

تهیه، اعتبارسنجی و تدوین فرایند اجرای پرسشنامه‌های ارزیابی عملکرد مدیران
گروههای آموزشی دانشگاهها: گامی در بهبود کیفیت^۱

احمد رضا نصر

فهیمة حسینی

محمد حسین علامت‌ساز

محمد رضا نیلی

جهانگیر فکری ارشاد

اعضای هیأت علمی دانشگاه اصفهان

* این پژوهش با پشتیبانی مالی واداری دانشگاه اصفهان انجام شده است (طرح شماره ۷۹۱۰۱۹) که بدین وسیله از دست‌اندرکاران تشکر می‌گردد. همچنین از خداوند متعال، طلب آمرزش و علو درجات برای مرحوم دکتر حسن افشاری که در ابتدا همکار این پروژه بودند، می‌نماییم. از سرکارخانم زهره باقری نیز که در تدوین مقاله همکاری نموده‌اند سپاسگزاری می‌نماییم.

چکیده:

مدیریت، نقشی اساسی در تحقق اهداف سازمان دارد. مدیریت گروههای آموزشی دانشگاهها نیز که از اختیارات نسبتاً زیادی برخوردارند، می‌تواند در دانشگاه حرکت آفرین باشد. البته زمانی مدیریت می‌تواند وظایف خود را به بهترین شکل انجام دهد که فعالیتهای او مورد ارزشیابی قرارگیرد و متناسب با نتایج به دست آمده، بازخوردهای اصلاحی مورد توجه قرارگیرد.

با وجود این، تاکنون هیچ نظام مشخصی برای ارزشیابی عملکرد مدیران گروههای آموزشی دانشگاههای کشور تدوین نشده است. از این رو، این پژوهش برای اولین بار در دانشگاه اصفهان انجام شده تا با استفاده از شرح وظایف موجود، رویه‌های فعلی و دیدگاههای مدیران با تجربه دانشگاهی، عملکرد مدیران گروههای آموزشی را ارزیابی کند. از جمله ابزارهای تهیه شده، دو پرسشنامه ۲۰ و ۲۳ سؤالی به سبک لیکرت است که یکی توسط اعضای هیأت علمی گروههای آموزشی ودومی توسط مسؤولان دانشگاه (رئیس و معاونان دانشکده، معاونان آموزشی و پژوهشی دانشگاه...) تکمیل می‌شود. این مقاله ضمن بیان چگونگی تهیه این دو پرسشنامه، اعتبار و پایایی آن را نیز مورد بررسی قرار می‌دهد. تجزیه و تحلیلها با استفاده از دیدگاههای اعضای هیأت علمی ۳۲ گروه آموزشی این دانشگاه انجام شده است. واژه‌های کلیدی: ارزشیابی عملکرد، مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه، مدیریت و آموزش عالی.

مقدمه

یکی از مقدمات توسعه همه جانبه کشور، پویایی و توانایی دانشگاهها در انجام امور مربوط به خود است. از آنجا که دانشگاه نهادی متفکر، آگاه و نوآور در جامعه محسوب می‌شود، انتظار می‌رود که با انجام وظایف و رسالتهای خود، گامهای مؤثری در تحقق آرمانهای جامعه بردارد و همواره کشور را به سمت پیشرفت رهنمون کند. مسلماً موفقیت هر نهادی، بویژه دانشگاه، تا حد زیادی به کارایی و اثربخشی مدیریت آن بستگی دارد. بنابه گفته گروه تحقیق مجله شریف (۱۳۷۸، ص ۳۳)، نوع مدیریت حاکم در دانشگاهها و چگونگی به کارگیری اعضای هیأت علمی، به طور مستقیم بر فعالیتهای آموزشی و پژوهشی استادان تأثیر خواهد گذاشت، زیرا مدیریت، نیروی متفکر و توانمندی است که می‌تواند با برنامه ریزی درست بین همه اجزاء، امکانات و نیروهای سازمان هماهنگی و همسویی به وجود آورد. از آنجا که اداره و هدایت اساسی‌ترین قسمت دانشگاه یعنی مدیریت گروههای آموزشی برعهده مدیر گروه است، عملکرد مدیران گروههای آموزشی دانشگاه نقش بسیار مهمی در پیشرفت اهداف دانشگاه دارد.

طبق آیین نامه مدیریت دانشگاه، گروه آموزشی واحدی است متشکل از اعضای هیأت علمی متخصص در یک رشته از شعب دانش بشری که در دانشکده یا آموزشکده‌ای دایر است (۱۳۷۷، ماده ۳۵).

بالدرستون^۱ نیز گروه آموزشی را اینگونه تعریف می‌کند: گروه آموزشی عبارت است از پیوستگی و وابستگی با علاقه‌مندیهای علمی متقابل اعضای هیأت علمی در جهت سعادت و شأن و حیثیت اعضا و همچنین رشته‌های علمی مربوط در دانشگاه. در حالی که گروه آموزشی از نظر سلسله مراتب سازمانی در پایین‌ترین سطح مدیریت قرار دارد، با این حال، واحد اصلی و اساسی سازمان علمی دانشگاه و محل رشد، تدریس و پژوهش و خدمات مربوطه است که اجزای اصلی اهداف دانشکده و دانشگاه را تشکیل می‌دهد (به نقل از ولدکوپیچ،^۲ ۱۹۸۰، ص ۳۱).

در ادبیات مربوط به آموزش عالی، مطالب زیادی در زمینه مدیریت آموزش عالی نوشته شده، ولی اندکی از آنها در باره ارزشیابی از عملکرد مدیران دانشگاه است. با وجود این، بازرگان و همکاران (۱۳۷۹، ص ۸) معتقدند که تجارب ارزشیابی در آموزش عالی، نشان دهنده این مطلب است که ارزشیابی به این منظورها انجام می‌شود: ۱- تأیید صلاحیت مراکز آموزش عالی؛ ۲- تخصیص اعتبارات؛ ۳- پاسخگویی به مراجع ذیربط؛ ۴- نمایان ساختن میزان دستیابی به هدفهای نظام دانشگاهی؛ ۵- عرضه اطلاعات برای آگاهی دانشجویان، کارفرمایان و سایر افراد ذیربط؛ و ۶- بهبود مستمر کیفیت. البته به نظر می‌رسد هدف ششم، یعنی بهبود مستمر کیفیت یکی از اساسی‌ترین منظورهاست که تا حد زیادی سایر موارد را هم دربردارد.

اسکیپر^۳ طی پژوهشی در مورد معیار ارزشیابی ویژگیهای شخصی مدیران آموزش عالی تأکید دارد که یک دانشکده یا دانشگاه محلی برای تجارت نیست، همچنین یک سازمان نظامی نیست، بلکه سازمانی است که در آن به استقلال، بصیرت، دانش، انتقاد و تفکر خلاق بها داده می‌شود (ولدکوپیچ، ۱۹۸۰، ص ۵۰). در چنین محیطی ویژگیهای رهبران، اثربسیار زیادی بر مؤسسه دارد. در بین این مشخصات، پیشینه آموزشی، تجربیات قبلی و خصوصیات شخصی جایگاه خاصی دارند. روح^۴ در مورد شایستگیها و مهارتهای لازم مدیر گروه و وظایف او پیشنهادهایی داده است که برخی از آنها عبارتند از: گشاده رویی، واقعگرایی، توانایی مدیریت، سازمندی، مهارت روابط انسانی، کاربرد مهارتهای شغلی، شایستگی حرفه‌ای در حد عالی، طرح ریزی، برقراری ارتباط، مهارت راهنمایی و مشورت و هنر مصالحه (ولدکوپیچ، ۱۹۸۰، ص ۴۱). مدیر گروه باید اعتماد اعضای هیأت علمی را به دست آورد و به خاطر داشتن توانایی معلمی و معلومات دانشگاهی مورد احترام باشد، به طوری که رهبری مؤثر برای توسعه و پیشرفت اعضای هیأت علمی و برنامه‌های آموزشی و پژوهشی گروه باشد.

رامزدن^۵ معتقد است کیفیت و موفقیت علمی یک دانشگاه به کیفیت، قابلیت اتکا، کاردانی، لیاقت، بهادادن به ارزشهای علمی و بصیرت مدیر گروه به توانایی‌ها وضعفهای همکاران بستگی دارد (۱۹۹۸، ص ۵). او می‌افزاید که: مدیران

-
- 1 - Balderston
 - 2 - Woldkovich
 - 3 - Skipper
 - 4 - Rouch
 - 5 - Ramsden

گروه باید به آینده نگریسته، ولی برای بقا، در حال زندگی کنند... مدیران دانشگاهی برای بقا باید چند ویژگی را با یکدیگر ترکیب کنند. آنها باید متفکر، فرانگر و اهل عمل باشند و مهارت‌های شخصی و انسانی خود و همچنین توانایی‌های تحلیلی و عقلانی خود را افزایش دهند (ص ۹).

کوهن و مارچ (۱۹۷۴) معیارهایی برای سنجش موفقیت مدیران مؤسسات آموزش عالی پیشنهاد کرده‌اند که عبارتند از: پیشرفت مستمر برنامه‌ها، منابع، دانشجویان، اعضای هیأت علمی، حقوق و تسهیلات، کیفیت بالای شناخته شده دانشجویان و اعضای هیأت علمی، بودجه متعادل و میزان احترامی که دانشجویان، اعضای هیأت علمی، شورای دانشگاه و جامعه برای مدیران آموزش عالی قائل می‌شوند (نقل از درسل، ۱۹۷۶، ص ۳۸۸). یک سیستم ارزشیابی اثربخشی مدیریت گروه آموزشی در دانشگاه دولتی کانزاس^۱ (۱۹۷۷) با عنوان سیستم ارزشیابی توسعه‌ای، فعالیت‌های مدیر گروه را با ۷۰ سؤال ارزیابی نموده است. تعداد ۱۵ پرسش در مورد مسؤولیت‌های مدیر گروه و بقیه درباره ویژگی‌های شخصی و سایر توانایی‌های مدیران گروه بوده است (درسل، ۱۹۷۶).

تجربه بین‌المللی نشان می‌دهد هنگام انجام ارزیابی درونی در یک نظام دانشگاهی، به پنج عامل توجه شده است: ۱- جایگاه سازمانی، سازماندهی و مدیریت؛ ۲- وضعیت دانشجویان؛ ۳- دوره‌های آموزشی در حال اجرا؛ ۴- فرآیند آموزش؛ و ۵- دانش آموختگان (بازرگان، ۱۳۷۴). موضوع مورد بحث این تحقیق مربوط به مورد اول یعنی مدیریت در دانشگاه است. مدیران را در آموزش عالی می‌توان به دو دسته تقسیم کرد. یک دسته مدیرانی که وظایف اجرایی و خدماتی را به عهده دارند و دسته دیگر مدیرانی که در زمینه‌های علمی و پژوهشی انجام وظیفه می‌کنند. مدیریت گروه جزء دسته اخیر محسوب می‌گردد.

در سند برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، فقدان نظام جامع و کارآمد ارزیابی و نظارت و نبود سازوکارهای مؤثر در اصلاح روندها و بهبود کیفیت، به عنوان یکی از نقاط ضعف آموزش عالی مطرح گردیده است (۱۳۷۸، ص ۳۶۱، بند ۴). قورچیان و خورشیدی (۱۳۷۹، ص ۹) نیز فقدان نظامهای منسجم ارزشیابی عملکرد را یکی از مسائل اساسی آموزش عالی دانسته‌اند، زیرا نبود نظام ارزشیابی موجب ابهام در عملکرد شده که این نیز منجر به ابهام در کیفیت، عدم رقابت علمی و عدم توان رتبه‌بندی در دانشگاهها می‌شود. شایان ذکر است که ضعف سیستم ارزشیابی در دانشگاهها، نه تنها در کشور مامشاهده می‌شود، بلکه کشورهای پیشرفته اروپایی نیز در دهه‌های اخیر (۱۹۸۰ و ۱۹۹۰) به تبیین و اجرای این موضوع پرداخته‌اند (بازرگان و همکاران، ۱۳۷۹، ص ۲). یکی از زمینه‌ها و ابعاد ارزیابی، ارزشیابی از عملکرد مدیران دانشگاه است. در این راستا، با توجه به اهمیت نقش مدیران گروه‌های آموزشی در تحقق اهداف دانشگاه، بررسی عملکرد آنان و

1 - Kanzas

ارزیابی مداوم آن امری ضروری است. اگرچه مدیریت گروه آموزشی ظاهراً آخرین رده مدیریتی در دانشگاه است، لکن برخلاف سایر مؤسسات، اختیارات فراوانی دارد.

اگرچه در زمینه ارزشیابی اعضای هیأت علمی پژوهشهای زیادی انجام شده، ولی ارزشیابی عملکرد مدیران دانشگاهی کمتر مورد ملاحظه قرار گرفته است. همانطوری که می‌توان کیفیت تدریس اعضای هیأت علمی را از طریق ارزشیابی توسط دانشجویان بهبود بخشید (نصر، ۱۳۸۰؛ سیف ۱۳۷۵ و کانن^۱ و نیوبل^۲، ۲۰۰۰)، مسلماً کارایی مدیران گروههای آموزشی را نیز می‌توان از طریق ارزشیابی توسط اعضای هیأت علمی و سایر همکاران و مدیران ارتقا داد.

از این رو، تحقیق حاضر در صدد فراهم نمودن مقدمات ارزیابی عملکرد مدیران گروههای آموزشی دانشگاه اصفهان است. به عبارت دیگر، هدف این تحقیق آن است تا ابزاری تهیه کند که از طریق آن بداند مدیران گروههای آموزشی دانشگاه تا چه اندازه در امر اداره و هدایت صحیح گروههای آموزشی موفق بوده‌اند و چگونه می‌توان موفقیت‌های آنان را افزایش داد. نتایج این گونه پژوهش‌ها می‌تواند پاسخگوی نیازهای نظام آموزش عالی، بویژه در حیطه نظارت و ارزیابی مدیران دانشگاهها باشد و می‌تواند به عنوان یکی از معیارهای اساسی برای انتخاب مدیران دانشگاه مورد استفاده رئیس و سایر مسؤولان سطوح عالی دانشگاه قرار گیرد. همچنین مدیریت دانشگاه می‌تواند از قوتها و کاستیهای گروههای آموزشی آگاه شود تا به تناسب برای بهبود قوتها و رفع کاستیها اقدام نماید.

تهیه ابزار مناسب ارزشیابی، و تبیین فرایند اجرای آن اولین گام تحقق هدف مذکور است که این مقاله به آن می‌پردازد. قابل ذکر است که با بررسیهای انجام گرفته، معلوم شد که این موضوع هیچ سابقه پژوهشی و یا حتی اجرایی در دانشگاههای کشور نداشته و برای اولین بار در دانشگاه اصفهان انجام شده است.

روند و مبنای تهیه پرسشنامه‌ها

ارزشیابی تدریس استادان دانشگاه، یکی از روشهای مرسوم در دانشگاه اصفهان بوده است. برای بهبود کیفیت و منظم تر کردن این روش، در سال ۱۳۷۵ کمیته‌ای در معاونت آموزشی دانشگاه تشکیل شد. از آنجا که کیفیت و کارایی تدریس استادان دانشگاه به همکاری مدیر گروه بستگی دارد، کمیته مذکور پیشنهاد نمود تا کیفیت و کارایی مدیران گروههای آموزشی دانشگاه نیز مورد ارزیابی قرار گیرد. این پیشنهاد مورد موافقت شورای آموزشی و سایر مدیران ذیربط دانشگاه قرار گرفت. پس از آن، در اردیبهشت ۱۳۷۷ کمیته‌ای مأمور بررسی موضوع شد. این کمیته متشکل از افراد با تجربه و آشنا به امور اجرایی و متخصصان مدیریت و ارزشیابی بود. به غیر از اعضای ثابت، از مشاوره‌های افراد زیادی، از قبیل مدیران فعلی و قبلی دانشگاه و افراد با تجربه و علاقه‌مند دانشکده‌های مختلف دانشگاه استفاده شده است. پس از بررسیهای متعدد، دو پرسشنامه ۲۰ و ۲۳ سؤالی بر مبنای مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت تهیه شده که یکی توسط اعضای هیأت علمی گروه

1 - Cannon

2 - Newble

آموزشی و دیگری توسط مسئولان دانشگاه یعنی رئیس و معاونان دانشکده و معاونهای دانشگاه و همچنین سایر مدیران گروههای آموزشی دانشکده تکمیل می گردد.

اصلی ترین منبع مورد استفاده، آیین نامه مدیریت دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی بوده که در اردیبهشت ماه سال ۱۳۷۷ از طرف وزیر محترم وقت وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ابلاغ شده است. مواد شماره ۳۶ تا ۳۹ این آیین نامه که مربوط به وظایف گروههای آموزشی است مورد توجه خاص واقع شده است (پیوست ۱). نحوه استفاده بدین ترتیب بوده که اعضای گروه تحقیق هر کدام به طور مجزا شرح وظایف را مطالعه و سؤالات مناسب را استخراج می نمودند. این سؤالات سپس در جلسه مشترک مورد بحث و بررسی قرار می گرفت و پس از اصلاحات و تغییرات لازم انتخاب می شد. نظرات مدیران با سابقه دانشگاه، متون تخصصی مربوط به ارزشیابی مدیران، بویژه مدیران آموزشی و رویه موجود مدیریت در گروههای آموزشی دانشگاه اصفهان، منابع مهم دیگر تدوین سؤالات بوده است.

در مرحله بعد، سؤالات تهیه شده یکجا در کمیته تحقیق مورد بررسی قرار گرفت تا موارد تکراری حذف شود، عبارات آن کاملاً روشن و واضح شده و ترتیب قرار گرفتن سؤالات نیز مشخص گردد. پس از تدوین اولیه، پرسشنامه برای تعدادی از مسئولان فعلی و قبلی ذیربط دانشگاه و تعدادی از اعضای هیأت علمی برجسته و علاقه مند ارسال شد و از آنها خواسته شد تا اصلاحات و پیشنهادهای خود را ارسال دارند (پیوست ۲). پس از اعمال تغییرات لازم، ویرایش جدید پرسشنامه به شورای آموزشی دانشگاه ارائه شد تا مورد بررسی قرار گیرد. پس از اعمال تغییرات مورد نظر شورای آموزشی، فرم نهایی پرسشنامه برای مسئولان دانشگاه ارسال شد تا آخرین اصلاحات خود را اعلام نمایند.

مراحل مذکور از طرفی برای جستجوی گسترده برای تهیه سؤالات مناسب و از طرف دیگر برای تأمین اعتبار یا روایی محتوایی^۱ سؤالات پرسشنامه انجام شده و از این رو، محققان اعتقاد دارند اعتبار محتوایی پرسشنامه های تهیه شده برای اجرا در دانشگاه اصفهان در حد مطلوب تأمین شده است.

همانطور که گفته شد، مدیران گروههای آموزشی در دو پرسشنامه مجزا توسط اعضای گروه آموزشی و مسئولان دانشگاه ارزیابی می شوند. اگر چه این دو پرسشنامه شباهتهای زیادی دارند، ولی اطلاعات خاصی که هریک از دو گروه مذکور دارند، موجب شد تا دو پرسشنامه مجزا طراحی شود (پیوستهای ۳ و ۴). سایر توضیحات لازم مربوط به پرسشنامه ها در این قسمت ارائه می گردد:

فرم شماره ۱ مربوط به اعضای گروه است که از طرف دفتر نظارت و ارزیابی دانشگاه، دفتر نظارت و ارزیابی معاونت آموزشی یا هر تشکیلات مربوطی که دانشگاه صلاح بداند، سالی یک بار برای همه اعضای گروه ارسال می گردد.

در مربع مستطیل بالای پرسشنامه تلاش شده است تا اعضا به انجام ارزشیابی ترغیب شوند. نکته جایز اهمیت این است که باید دوره زمانی مورد ارزشیابی کاملاً مشخص شود. به عبارت دیگر، چون مدیریت گروه هر دو سال یک بار تعیین می‌شود و هر سال یک بار ارزشیابی انجام می‌شود، باید سال اول یا دوم مدیریت مشخص شود. تعیین سال بدین منظور انجام می‌شود که بتوان عملکرد مدیران را در سال اول و دوم مدیریت مقایسه نمود.

ممکن است همه اعضای گروه، اطلاعات کافی در همه زمینه‌ها نداشته باشند و یا اینکه نیازی به سوالی خاص در یک گروه وجود نداشته باشد. به همین دلیل، در این گونه موارد از افراد خواسته شده است تا در ستون نظری ندارم علامت بگذارند تا امتیازی برای آن محاسبه نشود.

حتی الامکان تلاش شده تا موضوعات اساسی مورد سؤال واقع شوند و تعداد آنها نیز کم باشد. در عین حال باید از تدوین سؤالهای دو یا چند مقوله‌ای نیز پرهیز می‌شد.

در پایان پرسشنامه یک سؤال کلی داده شده تا افراد قضاوت کلی خود را ارائه دهند. ضمن این که قضاوت اجمالی افراد با این سؤال به دست می‌آید، با محاسبه همبستگی جواب این سؤال با سایر سؤالها می‌توان میزان دقت و همبستگی نظرات پاسخگویان را محاسبه نمود. برای اینکه این سؤال بتواند این منظور را به طور دقیق تحقق بخشد، باید ملاکهای مورد قضاوت در تک تک سؤالها و این سؤال کلی یکسان باشد. در غیر این صورت، این نگرانی وجود دارد که ارزشیابی کنندگان با لحاظ نمودن سایر معیارهایی که برای مدیریت گروه چندان ضروری نیست، قضاوت کلی خود را انجام دهند. لذا در هر دو سؤال کلی دو پرسشنامه (سؤالهای ۲۰ و ۲۳) ذکر شده است که با توجه به ملاکهای مذکور در این پرسشنامه قضاوت کلی خود را انجام دهند.

همچنین، یک سؤال باز پاسخ نیز داده شده تا سایر نظرها و پیشنهادهای افراد بررسی شود: مسلماً این جوابها باید توسط مسؤولان دسته بندی شده و به مدیر گروه داده شود تا برای اجرای پیشنهادهای داده شده اقدام نماید. برای اجتناب از هرگونه رودربایستی و نگرانی اعضای گروه آموزشی در ارائه اینگونه مطالب، باید دست نوشته‌های آنان به صورت تایپ شده یا با دستخط کارکنان دفتر نظارت و ارزیابی دانشگاه به مدیر گروه ارائه شود. برای اینکه افراد از ارزشیابی، بویژه این گونه سؤالهای نوشتنی که دست خط افراد قابل تشخیص است، استقبال کنند، باید نسبت به محرمانه ماندن نظرات خود کاملاً اطمینان داشته باشند.

پرسشنامه اعضای گروه بدون نام است، لکن پرسشنامه مدیران بالادستی با درج نام آنها ارسال می‌شود و از آنها خواسته می‌شود تا فرم را نیز امضا نمایند. این پرسشنامه توسط رئیس و معاونان دانشکده، سایر مدیران گروههای آموزشی دانشکده و معاونان و ریاست دانشگاه تکمیل می‌شود. اگرچه درخصوص وجود نام، دیدگاه محققان متفاوت بود، لکن نظر غالب این بود که مسؤولان دانشگاه جایگاه مدیریتی بالاتری نسبت به گروه دارند و لذا نباید هراسی از درج نام خود داشته باشند (البته همه نظرها به صورت کاملاً محرمانه فقط نزد مسؤولان ذیربط خواهد ماند). دلیل اساسی وجود نام، این است که تعداد

مسئولانی که یک مدیر گروه را ارزشیابی می‌کنند کم است و هر کدام در قسمتهای خاصی بهتر می‌توانند نظر بدهند. به عنوان مثال، معمولاً معاون آموزشی دانشگاه، می‌تواند سؤالهای مربوط به وظایف آموزشی مدیران گروه را دقیقتر از معاون پژوهشی ارزشیابی کند. از این رو، برای افرادی مانند رئیس دانشگاه که می‌خواهند از عملکرد مدیران گروهها در ابعاد مختلف اطلاع کسب نمایند، مهم است که بدانند افراد دارای مسئولیتهای مختلف چگونه مدیر گروه را ارزشیابی نموده‌اند. البته با توجه به اینکه هم در سطح دانشکده و هم در دانشگاه مسائل مهم با معاونان در میان گذاشته و تصمیم‌گیری می‌شود، لذا همه معاونان در حد لازم از تواناییهای مدیران گروه آگاه می‌شوند و می‌توانند نسبت به آنان نظر بدهند. از طرف دیگر، در صورتی که نتوانند نظر بدهند، ستون نظری ندارم برای این موارد پیش بینی شده است.

پایایی^۱ و روایی پرسشنامه

پایایی پرسشنامه، میزان ثبات در نتایج به دست آمده است که در این تحقیق برای هر کدام از دو پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرانباخ^۲ محاسبه شده است. روایی پرسشنامه علاوه بر قضاوت متخصصان که شرح آن گفته شد با دو روش محاسبه همبستگی تک تک سؤالات با نتایج کلی پرسشنامه و با هریک از سؤالهای کلی دو پرسشنامه محاسبه می‌شود. شایان ذکر است که محاسبات این دو روش بر مبنای پاسخهای ۲۳۴ نفر از اعضای هیأت علمی دانشکده‌های مختلف و ۱۲۶ نفر از مسئولان دانشگاه انجام شده است.

آلفای کرانباخ: بررسی همسانی پاسخها به همه سؤالات پرسشنامه، روشی برای تعیین پایایی آزمون است که برای تعیین این همسانی از ضریب آلفای کرانباخ استفاده می‌شود. این ضریب برای پرسشنامه ۲۰ سؤالی ۰/۹۸ و در پرسشنامه ۲۳ سؤالی معادل ۰/۹۶ بوده است. این نتایج از دید آناستازی^۳ (۱۹۸۸) این گونه تفسیر می‌شود که این دو پرسشنامه از نظر همسانی محتوا شرایط مناسبی را داشته‌اند.

علاوه بر محاسبه ضریب آلفا برای کل پرسشنامه، برای اینکه تأثیر مثبت یا منفی هریک از سؤالات پرسشنامه در همسانی محتوای کل پرسشنامه سنجیده شود، با حذف هریک از سؤالات پرسشنامه از کل، یک بار دیگر نیز ضریب آلفا محاسبه شده است. ستون سوم جدول‌های شماره ۱ و ۲ حاکی است که با حذف هریک از سؤالها، تغییر قابل ملاحظه‌ای در ضریب آلفا مشاهده نشده است. این امر نشان‌دهنده این مطلب است که محتوای سؤالهای هر دو پرسشنامه در راستای هدف کلی ساخت پرسشنامه بوده است.

1 - reliability
2 - Cronbach
3 - Anastasi

جدول شماره ۱: همبستگی نمره هر سؤال با سؤال کلی شماره ۲۰ و با نمره کل پرسشنامه اعضای هیأت علمی و میزان آلفای

کرانباخ کل پرسشنامه در صورت حذف سؤال متناظر

شماره سؤال	خلاصه سؤال	همبستگی با سؤال ۲۰	همبستگی با کل	آلفای کرانباخ
۱	افزایش توانمندیهای گروه	۰/۹۱۵	۰/۹۴۳	۰/۹۸۱
۲	جذب پروژه‌های تحقیقاتی برون دانشگاهی	۰/۵۸۱	۰/۵۵۷	۰/۹۸۵
۳	ارتقای سطح علمی گروه از طریق سمینارها	۰/۸۹۷	۰/۹۱۷	۰/۹۸۱
۴	توسعه دوره‌های تحصیلات تکمیلی	۰/۶۲۲	۰/۵۵۰	۰/۹۸۴
۵	رعایت تخصصها در پایان نامه	۰/۸۵۸	۰/۸۷۶	۰/۹۸۲
۶	رعایت تخصصها در دروس	۰/۹۱۶	۰/۹۳۰	۰/۹۸۱
۷	تقسیم کارمطلوب و عادلانه	۰/۹۱۳	۰/۹۳۲	۰/۹۸۱
۸	توجه به نظرهای اعضای گروه	۰/۹۲۵	۰/۹۱۲	۰/۹۸۱
۹	مراعات شأن اعضای گروه	۰/۸۳۱	۰/۸۲۳	۰/۹۸۳
۱۰	احساس مسئولیت نسبت به دانشجویان	۰/۷۷۰	۰/۷۶۶	۰/۹۸۳
۱۱	ابتکار و نوآوری	۰/۸۹۴	۰/۹۲۲	۰/۹۸۱
۱۲	اجرای عدالت در گروه	۰/۹۲۲	۰/۹۴۶	۰/۹۸۱
۱۳	تنظیم مطلوب برنامه آموزشی	۰/۹۳۲	۰/۹۵۳	۰/۹۸۱
۱۴	تشکیل مؤثر شوراهای عمومی	۰/۹۴۴	۰/۹۴۳	۰/۹۸۱
۱۵	تشکیل مؤثر شورای تخصصی	۰/۹۲۸	۰/۹۲۴	۰/۹۸۱
۱۶	پیگیری مصوبات شورا	۰/۹۱۸	۰/۹۴۲	۰/۹۸۱
۱۷	ابلاغ به موقع مصوبات شوراها	۰/۹۵۰	۰/۸۶۰	۰/۹۸۲
۱۸	رفع کمبودهای گروه	۰/۹۰۰	۰/۹۲۴	۰/۹۸۱
۱۹	حضور فعال در گروه	۰/۸۴۰	۰/۸۲۴	۰/۹۸۲
۲۰	نظر کلی	–	۰/۴۶۵	–

جدول شماره ۲: همبستگی نمره هر سؤال با سؤال کلی ۲۳ و نمره کل پرسشنامه مسئولان و میزان آلفای کرانباخ کل

پرسشنامه در صورت حذف سؤال متناظر

شماره سؤال	خلاصه سؤال	همبستگی با سوال ۲۳	همبستگی با کل	آلفای کرانباخ
۱	بازنگری مستمر برنامه‌ها	۰/۶۲۶	۰/۷۰۱	۰/۹۶۳
۲	افزایش توانمندی‌های گروه	۰/۷۵۷	۰/۷۴۵	۰/۹۶۲
۳	جذب پروژه‌های تحقیقاتی برون دانشگاهی	۰/۶۱۲	۰/۶۶۹	۰/۹۶۳
۴	ارتقای سطح علمی گروه از طریق سمینارها	۰/۶۵۸	۰/۷۱۸	۰/۹۶۳
۵	جذب هیأت علمی	۰/۷۲۰	۰/۷۰۵	۰/۹۶۳
۶	توسعه دوره‌های تحصیلات تکمیلی	۰/۳۲۷	۰/۳۹۳	۰/۹۶۵
۷	رفع مشکلات آموزشی دانشجویان	۰/۷۳۱	۰/۷۵۹	۰/۹۶۲
۸	جلب مشارکت اعضای گروه	۰/۸۱۸	۰/۸۰۶	۰/۹۶۱
۹	اجرای عدالت در گروه	۰/۷۶۹	۰/۷۹۶	۰/۹۶۱
۱۰	اجرای مصوبات شوراها	۰/۶۵۵	۰/۶۷۴	۰/۹۶۲
۱۱	تهیه گزارشهای دقیق و جامع	۰/۷۶۷	۰/۷۸۷	۰/۹۶۲
۱۲	انعکاس نظرهای اعضا	۰/۷۹۰	۰/۸۲۵	۰/۹۶۱
۱۳	رفع کمبودهای آموزشی و پژوهشی	۰/۵۸۴	۰/۶۰۲	۰/۹۶۴
۱۴	نظارت بر برگزاری کلاسها	۰/۷۰۵	۰/۷۷۲	۰/۹۶۱
۱۵	حضور فعال در گروه	۰/۷۳۶	۰/۷۵۹	۰/۹۶۲
۱۶	پاسخگویی دقیق به مکاتبات	۰/۷۶۶	۰/۷۴۱	۰/۹۶۲
۱۷	پاسخگویی به موقع به مکاتبات	۰/۶۹۰	۰/۷۳۹	۰/۹۶۲
۱۸	رفع کمبودهای تجهیزاتی، فضا و نیروی انسانی	۰/۶۷۰	۰/۶۹۸	۰/۹۶۳
۱۹	رعایت ضوابط و مقررات	۰/۷۲۶	۰/۷۴۲	۰/۹۶۲
۲۰	شرکت فعال در جلسات	۰/۶۵۴	۰/۸۰۵	۰/۹۶۲
۲۱	تنظیم مطلوب برنامه آموزشی	۰/۷۸۱	۰/۸۲۳	۰/۹۶۱
۲۲	تدریس مازاد وی نسبت به اعضای گروه	۰/۷۵۱	۰/۸۲۱	۰/۹۶۱
۲۳	نظر کلی	–	۰/۶۴۵	–

علاوه بر محاسبه روش مذکور در کل دانشگاه، این روش در هر یک از دانشکده‌ها نیز محاسبه شده است (جدول شماره ۳). نتایج حاکی از آن است که به جز دانشکده امور اداری و اقتصاد که نتایج پرسشنامه مسؤولان رضایت بخش نبوده، نتایج سایر دانشکده‌ها در راستای نتایج قبلی است و بر مناسب بودن پایایی پرسشنامه صحه می‌گذارند.

جدول شماره ۳: ضریب آلفا در دانشکده های مختلف ×

دانشکده	پرسشنامه ۲۰ سؤالی اعضای هیأت علمی		پرسشنامه ۲۳ سؤالی مسؤولان	
	ضریب آلفا	تعداد	ضریب آلفا	تعداد
ادبیات و علوم انسانی	۰/۹۶	۴۴	۰/۹۷	۲۳
زبانهای خارجی	۰/۸۴	۳۴	۰/۸۹	۱۵
علوم	۰/۹۸	۸۰	۰/۹۵	۳۷
علوم تربیتی و روانشناسی	۰/۹۸	۳۳	۰/۷۰	۲۰
امور اداری و اقتصاد	۰/۹۳	۲۶	۰/۶۷	۱۹
فنی و مهندسی	۰/۹۱	۱۳	۰/۹۷	۱۰

× به خاطر کمی تعداد اعضای هیأت علمی دانشکده تربیت بدنی محاسبه روش مذکور امکان پذیر نبوده است.

همبستگی‌ها: بنا به قول تاکمن (۱۹۸۸، ص ۲۳۷) هر چه همبستگی یک سؤال با کل پرسشنامه بیشتر باشد نشان‌دهنده همبستگی بیشتر بین آن چیزی است که کل پرسشنامه و آن سؤال می‌سنجد. روش مذکور به دو صورت روی پرسشنامه‌های ساخته شده انجام شده و نتایج آن در ستونهای اول و دوم جداول ۱ و ۲ آورده شده است. در مرحله اول، همبستگی یک سؤال با کل پرسشنامه سنجیده شده است. در این حالت، نتایج نشان می‌دهد که همبستگی بالا و معناداری بین آنها مشاهده شده است. اگر چه ضریب همبستگی سؤالهای ۲ و ۴ پرسشنامه ۲۰ سؤالی و سؤالهای ۶ و ۱۳ پرسشنامه ۲۳ سؤالی به اندازه سایر سؤالها نیست، لکن این مقدار نیز معنادار است.

همانطور که گفته شد سؤالهای ۲۰ و ۲۳ پرسشنامه نظر کلی اعضای هیأت علمی را نسبت به مدیران گروه می‌سنجد.

بنابراین، همبستگی بین این دو سؤال و تک تک سؤالها نیز به نوعی بیانگر همبستگی بین تک تک سؤالات و کل پرسشنامه‌هاست. ستون اول جداول ۱ و ۲ نشان می‌دهد که این همبستگی‌ها همه در حد بالا و معنادار بوده است. البته این ضریب در سؤالهای ۲ و ۴ پرسشنامه ۲۰ سؤالی و سؤالهای ۳ و ۶ پرسشنامه ۲۳ سؤالی به اندازه سایر سؤالها نبوده است.

نحوه جمع آوری و استخراج اطلاعات

پس از تهیه پرسشنامه‌ها، و اطمینان از مطلوبیت آنها، زمینه سازی برای اجرا طی مراحل زیر انجام شد:

- ابتدا با در جریان گذاشتن مسئولان محترم دانشگاه از مراحل طی شده برای تهیه پرسشنامه، موافقت آنان برای اجرا جلب شد.

- سپس در جلسات رسمی دانشگاه، در مورد ضرورت و چگونگی استفاده از نتایج این گونه ارزشیابیها صحبت شد تا علت انجام ارزشیابی مدیران روشن شود. در مرحله بعد، از مسئولان دانشکده‌ها بویژه مدیران گروهها خواسته شد تا همکاران خود را برای انجام ارزشیابی توجیه کنند.

- پس از گذشت یک سال از مدیریت مدیر گروه، پرسشنامه‌ها همراه با نامه معاون آموزشی دانشگاه برای اعضای گروه و مسئولان دانشگاه ارسال شد. در آن نامه، علت انجام ارزشیابی از مدیران بیان شد و از پاسخ دهندگان خواسته شد تا با رغبت به سؤالات پاسخ گویند. نمونه‌ای از این نامه‌ها در پیوست ۵ آمده است. برای جلوگیری از هرگونه سوء استفاده احتمالی مانند بیش از یک بار نظر دادن یک فرد، فقط یک پرسشنامه بدون نام و ممهور به مهردفتر نظارت و ارزیابی برای هر فرد ارسال شد و این دفتر نیز فقط نتایج پرسشنامه‌ای مهردار را محاسبه کرد.

شایان ذکر است که چون انتخابات گروههای مختلف برای تعیین مدیر و انتصاب آنها از طرف ریاست دانشگاه در زمانهای مختلف انجام می‌شود، به همین دلیل انجام ارزشیابی در گروههای مختلف همزمان نیست. لذا، مسئول برگزار کننده باید دقت کند که ارزشیابی هر گروه را در زمان مناسب برگزار نماید. علت سالیانه برگزار کردن ارزشیابی نیز این است که یک سال، زمان مناسبی است تا اعضای گروه و مسئولان دانشگاه به شناخت دقیقی از عملکرد مدیر گروه دست یابند تا بتوانند قضاوت صحیحی نسبت به وی داشته باشند.

- پرسشنامه‌ها به صورت سربسته و بدون نام در پاکتهای از قبل تهیه و ارسال شده برای دفتر نظارت عودت داده می‌شد.

- ارسال نامه پیگیری و تشکر از طرف دفتر نظارت برای اعضا ارسال شد. چون پرسشنامه بدون نام است و مشخص نیست کدامیک از اعضا پاسخ داده‌اند، لذا یک نامه تقدیر برای همه افراد گروه داده شد و از آنها درخواست شد در صورتی که تاکنون فرم تکمیل شده خود را ارسال نکرده‌اند، آن را تکمیل نموده و ارسال دارند (ضمیمه ۶). با مسئولان دانشگاه نیز تلفنی تماس حاصل شد تا پرسشنامه‌ها را تکمیل کرده و عودت دهند.

- داده‌های به دست آمده از هر گروه وارد کامپیوتر شد و خلاصه آنها در یک صفحه کامپیوتری استخراج گردید. تعداد پاسخ دهنده و میانگین هر سؤال و مجموع سؤالات، حداقل و حداکثر نمره کسب کرده مدیران گروه دانشکده و دانشگاه و میانگین کل نمره مدیران دانشگاه، از جمله اطلاعاتی است که در این خلاصه نتایج آورده شده است (پیوست ۷). برای سهولت استفاده، خلاصه هر سؤال نیز در این صفحه آورده شده است تا به راحتی بتوان نتایج به دست آمده را مطالعه

نمود. نتایج پرسشنامه اعضای هیأت علمی و مسئولان دانشگاه به تفکیک محاسبه و فقط به خودمدیر گروه و ریاست دانشگاه ارائه خواهد شد.

نتیجه گیری و پیشنهادها

اگرچه کار انجام گرفته در دانشگاه اصفهان جالب و درخور تقدیر است، لکن همانطور که گفته شد، برای تکامل آن در زمینه‌های تهیه ابزار، اجرا، استخراج داده‌ها و قضاوت بر مبنای آن باید تلاش نمود. پیشنهادهای ارائه شده در همین راستا است:

● انجام ارزشیابی عملکرد مدیران از طرفی نشان دهنده وضعیت موجود مدیریت در گروههای آموزشی خواهد بود و نکته مهمتر آن است که این ارزیابیها می‌تواند مبنای بهبود عملکرد مدیران گردد. با این اهداف، دانشگاهها نه تنها نباید مانعی برای انجام این گونه ارزیابیها ایجاد کنند، بلکه باید از آن استقبال کنند و مقدمات انجام آن از قبیل توجیه اعضای هیأت علمی، تهیه ابزارهای لازم، تدوین رویه‌های اجرایی، شیوه استخراج، تفسیر و بهره‌برداری از داده‌ها را با دقت انجام دهند. علاوه براین، باید اذعان نمود که حرکت به سمت عدم تمرکز در کشور، بویژه دانشگاهها، می‌طلبد که مدیران این سازمان کارآمد باشند تا بتوانند با توجه به شرایط و متغیرهای تعیین کننده، بهترین تصمیمات را اتخاذ نمایند. لذا ارزشیابی از مدیران است که می‌تواند میزان کارآمدی و نیز راهبردهای شایسته برای افزایش کارآمدی آنان را نشان دهد.

● آنچه در این مقاله بیان شد، فقط ارزشیابی به وسیله پرسشنامه بود. با توجه به ابعاد مختلف مدیریت گروه، لازم است با استفاده از منابع و شیوه‌های مختلف، چگونگی مدیریت مدیران گروه عمیقتر ارزیابی شود. به عنوان مثال، مصاحبه با بعضی از اعضای هیأت علمی و دانشجویان، بویژه دانشجویان تحصیلات تکمیلی، با رعایت مقوله‌هایی که می‌توانند در مورد آن اظهار نظر کنند اطلاعات جامع‌تری به دست می‌دهد. در راستای این باور، این فرهنگ نیز باید در دانشجویان ایجاد شود که نظرخواهی از آنان برای بررسی عملکرد مدیران گروه، نباید توقعات دور از انتظار در آنها ایجاد نماید. متقابلاً در مدیران محترم گروه نیز باید این اعتقاد به وجود آید که دانشجویان نیز جنبه‌هایی از عملکرد آنان را می‌توانند به خوبی ارزشیابی نمایند. بعلاوه، با بررسی اسناد و مدارک زیر می‌توان اطلاعات تکمیلی نسبت به عملکرد گروه به دست آورد:

صورتحللهای شورای عمومی و تخصصی گروه؛

موفقیتهای اساتید و دانشجویان گروه مانند دریافت جوایز یا قبولی در مقاطع بالاتر تحصیلی؛

بررسی کیفیت پایان نامه‌های نوشته شده در گروه؛

مقالات منتشر شده توسط اعضا و دانشجویان گروه؛

تعداد و کیفیت طرحهای پژوهشی اعضای گروه؛

تعداد شرکت کنندگان در کنفرانسهای داخل و خارج؛

● اگرچه وظایف مدیران گروههای آموزشی تا حد بسیار زیادی به هم شباهت دارد، ولی ماهیت رشته‌ها تا حدی آنها را متمایز می‌سازد. به عنوان مثال، بعضی از گروهها آزمایشگاه و کارگاههای عملی زیادی دارند، در حالی که بعضی دیگر ندارند و بیشتر دروس آنها نظری است. لذا شایسته است فرمهای ارزیابی متعددی تهیه شود و گروههایی که سنخیت بیشتری باهم دارند با فرمهای مشابه ارزیابی شوند. علی‌رغم وجود این گونه تفاوتها، پرسشنامه حاضر به گونه‌ای طراحی شده که بتواند عملکرد مدیران همه گروهها را ارزیابی کند. به عنوان مثال، در ابتدای پرسشنامه خواسته شده است که از پاسخ به سؤلهایی که در یک گروه آموزشی مصداق ندارد، پرهیز نمایند. با وجود این گونه تدبیرها، باید توجه داشت که نمی‌توان بطور دقیق نتایج به دست آمده گروههای مختلف را باهم مقایسه نمود. علت این امر آن است که تفاوتهایی مانند ماهیت رشته‌های علمی دانشگاهی و تعداد هیأت علمی موجود در گروههای آموزشی، عوامل بسیار مهمی هستند که می‌توانند عملکرد مدیران را شدیداً تحت تأثیر قرار دهند.

مورد دیگری که منجر به قضاوت دقیق از عملکرد مدیران گروههای آموزشی خواهد شد، حیطه بندی سؤلهاست. در حال حاضر، میانگین تک تک سؤالا و میانگین کل محاسبه خواهد شد، در حالی که باید عملکرد مدیران بر مبنای سؤلهای پرسشنامه در حیطه‌های مختلف مانند آموزش، پژوهش، تحصیلات تکمیلی، مدیریت مشارکتی و روابط انسانی بررسی شود. علاوه براین، چنانچه با بررسیهای دقیق، اهمیت هر کدام از موارد مطرح شده در سؤلهای مختلف، در اداره بهتر گروههای آموزشی مشخص شود، می‌توان به آنها ضریب وزنی داد تا محاسبه میانگین سؤالا با مراعات این وزنها انجام گردد.

● اگرچه بسیاری از امور دانشگاههای ما تحت نظام متمرکز شکل گرفته و یکسان است، لکن بعضی از رویه‌های دانشگاهها و انتظارات مسئولین آن از مدیران گروهها با یکدیگر متفاوت است. به عنوان مثال، در بعضی از دانشگاهها توان اجرایی و قدرت معاونتها، بویژه معاونت آموزشی و امور مالی، با یکدیگر متفاوت است که این تفاوت، انجام بسیاری از امور را نیز متفاوت می‌سازد. بنابراین، ضمن توصیه به استفاده از پرسشنامه‌های تهیه شده، باید اصلاحات لازم متناسب با محیط در آنها صورت گیرد. پاسخ سؤلهایی از قبیل موارد زیر می‌تواند مبنای اصلاحات باشد: آیا موارد مشخص شده در سؤالا وظیفه مدیر گروه است؟ آیا آن موارد برای اعضای هیأت علمی و مسؤولان دانشگاه قابل سنجش است؟ آیا واژه‌ها و عبارات هر سؤال واضح است؟

● با توجه به ساختار دانشگاه، اداره این مرکز آموزشی تا حد زیادی برعهده مدیران گروه گذارده شده است، اما ارزشیابی نباید به این عده ختم گردد، زیرا مدیریتهای یک مؤسسه بزرگ مانند دانشگاه از یکدیگر تأثیر می‌پذیرند و فعالیت‌های یکدیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهند. این پدیده در جاهایی که مدیریت مؤسسه متمرکز است، بیشتر ملموس است. به عنوان مثال، ممکن است مدیر گروهی به بهبود بخشیدن کیفیت تدریس همکاران خود خیلی علاقه‌مند باشد، ولی وقتی رئیس دانشکده یا مسؤولان بالاتر دانشگاه موافق این حرکت نباشند، مدیر گروه در تحقق هدف خود ناکام می‌ماند. بنابراین،

علاوه بر مدیران گروهها، ضروری است که سایر مدیران دانشگاه نیز ارزشیابی شوند تا بتوان با روشهای تکمیلی و دقیق، تأثیر و تأثرات مدیریتهای مختلف بر یکدیگر را نیز بررسی نمود.

● اگرچه انجام ارزشیابی می تواند در بهبود عملکرد مدیران گروه بسیار نقش آفرین باشد، لکن باید پذیرفت که این روش فقط یکی از شیوه های بهبود عملکرد است که آن هم به خودی خود محقق نخواهد شد. نتایج ارزشیابی در صورتی موجب بهبود عملکرد خواهد شد که مدیران مربوطه از نتایج آن مطلع شده، نتایج حاصله ناشی از دیدگاه همکاران نسبت به خود را با دقت بنگرند، فعالیتهایی که موجب رضایت اعضای هیات علمی گروه است ادامه دهند و از کارهایی که موجب کسب نمره های ضعیف شده پرهیز نمایند. علاوه بر این، مدیران گروهها باید با شیوه های مناسب از جمله کارگاههای آموزشی، آگاهیهای لازم را برای اداره گروه فراگیرند و نسبت به مقررات مختلف آموزشی، پژوهشی و اداری دانشگاه آگاه شوند. همچنین، آنان باید پیوسته با همکاران با سابقه مدیریت و مدیران فعلی دانشگاه تبادل نظر کنند و از تجربیات آنان بهره مند گردند و از مشاوره افراد ذیصلاح برخوردار شوند.

در کنار این گونه برنامه های آموزشی، باید شرایطی در دانشگاه حکمفرما باشد تا افراد توانا، به اداره گروه های آموزشی تمایل پیدا کنند. به عنوان مثال، دیدگاه مدیران گروهها باید مورد توجه مسئولان عالیرتبه دانشگاه قرار گیرد و آنان را در تصمیم گیریهای مهم سهم کنند. انگیزه های مادی مانند حق مدیریتهای مکفی و عادلانه نیز می تواند عامل دیگری برای پذیرش این مسئولیت بسیار مهم از طرف افراد توانا باشد.

منابع فارسی

- آئین نامه مدیریت دانشگاهها و موسسات آموزش عالی (۱۳۷۷). وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
- بازرگان، عباس (۱۳۷۴). ارزیابی درون دانشگاهی و کاربرد آن در بهبود مستمر کیفیت آموزش عالی. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی. شماره ۳ و ۴.
- بازرگان، عباس (۱۳۷۶). کیفیت و ارزیابی آن در آموزش عالی. مجموع مقالات سمینار آموزش عالی. تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.
- بازرگان و همکاران (۱۳۷۹). رویکرد مناسب ارزیابی درونی برای ارتقای کیفیت گروه های آموزشی در دانشگاه های علوم پزشکی. مجله روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران. دوره جدید، سال پنجم شماره ۲.
- بورگ و گال (۱۹۹۶). روشهای تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی: جلد اول. (ترجمه احمد رضا نصر و همکاران). تهران: انتشارات سمت و دانشگاه شهید بهشتی.
- سند برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی (۱۳۷۸). تهران: سازمان برنامه و بودجه.
- سیف، علی اکبر (۱۳۷۵). روشهای اندازه گیری و ارزشیابی آموزشی، تهران: نشر داوران.

شریف (گروه تحقیق)، (۱۳۷۸). مدیریت اعضای هیأت علمی دانشگاهها. فصلنامه علمی پژوهشی شریف. سال پانزدهم، شماره ۱۶.

قورچیان، نادر و عباس خورشیدی (۱۳۷۹). شاخصهای عملکردی در ارتقای کیفی مدیریت نظام آموزش عالی. تهران: انتشارات فراشناختی اندیشه.

مجموع مقالات نخستین سمینار آموزش عالی در ایران (۱۳۷۶). تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.

نصر، احمد رضا. (۱۳۸۱). تحلیلی بر کیفیت ارزشیابی دانشجویان از تدریس. مجله پژوهشی دانشگاه اصفهان (علوم انسانی). جلد سیزدهم، شماره ۱. ص ص ۳۱۰-۲۸۵.

ولف، و (۱۳۷۱). ارزشیابی آموزشی (ترجمه علیرضا کیامنش). تهران: مرکز نشر دانشگاهی.

منابع انگلیسی

- Anastasi, A. (1988). Psychological Testing. New York : Macmillan.
- Cannon, R. and Newble, D. (2000). A Handbook for Teachers in Universities and Colledges: A Guide to Improving Teaching Methods. London: Kogan Page.
- Addison Wesley. Casio, F. (1999). Humman Resource Mangement. USA
- Woldkovich, R. (1980). Colledge Administrators Handbook. Boston: Allyn and Bacon.
- Ramsden, P. (1998). Learning to Lead in Higher Education USA: Routledge
- Dressel, P.L. (1976). Handbook of Academic Evaluation. USA: Proquest in fo & Learning
- Tuckman, B. (1994). Conducting Educational Reserch New York: Harcourt Brace.

پیوست شماره ۱: مواد ۳۵ تا ۳۹ آئین نامه مدیریت دانشگاهها

بسمه تعالی

جمهوری اسلامی ایران

شورای عالی انقلاب فرهنگی

گروههای آموزشی

ماده ۳۵- گروه آموزشی واحدی است متشکل از اعضای هیأت علمی متخصص در یک رشته از شعب دانش بشری که در دانشکده یا آموزشکدهای دایر است و اعضای هیأت علمی هر گروه مجموعاً شورای آن گروه را تشکیل می دهند.

ماده ۳۶- وظیفه گروه عبارت است از:

الف) هماهنگی ساختن فعالیت های آموزشی و پژوهشی در رشته مربوط

ب) تنظیم برنامه های آموزشی که برای تدریس در آن رشته لازم است

ج) نظارت بر نحوه ارائه دروس و بررسی و اظهار نظر در مورد متون درسی و محتوای دروس براساس برنامه ها و

سرفصل های مصوب

د) اظهار نظر در باره ساعات تدریس و تحقیق اعضای گروه

ه) اظهار نظر در خصوص پذیرش دانشجویان انتقالی و میهمان و تعیین کمبود واحدهای درسی آنان

و) بررسی طرحهای تحقیق و پیشنهاد به شورای آموزشی - پژوهشی دانشکده یا آموزشکده

ز) اظهار نظر در باره بورسها و مأموریت های اعضای گروه و پیشنهاد به شورای آموزشی پژوهشی دانشکده یا

آموزشکده

ح) پیش بینی نیاز گروه به استخدام اعضای هیأت علمی متخصص و اظهار نظر در مورد صلاحیت علمی نامزدهای

استخدام برای طی مراحل قانونی

ط) ارزیابی سالانه کارگروه طرح در شورای آموزشی - پژوهشی

ی) برنامه ریزی در مورد دروس طبق اختیاراتی که شورای عالی برنامه ریزی تفویض کرده است

ک) بررسی و اعلام نظر برای اصلاح سرفصلها و تجدیدنظر در عنوان درسها (از حیث اصلی یا اختیاری بودن) و

همچنین تعیین محتوای دروس با توجه به آخرین پیشرفتهای علمی برای تصویب در شورای عالی برنامه ریزی

تبصره ۱) اظهار نظر در مورد تقاضای استخدام جدید، ارتقای اعضای هیأت علمی، ارزیابی کمیته یا کمیته هایی مرکب

از استادان، دانشیاران و استادیاران منتخب آن گروه که سابقه خدمت بیشتری دارند و پس از تأکید رئیس دانشکده به عنوان

عضو کمیته های تخصصی تعیین می شوند، انجام می گیرد.

تبصره ۲) در دانشگاههای جدیدالتأسیس و گروههایی که تعداد اعضای هیأت علمی استادیار و بالاتر آنها از سه نفر کمتر باشد، بررسی موارد مندرج در تبصره ۱ به عهده شورای آموزشی دانشکده است.

ماده ۳۷- شورای هر گروه، دوتن از اعضای آن گروه را که واجد شرایط بند «الف» ماده ۴ و حداقل در مرتبه استادیاری باشند، برای تصدی مدیریت گروه به رئیس دانشکده معرفی می کند، به پیشنهاد رئیس دانشکده و با تأیید و حکم رئیس دانشگاه، یکی از آنان به مدت دوسال به مدیریت گروه منصوب می شود و انتخاب مجدد وی بلامانع است.

تبصره) موارد استثنایی به تشخیص رئیس دانشگاه تصمیم گیری می شود.

ماده ۳۸- معاون گروه، توسط مدیر گروه پس از تأیید رئیس دانشکده تعیین و با حکم رئیس دانشکده یا آموزشکده منصوب می شود.

ماده ۳۹- وظیفه مدیر گروه عبارت است از:

الف) تهیه برنامه اجرایی وظایف آموزشی و پژوهشی و خدماتی ارائه شده از طریق گروه براساس خط مشی شورای دانشکده با مشورت اعضای گروه قبل از شروع نیمسال تحصیلی و گزارش آن به رئیس دانشکده

ب) ابلاغ برنامه های اجرایی وظایف آموزشی و پژوهشی و خدماتی هریک از اعضای گروه

ج) نظارت بر کلیه فعالیتهای آموزشی و پژوهشی و خدمات گروهی

د) تهیه جدول دروس هر نیمسال با همکاری اعضای گروه و تسلیم آن به رئیس دانشکده

ه) تجدید نظر مستمر در برنامه ها با توجه به آخرین پیشرفتها و تغییرات و تحولات و تسلیم این برنامه ها به مراجع ذیربط.

و) تشکیل و اداره جلسات شورای گروه و ارسال گزارش کار، مصوبات، پیشنهادها و نظریات جمعی گروه به رئیس

دانشکده یا آموزشکده برای هماهنگی اجرایی یا طی مراحل قانونی و ابلاغ بخشنامه ها و آیین نامه ها و مصوباتی که رئیس دانشکده یا آموزشکده ارسال کرده است.

ز) پیشنهاد نیازهای مالی گروه به رئیس دانشکده

چ) انجام دادن کلیه مکاتبات رسمی گروه و پیشنهاد تهیه لوازم، کتابها، نشریات مورد نیاز گروه به رئیس دانشکده و

یا آموزشکده

ط) پیشنهاد طرحهای پژوهشی که گروه راساً یا همکاری گروههای دیگر آماده انجام دادن آن است به رئیس

دانشکده یا آموزشکده برای تصویب در شورای پژوهشی دانشگاه

ی) ارزیابی کار سالانه اعضای گروه و گزارش آن به رئیس دانشکده

پیوست شماره ۲: نظرخواهی اولیه در مورد ملاکهای ارزیابی عملکرد مدیران گروههای آموزشی

باسمه تعالی

جناب آقای

سلام علیکم:

چون کمیته ارزیابی مدیران دانشگاه مشغول تهیه و تدوین فرمهای ارزشیابی مدیران گروههای آموزشی دانشگاه است، مستدعی است جنابعالی با توجه به تجربه عملی خود که در این سمت داشته و یا دارید، نقطه نظرات پیشنهادی خود و موادی که لازم میدانید در این فرمها بر آن تأکید گردد را زیر یا پشت همین برگه مرقوم و به آدرس..... عودت فرمایید تا همراه شرح وظایف مصوب این سمت مورد بهره‌برداری کمیته قرار گیرد.

بدیهی است پیش نویس فرم مذکور متعاقباً جهت اظهار نظر جنابعالی ارسال خواهد شد. لازم به توضیح است که، با توجه به زمانبندی انجام شده، نظرات جنابعالی تنها در صورتی می‌تواند در فرم مذکور ملحوظ گردد که حداکثر تا دو هفته دیگر به کمیته ارسال شده باشد.

معاون آموزشی دانشگاه

پیوست شماره ۳: خلاصه پرسشنامه‌های ارزیابی عملکرد مدیران گروههای آموزشی

حوزه معاونت آموزشی

باسمه تعالی

فرم شماره ۲۶۹/۱-ن

پرسشنامه ارزیابی عملکرد مدیران گروههای آموزشی

عضو محترم هیأت علمی گروه آموزشی.....

این پرسشنامه به منظور ارزیابی نحوه عملکرد مدیران محترم گروهها جهت پیشبرد اهداف آموزشی و پژوهشی دانشگاه و نیز شناسایی تواناییها و مهارتهای آنها تنظیم شده است. این ارزشیابی برای راهنمایی مسئولین دانشگاه در انتخابهای آتی، ارتقا و ترفیع مدیران محترم گروهها، هر سال یکبار انجام می‌پذیرد. این ارزیابی فقط مربوط به دوره زمانی می‌باشد.

تاریخ تکمیل:

نام و نام خانوادگی مدیر گروه:

در صورتی که اطلاعات کامل برای پاسخگویی به سؤالی را ندارید یا سوال مورد نظر در آن گروه مصداق ندارد لطفاً ستون نظری ندارم را علامت بزنید.

نظری ندارم	بسیار ضعیف	ضعیف	متوسط	خوب	عالی	
م		ف	ط	ب		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱- تلاش در جهت زمینه سازی افزایش توانمندی های آموزشی و پژوهشی اعضای گروه
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۲۰- باتوجه به ملاکهای مذکور در این پرسشنامه در مجموع ایشان را چگونه ارزشیابی می کنید؟

لطفاً نظرها و پیشنهاد های دیگر خود را در مورد مدیر گروه ونحوه انتخاب ایشان در پشت برگه مرقوم فرمائید.

مرتبه علمی ارزشیابی کننده: مربی ☐ استادیار ☐ دانشیار ☐ استاد ☐

سابقه خدمت در دانشگاه ۱-۵ ساله ☐ ۶-۱۵ سال ☐ ۱۶ سال به بالا ☐

پیوست شماره ۴: خلاصه پرسشنامه‌های ارزیابی عملکرد مدیران گروههای آموزشی

حوزه معاونت آموزشی

باسمه تعالی

فرم شماره ۲۶۹/۲-ن

پرسشنامه ارزیابی عملکرد مدیران گروههای آموزشی

جناب آقای مسئول محترم

این پرسشنامه به منظور ارزیابی نحوه عملکرد مدیران محترم گروهها برای پیشبرد اهداف آموزشی و پژوهشی دانشگاه و نیز شناسایی تواناییها و مهارتهای آنها تنظیم شده است. این ارزشیابی برای راهنمایی مسئولین دانشگاه در انتخابهای آتی، ارتقا و ترفیع مدیران محترم گروهها، هر سال یکبار انجام می‌پذیرد. این ارزیابی فقط مربوط به دوره زمانی تا می‌باشد.

تاریخ تکمیل:

نام و نام خانوادگی مدیر گروه:

گروه آموزشی:

در صورتی که اطلاعات کامل برای پاسخگویی به سؤالی را ندارید یا سوال مورد نظر در آن گروه مصداق ندارد لطفاً ستون نظری ندارم را علامت بزنید.

نظری ندارم	عالی	خوب	متوسط	ضعیف	بسیار ضعیف
					ف
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۱- بازنگری مستمر برنامه‌ها با توجه به آخرین پیشرفت‌ها، تحولات و تسلیم پیشنهادها به مراجع ذیربط					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
۲۳- با توجه به ملاکهای مذکور در این پرسشنامه در مجموع مدیر گروه مورد نظر را چگونه ارزشیابی می‌کنید؟					

امضاء:

تاریخ تکمیل:

پیوستهای شماره ۵ و ۶: نامه‌های ارسال شده برای اعضای محترم گروه

باسمه تعالی شماره.....

تاریخ.....

پیوست.....

حوزه معاونت آموزشی

محتویات نامه و پاسخنامه پیوست محرمانه می باشد

برادر گرامی جناب آقای / سرکار خانم.....

عضو محترم هیأت علمی گروه.....

سلام علیکم:

احتراماً، یک برگ پرسشنامه ارزشیابی عملکرد مدیران گروههای آموزشی ارسال می گردد. نظربه لزوم ارزیابی مستمر مدیران اجرائی و با عنایت به مصوبات شورای آموزشی دانشگاه و در راستای افزایش بهره وری و کیفیت آموزشی و شناسایی توانائیها و مهارتهای مسئولین اجرایی خواهشمند است فرم پیوست را در مورد آقای..... مدیر محترم گروه..... تکمیل و حداکثر تا تاریخ..... به این حوزه ارسال فرمائید. بدیهی است که محتویات و اظهار نظر جنابعالی محرمانه تلقی خواهد شد. لطفاً برای بازگشت فرم از پاکت ضمیمه شده استفاده شود. قبلاً از همکاری جنابعالی قدردانی می نماید.

معاون آموزشی دانشگاه

باسمه تعالی

شماره.....

تاریخ.....

پیوست.....

حوزه معاونت آموزشی

معاون محترم آموزشی دانشکده

برادر گرامی جناب آقای

سلام علیکم:

احتراماً، همانطور که مستحضرید عملکرد مدیران گروههای آموزشی هرساله مورد ارزیابی قرار می گیرد تا مدیریت دانشگاه بتواند از دیدگاه اساتید محترم نسبت به مدیران گروههای آموزشی آگاهی یافته و در صدد بهبود روند مدیریت در دانشگاه برآید. چندی پیش فرمهای ارزیابی عملکرد مدیران محترم گروههای آموزشی آن دانشکده برای همه همکاران و مسؤولین دانشکده ارسال شد. اگرچه بیش از نیمی از فرمها دریافت شده لیکن از آنجا که فرمها بدون نام هستند، مشخص نیست چه کسانی آنها را ارسال نموده اند. لذا با توجه به اینکه تحلیل این ارزیابی ها در جریان است، از آن دسته از همکارانی که تاکنون فرمها را ارسال کرده اند تشکر می نمایم. همچنین، خواهشمند است به نحو مقتضی به اطلاع همکاران برسانید که چنانچه معدودی از آنها فرمهای ارزیابی را تکمیل و ارسال نموده اند نسبت به تکمیل آنها اقدام نموده و در اسرع وقت به دفتر نظارت و ارزیابی ایفاد نمایند.

رئیس دفتر نظارت و ارزیابی

پیوست شماره ۷: خلاصه نتایج ارزشیابی مدیران گروههای آموزشی

مرکز محاسبات دانشگاه اصفهان

نتایج ارزیابی عملکرد مدیران از دیدگاه همکاران

همکار ارجمند جنای آقای / سرکار خانم عضو هیأت علمی گروه دانشکده

بدینوسیله نتایج ارزیابی مدیریت یک سال جنابعالی از تاریخ تا تاریخ به استحضار می‌رسد.

خواهشمند است چنانچه در این رابطه نظری دارید ظرف مدت ده روز پس از رویت به این دفتر اعلام نمایید.

شمار ۵ سوال	خلاصه سوال	ضرر ب	بسیار خوب	خوب	متوسط	ضعیف	بسیار ضعیف	نظری ندارم	جمع پاسخها	جمع امتیازات	میانگین هر سوال از ۵	انگین از صد
۱	افزایش توانمندیهای گروه	۱	۱	۷	۰	۱	۴	۱	۱۳	۳۹	۳/۰۰	۶۰/۰۰
۲	جذب پروژه‌های تحقیقاتی برون دانشگاهی	۱	۰	۱	۳	۱	۳	۶	۸	۱۸	۲/۲۵	۴۵/۰۰
۳	ارتقا سطح علمی گروه از طریق سمینارها	۱	۲	۳	۳	۱	۳	۲	۱۲	۳۱	۳/۰۰	۶۰/۰۰
۴	توسعه دوره‌های تحصیلات تکمیلی	۱	۲	۵	۲	۲	۱	۲	۱۲	۴۱	۳/۴۲	۶۸/۳۳
۵	رعایت تخصصها در پایان نامه‌ها	۱	۵	۳	۲	۱	۳	۰	۱۴	۴۸	۳/۴۳	۶۸/۶۵
۶	رعایت تخصصها در دروس	۱	۵	۵	۱	۱	۲	۰	۱۴	۵۲	۳/۷۱	۷۴/۲۹
۷	تقسیم کار مطلوب و عادلانه	۱	۳	۶	۰	۳	۲	۰	۱۴	۴۷	۳/۳۱	۶۷/۱۴
۸	توجه به نظرهای اعضای گروه	۱	۴	۴	۲	۱	۳	۰	۱۴	۴۷	۳/۳۱	۶۷/۱۴
۹	مراعات شأن اعضای گروه	۱	۵	۳	۲	۱	۳	۰	۱۴	۴۸	۳/۴۳	۶۸/۵۷
۱۰	احساس مسئولیت نسبت به دانشجویان	۱	۲	۶	۱	۳	۱	۱	۱۳	۴۴	۳/۳۸	۶۷/۶۹
۱۱	ابتکار و نوآوری	۱	۱	۲	۲	۲	۴	۳	۱۱	۲۷	۲/۴۵	۴۹/۰۹
۱۲	اجرای عدالت در گروه	۱	۴	۴	۲	۰	۴	۰	۱۴	۴۶	۳/۲۹	۶۵/۷۱
۱۳	تنظیم مطلوب برنامه آموزشی	۱	۱	۸	۱	۳	۱	۰	۱۴	۴۷	۳/۳۱	۶۷/۱۴
۱۴	تشکیل موثر شورای عمومی	۱	۳	۳	۳	۲	۲	۱	۱۳	۴۲	۳/۲۳	۶۴/۶۲
۱۵	تشکیل موثر شورای تخصص	۱	۵	۱	۳	۰	۲	۳	۱۱	۴۰	۳/۶۴	۷۲/۷۳
۱۶	پیگیری مصوبات شوراها	۱	۳	۵	۲	۰	۲	۲	۱۲	۴۳	۳/۶۸	۷۱/۶۷
۱۷	ابلاغ بموقع مصوبات شوراها	۱	۴	۷	۰	۱	۲	۰	۱۴	۵۲	۳/۷۱	۷۴/۲۹
۱۸	رفع کمبودهای گروه	۱	۱	۵	۳	۱	۳	۱	۱۳	۳۹	۳/۰۰	۶۰/۰۰
۱۹	حضور فعال در گروه	۱	۳	۴	۴	۱	۱	۱	۱۳	۴۶	۳/۵۴	۷۰/۷۷
۲۰	نظر کلی	۱	۲	۵	۱	۱	۳	۲	۱۲	۳۸	۳/۱۷	۶۲/۳۳

نتیجه نهایی: کل پاسخها ۲۴۳ کل امتیازات ۸۰۲ بسیارخوب ۵۴ خوب ۱۲ متوسط ۳۱ ضعیف ۲۵ بسیار ضعیف ۴۱ نظری ندارم ۲۳ میانگین کل امتیارات از ۵ (۳/۳۰) میانگین کل امتیازات از ۱۰۰ (۶۶/۰۰) مقایسه امتیاز مدیریت جنابعالی با سایر مدیران گروههای آموزشی دانشگاه از ۱۰۰

در دانشگاه	در دانشکده	
۰/۰۰	۰/۰۰	حداقل امتیاز
۰/۰۰	۰/۰۰	حداکثر امتیاز
۰/۰۰	۰/۰۰	میانگین کل