



Institute for Research
& Planning in Higher Education

Higher Education Letter

Print ISSN: 2008-4617



National Organization
for Educational Testing

Reasons, Necessity and How to Evaluate the Presidents of Universities in The Country and Its Obstacles From the perspective of university professors

Mostafa Bagherianfar¹, Asghar Zamani², Yaghoub Sepehri³, Somaye Nasirzadeh⁴

1. Assistant Professor, Department of Educational and Curriculum Innovations, Institute for Research and Planning in Higher Education, Tehran, Iran;(Corresponding Author), Email:m.agherian@irphe.ac.ir

2. Associate Professor, Institute for Research and Planning in Higher Education, Tehran, Iran. Email: a.zamani@irphe.ir

3. Ph.D. Curriculum Studies in higher education, sistan & balochestan, Iran. Email: sepehri1985@gmail.com

4. Assistant Professor, Department of Higher education management studies, Institute for Research and Planning in Higher Education, Tehran, Iran. Email: s.nasirzadeh@irphe.ac.ir

Article Info

Article Type:
Research Article

Received:2024.10.02
Received in revised form:2025.01.27
Accepted:2025.03.01
Published online:
2025.03.24

ABSTRACT

Objective: The present research was conducted with the aim of investigating the reasons, necessity and how to evaluate the presidents of universities in the country and its obstacles from the perspective of university professors.

Methods: To achieve this goal, a qualitative approach of the phenomenological method type has been used. The statistical population of the research was made up of presidents and professors of universities and Experts in the field of evaluation in the year of 2022-2023. The sample was selected through targeted sampling of the type of focal people and 20 people were selected according to theoretical saturation. In this study, the tools of demi-structured interviews and documentary research were used to collect data. After stating the objectives of the research and emphasizing the principle of confidentiality; the interview with each professor was recorded and written. Thematic analysis method was used to analyze the data and the details of the findings were interpreted.

Results: The results showed that one of the reasons for evaluating university presidents in four categories is governance requirements in higher education, determining and fulfilling educational and research missions, determining and controlling development processes, and implementing supervisory policies. In addition, other results indicated that the most important obstacles to the evaluation of university presidents in the country are the concern and apprehension of the university presidents about the feedback of the stakeholders, administrative problems and the lack of acceptance of the culture of criticism and demand.

Conclusion: The results obtained from the performance evaluation of university presidents can make the presidents aware of their performance and be considered as an important strategy in the university.

Keywords: Evaluation, Evaluation, Presidents, University.

Cite this article: Bagherianfar, Mostafa; Zamani, Asghar; Sepehri, Yaghoub; Nasirzadeh, Somaye (2025). Reasons, Necessity and How to Evaluate the Presidents of Universities in The Country and Its Obstacles From the perspective of university professors. *Higher Education Letter*, 18(69), 61-84. DOI:10.22034/hel.2024.2013011.1915

© The Author(s).



Publisher: Institute for Research & Planning in Higher Education & National Organization of Educational Testing(NOET)

دلایل، ضرورت و چگونگی ارزیابی از رؤسای دانشگاه‌های کشور و موانع آن از منظر استادان دانشگاه

مصطفی باقریان فر^۱، اصغر زمانی^۲، یعقوب سپهری^۳، سمیه نصیرزاده^۴

۱. استادیار، گروه نوآوری آموزشی و درسی، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، تهران، ایران؛ (نویسنده مسئول)، رایانامه: m.bagherian@irphe.ac.ir
۲. دانشیار، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، تهران، ایران. رایانامه: a.zamani@irphe.ir
۳. دکتری برنامه‌ریزی درسی در آموزش عالی، مدرس مدعو دانشگاه فرهنگیان، سیستان و بلوچستان، ایران. رایانامه: sepehri1985@gmail.com
۴. استادیار، گروه مطالعات مدیریت آموزش عالی، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، تهران، ایران. رایانامه: s.nasirzadeh@irphe.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	هدف: پژوهش حاضر با هدف بررسی دلایل، ضرورت و چگونگی ارزیابی از رؤسای دانشگاه‌های کشور و موانع آن از منظر استادان دانشگاه‌ها اجرا شده است.
دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۱۱	روش پژوهش: برای نیل به این هدف، رویکرد کیفی از نوع روش پدیدارشناسی مورد استفاده قرار گرفته است. جامعه آماری پژوهش را رؤسا و استادان دانشگاه‌ها و متخصصان در حوزه ارزشیابی در سال تحصیلی ۱۴۰۲ - ۱۴۰۱ تشکیل می‌دادند. نمونه از طریق نمونه‌گیری هدفمند از نوع افراد کانونی انتخاب شد و با توجه به اشباع نظری ۲۰ نفر انتخاب شدند. در این پژوهش از ابزارهای «مصاحبه نیمه‌ساختاریافته» و «بررسی اسناد» برای گردآوری داده‌ها استفاده شده است. پس از بیان هدف‌های پژوهش و تأکید بر اصل محرمانه بودن؛ مصاحبه با هر یک از مشارکت‌کنندگان ضبط و مکتوب شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شده است و جزئیات یافته‌ها مورد تفسیر قرار گرفت.
اصلاح: ۱۴۰۳/۱۱/۰۸	یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد از دلایل ارزیابی رؤسای دانشگاه‌ها در چهار مقوله الزامات حکمرانی در آموزش عالی، تعیین و تحقق رسالت‌های آموزشی و پژوهشی، تعیین و کنترل فرایندهای توسعه‌ای و اجرای سیاست‌های نظارتی است. علاوه بر این، سایر یافته‌ها نشان‌دهنده آن بود که مهم‌ترین موانع ارزیابی رؤسای دانشگاه‌ها در کشور، نگرانی و دلهره رؤسای دانشگاه‌ها از بازخورد ذی‌نفعان، مشکلات اداری و جا نیفتادن فرهنگ نقد و مطالبه است.
پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۱۱	نتیجه‌گیری: نتایج به‌دست‌آمده از ارزیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌ها می‌تواند رؤسا را از عملکرد خودآگاه سازد و به‌عنوان یک راهبرد مهم در دانشگاه در نظر گرفته شود.
انتشار: ۱۴۰۴/۰۱/۰۴	کلیدواژه‌ها: ارزیابی، ارزشیابی، رؤسا، دانشگاه.

استاد: باقریان فر، مصطفی؛ زمانی، اصغر؛ سپهری، یعقوب؛ نصیرزاده، سمیه (۱۴۰۴). دلایل، ضرورت و چگونگی ارزیابی از رؤسای دانشگاه‌های کشور و موانع آن از منظر

استادان دانشگاه. نامۀ آموزش عالی، ۱۸(۶۹)، ۸۴-۶۱. DOI:10.22034/hel.2024.2013011.1915



حق مؤلف © نویسندگان.

ناشر: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی و سازمان سنجش آموزش کشور

مقدمه

دانشگاه‌ها به‌عنوان نهادهایی فرهنگ‌ساز و تمدن‌ساز با پرورش سرمایه‌های انسانی و اجتماعی، نقش حساس و تعیین‌کننده‌ای در توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بهداشت و رفاه عمومی، نظام‌های حقوقی و قضایی، نظام‌های آموزشی و دولتی کشورها ایفا می‌کنند. برای ایجاد دانشگاهی با حداقل اتلاف و بیشترین ارزشمندی، باید یک نگرش سیستماتیک و همه‌جانبه در قالب عوامل و مؤلفه‌های رهبری، محیط، ساختار، فرهنگ، هدف، افراد، استراتژی مورد توجه قرار گیرد (محمدی بابازیدی و همکاران، ۱۳۹۹). لازمه ایفای چنین نقش حساسی از سوی دانشگاه‌ها، برخورداری از مدیران و رؤسای شایسته و کارآمد است. رؤسای دانشگاه‌ها در این زمینه، چیزی فراتر از اعمال قدرت رسمی و قانونی با تسلط بر فنون مدیریت خواهد بود. رهبری واقعی شامل رهبری با اقتدار ارزشی و شناختی و بر اساس عمل شایسته‌سالاری، مهارت‌های اخلاقی و مهارت‌های بین‌فردی و مدیریتی بنا نهاده شده است. از لحاظ نظری، مدیریت مجری محور با ارائه مسئولیت‌نهایی به رهبران سازمان، مسئولیت‌پذیری را تضمین می‌کند (وو^۱، ۲۰۰۳). نتایج پژوهش‌ها نشان‌دهنده آن است که موفقیت سازمانی به‌طور مستقیم به رهبری در آن بستگی دارد و نوع رهبری تأثیر بسزایی بر رضایت کارکنان، کیفیت یادگیری و آموزش دارد (گملچ و میسکین^۲، ۲۰۱۱). بلک^۳ (۲۰۱۵) قابلیت‌های رهبری در آموزش عالی را شامل چشم‌انداز و هدف‌ها، تمرکز بر جهت‌گیری رهبر، بهبود فرایند، تقویت آموزش و توجه به حوزه داخلی و خارجی تعریف کرده است. امروزه، سازمان‌ها و مؤسسات مختلف با هدف‌ها و چشم‌اندازهای از پیش تعریف شده در یک قلمرو ملی و بین‌المللی در حال انجام مأموریت تعیین‌شده خود هستند. در این مسیر آنها باید در جهتی حرکت کنند که بهترین عملکرد را ارائه دهند و این امر تنها از طریق ارزیابی‌های مستمر میسر خواهد بود. اگر عملکرد را انجام دادن وظیفه محول‌شده برای هر فرد در دانشگاه تعریف کرد، برای ارتقای عملکرد افراد شاغل در دانشگاه باید به ارزیابی عملکرد افراد پرداخته شود.

اسکریون^۴ (۲۰۰۷) چندین اصطلاح پرکاربرد، از جمله «سنجش، ارزیابی، ارزش، نقد و بررسی» را که به‌طور خاص مترادف با مفهوم ارزیابی به کار می‌روند، شناسایی کرده است. ارزیابی معمولاً با واژه‌هایی نظیر تجزیه و تحلیل، بررسی، تخمین، پیش‌بینی، مقایسه، اعتبارسنجی و برآورد همراه است (تستا و همکاران^۵، ۲۰۱۹). همچنین، تعاریف متعددی برای ارزیابی عملکرد وجود دارد؛ زیرا این مفهوم می‌تواند به موارد مختلفی نظیر افراد، گروه‌ها، برنامه‌ها، مجموعه‌ای از برنامه‌ها، دستاوردها، شرکت‌ها، خدمات و سازمان‌ها تسری یابد (اسکریون، ۲۰۰۷). ارزیابی عملکرد را می‌توان به‌عنوان فرایندی تعریف کرد که به حوزه محتوای شغلی، مانند اندازه‌گیری دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های یک فرد مرتبط است (انجمن تحقیقات آموزشی آمریکا، انجمن روان‌شناسی آمریکا و شورای ملی سنجش در آموزش^۶، ۲۰۰۴). ارزیابی عملکرد فرایندی است که دانشگاه و افراد را در تأمین نیازهایشان کمک می‌کند. در صورتی که ابزارهای لازم به‌طور مناسب طراحی و به‌نحو صحیح مورد استفاده قرار گیرند می‌توانند به‌عنوان ابزارهای مؤثری برای تشویق، آموزش، بهسازی و حتی در موارد خاص تنبیه افراد عمل کنند. این موضوع همواره چالش‌برانگیز بوده و سالیان زیادی است که محققان و کاربران را به چالش واداشته است. فرایند ارزیابی عملکرد بر تمامی ابعاد ساختار دانشگاه‌ها تأثیر بسزایی دارد و می‌تواند به بهبود بهره‌وری و رشد دانشگاه‌ها، افزایش میزان خشنودی شغلی، بهبود رفتار شغلی، تقویت تعهد کاری و ارتقای سلامت جسمی و روانی افراد منجر شود. با اجرای این فرایند امکان بررسی و مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب بر اساس شاخص‌های از پیش تعیین‌شده فراهم می‌شود (دینگ و وورمرز^۷، ۲۰۱۲).

1. Waugh

2. Gmelch & Miskin

3. Black

4. Scriven

5. Testa et al

6. American Educational Research Association, American Psychology Association, & National Council on Measurement in Education

7. Ding & Wermers

اکثر کشورها به اهمیت ارزشیابی در دانشگاه‌های خود پی برده‌اند و سال‌هاست که کار ارزشیابی را در تمامی حوزه‌های خود به کار می‌گیرند. در ایتالیا، ارزیابی کیفیت بر اساس دو قانون تجدیدنظر شده است که اصول کیفیت و خودارزیابی در زمینه آموزش و پژوهش را ترکیب می‌کند (دی براردینو و کورسی^۱، ۲۰۱۸). در ایالت متحده، ارزیابی از رؤسای مؤسسات به‌عنوان بخش اساسی از مهم‌ترین نقش‌هایی که متولیان برای مؤسسات خود ایفا می‌کنند، در نظر گرفته شده است. رؤسای هر یک از دانشگاه‌ها بر اساس مأموریت‌ها، چشم‌اندازها و اهداف خاص خود ارزیابی می‌شوند و هر یک از آنها شاخص‌های متفاوتی را هنگام ارزیابی رؤسای خود در نظر می‌گیرند. بسیاری از تحقیقات پیشین در زمینه رؤسای دانشگاه اساساً ماهیت توصیفی دارند و به بررسی اثربخشی، وظایف و چالش‌های خاص، یا نقش‌ها و مسئولیت‌های رؤسای دانشگاه (هفرنان و همکاران^۲، ۲۰۲۱؛ لومز و همکاران^۳، ۲۰۱۹) اشاره می‌کنند. شفافیت، مسئولیت مالی، تأمین منابع مالی جایگزین، مدیریت ثبت‌نام‌ها و حفظ و ارائه آموزش باکیفیت با قیمت به‌صرفه از جمله چالش‌های رایج در بخش آموزش عالی هستند. با توجه به اهمیت این مسائل، منطقی به نظر می‌رسد که ارزیابی از عملکرد رؤسای دانشگاه مورد تأکید قرار گیرد. از این‌رو، اجرای پژوهشی جامع درباره دلایل، ضرورت و چگونگی ارزیابی از رؤسای دانشگاه‌های کشور برای اینکه می‌تواند در رشد و پیشرفت و بهبود کیفیت ساختار و بهره‌وری دانشگاه‌ها مثمرتر باشد و آنها را ملزم به پاسخگویی رسمی در ارزیابی از فعالیت‌های خود کند، ضروری است. بر این اساس، با توجه به نقش جایگاه رؤسای دانشگاه‌ها و نیز وجود موانع، چالش‌ها و مشکلاتی چون متنوع بودن وظایف بخش‌های اجرایی، نبود الگویی مناسب برای ارزیابی مدیران، فقدان مؤلفه‌ها و شاخص‌های قابل اندازه‌گیری، عدم استفاده مطلوب از نتایج ارزیابی و نگرش منفی حاکم بر ارزیابی عملکرد، بررسی دلایل، ضرورت و چگونگی ارزیابی از رؤسای دانشگاه‌های کشور ضروری و از اولویت‌های مهم وزارت علوم، تحقیقات و فناوری است. همچنین، نتایج این پژوهش می‌تواند به ارزش‌گذاری مدیران موفق، الگوسازی مدیران، ثبت و استفاده از تجربه و مدیریت دانش آنها و توجه به اولویت‌های وزارت علوم، تحقیقات و فناوری کمک کند؛ بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف بررسی دلایل، ضرورت و چگونگی ارزیابی از رؤسای دانشگاه‌های کشور و موانع آن انجام گرفته است و نتایج آن می‌تواند راهگشای افزایش کیفیت دانشگاه‌ها و رهیافتی نو در مدیریت دانشگاه‌ها باشد.

پرسش‌های پژوهش

- ۱- از منظر استادان دانشگاه، به چه دلایلی باید رؤسای دانشگاه‌ها ارزیابی شوند؟
- ۲- از منظر استادان دانشگاه‌ها، ارزیابی از رؤسای دانشگاه‌ها چگونه انجام می‌شود؟
- ۳- از منظر استادان دانشگاه‌ها، ارزیابی از رؤسای دانشگاه‌ها با چه ابزارهایی انجام می‌شود؟
- ۴- از منظر استادان دانشگاه‌ها، موانع ارزیابی رؤسای دانشگاه‌ها در کشور چیست؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نظام ارزیابی عملکرد به‌صورت رسمی و برای اولین بار در سطح فردی و سازمانی از سال ۱۸۰۰ میلادی توسط رابرت اون^۴ در اسکاتلند مطرح شد (تقی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۷). پس از گذشت زمان و افزایش میزان رقابت میان شرکت‌ها، دانشمندان سعی کردند تا مدل‌هایی را ارائه دهند که موضوع ارزیابی عملکرد را در درون سازمان مورد بررسی قرار دهند. مدل‌های اولیه بیشتر به ارزیابی عملکرد سازمان‌ها به صورت کلی می‌پرداختند، اما با گذر زمان و اهمیت دادن به ارزش انسان در سازمان‌ها، مدل‌هایی برای ارزیابی عملکرد نیروی انسانی و به‌طور خاص مدیران مطرح کردند. در دهه ۱۹۸۰، سازمان‌ها به دنبال دستیابی به مزایایی بودند که به آنها کمک کند تا رقابت را به نفع خود به پایان برسانند. کیفیت یکی از معیارهایی بود که می‌توانست تحت عنوان مدل مالکولم بالدریج^۵ در سال ۱۹۸۷ مورد ارزیابی قرار گیرد. در همین راستا، جانسون و کاپل^۶ (۱۹۸۷) مدلی را تعریف کردند که در آن فعالیت‌های هزینه‌آور تحلیل می‌شدند. سپس سینک و تاتل^۷ (۱۹۸۹) هفت شاخص کلی را معرفی کردند که شامل معیارهایی برای ارزیابی سودآوری بودند. در ادامه، مدل دیگری با عنوان ماتریس عملکرد نیلی و همکاران^۸ (۲۰۰۰) مطرح شد که قادر بود مباحث

1. Di Berardino & Corsi

2. Heffernan et al

3. Loomes et al

4. Robert Owen

5. Malcolm Baldrige

6. Johnson & Kappl

7. Sink & Tattle

8. Neely et al

مربوط به داخل سازمان و خارج از سازمان را به‌طور هم‌زمان مورد بررسی قرار دهد. همچنین، فیتزگرالد^۱ (۱۹۹۱) مدل نتایج و تعیین‌کننده‌ها را ارائه کرد که مزیت آن نسبت به مدل ماتریس عملکرد، در نظر گرفتن ارتباط‌های واضح میان اطلاعات پیشین و شاخص‌های مهم آینده بود. وجود نظم سازمانی در هنگام ارزیابی عملکرد در سال ۱۹۹۲ به‌عنوان هرم عملکرد (تنجن^۲، ۲۰۰۴) توسط کروس و لینچ^۳ پیشنهاد شد که در آن سلسله‌مراتب سازمانی مشخص بود. در همین سال، مدل دیگری با نام کارت متوازن معرفی شد که سازمان‌ها را به استفاده از شاخص‌های متعادل و متوازن سوق داد و با محدود کردن آنها، چهار معیار سنجش را در خود جا نهاد. فرایند کسب‌وکار (نیلی و همکاران، ۲۰۰۰) توسط برون^۴ (۱۹۹۶) مدلی بود که مدیران اجرایی را به استفاده از جریان افقی مواد و اطلاعات تشویق می‌کرد. از منظر آپته و همکاران^۵ (۲۰۲۳)، ارزیابی عملکرد به‌صورت مطلق و نسبی انجام می‌شود. در ارزیابی عملکرد مطلق، عملکرد یک فرد با توجه به عملکرد گذشته‌اش مورد بررسی قرار می‌گیرد، در حالی که در ارزیابی نسبی، عملکرد فرد در مقایسه با افرادی که در همان گروه همسالان قرار دارند، ارزیابی می‌شود.

فرایند ارزیابی رؤسای دانشگاه‌ها و سایر مؤسسات آموزش عالی همواره یک فرایند بسیار خاص، فوق‌العاده، انحصاری و معمولاً محرمانه بوده است، صرف‌نظر از اینکه چه اداره و مرجعی این فرایند را انجام می‌دهد. اهمیت و ضرورت موضوع ارزیابی عملکرد را می‌توان به‌درستی از منابع و آموزه‌های دینی دریافت کرد. خداوند متعال در قرآن کریم می‌فرماید: «فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ وَمَنْ يَعْْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ» هر کس به اندازه ذره‌ای کار خوب کند پاداش آن را می‌بیند و هر کس به اندازه ذره‌ای کار بد کند جزای آن را می‌بیند. ارزیابی عملکرد را می‌توان بر حسب درجه رسمیت و فراوانی آن نیز تعریف کرد. مقام معظم رهبری امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) مهم‌ترین ویژگی‌های ارزیابی عملکرد را شامل: ترتیب اثر دادن به نتایج ارزیابی عملکرد، ارزیابی و اصلاح خود، توجه به شایستگی معنوی افراد در کنار شرایط احراز و ارزیابی عملکرد، ارزیابی و محاسبه منصفانه عملکرد، ثبت عملکرد واقعی، ارزیابی صحیح، ارزیابی واقع‌بینانه، جدا کردن سره از ناسره، ارزیابی محصول محور و توجه به نتیجه ارزیابی، ایجاد رقابت با ارزیابی، ارزیابی مبتنی بر معیار و شاخص، ارزیابی مستمر، ارزیابی متناسب با نوع و سطح عملکرد، تعریف حد انتظار لازمه ارزیابی صحیح، قابل اندازه‌گیری و سنجش بودن، ارزیابی حقیقی و درست از طریق محاسبه دستاوردها و مقایسه کردن با ارزیابی کامل و دقیق می‌داند (نوری و یدالهی، ۱۳۹۸). ارزیابی رؤسای دانشگاه‌ها شامل ارزیابی مؤلفه‌های مهم مدیریت در فرایند کیفیت است که به ارتقای قداست دانشگاه‌ها و بهبود اقدامات آنها کمک می‌کند (فام^۶، ۲۰۲۰).

امروزه اکثر سازمان‌ها دارای روش‌ها و مدل‌های ارزیابی مختلفی هستند. این روش‌ها و مدل‌ها ممکن است شامل ارزیابی عملکرد، ارزیابی پرسنل، بررسی و تجزیه و تحلیل بودجه، ارزیابی مشتری به‌صورت بازخورد، بررسی پس از اقدام یا تجزیه و تحلیل نیاز باشند. تستا و همکاران (۲۰۱۹) روش‌های ارزیابی را شامل ارزیابی‌های تشخیصی، تکوینی، توسعه‌ای، پایانی، مبتنی بر زمان، مستقیم و غیرمستقیم، عینی یا ذهنی، کمی، درون یا بیرون از محیط، گذشته‌نگر یا غیر قضاوتی می‌دانند. در برخی از مطالعات، کار رهبری در همه سطوح با تکیه بر نظریه رهبری توزیع‌شده، تأیید شده است (بولدن^۷، ۲۰۱۱). باین‌حال، بولدن (۲۰۱۱، ص ۲۶۰-۲۶۳) طیفی از عوامل را برجسته می‌کند که در اجرای رهبری مهم هستند، از جمله قدرت و نفوذ، مرزها و زمینه‌های سازمانی و اخلاق و تنوع که هنوز به اندازه کافی توسط رهبری توزیع‌شده مورد توجه قرار نگرفته‌اند. دراکر^۸ (۱۹۹۸، ص ۱۶۲) نیز ادعا کرد بسیاری از شاخص‌های مربوط به شیوه مدیریت و رهبری به‌طور قابل توجهی قدیمی بوده و تاریخ استفاده از آنها گذشته است. یوهانسن^۹ (۲۰۰۹) تأکید کرده است که رهبران باید بتوانند به‌طور مؤثری نوسانات را به بینش، عدم قطعیت را به درک، پیچیدگی را به وضوح و ابهام را به چابکی تبدیل کنند. چگونگی ارزیابی از رؤسای دانشگاه‌های جهان مورد بررسی قرار گرفته است که یافته‌های آن در جدول (۱) ارائه شده است.

1. Fitzgerald

2. Tangen

3. Crouse & Lynch

4. Brown

5. Apte et al

6. Pham

7. Bolden

8. Drucker

9. Johansen

جدول (۱) چگونگی ارزیابی دانشگاه‌های جهان از رؤسای خود

ردیف	نام دانشگاه	معادل انگلیسی	کشور	ارزیابی کننده رؤسای دانشگاه‌ها
۱	هاروارد	Harvard University	آمریکا	هیئت نظارت در دانشگاه، فارغ‌التحصیلان، هیئت ناظران، هیئت‌مدیره، خودارزیابی
۲	استنفورد	Stanford University	آمریکا	مدیران داخلی دانشگاه، مدیر ارزیابی دانشگاه، کارکنان، فارغ‌التحصیلان، خودارزیابی
۳	کمبریج	University of Cambridge	انگلستان	همکاران سایر دانشگاه‌ها، اعضای هیئت علمی، انجمن‌های حرفه‌ای، گروه‌ها
۴	UCL	University College London	انگلستان	دانشجویان، کارکنان، اعضای هیئت علمی، مدیران، خودارزیابی
۵	ملی سنگاپور	National University of Singapore	سنگاپور	دانشجویان، همکاران داخلی و خارجی دانشگاه
۶	ویتواترزند	university of the witwatersrand	آفریقا	دانشجویان، خودارزیابی، فارغ‌التحصیلان، کمیته‌ها و گروه‌ها، استادان بازنشسته، کارکنان
۷	ملبورن	The University of Melbourne	اقیانوسیه	خودارزیابی مدیران، دانشجویان، فارغ‌التحصیلان، گروه‌ها، همکاران
۸	استانبول	Istanbul University	ترکیه	دانشجویان

داده‌های مندرج در جدول (۱) نشان می‌دهد که دانشگاه‌های مختلف جهان برای ارزیابی از رؤسای دانشگاه‌های خود از روش‌های متنوعی استفاده می‌کنند. متنوع بودن روش‌ها ممکن است به دلیل فرهنگ، نظام‌های آموزشی، اهداف مدیریتی و شاخص‌های عملکردی متفاوت در هر کشور باشد. برای ارزیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌ها در کشور ما الگویی را طراحی نمودند که در این الگو شاخص‌هایی چون تحول‌آفرینی، مدیریت منابع، تقویت سلامت اداری و سازمانی، توجه به ترویج فرهنگ خدمت‌گذاری و پاسخگویی، مرجعیت و دیپلماسی علمی، ارتقای بهره‌وری و شبکه‌سازی و تعاملات مدیران را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. یکی از نکاتی که وزارت علوم، تحقیقات و فناوری باید مورد توجه قرار دهد، اهمیت دادن به نظرات، پیشنهادها و دیدگاه‌های ذی‌نفعان است؛ امری که در دانشگاه‌های ما کمتر مشاهده می‌شود. همچنین ارزیابی رؤسای دانشگاه‌ها باید برای تمامی دانشگاه‌ها یکپارچه باشد و همه دانشگاه‌ها از روش‌های ارزیابی یکسان و شفاف استفاده کنند. افزون بر این، فقدان سیستم‌های ارزیابی جامع، عدم ارزیابی تخصصی، بی‌توجهی به جوانب کیفی و تأثیرات سیاسی و اجتماعی از جمله دلایلی است که می‌توان به‌عنوان نقاط ضعف ارزیابی از عملکرد رؤسای دانشگاه‌ها در کشور نام برد. در همین راستا، پژوهش‌هایی در ارتباط با موضوع پژوهش صورت گرفته که به مواردی از آنها اشاره می‌شود. شفیع و شمس (۱۳۹۵) در پژوهش خود دریافتند که توجه به موضوع شایستگی در کنار عملکرد می‌تواند ارزیابی جامع‌تری را از مدیران سازمان‌ها به ثمر برساند. با به‌کارگیری این موضوع افرادی که شایستگی بالاتری دارند مشخص می‌شوند و جایگاه‌های بهتری برای آنها در نظر گرفته می‌شود. نزدیک بودن دو شاخص عملکرد و شایستگی نمایانگر این مطلب است شایستگی خود را به مرحله عمل برساند و آن را پیاده‌سازی کند. نتایج پژوهش صادقی‌نیا و همکاران (۱۳۹۷) نشان داد که مهم‌ترین عوامل مؤثر در ارزیابی عملکرد مدیران مدرسه‌های ابتدایی شامل ۸ عامل اصلی اخلاق و ارزش‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، انتظارات نقش، توانایی و مهارت، دانش و شناخت، امور حسابداری و مالی، امور اجرایی و اداری و امور تربیتی است.

نتایج پژوهش چارلتون و نیوشام - وست^۱ (۲۰۲۲) نشان داد که عوامل متعددی از جمله سیاست‌ها، برنامه درسی، مهارت‌ها و اعتبارسنجی بر برنامه‌ریزی ارزیابی تأثیر دارند. روش‌های ارزیابی رؤسا می‌تواند شامل ارزیابی سازنده، ارزیابی‌های معتبر و مستمر باشد. هدف این ارزیابی‌ها افزایش اشتغال و کارایی دانشجویان است. یوکوش^۲ (۲۰۲۲) در پژوهش خود به این نتایج دست یافت که مهم‌ترین معیارها در ارزیابی مدیران شامل قدرت

۱. Charlton & Newsham-West

۲. Yokusj

تصمیم‌گیری، تفکر استراتژیک و شفافیت است. نتایج پژوهش ویرا دا موتا و بولان^۱ (۲۰۰۸) نشان داد رؤسای دانشگاه‌ها تمایل به درک بالایی از مهارت‌های مدیریتی خود دارند، حتی اگر تجربه مدیریت قبلی یا آموزش رسمی نداشته باشند. این موضوع بیانگر این است که مدیران ارشد دانشگاهی نمی‌توانند به‌سادگی فرض کنند که رؤسای دانشگاه، به دلیل ماهیت محیط کاری خود در مهارت‌های مدیریتی توانمند هستند. همچنین، آنها به راحتی نمی‌توانند نارسایی‌ها را شناسایی کنند و خودشان را اصلاح نمایند. برای انجام تغییرات نهادی لازم به‌منظور رویارویی با پیچیدگی‌های بازار آموزش جهانی شده کنونی، فرهنگ ارزیابی جدیدی باید در محیط دانشگاهی اجرا شود. نتایج پژوهش واتسون و همکاران^۲ (۲۰۰۰) نشان داد که مهم‌ترین مزایای ارزیابی از رؤسای دانشکده‌ها شامل مواردی همچون تعامل با جامعه تجاری، تقاضای دوره‌های جدید، هویت رشته‌ها، کمبود هیئت علمی و میزان هزینه‌ها است. نتایج پژوهش هک و همکاران^۳ (۲۰۰۰) نشان داد که مهم‌ترین اهداف ارزیابی شامل تعیین شایستگی، بهبود عملکرد، ایجاد پاسخگویی و تصمیم‌گیری در مورد افزایش حقوق، ارتقا، اثربخشی برنامه‌ها، جابه‌جایی و اخراج است. مدیران به‌طور مداوم بر اساس اقدامات و واکنش‌های خود نسبت به مشکلات، فرصت‌ها و چالش‌هایی که با آنها روبرو هستند مورد قضاوت قرار می‌گیرند. رؤسای دانشگاه‌ها معمولاً ارتباط محدودی با دامنه کامل مسئولیت‌های مرتبط با سمت خود دارند. این مسئولیت‌ها مستلزم سازگاری با محیط جدید، انجام وظایف متفاوت، تنظیم سرعت معقول تغییر، تعیین اولویت‌ها برای اقدام و توانایی تفویض کارها است. به‌طور کلی، برای بقا در هزاره جدید، دانشگاه‌های موفق به رهبرانی نیاز دارند که بتوانند چشم‌انداز واقعی آینده را ایجاد کنند. علاوه بر این، رؤسای موفق باید قادر به ایجاد و حفظ روابط مؤثر و ایجاد حس ارزش برای دانشگاهی باشند که رهبری می‌کنند.

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش: به‌منظور پاسخ به پرسش‌های پژوهش از رویکرد کیفی از نوع روش پدیدارشناسی استفاده شده است.

جامعه و نمونه آماری: مشارکت‌کنندگان بالقوه پژوهش حاضر را صاحب‌نظران در حوزه ارزیابی، رؤسای دانشگاه‌های کشور و استادان دانشگاه‌ها تشکیل می‌دادند که نمونه پژوهش با استفاده از رویکرد هدفمند و روش نمونه‌گیری افراد کانونی^۴ متناسب با موضوع پژوهش (صاحب‌نظران کلیدی^۵) و استفاده از معیار کفایت «اشباع نظری^۶ داده‌ها» در سال تحصیلی ۱۴۰۲ - ۱۴۰۱ انتخاب شدند. از این رو، ۲۰ نفر از استادان، صاحب‌نظران مجرب و اهل نظر کشور در حوزه ارزیابی رؤسای دانشگاه‌ها مشارکت داده شدند. از این تعداد ۱۶ مرد، ۴ زن، ۱۲ نفر دارای مرتبه استادی، ۷ نفر دارای مرتبه دانشیار و ۱ نفر دارای مرتبه استادیار و همچنین همه مصاحبه‌شوندگان بالای ۱۰ سال سابقه کار داشتند. در ضمن حداقل مدت‌زمان مصاحبه ۲۳ دقیقه و حداکثر مدت‌زمان ۳۶ دقیقه بوده است. علاوه بر این، برای غنی‌تر کردن پژوهش، سایت‌ها و مستندات مربوط به دانشگاه‌های هاروارد، استنفورد، کمبریج، UCL، ملی سنگاپور، ویتواترزد، ملبورن و استانبول مورد بررسی قرار گرفت. در انتخاب دانشگاه‌ها از نمونه‌گیری هدفمند از نوع موارد مطلوب استفاده شده است. بدین‌گونه که این دانشگاه‌ها بر اساس ملاک‌هایی چون برتر بودن دانشگاه‌ها در رتبه‌بندی‌های معتبر^۷، انتخاب دانشگاه‌ها از قاره‌های مختلف جهان و پیشرفت آنها در سال‌های اخیر انتخاب شدند.

ابزار گردآوری داده‌ها: داده‌های پژوهش از طریق «مصاحبه نیمه‌ساختاریافته» و «بررسی اسنادی» گردآوری شده است. در بخش پدیدارشناسی مصاحبه با هر یک از شرکت‌کنندگان به‌صورت فردی و در فضایی غیررسمی انجام گرفت تا راحتی و صداقت بیشتری در ارائه نظرات فراهم شود. با رضایت شرکت‌کنندگان و با تضمین محرمانه ماندن اطلاعات، مصاحبه‌ها برای افزایش دقت و اعتبار داده‌ها با استفاده از ابزارهای دیجیتال ضبط شدند. پژوهشگران برای انجام مصاحبه‌ها، نامه‌ای را با ذکر هدف‌های پژوهش، نقش مصاحبه‌شونده در اجرای پژوهش و سؤال‌های مصاحبه، تنظیم و به‌صورت حضوری و پست الکترونیک تقدیم مصاحبه‌شوندگان نمودند. پژوهشگران با تلاش فراوان کوشیدند رضایت

1. Vieira da Motta & Bolan

2. Watson et al

3. Heck et al

4. Critical cases sampling

5. Critical case

6. Theoretical Saturation

۷ - از جمله رتبه‌بندی‌های معتبر می‌توان به شانگ‌های، SIR, Leiden, Times Higher Education, Webometrics, QS, U-Multirank اشاره کرد.

مصاحبه‌شوندگان را جلب کنند و زمان و مکان مصاحبه را مطابق با خواست و ترجیح آنان تنظیم کردند. در بخش «بررسی اسنادی» نیز مقاله‌ها، کتاب‌ها، اسناد، گزارش‌های مربوطه دانشگاه‌های مذکور مورد بررسی قرار گرفتند.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها: تجزیه و تحلیل محتوای اسناد و مصاحبه‌های بررسی شده با استفاده از روش «تحلیل مضمون» انجام گرفت. در تحلیل مضمون، مضامین از طریق بررسی دقیق داده‌ها و در طی چند مرحله شناسایی شدند. در مجموع، تجزیه و تحلیل داده‌ها در چهار مرحله به شرح ذیل صورت گرفت:

کدگذاری: در این مرحله، متن اسناد و مصاحبه‌ها بر اساس کلمات کلیدی کدگذاری شدند. تدوین مضامین اولیه: در این مرحله کدها تحلیل و همچنین معانی نهفته در پس داده‌ها واکاوی شده و سرانجام مضامین اولیه ساخته می‌شوند. در اینجا مضامین مصداق‌های عینی دارند. در واقع در این مرحله بررسی‌ها به یک‌سری کلمات معنادار تقلیل پیدا می‌کنند. تدوین مضامین ثانویه: در این مرحله «مضامین اولیه» بر اساس دو اصل جامعیت و مانعیت ترکیب شده و مضامین ثانویه واکاوی می‌شوند. قابل ذکر است که «مضامین ثانویه» نسبت به «مضامین اولیه» انتزاعی‌تر هستند. ایجاد شبکه‌ای از مضامین: در این مرحله «مضامین ثانویه» با همدیگر ارتباط داده شده و شبکه‌ای از مضامین ایجاد می‌شود. از نرم‌افزار مکس کیودا^۱ به منظور افزایش دقت در تحلیل داده‌ها بهره لازم برده شد.

روایی و پایایی پژوهش: برای اعتباریابی کیفی از تکنیک‌های قابل قبول و معتبر بودن بهره گرفته شده است. مفهوم «قابل قبول بودن» به میزان صحت و باورپذیری نتایج پژوهش اشاره دارد که با استفاده از روش همسوسازی تقویت شد. در این روش، با گردآوری داده‌های کافی از منابع مختلف، این باورپذیری یافته‌ها افزایش یافت. همچنین، از تکنیک کنترل اعضا بهره گرفته شد، به گونه‌ای که نتایج تحلیل داده‌ها برای تأیید و اصلاح احتمالی در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفت. برای افزایش پایایی پژوهش، مصاحبه‌ها با برنامه‌ریزی دقیق، در محیطی مناسب و با رعایت اصول حرفه‌ای، به دور از سوگیری و با استفاده از دستگاه ضبط دیجیتال انجام گرفت. به موازات گردآوری داده‌ها، فرایند تجزیه و تحلیل آنها با هدف بازخوردگیری و اطمینان از اشباع داده‌ها آغاز شد. علاوه بر این، روش مسیر ممیزی برای تأیید صحت داده‌ها به کار رفت. به طوری که یک ناظر خارجی باتجربه در مطالعات کیفی، داده‌ها را مورد بازبینی قرار داد. در بخش تحلیل اسناد، نقد بیرونی و درونی انجام گرفت. اصالت و اعتبار منابع مورد توجه قرار گرفت، درحالی‌که در نقد درونی، اهمیت و صحت محتوای آنها ارزیابی شد. برای اطمینان از کیفیت و دقت منابع، تمرکز بر استفاده از کتاب‌ها، مجلات و وبسایت‌های معتبر بود و تلاش شد ترجمه منابع انگلیسی با کمترین خطا صورت گیرد.

اخلاق پژوهش: رعایت محرمانه بودن اطلاعات شخصی مصاحبه‌شوندگان، اختیار کامل آنها در پذیرش یا عدم پذیرش شرکت در مصاحبه، و پایبندی به اصول اخلاقی در استفاده از نتایج مصاحبه‌ها، از الزامات اساسی اخلاقی در هر پژوهش به شمار می‌رود. در این پژوهش، تمامی مصاحبه‌شوندگان از رعایت این اصول اطمینان حاصل کرده و نسبت به محرمانگی اطلاعات و حفظ حقوقشان اطمینان خاطر داده شد.

یافته‌ها

۱- از منظر استادان دانشگاه، به چه دلایلی باید رؤسای دانشگاه‌ها ارزیابی شوند؟

با توجه به اینکه همه مشارکت‌کنندگان در پژوهش به طور مستقیم مدیریت را تجربه کرده‌اند یا در مبحث ارزیابی درگیر و در این زمینه مجرب بودند، از آنها خواسته شد تا دلایل ارزیابی از رؤسای دانشگاه‌ها را از دیدگاه خود بیان کنند. پس از تحلیل کیفی بر روی داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها در پاسخ به پرسش اول پژوهش، نتایج در چهار مقوله در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول (۲) دلایل ارزیابی از رؤسای دانشگاه‌ها

کد مقوله	مقوله	زیرمقوله	فراوانی (درصد)	نقل و قول
۱	الزامات حکمرانی در آموزش عالی	تصمیم‌گیری برای ابقا یا تغییر یک فرد	۱۲ (۶۰٪)	به‌زعم مصاحبه‌شونده کد ۱۱: «از اساسی‌ترین مؤلفه‌های شخصیتی هر مدیری می‌توان به مهارت کنترل و جهت‌دهی احساسات شخصی اشاره کرد، توانایی ایجاد تغییر و معناسازی تصمیمات از بایسته‌های مدیریت در آموزش عالی تلقی می‌شود. نگاه و ارزیابی افراد صرفاً بر اساس عملکرد، اثربخشی و کارآمدی آنان و جدا کردن معیارهایی که تعارض منافع را در پی دارد سبب ایجاد خواست و شجاعت لازم در

^۱. Maxqda

<p>مدیریت نظام‌های آموزش عالی می‌شه تا با استدلال عقلی و منطقی افراد شایسته و توانمند را انتخاب کنه و سوای از عواطف و تمایلات حسی، مسئولیت‌ها را در یک نظام شایسته‌سالار اعطا و در صورت نیاز از افراد سلب مسئولیت کرده و با توسل به سازوکار قابل ارزیابی و عینی آنان را تغییر بده. بدین‌گونه هم پذیرش مسئولیت برای افراد راحت‌تر و شفاف‌تر میشه و هم در هنگام تغییرات احتمالی امر اداری و سازمانی و نه تابعی از تعلقات جناحی و وابستگی‌های گروهی میشه».</p>		
<p>مشارکت‌کننده شماره ۲ بیان داشت: «با عنایت به ساختارهای نسبتاً مستقل مدیریت در آموزش عالی کشورمان، مرحله تشخیص، تعیین اهداف و تصمیم‌گیری درباره نوع استراتژی مبتنی بر توزیع منابع و ویژگی‌های مجریان در جهت دستیابی به آن اهداف خاص در برنامه‌های زمانی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت از ضروری‌ترین اقدامات مدیران نظام‌های آموزش عالی است. درواقع انجام و اجرای دقیق و مدبرانه این مرحله برای مدیران به‌منزله ترسیم نقشه راهی روشن، قابل بررسی با امکان ارزیابی مفید در طول دوره پیش روی آنان است.</p>	<p>تعیین و میزان تحقق هدف‌ها (۴۵٪) و استراتژی‌ها</p>	<p>۹</p>
<p>مصاحبه‌شونده کد ۷ عنوان کرد: «مهارت‌های اجتماعی هر فرد بخش مهمی از تعاملات سازنده و مفید او را در محیط‌های شغلی و حرفه‌ای در پی دارد. اهمیت این مهارت‌ها در جایگاه مدیریت یک سازمان و نظام گسترده و انسان‌محور مانند دانشگاه به‌مراتب قابل توجه‌تر و بارزتر می‌باشد. رؤسای مراکز آموزش عالی در یک سیستم و الگوی ویژه پذیرای جامعه‌ای در دو حوزه هیئت علمی و کارمندان هست. دارا بودن شایستگی‌های لازم برای انجام و اقدام بر اساس نص صریح قانون و برخورد مناسب با افراد بر اساس موازین و چارچوب قوانین روشن و غیرقابل تفسیر مقدمه‌ای برای ترسیم و تحکیم جوسازمانی مثبت و منصفانه هست».</p>	<p>ارائه قابلیت دفاع قانونی برای اقدامات پرسنل</p>	<p>۷ (۳۵٪)</p>
<p>به‌زعم مصاحبه‌شونده کد ۱۱: «از آنجایی که ساختارهای کلی و سیاست‌های اداری نظام آموزش عالی ایران و همچنین مجری آن (ریاست) از سوی وزارتخ علوم، تحقیقات و فناوری و سایر نهادهای بالادستی مانند شورای عالی انقلاب فرهنگی تعیین و تصمیم‌گیری میشه، پس از ضروریات آن بازتاب و انعکاس وضعیت کنونی و شرایط واقعی هر مؤسسه آموزش عالی به مراکز سیاست‌گذار و تصمیم‌ساز است. لذا دارا بودن آمادگی لازم برای ارائه و پاسخ مطلوب به درخواست‌های هر بخش از سازمان‌های بالادستی از تدابیر مورد توجه رؤسای دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی است».</p>	<p>انعکاس وضعیت دانشگاه به مدیران وزارت برای تصمیم‌گیری</p>	<p>۱۶ (۸۰٪)</p>
<p>به‌زعم مشارکت‌کننده کد ۲۰: «با توجه به اینکه تمامی رؤسای دانشگاه‌ها در طول سال‌های متمادی که عضو هیئت علمی بوده‌اند و در سطح گروه و سپس دانشکده و یا به‌طور متناظر در سطح مدیران ادارات یا معاونت‌های دانشگاه تجربه کارهای اجرایی را آموخته‌اند، انتظار می‌رود تا از حیث سازمانی با نقاط قوت و ضعف برنامه‌ها و مجریان و مشکلات در مرحله اجرا آشنا باشه یا اینکه از افراد دارای تجربه و قدرت تحلیل درون‌سازمانی به‌نحو احسن استفاده بشه تا در کمترین زمان و با صرف کمترین هزینه، زمینه تقویت و ترمیم ضعف‌ها و حفظ و ارتقای نقاط قوت فراهم بشه».</p>	<p>تحلیل محیط داخلی دانشگاه و شناخت قوت‌ها و ضعف‌های عملکرد</p>	<p>۱۷ (۸۵٪)</p>
<p>به‌زعم مصاحبه‌شونده کد ۱۸: «هر فردی در نظام‌های حرفه‌ای و شغلی خویش حتماً بخش اصلی یا فرعی از وظایف خود را با سایر همکاران یا مراجعین سپری خواهد کرد. با توجه به ساختارهای مراکز آموزش عالی که طیف اصلی آن را دانشجویان و اعضای هیئت علمی تشکیل می‌دهند، داشتن مهارت‌های اجتماعی و بین فردی، مهارت‌های شناختی و مهارت‌های رفتاری به‌طور ویژه توانایی‌های مانند پذیرنده بودن، تحمل ابهام و نظرات مخالف، انعطاف‌پذیری و مهارت‌های مذاکره از الزامات نقش مدیریتی و وظیفه رهبری مؤسسات آموزش عالی هست».</p>	<p>زمینه‌سازی طراحی نظام انگیزش عملکرد اعضای هیئت علمی</p>	<p>۱۱ (۵۵٪)</p>
<p>مصاحبه‌شونده کد ۱۶ اظهار داشت: «پس از آنکه در سال ۱۳۸۴ با تصویب ماده ۴۹ قانون برنامه چهارم توسعه به دانشگاه‌ها و مراکز علمی و پژوهشی در خصوص استقلال مدیریتی و مالی اختیارات قانونی تفویض گردید. رؤسای مراکز آموزش عالی رسماً و قانوناً می‌بایست کم‌کم در طول برنامه</p>	<p>زمینه‌سازی برای تخصیص و کنترل بودجه</p>	<p>۹ (۴۵٪)</p>

زمان‌بندی شده مشخص علاوه بر کنترل هزینه‌ها و کاهش آن به سوی درآمدزایی و ثبت تراز مالی مثبت و نهایتاً پس‌انداز قابل توجه بودجه و صرف آن در هزینه‌های بخش‌های زیرساختی، عمرانی و توسعه‌ای دانشگاه‌ها پیش بروند. برای به دست آوردن این هدف نیز آشنایی و اشراف کافی بر اصول و مبانی حسابداری و انتصاب معاونت متخصص در حوزه پشتیبانی و امور مالی به مدیران آموزش عالی توصیه می‌شود.

۲	تعیین و تعیین نیازهای ۱۱ و تحقق آموزشی و رسالت‌های توسعه فردی و آموزشی و پژوهشی	در همین رابطه مصاحبه‌شونده کد ۱۱ اظهار داشت: «با توجه به تفویض اختیارات صورت گرفته از سوی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، مدیران مؤسسات آموزش عالی سطح یک و دو کشور می‌بایست با تشکیل کارگروه ویژه جهت انجام پژوهش‌های مرتبط، استفاده از نتایج پژوهش‌های داخلی و خارجی، مطابقت و کاربرد استانداردها و انتظارات کارفرمایان، نظرخواهی از ذی‌نفعان و صاحب‌نظران علمی نسبت به تعیین حدود و ثغور محتوایی و عملی رشته‌های دانشگاهی در مقاطع مختلف اقدام نموده و اولویت‌ها نیز با لحاظ رویکردهای علمی، فلسفی و اجتماعی و بوم‌شناختی انتخاب و عملی نمایند.»
	تعیین نیازها و توسعه سازمانی ۱۵ و (۷۵٪)	به‌زعم مصاحبه‌شونده کد ۵: «با توجه به دارا بودن دانشگاه‌ها از دو طیف اعضای هیئت علمی و کارمندان اداری، رصد علمی و توان اجرایی هر دسته از اعضا و تعیین و تصمیم‌گیری در خصوص حفظ و ارتقای مهارت‌ها، شایستگی‌ها و توانمندی‌های آنان در انجام وظایف و نقش‌ها، زمینه لازم جهت آموزش مداوم و مستمر با لحاظ مشوق‌های مالی و اداری از سیاست‌گذاری‌های ریاست دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی هست. توسعه نیازها کمک می‌کند تا با توسعه، بهبود و تقویت استراتژی‌ها، ساختارها و فرآیندهایشان توانایی خود را برای دستیابی به اثربخشی بیشتر افزایش دهند.»
	تعیین اولویت‌های آموزشی و پژوهشی ۱۰ و (۵۰٪)	به بیان مشارکت‌کننده کد ۱۲: «رسالت‌های آموزشی و پژوهشی مراکز آموزش عالی و دانشگاه‌ها از بارزترین و مؤثرترین وظایف آنهاست. طبیعتاً رؤسا و مدیران دانشگاه‌ها به‌عنوان محوری‌ترین مجری و رهبران آموزشی نقش بسیار ارزنده‌ای در تعیین این اولویت‌ها و بالطبع انتخاب مسیر علمی مؤسسات آموزش عالی و نیز جهت‌دهی به مسیر توسعه علمی دانشجویان، اساتید و حوزه‌های اجتماعی و صنعتی جوامع خواهد داشت. برآیند این سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌ها شمای کلی برای آینده علمی، حرفه‌ای، شغلی و اقتصادی و اجتماعی را ترسیم خواهد نمود.»
	تولید و به‌کارگیری فناوری‌های بومی ۶ و (۳۰٪)	پاسخ‌دهنده کد ۶ اظهار داشت: «فناوری‌های بومی در تلاش و تکاپوست تا خود را با محیط، بوم و زمینه وفق داده و با توجه به مواد در دسترس در آن محیط، همچنین تکنیک‌ها و روش‌های ساخت بومی به تولید انبوه فناوری‌های بومی برسد. سیر پرشتاب و فزاینده دانش در سراسر جهان و مشخصاً به‌عنوان عامل و محل آن از یک‌سو و افزایش شکاف فناوری و محصولات مبتنی بر آن در بین کشورها و حتی مناطق وجود دانشگاه‌ها از سوی دیگر، دانشگاه‌ها را به‌عنوان عاملی برای رفاه و اشتغال و رشد جوامعی که مراکز آموزش عالی جزئی از آن هستند تبدیل نموده است. از ریاست دانشگاه به‌عنوان مجری اصلی و بزرگ‌ترین مقام تصمیم‌ساز انتظار تحقق رسالت‌های نسل‌های جدید دانشگاه‌ها یعنی توجه خاص به معضلات، مشکلات و تلاش برای ایجاد و توسعه فناوری‌های بوم‌شناختی می‌رود.»
	تعامل سازنده با سازمان‌ها و صنایع ۸ و (۴۰٪)	به‌زعم مصاحبه‌شونده کد ۱۴: «ریاست دانشگاه باید برای نیل به اهداف و رسالت‌های نظام‌های آموزش عالی سازوکارها و زیرساخت‌های لازم جهت ایجاد بستر تعامل مؤثر و کارآمد بین دانشگاه‌ها و ادارات، نهادها و صنعت را فراهم نموده و شخصاً توسط یک کارگروه ویژه به‌طور مستمر و متناوب بر روند کار نظارت کرده تا دانشگاه‌ها در طول برنامه‌ها و استراتژی‌های کوتاه و میان‌مدت به محور اصلی و مرکز علمی و پژوهشی جامعه و پیشرانه قوی صنعت و مکانی برای تربیت سرمایه‌های انسانی کارآمد نهادها و صنایع جامعه تبدیل شوند.»

۳	تعیین و کنترل فرایندهای توسعه‌ای	ایجاد انگیزه برای برتر	۱۴ عملکرد (۷۰٪)	به‌زعم مصاحبه‌شونده کد ۳: «ریاست دانشگاه یا مرکز آموزش عالی با مهارت‌هایی مانند برقراری ارتباط، دقیق گوش دادن، فهم و درک نظرات، هوش عاطفی، توانایی مذاکره برای رفع تضادها و عمل به گفتار خویش می‌توانند دیگران را مدیریت کرده و هدف دانشگاه را به هدف شخصی افراد تبدیل نموده و علاوه بر انجام وظیفه، لذت و رضایت شخصی را نیز به آنان اعطا نماید».
		بهبود عملکرد کلی سازمان	۲۰ (۱۰۰٪)	به‌زعم مصاحبه‌شونده کد ۲: «رؤسای دانشگاه‌ها با ایجاد، تقویت و ارتقای گفتار عملی و تشکیل جوسازمانی مثبت، سازنده و مبتنی بر روابط انسان‌گرایانه در محیط‌های آموزشی و اداری علاوه بر انجام تکالیف قانونی می‌توانند به بهترین شکل رهبری کاربزماتیک توأم با شخصیتی مستحکم، انعطاف‌پذیر، توانایی ساخت و ایجاد ائتلاف، قدرت تأثیر و نفوذ گذاری و کار گروهی را به‌طور اثربخشی در جهت برانگیختگی همکاران هدایت نموده و دانشگاه را به اهداف متعالی آن برسانند».
		بررسی مؤثر بودن فرایندها و راهکارهای اجرایی	۱۱ (۵۵٪)	مصاحبه‌شونده کد ۱۹ اظهار داشت: «با بررسی فرایندهای انجام امور، شناخت نقاط ضعف و قوت، تفکر سیستمی، تغییر و تفسیر محیط، تشخیص تهدیدها و فرصت‌ها و مهارت‌های ادراکی توسط رؤسای دانشگاه‌ها و اخذ تصمیم مناسب و به‌موقع از صرف زمان و هزینه جلوگیری و سرمایه‌های انسانی و اقتصادی حفظ و بهره‌وری بهبود خواهد یافت».
		کنترل فعالیت‌ها	۱۸ (۹۰٪)	به‌زعم مصاحبه‌شونده کد ۴: «رئیس یا مدیر دانشگاه و مؤسسه آموزش عالی، وجاهت قانونی لازم و توانایی اجرایی مورد نیاز برای کنترل فعالیت همه مجریان را بر عهده دارد و با تشکیل ساختاری قانونی و مبتنی بر اصول اخلاقی و انسانی و با دریافت بازخوردهای لازم نسبت به ایجاد تغییرات در رویکردها، روش‌ها و روندها تصمیم‌های لازم را اتخاذ خواهد نمود».
۴	اجرای سیاست‌های نظارتی	تفسیر بازخوردهای درونی و بیرونی	۱۴ (۷۰٪)	به‌زعم مصاحبه‌شونده کد ۲۰: «پس از طی مراحل علمی و عملی لازم برای زمان‌ها، شیوه‌ها و روندهای دریافت بازخورد از گام‌های اجرایی نوبت به تفسیر آن میرسد. اساساً سوای از نوع بازخوردها مهم‌ترین بخش ارزیابی، تفسیر بازخوردهاست. این وظیفه خطیر و مبتنی بر قضاوت و مقدمه‌ی تصمیم‌گیری‌ها بر عهده رئیس دانشگاه است تا از تعارض منافع احتمالی و تفسیر به رأی سایر اعضا و انحراف سیاست‌گذاری‌ها جلوگیری کند».
		دقیق بودن استنباط‌های موردنظر در دانشگاه بر اساس داده‌های آماری	۱۵ (۷۵٪)	مصاحبه‌شونده کد ۱۳: «همان‌گونه که همیشه گفته شده، آمار علم سیاسی و از یک نتیجه واحد برداشت‌هایی شخصی و حتی مصادره به مطلوب می‌شود. لذا صرفاً رؤسا و مدیران آموزش عالی واجد این شرایط هستند تا استنباط‌هایی دقیق و روشن مبتنی بر اهداف ارائه بشود تا در شناخت و انعکاس وضعیت کنونی دانشگاه‌ها و شرایط خاص صادقانه عمل بشود».
		مقایسه دوره‌ای وضعیت دانشگاه با دوره‌های گذشته	۱۳ (۶۵٪)	به گفته مصاحبه‌شونده کد ۱: «یکی از شیوه‌های صحیح و قابل اعتماد برای ارزیابی‌های اولیه و تشخیصی استفاده از شاخص‌ها و معیارهای عینی در مقایسه‌های دوره‌های چند ماهه (ترمی) یک‌ساله (سال تحصیلی) یا چند ساله برای قضاوت و ارزیابی عملکرد و ایجاد تغییرات ضروری و تصمیمات جدید به کمک رؤسا و مدیران دانشگاه‌ها خواهد آمد».
		بازده عملکرد رؤسای دانشگاه و دانشکده‌ها	۱۶ (۸۰٪)	به‌زعم مصاحبه‌شونده کد ۱۰: «مدیران و رؤسای دانشگاه‌ها برای جلوگیری از تکرار اشتباهات گذشتگان و توانایی تصویر درست‌تر و واقعی‌تر از آینده باید نسبت به بازدهی کل برنامه‌های اجرایی منابع، نیروی انسانی، روندها و شیوه‌های اجرایی، شیوه‌های ارزیابی و نیز وضعیت دانشگاه‌ها در نظام رتبه‌بندی جهانی مؤسسات آموزش عالی اقدام نمایند».
		آگاه شدن رؤسا از اثربخشی	۱۲ (۶۰٪)	مشارکت‌کننده کد ۱۲ اظهار داشت: «رؤسا و مدیران نظام آموزش عالی و دانشگاه‌ها با تعیین اهداف کمی و کیفی قابل ارزیابی در دوره‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و حتی بلندمدت نیز با تدوین برنامه‌های

تدابیر اخذ شده
گذشته
عملی و انتخاب استراتژی‌های مؤثر و کارآمد به صورت مستمر نسبت به رصد و مطابقت آنان با
انتظارات و سنجه‌های عینی و قابل‌اندازه‌گیری نسبت به اعتبارسنجی و ارزیابی برنامه اجرایی و
بخش‌های زیرمجموعه هر کدام اقدام نمایند».

۲- از منظر استادان دانشگاه‌ها، ارزیابی از رؤسای دانشگاه‌ها چگونه باید انجام شود؟

به طور کلی، ارزیابی باید بر اساس معیارها و شاخص‌های عینی و واقعی، در چندین سطح و در دو بخش ارزیابی درونی و بیرونی توسط افراد با صلاحیت‌های حرفه‌ای و تجربه لازم صورت بگیرد. نتایج این ارزیابی‌ها همراه با تفسیر نیز باید به هیئت امنا و افراد ذی‌صلاح در مراجع قانونی مانند وزارتخانه و شورای عالی انقلاب فرهنگی گزارش داده شود و پس از پایان دوران تصدی مسئولیت نیز برای اطلاع و استفاده رؤسای بدی حفظ شود. علاوه بر این، در هر ارزیابی، ضروری است از منابع و روش‌های متنوع استفاده شود تا بتوان تأثیرات هر یک از عوامل و رویکردها را به حداکثر رساند و فرایند ارزیابی را جامع‌تر و مؤثرتر نمود. بررسی ادبیات نظری ارزیابی نشان‌دهنده آن است که هیچ روشی به طور مطلق بهترین روش ارزیابی نیست. مصاحبه‌شونده‌ها در پاسخ به پرسش دوم، پاسخ‌های خود را در نه مقوله که در جدول (۳) اشاره شده، ارائه دادند.

جدول (۳) چگونگی انجام ارزیابی از رؤسای دانشگاه‌ها

کد	مقوله	زیر مقوله	نقل قول
۱	خودارزیابی		پاسخ‌دهنده کد ۲ بیان داشت: «از نکات مهم در خودارزیابی آنچه مهم هست این است که استادان به صورت دوره‌ای عملکرد خود را در بازه‌های زمانی مشخص ارزیابی می‌کنند. خودارزیابی منجر میشه که رؤسا آگاه شوند برنامه‌هایی را که تدوین و اجرا کرده‌اند آیا با نیازهای دانشگاه، دانشکده‌ها، دانشجویان و ذی‌نفعان خارجی متناسب هست؟ آیا به مأموریت‌ها، چشم‌اندازها و اهداف خود دست یافته‌اند و تا چه حد؟ همچنین استراتژی‌ها، راهبردها و فعالیت‌های به کار رفته تا چه میزان اثربخش بوده‌اند؟. با انجام خودارزیابی، مشکلات، چالش‌ها و ابهامات شناسایی و برطرف می‌شوند و نگرش مثبت به تمامی ابعاد دانشگاه، مدیران را در شناخت جامع و دقیق‌تری از نقاط ضعف و قوت خود یاری می‌دهد».
۲	مقوله		مصاحبه‌شونده کد ۸ اظهار داشت: «قطعاً وقتی خودم را ارزیابی می‌کنم؛ نگاه به روند کارم می‌کنم، نگاه به بازخوردهایی که از طرف همکاران، دوستان، ذی‌نفعان داخلی و خارجی، دانشجویان در طول سال و جلسات، دفتر، نامه‌ها در لحظه به لحظه مسئولیتیم به طور کلامی و غیرکلامی گرفتم، می‌کنم و برای من بسیار مهم است و تمرکز زیادی روی چنین بازخوردهایی دارم. اگرچه خودارزیابی ممکن است مغرضانه باشد و نتایج اشتباهی را به ما بدهد».
			تمامی مصاحبه‌شوندگان بر این مقوله تأکید کردند. پاسخ‌دهنده کد ۱ اذعان داشت: «دانش‌آموختگان یکی از گروه‌های مغفولی هستند که ارزیابی نظرات آنها می‌تواند تأثیر چشمگیری به همراه داشته باشند. به طوری که دانشجویان در حال تحصیل در هنگام ارزیابی ممکن است ناخودآگاه ذهن آنها تحت تأثیر احساساتی قرار بگیرند اگر بخواهد واقعیت را بیان کند امکان دارد ابراز صادقانه نظراتشان برای آنها پیامدهای ناخوشایندی در آینده به همراه داشته باشد. تاکنون چنین عملی انجام نشده است اما اگر از فارغ‌التحصیلان درخواست کنیم که بازخورد ارائه دهند نتایج مثبتی به دست خواهیم آورد؛ زیرا اولاً این که آنها چندین سال در دانشگاه تحصیل کرده‌اند؛ ثانیاً چون از خیلی از مسائل فارغ شدند یا به دلیل فاصله گرفتن از محیط دانشگاه و نبود استرس و نگرانی، قطعاً راحت‌تر و با آزادی بیشتری می‌توانند نظرات خود را ارائه کنند».
			پاسخگوی شماره ۲ بیان کرد: «ارزیابی از عملکرد رؤسا می‌تواند مفید و کاربردی باشد؛ زیرا این نوع ارزیابی‌ها می‌توانند زمینه‌ساز بهبود برنامه‌هایی شوند که برای دانشجویان قبلی مفید و کاربردی نبودند. به عنوان مثال، اگر دانش‌آموختگان با استادان رشته خود یا دانشکده و دانشگاه در ارتباط باشند می‌توانند در مورد عملکرد رؤسا اظهار نظر کنند. سؤالاتی مانند «آیا برنامه‌های اجرا شده رؤسا واقعا مفید و اثربخش بوده‌اند؟» یا «وضعیت کلاس‌های درس، محتوای درس، استادان، دانشکده‌ها و دانشگاه چگونه بوده است؟». نقاط ضعف و قوت مدیریت دانشگاه چه بوده؟، از جمله سؤالاتی است که می‌توان در ارزیابی‌ها مطرح کرد».

۳ همکاران	همکاران	<p>۹۵ درصد از مصاحبه‌شوندگان (۱۹ نفر) به جز کد ۱۱، به‌طور صریح به این شاخص اشاره کرده و بر اهمیت آن تأکید داشتند. پاسخگوی شماره ۱۸ اظهار کرد: «تاکنون در دانشگاه ندیده‌ام همکاران ارزیابی از رؤسای دانشگاه‌ها را انجام دهند. البته ارزیابی همکار را در سطح جهانی وجود دارد اما در کشور ما هنوز به‌صورت گسترده رایج نشده است. به اعتقاد من، خیلی اگر ساز و کاری وجود داشت که همکاران می‌توانستند عملکرد یکدیگر را نقد کنند، بسیار مفید بود. برای مثال، اگر فضایی یا جلسه‌ای ترتیب داده می‌شد که در آن با همدیگر می‌نشستیم و دغدغه‌هایمان را درباره دانشگاه و نحوه مدیریت دانشگاه به اشتراک می‌گذاشتیم و بدون آنکه ترس و واهمه‌ای از بیان مشکلات و کاستی‌های خود داشته باشیم تأثیر مثبتی می‌داشت. همچنین، خوب بود اگر همکاران می‌توانستند حداقل برنامه‌ها و طرح‌های یک‌ساله من را بررسی و ارزیابی می‌کردند و اهداف و منابع را مورد ارزیابی قرار دهند و نظرات و دیدگاه‌هایشان را ارائه دهند».</p>
	<p>همچنین مصاحبه‌شوند شماره ۵ اظهار داشت: «ارزیابی همکاران می‌تواند به‌عنوان ابزاری مؤثر مورد استفاده قرار گیرد، زیرا ممکن است برخی افراد به دلایلی همچون تعصب یا غرض‌ورزی دیدگاه‌هایی ارائه دهند که نه تنها سودمند نیستند، بلکه کاربرد عملی نیز ندارند. استفاده از ارزیابی همکاران می‌تواند به شفافیت بیشتر فرایند ارزیابی کمک کرده و در تسهیل ارزیابی دانشگاه و ارتقای مستمر کیفیت آن نقش بسزایی ایفا کند. برای مثال، نتایج به‌دست‌آمده از عملکرد دانشجویان را در رقابت‌های علمی و غیره مورد بررسی قرار دهند، بررسی سوابق و نتایج دانشجویان می‌تونه به‌عنوان یکی از راه‌های مفید ارزیابی رؤسا استفاده بشه».</p>	
متخصص	صان	<p>به گفته پاسخ‌دهنده کد ۱۵: «در تدوین و اجرای برنامه‌ها و طرح‌ها باید نظر متخصصان را جلب کرد؛ زیرا آنها قادرند نظرات ارزشمندی درباره میزان تطابق اهداف دانشگاه که برای ذی‌نفعان تدوین شده است، با نیازهای بازار کار، دانشجویان و جامعه ارائه دهند. متخصصان می‌توانند مدیران را در جهت آگاهی آنان از برنامه‌ها و طرح‌های خود، ایجاد نگرش مثبت نسبت به برنامه خود، جلوگیری از انحراف از مسیر صحیح و ایجاد تعادل با ذی‌نفعان و قضاوت در مورد عملکرد باکیفیت یاری نمایند و مشارکت و ارائه نظرات متخصصان مدیریت کمک می‌کند تا دیدگاه روشن‌تری نسبت به مأموریت‌ها و چشم‌اندازهای آینده دانشگاه داشته باشند».</p>
ناظران	آموزش	<p>در این راستا مصاحبه‌شونده کد ۲ اظهار داشت: «به نظر من کسی که قصد ارزیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌ها را دارد، ابتدا باید از نظر رتبه علمی در سطح بالایی قرار داشته باشد. همچنین، ناظران باید از میان اعضای دانشگاه‌های برجسته و برتر کشور انتخاب شوند. این ناظران می‌بایست با مراجعه به دانشگاه‌ها، فاکتورهای مختلفی از جمله عملکرد رؤسای دانشکده‌ها، مدیران گروه‌ها، بازخورد دانشجویان، پرونده‌های دانشجویان و استادان، و ارزیابی استادان از دانشجویان را بررسی کنند. پس از انجام این ارزیابی‌ها و تحلیل نظرات ناظران، نتایج به‌دست‌آمده باید به اطلاع رؤسای دانشگاه‌ها رسانده شود».</p>
	<p>در همین رابطه مصاحبه‌شونده کد ۱۱ اظهار داشت: «برای انجام ارزیابی رؤسای دانشگاه‌ها می‌توانیم از کانون ارزیابی مدیران استفاده کنیم. در کانون ارزیابی مدیران افراد جهت ارزیابی مدیران سازمان‌ها آموزش‌های لازم را دیده‌اند. این کانون عملکرد افراد را در تمامی ابعاد مورد بررسی قرار می‌دهد تا نقاط ضعف و قوت و نیازهای آنها را تشخیص دهند و قابلیت‌ها و توانایی‌های رؤسا را کشف و آنها را توانمند سازند».</p>	
بازننش	تگان	<p>مشارکت‌کننده کد ۱۸ اظهار داشت: «بازننشستگان از جمله افرادی هستند که برخوردار از دانشی عمیق و تجربیاتی ارزشمند هستند؛ دانشی که طی سال‌ها مدیریت در سطوح مختلف دانشگاهی، تدریس و تعامل با محیط‌های آموزشی به دست آورده‌اند. این اطلاعات پربار و گران‌بها، نتیجه سال‌ها تجربه و آشنایی با چالش‌ها و فرصت‌های محیط دانشگاه است و نمی‌توان به‌سادگی از اهمیت و نقش آنها چشم‌پوشی کرد و آنها را نادیده گرفت. بنابراین، افراد بازنشسته می‌توانند از بهترین ارزیابی‌کنندگان عملکرد رؤسای دانشگاه‌ها باشند، چراکه آنها دارای اطلاعات و تجربیاتی هستند که رؤسای جدید و کم‌تجربه از آن بی‌بهره‌اند. ضروری است که با ارزیابی عملکرد رؤسا و شناسایی نقاط ضعف و قوت آنها، این اطلاعات ارزشمند در اختیار رؤسا قرار گیرد تا به بهبود عملکرد و مدیریت آنها کمک شود».</p>

۴ ذی‌نفعان خارجی دانشگاه	صنایع (کارفرما یان)	به‌زعم پاسخگوی شماره ۸: «کارفرمایان می‌توانند در مورد کیفیت، عملکرد و تجربیات دانشجویان تازه‌استخدام شده در شرکت‌ها نظر بدهند، اما سازوکار مشخصی برای این ارزیابی هنوز تعریف نشده است. به‌طور مثال، دانشجویان باید در دانشگاه مواد درسی را مطالعه کنند که بتوانند در شرکت‌ها حرفی برای گفتن داشته باشند. دانشجویان را باید در فضای شبیه‌سازی شده قرار دهند تا راحت‌تر در شرکت‌ها پذیرفته شوند و کار کنند. کارفرمایان یا شرکتی که فرد قرار است دانشجویان در آن استخدام شود قطعاً ذی‌صلاح خواهد بود که با توجه به برون‌داد یا محصولاتش که از دانشگاه فارغ‌التحصیل می‌شود می‌تواند به ما بازخورد دهد که شما کارتون این نقص‌ها درونش هست، چرا؟ چون برون‌دادتون حکایت از این دارد.»
سازمان‌ها ی انتفاعی و غیرانتفاعی	مشارکت‌کننده شماره ۱۹ بیان داشت: «سازمان‌ها از جمله گروه‌هایی می‌باشند که می‌توانند در مورد عملکرد رؤسای دانشگاه اظهار نظر کنند. به‌طور مثال، شرکت نفت می‌تواند در مورد رشته و گرایش‌های مهندسی نفت، اداره برق می‌تواند در رشته‌های مهندسی برق و گرایش‌های آن، آموزش و پرورش می‌تواند برای برخی از رشته‌ها مانند علوم تربیتی اظهار نظر کرده و بازخوردهایی در مورد کیفیت دانشجویان این رشته‌ها ارائه دهند. این باعث می‌شود که آنچه برای وزارتخانه‌های نفت، نیرو و آموزش و پرورش و ... مفید و کاربردی است به‌طور مؤثر در دانشگاه‌ها تدریس و آموزش داده شود.» به‌زعم پاسخ‌دهنده کد ۷: «سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی می‌توانند به رؤسای دانشگاه بازخورد دهند که دانشجوی X و یا دانشجوی Y که فارغ‌التحصیل کردید یا برنامه درسی که دانشگاه برای آنها اجرا می‌کند، علاوه بر این، سرفصل دروسی که شما به دانشجویان تدریس می‌کنید، به تربیت دانش‌آموختگانی منجر می‌شود که متأسفانه قادر به پاسخگویی به هیچ‌یک از نیازهای ما نیستند، یا به‌طور ناقص قادر به این کار هستند. اگر این روند ادامه داشته باشد سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی از ما خواهند پرسید که چرا چنین است؟ چه کسانی با چه صلاحیت‌هایی نیاز دارید؟ آنها می‌توانند به ما بازخورد بدهند و ما می‌توانیم این بازخوردها را به‌عنوان یکی از اصلی‌ترین منابع برای بهبود برنامه درسی و مهم‌ترین نظرات ذی‌نفعان در عناصر برنامه درسی وارد کنیم.»	
۵ دانشجویان کلاس	مصاحبه‌شونده کد ۱۳ بیان داشت: «رؤسای دانشگاه‌ها، دانشکده‌ها و مدیر گروه‌ها برای آنکه عملکرد خود را مورد ارزیابی قرار دهند از دانشجویانی که در حال حاضر مشغول تحصیل هستند می‌تواند استفاده کند، چراکه می‌تواند بهتر و راحت‌تر به هدف خود دست یابد. همچنین دانشجویان فعلی اصلی‌ترین منبع برای ارزیابی از عملکرد رؤسا در زمینه عملکردشان در ابعاد مختلف است. دانشجویان کنونی می‌توانند در مورد نقاط ضعف رؤسا نظر دهند و نقاطی را که نیاز به بازنگری دارند را به اطلاع آنها برسانند. این فضا را برای دانشجویان به وجود آورده تا بتوانند به‌راحتی نظرات خود را ارائه دهند.»	
۶ کارپوشه رؤسا	مصاحبه‌شونده کد ۱۷ بیان داشت: «در هنگام ارزیابی از عملکرد رؤسا جهت اثربخشی برنامه خود، نخست می‌تواند رئیس دانشگاه را به مناظره در طی یک جلسه رسمی و میزگرد و فضای صمیمی و خاص دعوت کند. هر یک از دانشجویان به نمایندگی از رشته یا دانشکده خود نقدهای خود را ارائه نمایند. علاوه بر این، دانشجویان می‌توانند در این جلسات نکات ارزنده‌ای را در اختیار رؤسا قرار دهند تا بتوانند در هنگام اجرای برنامه‌های خود مد نظر قرار دهند.» پاسخ‌دهنده شماره ۱۳ اظهار کرد: «نمونه‌کارهای رؤسا ابزار قدرتمندی برای ارزیابی دانش، توانایی، فعالیت‌ها و مهارت‌های رؤسا و مدیران گروه‌ها در بهبود عملکردشان هستند. بهتر است این نمونه‌کارها به‌طور سالانه یا در پایان هر ترم مورد بررسی قرار گیرند و در قبال عملکرد آنان امتیاز ویژه‌ای در نظر گرفته شود. علاوه بر این، این ارزیابی‌ها می‌توانند به رؤسای دانشکده‌ها و مدیران گروه‌ها در فرآیند مدیریت کمک کنند و توانایی خلاقیت و علاقه آنها را در مدیریت افزایش دهند.»	
به‌زعم پاسخگوی کد ۹: «یکی از مزایای بررسی نمونه‌کارها این است که رؤسا را ترغیب می‌کند تا حداقل در مورد طرح‌ها و برنامه‌هایی که برای دانشگاه تدوین کرده‌اند، تأمل کنند. این فرایند می‌تواند منجر به بهبود عملکرد، پیشرفت و افزایش علاقه آنها به کارشان شود و همچنین اگر به‌صورت منظم در زمان‌های مشخص صورت گیرد می‌توان شاهد پیشرفت دانشگاه در عرصه‌های مختلف و جهانی بود. علاوه بر این، رؤسا درک می‌کنند در دانشگاه چه اتفاقاتی رخ خواهد داد و به آنها کمک می‌کنند تا در مورد نارسایی‌ها، نقایص و موفقیت‌های خودشان تصمیم بگیرند.»		

۷	مجلات دانشگاه	پاسخگوی شماره ۲۰: «استفاده از مجلات دانشگاه برای ارزیابی عملکرد رؤسا در مورد برنامه‌های تدوین شده، اجرا شده و دستاوردهای دانشگاه در ابعاد مختلف علمی، فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و ورزشی می‌تواند بسیار مفید می‌باشد. یک مجله در دانشگاه می‌تواند ابزاری ارزشمند برای جمع‌آوری بازخورد و بهبود عملکرد باشد. استفاده از مطالب نظری و عملی، به همراه ارائه و بازتاب نقدهای استادان و دانشجویان در مجله، می‌تواند به تحریک تفکر انتقادی استادان کمک کند و آنها را ترغیب کند تا در تدوین طرح‌ها و برنامه‌های رؤسا تأمل بیشتری داشته باشند. این روند همچنین می‌تواند به توسعه حرفه‌ای رؤسا و بهبود کیفیت تصمیم‌گیری‌های آنها منجر شود.» به‌زعم مشارکت‌کننده کد ۱۶: «ارائه مقاله‌های کوتاه و نقدهای سازنده در مجلات، یکی از تکنیک‌های مؤثر است که علاوه بر ارزیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌ها، می‌تواند اطلاعات مفید و کاربردی برای بهبود عملکرد آنها فراهم کند. این اطلاعات می‌تواند در شکل‌گیری برنامه‌ها و طرح‌ها، تقویت باورهای انگیزشی مثبت و عزت‌نفس، ارائه اطلاعات باکیفیت در مورد چگونگی بهبود عملکرد، تکمیل شکاف‌های موجود در برنامه‌های تدوین شده و همچنین بهبود ارتباط و تعامل با استادان و کارکنان دانشگاه مؤثر باشد.»
۸	کمیته ارزیابی و نظارت عملکرد در دانشگاه و وزارت	مشارکت‌کننده کد ۱۷ اظهار داشت: «اگر کمیته‌ای برای ارزیابی عملکرد در دانشگاه و وزارتخانه تشکیل شود، به‌طور مؤثرتری می‌توان عملکرد رؤسا را ارزیابی کرد. این کمیته باید از تعدادی افراد با رتبه علمی بالا تشکیل شود، یعنی افرادی که قصد دارند در جایگاه ارزیاب قرار گیرند، باید حداقل دارای درجه استادی یا رتبه‌های علمی بالاتر باشند و توانایی و صلاحیت لازم برای انجام این ارزیابی‌ها را دارا باشند. البته ممکن است تعدادی از اعضای کمیته از دانشگاه‌های با سطح علمی بالاتر باشند، اما هیچ‌گاه سطح اعضای کمیته نباید پایین‌تر از این رتبه‌ها باشد.»
۹	کارکنان	مصاحبه‌شونده کد ۶ بیان داشت: «کارکنان از جمله کسانی هستند که می‌توانند از طریق روش‌ها و ابزارهای متفاوتی رؤسای دانشگاه‌ها را ارزیابی و با رؤسای قدیم مقایسه کنند و توصیه‌های لازم را به رؤسای جدید ارائه دهند. بررسی عملکرد گذشته فرد به‌منظور اصلاحات آینده فرد و اثربخشی و کارایی برنامه‌های آن است.»

یافته‌های جدول (۳) چگونگی ارزیابی از رؤسای دانشگاه‌ها از طریق خودارزیابی، دانش‌آموختگان، همکاران، ذی‌نفعان خارجی دانشگاه، دانشجویان کلاس، کارپوشه رؤسا، مجلات دانشگاه، کمیته ارزیابی و نظارت عملکرد در دانشگاه و وزارت و کارکنان را نشان می‌دهد.

۳- از منظر استادان دانشگاه‌ها، ارزیابی رؤسای دانشگاه‌ها با چه ابزارهایی انجام می‌شود؟

قطعاً بهترین نوع ارزیابی استفاده هم‌زمان و ترکیبی از انواع ابزارهای ارزیابی است. از نظر مصاحبه‌شوندگان، ابزارهای متعددی برای ارزیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌ها وجود دارد که باید متناسب با شرایط هر دانشگاه انتخاب و به‌کار گرفته شود. به عبارت دیگر، کمیته ارزیابی وزارت علوم باید امکان اجرای هر یک از ابزارهای ارزیابی را بررسی کند و سپس بر اساس ویژگی‌ها و نیازهای هر دانشگاه، ابزار مناسب را انتخاب نماید. مهم‌ترین ابزارهای ارزیابی از رؤسای دانشگاه‌ها از منظر مصاحبه‌شوندگان در هفت مقوله در جدول (۴) ارائه شده است.

جدول (۴) روش‌های ارزیابی از رؤسای دانشگاه‌ها

کد	مقوله	زیرمقوله	نقل قول
۱	مشاهده		۸۵ درصد از مشارکت‌کنندگان به این مؤلفه اشاره داشتند. مصاحبه‌شونده کد ۱ اظهار نمود: «یکی از روش‌هایی که برای ارزیابی از رؤسای دانشگاه‌ها می‌توان استفاده کرد مشاهده کردن طرح‌هایی است که آنها در طول دوره مدیریت خود انجام داده‌اند. ارزیابان می‌توانند با مشاهده کردن فعالیت‌های صورت گرفته در هر دانشگاه، دانشکده یا گروه و همچنین مشاهده رفتار کارکنان و دانشجویان دانشگاه درک کنند که برنامه‌های آنها چقدر تأثیرگذار بوده است. همچنین مشاهده کردن مشخص می‌کند که رؤسا تا چه اندازه اهداف، طرح‌ها و برنامه‌های خود را عملی نموده است.» مشارکت‌کننده شماره ۴: «هیئت ارزیابی یا کسانی که می‌خواهند عملکرد رؤسا را ارزیابی کنند می‌توانند در دانشگاه، فضای دانشگاه، کلاس درس، فعالیت‌های رؤسای دانشکده‌ها، استادان و دانشجویان را مورد بررسی و مشاهده قرار دهند، یا با حضور در صنایع، برون‌دادهای دانشگاه را مورد مشاهده قرار دهند.»

۲	ارزیابی کتبی	۱۸ نفر از مشارکت‌کنندگان به ارزشیابی کتبی اشاره کردند. مصاحبه‌شونده کد ۱۰ اظهار داشت: «برای ارزیابی از رؤسای دانشگاه‌ها از تمام کسانی که می‌توانند رؤسای دانشگاه را ارزیابی کنند درخواست کنیم تا نظرات و پیشنهادات خود را در مورد رؤسای دانشگاه‌ها بدون اینکه مشخصات خود را بنویسند ارائه دهند و در مورد عملکرد رؤسای دانشگاه‌ها در ابعاد مختلف اظهار نظر کنند و راهکارهایی را جهت تقویت عملکرد آنها ارائه دهند. نوع ارزیابی که می‌تواند صورت بگیرد یا به صورت چهارگزینه‌ای است یا هم به صورت تشریحی. همچنین ارزیابان می‌توانند از آزمون‌های کتبی جهت ارزیابی رؤسا استفاده کنند».
۳	ارزیابی رایانه‌ای پرسش‌نامه نظرسنجی	پاسخگوی شماره ۸ اشاره کرد: «دانشگاه‌ها می‌توانند از روش آنلاین برای ارائه بازخورد استفاده کنند، زیرا این روش برای ذی‌نفعان آسان‌تر و ارزان‌تر است و می‌تواند فرایند جمع‌آوری و تحلیل بازخوردها را تسهیل نماید. این نوع ارزیابی می‌تواند توسط رؤسای دانشگاه‌ها یا کمیته ارزیابی وزارت خانه طراحی شود؛ چراکه اطلاعات لازم را برای طراحی ابزار در اختیار دارند و می‌تواند ابزاری به‌صورت استاندارد طراحی کنند. به‌طور کلی، این نوع ابزار می‌تواند به‌صورت استاندارد ملی طراحی شده و در اختیار تمامی رؤسای دانشگاه‌های کشور قرار گیرد. علاوه بر این، می‌توان از ارزیابی‌های دانشگاه‌های کشورهای دیگر بهره‌برداری کرد و در صورت لزوم، با رعایت و اصلاح مواردی که با فرهنگ جامعه همخوانی ندارند، آن‌ها را به‌گونه‌ای تطبیق داد که متناسب با شرایط و نیازهای داخلی کشور باشد».
۴	مصاحبه فردی گروهی	مصاحبه‌شونده شماره ۶ اظهار داشت: «مصاحبه با ذی‌نفعان، از این جهت مفید است که می‌توان جزئی‌ترین نکات را از طریق مصاحبه به دست آورد و تجربیات افراد مختلف را از مشارکت یا مصاحبه درک کرد. این کار به شما امکان می‌دهد تا بازتاب‌های گسترده و یافته‌های جالبی را کشف کنید. به‌طور مثال، رؤسا می‌توانند از ذی‌نفعان دعوت به عمل آورند تا با حضور خود در دانشگاه و شرکت در پنل‌های گفتگویی، به بحث و تبادل نظر بپردازند و نکات لازم را به رؤسا یادآوری کنند».
۵	ضبط کردن فیلم صدا	مصاحبه‌شونده شماره ۷ اظهار داشت: «رؤسا می‌توانند جهت ارزیابی از عملکرد خود، از تمامی فعالیت‌های صورت گرفته در دانشگاه فیلم تهیه کنند و بعد از آن، فیلم مورد ارزیابی قرار گیرد یا به کمیته ارزیابی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (عتف) ارسال شود تا نقاط قوت و ضعف شناسایی و مورد تحلیل قرار گیرند یا به عبارتی دیگر، هیئت نظارت و ارزیابی وزارت می‌تواند فعالیت‌های صورت گرفته را مورد نقد و ارزیابی قرار دهند».
۶	تشکیل کارگاه	شرکت‌کننده کد ۳ عنوان کرد: «تشکیل کارگاه در ارتباط با عملکرد رؤسای دانشگاه‌ها و ارائه گزارش توسط آنها و تجارب ارزنده آنان می‌تواند برای رؤسای دانشگاه‌ها مفید و کاربردی باشد. با تشکیل کارگاه و دعوت از رؤسای بازنشسته و قدیمی، آنها پیشنهادات خود را در مورد بهبود عملکرد رؤسای دانشگاه‌ها ارائه دهند و روسا را مورد نقد قرار دهند». همچنین به اعتقاد مشارکت‌کننده‌های کدهای ۲ و ۹: «تشکیل کارگاه، این یک روش عالی و تعاملی برای درک نظرات افراد و تجارب مختلف رؤسای دانشگاه‌ها است، که می‌تواند به جمع‌آوری بازخوردهای جامع و متنوع کمک کرده و در بهبود عملکرد آنها تأثیرگذار باشد. همچنین ابزاری مفید برای فراهم آوردن فرصتی برای شرکت‌کنندگان است تا به چالش برنامه‌های تعیین‌شده توسط رؤسای دانشگاه‌ها مانند افزایش موضوعات جدید و یا پرسیدن سؤالات مجدد بپردازند».
۷	استفاده از فضای مجازی	مصاحبه‌شونده شماره ۱۲ بیان داشت: «به نظر من وزارت علوم و تحقیقات می‌تواند جهت ارزیابی رؤسای دانشگاه‌ها، وبسایت‌های دانشگاه‌ها، کانال‌ها و گروه‌های مختلف را در برنامه‌های پیام‌رسان موبایلی مورد ارزیابی قرار دهد. فضای مجازی دانشگاه مشخص می‌کند که دانشگاه چه عملکردی داشته است، چه فعالیت‌ها و کارهایی را انجام داده است».

یافته‌های مندرج در جدول (۴) نشان می‌دهد روش‌های ارزیابی در دانشگاه‌ها از منظر متخصصان شامل مشاهده، ارزیابی کتبی، ارزیابی رایانه‌ای، مصاحبه، ضبط کردن، تشکیل کارگاه و استفاده از فضای مجازی است. بررسی ابزارهای ارزیابی دانشگاه‌های جهان در این پژوهش مورد مطالعه قرار گرفت که نتایج آن در جدول (۵) ارائه شده است.

جدول (۵) ابزارهای ارزیابی دانشگاه‌های جهان برای ارزیابی رؤسای دانشگاه‌های خود

ردیف	نام دانشگاه	ابزارهای ارزیابی رؤسا
۱	هاروارد	گزارش‌های رؤسا، برگزاری پنل، مصاحبه، نظرسنجی، مصاحبه‌های خبرگزاری‌ها
۲	استنفورد	پرسشنامه آنلاین، مشاهده، برنامه‌های چندماهه و سالانه، پرسشنامه پایان دوره
۳	کمبریج	پرسشنامه حضوری و مجازی، تشکیل گروه‌ها، مشاهده،
۴	UCL	تشکیل پنل‌ها، پرسشنامه، مشاهده
۵	ملی سنگاپور	نظرسنجی، پوشه کار مدیران، مربیگری
۶	ویتواترزد	پرسشنامه، بررسی نمونه کارهای مدیران دانشگاه و مدیران داخلی دانشگاه، یادداشت‌های اعضای هیئت علمی
۷	ملبورن	کارهای علمی مدیران، گزارش‌ها، پرسشنامه باز و بسته، مشاهده، مصاحبه
۸	استانبول	پرسشنامه آنلاین

یافته‌های جدول (۵) نشان می‌دهد که آموزش عالی کشورهای مختلف از ابزارهای متفاوتی برای ارزیابی رؤسای دانشگاه‌های خود استفاده می‌کنند.

۴- از منظر استادان دانشگاه‌ها، موانع ارزیابی رؤسای دانشگاه‌ها در کشور چیست؟

از منظر مصاحبه‌شوندگان پژوهش در خصوص مهم‌ترین موانعی که موجب شده ارزیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌ها در کشور به‌طور رسمی انجام نگیرد در شش مقوله در جدول (۶) ارائه شده است.

جدول (۶) موانع انجام ارزیابی رؤسای دانشگاه‌ها

کد	مقوله	زیر مقوله	نقل و قول
۱	نگرانی دانشگاه‌ها	رؤسای از بازخورد	مشارکت‌کننده شماره ۴ بیان داشت: «مدیران ممکن است به این دلیل که نخواهند گروه، دانشکده یا دانشگاه خدشه‌دار شود و یا به این خاطر که ذی‌نفعان و دانشجویان نتوانند اعتراضات خود را بیان کنند، از انجام چنین ارزیابی‌هایی جلوگیری کنند. این نگرانی به این علت است که با انجام این نوع ارزیابی‌ها، ذی‌نفعان و دانشجویان بیدار خواهند شد و به راحتی نقدهای خود را نسبت به عملکرد رؤسا، امکانات، فضا و محیط یادگیری و استادان مطرح خواهند کرد».
۲	عدم استفاده مطلوب از نتایج ارزیابی		مصاحبه‌شونده کد ۳ بیان داشت: «گاهی وقت‌ها رؤسا فکر می‌کنند که ارزیابی‌هایی که انجام می‌شود بیشتر به خاطر رفع تکلیف است و هیچ استفاده از این ارزیابی‌ها نمی‌شود. به همین خاطر توجه آن‌چنانی به این ارزیابی‌ها ندارند. علاوه بر این، برخی از رؤسا اعتقادی به نتایج به‌دست‌آمده از پاسخ‌دهندگان به سؤالات را ندارند و فقط داده‌ها را جمع‌آوری می‌کنند و استفاده‌ای از آنها ندارند». همچنین مشارکت‌کننده کد ۲ بیان داشت: «برخی از رؤسا نسبت به عملکرد خود بی‌توجه هستند و هدف آنها فقط چرخاندن دانشگاه و به پایان رساندن دوره مدیریت خود هست».
۳	مشکلات اداری		مصاحبه‌شونده کد ۱۴ بیان داشت: «مشکلات اداری زیادی باعث شده نتوانیم ارزیابی رؤسا را به‌صورت رسمی انجام دهیم. از جمله این مشکلات می‌توان به کاهش و محدودیت بودجه، وقت‌گیر بودن، عدم تمایل آنها به سرمایه‌گذاری منابع اضافی و عدم اعتماد و اعتقاد به نیروی انسانی و شکست در برنامه‌های قبلی ارزیابی نام برد».
۵	رایج نشدن فرهنگ نقد و مطالبه	فرهنگ صحیح نقد	پاسخگوی کد ۱ بیان داشت: «در فرهنگ جامعه ما نقد کردن و نقدپذیری مرسوم نشده و این دانش و فرهنگ رایج نشده است که بدانند نقد کردن یکی از ابزارهای پیشرفت و رشد افراد هست. وقتی ذی‌نفعان می‌خواهند رؤسای دانشگاه را ارزیابی کنند خیلی منطقی این کار را انجام نمی‌دهند؛ یعنی نمی‌دانند که چگونه نقد کنند. ما باید تکنیک ساندویچ را در نقد کردن به دیگران آموزش دهیم یعنی اینکه اول نان، بعد گوشت و سپس نان را روی هم بگذاریم. ابتدا باید نکات مثبت، سپس نکات منفی

و در نهایت دوباره نکات مثبت بیان شود. ذی‌نفعان باید تکنیک ساندویچی را در نقد کردن یاد بگیرند و این باور در ذهن آنان نهادینه شود که نقد کردن همانند آینه است؛ یعنی بازتابی از واقعیت‌ها و نه حمله به شخص. مثلاً در استرالیا مشاهده کردم که به بچه‌ها از دوران دبستان فرهنگ نقد کردن را آموزش می‌دهند. بسیار مهم است که کودکان از همان سنین پایین فرهنگ نقد کردن را در خانه، مدرسه و جامعه یاد بگیرند، تا بتوانند به‌طور سازنده و مؤثر نظرات خود را بیان کنند. اگرچه نقدهای ذی‌نفعان می‌تواند تحت تأثیر عوامل مختلفی از قبیل ویژگی‌های شخصیتی ذی‌نفعان، شهرت مشارکت‌کننده، میزان سخت‌گیری و نحوه برخورد آنها قرار بگیرد».

نهادینه نشدن
سیستم ارزیابی در
دانشگاه‌های
کشور

شرکت‌کننده کد ۱۲ بیان داشت: «همیشه به این مورد فکر می‌کنم که ما هیچ‌گاه از دانشجو نخواستیم که جناب آقای یا سرکار خانم، عملکرد مدیریتی در طی این چند ماه یا سال که در دانشگاه حضور دارید چی بوده است؟. آیا عملکرد رؤسا در طی این مدت توانسته است نیازهای شما را برطرف کند؟ آیا اهداف آن متناسب نیازها و توقعات شما بوده است؟ به عبارتی، انتظار داریم که پس از انجام کارها، بدون اینکه از کسی سؤالی بپرسیم یا نقدی به عملکرد ما وارد شود، نتیجه مثبتی حاصل شود. آیا ما ساختاری داریم که چنین فرایندی را به اصطلاح انجام دهد؟ متأسفانه خیر. هیچ‌گاه آنها را در این فرایند دخیل نکردیم».

فرهنگ
مطالبه‌گری
ضعیف در جامعه

پاسخگوی کد ۱۱ عنوان داشت: «متأسفانه جامعه ما روحیه مطالبه‌گری ضعیفی دارند. رؤسای دانشگاهی که عملکرد ضعیفی دارند باید جابه‌جا شوند و از افراد دیگری که می‌توانند جایگاه مدیریتی را به‌خوبی بپرچانند استفاده شود. کارکنان به‌خاطر پست خود، استادان به‌خاطر ترس از دست دادن منافع خود و دانشجویان به‌خاطر اخراج شدن و یا اینکه چسباندن به برجسب نتوانند مطالبه کنند».

۵ مداخلات اجتماعی،
سیاسی و فرهنگی

مصاحبه‌شونده کد ۹ اظهار داشت: «یکی از دلایلی که باعث میشه ارزیابی از رؤسا انجام نشه مداخلات اجتماعی، سیاسی و فرهنگی است. اگرچه نقش سیاست در اینجا پررنگ‌تر است؛ چراکه رؤسا فکر می‌کنند وقتی در ابتدا یک دولت جایگاه خود را گرفتند به دلیل همراهی با دولت جابه‌جا نمی‌شوند و همچنین علاوه بر این، ارزیابی‌هایی که صورت می‌گیرد و در صورتی که عملکرد ضعیفی داشته باشد به دلیل چنین مداخلاتی تغییری در مدیریت دانشگاه اتفاق نمی‌افتد».

۶ منابع انسانی ناکافی

پاسخگوی کد ۵ بیان داشت: «افرادی که بتوانند رؤسا را ارزیابی کنند باید مهارت‌های جامعی را داشته باشند یا اینکه آموزش‌های لازم را دیده باشند تا بتوانند رؤسای دانشگاه را ارزیابی کنند. در این میان تعداد افراد بسیار کمی در دانشگاه وجود دارد که بتوانند چنین کاری را انجام دهند. یک فرد که تخصص حوزه مالی، پژوهش و آموزش و غیره را داشته باشد نادر هست. لذا برای هر یک از این تخصص‌ها به یک فرد با تخصص خاص خود نیاز داریم».

همچنین مصاحبه‌شونده کد ۳ بیان داشت: «آموزش ناکافی یا نادرست و یا آموزش ندادن به ارزیابان باعث می‌شود که آنها نتوانند ارزیابی درستی انجام دهند یا از انجام ارزیابی سرباز زنند و کار ارزیابی را انجام ندهند».

بحث

این پژوهش با هدف بررسی دلایل، ضرورت و چگونگی ارزیابی رؤسای دانشگاه‌های کشور و موانع آن از منظر استادان دانشگاه، با رویکرد کیفی انجام گرفته است. نتایج مربوط به پرسش اول پژوهش نشان داد مهم‌ترین دلایلی که رؤسای دانشگاه‌ها باید ارزیابی شوند در چهار مقوله کلی الزامات حکمرانی در آموزش عالی، تعیین و تحقق رسالت‌های آموزشی و پژوهشی، تعیین و کنترل فرایندهای توسعه‌ای و اجرای سیاست‌های نظارتی بیان شده است. این نتایج با نتایج پژوهش‌های صادقی‌نیا و همکاران (۱۳۹۷)، چارتون و نیوشام - وست (۲۰۲۲)، ویرا و همکاران (۲۰۰۸)،

واتسون و همکاران (۲۰۰۰)، هک و همکاران (۲۰۰۰) و تاکر و برابان^۱ (۱۹۹۱) همخوانی دارد. در تبیین این نتایج می‌توان گفت ارزیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌ها می‌تواند موجب هوشمندی سیستم دانشگاهی و ترغیب رؤسا در جهت بهبود عملکرد و رفتارهای مطلوب می‌شود. علاوه بر این، اگر ارزیابی به‌درستی صورت گیرد می‌تواند نقش مؤثری در همسویی نیازهای ذی‌نفعان و هدف‌های دانشگاه ایفا کند. همچنین ارزیابی رؤسای دانشگاه‌ها کمک خواهد کرد تا ضمن شناسایی فرایندها، فرصت‌ها و محدودیت‌های موجود، بهتر بتوانند تصمیم‌گیری کنند. بخش قابل توجهی از دانش و اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری مؤثر از طریق نتایج ارزیابی‌ها به دست می‌آید. در نتیجه، تصمیم‌ها بر پایه واقعیت‌ها و شواهد اتخاذ می‌شوند، نه صرفاً بر اساس حدسیات. همچنین، این ارزیابی‌ها به رؤسای دانشگاه کمک می‌کند تا نقاط ضعف مجموعه خود را بشناسند و حوزه‌هایی که نیاز به بهبود و ارتقا دارند، مشخص کرده و در جهت تقویت آنها اقدام کنند. به طور کلی، ارزیابی از رؤسای دانشگاه‌ها در کشور ضمن بهبود و تقویت مهارت‌ها و توانایی‌های فردی، به ایجاد فضای شادتر، مثبت‌تر و شفاف‌تر و با فرهنگ همکاری بیشتر در دانشگاه کمک می‌کند. بدون شک، ارزیابی آنها در اثربخشی جذب نیروی انسانی، منابع و مدیریت مالی، فرهنگ مشارکتی و سازمانی و رشد و توسعه حرفه‌ای‌شان تأثیرگذار است. با توجه به بررسی ارزیابی رؤسای دانشگاه‌های خارجی می‌توان گفت اکثریت کشورها به اهمیت و ضرورت ارزیابی عملکرد رؤسای دانشگاه پی برده‌اند و از طریق روش‌های مختلف، رؤسای دانشگاه‌ها را مورد ارزیابی قرار داده‌اند. علاوه بر این، ارزیابی‌های منظم و شفاف به رؤسای دانشگاه‌ها کمک می‌کند تا تصمیمات استراتژیک بهتری در زمینه مدیریت منابع انسانی، جذب سرمایه و ارتقای کیفیت آموزشی اتخاذ کنند. این ارزیابی‌ها همچنین به تقویت فرهنگ خودارزیابی و بهبود مستمر در دانشگاه‌ها کمک می‌کند و در نهایت باعث افزایش اعتبار دانشگاه‌ها در سطح ملی و بین‌المللی می‌شود.

نتایج مربوط به پرسش دوم پژوهش نشان داد مهم‌ترین کسانی که می‌توانند ارزیابی رؤسای دانشگاه‌ها را انجام دهند شامل خودارزیابی، همکاران دانشگاهی، ذی‌نفعان داخلی و خارجی دانشگاه و دانش‌آموختگان است. این نتایج با نتایج پژوهش‌های ویرا و همکاران (۲۰۰۸)، واتسون و همکاران (۲۰۰۰)، هک و همکاران (۲۰۰۰) همخوانی دارد. در تبیین این نتایج می‌توان گفت که ارزیابی رؤسای دانشگاه‌ها توسط همکاران و کارکنان می‌تواند گزارش‌های به‌موقع و مؤثری در اختیار رؤسای دانشگاه‌ها، دانشکده‌ها و مدیران گروه‌ها قرار دهد. این گزارش‌ها زمینه را شناسایی نقاط ضعف و انجام اقدامات اصلاحی در حوزه‌های مدیریتی که با استانداردهای کیفیت و انتظارات ذی‌نفعان منطبق نیست، فراهم می‌کند و به آنها در بهبود عملکرد و ارتقای کیفیت کمک می‌کند. ارزیابی‌هایی که انجام می‌شود می‌تواند مبنای اساس موفقیت رؤسا قرار بگیرند و در ابعادی که ضعیف هستند آنها را تقویت کنند. خودارزیابی هم برای رشد شخصی و هم رشد حرفه‌ای رؤسای دانشگاه مفید است؛ زیرا می‌تواند به مدیران کمک کند تا مهارت‌ها، توانایی‌ها، نقاط ضعف و محدودیت‌های خود را شناسایی کنند و بتوانند مهارت‌ها و توانایی‌های خود را تقویت و محدودیت‌ها و نقاط ضعف خود را رفع کنند. علاوه بر این، باعث می‌شود که رؤسای دانشگاه مهارت‌های شناختی و فراشناختی خود را گسترش دهند و این امر منجر به توسعه شخصیت آنها و ترغیب به عملکرد قوی‌تر و مسئولیت‌پذیری بیشتر شود. خودارزیابی به رؤسای دانشگاه‌ها کمک خواهد کرد تا عملکرد خود را به‌طور انتقادی منعکس کنند و نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی و در پی رفع ضعف‌ها و تقویت قوت‌های خود باشند. با توجه به مطالعات تطبیقی که صورت گرفت اکثر دانشگاه‌ها به ابزار خودارزیابی توجه ویژه‌ای دارند. آرمسترانگ^۲ (۲۰۰۹) بر این اعتقاد بود که خودارزیابی ابزاری مؤثر برای ارتقای گفتگو با ارزیابان، مقایسه دیدگاه‌ها و حل اختلافات است؛ فرایندی که زمینه‌ساز یافتن بهترین روش‌های عملی برای آینده است. رؤسای دانشگاه‌ها باید از خودارزیابی بهره لازم را ببرند تا ضمن دستیابی به خودآگاهی عمیق‌تر، بتوانند با انجام تعدیل‌های مناسب در رفتار و اقدامات به هدف‌ها و چشم‌اندازهای خود و دانشگاه دست یابند. این رویکرد نه تنها به بهبود عملکرد فردی آنها کمک می‌کند بلکه زمینه‌ساز توسعه محیطی پویا و پیشرو برای دانشگاه خواهد شد. این فرایند همچنین به رؤسای دانشگاه‌ها امکان می‌دهد تا استراتژی‌های دقیق‌تر و کارآمدتری برای رسیدن به هدف‌های بلندمدت تدوین کنند. به عبارتی روشن‌تر، خودارزیابی مستمر می‌تواند دانشگاه را در مسیر پایداری و پیشرفت قرار داده و زمینه‌ساز تحقق هدف‌های استراتژیک و ایجاد بستری برای آینده‌ای روشن و تحول‌آفرین باشد.

ارزیابی رؤسای دانشگاه‌ها توسط همکاران داخلی و خارجی دانشگاه و همچنین متخصصان حوزه مدیریت دانشگاهی می‌تواند تفکر انتقادی و عمیق مدیران را در انجام مسئولیت‌هایشان تقویت کند. افزون بر این، ارزیابی همکاران، رؤسای دانشگاه را تشویق می‌کند که متفکران منطقی‌تر و مدیرانی کارآمدتر باشند و مهارت‌های خود را بهبود بخشند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش باکر (۲۰۱۶) همسو است. نتایج پژوهش او نشان داد

1. Tucker & Bryan

2. Armstrong

که ارزیابی توسط همکاران به یادگیری فعال، افزایش مشارکت و ادراکات ذی‌نفعان، بهبود کیفیت کار و افزایش توانایی ارائه بازخورد منجر می‌شود. نتایج بخش بررسی اسناد نشان داد که شیوه‌های ارزیابی رؤسای دانشگاه‌ها در کشورهای مختلف، متفاوت است و هر یک از دانشگاه‌ها برای ارزیابی رؤسای خود از روش‌ها و رویکردهای خاصی بهره می‌برند. برخی از دانشگاه‌های مورد بررسی، از ابزار ارزیابی توسط هم‌تایان داخلی و خارجی به‌عنوان یکی از روش‌های مؤثر برای ارزیابی رؤسای دانشگاه استفاده می‌کنند که به ارتقای کارایی و اثربخشی مدیریت، بررسی دقیق‌تر فعالیت‌ها و بهبود کیفیت آنها، شناسایی نقاط قوت و ضعف، افزایش شفافیت و ایجاد اعتماد در محیط کاری و دانشگاه، افزایش ارتباطات و تعاملات بین رؤساء، تقویت مهارت‌های مدیریتی آنان، بهبود فرهنگ سازمانی، بهبود تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت، بلندمدت و میان‌مدت، افزایش انگیزه اعضای هیئت علمی و یاوران علمی و دانشجویان نسبت به مسئولیت و تعهد خود در دانشگاه، تشویق آنها به رویکردهای جدید و خلاقانه در آموزش عالی و ارتقای فرهنگی و فرهنگ یادگیری آنها منجر خواهد شد. استفاده از ارزیابی هم‌تایان به رؤسای دانشگاه‌ها کمک می‌کند تا با تقویت روابط کاری خود و بهره‌گیری از تجربیات و دانش همکاران، یک فضای حمایتی و همدلانه در دانشگاه ایجاد کنند. این تعاملات به شفافیت و ایجاد اعتماد در محیط دانشگاه نیز کمک می‌کند، چراکه اعضای دانشگاه احساس می‌کنند تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها بر اساس ارزیابی‌های دقیق و حرفه‌ای انجام می‌شود. ارزیابی‌هایی که با مشارکت دانش‌آموختگان انجام می‌شود، به رؤسای دانشگاه‌ها این امکان را می‌دهد که از تجربیات و بازخوردهای حقیقی و عینی بهره‌برداری کرده و درک بهتری از تأثیرات عملکرد خود بر جامعه دانشگاهی و بیرونی داشته باشند. علاوه بر این، مشارکت دانش‌آموختگان در فرایند ارزیابی می‌تواند موجب تقویت روابط دانشگاه با جامعه بیرونی، بهبود تعاملات دانشگاه با صنعت و بازار کار و ارتقای اعتبار و شهرت دانشگاه در سطح ملی و بین‌المللی شود. به‌طور کلی، گنجاندن دانش‌آموختگان در ارزیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌ها به‌عنوان یک استراتژی مهم، می‌تواند به شفاف‌سازی نقاط قوت و ضعف مدیریتی، بهبود مستمر فرایندهای دانشگاهی و توسعه پایدار دانشگاه‌ها در راستای برآورده کردن نیازهای اجتماعی و اقتصادی کمک کند. این روند می‌تواند موجب شکل‌گیری یک اکوسیستم یادگیری دائمی و پویا در دانشگاه‌ها شده و به ایجاد فضایی پر از نوآوری، هم‌افزایی و رشد در سطح کلان منجر شود.

نتایج مربوط به پرسش سوم پژوهش نشان داد که مهم‌ترین ابزارهای مورد استفاده برای ارزیابی رؤسای دانشگاه‌ها شامل پرسشنامه کتبی، مشاهده، مصاحبه، ضبط صوت و فیلم، برگزاری کارگاه و پرسشنامه رایانه‌ای است. در تبیین این نتایج می‌توان گفت هر یک از این روش‌ها در شرایط و موقعیت‌های خاص خود کاربرد دارند و مورد استفاده قرار می‌گیرند. برخی از این ابزارها این مزیت را دارند که امکان دریافت بازخورد از تمامی ذی‌نفعان را فراهم می‌کنند، در حالی که برخی دیگر، امکان دریافت بازخورد از تعداد محدودی از ذی‌نفعان را فراهم می‌آورند. از جمله دیگر مزیت‌های برخی از روش‌ها می‌توان به زمان اندک صرف‌شده، هزینه کم، جزئیات عملکرد، نحوه تجزیه و تحلیل و سایر عوامل تأثیرگذار در انتخاب نوع روش اشاره کرد. علاوه بر این، بازخورد غیررسمی عمدتاً در دسترس است و رؤسای دانشگاه‌ها می‌توانند در موقعیت‌های چهره‌به‌چهره درگیر آن شوند. همچنین با توجه به رشد و پیشرفت تکنولوژی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری می‌تواند برای دسترسی سریع‌تر و مطلوب‌تر به داده‌ها و عملکرد رؤسای دانشگاه‌ها از فضای مجازی استفاده کند. نتایج مربوط به بخش بررسی اسنادی نشان داد که دانشگاه‌های جهان برای ارزیابی رؤسای خود از ابزارهایی چون گزارش‌های خود رؤساء، برگزاری پنل‌ها و کارگاه‌ها، مصاحبه‌ها، نظرسنجی، پرسشنامه، مشاهده، بررسی برنامه‌های راهبردی و کوتاه‌مدت و میان‌مدت، بررسی نمونه کارها و اثرات علمی آنها و یادداشت‌های اعضای هیئت علمی استفاده می‌کنند. به‌طور کلی، همان‌طور که در پیشینه پژوهش به‌ویژه در جدول (۱) اشاره شده است، رویکردهای ارزیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌ها از یک دانشگاه به دانشگاه دیگر متفاوت بوده و هر دانشگاه از طریق روش‌های مختلف به ارزیابی عملکرد رؤسای خود پرداخته است. تنوع ابزارهای ارزیابی از رؤسای دانشگاه‌ها می‌تواند در شمولیت بیشتر، ارزیابی‌های جامع‌تر و کامل‌تر، انطباق با نیازها و شرایط مختلف، تشویق به مشارکت و همکاری بیشتر، تسهیل در شناسایی نقاط قوت و ضعف آنها، شناسایی فرصت‌های یادگیری و توسعه شغلی مؤثر باشد. این ارزیابی‌ها موجب تسهیل شناسایی فرصت‌های یادگیری و توسعه شغلی برای رؤساء و اعضای هیئت علمی می‌شود. با توجه به نیازهای خاص و موقعیت‌های مختلف، این ابزارها می‌توانند به رؤساء کمک کنند تا درک بهتری از چالش‌ها و فرصت‌ها پیدا کنند و استراتژی‌های مدیریتی بهتری را برای دستیابی به هدف‌های دانشگاه اتخاذ کنند.

نتایج مربوط به پرسش چهارم نشان داد ارزیابی رؤسای دانشگاه‌ها به دلایلی از جمله مداخلات اجتماعی، سیاسی و فرهنگی، نگرانی رؤسای دانشگاه‌ها از بازخورد و فقدان فرهنگ نقد سازنده در دانشگاه‌های ما انجام نمی‌شود. اگر رؤسای دانشگاه‌ها بتوانند موانع مطرح‌شده توسط مشارکت‌کنندگان در پژوهش را برطرف کنند، می‌توان شاهد پیشرفت و توسعه دانشگاه خود در همه ابعاد و تقویت عملکرد آنها بود. برای اینکه دانشگاه‌های ما بخواهند به دانشگاه‌های نسل پنجم و هوشمند تبدیل شوند، باید زیرساخت‌ها، امکانات و ابزار آن را فراهم کنند؛ به عبارت دیگر،

دانشگاه باید در تمامی ابعاد و حوزه‌ها به‌ویژه آموزش، پژوهش، خدمات، نوآوری و ابزارهای دیجیتال قدرت اثرگذاری داشته باشند. اگر صدای ذی‌نفعان در فرایندهای تصمیم‌گیری‌ها شنیده شود و از آنان به‌عنوان یاران و همراهان دانشگاه در حوزه‌های تخصصی و مشورتی بهره گرفته شود بدون تردید مسیر پیشرفت دانشگاه با سرعت بیشتری طی خواهد شد. رؤسای دانشگاه نیز می‌توانند عملکرد خود را بهبود بخشند؛ چراکه بدون وجود انگیزه کافی و حمایت ذی‌نفعان، ارزیابی‌های موفق و مؤثر شکل نخواهد گرفت و در نتیجه، ذی‌نفعان نیز زمان و هزینه کمتری برای مشارکت در این ارزیابی‌ها صرف خواهند کرد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های حمیدی‌فر و ابراهیمی (۲۰۱۶) و روبانی و همکاران^۱ (۲۰۱۴) همخوانی دارد. نتایج این پژوهش‌ها نشان داد مهم‌ترین موانع رهبری مؤسسات اجتماع‌محور در مالزی مسائل سازمانی و مدیریتی، فرهنگ سازمانی و محیط‌زیست و تجربه شخصی و مسائل مربوط به کیفیت است. البته قابل ذکر است ممکن است نبود معیارهای واضح و شفاف که بتواند ارزیابی مؤثری را انجام دهند به‌خوبی تعریف نشده باشد و یا اینکه ترس از ارزیابی ناعادلانه باعث شود که تمایلی به ارزیابی عملکرد خود نداشته باشند. همچنین، منابع مالی محدود و زمان اندک رؤسای دانشگاه‌ها برای بررسی تمامی ابعاد و جزئیات عملکرد دانشگاه‌ها، آنها را از انجام ارزیابی‌های جامع و دقیق بازمی‌دارد. با توجه به حجم وسیع وظایف مدیریتی، اجرای ارزیابی‌های کامل و در عین حال دقیق به‌طور مستمر نیازمند تخصیص منابع مالی و زمانی قابل توجهی است که ممکن است در بسیاری از موارد در دسترس نباشد. این محدودیت‌ها می‌توانند منجر به این شوند که رؤسای دانشگاه‌ها تنها به ارزیابی‌های جزئی یا کوتاه‌مدت بسنده کنند که ممکن است تصویر دقیقی از وضعیت کلی دانشگاه ارائه ندهد.

نتیجه‌گیری

نتایج به دست آمده از ارزیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌ها می‌تواند رؤسا را از عملکرد خود آگاه سازد و به‌عنوان یک راهبرد مهم در دانشگاه در نظر گرفته شود. این ارزیابی‌ها کمک خواهند کرد تا رؤسای ضعیف شناخته شوند و رؤسای دیگری جایگزین آنها گردد و رؤسای قوی‌تر را تشویق کنیم که همچنان برای تقویت و بهبود دانشگاه تلاش نمایند. اگر دانشگاه‌ها از مدیران توانمند و کارا بهره ببرند، اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و کارکنان آن نیز عملکرد مؤثرتری خواهند داشت. با در نظر گرفتن اولویت‌های آموزشی و پژوهشی مناسب از یک سو زمینه تربیت سرمایه انسانی اثرگذار و کارآمد برای تصدی وظایف محوله در مشاغل و صنایع و از سوی دیگر سبب خلق، توسعه و ارتقای فناوری‌های بومی و رشد اقتصاد جامعه دانشگاه‌محور را فراهم نموده و دانشگاه به‌عنوان مرکز علمی حل مسائل و مشکلات جامعه و ارتقای رفاه اجتماعی ایفای نقش خواهد نمود. همچنین دانشگاه از منظر ابعادی چون بهره‌وری، کارایی، مطلوبیت اجتماعی، شایستگی و مسئولیت‌پذیری تقویت خواهد شد. لازمه چنین عملی داشتن مدیری است که ارتباطات باز و کارآمدی با ذی‌نفعان دانشگاه و محیط مثبت با استفاده از مهارت‌های فردی بالا، مدیریت استراتژیک و تمرکز بر جهت‌گیری‌های رهبری را برای رؤسای دانشگاه فراهم نماید. علاوه بر این، رؤسای دانشگاه‌ها باید فضای مشارکت‌آمیز و همکارانه با ذی‌نفعان ایجاد کرده و بتوانند خواسته‌ها و نیازهای ذی‌نفعان و جامعه را برآورده سازد. مدیریت دانشگاهی مؤثر نیازمند تلاش‌های سیستماتیک رؤسای دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها و گروه‌ها است که به افزایش کیفیت عملکرد با هدایت آشکار توسعه همه‌جانبه در دانشگاه‌ها منجر می‌شود. علاوه بر این، بهره‌گیری از نتایج ارزیابی رؤسای دانشگاه‌ها کمک خواهد کرد تا مسائل و چالش‌های دانشگاه شناسایی و شفاف‌سازی شده و در ارتباط با آن داده‌های موردنظر گردآوری شود تا بتوانند مسائل و چالش‌ها را حل کنند. ارزیابی از رؤسای دانشگاه‌های کشور می‌تواند منجر به بهبود مدیریت، مهارت‌های رهبری و توسعه حرفه‌ای آنها شود و به ایجاد محیطی پویا، پاسخگو و شفاف در دانشگاه کمک کند. شناسایی نقاط ضعف و قوت رؤسا و همچنین فرصت‌های و تهدیدهای آنها در مشخص کردن جایگاه دانشگاه و ارائه استراتژی‌ها و برنامه‌های آینده آنان تأثیرگذار است. ارزیابی رؤسای دانشگاه‌ها با معیارهای دقیق، منابع کافی و برنامه‌های پیگیری پس از ارزیابی دقیق اثربخشی عملکرد رؤسای دانشگاه‌ها را صدچندان نماید. همچنین بهره گرفتن از نتایج ارزیابی رؤسا در دانشگاه‌ها در ایجاد انگیزه آنها برای عملکرد بهتر، تصمیم‌گیری برای حفظ یا عزل رؤسا و تعیین نیازهای دانشگاه و توسعه فردی آنها خواهد شد. با شناسایی چالش‌ها و بهبود فرایندهای مدیریتی، دانشگاه‌ها می‌توانند به‌طور مؤثری به تحقق هدف‌های آموزشی و پژوهشی خود بپردازند و به پیشرفت و توسعه اجتماعی دانشگاه‌ها کمک کنند. با توجه به تغییرات ساختاری در دانشگاه‌ها، نیازهای روزافزون دانشگاه‌ها در قالب مالی، اجتماعی و آموزشی و تحولات سریع در حوزه علم و تکنولوژی ضروری است وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به‌صورت مستمر رؤسای دانشگاه‌ها را مورد ارزیابی قرار دهد تا با مسائل و چالش‌های جدید سازگاری لازم را به دست آورند. ارزیابی رؤسای دانشگاه‌ها به‌عنوان ابزاری اساسی برای تضمین کیفیت، شفافیت و بهبود مستمر در حوزه آموزش عالی عمل می‌کند و در نهایت به بهبود تجربه آموزشی دانشجویان و ارتقای جایگاه دانشگاه‌ها در جامعه کمک می‌نماید. همچنین فرایند ارزیابی رؤسای دانشگاه‌ها یک ضرورت

¹. Robani et al

جدی برای ارتقای کیفیت آموزش و پژوهش در نهادهای آموزشی است. ارزیابی رؤسای دانشگاه در شفافیت و مسئولیت‌پذیری آنها تأثیرگذار بوده و به شناسایی نقاط داخلی و خارجی جایگاه خود پی خواهند برد. همچنین استانداردهای دانشگاه‌ها را ارتقا و کیفیت آموزش و پژوهش را افزایش دهد. بر اساس تحلیل‌های جهانی، ارزیابی‌های عملکرد رؤسای دانشگاه‌ها در بسیاری از دانشگاه‌های پیشرفته به یک فرایند پویا و مستمر تبدیل شده است. دانشگاه‌های پیشرفته و مختلف جهان از ارزیابی‌های چندبعدی و مستمر برای تقویت فرایندهای مدیریت رؤسای دانشگاه‌ها استفاده می‌کنند. این شیوه‌ها علاوه بر ارتقای کارایی و اثربخشی مدیریتی، باعث افزایش شفافیت، ایجاد اعتماد و تقویت همکاری میان اعضای دانشگاه می‌شود. به‌ویژه، در دانشگاه‌های پیشرفته، ارزیابی مستمر رؤسا نه تنها به شناسایی ضعف‌ها و فرصت‌های بهبود کمک می‌کند، بلکه زمینه‌ساز توسعه شغلی و حرفه‌ای رؤسای دانشگاه‌ها و سایر اعضای هیئت علمی نیز می‌شود. ارزیابی‌های متنوع و چندبعدی موجب می‌شوند تا رؤسای دانشگاه‌ها از محدودیت‌های داخلی فراتر روند و بتوانند درک دقیقی از نیازهای دانشگاه و تغییرات محیطی داشته باشند. ایجاد همکاری‌های بین‌المللی و استفاده از تجارب موفق دانشگاه‌های پیشرفته می‌تواند راه‌حلی مؤثر برای تطبیق سیستم‌های ارزیابی داخلی با استانداردهای جهانی و نیازهای خاص دانشگاه‌ها باشد. ارزیابی‌های جامع و چندبعدی نه تنها به بهبود عملکرد مدیریتی در سطح فردی کمک می‌کند، بلکه به توسعه فرهنگ سازمانی مثبت و ایجاد محیطی حمایتی برای رشد و یادگیری در دانشگاه‌ها می‌انجامد. این فرایندهای ارزیابی به رؤسای دانشگاه‌ها کمک می‌کند تا به‌طور مستمر خود را ارزیابی کرده و به دنبال بهبود مستمر در جهت پیشبرد اهداف علمی، آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌ها باشند. ارزیابی عملکرد رؤسای دانشگاه‌ها باید به‌عنوان یک ابزار راهبردی و بنیادی در فرایندهای توسعه دانشگاه‌ها و ارتقای کیفیت آموزش عالی در نظر گرفته شود.

درنهایت، پیشنهاد می‌شود وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به‌ویژه مرکز نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت علوم، تحقیقات و فناوری برای تغییر و تحولات بیرونی و درونی دانشگاه‌ها، افزایش مهارت‌ها و شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌ها، سمینارها و کارگاه‌های مختلفی را برگزار کنند و از متخصصان منابع انسانی، مدیران و کارکنانی که تجربه دست اول در زمینه ارزیابی دارند، استفاده نمایند. همچنین پیشنهاد می‌شود وزارت علوم، تحقیقات و فناوری گزارش‌های سالانه رؤسای دانشگاه‌ها را به‌صورت تفسیری و گسترده دریافت کند و ضمن بازخورد به آنها، گزارش‌ها را در اختیار سایر رؤسای دانشگاه قرار دهد تا عملکرد مدیریتی خود را تقویت نمایند. علاوه بر این، ارزیابی‌ها زمانی تفاوت ایجاد خواهند کرد که توسط افرادی که آگاهی کامل و مستقیم از سیستم دارند نظارت شود و بر افزایش توانایی‌های رؤسا برای بهبود دانشگاه تأکید دارد و در آنها این نگرش و باور به وجود آید که در هنگام بحران بتوانند مشکلات را به‌راحتی از سر راه خود بردارند؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود مرکز نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت علوم، تحقیقات و فناوری طرحی را اجرا نماید که برای ارزیابی رئیس یک دانشگاه از واحدهای ارزیابی، نظارت و تضمین کیفیت سایر دانشگاه‌ها و یا رؤسای سایر دانشگاه‌ها استفاده نماید؛ چراکه ارتباطات مؤثر بین رؤسای دانشگاه‌ها تقویت می‌شود و به محیطی مشارکت‌محور و سازنده منجر می‌گردد. همچنین پیشنهاد می‌شود وزارت علوم، تحقیقات و فناوری برای افزایش توانمندی‌های شغلی رؤسا، هر ساله آنها را با استفاده از روش‌های مختلف مورد ارزیابی قرار دهند و نظرات ذی‌نفعان دانشگاه از جمله استادان، دانشجویان، دانش‌آموختگان، استادان بازنشسته، یاوران علمی، مدیران، کارفرمایان و صنعت را در قالب روش‌های مختلف گردآوری کنند. پیشنهاد می‌شود وزیر علوم، تحقیقات و فناوری برای انتخاب رؤسای دانشگاه‌ها از روش‌های مشارکتی و خرد جمعی استفاده نماید؛ بدین معنی که انتصاب رؤسای دانشگاه‌ها بر اساس شاخص‌های مورد تأیید وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، متخصصان و اندیشمندان، استادان دانشگاه‌ها به‌ویژه استادان حوزه مدیریت باشد تا به‌دور از هرگونه حاشیه‌ای و رابطه‌ای بتوانند هدف‌ها و مأموریت‌های دانشگاه را به سرانجام برسانند. مرکز فناوری وزارت علوم، تحقیقات و فناوری می‌تواند با همکاری مرکز نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت علوم، تحقیقات و فناوری سامانه‌ای برای بارگذاری مستندات و گزارش‌های رؤسای دانشگاه‌ها طراحی و از آن طریق آنها را مورد ارزیابی قرار دهد. با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود مرکز نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت علوم، تحقیقات و فناوری، سامانه‌ای را با همکاری و مشارکت ذی‌نفعان دانشگاه‌ها و با معیارهای دقیق و شفاف و مطابق با استانداردهای بین‌المللی و شامل تمامی ابعاد آموزشی، پژوهشی، مدیریتی و اجتماعی را طراحی و به آگاهی رؤسای دانشگاه‌ها رسانده شود تا مستندات لازم را برای ارزیابی خود بارگذاری کنند.

تقدیر و تشکر

بدین‌وسیله از کسانی که در اجرای پژوهش همکاری داشتند سپاسگزاری می‌شود.

References

- American Educational Research Association (AERA), American Psychology Association (APA), & National Council on Measurement in Education (NCME). (2004). *Standards for educational and psychological testing*. Washington, DC: American Education Research Association.
- Apte, S. S., Chirputkar, A. V., & Lele, A. (2023). Improving relative performance evaluation process of employees within a peer group. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Black, S. (2015). Qualities of Effective eadership in Higher Education. *Open Journal of Leadership*, 4, 54-66.
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13, 251–269. doi:10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x
- Brown, D. G. (Ed.) (2006). *University Presidents as Moral Leaders*. Westport: Praeger Publishers.
- Charlton, N., & Newsham-West, R. (2022). Program-level assessment planning in Australia: the considerations and practices of university academics. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 1-14.
- Creswell, W. (2011). *Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. (4th ed). Boston: Pearson pub.
- DanaeiFard, H., Alwani, S. M., & Azar, A. (2018). *Qualitative research methodology in management: a comprehensive approach*. Tehran: Eshraghi Publications. [In Persian]
- Di Berardino, D., & Corsi, C. (2018). A quality evaluation approach to disclosing third mission activities and intellectual capital in Italian universities. *Journal of Intellectual Capital*, 19(1), 178-201.
- Ding, B., & Wermers, R. (2012). *Mutual fund performance and governance structure: The role of portfolio managers and boards of directors*. Available at SSRN 2207229.
- Drucker, P. F. (1998). Management's new paradigms. *Forbes Magazine*, 162(7), 152–170.
- Fitzgerald, E. A. (1991). Dislocations in strained-layer epitaxy: theory, experiment, and applications. *Materials Science Reports*, 7(3), 87-142
- Gmelch, W. H., & Miskin, V. D. (2011). *Department chair leadership skills*. Madison, WI: Atwood.
- Hamidifar, F., & Ebrahimi, M. (2016). Academic Leadership in a Private University: An Iranian Case Study, *International Education Studies*, 9(5), 193-203. [In Persian]
- Heck, R. H., Johnsrud, L. K., & Rosser, V. J. (2000). Administrative effectiveness in higher education: Improving assessment procedures. *Research in Higher Education*, 41,663-684.
- Heffernan, T., Eacott, S., & Bosetti, L. (2021). Higher education leadership and context: a study of university vice-chancellors and presidents. *International Journal of Educational Management*, 35(5), 1063-1073.
- Johansen, B. (2009). *Leaders make the future: Ten new leadership skills for an uncertain world*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Loomes, S., Owens, A., & McCarthy, G. (2019). Patterns of recruitment of academic leaders to Australian universities and implications for the future of higher education. *Journal of Higher Education Policy & Management*, 41(2), 137-152. Doi: 10.1080/1360080X.2019. 1565296.

- Mohammadi Babazidi, S., AbbasPour, A., Rahimian, H., & Ghiathi-Ndushan, S. (2019). A creative approach in the organization design of Farhangian University. *Innovation & Creativity in Human Sciences*, 9(4), 35-54. [In Persian]
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., & Kennerley, M. (2000). Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(10), 1119-1145.
- Nouri, A., & Yadollahi, R. (2018). The Pattern for Performance Evaluation from the Viewpoint of His Eminence the Supreme Leader. *Defense Strategic Studies*, 17(77), 157-178. [In Persian]
- Pham, N. T. T. (2020). Multiple meta-assessment measures of a quality process: toward institutional effectiveness. *Quality Assurance in Education*, 28(2), 123-136.
- Robani, A., Syed Hassan, S. N. & Hanipah, H. (2014). Exploring the Motivation for and Barriers to Academic Leadership among Malaysian Community College Lecturers of Rural Settlement Background. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 22(2), 284-290.
- Sadeghinia, Z., Salehi, K., & Moghadamzadeh, A. (2017). A phenomenological approach in identifying effective factors in evaluating the performance of elementary school principals. *Two Scientific Research Quarterly Journals of School Management*, 6(2), 1-21. [In Persian]
- Scriven, M. (2007). Evaluation: future tense. *American Journal of Evaluation*, 22(3), 301-307.
- Shafiei, H., & Shams, N. (2015). Designing and applying a model to evaluate the competence and performance of managers in higher education (case study: technical and professional university). *Innovation & Value Creation Quarterly*, 5(9), 17-31. [In Persian]
- Taghizadeh, M., Alwani, S. M., & Hamidi, N. (2017). Identifying the main indicators of the performance evaluation of frontline workers in public hospitals in Gilan province. *Journal of Development and Transformation Management*, special issue, 11-1. [In Persian]
- Tangen, S. (2004). Performance measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity & Performance Management*, 53(8), 726-737.
- Testa, D., Brown-Grant, J., & Bedford, D. (2019). Assessment Models and Methods. In *Assessment Strategies for Knowledge Organizations*. Emerald Publishing Limited.
- Tucker, A., & Bryan, R. A. (1991). *The academic dean: Dove, dragon, and diplomat* (2nd ed.). New York: McMillan Publishing Company.
- Vieira da Motta, M., & Bolan, V. (2008). Academic and managerial skills of academic deans: A self-assessment perspective. *Tertiary Education & Management*, 14(4), 303-316.
- Watson, H. J., Sousa, R. D., & Junglas, I. (2000). *Business school deans assess the current state of the IS academic field*. Association for Information Systems.
- Waugh, W. L. Jr. (2003). Issues in university governance: More “professional” and less academic. *ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 585, 84-96.
- Yokuş, G. (2021). *Academic Pedagogy The dialectic of thought and action*. Publication of Research Institute for Cultural and Social Studies.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی