



مدیریت ارزشیابی سازمانی در آموزش عالی

محسن کشاورز

کارشناس ارشد برنامه ریزی آموزشی از دانشگاه تهران

keshavarz_mohsen@yahoo.com

رضا محمدی

رئیس مرکز مطالعات، تحقیقات و ارزشیابی سازمان سنجش آموزش کشور

remohamadi@yahoo.com

مجید سلیمی

رئیس سنجش و ارزیابی کارکنان شرکت نفت

salimy3@yahoo.com

چکیده:

در طول دو هفته گذشته، بسیاری از سیستم‌های آموزش عالی در دنیا برای ارزیابی و بهبود کیفیت آموزش، تحقیق و خدمات در سطح دانشگاه و آموزش عالی تلاش کرده‌اند. اجرای پروژه‌های مداوم تضمین کیفیت در ایران از سال ۱۹۹۶ آغاز شد. از اینرو تلاش‌ها برای سازمانی کردن تضمین کیفیت در سطح دانشگاه انجام شد. این مقاله روشن می‌سازد که ارزشیابی سازمانی در آموزش عالی یک پیش نیاز برای تضمین کیفیت و بهبود عملکرد بهتر در رسالت سازمانی محسوب می‌شود. این مقاله شامل تجربیاتی است که در طول اجرای پروژه های تضمین کیفیت در ایران از سال ۱۹۹۶ حاصل شده است. این مقاله به سه بخش تقسیم می‌شود: در قسمت اول یک تاریخ مختصر از آموزش عالی دولتی و خصوصی در ایران ارائه می‌دهد در قسمت‌های بعدی به ترتیب، به مراحل و تعاریف ارزشیابی سازمانی و چالش‌های روبه روی تضمین کیفیت در ایران اشاره دارد.

کلمات کلیدی: ارزشیابی سازمانی، تضمین کیفیت، تحلیل فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف‌ها، ایران



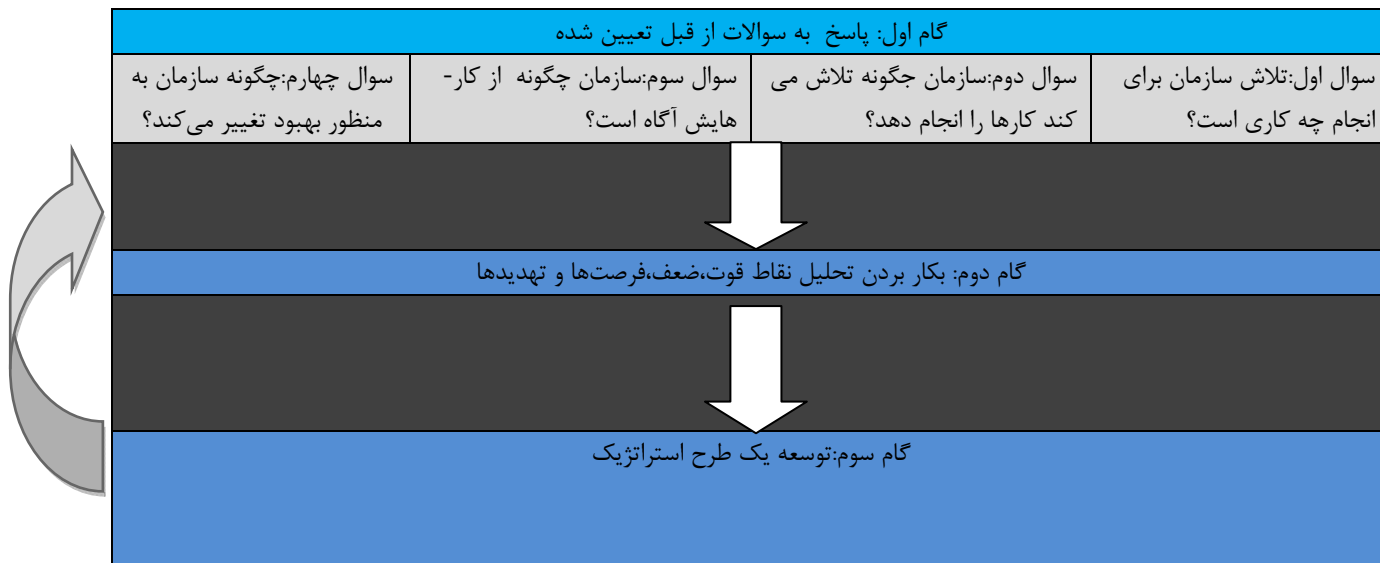
تاریخ مختصری از آموزش عالی دولتی و خصوصی در ایران

تاسیس موسسات مدرن در ایران به قرن نوزدهم بر می گردد. اگر چه دانشگاه تهران به عنوان یک دانشگاه پیشرو در سال ۱۹۳۴ تاسیس شد به تدریج دیگر دانشگاه‌های ملی و استانی در طول چهار دهه گذشته تاسیس شد. در طول این دوره جمعیت دانش‌آموزی به آرامی افزایش پیدا کرد تا جایی که کل ثبت نام‌ها در سال ۱۹۷۹ به ۱۷۶۰۰۰ نفر رسید [8]. این تعداد در حدود ۵ درصد از گروه سنی ۱۸-۲۴ را تشکیل می دادند. بنابراین در تاریخ ۶۵ سال آموزش دانشگاهی در ایران، نرخ رشد جمعیت دانشجویی در ابتدای چهار دهه گذشته خیلی پایین بود. بعد از انقلاب ۱۹۷۹ جمهوری اسلامی ایران، ثبت نام در آموزش عالی بطور سریع افزایش یافت. نسبت جمعیت دانشجویی به گروه سنی ۱۸-۲۴ که در سال ۱۹۸۹، ۷ درصد بود در سال ۱۹۹۶ همین نسبت به ۱۶ درصد رسید. در حال حاضر کل ثبت نام‌ها در موسسات آموزش عالی ۱۳۰۰۰۰۰ است که ۴۷ درصد دانش‌آموزان در موسسات دولتی و ۵۳ درصد آنها در موسسات خصوصی مشغول به تحصیل هستند. نرخ رشد ثبت نام در موسسات آموزش عالی خصوصی قابل ملاحظه بوده است. میانگین نرخ رشد جمعیت دانشجویی در موسسات دولتی در طول سال‌های ۹۷-۱۹۸۹ در حدود ۹/۸ درصد بوده است در حالی که همین نرخ برای موسسات آموزش عالی خصوصی ۲۰/۸ درصد بوده است. در تحقیقی که کشاورز انجام داده است نشان داد که ۷۴۱ موسسه آموزش عالی در ایران در سال‌های مابین ۲۰۰۸-۲۰۰۷ مشغول به فعالیت بوده اند. در حدود نیمی از این موسسات یعنی ۴۸۰ موسسه، جزو موسسات خصوصی بودند در حالی که در سال‌های ۱۹۸۲-۱۹۸۱ فقط ۹ شعبه دانشگاه آزاد اسلامی دایر بود. تعداد شعبه های دانشگاه آزاد اسلامی در سال های ۲۰۰۸-۲۰۰۷ به ۲۲۰ موسسه افزایش پیدا کرده است [9].

ارزشیابی سازمانی چیست؟

بطور عمومی ارزشیابی سازمانی یک تصمیم داوطلبانه استراتژیک است که از طرف مدیریت موسسه برای ارتقاء عملکرد سازمانی اتخاذ می شود. یک ارزشیابی سازمانی اثربخش هم به یک گروه خود ارزیابی اثربخش و هم به یک گروه همگن مستقل از عملکردهای سازمانی موسسه که در راستای اهداف و رسالت سازمانی باشد وابسته است. ارزشیابی سازمانی بیشتر شبیه یک راهنما است. فرایند مداومی است که متشکل از سه مرحله است، همانطور که در شکل ۱ نشان داده می شود ارزشیابی سازمانی را نباید با ممیزی که شامل مفاهیم مبهم و مدیریتی که نتایج را تحت تاثیر قرار می دهد و یا با اعتبار سنجی که نمره‌ای به موسسه می دهد مترادف دانست.

شکل ۱: فرایندهای مداوم ارزشیابی سازمانی در آموزش عالی [6]



پاسخ به سوالات از قبل تعیین شده: مرحله اول از فرایندهای مداوم ارزشیابی سازمانی در آموزش عالی

اولین گام از فرایندهای مداوم ارزشیابی سازمانی در آموزش عالی پاسخ به چهار سوال از قبل تعریف شده است:

سوال اول: تلاش سازمان برای انجام چه کاری است؟ (رسالت، هنجارها و ارزش‌ها)

این سوال با رسالت، هنجارها و ارزش‌های موسسه در ارتباط است و به موضوع های زیر می پردازد.

- رسالت سازمان چیست؟

- الویت‌های سازمان چیست؟

- اهداف سازمان برای تحقیق و آموزش چیست؟

- تعادل سازمان در رسیدن به اصطلاحاتی همچون فعالیت‌های بین‌المللی، ملی، منطقه‌ای و محلی خود چیست؟

- اهداف دیگر سازمان چیست؟



سوال دوم: سازمان چگونه تلاش می کند کارها را انجام دهد؟(عملکردها)

در عمل، سازمان در حالی که تهدیدها و فرصت‌های خاصی که در برابرش است فعالیت‌هایش را برای تحقق اهداف و رسالتش اداره می کند. تحلیل نقاط قوت و ضعف عبارت است از اختلاف غیر اجتناب پذیری که بین آنچه که باید باشد(هنجارها و ارزش‌ها) و آنچه که در حال وقوع است. این مرحله شامل:

- تحلیل عملکردهای مدیریت، رهبری سازمانی، فرایندهای تصمیم گیری و سطح تمرکززدایی است.
- چگونه سازمان دانش آموزان و ذی نفعان بیرونی را در رهبری در نظر بگیرد؟
- عملکردهای منابع انسانی چگونه کافی هستند؟
- چگونه فعالیت سازمان‌ها در همکاری بین سازمانی موفقیت آنها را تحت تاثیر قرار می دهد؟
- تحلیل نگرش‌های آموزشی و تحقیقی
- تحلیل فرایندهای طراحی برنامه‌های آموزشی
- تحلیل خدمات حمایتی دانشجویان
- تحلیل سیاست‌های بودجه بندی

بعد از اجرای این فعالیت‌ها، موسسه باید قادر باشد تا الویت‌های خود را تعریف کند.

سوال سوم: سازمان چگونه از کارهایش آگاه است؟(فرایندهای درونی کیفیت)

این سوال به فرایندهای درونی کیفیت و عملکردهای در دسترس و عملیاتی موسسه برمی گردد. این فرایندها شامل جمع‌آوری اطلاعات و یک قضاوت ارزشیابانه مرتبط با فعالیت‌های موسسات است.

- آیا موسسه مکانیسم‌های رسمی برای بررسی دوره‌ای، تصویب و نظارت برنامه‌هایش دارد؟
- نقش دانشجویان و ذی نفعان چیست؟
- آیا موسسه رویه‌هایی دارد که تضمین می کند که آموزش کارکنان موسسه قابل قبول و با صلاحیت است؟
- چگونه سازمان تضمین می کند که جمع‌آوری اطلاعات از طریق فرایندهای کیفی، جامع، تحلیل شده و مفید برای مدیریت اثربخش فعالیت‌ها است؟
- یک سازمان همچنین باید قادر باشد تا نشانگرها و پیامدها را برای فعالیت‌هایش تعریف کند. این نشانگرها بعنوان یک ورقه امتیاز محسوب می شوند که موسسه را قادر می سازد تا عملکردها و اختلافاتش را نادیده بگیرد و فعالیت‌های صحیح تری را در نظر بگیرد. این مرحله توانایی یک موسسه را برای تغییر تعریف می کند.

سوال چهارم: چگونه سازمان به منظور بهبود تغییر می کند؟(رهبری)

این سوال با ظرفیت مدیریت استراتژیک به منظور رهبری تغییر در سازمان در جهت بهبود مرتبط است. این سوال اساساً با رهبری و اطلاعات مرتبط است.



- چگونه موسسه در جهت تهدیدها و فرصت‌ها پاسخ گو است؟
- تا چه حدی موسسه مزایای کلی استقلالش را در نظر می‌گیرد؟
- کدام تغییرات انتظار می‌رود که در جهت اهداف سازمان‌ها انجام شود؟
- نقش مدیریت و نظارت کیفیت در این تغییرات چیست؟

گام دوم: بکار بردن تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها

تحلیل شگاف‌های بین سوال ۱ و ۲ مهم هستند برای اینکه بفهمیم سازمان باید چه چیزی را بهبود دهد تا به اهداف و رسالت خود دست یابد. برای اینکه مطمئن باشیم که سازمان در باره نقاط قوت و ضعف خود آگاه است صرف داشتن یک راهنما درباره عملکرد یک سازمان کافی نیست. یک سازمان پاسخگو باید فرایندهای مداوم اطلاعات را ادامه دهد تا بتواند شگاف‌های بالقوه را کنار بگذارد. در حالی که به سوال‌های چهارگانه از قبل تعیین شده جواب می‌دهیم، سازمان باید بتواند نقاط قوت، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها را در چارچوب فرایند های تحلیل تحلیل فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف‌ها^۱ شناسایی کند.

گام سوم: توسعه یک طرح استراتژیک

بعد از بکار بردن تحلیل فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف‌ها، سازمان می‌تواند توسعه یک طرح استراتژیک را به منظور تغییر در مسیر فهم اهداف و رسالت خود ترسیم کند.

چالش‌های روبروی سیستم مدیریت و تضمین کیفیت در ایران

سیستم آموزش عالی در ایران همانند بسیاری از کشورهای در حال توسعه با مفاهیمی همچون برابری، دسترسی، یادگیری، آموزش و کیفیت آموزش عالی سروکار دارد. برای پرداختن به این موضوعات باید سیستم مدیریت و تضمین کیفیت دارای ساختار سازمانی باشد. در میان چالش‌های روبروی سازمانی کردن سیستم مدیریت و تضمین کیفیت در ایران دو مرحله نادیده گرفته شده است: مرحله اول توسعه سازمان و اجرای مدیریت کیفیت و مرحله بعدی مکانیسم ارزشیابی در سطح سازمانی. با توجه به مطالب ذکر شده، یک نیاز به توجه و تعهد بیشتر سیاست‌گذاران و مدیران وجود دارد. در جهت این هدف و به منظور توسعه ظرفیت برای ارتباط دانش و رشد اقتصادی، از تصمیم‌گیرندگان آموزش عالی انتظار می‌رود که ارزش خاصی به فرهنگ سازمانی بدهند. در این راستا شش بعد از فرهنگ سازمانی باید تقویت بشود. این شش بعد به ترتیب زیر می‌باشند.

- آگاهی و مشارکت همه اعضای علمی در ارزشیابی داوطلبانه سازمانی
- دیدگاه کل گرایانه در بهبود کیفیت
- نگرش عملی در ارائه پیشنهادات برای بهبود کیفیت
- بکار بردن پیشنهادات گزارش ارزشیابی سازمانی بعنوان بازخورد به گروه‌ها و موسسات
- ارتقاء پاسخگویی سازمانی از طریق خود ارزشیابی
- ارتقاء شفافیت سازمانی در آموزش عالی در میان مدیران عمومی [2].

تغییر در جهت مدیریت گرایبی

¹ . strengths, weaknesses ,opportunities and threats



انسان‌ها اغلب نیروهای باارزش موسسات آموزشی محسوب می‌شوند. کشف عملکردهای مفید برای مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌ها به- عنوان یک موضوع اساسی برای رقابت جویی و برنامه بهبود کیفیت دانشگاه محسوب می‌شود. قدرت مدیریتی بیشتر، سازمان سازی ساختاری، ایجاد تجارت و بازار، حرکت به سوی عملکرد مرتبط و عقلانی کردن و برنامه ریزی کردن ساختار مدیریتی یکی از راه های بخش خصوصی در سازمان دادن است [10].

خیلی از موسسات علمی، شکل های سازمانی، تکنولوژی ها، ابزارهای مدیریت و ارزشهایی که در موسسات خصوصی بنا نهاده شده است را اقتباس کرده اند. [4]. این موج اصلاحات که از طریق دانشگاه‌ها و دیگر سازمان های عمومی در سرتاسر اروپا رواج پیدا کرده است به مدیریت گرایی مشهور شده است [7, 11].

از نتایج مدیریت گرایی در اثر بخشی، شفافیت و کارایی بالا، تصور می‌شود که کیفیت عملکرد شغلی را هم تحت تاثیر بگذارد. از جهات دیگر تصور می‌شود که ویژگی‌های مدیریتی در دانشگاه‌ها سدی برای کارکنان (بویژه برای کارکنان علمی) در دستیابی به کیفیت بالای عملکرد شغلی محسوب می‌شود است [1, 3, 13, 5, 12].

علاوه بر این کارکنانی که فعالیت‌هایشان را برای ساده سازی گرایش‌های چند نمایی پیامدها تطبیق می دهند ممکن است به سطح پایینی از تعهد و عملکرد سازمانی منتهی شوند و دانشگاه را به یک کارفرمای با جذابیت کمتر تبدیل می کند.

نتیجه گیری

بررسی ارزشیابی سازمانی در دانشگاه های ایران و دیگر دانشگاه های سرتاسر دنیا، آموزه های جدیدی را به سیاست گذاران آموزش عالی می آموزد می‌توان نتیجه گرفت که فرایند های ارزشیابی سازمانی بالقوه باارزش هستند. اما اگر این ارزش با عنوان یک فرایند مداوم در نظر گرفته شود آن وقت نیاز به این است که به عنوان یک بخش درونی هر گروه، دانشگاه و به عنوان چارچوب مدیریت و تضمین کیفیت محسوب شود. برای تضمین اجرای صحیح ارزشیابی سازمانی در نظام آموزش عالی ایران، در درجه اول باید ساختار نظام مدیریت و تصمیم گیری دانشگاه دوباره بازسازی شود، مبتنی بر این حقایق در طول دهه گذشته بیش از ۴۰۰ گروه دانشگاهی تمایل خود را به اجرای ارزشیابی درون دانشگاهی نشان دادند. اگرچه فقط ۱۰ درصد این گروه‌ها موفق به تکمیل گزارش نهایی و جامع این ارزشیابی‌ها بودند. ارزشیابی دانشگاهی در ایران از طرف مرکز تحقیقات و مطالعات ارزشیابی که وابسته به سازمان سنجش آموزش کشور است اجرا می‌شود. این مرکز به گروه‌های دانشگاهی برای اجرای ارزشیابی بودجه اعطاء می‌کند. اگرچه مرکز تحقیقات و مطالعات ارزشیابی تمایل دارد که به عنوان یک آژانس ملی کیفیت در نظر گرفته شود ولی استقلال عملیاتی کم است. مرکز تحقیقات و مطالعات ارزشیابی نه توانسته است اطمینان اعضای هیئت علمی را جلب کند و نه سیاست گذاران را در سطح ملی تحت تاثیر قرار دهد تا بتوانند چارچوبی را برای ارزشیابی سازمانی در جهت حمایت از محرک‌ها، ساختارها و سیاست‌های مرتبط برای بهبود فرهنگ ارزشیابی در سطح ملی و سازمانی وضع کنند. بنابراین فرایندهای ارزشیابی سازمانی در ایران که نسبت به الگوهای اعتبار سنجی جدید تر است نیازمند مشارکت اعضای هیئت علمی و وجود یک مرحله گذر فرهنگی است. بنابر این برای سازمانی کردن کامل فرایند های مدیریت و تضمین کیفیت برای کل سیستم آموزش عالی ایران نیازمند مشارکت هم موسسات آموزش عالی دولتی و خصوصی در سیاست گذاری، برنامه ریزی و فرایند های اجرایی است.

اگرچه تجربه ارزشیابی سازمانی در سرتاسر دنیا نشان می‌دهد که یک الگوی ایده‌آل واحد برای دانشگاه قرن ۲۱ وجود ندارد. فرهنگ، سنت، محیط و تقاضاهای مختلف ذی نفعان و جوامع تاثیر اساسی بر روی موسسات دارد. هر پیشنهاد عمومی فقط می‌تواند بعنوان یک راه‌حل مفید در فرهنگ خاص آن مکان موثر باشد.



منابع

- [1].Arreola ,R. **A Developing a comprehensive faculty evaluation system**: a guide to designing, building and operating large-scale faculty evaluation systems, 3rd ed., Bolton, MA: Anker, 2007.
- [2].Bazargan, A Problems of Organizing and Reporting Internal and External Evaluation in Developing Countries: The Case of Iran, **Quality in Higher Education**, Vol.13, No.3, PP.207 – 214,2007. available:www.pedagogy.ir
- [3].Bryson, C. What about the workers? The expansion of higher education and the transformation of academic work, **Industrial Relations Journal**, 35: 38-57, 2004.
- [4].Deem, R. New managerialism and higher education: the management of performances and cultures in universities in the United Kingdom, **International Studies in Sociology of Education** 8:47-70, 1998.
- [5].Henkel, M. and Kogan, M. **The Impact of Policy Changes on the Academic Profession**, Cardiff: University of Wales Institute, 1996.
- [6].Hofman, S. **Ten years on: Lessons learned from the institutional evaluation programmed**, EUA publications, 2005.
- [7].Hood, C .The new public management in the 1980s: variations on a theme, **Accounting, Organizations and Society**. 20: 93-109, 1995.
- [8].Institute for Research & Planning in Higher Education (**IRPHEComputer data-base on higher education**. Tehran: IRPHE,1992.
- [9].Keshavarz,M., Allagha,F., Rahimi,MA Comparative Survey of Quantitative Development Trend in Private and Governmental Higher Education in the Islamic Republic of Iran, Knowledge & research in Educational sciences, A **Quarterly Journal of Science & Research Islamic Azad University Khorasgan Branch**, 5 (20), pp.74-110, 2010.
- [10].Parker, M. and Jary, D. 'The McUniversity: **organization, management and academic subjectivity**', **Organization**, 2: 319-338, 1995.
- [11]. Pollitt, C. and Bouckaert, G. **Public Management Reform: A comparative Analysis**, 2nd edn. Oxfors, England: Oxford University Press, 2004.
- [12].Trow, M. Managerialism and the Academic Profession: Quality and Control, London: Quality Support Centre. (1994a),
- [13].Ylijoki, O.H. '**Continuity and change in academic work – a narrative view**', *East London Business School Working Papers no. 4*, East London Business School, University of East London, London,2003.