

شناسایی عوامل و راهکارهای مؤثر بر موفقیت برنامه‌های توسعه و بهسازی اعضای هیئت‌علمی

محمدتقی رودی^۱

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۲۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۲۳)

چکیده

مطالعه عوامل و راهکارهای مؤثر بر موفقیت برنامه‌های توسعه و بهسازی اعضای هیئت‌علمی، می‌تواند بر اثربخشی بیشتر این برنامه‌ها و بهبود کیفیت خدمات آموزش عالی تأثیر گذار باشد. در همین راستا، هدف این پژوهش شناسایی عوامل و راهکارهای مؤثر بر موفقیت برنامه‌های توسعه و بهسازی اعضای هیئت‌علمی می‌باشد. پژوهش حاضر با روش تحلیل محتوای کیفی انجام شده است. شرکت‌کنندگان پژوهش اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی شهر تهران بودند که ۱۵ نفر برای انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته انتخاب شدند. روش انتخاب مشارکت‌کنندگان، نمونه‌گیری هدفمند و از نوع ملاکی بود. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات نیز روش تحلیل مضمون استفاده شده است. با توجه به یافته‌های پژوهش، ۶ عامل مؤثر و ۲۰ راهکار شناسایی شد که عبارتند از: عامل زمینه و بسترسازی (شامل: فراهم نمودن امکانات، ایجاد و تقویت مراکز بالندگی، اقناع مدیران و جلب مشارکت اساتید)، عامل برنامه ریزی (شامل: تعدیل حجم کاری اساتید، احیا و تقویت انواع روش‌های، استفاده از انواع روش‌های ارائه آموزش و زمانبندی)، عامل محتوا (شامل: ارائه محتوای کاربردی، ارتباط عناوین آموزشی و آیین نامه ارتقا و توسعه همه‌جانبه) عامل ارتباط و همکاری (شامل: ایجاد شبکه‌های یادگیری، ایجاد فرصت همکاری و مشارکت و بهبود ارتباط برنامه‌ریزان و اساتید)، عامل انگیزه توسعه (شامل: حقوق و دستمزد، ارائه مشوق‌های آموزش و توسعه و اقناع اساتید)، عامل حمایت و پیگیری (شامل: حمایت از آموزش در عمل، استمرار برنامه‌های توسعه و ارزیابی). توجه به عوامل مؤثر بر موفقیت این برنامه‌ها و بهره برداری از راهکارهای ارائه شده در پژوهش حاضر بر اثربخشی برنامه‌های توسعه و بهسازی تأثیر گذار خواهد بود.

کلیدواژه‌ها: آموزش عالی، برنامه‌های توسعه هیئت‌علمی، توسعه و بهسازی، دانشگاه.

^۱ . ** دانش آموخته دکتری برنامه ریزی درسی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول). Mohammad.roodi@yahoo.com

مقدمه و بیان مسئله

به یقین یکی از مهم‌ترین مسائلی که امروزه نظام آموزش عالی کشور با آن مواجه است، موضوع ارتقاء و تضمین کیفیت خدمات آموزش عالی است (۱-۲) و کیفیت آموزش در دانشگاه و مؤسسات آموزش عالی تا حد زیادی به صلاحیت‌ها و شایستگی‌های اساتید بستگی دارد (۳). اثربخشی آموزش عالی زمانی اتفاق می‌افتد که «کنشگران علم» از مهارت، دانش و نگرش مطلوبی برخوردار باشند و در صورت وجود خلاء در این رابطه، به بهبود آن بپردازند (۴). دانشگاه‌ها برای اینکه بتوانند در رسالت‌های اصلی خود یعنی آموزش، پژوهش و عرضه خدمات موفق باشند، بایستی به توسعه و تقویت توانمندی‌های اعضای هیأت علمی توجه کنند. به سخن دیگر، توسعه و بهسازی حرفه‌ای اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کلید ارتقای کیفیت آموزش عالی است (۵-۷-۶) وجود اعضای هیأت علمی توانمند و پویا، و بسترسازی برای فعالیت بهینه این سرمایه حیاتی، زمینه تعالی و بالندگی دانشگاه و بالطبع جامعه را فراهم می‌نماید و موجب می‌شود که دانشگاه‌ها در مواجهه با چالش‌های پیش‌رو کارآمدتر عمل نمایند (۸). کارکردها و مسئولیت‌های اساسی اعضای هیأت علمی شامل ارائه و انتقال دانش تخصصی به دانشجویان در زمینه موضوع درسی، پاسخ به سوالات دانشجویان در رابطه با مسائل درسی، برقراری ارتباط حرفه‌ای با گروه‌های متنوعی از دانشجویان، مربیگری و راهنمایی دانشجویان، به اشتراک گذاری منابع علمی، توانمندسازی دانشجویان به منظور توسعه شایستگی‌های مورد نظر، ارزیابی نتایج یادگیری و تلاش در جهت انجام فعالیت‌ها پژوهشی و مطالعاتی می‌شود. اعضای هیأت علمی به منظور انجام این وظایف به نحو مطلوب و مؤثر، نیاز به آموزش حرفه‌ای و تخصصی در زمینه‌های مرتبط با حوزه فعالیت خود دارند (۹). البته، اعضای هیأت علمی، نه فقط در زمینه مربوط به خود، بلکه نیاز دارند تا در رابطه با فناوری‌های جدید و نوظهور نیز دانش و مهارت کافی را به دست آورند تا بتوانند از این فناوری‌ها و ابزارها در راستای بهبود عملکرد خود در تدریس و پژوهش استفاده کنند. مسلم است که به منظور تجهیز و توانمندسازی اعضای در جهت ارتقا عملکرد خود در تدریس و پژوهش و همچنین آمادگی آنان برای ایفای نقش‌های چندگانه شامل مربیگری، راهنمایی، آموزش، و هدایت دانشجویان به آموزش و بهسازی نیاز است (۱۰). بر همین اساس به یقین برنامه ریزی و اجرای برنامه‌های بهسازی و توسعه اعضای هیأت علمی، نقش مهم و مؤثری در توسعه دانش و مهارت‌های اساتید و همچنین ایجاد و تثبیت تغییرات مثبت رفتاری و نشاط علمی در آنان دارد. برنامه‌های توسعه اعضای هیأت علمی شامل تمامی فعالیت‌هایی است که به اعضای هیأت علمی کمک می‌کند تا ظرفیت‌های خود را به منظور تبدیل شدن به مربیان اثربخش‌تر و همچنین انجام سایر وظایف چندگانه خود از قبیل پژوهش، مشارکت در فعالیت‌های اجرایی و نگارش مقالات و کتب علمی بهبود ببخشند (۱۱).

طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه اعضای هیئت‌علمی، یک پیش‌نیاز مهم برای رشد حرفه‌ای مستمر و پیوسته آنان است. توسعه به ایجاد و حفظ تغییر و تحول در یک فرد طی یک دوره زمانی مشخص اشاره دارد و توسعه اعضای هیئت‌علمی نیز به هر گونه تلاشی که برای بهبود عملکرد اعضای هیئت‌علمی در تمام ابعاد زندگی حرفه‌ای آنان طراحی شده است، اطلاق می‌شود. سید حاتمی، نامور، سلیمانی و زاهد بابلان (۱۴۰۲) در تعریف خود از برنامه‌های توسعه و بالندگی اعضای هیئت‌علمی آن را فرایند نهادی رسمی و غیر رسمی می‌دانند که با مداخله و مشارکت خود اعضای هیئت‌علمی اتفاق می‌افتد و هدف آن ارتقای شایستگی‌ها و قابلیت‌های دانشی، مهارتی و نگرشی اعضای هیئت‌علمی است (۱۲). زندگی حرفه‌ای یک عضو هیئت‌علمی ممکن است شامل حضور در دوره‌های پژوهشی، مشاوره و راهنمایی دانشجویان، رهبری و مدیریت دانشگاه و مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی باشد (۱۳). نیاز و ضرورت برای بهسازی و توسعه اعضای هیئت‌علمی ممکن است ناشی از سیاست‌های سازمانی، درخواست‌های خود افراد، خواسته‌های دانشجویان و یا تغییر در سیاست‌های آموزشی باشد. به هر نحو، توسعه اعضای هیئت‌علمی موجب ایجاد توسعه و تحول در سطح دانشگاه می‌شود و در عین حال، تغییرات مثبت از قبیل ایجاد و تقویت نوآوری، تغییر پارادایم آموزشی، تغییر در برنامه‌های درسی، بهبود تدریس، و ارتقاء نتایج ارزیابی و ارزشیابی را با خود به همراه دارد (۱۴). این برنامه‌های آموزشی اغلب بر به اشتراک گذاشتن مفاهیمی چون اهداف آموزشی، روش‌های یاددهی-یادگیری، آشنایی با انبوهی از رسانه‌ها و روش‌های یاددهی-یادگیری موجود، و همچنین تجربه فعال یاددهی-یادگیری، ابزارهای ارزشیابی ایده‌آل، پویایی گروه و آموزش خرد متمرکز است (۱۵). در همین راستا، رویو تام^۲ (۲۰۱۵) بر این باور است که برنامه‌های بهسازی و توسعه اعضای هیئت‌علمی اهدافی چون فهم عمیق‌تر اساتید از اهمیت نقش خود به عنوان مدرس، درک تأثیر دیدگاه اساتید به مقوله تدریس بر تجربیات کلاسی، افزایش شایستگی‌ها و مهارت‌های تدریس، و همچنین افزایش سطح رضایت شغلی و خودکارآمدی اساتید دانشگاه‌ها را دنبال می‌کند (۱۶). رحمان (۲۰۲۳) پیامدها و نتایج مثبت برنامه‌های توسعه اعضای هیئت‌علمی را مورد تأکید قرار می‌دهد و معتقد است اساتیدی که در این برنامه‌ها شرکت می‌کنند عملکرد حرفه‌ای بهتر و اثربخش‌تری دارند (۱۷). فرض بر این است که این برنامه‌ها به نیازهای دانشی و مهارتی اعضای هیئت‌علمی پاسخ می‌دهد و با توجه به تجربه‌ای که فرد در طول این دوره به دست می‌آورد، می‌تواند به عنوان یک عضو هیئت‌علمی، عملکرد مؤثرتری داشته باشد و مشکلات و چالش‌های احتمالی در فرایند تدریس و آموزش را مرتفع نماید. در عین حال، سعی بر آن است تا این برنامه‌ها الهام‌بخش بوده و نگرش مثبتی در افراد ایجاد کنند (۱۸).

^۱ . Development

^۲ . Rowbotham

^۳ . Rahman

مسئله مهم و قابل توجهی که در این رابطه وجود دارد، اثربخشی این برنامه‌ها و به نوعی موفقیت آنان در دستیابی به اهداف تعیین شده است که به عوامل مختلفی بستگی دارد، زیرا چالش‌های متعددی در رابطه با برنامه‌ریزی، اجرا و حفظ و تداوم برنامه‌های توسعه اعضای هیئت‌علمی وجود دارد که می‌توانند موفقیت این برنامه‌ها را با مشکل جدی مواجه نمایند (۱۹). برخی از این چالش‌ها در زمینه‌ی برنامه‌ریزی و زمانبندی اجرا، شیوه ارائه محتوا و همچنین پیگیری و تثبیت آموزش‌هاست (۲۰). بسیاری از جلسات توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی به گونه‌ای طراحی و برنامه‌ریزی شده‌اند که به طور پیش‌بینی نشده و گاهاً بدون برنامه‌ریزی دقیق، اساتید را با حجم بسیار زیادی از اطلاعات در رابطه با یک موضوع آموزشی مواجه می‌کنند و سپس آنان را با چالش امکان‌پایده‌سازی و عملیاتی کردن این آموزش‌ها تنها می‌گذارند، بدون اینکه حمایت کافی و لازم را در این رابطه ارائه نمایند. بر این اساس، ایجاد فرصت‌های توسعه اعضای هیئت‌علمی که همراه با حمایت و پیگیری به منظور تثبیت و عملیاتی نمودن این آموزش‌ها باشد، از اهمیت فراوانی برخوردار است (۲۱). در همین رابطه گورایا^۱ و چن^۲ (۲۰۱۹) بر این عقیده‌اند که یک برنامه توسعه و بهسازی اعضای هیئت‌علمی مطلوب و قابل قبول بر عواملی چون شرکت‌کنندگان مشتاق و با انگیزه، یادگیری مبتنی بر فعالیت، تلاش و مداومت شرکت‌کنندگان و همچنین حمایت و پیگیری مجربان بستگی دارد (۲۲). قاسمی، بذرافکن، شجاعی، رخشانی و شکرپور (۲۰۲۳) بهره‌گیری از راهبردها و روش‌های متنوع برای توسعه اعضای هیئت‌علمی تأکید می‌کنند و معتقدند راهبردها و روش‌های متنوع از قبیل یادگیری مبتنی بر مسئله، ادغام روش‌ها، آموزش مبتنی بر ارزشیابی و فرصت‌های مطالعاتی و آموزشی باید مورد توجه برنامه‌ریزان و مجریان برنامه‌های توسعه اعضای هیئت‌علمی قرار گیرد (۲۳). در همین رابطه توجه به روندهای نوپدید در حوزه توسعه اعضای هیئت‌علمی از قبیل یادگیری برخط^۳ و یادگیری ترکیبی^۴ نیز ضروری به نظر می‌رسد (۲۴). به هر حال، شناسایی چالش‌ها و عوامل موفقیت برنامه‌های توسعه و بهسازی منابع انسانی موجب می‌شود تا فهم جامع و عمیق نسبت به این برنامه‌ها به وجود آید و از طریق مرتفع نمودن چالش‌ها و مشکلات، و همچنین بهره‌گیری از راهبردها و راهکارهای دقیق و درست، در جهت اثربخشی و موفقیت بیش از پیش این برنامه‌ها اقدام نمود. در همین رابطه پژوهش‌های گوناگونی در داخل و خارج از کشور انجام شده است که در ادامه به برخی از این پژوهش‌ها اشاره می‌شود:

کرمی نژاد، قاسمی‌زاده و معتمد (۱۴۰۰) پژوهشی تحت عنوان «تجارب زیسته اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها از توسعه حرفه‌ای مبتنی بر مهارت‌های نرم آموزشی» با رویکرد کیفی و روش پدیدارشناسی

^۱ . Guraya

^۲ . Chen

^۳ Online learning

^۴ blended learning

انجام دادند. از دیدگاه آنان مهارت‌های نرم، صفات شخصیتی هستند که تعامل استاد، عملکرد شغلی و دیدگاه‌های شغلی او را تقویت می‌کنند. پژوهشگران بر اساس یافته‌های پژوهش خود بر ضرورت توجه به مهارت‌های نرم در برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مؤسسات آموزش عالی توجه تأکید می‌کنند (۲۵). بندعلی، ابوالقاسمی، پرداختچی و رضائی‌زاده (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «آسیب‌شناسی برنامه‌های بالندگی هیئت‌علمی دانشگاه شهید بهشتی» که با رویکرد کیفی و روش پدیدارشناسی انجام دادند، به چهارده چالش مهم در رابطه با این برنامه‌ها از قبیل بی‌توجهی به ابعاد گوناگون بالندگی هیئت‌علمی، بی‌نظمی در برنامه‌ها، بی‌توجهی به انگیزاننده‌های درونی، بی‌توجهی به تفاوت‌های فردی، اجرا نشدن نیازسنجی، تعداد و تکرار کم برنامه‌ها، منعطف نبودن زمان برنامه‌ها، اطلاع‌رسانی ضعیف، موضوعات نامناسب، محتوای نامناسب، روش‌های یاددهی-یادگیری غیر اثربخش، تعامل و مشارکت پایین، نبود سازوکارهای کافی برای ارزیابی اثربخشی دوره، و ضعف کانال‌های بازخورد اشاره نمودند و چنین نتیجه‌گیری کردند که برنامه‌های بالندگی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه شهید بهشتی به بازنگری اساسی نیاز دارد (۲۶). در پژوهشی دیگر، همایونی دمیچی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی وضعیت بالندگی اعضای هیئت‌علمی و ارائه راهکارهای مطلوب برای ارتقاء آن (مورد مطالعه: یک دانشگاه نظامی)» که با روش توصیفی-پیمایشی انجام دادند، راهکارهایی چون بازنگری و اصلاح ساختار مقررات و تعاملات سازمانی، داشتن برنامه‌هایی برای بالندگی اعضای هیئت‌علمی، توسعه نظام تشویق و پاداش، ارتقای اعضای هیئت‌علمی بر اساس شایستگی‌ها، تشویق اعضای هیئت‌علمی به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌های دانشگاه، ایجاد مراکز بالندگی اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌ها با مشارکت اعضای هیئت‌علمی، الگو برداری از برنامه‌های بالندگی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات پیشرو در این زمینه، ایجاد قوانین و مقررات تسهیل‌کننده، ایجاد فرهنگ سازمانی پویا و مشارکتی، اجتناب از کمیت‌گرایی و تأکید بر کیفیت‌گرایی و تغییر نگرش اعضای هیئت‌علمی نسبت به فعالیت‌های علمی را بر اساس یافته‌های پژوهش خود ارائه کردند (۶). میسکی، شارپ^۲، ویور^۳، نیرانجان^۴ و گوپتا^۵ (۲۰۲۳) در پژوهشی تحت عنوان «توسعه اعضای هیئت‌علمی در بیمارستان‌های دانشگاهی» که با رویکرد کیفی و روش مطالعه نظام‌مند انجام شده است، چنین گزارش می‌دهند که اثربخشی برنامه‌های توسعه اعضای هیئت‌علمی، بر وجود یک برنامه نظام‌مند و ساختاریافته، و همچنین ارائه آموزش از طریق جلسات تعاملی و مشارکتی بستگی دارد. آنان تأکید می‌کنند که ایجاد یک محیط آرام و عاری از تهدید، و مدیریت مناسب زمان موجب حفظ علاقه

1. Misky

2. Sharpe

3. Weaver

4. Niranjana

5. Gupta

یادگیرندگان و سهولت یادگیری می‌شود (۲۷). شکور^۱ و فاروقی^۲ (۲۰۲۰) در پژوهش خود با عنوان «بررسی عوامل مؤثر در برنامه‌های توسعه اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های پاکستان» که با روش توصیفی-پیمایشی انجام شد، بر اساس یافته‌های پژوهش خود توصیه می‌کنند که موضوعاتی چون آموزش، ارزیابی عملکرد، ایجاد محیط و شرایط کاری دلپذیر برای برنامه‌های بهسازی و توسعه باید بیش از پیش مورد توجه قرار گیرند (۲۸). اسداللهی، شاکری و برزگر بفرولی (۲۰۱۹) طی پژوهش با عنوان «فرایند شکل‌گیری چالش‌های توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه غزنی، افغانستان» که با روش پژوهش کیفی و کمی (آمیخته) انجام شده است، چنین گزارش کرده‌اند که بی‌انگیزه‌گی و سطح کیفی پایین دانشجویان ورودی، حقوق ناکافی و وضعیت رفاهی نامناسب اساتید، ناکارآمدی سیستم جذب و کمبود استاد، ضعف نظام آموزشی و پژوهشی، فقدان نظارت و تضمین کیفیت، ضعف ارتباط و همکاری‌های دانشگاهی و عدم مشارکت اساتید در تصمیم‌گیری‌ها سبب می‌شود که اساتید رغبت چندانی برای توسعه خود نداشته باشند. همچنین آنان اشاره کردند که برخی مشکلات مالی، سیاسی-اجتماعی و رفاهی اساتید موجب اشتغال اساتید به سایر مشاغل شده و موجبات بی‌انگیزه‌گی و بی‌تفاوتی آنان به توانمندسازی خود، دانشجویان و دانشگاه شده است (۲۹). اشراقی سامانی (۲۰۱۷) نیز در پژوهشی با عنوان «عوامل مؤثر بر بالندگی حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی: مطالعه موردی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایلام» که با روش توصیفی-پیمایشی انجام شده است، به چهار عامل تأثیرگذار در برنامه‌های توسعه و بهسازی اعضای هیئت‌علمی یعنی بلوغ ساختاری و سازمانی، بلوغ مدیریتی، بلوغ فردی-شخصیتی و بلوغ شبکه‌ای-اجتماعی اشاره می‌کند. او معتقد است که این چهار عامل هستند که موفقیت و اثربخشی برنامه توسعه و بالندگی حرفه‌ای را تحت تأثیر قرار می‌دهند و باید مورد توجه برنامه‌ریزان و مجریان این برنامه‌ها قرار گیرند (۷).

تاملی در پیشینه پژوهش حاکی از آن است که موضوع برنامه‌های توسعه و بالندگی هیئت‌علمی دغدغه‌ی پژوهشی مهمی در حوزه پژوهش‌های آموزش و توسعه است و پژوهشگران بسیاری به این موضوع پرداخته‌اند. همچنین در رابطه با چالش‌های این برنامه‌ها و الگوی‌های مطلوب برای برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های توسعه اعضای هیئت‌علمی پژوهش‌های قابل توجهی انجام شده است و به چالش‌هایی از قبیل چالش‌های برنامه‌ریزی، محتوایی، ارتباطی، انگیزشی، فناوری، ارتباطی، مشارکت و ارزشیابی در این رابطه اشاره شده است. با این حال، با توجه به بررسی‌های انجام شده به نظر می‌رسد پژوهش‌هایی که بر چالش‌ها و راهکارهای بهبود برنامه‌های توسعه اعضای هیئت‌علمی تمرکز داشته باشند، تا حدودی محدود است. این برنامه‌ها بایستی در دوره‌ها زمانی مشخص مورد ارزیابی قرار گیرند تا سطح اثربخشی، و چالش‌های احتمالی آنان مشخص شود، و راهکارهای بهبود و تقویت این برنامه‌ها،

1. Shakoor

2. Farooqi

که می‌توان گفت به همان اندازه طراحی این برنامه‌ها مهم است، شناسایی گردد. این امر به مرتفع شدن نواقص و چالش‌ها، و همچنین تقویت و بهبود برنامه‌های توسعه اعضای هیئت‌علمی کمک خواهد کرد. در همین راستا، پژوهش حاضر به دنبال شناسایی عوامل و راهکارهای مؤثر بر موفقیت برنامه‌های توسعه و بهسازی اعضای هیئت‌علمی است تا از طریق شناسایی این عوامل و راهکارها، علاوه بر افزایش فهم و شناخت در این رابطه، زمینه موفقیت و اثربخشی هرچه بیشتر این برنامه‌ها فراهم گردد.

روش پژوهش

این پژوهش از نظر رویکرد، کیفی است و از روش تحلیل محتوای کیفی برای اجرای پژوهش بهره برده شده است. تحلیل محتوای کیفی به پژوهشگر اجازه می‌دهد اصالت و حقیقت داده‌ها را به گونه ذهنی، ولی با روش علمی تفسیر کند. عینیت نتایج به وسیله وجود فرایند کدگذاری نظام‌مند تضمین می‌شود (۳۰). این روش به فراسویی از واژگان یا محتوای عینی متون می‌رود و تم‌ها یا الگوهایی را که آشکار یا پنهان‌اند به صورت محتوای آشکار می‌آزماید (۳۱). در همین راستا شوا؛ هلازا؛ تلو؛ شانهیوا^۴ و متونسی^۵ (۲۰۲۱) بر این عقیده‌اند که تحلیل محتوای کیفی روشی است به منظور فهم معانی و پیام‌های موجود در یک متن که ممکن است پنهان یا آشکار باشند، و در این مسیر از شمارش آماری واژه‌ها و کلمات فراتر می‌رود و به کشف مضامین و معانی متن می‌پردازد (۳۲). جامعه پژوهش اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی شهر تهران بود که ۱۵ نفر برای انجام مصاحبه نیمه-ساختاریافته انتخاب شدند. روش انتخاب مشارکت‌کنندگان، نمونه‌گیری هدفمند و نوع ملاکی بود. ملاک‌های انتخاب نمونه ۵ مورد بودند که عبارتند از: الف) انتخاب از دانشگاه‌های مختلف، ب) انتخاب از رشته‌ها و حوزه‌های علمی گوناگون، ج) انتخاب از بین زنان و مردان، و د) سابقه کار ط) علاقمندی و رغبت به شرکت در فرایند مصاحبه. لازم به ذکر است که بر اساس ملاک‌های مورد نظر برای انتخاب شرکت‌کنندگان، سعی بر آن شد تا افراد با تخصص‌های علمی مختلف، سوابق کاری، و همچنین سوابق کاری و جنسیت‌های متفاوت انتخاب شوند تا دیدگاه‌ها و نظرات جامعی در رابطه با هدف پژوهش به دست آید. جدول ۱ مشخصات شرکت‌کنندگان پژوهش را نشان می‌دهد.

1 . Shava

2 . Hleza

3 . Tlou

4 . Shonhiwa

5 . Mathonsi,

جدول ۱: مشخصات شرکت‌کنندگان پژوهش

شماره	دانشگاه / موسسه	رشته	جنسیت	سابقه کار
۱	دانشگاه تربیت مدرس	علوم انسانی	مرد	۱-۵ سال
۲	دانشگاه تربیت مدرس	فنی / مهندسی	مرد	۱۰-۱۵ سال
۳	دانشگاه تهران	فنی / مهندسی	مرد	۱۵-۲۰ سال
۴	دانشگاه علامه طباطبایی	علوم انسانی	مرد	۱۰-۱۵ سال
۵	دانشگاه شهید بهشتی	علوم انسانی	مرد	۱-۵ سال
۶	موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی	علوم انسانی	زن	۵-۱۰ سال
۷	دانشگاه خوارزمی	علوم پایه	مرد	بیش از ۲۵ سال
۸	دانشگاه شاهد	علوم انسانی	مرد	۱۰-۱۵ سال
۹	سازمان مطالعه و تدوین کتب درسی علوم انسانی	علوم انسانی	زن	۱۵-۲۰ سال
۱۰	دانشگاه آزاد واحد علوم تحقیقات	علوم انسانی	مرد	بیش از ۲۰ سال
۱۱	دانشگاه امام حسین	فنی / مهندسی	مرد	بیش از ۲۰ سال
۱۲	دانشگاه علامه طباطبایی	علوم انسانی	زن	۱۵-۲۰ سال
۱۳	سازمان مطالعه و تدوین کتب درسی علوم انسانی	علوم انسانی	مرد	۱-۵ سال
۱۴	دانشگاه تهران	علوم انسانی	زن	۱۵-۲۰ سال
۱۵	دانشگاه خواجه نصیر	فنی مهندسی	مرد	بیش از ۲۰ سال

به منظور تحلیل داده‌ها در این پژوهش از روش تحلیل مضمون براون^۱ و کلارک^۲ (۲۰۰۶) استفاده شد. همانطور که براون و کلارک (۲۰۰۶) اشاره می‌کنند تحلیل مضمون روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. در این روش، فرایندی نسبتاً منظم برای تحلیل داده‌های متنی ارائه می‌شود و داده‌های پراکنده و متنوع به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌شود (۳۳). از این شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها، در اکثر روش‌های پژوهش کیفی می‌توان استفاده کرد. برای اطمینان از اعتبار یافته‌های پژوهش نیز از دو روش مرور همکار^۳ و بازبینی توسط اعضاء^۴ استفاده شد (۳۴). در روش مرور همتا، دو تحلیل‌گر یعنی پژوهشگر و یک تحلیل‌گر به صورت جداگانه بخشی از اطلاعات

۱ . Braun

۲ . Clarke

۳ . Peer review

۴ . Member checking

حاصل از مصاحبه‌ها را مورد تحلیل قرار دادند و پس از اتمام کار به تطبیق و مقایسه‌ی مضامین پرداختند تا به فهم مشترک و جامعی دست پیدا کنند. در شیوه مرور اعضا نیز، یافته‌های پژوهش برای مشارکت‌کنندگان پژوهش ارسال شد تا در رابطه با صحت و سقم مطالب و انعکاس دقیق دیدگاه‌های آنان در قالب مضامین و استنتاج‌ها اعلام نظر نمایند، سپس بازخوردهای آنان دریافت شد و اصلاحات مورد نیاز اعمال گردید. نمونه‌ی فرایند تحلیل متن مصاحبه‌ها از طریق روش تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲: فرایند تحلیل متن مصاحبه‌ها از طریق روش تحلیل مضمون براون و کلارک

مضمون اصلی	مضمون اولیه	کد	محتوا
عامل زمینه و بستر سازی	امکانات و تجهیزات	ساختمان و کلاس مناسب	اینطور نیست که فقط به فرایند آموزش یا محتوای آن بپردازیم. باید زمینه هم آماده باشد مثلاً ساختمان و کلاس مناسب وجود داشته باشد، (مشارکت‌کننده شماره ۴)
		تجهیزات آموزشی و کمک آموزشی	خیلی جاها ما میبینیم تجهیزات کمک آموزشی از قبیل برنامه‌های ارائه یا برگزاری کلاس مجازی آماده نیست این‌ها باید موجود باشد (مشارکت‌کننده شماره ۸)
	ایجاد و تقویت مرکز توسعه و بالندگی اعضای هیئت‌علمی	ایجاد مراکز توسعه و بالندگی اعضای هیئت‌علمی (در دانشگاه‌های فاقد این مرکز)	باید یک محل یا مرکز مشخص و مناسب برای توسعه و آموزش اعضای هیئت‌علمی باشد که در آنجا متخصصان و افراد صاحب‌نظر در این رابطه به صورت مداوم کار بکنند (مشارکت‌کننده شماره ۹)
		تقویت مراکز توسعه و بالندگی اعضای هیئت‌علمی (در دانشگاه‌هایی که در حال حاضر چنین مرکزی دارند)	امروز شما می‌بینید که در دانشگاه ما مرکز بالندگی اعضای هیئت‌علمی به یک معنا وجود دارد ولی چندان جدی گرفته نمی‌شود یا مثلاً خود اساتید در آن‌ها مشارکت چندان ندارند (مشارکت‌کننده شماره ۱)
.....
.....

یافته‌های پژوهش

در این بخش یافته‌های پژوهش که حاصل تحلیل مضمون متن مصاحبه‌ها است ارائه می‌شود. ابتدا نتیجه کلی تحلیل مضمون متن مصاحبه‌ها در قالب جدول بیان می‌گردد و سپس یافته‌های پژوهش به صورت تفصیلی شرح داده می‌شود. طبق نتایج تحلیل مضمون متن مصاحبه، ۶ مضمون اصلی، ۲۰ مضمون اولیه و ۵۱ کد مفهومی به دست آمد که در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳: نتیجه کلی تحلیل مضمون متن مصاحبه‌ها

میزان تکرار	کد	مضمون اولیه	مضمون اصلی
۱۰	استفاده از فناوری‌های روز آموزش و یادگیری	فراهم نمودن امکانات و تجهیزات مناسب	عامل زمینه و بسترها
	تقویت و احیا مراکز بالندگی اعضای هیئت‌علمی		
۱۲	ایجاد مراکز بالندگی اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌های فاقد این مراکز	ایجاد و تقویت مراکز بالندگی اعضای هیئت‌علمی	
	فراهم نمودن فضای آموزش مناسب		
	بهره‌گیری از پلتفرم‌های آموزش مجازی و رفع کاستی‌ها		
۸	توجیه مدیران نسبت به اهمیت آموزش و توسعه	اقناع مدیران	
	ترغیب مدیران به سرمایه‌گذاری در توسعه و بهسازی		
۱۰	جلب مشارکت اعضای هیئت‌علمی در برنامه‌ریزی و تدوین برنامه‌ها	جلب مشارکت اعضای هیئت‌علمی	
	بهره‌گیری از اساتید در اجرای برنامه‌ها		
	اخذ مشاوره از اعضای هیئت‌علمی در برنامه		
۱۲	تعدیل تأکید بیش از حد بر ارائه مقاله و کاهش استرس اساتید	تعدیل حجم کاری اساتید و ایجاد فرصتی برای توسعه و خود توانمندسازی	عامل برنامه
	کاهش مشغله اساتید در حوزه تدریس و آموزش و پیش-بینی فرصتی برای توسعه و توانمندسازی		
۷	فرصت مطالعاتی در صنعت، گردش شغلی و غیره	احیا و تقویت انواع روش‌های فرصت‌های مطالعاتی داخلی و خارجی	
	فرصت‌های مطالعاتی داخلی و خارجی		

میزان تکرار	کد	مضمون اولیه	مضمون اصلی
	گردش شغلی و استفاده از اساتید در پست‌های اجرایی و مدیریتی	توسعه و بالندگی	ریزی مناسب و مطلوب
۹	استفاده از روش‌های آموزش مجازی و غیرحضوری	استفاده از انواع روش‌های ارائه آموزش	
	بهره‌گیری از روش‌های آموزش شخصی‌سازی شده		
	برگزاری همایش‌ها و کنفرانس‌های علمی		
	برگزاری کارگاه‌های آموزشی		
۶	هماهنگی زمان برنامه‌های توسعه و آموزش با زمان فراغت اساتید	زمانبندی مناسب	
	برنامه‌ریزی برنامه‌های آموزش و توسعه در تایم‌های خلوت ترم		
۹	تدوین و ارائه محتوای کاربردی و عملی	ارائه محتوای کاربردی	
	تدوین محتوای آموزش بر اساس نیازهای واقعی اساتید		
۱۰	هماهنگی موضوعات و عناوین برنامه‌های آموزش و توسعه با الزامات پیش‌بینی شده در آیین‌نامه ارتقا	ارتباط عناوین آموزشی و آیین‌نامه ارتقا	عامل محتوا و مواد آموزشی
	توجه بیشتر آیین‌نامه ارتقا به مسئله توسعه و توانمندسازی اساتید		
۱۲	توجه به توانمندسازی آموزشی و پژوهشی اساتید	توسعه و بهسازی همه‌جانبه (تنوع محتوا)	
	توسعه اجتماعی		
	توجه به مهارت‌های مورد نیاز زندگی		
	توجه به توانمندسازی در حوزه فناوری و تکنولوژی‌های آموزشی		
۶	تقویت تعاملات اساتید در حوزه یادگیری و آموزش	ایجاد شبکه‌های یادگیری و آموزش	
	ایجاد شبکه‌ها و گروه‌های یادگیری و آموزش		
۵	اهمیت همکاری آموزشی و پژوهشی اساتید		

میزان تکرار	کد	مضمون اولیه	مضمون اصلی
	ایجاد و تسهیل همکاری‌های علمی اساتید	ایجاد فرصت همکاری و مشارکت پژوهشی و آموزشی	عامل ارتباط و همکاری
	تشویق همکاری و مشارکت اساتید در زمینه آموزش و پژوهش		
۸	عدم مشارکت اساتید در امر برنامه‌ریزی به عنوان چالش مهم	بهبود ارتباط برنامه‌ریزان و اساتید	عامل ارتباط و همکاری
	پیش‌بینی کانال‌هایی برای ارتباط بین برنامه‌ریزان و اعضای هیئت علمی		
	مشارکت اساتید در برنامه‌ریزی به عنوان مولفه کلیدی موفقیت برنامه‌های توسعه و بهسازی		
۱۱	مشکلات و دغدغه‌های اقتصادی و مالی به عنوان یک چالش مهم	حقوق و دستمزد منصفانه	عامل انگیزه توسعه
	ضرورت بازنگری در حقوق و دستمزد اساتید و منصفانه نمودن آن		
۹	پیش‌بینی پاداش و تشویق برای توسعه و توانمند شدن اساتید	ارائه مشوق‌های آموزش و توسعه	عامل انگیزه توسعه
	امکان اثرگذاری توسعه حرفه‌ای و خودتوانمندسازی بر ارتقا		
۷	ایجاد تحول در نگرش اساتید نسبت به موضوع توسعه و بهسازی	افناع اساتید در رابطه با اهمیت توسعه و بهسازی	عامل انگیزه توسعه
	تبیین ارتباط توسعه و بهسازی با ارتقا کیفیت آموزش و پژوهش		
۹	رهاشدگی پس از اجرای برنامه‌های توسعه و آموزش به عنوان یک چالش	حمایت از آموزش در صحنه عمل	عامل انگیزه توسعه
	پاسخگویی به سوالات و چالش‌های اساتید در کاربرد آموزش‌ها		
	پیش‌بینی حمایت و پیگیری آموزش در صحنه عمل در		

میزان تکرار	کد	مضمون اولیه	مضمون اصلی
		برنامه‌های آموزش و توسعه اعضای هیئت علمی	عامل تداوم و پیگیری
۱۱		تداوم در برنامه‌های توسعه بهسازی و پرهیز از اقدامات مقطعی	
		سنجش مداوم نیازها و تحولات علم و فناوری و هماهنگی برنامه‌های توسعه و بهسازی با این نیازها و تحولات	
۱۰		آسیب‌شناسی فرایند بهسازی و توسعه	
		ارزیابی فرایند توسعه و بهسازی	
		پایش برنامه‌های بهسازی و توسعه در مرحله اجرا	
		ارزیابی اثربخشی برنامه‌ها	
۱۸۱	۵۱	۲۰	۶ جمع

در ادامه به توضیح و تبیین یافته‌های پژوهش در قالب عوامل و راهکارهای مرتبط در راستای موفقیت برنامه‌های توسعه و بهسازی اعضای هیئت علمی پرداخته می‌شود.

۱. **عامل زمینه و بسترسازی:** یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیر گذار در اثربخشی برنامه‌های توسعه و بهسازی اعضای هیئت علمی، عامل زمینه و بسترهای برنامه‌ریزی و اجرای این برنامه‌هاست. مشارکت‌کنندگان پژوهش معتقدند این عامل نقش بسیار مهمی در موفقیت و شکست برنامه‌های آموزش و توسعه ایفا می‌کند. یکی از مشارکت‌کنندگان در این رابطه می‌گوید: «زمینه و بسترهای موجود خیلی مهم است. اگر زمینه فراهم نباشد و بسترهای مورد نیاز آماده نشده باشد، نمی‌توان انتظار داشت که برنامه‌های توسعه و بالندگی اساتید موفق باشد». (مشارکت‌کننده ۱۱). بر این اساس توجه به عامل زمینه و بسترسازی مناسب و مطلوب در جهت موفقیت برنامه‌های آموزش و توسعه اعضای هیئت علمی ضروری است. در این رابطه راهکارهای زیر مورد توجه مشارکت‌کنندگان پژوهش بوده است.

راهکار ۱: فراهم نمودن امکانات و تجهیزات مناسب: یکی از مهم‌ترین راهکارهایی که مشارکت‌کنندگان پژوهش ذیل عامل زمینه و بسترسازی اشاره می‌کنند، موضوع امکانات و تجهیزات است. یکی از مشارکت‌کنندگان در این رابطه می‌گوید: «باید امکانات مورد نیاز فراهم باشد، ساختمان و کلاس

مناسب، تجهیزات فنی، برنامه‌های آموزش مجازی مناسب وجود داشته باشد. وقتی مخاطبان اعضای هیئت‌علمی دانشگاه باشد، این موضوع اهمیت بیشتری نیز پیدا می‌کند» (مشارکت‌کننده ۶). برنامه‌های توسعه و بهسازی زمانی می‌توانند اثربخش باشند که امکانات و تجهیزات مورد نیاز از قبیل امکانات و تجهیزات فنی، ساختمان و کلاس مناسب، منابع آموزشی و یادگیری و غیره به نحو مطلوب فراهم باشد. بسیاری از شرکت‌کنندگان معتقدند در حال حاضر در برخی دانشگاه‌ها در این رابطه کاستی‌هایی وجود دارد.

راهکار ۲: ایجاد و تقویت مراکز بالندگی اعضای هیئت‌علمی: مراکز بالندگی و توسعه اعضای هیئت‌علمی، جایگاه ویژه‌ای در برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی اعضای هیئت‌علمی دارد. در برخی از دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی هنوز چنین مراکزی به معنای واقعی وجود ندارد و یا کارایی چندانی ندارد. مشارکت‌کنندگان پژوهش معتقدند ایجاد این مراکز در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی که فاقد چنین مرکزی هستند و تقویت این مراکز از نظر علمی، تخصصی و مدیریتی در دانشگاه‌هایی که دارای این مرکز هستند، می‌تواند در تحول برنامه‌های توسعه و بهسازی اعضای هیئت‌علمی نقش تعیین‌کننده‌ای داشته باشد. یکی از مشارکت‌کنندگان در این رابطه چنین اظهار می‌دارد: «می‌دانید که در برخی از دانشگاه‌ها هنوز چنین مرکزی وجود ندارد، در دانشگاه (ما) هم که این مرکز دایر است، عملکرد چندان خوبی ندارد چون به درستی مدیریت نمی‌شود، از نظر علمی ضعیف است و یک جنبه اداری پیدا کرده است. باید این مراکز تقویت شوند و جدی گرفته شوند» (مشارکت‌کننده ۲). استفاده از اساتید متخصص و صاحب‌نظر در این مراکز و همچنین تقویت ارتباط گروه‌ها و دانشکده‌ها در امر برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های آموزش و توسعه می‌تواند در موفقیت برنامه‌های توسعه و بهسازی اعضای هیئت‌علمی تأثیرگذار باشد.

راهکار ۳: اقناع مدیران: مشارکت‌کنندگان پژوهش معتقدند برخی مواقع مسئولان برنامه‌های آموزش و توسعه، دیدگاه چندان مطلوبی به موضوع توانمندسازی و توسعه اعضای هیئت‌علمی ندارند و یا اعتقادی به برنامه‌های آموزش و توسعه ندارند و باید مدیران در این رابطه اقناع شوند و یا از افراد مناسبی برای این مسئولیت‌ها استفاده شود. یکی از مشارکت‌کنندگان در این رابطه عقیده دارد: «نمی‌توان از مدیری که مسئولیت برنامه‌های توسعه و بالندگی اعضای هیئت‌علمی را دارد و اعتقادی به این موضوع ندارد یا کارش را جدی نمی‌گیرد انتظار موفقیت داشت؛ اول خود این آدم‌ها باید توجیه شوند یا افرادی به کار گرفته شوند که دیدگاه و باور آموزشی دارند» (مشارکت‌کننده ۳). چنانچه مسئولان برنامه‌های توسعه و بهسازی دیدگاه مثبتی نسبت به این موضوع نداشته باشند، طبیعتاً در برنامه‌ریزی و اجرای این برنامه‌ها نیز جدیت لازم را نخواهند داشت یا سطح اهمیت این برنامه‌ها را به یک فرایند روزمره اداری تقلیل خواهند داد.

راهکار ۴: جلب مشارکت اعضای هیئت علمی: برنامه‌های توسعه و بهسازی اعضای هیئت علمی بدون مشارکت اساتید، که مخاطبان این برنامه‌ها هستند، موفقیت چندانی نخواهند داشت. مشارکت-کنندگان پژوهش بر این عقیده‌اند که برنامه‌ریزان و مسئولان برنامه‌های توسعه و بهسازی اعضای هیئت علمی باید زمینه را برای مشارکت هرچه بیشتر اساتید فراهم نمایند: «بهتر است که وقتی برای اساتید، برنامه آموزش و توسعه تدوین می‌کنیم نظر و دیدگاه‌های آن‌ها را هم جویا شویم و مشارکت آن‌ها را جلب کنیم. باید از خود آنان کمک بگیریم و در این فرایند درگیرشان کنیم» (مشارکت‌کننده ۸). این امر هم به لحاظ علمی موجب تقویت هر چه بیش‌تر برنامه‌های توسعه و بهسازی می‌شود و هم موجب تعهد اعضای هیئت علمی نسبت به این برنامه‌ها می‌شود، چرا که خودشان را در این برنامه‌ها سهیم و شریک می‌دانند.

۲. عامل برنامه‌ریزی مناسب و مطلوب: یکی دیگر از عوامل مهمی که در موفقیت برنامه‌های توسعه و بهسازی اعضای هیئت علمی مؤثر است، عامل برنامه‌ریزی است. مشارکت‌کنندگان معتقدند چنانچه این برنامه‌ها به نحو مطلوبی تدوین نشوند با مشارکت ضعیف یا عدم مشارکت اساتید مواجه شده و نتایج مورد انتظار را به همراه نخواهند داشت. یکی از مشارکت‌کنندگان در این رابطه معتقد است: «اگر برنامه‌ریزی مطلوبی صورت گیرد و از همه امکانات به درستی استفاده شود، قطعاً در موفقیت برنامه‌ها مؤثر خواهد بود» (مشارکت‌کننده ۹). در این رابط راهکارهای زیر مورد توجه بوده است:

راهکار ۵: تعدیل حجم کاری اساتید و ایجاد فرصتی برای توسعه: برخی از مشارکت‌کنندگان پژوهش معتقدند که حجم کاری اساتید چنان زیاد است که فرصتی برای توسعه و توانمندسازی باقی نمی‌ماند. یکی از مشارکت‌کنندگان در این رابطه چنین می‌گوید: «یک عضو هیئت علمی باید حجم نسبتاً زیادی از وقت خود را به تدریس و راهنمایی دانشجویان اختصاص دهد و طبق قوانین دانشگاه به ویژه برای اساتیدی که به تازه‌گی جذب شده‌اند، در سال تعداد مشخصی مقاله داخلی و خارجی و طرح پژوهشی کار کند، واقعا وقت و فرصتی برای توسعه و توانمندسازی نمی‌ماند» (مشارکت‌کننده ۱۵). بهتر است در برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌های دانشگاهی به این مهم توجه شود و از طریق تعدیل حجم کاری اساتید، فرصتی نیز برای توسعه و بهسازی اعضای هیئت علمی در نظر گرفته شود.

راهکار ۶: احیا و تقویت انواع روش‌های توسعه و بالندگی: توسعه و بهسازی اعضای هیئت علمی نباید محدود به یک روش یا نگاه سنتی باشد. نظام آموزش عالی و دانشگاه‌ها باید از تمامی ظرفیت‌ها و روش‌های توسعه از جمله فرصت‌های مطالعاتی داخلی و خارجی بهره ببرند: «نباید اینطور فکر کرد که فقط از طریق کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی می‌توان به توسعه و بالندگی اساتید پرداخت، مثلاً فرصت-های مطالعاتی خارجی، داخلی، صنعت و ... در توسعه حرفه‌ای و پژوهشی اساتید خیلی مؤثرند»

(مشارکت‌کننده ۱۲). مشارکت‌کنندگان معتقدند استفاده از فرصت‌های مطالعاتی باید بیش از پیش مورد توجه باشد و فرایند آن نیز تسهیل گردد.

راهکار ۷: استفاده از انواع روش‌های ارائه آموزش: تأکید و تمرکز برنامه‌های آموزش و توسعه نباید بر یک روش یا رویکرد مثلاً آموزش حضوری متمرکز شود و بهتر است از روش‌ها و شیوه‌های مختلف ارائه آموزش استفاده شود. یکی از مشارکت‌کنندگان در این رابطه می‌گوید: «باید از همه‌ی روش‌های ارائه آموزش استفاده کرد تا همه اساتید با توجه به شرایط خود بتوانند از این برنامه‌ها استفاده کنند. مثلاً استفاده از بسترهای آموزش مجای، یادگیری خرد و ... می‌تواند تأثیرگذار باشد» (مشارکت‌کننده ۵). این مشارکت‌کننده به نکته مهمی اشاره می‌کند و آن ارائه آموزش‌ها و برنامه‌های توسعه به گونه‌ای است که همه اعضای هیئت‌علمی بتوانند بهره ببرند. در این میان بهره‌گیری از شیوه‌های نوین ارائه آموزش از جمله آموزش مجازی مورد تأکید قرار می‌گیرد یا ارائه آموزش به شیوه‌ای که افراد بتوانند با توجه به فرصت و شرایط خود در آن‌ها شرکت نمایند.

راهکار ۸. زمانبندی مناسب: اجرای برنامه‌های توسعه و بهسازی در زمان مطلوب و مناسب، به طوری که اساتید فرصت و امکان شرکت در این برنامه‌ها را داشته باشند نیز از دیگر راهکارهایی است که توسط مشارکت‌کنندگان پژوهش اشاره می‌شود: «زمانبندی و برنامه‌ریزی مناسب زمانی موضوع مهمی است. من فکر می‌کنم در حال حاضر این موضوع چندان مورد توجه نیست و یکی از چالش‌هایی است که باعث کاهش شانس موفقیت برنامه‌های بالندگی می‌شود» (مشارکت‌کننده ۱۱). بهتر است این مسئله از طریق نظرسنجی جامع از اساتید و ایجاد توافق نسبی در رابطه با زمان اجرای برنامه‌ها مرتفع شود.

۳. عامل محتوا و مواد آموزشی: عامل دیگری که در موفقیت برنامه‌های توسعه و بهسازی مؤثر است و مورد تأکید و اشاره مشارکت‌کنندگان پژوهش بود، عامل محتوا و مواد آموزشی است. یکی از مشارکت‌کنندگان پژوهش می‌گوید: «مهم است که چه موضوعات و محتوایی برنامه آموزش و توسعه انتخاب شده است، محتوا و مواد آموزشی ضعیف و غیراثربخش، نمی‌تواند پیامد و نتایج مطلوبی داشته باشد» (مشارکت‌کننده ۲). محتوا و سرفصل‌های آموزشی باید جامع، کاربردی و هماهنگ با نیازها و علائق مخاطبان باشند. در رابطه با عامل محتوا، راهکارهایی به شرح زیر ارائه شده است:

راهکار ۹. ارائه محتوای کاربردی: شرکت‌کنندگان پژوهش بر این باورند که محتوا و موضوعات درسی برنامه‌های آموزش و توسعه باید کاربردی بوده و به نیازهای عملی و واقعی اساتید مرتبط باشد: «بعضی وقت‌ها کارگاه‌ها یا برنامه‌هایی برگزار می‌شود که محتوای آن واقعاً مفید نیست و مشکلی را حل نمی‌کند. باید دقت شود که محتوا کاربردی باشد، با نیازهای حرفه‌ای اساتید مرتبط باشد، با احتیاجات

زندگی واقعی مرتبط باشد و ...» (مشارکت‌کننده ۸). ارائه محتوای کاربردی و مرتبط با نیازهای عملی، حرفه‌ای و واقعی اعضای هیئت‌علمی موجب اثربخشی بیشتر و موفقیت افزون‌تر برنامه‌های توسعه و بهسازی خواهد شد.

راهکار ۱۰. ارتباط عناوین آموزشی با آیین‌نامه ارتقا: یک موضوع بسیار مهمی که وجود دارد و باید مورد توجه برنامه‌ریزان برنامه‌های توسعه و بالندگی باشد توجه به ارتباط این برنامه‌ها با آیین‌نامه ارتقا و الزامات آن می‌باشد. یکی از مشارکت‌کنندگان در این رابطه می‌گوید: «باید این هماهنگی وجود داشته باشد. نمی‌توان انتظار داشت که عضو هیئت‌علمی در یک جهت خود را توانمند سازد و توسعه دهد ولی ارتقا مستلزم توسعه در جهات دیگر باشد» (مشارکت‌کننده ۷). به نظر می‌رسد تلاش در جهت ایجاد این هماهنگی یکی از راهکارهای مهم اثرگذار در موفقیت برنامه‌های توسعه و بهسازی اعضای هیئت‌علمی است.

راهکار ۱۱. توسعه و بهسازی همه‌جانبه (تنوع محتوا): اعضای هیئت‌علمی در ابعاد گوناگون حرفه-ای، اجتماعی، فنی، سیاسی و ... نیاز به توسعه دارند و برنامه‌های توسعه و بالندگی نباید صرفاً یک بعد را هدف قرار دهد. این موضوع مورد توجه مشارکت‌کنندگان پژوهش بوده معتقدند: «توسعه و بهسازی نباید به صورت تک بعدی در نظر گرفته شود، چرا که اصلاً انسان ذاتاً یک موجود چند بعدی است» (مشارکت‌کننده ۱۱)، و برنامه‌های توسعه باید به بالندگی اعضای هیئت‌علمی در تمامی این ابعاد توجه داشته باشند.

۴. عامل ارتباط و همکاری: همکاری و ارتباط بین مخاطبان و همچنین بین برنامه‌ریزان و مخاطبان نقش مهمی در موفقیت و اثربخشی برنامه‌های توسعه و بهسازی اعضای هیئت‌علمی دارد. مدیران و مجریان این برنامه‌ها بایستی بسترهای لازم برای این ارتباط و همکاری را فراهم نمایند: «همکاری نزدیک و صمیمانه بین اساتید و مسئولان برنامه‌ها عامل مهمی است که باید مورد توجه قرار گیرد» (مشارکت‌کننده ۱۵)، از سوی دیگر مهم است که این برنامه‌ها «زمینه‌ی همکاری و مشارکت مخاطبان با یکدیگر را نیز فراهم نمایند» (مشارکت‌کننده ۱).

راهکار ۱۲. ایجاد شبکه‌های یادگیری و آموزش: یکی از راهکارهای مهمی که در این رابطه ارائه شده است، موضوع ایجاد سبک‌های یادگیری و آموزش است که به معنای گروه‌بندی اعضا با توجه به هدف مشخص جهت یادگیری و آموزش است. یکی از مشارکت‌کنندگان در این رابطه می‌گوید: «می‌توان شبکه‌هایی بین اساتید به وجود آورد که فرایند یادگیری را تسهیل کند. مثلاً اساتید می‌توانند در گروه‌ها به یادگیری یک موضوع بپردازند و باهم هم‌افزایی داشته باشند یا حتی ممکن است یک نفر از اساتید به عنوان راهنما مسئولیت مربیگری و راهنمایی دیگر اعضا را بر عهده بگیرد» (مشارکت‌کننده

۷). به نظر می‌رسد این راهکار می‌تواند در کنار ایجاد هم‌افزایی بین اساتید، موجب افزایش انگیزه توسعه و بالندگی در آنان نیز بشود.

راهکار ۱۳. ایجاد فرصت همکاری و مشارکت پژوهشی و آموزشی: زمینه‌سازی برای همکاری و مشارکت اعضای هیئت‌علمی در فعالیتهای پژوهشی و آموزشی می‌تواند به فرایند توسعه و بالندگی آنان کمک کند. به گفته‌ی یکی از مشارکت‌کنندگان: «این کار خودش یک روش مهم و اثرگذار است و در همین همکاری‌ها و مشارکت‌هاست، که توسعه و بالندگی اتفاق می‌افتد» (مشارکت‌کننده ۱۵). از این طریق، اساتید در شرایط عملی و واقعی در حوزه‌های آموزشی و پژوهشی با یکدیگر همکاری و مشارکت می‌کنند و شایستگی‌های خود را افزایش می‌دهند. بعلاوه، از این طریق می‌توان امیدوار بود طرح‌ها و اقدامات قابل توجهی نیز که در شرایط فعالیت انفرادی امکان‌پذیر نیست، انجام شود.

راهکار ۱۴. بهبود ارتباط برنامه‌ریزان و اساتید: راهکار دیگری که ذیل عامل ارتباط و همکاری بیان شده است و در بخش‌های مختلف نیز مورد تأکید بوده است، موضوع بهبود ارتباط برنامه‌ریزان و اعضای هیئت‌علمی است. برنامه‌ریزان و مسئولان برنامه‌های توسعه و بهسازی اعضای هیئت‌علمی بایستی تلاش کنند تا بستر این ارتباط را فراهم کنند. همانطور که قبلاً نیز گفته شد این امر هم به اثربخشی بیشتر برنامه‌ها کمک می‌کند و هم موجب ایجاد تعهد بیشتر در اساتید نسبت به برنامه‌های توسعه و بهسازی می‌شود. مشارکت‌کنندگان در پژوهش معتقدند «موانع و چالش‌های این ارتباط باید مرتفع گردد و برنامه‌ریزی‌ها دقیق و جدی در این رابطه انجام شود» (مشارکت‌کنندگان ۸، ۱۲، و ۲).

۵. عامل انگیزه توسعه: عامل تأثیرگذار دیگر در موفقیت برنامه‌های توسعه و بهسازی اعضای هیئت‌علمی، عامل انگیزه توسعه است. هر چند این عامل می‌تواند به‌عنوان یکی از عوامل زمینه‌ای موفقیت این برنامه‌ها قلمداد شود، ولی از نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش و با توجه به میزان بالای اهمیت آن «باید توجه جدی و ویژه‌ای به آن شود» (مشارکت‌کننده ۱). مشارکت‌کنندگان پژوهش معتقدند انگیزه توسعه یک عامل کلیدی و ضرور است و به گفته‌ی یکی از مشارکت‌کنندگان پژوهش «چنانچه انگیزه کافی در فرد برای رشد و بالندگی وجود نداشته باشد، بهترین برنامه‌ها نیز با شکست روبرو می‌شوند» (مشارکت‌کننده ۱۰). با توجه به یافته‌های پژوهش در رابطه با این عامل، به راهکارهای زیر اشاره شده است:

راهکار ۱۵. حقوق و دستمزد منصفانه: یکی از مسائلی که اغلب شرکت‌کنندگان پژوهش در رابطه با عامل انگیزه توسعه بدان اشاره کرده‌اند، موضوع حقوق و دستمزد است. یکی از شرکت‌کنندگان پژوهش چنین اظهار می‌کند: «واقعیت این است که اساتید دانشگاه دغدغه‌های مالی فراوانی دارند و این موضوع به عنوان مانعی بر سر راه رشد و بالندگی به شمار می‌آید و مسئولان امر باید در راستای اصلاح نظام حقوق و دستمزد اعضای هیئت‌علمی تلاش کنند» (مشارکت‌کننده ۴). چنانچه مسئولان و مدیران

آموزش عالی کشور بتوانند حقوق و دستمزد اساتید دانشگاهی را با توجه به شرایط اقتصادی کشور و با توجه به اهمیت و حجم کاری اساتید اصلاح نمایند و از دغدغه‌ی مالی و اقتصادی آنان بکاهند، یقیناً به تسهیل رشد و شکوفایی آنان کمک خواهد کرد.

راهکار ۱۶. ارائه مشوق‌های آموزش و توسعه: ارائه مشوق‌ها به افراد به منظور تلاش برای رشد و ارتقا، ضرورتی انکارناپذیر است. مشارکت‌کنندگان پژوهش معتقدند چنانچه مشوق‌های کافی در این رابطه ارائه شود، انگیزه اعضای هیئت‌علمی برای شرکت در برنامه‌های توسعه و دستیابی به رشد و بالندگی بیشتر خواهد شد. یکی از مشارکت‌کنندگان پژوهش در این رابطه معتقد است: «چنانچه برنامه‌های توسعه و بهسازی با مشوق‌های کافی همراه باشند و تلاش و پیگیری اساتید برای رشد و بالندگی به صورت مطلوب مورد تشویق قرار گیرد، در موفقیت برنامه‌های توسعه و بهسازی نیز تأثیر- گذار خواهد بود» (مشارکت‌کننده ۷).

راهکار ۱۷. اقلان اساتید در رابطه با اهمیت توسعه و بهسازی: مشارکت‌کنندگان پژوهش معتقدند اعضای هیئت‌علمی بایستی در رابطه با اهمیت برنامه‌های توسعه و بهسازی توجیه و اقلان شوند و «... برای آنان به دقت تبیین شود که این برنامه‌ها چه نقشی در بالندگی حرفه‌ای آنان و همچنین بهبود فرایندهای آموزش و تدریس در دانشگاه خواهد داشت» (مشارکت‌کننده ۱۳). تبیین اهمیت برنامه‌های توسعه و بهسازی برای اعضای هیئت‌علمی موجب همدلی و همراهی بیشتر آنان با این برنامه‌ها خواهد شد. بهتر است قبل از اجرای برنامه‌های توسعه و بهسازی ابتدا کارگاه‌ها یا جلساتی برای اعضای هیئت- علمی برگزار شود و ضرورت و اهمیت این برنامه‌ها تبیین شود و همچنین در اثنای این جلسات یا کارگاه‌ها نظرات و پیشنهادات اساتید نیز دریافت شود.

۶. عامل تداوم و پیگیری: بر اساس یافته‌های پژوهش، عامل مؤثر دیگر در موفقیت برنامه‌های توسعه و بهسازی اعضای هیئت‌علمی، عامل تداوم و پیگیری برنامه‌های توسعه و بهسازی است. یکی از مشارکت‌کنندگان پژوهش در این رابطه چنین می‌گوید: «برنامه‌های توسعه و بهسازی باید تداوم داشته باشند و به صورت منظم برنامه‌ریزی شوند» (مشارکت‌کننده ۴). یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان معتقد است: «عامل پیگیری خیلی مهم است، باید برنامه مشخصی برای ارزیابی و ارزشیابی این برنامه‌ها وجود داشته باشد و مثلاً مشخص کنیم که آیا برنامه‌ها اثربخش بود یا نبود، چه مشکلاتی داشت، چگونه می‌توان آن‌ها را بهبود داد ...» (مشارکت‌کننده ۱۵). به نظر می‌رسد تداوم و پیگیری مطلوب این برنامه‌ها می‌تواند موجب اثربخشی آن‌ها در محیط کار شده و زمینه‌ی اصلاح و بهبود این برنامه‌ها را نیز ایجاد کند.

راهکار ۱۸. حمایت از آموزش در صحنه عمل: یکی از راهکارهای مهمی که ذیل عامل حمایت و پیگیری مورد تأکید قرار گرفته است، موضوع حمایت از برنامه‌های توسعه و بهسازی در صحنه عمل

است. مشارکت‌کنندگان پژوهش بر این عقیده‌اند: «برنامه‌های آموزش و توسعه نباید پس از اجرا به حال خود رها شوند، بهتر است در حوزه عمل و کاربرد آموزش‌ها در عمل نیز از اساتید حمایت شود و کمک شود که این آموزش‌ها یا برنامه‌ها در عمل پیاده شوند» (مشارکت‌کننده ۶). بر اساس یافته‌های پژوهش، حمایت از برنامه‌های آموزش و توسعه در صحنه عمل و پیاده‌سازی موجب اثربخشی و موفقیت این برنامه‌ها می‌شود.

راهکار ۱۹. استمرار برنامه‌های توسعه و بهسازی با توجه به نیازها و تحولات: برنامه‌های توسعه و بهسازی نباید به صورت مقطعی اجرا و پیاده شود، بلکه این برنامه‌ها باید استمرار داشته باشد و مسئولان و برنامه‌ریزان با توجه به تغییر و تحولات در حوزه دانش و فناوری، و همچنین با توجه به نیازهای اعضای هیئت‌علمی به صورت مستمر به اصلاح و بهبود برنامه‌های توسعه و بهسازی بپردازند. یکی از شرکت‌کنندگان پژوهش در این رابطه می‌گوید: «بعضی وقت‌ها می‌بینیم که این برنامه‌ها در طول سال‌ها تغییر پیدا نکرده است و هر چند وقت یک بار یک برنامه‌ای اجرا می‌شود، بدون اینکه به تحولات علمی توجهی داشته باشند یا نیازهای اساتید را در نظر بگیرند، طبیعی است این که نتیجه خوبی هم به دست نمی‌آید» (مشارکت‌کننده ۹). به عقیده مشارکت‌کنندگان پژوهش «ایجاد سازوکاری برای اصلاح و بهبود مستمر برنامه‌های توسعه و بهسازی» (مشارکت‌کننده ۱۲) و همچنین تدوین برنامه نظام مند و روشن برای اجرا، در موفقیت برنامه‌های توسعه و بهسازی مؤثر خواهد بود.

راهکار ۲۰. ارزیابی فرایند توسعه و بهسازی: چنانچه برنامه‌های توسعه و بهسازی اعضای هیئت‌علمی به درستی و با دقت مورد پایش و ارزیابی قرار نگیرند، میزان اثربخشی، مشکلات و چالش‌های احتمالی این برنامه‌ها مشخص نخواهد شد و در نتیجه اصلاح و بهبود این برنامه‌ها نیز میسر نخواهد بود. شرکت‌کنندگان پژوهش این امر را مورد توجه قرار می‌دهند و بر ضرورت و اهمیت آن تأکید می‌کنند. یکی از اساتید در این رابطه چنین اظهار می‌کند: «برنامه‌ها باید در مراحل مختلف مورد ارزیابی قرار گیرند، باید سازوکاری مناسبی در این رابطه اندیشیده شود» (مشارکت‌کننده ۷). مشارکت‌کننده دیگری معتقد است: «هرچند ظاهراً این برنامه‌ها ارزیابی می‌شود، ولی کار اصولی انجام نمی‌شود و جدی گرفته نمی‌شود» (مشارکت‌کننده ۱۰). آنچه مسلم است این است که ایجاد و تقویت سازوکار ارزیابی برنامه‌های توسعه و بهسازی اعضای هیئت‌علمی، علاوه بر اینکه چالش‌های احتمالی را مشخص می‌کند، اطلاعات لازم برای اصلاح و بهبود آنان را نیز فراهم می‌نماید.

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش عوامل و راهکارهای مؤثر بر موفقیت برنامه‌های توسعه و بهسازی اعضای هیئت‌علمی مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت. با توجه به تحلیل نتایج پژوهش، ۶ عامل و ۲۰ راهکار مشخص شد که این عوامل و راهکارهای مرتبط با آن‌ها در شکل ۱ نشان داده شده است. همانطور که در شکل ۱

آمده است، اولین عامل اثرگذار بر موفقیت برنامه‌های توسعه و بهسازی اعضای هیئت‌علمی عامل زمینه و بستر سازی است که در این رابطه راهکارهایی چون فراهم نمودن امکانات و تجهیزات مناسب، ایجاد و تقویت مراکز بالندگی اعضای هیئت‌علمی، اقناع مدیران و جلب مشارکت اعضای هیئت‌علمی مورد توجه است. هم‌راستا با نتایج این پژوهش، شکور و فاروقی (۲۰۲۰) نیز در پژوهش خود به ایجاد شرایط مطلوب و امکانات و تجهیزات مناسب اشاره کرده‌اند (۲۷). همچنین همایونی دمیرچی و همکاران (۱۳۹۵) بر جلب مشارکت اعضای هیئت‌علمی و همچنین ایجاد و تقویت مراکز بالندگی اساتید در دانشگاه‌ها تأکید نموده‌اند (۶). یافته‌های پژوهش در این بخش، با یافته‌های پژوهش بندعلی و همکاران (۱۳۹۵) نیز تا حد زیادی همسو است (۲۶).

عامل بعدی که در این پژوهش مورد توجه قرار گرفت، عامل برنامه‌ریزی است که ذیل آن راهکارهای از قبیل تعدیل حجم کاری اساتید و ایجاد فرصتی برای رشد و توسعه، احیا و تقویت انواع روش‌های توسعه و بالندگی، استفاده از انواع روش‌های ارائه آموزش و زمانبندی مناسب ارائه شده است. همسو با یافته‌های پژوهش، الفحطانی و همکاران (۲۰۲۰) نیز بر اهمیت ایجاد فرصت مناسب برای اعضای هیئت‌علمی به منظور توسعه و بالندگی خود از طریق تعدیل حجم کاری آنان و زمانبندی مناسب برنامه‌ها به منظور ایجاد فرصت و امکان مشارکت اساتید تأکید می‌کنند (۱۱). بندعلی و همکاران (۱۳۹۵) نیز در پژوهش خود به مسئله زمانبندی مناسب و بهره‌گیری از انواع روش‌ها و رویکردهای آموزش و توسعه اشاره می‌کنند (۲۶). لاین و همکاران (۲۰۰۴) نیز در پژوهش خود عدم وجود برنامه‌ریزی مناسب در اجرای برنامه‌ها را یکی از مهم‌ترین چالش‌های برنامه‌های توسعه اعضای هیئت‌علمی می‌دانند (۲۰).

عامل مهم دیگر، عامل محتوا و مواد آموزشی است که در رابطه با این عامل به سه راهکار مهم یعنی ارائه محتوای کاربردی، ارتباط عناوین آموزشی و آیین‌نامه ارتقا و توسعه و بهسازی همه جانبه (تنوع محتوا) تأکید شده است. هم‌راستا با نتایج این پژوهش، باران^۱، بیلیدی^۲، مسوت اوغلو^۳ و اوچاک^۴ (۲۰۱۶) در پژوهش خود استفاده از محتوای مناسب و کاربردی را در برنامه‌های توسعه و بالندگی اعضای هیئت‌علمی مورد توجه قرار می‌دهند (۳۵). کیم^۵، لی^۶، پارک^۷ و شین^۸ (۲۰۱۷) نیز بر اهمیت

1 . Baran

2 . Bilici

3 . Mesutoğlu

4 . Ocak

5 . Kim

6 . Lee

7 . Park

8 . Shin

تدوین محتوای مناسب در برنامه‌های توسعه اعضای هیئت‌علمی تأکید می‌کنند (۳۶). شارما^۱ (۲۰۲۳) مسئله فناوری‌های نوپدید از جمله هوش مصنوعی^۲ در آموزش عالی را مورد بحث قرار می‌دهد و معتقد است این فناوری از یک طرف به عنوان موضوع و محتوای آموزش مورد توجه باشد و آگاهی و مهارت-های اعضا در کاربرد این فناوری ارتقا یابد و هم به عنوان یک ابزار باید در رابطه با توسعه و ارزیابی اعضای هیئت‌علمی مورد توجه قرار گیرد. (۳۷)

بر اساس یافته‌های پژوهش، ارتباط و همکاری، عامل اثرگذار دیگری است که در رابطه با موفقیت برنامه‌های توسعه و بهسازی اعضای هیئت‌علمی مورد توجه است و در رابطه با این عامل به راهکارهایی چون ایجاد شبکه‌های یادگیری و آموزش، ایجاد فرصت همکاری و مشارکت پژوهشی و آموزشی و بهبود ارتباط برنامه‌ریزان و اساتید اشاره شده است. در همین رابطه، کرمی نژاد و همکاران (۱۴۰۰) توصیه می‌کنند که در برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مؤسسات آموزش عالی توجه به مهارت‌های اجتماعی و تقویت همکاری اساتید توجه شود (۲۵). میسکی و همکاران (۲۰۲۳) نیز در پژوهش خود معتقدند که اثربخشی برنامه‌های توسعه اعضای هیئت‌علمی، بر وجود یک برنامه نظام‌مند و ساختاریافته، و همچنین ارائه آموزش از طریق جلسات تعاملی و مشارکتی بستگی دارد. آنان ایجاد محیط مشارکتی و تقویت همکاری اساتید را ضروری تلقی می‌کنند (۲۷). براون^۳ (۲۰۲۳) بر تسهیل یادگیری مشارکتی^۴ در این زمینه تأکید می‌کند و معتقد است توسعه دهندگان برنامه‌های آموزش و توسعه اعضای هیئت‌علمی باید فرصت‌های یادگیری مشارکتی تقویت نموده و شبکه‌های یادگیری را ایجاد نمایند (۳۸). پونگ^۵ و مک‌لین^۶ (۲۰۱۶) نیز بر تقویت و همکاری نزدیک بین مسئولان برنامه‌های توسعه هیئت‌علمی با خود اساتید تأکید می‌کنند (۳۹).

عامل مؤثر دیگر در موفقیت برنامه‌های توسعه و بهسازی اعضای هیئت‌علمی، عامل انگیزه توسعه است که در رابطه با این عامل راهکارهای چون حقوق و دستمزد منصفانه، ارائه مشوق‌های آموزش و توسعه و اقناع اساتید در رابطه با اهمیت توسعه و بهسازی مورد توجه است. همسو با یافته‌های این پژوهش، عزیزی (۱۳۹۲) توجه بر دغدغه‌های شخصی و مادی اساتید را مورد تأکید قرار می‌دهد و معتقد است عدم توجه به این چالش‌ها مسیر توسعه اعضای هیئت‌علمی را با مشکل مواجه می‌کند (۴۰). اسداللهی

1 . Sharma

2 . Artificial intelligence

3 Brown

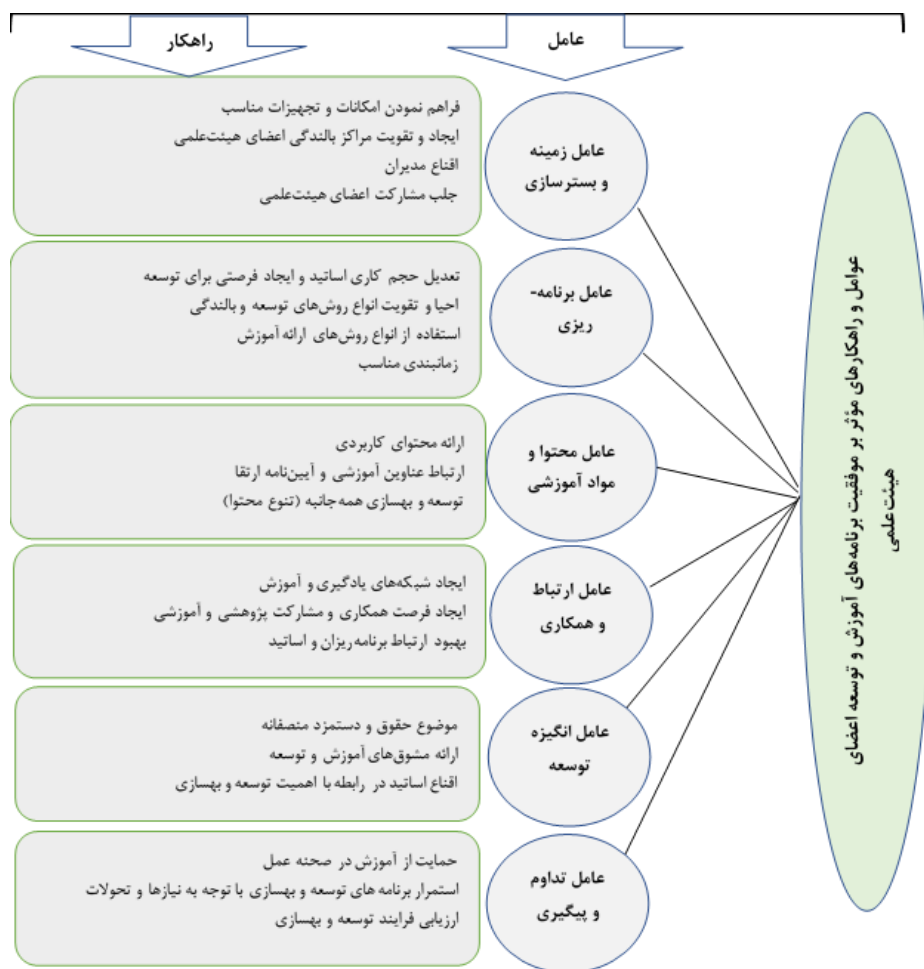
4 . collaborative learning

5 . Phuong

6 . McLean

و همکاران (۲۰۱۹) نیز حقوق ناکافی و وضعیت رفاهی نامناسب و مشکلات مالی اساتید از جمله علل بی‌انگیزه‌گی و بی‌تفاوتی آنان نسبت به توانمندسازی خود، دانشجویان و دانشگاه می‌داند (۲۹).

آخرین عامل مهمی که بر اساس یافته‌های پژوهش شناسایی شد، عامل حمایت و پیگیری در رابطه با برنامه‌های توسعه و بهسازی اعضای هیئت‌علمی است که در این رابطه نیز سه راهکار مهم یعنی حمایت از آموزش در صحنه عمل، استمرار برنامه‌های توسعه و بهسازی با توجه به نیازها و تحولات، و ارزیابی فرایند توسعه و بهسازی مورد تأکید قرار گرفته است. همسو با پژوهش حاضر، هایت و همکاران (۲۰۲۰) نیز معتقدند پیش‌بینی فرایند حمایت و پیگیری از برنامه‌های توسعه اعضای هیئت‌علمی به منظور تثبیت و عملیاتی نمودن این برنامه‌ها، از اهمیت فراوانی برخوردار است (۲۱).



شکل ۱. عوامل و راهکارهای مؤثر بر موفقیت برنامه‌های توسعه و بهسازی اعضای هیئت‌علمی

تاملی در یافته‌های پژوهش نشان‌دهنده آن است که برنامه‌های توسعه و بهسازی اعضای هیئت‌علمی نقش مهم و انکارناپذیری در بالندگی اعضای هیئت‌علمی دارد و چنانچه با یک سازوکار درست و نظام‌مند برنامه‌ریزی و اجرا شود، موجب بهبود کیفیت اساتید، و در نتیجه افزایش کیفیت خدمات آموزش‌عالی خواهد شد. نکته مهم و اساسی که در این رابطه وجود دارد این است که صرف اجرای برنامه‌های توسعه و بالندگی اعضای هیئت‌علمی، اثربخشی و نتایج مثبت این برنامه‌ها را تضمین نمی‌کند و چه‌بسا ممکن است وجود چالش‌ها و ضعف‌های متعدد، تحقق اهداف این برنامه‌ها را با مشکل مواجه نماید. مطالعه و ملاحظه عوامل و راهکارهای ارائه شده در این پژوهش، حاکی از آن است که گاه اعمال تغییرات و تحولات نسبتاً ساده و هدمند، می‌تواند موفقیت برنامه‌های توسعه و بالندگی اعضای هیئت‌علمی را به میزان زیادی تحت تأثیر قرار دهد. توجه و دقت در عوامل تأثیرگذار بر موفقیت این برنامه‌ها و بهره‌گیری از راهکارهای اثربخش، از جمله راهکارهای ارائه شده در این پژوهش، باعث می‌شود برنامه‌های مذکور اثربخشی بیشتری داشته و اهداف مورد نظر نیز محقق شود. برنامه‌های توسعه اعضای هیئت‌علمی زمانی اثربخش و موفق خواهند بود که دیدگاهی جامع نسبت به این برنامه‌ها و ابعاد گوناگون آن وجود داشته باشد و پیوسته در جهت حل و فصل چالش‌ها و مشکلات احتمالی تلاش شود. توجه به مشارکت اساتید، ایجاد و حفظ انگیزه آنان، فراهم نمودن محیط و امکانات مطلوب و همچنین اصلاح و بهبود محتوا و روش‌ها و همچنین حمایت و پیگیری کافی از اهمیت بالایی برخوردار است. بر این اساس پیشنهاد می‌شود مدیران و مسئولان این برنامه‌ها، نگاهی جامع و دقیق نسبت به این برنامه‌ها داشته و از طریق بهره‌گیری از راهکارهای ارائه شده، به صورت مستمر در اصلاح و بهبود این برنامه بکوشند. با این حال باید توجه شود که در این پژوهش نیز همچون اغلب پژوهش‌ها محدودیت‌هایی وجود دارد و در استفاده از نتایج مذکور، این محدودیت‌ها باید در نظر گرفته شود. پژوهش حاضر یک پژوهش کیفی بوده و یافته‌های آن حاصل مصاحبه با ۱۵ نفر از اساتید دانشگاهی می‌باشد و این امر می‌تواند تعمیم‌پذیری نتایج پژوهش را تحت تأثیر قرار دهد. با در نظر گرفتن محدودیت فوق، و با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادات اجرایی زیر جهت بهبود و ارتقای اثربخشی برنامه‌های توسعه و بالندگی اعضای هیئت‌علمی ارائه می‌شود:

- ✓ پیش‌بینی و اجرای برنامه‌های جامع و دقیق نیازسنجی با هدف تعیین نیازهای حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی
- ✓ تعیین سازوکار مشخص به منظور جلب مشارکت اعضای هیئت‌علمی در گام‌های مختلف برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی برنامه‌های توسعه اعضای هیئت‌علمی
- ✓ ایجاد و تقویت مراکز توسعه و بالندگی اعضای هیئت‌علمی و بهره‌گیری از همکاری اساتید در این مراکز

- ✓ بهره‌گیری بیش از پیش از فناوری اطلاعات و ارتباطات و ارائه برنامه‌های آموزش و توسعه انعطاف‌پذیر به منظور جلب مشارکت حداکثری اعضای هیئت‌علمی
- ✓ استفاده از روش‌ها و رویکردهای متنوع توسعه و بالندگی از قبیل فرصت‌های مطالعاتی داخل و خارج از کشور، ایجاد شبکه‌های یادگیری و توسعه و ...

منابع

1. Ghorrooneh, D., Mirkamali, S. M., Bazargan, A., & Kharazi, S. K. A model for faculty development at the University of Tehran. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*. 2017; 22(3), 1-17. [In Persian]
2. Institute for Research and Planning in Higher Education (IRPHE). *Statistics of higher education in Iran: academy year 2012 – 2013*. Department of statistics information technology . 2012.
3. Salehisadr, S., Rezaiefar, H., Mohammadi, M., & Hakimpour, H. Presentation the development model of faculty members with a virtualization approach (Islamic Azad University of the Khorasan Razavi Province). *Educational Leadership & administration*. 2021; 15(3), 1-28.
4. Roshani Ali Benasee, H., Hassani, M., & Ghalavandi, H. Identifying the Dimensions and Components of Research Development for Designing a Conceptual Model (Case Study: Faculty Members of Urmia University). *Journal of Management and Planning In Educational System*. 2021; 14(2), 169-196. doi: 10.52547/MPES.14.2.169.
5. Rahimi Kinchaa, D ., Abbaspour, A., Taheri, M., Zarei Zavaraki, E., & Khorsandi Taskouh, A. Challenges of professional development of faculty members of Allameh Tabataba'i University in online teaching. *Journal of Technology of Education (Journal of Technology and Education)*. 2021; 15(3 (59)), 479-490. SID. <https://sid.ir/paper/375014/fa>.
6. Homayeni Damirchi, A., Mahjob Eshratyabadi, H., Mehri, D., & Vosoghi-Niri, A. The Evaluation of the Academic Development of Faculty Members of University and Proposing Suitable Strategies for Its Enhancement (Case Study; A Military University). *Military Management Quarterly*. 2016; 16(61), 29-59.
7. Eshraghi Samani, R. [Factors Affecting the Professional Development of Faculty Members: A Case Study of Ilam Branch, Islamic Azad University, Iran, International Journal of Agricultural Management and Development \(IJAMAD\)](#), Iranian Association of Agricultural Economics. 2017; 7(4), August.

8. Ghasemi, & Salehi, K. Representing the Obstacles and Challenges in Growth and Empowerment of Newly-hired Faculty Members: A Phenomenological study. *Journal of Training and Development of Human Resource*. 2017; 4(13), 1-25. <https://www.sid.ir/paper/255615/fa>.
9. Emery, N., Maher, J. M., & Ebert-May, D. Studying Professional Development as Part of the Complex Ecosystem of STEM Higher Education. *Innovative Higher Education*. 2019; 44(6), 469-479.
10. Dar, Sibtah; Jabeen, ; Jadoon, Zafar Iqbal; Dar, Irum Sajjad. Faculty Development Programs and Their Effect on Individual and Organizational Performance in Pakistan, *Pakistan Vision*. 2016; Volume 18, Issue No 2.
11. Algahtani H, Shirah B, Aldarmahi A, Alshawwa L, Tekian A, Norcini J. Barriers to Faculty Development Program for Medical Education: Experience from Saudi Arabia. *Dr. Sulaiman Al Habib Medical Journal*. 2020; 2(3):101-5. [https:// dx.doi.org/10.2991/dsahmj.k.200515.001](https://dx.doi.org/10.2991/dsahmj.k.200515.001).
12. Seyyed Hatami S S, Namvar Y, Soleimani T, Zahed Babolan A. Faculty Members Development Model at Farhangian University with Grounded Theory Approach. *Educ Strategy Med Sci*. 2023; 16 (2) :124-134.
13. Burgess A, Matar E, Neuen B, Fox GJ. A longitudinal faculty development program: Supporting a culture of teaching. *BMC Med Educ*. 2019; 19:400.
14. Mahajan R, Singh T. Impact of Faculty Development Program on Teachers' Development. *Ann Natl Acad Med Sci*. Published online. 2021:4-5. [doi:10.1055/s-0041-1731595](https://doi.org/10.1055/s-0041-1731595).
15. Vathulya M, Rao S, Kathrotia R, Naithani M, Bisht M, Varshney S, et al. Factors influencing the success of faculty development programme: Our experience and future recommendations. *J Med Evid*. 2021; 2:125-33.
16. Rowbotham M. The Impact of Faculty Development on Teacher Self-Efficacy. *Skills and Perspectives (faculty fellow report)*. 2015.
17. Rahman MH. Faculty development programs (FDP) in developing professional efficacy: A comparative study among participants and non-participants of FDP in Bangladesh. *Social Sciences & Humanities Open*. 2023 Jan 1; 7(1):100499.
18. Burkle M, Rolfson D, and Lang M. Designing an International Faculty Development Program in Medical Education: Capacity and Partnership. *International Medical Education*. 2023 Jan 27;2(1):26-34.
19. Frantz JM, Bezuidenhout J, Burch VC, Mthembu S, Rowe M, Tan C, Van Wyk J, Van Heerden B. The impact of a faculty development programme for health professions educators in sub-Saharan Africa: an archival study. *BMC medical education*. 2015 Dec; 15(1):1-8.
20. Layne J, Froyd J, Simpson N, Caso R, Merton P. Understanding and improving faculty professional development in teaching. In *34th Annual Frontiers in Education, 2004. FIE 2004*. 2004 Oct 20 (pp. S1C-15). IEEE.

21. Hoyt S, Mayled LH, Krause SJ, Hjelmstad KD, Hjelmstad KL, Honeycutt CF, Judson E, Ross L, Middleton JA, Culbertson RJ, Liu K. Extending faculty development through a sustainable community of practice. In 2020 ASEE Virtual Annual Conference Content Access 2020 Jun 22.
22. Guraya SY, Chen S. The impact and effectiveness of faculty development program in fostering the faculty's knowledge, skills, and professional competence: A systematic review and meta-analysis. *Saudi journal of biological sciences*. 2019 May 1; 26(4):688-97.
23. Ghasemi, S., Bazrafkan, L., Shojaei, A., Rakhshani, T., & Shokrpour, N. Faculty development strategies to empower university teachers by their educational role: A qualitative study on the faculty members and students' experiences at Iranian universities of medical sciences. *BMC medical education*. 2023; 23(1), 260. <https://doi.org/10.1186/s12909-023-04209-0>.
24. Shambaugh N. Applying a teaching decision cycle to the design of online learning within faculty professional development. In *Research Anthology on Remote Teaching and Learning and the Future of Online Education 2023* (pp. 598-616). IGI Global.
25. Karaminezhad, N., Ghasemizad, A., & Motamed, H. Provide a model of lived experience of university faculty members of professional development based on soft educational skills. *Educational Leadership & administration*. 2022; 15(4), 119-148.
26. Bandali, Bahar, Abolghasemi, Mahmood, Pardakhtchi, Mohammad Hassan, & Rezaeizadeh, Morteza. Studying the Challenges of Faculty Development Programs at Shahid Beheshti University. *Journal of training and development of human resources*. 2018; 5(), 25-53. SID. <https://sid.ir/paper/255552/>.
27. Misky GJ, Sharpe B, Weaver AC, Niranjani-Azadi A, Gupta A, Rennke S, Ludwin S, Piper C, MLIS, Sun VK, Brotman DJ. Faculty Development in Academic Hospital Medicine: a Scoping Review. *Journal of general internal medicine*. 2023 Mar 6:1-7.
28. Shakoor A, Farooqi MT. Review of Factors Contributing in Faculty Development Program of Pakistani Universities. *Journal of Educational Sciences & Research*. 2020 Mar 1; 7(1).
29. Assadullahi F, Shakeri M, Barzegar Bafrooei K. The Process of Forming Professional Development Challenges for Faculty Members of Ghazni University, Afghanistan. *Iranian Journal of Comparative Education*. 2019 Aug 1; 2(3):362-82.
30. khoshnam, M. Qualitative content analysis of upstream documents of science and technology centers. *Rahyaft*. 2021; 31(83), 57-62. doi: 10.22034/rahyaft.2022.11055.1306.
31. Iman, Mohammad Taghi, Noshadi, Mahmoudreza. Qualitative content analysis. *Research*. 2011; 3 (2): 15-41.

32. Shava GN, Hleza S, Tlou F, Shonhiwa S, Mathonsi E. Qualitative content analysis utility, usability and processes in educational research. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. 2021; 5(7):553-8.
33. Braun V, Clarke V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*. 2006 Jan 1; 3(2):77-101.
34. Norman AS, King RJ. Understanding and using trustworthiness in qualitative. *Journal of Development Education*. 2020; 44(1):26-8.
35. Baran E, Bilici S, Mesutoglu C, Ocak C. Moving STEM beyond schools: Students' perceptions about an out-of-school STEM education program. *International Journal of Education in Mathematics Science and Technology*. 2016; 4(1).
36. Kim DH, Lee JH, Park J, Shin JS. Process-oriented evaluation of an international faculty development program for Asian developing countries: a qualitative study. *BMC medical education*. 2017 Dec; 17(1):1-3.
37. Sharma S. An Investigation into Effective Strategies for Faculty Evaluation and Development in Educational Institutions. *Tuijin Jishu/Journal of Propulsion Technology*. 2023 Sep 20;44(3):642-7.
38. Brown, Karin. Building bridges, not admiring from afar. How Swiss faculty developers create disciplinary relevance for generic pedagogy. *SFDN 2023 CONFERENCE: Going further together*. 24th November 2023
39. Phuong TT, McLean GN. The experiences of Vietnamese university faculty in relation to their faculty development. *Asia Pacific Education Review*. 2016 Dec; 17:599-608.
40. Azizi, N. A Study of Ways to Improve Research Performance of Humanities Faculty Members. *Strategy for culture letter*. 2013; 6(21), 7-33.