است؟
- خدمات پشتیبانی تا چه اندازه توانسته است فرایندهای آموزشی پشتیبانی نموده و مؤثر باشد؟
- تا چه اندازه فضا و تجهیزات برای پیاده نمودن سایر فرایندها مهیا شده و به‌طور مؤثر مورد استفاده قرار می‌گیرد؟

مدل مفهومی

چارچوب مورد استفاده در ارزیابی مؤلفه‌های دانشگاه فرهنگیان از رویکرد سیستمی ارزیابی نظام گرفته شده است که به‌طور منظم عناصر موجود در یک نظام متشکل از ورودی‌ها، فرایندها و خروجی‌ها را مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

استفاده کنندگان از نتایج

مدیران ارشد و برنامه ریزان جزء کاربران نتایج ارزیابی مؤلفه‌های نظام دانشگاه به شمار می‌روند. باین‌حال به‌طور مشخص، هر یک از سؤالات مخاطبان خاص خود را خواهد داشت. به عنوان مثال، ارزیابی مدرسان مشخص خواهد نمود که چه شایستگی‌هایی جهت آموزش در دوره‌های ضمن خدمت مورد نیاز است.

طرح اولیه

بر اساس تصمیمات مراجع تصمیم گیر در زمینه اولویت مؤلفه‌های نظام دانشگاه فرهنگیان، ارزیابی صورت پذیرفته می‌شود.

مراحل

- اولویت یابی مؤلفه‌های نظام دانشگاه
- تدوین شاخص‌های ارزیابی
- تهیه و اعتباریابی ابزارهای ارزیابی
- گردآوری اطلاعات
- تحلیل و ارائه گزارش ارزیابی

ارزیابی کیفیت عملکرد معاونت ها، حوزه های تابعه و پردیس ها و مراکز تابعه دانشگاه

از نگاه کل نگر، هر یک از مؤلفه های مؤثر در نظام دانشگاه در ساختاری سازمانی به طور به هم پیوسته در ارتباط اند. لذا ارزیابی موسسه ای واحدهای دانشگاه فرهنگیان در قالب ارزیابی مرکز و پردیس یکی از جذاب ترین حالت های ارزیابی دانشگاه فرهنگیان به شمار می رود. در عرصه ارزیابی، گرایش رو به افزایشی در رتبه بندی واحدهای آموزشی وجود دارد. با این حال، پیشینه و تجربه ارزیابی نشان داده است که توجه نکردن به پیش نیازهای ارزیابی نه تنها نتایجی را به همراه نداشته بلکه زمینه ساز سوء برداشت ها و رفتارهای نامناسب بعدی نیز خواهد بود. بدین منظور پیشنهاد شده است که از در فرایند دو گامی ابتدا ارزیابی درونی در سطح گروه ها و مؤسسات انجام شده و در صورت انجام موفقیت آمیز این مرحله، فرایند اعتبارسنجی انجام پذیرد.

سؤالات اصلی

- آیا واحدهای سازمانی دانشگاه فرهنگیان (مراکز و پردیس ها) به عنوان یک کل از وضعیت مناسبی برخوردارند؟
- در صورت وجود مشکلات چه مشکلات شایعی در بین واحدهای سازمانی دانشگاه مشاهده شده است؟
- چه استانداردهایی برای هر یک شاخص های ارزیابی مراکز و پردیس های دانشگاه فرهنگیان قابل ارائه است؟
- بر اساس اجرای اعتبارسنجی مراکز و پردیس های دانشگاه فرهنگیان از چه درجه ای در هر یک از مؤلفه های ارزیابی برخوردارند؟

مدل سنجش

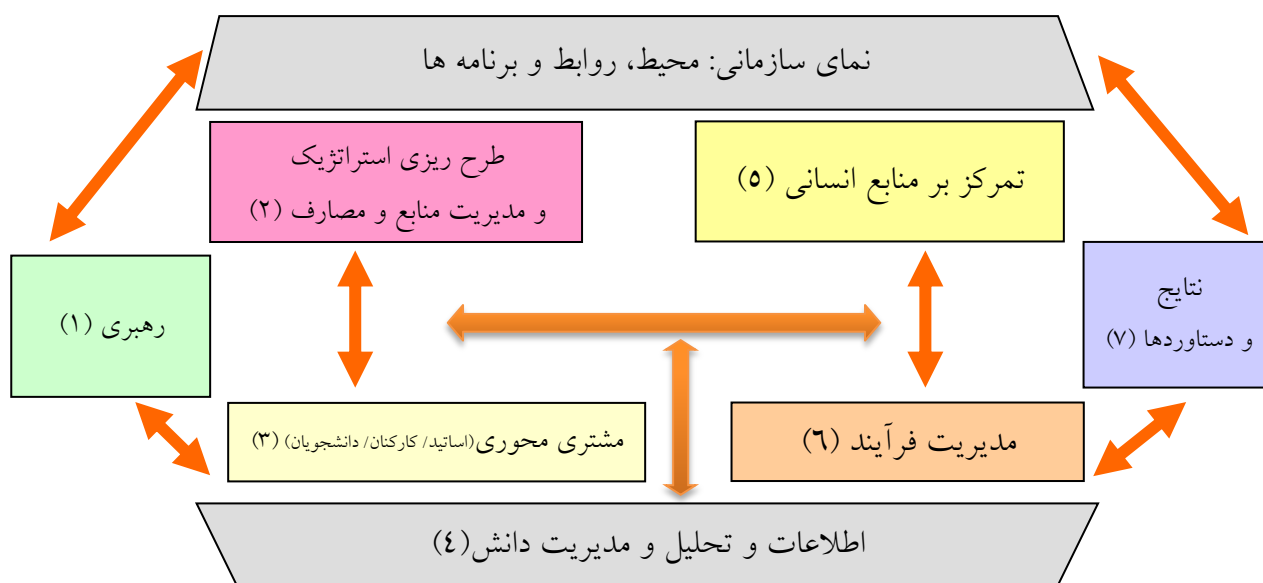
مدل اعتبارسنجی روش مورد استفاده در ارزیابی موسسه ای خواهد بود که در گام اول ارزیابی درونی واحدها توسط خود مؤسسات انجام پذیرفته و در گام بعد ارزیابی بیرونی با مشارکت خود مراکز و پردیس ها انجام می پذیرد.

استفاده کنندگان از نتایج

مراکز و پردیس های دانشگاه فرهنگیان اولین مخاطبان نتایج این ارزیابی به شمار می روند. بازخورد نتایج این بررسی در اختیار مدیران مراکز و پردیس های دانشگاه قرار گرفته تا با شناخت نقاط قوت و ضعف خود با توجه به استانداردهای دانشگاه فرهنگیان نسبت به رفع یا کاهش مشکل در جهت بهبود امور اقدام نمایند. علاوه بر این، از نگاه دیگر، سیاست گذاران و برنامه ریزان ستادی دانشگاه فرهنگیان نیز می توانند با بررسی نتایج و به صورت فرانگرانه از نارسایی های رایج در بین مراکز و پردیس ها آگاه شده و در برنامه های کلی آنها را مدنظر قرار دهند.

مراحل

- آشنا ساختن مراکز و پردیس‌های دانشگاه با ارزیابی درونی از طریق کارگاه‌های آموزشی
 - بررسی نتایج ارزیابی درونی تدوین شده توسط مراکز و پردیس‌های دانشگاه
 - همراه ساختن مراکز و پردیس‌های دانشگاه برای اجرای ارزیابی بیرونی
 - تدوین و اعتباریابی شاخص‌های ارزیابی مراکز و پردیس‌های دانشگاه
 - استانداردسازی شاخص‌های ارزیابی مراکز و پردیس‌های دانشگاه
 - اجرای اعتبارسنجی مراکز و پردیس‌های دانشگاه
- تحلیل نتایج و درجه‌بندی مراکز و پردیس‌ها بر اساس مؤلفه‌های ارزیابی



ارزیابی میزان تحقق سند راهبردی، سیاست ها و برنامه های سالانه دانشگاه

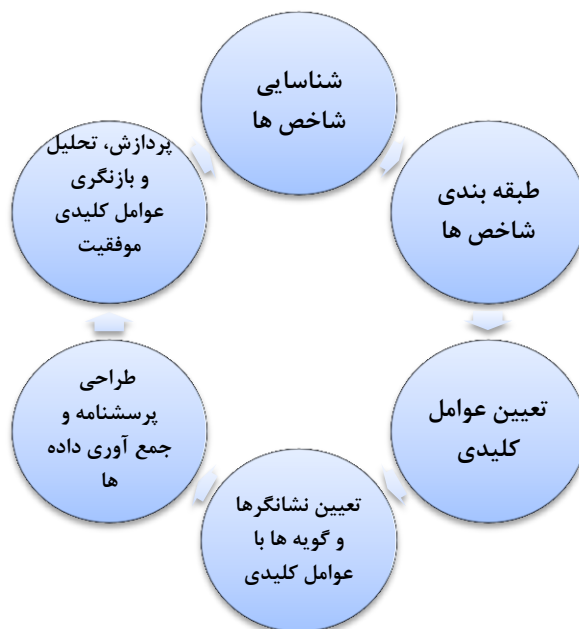
اسناد بالادستی هر سازمانی به عنوان چراغ راه و دور نما و افق آن سازمان ترسیم کننده مسیر حرکت و اهداف بلند مدت و در دسترس آن خواهد بود و به تبع آن رصد و ارزیابی میزان تحقق و دستیابی به آن، همچنین همسو سازی اقدامات انجام شده با برنامه های قصد شده از الزامات مهم مدیریت تضمین کیفیت می باشد. لذا برنامه پایش مستمر میزان تحقق سند راهبردی، سیاست ها و برنامه های سالانه دانشگاه یکی دیگر از اولویت های دفتر نظارت، ارزیابی و تعالی سازمانی است تا ضمن انجام اصلاحات بهنگام، اقدامات تشویقی و تنبیهی جهت ترغیب و تضمین تحقق اهداف انجام گیرد.

سوالات اصلی

- تا چه اندازه برنامه های تصویب شده سالانه حسب تقویم اجرایی در زمان مقرر به انجام رسیده است؟
- تا چه میزان اهداف، برنامه ها و سیاست های دانشگاه توانسته است زمینه ی بهره وری سازمان را فراهم نماید؟
- تا چه میزان برنامه ها در راستای اسناد فرادستی دانشگاه تنظیم و پیگیری می گردد؟

مدل ارزیابی

بسته به اینکه چه نوع انتظاری از ارزیابی ارائه شده باشد مدل های متنوعی برای ارزیابی به کار می رود که می تواند به طوری که اجرا شدن مصوبات یا مؤثر بودن تصمیمات و یا ارزیابی از توجیه پذیری خود گروه های تصمیم گیرنده هر یک مدل متناسبی را ایجاد می کند؛ بنابراین، مدل های ارزیابی از مدل های هدف گرا تا تصمیم گرا متفاوت می باشند.



افزاینده دوار سنجش عملکرد سازمان

استفاده کنندگان از نتایج

با توجه به ماهیت ارزیابی، سفارش دهندگان ارزیابی کاربران نتایج خواهند بود. بدین شکل که نتایج به آنان اعلام می‌گردد. سفارش دهندگان ارزیابی می‌توانند شامل معاونت‌ها، کارگروه‌ها، مدیران کل، مدیران ارشد و غیره باشند.

ارزیابی میزان تحقق مؤلفه های بهبود و تحول نظام اداری

هر سازمانی صرف نظر از نوع فعالیت، اندازه، ساختار و یا میزان کامیابی در تأمین اهداف سازمانی خود، نیاز به مدلی دارد که براساس آن میزان موفقیت خود را در نیل به آرمانها و راهبردهای کسب و کار خویش مورد سنجش و اندازه گیری قرار بدهد.

مدل های تعالی سازمانی ابزاری جهت کمک به سازمانها برای سنجش میزان قرار داشتن در مسیر تعالی سازمانی و رشد متوازن هستند. این مدلها به سازمانها کمک می کنند تا با مقایسه وضع موجود و مطلوب خود (ایدهال یا مطلوب) تفاوتها را شناسایی و سپس براساس این تفاوتها (عارضهها) و بررسی علل وقوع آنها راه حل های بهینه سازی وضع موجود را تعیین و آنها را اجرا نمایند.

در این میان بررسی ها نشان می دهد که در حال حاضر حدود ۱۳۰ جایزه کیفیت، بهره وری و برتری در سطح جهان وجود دارد. جوایز مبنایی مناسب برای خودارزیابی سازمانها می باشند تا از این طریق ضمن ارزیابی خود، اصطلاحاً به عارضه یابی بپردازند.

اهداف مدل های تعالی سازمانی

- افزایش آگاهی از اهمیت «کیفیت محصولات و خدمات» و تاثیر در «مدیریت کیفیت» به خاطر نقش مهم آنها در افزایش قدرت رقابتی؛
- تشویق و ترغیب خودارزیابی سیستماتیک در قالب معیارهای معین و همچنین شناخت بازار؛
- همکاری نزدیک بین سازمانها در زمینه طیف وسیعی از موضوعهای غیرتجاری؛
- ترغیب تسهیم و تبادل اطلاعات درباره استراتژی های موفق کیفی و منافع حاصل از اجرای استراتژیهای فوق؛
- افزایش آگاهی از الزامات دستیابی به «برتری کیفی» و به کارگیری موفق مدیریت کیفیت؛
- ترغیب سازمانها در اتخاذ فرآیند بهبود «مدیریت کیفیت» (مجله تدبیر، ۱۳۸۳، شماره ۱۴۵).

مزایای مدل تعالی سازمانی

۱. این مدل از فرآیندهای سازمانی سیستماتیک و فراگیر برخوردار است .
۲. نسبت به تغییر و تحول و نیازهای ذی نفعان واکنش سریع دارد.
۳. به نتایج کسب شده توسط سازمان توجه ویژه ای دارد.
۴. ارزیابی مبتنی بر واقعیات است.
۵. مشارکت گسترده کارکنان در انجام امور را مد نظر قرار می دهد.
۶. نقاط قوت و زمینه های بهبود در این مدل قابل شناسایی است.

۷. زبان مشترک مدیریت و کارکنان را فراهم می کند.
۸. تبادل تجربیات درون و بیرون سازمان با بکارگیری ابزار الگو برداری صحیح صورت می گیرد.
۹. به منظور سر آمد کردن سازمان از روش خود ارزیابی استفاده می -شود.
۱۰. محرکی برای یادگیری های فردی و سازمانی است.
۱۱. نشان دادن تصویری واقعی از کیفیت فعالیتهای سازمان
۱۲. شناسایی حوزه های تمرکز فعالیتهای بهبود
۱۳. ساماندهی طرحهای بهبود در چارچوبی واحد

اصول و مفاهیم اساسی و بنیادین

۱. نتیجه گرایی یعنی جهت یابی در اثر
۲. تعالی ، دستیابی به نتایجی است که رضایت کلیه ذینفعان سازمان را در بر داشته باشد.
۳. مشتری گرایی یعنی تمرکز بر مشتری (مشتری محوری)
۴. تعالی، خلق ارزش های مطلوب مشتری است .
۵. رهبری و ثبات در مقاصد
۶. تعالی ، رهبری دوراندیش و الهام بخش ، همراه با ثبات در مقاصد است .
۷. مدیریت بر مبنای فرآیندها و واقعیت ها
۸. تعالی ، مدیریت سازمان از طریق مجموعه ای از سیستمها ، فرآیندها و واقعیت های مرتبط و به هم پیوسته است .
۹. توسعه و مشارکت کارکنان
۱۰. تعالی ، حداکثر نمودن مشارکت کارکنان از طریق توسعه و دخالت دادن آنها در امور است .
۱۱. یادگیری ، نوآوری و بهبود مستمر
۱۲. تعالی ، به چالش طلبیدن وضع موجود و ایجاد تغییر به منظور نوآوری و خلق فرصت های بهبود با استفاده از یادگیری است .
۱۳. توسعه همکاری با شرکای تجاری
۱۴. تعالی ، توسعه و حفظ همکاری هایی است که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می کند .
۱۵. مسئولیت اجتماعی سازمان
۱۶. تعالی ، فراتر رفتن از چاقوب حداقل الزامات قانونی است که سازمان در آن فعالیت میکند و تلاش برای درک و پاسخگویی به انتظارات ذینفعان سازمان در جامعه است

ارزیابی کیفیت عملکرد منابع انسانی دانشگاه

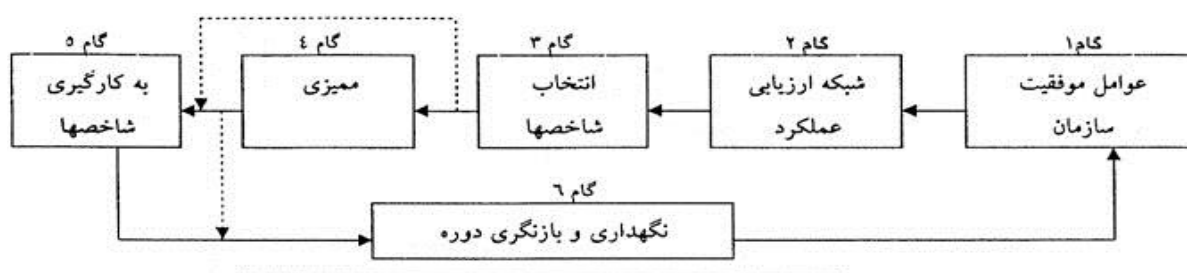
ارزیابی عملکرد به عنوان یک ارزیابی دوره ای، رسمی و اغلب مکتوب از عملکرد شغلی کارکنان است، که به منظور دستیابی به اهداف مختلف مورد استفاده قرار می گیرد. شناخت کارکنان ساعی و اعطای پاداش به آنها، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد می باشد. هدف اصلی این فعالیت دسترسی مدیران به اطلاعات ضروری درباره نیروهای شاغل در سازمان می باشد تا آنها بتوانند تصمیمات بجا و لازم را در جهت بالابردن ارتقاء کمی و کیفی کارکنان اتخاذ نمایند.

رصد تحقق اهداف سازمانی از طریق سنجش عملکرد و همچنین کارآیی و اثربخشی هر سازمانی از اصول اصلی پویایی سازمان است لذا به منظور سنجش میزان تحقق اهداف سازمانی و افزایش بهره وری، عملکرد کارمندان در دوره های مشخص سالانه به صورت منظم و براساس شاخص های عمومی و اختصاصی مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت که نتیجه آن در ارتقاء اثر بخشی، بهره وری، افزایش کیفیت خدمات، پاسخگویی در مقابل عملکرد، رضایت ذینفعان و برخورداری از مزایا و سایر موارد لحاظ خواهد شد.

اهداف برنامه :

اهداف توسعه ای	اهداف اداری - اجرایی
- 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 زمینه ای برای کمک مدیران به کارکنان	- مستند کردن تصمیمات مربوط به کارکنان - تعیین تکالیف و وظایف - شناسایی عملکرد ضعیف - تصمیم در مورد اخراج یا نگهداری - اعتبارسنجی ملاکهای انتخاب - ارزیابی برنامه های آموزشی - تصمیم گیری در مورد پاداش و جبران خدمات - اجرای مقررات قانونی - برنامه ریزی پرسنلی - اقدامات اصلاحی

مدل مفهومی برنامه :



شکل (۵): مدل مفهومی سیستم ارزیابی عملکرد

آثار و مزایای حقوقی مترتب بر ارزیابی عملکرد کارکنان :

۱. میانگین امتیاز مکتسبه از مجموع امتیازات شاخص های عمومی و اختصاصی در طول دوره، مبنای امتیازدهی برای ارتقای رتبه کارمندان به استناد ماده ۵۵ آیین نامه استخدامی اعضاء غیر هیات علمی (با رعایت سایر شرایط) می باشد.
۲. کارمند نمونه از بین کارکنانی که بالاترین امتیاز ارزیابی عملکرد را کسب می نمایند تعیین می شود.
۳. برای احراز یک پایه ترفیع استحقاقی (ترفیع سالیانه) به استناد (ماده ۱ پیوست دو و) بند ۲ ماده ۲۱ آیین نامه استخدامی اعضای غیر هیات علمی کسب حداقل ۷۰٪ سقف امتیاز ارزیابی سالانه لازم و ضروری می باشد .
۴. عضوی که در سه سال متوالی یا پنج سال متناوب بالاترین امتیاز واحد را کسب نماید به استناد بند ۱ ماده ۲۲ آیین نامه استخدامی اعضای غیر هیات علمی از یک تا سه پایه تشویقی با تأیید مدیریت امور اداری و تصویب هیات اجرایی برخوردار می شود .

گروه های هدف:

گروه هدف ارزیابی عملکرد شامل کلیه اعضای غیر هیات علمی دانشگاه از جمله کارمندان رسمی، پیمانی، قراردادی می باشد. شاغلین دانشگاه که در گروه مدیران پایه، مدیران میانی، کارشناسان، مدرسان و کارکنان خدمات و پشتیبانی طبقه بندی می شود می بایست فرمهای مربوط به خود را در زمان مقرر تکمیل نمایند.

مدیران میانی	مدیران پایه (عملیاتی)	کارشناسان	مدرسان	کارکنان خدمات و پشتیبانی
• معاونین سازمان مرکزی دانشگاه • مدیران کل و معاونین مدیر کل • روسای پردیس • روسای واحد های تابعه	• رئیس اداره در سازمان مرکزی دانشگاه • سرپرستان شبانه روزی • معاونین پردیس	• تمامی کارکنان در سطوح مختلف از جمله کارشناسان مسئول و کارشناسان در این دسته قرار می گیرند	در ارزیابی سال ۹۳-۹۲ مدرسان نیز طبق فرم های شماره (۴) ارزیابی می شوند.	• نیروهای خدمات و پشتیبانی

معیار های سنجش ارزیابی عملکرد :

الف) شایستگی های محوری (عمومی) (۶۰ امتیاز):

محور عمومی، معیار های مشترک ارزیابی عملکرد منابع انسانی است که زمینه تسهیل تحقق عملکرد اختصاصی آنها را فراهم می نماید. هر یک از نشانگر های مربوط با نظر مسئول ما فوق بصورت کیفی (طیف) و یاکمی مطابق با آیین نامه نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان امتیاز دهی می شوند.

ب) شایستگی های خاص (۴۰ امتیاز):

نشانگرهای اختصاصی معیار اصلی سنجش عملکرد کارکنان در مأموریت ها، برنامه ها و شرح وظایف آنها می باشد؛ که طبق قانون و مقررات مبنای ارزیابی عملکرد آنها قرار می گیرد. نشانگر های اختصاصی ارزیابی، بر اساس برنامه عملیاتی و شرح وظایف افراد تهیه و تدوین می گردد. بدین گونه که برنامه عملیاتی هریک از واحدها تبدیل به شاخصهای قابل سنجش در خصوص هریک از کارکنان بر اساس شرح وظایف و امور محوله می شود و ارزیابی کننده می تواند نسبت به تغییر آن با رعایت مقررات اقدام کند .

استفاده کنندگان از نتایج

سازمان مرکزی مدیریتها و پردیس‌های استانی دانشگاه فرهنگیان اولین مخاطبان نتایج این ارزیابی به شمار می‌روند. بازخورد نتایج این بررسی در اختیار مدیران مربوطه در دانشگاه قرار گرفته تا با شناخت نقاط قوت و ضعف خود با توجه به استانداردهای دانشگاه فرهنگیان نسبت به رفع یا کاهش مشکل در جهت بهبود امور اقدام نمایند. علاوه بر این، از نگاه دیگر، سیاست‌گذاران و برنامه ریزان ستادی دانشگاه فرهنگیان نیز می‌توانند با بررسی نتایج و به صورت فرانگرا نه از نارسایی‌های رایج در بین مراکز و پردیس‌ها آگاه شده و در برنامه‌های کلی آن‌ها را مدنظر قرار دهند.

ارزیابی های ویژه و موردی از واحدهای تابعه

علاوه بر سایر ارزیابی‌ها، مواقعی نیاز به کسب اطلاعات در زمینه برنامه‌های مشخص و یا سیاست‌های دانشگاه فرهنگیان است. این شکل از شواهد ارزیابی در بخش‌های دیگر نقشه راه ارزیابی قابل دستیابی نیست و لذا شیوه خاص خود را برای ارزیابی می‌طلبد. باین‌حال، گستره مصادیق این ارزیابی بسیار وسیع بوده که شامل ارزیابی برنامه‌های جاری، کمیته‌ها و کارگروه‌ها، آئین‌نامه‌ها و غیره می‌گردد؛ بنابراین، ارزیابی در این شکل، موقعیتی بوده و بنا بر نیاز احساس شده مدیران ارشد سازمان انجام می‌شود. مصادیق این قسم از ارزیابی می‌تواند شامل موارد ذیل و مشابه گردد:

- ارزیابی های میزان موفقیت در اجرای مصوبات هیأت رئیسه
- ارزیابی عملکرد کمیته های تخصصی نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت، در حوزه های تابعه
- سنجش میزان توفیق کمیته ها و کارگروه های تخصصی دانشگاه (کمیته اقتصاد و بهره وری، ستاد بودجه، کمیته ساماندهی فضا، تجهیزات و نیروی انسانی و...)
- راهبری و ایجاد زیرساخت های استقرار نظام ارزیابی هر یک از موضوعات محوری.
- نظارت و ارزیابی هریک از موضوعات محوری و رصد روند آن ها و تحلیل هر موضوع.