

## بخش اول :

### معنی و مفهوم ارزشیابی

ارزشیابی در معنای غیر رسمی آن و به طور خاص ارزشیابی عملکرد افراد به طور مشخص است در کلیه تعاریف ارزشیابی از مفهوم آن سه عنصر در آنها مشترک به چشم می خورد :

- ۱) فرآیند منظم و هدفدار جمع آوری داده و اطلاعات است .
- ۲) قضاوت ارزشی در مورد مطلوبیت پدیده ارزشیابی انجام می گیرد .
- ۳) وسیله ای برای شناخت و دانش و در نتیجه حذف ، تغییر ، اصلاح و یا تجدید نظر منجر به بهبودی وضعیت مورد ارزشیابی است .

انجام ارزشیابی به شیوه ی گفته شده منجر به :

**الف -** شناخت دقیق و علمی از وضعیت موجود نظام و میزان مغایرت آن با وضعیت مطلوب و مورد انتظار

**ب -** ارائه پیشنهادهای علمی و مستند در جهت بهبود نظام ، رفع یا کاهش ضعف ها و تحکیم قوت ها ، خواهد شد.

وجه افتراق و اشتراك ارزشیابی با اندازه گیری و پژوهشی

این قسمت در دو بخش مورد بررسی قرار می گیرد . ۱- ارزشیابی و اندازه گیری ۲- ارزشیابی و پژوهش .

**توضیح (۱):** گفتیم که ارزشیابی جستجوی منظم و قضاوت در مورد ارزش پدیده مورد ارزشیابی استفاده می کنیم که در نهایت منجر به ارائه پیشنهادهای با هدف بهبود و بهبود سازی مورد ارزشیابی می شود که این فرآیند ارزشی است .

اما شیوه اندازه گیری برای انتصاب اعداد به خصیصه های افراد یا واحدها بر حسب قاعده معین ، با این توضیح رابطه ای مشخص میان میزان واقعی خصیصه افراد برقرار می شود . این فرآیند غیر ارزشی است و به مقادیر حاصل ارزشی تعلق نمی گیرد .

ولی در ارزیابی آموزشی جهت قضاوت درباره پدیده های آموزشی از اندازه گیری آموزشی جهت اندازه گرفتن مقدار صفت متغیر در پدیده آموزشی استفاده می شود .

**توضیح (۲):** هر دو مورد از روش های جستجوی نظام یافته و نظام دار استفاده می کنند، اما تفاوتی دارند ، هدف نخستین پژوهش تولید یا افزایش دانش در یک حوزه در جهت مشارکت در رشد و پرورش تئوری است در حالیکه ارزشیابی به صورت آگاهانه و با هدف ارائه پیشنهاد برای اجرا و کاربرد در عمل صورت می گیرد ، پژوهش نتیجه - محور است و به دنبال جستجوی نتایج است ، ارزشیابی فرآیند محور است و منجر به قضاوت می شود . از این رو ارزش گذاری شرط لازم ارزشیابی است . تفاوت دیگر در تعمیم پذیری نتایج است ، نتیجه ارزشیابی حاصل از توصیف و قضاوت در مورد یک موضوع خاص کاملاً ویژه و خاص زمینه است که موضوع مورد ارزشیابی در آن قرار دارد . در مقابل هدف پژوهش افزایش دانش عمومی و روش هایی برای به حداکثر رساندن قابلیت تعمیم پذیری به چیزهای متفاوت فراوانی طراحی شده است برای قضاوت در مورد کفایت آنها است . کفایت پژوهش اعتبار درونی یا علیت و اعتبار بیرونی یا قابلیت تعمیم به دیگر چیزها و در زمان های دیگر است .

کیفیت ارزشیابی عبارتند از :

- درستی
- فقیه بودن
- عملی و معقول بودن
- تناسب

که این موارد مورد بررسی قرار می گیرند .

### مفهوم کیفیت در آموزش عالی

در نظام آموزش عالی کیفیت بسته به ذهنیت و نظام ارزش گذاری افراد و تعابیر گوناگونی به خود می گیرد ، کیفیت همواره برای اعضای هیئت علمی ، دانشجویان ، مدیران و مسئولان دانشگاهی به عنوان صفت ممیز و عامل اصلی در انتخاب و رقابت پنهان بین نظام های دانشگاهی مطرح بوده است.

از نظر یونسکو کیفیت در آموزش عالی مفهومی چند بعدی را در بر می گیرد و میزان زیادی به وضعیت محیطی نظام دانشگاهی ، مأموریت یا شرایط و استانداردهای رشته دانشگاهی بستگی دارد .

در این خصوص هاروی و گرین پنج رویکرد متناظر با کیفیت شامل دیدگاه استثنایی ، کمال گرایی تناسب با اهداف و ... در ارتباط با آموزش عالی مطرح کرده اند.

- ضرورت ارزیابی و تضمین کیفیت :

کیفیت ، هزینه و بهره وری سه عامل اساسی مورد توجه خاص مدیریت دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی هستند اما کیفیت بیش از دو عامل دیگر مورد توجه و بررسی قرار گرفته است . چون به نوعی هزینه و بهره وری تحت تأثیر کیفیت هستند .

### ۴ الزام توجه کیفیت را به صورت زیر بیان می کند :

- (۱) الزام اخلاقی
- (۲) الزام حرفه ای
- (۳) الزام رقابتی
- (۴) الزام مسئولیت پذیری و پاسخگویی

- ارزیابی درونی

این قسمت در ۵ جنبه مورد بررسی قرار می گیرد .

- ۱- مفاهیم
- ۲- ارزیابی درونی و یادگیری سازمانی
- ۳- ارزیابی درونی و تضمین درونی کیفیت
- ۴- جایگاه ارزیابی درونی در مدیریت کیفیت فراگیر
- ۵- تجارب ملی در حوزه ارزشیابی و ارزیابی درونی

**توضیح ۱) :** ارزیابی درونی به عنوان مرحله اول از الگوی اعتبار سنجی محسوب می شود .

اعتبار سنجی به عنوان فرآیند کنترل و اطمینان در آموزش عالی تعریف شده که به وسیله آن می توان به بازبینی و سنجش یا هر دو مقصود و بررسی و مشخص کردن اعتبار مؤسسه یا برنامه ها پرداخت .

### **اعتبار سنجی دو مرحله دارد .**

۱- ارزیابی درونی ۲- ارزیابی بیرونی

**ارزیابی درونی** در دو بعد مورد توجه است ۱- ارزیابی درونی مشارکتی ۲- ارزیابی درونی مدیریتی

در ارزیابی درونی مدیریتی مدیر یا مدیران نظام مورد ارزیابی به عنوان بازیگر اصلی ، نقش ایفا می کنند . از این رو سایر اعضا نظام مشارکت چندان در فرآیند ارزیابی ندارند .

ارزیابی درونی فرآیندی است که در آن اعضا يك نظام به منظور خود در آینه دیدن اقدام به ارزیابی می کند تا جنبه های قوت و ضعف خود را دریابد و به اصلاح ضعف ها بپردازد .

ویژگی های ارزیابی درونی :

- فرآیندی خود خواسته است .
- ارائه يك زبان مشترك در نظام مورد ارزیابی را به دنبال دارد .
- چشم به واقعیت ها و امکانات وضعیت موجود دارد .
- مشارکت همگانی نظام مورد ارزیابی و به تبع آن مسئولیت پذیری را به دنبال دارد .
- ظرفیت سازی را برای بهبود مستمر ارتقاء و تضمین کیفیت را به دنبال دارد.
- به یادگیری سازمانی منجر می شود

**توضیح ۲) :** ارزیابی درونی را در قسمت قبل توضیح دادیم ، یادگیری سازمانی روی محورهای زیر مرکزیت دارند :

۱- یادگیری از تجارب گذشته به قصد بهبود آینده .

۲- کسب دانش .

۳- تصریح و حل مسائل .

۴- تغییر در رفتار و عملکرد فردی و سازمانی .

ارزیابی درونی شرایطی را فراهم می نماید که سازمان در مسیر دانش افزایی فردی و سازمانی از طریق رسیدن به يك زبان و بینش مشترك به يك سازمان یادگیرنده تبدیل شود .

سازمان یادگیرنده سازمانی است که عملکردهایش از طریق آگاهی کسب شده و درك بهتر بهبود می یابد و اصلاح می شود . و از طریق فرآیند ارتباط دامنه ای رفتارهای بالقوه اش را تغییر می دهد و بهبود می بخشد .

می توان توانمند سازی را فرآیند نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان از طریق توسعه و گسترش نفوذ مبتنی بر صلاحیت افراد اثر می گذارد . در واقع ارزیابی درونی ابزاری برای توانمند سازی فرد و سازمان محسوب می شود.

**توضیح ۲):** موفقیت و پیامدهای سودمند برنامه های تضمین کیفیت وابسته به پذیرش و حمایت جامعه دانشگاهی از آنها در همه سطوح می باشد . همین امر ضرورت مشارکت و درگیری فعال آنها را در این فرآیند آشکار می سازد . این موضوع همراه با مسائل اثر بخشی و کارایی در استفاده از منابع که یکی از وظایف مدیریت دانشگاهی است و بایستی این امر به یکی از مسئولیت های اصلی هر دانشگاه و مدیریت ارشد دانشگاه تبدیل شود .

**توضیح ۴):** ارزیابی در مدیریت کیفیت فراگیر عبارت است از :

- ۱) نیازهای مشتریان
  - ۲) چگونگی تأمین باز خوردهای مؤثر درباره رضایت مصرف کنندگان و کارکنان
  - ۳) نتایج کلیدی و نشانگرهای عملکردی
  - ۴) تشخیص اینکه کدام کارها بایستی ادامه یابند و کدام ها خیر
  - ۵) اولویت ها برای بهبود برنامه
  - ۶) راهبردهای اثر بخشی برای بهبود مستمر کیفیت
  - ۷) سیستم هایی برای توسعه مستمر نشانگرهای پیشرفت عملکرد می داند
- بنابراین ارزیابی درونی در مدیریت کیفیت فراگیر تأکید بر کمک به بهبود نتایج ، تمرکز بر مشتریان و یادگیری سازمانی دارد . تا از این طریق برای بهبود مستمر فرد و سازمان فراهم نماید . در نقطه شروع فرآیند خود - ارزیابی در مکف<sup>۱</sup> ، تمایل مدیریت عالی به پشتیبانی از فرآیند ارزیابی و مشارکت فعال در آن قرار دارد بنابراین انتخاب و جهت انجام کار و تسهیل در روند اجراء اقدام به تشکیل گروه ارزیابی و تقسیم وظایف و مسئولیت ها نمایند .

**توضیح ۵):** ارزیابی کیفیت دانشگاهی به مفهوم جدید و با رویکردی علمی از سال ۱۳۷۹ آغازگر گردیده است .

حقیقت امر این است که روش های سنتی نظارت و ارزیابی های مورد استفاده دارای چند خصیصه مشترک بوده اند:

- هدف و چهارچوب مشخصی نداشته است .
  - از یک روش شناسی و الگوی مشخصی پیروی نکرده است .
  - دیدگاه سیستمی مورد توجه قرار نگرفته و تک بعدی بوده است .
  - بنابه ضرورت و مصلحت انجام می گرفته است .
  - مشارکت ، همکاری و دلبستگی جامعه دانشگاهی را به دنبال نداشته است .
- ظرفیت سازی برای اعتبار سنجی ، بهبود ، ارتقاء و تضمین کیفیت نظام آموزش عالی را به دنبال نداشته است .
- ساختار علمی و نظام دار برای مدیریت و رهبری آن شکل نگرفته بود .
  - تعامل لازم با سایر کارکردهای مدیریت دانشگاهی نداشته است .

---

<sup>۱</sup> مخفف مدیریت کیفیت فراگیر است

بنابراین فعالیت های صورت گرفته بیشتر حالت انجام وظیفه و رفع تکلیف و مسئولیت داشته است و با محدودیت زمانی و نیز ویژگی ها و شرایط خاص دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی فعالیت های صورت گرفته از اثر بخشی لازم برخوردار نبوده اند .

سازمان سنجش آموزش کشور به عنوان متولی فعالیت ارزشیابی ، اعتبار سنجی و تضمین کیفیت آموزش عالی امیدوار است که با مشارکت مستمر جامعه دانشگاهی و حمایت های حوزه ستادی وزارت متبوع ، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور ، مجلس شورای اسلامی و شورای عالی انقلاب فرهنگی ، ضمن استقرار نظام جامع تضمین کیفیت و طراحی جایزه ملی کیفیت در آموزش عالی زمینه را برای حضور در عرصه جهانی آموزش عالی و توسعه همه جانبه کشور در سایه آموزش عالی کار او اثر بخش ایجاد نماید .

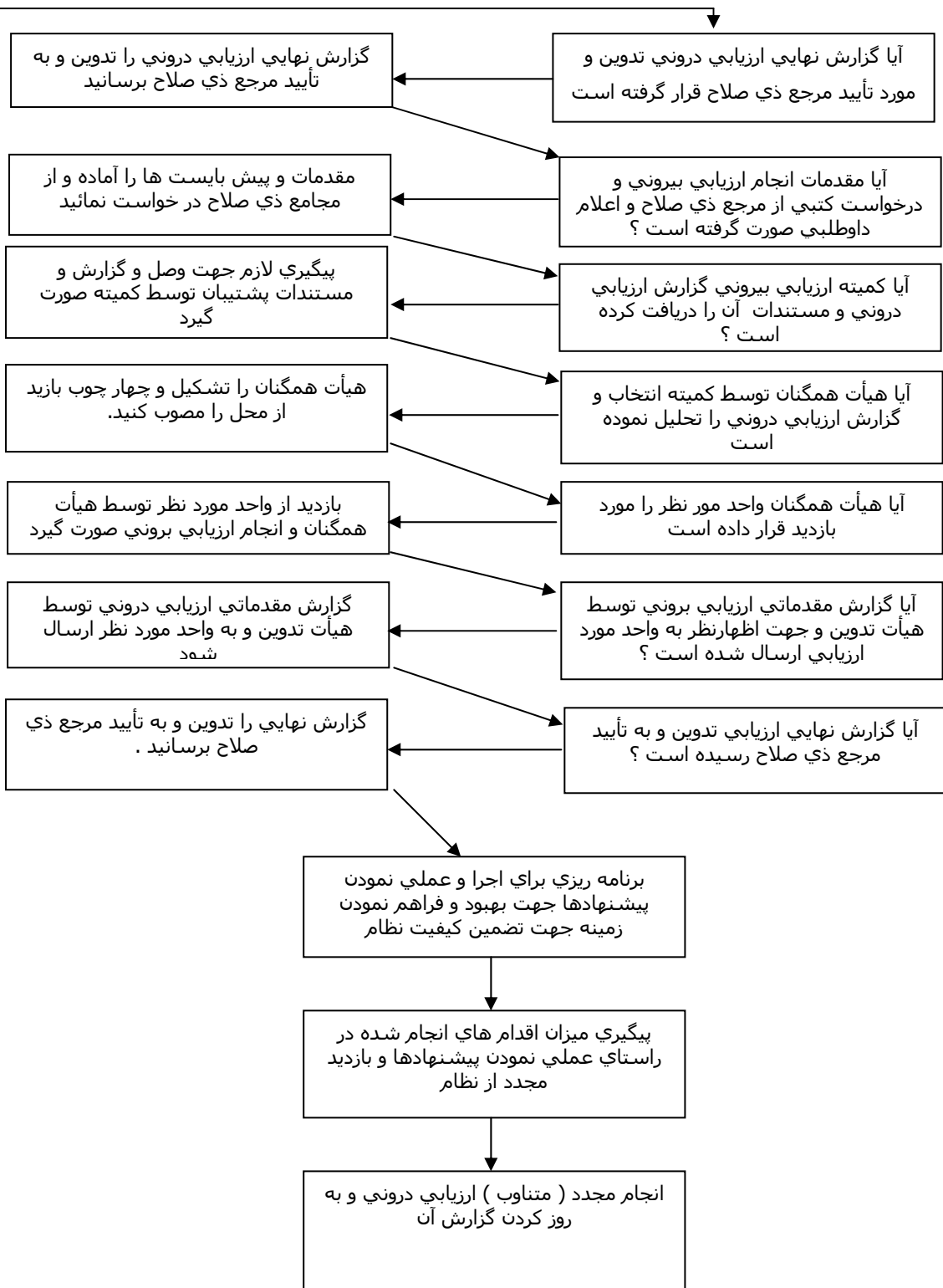
#### **- ارزیابی بیرونی و نقش آن در تثبیت دستاوردهای ارزیابی درونی و تضمین کیفیت .**

انجام ارزیابی بیرونی جهت کسب تأیید هیأت همگنان تثبیت نتایج ارزیابی درونی ، ممیزی. فرآیند ارزیابی درونی و تضمین کیفیت نظام ضروری می باشد .

در شکل زیر به طور کامل توضیح داده شده است .

شکل :

## چهار چوب پیشنهادی برای ارزیابی بیرونی



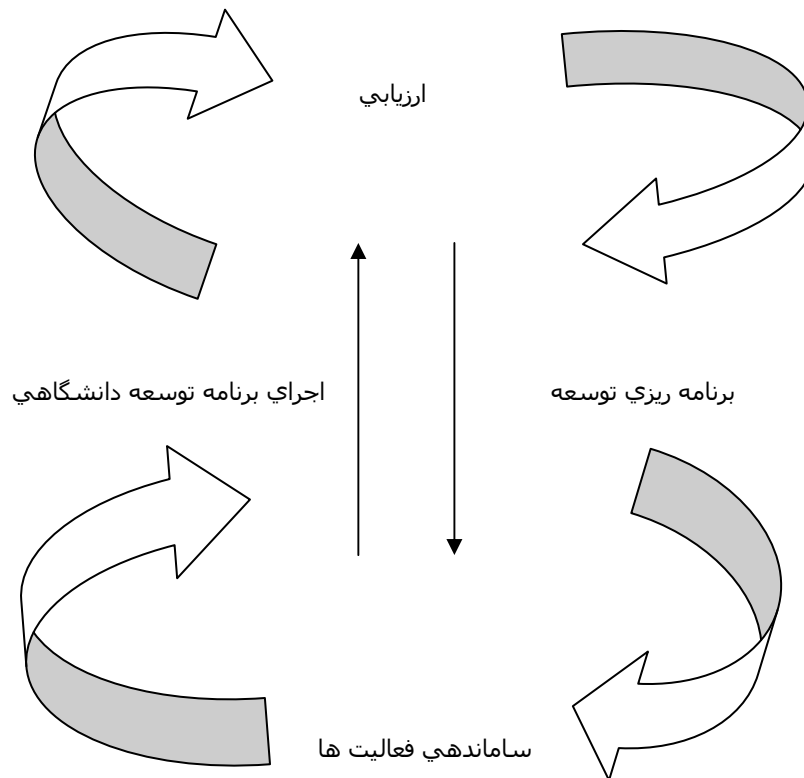
## - ضرورت اتصال نتایج ارزیابی درونی به برنامه ریزی توسعه گروه

نظام آموزش عالی به عنوان نظامی هدفمند و عامل اصلی توسعه همه جانبه کشور بایستی بر یک پایه و اساس علمی و اصولی برنامه ها و فعالیت های خود در جهت وظایف محوله را بنا کند . از این رو ارزیابی همه جانبه هم در ابتدای شروع برنامه ، هم در حین اجرا و هم در پایان لازم و ضروری می باشد .

برنامه ریزی به عنوان فعالیتی منظم ، مستمر به بررسی وضعیت موجود جهت تعیین نیازها و همچنین تدوین اهداف جهت ترسیم وضعیت مطلوب نظام می پردازد و شناسایی وضعیت موجود نیازمند یک ساز و کار ارزیابی است که نقاط قوت ، ضعف ، فرصت ها و عوامل بازدارنده ای که نظام آموزشی با آن روبرو است را آشکار نماید و با توجه به چگونگی دستیابی به اهداف و بهبود کیفیت نظام را امکان پذیر نماید در شکل توالی کارکردهای مدیریت دانشگاهی توضیح داده شده اس

(ارزیابی بیرونی مستمر هر سه تا پنج سال )

↓  
توالی کارکردهای مدیریت دانشگاهی در شکل زیر نشان داده شده است .



رابطه ارزیابی با سایر کارکردهای مدیریت دانشگاهی

همانطور ی که از شکل بالا بر می آید ، ارزیابی باید بر کارکردهای گوناگون مدیریت دانشگاهی نیز همانند کارکردهای برنامه ریزی توسعه دانشگاهی اشراف داشته باشد . یعنی نظام ارزیابی بایستی به عنوان یک زیر نظام «نظام دانشگاهی» از ابتدای اندیشیدن در باره طرح یک دانشگاه طراحی شود و استقرار یابد تا بتوان از تحقق رسالت ، و هدفهای ویژه دانشگاه اطمینان یافت .

## بخش دوم:

### - ضرورت، پیش‌بایسته‌ها و اهداف انجام ارزیابی درونی را بیان نمایید.

هدف ارزیابی درونی فرآیندی است مشارکتی که توسط اعضاء هیئت علمی و مجموعه دست‌انداز کار نظام مورد ارزیابی با استفاده از معیارهای همان واحد و با هدف بهبود کیفیت انجام می‌شود.

فرآیند اجرای ارزیابی درونی عنوان رویکردی مشارکتی به بهبود کیفیت نظام دانشگاهی با اهداف زیر:

- ۱- تعیین ارزش و شایستگی پدیده مورد ارزیابی
- ۲- کسب بازخورد از نحوه و روند اجرای برنامه‌ها
- ۳- آگاهی در میزان تحقق اهداف
- ۴- کمک به تصمیم‌گیری آگاهانه توسط مدیران و تصمیم‌گیرندگان
- ۵- اثبات کارایی و اثربخشی برنامه‌ها و فعالیت‌ها
- ۶- آگاهی از میزان تناسب اهداف با نیازها و انتظارات افراد ذینفع و ذیربط و ذی‌علاقه و ضرورت تجدید نظر در آنها.
- ۷- فراهم نمودن مبنا و اساس عینی، مستند و قابل اطمینان برای برنامه‌ریزی آموزشی و توسعه نظام، مستلزم توجه به پیش‌بایسته‌ها و اصول پیش‌گفته و برنامه‌ریزی فرآیند در یک پایه علمی

### - فرآیند و مراحل انجام ارزیابی درونی

#### ارزشیابی جامع و اثربخش دارای سه مرحله است:

- ۱- برنامه‌ریزی درست و علمی
- ۲- اجرای کامل، اصولی و صحیح
- ۳- پیگیری

#### انجام ارزیابی در سه مرحله اصلی و ۱۳ زیر مرحله انجام می‌گیرد:

مرحله ۱ : برنامه‌ریزی (مراحل پیش از اجرا)

برای رسیدن به این برنامه‌ریزی گام‌های زیر به ترتیب طی می‌گردد:

- ۱- آشنا کردن اعضاء نظام با فلسفه، هدف، ضرورت و فرآیند ارزیابی درونی
- ۲- تشکیل کمیته راهبردی ارزیابی درونی
- ۳- تصریح و تدوین مأموریت و اهداف نظام
- ۴- تعریف و تصویب عوامل
- ۵- تعریف و تصویب ملاکها
- ۶- تعریف و تصویب نشانگرها و معیارهای قضاوت درخصوص هر نشانگر
- ۷- مشخص کردن داده‌های مورد نیاز جهت سنجش نشانگرها
- ۸- طراحی و تدوین ابزارهای گردآوری و اندازه‌گیری داده‌ها



## خلاصه ای از گام های ذکر شده در بالا :

**گام ۱ :** در این گام یک کارگاه آموزشی تشکیل می‌شود که اعضای هیئت علمی با فلسفه، اهداف، ضرورت و فرآیند اجرایی ارزیابی درونی برگزار می‌گردد. در این کارگاه مقدمه‌ای بیان می‌شود. ساعات تشکیل این کارگاه یک روز کاری می‌باشد که ۸ ساعت است البته این ساعت برای کارگاههای توجیهی و شروع فعالیت مدنظر می‌باشد اما در کارگاههای تکمیلی می‌توان این زمان را به نصف کاهش داد.

## گام ۲ :

به تشکیل کمیته راهبری ارزیابی درونی در سطح واحد مورد ارزیابی در فرآیند ارزیابی درونی محسوب می‌شود. جهت تسهیل در فرآیند اجرای ارزیابی پیشنهاد می‌شود یک مشاور حضور داشته باشد. ما وظایفی چون آگاه کردن کلیه اعضای گروه فلسفه و ضرورت اجرای ارزیابی و توزیع مواد آموزشی لازم بین آنها، برنامه‌ریزی انجام ارزیابی درونی در واحد، تنظیم جدول زمانبندی انجام و تقسیم کار بین اعضاء اشاره کرد.

## گام ۳ :

مأموریت و اهداف گروه مورد بازنمایشی، بازبینی و تدوین قرار می‌گیرد. در توضیح بیشتر می‌توان بیان نمود رسالت و اهداف گروه مبنایی برای ترسیم وضعیت مطلوب درمورد انتظار گروه می‌باشد که منجر به ایجاد درک واحد مشترکی در مجموعه گروه و مبنایی برای تدوین ملاکها نشانگرها و معیارهای تفاوت در خصوص هر نشانگر می‌گردد.

## گام ۴ :

کمیته راهبری عوامل مورد ارزیابی را تعیین مورد تصویب قرار می‌دهند. این گام بیانگر این است که عامل، عمده‌ترین عناصر درون‌داد فرآیند و برون‌داد واحد ارزیابی به عنوان یک نظام می‌باشد که در واقع پیمان بخشهای عمده و کلی تشکیل دهنده نظام مورد ارزیابی می‌باشند.

## گام ۵ :

به تعریف و تدوین تصویب ملاکهای موردنظر در خصوص عوامل انتخاب شده پرداخته می‌شود.

مثال زیر می‌تواند توضیح جامعی از این گام باشد:

عامل ← هیئت علمی

## ملاک:

۱- ترکیب و توزیع اعضاء هیأت علمی

۲- فعالیتهای آموزشی

۳- فعالیتهای پژوهشی

## گام ۶ :

عمده‌ترین ویژگی یا جنبه هر ملاک که به مناسبترین شکل ص ۷۵ شکل ممکن کیفیت آن ملاک را تصویر می‌کند. توضیح جامعی درمورد این گام می‌باشد زیرا به بررسی پیوستگی و ارتباط بین گروه، مأموریت و اهداف، عوامل، ملاک‌ها، نشانگرها و معیارهای قضاوت.

## گام ۷ :

به بررسی داده‌های مورد نیاز جهت سنجش نشانگرها پرداخته می‌شود داده‌های مورد نیاز درخصوص هر نشانگر با توجه به:

- متغیرهای عمده تشکیل دهنده هر نشانگر

- زیر جامعه‌های آماری مورد مطالعه و منبع گردآوری داده‌ها تعیین می‌گردد.

## گام ۸ :

به طراحی و تدوین ابزارهای گردآوری و اندازه‌گیری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز در این گام انجام می‌گیرد. پس از مشخص کردن نوع داده و منبع گردآوری آنها لازم است ابزارهای لازم برای اندازه‌گیری داده‌ها طراحی و تدوین شوند.

## ابزارهای مورد استفاده :

۱- پرسشنامه: الف: پرسشنامه اعضای هیئت علمی - ب: پرسشنامه دانشجویان - ج: پرسشنامه مسئولین دانش‌آموختگان

۲- مصاحبه: فرم مصاحبه با مدیران گروه

۳- چک لیست

## مرحله ۲: اجرا

دراین مرحله به تهیه برنامه با اجرای یک برنامه دو فعالیت تفکیک شده می‌باشند.

دراین جا از برنامه بعمل و از عمل به نتایج حرکت می‌کنیم و از برنامه‌ریزی مجزا و به اجرا مربوط می‌شود. دراین مرحله صرفاً به اجرا برنامه توجه نمی‌کنیم بلکه مستلزم نظارت و ارزیابی مستمر نیز می‌باشد.

## گامهای بررسی شده در این مرحله:

۹- گردآوری داده‌های مورد نیاز

۱۰- تجزیه تحلیل داده‌های گردآوری شده

۱۱- تدوین گزارش مقدماتی ارزیابی درونی

۱۲- تدوین گزارش نهایی ارزیابی درونی

## گام ۹ :

در این گام به بررسی داده‌های مورد نیاز از جوامع آماری مورد مطالعه با استفاده از ابزارهای طراحی و تدوین شده صورت می‌گیرد. داده‌های مشخص شده از زیر جوامع مورد مطالعه در دو حوزه داخل و خارج گروه جمع‌آوری می‌شود.

منظور از زیر جوامع آماری مورد مطالعه در داخل گروه و دانشگاه یعنی اعضای هیأت علمی، مدیران گروه، دانشجویان به تفکیک مقاطع و زیر جوامع خارج از گروه نیز شامل دانش‌آموختگان به تفکیک مقاطع و سرپرستان می‌باشد. که در این گام به توضیح برخی جداول مانند جدول تعیین اندازه نمونه از یک جامعه مورد پرداخته شده است.

## گام ۱۰ :

در این گام به بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده پرداخته می‌شود. در روند تجزیه و تحلیل مراحل زیر طی می‌گردد:

- ۱- بررسی سئوالاتی که بوسیله ارزیابی درصد پاسخگویی به آنها هستیم.
  - ۲- فراهم ساختن تحلیلهای توصیفی و توزیع فراوانی برای هر دسته از اطلاعات و نمایش داده‌ها.
  - ۳- ارزیابی شواهد موجود در سایه مسائل و سئوالاتی که پیگیری می‌شوند.
- در این گام به بررسی چند مثال بالا پرداخته شده است.

## گام ۱۱ :

در گام ۱۱ تقسیم وظایف صورت گرفته. هر فرد یا کمیته فرعی گزارش بخش تحت مطالعه خود را تدوین می‌کند و در جلسه یا جلساتی گزارشی مقدماتی ارزیابی درونی می‌باشد.

## گام ۱۲ :

در گام دوازدهم گزارش‌هایی مقدماتی توزیع شده بین اعضای هیأت علمی گروه جمع‌آوری و نظرات اعضای پیرامون گزارش مورد بررسی و اعمال قرار گرفته و در نهایت گزارش نهایی تدوین می‌شود.

## مرحله ۳ : عمل و پیگیری

پس از پایان یافتن فرآیند انجام ارزیابی و تدوین گزارش نهایی آن گام اصلی و درونداد لازم برای برنامه‌ریزی جهت بهبود وضعیت گروه یعنی مرحله عمل و پیگیری آغاز می‌شود.

در این مرحله برنامه‌ریزی برای اعمال و کار بست نتایج و پیشنهادها نیز بررسی می‌گردد.

در این جا ارزیابی درونی رهیافتی مشارکتی است که با هدف شرح و بیان پیشرفت‌ها، نمایاندن وضعیت موجود و آنگاه حل مسائل در جهت بهبود وضعیت و ارتقاء کیفیت نظام انجام می‌گیرد.

## اگر فرایند برنامه‌ریزی را اداری مراحل زیر بدانیم:

۱- شناخت وضعیت موجود، آینده‌نگری و پیش‌بینی

۱-۱ تصریح نقشها و مأموریت

۱-۲ شناخت محیط سازمان

۱-۳ آینده‌نگری و پیش‌بینی

۲- تعیین و اولویت‌بندی اهداف

۳- تدوین استراتژی

۴- تهیه برنامه عملیاتی

۵- سازماندهی

۶- نظارت و کنترل

با گذراندن این مراحل زیربنای یک برنامه‌ریزی راهبردی علمی و عملی توسط فرآیند ارزیابی درونی با شناخت وضعیت موجود شناخت مسائل آینده را آسان می‌گرداند.