

Scientific Journal

## Journal of Research in Educational Systems

Volume 15, Issue 52,  
Pp. 58-72  
Spring 2021

Print ISSN: 2383-1324

Online ISSN: 2783-2341

Indexed by ISC

www.jiera.ir



Journal by  
Research in Educational  
Science is licensed under a  
Creative Commons  
Attribution-  
NonCommercial 4.0  
International License.

Document Type:  
Original Article

✉ Corresponding Author:

biabdollahi@yahoo.com

Received: 09/15/2020

Accepted: 02/07/2021

**How to Site:** Jalaefar, S., Abdollahi, B., Zeinabadi, H. R. & Abbasian, H. (2021). Identification of professional development competencies of novice faculty members of state universities in Tehran. *Journal of Research in Educational Science*, 15(52), 58-72.

dor: 20.1001.1.23831324.1400.15.52.4.6

# Identifying the Professional Development Competencies of Novice Faculty Members of Public Universities in Tehran\*

**Sajad Jalaefar**

Ph.D. Candidate of Educational Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

**Bijan Abdollahi** ✉

Associate Professor, Educational Management Dept., Kharazmi University, Tehran, Iran

**Hasnreza Zeinabadi**

Associate Professor, Educational Management Dept., Kharazmi University, Tehran, Iran

**Hosein Abbasian**

Assistant Professor, Educational Management Dept., Kharazmi University, Tehran, Iran

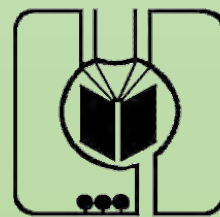
## Abstract

This study aimed to identify the professional development competencies of novice faculty members of public universities in Tehran. This study was a qualitative approach and an exploratory method. The study population included all university professionals including department heads, heads of faculties, heads of planning offices, educational assistants, supervisory offices, expert professors, and novice faculty members in public universities in Tehran in 1398 and All texts related to the research topic included books, articles, and dissertations, both internal and external. Twelve academic experts were selected as the sample using the purposive sampling method and the snowball method. The study population in the resources section included 80 articles, books, and sites. 24 Persian and 34 English titles that were more thematically related to the research title were selected as the study sample. The tools of the present study included a semi-structured interview. Data analysis was performed by the content analysis method in five steps. Finally, educational, research, organizational, personal, ethical, value, service, and international competencies were identified as professional development competencies of novice faculty members. The issue of maturity in universities is very important and necessary. Although there is a need to establish a regular and formal center called the Center for Growth in universities, the responsibility for growth and professional growth is primarily the individual and the belief in the need for growth is one of the most important issues in this regard.

## Keywords:

Novice faculty members, professional growth, competence

\* The present article is taken from the doctoral dissertation in Educational Management, Kharazmi University



نشریه علمی

پژوهش در  
نظام‌های آموزشی

دوره ۱۵، شماره ۵۲،  
ص ۷۲-۵۸  
بهار ۱۴۰۰

شاپا (چاپی): ۱۳۲۴-۲۳۸۳

شاپا (الکترونیکی): ۲۳۴۱-۲۷۸۳

نمایه در ISC

www.jiera.ir



نشریه علمی

پژوهش در نظام‌های آموزشی تحت قانون  
بین‌المللی کپی‌رایت Creative  
Commons: BY-NC است.

نوع مقاله: مقاله اصیل پژوهشی

✉ نویسنده مسئول:

biabdollahi@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۶/۲۵

تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۱/۱۹

استناد به این مقاله: جلایی فر، س.، عبدالهی، ب.

زین آبادی، ح. ر. و عباسیان، ح. (۱۴۰۰). شناسایی

شایستگی‌های توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی

تازه استخدام شده دانشگاه‌های دولتی شهر تهران.

پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۵(۵۲)، ۷۲-۵۸.

doi: 20.1001.1.23831324.1400.15.52.4.6

## شناسایی شایستگی‌های بالندگی حرفه‌ای اعضای هیئت علمی تازه استخدام‌شده دانشگاه‌های دولتی شهر تهران \*

سجاد جلایی فر

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

✉ بیژن عبداللهی

دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

حسن رضا زین‌آبادی

دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

حسین عباسیان

استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی شایستگی‌های بالندگی حرفه‌ای اعضای هیئت علمی تازه استخدام‌شده دانشگاه‌های دولتی شهر تهران انجام شد. این پژوهش به لحاظ رویکرد کیفی و از حیث روش اکتشافی بود. جامعه مورد مطالعه شامل کلیه متخصصان دانشگاهی اعم از مدیران گروه‌های آموزشی، روسای دانشکده‌ها، روسای دفتر برنامه‌ریزی، معاونین آموزشی، دفتر نظارت، اساتید خبره و اعضای هیئت علمی تازه استخدام‌شده در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران در سال ۱۳۹۸ و کلیه متون مرتبط با موضوع تحقیق شامل کتاب‌ها، مقالات و پایان‌نامه‌ها اعم از داخلی و خارجی بود. ۱۲ نفر از متخصصان دانشگاهی با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و به شیوه گلوله برفی به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. جامعه مورد مطالعه در بخش منابع شامل ۸۰ عنوان مقاله، کتاب و سایت بود. ۲۴ عنوان فارسی و ۳۴ عنوان انگلیسی که ارتباط موضوعی بیشتری با عنوان تحقیق داشتند به‌عنوان نمونه مورد مطالعه انتخاب شدند. ابزار پژوهش حاضر شامل مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. تحلیل داده‌ها با روش تحلیل مضمون در پنج مرحله انجام شد. در نهایت شایستگی‌های آموزشی، پژوهشی، سازمانی، فردی، اخلاقی، ارزشی، خدماتی و بین‌الملل به‌عنوان شایستگی‌های بالندگی حرفه‌ای اعضای هیئت علمی تازه استخدام‌شده شناسایی شدند. مسئله بالندگی در دانشگاه‌ها بسیار مهم و ضروری است. اگرچه نیاز به ایجاد و راه‌اندازی مرکزی منظم و رسمی تحت عنوان مرکز بالندگی در دانشگاه‌ها حس می‌شود، ولی مسئول بالندگی و رشد حرفه‌ای در درجه اول خود فرد بوده و باور قلبی به لزوم بالندگی از مهم‌ترین مسائل در این خصوص است.

### واژه‌های کلیدی:

اعضای هیئت علمی تازه استخدام‌شده، بالندگی حرفه‌ای، شایستگی

\* مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی است.

## مقدمه

(زاهدی و بازرگان، ۱۳۹۲)؛ و در همین راستاست که در دهه‌های اخیر تأکید فزاینده‌ای بر بهسازی دانشگاهی، توسعه و بالندگی<sup>۳</sup> اعضای هیئت‌علمی و کارکنان از سوی سازمان‌ها و نظام‌های آموزش عالی در کشورهای مختلف قابل مشاهده است. به طوری که واحدهایی با عنوان مرکز بالندگی هیئت‌علمی به‌ویژه مراکز بهبود تدریس و یادگیری برای هیئت‌علمی تشکیل شده است (محب زادگان و همکاران، ۱۳۹۲).

با گذشت زمان، بازنشستگی اساتید با سابقه و ورود اعضای جدید هیئت‌علمی به دانشگاه ضرورت پرداختن به موضوع تربیت اساتید جدیدالورود به‌مثابه آینده دانشگاه بیش‌ازپیش روشن می‌گردد. این افراد آینده دانشگاه‌ها و کالج‌ها را ایجاد می‌کنند (Austin et al., 2007). از این رو در دهه‌ی گذشته، کانون بحث و گفتگو پیرامون کیفیت دانشگاه‌ها، هرچه بیشتر متوجه رشد حرفه‌ای اساتید و از جمله اساتید تازه استخدام شده<sup>۴</sup> که در اوایل دوران کار حرفه‌ای خود به‌عنوان مدرس در دانشگاه هستند، بوده است (Richter et al., 2011). اگر مسئولان دانشگاه قادر به جذب و نگهداری نیروی انسانی شایسته و با انگیزه نباشند، دانشگاه در جهت انجام مسئولیت‌ها و وظایف خطیر با مشکل مواجه می‌شود (قاسمی و صالحی، ۱۳۹۶). لذا بررسی مقوله توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی به‌عنوان هسته اصلی نظام آموزش عالی اهمیت پیدا می‌کند (جوآنک لیاولی و همکاران، ۱۳۹۶).

تعاریف متعددی از موضوع بالندگی در ادبیات موجود است. بنا بر تعریف Gardner (2000) بالندگی حرفه‌ای کارکنان فرآیند مداومی است که به بهبود عملکرد آنان در زمینه استانداردهای آموزشی و مدنی می‌انجامد و ظرفیت تمامی کارکنان را در راستای یادگیری مادام‌العمر افزایش می‌دهد. بنا به تعریف شبکه بهسازی هیئت‌علمی در آموزش عالی (POD Network<sup>۵</sup>, 2012) عبارت از تمام برنامه‌هایی است که بر عضو هیئت‌علمی به‌عنوان آموزش‌دهنده (مدرس) متمرکز است و متخصصان این برنامه‌ها زمینه‌های مشاوره و راهنمایی در مواردی چون تدریس مدیریت کلاس، تحقیق و

محیط پویا و پیچیده در دنیای امروز شرایط متحول و پویایی را برای سازمان پدید آورده به طوری که سازمان‌ها برای بقا ناچارند به‌طور پیوسته قابلیت و شایستگی‌های خود را توسعه دهند (محب زادگان، پرداختچی، قهرمانی و فراستخواه، ۱۳۹۵). برتری یک کشور بیش از آنکه به منابع طبیعی یا ظرفیت‌های موجود صنعتی متکی باشد، به میزان بهره‌مندی آن کشور از علوم و فنون و به پویایی نظام آموزش عالی آن کشور بستگی دارد (Cortiz, 1999). لذا کیفیت آموزش عالی یکی از دغدغه‌های اغلب کشورهاست.

یکی از مهم‌ترین منابع هر سازمانی، نیروی انسانی آن است. بنا بر ارزیابی بانک جهانی<sup>۱</sup> در ۱۹۲ کشور، مهم‌ترین سرمایه کشورها، سرمایه انسانی است که ۶۴ درصد ثروت ملت‌ها را تشکیل می‌دهد. منابع انسانی، در افزایش توانمندسازی<sup>۲</sup> سازمان‌ها و کشورها نقش کلیدی بازی می‌کند (Freudenberg & Iavy, 2004). به‌طور کلی توانمندسازی، کارکنان را قادر می‌سازد تا در مواجهه با مشکلات و تهدیدات، از مقاومت و انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردار باشند (صادقیان قراقیه و همکاران، ۱۳۹۹).

کارآمدی و اثربخشی مؤسسات آموزش عالی و به تبع آن رشد و تعالی اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی جامعه، در گرو کارایی اعضای هیئت‌علمی آن‌ها است، از این رو برخی از صاحب‌نظران، اعضای هیئت‌علمی را به‌عنوان تقویت‌کنندگان فرهنگ، مهندسان توسعه اقتصادی، تولیدکنندگان علم و کاشفان فناوری قلمداد نموده‌اند که جوامع انسانی را متحول کرده و پیشرفت علمی، اجتماعی و فرهنگی کشورها را تسریع می‌کنند (Dee & Daly, 2009). توسعه کیفی آن‌ها تأثیر به‌سزایی بر عملکرد دانشگاه‌ها دارد و به‌مثابه روح و جان آموزش عالی و زیربنای توسعه سایر بخش‌ها هستند (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۸). این امر به دلیل ایجاد تغییرات در آموزش عالی از دهه اول قرن بیست و یکم قابل توجه بوده است (Oliver, 2002). بالندگی حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی کلید ارتقای کیفیت آموزش عالی است

5. Professional and Organizational Development Network in Higher Education

1 Word Bank  
2 Empowerment  
3 development  
4. early career faculty

به‌منزله توصیف‌کننده‌های سلامت رفتار و در تعهد شخصیتی، وظیفه فراگیری نیازهای غالب و در تعهد سازمانی، وظیفه فهم سازمانی، مهم‌ترین نشانه‌های حرفه‌ای بودن عضو هیئت‌علمی تشخیص داده شدند.

مطلبی فرد و همکاران (۱۳۹۰)، در پژوهشی به روش تحلیل محتوا صورت گرفته است نتیجه گرفتند که یک استاد خوب دارای هشت ویژگی اساسی، شامل مهارت‌های تدریس، بهره‌وری پژوهشی، رعایت اخلاق حرفه‌ای، توجه به ابعاد عاطفی، توانایی در مدیریت کلاس، برخوردار از شخصیت ممتاز، داشتن شایستگی‌های علمی و داشتن مهارت‌های ارزشیابی است.

حاجی پور و بهادران (۱۳۹۱)، در پژوهشی که به روش تحلیل اسنادی و نظریه داده بنیاد صورت گرفت، دریافتند که این شایستگی‌ها عبارت‌اند از: متعهد بودن به قواعد اسلام و توحید، کاری بودن و اهل توطئه نبودن، توجه به محیط تعلیم و تعلم بودن دانشگاه، مستقل بار آوردن دانشجویان، آگاهی بخشی به جوانان، توجه به تربیت جوانان متعهد به مصالح کشور و آگاه به اهداف اسلام، توجه به تهذیب خود و مسئولیت در پیشگاه الهی.

سلیمی و همکاران (۱۳۹۴) نیز به بررسی شایستگی‌های مورد انتظار در اعضای هیئت‌علمی در میان دانشجویان دکتری با ابزار پرسشنامه پرداختند. ابعاد توسعه حرفه‌ای را شامل شایستگی‌های تدریس، پژوهش، خدمات، همکاری و مشاوره معرفی می‌نماید.

Blaskova و همکاران (2015) در پژوهشی دریافتند که اعضای هیئت‌علمی باید به چند شایستگی شامل، شایستگی‌های تدریس (مربیگری، مرشدگری، مشاوره، تجربیات آموزشی)، شایستگی‌های حرفه‌ای (شرکت در دوره‌های آموزشی دانشگاهی خارجی، استفاده از رتبه‌های داخلی و خارجی) و شایستگی‌های ارتباطی (ارتباط با مجلات علمی، مرتفع کردن موانع ارتباطی و یادگیری مهارت‌های ارتباطی) مجهز باشند. Alexander و همکاران (2012) نیز به طراحی و اعتباربخشی شایستگی‌های تدریس پرداختند. از منظر آنان این شایستگی‌ها مشتمل بر محتوای تدریس، شناخت نقش دانشجویان در تدریس، مهارت‌های تدریس همانند مهارت‌های ارتباطی، مهارت بین فردی، مهارت سخنرانی عمومی، دانش

فعالیت‌های حرفه‌ای برای عضو هیئت‌علمی را فراهم می‌کنند. همچنین Mclean و همکاران (2008) بالندگی اعضای هیئت‌علمی را تمام فعالیت‌های برنامه‌ریزی‌شده‌ای که دانش فردی و مهارت‌های اساسی و لازم برای عملکرد بهتر در دانشگاه را برای اعضای هیئت‌علمی فراهم می‌کند در نظر می‌گیرند. به عقیده Priest (2001) تقویت مهارت‌های مربوط به فناوری جدید به‌منظور رشد مهارت‌های ارتباطی و رهبری و برابر است با بالندگی حرفه‌ای. به عقیده Lawler & King (2000) بالندگی حرفه‌ای عبارت است از تقویت استعدادها، گسترش علایق و بهبود شایستگی‌ها و ویژگی‌های حرفه‌ای و رشد شخصی اعضا هیئت‌علمی. Steinert و همکاران (2006) بنا به تعریفی، تقویت نقش اعضای هیئت‌علمی از طریق تقویت توانایی مهارت‌های ارتباطی و رهبری و نوآوری را بالندگی حرفه‌ای می‌دانند.

در مورد شایستگی‌های بالندگی حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی پژوهش‌هایی انجام گرفته است. از جمله بنکداری و همکاران (۱۳۹۵)، یک مطالعه کیفی با رویکرد تحلیل محتوا انجام دادند. بر اساس یافته‌ها، ویژگی‌های استادان شایسته شامل ۳۴ زیرمقوله بود که در ۳ مقوله کلی شناختی، عاطفی و رفتاری قرار گرفت. شعبانی و همکاران (۱۳۹۹) یک پژوهش آمیخته انجام دادند. نتایج پژوهش نشان‌دهنده ۱۷ مؤلفه کلی بالندگی بود که به‌صورت مدل پارادایمی در قالب سه بعد بالندگی حرفه‌ای، سازمانی و فردی، فرایند بالندگی کلی اعضای هیئت‌علمی دانشکده‌های تربیت‌بدنی کشور و روابط بین ابعاد مختلف آن را منعکس می‌کند. حجازی (۱۳۹۹) در تحقیقی مؤلفه‌های بالندگی اعضای هیئت‌علمی را در چهار بعد کلی آموزشی، پژوهشی، خدماتی و فردی دسته‌بندی کرد. آهنگچیان و سلیمانی (۱۳۹۶)، پژوهشی را با رویکرد کیفی و از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام دادند. از این منظر، عضو هیئت‌علمی دارای ۶ تعهد آموزشی، پژوهشی، ارتباطی، اخلاق حرفه‌ای، شخصیتی و سازمانی و ۱۴ وظیفه است. در تعهد آموزشی، وظیفه‌های شایستگی‌های ویژه، قابلیت‌های فناورانه، قاعده‌مند ساختن آموزش و در تعهد پژوهشی، وظیفه ارتقای اعتمادبه‌نفس حرفه‌ای در تولید علم ناب و در تعهد ارتباطی، وظیفه‌های در معرض بودن و توسعه چندوجهی ارتباطات و در تعهد اخلاقی، وظیفه تابعیت از ارزش‌های دانشگاهی

بالندگی حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی تازه استخدام‌شده، این پژوهش در صدد است تا از طریق شناسایی این شایستگی‌ها، عزمی برای حرکت در مسیر ارتقای کیفیت خدمات دانشگاهی، راهبری و هدایت فعالیت‌ها و برنامه‌های بالندگی اعضای هیئت‌علمی تازه استخدام‌شده در دانشگاه فراهم آورد.

### روش

پژوهش حاضر از نوع رویکرد کیفی با روش اکتشافی بود. جامعه مورد مطالعه به دو بخش تقسیم گردید:

(الف) خبرگان: جامعه خبرگان این تحقیق با توجه به قلمرو موضوعی آن شامل کلیه متخصصان دانشگاهی اعم از مدیران گروه‌های آموزشی، روسای دانشکده‌ها، روسای دفتر برنامه‌ریزی، معاونین آموزشی، دفتر نظارت، اساتید خبره و اعضای هیئت‌علمی تازه استخدام‌شده در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران حدود ۳۶۰۰۰ نفر در سال ۱۳۹۸ بود.

(ب) اسناد و منابع: کلیه متون مرتبط با موضوع تحقیق شامل کتاب‌ها، مقالات و پایان‌نامه‌ها اعم از داخلی و خارجی. برای نمونه‌گیری نیز در دو بخش اقدام گردید:

(الف) خبرگان: در این بخش از نمونه‌گیری هدفمند (مبتنی بر تحقق هدف خاص) و به شیوه گلوله برفی استفاده شد. ضمن انجام مصاحبه از نفر اول و از هر یک از افراد بعدی خواسته شد تا سایر افراد صاحب‌نظر در این زمینه را معرفی نمایند؛ بنابراین تنها نفر اول بر اساس نمونه‌گیری قضاوتی انتخاب و سایرین توسط مصاحبه‌شوندگان پیشین انتخاب شدند. در پژوهش حاضر با ۱۲ نفر از اعضای هیئت‌علمی مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته انجام شد. سپس مصاحبه‌ها از طریق فرایند کدگذاری مورد تحلیل قرار گرفت. در طی کدگذاری باز، متن مصاحبه‌های پیاده شده با استفاده از کدهای زنده علامت‌گذاری و ایده‌های تکراری شناخته شد؛ و با توجه به اینکه هیچ مفهوم و طبقه جدیدی از داده‌های مصاحبه‌های به دست نیامد، اشباع نظری حاصل شد. این افراد عبارت‌اند از: رئیس انجمن مدیریت آموزشی ایران، معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی دانشکده علوم ریاضی و کامپیوتر، مدیر برنامه‌ریزی و توسعه آموزشی، مدیر گروه ریاضیات و کاربردها دانشگاه خوارزمی، استادیار دانشکده برق و کامپیوتر

استانداردهای برنامه، دانش یادگیری دانشجویان و شناخت استانداردهایی است. Rauch & Steiner (2013) به چهار شایستگی یادگیری، شایستگی آموزشی، شایستگی اجتماعی و شایستگی فناورانه برای تدریس برای اعضای هیئت‌علمی اشاره می‌کنند. یافته‌های مطالعه آنان نشان داده بین وجود این سه شایستگی اخیر شایستگی‌های آموزشی، اجتماعی و فناورانه به‌عنوان شایستگی‌های محوری تدریس با عملکرد تدریس نوآورانه آنان ارتباط معناداری وجود دارد. Wangyi (2006)، اعتقاد دارد که شایستگی‌های اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها، شامل تفکر منطقی، تعامل مؤثر، نتیجه‌گرایی، روابط میان فردی، به‌روزرسانی دانش، مسئولیت‌پذیری، خلاقیت و نوآوری است. bain (2004)، نیز در یک بررسی میدانی، بهترین استادان را معرفی می‌کند. این استادان از نظر فکری و علمی در رشته تخصصی خود پیشرفته هستند، از روش‌های آموزشی متنوع استفاده می‌کنند، از دانشجویان خود انتظارات بالایی دارند، حس اعتماد را در دانشجویان خود به وجود می‌آورند، شخصیت پذیرا دارند و در هنگام ارزشیابی از دانشجویان، خود را نیز ارزشیابی می‌کنند.

ارائه شواهدی از پژوهش‌های مرتبط با اعضای هیئت‌علمی که در طول یک دهه گذشته صورت گرفته است، نشان می‌دهد که همچنان موضوع توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی در جایگاه شایسته خود قرار نگرفته است (بازرگان و زاهدی، ۱۳۹۲). این در حالی است که در اسناد بالادستی از جمله سند تحول راهبردی علم و فناوری برای نقشه جامع علمی کشور مصوب سال ۱۳۸۸ در وزارت علوم تحقیقات و فناوری، راهبرد ملی چهارم، برای رسیدن به وضعیت مطلوب در آموزش عالی توسعه و توانمندسازی منابع انسانی به‌ویژه اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی بیان شده است.

علی‌رغم اهمیت مسئله بالندگی اعضای هیئت‌علمی تازه استخدام‌شده، در سطح جهانی، پژوهش‌ها و مطالعات انجام کمتر به این موضوع مهم پرداخته‌اند؛ بنابراین با توجه به ضرورت مطالعه موضوع بالندگی اعضای هیئت‌علمی متناسب با بافت نظام آموزش عالی کشور و نیز فقدان یک چارچوب جامع و نظام‌مند به‌منظور شناسایی شایستگی‌های

موضوع پژوهش در حیطه دانشگاه و ملاک خروج غیر مرتبط بودن منابع بر اساس جامعه مورد مطالعه بود.

تحلیل داده‌ها با روش تحلیل مضمون در ۵ مرحله انجام شد.

آشنا شدن با متن، ایجاد کدهای اولیه، جستجو و شناخت مضامین، شبکه مضامین و تحلیل شبکه مضامین. رویکرد تحلیل مضمون در این پژوهش از نوع ترکیبی (استقرایی و قیاسی) بود. در ابتدا از کد نامه‌ای که بر اساس مطالعات پیشین به دست آمده برای سازمان دهی به داده‌ها استفاده، سپس با کمک مصاحبه‌ها نیمه ساختاریافته کدهای جزئی‌تر و جدیدی در حین تحلیل اضافه شد.

بدین منظور یافته‌های پژوهش‌های پیشین چندین بار مورد مطالعه قرار گرفت تا با مرور و بازخوانی آن‌ها درک بهتری از اطلاعات و یافته‌ها برای نتیجه‌گیری هرچه بهتر صورت پذیرد. در نهایت با استفاده از نرم‌افزار اکسل<sup>۲</sup> اطلاعات خام در جدولی طبقه‌بندی شد. همچنین چارچوب مصاحبه نیز با در نظر گرفتن اهداف فرعی پژوهش تعیین شد.

مصاحبه با این سؤال کلی «شایستگی‌های باندگی حرفه‌ای اعضای هیئت علمی تازه استخدام شده دانشگاه‌های دولتی شهر تهران چیست؟»، آغاز و باقی پرسش‌ها بر اساس پاسخ‌های مصاحبه‌شونده و با توجه به نکاتی که در ادبیات موضوع برای پژوهشگر مبهم بوده است، طرح شد. در حین مصاحبه به مصاحبه‌شونده فرصت داده شد تا در مورد رویدادهای رفتارها و باورهایش در خصوص موضوع پژوهش آزادانه اظهار نظر نماید. پیش از شروع مصاحبه نیز، خلاصه‌ای از طرح پژوهش و نتایج بررسی پیشینه پژوهش به اطلاع مصاحبه‌شوندگان رسید، سپس نسبت به طرح سؤالات مصاحبه اقدام شد. البته با توجه به شرایط موجود و برای جلوگیری از شیوع ویروس کرونا، مصاحبه‌ها به صورت غیرحضور و در قالب تماس تلفنی و یا پیام صوتی با رعایت اصول اخلاقی شامل داشتن رضایت آگاهانه برای جهت شرکت در پژوهش و اطمینان دادن در مورد محرمانه بودن اطلاعات به نمونه‌های پژوهش انجام شد.

سپس داده‌ها مکتوب تحلیل و عبارت‌هایی که نشان‌دهنده یک کد می‌باشند، مشخص شدند. به این منظور پروتکلی جهت یکپارچه و خلاصه ساختن آنچه در این حوزه

پر دینس دانشکده فنی دانشگاه تهران و رئیس مرکز آموزش‌های الکترونیکی دانشگاه تهران، مشاور بین‌الملل و استاد دانشکده الهیات دانشگاه تهران، معاون آموزشی و پژوهشی و رئیس دانشکده مطالعات جهان دانشگاه تهران، مدیر گروه کلام و مدیر تحصیلات تکمیلی موسسه پژوهشی حکمت و فلسفه، استاد تمام، معاون پژوهشی سابق دانشکده الهیات و همچنین رئیس سابق مرکز تحقیقات دانشگاه امام صادق (ع)، مشاور معاون آموزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، سرپرست دانشگاه خوارزمی، رئیس دانشگاه علوم قضایی، رئیس دانشکده مهندسی پزشکی دانشگاه صنعتی امیرکبیر.

ب) اسناد و منابع: سعی شد تا در این رابطه از تحقیقات بیشتر مرتبط با موضوع استفاده شود. بدین منظور ابتدا مستندات پژوهشی از بستر پایگاه‌های علمی کشور شامل مجلات علوم اسلامی، مجلات علمی پژوهشی، مطالعات آموزش عالی، فصلنامه‌های پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی و پایگاه‌های اطلاعاتی، Science Direct، Elsevier، Eric، Emerald، Google scholar بررسی شدند. واژگان کلیدی مورد استفاده «توسعه حرفه‌ای»، «هیئت علمی تازه استخدام شده»، «باندگی حرفه‌ای»؛ «توسعه اعضای هیئت علمی»، «شایستگی» و معادل لاتین آن‌ها بود. برای بررسی بیشتر، خواندن چکیده مرتبط، مقالات مرتبط و ارجاعات داده شده به آن نیز بررسی گردیدند. بعلاوه منابع مقالات مرتبط نیز بررسی شدند. در بخش کتابخانه‌ای، پس از بررسی بیش از ۸۰ عنوان مقاله، کتاب و سایت، تهیه فیش و طبقه‌بندی داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون، دیگر مضمون تازه‌ای یافت نشد. از این رو پس از به اشباع رسیدن در این بخش ۲۴ عنوان فارسی و ۳۴ عنوان انگلیسی که ارتباط موضوعی بیشتری با عنوان تحقیق داشتند به عنوان نمونه انتخاب شدند.

ملاک‌های ورود به پژوهش در بخش مصاحبه عبارت بود از: افراد نمونه در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران مشغول به فعالیت بوده و علاوه بر تدریس، سمت‌های اجرایی متنوعی را عهده‌دار و در تعامل با اساتید تازه استخدام شده بوده باشند. ملاک‌های خروج نیز عدم پاسخ‌گویی به سؤالات مصاحبه بود. در بخش منابع نیز ملاک ورود به پژوهش مرتبط بودن با

نحوه کدگذاری داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها و همچنین اسناد و منابع در جداول ۱ و ۲ شرح داده شده است.

انجام‌شده، تهیه شد. بر این اساس نتایج پژوهش‌های مختلف در کنار هم قرار گرفته و با هم پیوند داده تا آنچه تا این زمان انجام شده است، شناخته شود.

### جدول ۱.

نحوه کدگذاری داده‌های به‌دست‌آمده از اسناد

تحلیل مضمون	
آشنا شدن با متن	در گام اول کلیه متونی که برای این تحقیق جمع‌آوری شده بود مورد مطالعه قرار گرفت. این کار چندین بار و به صورت رفت و برگشتی انجام شد.
ایجاد کدهای اولیه	کدگذاری اولیه زمانی آغاز می‌شود که پژوهشگر، داده‌ها را مطالعه کرده و با آن‌ها آشنا شده باشد. همچنین، فهرستی اولیه از ایده‌های موجود در داده‌ها و نکات جالب آن‌ها، تهیه کرده باشد؛ لذا این گام، مستلزم ایجاد کدهای اولیه از داده‌هاست.
جستجو و شناخت مضامین	این مرحله وقتی شروع می‌شود که همه داده‌ها، کدگذاری اولیه و گردآوری شده باشند و فهرستی طولانی از کدهای مختلف شناخته شده باشد. این گام که به تحلیل در سطحی کلانتر از کدها تمرکز دارد، کدهای مختلف در قالب مضامین مرتب می‌شوند و همه داده‌های کدگذاری شده مرتبط با هر یک از مضامین، شناخته و گردآوری می‌شوند. اساساً در این مرحله، کدها تجزیه و تحلیل می‌شود و به نحوه ترکیب و تلفیق کدهای مختلف جهت تشکیل مضمون پایه، توجه می‌شود.
شبکه مضامین	مضامین شناخته شده، منبع اصلی تشکیل شبکه‌های مضامین هستند. طی این گام، مشخص خواهد شد که برخی مضامین پیشنهادشده، واقعاً مضمون نیستند، برخی مضامین با همدیگر همپوشانی دارند و ممکن است لازم باشد سایر مضامین به مضامین جداگانه‌ای تفکیک شود. داده‌های درون هر مضمون باید به لحاظ معنی و مفهوم، با هم انسجام و همخوانی داشته باشد و درعین حال باید تمایزات واضح و مشخصی میان مضامین مختلف وجود داشته باشد. مضامین به‌دست‌آمده از متن در گروه‌های مشابه و منسجمی دسته‌بندی می‌شود.
تحلیل شبکه مضامین	در این بخش می‌توان مضامین را واضح تعریف نمود، یک آزمون برای این منظور این است که ببینیم آیا می‌توان محدوده و محتوای هر مضمون را در چند جمله تعریف کرد. تلاش شده است نام انتخاب‌شده در عین اختصار به خواننده درک درستی از آنچه در مضمون است ارائه نماید.

### جدول ۲.

نحوه کدگذاری داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه

کدگذاری باز، محوری و انتخابی	
کدگذاری باز	مفهوم‌پردازی از داده‌ها اولین قدم در تجزیه و تحلیل به شمار می‌رود. به این منظور داده‌های مصاحبه‌ها به دقت مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت و داده‌های مشابهی که بار معنایی یکسانی داشتند تحت کدهای مشترکی کدگذاری گردید و سپس مفاهیم متناسبی به هر یک اختصاص داده شد.
کدگذاری محوری	در کدگذاری محوری بین مقوله‌های اساسی که در کدگذاری باز گسترش یافته‌اند، ارتباطات درونی برقرار می‌شود؛ بنابراین مقوله‌های محوری که هر یک دربرگیرنده تعدادی از مفاهیم باشد، استخراج شدند.
کدگذاری انتخابی	در این مرحله، کدهای محوری به‌دست‌آمده از تحلیل مصاحبه‌ها، با مضامین شناسایی شده از تحلیل اسناد ترکیب شدند. تا پس از کدگذاری انتخابی، مدل شایستگی‌های بالندگی حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی تدوین گردید.

### یافته‌ها

تحلیل قرار گرفت و از این طریق برخی از مؤلفه‌های بالندگی اعضای هیئت‌علمی شناسایی شدند؛ اما همان‌طور که گفته شد پس از بررسی متون مرتبط هنوز ابهاماتی وجود داشت. لذا

برای پاسخ به سؤال پژوهش ابتدا پیشینه نظری و تجربی تحقیقات انجام شده در خارج و داخل کشور مورد بررسی و

بازخوردها باشد. به‌عنوان کسی که در خط مقدم ارتباط با دانشجو است با شناخت مخاطب و توجه به توجه به تفاوت‌های فردی، به دانشجو اهمیت داده، برای او وقت گذاری ویژه‌ای داشته باشد و سعی کند تا با دانشجویان، به‌ویژه دانشجویان چالشی، تعاملی سازنده داشته باشد. یک استاد حرفه‌ای علاوه بر موضوع تخصصی تدریسش، با رفتار و کردارش باید الگویی برای دانشجویانش بوده و مهارت‌های زندگی را نیز به آن‌ها آموزش دهد. یک استاد شایسته باید ذوابعاد بوده و در جنبه‌های مختلف شخصیتی رشد یافته داشته باشد. همچنین در جایگاه سازمانی باید نگاه مدیریتی به مسائل داشته چالش‌های مالی دانشگاه را نیز در نظر بگیرد و غیره

بر مبنای یافته‌های پژوهش، ۸ بعد برای شایستگی‌های بالندگی حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی تازه استخدام‌شده شناسایی شد. این ابعاد با چندین مرحله کدگذاری و بررسی در ادبیات و مصاحبه‌ها با عناوین آموزشی، پژوهشی، خدماتی، سازمانی، فردی، اخلاقی، ارزشی و بین‌المللی نام‌گذاری شدند. در این مرحله ۳۹ نشانگر استخراج گردید که هر بعد به فراخور بین ۳ تا ۶ نشانگر را به خود اختصاص داده است.

*مؤلفه‌ها و نشانگان مهارت‌های آموزشی:* مسئله آموزش همواره از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده است. گرچه عوامل دیگری بیانگر کیفیت مؤسسات آموزش عالی است، لیکن اعضای هیئت‌علمی بارزترین نقش را در تعیین سطح کیفیت آموزشی دارند. باوجود اعضای هیئت‌علمی بالقوه توانمندتر در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، دانشجویان بهتر و بیشتر خواهند آموخت و عملکرد بهتری خواهند داشت؛ بنابراین استاد باید عالم و معلم خوبی باشد تا تواند دانشجویانی فرهیخته تربیت کند. نتایج تحقیق در این حیطه در جدول ۳ آمده است.

برای برطرف شدن ابهامات و تکمیل یافته‌ها، پس از بررسی همه‌جانبه مبانی نظری و تجربی، از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته برای گردآوری داده‌های استفاده گردید. بدین منظور به انجام مصاحبه پرداختیم و با ۱۲ نفر از خبرگان این حوزه به شرح زیر گفتگویی ترتیب داده شد:

رئیس انجمن مدیریت آموزشی ایران، معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی دانشکده علوم ریاضی و کامپیوتر، مدیر برنامه‌ریزی و توسعه آموزشی، مدیر گروه ریاضیات و کاربردها دانشگاه خوارزمی، استادیار دانشکده برق و کامپیوتر پردیس دانشکده فنی دانشگاه تهران و رئیس مرکز آموزش‌های الکترونیکی دانشگاه تهران، مشاور بین‌الملل و استاد دانشکده الهیات دانشگاه تهران، معاون آموزشی و پژوهشی و رئیس دانشکده مطالعات جهان دانشگاه تهران، مدیر گروه کلام و مدیر تحصیلات تکمیلی موسسه پژوهشی حکمت و فلسفه، استاد تمام، معاون پژوهشی سابق دانشکده الهیات و همچنین رئیس سابق مرکز تحقیقات دانشگاه امام صادق علیه‌السلام، مشاور معاون آموزشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، سرپرست دانشگاه خوارزمی، رئیس دانشگاه علوم قضایی، رئیس دانشکده مهندسی پزشکی دانشگاه صنعتی امیرکبیر.

از نگاه خبرگان و کسانی که سال‌ها با دانشجویان مختلف سروکار داشته و همچنین با اساتید تازه استخدام‌شده نیز در ارتباط هستند نکات منحصربه‌فردی پس از طی مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی به دست آمد. از نگاه ایشان یک عضو هیئت‌علمی تازه استخدام‌شده برای رشد و بالندگی حرفه‌ای در درجه اول باید اعتقاد و باور قلبی به لزوم اثربخشی و بالندگی داشته باشد. همچنین با توجه به فرهنگ و بوم ما باید به فلسفه حیات با رویکرد اسلامی نگاه کند و بروز اعتقاداتش در رفتارش پیدا باشد. یک عضو هیئت‌علمی بالنده باید با داشتن توافقی توأم با استقلال و به‌دوراز تکبر پذیری

### جدول ۳.

مؤلفه‌ها و نشانگان مهارت‌های آموزشی

بیانات	مضامین فرعی
در ارتباط با دانشجو وقت‌گذاری مناسبی داشته و با شناخت خوب و دقیق از ویژگی‌های مخاطب او را درک نموده و سعی در ایجاد ارتباطی سازنده نمایند. انتظار می‌رود تا با استفاده از روش‌های مناسب ارزشیابی را به‌گونه‌ای انجام دهد که محتوای آموزش داده شده دقیقاً سنجش شود. در این حوزه باید بتواند پذیرای نظرات مختلف دانشجویان نسبت به کار خود باشد. از فناوری‌های نوین آموزشی در تدریس خود استفاده نموده و سواد فناوری را به‌خوبی بداند. بر محتوای	الگوی نقش استادی، ارتباط با دانشجو، مهارت ارزشیابی، آشنایی با فناوری‌های آموزشی، تسلط بر محتوا، مهارت‌های



بیانات	مضامین فرعی
حوزه فعالیت و تدریس خود تسلط کافی داشته و با مطالب به‌روز حوزه خود آشنا باشد. در حوزه مهارت‌های تدریس انواع شیوه‌های نوین تدریس را بدانند، به تفاوت‌های فردی توجه داشته باشد و سعی کند با روش‌های متنوع آموزشی دانشجو را با خود در جریان آموزش همراه کند. حضور منظمی در کلاس داشته باشد و با اصول و راهبردهای مدیریت کلاس آشنایی داشته مهارت‌های ارتباط میان فردی را بداند.	تدریس و مهارت‌های کلاس داری

دست آوردن دانش و تولید علم داشته باشد و در مجامع علمی حضور پررنگی داشته باشد. نتایج تحقیق در این حیطه در جدول ۴ آمده است.

**مؤلفه‌ها و نشانگان مهارت‌های پژوهشی:** یک عضو هیئت‌علمی باید پژوهشگر باشد، روحیه تحقیق و پژوهش داشته باشد، به پژوهش علاقه داشته و سعی در تولید علم نموده و در این راه محققان خوبی نیز تربیت نماید. دغدغه به

#### جدول ۴.

مؤلفه‌ها و نشانگان مهارت‌های پژوهشی

بیانات	مضامین فرعی
عضو هیئت‌علمی باید بتواند در حوزه تخصصی خود ایده پردازی نموده، نظریه‌های مختلف را بررسی کرده و به پردازش نظریات جدید مشغول شود. با دارا بودن بینش و دید کلی نسبت به موضوعات باید بتواند مسئله و طرح تحقیق را به‌درستی تبیین نموده و مراحل مختلف آن را روشن نماید. مهارت در انجام تحقیق یعنی اینکه که بتواند به‌صورت نظام‌مند یک پروژه تحقیقاتی را مدیریت کرده و به سرانجام برساند. به ابزارها و روش‌های نوین پژوهش مسلط بوده و بتواند در تحقیقات خود از آن‌ها استفاده نماید. با دیدی ریزبین نسبت به مسائل حساس بوده و موضوعات و نیازهای حوزه تخصصی خود را شناسایی نموده و در قالب طرح‌های پژوهشی مطرح نماید. در نگارش مقالات معتبر علمی توانمند بوده و با نشریات و مجلات علمی ارتباط خوبی داشته باشد. باید به پژوهش علاقه داشته باشد و سعی در تولید علم نموده و در این راه محققان خوبی نیز تربیت نماید.	نظریه‌پردازی و مفهوم‌سازی، تدوین طرح تحقیق، مهارت اجرای تحقیق، تسلط بر ابزارها و روش‌های تحقیق، مسئله شناسی، انتشارات علمی و ویژگی‌های فردی یک پژوهشگر

توسط آن‌ها به اقشار مختلف جامعه، صنعت، نهاد دانشگاه، دانشجویان و ... ارائه می‌گردد بسیار مهم و چشمگیر است. نتایج تحقیق در این حیطه در جدول ۵ آمده است.

**مؤلفه‌ها و نشانگان مهارت‌های خدماتی:** با توجه به جایگاه ویژه‌ای که دانشگاه در عصر حاضر داشته و همچنین نقش کلیدی اعضای هیئت‌علمی در رشد و توسعه کشورها و نیز جنبه‌های مختلف ماهیت شغلی عضو هیئت‌علمی، خدماتی که

#### جدول ۵.

مؤلفه‌ها و نشانگان مهارت‌های خدماتی

بیانات	مضامین فرعی
به مسائل جامعه حساس بوده و سعی کند تا با تولید علم آن را حل نماید. سعی در برقراری رابطه میان دانشگاه و صنعت نموده، مشاوره‌های تخصصی به صنایع ارائه دهد و با تربیت دانشجویانی متخصص نیاز صنعت کشور را مرتفع نماید. با مفهوم کارآفرینی در دانشگاه‌های نسل سه و چهار آشنا بوده و علاوه بر این که خود کارآفرین است، دانشجویانی را تربیت نماید که جرأت و جسارت کارآفرینی داشته باشند. با ارائه مشاوره در زمینه‌های مختلف به دانشجویان و خدمت در پست‌های مختلف سعی در ایجاد رفاه و آرامش برای آن‌ها نماید. از نیازها، اهداف خط، مشی‌ها و سیاست‌های دانشگاه به‌خوبی آگاه بوده و با احراز پست‌های مختلف سعی در برطرف کردن آن‌ها نماید.	ارتباط با جامعه، ارتباط با صنعت، کارآفرینی، توجه به نیازهای دانشجویان و توجه به نیازهای دانشگاه

هیئت علمی در جایگاه سازمانی نقشی بر عهده دارد که باید به بهترین شکل ایفا نماید. نتایج تحقیق در این حیطه در جدول ۶ آمده است.

مؤلفه‌ها و نشانگان مهارت‌های سازمانی: سازمان دانشگاه نیز مانند هر سازمان دیگری برای اینکه بتواند به‌خوبی از پس وظایف خود برآید، نیازمند نیروی انسانی کارآمد و زبده، با توجه به عملکردها و نیازهای خود است. لذا یک عضو

#### جدول ۶.

مؤلفه‌ها و نشانگان مهارت‌های سازمانی

بیانات	مضامین فرعی
توانایی تعامل و همکاری با سایر اعضای هیئت علمی را داشته باشد. از اساتید با تجربه حوزه تخصصی خود کمک گرفته و از آن‌ها یاد بگیرد و مهارت‌هایی را که خود در آن‌ها متخصص است به دیگران بیاموزد. در مجامع علمی حضور فعال داشته و با همکاران در این حوزه تعامل سازنده نماید. بتواند مسائل را از نگاه یک مدیر ببیند و در مسائل و فعالیت‌های سازمان دانشگاه مشارکت و همکاری نماید. جایگاه خود در سازمان را خوب بشناسد، با اهداف آموزش عالی و سازمان دانشگاه آشنا باشد و به قوانین و مقررات آن پایبند باشد.	مهارت کار گروهی، مربیگری، همتا، تعامل با اجتماع علمی، مهارت مدیریتی و فهم سازمانی

در موفقیت شغلی و حرفه‌ای همه اساتید و اعضای هیئت علمی، نقش اساسی ایفا می‌کند. نتایج تحقیق در این حیطه در جدول ۷ آمده است.

مؤلفه‌ها و نشانگان مهارت‌های فردی: عضو هیئت علمی در جایگاه فردی و شخصی نیز باید دارای شایستگی‌ها و ویژگی‌های منحصر به فردی باشد. مؤلفه‌ها و نشانگان این بعد

#### جدول ۷.

مؤلفه‌ها و نشانگان مهارت‌های فردی

بیانات	مضامین فرعی
همواره اندیشه‌های نور در کار داشته باشد و با تفکر خلاق مسائل را حل نماید. با یک برنامه‌ریزی دقیق اوقات خود را مدیریت کنند. مسئولیت امور خود را به عهده بگیرد و خود راهبری نماید. با افرادی که با آن‌ها سروکار دارد اعم از دانشجو کارمند مدیر و سایر اعضای هیئت علمی رابطه مؤثری برقرار نماید. باور داشتن به این که شایستگی‌هایی برای بالندگی مورد نیاز است و با انگیزه‌ای متعالی در راه رسیدن به آن تلاش نمود. در جایگاه شغلی خود با انگیزه خلاق و بانشاط باشد و رفتاری غیر خودخواهانه در تعامل با افراد داشته باشد.	خلاقیت و نوآوری، مدیریت زمان، خودتنظیمی، مهارت ارتباطی اعم از کلامی، نوشتاری، حسن سلوک و نگرش صحیح، مهارت‌های فردی

مسئولیت بالای آن‌ها در تربیت انسان‌هایی متعهد و متخصص، همواره انتظارات اخلاق و رفتاری از ایشان بسیار بالا است. نتایج تحقیق در این حیطه در جدول ۸ آمده است.

مؤلفه‌ها و نشانگان مهارت‌های اخلاقی: رعایت اصول اخلاقی از طرف همه افراد و آحاد مردم امری ضروری و ستودنی است؛ اما با توجه به جایگاه مهم اعضای هیئت علمی و

#### جدول ۸.

مؤلفه‌ها و نشانگان مهارت‌های اخلاقی

بیانات	مضامین فرعی
ویژگی‌های اخلاقی مطلوبی بالاتر از عرف جامعه داشته باشد. در تعاملات شغلی و حرفه‌ای خود اخلاق و قوانین موجود را رعایت نماید.	اخلاقی عمومی و اخلاق حرفه‌ای

بین فرهنگ‌ها پذیرفته شده است، در اینجا نیز ذکر شده، اما مطالب مختص به دین آیین ما کمتر مورد توجه بوده. مطالبی که اهمیت آن‌ها وقتی به جایگاه و اهمیت اعضای هیئت علمی نگاه می‌کنیم، بیشتر از قبل برایمان روشن می‌شود. نتایج تحقیق در این حیطة در جدول ۹ آمده است.

مؤلفه‌ها و نشانگان مهارت‌های ارزشی: با توجه به بوم کشور ایران و تقیدات مذهبی، ملی و قومیتی خاص حاکم بر آن به نظر جای بعدی که این مسائل را در برگیرد در تحقیقات خارجی خالی بود. تحقیقات داخلی هم کمتر به این موضوع پرداخته بودند. البته برخی مؤلفه‌هایی که به صورت مشترک در

#### جدول ۹

مؤلفه‌ها و نشانگان مهارت‌های ارزشی

بیانات	مضامین فرعی
باید بتواند در زمینه‌های مختلف آموزشی، پژوهشی، اخلاقی و ارزشی برای دانشجویانش الگو و نمونه‌ای مناسب باشد.	الگو بودن، خداباوری، فرهنگی
رویکرد و فلسفه اسلامی داشته باشد و رفتار او نشان‌دهنده اعتقادات و باورهایش باشد. مسائل فرهنگی را درک نموده رعایت کند. در تعامل با دیگران اصول و آداب اولیه معاشرت را رعایت نماید. با اطلاع از تأثیرگذاری سیاسی-اجتماعی عضو هیئت علمی، متعهد به موازین و مصالح کشور بوده و جوانانی متعهد و متخصص تربیت نماید.	و تأثیرگذاری اجتماعی-سیاسی

تکنولوژی‌های ارتباطی، دنیا به‌واقع به یک دهکده کوچک تبدیل شده است. لذا داشتن آمادگی برای برقراری ارتباط و تعامل بین‌المللی یکی از ابعاد شایستگی مورد نیاز اعضای هیئت علمی به‌خصوص اساتید تازه استخدام شده است. نتایج تحقیق در این حیطة در جدول ۱۰ آمده است.

مؤلفه‌ها و نشانگان مهارت‌های بین‌المللی: حضور و اثرگذاری اعضای هیئت علمی در عرصه جهانی و بین‌المللی مسئله است که به تازگی مدنظر قرار گرفته است. آنچه روشن است این است که اگر ما بخواهیم دانشجویان را برای زندگی در دنیای امروز آماده کنیم، لاجرم باید خود را به اسباب و وسایل مورد نیاز آن مجهز کنیم. با در نظر گرفتن رشد سریع

#### جدول ۱۰

مؤلفه‌ها و نشانگان مهارت‌های بین‌المللی

بیانات	مضامین فرعی
در زمینه روابط بین‌المللی با نگرشی جامع سعی در برقراری روابط میان فرهنگی داشته و بتواند فرهنگ‌های مختلف را درک نماید. با تسلط بر زبان بین‌المللی بتواند مهارت‌ها و توانایی‌های خود را در عرصه بین‌المللی بروز دهد. با پیروی از قوانین بتواند همکاری و آموزش متقابل با سایر گروه‌ها در عرصه بین‌المللی داشته باشد.	میان فرهنگی، ارتباط بین‌المللی و کارگروهی

همکاران (۱۳۹۵)، Blaskova و همکاران (2015) و Rauch & Steiner (2013) همسو بود.

این یافته‌ها در بعد آموزشی با نتایج پژوهش‌های مطلبی فرد و همکاران (۱۳۹۰)، قرونه و همکاران (۱۳۹۳)، حاجی پور و بهادران (۱۳۹۱)، اجتهادی و همکاران (۱۳۹۱)، Bain (2004)، Alexander و همکاران (2012)، Wangyi (2006)، Rauch & Steiner (2013)، آهنچیان و سلیمانی (۱۳۹۶)، زاهدی و بازرگان (۱۳۹۲) Austin و همکاران (2006)، Blaskova و همکاران (2015)، در بعد پژوهشی با نتایج

#### بحث و نتیجه‌گیری

داده‌های پژوهش در خصوص شایستگی‌های مورد نیاز جهت باندگی اعضای تازه استخدام شده هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران در این بخش بررسی و تحلیل شده است. همچنین، نتایج به‌دست آمده در این خصوص با نتایج مطالعات انجام شده در این زمینه نیز مقایسه شده است.

این دسته‌بندی با نتایج پژوهش‌های بنکداری و همکاران (۱۳۹۵)، آهنچیان و سلیمانی (۱۳۹۶)، نظرزاده زارع و

چيست؟ سؤال مهمی است. در برخی از مصاحبه‌های انجام شده در این تحقیق این مسئله مطرح بود که اساتید درگیر دغدغه‌هایی هستند از جنسی غیر از ارزش. اگر فردی باور و اعتقاد عمیق قلبی به کاری که می‌کند داشته باشد برای رسیدن به وضعیت مطلوب در آن حوزه دست به هر کاری خواهد زد. فعالیت‌هایی که حتماً به بالندگی و رشد منجر خواهد شد.

ب) احساس نیاز به بالندگی: اینکه عضو جدید و تازه استخدام شده هیئت علمی نیاز به آموزش و یادگیری دارد، امری است که اولاً از جانب خود او باید پذیرفته شود؛ یعنی یک استاد تازه استخدام شده باید روحیه یادگیری را داشته باشد. باید تشنه آموختن باشد؛ و برخلاف آنچه از برخی گفتگوها و مصاحبه‌های انجام شده در این پژوهش نیز پیدا بود، نباید خود را بی‌نیاز از دانستن و یادگیری بداند. در واقع باور قلبی و میل درونی فرد اصل و اساس هر حرکتی است.

ج) آموزش و پرورش از هم جدا نیستند: وقتی صحبت از رشد و بالندگی اساتید به میان می‌آید، حتماً همه ما ابعاد مختلف بالندگی را مدنظر قرار می‌دهیم. وقتی با انسان سروکار داریم باید بدانیم که تعاملات و نحوه برخوردها مهم، تعیین‌کننده و اثرگذار است. چه بسا دانشجویی که با یک جمله استادش به نبوغ خود پی برده و در مسیر رشد و تعالی قرار گرفته و چه بسیار دانشجویانی که با یک نگاه استادشان مسیر زندگی‌شان دگرگون گردیده است؛ بنابراین لازم است اساتید، علی‌الخصوص اساتید تازه استخدام شده، این مهم را بدانند و باور داشته باشند که آموزش از پرورش جدا نیست. در همان لحظه‌ای که در کلاس درس مشغول تدریس بحث تخصصی خود هستند، دانشجو از رفتار، کلام، نظم، جدیت، باور و اعتقاد ایشان به کارشان و ... در حال یادگرفتن، الگوبرداری و پرورش است؛ بنابراین استاد در درجه اول باید به تربیت خود پردازد و از همه لحاظ الگویی شایسته برای دانشجویانش باشد.

د) رشد همه‌جانبه: وقتی از رشد و بالندگی حرفه‌ای صحبت به میان می‌آید، باید ابعاد مختلف رشد در زمینه‌های متفاوت را در نظر گرفت. نباید رشد و بالندگی به گونه‌ای باشد که در نهایت از استاد و عضو هیئت علمی، به قول معروف، تصویری کاریکاتوری در ذهن نقش ببندد. لذا یک عضو هیئت علمی تازه استخدام شده که در ابتدای مسیر شغلی - حرفه‌ای خود قرار دارد باید این موضوع را مدنظر داشته باشد که رشد و

پژوهش‌های قرونه و همکاران (۱۳۹۳)، اجتهادی و همکاران (۱۳۹۱)، مطلبی فرد و همکاران (۱۳۹۰) سلیمی و همکاران (۱۳۹۴)، Austin و همکاران (2006)، زاهدی و بازرگان (۱۳۹۲)، آهنجیان و سلیمانی (۱۳۹۶)، نظرزاده زارع و همکاران (۱۳۹۵)، در بعد خدماتی با یافته پژوهش‌های آهنجیان و سلیمانی (۱۳۹۶)، قرونه و همکاران (۱۳۹۳)، اجتهادی و همکاران (۱۳۹۱)، سلیمی و همکاران (۱۳۹۴)، در بعد سازمانی با یافته پژوهش‌های، اجتهادی و همکاران (۱۳۹۱)، Austin و همکاران (2006)، قرونه و همکاران (۱۳۹۳)، Wangyi (2006)، زاهدی و بازرگان (۱۳۹۲)، آهنجیان و سلیمانی (۱۳۹۶)، حاجی پور و بهادران (۱۳۹۱)، در بعد فردی با یافته پژوهش‌های قرونه و همکاران (۱۳۹۳)، اجتهادی و همکاران (۱۳۹۱)، Wangyi (2006)، زاهدی و بازرگان (۱۳۹۲)، Austin و همکاران (2006)، در بعد اخلاقی با یافته پژوهش‌های قرونه و همکاران (۱۳۹۳)، آهنجیان و سلیمانی (۱۳۹۶)، اجتهادی و همکاران (۱۳۹۱)، Wangyi (2006)، Austin و همکاران (2006)، مطلبی فرد و همکاران (۱۳۹۰)، حاجی پور و بهادران (۱۳۹۱)، Bain (2004) در بعد ارزشی با یافته پژوهش‌های زاهدی و بازرگان (۱۳۹۲)، مطلبی فرد و همکاران (۱۳۹۰)، قرونه و همکاران (۱۳۹۳) و در بعد بین‌المللی با یافته پژوهش‌های قرونه و همکاران (۱۳۹۳)، نظرزاده زارع و همکاران (۱۳۹۵)، Blaskova و همکاران (2015) همسو بود.

با توجه به نکاتی که در مورد موضوع شایستگی‌های بالندگی اعضای هیئت علمی گفته شد و نقش تعیین‌کننده این قشر-اعضای تازه استخدام شده هیئت علمی - در رشد و تعالی عمومی اجتماع و با استناد به مصاحبه‌های انجام شده و مطالعات صورت گرفته در این زمینه، در تبیین یافته پژوهش می‌توان گفت:

الف) باور و اعتقاد به اثرگذاری: اگر قرار است اتفاقی در سطح کلان ملی در حوزه‌های مختلف فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی هنری و ... بیافتد، یکی از کانال‌های جدی تحقق این اتفاق دانشگاه است؛ و دانشگاه یعنی اعضای آن و در خط مقدم آن یعنی اساتید. لذا باور عمیق قلبی استاد نسبت به جایگاهش و اهمیت نقشی که به عهده دارد مهم‌ترین موضوع در این میان است. این‌که انگیزه فرد از انتخاب این شغل

بزرگ‌ترین محدودیت این پژوهش بود. از جمله محدودیت‌های دیگر پژوهش عدم امکان مصاحبه حضوری (و از دست دادن اطلاعات میدانی در جریان مصاحبه) به دلیل شیوع ویروس کرونا بود. همچنین در این پژوهش امکان کنترل متغیرهایی مثل ویژگی‌های فرهنگی و شخصیتی گروه مورد مطالعه وجود نداشت.

بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد: در تمام ۸ حیطه شناسایی شده شایستگی‌های بالندگی حرفه‌ای تحقیقاتی جداگانه صورت پذیرد. در بعد ارزشی و با توجه به فرهنگ و آیین کشورمان تحقیقات اندکی صورت گرفته. لذا پیشنهاد می‌شود تا به این بعد به صورت ویژه توجه گردد. پیشنهاد می‌شود تا برنامه‌های بالندگی اعضای هیئت‌علمی با توجه به این ابعاد مجدداً مورد بازنگری قرار گیرد. در مورد اعضای هیئت‌علمی تازه استخدام شده مطالعه و پژوهش مختصری چه در داخل و چه در خارج از کشور انجام شده است. لذا پیشنهاد می‌شود تا به این موضوع توجه شده و تحقیقاتی گسترده انجام شود.

### تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

### منابع

- اجتهادی، م.، قورچیان، ن.، جعفری، پ. و شفیع‌زاده، ح. (۱۳۹۰). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های بهسازی اعضای هیئت‌علمی به منظور ارائه یک مدل مفهومی. پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۱۷(۴)، ۴۱-۲۶.
- آهنچیان، م. ر. و سلیمانی، ا. (۱۳۹۶). ادراک اعضای هیئت‌علمی از حرفه‌ای بودن در نظام آموزش عالی ایران. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۲۳(۲)، ۲۳-۱.
- بازرگان، ع. و زاهدی، س. (۱۳۹۲). نظر اعضای هیئت‌علمی درباره نیازهای توسعه حرفه‌ای آنان و شیوه‌های برآوردن نیازها. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۱۹(۶۷)، ۸۹-۶۹.
- بنکداری، ن.، مهران، گ.، ماهرزاده، ط. و هاشمی، س. ع. (۱۳۹۵). ویژگی‌های استاد شایسته در آموزش عالی ایران: یک مطالعه کیفی. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۳(۲۷)، ۱۳۷-۱۱۷.

بالندگی حرفه‌ای مطلوب آن است که همه جنبه‌ها مختلف تعالی را دربر گرفته، متوازن و متعادل باشد.

ه) توجه به تفاوت‌های فردی: انسان‌ها با هم متفاوت‌اند و همین تفاوت‌ها است که زندگی را زیبا و به ممکن می‌کند؛ بنابراین توجه به تفاوت‌های فردی در همه زمینه‌ها بخصوص رشد و بالندگی حرفه بسیار حائز اهمیت است. با در نظر گرفتن این نکته که رشد همه‌جانبه در بالندگی اعضای هیئت‌علمی بسیار مهم است، این مهم را نیز نباید فراموش کرد که تفاوت‌های فردی تعیین‌کننده مسیر حرکت در راه رسیدن به این مقصود است. از کسی که در تعاملات اجتماعی‌اش بیشتر منزوی و گوشه‌گیر است نباید انتظار تعاملی شگرف با دانشجویان و یا سایر همکاران را داشت؛ و شاید کسی که یک پژوهشگر فوق‌العاده است لزوماً در امر تدریسش موفقیت چندانی ندارد. لذا هرچند باید به رشد و بالندگی همه‌جانبه توجه نمود اما نباید از تفاوت‌های فردی و اثر آن‌ها بر این جریان غافل شد.

و) لزوم داشتن راهنما: ورود به عرصه‌های جدید، فعالیت‌های تازه و اجتماعات کاری برای اولین بار کار دشواری است. ناآشنا بودن با فرهنگ، جو حاکم، نحوه تعاملات، نوع انتظارات از یک سو و تلاش برای ایفا کردن نقش به بهترین نحو، کمال‌گرایی و همیشه در اوج بودن از سویی دیگر سبب می‌گردد تا عضو جدید دچار سردرگمی و تردید شود. در چنین شرایطی وجود یک راهنما، یک بزرگ‌تر، یک مرشد، کسی که بتواند او را در مراحل مختلف راهنمایی و پشتیبانی نماید لازم و ضروری است. همان‌طور که در چند گفتگو نیز مصاحبه‌شوندگان به این مهم اشاره داشته‌اند همراه شدن یک عضو هیئت‌علمی با تجربه با یک استاد تازه استخدام شده از بدو ورود و همکاری این دو با هم سبب می‌گردد تا مسائل و چالش‌های متداول کمتر رخ داده و عضو جدید هیئت‌علمی مراحل رشد و بالندگی حرفه‌ای خود را سریع‌تر و صحیح‌تر طی نماید. ضمناً این کار باعث می‌شود تا با ترکیب تجربه یک استاد کارکننده و طراوت و شادابی یک تازه‌نفس سازمان نیز در راستای اهداف تعیین‌شده خود بهتر گام بردارد.

در حوزه بالندگی اعضای هیئت‌علمی تازه استخدام شده، تاکنون تحقیقات اندکی انجام شده است. لذا منابع متعدد و متنوعی در این خصوص در اختیار نداشتیم؛ و این شاید

محب زادگان، ی.، پرداختچی، م. ح.، قهرمانی، م. و فراستخواه، م. (۱۳۹۲). تدوین الگویی برای بالندگی اعضای هیئت علمی با رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد. *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۷۰، ۱-۲۵.

مطلبی فرد، ع. ر.، نوه ابراهیم، ع. و محسن زاده، ف. (۱۳۹۰). بررسی و شناسایی نشانگرهای حرفه‌ای و اخلاقی در آموزش و تدریس از نقطه نظر دانشجویان کارشناسی ارشد: یک مطالعه کیفی. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*.

نظرزاده زارع، م.، پورکریمی، ج.، اربیلی، خ. و ذاکر صالحی، غ. ر. (۱۳۹۵). ارائه الگوی شایستگی اعضای هیئت علمی در تعاملات بین‌المللی: یک مطالعه پدیدارشناسانه. *سیاست علم و فناوری*، ۶۳، ۲۵-۳۸.

## References

Abedi, H., Ahmadabadi, A., & Ghorone, D. (1396). Identify the educational needs related to the development of the teaching profession of faculty members and lecturers of Farhangian University. *Research in teacher training*, 9-43.

Ahanchian, m., & soleimani, e. (1396). Faculty members' perception of professionalism in Iran's higher education system. *Research and planning in higher education*, 1-23.

Alexander, A., Karvonen, M., Ulrich, J., Davis, T., & Wade, A. (2012). Community College Faculty Competencies. *Community College. Journal of Research and Practice*, 849-862.

Austin, A. E., Deane Sorcinelli, M., McDaniels, M. (2007). Understanding New Faculty Background, Aspirations, Challenges, and Growth. Raymond P. Perry, John C Smart, The Scholarship of Teaching and Learning in Higher Education: An Evidence-Based Perspective. *Dordrecht, springer*, 39-89.

Bain, k. (2004). What the Best College Professor Do? Harvard University.

Bazargan, a., & zahedi, s. (1392). Faculty members' views on their professional development needs and methods of meeting the needs. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 62-68.

Blaskova, M., Blasko, R., Matuska, E., & Rosak-Szyrocka, J. (2015). Development of key competences of university teachers and managers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 182, 187-196.

Bonakdari, n., mehran, g., mahrozade, t., & hashemi, s. (1395). Characteristics of a worthy teacher in Iranian higher education: A qualitative study. *new approach in educational management*, 117-137.

Brutkiewicz, R. R. (2012). Research faculty development: an historical perspective and ideas for a successful future. *Advances in health sciences education*, 17, 259-268.

دارابیگی، م.، ایران‌نژاد، پ.، جهانیان، ر. و عبدالمهی، م. (۱۳۹۹). ارائه الگو برای رهبری اصیل در استادان با رویکرد انسان‌گرایی در سازمان‌های آموزش عالی، *نشریه پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۴ (ویژه‌نامه)، ۱۳۷-۱۵۸.

جمشیدی، ل. (۱۳۸۵). *بررسی بالندگی اعضای هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی و تدوین الگویی برای بهبود آن*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی.

جوآنک لیاولی، م.، ایلی، خ.، پورکریمی، ج. و سلطانی عربشاهی س. ک. (۱۳۹۶). ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه های آموزش بالینی: مورد دانشگاه های علوم پزشکی دولتی شهر تهران. *راهبردهای آموزش در علوم پزشکی*، ۱۰ (۳)، ۲۰۲-۲۱۸.

حاجی پور، ب. و بهادران شیروان، م. (۱۳۹۱). شایستگی‌های محوری دانشگاه مطلوب با تأکید بر اندیشه‌های مقام معظم رهبری. *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۲۲۷-۲۵۰.

حجازی، ا. (۱۳۹۹). تعیین مؤلفه‌های بالندگی حرفه‌ای اعضای هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان. *نشریه پژوهش در تربیت معلم*، ۵، ۴۱-۶۱.

سلیمی، ج. و عبدی، آ. (۱۳۹۴). پدیدارشناسی ادراک دانشجویان از عناصر آموزشی در دانشگاه: مطالعه موردی مفهوم صلاحیت‌های آموزشی مدرسان. *دو فصلنامه مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی*، ۶ (۱۲)، ۳۰-۶۴.

شعبانی بهار، غ. ر.، قره، م. ع. و سیاوشی، م. (۱۳۹۹). طراحی الگوی بالندگی حرفه‌ای، سازمانی و فردی اعضای هیئت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی و سنجش برازش آن. *نشریه پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی*، ۳۳، ۹۹-۱۱۲.

صادقیان قراقیه، س.، رسولی، ر.، طبرسا، غ.، قربانی، ع. (۱۳۹۹). طراحی مدل توانمندسازی سازمانی بر مبنای حکمرانی خوب: رویکرد کیفی. *نشریه پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۴ (ویژه‌نامه)، ۳۷-۵۲.

عابدی، ح.، احمدآبادی، آ. و قرونه، د. (۱۳۹۶). شناسایی نیازهای آموزشی مرتبط با رشد حرفه‌ای تدریس اعضای هیئت علمی و مدرسان دانشگاه فرهنگیان. *پژوهش در تربیت معلم*، ۹ (۳)، ۴۳-۴۸.

قرونه، د.، میر کمالی، س. م.، بازرگان، ع. و خرازی، ک. (۱۳۹۳). چارچوب مفهومی بالندگی اعضای هیئت علمی در دانشگاه تهران. *فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران*، ۶ (۲)، ۵۱-۸۲.

- identifying professional and ethical indicators in education and teaching from the perspective of graduate students: A qualitative study. *Quarterly Journal of Ethics in Science and Technology*.
- Mclean, M., Cilliers, F., & Van Wyk, J. (2008). Faculty development: Yesterday, today and tomorrow. *Medical Teacher*, 2(36), 555-584.
- Mohebzadegan, Yousef, Pardakhtchi, Mohammad Hassan, Ghahremani, Mohammad, Farastkhah, Maghsoud. (1392). Develop a model for faculty growth with a data theory-based approach. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, No. 70, 2013, 25-1
- Nazarzade, m., pourkarimi, j., ardebili, k., & zakersalehi, g. (1395). Presenting the model of faculty members' competence in international interactions: A phenomenological study. *Science and Technology Policy*, 25-38.
- Oliver, R. (2002). *The role of ICT in higher education for the 21st century: ICT as a change agent for education*. Edith Cowan University, Perth, Western Australia.
- Olmstead, M. J. (1993). Mentoring New Faculty: Advice To Department Chairs. *CSWP Gazette*, 13(1), 1.
- Priest, A. W. (2011). An investigation into faculty development practices in graduate physical therapy education programs. *Retrieved on*, 16, 7.
- Rauch, F., Steiner, R. (2013). Competences for education for sustainable development in teacher education. *CEPS Journal*, 9-24.
- Richard, E. (1982). Boyatzis, the Competent Manager: A Model for Effective Performance. *John Wiley & Sons*, 1, 22 - 328.
- Richter, D., Kunter, M., Klusmann, U., Lüdtke, O., & Baumert, J. (2011). Professional development across the teaching career: teachers' uptake of formal and informal learning opportunities. *Teaching and Teacher Education*, 27, 116-126.
- Sadeghian, s., rasooli, r., tabarsa, g., & ghorbani, a. (1399). Designing an Organizational Empowerment Model Based on Good Governance: A Qualitative Approach. *Journal of Research in Educational Systems*, 37-52.
- Salimi, Jamal, Abdi, Arash (1394). Phenomenology of students' perception of educational elements in the university: A case study of the concept of teachers' educational competencies. *Bi-Quarterly Journal of Educational Planning Studies*, Volume 6, Number 12, 30-64
- Shabani Bahar, Gholamreza, Qara, Mohammad Ali, Siavashi, Mohammad (1399). Designing a Professional, Organizational and Individual Maturity Model for Faculty Members of Physical Education Schools and Measuring Its Fit *Journal of Applied Research in Sports Management*, No. 32, 12-199-99
- Wang, V, C. (2008). Adult education philosophies in postmodern china. *Marrietta*, 1-15.
- Yilfashewa, S. (2014). Aspects to Bolster Faculty Members Professional Competencies in Ethiopian HEIs: Haramaya and Adama Science and Technology Universities in Focus. *Journal of Education & Human Development March*, 3, (1), 387-419.
- Camblin, L.D., Steger Joseph, A. (2000). Rethinking Faculty Development. *Higher education*, 39, 1-18.
- Chen, G. M. (2005). A model of global communication competence. *China Media Research*, 3-11.
- Darabeigi, m., irannejad, p., jahanian, r., & abdollahi, m. (1399). Provide a model for genuine leadership in faculty with a humanistic approach in higher education organizations. *Journal of Research in Educational Systems*, 137-158.
- Dee Jay, R., & Daly Chery, J. (2009). Innovative models for organizing Faculty development programs pedagogical reflexivity, student learning Empathy and faculty agency, Human Resource. *Journal of the Sociology of Self-Knowledge*, 6 (1). pp. 1-22.
- Duda, R.B. (2004). Faculty development programs promote the Academic advancement of the faculty. *Current Surgery*, Elsevier, 61(1), 73-79.
- Ejtehadi, m., ghorchian, n., jafare, p., & shafizadeh, h. (1390). Identify the dimensions and components of faculty improvement in order to provide a conceptual model. *Research and planning in higher education*, 26-41.
- Ghoroneh, d., mirkamali, s., bazargan, a., & kharazi, k. (1393). Conceptual framework of faculty growth in the University of Tehran. *Iranian Higher Education Association Quarterly*, 51-82.
- Hajipour, Bahman and Bahadoran Shirvan, Mostafa. (1391). Central competencies of the desired university with emphasis on the ideas of the Supreme Leader. *Management at Islamic University*, 227-250.
- Hejazi, Assad (1399). Determining the components of professional maturity of the faculty members of Farhangian University. *Journal of Teacher Education Research*, No. 5, 41-61
- Jamshidi, Laleh (1385). Investigating the maturity of the faculty members of Shahid Beheshti University and compiling a model for its improvement.
- Jones, E. (2002-2003). Beyond supply and demand: Assessing the Ph.D. job market. *Occupational Outlook Quarterly*, 22-33.
- Jurastic-Harbinson, E., & Rex, L.A. (2010). School Cultures as contexts for informal teacher learning. *Teaching and Teacher Education*, 26(2), 267-277.
- Larkin, A.M. (2013). *“Internationalizing Canadian Higher Education through North-South Partnerships: A Critical Case Study of Policy Enactment and Programming Practices in Tanzania”*. Electronic Thesis and Dissertation Repository. A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy. The University of Western Ontario.
- Lawler, P. A., & King, K. P. (2000). *Planning for effective Faculty Development: Using Adult Learning strategies*. Malabar, FL: Krieger Publishing. *Alberta Journal of Educational Research; Edmonton*, 48(4), 161.
- Matalebi Fard, Alireza, Ebrahim, Abdolrahim and Mohsenzadeh, Farshad. (1390). Investigating and