مجله مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی یزد
دوره شانزدهم، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۰
صفحه: ۲۷۵ - ۲۷۱

Journal of Medical Education and Development
Vol. 16, No. 4, Winter 2022
Pages: 271- 275

طراحی و اجرای فرایند ارزشیابی مدیران آموزشی بر اساس مدل چند سطحی: تجربه دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد

فاطمه کشمیری[1*]، عاطفه‌السادات حیدری[2]

چکیده

مدیران آموزشی می‌توانند با جلب مشارکت اعضای هیأت علمی بهبود روند مدیریت دانشگاه‌ها را تسهیل کنند. آنها نقش مهمی در هدایت فرایندهای تغییر در سیستم‌های آموزشی دارند و می‌توانند از طریق ایجاد جو انگیزشی، بهبود کیفیت آموزش و رشد برنامه‌های توسعه‌ای را در دانشگاه‌ها هدایت می‌کنند. از مدیران آموزشی می‌توان به عنوان مهمترین عامل هدایت جریان‌های اصلی آموزش، نام برد که در ایجاد انگیزه اعضای هیأت علمی در ارتقای عملکرد خود و سیستم آموزشی مؤثر هستند. حساسیت فعالیت‌های آموزشی و پیچیدگی مأموریت‌های دانشگاه‌ها، لزوم پاسخگویی به انتظارات، پایش نظام مدیریتی در سیستم های آموزشی، ارزشیابی عملکرد مدیران و ارائه بازخورد به آنها را بیش از پیش ضروری کرده است. بنابراین می‌توان گفت ارزشیابی در دانشگاه‌ها یک اقدام راهبردی محسوب می‌شود و مدیران نظام آموزشی در فرایند رهبری آموزشی نیازمند شناخت نقاط ضعف و قوت خود و برنامه‌ریزی مبتنی بر نتایج ارزشیابی هستند، لذا ضرورت دارد علاوه بر توانمندسازی عملکرد مدیران، برنامه‌ریزی جهت پایش، ارائه بازخورد و بهبود عملکرد آنها در سیستم‌های آموزشی به صورت تکوینی مورد توجه قرار گیرد. در دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد با هدف استقرار نظام جامع ارزشیابی، ارزشیابی مدیران آموزشی براساس رویکرد بازخورد چند منبعی طراحی و اجرا شد. ارزشیابی مدیران از دیدگاه ذینفعان مختلف شامل مدیران بالادستی در سطح دانشکده و معاونت آموزشی و زیردستان شامل اعضای هیأت علمی طراحی شده است. ارزیابی با استفاده از فرم‌های نظرسنجی در دو حیطه رفتار حرفه‌ای و رفتار مدیریتی انجام می‌شود. بازخورد نتایج به صورت کارنامه ارزشیابی عملکرد به مدیران آموزشی ارسال می‌گردد.

واژه های کلیدی: مدیریت و رهبری آموزشی، ارزشیابی آموزشی، ارزشیابی اعضای هیأت علمی، آموزش پزشکی

۱- دانشیار، گروه آموزش پزشکی، مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد، یزد، ایران.

۲- کارشناسی ارشد، ارزیابی فناوری سلامت، مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد، یزد، ایران.

* (نویسنده مسئول)؛ تلفن: ۹۸۹۱۳۲۷۳۳۶۵۲+ پست الکترونیکی: *keshmiri1395@gmail.com*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۰۶ تاریخ بازبینی: ۱۴۰۰/۰۸/۰۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۱۵

[Downloaded from jmed.ssu.ac.ir on 2026-11-22]

[DOI: 10.18502/jmed.v16i4.8576]

مقدمه

امروزه دانشگاه‌ها در پیدایش تغییرات روزافزون علمی و به دنبال آن پاسخگویی به نیازهای جدید در جامعه نقش بنیادین برعهده دارند و دستاورد نهایی آنها در دانش، بینش، ویژگی‌ها و رفتار دانش آموختگان متجلّی می‌گردد. بهبود مدیریت دانشگاه بر ارتقای نظام مدیریت کیفیت استوار است که خود نیز مقدمه ارتقاء کیفیت آموزش عالی است (۱). تغییر در نگرش متولیان سلامت در جامعه نسبت به مقوله آموزش و تغییر در تفکر مدیریتی از اولویت‌های ارتقای آموزش در نظام سلامت محسوب می‌شود (۲). بدین منظور پیشبرد همه جانبه اهداف آموزشی در دانشگاه مستلزم وجود مدیران آموزشی شایسته و توانمند می‌باشد (۳). مدیران آموزشی نقش مهمی در هدایت فرایند های تغییر در سیستم‌های آموزشی دارند. آنها از طریق ایجاد جو انگیزشی می‌توانند، نوآوری آموزشی و بهبود برنامه‌های توسعه‌ای را در دانشگاه‌ها هدایت می‌کنند (۲). مدیران آموزشی می‌توانند با جلب مشارکت اعضای هیئت علمی بهبود روند مدیریت دانشگاه‌ها را تسهیل کنند. آنها در مدیریت جریان‌های اصلی آموزش و تدریس، نقش محوری ایفا کنند و در ایجاد انگیزه اعضای هیئت علمی در ارتقای عملکرد خود و سیستم آموزشی موثر هستند (۴).

تأثیر رهبری و مدیریت آموزشی بر میزان توسعه فرایندها و شایستگی‌های افراد و در نتیجه افزایش میزان یادگیری فراگیران بر هیچ کس پوشیده نیست (۵). رهبری و مدیریت آموزشی، زمانی بیشترین موفقیت را کسب می‌کند که بر روی آموزش و یادگیری متمرکز باشد. نتایج مطالعات مختلف حاکی از آن است که رهبری تأثیر معناداری بر روی یادگیری فراگیران، کیفیت برنامه آموزشی و روش‌های آموزشی اساتید دارد (۵-۷،۳). نتایج مطالعات کیفی نشان می‌دهد که تأثیر رهبری بر روی یادگیری فراگیران هرچند اندک است اما از نظر آموزشی معنی‌دار است (۳). رهبران با کمک به ارتقای ماموریت ها و اهداف و با اطمینان از دردسترس‌بودن منابع و فرایندها به آموزش اساتید کمک کرده و بر یادگیری فراگیران تأثیر می گذارد. هرچند تمرکز بر یادگیری ضروری است اما برای ارتقا و توسعه دانشگاه کافی نیست (۱). رهبران و متولیان آموزش در دانشگاه به منظور ارتقای دانش و تأمین نیازهای آموزشی جامعه، باید از مهارتها و توانمندی‌های چندگانه‌ای برخوردار باشند. با توجه به اینکه در بیش از دو دهه اخیر ارزشیابی آموزشی به یک عنصر مهم در ارتقای مؤسسات آموزشی تبدیل شده است (۸)، شناخت معیارها و مؤلّفه‌های مربوط به توانمندی‌های مدیریتی به منظور ارزشیابی مدیران آموزشی یک عامل کلیدی محسوب می‌شود (۳).

توانمندی‌های مختلفی برای رهبران آموزشی پیشنهاد شده است. Srinivasan در مطالعه خود در سال ۲۰۱۱ بیان کرد رهبری آموزشی نیازمند رشد مهارتهایی شامل پژوهش/ دانش پژوهی آموزشی، هدایت و مدیریت برنامه‌های آموزشی، توسعه تکنولوژی، مدیریت سازمانی و سیاست‌گذاری آموزشی است (۹). در مقاله دیگر توانمندی‌های رهبر آموزشی در " حیطه نگرشی" شامل صداقت، درستکاری، ایجاد اعتماد، خودآگاهی، انعطاف‌پذیری، پذیرش نقاط ضعف، پذیرش خطاهای فردی و آمادگی برای تغییر، در" حیطه دانشی " شامل تسلط بر فعالیتهای دانشگاهی، درک فرایندهای دانشگاهی و دانش محیط دانشگاه و در "حیطه عملکردی" شامل حفظ اعتماد و احترام آکادمیک، رول مدل بودن، تفکر گسترده و استراتژیک، درگیرکردن دیگران در کارها، خوب‌گوش‌کردن به دیگران، گرفتن مشاوره از دیگران، هدایت کردن، ایجاد ارتباط و تعامل شفاف، ایجاد انگیزه، منتورینگ و تقویت کار تیمی است (۱۰).

حساسیت فعالیتهای آموزشی و پیچیدگی مأموریت‌های دانشگاه‌ها، پاسخگویی به انتظارات و پایش نظام مدیریتی در سیستم‌های آموزشی، ارزشیابی عملکرد مدیران در دانشگاه و ارائه بازخورد به آنها را بیش از پیش الزامی کرده است (۴). بنابراین می‌توان گفت ارزشیابی در دانشگاه‌ها یک اقدام راهبردی محسوب می‌شود و مدیران نظام آموزشی در فرایند رهبری آموزشی نیازمند شناخت نقاط ضعف و قوت خود و برنامه‌ریزی مبتنی بر نتایج ارزشیابی هستند، لذا ضرورت دارد علاوه بر توانمندسازی عملکرد مدیران، برنامه‌ریزی جهت پایش،

[Downloaded from jmed.ssu.ac.ir on 2026-11-22]

[DOI: 10.18502/jmed.v16i4.8576]

ارائه بازخورد و بهبود عملکرد آنها در سیستم‌های آموزشی به صورت تکوینی مورد توجه قرار گیرد (۵).

در دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد با هدف استقرار نظام جامع ارزشیابی، ارزشیابی مدیران آموزشی براساس رویکرد بازخورد چندمنبعی طراحی و اجرا شد. در این مدل ارزشیابی مدیران آموزشی در سطوح مختلف شامل سطح گروه‌های آموزشی (مدیران گروه‌های آموزشی)، سطح دانشکده (معاونین آموزشی دانشکده‌ها و رؤسای دانشکده‌ها) و در سطح دانشگاه (معاون آموزشی و مدیران حوزه معاونت آموزشی) طراحی شده است. ارزشیابی مدیران آموزشی از دیدگاه مدیران ارشد و ذینفعان در سطوح پایین سیستم انجام شده است. در شکل شماره ۱ مدل چندسطحی نشان داده شده است.

شکل شماره ۱: چارچوب ارزشیابی عملکرد اعضای هیئت علمی به تفکیک سطوح سازمانی از دیدگاه مسئولان آموزشی

سطوح	مدیریت	نقش قرد مورد ارزیابی	قرد ارزیابی کننده
سطح اول Micro	مدیریت در سطح رخدادهای آموزشی	اساتید	دانشجو همکار مدیر گروه
سطح دوم Meso	مدیریت در سطح گروه آموزشی	مدیران میانی آموزشی (مدیر گروه، معاون آموزشی گروه)	معاون آموزشی دانشکده/بیمارستان ریاست دانشکده معاون آموزشی دانشگاه
سطح سوم Macro1	مدیریت در سطح دانشکده	مدیران ارشد آموزشی (معاون آموزشی دانشکده/ بیمارستان، ریاست دانشکده)	ریاست دانشگاه معاون آموزشی دانشگاه
سطح چهارم Macro۲	مدیریت در سطح دانشگاه	معاون آموزشی	اساتید ریاست دانشگاه

در رابطه با محتوای ارزشیابی عملکرد مدیران آموزشی، ارزشیابی در دو طبقه ارزشیابی عملکرد مدیریتی متناسب با سطح مدیریتی فرد و رفتارحرفه‌ای انجام شده است. سؤالات رفتارحرفه‌ای در حیطه‌های نوع دوستی، عدالت، وظیفه‌شناسی، تعالی فرد و سیستم، شرافت و درستکاری و احترام طراحی شده است. در ارزشیابی عملکرد مدیریتی مواردی مانند سازماندهی و هدایت فعالیتهای آموزشی و پژوهشی، مشارکت در شوراهای آموزشی و پژوهشی، همکاری با اعضای هیئت علمی و سایر کارکنان، ارزشیابی مستمر اعضای هیئت علمی، نظارت بر عملکرد، نظارت بر فعالیت کلیه واحدهای تابعه، مدیریت هزینه‌ها و بودجه گروه آموزشی مورد سنجش قرار گرفته است.

براساس برنامه‌ریزی انجام شده فرایند ارزشیابی در سامانه الکترونیکی ارزشیابی مستمر اعضای هیئت علمی با عنوان نگاه مهر (نرم افزار گسترده اطلاعات اعضای هیئت علمی: مدیریت هدفمند و راهبردی) طراحی و اجرا می‌گردد. سامانه نگاه‌مهر قابلیت اجرای ارزشیابی با رعایت محرمانگی و تدوین کارنامه اختصاصی برای مدیران را به تفکیک طبقات و مؤلفه‌های مورد ارزیابی دارد. همچنین این سامانه امکان گزارش‌گیری عملکرد مدیریتی مدیران سطوح مختلف آموزش جهت استفاده در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی را فراهم می‌کند. بنابراین با توجه به لزوم پایش فرایند مدیریت سیستم‌های آموزشی و ارزشیابی فرایند راهبری آنها به سمت پاسخگویی تغییرات روزافزون در حوزه آموزش و هدایت به سمت ارتقای کیفیت آموزش، طراحی و اجرای سیستم ارزشیابی و پایش مدیران آموزش براساس رویکرد چندمنبعی پیشنهاد می‌گردد.

تشکر و قدردانی

طرح حاضر در کمیته اخلاق مرکز ملی تحقیقات راهبردی آموزش پزشکی با کد اخلاق

[Downloaded from jmed.ssu.ac.ir on 2026-11-22]

[DOI: 10.18502/jmed.v16i4.8576]

IR.NASRME.REC.1400.032 تایید شده است. این پروژه با حمایت مالی مرکز ملی تحقیقات و راهبردی آموزش پزشکی تهران با شماره طرح ۹۹۳۹۶۵ انجام شده است. بدینوسیله از کلیه اعضای هیأت علمی و مدیرانی که ما را در پیشبرد این تحقیق کمک نموده‌اند سپاسگزاری می‌کنیم.

References

1. Doshmangir L, Mahbub Ahari A, Qolipour K, et al. ***East Asia's Strategies for Effective Response to COVID-19: Lessons Learned for Iran.*** Manage Strat Health Syst 2020; 4(4): 370-3. [Persian]

2. Aghaali M, Kolifarhood G, Nikbakht R, et al. ***Estimation of the serial interval and basic reproduction number of COVID-19 in Qom, Iran, and three other countries: A data-driven analysis in the early phase of the outbreak.*** Transboundary and emerging diseases 2020; 67(6): 2860-8.

3. Sheikhy-Chaman M. ***The Cycle of Policy Making, Management and Economics of Health System.*** Manage Strat Health Syst 2020; 5(3): 169-72. [Persian]

4. Askari R, Sheikhy-Chaman M, Entezarian Ardekani S, et al. ***Career Destiny of Healthcare Management Field from the Perspective of Yazd Shahid Sadoughi University of Medical Sciences Graduates.*** Manage Strat Health Syst 2021; 5(4): 295-305. [Persian]

5. Mahjoub H, Peyvand M. ***Virtual Training; A new experience and challenging in the Corona pandemic in deprived province of the country.*** Journal of Medical Education and Development 2021; 15 (4): 294-6. [Persian]

[Downloaded from jmed.ssu.ac.ir on 2026-11-22]

[DOI: 10.18502/jmed.v16i4.8576]

Design and Implementation of Evaluation Process for Educational Leadership Based on Multilevel Model: Experience of Shahid Sadoughi University of Medical Sciences, Yazd

Keshmiri F (Ph.D)[1]*, Heidari A S(MSc)[2]

[1] *Associate Professor, School of Health, Department of Medical Education, Medical Education and Development Center, Shahid Sadoughi University of Medical Sciences, Yazd, Iran*
[2] *Health Technology Assessment, Medical Education and Development Center, Shahid Sadoughi University of Medical Sciences, Yazd, Iran*

Received: 03 Oct 2021 ***Revised:*** 07 Oct 2021 ***Accepted:*** 15 Oct 2021

Abstract

Education managers can facilitate the improvement of university management by involving faculty members. They have an important role to play in directing the process of change in educational systems. Managers can drive educational innovation and improvement of developmental programs of universities by creating a motivational atmosphere. Education managers are the most important driving factor in managing the mainstream of education and are effective in motivating faculty members to improve their performance and the educational system. This includes the monitoring of sensitivity of educational activities and the complex protocols of universities, made necessary to meet the expectations, monitor the managers in managerial systems, and evaluate the performance of managers and provide feedback to them. Therefore, it can be said that evaluation in universities is a strategic action and managers of the educational system in the educational leadership process need to recognize their strengths and weaknesses and plan based on the results of evaluation. It is necessary to consider development of management skills, Planning to monitor, provide feedback to improve their performance in educational systems. In Shahid Sadoughi University of Medical Sciences, the evaluation of educational managers was designed and implemented based on a multi-source feedback approach. At Shahid Sadoughi University Evaluation of managers is designed from the view of different stakeholders, including senior managers at the faculty level, as well as the educational teachers and leaders, including faculty members. Evaluation was done in two areas of professional behavior and managerial behavior. Feedback on the results will be sent to the educational managers as performance evaluation report.

Keywords: Educational leadership, Educational evaluation, Faculty evaluation, Medical education

This paper should be cited as:

Keshmiri F**.** ***Design and implementation of evaluation process for educational Leadership based on multilevel model: experience of Shahid Sadoughi University of Medical Sciences, Yazd*****.** J Med Edu Dev; 16 (4): 271 - 275.

**** Corresponding Author: Tel: +989132733652, Email: Keshmiri1395@gmail.com***

[Downloaded from jmed.ssu.ac.ir on 2026-11-22]

[DOI: 10.18502/jmed.v16i4.8576]