



**با تشکر از برگزار کنندگان دوره**

# فهرست مطالب

۱. نقشه راه معاونت

۲. برخی ملاحظات اجرایی



نقشه راه حوزه معاونت نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت

دومین نشست کارشناسان  
معاونت نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت  
تهران، آبان ۱۳۹۴

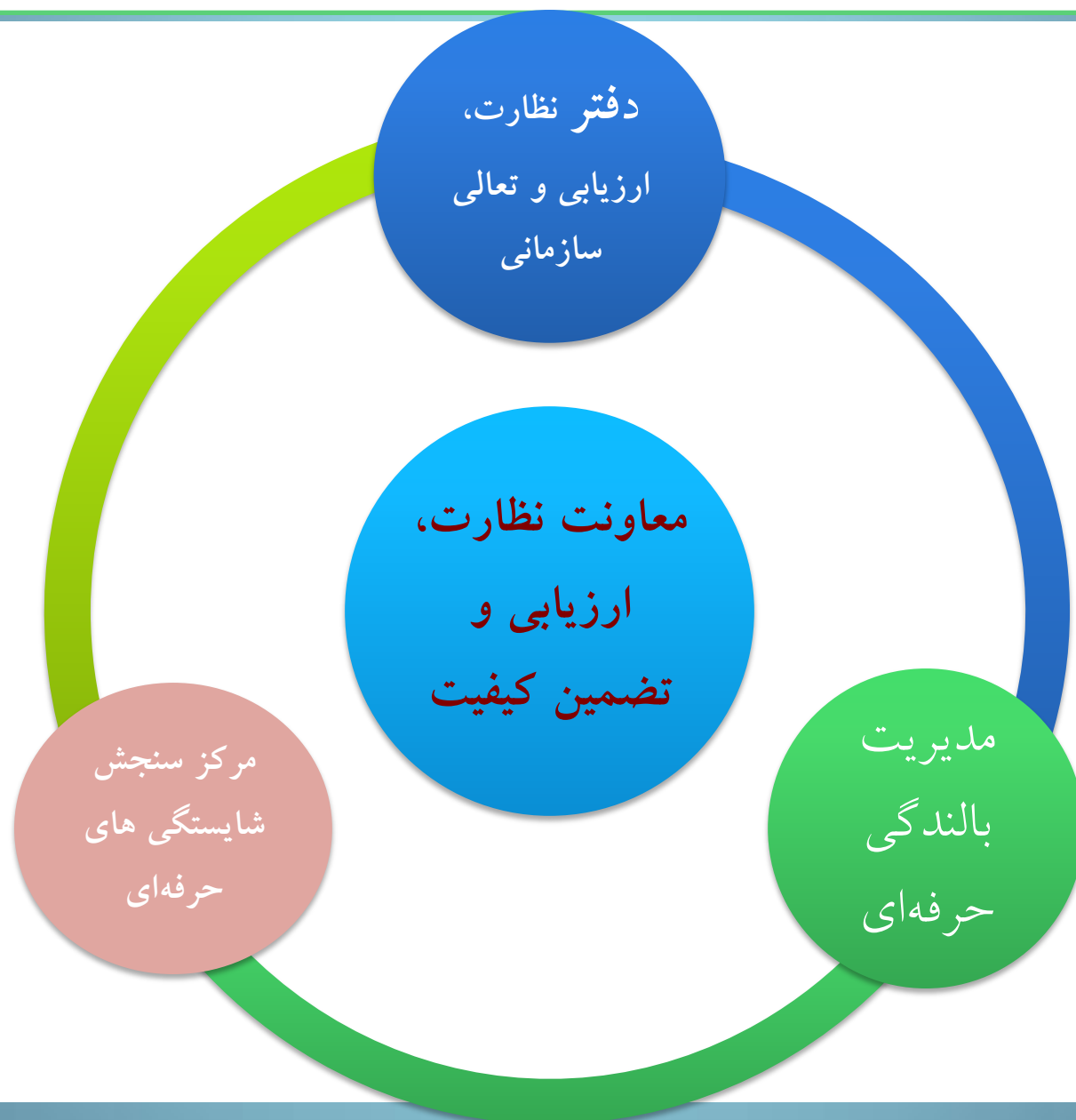
# اهداف کلان ۵ گانه سند راهبردی

- دستیابی به مرجعیت در حوزه تربیت معلم متناسب با مبانی تربیت اسلامی در سطوح ملی و فراملی
- تربیت دانش آموختگان (معلمان و سایر منابع انسانی) برخوردار از شایستگی‌های عام انسانی، اسلامی و ایرانی و تخصصی و حرفه‌ای طراز آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران
- ساماندهی و مدیریت علمی فرآیند توانمندسازی و ارتقای سطح شایستگی‌های معلمان و سایر منابع انسانی آموزش و پرورش
- تقویت و ارتقای جایگاه پژوهش و نوآوری و تولید علم نافع در حوزه تربیت معلم
- استقرار و نهادینه سازی نظام تضمین کیفیت

# برخی از راهبردهای کلان سند راهبردی

- حاکمیت فضای فرهنگی و تربیتی بر کلیه شئون دانشگاه مبتنی بر ارزش‌های حیات طیبه
- اصلاح نگرش‌های موجود و احراز شان دانشگاه به عنوان یک نهاد تخصصی حرفه‌ای
- استقرار نظام بهبود مستمر کیفیت علمی، آموزشی و تربیتی دانشگاه
- نهادینه ساختن نظام پایش و تضمین کیفیت
- توسعه ظرفیت و ارتقای فرایند بهسازی منابع انسانی آموزش و پرورش
- تحول در طراحی و اجرای مسیرهای توسعه حرفه‌ای منابع انسانی آموزش و پرورش

# نقشه راه نمایه‌ای است از...



شُمای کلی اهداف و  
برنامه‌های معاونت





# نگاهی سیستمی به مؤلفه‌های مهم کیفیت بخشی در دانشگاه

- خروجی‌های دانشگاه فرهنگیان (دانشجو معلمان) از چه کیفیتی برخوردارند؟
- آیا دانشگاه فرهنگیان توانسته است در طول دوره آموزشی، شایستگی‌های لازم را در دانشجویان فراهم نماید؟
- مؤلفه‌های نظام دانشگاه فرهنگیان از چه کیفیتی برخوردارند؟
- واحدهای سازمانی تابعه دانشگاه فرهنگیان کیفیت مناسبی دارند؟
- آیا فرآورده‌های دانشگاه فرهنگیان قابل رقابت با هم‌ترازان خود در مقیاس بین‌المللی هستند؟
- سیاست‌ها و برنامه‌های دانشگاه فرهنگیان مؤثر بوده‌اند؟
- آیا سازوکارها و فعالیت‌ها در دانشگاه فرهنگیان مطابق برنامه‌های و مصوبات اجرا می‌شود؟
- آیا دانشجویان به‌اندازه‌ای صلاحیت پیدا کرده‌اند که نقش معلمی را بر عهده گیرند؟
- میزان تحقق سند راهبردی دانشگاه (چشم انداز و برنامه‌ها) تا چه اندازه است؟
- برنامه‌های سالانه دانشگاه چگونه اجرا شده است؟
- نظام اداری دانشگاه درمؤلفه‌های (بهره‌وری و کیفیت، شفافیت، پاسخگویی و مشارکت مخاطبان) چگونه عمل کرده است؟
- میزان استقرار مدل تعالی سازمانی در دانشگاه تا چه اندازه است؟

# محورهای اصلی



# راهبردهای تحقق اهداف معاونت و بازه های زمانی

## ارزیابی و ارائه گزارشات تصمیم ساز

ردیف	مولفه های ارزیابی	واحد پیگیر	زمان
	سنجش دستاوردهای یادگیری دانشجویان(سدید)	مرکز سنجش	۴ سال
	سنجش ارزش افزوده در دانشجویان	مرکز سنجش	سالانه/نیمسال
	رعایت اصل شایسته سالاری در استخدام و بکارگماری(جذب متخصصان در معاونت)	مرکز سنجش	مستمر
	مطالعات بین المللی و بهینه کاوی	مرکز سنجش	مستمر
	ارائه گواهینامه شایستگی حرفه ای دانشجومعلم(آزمون جامع)	مرکز سنجش	۴ سال
	تدوین نظام سنجش صلاحیت، رتبه بندی و ارتقای منابع انسانی وزارت آموزش و پرورش	مرکز سنجش	مستمر
	تدوین نظام سنجش شایستگی های حرفه ای منابع انسانی دانشگاه	مرکز سنجش/بالندگی	مستمر
	آزمون سازی و سنجش شایستگی های حرفه ای منابع انسانی دانشگاه	مرکز سنجش/بالندگی	مستمر

# راهنمای تحقق اهداف معاونت و بازه های زمانی

## ارزیابی و ارائه گزارشات تصمیم ساز

ردیف	مولفه های ارزیابی	واحد پیگیر	زمان
	ارزیابی میزان تحقق سند راهبردی، سیاست ها و برنامه های سالانه دانشگاه	دفتر نظارت	شش ماهه
	ارزیابی کیفیت عملکرد معاونت ها، حوزه های تابعه و پردیس ها و مراکز تابعه دانشگاه	دفتر نظارت	فصلی/سالانه
	ارزیابی کیفیت عملکرد نیروی انسانی دانشگاه	دفتر نظارت	سالانه
	نظام پاسخگویی (اتوماسیون/ مکالمات تلفنی/رضایت ارباب رجوع/حضور و غیاب کارکنان)	دفتر نظارت	شش ماهه
	میزان موفقیت در اجرای مصوبات هیئت رئیسه	دفتر نظارت	فصلی
	ارزیابی مولفه های نظام دانشگاهی	دفتر نظارت	سالانه/موردی
	سنجش میزان توفیق کمیته ها و کارگروه های تخصصی دانشگاه (کمیته اقتصاد و بهره وری، ستاد بودجه، کمیته ساماندهی فضا، تجهیزات و نیروی انسانی و ...)	دفتر نظارت	موردی
	ارزیابی میزان تحقق مولفه های بهبود و تحول نظام اداری	دفتر نظارت	سالانه
	ارزیابی عملکرد کمیته های تخصصی نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت در حوزه های تابعه	دفتر نظارت	سالانه
	طراحی ارزیابی عملکرد مدیران	دفتر نظارت	سالانه

# راهبردهای تحقق اهداف معاونت و بازه های زمانی

## ارزیابی و ارائه گزارشات تصمیم ساز

ردیف	مولفه های ارزیابی	واحد پیگیر	زمان
	نیازسنجی آموزشی منابع انسانی دانشگاه	مدیریت بالندگی	مستمر
	طراحی، برنامه ریزی و اجرای فرصت های یادگیری در جهت توسعه منابع انسانی دانشگاه	مدیریت بالندگی	مستمر
	سنجش اثربخشی و میزان تحقق اهداف برنامه های توسعه حرفه ای	مدیریت بالندگی	مستمر
	ارزیابی و صدور گواهینامه های صلاحیت حرفه ای منابع انسانی دانشگاه	مدیریت بالندگی	مستمر
	تهیه و تدارک مواد و منابع آموزشی دوره های حضوری و غیر حضوری	مدیریت بالندگی	مستمر
	بستر سازی و طراحی برنامه های توسعه فردی منابع انسانی دانشگاه	مدیریت بالندگی	مستمر
	طراحی و تدارک بانک اطلاعاتی اساتید دوره های آموزشی و استقرار نظام ارزیابی اساتید	مدیریت بالندگی	مستمر

دفتر نظارت ، ارزیابی و تعالی سازمانی

# برنامه های عملیاتی دفتر نظارت

- ارزیابی مؤلفه های نظام دانشگاهی
- ارزیابی کیفیت عملکرد معاونت ها، حوزه های تابعه و پردیس ها و مراکز تابعه دانشگاه نظام پاسخگویی (اتوماسیون/ مکالمات تلفنی/ رضایت ارباب رجوع/ حضور و غیاب کارکنان)
- ارزیابی میزان تحقق سند راهبردی، سیاست ها و برنامه های سالانه دانشگاه
- ارزیابی میزان تحقق مؤلفه های بهبود و تحول نظام اداری
- ارزیابی کیفیت عملکرد نیروی انسانی دانشگاه
- ارزیابی های ویژه و موردی از واحدهای تابعه
  - ✓ ارزیابی های میزان موفقیت در اجرای مصوبات هیأت رئیسه
  - ✓ ارزیابی عملکرد کمیته های تخصصی نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت، در حوزه های تابعه
  - ✓ سنجش میزان توفیق کمیته ها و کارگروه های تخصصی دانشگاه (کمیته اقتصاد و بهره وری، ستاد بودجه، کمیته ساماندهی فضا، تجهیزات و نیروی انسانی و...

# ارزیابی برنامه‌ها و سیاست‌ها

- آیا برنامه در نظر گرفته شده برای پیشبرد امر خاصی اجرا شده است و در این صورت توانسته است امور را بر طبق اهداف در نظر گرفته بهتر نماید؟
- آیا آئین‌نامه یا دستورالعمل مشخصی به‌خوبی اجرا شده و در این صورت تأثیر مناسبی داشته است؟
- مصوبات کارگروه‌ها و کمیته‌ها تا چه اندازه اجرا شده است؟ تا چه اندازه ادامه کار کارگروه‌ها و کمیته‌ها قابل توجیه است؟

سؤالات  
اصلی

رویکرد سیستمی ارزیابی نظام با ارزیابی منظم عناصر موجود در نظام متشکل از ورودی‌ها، فرایندها و خروجی‌ها

مدل مفهومی

- مدیران ارشد و برنامه ریزان

بهره‌برداران

بر اساس تصمیمات مراجع تصمیم‌گیر در زمینه اولویت مؤلفه‌های نظام دانشگاه فرهنگیان

طرح اولیه

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

مراحل



## ارزیابی موسسه‌ای (پردیس‌ها)

### سؤالات اصلی احتمالی

- آیا واحدهای سازمانی دانشگاه فرهنگیان (مراکز و پردیس‌ها) به عنوان یک کل از وضعیت مناسبی برخوردارند؟
- در صورت وجود مشکلات چه مشکلات شایعی در بین واحدهای سازمانی دانشگاه مشاهده شده است؟
- چه استانداردهایی برای هر یک شاخص‌های ارزیابی مراکز و پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان قابل ارائه است؟
- بر اساس اجرای اعتبارسنجی مراکز و پردیس‌های دانشگاه فرهنگیان از چه درجه‌ای در هر یک از مؤلفه‌های ارزیابی برخوردارند؟

### مدل سنجش

مدل اعتبارسنجی، در گام اول ارزیابی درونی واحدها توسط خود مؤسسات و در گام بعد ارزیابی بیرونی با مشارکت خود مراکز و پردیس‌ها

# ارزیابی مولفه‌های نظام دانشگاهی

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

سؤالات  
اصلی

مدل‌های متنوعی بسته به نوع انتظار از ارزیابی از مدل‌های هدف‌گرا تا تصمیم‌گرا

مدل ارزیابی

- تعدد کاربران سفارش دهندگان ارزیابی با توجه به ماهیت ارزیابی شامل معاونت‌ها، کارگروه‌ها، مدیران کل، مدیران ارشد و غیره

بصورت پراکنده

# بررسی میزان تحقق سند راهبردی دانشگاه

میزان تحقق سند راهبردی دانشگاه (چشم انداز و برنامه‌ها) تا چه اندازه است؟

سؤال  
اصلی

تدوین معیارها، شاخص‌ها و روش ارزیابی استراتژیک پیشرفت دانشگاه (برنامه بلند مدت) و سنجش سالانه آن.

مراحل

مقایسه نتایج و تحلیل دوره‌ای آن و ارایه گزارش به مراجع مربوط.

# بررسی میزان تحقق برنامه سالانه دانشگاه

برنامه های سالانه دانشگاه چگونه اجرا شده است؟

سؤال اصلی

- تعیین موضوعات محوری و تدوین نظام ارزیابی هریک از نظام اداری
- راهبری و ایجاد زیرساخت های استقرار نظام ارزیابی هریک از موضوعات محوری.
- نظارت و ارزیابی هریک از موضوعات محوری و رصد روند آن ها و تحلیل هر موضوع.
- ایجاد زیر ساختهای فناوری در ارزیابی عملکرد اعضاء هیات علمی و غیر هیات علمی و ارزیابی سالانه با استفاده از این زیرساختها به صورت مستمر

مراحل

# استقرار مدل تعالی سازمانی در دانشگاه

## سؤال اصلی

- میزان استقرار مدل تعالی سازمانی در دانشگاه تا چه اندازه است؟

## مراحل

- استقرار شورای راهبردی تعالی سازمانی در دانشگاه
- تدوین برنامه عملکرد شورای راهبردی تعالی و کمیته اجرایی
- پایش عملکردها و فعالیتهای شورای راهبردی و کمیته اجرایی
- بهره مندی از مفاهیم مدل EFQM
- استقرار گروه تعالی سازمانی دانشگاه و تدوین برنامه های مربوطه

فعالیت‌های مدیریت بالندگی حرفه‌ای

# محورهای آیین نامه جامع بالندگی حرفه‌ای مدرسان، مدیران و کارکنان دانشگاه فرهنگیان

- نیازسنجی و طراحی فرصت‌های بالندگی حرفه‌ای
- طراحی و برنامه ریزی دوره های آموزشی
- مدیریت برگزاری دوره‌های بالندگی حرفه‌ای در معاونت‌ها و پردیس‌ها و مراکز
- ارزیابی آموخته‌های شرکت کنندگان در دوره‌ها
- تولید محتوا و مواد آموزشی مربوط به بالندگی حرفه‌ای شامل:
  - استفاده از منابع در دسترس در جهان
  - تولید محتوای خاص منطبق بر نیازهای دانشگاه فرهنگیا
  - برنامه درسی جدید و فقدان آمادگی مدرسان
- تشکیل بانکهای اطلاعاتی

## محورهای آیین نامه جامع بالندگی حرفه‌ای مدرسان، مدیران و کارکنان دانشگاه فرهنگیان

- قوانین و کلیات آموزش و بالندگی حرفه ای دانشگاه
- آیین نامه جامع نیازسنجی آموزش
- آیین نامه جامع طراحی و برنامه ریزی برنامه های آموزشی
- آیین نامه جامع اجرای دوره های آموزشی
- آیین نامه جامع ارزیابی اثربخشی دوره های آموزشی
- آیین نامه جامع صدور گواهینامه های آموزشی



# فهرست دوره‌های برگزار شده بالندگی حرفه‌ای

ردیف	مجری	عنوان برنامه	زمان برگزاری	مکان برگزاری	جامعه هدف	تعداد شرکت کنندگان
1	معاونت آموزشی و مدیریت بالندگی حرفه ای	کارورزی	شهریور ماه	پردیس های کشور	مدرسان دانشگاه	900 نفر
2	مدیریت بالندگی حرفه ای و دفتر امور بین الملل و معاونت آموزشی	روشهای نوین آموزش ریاضی	شهریور ماه	پردیس نسیمیه	مدرسان دانشگاه	35 نفر
3	مدیریت بالندگی حرفه ای و معاونت دانشجویی	دوره آموزشی کیفیت زندگی خوابگاهی	شهریور ماه	پردیس شهید چمران	سرپرستان خوابگاههای شبانه روزی	270 نفر
4	مدیریت بالندگی حرفه ای	نشست درس پژوهشی در تربیت معلم	شهریور ماه	سازمان مرکزی	روسای پردیس ها و مراکز	58 نفر
5	انجمن برنامه درسی و دانشگاه فرهنگیان	دوره آموزشی کیفیت برنامه درسی-همایش و 4کارگاه	مهر ماه	اصفهان	مدرسان دانشگاه	45
6	مدیریت بالندگی حرفه ای و دفتر امور بین الملل	همایش و کارگاه تخصصی زبان انگلیسی	آبان ماه	پردیس نسیمیه	مدرسان زبان انگلیسی	40 نفر

# فهرست دوره‌های برگزار شده بالندگی حرفه‌ای

ردیف	مجری	عنوان برنامه	زمان برگزاری	مکان برگزاری	جامعه هدف	تعداد شرکت کنندگان
7	مدیریت بالندگی حرفه ای	کیفیت و ارزیابی در مدیریت دانشگاهی	دی ماه	مجمع آموزشی آدینه	مدیران دانشگاه	126 نفر
8	مدیریت بالندگی حرفه ای و امور بین الملل	نوآوری در آموزش با استفاده از فناوریهای جدید	بهمن ماه	سازمان مرکزی	اساتید پردیسا و مسئولان فناوری	134 نفر
9	مدیریت بالندگی حرفه ای	اولین دوره انشا و نویسندگی	بهمن ماه	پردیس نسیمه	اساتید دانشگاه	37 نفر
10	مدیریت بالندگی حرفه ای	دوره آموزشی نیروهای خدماتی	اردیبهشت ماه	شهدای مکه	نیروهای خدماتی	38 نفر
11	مدیریت بالندگی حرفه ای	ارتقاء کیفیت دوره آموزش ابتدایی	خرداد ماه	دکتر شریعتی ساری	مدرسان ابتدایی	125 نفر
12	مدیریت بالندگی حرفه ای ، دفتر امور بین الملل و دفتر تالیف کتب درسی	مدرسه تابستانه علوم	مرداد ماه	سازمان مرکزی	مدرسان آموزش علوم	100 نفر

## صدور گواهی نامه آموزشی

ردیف	عنوان گواهی نامه	دریافت کنندگان
1	گواهی نامه آموزشی سرپرستان پردیس های شبانه روزی	248 نفر
2	دوره آموزشی مدیران و سرپرستان پردیس ها ، مراکز و سازمان مرکزی	126 نفر
3	دوره آموزشی کارشناسان حراست	72 نفر
4	دوره آموزشی انشا و نویسندگی	37 نفر
5	دوره آموزشی نوآوری در آموزش با استفاده از فناوری	134 نفر
6	دوره آموزشی کارورزان 2	82 نفر
7	همکاری در صدور گواهینامه دوره آموزشی زبان	380 نفر
8	صدور گواهینامه آموزشی اساتید زبان در دوره آموزشی زبان انگلیسی	42 نفر
9	صدور گواهی دوره آموزشی نیروهای خدماتی	38 نفر
10	صدور گواهی دوره ارتقاء کیفیت دوره ابتدایی	125 نفر
11	صدور گواهی دوره آموزشی نیروهای فرهنگی	116 نفر

فعالیت‌های مرکز سنجش آموزش

سنجش دستاوردهای یادگیری دانشجویان

رویکرد ارزش افزوده دانشگاه

آزمون جامع (طرح اصلاح)

مطالعات بین المللی

ارائه گواهینامه شایستگی

## سنجش دستاوردهای یادگیری دانشگاه فرهنگیان (سدید)

### ➤ سوالات اصلی:

آیا خروجی‌های دانشگاه فرهنگیان از کیفیت مناسبی برخوردار هستند؟  
روند آماده‌سازی دانشجویان بر اساس کیفیت آن‌ها در طول زمان چه تغییراتی نموده است؟

### ➤ مدل مفهومی:

مدل سه‌گانه برنامه‌ریزی درسی شامل برنامه مصوب (قصد شده)، برنامه اجرا شده و برنامه کسب شده.

در این رویکرد تمرکز بر برنامه کسب شده و قضاوت در مورد برنامه مصوب و چگونگی اجرای آن (برنامه اجرا شده)

### ➤ مدل سنجش

دانش تربیتی، دانش موضوعی، دانش موضوعی تربیتی

### ➤ استفاده کنندگان از نتایج:

مدیران ارشد، سیاست‌گذاران آموزشی و برنامه ریزان درسی رشته‌های دانشگاه

## ویژگی‌های طرح سدید (ادامه)

### طرح اولیه:

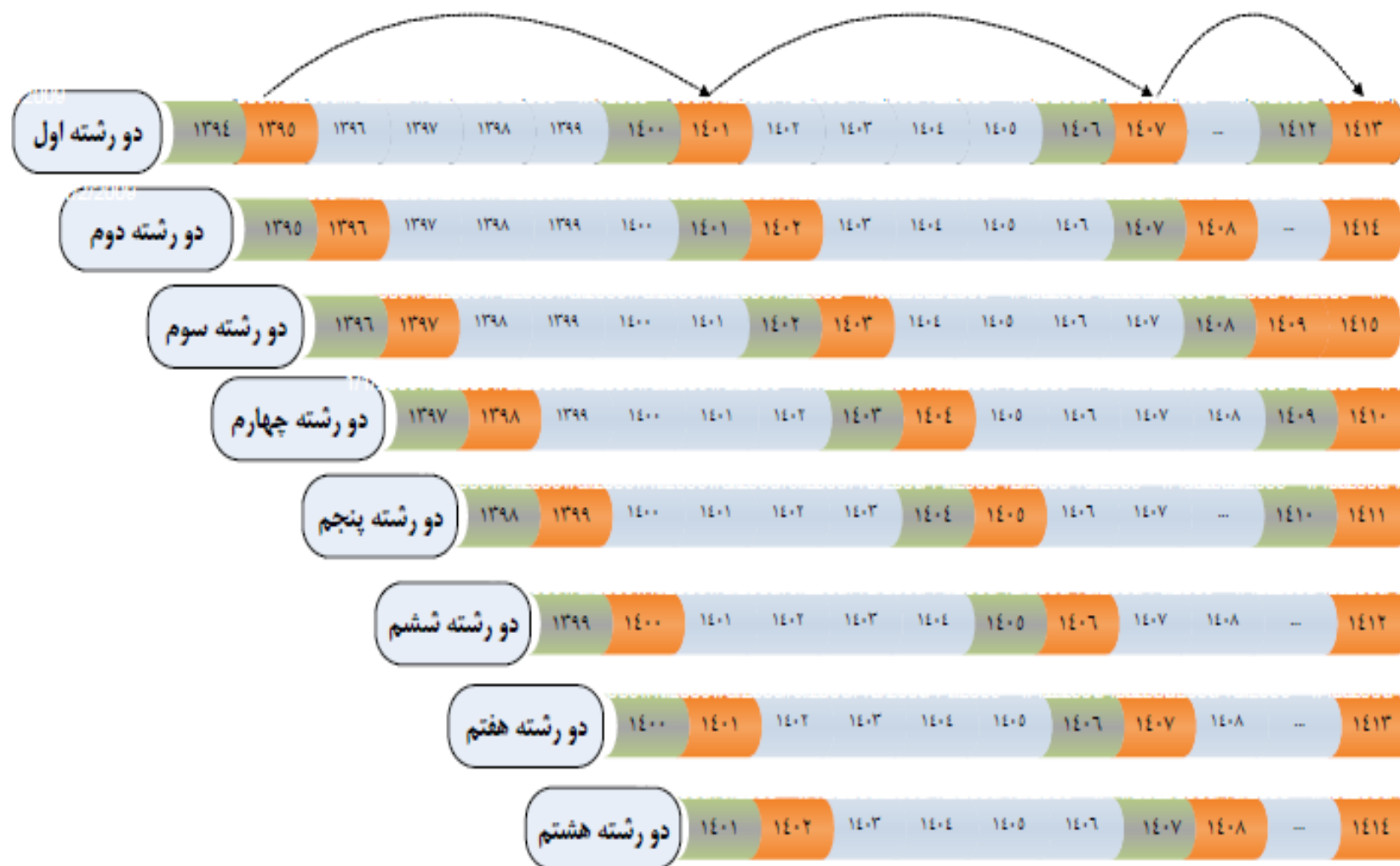
#### ویژگی اصلی:

- پوشش همه رشته‌های آموزشی در دانشگاه فرهنگیان
- امکان فراهم آمدن بررسی تغییرات در طول زمان بر اساس نتایج

### مراحل

- مشخص کردن اولویت سنجش رشته‌ها بر اساس ماهیت رشته ، تعداد نیروهای متخصص در رشته و ملاحظات سنجشی
- احصاء شایستگی‌های هر رشته با انجام مطالعات موردی عمده‌تاً به‌طور کیفی شده برای تعیین انتظارات دانشی ، مهارتی و نگرشی از دانش‌آموخته هر رشته
- ساخت و اعتباربخشی ابزارهای متناسب برای سنجش هر یک از شایستگی‌ها
- گردآوری اطلاعات در مرحله میدانی و تحلیل جهت آگاهی از کیفیت دانش‌آموختگان از لحاظ برخورداری از شایستگی‌های پایه

## طرح شماتیک سدید با لحاظ روندها



روندها

ابزار سازی و اجرای مقدماتی

اجرای نهایی آزمون



## آزمون جامع (طرح اصلح)

### سؤال اصلی

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

### مدل سنجش

- سنجش فردی از دانشجویان

### مخاطبان نتایج

- دانشجویان مشغول به تحصیل جهت اعطای گواهینامه

### مراحل

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

# بررسی ارزش افزوده دانشگاه فرهنگیان در دانشجویان

## ویژگی بررسی ارزش افزوده دانشگاه فرهنگیان در دانشجویان

### سؤالات اصلی

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

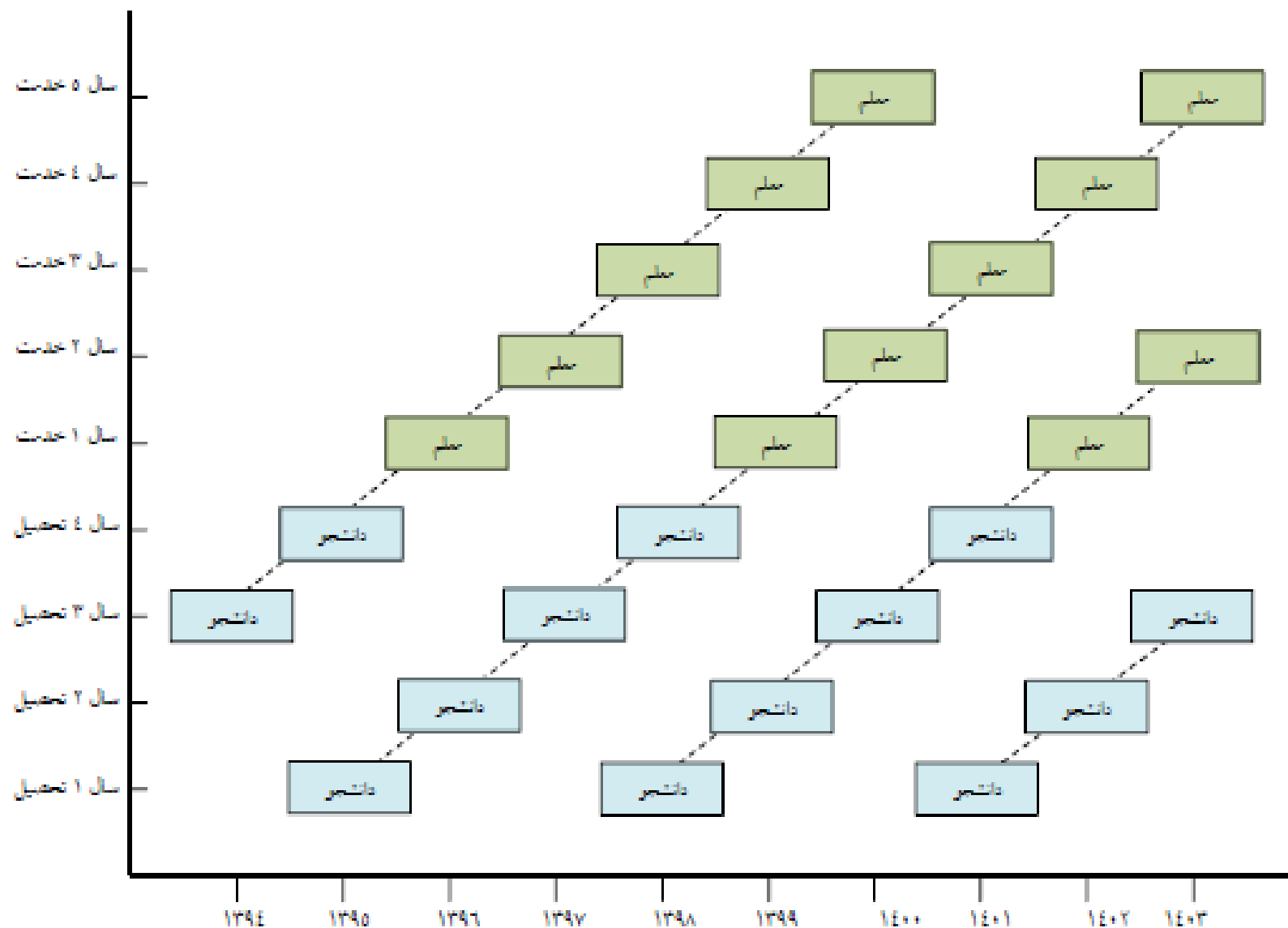
### مدل سنجش

استفاده از مطالعات طولی از نوع پانلی  
بررسی گروهی از دانشجویان (نمونه) در ابتدای ورود به دانشگاه از لحاظ برخی از  
صلاحیت‌های مورد توجه جهت ترسیم خط پایه  
تشخیص تغییرات در صلاحیت‌ها با انجام اندازه‌گیری متناوب و منظم در فواصل زمانی  
مشخص (یک‌ساله یا نیمسال تحصیلی)

### استفاده کنندگان از نتایج

- نتایج حاصل شده، نتایج پژوهشی است در قالب تحلیل‌ها و تفاسیر قابل‌درک و استفاده
- مدیران و سیاست‌گذاران دانشگاه فرهنگیان و مسئولان آموزش و پرورش

## طرح شماتيك بررسي ارزش افزوده دانشگاه فرهنگيان (ادامه)



از صبر و حوصله همه عزیزان متشکرم