



جمهوری اسلامی ایران
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
مرکز نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت
علوم، تحقیقات و فناوری

درآمدی بر
ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی
(شیوه‌نامه‌ی اجرایی)

ویراست نخست

زمستان ۱۳۹۵

شناسنامه‌ی سند

عنوان: درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی (شیوه‌نامه‌ی اجرایی)

طبقه‌بندی: عادی

تهیه‌کننده: مرکز نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت علوم، تحقیقات و فناوری

تاریخ تهیه: زمستان ۱۳۹۵

شماره‌ی ویرایش: ویراست اول

تاریخ آخرین ویرایش: اسفند ۱۳۹۵

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	مقدمه.....
۳	برنامه‌ریزی بهبود کیفیت گروه
۷	گام اول: تشکیل تیم برنامه‌ریزی بهبود کیفیت گروه
۸	گام دوم: ارزیابی و شناسایی وضعیت موجود گروه آموزشی.....
۹	۲.۱. تعیین عوامل و اجزای تشکیل دهنده‌ی کیفیت گروه آموزشی
۱۱	۲.۲. تعیین نشان‌گرها (معیارهای مطلوب).....
۳۶	۲.۳. تعیین ابزار اندازه‌گیری کیفیت گروه آموزشی.....
۳۷	۲.۴. قضاوت درباره‌ی وضعیت موجود از طریق تحلیل ابزار اندازه گیری.....
۴۱	گام سوم: طراحی و تدوین برنامه‌های اجرایی.....
۴۲	۳.۱. تدوین اهداف بهبود کیفیت گروه
۴۲	۳.۲. تدوین اقدامات اجرایی برای دستیابی به اهداف بهبود کیفیت گروه.....
۴۲	۳.۳. اولویت‌بندی اقدامات اجرایی.....
۵۳	۳.۴. تدوین برنامه‌های عملیاتی.....
۵۵	۳.۵. ارزیابی برنامه‌های بهبود کیفیت گروه پیش از اجرا
۵۵	۳.۶. تدوین سند برنامه‌های بهبود کیفیت گروه.....
۵۶	گام چهارم: تصویب سند برنامه‌های بهبود کیفیت گروه.....
۵۶	گام پنجم: اجرای برنامه‌های بهبود کیفیت گروه.....
۵۷	گام ششم: ارزیابی مداوم برنامه‌ها.....
۵۷	بحث پایانی.....
۵۹	منابع.....

درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

مقدمه

با وجود گسترش کمی آموزش عالی و افزایش شمار دانشجویان کشور به بیش از چهار میلیون در دانشگاه‌های مختلف کشور (اعم از دولتی، پیام نور، دانشگاه جامع علمی - کاربردی، دانشگاه‌ها و مؤسسات غیردولتی، غیرانتفاعی و دانشگاه آزاد اسلامی، دانشگاه فرهنگیان، فنی و حرفه‌ای)، وضعیت کیفیت آموزش و پژوهش در واحدهای دانشگاهی کشور چندان رضایت بخش نیست. در برخی رشته‌ها، دانش‌آموختگان با آنچه خارج از کتاب و دانشگاه است، بیگانه‌اند و از مهارت و تخصص لازم برای ورود به کار برخوردار نیستند. پایین بودن سطح کیفی دانش‌آموختگان، معلول عوامل بی‌شماری است. بهره‌گیری اندک از روش‌های نوین تدریس در کلاس‌های دانشگاهی، عدم تناسب محتوا و برنامه‌های درسی با نیازهای روز جامعه، رضایت‌بخش نبودن سطح کیفی برخی از اعضای هیأت علمی، ایجاد فاصله بین دانشگاه و صنعت، مدیریت ضعیف برخی از گروه‌های آموزشی، کمبود تجهیزات و امکانات آموزشی و نیاز به نظارت و ارزیابی دقیق از جمله عوامل اصلی در پایین آمدن سطح کیفیت در واحدهای دانشگاهی کشور است.

یکی از راهکارهای برون‌رفت از وضعیت موجود در واحدهای دانشگاهی، توجه به امر کیفیت در گروه‌های آموزشی است. برای ارتقای کیفیت در گروه‌های آموزشی، الگوی برنامه‌ریزی آموزشی بهبود کیفیت در سطح یک واحد، یکی از مهم‌ترین الگوها است. این الگو شامل سه گام اساسی ارزیابی درونی گروه، تدوین برنامه‌های اجرایی و در نهایت اقدام برای تحقق برنامه‌های مدون است.

ارزیابی درونی، نخستین مرحله‌ی برنامه‌ریزی بهبود کیفیت در سطح گروه آموزشی است. در خصوص ارزیابی درونی، فعالیت‌ها و کوشش‌های بسیاری انجام شده است.



درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

اما برخلاف تلاش‌های بسیار ارزشمند و توجه مسؤلان وزارتخانه‌های علوم، تحقیقات و فناوری و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی به بحث ارزیابی درونی، گزارش‌های تدوین شده در این خصوص، چندان در فرایند برنامه‌ریزی آموزشی گروه‌ها یا دانشکده‌ها تاثیرگذار نبوده است. بسیاری از گروه‌های آموزشی با وجود انجام ارزیابی درونی، از اطلاعات به‌دست آمده از گزارش ارزیابی به‌طور نظام‌مند در بهبود و ارتقای کیفیت آموزش خویش بهره نگرفته‌اند. در حقیقت، بسیاری از گروه‌های آموزشی در سراسر کشور، با وجود ارزیابی و تشخیص نیازها، برای تدوین و اجرای برنامه‌های بهبود کیفیت به‌طور نظام‌مند و روش‌مند اقدامی انجام نداده‌اند.

نتایج تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که تحقق برنامه‌ریزی بهبود کیفیت در گروه‌های آموزشی با چالش‌های زیادی مواجه بوده است. فراست‌خواه و بازرگان (۱۳۸۶) ارزیابی درونی در دانشگاه‌های کشور را طرحی ناتمام می‌دانند. بازرگان و عامری (۱۳۸۹) در بررسی دیگری با عنوان "نگاهی دیگر به ساختار سازمانی مناسب برای ارزیابی کیفیت در سطوح دانشگاهی و نظام آموزش عالی کشور" ضمن بررسی یافته‌های پژوهش‌های انجام‌شده در سطح بین‌المللی و ملی معتقدند که باید ساختار مناسب پیشنهادی برای ارزیابی کیفیت، در سطوح دانشگاه مدنظر قرار گیرد. همچنین طهماسبی و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان "چالش‌ها و راهبردهای ارزیابی گروه‌های آموزشی" در راستای بهبود کیفیت و توسعه‌ی علمی کشور، به این نتیجه رسیده‌اند که دانشگاه‌ها با چالش‌هایی از قبیل طولانی بودن فرایند ارزیابی درونی، عدم الزام در اجرای ارزیابی درونی، مشکلات فراوان فرایند اجرای ارزیابی درونی در دانشکده و دانشگاه، عدم ثبات مدیریت دانشگاه، و عدم گسترش فرهنگ خودارزیابی در بین دانشگاهیان، مواجه هستند. نادری و همکاران (۱۳۸۹) نیز در پژوهشی با عنوان «کارایی و اثربخشی ارزیابی گروه‌های آموزشی



دآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

دانشگاهی: چالش‌ها و چشم‌اندازها» به این نتیجه رسیدند که ارتقای کارایی و اثربخشی ارزیابی گروه‌های آموزشی با چالش‌های اساسی از قبیل عدم تأمین جامعیت ارزیابی و عدم استفاده مؤثر از نتایج آن، عدم تغییر نگرش‌ها، عدم کاهش مقاومت‌ها و عدم جلب مشارکت ذی‌نفعان و مدیران مواجه است.

مرکز نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت علوم، تحقیقات و فناوری، با توجه به رسالت و مأموریت خویش در آئین‌نامه‌ی جدید، یکی از راهبردهای اساسی خود را «نهادینه کردن ارزیابی درونی در واحدهای دانشگاهی به‌عنوان یکی از فرایندهای اصلی برنامه‌ریزی بهبود کیفیت فعالیت‌های آموزشی، فرهنگی و پژوهشی در دانشگاه‌ها» قرار داده است. در تحقق این امر، دفترهای نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت دانشگاه‌ها، رکن اساسی هستند.

مطابق آئین‌نامه‌ی جدید، دفترهای مذکور به‌عنوان یکی از ارکان اساسی نظام جامع نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت، می‌بایست مهم‌ترین نقش را در تحقق و نهادینه کردن ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت در واحدهای دانشگاهی، بازی کنند. از این رو، لازم است مدیران دفترهای نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت دانشگاه‌ها، با بازنگری در فعالیت‌ها و برنامه‌های معمول خویش، نقش مؤثرتری در طراحی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت در واحدهای دانشگاهی خویش داشته باشند. در نظام جدید نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت، ارزیابی درونی تنها یکی از چرخه‌های برنامه‌ریزی بهبود کیفیت به‌حساب می‌آید.

برنامه‌ریزی بهبود کیفیت گروه

برنامه‌ریزی برای بهبود کیفیت در سطح گروه آموزشی یکی از الگوهای رایج برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی است. چهار الگوی رایج در برنامه‌ریزی آموزشی وجود



درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

دارد که عبارتند از: ۱. الگوی تقاضای اجتماعی، ۲. الگوی نیروی انسانی، ۳. الگوی هزینه - فایده، ۴. الگوی تک‌موسسه‌ای. برنامه‌ریزی در سطح یک گروه آموزشی را می‌بایست جزو الگوی برنامه‌ریزی تک‌موسسه‌ای دانست. الگوی تک‌موسسه‌ای در سطح خرد و در حد یک واحد آموزشی کاربرد دارد. برنامه‌ریزی در سطح یک واحد بر منابع موجود، مشکلات عملیاتی و پایدار گروه آموزشی تمرکز می‌یابد. در حقیقت، برنامه‌ریزی بهبود کیفیت در سطح گروه آموزشی به‌بهبود کیفیت فرایندها، رویه‌ها و عوامل تشکیل دهنده‌ی کیفیت در گروه می‌پردازد. در این سطح از برنامه‌ریزی، برنامه‌های کوتاه‌مدت و عملیات اجرایی در سطح گروه، تدوین و اجر می‌شود. البته در خلال برنامه‌ریزی عملیاتی، گروه آموزشی می‌تواند راهبردها و خط‌مشی‌های پیشنهادی خود را به مسؤلان بالاتر عرضه کند.

برخلاف برنامه‌ریزی‌های کلان و راهبردی که تا حدود زیادی در آن‌ها هسته‌ی برنامه‌ریزی با هسته‌های اجرایی و عملیاتی از هم جداست، در برنامه‌ریزی در سطح یک گروه آموزشی، قصد برنامه‌ریز تغییر در اهداف، خط‌مشی‌ها و راهبردهای بنیادین در نظام دانشگاهی نیست. برای نمونه تغییر در شیوه‌ی پذیرش دانشجویان کارشناسی در دانشگاه جزو اهداف راهبردی محسوب می‌شود و حیطه‌ی مسئولیت آن‌ها در نظام آموزش عالی ایران از عهده‌ی گروه آموزشی و دانشکده خارج است. از این‌رو، برنامه‌ریزی در سطح یک گروه آموزشی را می‌بایست برنامه‌ریزی خرد و عملیاتی دانست. در برنامه‌ریزی خرد، هدف بهبود کمیّت و کیفیت فعالیت‌ها و رویه‌هایی است که می‌تواند در حیطه‌ی گروه آموزشی قرار گیرد. یکی از ویژگی‌های اصلی برنامه‌ریزی در سطح یک گروه آموزشی، تلاش برای بهبود کیفیت فعالیت‌های جاری گروه است. از دیگر ویژگی‌های عمده‌ی برنامه‌ریزی در سطح گروه آموزشی، تعاملی بودن و مشارکتی بودن آن است. برنامه‌ریزی مشارکتی سبب می‌شود، تمام اعضای گروه



درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

آموزشی درگیر فرایند برنامه‌ریزی شوند. برنامه‌ریزی مشارکتی منجر به تقویت انگیزه‌ی تمام افراد گروه در مباحث کیفیت فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی، فناوری و فرهنگی گروه می‌شود. برنامه‌ریزی مشارکتی در سطح گروه آموزشی همچنین سبب می‌شود، کار تیمی در گروه تقویت شده و زمینه‌ی مشارکت تمامی اعضای گروه در حصول به اهداف گروه فراهم آید. وقتی اهداف تیم برنامه‌ریزی گروه به‌طور مناسب تعریف شده باشد و وظایف هر شخصی از اعضا معین باشد و اعضا بدانند که از آن‌ها چه انتظاری می‌رود، توان همکاری آنان با گروه بهتر می‌شود. برنامه‌ریزی در سایه‌ی همکاری اعضای گروه آموزشی، سبب آزادی نیروهای خلاق و نوآوری همه‌ی اعضای گروه شده و به آن‌ها فرصت می‌دهد در فرایند «تفکر» مشارکت نمایند. این امر باعث می‌شود اندیشه‌ی اعضا رشد یابد و هنگام اجرای برنامه، آن‌ها برنامه را از آن خود تلقی کنند.

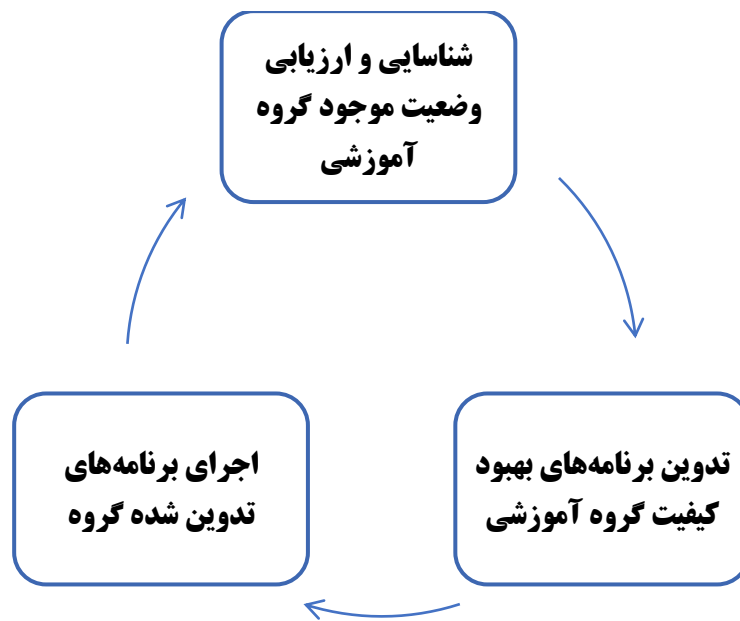
تجربه‌ی برگزاری کارگاه‌های آموزشی در دانشگاه‌های ارومیه، خلیج فارس بوشهر و بجنورد نشان داده است که اعضای هیأت علمی در گروه‌های آموزشی، وقتی در عمل، درگیر فعالیت ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت می‌شوند؛ به‌خوبی امکان تحقق و اجرایی شدن فعالیت‌های خویش را می‌بینند. آن‌ها به‌خوبی در می‌یابند که بسیاری از اقدامات و فعالیت‌ها می‌تواند در سطح گروه، اجرایی شود و نیازی به تغییر در ختمش‌ها و قوانین دانشگاهی نیست. (رجوع شود به نشان‌گرهای برنامه‌ریزی در سطح گروه در کاربرگ‌های شماره‌ی یک در همین مجموعه).

برنامه‌ریزی برای بهبود کیفیت گروه به‌عنوان بخشی از فرایند مدیریت نظام دانشگاهی می‌کوشد که مطلوب‌ترین اقدامات را برای بهبود کیفیت فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی گروه مشخص کند. این الگو، دارای سه گام عمده است: ۱) بررسی، ارزیابی و شناسایی وضعیت موجود (۲) تدوین طرح‌ها و برنامه‌هایی برای



درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

برآوردن نیازها، حل مسائل و بر طرف نمودن مشکلات (۳) اجرای برنامه‌ها (نمودار شماره ۱).



نمودار (۱) فرایند برنامه‌ریزی در گروه آموزشی

در ادامه تلاش می‌شود به صورت عینی و دقیق، گام‌ها و مراحل ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت در گروه‌های آموزشی ارائه شود.



درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

گام اول: تشکیل تیم برنامه‌ریزی بهبود کیفیت گروه

پیش از اقدام به ارزیابی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه، نخستین گام تشکیل تیم برنامه‌ریزی بهبود کیفیت گروه است. هدف اصلی شکل‌گیری تیم برنامه‌ریزی در گروه، بررسی قابلیت‌ها و توانائی‌های اعضای گروه در انجام کار است. برای نهادینه کردن فعالیت برنامه‌ریزی بهبود کیفیت، مدیر گروه لازم است ضمن تشکیل جلسات و کارگاه‌های آموزشی، مراحل انجام کار را برای اعضای گروه تبیین و تفهیم نماید. فعالیت‌های عمده تیم برنامه‌ریزی بهبود کیفیت گروه عبارتند از:

- تشکیل تیم برنامه‌ریزی بهبود کیفیت گروه
- زمان‌بندی انجام برنامه‌ریزی بهبود کیفیت گروه
- تدوین معیارهای مطلوب گروه
- شناسایی وضعیت موجود بر اساس معیارهای تدوین شده
- تدوین اهداف و سیاست‌های اجرایی
- تدوین برنامه‌های عملیاتی
- تدوین گزارش برنامه‌های بهبود کیفیت گروه
- ارائه گزارش نهایی به مسئولان دانشگاه و اعلام آمادگی برای اجرا
- اجرای برنامه‌های تدوین شده پس از تأیید

ماه ۹	ماه ۸	ماه ۷	ماه ۶	ماه ۵	ماه ۴	ماه ۳	ماه ۲	ماه ۱	فعالیت‌های عمده تیم برنامه‌ریزی بهبود کیفیت گروه
									برگزاری کارگاه هم‌گرایی برای اعضای هیات علمی گروه
									تدوین عوامل، اجزا و نشان‌گرهای بهبود کیفیت گروه
									بررسی وضعیت موجود، مقایسه آن با وضعیت مطلوب و شناسایی نقاط قوت و ضعف گروه
									تدوین اهداف، اقدامات اجرایی اولویت‌دار و برنامه‌های عملیاتی بهبود کیفیت گروه
									تدوین گزارش نهایی و ارائه آن به مسئولان



درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه های بهبود کیفیت گروه های آموزشی

گام دوم: ارزیابی و شناسایی وضعیت موجود گروه آموزشی

نخستین گام در برنامه ریزی یک گروه آموزشی، بررسی و ارزیابی وضع موجود است. بدون اطلاعات دقیق از وضعیت گروه آموزشی، هر نوع شناخت و پیشنهاد راه حل مناسب، امکان پذیر نیست. ارزیابی یا همان شناسایی وضعیت موجود، شالوده ی برنامه ریزی آموزشی و مبنای تعیین اهداف، راهبردها و سیاست های اجرایی است. بررسی و ارزیابی کیفیت واحد دانشگاهی در زمینه های زیر به دست می آید: فرایندهای یاددهی، یادگیری، کیفیت آموزش، خدمات اعضای هیات علمی، کیفیت مدیریت (برنامه ریزی، تصمیم گیری، رهبری، سازماندهی و هماهنگی)، کیفیت محتوا و برنامه های درسی، کیفیت فناوری های نوین اطلاعاتی و ارتباطی، کتابخانه، تجهیزات و امکانات آموزشی، آزمایشگاهی و کارگاهی، تجهیزات و امکانات اداری، مادی و مالی و در نهایت سرنوشت شغلی و تحصیلی دانش آموختگان.

بنابراین، ارزیابی در گروه آموزشی مبنای تعمق و تفحص علمی برای تعیین اهداف، راهبردها و برنامه های اجرایی است. بهره گیری از اطلاعات به دست آمده از فعالیت ارزیابی، نگرشی عمیق نسبت به گزینش دانشجویان، تأمین نیروی انسانی مورد نیاز (اعضای هیات علمی و مجموعه ی افراد شاغل در خدمات آموزشی و پشتیبانی)، تجهیزات و امکانات، منابع اطلاع رسانی و کتابخانه، فرایند تدریس و یادگیری و سرنوشت شغلی دانش آموختگان به دست می دهد. ارزیابی درونی یکی از الگوهای رایج برای بررسی و شناسایی نیازها و کمبودهای آموزشی در گروه آموزشی است. در ارزیابی درونی، اعضای گروه، خود به صورت بندی پرسش های ارزیابی می پردازند. روش های گردآوری داده های مورد نیاز را تعیین کرده و پس از تحلیل آنها به طور مشخص به قضاوت درباره ی خود می پردازند. گام های اصلی ارزیابی درونی عبارتند از:



درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

۱. تعیین عوامل و اجزای تشکیل دهنده‌ی کیفیت گروه
۲. تدوین نشان‌گرها برای هر کدام از اجزای تشکیل دهنده‌ی کیفیت
۳. تدوین فرم‌های اندازه‌گیری کیفیت آموزش (پرسشنامه‌ها و...)
۴. بررسی وضعیت موجود و مقایسه‌ی آن با نشان‌گرهای تدوین شده
۵. شناسایی نقاط قوت و ضعف گروه آموزشی

۲.۱. تعیین عوامل و اجزای تشکیل دهنده‌ی کیفیت گروه آموزشی

در این مرحله، گروه برنامه‌ریزی بهبود کیفیت به شناسایی عوامل مورد ارزیابی می‌پردازد. در نظام آموزش عالی، گروه‌های مختلف، دارای نظرات متفاوتی در زمینه‌ی کیفیت آموزش هستند. این امر باعث می‌شود که هر کدام از آنها برای بُعدی از آموزش عالی اولویت قائل شوند. برای مثال، دانشجویان و مدرّسان امکان دارد تنها به فرایند آموزش توجه نمایند. در حالی که ممکن است توجه کارفرمایان به کیفیت دانش‌آموختگان باشد؛ اما آنچه برای برنامه‌ریزی آموزش مهم است، رهایی از یکه‌تازی و تک‌بعدی نگری است. برنامه‌ریزان برای بهبود کیفیت در دانشگاه‌ها، نباید صرفاً به مقولات و اجزاء خاصی از واحد دانشگاهی توجه داشته باشند و عوامل دیگر را نادیده انگارند. مک‌گتريک و دانت^۱، نظام دانشگاهی را دارای ۱۰ عنصر می‌دانند که عبارت‌اند از: اهداف کلی و برنامه‌ی درسی، محیط تدریس و یادگیری، منابع انسانی، منابع یادگیری، سازمان‌دهی دوره، فعالیت تدریس و یادگیری، امور دانشجویی، ارزیابی و نظارت، فعالیت دانشجویان، برون‌دادها، پیامدها و کنترل کیفیت (نیستانی، ۱۳۷۸). عوامل تشکیل دهنده‌ی کیفیت گروه آموزشی را می‌توان بر مبنای

^۱ . Mc Gtryk & Dunnett

درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

درون‌داد، فرایند، برون‌داد و پیامد تقسیم‌بندی کرد. نمودار شماره ۲، بیان‌گر مؤلفه‌های تشکیل دهنده کیفیت گروه آموزشی است. پس از تعیین عوامل مورد ارزیابی، لازم است اجزای هر عامل تدوین شود. برای نمونه اگر کمیته‌ی ارزیابی گروه آموزشی فیزیک در دانشکده‌ی علوم، «تدریس و آموزش» را به‌عنوان یک عامل مورد ارزیابی در نظر گرفته باشد، اجزای این عامل می‌تواند شامل موارد زیر باشد: کیفیت تدریس، ارتباط بین فردی، استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات ارزشیابی درس.



نمودار (۲) بیان‌گر عوامل مورد ارزیابی در گروه آموزشی



درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

۲.۲. تعیین نشان‌گرها (معیارهای مطلوب)

پس از تعیین عوامل و اجزای مورد ارزیابی، لازم است ملاک‌های مطلوب برای هر کدام از اجزای مورد نظر مشخص گردد. تدوین معیارهای مطلوب را می‌توان از یک نقطه‌نظر مهم‌ترین مرحله‌ی ارزیابی دانست. به‌وسیله‌ی تدوین معیارهای مطلوب، گروه می‌کوشد آینده‌ی بهتری را برای کیفیت گروه آموزشی متصور شود. کاربرد شماره‌ی ۱، نمونه‌هایی از معیارهای مطلوب را بر اساس درون‌داد، فرایند، برون‌داد و پیامد نشان می‌دهد. این کاربرگ‌ها نمونه‌هایی از معیارهای مطلوب را بر اساس درون‌داد، فرایند، برون‌داد و پیامد، نشان می‌دهد. با شکل‌گیری یک تیم برنامه‌ریزی بهبود کیفیت در گروه آموزشی که با رهبری و هدایت مدیر گروه انجام می‌گیرد، اعضای گروه می‌توانند علاوه بر بهره‌گیری از نمونه‌ی نشان‌گرهای ارائه شده در این کاربرگ‌ها، با تفکر و تأمل گروهی و با استفاده از فعالیت‌ها و برنامه‌های سایر گروه‌های آموزشی (در سطح دانشگاه، استان، کشور و بین‌المللی) به تدوین نشان‌گرهای متنوع و متناسب با گروه خویش مبادرت نمایند.



درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

کاربرگ شماره ۱، شناسایی نشان‌گرها/معیارهای مطلوب کیفیت برای عوامل درون‌دادی گروه

ابزار یا وسیله‌ی ارزیابی معیار کدامند؟	اطلاعات را باید از چه کسی/کسانی به‌دست آوریم؟	اجزای عامل و معیارهای کیفیت نیروی انسانی گروه	
		نشان‌گرهای پیشنهادی	اجزای عامل
		برخورداری از توان مدیریتی	ویژگی‌های مدیر گروه
		توانایی مقاومت در برابر فشارها و مشکلات گروه	
		تعهد لازم در نحوه‌ی انجام وظایف	
		احساس مسئولیت در برابر همکاران	
		پشتکار و خستگی ناپذیری در امور سازمانی	
		خلاقیت در ارائه‌ی برنامه‌ها	
		داشتن مقبولیت علمی	
		انتقاد پذیری	
		قاطعیت در تصمیم‌گیری	
		تعامل مناسب با همکاران	
		تعامل مناسب با دانشجویان	



درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

ادامه‌ی کاربرگ شماره‌ی ۱، شناسایی نشان‌گرها/معیارهای مطلوب کیفیت برای عوامل درون‌دادی گروه

ابزار یا وسیله‌ی ارزیابی معیار کدامند؟	اطلاعات را باید از چه کسی/کسانی به‌دست آوریم؟	اجزای عامل و معیارهای کیفیت نیروی انسانی گروه	
		نشان‌گرهای پیشنهادی	اجزای عامل
		تخصص مناسب با گرایش‌های گروه	اعضای هیأت علمی و مدرسان گروه
		برخورداری از مهارت‌های آموزشی و پژوهشی	
		داشتن صداقت در رفتار و گفتار	
		انتقادپذیری استاد	
		سابقه‌ی آموزشی و پژوهشی	
		مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی در برابر همکاران و دانشجویان	
		به‌روز بودن اطلاعات علمی	
		آشنایی با آیین‌نامه‌های آموزشی	
		خلاقیت	
		نظم و انضباط	



درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه های بهبود کیفیت گروه های آموزشی

ادامه‌ی کاربرگ شماره‌ی ۱، شناسایی نشان‌گرها/معیارهای مطلوب کیفیت برای عوامل درون‌دادی گروه

ابزار یا وسیله‌ی ارزیابی معیار کدامند؟	اطلاعات را باید از چه کسی/کسانی به‌دست آوریم؟	اجزای عامل و معیارهای کیفیت نیروی انسانی گروه	
		نشان‌گرهای پیشنهادی	اجزای عامل
		داشتن تخصص لازم در حوزه‌ی کاری	کارکنان و کارشناسان گروه
		دارای تجربه‌ی کاری مناسب	
		برخورداری از مهارت‌های ارتباطی	
		داشتن انگیزه‌ی شغلی	
		تعهد در امور محوله	
		نظم، انضباط و آراستگی	
		تعامل سازنده با همکاران	

درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

ادامه‌ی کار برگ شماره‌ی ۱، شناسایی نشان‌گرها/معیارهای مطلوب کیفیت برای عوامل درون‌دادی گروه

ابزار یا وسیله‌ی ارزیابی معیار کدامند؟	اطلاعات را باید از چه کسی/کسانی به‌دست آوریم؟	اجزای عامل و معیارهای کیفیت نیروی انسانی گروه	
		نشان‌گرهای پیشنهادی	اجزای عامل
		انگیزه، پشتکار و هدف‌مندی	دانشجویان گروه
		داشتن شناخت کافی از رشته‌ی تحصیلی	
		داشتن شناخت کافی از بازار کار	
		علاقه‌مندی به رشته‌ی تحصیلی	
		آشنایی با قوانین و مقررات آموزشی	
		احترام به استادان	
		نظم، آراستگی و انضباط	
		پیشرفت تحصیلی مناسب	
		تلاش برای یادگیری نیازهای بازار کار مرتبط با رشته	
		تعامل سازنده با سایر دانشجویان	
		علاقه‌مندی و شرکت در انجمن‌های علمی	
		علاقه‌مندی و شرکت در فعالیت‌های فوق برنامه	

درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

ادامه‌ی کار برگ شماره‌ی ۱، شناسایی نشان‌گرها/معیارهای مطلوب کیفیت برای عوامل درون‌دادی گروه

ابزار یا وسیله‌ی ارزیابی معیار کدامند؟	اطلاعات را باید از چه کسی/کسانی به‌دست آوریم؟	اجزای عامل و معیارهای کیفیت اهداف و برنامه‌های گروه	
		نشان‌گرهای پیشنهادی	اجزای عامل
		وجود اهداف و رسالت مکتوب	اهداف و برنامه‌های گروه
		مشخص بودن اهداف کلان به تفکیک در حوزه‌های مختلف	
		وجود اهداف اختصاصی در گروه	
		وجود برنامه‌های مدون برای ایجاد پژوهشکده‌ها و مراکز رشد	
		وجود شرکت‌های دانش بنیان	

درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه های بهبود کیفیت گروه های آموزشی

ادامه‌ی کاربرگ شماره‌ی ۱ ، شناسایی نشان‌گرها/ معیارهای مطلوب کیفیت برای عوامل درون‌دادی گروه

ابزار یا وسیله‌ی ارزیابی معیار کدامند؟	اطلاعات را باید از چه کسی/کسانی به‌دست آوریم؟	اجزای عامل و معیارهای کیفیت تجهیزات و امکانات گروه	
		نشان‌گرهای پیشنهادی	اجزای عامل
		بهر روز بودن نرم‌افزاری خدمات رایانه‌ای	خدمات الکترونیکی و فناوری گروه
		بهر روز بودن سخت‌افزاری خدمات رایانه‌ای	
		سرعت دسترسی به اینترنت	
		در دسترس بودن نرم‌افزارهای تخصصی مورد نیاز	
		مناسب بودن تعداد رایانه به‌نسبت دانشجو	
		عدم محدودیت زمانی و مکانی در استفاده از سایت	
		وجود راهنما در استفاده از سایت	
		وجود کامپیوتر در کلاس درس	
		وجود پرینتر در سایت	
		مجزا بودن سایت کامپیوتر	
		بهر روز رسانی وب سایت	

درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه های بهبود کیفیت گروه های آموزشی

ادامه‌ی کار برگ شماره‌ی ۱ ، شناسایی نشان‌گرها/ معیارهای مطلوب کیفیت برای عوامل درون‌دادی گروه

ابزار یا وسیله‌ی ارزیابی معیار کدامند؟	اطلاعات را باید از چه کسی/کسانی به‌دست آوریم؟	اجزای عامل و معیارهای کیفیت تجهیزات و امکانات گروه	
		نشان‌گرهای پیشنهادی	اجزای عامل
		اطلاع رسانی درباره‌ی وب سایت در گروه	خدمات الکترونیکی و فناوری گروه
		وایت‌برد مناسب در کلاس درس	
		سالم بودن تجهیزات سخت‌افزاری کامپیوتری سایت	
		اختصاص سیستم اختصاصی به هر یک از استادان در دفتر کار	
		تعداد کافی کامپیوتر در سایت	
		وجود پروژکتور در کلاس	
		وجود پروژکتور در سالن آمفی تئاتر	
		وب سایت اختصاصی گروه	



درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

ادامه‌ی کاربرد شماره‌ی ۱، شناسایی نشانگرها/معیارهای مطلوب کیفیت برای عوامل درون‌دادی گروه

ابزار یا وسیله‌ی ارزیابی معیار کدامند؟	اطلاعات را باید از چه کسی/کسانی به‌دست آوریم؟	اجزای عامل و معیارهای کیفیت تجهیزات و امکانات گروه	
		نشان‌گرهای پیشنهادی	اجزای عامل
		سیستم تهویه‌ی مناسب	امکانات رفاهی گروه
		سیستم سرمایشی	
		سیستم گرمایشی	
		اتاق استراحت دانشجویان	
		کمد اختصاصی دانشجویان	
		دسترس‌ی به آب‌جوش و آب‌سرد	
		صندلی مناسب برای مراجعه‌کنندگان	
		نور کافی در محیط گروه	
		کپسول‌های اطفای حریق	
		جعبه‌ی کمک‌های اولیه	
		تابلوی راهنمای بخش	
		تناسب اندازه‌ی کلاس‌ها با تعداد دانشجویان	
		سالن اجتماعات و فضای سمینار	
		توجه به مسائل ارگونومی در محیط کار	

درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه های بهبود کیفیت گروه های آموزشی

ادامه ی کاربرد شماره ی ۱ ، شناسایی نشان گر ها/ معیار های مطلوب کیفیت برای عوامل فرایندی گروه

ابزار یا وسیله ی ارزیابی معیار کدامند؟	اطلاعات را باید از چه کسی/ کسانی به دست آوریم؟	اجزای عامل و معیار های کیفیت مدیریت گروه	
		نشان گر های پیشنهادی	اجزای عامل
		برقراری ارتباط با دیگران اداره ی جلسات	مهارت های مدیریتی مدیر گروه
		مذاکره در مباحث مختلف	
		اجرای مصوبات گروه	
		برخورد عدالت آمیز با دانشجویان و همکاران	
		اطلاع رسانی دقیق از قوانین و سیاست های مصوب آموزشی و پژوهشی	وظایف آموزشی و پژوهشی
		زمینه سازی برای ارائه ی پروژه های مناسب	
		ارائه ی پیشنهادهای اصلاحی در مجموعه ی درس و سرفصل های آموزشی	
		واگذاری درس موظف و حق التدریس بر اساس تخصص و توانایی	
		اطلاع از قوانین و سیاست های مصوب آموزشی و پژوهشی	
		ایجاد انگیزه ی لازم جهت فعالیت های پژوهشی	



درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

کاربرگ شماره ۱، شناسایی نشان‌گرها/معیارهای مطلوب کیفیت برای عوامل فرایندی گروه

ابزار یا وسیله‌ی ارزیابی معیار کدامند؟	اطلاعات را باید از چه کسی/کسانی به‌دست آوریم؟	اجزای عامل و معیارهای کیفیت مدیریت گروه	
		نشان‌گرهای پیشنهادی	اجزای عامل
		حضور در عرصه‌ی بین‌المللی ارائه‌ی خدمات آموزشی و پژوهشی	وظایف آموزشی و پژوهشی
		همکاری و مبادلات در زمینه‌ی منابع آموزشی و پژوهشی با واحدهای هم‌جوار	
		روزآمد کردن برنامه‌های آموزشی	
		هدایت و ارتقای کیفی آزمون‌های تئوری و عملی	
		به‌روز آوری برنامه‌ی دوره در تناسب با نیازها	
		رهبری کمیته‌ی برنامه‌ریزی درسی گروه	
		رهبری و مدیریت کمیته‌ی تعیین منابع درسی درس ارائه شده در گروه	
		شناسایی دانشجویان دارای افت تحصیلی	
		تأمین تجهیزات و امکانات آموزشی و پژوهشی گروه	
		ایجاد هسته‌های آموزشی و پژوهشی درون- گروهی	
		مشارکت دادن همکاران در تصمیمات اجرایی گروه	

درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

کاربرگ شماره ۱، شناسایی نشان‌گرها/معیارهای مطلوب کیفیت برای عوامل فرایندی گروه

ابزار یا وسیله‌ی ارزیابی معیار کدامند؟	اطلاعات را باید از چه کسی/کسانی به- دست آوریم؟	اجزای عامل و معیارهای کیفیت مدیریت گروه	
		نشان‌گرهای پیشنهادی	اجزای عامل
		مشارکت‌دادن دانشجویان فعال در انجمن‌های علمی	وظایف آموزشی و پژوهشی
		نیازسنجی پژوهشی	
		جهت‌دهی به پایان‌نامه‌های آموزشی	
		حل مشکلات تدریس اعضای گروه	
		شناسایی و حل مشکلات تدریس اعضای گروه	
		برگزاری جلسات معارفه برای دانشجویان	
		استفاده‌ی بهینه از امکانات موجود جهت استفاده در کارهای آموزشی و پژوهشی	
		برگزاری جلسات آموزشی و پژوهشی برای همکاران	



درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

کاربرگ شماره ۱، شناسایی نشان‌گرها/ معیارهای مطلوب کیفیت برای عوامل فرایندی گروه

ابزار یا وسیله‌ی ارزیابی معیار کدامند؟	اطلاعات را باید از چه کسی/کسانی به‌دست آوریم؟	اجزای عامل و معیارهای کیفیت مدیریت گروه	
		نشان‌گرهای پیشنهادی	اجزای عامل
		تدوین برنامه‌ی توسعه گروه	برنامه‌ریزی برای گروه
		تدوین برنامه‌ی پنج ساله‌ی توسعه‌ی اعضا و نیروی متخصص گروه	
		برنامه‌ریزی برای ارتباط با صنعت	
		طراحی و تدوین برنامه‌های منظم به‌منظور اجرای پروژه‌های مشترک آموزشی و پژوهشی با دیگر گروه‌ها	
		طراحی و تدوین برنامه‌های منظم به‌منظور اجرای پروژه‌های مشترک آموزشی و پژوهشی در درون گروه	
		طراحی و تدوین برنامه‌های نظام‌مند برای بهره‌گیری از انجمن‌های علمی گروه	
		طراحی و تدوین کارگاه‌های آموزشی برای دانشجویان و استادان	
		برنامه‌ریزی به‌منظور آشنایی دانشجویان با سازمان‌ها و شرکت‌های مرتبط با رشته‌های گروه	
		طراحی و تدوین برنامه‌های کارآفرینی در گروه	
		تدوین برنامه‌های هدف‌مند برای جلسات گروه در طول سال	

درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

کاربرگ شماره ۱، شناسایی نشان‌گرها/معیارهای مطلوب کیفیت برای عوامل فرایندی گروه

ابزار یا وسیله‌ی ارزیابی معیار کدامند؟	اطلاعات را باید از چه کسی/کسانی بمدست آوریم؟	اجزای عامل و معیارهای کیفیت مدیریت گروه	
		نشان‌گرهای پیشنهادی	اجزای عامل
		تدوین برنامه‌های منظم برای توسعه‌ی اعضای هیأت علمی	برنامه‌ریزی برای گروه
		تدوین برنامه‌های دقیق و مشخص به‌منظور تعامل با مسئولان دانشگاه در مسیر مأموریت و اهداف گروه	
		شناسایی نیازهای آموزشی و پژوهشی دانشجویان و تدوین برنامه‌های مناسب به منظور رفع نیازها	
		شناسایی نیازهای آموزشی و پژوهشی اعضای هیأت علمی و تدوین برنامه‌های مناسب به‌منظور رفع نیازها	
		برنامه‌ریزی به‌منظور برگزاری نشست‌های هم‌اندیشی و گفت و نقد (درون و برون گروهی)	
		برنامه‌ریزی برای ارتباط گروه با جامعه (صنعت و خدمات)	
		برنامه‌ریزی به‌منظور ایجاد بازدیدها با همکاری مدرّسان گروه	



درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

کاربرگ شماره ۱، شناسایی نشان‌گرها/معیارهای مطلوب کیفیت برای عوامل فرایندی گروه

ابزار یا وسیله‌ی ارزیابی معیار کدامند؟	اطلاعات را باید از چه کسی/کسانی به‌دست آوریم؟	اجزای عامل و معیارهای کیفیت مدیریت گروه	
		نشان‌گرهای پیشنهادی	اجزای عامل
		برنامه‌ریزی برای کاربردی کردن دروس	برنامه‌ریزی برای گروه
		برنامه‌ریزی برای کاربردی کردن دوره‌های آموزشی گروه	
		ماموریت‌گرا کردن گروه	
		برنامه‌ریزی راهبردی گروه	
		برنامه‌ریزی برای سخنرانی‌های ماهانه توسط متخصصان خارج از گروه	
		برنامه‌ریزی منظم برای گردشگری کردن دروس متناسب با تخصص همکاران	
		طراحی و تدوین برنامه‌های منظم برای بهره‌گیری از امکانات الکترونیکی در مسیر اهداف و مأموریت گروه (مانند تشکیل گروه‌های الکترونیکی و ...)	
		طراحی و تدوین برنامه‌های مدون برای گسترش دوره‌های تحصیلات تکمیلی	
		طراحی و تدوین برنامه‌های مدون برای ایجاد دوره‌های بین رشته‌ای	

درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه های بهبود کیفیت گروه های آموزشی

کاربرگ شماره ۱، شناسایی نشان‌گرها/معیارهای مطلوب کیفیت برای عوامل فرایندی گروه

ابزار یا وسیله‌ی ارزیابی معیار کدامند؟	اطلاعات را باید از چه کسی/کسانی بمدست آوریم؟	اجزای عامل و معیارهای کیفیت مدیریت گروه	
		نشان‌گرهای پیشنهادی	اجزای عامل
		برنامه‌ریزی جهت ایجاد سخنرانی‌های پژوهشی	برنامه‌ریزی برای گروه
		تهیه‌ی بانک اطلاعاتی متخصصان منطقه‌ای	
		برنامه‌ریزی برای کاربردی کردن دروس	
		برنامه‌ریزی برای هدایت تحصیلی دانشجویان	
		وجود برنامه‌های مدون برای ایجاد رشته‌ها و دوره‌های جدید متناسب با تغییرات دانش، فناوری و نیازهای جامعه و بازار کار	
		وجود برنامه‌های مدون برای برگزاری همایش‌های علمی	

درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

کاربرگ شماره ۱، شناسایی نشان‌گرها/معیارهای مطلوب کیفیت برای عوامل فرایندی گروه

ابزار یا وسیله‌ی ارزیابی معیار کدامند؟	اطلاعات را باید از چه کسی/کسانی به دست آوریم؟	اجزای عامل و معیارهای کیفیت مدیریت گروه	
		نشانگرهای پیشنهادی	اجزای عامل
		برگزاری جلسات منظم گروهی	هدایت و رهبری
		تلاش مدیر گروه برای جذب بهترین نیروها	
		توجه مدیر گروه به انتقادات و پیشنهادات استادان	
		واگذاری مسئولیت به اعضای گروه	
		ایجاد انگیزه برای اعضای گروه	
		تلاش در جهت زمینه‌سازی برای فعالیت‌های گروهی	
		ایجاد انسجام گروهی	
		هم‌دلی بین اعضای گروه	
		هدایت تحصیلی دانشجویان	

درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

کاربرگ شماره ۱، شناسایی نشان‌گرها/معیارهای مطلوب کیفیت برای عوامل فرایندی گروه

ابزار یا وسیله‌ی ارزیابی معیار کدامند؟	اطلاعات را باید از چه کسی/کسانی به- دست آوریم؟	اجزای عامل و معیارهای کیفیت مدیریت گروه	
		نشان‌گرهای پیشنهادی	اجزای عامل
		نظارت در کیفیت تدریس مدرّسان و اعضای هیات علمی	نظارت و ارزیابی گروه
		ارزیابی مستمر سالانه‌ی میزان تحقق اهداف گروه	
		توجه به نظرات دانشجویان در ارزشیابی مدرّسان	
		ارزشیابی برنامه‌های درسی گروه	
		نظارت و ارزیابی بر منابع درسی ارائه شده از سوی مدرّسان	
		نظارت و ارزیابی بر آزمون‌های ارائه شده از سوی مدرّسان	
		نظارت بر شیوه‌ی استفاده از امکانات موجود	
		فرهنگ‌سازی جهت ارزشیابی	
		ارزیابی پیشرفت تحصیلی دانشجویان	
		ارزیابی درونی گروه	
		نظارت و ارزیابی مداوم فعالیت‌های پژوهشی اعضای هیات علمی گروه	

درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

کاربرگ شماره ۱، شناسایی نشان‌گرها/معیارهای مطلوب کیفیت برای عوامل فرایندی گروه

ابزار یا وسیله- ی ارزیابی معیار کدامند؟	اطلاعات را باید از چه کسی/کسانی به‌دست آوریم؟	اجزای عامل و معیارهای کیفیت فرایند آموزش/تدریس/یاددهی- یادگیری	
		نشان‌گرهای پیشنهادی	اجزای عامل
		تأکید بر یادگیری از طریق انجام تمرینات و حل مسائل خلاقانه	کیفیت تدریس
		فراهم کردن یک چارچوب به‌نسبت کامل از محتوای درس	
		سازمان‌دهی فعالیت‌های گروهی برای آموزش	
		تنوع در شیوه‌های تدریس	
		آموزش مبتنی بر دیالوگ (تفکر انتقادی و تحلیل)	
		ایجاد انگیزه و پرسش‌گری در دانشجویان (آموزش مبتنی بر پرسش‌گری)	

درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

کاربرگ شماره ۱، شناسایی نشان‌گرها/معیارهای مطلوب کیفیت برای عوامل فرایندی گروه

ابزار یا وسیله‌ی ارزیابی معیار کدامند؟	اطلاعات را باید از چه کسی/کسانی به‌دست آوریم؟	اجزای عامل و معیارهای کیفیت فرایند آموزش/تدریس/یاددهی - یادگیری	
		نشان‌گرهای پیشنهادی	اجزای عامل
		برقراری ارتباط صمیمانه با دانشجو	ارتباط بین فردی
		حفظ شخصیت دانشجو و احترام به او	
		ایجاد همدلی و درک متقابل	
		در دسترس بودن در ساعات‌های غیر کلاسی	
		برقراری تعاملات سازنده با دانشجویان	
		هم‌پژوهی و هم‌نویسی	
		رعایت اخلاق حرفه‌ای	
		تلاش برای حذف پیش‌انگاره در روابط بین فردی	
		تداوم توجه دانشجو در فرایند آموزش و یادگیری	



درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

کاربرگ شماره ۱، شناسایی نشان‌گرها/معیارهای مطلوب کیفیت برای عوامل فرایندی گروه

ابزار یا وسیله‌ی ارزیابی معیار کدامند؟	اطلاعات را باید از چه کسی/کسانی به‌دست آوریم؟	اجزای عامل و معیارهای کیفیت فرایند آموزش/تدریس/یاددهی - یادگیری	
		نشان‌گرهای پیشنهادی	اجزای عامل
		مناسب بودن روش ارزش‌یابی با نوع درس	ارزش‌یابی درس
		ارزیابی دانش‌جویان بر اساس اهداف آموزشی هر درس	
		سنجش پیش‌نیازها قبل از تدریس در هر مبحث جدید	
		همراه بودن ارزش‌یابی با بازخورد	
		ارزش‌یابی از دانش‌جویان برتر	
		تمرین در حین کلاس	
		ارزش‌یابی درون گروهی	
		توجه به استراتژی حل مساله در ارزش‌یابی	
		توجه به فرایند دانش‌جو پروری در روند انجام پایان‌نامه	راهنمایی پایان-نامه/رساله
		تلاش در جهت آشنا نمودن دانش‌جویان با منابع علمی روزآمد	

درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

کاربرگ شماره‌ی ۱، شناسایی نشان‌گرها/معیارهای مطلوب کیفیت برای عوامل فرایندی گروه

ابزار یا وسیله‌ی ارزیابی معیار کدامند؟	اطلاعات را باید از چه کسی/کسانی بهدست آوریم؟	اجزای عامل و معیارهای کیفیت فعالیت‌های اعضای هیأت علمی	
		نشان‌گرهای پیشنهادی	اجزای عامل
		برگزاری سمینارهای علمی برای دانش‌جویان	فعالیت‌های پژوهشی
		برگزاری سمینارهای علمی برای گروه	
		همکاری در برگزاری همایش‌های گروه	
		مشارکت در پروژه‌های تحقیقاتی گروه	
		تلاش در جهت شناسایی اولویت‌های پژوهش و اشتراک آن با اعضای گروه	
		برگزاری کارگاه‌های آموزشی	فعالیت‌های آموزشی
		برگزاری دوره‌های آموزش اخلاق حرفه‌ای برای دانش‌جویان	



درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

کاربرگ شماره ۱، شناسایی نشان‌گرها/معیارهای مطلوب کیفیت برای عوامل فرایندی گروه

ابزار یا وسیله‌ی ارزیابی معیار کدامند؟	اطلاعات را باید از چه کسی/کسانی بهدست آوریم؟	اجزای عامل و معیارهای کیفیت فعالیت دانش‌جویان	
		نشان‌گرهای پیشنهادی	اجزای عامل
		مشارکت در انجمن‌های علمی گروه	فعالیت‌های فوق برنامه‌ی دانش‌جویان
		برگزاری سمینارهای دانش‌جویی	
		همکاری در برگزاری همایش‌های گروه	
		برگزاری کارگاه‌های آموزشی (برای دانش‌جویان تحصیلات تکمیلی)	
		مشارکت در تحقیقات گروه	



درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه های بهبود کیفیت گروه های آموزشی

ادامه ای کاربرگ شماره ۱، شناسایی نشان گر ها/ معیارهای مطلوب کیفیت
برای عوامل پیامدی گروه

ابزار یا وسیله- ی ارزیابی معیار کدامند؟	اطلاعات را باید از چه کسی/کسانی به دست آوریم؟	اجزای عامل و معیارهای کیفیت سرنوشت دانش آموزان	
		نشانگرهای پیشنهادی	اجزای عامل
		نسبت دانش آموزان شاغل به کل دانش آموزان	سرنوشت شغلی
		مدت زمان انتظار شغل	
		نسبت دانش آموزان شاغل که شغل آنها با رشته تحصیلی شان مرتبط است.	
		تناسب شغل با رشته ی تحصیلی	
		نسبت دانش آموزان شاغل در رشته های غیر مرتبط	
		رضایت کارفرمایان از سطح دانش و مهارت های تخصصی دانش آموزان	رضایت کارفرمایان
		رضایت کارفرمایان از علاقه به کار، تعهد و وجدان کاری دانش آموزان	
		رضایت کارفرمایان از توان نوآوری و خلاقیت دانش آموزان	
		رضایت کارفرمایان از توان سازمان دهی و تجدید سازمان امور محوله ی دانش آموزان	



درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

ادامه‌ی کار برگ شماره ۱، شناسایی نشانگرها/معیارهای مطلوب کیفیت
برای عوامل پیامدی گروه

ابزار یا وسیله‌ی ارزیابی معیار کدامند؟	اطلاعات را باید از چه کسی/کسانی به‌دست آوریم؟	اجزای عامل و معیارهای کیفیت سرنوشت دانش‌آموختگان	
		نشان‌گرهای پیشنهادی	اجزای عامل
		قدرت سازگاری و تطابق دانش‌آموختگان با محیط کاری	رضایت کارفرمایان
		سطح مهارت‌های ارتباطی دانش‌آموختگان	
		احساس مسئولیت حرفه‌ای دانش‌آموختگان	
		میزان کارآفرینی دانش‌آموختگان	آثار دانش‌آموختگان در جامعه
		تعداد مراجعات افراد به گروه، پس از دانش‌آموختگی	ارتباط دانش‌آموختگان با گروه
		دعوت از دانش‌آموختگان شاغل در برنامه-های گروه	
		انجام فعالیت‌های پژوهشی مشترک دانش‌آموختگان با اعضای هیأت علمی گروه	
		برگزاری همایش سالانه‌ی دانش‌آموختگان	

درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

۲.۳. تعیین ابزار اندازه‌گیری کیفیت گروه آموزشی

بعد از آن‌که نشانگرهای ارزیابی تدوین شد، لازم است ابزار و وسایل جمع‌آوری اطلاعات برای مقایسه‌ی وضعیت موجود با معیارها، تهیه و تدوین شود. برای جمع‌آوری اطلاعات در خصوص وضعیت موجود از ابزارهایی چون مصاحبه، پرسش‌نامه، چک‌لیست یا فرم‌های اطلاعاتی استفاده می‌شود:

چک لیست: از طریق چک‌لیست‌ها می‌توان به بررسی وضعیت درون‌دادهای گروه آموزشی از جمله تجهیزات و امکانات پرداخت.

فرم مصاحبه با مدیران گروه آموزشی: شامل سؤالاتی از قبیل هدف‌ها، مأموریت گروه، ویژگی‌های مدیرگروه، نحوه‌ی انتخاب مدیرگروه، مدت زمان مدیریت گروه و... است. نتایج و داده‌های حاصل از این فرم، همچنین به روشن شدن جایگاه سازمانی، سازمان‌دهی و مدیریت گروه کمک خواهد کرد. به‌طور کلی، بر اساس این فرم می‌توان به جمع‌آوری اطلاعات در خصوص فرایندها، برون‌دادها و پیامدهای گروه مبادرت نمود. *فرم مصاحبه با اعضای هیأت علمی و دانشجویان:* در این فرم، نشان‌گرهای مورد نظر کیفیت آموزش، کیفیت فعالیت مدیریت گروه، امکانات و تجهیزات، فعالیت‌های دانشجویان و دیگر مولفه‌های کیفیت گروه مورد بررسی قرار می‌گیرد.

پرسش‌نامه‌ی دانشجویان: سؤالات این پرسش‌نامه، نظارت دانشجویان را درباره‌ی فرایند آموزش و پژوهش، وضعیت اعضای هیأت علمی، مسائل و مشکلات دانشجویان، سرنوشت شغلی آن‌ها و... جویا می‌شود.

پرسش‌نامه‌ی دانش‌آموختگان: به‌منظور بررسی کیفیت برون‌دادها و پیامدهای گروه آموزشی، پرسش‌نامه‌ای طرح می‌شود که نظرات دانش‌آموختگان را پیرامون تأثیر تحصیلات دوره در انجام وظایف محوله شغلی می‌سنجد.



درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

پرسش‌نامه‌ی کارکنان و کارشناسان: به‌منظور بررسی کیفیت مدیریت، آموزش و اطلاع‌رسانی و کتابخانه در گروه آموزشی از پرسش‌نامه‌ی کارکنان و کارشناسان استفاده می‌شود.

پرسش‌نامه‌ی مسؤلان دانش‌آموختگان: این پرسش‌نامه نظر سرپرستان را درباره‌ی دانش، بینش و عمل‌کرد دانش‌آموختگان می‌سنجد. همچنین نظرات کارفرمایان درمورد کارایی دانش‌آموختگان در ابتدای کار و بعد از آشنا شدن با کار را مورد بررسی قرار می‌دهد.

۲.۴. قضاوت درباره‌ی وضعیت موجود از طریق تحلیل ابزار اندازه‌گیری

پس از آن‌که اطلاعات ضروری درباره‌ی کیفیت و کمیت گروه آموزشی از طریق مشاهده، مصاحبه، چک‌لیست و پرسش‌نامه به‌دست آمد، لازم است وضعیت موجود را با معیارهای تدوین شده مقایسه نمود. براین اساس، نقاط قوت و ضعف گروه آموزشی به‌دست می‌آید. وضعیت موجود گروه بر اساس هر کدام از معیارها را می‌توان در سه سطح مطلوب، نسبتاً مطلوب و نامطلوب ارزیابی کرد.

از آنجا که مقیاس سنجش وضعیت موجود برای برخی از معیارهای تدوین شده در ارزیابی درونی گروه آموزشی از طریق پرسش‌نامه است، برای تجزیه و تحلیل اطلاعات گردآوری شده از روش وزن‌دهی (ارزش‌گذاری) هرکدام از گزینه‌ها استفاده می‌شود. به‌منظور استخراج داده‌ها و تحلیل آن‌ها، نخست فراوانی هرکدام از گزینه‌های مربوط به سؤالات مشخص می‌شود. برای محاسبه‌ی امتیاز هر سوال به گزینه‌ای که مطلوب‌ترین وضعیت را نمایش می‌دهد، امتیاز پنج و به گزینه‌ای که نامناسب‌ترین وضعیت را ترسیم می‌نماید، امتیاز یک اختصاص داده می‌شود. در این حالت ارزش عددی مقیاس لیکرت عبارت خواهد بود از:

درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

جدول (۱) ارزش عددی مقیاس لیکرت

امتیاز بندی گزینه‌های مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت				
کاملاً موافق	موافق	تا حدودی موافق	مخالف	کاملاً مخالف
۵	۴	۳	۲	۱

بنابراین با مشخص نمودن فراوانی پاسخ‌های مربوط به هرگزینه امتیاز یک سؤال را به‌طریق زیر محاسبه می‌کنیم:

$$\text{امتیاز هر معیار} = \frac{\text{حاصل جمع امتیازهای هرگویه} + \text{فراوانی مربوط به آن گویه}}{\text{تعداد پاسخگویان}}$$

به‌عنوان مثال، اگر به‌یکی از سؤالات پرسش‌نامه به‌شکل زیر، تعداد ۱۰۰ نفر از پاسخ‌دهندگان (برای مثال دانشجویان گروه) پاسخ داده باشند:

گزینه‌های پاسخ	کاملاً موافق	موافق	تا حدودی موافق	مخالف	کاملاً مخالف
ارزش عددی	۵	۴	۳	۲	۱
فراوانی پاسخ	۲	۱۰	۴۸	۲۵	۱۵

امتیاز سؤال فوق به شرح زیر محاسبه خواهد شد:

$$\text{امتیاز عامل} = \frac{(1 \times 15) + (2 \times 25) + (3 \times 48) + (4 \times 10) + (5 \times 2)}{100} = 2/59$$



درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

این امتیاز نشان می‌دهد که پاسخ‌گویان، وضعیت مورد پرسش را متوسط می‌دانند؛ بنابراین با در اختیار داشتن امتیاز هر کدام از سؤالات می‌توان میزان مطلوب بودن وضعیت مربوط به آن سؤال را استخراج نمود. از آن‌جا که سؤالات از نشان‌گرهای مربوطه استخراج شده‌اند، لذا از روی هر سؤال می‌توان مطلوبیت هر کدام از نشان-گرها را مشخص نمود. بعد از محاسبه‌ی امتیاز مربوط به هر سؤال، معین می‌کنیم که امتیاز مربوط در کدام یک از قسمت‌های یک پیوستار سه قسمتی قرار می‌گیرد. فاصله‌ی دو نقطه‌ی بالا و پایین پیوستار را نیز به سه بخش مساوی تقسیم می‌کنیم. بدین ترتیب خواهیم داشت:

۵	۳/۴	۱/۷	۰
مطلوب	نسبتاً مطلوب	نامطلوب	

با جواب دادن پاسخ‌گویان به سؤالاتی که از روی نشان‌گرهای تدوین شده، فراوانی به‌دست می‌آید که میزان مطلوبیت آن‌ها را مشخص می‌کند. جدول شماره‌ی دو، برای نمونه، نحوه‌ی قضاوت در خصوص معیارهای تدریس را نشان می‌دهد:

درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

جدول (۲) نتایج حاصل از ارزیابی دانشجویان درباره‌ی عامل کیفیت تدریس اعضای هیئت علمی

ردیف	گویه	کاملاً موافق	موافق	تا حدودی موافق	مخالف	کاملاً مخالف	امتیاز گویه	میزان مطلوبیت
۱	روحیه‌ی پرسش‌گری و تفکر را در دانشجویان تقویت می‌کند.	۳	۱۵	۴۵	۳۲	۵	۲/۷۹	نسبتاً مطلوب
۲	بر آموزش بر مبنای حل مسأله تأکید می‌کند.	۰	۱۶	۴۸	۲۷	۹	۲/۷۱	نسبتاً مطلوب
۳	در ارائه‌ی مطالب درسی از یک ساختار مفهومی و نظام‌مند پیروی می‌کند.	۲۹	۳۱	۲۵	۱۳	۲	۲/۱۶	نسبتاً مطلوب
۴	به تفاوت‌های فردی دانشجویان در فرایند آموزش توجه می‌کند.	۵	۱۵	۳۶	۳۴	۱۰	۲/۷۱	نسبتاً مطلوب

یکی دیگر از ابزارهای بررسی وضعیت موجود گروه، چک‌لیست‌ها می‌باشند. چک‌لیست‌ها معمولاً دربرگیرنده‌ی لیستی از امکانات هستند و نحوه‌ی تکمیل و تحلیل آن‌ها نیز ساده است. به‌گونه‌ای که شخص بررسی کننده با در دست داشتن چک لیست‌ها می‌تواند به‌ارائه‌ی گزارش بخش مهمی از وضعیت موجود درون‌داده‌های گروه بپردازد. از طریق فرم‌های اطلاعاتی، می‌توان از بود و نبود تجهیزات و امکانات کتاب-خانه، فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی (وضعیت رایانه‌ها، دسترسی به اینترنت و...)، آزمایشگاه‌ها، کارگاه‌ها و دیگر امکانات و تجهیزات گروه آموزشی کسب اطلاع نمود. همچنین از فرم‌ها برای کسب اطلاعات درباره‌ی وضعیت کارکنان (ویژگی‌ها، سطح تحصیلات، سوابق آموزشی و...) استفاده می‌شود. قضاوت درخصوص مطلوبیت عوامل



درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

درون‌دادی نیز معمولاً به‌وجود یا نبود آن بستگی دارد. در جدول شماره‌ی ۳، نحوه‌ی قضاوت در خصوص معیارهای درون‌دادی در یک گروه آموزشی، نشان داده می‌شود.

جدول (۳) نتایج حاصل از ارزیابی خدمات الکترونیک و فناوری گروه

ردیف	گویه	وجود دارد	وجود ندارد	میزان مطلوبیت
۱	تعداد کافی کامپیوتر در سایت	*		مطلوب
۲	وجود پروژکتور در کلاس		*	نامطلوب
۳	وجود پروژکتور در سالن آمفی تئاتر		*	نامطلوب
۴	وب سایت اختصاصی		*	نامطلوب
۵	وایت برد مناسب در کلاس درس	*		مطلوب

گام سوّم: طراحی و تدوین برنامه‌های اجرایی

پس از تدوین گزارش ارزیابی درونی و شناسایی کمبودها و نیازها، شورای گروه لازم است به طراحی و تدوین برنامه‌های اجرایی گروه آموزشی بپردازد. برای عملیاتی کردن برنامه‌ها، نخست لازم است اهداف برنامه‌های بهبود کیفیت گروه را تدوین نمود، سپس بر اساس اهداف تدوین شده، اقدامات اجرایی بهبود کیفیت را مشخص کرد، آن‌گاه از میان اقدامات اجرایی تعیین شده، برنامه‌های اولویت‌دار گروه را با توجه به-اهداف، منابع و امکانات موجود و همچنین بر اساس فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌رو تعیین کرد.



درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

۳.۱. تدوین اهداف بهبود کیفیت گروه

پس از این‌که گروه از طریق مقایسه‌ی وضعیت موجود با معیارهای تدوین شده، نیازها و کمبودها را شناسایی نمود، می‌باید اهداف خود را برای بهبود کیفیت آموزشی و اصلاح نقاط ضعف تمامی عوامل گروه تدوین نماید.

۳.۲. تدوین اقدامات اجرایی برای دستیابی به اهداف بهبود کیفیت گروه

پس از آن‌که اهداف بهبود کیفیت گروه مشخص شد، گروه آموزشی باید اقدامات اجرایی را برای تحقق هر کدام از اهداف تدوین نماید. اقدامات اجرایی، بیان‌گر طرق یا راه‌هایی است که از طریق آن می‌توان به اهداف مدوّن دست یافت.

۳.۳. اولویت‌بندی اقدامات اجرایی

پس از آن‌که اقدامات اجرایی برای بهبود کیفیت هر کدام از عوامل گروه آموزشی مشخص شد، گروه لازم است سیاست‌های اجرایی اولویت‌دار خویش را با توجه به- اهمیت، منابع، امکانات، فرصت‌های و هم‌چنین موانع و مشکلات مالی، مادی و انسانی انتخاب کند. کاربرگ‌های شماره‌ی دو، نمونه‌هایی از تدوین اهداف، اقدامات اجرایی و اولویت‌بندی آن‌ها را نشان می‌دهد.



درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

کاربرگ شماره ۲، نمونه‌ی اقدامات اجرایی برای مشکلات درون‌دادی گروه

شماره‌ی اولویت	عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری و اولویت‌بندی					اقدامات اجرایی برای عوامل درون‌دادی گروه	اهداف برنامه‌های بهبود کمیت/کیفیت عوامل درون‌دادی	نقاط ضعف عوامل درون‌دادی گروه
	هدف	قوانین و مقررات	زمان	منابع انسانی	مالی			
						ایجاد واحد مشاوره‌ی شغلی ویژه‌ی گروه آموزشی	افزایش مهارت‌های اشتغال‌زایی دانشجویان گروه	مهارت‌ها و دانش پایین شغلی و کارآفرینی دانشجویان
					برگزاری نشست‌های دوستانه با حضور دانش‌آموختگان شاغل در رشته‌های مختلف			
					گسترش منابع اطلاع‌رسانی در زمینه‌ی آگاهی از آینده‌ی شغلی			
					برگزاری کارگاه‌های کسب مهارت‌های اشتغال‌زایی متناسب با نیازهای دانشجویان و بازار کار			

درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

کاربرگ شماره ۲، نمونه‌ی اقدامات اجرایی برای مشکلات درون‌دادی گروه

شماره‌ی اولویت	عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری و اولویت‌بندی					اقدامات اجرایی برای عوامل درون‌دادی گروه	اهداف برنامه‌های بهبود کمیت/کیفیت عوامل درون‌دادی	نقاط ضعف عوامل درون‌دادی گروه
	هدف	قوانین و مقررات	زمان	منابع انسانی	مالی			
						تشویق اعضای هیأت علمی برتر گروه آموزشی	افزایش انگیزه‌های آموزشی استادان	انگیزه‌ی ضعیف استادان گروه در امر آموزش
					برگزاری جلسات صبحانه‌ی کاری و گفتگو پیرامون دغدغه‌های آموزشی اعضای گروه			
					تشکیل شبکه‌های اجتماعی الکترونیکی و گفتگو پیرامون موضوعات آموزشی			
						برگزاری کارگاه‌های آموزشی توسط همکاران برتر پژوهشی	افزایش مهارت‌های پژوهشی استادان گروه	مهارت‌های ضعیف پژوهشی استادان گروه
					ارائه‌ی مباحث به‌روز در حوزه‌ی روش‌های تحقیق و مقاله‌نویسی توسط استادان برتر به‌صورت حضوری و الکترونیکی			



درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

ادامه‌ی کاربرگ شماره‌ی ۲، نمونه‌ی اقدامات اجرایی برای مشکلات درون‌دادی گروه

شماره‌ی اولویت	عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری و اولویت‌بندی					اقدامات اجرایی برای عوامل درون‌دادی گروه	اهداف برنامه‌های بهبود کمیت/کیفیت عوامل درون‌دادی	نقاط ضعف عوامل درون‌دادی گروه
	هدف	قوانین و مقررات	زمان	منابع انسانی	مالی			
						صحبت با مسئولین دانشگاه در باب به-کارگیری کارشناسان آموزشی در باب ثبت واحدها و برنامه‌ریزی استفاده از کلاس‌ها	به‌کارگیری کارشناس گروه	فقدان کارشناس گروه
						درخواست از معاونت پژوهشی برای موافقت و تسریع مراحل اخذ مجوز مجلات علمی-پژوهشی	گرفتن مجوز انتشار مجلات علمی پژوهشی	فقدان مجلات علمی - پژوهشی
						آموزش هدف‌گذاری تحصیلی	ایجاد انگیزه در دانشجویان	عدم انگیزه و امید به آینده‌ی شغلی در دانشجویان
					آموزش مهارت‌های کارآفرینی			
					ارائه‌ی الگوهای موفق			
					آموزش مهارت‌های کاریابی			
						آموزش رزومه نویسی و آمادگی برای مصاحبه‌ی شغلی		

درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

کاربرگ شماره ۲، نمونه‌ی اقدامات اجرایی برای مشکلات فرایندی گروه

شماره‌ی اولویت	عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری و اولویت‌بندی					اقدامات اجرایی برای عوامل فرایندی گروه	اهداف برنامه‌های بهبود کیفیت عوامل فرایندی	نقاط ضعف عوامل فرایندی گروه
	هدف	قوانین و مقررات	زمان	منابع انسانی	مالی			
						استعدادیابی و بررسی توان‌مندی‌های دانشجویان و استادان	بهره‌گیری از تمامی ظرفیت گروه آموزشی	عدم بهره‌گیری از توانمندی‌های اعضای گروه
						تدوین برنامه‌ی منظم به‌منظور بهره‌گیری از توانایی استادان گروه در حوزه‌های تخصصی و پژوهشی		
						تدوین برنامه‌ی منظم به‌منظور ارائه‌ی مشاوره‌های تدریس توسط همکاران برتر آموزشی		
						برگزاری کافه گفت و نقد در خصوص تجربه‌های دانشجویان و استادان گروه		



درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه های بهبود کیفیت گروه های آموزشی

کاربرگ شماره ۲، نمونه ای اقدامات اجرایی برای مشکلات فرایندی گروه

شماره اولویت	عوامل مؤثر در تصمیم گیری و اولویت بندی					اقدامات اجرایی برای عوامل فرایندی گروه	اهداف برنامه های بهبود کیفیت عوامل فرایندی	نقاط ضعف عوامل فرایندی گروه
	هدف	قوانین و مقررات	زمان	منابع انسانی	مالی			
						تدوین برنامه ای منظم به منظور استفاده از ساعات حضور اساتادان و دانشجویان برای فعالیت های فوق برنامه		
						تدوین برنامه ای منظم به منظور بهره گیری از توانمندی های انجمن- های علمی برای برگزاری کارگاه های آموزشی	بهره گیری از تمامی ظرفیت گروه آموزشی	عدم بهره گیری از توانمندی های اعضای گروه
						دعوت از اعضای گروه های دیگر برای گفت و نقد در جلسات گروه آموزشی		

درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

کاربرگ شماره ۲، نمونه‌ی اقدامات اجرایی برای مشکلات فرایندی گروه

شماره‌ی اولویت	عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری و اولویت‌بندی					اقدامات اجرایی برای عوامل فرایندی گروه	اهداف برنامه‌های بهبود کیفیت عوامل فرایندی	نقاط ضعف عوامل فرایندی گروه
	هدف	قوانین و مقررات	زمان	منابع انسانی	مالی			
						برگزاری جلسات هم-اندیشی با دانشجویان برای طرح مشکلات و ارائه‌ی راه حل	بهره‌گیری از تمامی ظرفیت گروه آموزشی	عدم بهره‌گیری از توانمندی‌های اعضای گروه
					برگزاری نمایشگاه‌های هنری با استفاده از توانمندی‌های دانشجویان و تشویق دانشجویان برتر			
					تدوین برنامه‌ی منظم به‌منظور استفاده از اعضای گروه آموزشی دیگر برای حضور در کلاس‌های درس بین رشته‌ای			
					برگزاری تدریس تیمی			



درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

کاربرگ شماره ۲، نمونه‌ی اقدامات اجرایی برای مشکلات فرایندی گروه

شماره‌ی اولویت	عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری و اولویت‌بندی					اقدامات اجرایی برای عوامل فرایندی گروه	اهداف برنامه‌های بهبود کیفیت عوامل فرایندی	نقاط ضعف عوامل فرایندی گروه
	هدف	قوانین و مقررات	زمان	منابع انسانی	مالی			
						برگزاری کارگاه‌های آموزشی و هنری با استفاده از توانایی دانشجویان و ارائه‌ی گواهی شرکت و برگزاری کارگاه به آن‌ها	بهره‌گیری از تمامی ظرفیت گروه آموزشی	عدم بهره‌گیری از توانمندی‌های اعضای گروه
					ارائه‌ی فرصت به‌همه‌ی اعضای گروه برای تدریس دروس مورد علاقه‌ی آن‌ها و خارج کردن دروس از حالت انحصاری برای برخی اعضای گروه			
					ایجاد محیط گردهمایی برای فعالیت‌های فرهنگی، علمی و هنری گروه			
					برگزاری جلسات ماهانه‌ی اعضای گروه با رئیس دانشکده، معاونان و مدیران دانشگاه			

درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

کاربرگ شماره‌ی ۲، نمونه‌ی اقدامات اجرایی برای مشکلات فرایندی گروه

شماره اولویت	عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری و اولویت‌بندی					اقدامات اجرایی برای عوامل فرایندی گروه	اهداف برنامه‌های بهبود کیفیت عوامل فرایندی	نقاط ضعف عوامل فرایندی گروه
	هدف	قوانین و مقررات	زمان	منابع انسانی	مالی			
						رایزنی و معرفی توانایی استادان گروه به سازمان‌های خارج از دانشگاه برای انجام طرح‌های پژوهشی از طریق بخش ارتباط با صنعت	بهره‌گیری از تمامی ظرفیت گروه آموزشی	عدم بهره‌گیری از توانمندی‌های اعضای گروه



درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

کاربرگ شماره ۲، نمونه‌ی اقدامات اجرایی برای مشکلات برون‌دادی گروه

شماره اولویت	عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری و اولویت‌بندی					اقدامات اجرایی برای عوامل برون‌دادی گروه	اهداف برنامه‌های بهبود کیفیت عوامل برون‌دادی	نقاط ضعف عوامل برون- دادی گروه
	هدف	قوانین و مقررات	زمان	منابع انسانی	مالی			
						فراهم شدن زمینه برای حضور دانشجویان در مراکز اجرایی	پرورش مهارت‌های اشتغال‌زایی دانشجویان	دانش آموختگان فاقد مهارت‌های اشتغال‌زایی
						افزایش بازدیدهای علمی		
						تدوین دوره‌های کارورزی در برنامه های درسی گروه		
						دعوت از افراد نخبه رشته‌های مرتبط برای افزایش انگیزه‌ی دانشجویان و آشنایی آن‌ها با زمینه‌ی کاربردی رشته‌های گروه		

درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

کاربرگ شماره ۲، نمونه‌ی اقدامات اجرایی برای مشکلات برون‌دادی گروه

شماره اولویت	عوامل مؤثر در تصمیم‌گیری و اولویت‌بندی					اقدامات اجرایی برای عوامل برون‌دادی گروه	اهداف برنامه‌های بهبود کیفیت عوامل برون‌دادی	نقاط ضعف عوامل برون‌دادی گروه
	هدف	قوانین و مقررات	زمان	منابع انسانی	مالی			
						برگزاری کارگاه‌های کارآفرینی مرتبط با رشته‌ی تحصیلی	پرورش مهارت‌های اشتغال‌زایی دانشجویان	دانش‌آموختگان فاقد مهارت‌های اشتغال‌زایی
					دعوت از دانش‌آموخته‌های دانشگاه که در حوزه‌های کاربردی رشته‌ی تحصیلی موفق بوده‌اند.			
					برگزاری مسابقات مهارت‌ورزی (در هر رشته‌ی تحصیلی) داخل دانشگاه و تقدیر از نفرات اول			
					برگزاری مسابقات ایده‌یابی در حوزه‌های کاربردی رشته‌ی تحصیلی			

درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

۳.۴. تدوین برنامه‌های عملیاتی

پس از آن‌که اقدامات اجرایی اولویت‌دار گروه مشخص شد، تیم برنامه‌ریزی لازم است اقدامات اجرایی اولویت‌دار را به برنامه‌های عملیاتی تبدیل نماید. برنامه‌های عملیاتی، معمولاً به صورت برنامه‌ها، طرح‌ها و پروژه‌های کاملاً مشخص، دقیق و قابل ارزیابی تدوین می‌شود. با ملاحظه این‌که اقدامات اجرایی بسیار متنوع است و هر کدام دارای مؤلفه‌ها و عناصر خاصی هستند، تدوین برنامه‌های عملیاتی نیز در مورد هر کدام از آن‌ها متفاوت است. به طور کلی عناصر اصلی هر برنامه‌ی عملیاتی شامل موارد زیر است:

- تعیین اهداف برنامه‌های عملیاتی
 - پیش‌بینی منابع کسب بودجه برای اجرای سیاست‌های تعیین شده
 - تعیین مجریان برنامه‌ها
 - تعیین شرکت‌کنندگان در برنامه‌ها
 - پیش‌بینی محتوای برنامه
 - مشخص کردن نحوه‌ی اجرای برنامه‌ها
 - منابع و تجهیزات مورد نیاز برنامه‌ها
 - پیش‌بینی زمان مورد نظر برای اجرای برنامه‌ها
 - تعیین محل اجرای برنامه
 - تهیه و ارسال برنامه برای افراد شرکت‌کننده و سایر افراد درگیر
 - تعیین انتظارات از افراد درگیر در برنامه
 - پیش‌بینی و تأمین هزینه‌ی دوره
 - پیش‌بینی و تأمین تدارکات و تجهیزات و تعیین مسئول تدارکات و تجهیزات
 - تعیین نحوه‌ی ارزیابی برنامه‌ها و تهیه فرم ارزش‌یابی و نظرخواهی پایان دوره
- در جدول شماره چهار، یک نمونه برنامه‌ی عملیاتی نشان داده شده است.

درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

جدول (۴) نمونه برنامه‌ی عملیاتی برای اقدام اجرایی «کارگاه آموزش مبتنی بر دیالوگ»

ردیف	عناصر برنامه	توضیحات
۱	هدف کلی برنامه	آشنایی شرکت‌کنندگان در خصوص کاربرد دیالوگ در کلاس درس
۲	اهداف جزئی برنامه	آشنایی با اصول و مبانی دیالوگ
		آشنایی با آموزش مبتنی بر مونولوگ
		آشنایی با مهارت‌های آموزش مبتنی بر دیالوگ
		آشنایی با نحوه‌ی کاربرد دیالوگ در کلاس درس
۳	مجری/مجریان برنامه	دکتر محمدحسین حیدری
۴	شرکت‌کنندگان	استادان و مدرسان گروه
۵	تجهیزات و امکانات مورد نیاز	فضای آموزشی که امکان برگزاری کارگاه به‌صورت گروهی را داشته باشد.
۶	محتوای برنامه	کتاب «من و تو»، نوشته‌ی مارتین بوبر
۷	زمان‌بندی مراحل اجرای برنامه	کارگاه دو روزه، هشت ساعت، از ساعت ۸ الی ۱۲
۸	شیوه‌ی اجرا و راهبردهای آموزش	آموزش به‌صورت دیالوگ
۹	شیوه‌ی ارزیابی برنامه	- برگزاری آزمون پیش از اجرای کارگاه و بعد از آن - تهیه‌ی یک فرم ارزیابی در خصوص نحوه‌ی اجرای کارگاه آموزشی
۱۰	نحوه‌ی پرداخت اعتبار طرح	اعتبارات معاونت آموزشی دانشگاه



درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

۳.۵. ارزیابی برنامه‌های بهبود کیفیت گروه پیش از اجرا

استفاده از ارزیابی آغازین برای برنامه‌ی تهیه شده قبل از اجرای آن نیز ضروری است. در واقع، قبل از اجرای نهایی هر برنامه، تجزیه و تحلیل و ارزیابی تمامی عناصر برنامه، ضروری است. همچنین بهره‌گیری از نظرات متخصصان و کارشناسان متعدد در مورد برنامه‌ی تدوین شده و ارزیابی مقدماتی و آزمایشی برنامه در این مرحله سبب اصلاح نقاط ضعف و مبهم برنامه می‌گردد.

۳.۶. تدوین سند برنامه‌های بهبود کیفیت گروه

تدوین سند برنامه‌ها، آخرین گام ارزیابی و تدوین برنامه‌های کمی و کیفی گروه است. پس از تدوین برنامه‌های عملیاتی و ارزیابی آن‌ها، لازم است اسناد برنامه‌ریزی به‌طور دقیق تهیه و تدوین شود. سند برنامه‌های آموزشی در نهایت به تأیید گروه می‌رسد و لازم است مبنای فعالیت‌ها و امور واحد آموزشی قرار گیرد. در سند برنامه، ضمن معرفی کامل گروه آموزشی، تمامی مراحل، اهداف، اقدامات اجرایی، برنامه‌های عملیاتی و شیوه‌های اجرای برنامه‌ها با جزئیات کامل توضیح داده می‌شود. اجرای گزارش برنامه‌ریزی بهبود کیفیت گروه، شامل موارد زیر خواهد بود:

- ✓ مقدمه
- ✓ خلاصه‌ای از تاریخچه‌ی شکل‌گیری گروه
- ✓ ارائه‌ی دقیق روند فعالیت تیم برنامه‌ریزی
- ✓ معیارهای مطلوب گروه و تعیین میزان مطلوبیت هر کدام از آن‌ها
- ✓ شناسایی نقاط ضعف گروه
- ✓ اهداف و سیاست‌های اجرایی اولویت‌دار گروه
- ✓ برنامه‌های عملیاتی/اجرایی گروه بر اساس سیاست‌های اجرایی اولویت‌دار
- ✓ تدوین بحث پایانی برای ارائه به مسئولان دانشکده/دانشگاه



درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

گام چهارم: تصویب سند برنامه‌های بهبود کیفیت گروه

پس از آنکه گروه آموزشی، گزارش نهایی برنامه‌های بهبود کیفیت خویش را تدوین نمود؛ لازم است سند تهیه شده را به تأیید مسؤلان دانشگاه برساند. مراحل تصویب و تأیید برنامه‌های بهبود کیفیت گروه در برگیرنده‌ی مراحل زیر است:

- ارائه و تصویب در شورای دانشکده
- ارائه‌ی برنامه‌های بهبود کیفیت گروه آموزشی به دفتر نظارت و ارزیابی دانشگاه
- بررسی و تأیید برنامه‌های بهبود کیفیت گروه آموزشی در شورای نظارت و ارزیابی دانشگاه
- ارائه‌ی سند برنامه‌های بهبود کیفیت گروه آموزشی به شورای دانشگاه برای تصویب
- بررسی و تصویب برنامه‌های بهبود کیفیت گروه آموزشی در شورای دانشگاه و اعلام اجرای آن‌ها

گام پنجم: اجرای برنامه‌های بهبود کیفیت گروه

اجرای برنامه‌های عملیاتی، گام آخر در فرایند برنامه‌ریزی گروه آموزشی است. نحوه‌ی اجرای یک برنامه‌ی آموزشی از چگونگی تهیه‌ی آن پراهمیت‌تر است. اولاً، تا وقتی یک برنامه به اجرا در نیامده است، مانند این است که وجود ندارد. ثانیاً، بهترین برنامه‌ی آموزشی به‌علت اجرای ناقص می‌تواند نتایج دل‌سرد کننده‌ای به‌دست دهد، در حالی- که از یک برنامه‌ی نارسا، در صورتی که درست اجرا شود، می‌توان نتایج رضایت‌بخشی به‌دست آورد.



درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه های بهبود کیفیت گروه های آموزشی

گام ششم: ارزیابی مداوم برنامه ها

بهمنظور اجرای درست برنامه های تدوین و تصویب شده ی گروه، ارزیابی در خلال اجرای آن ها نیز ضروری است. انجام ارزیابی در این مرحله کمک می کند که، برنامه ها در راستای اهداف و سیاست های اجرایی قرار گیرد و از خارج شدن برنامه ها از مقاصد خویش جلوگیری شود. به دیگر سخن، ارزیابی در خلال برنامه بیانگر افزایش اطمینان از اجرای برنامه با توجه به هدف مورد نظر است. این امر می تواند در سه گام صورت بگیرد:

- بررسی میزان تحقق و اجرایی شدن برنامه های بهبود کیفیت توسط مدیر گروه
- بررسی میزان تحقق و اجرایی شدن برنامه های بهبود کیفیت گروه آموزشی توسط دفتر نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت دانشگاه
- بررسی فرایند ارزیابی، تدوین برنامه ها و اجرای آن ها توسط هیأت نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت استان

بحث پایانی

در آئین نامه ی جدید، بحث کیفیت، هدف اصلی نظام جامع نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت، محسوب می شود. در این راستا، دفترهای نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت در دانشگاه ها به عنوان یکی از ارکان اساسی نظام، متعهد می شوند ضمن فرهنگ سازی و نهادینه کردن فرایند برنامه ریزی بهبود کیفیت به ایجاد شبکه های بهبود کیفیت در سطح دانشگاه (در سطح گروه ها، دانشکده ها و معاونت ها و تمامی واحدهای دانشگاهی) مبادرت نمایند. برای تحقق این امر، ساختار نظارت، ارزیابی و تضمین

درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

کیفیت دانشگاه می‌بایست مورد بازنگری قرار بگیرد و از نیروهای متخصص در این زمینه استفاده شود.

برای آن‌که واحدهای دانشگاهی، فعالانه در ارزیابی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت مشارکت نمایند؛ لازم است، دفاتر نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت در دانشگاه‌ها، برنامه‌های بهبود کیفیت در واحدهای دانشگاهی را به‌عنوان یک وظیفه در چرخه مدیریت تعریف نموده و مبنای ارزیابی خویش را از مدیران گروه‌ها و دیگر بخش‌های دانشگاه، اجرای مفاد سند برنامه‌های بهبود کیفیت قرار بدهند. از این‌رو، لازم است، مدیران دفاتر نگاه جامع‌تری به مقوله‌ی نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت (آموزشی، پژوهشی، فناوری، فرهنگی، مدیریتی و پشتیبانی) داشته باشند. ارتقای جایگاه مدیریت نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت دانشگاه در سطح تصمیم‌گیری، ارزیابی راهبردی سیاست‌ها و خط‌مشی‌های کلان دانشگاه (ارزیابی راهبردی در حوزه‌های آموزشی، پژوهشی، فرهنگی، فناوری و ...)، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی بهبود کیفیت واحدهای دانشگاهی و در نهایت بهره‌گیری از الگوها و روش‌های نظام‌مند در امر نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت (ارزیابی درونی، برنامه‌ریزی آموزشی در سطح یک واحد و ...) و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت در تمامی حوزه‌های دانشگاهی از جمله اقدامات اساسی است که دفاتر نظارت، ارزیابی و تضمین لازم است در آن مسیر تلاش کنند.

مرکز نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت علوم، تحقیقات و فناوری نیز آمادگی خود را برای راهنمایی و هدایت دفاتر نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت اعلام می‌دارد. برگزاری کارگاه‌های آموزشی، تدوین شیوه‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مرتبط در این حوزه از جمله وظایف مرکز است.



درآمدی بر ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی

منابع

- بازرگان، عباس و عامری، رضا. (۱۳۸۹). نگاهی دیگر به ساختار سازمانی مناسب برای ارزیابی کیفیت در سطوح دانشگاهی و نظام آموزش عالی کشور. مجموعه‌ی مقالات چهارمین همایش سالانه‌ی ارزیابی درونی کیفیت در نظام دانشگاهی. تهران: مرکز ارزیابی کیفیت دانشگاه تهران. ۶۳-۵۸.
- دفتر نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت دانشگاه بجنورد (۱۳۹۵)، نمونه کاربرگ‌های تکمیلی کارگروه‌های ارزیابی درونی و تدوین برنامه‌های بهبود کیفیت، گزارش اولیه‌ی کارگاه آموزشی ۱۲ و ۱۳ بهمن ۱۳۹۵
- طهماسبی، حمزه و همکاران. (۱۳۸۹). چالش‌ها و راهبردهای ارزیابی گروه‌های آموزشی در راستای بهبود کیفیت و توسعه‌ی علمی کشور. مجموعه‌ی مقالات چهارمین همایش سالیانه‌ی ارزیابی درونی کیفیت در نظام دانشگاهی. تهران. ۲۱۸-۲۰۵.
- فراستخواه، مقصود و بازرگان، عباس. (۱۳۸۶). ارزیابی درونی و بیرونی در آموزش عالی ایران: طرحی ناتمام، در مجموعه‌ی مقالات سومین همایش ارزیابی درونی کیفیت در دانشگاه‌ها، تهران، دانشگاه تهران
- نادری، ابوالقاسم و عبدالهی، حسین. (۱۳۸۹). کارایی و اثربخشی ارزیابی گروه‌های آموزشی دانشگاهی: چالش‌ها و چشم‌اندازها. مجموعه‌ی مقالات چهارمین همایش سالیانه‌ی ارزیابی درونی کیفیت در نظام دانشگاهی. تهران. ۳۴-۱۷.
- نیستانی، محمدرضا (۱۳۷۸) بررسی ساختارهای برنامه‌ریزی آموزشی در دانشگاه‌های تهران و ارائه‌ی الگوی مناسب برای آنها. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی. دانشگاه تهران
- نیستانی، محمدرضا. (۱۳۹۵ چاپ سوم). برنامه‌ریزی آموزشی، راهبردهای بهبود کیفیت در سطح یک واحد (مدرسه، واحد دانشگاهی و آموزش مجازی). اصفهان: چاپ آمیخته.