

نظام مناسب ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی (ملاک‌ها و رویه‌ها)

فاخته اسحاقی*

رضا محمدی**

دکتر کورش پرند***

چکیده

ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و دامنه این اهمیت تا آنجا پیش می‌رود که خود به عنوان زیر نظامی از نظام کلان ارزیابی، اعتبارسنجی و تضمین کیفیت در آموزش عالی محسوب می‌شود، اما به‌رغم اهمیت ارزیابی اعضای هیئت علمی و وجود سیستمی جامع در نظام‌های دانشگاهی جهان، در نظام آموزش عالی ایران تمرکز این فرایند بر نظرخواهی از دانشجویان درباره کیفیت تدریس اعضای هیئت علمی استوار است که بنابر نتایج تحقیقات انجام شده از اعتبار لازم و کافی برخوردار نیست و نیازمند بازنگری است؛ بنابراین، در پژوهش حاضر، نظام ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های جهان برای تبیین ملاک‌ها و رویه‌های مناسب ارزیابی مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است. در نتیجه، این تحقیق ملاک‌های مناسب ارزیابی بر اساس وظایف اصلی اعضای هیئت علمی در نظام دانشگاهی یعنی آموزش، پژوهش و عرضه خدمات تخصصی مشخص شده و تلفیق روش‌های خود-ارزیابی، ارزیابی به وسیله مدیر گروه، ارزیابی همکاران و ارزیابی از طریق دانشجویان (با تعیین اینکه هر روش مناسب قضاوت درباره کدام ملاک می‌باشد) به عنوان روش مناسب ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی پیشنهاد شده است.

واژه‌گان کلیدی: ارزیابی هیئت علمی، ملاک، روش‌های ارزیابی

* کارشناس ارشد پژوهشی سازمان سنجش آموزش کشور

** عضو هیئت علمی سازمان سنجش آموزش کشور

*** عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی

مقدمه

در دوران حاضر، آموزش عالی و دانشگاه‌ها با چالش‌های مختلفی از قبیل جهانی شدن، توسعه فناوری اطلاعات، افزایش تقاضا، پاسخگویی در قبال برآورده کردن استانداردها یا الزامات کیفیت و... روبه‌رو شده‌اند. با وجود چنین چالش‌هایی، نظام آموزش عالی نمی‌تواند، به طور مطلوب به ایفای مأموریت‌های خود بپردازد، مگر اینکه به طور دائم ارزیابی عناصر اصلی خود را مورد توجه قرار دهد و بازخورد لازم را جهت بهبود کیفیت آن ارائه نماید.

ارزیابی در نظام‌های آموزشی با آزمون داوطلبان ورود به آموزش عالی و ارزشیابی پیشرفت تحصیلی دانشجویان آغاز شده است. پس از آن در برخی از نظام‌های آموزش عالی برای ارزشیابی کیفیت تدریس هیئت علمی از روش «نظرسنجی دانشجویان» استفاده شده است (سیم^۱، ۱۹۹۲ به نقل از بازرگان، ۱۳۸۰). برای اولین بار در جهان، دانشجویان دانشگاه‌ها در ۱۹۲۴ میلادی این فرصت را به دست آوردند تا به طور رسمی استادان خود را ارزشیابی کنند و در ایران نیز در سال ۱۳۵۴ دانشجویان دانشگاه همدان این کار را رسماً انجام دادند (احمدی^۲، ۱۹۸۱)، اما از اواسط دهه ۷۰ میلادی ارزشیابی آموزشی به عنوان یک حوزه تخصصی و به منزله رشته‌ای مستقل رسمیت یافت و دچار تغییر و تحولات شگرفی شد (ولف^۳، ۱۹۸۴ و کیامنش، ۱۳۸۱). در این فرایند پیش‌رونده و در مرحله تجدید بنای نظام‌های آموزشی، کشورهای توسعه یافته ارزیابی عملکرد استادان را با توسعه نظام‌های آموزشی هماهنگ کرده‌اند (کومبز^۴، ۱۳۵۳ به نقل از احمدی، ۱۳۸۳).

بر اساس تعاریف رایج نظیر تعریف میلر^۵ (۱۹۹۷) ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی عبارت است از: (۱) فرایندی که بهبود عملکرد هیئت علمی را طرح‌ریزی می‌کند؛ (۲) روشی که به تصمیمات استخدامی هیئت علمی کمک می‌کند. در این رابطه بیکر^۶ (۲۰۰۰) نیز کارکردهای ارزشیابی عملکرد هیئت علمی را به شرح زیر بیان کرده است:

- ارزیابی عملکرد فردی استادان،
- ایجاد سیستمی برای ثبت و ضبط کیفیت عملکرد استادان،
- بررسی عملکرد هر استاد با توجه به ملاک‌ها و استانداردها،
- مشخص کردن انتظارات عینی از استادان،
- فرصت ایجاد رشد و پیشرفت در عملکرد استادان،

1. Sime
2. Ahmadi
3. Wolf
4. Miller
5. Baker

■ بهبود فرایند تدریس - یادگیری،

■ افزایش مطلوبیت برون‌دادهای نظام آموزش عالی و به تبع آن پیامدهای مثبت آنان،

■ کاهش فرایندهای تصمیم‌گیری دلخواهانه در زمینه درآمد، ارتقاء و ترفیع اعضای

هیئت علمی از طریق شفاف‌سازی و وضوح بخشیدن هرچه بیشتر به سیستم ارزیابی.

در دهه‌های اخیر با توجه به مطرح‌شدن بحران کیفیت در آموزش و به‌طور خاص آموزش عالی، ارزیابی و تضمین کیفیت نظام مذکور از اهمیت چشمگیری برخوردار شده و در اکثر کشورهای جهان جنبش‌هایی در خصوص ایجاد یا تقویت مؤسسات و نهادهای اعتبارسنجی و تضمین کیفیت در جهت ارزیابی کیفیت عناصر تشکیل‌دهنده نظام آموزش عالی، با تقدم و تأخر به وقوع پیوسته است. در این راستا، هیئت علمی به عنوان یکی از مهم‌ترین و تأثیرگذارترین درون‌دادهای نظام آموزش عالی که در تعامل با درون‌دادهای دیگر بوده و از نقش بسزایی در اجرای بهینه فرایندها و تولید برون‌دادهای مطلوب و به‌طورکلی بهبود کیفیت آموزش، پژوهش و عرضه خدمات برخوردار است، یکی از شاخص‌ها یا ملاک‌های اعتبارسنجی (ارزیابی درونی و برونی) و تضمین کیفیت به حساب می‌آید (کمیته مؤسسات آموزش عالی^۱، ۲۰۰۱؛ انجمن اروپایی تضمین کیفیت در آموزش عالی^۲، ۲۰۰۵؛ شورای اعتبارسنجی آموزش عالی^۳، ۲۰۰۳). براساس این رویکرد، کارکرد نظام ارزیابی هیئت علمی از سطح فردی خارج شده و در سطح سازمانی و در کنار سایر عوامل اصلی نظام آموزش عالی نقش بسزایی در بهبود کیفیت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ایفا می‌کند؛ از این رو، اهمیت ارزشیابی هیئت علمی و ضرورت آن مورد نظر تمامی صاحب‌نظران است (پاپهام^۴، ۱۹۷۵) و ساز و کار جامعی برای آن در اکثر دانشگاه‌های جهان وجود دارد. علاوه بر آن، نظام‌های ارزیابی عملکرد هیئت علمی، باید براساس اصولی مشخص و رویه‌ای هماهنگ به کار گرفته شود تا تضمین‌کننده کارایی و اثربخشی کارکردهای آن باشد. این اصول عبارت است از اینکه نظام ارزیابی هیئت علمی:

■ سازگار با سیاست آزادی علمی، پاسخگویی، خط‌مشی دانشگاهی و رویه‌های

علمی برای تجدیدنظر در انتصاب افراد، اعطای ترفیع و... باشد؛

■ نیاز به آن به رسمیت شناخته شده باشد؛

■ با راهبردهایی که اهداف برجسته دانشگاهی در تدریس، تحقیق و فعالیت‌های

حرفه‌ای و نوآورانه را بهبود بخشد، هماهنگ باشد؛

■ اعضای هیئت علمی را در ارزیابی و شناسایی انتظارات اصلی در جهت رشد

حرفه‌ای و فردی آنان درگیر کند؛

1. Commission on Institution of Higher Education(CIHE)
2. European Association For Quality Assurance In Higher Education
3. Council for Higher Education Accreditation (CHEA)
4. Popham

■ سندی مدون از عملکرد هیئت علمی جهت پشتیبانی از تصمیمات امور کارکنان، راجع به ارتقاء، نگهداشت، افزایش حقوق مناسب، فرصت‌های توسعه و استخدام مجدد ارائه نماید؛

■ عملکرد هر عضو هیئت علمی بر اساس ملاک‌های مناسبی که دربرگیرنده کلیه جنبه‌های عملکردی اعضای هیئت علمی است، باشد و از روش‌های مختلف استفاده نماید؛

■ فرصتی برای هر عضو هیئت علمی فراهم شود که به طور منظم راجع به عملکردش در زمینه‌های تدریس، تحقیق، فعالیت‌های حرفه‌ای و ابداعی و خدمات، بازخورد دریافت نماید؛

■ عملکرد هر عضو هیئت علمی به طور رسمی و مشخص بر اساس یک برنامه زمان‌بندی شده مورد بررسی قرار گیرد.

اما به‌رغم مطالب بیان‌شده در نظام آموزش عالی ایران، ارزشیابی اعضای هیئت علمی که از سوی دفاتر نظارت و ارزیابی دانشگاه‌ها انجام می‌شود، بر نظرسنجی از دانشجویان درباره ویژگی‌های مدرسی و کیفیت تدریس استادان متمرکز است. فرایند فعلی آن، بدین صورت است که در پایان هر نیمسال تحصیلی، هر دانشگاه پرسشنامه‌ای که خود طراحی کرده است، در اختیار دانشجویان قرار می‌دهد تا با چند سؤال، استادان خود را ارزیابی کنند. بدیهی است، این روش، جزئی‌نگر، غیر سیستمی و ناهماهنگ نمی‌تواند بیانگر نظام مناسب و اصولی ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی در نظام‌های دانشگاهی باشد. تحقیقات نیز حاکی از آن است که استفاده از نظرسنجی دانشجویان به تنهایی شیوه مناسبی برای ارزشیابی هیئت علمی نیست؛ چرا که دانشجویان صلاحیت لازم برای ارزشیابی کلیه جنبه‌های تدریس اعضای هیئت علمی را ندارند (رمزدن^۱، ۱۹۹۱). بنا به گفته منجز^۲ (۱۹۹۴) نیز دانشجویان در موارد زیر قادر به ارزشیابی هستند:

«آنچه در کلاس یاد گرفته‌اند، توانایی استاد در برقراری ارتباط با دانشجویان، میزان آمادگی استاد برای ارائه درس و در دسترس بودن استاد برای پاسخگویی به سؤال‌ها». ایراد وارد دیگر بر ارزیابی دانشجویان از تدریس هیئت علمی این است که این امکان وجود دارد که دانشجویان تحت تأثیر استادان خود قرار بگیرند. دانشجویان در ارزشیابی از کار استادان خود بیشتر تحت تأثیر ارزش سرگرم‌کنندگی درس و آموزش مدرس قرار گرفته و کمتر به کیفیت و محتوای درس و روش آموزش توجه می‌کنند (سیف، ۱۳۷۰)؛ بنابراین، روش کنونی ارزشیابی هیئت علمی در نظام آموزش عالی کشور، بدین جهت که کلیه جنبه‌های عملکردی

1. Ramsden
2. Menges

اعضای هیئت علمی در نظام دانشگاهی را پوشش نمی‌دهد و از روش محدود نظرسنجی از دانشجویان استفاده می‌کند، از اعتبار کافی برخوردار نیست و چنانچه به همین روال ادامه یابد، افول کیفیت تدریس، پژوهش و عرضه خدمات تخصصی اعضای هیئت علمی و در نتیجه کیفیت نظام دانشگاهی را به همراه خواهد داشت. از این‌رو، این پژوهش در صدد است تا با تکیه بر بررسی پیشینه داخلی و خارجی این موضوع به سؤال‌های زیر پاسخ دهد:

۱. نظام مناسب ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی باید دربرگیرنده چه ملاک‌هایی باشد؟
۲. روش مناسب ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی در نظام دانشگاهی چیست؟

ملاک‌های ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی در نظام دانشگاهی

در هر فعالیت ارزیابی و از جمله ارزیابی اعضای هیئت علمی مهم‌ترین گام، تعیین ملاک‌های مناسب ارزیابی است. ملاک‌هایی که جنبه‌های اصلی عامل مورد ارزیابی را تبیین نموده و متغیرهای اندازه‌پذیری را جهت گردآوری داده‌ها فراهم نماید. مطالعات انجام شده در حوزه ارزیابی عملکرد هیئت علمی بیان می‌دارد که: در ارزیابی هیئت علمی ملاک‌ها باید در برگیرنده اثربخشی تدریس، پژوهش و رشد حرفه‌ای و عرضه خدمات باشد (دانشگاه کانزاس^۱، ۲۰۰۵). تدریس اثربخش، یک محیط هدایت‌گر در جهت یادگیری را فراهم می‌کند و مهارت‌های آموزشی و بین فردی مناسب را برای آموزش دانشجویان و ترغیب آنان برای یادگیری مداوم مورد استفاده قرار می‌دهد. ارزیابی از اثربخشی تدریس تا حد ممکن بایستی جامع باشد. معیارهای ارزیابی پژوهش، فعالیت‌های نوآورانه و رشد حرفه‌ای شامل ارزیابی از پژوهش، انتشارات، کارهای ارائه شده یا به نمایش گذاشته شده و همچنین مشارکت در فعالیت‌های حرفه‌ای مرتبط با رشته علمی آنان است. فعالیت‌های خدماتی شامل: ارائه خدمات در گروه، بخش یا دانشکده، دانشگاه و همچنین فعالیت‌هایی که به طور تخصصی به عموم جامعه ارائه می‌شود، است.

در دانشگاه کانزاس^۲ (۲۰۰۵) نیز معیارهای زیر برای ارزیابی هیئت علمی معرفی شده است:

الف) ارزیابی تدریس

محتوای دوره، سرفصل‌ها، تناسب ساختار دوره، حجم فعالیت دانشجویی الزام شده، فعالیت‌هایی که یادگیری را افزایش می‌دهد، سطح ارائه محتوای دروس، آزمون‌های ارزشیابی، بهسازی دوره، کاربرد اینترنت و غیره؛

1. University of North Texas
2. Kansas State University

ب) ارزیابی فعالیت پژوهشی

به دلیل اینکه اغلب، اتمام تحقیق و آشکارشدن نتایج آن چند سال طول می کشد، این نکته حائز اهمیت است که ارزیابی از عملکرد تحقیق بر اساس میانگین ۳ یا ۵ سال گذشته باشد؛ در ارزیابی پژوهش و فعالیت های تحقیقی موارد زیر مورد توجه قرار می گیرد:

داوری مقالات در مجلات تخصصی، کسب امتیازها و عقد قراردادهای پژوهشی معتبر داخلی و خارجی (بیرون از دانشگاه)، داوری و ارائه مقاله در کنفرانس های علمی بین المللی و ملی، انتشار آثار علمی، ارائه سمینار، بررسی و نقد کتاب ها و دیگر شواهد مرتبط با فعالیت پژوهشی؛

ج) ارزیابی خدمات

۱. خدمات مربوط به گروه آموزشی:

■ مشاوره و راهنمایی دانشجویان:

راهنمایی و پاسخ به سؤال های مربوط به انتخاب دروس، فراهم نمودن فرصت تحقیق و انجام پروژه، کمک به دانشجویان برای مشارکت در تحقیقات ملی و بین المللی، کمک به دانشجویان برای پیدا کردن شغل به محض فارغ التحصیلی، کمیت و کیفیت راهنمایی پایان نامه ها؛

■ دیگر خدمات مربوط به گروه آموزشی:

تدوین امتحان های مقدماتی و تخصصی دکتری، فعالیت در کمیته بررسی پایان نامه های کارشناسی ارشد و دکتری، استخدام اعضای هیئت علمی جدید، فعالیت در کمیته آموزش مقاطع تحصیلی و فعالیت در کمیته های متنوع گروه آموزشی؛

۲. فعالیت حرفه ای و خدمات دانشگاهی:

فعالیت حرفه ای شامل فعالیت به عنوان یک عضو در انجمن های تخصصی، گردهمایی ها و نشست های تخصصی، فعالیت به عنوان داور مقاله در نشست های تخصصی، ارزیابی طرح های پژوهشی، خدمات دانشگاهی شامل فعالیت در کمیته های مرکزی هیئت علمی و دانشگاه، کمیته های دکترای خارج از گروه و غیره؛

۳. خدمات عمومی:

تدوین مقاله ها برای روزنامه، انجام گفت و گوها، مصاحبه های رسانه ای و انجام دیگر خدمات که به شناخته شدن و معرفی گروه و دانشگاه کمک می کند؛ همچنین

کمیته امور آموزش و اعضای هیئت علمی^۱ (۲۰۰۵) معیارهای ارزیابی هیئت علمی را چنین بیان می‌دارد:

۱. اثربخشی تدریس، معیار بسیار مهمی است. عامل‌هایی که برای آن استفاده می‌شود، شامل: عملکرد کلاسی، آمادگی در کلاس‌ها، آزمودن و نمره دادن، نگرش نسبت به دانشجویان و تدریس، دیدگاه دانشجو و تمایل به کار با دانشجویان؛
 ۲. فعالیت حرفه‌ای بر اساس تحقیق و فعالیت نوآورانه، ارائه مقاله‌ها، انتشارات، فرصت مطالعاتی، عملکردها، نقش‌های عضویت و رهبری در مجامع تخصصی و حضور در نشست‌ها و کنفرانس‌ها، تبادل نظر علمی با همکاران در دیگر رشته‌ها یا سایر مؤسسه‌ها. فاکتورهای دیگری که باید مورد توجه قرار گیرد، توسعه روش‌های جدید و پروژه‌هایی که برای بهبود اثربخشی تدریس طراحی شده‌اند، است؛
 ۳. خدمات آموزشی شامل خدمات ویژه به گروه آموزشی مربوط به خود یا در سطح وسیع‌تر به دانشگاه، اعضای هیئت علمی در خصوص عمل به وظایف‌شان در خدمت به دانشگاه از طریق کار در کمیته‌ها، مشاوره دانشجویان، موقعیت‌های مسئولیت‌پذیری و همکاری در عملکردهای دانشگاه.
- دانشگاه ایالتی ساوانا^۱ (۲۰۰۴) نیز ملاک‌های زیر را برای ارزیابی هیئت علمی مورد استفاده قرار می‌دهد:

الف) ملاک‌های مربوط به اثربخشی تدریس:

- سرفصل محتوایی را که گروه تهیه کرده است، مورد استفاده قرار داده و آن را روزآمد کند؛
- در تدریس از کتاب‌های درسی و مواد آموزشی مناسب استفاده نماید؛
- برای کلاس آماده بوده و برنامه‌ریزی کند؛
- دانش وسیعی از موضوع مورد تدریس داشته باشد؛
- طبق جدول زمان‌بندی شده در کلاس‌ها حضور یابد؛
- طبق جدول زمان‌بندی شده زمان آغاز و اتمام کلاس‌ها را رعایت کند؛
- هدف‌های آموزشی دوره را تحقق بخشد؛
- برای تحقق اهداف دوره از روش‌های متنوع تدریس استفاده کند؛
- به منظور افزایش بازده فرایند یادگیری - یاددهی از وقت کلاس به طور مؤثر استفاده کند؛
- برای پاسخگویی به علایق دانشجویان در موضوع درسی از تکنیک‌های لازم استفاده کند؛
- تفکر انتقادی و تحلیلی را ترویج کند؛
- احترام متقابل را در محیط کلاس درس برقرار کند؛

- هنگام ارائه مطالب در کلاس درس بیان واضح و منظم داشته باشد؛
- در صورت لزوم در فرایند یاددهی - یادگیری از تکنولوژی استفاده کند؛
- در صورت لزوم به عنوان بخشی از تجارب یادگیری از کتابخانه استفاده کند؛
- برای سنجش عملکرد دانشجویان از روش‌های مناسب استفاده کند؛
- برای عملکرد دانشجویان بازخورد لازم را فراهم آورد؛
- نمرات کلاس را به طور دقیق ثبت کند؛
- ساعاتی مشخص در دفتر کارش حضور یابد؛
- صلاحیت شغلی را در حد استاندارد داشته باشد.
- ب) ملاک‌های مربوط به فعالیت‌های پژوهشی:
 - یک کتاب (یا چند کتاب) منتشر کرده است؛
 - مقاله‌ای را در مجله معتبر به چاپ رسانیده است؛
 - فصلی از یک کتاب چاپ شده را تدوین کرده است؛
 - کتاب یا مجله علمی را ویرایش کرده است؛
 - برنامه آموزشی یا دوره آموزشی جدیدی را طراحی کرده است؛
 - جایزه افتخار یا شهرت علمی کسب کرده است؛
 - مقاله‌ای را در مجله غیر تخصصی منتشر کرده است؛
 - مقاله‌ای را در مجموعه مقاله‌ها کنفرانس یا نشست‌ها منتشر کرده است؛
 - کتاب‌ها یا تک‌نگاشت‌های منتشر شده را مورد بازنگری قرار داده است؛
 - طرح پژوهشی که بودجه آن تصویب شده است را پیشنهاد کرده یا در آن مشارکت داشته است؛
 - طرح پژوهشی که بودجه آن تصویب نشده است را پیشنهاد کرده یا در آن مشارکت داشته است.
- ج) ملاک‌های مربوط به ارائه خدمات:
 - در کمیته‌های دانشگاهی، دانشکده‌ای و سازمانی به گونه‌ای مؤثر انجام وظیفه کند؛
 - به عنوان مشاور اعضای هیئت علمی در دانشکده‌های دیگر در زمینه‌هایی از قبیل ویراستاری و ... انجام وظیفه کند؛
 - به دانشجویان خدمات مشاوره و راهنمایی تحصیلی مؤثری ارائه دهد؛
 - از تشکیلات یا فعالیت‌های دانشجویی حمایت کرده و آنان را راهنمایی کند؛
 - در صورت نیاز با اعضای دانشکده و مسئول دانشکده در برنامه‌های حرفه‌ای همکاری کند؛
 - به عنوان نماینده و رایزن مؤسسه در اجتماع انجام وظیفه کند؛
 - به منظور ارائه خدمات تخصصی و مهارت‌ها به جامعه با نهادهای مرتبط همکاری کند؛

■ به عنوان سخنران میهمان در مجامع انجام وظیفه کند؛

■ به عنوان داور، سخن‌گو یا مشاور در فعالیت‌های آموزشی انجام وظیفه کند.

همان‌طور که پیش‌تر گفته شد در دانشگاه‌های ایران ارزیابی هیئت علمی بر ارزیابی دانشجویان دربارهٔ برخی ویژگی‌های تدریس اعضای هیئت علمی استوار است که به‌وسیلهٔ پرسشنامه انجام می‌شود؛ بنابراین، موارد مورد بررسی در برخی از این پرسشنامه‌های دانشگاه‌ها^۱ نیز در این تحقیق مد نظر قرار گرفته و موارد زیر از آن استخراج شده است:

ارائهٔ طرح درس مناسب و رعایت آن در طول نیمسال تحصیلی، قدرت بیان، تفهیم و انتقال مطالب درسی، توانایی ادارهٔ کلاس، تسلط استاد به موضوع درس، علاقه و اشتیاق استاد نسبت به موضوع درس، حضور به موقع در سر کلاس درس و رعایت طول زمان کلاس، شیوهٔ تدریس و به‌کارگیری روش‌های مناسب، استفاده از منابع جدید و متنوع، استفاده از وسایل کمک آموزشی و یا برگزاری بازدیدهای آموزشی، در دسترس بودن استاد برای راهنمایی و مشاوره و رفع اشکال، میزان توانایی استاد در رفع مشکلات علمی دانشجویان، رفتار اجتماعی استاد و ایجاد احترام متقابل، شرکت دادن دانشجویان در مباحث درس، ایجاد انگیزه و رغبت در دانشجو برای تحقیق و مطالعه، تقویت اعتماد به نفس و خودباوری در دانشجویان برای یادگیری مداوم، تناسب کمی و کیفی تکلیف‌های تعیین‌شده (تمرین یا تحقیق) برای افزایش یادگیری و تناسب شیوه‌های ارزشیابی استاد از دانشجو؛ بنابراین، با توجه به تحقیق به‌عمل آمده می‌توان گفت که در نظام مناسب ارزیابی عملکرد هیئت علمی، ملاک‌ها باید در برگرفته سه جنبهٔ اصلی عملکرد هیئت علمی در نظام دانشگاهی یعنی آموزش، پژوهش و عرضهٔ خدمات تخصصی باشند. بر این اساس ملاک‌های مناسب برای یک نظام ارزیابی هیئت علمی در نظام دانشگاهی به شرح زیر ارائه می‌شود:

الف) ملاک‌های ارزیابی فعالیت‌های آموزشی:

■ برگزار کردن کلاس طبق برنامهٔ زمانی (شروع و اتمام به موقع)،

■ توجه به حضور و غیاب دانشجویان در کلاس،

■ ارائهٔ طرح درس در ابتدای دورهٔ آموزشی و رعایت آن در طول دوره،

■ استفادهٔ مؤثر از وقت کلاس،

■ مرور محتوای درس قبلی در هر جلسه،

■ ارائهٔ چشم‌اندازی از محتوای درس جلسه،

■ خلاصه کردن محتوای درس داده شده و هدایت دانشجویان برای آمادگی در

جلسهٔ آتی،

■ سازماندهی مناسب مطالب ارائه شده،

۱. دانشگاه‌های اصفهان، تربیت مدرس، تهران، شهید بهشتی، شهید چمران اهواز، شیراز، صنعتی شریف و علامه طباطبایی.

- تسلط استاد بر موضوع درسی،
- صلاحیت حرفه‌ای،
- علاقه به تدریس،
- آمادگی استاد برای ارائه درس،
- قدرت بیان استاد در ارائه مطالب درسی،
- وضوح توضیح مفاهیم و بیان مثال‌های روشن و تمرین‌های مفید متناسب با موضوع درس،
- توانایی مدیریت اثربخش کلاس،
- استفاده از مواد آموزشی مناسب و متنوع در تدریس،
- معرفی و استفاده از منابع معتبر و بروز علمی (متناسب با سرفصل ارائه شده)،
- استفاده از فنون انگیزشی برای برانگیختن علاقه و تفکر دانشجویان،
- استفاده از روش‌های متنوع تدریس،
- استفاده از فناوری آموزشی در تدریس،
- تلفیق مناسب فعالیت‌های پژوهشی در فرایند تدریس،
- ایجاد محیط مناسب برای یادگیری،
- ترغیب دانشجویان به مشارکت فعال در فرایند تدریس - یادگیری،
- تناسب کمی و کیفی تکلیف‌های تعیین شده (تمرین یا تحقیق) برای افزایش یادگیری،
- تقویت مهارت‌های یادگیری فعال، نگرش و تفکر انتقادی در دانشجویان،
- میزان پذیرش سؤال‌ها و نظرهای علمی دانشجویان از سوی استاد،
- میزان توانایی استاد در رفع مشکلات علمی دانشجویان،
- مشارکت در بازنگری مستمر برنامه‌های آموزشی، محتوای دروس و تلاش در جهت بهسازی دوره‌های آموزشی گروه یا طراحی و ایجاد دوره‌های آموزشی جدید،
- ایجاد انگیزه مطالعه و تحقیق در دانشجویان،
- استفاده از روش‌های متنوع ارزشیابی برای سنجش عملکرد دانشجویان،
- نحوه ارائه بازخورد نتایج ارزشیابی به دانشجو،
- میزان رعایت مقررات آموزشی؛
- ب) ملاک‌های ارزیابی فعالیت‌های پژوهشی:
 - آشنایی با روش‌های مختلف تحقیق،
 - برخورداری از مهارت‌های تحقیق،
 - کتب تألیف یا ترجمه شده،
 - مقاله‌های تدوین شده،
 - اجرای طرح‌های پژوهشی،
 - داوری مقاله‌ها در مجله‌های تخصصی،

- ارائه مقاله در کنفرانس‌های علمی بین‌المللی و ملی،
- ارائه سمینار، بررسی و نقد کتاب‌ها،
- کیفیت فعالیت‌های پژوهشی،
- کیفیت پایان‌نامه‌های تحت راهنمایی یا مشاوره؛
- (ج) ملاک‌های ارزیابی فعالیت‌های عرضه خدمات تخصصی:
- کمیت و کیفیت راهنمایی و مشاوره دانشجویان،
- مشارکت فعال در امور مربوط به گروه آموزشی و ارائه خدمات لازم،
- انجام وظیفه در کمیته‌های دانشگاهی، دانشکده‌ای و سازمانی،
- مشارکت در برگزاری و هدایت سمینارهای تخصصی،
- رابط بین گروه و انجمن‌ها و نهادهای تخصصی ذی‌ربط،
- ارائه پیشنهاد و مشارکت در فعالیت‌های فوق برنامه،
- کسب اعتبار برای گروه از طریق عقد قرارداد طرح‌های پژوهشی با نهادهای ذی‌ربط،
- مشارکت در جوامع علمی،
- عضویت در انجمن‌های تخصصی مربوطه،
- ارائه خدمات و مشاوره تخصصی به نهادهای مربوطه،
- همکاری در تشکیلات و فعالیت‌های علمی دانشجویی.

روش‌های ارزیابی عملکرد هیئت علمی در نظام دانشگاهی

روش‌های ارزشیابی متعددی وجود دارد که اگر بخواهیم ارزشیابی دقیق و قابل اعتمادی را از اعضای هیئت علمی به عمل آوریم، لازم است که آنها را به کار بندیم تا قضاوت قابل قبول‌تری به عمل آید. این روش‌ها عبارت‌اند از (دانشگاه تنسی، ۲۰۰۶ و سیف، ۱۳۷۵):

۱. ارزشیابی به وسیله مدیران

در اینجا مدیرانی مورد نظر هستند که از نزدیک با اعضای هیئت علمی در تماس‌اند و از کلیه فعالیت‌های آنان باخبر هستند. در نظام آموزش عالی، این افراد مدیران گروه آموزشی هستند. دیدگاه مدیران در مورد کیفیت تدریس استادان می‌تواند یکی از ملاک‌های معتبر ارزشیابی به حساب آید. این مدیران بهتر از دیگران می‌توانند جنبه‌هایی از تدریس مانند توانایی علمی استاد را ارزشیابی کنند. این ارزشیابی زمانی به بهترین نحو انجام خواهد شد که مدیر گروه علاوه بر توجه به گزارش‌های دانشجویان و همکاران و بررسی طرح درس‌های فرد مورد نظر، چگونگی تدریس استاد را در کلاس درس مشاهده کند (نصراصفهانی، ۱۳۸۳)؛

۲. ارزشیابی به وسیله همکاران

سیف بیان می‌دارد که در روش ارزشیابی به وسیله همکاران، اطلاعات لازم درباره کیفیت آموزش عضو هیئت علمی جمع‌آوری می‌شوند. این اطلاعات شامل موارد زیر می‌شود:

میزان اطلاعات عضو هیئت علمی در موضوعی که تدریس می‌کند، تا چه اندازه برای بهبود کار خود کوشش می‌کند، کیفیت مواد مورد استفاده عضو هیئت علمی در آموزش، ایجاد و گسترش اندیشه‌های نو در زمینه آموزش؛ به عبارت دیگر، ارزیابی همکاران بازخوردی از قوت‌ها و زمینه‌های نیازمند بهبود در تدریس هیئت علمی را فراهم می‌آورد و می‌توان از آن در جهت ارزیابی موارد زیر استفاده کرد:

- محتوای مناسب و ایجاد فرصت‌های کافی برای کسب مهارت‌ها،
- تناسب روش‌های ارزیابی با محتوای دوره و مهارت‌های کسب شده به وسیله فراگیران،

■ ارزیابی روش تدریس؛

سترا^۱ (۱۹۸۹) قضاوت همکاران در مورد کیفیت فعالیت‌های پژوهشی اعضای هیئت علمی را ضروری و کاملاً معتبر می‌داند. این اعتبار شاید به این دلیل است که نتایج فعالیت‌های پژوهشی در معرض دید همکاران متخصص قرار می‌گیرد و آنان نیز به راحتی می‌توانند ارزیابی درستی از توانایی پژوهشی و سطح علمی همکاران خود داشته باشند (نصراصفهانی و همکاران، ۱۳۸۳)؛

۳. ارزشیابی به وسیله دانشجویان

در روش استفاده از نظر دانشجویان، از آنان خواسته می‌شود تا نظر خود را درباره ویژگی‌ها و عملکرد اعضای هیئت علمی ابراز بدارند. اگر در این روش، احتیاط‌های لازم به کار بسته شود، نتایج حاصل به‌عنوان یک منبع بازخورد برای اصلاح مورد استفاده قرار گیرد و نتایج آن با نتایج حاصل از روش‌های دیگر ارزشیابی تکمیل شود، می‌تواند روش مفیدی باشد.

در تهیه پرسش‌نامه‌های نظرخواهی از دانشجویان برای هر یک از جنبه‌های زیر باید تعدادی سؤال در نظر گرفت:

- سؤال‌های ویژه درسی شامل: هدف‌ها، سازماندهی، مناسب بودن، اثربخشی، دشواری و سهولت درسی،
- سؤال‌های ویژه آموزش شامل: مهارت‌های آموزشی استاد، روشنی توضیحات او، تعامل با دانشجویان و مانند اینها،

- سؤال‌های ویژه یادگیری شامل: رضایت دانشجویان، قابل فهم بودن مطالب برای دانشجویان و مانند اینها،
- سؤال‌های مربوط به کتاب و سایر منابع درسی شامل: سازمان‌بندی، به روز بودن، قابلیت فهم و کاربردی بودن آنها؛

۴. خود-ارزیابی^۱ یا ارزشیابی از خود

این روش مناسب‌ترین روش برای مطالعه و بهسازی آموزش اعضای هیئت علمی است. خود-ارزیابی اجازه می‌دهد که اعضای هیئت علمی یک توصیف و تحلیلی از فعالیت‌های دانشگاهی خود داشته باشند و ابعاد مختلف تدریس و پژوهش خود را مورد توجه قرار دهند. برای اجرای این روش فهرستی از ابعاد مختلف عملکرد اعضای هیئت علمی (تدریس، فعالیت‌های پژوهشی و عرضه خدمات) در پرسشنامه‌ای تدوین می‌شود و هر عضو هیئت علمی خود را بر اساس آن ارزشیابی می‌کند.

با توجه به مطالب فوق باید اشاره کرد که هیچ یک از این رویه‌ها به تنهایی از اعتبار و جامعیت لازم برخوردار نیست؛ چرا که، هر یک از افراد ذی‌ربط می‌توانند در حوزه‌های خاصی، عملکرد هیئت علمی را ارزیابی کنند؛ همچنین این ایراد وارد است که رویه خود-ارزیابی، سوگیری بیشتر و خطای سهل‌گیری دارد، اما توجه استفاده از این روش، پذیرش نتیجه ارزشیابی به وسیله اعضای هیئت علمی و مفید بودن آن برای رشد حرفه‌ای است که با ارزیابی به وسیله مدیر، همکاران و دانشجویان، می‌توان نواقص این روش را به حداقل ممکن کاهش داد و از آن برای توسعه توان و ویژگی‌های آموزشی و پژوهشی اعضای هیئت علمی استفاده کرد؛ بنابراین، استفاده از کلیه رویه‌های اشاره شده درصد خطا را کاهش و بر اعتبار نتایج می‌افزاید.

نتیجه‌گیری

بهبود کیفیت عملکرد اعضای هیئت علمی از جمله مواردی است که دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی همواره به عنوان اهداف خود در نظر گرفته‌اند و برای دستیابی به آن از نظام مناسب و کارآمد ارزیابی عملکرد هیئت علمی استفاده می‌کنند؛ چرا که ارزیابی عملکرد هیئت علمی، علاوه بر قضاوت درباره توانایی‌ها، شایستگی‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای آنان و پیشنهاد برای بهبود عملکرد و همچنین فراهم نمودن اسنادی جهت تصمیم‌گیری‌های استخدامی، به عنوان بخشی از نظام ارزیابی و اعتبارسنجی و قضاوت درباره کیفیت آموزش عالی نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد.

بر اساس مطالب بیان شده هدف‌های فوق، زمانی به طور کامل تحقق می‌یابد و کارایی و اثربخشی نظام مذکور قابل تأیید است که ملاک‌های ارزیابی مورد استفاده آن از جامعیت لازم برخوردار باشد و کلیه فعالیت‌های اعضای هیئت علمی شامل آموزش، پژوهش و عرضه خدمات را در برگیرد و ترکیبی از روش‌های پیش گفته مورد استفاده

قرار گیرد؛ از این رو، در تحقیق حاضر، فهرست جامعی از ملاک‌های ارزیابی به تفکیک فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و عرضه خدمات تخصصی ارائه شد؛ علاوه بر آن، چنین نتیجه‌گیری می‌شود که بهترین روش ارزیابی، استفاده تلفیقی از کلیه رویه‌های ارزیابی (مدیر گروه، همکاران، دانشجویان و خود عضو هیئت علمی) است؛ چرا که، مشارکت فعال همه افراد ذی‌ربط باعث می‌شود تا احساس رضایت، حمایت، تلاش در جهت پرورش و توسعه شخصی و افزایش شایستگی و به‌طور کلی بهبود عملکرد را به همراه آورد.

در همین راستا، توجه به این نکته نیز ضروری است که باید متناسب با نوع هر یک از ملاک‌ها، رویه ارزیابی را انتخاب کرد؛ چرا که، هر یک از افراد ذی‌ربط، صلاحیت ارزیابی و قضاوت در خصوص کلیه ملاک‌ها را ندارند؛ به عبارت دیگر، باید با توجه به اشراف افراد نسبت به جنبه‌های خاصی از عملکرد هیئت علمی مشخص کرد که هر ملاکی را به وسیله کدام روش و از نظر چه کسانی می‌توان ارزیابی کرد که به تفکیک ارائه شده است:

رویه ارزیابی	ملاک‌های ارزیابی
ارزیابی به وسیله مدیر گروه	<p>میزان رعایت مقررات آموزشی کمیت و کیفیت راهنمایی و مشاوره دانشجویان مشارکت فعال در امور مربوط به گروه آموزشی و ارائه خدمات لازم مشارکت در بازنگاری مستمر برنامه‌های آموزشی، محتوای دروس و تلاش در جهت بهسازی دوره‌های آموزشی گروه یا طراحی و ایجاد دوره‌های آموزشی جدید</p> <p>ظرفیت کاری و نحوه انجام مسئولیت‌های مربوطه تعهد در انجام وظایف و اخلاق حرفه‌ای مشارکت در برگزاری و هدایت سمینارهای تخصصی رابط بین گروه و انجمن‌ها و نهادهای تخصصی ذی‌ربط ارائه پیشنهاد و مشارکت در فعالیت‌های فوق برنامه کسب اعتبار برای گروه از طریق عقد قرارداد طرح‌های پژوهشی با نهادهای ذی‌ربط</p>
ارزیابی به وسیله همکاران	<p>تسلط در زمینه علمی مورد تدریس صلاحیت حرفه‌ای علاقه به تدریس کیفیت مواد درسی مورد استفاده برخورداری از مهارت‌های تحقیق کمیت فعالیت‌های پژوهشی (انتشار آثار علمی) کیفیت فعالیت‌های پژوهشی کیفیت پایان‌نامه‌های تحت راهنمایی یا مشاوره ارائه خدمات به گروه آموزشی و مشارکت فعال در اجرای امور آن نحوه ارتباط با همکاران مشارکت در فعالیت‌های آموزشی یا پژوهشی همکاران مشارکت در جوامع علمی</p>
ارزیابی به وسیله دانشجویان	<p>برگزار کردن کلاس طبق برنامه زمانی (شروع و اتمام به موقع) توجه به حضور و غیاب دانشجویان در کلاس ارائه طرح درس در ابتدای دوره آموزشی و رعایت آن در طول دوره استفاده مؤثر از وقت کلاس مرور محتوای درس قبلی در هر جلسه ارائه چشم‌اندازی از محتوای درس جلسه خلاصه کردن محتوای درس داده شده و هدایت دانشجویان جهت آمادگی برای جلسه آتی سازماندهی مناسب مطالب ارائه شده تسلط استاد بر موضوع درسی آمادگی استاد برای ارائه درس قدرت بیان استاد در ارائه مطالب درسی وضوح توضیح مفاهیم و بیان مثال‌های روشن و تمرین‌های مفید متناسب با موضوع درس</p>

رویه ارزیابی	ملاک‌های ارزیابی
ارزیابی به وسیله دانشجویان	<p>توانایی مدیریت اثربخش کلاس استفاده از مواد آموزشی مناسب و متنوع در تدریس معرفی و استفاده از منابع معتبر و بروز علمی (متناسب با سرفصل ارائه شده) استفاده از فنون انگیزشی برای برانگیختن علاقه و تفکر دانشجویان استفاده از روش‌های متنوع تدریس استفاده از فناوری آموزشی در تدریس تلفیق مناسب فعالیت‌های پژوهشی در فرایند تدریس ایجاد محیط مناسب برای یادگیری ترغیب دانشجویان به مشارکت فعال در فرایند تدریس - یادگیری تناسب کمی و کیفی تکلیف‌های تعیین شده (تمرین یا تحقیق) برای افزایش یادگیری تقویت مهارت‌های یادگیری‌های فعال، نگرش و تفکر انتقادی در دانشجویان میزان پذیرش سؤالات و نظرهای علمی دانشجویان به وسیله استاد میزان توانایی استاد در رفع مشکلات علمی دانشجویان نحوه روابط اجتماعی استاد با دانشجویان در دسترس دانشجویان بودن به منظور مشاوره و راهنمایی ایجاد انگیزه مطالعه و تحقیق در دانشجویان استفاده از روش‌های متنوع ارزشیابی برای سنجش عملکرد دانشجویان نحوه ارائه بازخورد نتایج ارزشیابی به دانشجو</p>
خود-ارزیابی	<p>توجه به حضور و غیاب دانشجویان در کلاس ارائه طرح درس در ابتدای دوره آموزشی و رعایت آن در طول دوره استفاده از مواد آموزشی مناسب و متنوع در تدریس معرفی و استفاده از منابع معتبر و بروز علمی (متناسب با سرفصل ارائه شده) استفاده از فنون انگیزشی برای برانگیختن علاقه و تفکر دانشجویان آشنایی با روش‌های متنوع تدریس آشنایی با اصول و فنون تدریس استفاده از روش‌های متنوع تدریس در کلاس‌ها آشنایی با فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات استفاده از فناوری آموزشی در تدریس تلفیق فعالیت‌های پژوهشی در فرایند تدریس علاقه و اشتیاق به تدریس آشنایی با روش‌های متنوع سنجش پیشرفت تحصیلی دانشجویان استفاده از روش‌های مناسب و متنوع ارزشیابی برای سنجش عملکرد دانشجویان ارائه بازخورد نتایج ارزشیابی‌ها به دانشجویان آشنایی با روش‌های مختلف تحقیق مشارکت در برگزاری و هدایت سمینارهای تخصصی رابط بین گروه و انجمن‌ها و نهادهای تخصصی ذی‌ربط کسب اعتبار برای گروه از طریق عقد قرارداد طرح‌های پژوهشی با نهادهای ذی‌ربط ارتقاء و توسعه قابلیت‌های حرفه‌ای</p>

رویه ارزیابی	ملاک‌های ارزیابی
خود-ارزیابی	مشارکت در بازنگری مستمر برنامه‌های آموزشی محتوای دروس و تلاش در جهت بهسازی دوره‌های آموزشی گروه یا طراحی و ایجاد دوره‌های آموزشی جدید ارائه خدمات به گروه آموزشی و مشارکت فعال در اجرای امور آن مشارکت در فعالیت‌های آموزشی یا پژوهشی همکاران عضویت و مشارکت فعال در کمیته‌های دانشکده و دانشگاه عضویت در انجمن‌های تخصصی مربوطه ارائه خدمات و مشاوره تخصصی به نهادهای مربوطه همکاری در تشکیلات و فعالیت‌های علمی دانشجویی

اما آنچه در این خصوص باید بدان توجه کرد، استفاده از ملاک‌ها و روش‌های ذکرشده در قالب یک نظام ارزیابی عملکرد و با قابلیت بازخورد و استفاده از نتایج آنها برای بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی است. معضل فعلی ارزیابی عملکرد هیئت علمی، گسستگی و ناهماهنگی بین جنبه‌های عملکردی آن است؛ از این رو، این‌گونه استنباط می‌شود که ارزیابی عملکرد اعضای هیئت علمی بر نظرسنجی آخر ترم از دانشجویان مبتنی است؛ فعالیتی که در بهترین حالت، صرفاً به ارائه نتایج به اعضای هیئت علمی بسنده می‌شود؛ بنابراین، نظام مناسب ارزیابی عملکرد هیئت علمی باید کلیه جنبه‌های عملکردی آنان اعم از آموزش، پژوهش و عرضه خدمات تخصصی را پوشش دهد و از نتایج آن در توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی، ارتقاء کیفیت فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی و ارائه خدمات تخصصی گروه، دانشکده و دانشگاه و در نهایت حصول به نظام جامع تضمین کیفیت، استفاده لازم به عمل آید.

منابع

- احمدی، غلامرضا (۱۳۸۳). *ارزشیابی هیئت علمی*. دوائر المعارف آموزش عالی (جلداول)، تهران: بنیاد دانشنامه بزرگ فارسی.
- بازرگان، عباس (۱۳۸۰). *ارزشیابی آموزشی (مفاهیم، الگوها، فرایندها عملیاتی)*. تهران: انتشارات سمت.
- سیف، علی اکبر (۱۳۷۰). *ارزشیابی دانشجویان از استادان: تا چه اندازه می توان به آن اعتماد کرد*. پژوهش های روان شناختی، دوره اول، شماره ۱ و ۲.
- سیف، علی اکبر (۱۳۷۵). *روش های ارزشیابی کیفیت فعالیت های علمی - آموزشی اعضای هیئت علمی دانشگاه ها*. مجموعه مقالات نخستین سمینار آموزش عالی در ایران، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
- نصراصفهانی، احمدرضا و همکاران (۱۳۸۳). *ارزشیابی تدریس*. دایره المعارف آموزش عالی (جلداول)، تهران: بنیاد دانشنامه بزرگ فارسی.
- ولف، ریچارد (۱۹۸۴). *ارزشیابی آموزشی (مبانی سنجش توانایی و بررسی برنامه)*. ترجمه علیرضا کیامنش (۱۳۸۱)، تهران: مرکز نشر دانشگاهی.

Academic Administration and Faculty Status Committee (2005). *Evaluation of Faculty*. Available in: <http://www.edu/intranet/committees/FacDevCom/guidebk/reppt/fac-eval.htm>.

Ahmadi, GH. (1981). *A study of student opinions toward faculty evaluation by students*. PhD dissertation. Kansas: Kansas state university manhattan Kansas.

Baker, R.L. (2000). *The importance of student evaluation of faculty*. The Faculty and Staff newspaper. volume 34.no.18.

Council for Higher Education Accreditation (2002). *Accreditation and recognition in the United States*. Available in: <http://www.chea.org>.

CIHE (2001). *Commission on institution of higher education*. Available in: <http://www.Nasc.org/cihe/stancihe.html>.

European Association for Quality Assurance in Higher Education (2005). *Standards and guidelines for quality assurance in the European higher education area*. Available in: <http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Maindoc/050221-ENQAreport.pdf>.

- Kansas state university (2005). Effective faculty evaluation: Annual salary adjustments, tenure and promotion contents. Available in: <http://www.k-state.edu/academicsservices/>.
- Menges, J. R. (1994). *Improving your teaching*. In Mekeachi .W.J.etal. Teaching Tips: strategies, research and theory for college and university teachers, Lexington: D. C. Heath & Company.
- Miller, R. I. (1997). *Evaluating faculty performance*. Sae Francisco: Goffey – Bass.
- Popham, W.G. (1975). *Educational evaluation*. Englewood Cliffs. N. G: Prentice – Hall.
- Ramsden. P. (1991). A performance indicator of teaching quality in higher education: The course experience questionnaire. *Studies in Higher Education*, Vol. 10, No. 2.
- Savannah State University (2004). *Annual faculty evaluation*. Available in: <http://www.savstate.edu/forms/academic/AFE 01.pdf>.
- The University of Tennessee (2006). *Manual for faculty evaluation*. Available in: [www.http://provost.Tennessee.edu/evaluation](http://www.provost.Tennessee.edu/evaluation).
- University of North Texas (2005). Policy manual (principles and procedures for merit evaluation of faculty), Available in: www.unt.edu.