

## فرهنگ کیفیت و نقش آن در دستیابی به عملکرد مطلوب دانشگاهها

عباس بازرگان<sup>۱</sup>

**چکیده:** فرهنگ کیفیت زیر مجموعه‌ای از فرهنگ سازمانی به شمار می‌آید که هدف آن ارتقای مستمر کیفیت است. بر این اساس، فرهنگ کیفیت در یک دانشگاه را می‌توان در بر دارنده مجموعه باورها، روابط، گرایشها، ارزشها و امور مشترکی دانست که اعضای هیئت علمی، مدیران و سایر کارکنان دانشگاه برای بهبود و تضمین کیفیت فعالیتهای دانشگاه انجام می‌دهند. فرهنگ کیفیت شامل دو بخش است: الف) روانشناختی / فرهنگی؛ ب) فرایندهای رسمی بهبود کیفیت. جنبه روانشناختی فرهنگی کیفیت را می‌توان در سطح فردی و جمعی مد نظر قرار داد. همچنین، فرایندهای رسمی بهبود کیفیت در بر دارنده فرایند تعریف کیفیت، الگو سازی، تدوین ابزار اندازه‌گیری و نیز فرایند گردآوری داده‌ها، اطلاعات، قضاوت در باره کیفیت، تدوین گزارش و بالاخره، اقدام برای بهبود و تضمین کیفیت است. در این مقاله ابتدا به مجموعه باورها، ارزشها، گرایشها، انتظارات و امور مشترکی اشاره شده است که لازم است اعضای هیئت علمی، مدیران و سایر کارکنان یک دانشگاه در خصوص فرایند بهبود مستمر کیفیت در یک دانشگاه سهیم باشند. پس از آن، درباره ضرورت تعهد اعضای هیئت علمی در قبال دستیابی به کیفیت در سطح گروههای آموزشی در فرایند ارزیابی درونی و برونی بحث و سپس، مؤلفه ساختاری / مدیریتی بهبود کیفیت به عنوان بخش انکار ناپذیر فرهنگ کیفیت، تحلیل شده است. سرانجام، به چگونگی اشاعه فرهنگ کیفیت در دانشگاه، به ویژه در گروههای آموزشی مهندسی، پرداخته شده است.

واژه‌های کلیدی: فرهنگ کیفیت، یادگیری جمعی، آرمان دانشگاهی، ارزیابی، آموزش مهندسی.

۱. استاد دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، تهران، ایران. abbas.bazargan@pedagogy.ir

(دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۴/۲)

(پذیرش مقاله: ۱۳۹۰/۶/۱۵)

## ۱. مقدمه

دانشگاهها و مؤسسه‌های آموزش عالی در قرن بیست و یکم، که قرن دانش - بنیان نامیده می‌شود، بیش از پیش در توسعه کشورها نقش دارند. از این رو، کیفیت آنها در فرایند توسعه اجتماعی - اقتصادی و فرهنگی کشورها سهم بسزایی دارد. ایفای نقش یادشده میسر نخواهد بود، مگر آنکه رهبری و مدیریت دانشگاهها در خصوص نسبت به ارزیابی کیفیت خود را متعهد سازند. با توجه به اینکه کیفیت دانشگاهها وابسته به کیفیت گروههای آموزشی است، ارتقای کیفیت گروههای آموزشی برای دستیابی به عملکرد مطلوب از اولویت برخوردار است. ارتقای کیفیت گروههای آموزشی نیز مستلزم اشاعه فرهنگ کیفیت در سطح دانشگاه است. بر این اساس، در این مقاله به این سؤال پاسخ داده شده است که "چگونه فرهنگ کیفیت را در دانشگاه می‌توان اشاعه داد؟" برای پاسخ دادن به سؤال یاد شده، ضمن تعریف فرهنگ کیفیت، ضرورت اشاعه آن بیان و سپس، مؤلفه‌های فرهنگ کیفیت ارائه می‌شود. پس از آن به چالشهای اشاعه کیفیت، ضرورت تدوین راهبردها، سیاستها و برنامه‌های عملیاتی پرداخته می‌شود. در انجام یافتن این امر با استناد به سوابق پژوهشی در سطح بین‌المللی و تجربه‌های کسب شده در ارزیابی کیفیت در کشور ایران، اطلاعات پژوهشی عرضه و تحلیل می‌شود.

فرهنگ کیفیت زیرمجموعه‌ای از فرهنگ سازمانی به شمار می‌آید. از طریق اشاعه فرهنگ کیفیت می‌توان ارتقای مستمر کیفیت دانشگاهی را میسر ساخت. علی‌الاصول برای فرهنگ سازمانی می‌توان انواع گوناگونی را مد نظر قرار داد [۱]. در اینجا منظور از فرهنگ سازمانی مفروضه‌ها و هنجارهای مشترکی است که میان اعضای هیئت علمی و سایر کارکنان یک دانشگاه یا مؤسسه آموزش عالی وجود دارد، به طوری که آن دانشگاه را از سایر دانشگاهها و مؤسسه‌ها متمایز می‌کند. وانگهی، برای کیفیت یک پدیده تعریفهای گوناگونی را می‌توان عرضه کرد، از جمله متناسب بودن آن با هدفها، تطابق با استانداردها، تعالی و رضایت مشتریان. اگر آخرین تعریف را مد نظر قرار دهیم، در آموزش عالی مشتریان را نه تنها دانشجویان، بلکه اعضای هیئت علمی، والدین، دولت و کارفرمایان تشکیل می‌دهند. اما، رضایت آنان همزمان در یک جهت قرار نمی‌گیرد. به رغم این نکته، دو تعریف در باره کیفیت آموزش عالی به شرح زیر مورد استفاده نهادهای ارزیابی آموزش عالی قرار می‌گیرد:

الف) تطابق با استانداردهای از پیش تعیین شده؛

ب) تطابق با هدفها یا انتظارات [۲].

در ارتباط با تعریف اول، لازم است یادآوری شود که برای آموزش عالی استانداردهای جهانی تاکنون به دست داده نشده است. اما نظامهای دانشگاهی در امریکای شمالی سابقه‌ای دیرینه در تعریف استانداردهایی برای آموزش عالی دارند. این استانداردها بر حسب نهادهای ارزیابی کننده آموزش عالی نسبتاً متفاوت هستند [۳]. در ایالات متحده امریکا تعداد زیادی نهاد

ارزیابی کننده آموزش عالی، برحسب منطقه جغرافیایی و نیز برحسب رشته های تخصصی، وجود دارد. برای مثال، در سال ۲۰۰۳ میلادی هشت سازمان اعتبارسنجی منطقه‌ای، یازده انجمن یا شورای ملی اعتبارسنجی تخصصی و بیش از شصت سازمان تخصصی و حرفه‌ای اعتبارسنجی وجود داشته است که از جمله می‌توان به هیئت ارزیابی کیفیت مهندسی و فناوری (ABET<sup>1</sup>) اشاره کرد. علاوه بر این، برای تعیین اعتبار سازمانهای یادشده، شورای اعتبارسنجی آموزش عالی تأسیس شده است [۴]. هر یک از سازمانهای مجری ارزشیابی بر اساس حوزه تخصصی خود استانداردهای ویژه‌ای برای ارزشیابی (ارزیابی) تعیین کرده‌اند. با توجه به تعدد سازمانهای ارزیابی آموزش عالی در امریکا، می‌توان انتظار داشت که استانداردهای آموزش عالی در این کشور بر حسب هدف نهاد ارزیابی کننده متفاوت باشد. علاوه بر امریکا، جامعه کشورهای اروپایی نیز در دهه گذشته استانداردهایی به منظور سنجش کیفیت آموزش عالی برای استفاده در کشورهای عضو تعریف کرده است [۵]. به رغم این امر، از آنجا که در اغلب کشورها استانداردهایی برای آموزش عالی وجود ندارد، استفاده از تعریف اول برای سنجش کیفیت آموزش عالی معمولاً "میسر نیست. لذا، با توجه به تعریف دوم می‌توان کیفیت آموزش عالی را مورد سنجش قرار داد.

حال با توجه به تعریف یاد شده از کیفیت، می‌توان فرهنگ کیفیت در دانشگاه را مجموعه مفروضه‌ها، ارزشها، هنجارها و باورداشتهای اعضای هیئت علمی و سایر کارکنان دانشگاه در خصوص هدفها (یا انتظارات) و چگونگی دستیابی به آنها تلقی کرد.

## ۲. مؤلفه‌های فرهنگ کیفیت

بر اساس پژوهشی که انجمن دانشگاههای اروپا انجام داده است [۶]، فرهنگ کیفیت از دو عنصر مشخص تشکیل می‌شود: ۱. عنصر فرهنگی و روانشناختی که از طریق ارزشهای مشترک، باورداشتهای انتظارات و تعهد افراد به کیفیت شکل می‌گیرد؛ ۲. عنصر ساختاری و مدیریتی که فرایندهای معین را برای اجرای ارزیابی و بهبود کیفیت مهیا می‌سازد. همان طور که در این تعریف ملاحظه می‌شود، عنصر فرهنگی و روانشناختی مربوط به جنبه‌های شناختی و عاطفی اعضای هیئت علمی و سایر کارکنان دانشگاه است. در حالی که عنصر دوم با ساختار سازمانی و فرایند رهبری و مدیریت دانشگاه مرتبط است. بر این اساس، می‌توان وضعیت فرهنگ کیفیت در هر دانشگاه را با توجه به دو مؤلفه یادشده بازنمایی کرد. وانگهی، برای تقویت عنصر فرهنگی و روانشناختی باید یادگیری فردی و جمعی را تقویت کرد و به منظور استحکام عنصر ساختاری و مدیریتی باید به تقویت یادگیری سازمانی

---

1. American Board of Engineering and Technology

۶۶ فرهنگ کیفیت و نقش آن در دستیابی به عملکرد مطلوب دانشگاهها

پرداخت. از این رو، از طریق یادگیری فردی و جمعی می‌توان فرهنگ کیفیت در دانشگاه را تقویت کرد.

تسهیل یادگیری جمعی مستلزم توجه به عوامل زیر است [۷]:

۱. اشتیاق افراد برای یادگیری مداوم؛

۲. مهارت‌های فردی برای یادگیری؛

۳. درک آرمان مشترک؛

۴. مهارت مدیریت الگوهای ذهنی؛

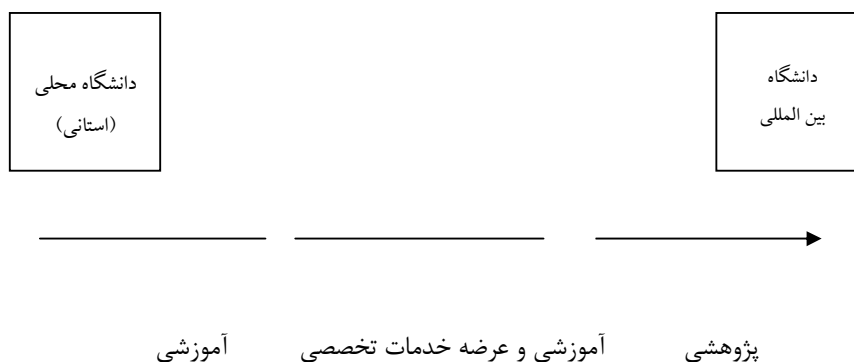
۵. مهارت گفت و گو؛

۶. جامع‌نگری نسبت به امور دانشگاه (تفکر سیستمیک).

از طرف دیگر، منابع انسانی دانشگاه مهم‌ترین دروندادهای آن به شمار می‌رود. لذا، یادگیری فردی و جمعی آنان از اهمیت برخوردار است. علاوه بر این، کیفیت دانشگاه به کیفیت گروه‌های آموزشی بستگی دارد، زیرا کیفیت عملکرد دانشگاه به عملکرد گروه‌های آموزشی وابسته است. اما عملکرد گروه آموزشی مستلزم توانمندی حرفه‌ای و اشتیاق اعضای هیئت علمی به یادگیری مداوم است. وانگهی، در سطح دانشگاه در صورتی می‌توان اشتیاق اعضای هیئت علمی و سایر کارکنان را به یادگیری مداوم تقویت کرد که نظام مدیریت منابع انسانی از کیفیت لازم برخوردار باشد. از طریق این نظام می‌توان فرایند درک افراد از آرمان مشترک را تقویت کرد و انگیزه لازم برای کوشش و تلاش بیشتر برای دستیابی به عملکرد مطلوب گروه‌های آموزشی را فراهم آورد. علاوه بر این، می‌توان با قدرشناسی از تلاش جمعی در راه بهبود کیفیت گروه‌های آموزشی به تلاشگری جمعی ارج نهاد. البته، شایان ذکر است که اگر نظام ترفیع و ارتقای هیئت علمی و نیز سایر کارکنان دانشگاه، تمایز میان افراد تلاشگر و غیر تلاشگر را نمایان نکند، فرهنگ کیفیت خدشه‌دار خواهد بود. در باره مهارت‌های فردی برای یادگیری باید افراد را به هدفگذاری برای تلاشهای مورد نظر تشویق کرد. همچنین، آنان را برای درک درست از وضعیت موجود یاری داد و سپس، آنان را در مسیر تلاش برای حرکت از وضعیت موجود به سوی تحقق هدفهای گروه آموزشی، در قالب رسالت و آرمان دانشگاه، یاری داد.

در باره درک افراد از آرمان مشترک دانشگاه باید به این نکته اشاره کرد که هر چند کارکردهای دانشگاهی (آموزش، پژوهش و عرضه خدمات تخصصی) در هر یک از دانشگاهها یکسان تعریف می‌شوند، اما آرمان هر دانشگاه و میزان تأکید آن بر هر یک از این کارکردها می‌تواند متفاوت باشد. بر اساس میزان تأکید بر هر یک از کارکردهای یاد شده، می‌توان دانشگاهها را به سه دسته تقسیم کرد: پژوهشی، آموزشی - پژوهشی و آموزشی، از این دیدگاه می‌توان دانشگاههای یک کشور را با

توجه به سه دسته یادشده به دانشگاه: آموزشی (استانی)، ملی (آموزشی - پژوهشی) و بین المللی (پژوهشی) تقسیم کرد. این سه دسته بر پیوستاری در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱: پیوستار تأکید بر کارکردهای دانشگاه (از دانشگاه محلی به سوی دانشگاه ملی و بین المللی)

به عبارت دیگر، هرچه فعالیت یک دانشگاه بیشتر بر آموزش تأکید داشته باشد (و در انجام یافتن پژوهش، نوآوری و تولید دانش سهم کمتری داشته باشد). آن دانشگاه به عنوان "دانشگاه محلی" تلقی می‌شود. البته، این دسته از دانشگاهها با شناسایی نیازهای جامعه محلی [استانی و سپس نیازهای کشوری] و برآوردن آنها می‌توانند به دسته دانشگاههای کشوری (ملی) بپیوندند؛ به عبارت دیگر، یک دانشگاه محلی ضمن تأکید بر برنامه‌های آموزشی، با شناسایی و عرضه خدمات تخصصی به جامعه زیر پوشش از منطقه جغرافیایی خود [از محلی به استانی و سپس کشوری] می‌تواند فراتر رود و به دانشگاه کشوری تبدیل شود. اما شک نیست که دانشگاه بین‌المللی ویژگیهای خود را دارد. در چنین دانشگاهی سهم اصلی کوششهای اعضای هیئت علمی به اجرای پژوهش در مرزهای دانش و بالاترین سطح رشته‌های علمی مربوط است، به طوری که یافته‌های علمی به دست آمده از پژوهشها به عنوان سهمی در پیشبرد رشته علمی مربوط تلقی می‌شود.

با توجه به دسته بندی یادشده، هر دانشگاه می‌تواند بر اساس کارکردهای سه گانه آرمان خود را تعریف کند و تأکید را بر یکی از سه سطح (بین‌المللی، ملی یا استانی) قرار دهد. سپس، برای دستیابی به چنین آرمانی درک مشترک از آن را در میان اعضای هیئت علمی، کارکنان و نیز دانشجویان به وجود آورد. بر این اساس، مبنایی برای ارزیابی کیفیت دانشگاه به دست داده می‌شود.

## ۶۸ فرهنگ کیفیت و نقش آن در دستیابی به عملکرد مطلوب دانشگاهها

برای مثال، به منظور شناسایی آرمان دانشگاه تهران از نظر اعضای هیئت علمی یک طرح پژوهشی در سال ۱۳۸۱ انجام شد [۸]. نتایج این پژوهش نشان داد که به نظر اعضای هیئت علمی سه جنبه‌ای که مهم‌ترین آرمان این دانشگاه باید تلقی شود، به ترتیب شامل ۱. تولید و کاربرد دانش، ۲. پرورش تفکر انتقادی و ۳. رشد شخصیت دانشجویان است. از این رو، شک نیست که برای اشاعه فرهنگ کیفیت در دانشگاه تهران نه تنها باید باورداشت یادشده میان کلیه دست‌اندرکاران دانشگاه، اعم از اعضای هیئت علمی، مدیران، کارکنان و دانشجویان، به عنوان آرمان مشترک قلمداد شود و نسبت به آنها دلبستگی به وجود آید، بلکه باید یادگیری جمعی در راستای تحقق آنها نیز فراهم آید.

در تسهیل یادگیری جمعی علاوه بر نکات یادشده، لازم است به تقویت مهارت مدیریت الگوهای ذهنی افراد نیز توجه شود [۷]. منظور از الگوهای ذهنی تصویری است که فرد از دنیای بیرون از ذهن دارد. معمولاً این تصویر در ذهن کسانی که در یک دانشگاه به فعالیت می‌پردازند ممکن است یکسان نباشد. بنابراین، مهارت مدیریت بر الگوهای ذهنی و نزدیک‌تر کردن آنها به واقعیت، از جمله چالشهایی است که باید در اشاعه فرهنگ کیفیت به آن توجه کرد.

در فرایند یاد شده همچنین، تقویت مهارت‌های گفت و گو میان اعضای هیئت علمی و مدیران دانشگاه و نیز جامع‌نگری ضرورت دارد. برای مثال، در اجرای ارزیابی‌های درونی و برونی در یکی از دانشگاهها، از جمله پیشنهادها آن بود که گروه آموزشی تصمیم‌گیرنده اصلی در باره انتخاب و استخدام اعضای هیئت علمی باشد و در ادامه آن اقدامات بعدی به وسیله سایر واحدهای سازمانی به صورت گیرد. اما ممکن است مدیریت دانشگاه با توجه به تمرکز فرایند استخدامی اعضای هیئت علمی در نظام آموزش عالی، این اختیار تصمیم‌گیری را به گروههای آموزشی تفویض نکند. از این رو، گروههای آموزشی در امر استخدام اعضای هیئت علمی نقش اصلی را بر عهده نخواهند داشت. در اینجا تعارضی رخ داده است که رفع آن مستلزم گفت و گوست. در مثال یاد شده، به منظور اجرای اقدام به منظور عملی کردن پیشنهاد برای بهبود - که بر اساس فرایند ارزیابی درونی و برونی به دست آمده است - باید به گفت و گو میان مدیران دانشگاهی و اعضای هیئت علمی گروههای آموزشی پرداخت.

## ۳. چالشها و چگونگی اشاعه فرهنگ کیفیت در دانشگاه

در فرایند اشاعه فرهنگ کیفیت در دانشگاهها چهار جنبه مهم به شرح زیر وجود دارد [۶] :

۱. تدوین راهبرد اشاعه فرهنگ کیفیت؛
۲. رهبری برای اشاعه فرهنگ کیفیت؛
۳. متعهد کردن و درگیر کردن اعضای هیئت علمی؛

۴. بازخورد دادن به اعضای هیئت علمی در خصوص ارتقای کیفیت دانشگاهی. در این زمینه، تدوین برنامه استراتژیک دانشگاه، نقش مؤثری ایفا می‌کند. علاوه بر آن، از آنجا که گروههای آموزشی نقش اساسی در این باره دارند، تدوین و اجرای برنامه استراتژیک گروههای آموزشی نیزگامی مهم در فرایند اشاعه فرهنگ کیفیت در دانشگاه است.

پژوهشهای بین‌المللی و ملی نشان می‌دهند [۹، ۱۰ و ۱۱] که از طریق اجرای ارزیابی درونی و سپس، ارزیابی بیرونی [۱۲] می‌توان فرهنگ کیفیت را در بعد شناختی - فرهنگی اشاعه داد و زمینه لازم را برای تقویت بعد ساختاری فراهم آورد. این امر بدان دلیل است که گروههای آموزشی با اجرای ارزیابی درونی می‌توانند رسالت، مأموریت و هدفهای خود را در راستای رسالت و مأموریت دانشگاه قرار دهند و سپس، بر اساس نتایج ارزیابی درونی برنامه استراتژیک برای ارتقای عملکرد خود تهیه کنند. البته، شک نیست که لازمه این امر در دسترس داشتن برنامه استراتژیک دانشگاه است. این برنامه به تدوین استراتژی فرهنگ کیفیت در دانشگاه یاری می‌دهد.

استراتژی اشاعه فرهنگ کیفیت باید دارای مشخصات زیر باشد:

الف. با مأموریت دانشگاه مرتبط باشد؛

ب. متأثر از ارتباط دانشگاه با محیط جغرافیایی زیر پوشش آن باشد؛

ج. ویژگیهای دانشگاه را نشان دهد و رابطه این ویژگیها را با فعالیتهای دانشگاه بازنمایی کند [۱۱].

در فرایند تدوین استراتژی برای اشاعه فرهنگ کیفیت باید اقدامات مورد نظر را فهرست و برنامه زمان‌بندی برای اجرای این اقدامات را مشخص کرد. همان‌طور که قبلاً اشاره شد، در این باره، آرمان مشترک برای فعالیتهای دانشگاه و درک مشترک اعضای هیئت علمی از این آرمانها ضروری است. به منظور ایجاد درک مشترک از آرمان دانشگاه، ترغیب اعضای هیئت علمی به تدوین برنامه بلند مدت فردی برای آموزش، پژوهش و عرضه خدمات تخصصی می‌تواند راهگشا باشد.

از این رو، چنانچه برنامه استراتژیک دانشگاه تهیه شده باشد و در اختیار کلیه اعضای هیئت علمی قرار داده شود تا با توجه به آن برنامه‌های بلند مدت فردی تهیه شود، گامی فزاینده در راه درک آرمان مشترک برداشته خواهد شد و سطح کیفی فعالیتهای دانشگاه به طور مستمر ارتقا بخشیده می‌شود. بدین‌سان، از این طریق جهت‌گیری آموزشی، پژوهشی و عرضه خدمات تخصصی دانشگاه نه تنها آشکار می‌شود، بلکه اعضای هیئت علمی برای تحقق آن نیز خود را متعهد می‌یابند.

به رغم نکات یادشده، چالشهایی برای اجرای استراتژی اشاعه فرهنگ کیفیت وجود دارد که از جمله می‌توان به ایجاد یا تقویت ساختار سازمانی مناسب برای برنامه ریزی و اجرای ارزیابی مستمر کیفیت در دانشگاه اشاره کرد. البته، یادآوری این نکته لازم است که ایجاد این ساختار نباید به اداری

#### ۷۰ فرهنگ کیفیت و نقش آن در دستیابی به عملکرد مطلوب دانشگاهها

کردن فرایند ارزیابی کیفیت منجر شود، بلکه از طریق این ساختار می‌توان اجرای ارزیابی درونی و برونی گروههای آموزشی را تسهیل و دلبستگی اعضای هیئت علمی به آن را میسر کرد. شایان ذکر است که، در میان رشته‌های تخصصی دانشگاهی در ایران، در رشته مهندسی برای ساختار سازی به منظور اجرای ارزیابی مستمر کیفیت، کوششهای بسیاری به عمل آمده است. با نگاهی به گذشته توضیح بیشتری در این باره عرضه می‌شود. در سه دهه گذشته نسبت دانشجویان به جمعیت ۱۸ تا ۲۴ ساله کشور از ۵ درصد به ۳۰ درصد افزایش یافته و ثبت‌نام دانشجویان به ۳/۸ میلیون نفر بالغ شده است. علاوه بر این، رشد دانشجویان در برخی رشته‌ها بسیار چشمگیر است. این رشد در آموزش مهندسی چنان بوده است که ثبت‌نام دانشجویان در آموزش مهندسی غیردولتی در دو دهه گذشته ۳/۵۳ درصد بوده است. همچنین، این رشد در سطح کل آموزش مهندسی ۱۳/۸ بوده است [۱۳]. بنابراین، توجه به اشاعه فرهنگ کیفیت در آموزش مهندسی از اولویت برخوردار است. وانگهی، با توجه به کوششهایی که در سطح بین‌المللی برای پرورش قابلیت‌های مورد نیاز جهانی شدن در آموزش مهندسی به عمل آمده است [۱۴]، ارزیابی و بهبود کیفیت آموزش مهندسی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده است.

در کشور ایران نیز در زمینه اشاعه فرهنگ کیفیت و اجرای ارزیابی درونی و برونی گروههای آموزش مهندسی، سازمان ارزشیابی آموزش مهندسی ایران در شرف تأسیس است. این سازمان می‌تواند فرهنگ کیفیت را اشاعه دهد. در این خصوص، تدوین الزامات کیفیت برای ارزیابی درونی و برونی از طریق مشارکت دادن اعضای هیئت علمی در گروههای آموزش مهندسی موجب یادگیری جمعی و اشاعه فرهنگ کیفیت خواهد شد.

#### ۴. نتیجه‌گیری

در قرن بیست و یکم، به عنوان قرن دانش - بنیان، آموزش عالی برای تولید دانش و ظرفیت سازی برای یادگیری فردی و سازمانی اهمیت بسزایی یافته است. از این رو، دانشگاهها و مؤسسه‌های آموزش عالی در توسعه کشورها نقشی بسیار مهم‌تر از گذشته باید ایفا کنند. بدین دلیل است که کیفیت دانشگاهی در قرن بیست و یکم یکی از دغدغه‌های اصلی کشورها به شمار می‌رود. دستیابی به کیفیت مستمر فعالیتهای دانشگاهی مستلزم اشاعه این فرهنگ از طریق تقویت ابعاد شناختی - فرهنگی و نیز ایجاد یا تقویت ساختار سازمانی موجود است. در این خصوص، تدوین برنامه استراتژیک دانشگاه ضرورت دارد. انجام یافتن این مهم زمینه لازم برای تدوین برنامه استراتژیک گروههای آموزشی را، از طریق ارزیابی درونی و برونی، فراهم می‌کند. اجرای ارزیابی مستمر، در سطح گروه آموزشی، مقدمات امر را برای تدوین برنامه استراتژیک هر گروه آموزشی فراهم می‌کند. البته، شکی نیست که در سطح دانشگاه باید راهبرد اشاعه فرهنگ کیفیت تدوین و برنامه زمان‌بندی برای اجرای



آن تهیه شود. البته، از اندیشه تا عمل فاصله‌ای وجود دارد که کوتاه کردن آن مستلزم متعهد بودن مدیریت دانشگاه به کیفیت است. این تعهد با بیان اندیشه بهبود کیفیت دانشگاهی تقویت می‌شود، اما به دنبال آن باید در کردار و اقدامات مدیریت دانشگاهی نیز تبلور یابد.

## مراجع

۱. مقیمی، محمد، سازمان و مدیریت: رویکردی پژوهشی، چاپ پنجم، انتشارات ترمه، ۱۳۸۶.
۲. بازرگان، عباس، ارزشیابی آموزشی، چاپ هشتم، تهران: سمت، ۱۳۸۹.
۳. بازرگان، عباس، "نگاهی به تجربه‌های بین‌المللی و ملی در ارزیابی درونی و برونی دانشگاهها"، مقاله عرضه شده در اولین همایش ارزیابی درونی برای ارتقای کیفیت دانشگاهی، تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۲۳ دیماه ۱۳۸۳.
4. Council for Higher Education Accreditation (CHEA), **Quality Review : CHEA Almanac of External Quality Review**, Washington, D.C.:CHEA 2003.
5. ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education), **Standards and Guidelines for Quality Assurance in European Higher Education**, Area. (3rd ed.).Helsinki: ENQA, 2009.
6. - European University Association (EUA), **Quality Culture in European Universities: A Bottom-up Approach**. Belgium: EUA, 2006.
۷. مشایخی، علینقی، توسعه ظرفیت یادگیری، چالش مهم مدیران و رهبران، به کوشش مصطفی هاشمی طباطبائی، تهران: انتشارات دستان، ۱۳۸۹.
۸. بازرگان، عباس و حسینی، رسول، "ساخت و اعتباریابی ابزار اندازه‌گیری هدفهای دانشگاهی برای ارزیابی درونی گروههای آموزشی"، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، صص. ۲۹۰، ۲۶-، ۱۳۸۲.
۹. بازرگان، عباس، حجازی، یوسف و اسحاقی، فاحته، فرایند اجرای ارزیابی درونی در گروههای آموزشی دانشگاهی (راهنمای عملی)، چاپ دوم، تهران: نشر دیدار، ۱۳۸۶.
10. Bazargan, A., "Problems of Organizing and Reporting Internal and External Evaluation in Developing Countries: The Case of Iran". **Quality in Higher Education**, Vol. 13, No. 3, PP. 207-214, 2007.
11. Loukkola, T. and Zhang, T., **Examining Quality Culture: Part1\_ Quality Assurance Processes in Higher Education Institutions**, Belgium: EUA., 2010.

۷۲ فرهنگ کیفیت و نقش آن در دستیابی به عملکرد مطلوب دانشگاهها

۱۲. بازرگان، عباس و اسحاقی، فاخته، **ارزیابی برونی کیفیت دز گروههای آموزشی دانشگاهی (از اندیشه تا عمل)**، تهران: نشر دیدار، ۱۳۸۹.

۱۳. بازرگان، عباس، "ظرفیت سازی برای تضمین کیفیت آموزش مهندسی در ایران، ضرورت ملی و فرصت سازی برای عرضه آموزش مهندسی فراملی"، **فصلنامه آموزش مهندسی ایران**، ۱۱(۴۳)، ۲۹-۳۸، ۱۳۸۸.

14. Grandin, J. M. and Hirleman, E. D., "Educating Engineers as Global Citizens: A Call for Action /A Report of the National Summit Meeting on Globalization of Engineering Education", **Online Journal for Global Engineering Education**, Vol. 4, No.1, PP. 1-26, 2009.