

### چکیده

نظام ارتقای اعضای هیأت علمی را می‌توان فرایندی کیفی و کارشناسی در نظر گرفت که با اتخاذ رویکردها و معیارهای غنی و مستحکم، زمینه تحول بنیادین در فعالیت‌های اعضای هیأت علمی را فراهم می‌کند. بازنگری نظام ارتقا به گونه‌ای که به معنای واقعی باعث ارتقای دانشگاه و جامعه و حرکت به سوی اهداف متعالی باشد، نیازمند بازنگری اساسی در سیاست‌ها و فرایندهای شکل‌دهنده این نظام است. با طرح چنین دیدگاهی این پرسش مطرح می‌شود که برای عملی شدن این دیدگاه‌ها و اتخاذ رویکردهای متفاوت، چه سازوکارهای اجرایی مورد نیاز است؟

مقاله حاضر سعی دارد برای دادن پاسخی مناسب به این پرسش، با نگاهی تطبیقی به بررسی فرایندهای اجرایی ارتقا در دانشگاه‌های کمبریج (انگلستان)، بریتیش کلمبیا (کانادا)، هاروارد (آمریکا)، ملیورن (استرالیا)، ایندراپراستا (هند) و کیپ‌تون (آفریقای جنوبی) بپردازد. مسائل مورد بررسی عبارتند از: اهداف کلان تعیین شده برای فرایند ارتقا، فرایند تقاضای ارتقا، مراجع تصمیم‌گیری در سطوح مختلف، انواع مستندات مورد بررسی و فرایند بررسی تقاضاهای ارتقا و ارزیابی مستندات. یافته‌های حاصل از مطالعه اسناد شش دانشگاه بر اساس این زمینه‌های موضوعی در کنار نگاهی به آیین‌نامه ارتقای اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های کشورمان مبنای طرح برخی دغدغه‌ها و ارائه پیشنهادهایی درباره بخش‌های مختلف فرایند ارتقا در نظام آموزش عالی کشور در این مقاله قرار می‌گیرد. هرچند اقتباس مستقیم فرایندهای مورد بحث بدون توجه به ویژگی‌های عام فرهنگی و اجتماعی و ویژگی‌های خاص نظام آموزش عالی کشورمان مطلوب و در اصل امکان‌پذیر نیست، اما توجه به این فرایندها افق‌های جدیدی را پیش‌روی دست‌اندرکاران و برنامه‌ریزان نظام ارتقای اعضای هیأت علمی و سیاست‌گذاران آموزش عالی کشور می‌گشاید و دیدگاه‌های نوینی را برای ایجاد تحول مطلوب ارائه می‌کند.

واژگان کلیدی: سیاست‌گذاری آموزش عالی، فرایندهای ارتقا، بررسی تطبیقی.

## سیاست‌ها و فرایندهای ارتقای اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌های منتخب جهان

حسین محمدی دوستدار

استادیار گروه ترویج علم مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور  
hm\_dosstdar@yahoo.com

سید عبدالحمید میرحسینی

استادیار، گروه زبان و ادبیات انگلیسی، دانشکده ادبیات، زبان‌های خارجی و تاریخ، دانشگاه الزهراء  
samirhosseini@yahoo.com

## مقدمه

بررسی‌های انجام‌شده نشان می‌دهد بین رویکردها و معیارهای مورد نظر در نظام ارتقای اعضای هیأت علمی در بسیاری از دانشگاه‌های جهان با رویکردها و معیارهای نظام ارتقا در کشور ما، تفاوت‌های اساسی وجود دارد (دوستدار، ۱۳۸۷؛ دوستدار و میرحسینی، ۱۳۸۷). بر اساس این رویکردها، ارتقا تنها جریانی ساده نیست که مجموعه‌ای از معیارهای قابل سنجش را در کنار هم قرار دهد، بلکه فرایندی کاملاً کیفی است که گروه‌های کارشناسی، در مراحل بسیار پیچیده و کیفی در ایجاد آن نقش دارند (دوستدار و میرحسینی، ۱۳۸۷: ۱۰۳).

دوستدار و میرحسینی (۱۳۸۷) معتقدند: «رویکردها و معیارهایی را باید در فرایند ارتقا مد نظر قرار داد که زمینه‌ساز ایجاد تحول نگرشی بنیادین نسبت به جریان ارتقا و به‌طور کلی نسبت به مقوله آموزش عالی باشند. لازمه بازنگری نظام ارتقای اعضای هیأت علمی به‌گونه‌ای که به معنای واقعی باعث ارتقای همه‌جانبه جامعه و حرکت به سوی اهداف متعالی باشد، بازنگری بنیادین در رویکردها و نگرش رایج نسبت به آموزش، علم و فناوری و به‌طور کلی نسبت به جامعه و انسان است» (دوستدار و میرحسینی، ۱۳۸۷: ۱۰۳).

با طرح چنین دیدگاهی پرسشی که به ذهن می‌آید این است که برای اجرایی شدن این دیدگاه‌ها و اتخاذ رویکردها و معیارهای متفاوت چه سازوکارهای اجرایی و سازمانی مورد نیاز است؟ در پاسخ به این مورد، مطالعه‌ای تطبیقی به‌عنوان گامی اولیه شاید بتواند افق‌های جدیدی را پیش روی سیاستگذاران و برنامه‌ریزان نظام ارتقا در کشورمان بگشاید. مطالعات متعددی در دیگر کشورهای جهان در زمینه برخی ابعاد نظام ارتقای اعضای هیأت علمی انجام شده است (مانند Shen, 1998; Park and Riggs, 1993; Kaulisch and Salerno, 2005; AUB Report, 2002) و مطالعات معدودی نیز در کشورمان به بررسی برخی جنبه‌های حاشیه‌ای مسئله ارتقا پرداخته‌اند (مانند پیشوا، ۱۳۷۶؛ قارون، ۱۳۷۳؛ قورچیان، ۱۳۷۳). با این حال، مقاله حاضر به‌طور خاص به بررسی «فرایندهای اجرایی» نظام ارتقا توجه دارد. به‌طبع اقتباس مستقیم و ناستجیده جریان‌ها و فرایندهای مورد بحث بدون توجه به ویژگی‌های فرهنگی و اجتماعی کشورمان به‌طور عام و ویژگی‌های خاص نظام آموزش عالی کشور، مطلوب و در اصل امکان‌پذیر نیست؛ بدیهی است که برای ایجاد تحول در نظام ارتقا این ویژگی‌ها باید مد نظر قرار گیرند.

فرایند ارتقا در شش دانشگاه از نقاط مختلف جهان مورد بررسی قرار گرفته است که عبارتند از: دانشگاه کمبریج (انگلستان)، دانشگاه بریتیش کلمبیا (کانادا)، دانشگاه هاروارد (آمریکا)، دانشگاه ملبورن (استرالیا)، دانشگاه ایندراپراستا (هند) و دانشگاه کیپ‌تون (آفریقای جنوبی). مسائل مورد بررسی عبارتند از: اهداف کلان تعیین‌شده برای فرایند ارتقا، فرایند تقاضای ارتقا، مراجع تصمیم‌گیری در سطوح مختلف، انواع مستندات مورد بررسی، فرایند بررسی تقاضاهای ارتقا و چگونگی ارزیابی مستندات. با وجود این‌که اسناد مورد بررسی محتوای یکسان و یکنواختی ندارند، سعی بر این بوده است تا از مجموع اسناد مورد بررسی تصویری کلی از نگاه‌های متفاوت موجود نسبت به بخش‌های مختلف فرایند ارتقا، ارائه شود. بنابراین در مجموع روندی کاملاً متفاوت از نظام ارتقای منعکس شده در نسخه‌های مختلف «آیین‌نامه ارتقای مرتبه اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی، پژوهشی و فناوری» (نسخه‌های مرداد ۱۳۸۶، آبان ۱۳۸۶، تیر ۱۳۸۷، آبان ۱۳۸۷، که در این مقاله به اختصار آیین‌نامه نامیده می‌شود) به تصویر کشیده شده است. آگاهی

از این روندها برای سیاستگذاران و تصمیم‌گیرندگان نظام ارتقای اعضای هیأت علمی کشورمان حاوی دیدگاه‌های بسیار ارزشمند و بالقوه تحول‌آفرینی خواهد بود.

## روش‌شناسی

بر اساس برخی مطالعات پیشین (دوستدار، ۱۳۸۷) شش دانشگاه ملیبورن (استرالیا)، بریتیش کلمبیا (کانادا)، کمبریج (انگلستان)، هاروارد (آمریکا)، ایندراپراستا (هند) و کیپ‌تون (آفریقای جنوبی) برای بررسی انتخاب شدند. اسناد مربوط به نظام ارتقای دانشگاه کمبریج شامل یک سند اصلی و تعدادی اسناد و متون فرعی است که سند اصلی با عنوان «راهنمای روش‌های ارتقای دانشگاهی عالی»<sup>۱</sup> برای سال ۲۰۰۹ تنظیم شده است. سند اصلی مربوط به دانشگاه بریتیش کلمبیا با عنوان «راهنمای روش‌های ارتقا و استخدام قطعی در دانشگاه بریتیش کلمبیا»<sup>۲</sup> برای سال تحصیلی ۲۰۰۸-۲۰۰۷ تدوین شده است. سند دانشگاه هاروارد که مربوط به سال تحصیلی ۲۰۰۹-۲۰۰۸ است، «کتابچه استخدام و ارتقا»<sup>۳</sup> نام دارد. عنوان سند مربوط به دانشگاه ملیبورن «سیاست‌ها و روش‌های کارکنان»<sup>۴</sup> است. سند مربوط به دانشگاه ایندراپراستا با عنوان «اساسنامه، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها»<sup>۵</sup> در سال ۲۰۰۶ تنظیم شده است. سند دانشگاه کیپ‌تون در سال ۲۰۰۹ تنظیم شده و با وجود حجم زیاد از ضعف اطلاعات مربوط به ارتقا رنج می‌برد.

پس از مشخص شدن اسناد مورد بررسی، در مطالعه اسناد و دسته‌بندی و تحلیل موضوعی محتوای آن‌ها از آنجایی که در هیچ یک از اسناد روند ارتقای دانشگاه به‌صورتی که پاسخگوی پرسش‌های مورد نظر بوده و از طرفی متمرکز باشد وجود نداشت، مرحله اول بررسی اسناد شامل مطالعه دقیق اسناد می‌شد. بنابراین در ابتدا بخش‌هایی از اسناد که به‌گونه‌ای با موضوع ارتقا مربوط بودند مشخص و تفکیک شدند و سپس این بخش‌ها، که گاهی بسیار پراکنده بودند، با مطالعه مکرر در کنار هم قرار گرفتند تا در حد امکان تصویری یکپارچه از کل فرایند ارتقا در هر دانشگاه ارائه شود. یافته‌های حاصل از بررسی اسناد شش دانشگاه در چهار زمینه موضوعی جمع‌بندی شدند که به همراه مبحث اهداف ارتقا مبنای جمع‌بندی نهایی و ارائه پیشنهادها قرار گرفتند:

۱. چگونگی ارائه تقاضای ارتقا توسط متقاضیان؛
  ۲. مراجع تصمیم‌گیری درباره ارتقا در سطوح مختلف؛
  ۳. مستندات و مدارک مورد بررسی توسط مراجع مربوطه؛
  ۴. چگونگی بررسی مستندات و نوع ارزیابی‌های انجام‌شده درباره آن‌ها.
- در ادامه یافته‌های مربوط به شش دانشگاه ارائه می‌شود، به این ترتیب که برای هر دانشگاه پس از مقدمه‌ای مختصر و معرفی اهداف کلی نظام ارتقا در آن، نظام ارتقای دانشگاه در چهار زمینه بالا تشریح می‌شود.

### ۱. دانشگاه کمبریج

اهداف کلی از برقراری نظام ارتقا در دانشگاه کمبریج «موظف کردن دانشگاه به ارتقای علمی» است. بر این اساس اهداف عمده‌ای که به آن‌ها اشاره شده عبارتند از: ارتقای فرهنگ عمومی، بهبود کیفیت آموزش، یادگیری و ارزیابی و نیز ارتقای کیفیت مدیریتی از طریق سیاستگذاری و آموزش برتر.

#### تقاضای ارتقا

در دانشگاه کمبریج، متقاضی باید تقاضای ارتقا را تنظیم کرده و به دبیرخانه کمیته ارتقا ارائه دهد. تقاضای ارتقا علاوه بر مستندات لازم، شامل نامه تقاضا و فرم تقاضاست. متقاضی باید نامه تقاضا را حداکثر در ۱۰۰۰ کلمه بنویسد و در آن به شرح موارد اشاره‌شده در فرم بپردازد. در ضمن می‌تواند در متنی جداگانه حداکثر در ۵۰۰ کلمه درباره شرایط خاص و جزئیات موقعیت‌های شخصی خود که تأثیر منفی در تدریس یا تحقیق وی دارد، مانند ازدست‌دادن نزدیکان و یا بیماری و ناتوانی جسمی (به همراه مدارک و مستندات معتبر از مراجع پزشکی) توضیح دهد. فرم تقاضا علاوه بر اطلاعات شخصی، رتبه مورد تقاضا و سوابق تقاضاهای قبلی، بین‌رشته‌ای بودن فعالیت‌ها و شرایط خاصی که از نظر متقاضی تأثیر منفی بر کیفیت تدریس و تحقیق وی داشته است را نیز دربرمی‌گیرد. علاوه بر این، در فرم تقاضای ارتقا متقاضی نوعی خودارزیابی انجام می‌دهد که در آن میزان کارایی تدریس خود را تشریح می‌کند.

## مراجعه تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری درباره ارتقا در دانشگاه کمبریج، پس از بررسی و ارزیابی اولیه در گروه، در سه سطح انجام می‌شود: کمیته ارتقای دانشکده، کمیته‌های فرعی کمیته عالی ارتقای دانشگاه و کمیته اصلی کمیته عالی. انتصاب اعضای کمیته مانند رییس آن، باید با موافقت هیأت دانشکده انجام شود و اعضای کمیته ارتقای دانشکده نباید در کمیته عالی و کمیته‌های فرعی آن عضویت داشته باشند. تعداد اعضای کمیته ارتقای دانشکده بین پنج تا نه عضو متغیر است که باید استاد و یا در حال رسیدن به رتبه استادی باشند (در صورت وجود تعداد کافی اعضای واجد شرایط). نقش کمیته ارتقای دانشکده، ارزیابی مدارک و اطمینان از کامل بودن آن‌ها برای ارزیابی در مراحل بعدی است که باید برای بخش منابع انسانی فرستاده شود. وظایف کمیته ارتقای دانشکده عبارتند از: ارزیابی تقاضانامه‌ها و رتبه‌بندی آن‌ها در سه سطح موارد برجسته برای ارتقا، موارد دارای حداقل شرایط ورود به فرایند ارتقا، مواردی که از حداقل شرایط برخوردار نیستند.

کمیته عالی ارتقا از پنج کمیته فرعی تشکیل شده است که عبارتند از: هنر و علوم انسانی، علوم اجتماعی، علوم زیستی و پزشکی، علوم فیزیکی، فناوری. کمیته عالی متشکل از معاون دانشگاه، رؤسای کمیته‌های فرعی و پنج عضو خارجی برجسته دانشگاهی برای هر یک از زمینه‌های فعالیت کمیته‌های فرعی است. در کمیته اصلی کمیته عالی، رؤسای هر یک از کمیته‌های فرعی با کمک اعضای خارجی هر کمیته فرعی، به ارزیابی دوباره مستندات و مدارک دریافت‌شده اقدام می‌کنند و به‌طور خاص مواردی را که در آن با کمیته ارتقای دانشکده مربوطه به اختلاف دیدگاه رسیده باشند توضیح می‌دهند. کمیته عالی پس از بررسی مدارک و مستنداتی که کمیته‌های فرعی ارائه می‌دهند، اگر تشخیص دهد توافق در موضوع خاصی بین کمیته ارتقای دانشکده و کمیته فرعی مربوطه ضروری است، اقدامات لازم را در این راستا انجام می‌دهد. کمیته اصلی توصیه‌نامه‌ای نیز در زمینه تجاوز نکردن از بودجه مشخص شده تنظیم می‌کند.

## مستندات

مستندات مورد بررسی کمیته ارتقای دانشکده عبارتند از: گزارش‌های سالانه، رزومه، اظهارات شخصی و ارزیابی داوران. گزارش سالانه که متقاضی با پرکردن یک فرم آن را ارائه می‌دهد شامل بخش‌های زیر است: کیفیت و اهداف تدریس، کمیت تدریس، وظایف محوله در ارزیابی دانشجویان، اهداف و چگونگی تحقیقات انجام‌شده، تألیفات به چاپ رسیده، میزان بودجه دریافتی و منابع آن، پاداش‌ها، جوایز، دعوت‌نامه‌ها و افتخارات، جزئیات خدمات متفرقه، مسؤلیت‌های اداری و خدمات علمی خارج از دانشگاه.

بخش‌های اصلی رزومه به‌طور خلاصه عبارتند از: اطلاعات شخصی، اطلاعات تحصیلی، اطلاعات شغلی، سمت‌های اجرایی، جوایز و افتخارات علمی و حرفه‌ای، جزئیات تفصیلی تحقیقات صورت گرفته و جزئیات و ساعات تدریس. در اظهارات شخصی نیز همان‌طور که در بخش تقاضای ارتقا ذکر شد، متقاضی در نامه‌ای هرگونه توضیح ضروری برای تشریح وضعیت خود را ارائه می‌کند. مستنداتی که کمیته عالی ارتقا بررسی می‌کند عبارتند از: تمامی مدارک و مستندات مربوط به متقاضیان که از طرف کمیته دانشکده به هیأت رسیده است، داورها و مدارک تدریس و موارد خاص که به‌صورت جداگانه بازبینی می‌شوند؛ دیدگاه‌ها و پیشنهادهای مدیران مربوطه در بخش منابع انسانی که در زمینه موارد خاص در اختیار متقاضی قرار داده می‌شود، و نیز صورت‌جلسه‌های کمیته‌های فرعی و فرم‌های ارزیابی پرشده کمیته‌های فرعی.

## بررسی و ارزیابی

تقاضاهای ارتقا پس از ارزیابی در یکی از سه سطح زیر قرار می‌گیرند که دلایل این تصمیم نیز باید ذکر شود:

■ D (تردید در مورد سازگاری با معیارها)؛

■ S (رضایت‌بخش بودن سازگاری با معیارها ولی چشمگیر نبودن)؛

■ C (وجود شواهد شفاف و چشمگیر نشان‌دهنده سازگاری با معیارها).

در زمینه پژوهش باید شواهد روشنی از تأثیرگذاری در معیار جهانی در زمینه تحقیق از نظر اصالت، داشتن سهم مؤثر در پیشرفت دانش و شناخته‌شده بودن وجود داشته باشد. در زمینه تدریس باید شواهدی دال بر تدریس مؤثر وجود داشته باشد. در زمینه خدمات عمومی نیز باید شواهدی دال بر ایفای نقش مؤثر در فعالیت‌هایی غیر از تدریس و تحقیق

وجود داشته باشد. هریک از این سه بخش یکی از مدارج  $C$  و  $S$  یا  $D$  را کسب می‌کند. برای ارتقا به مرتبه استادی کسب درجه  $C$  در هر سه بخش مربوط به پژوهش، درجه  $C$  در یکی از دو قسمت تدریس یا خدمات و نیز درجه  $S$  در دیگری ضروری است. برای مرتبه ریدر، کسب درجه  $C$  در هر سه بخش مربوط به پژوهش، درجه  $C$  در یکی از دو قسمت تدریس یا خدمات و نیز کسب درجه  $S$  در دیگری ضروری است. برای ارتقا به مرتبه مدرس ارشد، در مجموع کسب دو درجه  $C$  و یک درجه  $S$  در پژوهش، تدریس و خدمات لازم است.

کمیته‌های فرعی کمیته عالی ارزیابی‌های انجام‌شده کمیته دانشکده را بررسی می‌کنند و کمیته اصلی کمیته عالی ارزیابی‌های انجام‌شده کمیته ارتقای دانشکده و کمیته‌های فرعی را بر اساس چشم‌انداز و اهداف در نظر گرفته‌شده برای دانشگاه تأیید و یارد می‌کند. تعداد نهایی موارد پذیرفته‌شده برای ارتقا تنها به شایستگی افراد و کسب مدارج فوق بستگی ندارد بلکه میزان بودجه تعیین‌شده برای ارتقا نیز عامل تعیین‌کننده‌ای است. کمیته اصلی، اعضای کمیته تجدیدنظر را تعیین می‌کند و مدارک مورد بررسی در این کمیته شامل متن نامه اعتراض متقاضی به همراه ضامنه است. حضور متقاضی در جلسه‌های کمیته تجدیدنظر به تشخیص کمیته بستگی دارد. کمیته تجدیدنظر می‌تواند در زمینه‌های مورد ابهام با رؤسای کمیته‌های مختلف مکاتبه کند. اگر نظر کمیته تجدیدنظر مخالف نظر کمیته اصلی دانشگاه باشد، پرونده با ذکر جزئیات و دلایل مخالفت به کمیته مذکور بازگردانده می‌شود و اگر کمیته تجدیدنظر وجود ابهاماتی را تشخیص دهد، پرونده برای رفع ابهامات برگردانده می‌شود. این کمیته همچنین ممکن است تمام موارد اعتراضی را رد کند و یا به دلیل موجه تشخیص ندادن اصل اعتراض آن را بررسی نکند.

## ۲. دانشگاه بریتیش کلمبیا

دانشگاه بریتیش کلمبیا ارتقا را «بخشی از تلاش‌های این دانشگاه برای تعالی آموزشی و پیشبرد فعالیت‌ها و خدمات علمی خود» معرفی می‌کند.

### تقاضای ارتقا

مدیر گروه آموزشی باید قبل از تنظیم تقاضای ارتقا با متقاضیانی که قصد تقاضا دارند جلسه‌ای تشکیل دهد. به طور کلی، اهداف این جلسه عبارتند از: راهنمایی متقاضی به منظور فراهم کردن اطلاعات مورد نیاز تا قبل از موعد مقرر و شناسایی مشکلات و کمک به حل نگرانی‌های متقاضی. تقاضای ارتقا را در مرحله اول متقاضی به مدیر گروه آموزشی ارائه می‌دهد، سپس مدیر گروه برای تنظیم توصیه‌نامه خود باید با هسته ارتقای گروه مشورت کند. متقاضی باید علاوه بر تهیه رزومه و ثبت انتشاراتش متنی تهیه کند. مدیر گروه آموزشی هم باید گزارشی از جلسه‌های هسته ارتقای گروه آماده کند که اظهارات کامل کمیته یعنی نظر اکثریت و اقلیت را دربرگیرد.

### مراجع تصمیم‌گیری

بررسی اولیه تقاضاها و مستندات ارتقا در گروه آموزشی و دانشکده انجام می‌شود ولی محور تصمیم‌گیری کمیته عالی استخدام است که در زمینه‌های مختلف مانند ارتقا، از طرف رییس دانشگاه انجام وظیفه می‌کند. گرفتن تصمیم نهایی بر اساس پیشنهاد رییس دانشگاه، برعهده هیأت ریسه است. اعضای کمیته ۲۰ نفر هستند که رییس دانشگاه آنان را تعیین می‌کند. کمیته در طول سال حداقل دو بار در هر ماه تشکیل جلسه می‌دهد. کمیته عالی دارای دو کمیته فرعی است که یکی برای رتبه‌های مدرسی، استادیاری و دانشیاری و دیگری برای رتبه استادی است. اعضای کمیته عالی استخدام نباید در تصمیم‌های گرفته‌شده در مراحل قبلی (گروه و دانشکده) نقش مستقیم داشته و یا رأی داده باشند. آن دسته از اعضای کمیته که پرونده به گونه‌ای با آن‌ها ارتباط دارد که آن‌ها را ذی‌نفع می‌سازد، نمی‌توانند در مراحل رأی‌گیری و ارزیابی شرکت کنند و اجازه دیدن پرونده‌های متقاضی را نیز ندارند. نظر کمیته با رأی نصف به علاوه یک نفر از اعضای کمیته به تصویب می‌رسد.

اعضای کمیته عالی در جلسه‌های رسمی کمیته در صورت قانع‌نشدن، مجاز به پرسش‌های بیشتر از رییس دانشکده و یا گردآوری اطلاعات بیشتر به منظور روشن شدن ضوابط ارزیابی هستند. اعضای کمیته عالی با زمینه‌های کارشناسی مرتبط نیز اطلاعات کارشناسی مورد نیاز برای تصمیم‌گیری را در اختیار قرار می‌دهند. زمانی که کمیته عالی استخدام به اطلاعات بیشتری نیاز داشته باشد، رییس دانشکده موظف به تهیه و ارسال این اطلاعات به این کمیته است. رییس

کمیته عالی از طرف اعضای کمیته خلاصه‌ای از چگونگی رأی‌های کمیته را برای رییس دانشگاه تهیه می‌کند. به همراه آن، چکیده‌ای از توصیه‌نامه‌ها و بحث‌هایی که در مورد پرونده شده است نیز فرستاده می‌شود. رییس دانشگاه یا معاون آموزشی پژوهشی دانشگاه ممکن است برای فهم بیشتر از مراحل کاری یک پرونده با رییس کمیته عالی یا اعضای کمیته مذاکره کند. زمانی که رییس دانشگاه با توصیه‌نامه کمیته عالی مخالف باشد باید قبل از فرستادن تصمیم خود به هیأت ریسه، با رییس کمیته یا اعضای کمیته مذاکره کند.

#### مستندات

مستنداتی که برای تصمیم‌گیری مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرند عبارتند از: سوابق متقاضی، رزومه، مدارک تدریس، نظر داوران خارجی، نامه مدیر گروه آموزشی و نامه رییس دانشکده. یک نسخه از تمام مدارکی که در این مورد برای رییس دانشکده و مدیر گروه فرستاده شده است باید به کمیته عالی ارسال شود.

مدارکی که باید به کمیته عالی فرستاده شوند عبارتند از: نامه مدیر گروه، نامه رییس دانشکده، مکاتبات مرتبط با روند ارتقا بین رییس دانشکده و مدیر گروه، مکاتبات مربوط به متقاضی و پاسخ‌های متقاضی، رزومه و مقاله‌های منتشرشده متقاضی، اطلاعات درباره سوابق تدریس متقاضی، اطلاعات درباره پیشینه داوران خارجی، نامه مدیر گروه به داوران خارجی و نیز نامه‌های داوران خارجی.

رزومه باید شامل فهرست دانشجویان تحصیلات تکمیلی باشد که متقاضی راهنمایی آنان را برعهده داشته است و باید در آن نقش متقاضی برای هر دانشجو مشخص شود. اگر رزومه شامل اطلاعاتی در مورد موقعیت فعلی یا پیشرفت‌های دانشجویان فارغ‌التحصیل نیز باشد می‌تواند به روند ارتقای متقاضی کمک کند. متقاضی می‌تواند به فعالیت‌های علمی خلاقانه یا حرفه‌ای انجام‌شده نیز اشاره کند.

علاوه بر اطلاعات تدریس که در رزومه آورده شده، در بخش مربوط به سوابق تدریس، متقاضی باید به اسامی واحدهای ارائه‌شده، تعداد دانشجویان و تعداد ساعت‌های تدریس اشاره کند و به‌صورت مختصر فلسفه تدریس یا روش تدریس خود را بیان کند. همچنین باید شواهد کافی وجود داشته باشد تا کمیته‌های خارج از گروه مطمئن شوند که استانداردهای دانشگاه در زمینه نحوه تدریس رعایت شده است. ارزیابی تدریس متقاضی باید شامل ارزیابی دانشجویان و همکاران باشد. نامه مدیر گروه نیز باید شامل توضیح کاملی در مورد فرایند ارزیابی و خلاصه‌ای از نوع تدریس متقاضی باشد. خلاصه‌ای از ارزیابی دانشجویان شامل فهرستی از پرسش‌های مورد استفاده در ارزیابی‌ها و خلاصه‌ای از ارزیابی‌های هر درس که تدریس شده است نیز تدوین می‌شود. در ارزیابی اعضای هیأت علمی ارزیابی‌کننده‌های همکار باید تا حد ممکن با فضای آموزشی متقاضی آشنا بوده و توانایی قضاوت درباره کیفیت و ساختار آموزشی را داشته باشند. بررسی‌های همکاران نیز باید شامل گزارش‌های حداقل دو همکار باشد که با فعالیت‌های آموزشی متقاضی آشنا هستند.

در بخش مستندات مربوط به نظر داوران، داوران خارجی باید هیچ‌گونه آشنایی قبلی با متقاضی نداشته باشند و خویشاوند، دوست نزدیک، همکار، استاد راهنمای پیشین و یا حتی شرکای مالی وی نباشند. گروه آموزشی مقاله‌های منتشرشده متقاضی را جمع‌آوری کرده و گزیده‌ای از آن‌ها را در ابتدای فرایند برای داوران می‌فرستد. نامه‌های داوری مربوط به بیش از دو سال گذشته اعتباری ندارند و باید داور مربوطه یا اطلاعات تکمیلی داوران دیگر آن را به‌روز کنند. نامه مدیر گروه آموزشی به‌عنوان بخش دیگری از مستندات باید به‌روشنی شرح دهد که هر فرد تا چه حدی متکی به همکاری‌های خلاقانه و حرفه‌ای غیر از شکل سنتی فعالیت‌های علمی است و تا چه حد در فعالیت‌های تحقیقاتی مرتبط با تدریس فعالیت دارد. رییس دانشکده نیز باید در نامه‌ای به رییس دانشگاه توجیه آرای کمیته‌های دانشکده و توصیه‌نامه خود را به‌طور خلاصه بیان کند. اگر نامه رییس دانشکده هرگونه شرایط خاص در مورد انتصابات متقاضی را مشخص کند می‌تواند در روند ارزیابی مؤثر باشد. برای مثال این که آیا لازم است بار تدریس برای متقاضی کمتر شود تا وی قادر باشد تمرکز بیشتری بر فعالیت‌های تحقیقاتی داشته باشد یا خیر.

#### بررسی و ارزیابی

تقاضاهای ارتقا در دانشگاه برپیتیش کلمبیا در چهار سطح بررسی می‌شوند:

- گروه آموزشی (مدیر گروه، هسته ارتقا گروه و داوران خارجی)؛
- دانشکده (رییس و کمیته مشورتی)؛

### ■ کمیته عالی استخدام؛

### ■ دانشگاه (رییس و هیأت مدیره).

مدیر گروه باید به طور رسمی در جلسه‌هایی با حضور اعضای واجد شرایط گروه به منظور تبیین آرای ایشان و دریافت توصیه‌نامه‌های آن‌ها درباره ارتقا شرکت کند. کمیته فرعی ارتقای گروه آموزشی که اعضای آن را مدیر گروه انتخاب می‌کند با مدیر گروه در این مورد همکاری دارد. گزینش داوران نیز بر عهده مدیر گروه با مشورت کمیته فرعی است. مدیر گروه پرونده‌های تکمیل شده را به کمیته فرعی ارجاع می‌دهد. در هسته ارتقای گروه اعضای واجد شرایط قبل از آماده شدن گزارش نهایی مدیر گروه، پیش‌نویس گزارش او را بررسی می‌کنند. گزارش مدیر گروه باید شامل تمام اظهارات کمیته از جمله همه اظهارات اکثریت و اقلیت باشد. پیش از ارسال گزارش به رییس دانشکده مدیر گروه باید پیش‌نویسی به کمیته ارائه کرده و از ایشان نظرخواهی کند.

در سطح دانشکده رییس دانشکده باید توصیه‌نامه‌های مدیر گروه را به منظور بررسی صحت روند کار و نیز مطابقت داشتن توصیه‌نامه‌ها با مدارک ارائه شده مورد بازبینی قرار دهد و ممکن است به اطلاعات دیگری از مدیر گروه و هسته ارتقای گروه نیز نیاز پیدا کند. رییس دانشکده پس از در نظر گرفتن پیشنهادها کمیته مشورتی ممکن است پرونده را برای تجدیدنظر، بار دیگر به گروه ارجاع دهد و یا نظر خود را برای ریاست دانشگاه ارسال کند. رییس دانشکده باید توصیه‌نامه خود را به همراه توصیه‌نامه‌های رسیده از گروه به ریاست دانشگاه ارائه دهد و اگر توصیه‌نامه وی با توصیه‌نامه مدیر گروه مغایر باشد بایستی دلایل خود را برای ریاست دانشگاه شرح دهد.

کمیته عالی استخدام موظف است ریاست دانشگاه را در موارد مربوط به ارتقا یاری دهد و مستندات ارائه شده را ارزیابی کند. کمیته عالی با در نظر گرفتن پیش‌زمینه‌های کارشناسی متقاضیان، مزیت‌های نسبی دستاوردهای آنان را با جمع‌آوری اطلاعات تطبیقی و مقایسه‌ای بررسی می‌کند. در کمیته عالی تصمیم‌گیری‌ها با اطلاق درجه A یا B انجام می‌شود. اگر کمیته به این نتیجه برسد که اطلاعات پرونده ناقص است و این اطلاعات را دانشکده می‌تواند تأمین کند، آن‌ها پیش از طبقه‌بندی درخواستی برای اطلاعات تکمیلی ارسال می‌کنند. پرونده در صورتی در رده B جای می‌گیرد که توصیه‌نامه‌ها در سطوح قبلی درهم آمیخته باشند (برخی مثبت و برخی دیگر منفی)، توصیه‌نامه‌ای منفی از طرف رییس دانشکده وجود داشته باشد و یا یک یا چند نفر از اعضای کمیته‌های فرعی معتقد باشند که اطلاعات تکمیلی دانشکده کافی نیست؛ در غیر این صورت پرونده در رده A قرار می‌گیرد. توصیه‌نامه‌هایی که به رییس دانشگاه تسلیم می‌شود باید در کمیته عالی استخدام بررسی شود و ریاست دانشگاه ممکن است از رییس دانشکده تقاضای بازبینی کند. اگر تصمیم ریاست دانشگاه درباره یک متقاضی با توصیه‌نامه کمیته عالی استخدام مغایر باشد، کمیته مورد نظر باید در این باره مطلع شود و دلایل خود را ارائه دهد.

در مرحله اعتراض و تجدیدنظر اگر توصیه‌نامه رییس دانشکده در تعارض با گروه و منفی باشد، ریاست دانشکده جزئیات و دلایل را در قالب متنی تنظیم می‌کند و از متقاضی خواسته می‌شود که در بازه زمانی مشخصی درخواستی کتبی جهت ضمیمه به پرونده مربوطه ارائه کند. اگر رأی ریاست دانشگاه منفی باشد ریاست دلایل و جزئیات را به صورت کتبی به متقاضی ارائه می‌کند تا به او تفهیم شود شرایط کافی را نداشته و جواب درخواست، منفی است. خلاصه‌ای از نظر داوران در اختیار متقاضی قرار می‌گیرد و در صورت درخواست، مدیر گروه موظف به ایجاد شرایطی است که متقاضی بتواند امکان ارائه توجیه شفاهی یا نوشتاری برای کمیته را داشته و مدارک بیشتری ارائه کند.

### ۳. دانشگاه هاروارد

دانشگاه هاروارد اهداف کلان خود را از فرایند ارتقای اعضای هیأت علمی «پیشبرد اهداف آموزشی، پژوهشی و خدماتی دانشگاه در سطح جامعه» اعلام می‌کند.

### تقاضای ارتقا

قبل از این که متقاضی مدارک خود را برای ارتقا آماده کند و فرایند ارتقا آغاز شود باید تحقیقات خود را برای گروه آموزشی نشریح و معرفی کند. کمیته بررسی که اعضای آن را مدیر گروه پیشنهاد و رییس بخش تأیید می‌کند، ابتدا پرونده متقاضی را بررسی می‌کند و اگر با توجه به مستندات پرونده و عملکرد متقاضی، تأیید اولیه صورت گیرد گروه آموزشی

نامه‌ای به رییس بخش برای ادامه بررسی‌ها ارسال می‌کند.

### مراجع تصمیم‌گیری

اولین مرجع تصمیم‌گیری درباره تقاضاهای ارتقا «کمیته بررسی» در هر گروه است. اعضای این کمیته را اعضای هیأت علمی با رتبه استادی تشکیل می‌دهند که ممکن است یک عضو خارج از گروه نیز در میان آن‌ها وجود داشته باشد. کمیته پرونده متقاضی را در حد اولیه بررسی کرده، تصمیم می‌گیرد که با توجه به مستندات موجود در پرونده آیا متقاضی شایستگی این را دارد که وارد فرایند شود یا خیر. در صورت منفی بودن جواب، متقاضی و رییس بخش باید از این تصمیم به صورت کتبی آگاه شوند. کمیته استخدام و ارتقای بخش نیز پرونده‌های ارتقا را بررسی و به رییس بخش اعلام می‌کند که آیا پرونده عملکرد متقاضی به اندازه کافی قوی است که روند بررسی ادامه پیدا کند یا خیر. برای ارتقا به رتبه‌هایی غیر از رتبه استادی همین کمیته تصمیم‌نهایی را اتخاذ می‌کند ولی برای ارتقا به درجه استادی رییس بخش پرونده را برای رییس دانشگاه ارسال می‌کند و کمیته ویژه‌های تشکیل می‌شود. بازنگری و تصمیم‌گیری نهایی برای ارتقا به درجه دانشیاری برعهده ریاست بخش مربوطه است که با همکاری رییس یکی دیگر از بخش‌ها انجام می‌شود. در صورت لزوم ممکن است رییس بخش با مدیر گروه در مورد پرونده ارتقا و همچنین پیش‌نویس نامه‌ای که باید به متقاضی نوشته شود بحث و تبادل نظر کنند.

### مستندات

مستنداتی که برای تصمیم‌گیری درباره تقاضاهای ارتقا مورد بررسی قرار می‌گیرند، عبارتند از: رزومه، کپی تمامی آثار منتشرشده (و آثار در حال انتشار)؛ مستندات مربوط به تدریس و راهنمایی دانشجویان شامل فهرستی از دانشجویانی که متقاضی استاد راهنمای آن‌ها بوده است، نمونه‌ای از برنامه درسی و شواهدی برای میزان موفقیت و تأثیرگذاری در زمینه تدریس (مانند نتایج ارزشیابی‌ها و یا جوایز و پاداش‌های دریافت‌شده در این رابطه)، اظهارنامه متقاضی درباره وضعیت فعالیت خود در زمینه تدریس، اظهارنامه متقاضی درباره وضعیت فعالیت خود در زمینه تحقیق، و هرگونه اطلاعات و مستندات مربوط و مفید دیگر (مانند فهرستی از کارشناسانی که گروه بتواند با آن‌ها مشورت کند یا افرادی که از نظر متقاضی نباید مورد مشورت قرار گیرند، البته با ذکر دلیل).

گروه آموزشی نیز خلاصه‌ای از فعالیت‌های مربوط به تدریس متقاضی را تهیه می‌کند که در آن تمامی دروسی که متقاضی تدریس کرده است با جزئیات آورده می‌شود. پس از رأی مساعد گروه آموزشی نسبت به ادامه روند بررسی تقاضای ارتقا، هر یک از اعضای گروه آموزشی نامه‌ای محرمانه برای رییس دانشکده می‌نویسد. این نامه‌ها شامل نظر اعضای گروه در مورد ارتقای متقاضی است و در پرونده قرار می‌گیرند. پرونده متقاضی که مدیر گروه آموزشی برای رییس دانشکده آماده می‌کند باید شامل موارد زیر باشد: رزومه متقاضی (توضیحاتی در مورد فعالیت‌های دانشگاهی، تدریس، مشاوره و وضعیت شهروندی متقاضی)، مقایسه‌ای بین متقاضی ارتقا با دیگر متقاضیان، مدارک نشان‌دهنده رأی گروه آموزشی، توصیه‌نامه درباره وضعیت فعالیت متقاضی در زمینه تدریس، توصیه‌نامه درباره وضعیت فعالیت متقاضی در زمینه تحقیق، رونوشتی (کپی) از تمامی نامه‌های دریافت‌شده در پاسخ به نامه رییس دانشکده، آثار منتشرشده، فهرست تقدیرنامه‌ها یا تشکرها از متقاضی، نامه‌ای از رییس دانشکده شامل اسامی حداقل هشت نفر از خارج از دانشگاه که بتوان جهت حضور در کمیته ویژه از آن‌ها دعوت کرد و نیز فهرستی از سه یا چهار نفر از اعضای هیأت علمی دانشکده که بتوانند عضو کمیته شوند.

### بررسی و ارزیابی

امتیازدهی کمی برای تقاضاهای ارتقا وجود ندارد و تصمیم‌ها به صورت کیفی و یا رد و قبول اتخاذ می‌شوند. کمیته‌ها پس از بررسی مدارک اعلام می‌کنند که آیا با ارتقا موافقت یا خیر و این کار در چند مرحله انجام می‌شود تا به مرحله تصمیم‌نهایی برسد. اولین مرحله با تصمیم‌گیری مدیر گروه آغاز می‌شود. سپس کمیته بررسی به گروه آموزشی گزارش می‌دهد که آیا پرونده متقاضی به اندازه کافی قوی هست که گروه آموزشی رأی به ارتقا بدهد یا خیر. بررسی و تصمیم‌گیری در سطح بخش از وظایف رییس بخش مربوطه و رییس یکی از بخش‌های دیگر است. در برخی موارد ممکن است از کمیته کامل انتصاب و ارتقا خواسته شود که برخی پرونده‌ها را جداگانه بررسی کنند. در صورت لزوم، رییس بخش ممکن است بخواهد که با مدیر گروه در مورد پرونده تبادل نظر کند.



در سطح دانشکده کمیته استخدام و ارتقا رییس دانشکده را مطلع می کند که آیا روند صحیحی طی شده است و آیا مورد تقاضا به میزان کافی قوی هست که از رییس دانشگاه تقاضای تشکیل کمیته ویژه شود یا خیر. در صورت منفی بودن جواب، رییس دانشکده گروه آموزشی را به صورت کتبی مطلع می کند. چنانچه کمیته استخدام و ارتقا پیشنهادهایی درباره بهبود بخش هایی از پرونده داشته باشد، از گروه آموزشی خواسته می شود که بخش های مرتبط را بازنگری کنند. در صورت تصمیم موافق، رییس بخش پیشنهاد ارتقا را اعلام می کند. برای نظارت بر روند ارتقا در تمام مراحل رییس دانشگاه، رییس بخش و مدیر گروه با یکدیگر مدام مشورت می کنند و در بسیاری از مراحل مستندات را بازبینی می کنند و در مجموع مسؤولان دانشگاه در روند فرایند ارتقا حضور فعال دارند. اداره منابع انسانی نیز باید از همخوانی این تصمیم ها با اهداف و سیاست های کلی، اطمینان حاصل کند.

#### ۴. دانشگاه ملبورن

بر اساس هدف دانشگاه به عنوان مؤسسه پیشتاز ملی و بین المللی، کارکنان بر مبنای سابقه پیشرو بودن در زمینه کارشناسی خود در حوزه رشته، تدریس، فعالیت در مجامع علمی و انتقال دانش یا پذیرفتن مسؤولیت های راهبردی ارزیابی می شوند. رتبه های موجود در این دانشگاه عبارتند از: سطح A (مربی)، سطح B (مدرس)، سطح C (مدرس ارشد)، سطح D (ریدر و دانشیار) و سطح E (استاد).

#### تقاضای ارتقا

بخش منابع انسانی در فراخوانی رسمی برای دریافت تقاضاهای ارتقا اعلام آمادگی می کند و برای تقاضای ارتقا به هر رتبه زمان بندی دقیقی وجود دارد. برای ارائه تقاضا متقاضی باید به صورت رسمی مدیر گروه آموزشی را از تصمیم خود آگاه کند و مدیر گروه اساتیدی را به عنوان مشاور به متقاضی معرفی می کند. متقاضی این فرصت را دارد که در مورد این اسامی اعلام نظر کند و در صورت صلاح دید یک یا دو نفر را اضافه بر نفرات اعلام شده معرفی کند. متقاضی باید رزومه ای با جزئیات کامل ارائه کند و برنامه های خاص خود برای توسعه فعالیت های دانشگاهی در سه سال آینده را با جزئیات کامل تشریح کند. متقاضی همچنین باید وزن هایی را انتخاب کند که مشخص کننده اهمیت باشد که می خواهند به هر یک از معیارهای ارتقا اختصاص داده شود. محتوای فرم تقاضا شامل مشخصات فردی، نتایج آخرین بازنگری ارزیابی عملکرد، مشخصات رتبه فعلی و رتبه مورد تقاضا و وزن های انتخابی برای معیارهای چهارگانه ارتقا است. متقاضی باید وزن هایی را (به درصد) برای این زمینه ها پیشنهاد کند. حداقل به سه معیار وزنی تخصیص داده خواهد شد. تدریس و تحقیق هر کدام حداقل وزن ۲۵ درصد خواهند داشت و در مجموع وزن آن ها از ۸۰ درصد تجاوز نخواهد کرد. وزن معیار انتقال دانش، راهبری و خدمات در مجموع حداقل ۲۰ درصد و حداکثر ۵۰ درصد خواهد بود.

#### مراجع تصمیم گیری

نقش عمده در زمینه ارتقا برعهده پنل های ارتقا است که نماینده ای از اداره منابع انسانی در این زمینه خدمت رسانی می کند. عضویت در پنل ارتقای دانشکده و پنل ارتقای دانشگاه به تأیید مسؤول امور ارتقا در دانشگاه و رییس هیأت دانشگاه می رسد و محدود به کارکنان دانشگاه ملبورن نیست. اعضا اغلب در رتبه D یا E هستند. برای ارتقا به سطح C پنل ارتقای فردی دانشکده با حضور رییس دانشکده به عنوان رییس پنل و حداقل چهار عضو دیگر (یک یا دو نفر از خارج از دانشکده) تشکیل می شود. برای ارتقا به سطح D چهار پنل ارتقا بر اساس دانشکده های دانشگاه تشکیل می شود:

■ پنل معماری و ساختمان، مهندسی و علوم؛

■ پنل هنر، آموزش و موسیقی؛

■ پنل منابع غذایی، پزشکی، دندانپزشکی و علوم بهداشتی و دامپزشکی؛

■ پنل اقتصاد و بازرگانی و حقوق.

بررسی ارتقا به سطح E و درجه استادی، از مسؤولیت های پنل استادی دانشکده و کمیته عالی استخدام و ارتقا است. برای هر دانشکده یک پنل ارتقا به درجه استادی تشکیل می شود که اعضای آن باید خود رتبه استادی یا معادل آن را داشته باشند.

کمیته عالی استخدام و ارتقا فهرست های اولویت بندی شده را از پنل های ارتقا دریافت می کند و از این اولویت بندی

به‌عنوان راهنمایی که اغلب مورد پذیرش قرار می‌گیرد، استفاده می‌کند؛ هر چند در شرایط استثنایی ممکن است اولویت‌ها را تغییر دهد. هر رییس دانشکده گزارشی دربارهٔ هریک از متقاضیان ارتقا می‌نویسد و در مورد اولویت‌بندی پندل برای کمیته توضیح می‌دهد. شورای دانشگاه فردی را منصوب می‌کند تا کل فرایند ارتقا را به نمایندگی از شورا راهبری کند و در موارد مهم، با رییس هیأت دانشگاه مشورت کند. مسؤول امور ارتقا عضو هیچ پندلی نخواهد بود و هیچ تجدیدنظری به او ارجاع نمی‌شود. مسؤول ارتقا از طریق معاونت دانشگاه یا کمیتهٔ مشاورهٔ منابع انسانی به شورا گزارش می‌دهد. ناظرانی نیز برای جریان ارتقا تعیین می‌شوند که اغلب از خارج از دانشکده هستند و به اسناد از قبل دسترسی دارند. آن‌ها تنها زمان مشاهدهٔ تبعیض حق اظهار نظر دارند ولی حق رأی ندارند. ناظر نباید عضو دانشکده‌ای باشد که پندل مربوط به آن است. با این حال در شرایط خاص مسؤول ارتقا ممکن است ناظری را بپذیرد که عضو دانشکده و با رتبه‌ای حداقل برابر با رتبهٔ مورد تقاضا باشد.

#### مستندات

مستندات مورد بررسی برای تصمیم‌گیری دربارهٔ تقاضاهای ارتقا عبارتند از: رزومه با جزئیات، اظهارنامه در مورد موانع خاص برای تحقق شرایط ارتقا، توصیه‌نامه‌ها از طرف مدیر و اعضای گروه آموزشی و نیز نظر داوران. علاوه بر این، متقاضیان باید تاریخ آخرین بازنگاری سالانهٔ عملکرد خود را مشخص کرده باشند و مدیر گروه آموزشی یا نمایندهٔ وی باید اعتبار آن را تأیید کرده باشند. از متقاضیان انتظار می‌رود که نقش برجسته و طولانی‌مدتی در امر آموزش و تحقیق ایفا کرده و این نقش را به‌طور کامل در تقاضانامهٔ خود مستند کرده باشند. تقاضانامه‌ها باید شامل جزئیات نقش‌های ایفاشده در زمینهٔ تدریس، راهنمایی دانشجویان تحصیلات تکمیلی، آثار منتشرشده و بودجه‌های تحقیقاتی باشد. همچنین متقاضیان باید برنامهٔ خود برای پیشرفت و توسعه در زمینهٔ پژوهش و تدریس را حداقل برای سه سال آینده با جزئیات کامل شرح دهند. اظهارنامه‌ای نیز در مورد موانع خاص برای تحقق شرایط ارتقا باید تنظیم شود که در آن متقاضی توضیح کاملی دربارهٔ شرایط موجود ارائه دهد و جزئیات تأثیر آن شرایط بر کار و پیشرفتش را شرح دهد. هنگام ارزیابی دستاوردهای فردی، عوامل مؤثر بر موقعیت‌های متقاضی مورد توجه قرار می‌گیرند تا عملکرد وی بر مبنای ارزیابی افرادی که تمام‌وقت و بی‌وقفه روند کاری خود را طی کرده‌اند، ارزیابی نشود.

مدیر گروه نیز مدارکی را تهیه می‌کند که باید موارد زیر را شامل شوند: مشخصات مشاوران و دلایل انتخاب آن‌ها برای مشورت، نظر اساتید عالی‌رتبه (که می‌توانند گزارشی تهیه کرده و به گزارش مدیر گروه اضافه کنند و این گزارش باید به نظر متقاضی نیز برسد)، توضیحاتی در مورد این‌که به نظر مدیر گروه تا چه میزان متقاضی شایستگی خود را ثابت کرده و این‌که آیا متقاضی ظرفیتی برای پیشرفت و توسعه نشان داده است یا خیر و توضیحاتی در مورد میزان شایستگی متقاضی در چهار زمینهٔ تدریس، تحقیق، انتقال دانش و خدمات. اساتید همکار عالی‌رتبه نیز باید توصیه‌نامهٔ دقیق و شفافی فراهم کنند. گزارش و توصیه‌نامهٔ مدیر و اعضای گروه باید به متقاضی نشان داده شوند و قبل از تحویل تقاضانامه و گزارش نهایی به ادارهٔ منابع انسانی، متقاضی فرصت خواهد داشت دربارهٔ آن گزارش‌ها توضیحاتی بنویسد.

متقاضی باید سه داور را به همراه توضیحی در مورد علت انتخاب آن‌ها معرفی کند و کمیتهٔ عالی نیز حداقل سه داور دیگر را معرفی می‌کند. در مورد هریک از این داوران، با جزئیات کامل به متقاضی توضیح داده می‌شود و او حق دارد نظر خود را در مورد داوران انتخابی بیان کند، ولی این امر لزوماً باعث جلوگیری از تحویل گزارش نمی‌شود. در موارد خاص، کمیتهٔ عالی نیز ممکن است داورانی را معرفی کند که در این صورت متقاضی در جریان امر قرار خواهد گرفت. داوران معرفی‌شده باید در جایگاهی باشند که صلاحیت ابراز نظر دربارهٔ ارتقا و توانایی تهیهٔ گزارش در زمان تعیین‌شده را داشته باشند که این مطلب به‌ویژه در مورد داوران بین‌المللی اهمیت دارد.

#### بررسی و ارزیابی

در دانشگاه ملبورن لازم است متقاضی در برنامهٔ ارزیابی عملکرد که در طول هر سال انجام می‌شود، شرکت کند. متقاضی باید در ارزیابی انجام‌شده در آخرین ارزیابی عملکرد سطح «خوب» یا بالاتر را (از بین سطوح برجسته، بسیار خوب، خوب، رضایت‌بخش و رضایت‌بخش نبودن) از خود نشان داده باشد. برای توصیه به ارتقا رییس دانشکده یا کمیته باید قانع شوند که متقاضی می‌تواند در مورد معیار مشخص‌شده در تقاضای ارتقا سطح عملکرد بالا (برای ارتقا به رتبهٔ B)، عالی (برای ارتقا به رتبهٔ C) یا ممتاز و استثنایی (برای ارتقا به رتبهٔ D) داشته و فعالیتش در آن سطح تداوم یابد. تقاضاها بر مبنای

مستندات و در ارتباط با معیارهای ارتقا و با احتساب وزن‌های انتخابی متقاضی است بررسی می‌شوند و ارزیابی آن‌ها بر اساس قرار گرفتن در یکی از سطوح عملکرد «بالا، عالی و ممتاز» انجام می‌شود. در صورت رد تقاضای ارتقا توضیحاتی از طرف رییس پنل برای متقاضی و مدیر گروه آموزشی وی فراهم می‌شود که در مورد علل رد تقاضای وی و مواردی که به بهبود عملکرد متقاضی برای جبران کمبودها در تقاضاهای بعدی کمک می‌کند، توضیحاتی داده می‌شود.

#### ۵. دانشگاه ایندراپراستا

هدف از ارتقا در دانشگاه ایندراپراستا تنها «پیشبرد اهداف علمی آموزشی» عنوان شده است و رتبه‌های معلم دانشگاه، مدرس، مدرس ارشد، ریدر و استاد، در آن وجود دارند. توضیح خاصی درباره نحوه ارائه تقاضاهای ارتقا در اسناد مربوط به این دانشگاه ارائه نشده است.

#### مراجعه تصمیم‌گیری

مسئولیت بررسی ارتقای اساتید برعهده کمیته ارتقای گروه آموزشی و کمیته انتخاب است. اعضای تشکیل دهنده کمیته ارتقای گروه (که با وجود عنوان آن تنها از اعضای گروه تشکیل نمی‌شود) بر اساس موضوع مورد بررسی متغیر است. برای ارتقا به رتبه‌های مدرس و بالاتر از آن این اعضا عبارتند از: معاون دانشگاه، رییس دانشکده مربوطه و دو عضو معرفی شده توسط هیأت مدیره.

برای ارتقا به رتبه‌های پایین‌تر از مدرس، اعضای کمیته ارتقای گروه عبارتند از: معاون دانشگاه یا نماینده وی، مسؤول امور اداری دانشگاه، نماینده امور اداری دانشگاه و یکی از رؤسای دانشکده‌ها به انتخاب معاون دانشگاه. اعضای تشکیل دهنده کمیته انتخاب عبارتند از: معاون دانشگاه، دستیار معاون دانشگاه، رییس دانشکده مربوطه، چهار عضو انتخابی ریاست دانشگاه و سه کارشناس از خارج از دانشگاه.

#### مستندات

مستندات مورد بررسی عبارتند از: گزارش عملکرد سالانه، کتاب‌ها، مقاله‌ها و گزارش پژوهش‌های صورت گرفته، مستندات سایر فعالیت‌های علمی، گزارش سمینارها و همایش‌هایی که متقاضی در آن شرکت فعال داشته است و نیز گزارش فعالیت‌های چشمگیر متقاضی در زمینه توسعه دانشگاه.

#### بررسی و ارزیابی

متقاضیان ارتقا از رتبه مدرس به مدرس عالی، حداقل باید شش سال سابقه تدریس داشته باشند و دو سال از اخذ مدرک کارشناسی ارشد یا یک سال از مدرک دکترای آنان گذشته باشد؛ دوره‌ای را برای آشنایی بیشتر با محیط دانشگاه و به‌روزرسانی اطلاعات درباره روش‌های نوین تدریس گذرانده باشند (متقاضیان دارای مدرک دکتری ملزم به گذراندن دوره نیستند) و گزارش عملکرد رضایت‌بخش داشته باشند (مدرسان دانشگاه هر ساله گزارش عملکرد خود را شامل جزئیات تدریس، تحقیق و پیشرفت‌های علمی، به منظور بررسی و تأیید دانشگاه ارائه می‌کنند). متقاضی ارتقا از رتبه مدرس به مدرس ارشد باید سابقه درخشان تدریس، شرکت فعال در توسعه دانشگاه و شرکت فعال در فرایند امتحانات داشته باشد.

متقاضی ارتقا از رتبه مدرس به ریدر باید پنج سال سابقه تدریس داشته باشد، دارای مدرک دکتری باشد، اقدامات قابل توجه و خلاقانه‌ای در زمینه‌های تألیف، تحقیق، تدریس، تأسیس رشته جدید و یا تغییر برنامه‌های درسی داشته باشد، دارای سابقه شرکت در حداقل دو دوره آموزشی (در زمان داشتن رتبه مدرس و پیش از اخذ مدرک دکتری) باشد و گزارش عملکرد رضایت‌بخش ارائه دهد (نظر نهایی در این زمینه برعهده کمیته انتخاب است). متقاضی ارتقا از رتبه ریدر به استاد نیز باید هشت سال سابقه تدریس داشته باشد و تمامی بندهای مربوط به رتبه‌های قبلی را گذرانده باشد. برای هر یک از موارد، امتیازی بین یک تا پنج در نظر گرفته می‌شود و در پایان معدل مجموعه نمرات داده شده صلاحیت متقاضی را برای ارتقا به رتبه بالاتر تأیید می‌کند.

#### ۶. دانشگاه کیپ‌تون

هدف اصلی ارتقا در این دانشگاه «ایجاد حس رقابت در میان اساتید» بیان شده است. متقاضی، تقاضای ارتقا را تهیه کرده

و به مدیر گروه ارائه می‌دهد. در جلسه‌هایی که با حضور متقاضی و مدیر گروه برگزار می‌شود علاوه بر بررسی عملکرد سالانه متقاضی و برنامه‌ریزی برای سال پیش‌رو، فرصت مناسبی ایجاد می‌شود تا متقاضی تقاضای خود را برای ارتقا به مدیر گروه تسلیم کند.

### مراجعه تصمیم‌گیری و مستندات

تصمیم‌گیری درباره ارتقا در دانشگاه کیپ‌تون برعهده دو گروه مرجع «گروه آموزشی و کمیته ارتقای دانشکده» است. اعضای کمیته دانشکده عبارتند از: رئیس دانشکده به‌عنوان ریاست کمیته، نماینده معاون دانشگاه به انتخاب خود وی، دو تن از رؤسای دیگر دانشکده‌ها با گزینش معاون دانشگاه، یک یا دو عضو شورای دانشگاه به انتخاب خود شورا (شورا بالاترین رکن دانشگاه است که اساسنامه‌های دانشگاه را تصویب می‌کند).

مستندات مورد بررسی برای ارتقا عبارتند از: رزومه، مستندات کیفیت و کمیت تدریس، مستندات کیفیت و کمیت تحقیق و گزارش سالانه عملکرد متقاضی.

### بررسی و ارزیابی

در سطح گروه عملکرد متقاضی در یکی از سطوح غیرقابل قبول، در حال تکمیل، رضایت‌بخش یا کامل و ممتاز قرار می‌گیرد. در سطح دانشکده نیز نتیجه بررسی شامل یکی از چهار حالت ارتقا، افزایش حقوق، پاداش و یا حفظ وضعیت موجود خواهد بود. مدیر گروه پس از بررسی مستندات و توضیح متقاضی، عملکرد سالانه وی را بر اساس یکی از چهار رتبه غیرقابل قبول، در حال تکمیل، رضایت‌بخش یا ممتاز امتیازدهی می‌کند. تنها متقاضیانی که موفق به احراز امتیاز ممتاز شده‌اند می‌توانند به ارتقا و کسب رتبه بالاتر در سمت هیأت علمی امیدوار باشند. پس از تعیین این امتیازها، مدیر گروه مستندات رأی و دلایل آن را به کمیته دانشکده تسلیم می‌کند. این کمیته ضمن بازبینی تمام موارد مذکور و مشورت و رأی‌گیری، نظر نهایی خود را در قالب تصمیم برای ارتقا، اضافه حقوق، پاداش و یا حفظ وضعیت موجود اعلام می‌کند.

### بحث و نتیجه‌گیری

در این بخش بر اساس یافته‌های طرح و با توجه به نسخه‌های مختلف آیین‌نامه و همچنین با در نظر گرفتن ویژگی‌های خاص نظام آموزش عالی کشورمان، دغدغه‌هایی درباره بخش‌های مختلف فرایند ارتقا مطرح می‌شود و برخی پیشنهادها نیز ارائه می‌شود با این هدف که افق‌های جدیدی پیش روی سیاستگذاران آموزش عالی و دست‌اندرکاران و برنامه‌ریزان نظام ارتقای کشور بگشاید. هریک از زمینه‌های موضوعی اهداف، فرایند تقاضا، مراجع تصمیم‌گیری، مستندات و ارزیابی، با نگاهی تطبیقی مطرح می‌شوند، نقاط قوت و ضعف نسبی آیین‌نامه مورد تحلیل قرار می‌گیرد و سعی بر این است که دیدگاه‌های نوینی برای ایجاد تحول مطلوب و بهبود فرایندهای ارتقا ارائه شود.

### اهداف نظام ارتقا

هریک از دانشگاه‌های مورد بررسی اهدافی را در سطح کلان برای ارتقای اعضای هیأت علمی خود عنوان می‌کنند که با نگاهی تطبیقی این اهداف کلان را از طرفی می‌توان معطوف به افق‌هایی مانند ارتقای فرهنگ عمومی، بهبود کیفیت یادگیری و تعالی آموزشی و خدماتی در سطح جامعه در نظر گرفت و از سوی دیگر محدود به مسائلی مانند ایجاد رقابت بین اعضای هیأت علمی دانست. در آیین‌نامه کشورمان هدف از ارتقا به صورتی بیان شده است که نشانگر چشم‌اندازهای بلند و اهداف گسترده و اثرگذاری در سطح جامعه است. همان‌طور که در صفحه اول آیین‌نامه (نسخه تیرماه ۱۳۸۷: ۱) آمده است، این آیین‌نامه با هدف «تداوم تحول دانشگاه به سمت دانشگاه تمدن‌ساز و دانشگاه بسترساز و پشتیبان تمدن نوین ایرانی اسلامی» تدوین شده است.

بنابراین، از نظر تعیین اهداف کلان می‌توان با نگاهی تطبیقی هدف‌گذاری نظام ارتقای کشور را هدف‌گذاری متعالی و بلندی در نظر گرفت که چند عنصر برجسته در آن نمایان است: ایجاد تحول، تمدن‌سازی، بسترسازی و پشتیبانی تمدنی نوین. از این‌رو از نظر بیان اهداف کلان می‌توان آیین‌نامه را در سطح پیچیده‌ترین نظام‌های ارتقا در نظر گرفت.

با این حال دو نکته در این زمینه قابل طرح است: نخست، همخوانی جزئیات و اجزای مختلف آیین‌نامه با این هدف‌گذاری کلی و این که آیا روح حاکم بر اجزای آیین‌نامه و چگونگی فرایند ارتقا با این هدف‌گذاری کلان هماهنگ است و در اصل، آیا با ساختار موجود در آیین‌نامه امکان دستیابی به اهداف بلند مورد نظر وجود دارد یا خیر. دومین دغدغه در

مورد چگونگی اجرایی شدن آیین نامه است که البته این امر فراتر از بحث حاضر و مربوط به اجرای مفاد آیین نامه در عمل و در جریان عملکرد اداری و اجرایی نظام آموزش عالی کشور است.

### تقاضای ارتقا

تقاضای ارتقا در آیین نامه به صورت خاص تشریح نشده است و به نظر می رسد فرض بر این قرار گرفته است که روند تقاضا امری بدیهی است. اغلب، تقاضای ارتقا در کشور شامل پرکردن فرم های مفصل اطلاعات مربوط به فعالیت های مختلف و نیز فراهم کردن کیپی آثار منتشر شده و یا گواهی های مربوط به فعالیت های متقاضی است. این فرایند دو ویژگی اساسی و بهم پیوسته دارد: نخست این که تقاضای ارتقا از نظر شکلی دارای فرمی کاملاً قالب بندی شده و از قبل تعیین شده است و دوم این که این نبود انعطاف پذیری در تقاضا باعث می شود که متقاضی قادر به ایفای نقش فعال در جریان تقاضا نباشد. با چنین رویکردی، تقاضای ارتقا، و در نتیجه فرایند ارتقا، به فرایندی ماشینی و انعطاف ناپذیر تبدیل می شود. با نگاهی تطبیقی، می توان ملاحظه کرد که برخی از دانشگاه های مورد بررسی وضعیتی نزدیک به نظام ارتقای کشورمان دارند و تقاضا را فرایندی ساده و ثابت در نظر می گیرند. با این حال، گروهی دیگر از دانشگاه های مورد بررسی دیدگاه بسیار متفاوتی در این زمینه دارند. ویژگی های فرایند تقاضای ارتقا در این دانشگاه ها حاوی پنج نکته اساسی است که توجه به آن نوع نگرش نسبت به تقاضای ارتقا و در پی آن سایر مراحل ارتقا را تحت تأثیر قرار می دهد:

۱. بارزترین این ویژگی ها این است که علاوه بر اطلاعاتی که در قالب فرم های از پیش تنظیم شده ارائه می شود، متقاضی متنی در تشریح وضعیت خود و توضیح تقاضای خود می نویسد که اغلب در حجمی کم و بسیار ساده است ولی با این حال ویژگی خاصی به تقاضای ارتقا می دهد که در تمامی مراحل بعدی اثرگذار است و آن ویژگی این است که تقاضای ارتقا را از روندی ثابت، غیرقابل تغییر و توضیح و یکسان برای تمامی متقاضیان خارج می سازد. متقاضی در همین متن کوتاه فرصت دارد تقاضای خود را به گونه ای که معرف ویژگی های منحصر به فرد و فعالیت های خاص خود او باشد، مطرح کند. این امر زمینه را فراهم می کند که توانایی ها و شایستگی های فردی هر متقاضی با توجه به تمام ظرایف آن مد نظر قرار گیرد نه فقط بر اساس قالب های استاندارد سازی شده.

۲. دومین نکته درباره تقاضای ارتقا بر اساس چنین دیدگاهی این است که متقاضی می تواند نامه ای تنظیم کند که در آن مشکلات و موانع موجود در مسیر فعالیتش را تشریح کند و حتی درباره مشکلات شخصی خود سخن بگوید. بی تردید تصمیم گیرندگان و بررسی کنندگان نیز در ارزیابی خود به جای توجه صرف به مستندات، توانایی های بالقوه و نقاط قوت فرد را در نظر می گیرند و اگر مشکلات شخصی مانع تحقق بعضی از اهداف فردی شده باشد باز هم امکان ارتقا از او سلب نمی شود.

۳. نکته سوم این که سازمان اداری و اجرایی دانشگاه ارتقا را تنها به عنوان مسأله ای فردی نمی بیند بلکه ارتقا به عنوان یکی از وظایف و مسؤلیت های دانشگاه به شمار می آید. از این رو قبل از تقاضای ارتقا جلسه هایی تشکیل می شود که در آن نظام اجرایی دانشگاه زمینه رفع دغدغه ها و ابهامات متقاضیان را فراهم می کند و سعی در کمک و تسهیل جریان تقاضای ارتقا دارد. به طبع این رویکرد با رویکردی که در آن متقاضی با ابهامات متعدد مواجه است، فرق دارد؛ رویکردی که در آن تلاشی نهادینه شده برای رفع ابهامات صورت نمی پذیرد تا چه رسد به این که تسهیل فرایند ارتقا را جزو دغدغه های نظام اداری دانشگاه قرار دهد.

۴. چهارم این که در راستای چنین رویکردی، در برخی موارد ایفای نقش متقاضی به حدی است که حتی فرصت دارد در محدوده مشخصی میزان اهمیت نسبی فعالیت های خود در ارزیابی ارتقا را تعیین کند. مشخص ترین فایده این امر این است که اعضای هیأت علمی به جای این که با هدف رسیدن به سطح مورد نیاز برای ارتقا مجبور به گسترش فعالیت های خود در تمام زمینه های آموزش، پژوهش و خدمات باشند، این امکان را دارند که به برخی از این فعالیت ها تمرکز بیشتر داشته باشند بدون این که به روند ارتقای آن ها لطمه وارد شود.

۵. نکته پنجم که آن نیز معرف ایفای نقش متقاضی در جریان ارتقا است این که مقاضی امکان معرفی داوران را دارد و مراجع تصمیم گیری برخی از داوران مد نظر خود را از بین این معرفی شدگان انتخاب می کنند. البته مراجع دیگری نیز در گزینش داوران دخیل هستند در نهایت تعادلی کلی را از این نظر برقرار می کنند. نکته جالب توجه این که در هر وارد متقاضی افرادی را که از نظر او نباید به عنوان داور مورد مشورت قرار گیرند به همراه دلیل معرفی می کند.

## مراجعه تصمیم‌گیری

با در نظر گرفتن هیأت‌های ممیزه به‌عنوان مرجع تصمیم‌گیرنده در نظام ارتقای کشور، نقطه قوت عمده‌ای در آیین‌نامه قابل مشاهده است و آن امکان تشکیل کمیسیون‌های کارشناسی و حضور افراد کارشناس در این کمیسیون‌هاست. ۱۳ کمیسیون کارشناسی که در هیأت‌های ممیزه تشکیل می‌شوند این امکان را ایجاد می‌کنند که در سطح دانشکده و دانشگاه گروهی کارشناس با نگاهی ویژه هر رشته خاص به ارزیابی تقاضاهای ارتقا پردازند (نسخه مرداد ۱۳۸۶). علاوه بر این، طبق آیین‌نامه در دانشگاه‌های کارشناسی برای رسیدگی به پرونده‌های ارتقا امکان تشکیل گروه‌های تخصصی تر در قالب هیأت‌های ممیزه کارشناسی نیز وجود دارد (نسخه مرداد ۱۳۸۶: ۴۶). از طرفی، حضور اعضای متغیر هیأت ممیزه پیش‌بینی شده که با تخصص در رشته و گرایش خاص در تصمیم‌گیری شرکت می‌کنند. وجود این مراجع تصمیم‌گیری کارشناسی یکی از نقاط قوت نظام ارتقای دانشگاه‌های کشور است. بنابراین از نظر مراجع کارشناسی به نظر می‌رسد بررسی‌ها به‌صورت کارشناسی انجام می‌شود. با این حال دغدغه عمده‌ای در این زمینه وجود دارد:

در اغلب دانشگاه‌های مورد بررسی در طرح حاضر گروه آموزشی به‌عنوان مرجع اولیه بررسی عمل می‌کند که این امر از نظر دقت و میزان کارشناسی بودن نوع ارزیابی اولیه، اهمیت خاصی دارد. به دلیل این که گروه آموزشی تخصصی‌ترین مرجع ممکن برای بررسی جنبه‌های تخصصی رشته‌های مختلف است امکان ارزیابی تخصصی با بیشترین دقت در سطح گروه وجود دارد. علاوه بر این، از نظر آشنایی با فعالیت‌های متقاضی، بیشترین و نزدیک‌ترین آشنایی با فعالیت‌های متقاضیان در سطح گروه است که این نوع تماس و آشنایی نزدیک در ارزیابی دقیق و کامل افراد بسیار اهمیت دارد. با این حال، در نظام ارتقای کشورمان گروه آموزشی نقش فعال و مؤثری در ارزیابی تقاضاهای ارتقا ندارد و در عمل نقش عمده‌ای در این زمینه ایفا نمی‌کند.

### مستندات

در نظام ارتقای دانشگاه‌های کشورمان با وجود تعدد مستندات مورد توجه، انواع مستندات بسیار محدود است. نگاهی تطبیقی به مستندات دانشگاه‌های بررسی شده نشان می‌دهد علاوه بر آثار و تأییدیه‌های مختلف، انواع دیگری از مستندات نیز مد نظر قرار می‌گیرد که در برخی موارد اهمیت آن‌ها اگر بیشتر از آثار منتشره و گواهی‌ها نباشد کمتر از آن‌ها نیست و این مستندات گاهی نقش اصلی را در ارزیابی‌ها ایفا می‌کنند. توجه به این نوع مستندات که در چهار بخش زیر تشریح می‌شوند و مد نظر قراردادن آن‌ها به‌عنوان مستندات محوری، زمینه ایجاد تحول در نوع ارزیابی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها و به دنبال آن در تمامیت فرایند ارتقا را فراهم خواهد آورد.

۱. اولین نوع مستندات که اهمیت ویژه‌ای دارد نتایج ارزیابی‌های مستمر است که به‌طور منظم و سالیانه نسبت به عملکرد اعضای هیأت علمی انجام می‌شود. این ارزیابی‌ها صرف نظر از ارتقا به‌طور منظم توسط نظام اداری دانشگاه انجام می‌شود و جنبه‌های مختلف فعالیت‌های اعضای هیأت علمی پیوسته مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. این نوع ارزیابی علاوه بر کاربردهای متعددی که می‌توان از آن انتظار داشت، در زمان ارتقا تصویر جامعی از فعالیت‌های چندساله ارائه می‌دهد که در درک کامل وضعیت متقاضی بسیار مؤثر خواهد بود.

۲. دومین نوع مستنداتی که بالقوه می‌تواند تحول اساسی در رویکردهای مربوط به ارتقا ایجاد کند، اظهارنامه‌ها و توضیحات مشروحی است که متقاضی می‌نویسد و حتی در درک و ارزیابی بهتر سایر مستندات نیز نقشی عمده ایفا می‌کند. این اظهارنامه‌ها عبارتند از: نامه تقاضا، نامه شرح موانع و مشکلات، اظهارنامه تدریس، اظهارنامه تحقیق و برنامه آینده توسعه و پیشرفت. استفاده از چنین نامه‌هایی به‌عنوان بخشی از مستندات نقش غیرقابل انکاری در مد نظر قراردادن دیدگاه‌ها و افق‌های دید خود متقاضی نسبت به فعالیت‌هایش دارد و شناخت حاصل از این نوع مستندات عمیق‌تر و فراتر از امتیازدهی صرف به آثار و مدارک ارائه‌شده خواهد بود.

۳. سومین نوع مدارک مورد استناد نامه‌های ارزیابی است که اعضای گروه آموزشی می‌نویسند. هر چند در نسخه‌های اخیر آیین‌نامه (نسخه‌های تیر ۱۳۸۷ و آبان ۱۳۸۷) نظر اعضای گروه در قالب جداولی مورد توجه قرار گرفته است ولی اخذ آرای تفصیلی و کیفی آنان به‌عنوان یکی از مستندات اصلی و مبتنی بر شناخت و همکاری نزدیک در آیین‌نامه مغفول مانده است.

۴. نوع چهارم مستندات که برای دست‌اندرکاران امر ارتقا در دانشگاه‌های کشور قابل توجه است، نامه‌های ارزیابی داورانی است که به شکل‌های مختلف مورد استناد قرار می‌گیرد. مراجع تصمیم‌گیری در سطوح مختلف آثار و مستندات دیگر مربوط به متقاضی را برای داورانی که به صورت مختلفی از داخل یا خارج دانشگاه معرفی می‌شوند، ارسال می‌کنند و نتیجه ارزیابی کارشناسی این داوران که اغلب کیفی است، یکی از مستندات اصلی خواهد بود.

### بررسی و ارزیابی

موضوع بررسی و ارزیابی مستندات را شاید بتوان مهم‌ترین و حساس‌ترین بخش از مسائل مورد بحث دانست. تحول در دیدگاه‌ها و رویکردهای مربوط به ارزیابی و ارزش‌گذاری فعالیت‌ها در عمل تمامی زمینه‌های دیگر شامل تقاضا، مراجع تصمیم‌گیری و مستندات را جهت‌دهی خواهد کرد. از طرفی، اگر در رویکردهای ارزیابی و امتیازدهی تحول اساسی حاصل نشود، تغییر سایر بخش‌ها در حد ظاهری و سطحی باقی می‌ماند. از این‌رو مباحث مربوط به رویکردهای ارزیابی، که با نگاهی تطبیقی به دانشگاه‌های مورد مطالعه در پنج قسمت زیر ارائه می‌شود، توجه خاص سیاستگذاران را می‌طلبد:

نخستین نکته این است که در اغلب دانشگاه‌های مورد مطالعه تصمیم‌گیری‌ها به تشخیص کارشناسی مراجع بررسی‌کننده واگذار شده است و کمیته‌های ارتقا به جای توجه صرف به اعتبار مجله‌های چاپ‌کننده آثار اعضای هیأت علمی و یا کمیته فعالیت‌های مختلف، به‌عنوان کارشناسان امر، خود به ارزیابی فعالیت‌ها می‌پردازند و به‌طور خاص اثرگذاری آن‌ها را مورد توجه قرار می‌دهند. این امر تفاوت آشکاری با روند غالب در جریان بررسی ارتقا در کشورمان دارد که طی آن با وجود کارشناسی بودن هیأت‌های ممیزه اعضای این هیأت‌ها اغلب فعالیت‌های متقاضی را به‌طور مستقل بررسی نمی‌کنند و ارزیابی‌ها تا حد زیادی به شاخص‌هایی از قبل تعریف‌شده مانند ضریب تأثیر مجله‌ها، مدت‌زمان انجام خدمات و کمیته فعالیت‌ها واگذار می‌شود. توجه به این امر برای سیاستگذاران این پیام را دارد که ارزیابی فعالیت‌های اعضای هیأت علمی فراتر از ارزش‌گذاری بر اساس معیارهای از پیش تعریف‌شده است و باید در واقع معطوف به ارزیابی کارشناسانه و مستقل از میزان اثرگذاری واقعی فعالیت‌ها باشد که این خود فلسفه اصلی کارشناسی بودن این هیأت‌هاست.

دومین جنبه موضوع ارزیابی، بررسی و ارزش‌گذاری کیفی است. در هیچ یک از شش دانشگاه مورد نظر امتیازدهی عددی به‌صورتی که در آیین‌نامه کشورمان پیش‌بینی شده، وجود ندارد و ارزیابی‌ها به‌صورت کاملاً کیفی انجام می‌شود. در تمام این دانشگاه‌ها تکیه بسیار زیادی به تشخیص کلی کمیته‌های تصمیم‌گیری وجود دارد که البته این تصمیم‌گیرندگان باید توضیح کامل و دلایل تصمیم خود را ارائه کنند. تشخیص کارشناسان حاضر در مراحل تصمیم‌گیری ملاک اصلی ارزیابی است و علاوه بر این، آن‌ها مورد اعتماد کامل هستند و در عین حال مورد نظارت کامل نیز قرار می‌گیرند. سومین نکته مسأله کارشناسی بودن سطوح بالای تصمیم‌گیری مانند کمیته‌های عالی ارتقا در سطح دانشگاه است. بررسی در سطوح بالاتر از دانشکده نه تنها به‌صورت جریانی اداری بلکه به شکل بررسی‌های تخصصی نظارتی انجام می‌شود. علاوه بر این، نوع ارتباط بین سطوح مختلف تصمیم‌گیری مانند گروه، دانشکده، کمیته عالی و دانشگاه، حالتی پویا، تعاملی و فعال دارد نه یک‌سویه و فقط اداری.

نکته چهارم به فرایند بازنگری و بررسی اعتراض‌ها مربوط است که در انطباق با سایر بخش‌ها به‌صورت کیفی و توضیحی و با ایفای نقش فعال متقاضی همراه است. گاهی وقت‌ها حتی حضور متقاضی در جلسه‌های کمیته بازنگری (تجدیدنظر) نیز امکان‌پذیر است و متقاضی می‌تواند اعتراض کرده و توجیه شفاهی یا نوشتاری خود را به کمیته تجدیدنظر ارائه دهد.

در نهایت، پنجمین نکته جالب توجه نوع اعلام نتایج، به‌ویژه تصمیم به رد تقاضای ارتقا است که در این زمینه نیز در برخی از دانشگاه‌ها تأکید خاصی بر توضیحی بودن و تشریح تصمیم‌ها وجود دارد. تأکید بر ارائه دلایل و جزئیات رد تقاضای ارتقا به‌صورت کتبی و تفهیم دلایل تصمیم رد کردن و نیز ارائه توضیح کمیته‌ها به متقاضی در مورد علل رد تقاضا، به‌خصوص ذکر مواردی که به بهبود عملکرد متقاضی برای جبران کمبودها برای تقاضاهای بعدی کمک می‌کند، حاوی دیدگاه‌های قابل تأملی برای سیاستگذاران نظام ارتقای کشور است.

## منابع

۱. آیین‌نامه ارتقای مرتبه اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی، پژوهشی و فناوری (مردادماه ۱۳۸۶)، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
۲. آیین‌نامه ارتقای مرتبه اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی، پژوهشی و فناوری (آبان‌ماه ۱۳۸۶)، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
۳. آیین‌نامه ارتقای مرتبه اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی، پژوهشی و فناوری (تیرماه ۱۳۸۷)، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
۴. آیین‌نامه ارتقای مرتبه اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی، پژوهشی و فناوری (آبان‌ماه ۱۳۸۷)، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
۵. پیشوا، ر. (۱۳۷۶)، بررسی وضعیت حقوق و مزایای اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های ایران مطالعه موردی دانشگاه مازندران در سال‌های ۱۳۷۶-۱۳۶۲. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران.
۶. محمدی دوستدار، حسین و میرحسینی، سید عبدالحمید (۱۳۸۷)، بررسی تطبیقی معیارهای ارتقای اعضای هیأت علمی در آموزش عالی، فصلنامه سیاست علم و فناوری، سال اول، شماره سوم، ۹۱-۱۰۶.
۷. محمدی دوستدار، حسین (۱۳۸۷)، گزارش طرح پژوهشی بررسی تطبیقی معیارهای ارتقای اعضای هیأت علمی در دانشگاه‌های منتخب جهان، مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور.
۸. قارون، م. (۱۳۷۳)، تحلیلی بر تحولات نظام پرداخت حقوق و مزایای اعضای هیأت علمی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، دوره دوم، شماره ۷ و ۸.
۹. قورچیان، ن. (۱۳۷۳)، مروری بر تجارب بین‌المللی در خصوص نظام پرداخت حقوق و مزایای اعضای هیأت علمی، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.

10. AUB Report of Task Force on Promotion Criteria and Procedures. (2002). American University of Beirut, Available online at [www.lb.aub.edu.lb/~webprov/ptf/preface.htm](http://www.lb.aub.edu.lb/~webprov/ptf/preface.htm) (Accessed Nov. 2007).
11. Kaulisch, M. and Salerno, C. (2005). Comparing academic career systems: The cases of Germany, England, and US. The 30th Annual ASHE Conference, Philadelphia, USA.
12. Park, B. and Riggs. R. (1993). Tenure and promotion: A study of practices by institutional type. *Journal of Academic Librarianship*, 19 (2).
13. Shen, J. (1998). Unity and diversity of promotion criteria in US schools, colleges and departments of education. *International Review of Education*, 44 (1).

## پی‌نوشت‌ها

1. Senior Academic Promotions Procedure and Guidance.
2. Guide to Promotion and Tenure Procedures at UBC.
3. Appointment and Promotion Handbook.
4. Manual Procedures and Policy Personnel.
5. Act, Statutes, and Ordinances.