

## کلیات و چگونگی تعیین شرح وظایف اعضاء هیئت علمی آموزشی دانشگاهها و دانشکده های علوم پزشکی و مؤسسات وابسته و وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی:

توسعه نیروی انسانی بدون توجه به اعضای هیئت علمی و تبدیل آنها از عناصر مستقل به عناصر موثر و بدون افزایش کارایی و در عین حال حفظ و ارتقاء انگیزه، نشاط و نوآوری آنها امکان پذیر نخواهد بود.

دستیابی به توسعه ای پایدار و مداوم در حلقه اول منوط به باور داشتن نیاز به این توسعه در بین اعضای هیئت علمی و نیز در بین تصمیم گیران آموزشی و پژوهشی کشور است. در توسعه نیروی انسانی در بخش های آموزشی و پژوهشی هماهنگی بین نیازهای دانشگاهها و دانشکده های علوم پزشکی و مؤسسات وابسته که بر اساس برنامه راهبردی دانشگاه، دانشکده، موسسه گروه بدست آمده باشد و نیز وظایف فرد به عنوان عضو هیئت علمی از ضرورتها است.

در ادامه و به منظور اختصار به جای دانشگاهها/ دانشکده های علوم پزشکی و مؤسسات وابسته از کلمه دانشگاه استفاده خواهد شد.

طیف گسترده وظایف عضو هیئت علمی در هفت حیطه آموزش، تحقیق و پژوهش، توسعه فردی، فعالیت های اجرایی و مدیریتی، ارائه خدمات درمانی و ارتقاء سلامت و فعالیت های تخصصی در خارج از دانشگاه می باشد. این حیطه ها عبارتند از:

### ۱- آموزش:

شامل تدریس دروس نظری، عملی، کارگاهی، آزمایشگاهی و آموزش بالینی خواهد بود. قبول مسئولیت استاد راهنما یا مشاور دانشجویان، سرپرستی پایان نامه ها، تدریس و یا شرکت در کنفرانس های آموزشی گروه، تدوین و طراحی برنامه های درسی و آزمایشگاه، بازنگری برنامه های آموزشی و دروس، طرح روشهای امتحانی و برگزاری امتحانات، شرکت در برنامه های آموزشی عموم مردم، تولید نرم افزارها و لوح های فشرده چند رسانه ای نیز از جمله فعالیت های آموزشی یک عضو هیئت علمی خواهد بود.

### ۲- تحقیق و پژوهش:

فعالیت های تحقیقاتی شامل بررسی اولویت های پژوهشی، اجرای طرح های پژوهشی، راه اندازی آزمایشگاه های تحقیقاتی، ارائه مقاله در سمینارها و همایش های داخلی و خارجی، چاپ و انتشار مقالات، کتب علمی و ترجمه کتب، اختراع و ابتکار جدید و ارائه فعالیت های نوین در حیطه های مختلف می باشد. در این ارتباط همکاری با مراکز و مؤسسات آموزشی و پژوهشی و صنایع داخلی و خارجی و ارائه طرح های مشترک و اخذ گرانت و جذب منابع مالی خارج از دانشگاه باید مدنظر قرار گرفته شود.

داروی مقالات، طرح ها و پایان نامه های پژوهشی و ویراستاری مجلات و کتب علمی از مقولات دیگر فعالیت های پژوهشی است.

### ۳- توسعه فردی:

تلاش به منظور افزایش توانایی های فردی (دانش و مهارت ها) یک عضو هیئت علمی که عهده دار مسئولیت های مدرس، پژوهشگر، درمانگر و حفظ سلامت جامعه خواهد بود، می باشد. اعضای هیئت علمی می باید براساس نتایج

حاصل از ارزشیابی سالیانه خود سعی در برنامه ریزی به منظور رفع کاستی های احتمالی و از بین بردن نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت و نیز به روز نمودن آگاهی های عمومی و تخصصی خود بنمایند. در این ارتباط گذراندن دوره های کوتاه مدت و میان مدت داخلی و خارجی، شرکت در همایش ها و کارگاه های مختلف و آموزش از راه دور باید در نظر گرفته شود. عضو هیئت علمی موظف است در سنوات مشخص شده رتبه علمی بالاتر را کسب نماید و علاوه بر ارتقاء دانش فردی مهارت های لازم را جهت انتقال دانش خود به فراگیران را کسب نماید.

#### **۴- فعالیت های اجرایی و مدیریتی:**

با توجه به ساختار دانشگاهها در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، پذیرش مسئولیت های اجرایی و مدیریتی یکی از وظایف مهم اعضای هیئت علمی که توانایی این امر را دارند می باشد. در این ارتباط قبول مسئولیت های مختلف در بخش، گروه، دانشکده، بیمارستان و دانشگاه، عضویت در شوراهای و کمیته های مختلف، قبول مسئولیت در حوزه های ستادی وزارت متبوع و شوراها و مجامع آن، مشارکت در برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک از اهم این وظایف می باشد.

#### **۵- ارائه خدمات درمانی و ارتقاء سلامت:**

در دانشگاهها و دانشکده های علوم پزشکی برخی از اعضای هیئت علمی وظیفه مستقیم ارائه خدمات درمانی را بر عهده دارند، ولی بطور کلی اعضای هیئت علمی این دانشگاهها به نحوی در ارتقاء سلامت جامعه نقش دارند. در ارتباط با ارائه خدمات درمانی، انجام برنامه های ویزیت بیماران در بخش و درمانگاه، انجام عمل های جراحی مختلف، شرکت در تیمهای جراحی، انجام مشاوره های پزشکی، انجام امور پاراکلینیکی مختلف (شامل فعالیتهای آزمایشگاهی، رادیولوژی، اندوسکوپی، اعمال تشخیصی قلب و عروق و...) و شرکت در برنامه های کشیک شبانه (آنکالی) از اهم این فعالیت ها می باشند.

#### **۶- فعالیت های تخصصی در خارج از دانشگاه:**

ارائه خدمات غیر مستقیم در ارتباط با تخصص و شغل فرد با انتظاری که از او می رود در این حیطه قرار می گیرد. این خدمات می تواند به موسسه آموزشی و یا جامعه ارائه گردد. از این فعالیت ها می توان مشارکت در انجمن ها و گروه های حرفه ای، ارائه خدمات مشاوره ای علمی و تخصصی به جامعه، شرکت در گردهمایی ها و مواردی از این قبیل را نام برد.

#### **چگونگی تعیین شرح وظایف اعضاء هیئت علمی**

وظایف سالانه عضو هیئت علمی بر اساس سیاستها و راهبردهای دانشکده و دانشگاه طی جلسه ای در شروع سال تحصیلی با مدیر گروه آموزشی (حسب وضعیت با رئیس بخش) تعیین می گردد. مبنای این جلسه تفاهم است اما در صورت عدم تفاهم، نظر مدیر گروه قطعی خواهد بود. در این جلسه مشخص خواهد شد چه میزان از اوقات عضو هیئت علمی صرف هر یک از فعالتهای شش گانه فوق خواهد گردید و نوع مسئولیتهای در خصوص وظایف آموزشی، پژوهشی، خدمات درمانی و سایر حیطه ها دقیقاً مشخص خواهند گردید. در تعیین شرح وظایف عضو هیئت علمی موارد زیر مدنظر قرار خواهد گرفت. این وظایف متناسب با سوابق خدمت در دانشگاه، مرتبه دانشگاهی، تعداد فراگیران و واحدهای موظف گروه در سال تحصیلی در نظر گرفتن تعداد مناسب فراگیر در گروه آموزش گیرنده با توجه به روش تدریس و معادل سازی بر اساس فعالیت های مختلف عضو هیئت علمی در هر یک از حیطه ها خواهد بود. وزن هر کدام از حیطه ها بر اساس

نیازسنجی گروه و دانشکده مربوطه و بر اساس برنامه ریزی راهبردی گروه، دانشکده و دانشگاه خواهد بود. بدیهی است که یک عضو هیئت علمی آموزشی باید بیشترین فعالیت را در حیطه آموزشی ارائه نماید.

در نتیجه حسب مسئولیتی که از وظایف شش گانه فوق یا تلفیقی از آن به عضو هیئت علمی داده می شود (اعم از عضو هیئت علمی گروه، رئیس بخش، مدیر گروه) وظایف وی تعیین می شود. مثلاً از عضو هیئت علمی عمدتاً انتظار آموزش، پژوهش و درمان و از مدیر گروه علاوه بر موارد قبل عمدتاً مدیریت انتظار خواهد رفت.

برپایش حضور فیزیکی اعضاء هیئت علمی تاکید می گردد. این پایش متناسب با امکانات دانشکده، بیمارستان و گروه و با رعایت شئون دانشگاه و اعضاء هیئت علمی و به نحو مناسب انجام گیرد.

### جمع آوری مستندات

با توجه به موارد پیشگفت و پس از تفاهم در مورد شرح وظایف یک عضو هیئت علمی در طی سال تحصیلی، عضو هیئت علمی اقدام به جمع آوری مستندات برای انجام فعالیتها در هر یک از حیطه های شش گانه خواهد کرد. این مستندات می تواند شامل موارد زیر باشد اما منحصر به اینها نیست و می تواند موارد دیگری را که دانشگاه تعیین می کند را نیز در بر بگیرد.

### ۱- آموزش

- ارائه برنامه تدریس کلاسهای نظری و عملی و در صورت ارتباط شامل آموزش بالینی (بیمارستانی- درمانگاهی) و فیلد که توسط وی تدریس شده با ذکر نوع روش آموزشی و تعداد فراگیران و نحوه ارزیابی آنان که به گواهی رئیس بخش و مدیر گروه مربوطه رسیده باشد.

- تدوین Course Plan و ارسال یک نسخه به دانشکده و توجیه فراگیران در شروع هر کلاس

- ارائه متون آموزشی و یا نوارهای آموزشی صوتی یا تصویری یا لوح های فشرده آموزشی

- مستنداتی که حاکی از دستیابی فراگیران به اهداف آموزشی اعلام شده درس مربوطه باشد.

- مستنداتی که حاکی از در دسترس بودن عضو هیئت علمی برای فراگیران در طول دوره آموزشی برای پاسخگویی به سؤالات آنها باشد.

- ابداع و نوآوری در فعالیت های آموزشی.

- ارائه نتایج ارزیابی فراگیران از نحوه تدریس عضو هیئت علمی.

- لیست و شرح دروسی که نحوه تدریس آنها توسط عضو هیئت علمی مورد بازنگری قرار گرفته و تغییر کرده است.

- لیست ساعات و عناوین تدریس شده در دوره های آموزش مداوم همراه با ذکر روش آموزشی

- گزارش فعالیت های مشاوره ای برای فراگیران.

- ساعات حضور در برنامه های آموزشی گروه ( ژورنال کلاب، گزارش صبحگاهی، گراند راند، گزارش مرگ و میر...) و نحوه فعالیت در آنها.
- تعداد و عناوین و مقاطع تحصیلی پایان نامه هایی که تحت سرپرستی عضو هیئت علمی در مقاطع زمانی یکسال به پایان رسیده و یا در دست اجرا می باشند.

## ۲- تحقیق و پژوهش

- اعلام فعالیت های پژوهشی خود به مدیر گروه و از آن طریق به دانشکده در ابتدای سال تحصیلی.
- تعداد و عناوین مقالات چاپ شده در مجلات پزشکی با ذکر نوع مجله (داخلی- بین المللی) همراه با کپی مقاله.
- تعداد و عناوین خلاصه مقالات ارائه شده در همایش ها و مجامع داخلی و خارجی همراه با کپی خلاصه مقالات.
- کتاب یا فصل کتاب تالیف یا تدوین یا ترجمه شده.
- طرح های پژوهشی مصوب در حال اجرا با ذکر درصد تقریبی پیشرفت و میزان اوقاتی که صرف آنها در طی یکسال شده است.
- اختراعات و اکتشافات همراه با گواهی تایید آن.
- در مدت معین پس از پایان سال تحصیلی امتیازات مربوط به فعالیت های پژوهشی فوق پس از محاسبه توسط دانشکده به عضو هیئت علمی منعکس خواهد شد.

## ۳- توسعه فردی:

- گواهی شرکت در دوره ها، سمینارها، همایش های تخصصی و کارگاه های مختلف.
- ساعاتی که عضو هیئت علمی صرف مطالعه در رشته تخصصی مربوط خود در هر ماه نموده است.
- میزان استفاده و نحوه آموزش از روشهای از راه دور.
- گواهی استفاده از فرصت های مطالعاتی داخل یا خارج کشور برابر ضوابط مصوب.
- ارائه گزارش اقدامات انجام شده برای برطرف کردن نقاط ضعف در ارزشیابی و تقویت نقاط قوت.
- ارائه تاییدیه ارتقاء به مرتبه بالاتر (در صورت ارتقاء).

## ۴- فعالیت های اجرایی و مدیریتی:

- ارائه احکام مسئولیتهای هر عضو هیئت علمی در بخش، گروه آموزشی، دانشکده یا دانشگاه.
- ارائه احکام مسئولیتهای خارج از دانشگاه.

- ارائه ساعات صرف شده در هر ماه جهت فعالیت های اجرایی به گواهی مسئول وی.
- ارائه ساعات صرف شده در هر ماه جهت شرکت در کمیته ها و شوراهای مختلف.

#### ۵- ارائه خدمات درمانی و ارتقاء سلامت:

- میزان ساعت صرف شده در هر ماه برای ارائه خدمات درمانی (ویزیت بیماران، اتاق عمل، انجام روشهای تشخیصی و درمانی مختلف ...) و نحوه انجام آن طبق گواهی مدیر گروه و معاون آموزشی بیمارستان.
- تعداد کشیک ماهیانه در هر ماه و نحوه انجام آن طبق گواهی مدیر گروه و معاون آموزشی بیمارستان.
- تعداد روز حضور در درمانگاه همراه با ساعات آن در هر جلسه (به تفکیک آموزشی و غیر آموزشی) طبق گواهی مدیر گروه و معاون آموزشی بیمارستان.
- میزان و نحوه مشارکت در برنامه های ارتقاء سلامت.

#### ۶- فعالیت های تخصصی در خارج دانشگاه:

- عضویت در هیئت ممتحنه دانشنامه و گواهینامه تخصصی و سایر امتحانات کشوری مرتبط.
- عضویت و شرکت در مجامع علمی تخصصی کشوری و بین المللی اعم از انجمن های علمی داخل یا خارج از کشور، فرهنگستان و ...
- تعداد و ساعات سخنرانی های عمومی در زمینه های علمی و تخصصی مربوطه در صدا و سیما و سایر مجامع.
- لیست مقالات منتشر شده در نشریات عمومی و روزنامه ها در رابطه با موضوعات پزشکی.
- ارائه گواهی فعالیت های فوق به مدیر گروه و دانشکده.

#### ب- کلیات و چگونگی ارزشیابی و نحوه پایش فعالیت های اعضای هیئت علمی آموزشی دانشگاهها و

#### دانشکده های علوم پزشکی و مؤسسات وابسته وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی:

##### ۱- بررسی مستندات و اعلام امتیاز کسب شده:

قبل از شروع هر سال تحصیلی هر عضو هیئت علمی مستندات خود در زمینه فعالیت های انجام شده در حیطه های مختلف در سال تحصیلی گذشته را به مدیر گروه تحویل می دهد. مدیر گروه مسئولیت بررسی این مستندات را دارد. در گروه های آموزشی بزرگ (تعداد بیش از ۱۰ نفر) این مسئولیت بر عهده یک شورای ۳ تا ۵ نفره که با انتخاب اکثریت اعضای گروه آموزشی مربوطه تعیین می شوند، خواهد بود: رئیس این شورا را مدیر گروه آموزشی وی بر عهده دارد. بررسی امتیاز کسب شده توسط خود مدیر گروه بر عهده شورای پیشگفت و در گروه های آموزشی کمتر از ۱۰ نفر بر عهده شورایی متشکل از معاون گروه، یک عضو هیئت علمی همان گروه به انتخاب اکثریت اعضای گروه آموزشی مربوط و یکی از معاونین دانشکده خواهد بود.

مدیر گروه یا شورای ذکر شده نسبت به محاسبه میزان فعالیتها و امتیاز بندی مستندات هر عضو هیئت علمی اقدام خواهد کرد. در امتیاز بندی باید توجه داشت که هر فرد بر اساس شرح وظایفی که قبلاً به وی اعلام شده و بر اساس گزارش های خود و گواهی های ارائه شده امتیاز می گیرد و این امر باعث می شود تا حقوق اکثریت در قبال ستاره های علمی در هر گروه پامال نگردد.

اساس این امتیاز بندی و معادل سازی فعالیتها یک عضو هیئت علمی در حیطه های مختلف توسط معاونت آموزشی و امور دانشگاهی ابلاغ خواهد شد.

طرف مدت مشخص، نتایج امتیاز کسب شده توسط مدیر گروه به هر عضو هیئت علمی اعلام می شود. در گروههایی که مسئولیت بررسی مستندات بر عهده شورای منتخب گذاشته شده، این شورا نتایج را به مدیر گروه اعلام می کند و مدیر گروه پس از بررسی گزارش شورا، نتیجه را در جلسه ای حضوری به اطلاع عضو هیئت علمی می رساند. در این جلسه عضو هیئت علمی چنانچه نتیجه امتیاز بندی را قبول داشت با امضای صورتجلسه مربوطه، بر نتایج امتیاز بندی صحه می گذارد و در صورتیکه در خصوص امتیاز بندی اعتراض داشت اعتراض خود را کتباً به مدیر گروه اعلام می کند.

اعتراضات اعضای هیئت علمی در کمیته ای که با حضور مدیر گروه، سه نفر عضو هیئت علمی از همان گروه آموزشی و یک نفر از معاونین دانشکده به نمایندگی از طرف رئیس دانشکده و با حضور، عضو هیئت علمی معترض تشکیل می گردد، بررسی خواهد شد. با رای اکثریت اعضای کمیته (و در غیاب عضو هیئت علمی معترض) امتیاز نهایی مشخص و تصمیم این کمیته قطعی خواهد بود.

مدیر گروه موظف است در مدت مشخص نتایج نهایی امتیازات کسب شده توسط اعضای هیئت علمی گروه را به دانشکده جهت اقدام مقتضی ارسال نماید.

## ۲- نحوه ارزشیابی:

شاید پیچیده ترین نوع ارزشیابی آموزشی، ارزشیابی یک عضو هیئت علمی باشد. علت این پیچیدگی در ارتباط با نحوه استفاده از وسایل و روشهای ارزشیابی موجود و نوع این روشها و اختلاف نظر در مورد پایایی و روایی آنها و در عین حال اهمیت نتایج حاصل در این نوع ارزشیابی است. بهمین دلیل در این ارزشیابی استفاده از همه منابع اطلاعاتی موجود برای کاستن از خطاها ضروری است.

برای یک فرآیند ارزشیابی منطقی چهار مرحله قابل تصور است:

- ۱- تعیین معیارهای یک مدرس خوب
- ۲- داشتن استانداردهای عملکرد بر اساس این معیارها
- ۳- جمع آوری داده های متناسب با استانداردهای عملکردی فوق الذکر
- ۴- تلفیق داده ها با یکدیگر به منظور دستیابی به یک قضاوت نهایی

در خصوص معیارهای یک مدرس خوب و استانداردهای عملکردی مبتنی بر آن اختلاف نظرهای فراوانی وجود دارد اما به عنوان استانداردهای اصلی برای ارزشیابی اعضای هیئت علمی از نظر آموزشی می توان به این استانداردها اشاره کرد:

۱- تعهد اعضای هیئت علمی در رابطه با فراگیران و یادگیری آنها

۲- دانستن نحوه صحیح تدریس و چگونگی آموزش مباحث به فراگیران

۳- عهده دار بودن مسئولیت ایجاد و هدایت یادگیری فراگیران در محیط های یادگیری مختلف

۴- بررسی مداوم پیشرفت تحصیلی فراگیران و تجزیه و تحلیل نتایج آن

۵- تطبیق روشهای آموزش خود در جهت بهبود میزان یادگیری فراگیران

۶- تعهد مدرسین در مقابل ارتقاء مداوم و رشد حرفه ای خوش

۷- نمایش درجه بالایی از تخصص گرایی (Professionalism)

### **طراحی سیستم ارزشیابی استاد:**

برای طراحی سیستم مناسب ارزشیابی در هر موسسه آموزش عالی باید به نکات زیر توجه داشت:

۱- سیستم ارزشیابی باید نمایانگر ارزشها و اولویتهای موسسه آموزش عالی باشد. هر موسسه آموزش عالی رسالتهایی را بر عهده دارد. سیستم ارزشیابی باید دقیقاً در این راستا تعریف شده باشد که آیا موسسه آموزش عالی به رسالتهای خود دست یافته یا خیر. همچنین در هر موسسه آموزش عالی ارزشهایی مورد احترام هستند که در نظام ارزشیابی باید به این ارزشها بها داد.

۲- باید هر یک از اعضاء هیئت علمی در طراحی و سازمان دهی سیستم ارزشیابی نقش داشته باشند.

۳- سیستم ارزشیابی باید برای رشد و توسعه فردی اعضاء هیئت علمی و فراهم آوردن اطلاعات لازم جهت تصمیم گیری های شخصی آنها نیز کار آمد باشد. بنابراین نتایج آن باید برای هریک از آنها قابل وصول باشد و به نحوی طراحی شده باشد که نقاط قوت و ضعف هر فرد را به وی بنمایاند.

۴- سیستم ارزشیابی باید این قدرت را داشته باشد که اطلاعات و داده های واصله از منابع متعددی که ناشی از طیف گسترده فعالیتهاى متصور برای یک عضو هیئت علمی است را پوشش دهد.

۵- سیستم ارزشیابی باید قابل اعتماد باشد و امکان اشتباه در آن به حداقل برسد.

تاکید بر استفاده از مستندات به جای تاکید بر شناختهای فردی می تواند در این راستا راه گشا باشد.

## نکات اصلی و کلیدی در سیستم های ارزشیابی استاد:

در مدیریت رسالتمدار تمام فعالیتها و از جمله ارزیابی در موسسات آموزشی باید به نحوی طراحی و اجرا گردد که مدیریت موسسه را از میزان وصول به اهداف و رسالتهای موسسه، آگاه سازد و در عین حال خود به ابزاری برای ایجاد انگیزه در بین اعضای هیئت علمی آن موسسه درآید که آنها را تشویق به فعالیت بیشتر در راستای اهداف آن موسسه بنماید.

در حال حاضر از وضعیت نابهنجار نبود سیستم ارزیابی در دانشگاهها در حال گذار به مرحله تاسیس این سیستم ها و بکارگیری آنها هستیم و بکارگیری درست و با برنامه ریزی صحیح سیستم ها و بکارگیری آنها هستیم و بکارگیری درست و با برنامه ریزی صحیح سیستم های ارزیابی می تواند باعث بهبود کیفیت آموزش، پژوهش و خدمات به عنوان سه رسالت اصلی دانشگاهها گردد. بعضی از نکات مهمی که می تواند ارزیابی را به ابزاری کارآمد و قابل اعتماد در دانشگاه مبدل کند به این شرح هستند.

### ۱- روشن نمودن شرح وظایف عضو هیئت علمی

اگر عضو هیئت علمی از ابتدا بدرستی و به صورت شفاف و دقیق بداند که چه چیزی از او خواسته شده و چه چیزی مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت خواهد توانست خود را با اهداف و رسالتهای دانشگاه تطبیق دهد و ارزیابی او مفهوم روشنی خواهد داشت. در حال حاضر در بسیاری از دانشگاهها از عضو هیئت علمی توقع می رود که خودش وظایف خودش را بشناسد. همچنین بین مدیران دانشگاه(که ارزیابی عضو هیئت را بر عهده دارند) و عضو هیئت علمی، بر سر اینکه دقیقاً وظیفه هیئت علمی در یک مقطع زمانی چیست تفاهمی صورت نمی پذیرد و همین امر باعث می شود که ارزیابی کننده چیزی را مورد ارزیابی قرار دهد که عضو هیئت علمی آن را اصولاً وظیفه خود نمی دانسته است.

### ۲- تاثیر نتایج ارزیابی در نظام تشویق، پاداش و نوع استخدام در دانشگاه

دانشگاهها امکانات متعددی برای پاداش و تشویق اعضای هیئت علمی خود دارند که بدرستی مورد استفاده قرار نمی گیرد و نتایج ارزیابی اعضای هیئت علمی ندرتاً در چنین تصمیم گیری هایی مدنظر قرار داده می شود. برای ارائه بورس های تحصیلی، افزایش حقوق ها و ارتقاها عرضی عضو هیئت علمی معمولاً مکانیزم هایی غیر از ارزیابی در نظر گرفته می شوند و همین باعث می شود که عضو هیئت علمی به جای اینکه دنبال بهبود کیفیت عملکرد خود باشد، در پی یافتن راه حل های دیگری باشد. بکارگیری اعضای هیئت علمی با استخدام قطعی هر چند می تواند نوعی اطمینان خاطر برای اعضای هیئت علمی فراهم آورد و در نتیجه مشوق آنها باشد اما از سوی دیگر خود این امر می تواند منجر به از بین رفتن انگیزه ها و نداشتن نشاط و عدم ارتقای طولی و عرضی اعضای هیئت علمی شود. در بعضی از کشورها برای جلوگیری از افت فعالیتها یک عضو هیئت علمی، استخدام قطعی را تنها با کسب امتیازات لازم دانشیاری ممکن ساخته اند و یا استخدام قطعی را منحصر به مناطق محرومی کرده اند که امکان جذب هیئت علمی دائم در آنها کمتر است و در عوض با ارزشیابی های سالانه نسبت به تمدید قرارداد سالانه و یا دوسالانه با اعضای هیئت علمی خود اقدام کرده اند تا بدین وسیله انگیزه و نشاط لازم را در بین اعضای هیئت علمی خود حفظ نمایند.

### ۲- توجه به آموزش:

در نظام ارزیابی باید به فعالیتها آموزشی عضو هیئت علمی بهای مناسبی داده شود، چون در بین سه رسالت اصلی دانشگاهها، آموزش جایگاه محوری دارد و فرق دانشکده با پژوهشکده و دانشکده با موسسات خدماتی در این محوریت است. کیفیت آموزشی و اوقاتی که مدرس برای آماده سازی خود برای تدریس وقت صرف می کند و آموزش دروس



بالبینی، از اموری هستند که ارزیابی آنها چندان آسان نیست و به همین دلیل در ارزیابی های فعلی چندان مد نظر قرار نمی گیرد. فعالیتهای چشمگیر آموزشی و خلاقیتهای فردی در این حیطه باید به خوبی تشویق شوند تا باعث افزایش خلاقیتها و انگیزه ها در حیطه آموزشی گردند.

#### **۴- ارزیابی مدیران:**

در یک نظام ارزیابی همانگونه که عضو هیئت علمی باید پاسخگوی مدیران در اجرای صحیح شرح وظایف ابلاغی باشد، مدیران نیز باید پاسخگوی اعضای هیئت علمی در کارآمدی و فراهم آوردن امکانات کافی برای موسسه، توزیع صحیح بودجه ها، برنامه ریزی راهبردی، جلب مشارکت اعضای هیئت علمی و خلاصه هر آنچه که وظیفه یک مدیر در سیستم آموزش عالی است باشند. اعضای هیئت علمی نیز باید بتوانند مدیران خود را ارزیابی کنند و نتایج این ارزیابی در روند پاداش مدیران نقش آفرین باشد.

#### **۵- عدم توجه به بیش از حد پژوهش:**

در ارزیابی اموری که قابل تشخیص هستند معمولاً ناخودآگاه بیشتر مورد توجه قرار می گیرند. فعالیتهای پژوهشی هر عضو هیئت علمی با تعداد مقالات چاپ شده، ارائه گزارش در مجامع علمی، تالیف کتاب، تعداد طرح پژوهشی مصوب و... به آسانی سنجیده می شوند. این امر به صورت ناخودآگاه باعث شده در نظام ارزیابی فعلی به جای محوریت آموزش، به پژوهش محوریت داده شود. حتی اعضای هیئت علمی جدید نیز از همان ابتدا به جای تلاش برای فراگیری مهارتهای لازم برای تدریس بدنبال فعالیتهای پژوهشی هستند تا راحت تر ارتقاء پیدا کنند و این امر یکی از علل افت آموزش به ویژه در سالهای اخیر می باشد و لازم است به این حیطه در حد خود بها داده شود.

#### **۶- عدم تاکید بیش از حد بر ارزیابی بدست آمده از فراگیران**

ارزیابی فراگیران از مدرسین که از حدود چهار دهه پیش به تدریج وارد دانشگاهها و مراکز آموزش عالی جهان شد، در ابتدا به این منظور طراحی گردید که عضو هیئت علمی بازخورد مناسبی از میزان موفقیت خود در انجام وظایف آموزشی داشته باشد تا بدین وسیله اقدام به تصحیح و بهبود کیفیت فعالیتهای آموزشی خود نماید. اما به تدریج این ابزار از اهداف اصلی خود دور افتاد، به نحوی که امروزه این ارزیابی توسط مدیران و ستاد دانشکده ها انجام می شود و عضو هیئت علمی از نتایج آن فقط به صورت کلی اطلاع پیدا می کند. همزمان این ابزار به لحاظ سهولت استفاده و باور نادرست این تئوری که فراگیران بعنوان مشتری در دانشکده ها محقق ترین افراد برای ارزیابی مدرسین هستند، باعث شده که ابزار اصلی ارزیابی در بسیاری از دانشکده ها منحصر به همین نوع ارزیابی باشد. تحقیقات متعددی نشان داده اند این نوع ارزیابی بر محتوای آموزشی، نحوه ارزیابی مدرس از دانشجو، روش تدریس و استانداردهای آموزشی اثر منفی دارد و باعث می شود آزادی عمل مدرس در آموزش محدود شود. عواملی مانند شهرت و اعتبار، خصوصیات شخصی و جنسیت مدرس، تعداد دانشجویان در کلاس، ویژگی های شخصیتی، جنسیت و وضعیت تحصیلی دانشجو این ارزیابی را به شدت تحت تاثیر قرار می دهد. البته به این روش به عنوان جزئی از نظام ارزیابی باید توجه داشت، اما نمی توان آن را تنها مبنا قرار داد.

#### **۷- کاهش یا برطرف نمودن عوامل متعدد مداخله گر در انجام وظایف اساتید:**

حتی اگر عضو هیئت علمی تصمیم جدی برای انجام صحیح وظایف خود داشته باشد همیشه این امر امکان پذیر نیست و عوامل متعددی در این راستا موثر هستند که امکان کنترل آنها برای عضو هیئت علمی همیشه میسر نیست. به عنوان

مثال استفاده مناسب از وسایل کمک آموزشی توسط عضو هیئت علمی منوط به وجود چنین وسایلی در دانشکده و در دسترس بودن آن برای همه اعضای هیئت علمی است. در مورد تعداد فراگیران در یک کلاس نظر مدرسین و بر اساس تصمیمات مرکز تعیین می گردند. باید در ارزیابی به این عوامل مداخله گر توجه شود در غیر این صورت، تلاش و زحمات مدرس ممکن است به خوبی شناخته نشده و پاداش لازم را نگیرد.

#### **۸- ایجاد باور در اعضای هیئت علمی و گروههای آموزشی به سیاستها و روشهای ارزیابی:**

هر چند ارزیابی و پاسخگویی برای هر کسی نوعی الزام و محدودیت ایجاد می کند اما همه اعضای هیئت علمی بلاخره ضرورت آن را قبول می کنند. مهم این است که در طراحی نظام ارزیابی و سیاستگذاری های آن، تعیین استانداردها و مجریان ارزیابی، به نظر اعضای هیئت علمی توجه داشت و در چارچوب سیاستها و استانداردهای کلی، به گروههای آموزشی این اختیار را داد که با تصویب اکثریت اعضای خود، خودشان برای اعضای هیئت علمی نوعی سیاستگذاری ارزیابی داشته باشند. البته این وظیفه دانشکده ها و دانشگاه است که با تطبیق این سیاستگذاریها با سیاستهای کلان دانشگاه و وزارت متبوع و با پیگیری های مستمر بر صحت و روش ارزیابی هر گروه آموزشی نظارت داشته باشند.

#### **۹- توجه به اکثریت اعضای هیئت علمی و نه فقط به ستاره ها:**

ارزیابی باید به نحوی طراحی شود که اکثریتی که عمده بار آموزشی را بر عهده دارند به نحوی مناسبی مورد تشویق و پاداش قرار گیرند. البته در کنار آن باید به ستاره های علمی و تخصصی در هر دانشگاه نیز توجه کرد.