

## مطالعه برنامه توسعه حرفه‌ای مستمر (CPD) اعضای هیأت علمی و راهبردهای تحقق

### آن در دانشگاه‌های شهر اهواز

## Continuous Professional Development (CPD) Plan of Faculties and the Realization Strategies in Ahvaz Universities

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۸/۲۷، تاریخ ارزیابی: ۱۴۰۰/۱۱/۲۴، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۳/۲

 [20.1001.1.25382241.1401.13.26.9.2](https://doi.org/10.1001.1.25382241.1401.13.26.9.2)

M.Hosseini, Dr.Hamid Farhadi Rad,  
Dr.A.Jalilifar

مریم حسینی حلیمی، حمید فرهادی‌راد، علیرضا

جلیلی فر<sup>۳</sup>

**Abstract:** Academic studying is a significant factor in the socio-economic development of nations. Faculty members play an effective role in this process besides their initial academic and skills qualifications. The present study investigated the Continuous Professional Development (CPD) system and the implementation strategies in Ahvaz universities by adopting mixed-methods research. The statistical population of this study consisted of all the full-time faculty members of Ahvaz universities. In the quantitative phase of the study, 341 participants were selected based on Morgan table. In the qualitative part, snowball sampling was used and interviews continued until saturation was reached. A researcher-made CPD questionnaire with a reliability coefficient of 0.89 and a semi-structured interview were employed to gather the necessary quantitative and qualitative data respectively. The results showed that, in general, 12 strategies are used for professional development of faculties in Ahvaz universities. Although strategies could facilitate the achievement of different goals in the sample universities, more emphasis seems to be placed on the development of educational and research skills. The findings also revealed the inadequacy of professional development opportunities for faculties, the complexity of faculty members' responses to the use of professional development strategies, the positive impact of continuous professional development activities on various university processes, and the different approaches of universities to implementing the professional development strategies.

**Keywords:** Continuous Professional Development, professional development strategies, faculty skills

**چکیده:** تحصیلات دانشگاهی یکی از عوامل بسیار مهم توسعه اجتماعی-اقتصادی کشورهاست و اعضای هیأت علمی برای اینکه در این فرایند نقش خود را بخوبی ایفا کنند می‌بایست بر دانش و مهارت‌های مربوطه تسلط داشته‌باشند. این دانش و مهارت‌ها به دلایل گوناگون ممکن است با شایستگی‌های بدو استخدام استادان متفاوت باشد. لذا هدف اصلی این پژوهش بررسی برنامه توسعه حرفه‌ای مستمر اعضای هیأت علمی و شیوه پاسخگویی به آن در دانشگاه‌های شهر اهواز بر روش ترکیبی تبیینی بود. جامعه آماری این پژوهش را کلیه اعضای هیأت علمی تمام وقت دانشگاه‌های شهر اهواز تشکیل دادند که به اقتضای روش پژوهش، در بخش کمی با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای تعداد ۳۴۱ نفر، براساس جدول مورگان انتخاب شدند. در بخش کیفی با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند-موارد مطلوب- تا زمانی که اشباع نظری حاصل شد، فرایند گردآوری داده ادامه یافت. داده‌ها در بخش کمی با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته توسعه حرفه‌ای مستمر با ضریب پایایی ۰/۸۹ و در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختمند، جمع آوری گردیدند. نتایج پژوهش نشان داد به طور کلی ۱۲ راهبرد برای توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی مورد استفاده قرار می‌گیرد. گرچه راهبردها می‌توانند باعث تحقق اهداف مختلفی شوند اما در دانشگاه‌های مورد مطالعه تأکید بیشتر بر توسعه مهارت‌های آموزشی و پژوهشی است. همچنین یافته‌ها نشان از ناکافی بودن فرصت‌های توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی، پیچیدگی واکنش اعضای هیأت علمی به استفاده از راهبردهای توسعه حرفه‌ای، تأثیرگذاری مثبت فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای مستمر بر فرایندهای مختلف دانشگاه و رویکرد متفاوت دانشگاه‌ها برای استفاده از راهبردهای توسعه حرفه‌ای می‌باشد.

کلمات کلیدی: توسعه حرفه‌ای مستمر، راهبردهای توسعه حرفه‌ای، مهارت‌های استادان

<sup>۱</sup> - کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه شهید چمران اهواز

<sup>۲</sup> - دانشیار گروه علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز، (نویسنده مسئول) [h.farhadirad@scu.ac.ir](mailto:h.farhadirad@scu.ac.ir)

<sup>۳</sup> - استاد گروه زبان و ادبیات انگلیسی دانشگاه شهید چمران اهواز

## مقدمه

دانش بشری با سرعت بسیار زیادی در حال تحول و دگرگونی است و آثار و پیامدهای رشد سریع آن در حوزه‌های مختلف قابل مشاهده است؛ از جمله این آثار می‌توان به تحولات دنیای کسب و کار و ظهور انقلاب صنعتی نسل چهارم اشاره کرد. زیستن در چنین محیطی علاوه بر دانش تخصصی به‌روز، مستلزم مهارت‌های حرفه‌ای متنوعی از قبیل مهارت مذاکره، مهارت‌های شناختی، کار تیمی، هوش هیجانی، تصمیم‌گیری اشتراکی، تفکر انتقادی و مهارت‌های پیچیده حل مسئله است (Amiron, Abdul Latib, & Subari, 2019). به طور خلاصه مهارت‌های زیست خلاقانه در این فضا را می‌توان به چهار دسته مهارت‌های پایه از قبیل توانایی معرفی خود و مدیریت زمان؛ مهارت‌های نرم مانند خلاقیت، حل مسائل پیچیده، توانایی برقراری ارتباط و هوش هیجانی؛ مهارت‌های فنی به معنی توانایی خلق و بهسازی فرصت و انتخاب آموزش‌های هدفمند و نهایتاً مهارت‌های ایجاد فرصت کارآفرینی ، تقسیم کرد (Renjen & Brown, 2018). انتظار می‌رود که دانشگاه‌ها ضمن مشارکت فعال در خلق و نشر دانش، مهارت‌های لازم برای بهره‌گیری از ظرفیت‌های این تحولات را داشته‌باشند و ترویج نمایند. لذا دانشگاه‌های امروزه با این سوال کلیدی مواجه هستند که آیا نیروی انسانی شاغل در آنها با دانش تخصصی و مهارت‌های لازم برای بهره‌گیری از ظرفیت‌های این تحولات از قبیل ایجاد فضای همکاری، گسترش ارتباطات جهانی، استفاده از بسترهای نرم‌افزاری برای استفاده از مزایای عدم تمرکز، کارآفرینی دانشگاهی و مواردی از این دست برخوردار هستند؟ نتایج این پژوهش می‌تواند زمینه توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های ایران را به صورت شفاف‌تر معرفی نموده و راهبردهای متعدد توسعه حرفه‌ای را شناسایی و معرفی نماید.

اعضای هیأت علمی به عنوان مهم‌ترین رکن دانشگاه برای استفاده از فرصت‌های نهفته در تغییرات و گوناگونی‌های محیط بیرونی، نیازمند داشتن دیدگاه‌ها و رویکردهای علمی برای مدیریت حرفه‌ای خود، هستند. پایش مدام نیازهای آموزشی، تلاش برای به‌روز رسانی مهارت‌ها و شایستگی‌ها و به طور کلی مدیریت کارراهه شخصی، برای استادان دانشگاه در قرن بیست‌ویکم یک ضرورت اجتناب ناپذیر است. بهترین توصیف از این مفهوم را شاید بتوان در عبارت توسعه حرفه‌ای مستمر مشاهده نمود. گاف یکی از اولین کسانی بود که در سال ۱۹۸۷ سعی کرد این مفهوم را تعریف نماید؛ به اعتقاد وی توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی عبارت است از اعتلای استعداد، گسترش علائق، ارتقای صلاحیت‌ها و به عبارت دیگر تسهیل رشد حرفه‌ای و فردی اعضای هیأت علمی مخصوصاً در نقش مربی است ( Ahmadabadi, Karami & )

1. Continuing Professional Development

2. Guff

مطالعه برنامه توسعه حرفه ای مستمر ...

(Ahanchian, 2014). دای و دالی (۲۰۰۹) هم با دیدگاهی مشابه توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی را کلیه فعالیت‌های پشتیبانی شده سازمانی می‌دانند که به منظور بهبود عملکرد اعضا هیأت علمی در همه جنبه‌ها و ابعاد زندگی کاری و حرفه‌ای طراحی و اجرا می‌شوند (Dee & Daly, 2009). به بیان دیگر، توسعه اعضا و ارتقاء هیأت علمی عبارت از هر نوع برنامه و فعالیتی که هدف آن افزایش مهارت‌ها، توانایی‌های فردی، شفاف‌سازی ارزش‌ها و تقویت انگیزش اعضای هیأت علمی می‌باشد (Ahmadi & Sayyah Bargard, 2017) به طور کلی می‌توان گفت توسعه حرفه‌ای مستمر، برنامه نظام یافته فردی و سازمانی می‌باشد که به اعضای هیأت علمی در راستای رشد همه جانبه در ابعاد سازمانی، حرفه ای، آموزشی، پژوهشی، خدماتی و فردی در زمینه ایفای هر چه بهتر نقش خود به عنوان متخصصین دانشگاهی و همچنین افزایش کیفیت آموزش عالی یاری می‌رسانند و شامل دوره‌های رسمی و غیر رسمی اعم از توسعه مهارت‌های حرفه‌ای محل کار، شرکت در کارگاه‌ها، مطالعه انفرادی و مستقل، مشارکت در کنفرانس‌ها و انجام کارهای آموزشی و پژوهشی می‌باشد.

درباره رویکردها و مدل های توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی، دو دیدگاه را می‌توان ملاحظه کرد: مدلهایی که در آنها بر محتوا و فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی تأکید می‌شود و مدلهایی که محور اصلی آنها مدیریت و طراحی برنامه توسعه اعضای هیأت علمی است (Zahedi & Bazargan, 2013). از جمله مدلهایی که بر محتوا و فعالیت‌های توسعه اعضای هیأت علمی استوار هستند می‌توان به مدل فیلیپس و برگ کوئیست (۱۹۷۵)، مدل گاف (۱۹۷۵)، مدل شوستر<sup>۳</sup> (۱۹۹۰)، مدل شایستگی‌های حرفه‌ای چیتمن و چورز<sup>۴</sup> (۱۹۹۶)، مدل لومن<sup>۵</sup> (۱۹۹۵) و مدل سنتز<sup>۶</sup> (۱۹۷۸) اشاره کرد. در این مدل‌ها اساساً توسعه مهارت‌های آموزشی، پژوهشی، خدماتی، سازمانی و فردی نقش محوری دارند. می‌توان اذعان کرد که عناصر و مؤلفه‌های اصلی توسعه حرفه‌ای در پژوهش‌های مختلف علیرغم گوناگونی‌هایی که دارند بر سه عنصر مشخص توسعه فردی، سازمانی و حرفه‌ای تأکید فراوانی دارند. در جدول (۱) ابعاد اصلی توسعه حرفه‌ای مستمر اعضای هیأت علمی که در پژوهش‌های مختلف مورد مطالعه قرار گرفته را نشان می‌دهد:

1. Dee & Daly

2. Bergquist & Philips

3. shuster

4. Cheetman & Chivers

5. Lowman

6. Centra

جدول ۱: ابعاد توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی در پژوهش‌های پیشین

ردیف	اسامی صاحب‌نظران	سال	ابعاد توسعه حرفه‌ای مستمر
۱	فیلیپس و برگ کوئیست	۱۹۷۷	فردی - آموزشی - سازمانی
۲	گاف	۱۹۷۷	حرفه‌ای - آموزشی - سازمانی
۳	سنترا	۱۹۷۸	مشارکت بالا - فعالیت‌های کمک آموزشی - فعالیت‌های سنتی - فعالیت‌های ارزشیابی
۴	ریگل	۱۹۸۷	توسعه آموزشی - توسعه حرفه‌ای - توسعه سازمانی - توسعه شغلی - توسعه شخصی
۵	شوستر	۱۹۹۰	فردی - حرفه‌ای - سازمانی
۶	کامبلین و استیگر	۲۰۰۰	آموزشی - حرفه‌ای - سازمانی - فردی
۷	پاور	۲۰۰۸	آموزشی - حرفه‌ای - سازمانی
۸	جمشیدی	۱۳۸۶	حرفه - فردی - آموزشی - سازمانی
۹	زاهدی و بازرگان	۱۳۹۲	آموزشی - پژوهشی - اجرایی - ارتباطی
۱۰	میرکمالی، پورکریمی و حجری	۱۳۹۴	آموزشی - پژوهشی - خدمات تخصصی - فردی - سازمان
۱۱	شعبانی‌بهار و همکاران	۱۳۹۵	پژوهش - خدمات تخصصی - شبکه اطلاعاتی - انتشارات علمی - زبان انگلیسی و تدریس
۱۲	جوآنک‌لیاولی و همکاران	۱۳۹۶	هدایت آموزشی و پژوهشی - هدایت بالینی - توسعه مهارت‌های رهبری و مدیریت - توسعه فردی
۱۳	زارع‌صفت و همکاران	۱۳۹۷	برنامه‌های نظارتی - فردی - اداری - اجرایی
۱۴	حجازی	۱۳۹۹	بالندگی آموزشی - بالندگی پژوهشی - بالندگی خدماتی - بالندگی فردی

برای تحقق امر بالندگی و توسعه حرفه‌ای مستمر اعضای هیأت علمی علاوه بر ساختارها و برنامه‌های سازمانی مراکز آموزش عالی و خواسته‌ها و تمایلات شخصی اعضای هیأت علمی، پشتیبانی وزارت خانه‌های تابعه نیز ضروری است. انتظار می‌رود دانشگاه‌ها در جهت رشد و توسعه همه جانبه اعضای هیأت علمی خود گام برداشته و برنامه‌های مستمری جهت رسیدن به این مهم تدارک ببینند. در همین راستا نتایج پژوهش وهب<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) نشان می‌دهد در سراسر جهان مفهوم توسعه حرفه‌ای مستمر همراه با یک فرآیند آموزشی پویا برای بهبود و ارتقای عملکرد حرفه‌ای، در حال ظهور و توسعه است. تمام کشورهای دنیا به عنوان بخشی از "شهروند

<sup>۱</sup>. Whohab

مطالعه برنامه توسعه حرفه ای مستمر ...

جهانی<sup>۱</sup> " باید با آن آشنا و در تلاش برای مشارکت در این پیشرفت و توسعه باشند (Whohab, 2010). چرا که نیاز فزاینده‌ای به توسعه حرفه‌ای مستمر در بخش دانشگاهی احساس می‌شود و یک شرط لازم و منحصر به فردی در این زمینه محسوب می‌شود که سه محرک اصلی، پدیده مدرن آموزش عالی جمعی و گسترش رویکرد دانشجو محوری، انقلاب صنعتی چهارم و اهمیت فزاینده فن‌آوری‌های مدرن و تغییرات در ماهیت رقابت حرفه‌ای که مهارت‌های فردی نقش اصلی را دارند باعث افزایش تقاضای برنامه‌های توسعه حرفه‌ای شده است (Inamorato, Gausas, Mackeviciute, Jotautyte & Martinaitis, 2019). چنان‌که اگر روش‌های آموزش این برنامه‌های از حالت نظری به سمت و سوی آموزش‌های کاربردی و همچنین زمان برگزاری آن‌ها خارج از وقت اداری مدارس باشد، استقبال از آن‌ها بیشتر می‌شود و این دوره‌ها و برنامه‌ها منجر به کسب دانش، مهارت‌های جدید، چشم‌انداز نوین و همچنین درک بهتر مدیریت مدارس، محتوای آموزشی و شایستگی معلمان می‌شود (Bozak, Karadag & Bolat, 2018).

موضوع توسعه حرفه‌ای مستمر در اسناد بالادستی نظام آموزش عالی ایران نیز مورد توجه قرار گرفته است. در اسناد بالادستی آموزش عالی ایران اهمیت منابع انسانی در دانشگاه‌ها و موسسه‌های آموزش عالی با داشتن وظایفی چون توسعه مبتنی بر دانایی، توسعه مرزهای دانش، انتقال و جذب فناوری، نوسازی و بازسازی سیاست‌ها و راهبردهای آموزشی، پژوهشی و فناوری (فصل چهارم از برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی) نسبت به سایر سازمان‌ها از جایگاه بالاتر و با اهمیت‌تری برخوردار است چنان‌که در سند تحول راهبردی علم و فناوری (۱۳۸۷) راهبرد ملی چهارم برای رسیدن به وضعیت مطلوب، توسعه و توانمندسازی منابع انسانی و به ویژه اعضای هیأت علمی تأکید شده است (Ahmadi Shaerler, 2013). همچنین در برخی گزاره‌های ارزشی نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش از جمله بند ۲۴ (زمینه‌سازی کسب شایستگی عام حرفه‌ای) و بند ۵ (کسب شایستگی‌های پایه) موضوع توسعه حرفه‌ای مستمر مورد توجه قرار گرفته است. همچنین در سال ۱۳۹۰ با تأکید بر نقش محوری و جایگاه رفیع اعضای هیأت علمی در توسعه جایگاه علمی کشور و تحقق دانشگاه تمدن‌ساز اسلامی و تقویت زمینه و ظرفیت‌های علمی و تربیتی استادان، دستورالعمل اجرایی طرح دانش‌افزایی و توانمندسازی اعضاء هیأت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی و پژوهشی کشور به تصویب رسید.

نتایج مستند تحقیقات بسیاری نشان می‌دهد که برنامه‌های آموزشی توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی از یک سو موجب افزایش کیفیت در نظام آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌ها، ارتقای دانش، صلاحیت حرفه‌ای آنان و از سوی دیگر سبب ارتقای علمی، بهبود عملکرد

---

<sup>1</sup>. Global resident

دانشجویان و در نتیجه بهبود جامعه می‌شود (Anbari & Zarrinfar, 2013; Yamani, Shakour, & Yousefi, 2016; Gavanak Liaoli, Abili, Pourkarimi & Soltani Arabshahi, 2017). همچنین نتایج پژوهش میرکمالی، پورکریمی و حجری (۱۳۹۴) و ماندری (۲۰۰۵) با موضوع رابطه توسعه حرفه‌ای مستمر با نوآوری آموزشی حاکی از آن است که توجه به رشد و توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی، زمینه را برای بروز نوآوری‌های آموزشی مهیا می‌کند (Mirkamali, Pourkarimi & Hajri, 2015; Mundry, 2005). مطالعات انجام شده در بین دانشگاه‌های دولتی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در رابطه با توسعه حرفه‌ای مستمر نشان می‌دهد که مؤلفه‌های رشد حرفه‌ای اعضای هیأت علمی در ابعاد فردی، حرفه‌ای، آموزشی و سازمانی از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند (Norshahi & Samiei, 2011; Rezaian, KHandan, Ganjali & Moridian, 2014; Baghar, 2013; Ahmadi Shaerler, 2013). علاوه بر این نتایج مطالعات زارع‌صفت و همکاران (۱۳۹۷) و محمدی‌تبار و همکاران (۱۳۹۷) در مورد توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی حاکی از آن است که برنامه‌های توسعه حرفه‌ای در سطح کلان و خرد نیازمند بازنگری جدی است که باید با یک نگرش نظام‌مند و همه‌جانبه به عوامل و مؤلفه‌های زمینه‌ای، محیطی و پیامدها برنامه‌ریزی و در تمام مراحل آن ارزیابی کرد. در تحقیق شعبانی‌بهار، فراهانی، علی‌قره و سیاوشی (۱۳۹۳) و شریفی‌زاده و عبدالله‌زاده (۱۳۹۵) در رابطه با راه اندازی مراکز بالندگی و ملزومات برگزاری دوره‌های آموزشی آن دریافتند ایجاد و راه‌اندازی مرکزی منظم و رسمی تحت عنوان مراکز بالندگی در دانشگاه احساس می‌شود. برای جلب مشارکت فعال اعضای هیأت علمی نیاز به مدرسان توانمند و با تجربه و ارتقای کیفیت دوره‌ها به لحاظ نوآوری و کاربردی بودن محتوا می‌باشد (Sharifi & Abdollahzadeh, 2014), (Shabani Bahar et al. 2014).

با توجه به اهمیت و جایگاه اعضای هیأت علمی در پیشبرد رسالت‌ها و مأموریت‌های آموزش عالی از یک سو و تغییرات سریع و نوپیدایی‌های جهان فناوری از سوی دیگر، ضرورت دارد برنامه‌های مدونی برای توسعه و بهسازی مستمر و ارتقای توانمندی‌ها، قابلیت‌های علمی و مهارت‌های حرفه‌ای اعضای هیأت علمی تنظیم و اجرا شود. البته در عالم واقع دانشگاهها و مراکز آموزش عالی برای رسیدن به این اهداف برنامه‌های مشخصی دارند و از سازوکارهای مختلفی استفاده می‌کنند. امروزه فعالیت‌هایی مانند شرکت در دوره‌های آموزشی، فرصت‌های مطالعاتی، ژورنال کلاپها، بازدیدهای برنامه‌ریزی شده، کنفرانسها و همایشها و سایر موارد، جزئی از زیست آکادمیک و نظام دانشگاهی محسوب می‌شوند. اما تنوع سازوکارها و اهمیت موضوع، ضرورت پرداختن به این موضوع در یک پژوهش علمی را توجیه می‌نماید. دانشگاه‌های شهر اهواز نیز به

<sup>1</sup>. Mundry

مطالعه برنامه توسعه حرفه ای مستمر ...

عنوان نهادهای علمی و آموزشی مهم از این حکم و قاعده مستثنی نیستند. از این رو مسئله اصلی پژوهش حاضر، بررسی نظام توسعه حرفه‌ای مستمر اعضای هیأت علمی و شیوه پاسخگویی به آن در دانشگاه‌های شهر اهواز است. در این پژوهش تلاش بر این است که ابتدا بر اساس یک رویکرد کمی به سوالات مربوطه شامل دانشگاه‌های شهر اهواز تا چه اندازه به توسعه حرفه‌ای مستمر اعضای هیأت علمی خود توجه می‌کنند؟ تا چه اندازه فرصت‌های توسعه حرفه‌ای را فراهم می‌کنند؟ برنامه‌های توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی تا چه اندازه می‌تواند به کیفیت فرایندهای دانشگاهی (آموزش، پژوهش و خدمات اجتماعی) کمک کنند؟ کیفیت راهبردهای توسعه حرفه‌ای از نظر اعضای هیأت علمی چگونه است؟ و اعضای هیأت علمی نسبت به برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مستمر دانشگاه چه واکنش‌هایی نشان می‌دهند؟ سپس در بخش دوم با شیوه‌ای تحلیلی - استنتاجی و به روشی کیفی به این سوال که چگونه می‌توان با اصلاح نواقص وضع موجود، به بازآفرینی نظام توسعه حرفه‌ای مستمر دانشگاه‌ها کمک کرد؟ این سوال در واقع به دنبال تحلیل چرایی و چگونگی وضعیت موجود و شناسایی و تبیین راهکارهای بهینه سازی نظام توسعه حرفه‌ای دانشگاه‌های شهر اهواز است.

## روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از منظر هدف، نظری - کاربردی است زیرا به دنبال توسعه دانش نظری درباره چگونگی روزآمد کردن دانش و مهارت‌های اعضای هیأت علمی است و همچنین قصد دارد پیشنهادات علمی برای توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی ارائه نماید. به لحاظ روش گردآوری و تحلیل داده‌ها، پژوهشی آمیخته (کمی و کیفی) و از نوع طرح‌های تبیینی است. در بخش نخست این پژوهش بر پایه یک پیش‌فرض اثبات‌گرایانه، وضعیت موجود نظام توسعه حرفه‌ای دانشگاه‌های شهر اهواز توصیف می‌شود و سپس با رویکردی تفسیری نتایج بخش اول را دستمایه قرار داده و به تحلیل و تبیین سازوکارهای بهینه سازی این نظام می‌پردازد. در روش متوالی تبیینی گردآوری و تجزیه و تحلیل داده در دو رویکرد کمی و کیفی به صورت غیر هم‌زمان و ترتیبی اتفاق خواهد افتاد، در این روش غالباً اولویت با رویکرد کمی است، تجزیه و تحلیل داده در هر کدام از رویکردها به صورت مستقل و ترتیبی انجام می‌شود و از نتایج کمی در مرحله تفسیر کمک گرفته خواهد شد (Bazargan, 2018). جامعه‌ی آماری این پژوهش ۲۹۱۰ نفر عضو هیأت علمی تمام وقت دانشگاه‌های شهرستان اهواز در سال ۱۳۹۸-۱۳۹۷ بودند. در بخش کمی به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و با استفاده از فرمول کوکران ۳۰۶ نفر از شش زیرنظام آموزش عالی مستقر در شهر اهواز (آزاد، پیام نور، دولتی، غیرانتفاعی - غیردولتی، نفت و فرهنگیان) انتخاب شدند. در بخش کیفی با استفاده از رویکرد نمونه‌گیری هدفمند و با استفاده از رویکرد شبکه‌ای (گلوله برفی) تا اشباع نظری ادامه پیدا کرد. برای گردآوری داده‌ها در بخش

کمی، از یک پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. این ابزار بر پایه دوازده رویکرد توسعه حرفه‌ای دانشگاه که از ادبیات این حوزه جمع آوری شده بود، طراحی شد. برای اطمینان از مناسب بودن ابزار ابتدا روایی صوری و مناسب بودن ابزار توسط اساتید گروه علوم تربیتی و تعدادی از افراد که عضو جامعه پژوهش بودند مورد بررسی قرار گرفت و تأیید شد. برای محاسبه پایایی ابزار، پرسشنامه به صورت مقدماتی (پایلوت) اجرا و بدین منظور بین ۳۰ نفر از افراد جامعه پژوهش توزیع شد. ضریب پایایی که نشانگر انسجام درونی بین گویه‌های پرسشنامه است بر اساس آلفای کرانباخ محاسبه و مقدار آن ۰/۸۹ بود. در بخش کیفی پژوهش، برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد. از آنجا که برای این مطالعه یک چارچوب تبیینی تدوین شده بود، سؤالات مصاحبه در امتداد بخش کمی طراحی شده بودند. برای تحلیل داده‌های کمی از تکنیک‌های آمار توصیفی و برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از تحلیل محتوای استنتاجی استفاده شد.

## یافته‌های پژوهش

### ۱. دانشگاه‌های شهر اهواز تا چه اندازه به توسعه حرفه‌ای مستمر اعضای هیأت علمی خود در ابعاد پنجگانه توسعه مهارت‌های آموزشی، پژوهشی، خدماتی، فردی و سازمانی توجه می‌کنند؟

به طور کلی و بر اساس ادبیات موجود می‌توان گفت دانشگاهها برای توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی خود به طور معمول از راهبردهای دوازده‌گانه زیر استفاده می‌کنند؛ کارگاه‌های تخصصی، سمینارهای علمی- تخصصی، پنل‌های تخصصی، ژورنال کلاب، بازدیدهای برنامه‌ریزی شده، فرصت مطالعاتی، اعطای اعتبار مالی حمایتی، همایش و کنفرانس، مسابقات و جشنواره‌ها، شبکه‌ها و انجمن‌های علمی، نشست‌ها و گفتگوهای دوره‌ای و بورس‌های کوتاه مدت. باور پژوهشگران بر این است که ابتدا لازم است توصیفی از وضعیت موجود فعالیت‌های مرتبط با توسعه حرفه‌ای دانشگاهها و موسسات آموزش عالی شهر اهواز بر اساس این راهبردهای فراگیر ارائه شود و سپس اهداف این فعالیتها مورد بررسی قرار گیرد. لذا این سوال به دو بخش تقسیم شد که بخش اول آن در پی بررسی وضع موجود این راهبردها در دانشگاه‌های شهر اهواز در پنج سال اخیر بوده و بخش دوم مربوط به اهداف این فعالیتها است. در جدول شماره (۲) وضع موجود ۹ راهبرد توسعه حرفه‌ای به نسبت اعضای هیأت علمی دانشگاهها، نشان داده شده است. همچنین در جدول شماره (۳) میانگین و انحراف معیار ساعات اختصاص داده شده به کارگاههای آموزشی، مبالغ تخصیص داده شده به اعطای کمکهای مالی و مبالغ اختصاص داده شده به بورسهای کوتاه مدت ارائه شده است.





نتایج مندرج در جداول شماره (۲) و شماره (۳) نشان می‌دهد که در زیرنظامهای آموزش عالی به منظور توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی، از چهار راهبرد کارگاههای آموزشی، سمینارهای علمی-تخصصی، همایشها و کنفرانسها و نشستها و گفتگوهای دوره‌ای بیشتر از سایر راهبردها استفاده می‌شود. در راهبردهای مبتنی بر منابع مالی مانند بورسهای کوتاه مدت و اعطای حمایت‌های مالی، دانشگاههای دولتی بیشترین سرمایه گذاری را دارند و بر عکس دانشگاه غیر انتفاعی در راهبردهای مبتنی بر منابع مالی مانند فرصت مطالعاتی، بورسهای کوتاه مدت و اعطای حمایت‌های مالی به منظور توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی، وضعیت مطلوبی ندارد و در پنج سال اخیر مشارکت جدی برای توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی نداشته است. به طور کلی آنچه در این دو جدول به طور مشخص قابل استنباط است اینست که در وضع موجود دانشگاهها در اکثر راهبردها تفاوت زیادی وجود دارد. به عنوان مثال جدول شماره (۴) نشان می‌دهد که در دانشگاه‌های شهر اهواز، اعضای هیأت علمی‌ای فعالیت می‌کنند که در پنج سال اخیر حتی یک ساعت هم در کارگاه‌های آموزشی شرکت نکرده‌اند و افرادی هستند که ۳۰۰ ساعت شرکت کرده‌اند این اختلاف نشان دهنده استقبال متفاوت از راهبردهای توسعه حرفه‌ای در همه زیر نظام‌های آموزش عالی است.

قسمت دوم سؤال اول پژوهش بر این موضوع تأکید دارد که وقتی صحبت از توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی می‌شود، دانشگاه قصد دارد کدام مهارتها و توانایی‌های اعضای هیأت علمی را توسعه دهد و بهبود بخشد؟ ادبیات موضوع نشان می‌دهد که معمولاً استراتژیهای مذکور به منظور افزایش دانش و مهارت استادان در پنج محور آموزشی، پژوهشی، خدماتی، فردی و سازمانی تدوین شده‌اند. پرسشنامه به گونه‌ای طراحی شده بود که مشارکت کنندگان می‌توانستند یک، دو یا چند گزینه را به صورت همزمان انتخاب کنند. به عبارتی هرکدام از راهبردهای دوازدهگانه از نظر افراد نمونه می‌توانست با هدف صرفاً آموزشی، پژوهشی و یا ترکیبی از هر پنج هدف مذکور برگزار شود. لذا جمع فراوانیها مساوی تعداد افراد نمونه نخواهد بود. در این جدول امکان مشاهده فراوانی و درصد افرادی که در هیچ برنامه توسعه حرفه‌ای مشارکت نداشتند، در یک یا چند برنامه مشارکت داشتند و همچنین در همه برنامه‌ها مشارکت کرده‌اند قابل مشاهده است. به‌عنوان مثال در دانشگاه آزاد فقط حدود ۵ درصد در برنامه‌های مرتبط از هر پنج هدف مذکور شرکت کرده‌اند و حدود ۴۳ درصد از آنها در هیچ برنامه توسعه حرفه‌ای مشارکت نکرده‌اند. مطابق نتایج جدول (۴) دو نکته اساسی قابل توجه است. نخست اینکه درصد قابل توجهی از اعضای هیأت علمی همه زیر نظامهای آموزش عالی شهر اهواز در برنامه‌های توسعه حرفه‌ای دانشگاه مشارکتی نداشته‌اند. وضعیت دانشگاه غیر انتفاعی و دانشگاه نفت که به ترتیب ۶۱ و ۵۴ درصد اعضای هیأت علمی اذعان داشتند دست کم در یک برنامه توسعه حرفه‌ای مشارکت نداشتند، نیازمند توجه بیشتر است. دوم اینکه در زیر نظامهای پنجگانه



## ۲. از نظر اعضای هیأت علمی، دانشگاه‌های شهر اهواز تا چه اندازه فرصت‌های توسعه حرفه‌ای را فراهم می‌کنند؟

اجرای برنامه‌های توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی، نیازمند فراهم نمودن شرایط مساعد توسط سیستم دانشگاهی است. به عبارتی وظیفه سیستم دانشگاهی است که بر اساس یک نیازسنجی دقیق و قابل اعتماد، برنامه‌های مدون و با کیفیتی برای توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی تدوین و تنظیم نماید. نتایج جدول (۵) نشان می‌دهد فرصت‌سازی برای توسعه حرفه‌ای در بیشتر زیرنظامهای آموزش عالی شهر اهواز بسیار عالی نیست؛ گواه این ادعا اینست که داده‌ها نشان می‌دهند تقریباً یک چهارم همه شرکت‌کنندگان زیر نظامها بیان کرده‌اند که چنین فرصتی برای آنها پیش نیامده که در برنامه‌های توسعه حرفه‌ای شرکت کنند. دانشگاه غیر انتفاعی با حدود ۵۸ درصد، نامناسب‌ترین وضعیت را در این شاخص دارا می‌باشد. حالت کم و خیلی کم در جدول شماره (۵) گویای این واقعیت است که به طور کلی وضعیت برنامه‌های توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی در شهر اهواز وضعیت مناسب نیست.

جدول ۵: میزان فرصت‌سازی برای توسعه حرفه‌ای به تفکیک زیر نظام‌های آموزش عالی شهر

### اهواز

وضعیت دانشگاه‌ها		خیلی زیاد	زیاد	کم	خیلی کم	چنین فرصتی پیش نیامده است.
آزاد	فراوانی	۳۳	۱۲۲	۲۶۶	۱۳۲	۱۹۱
	درصد	۴/۴۳	۱۶/۴۰	۳۵/۷۶	۱۷/۷۴	۲۵/۶۷
پیام نور	فراوانی	۱۰	۸۸	۲۳۸	۲۲۷	۲۲۹
	درصد	۱/۲۶	۱۱/۱۱	۳۰/۰۵	۲۸/۶۶	۲۸/۹۲
دولتی	فراوانی	۲۸	۲۳۴	۵۲۱	۲۵۰	۲۸۷
	درصد	۳/۱۲	۱۷/۷۳	۳۹/۴۷	۱۸/۹۴	۲۱/۷۴
غیر انتفاعی - غیر دولتی	فراوانی	۲	۱۹	۲۰	۴	۶۳
	درصد	۱/۸۵	۱۷/۶۰	۱۸/۵۲	۳/۷۰	۵۸/۳۳
نفت	فراوانی	۰	۱۸	۲۸	۱۵	۲۳
	درصد	۰	۲۱/۴۳	۳۳/۳۳	۱۷/۸۶	۲۷/۳۸
فرهنگیان	فراوانی	۱۲	۳۲	۴۹	۲۹	۲۲
	درصد	۸/۳۳	۲۲/۲۲	۳۴/۰۳	۲۰/۱۴	۱۵/۲۸

مطالعه برنامه توسعه حرفه ای مستمر ...

### ۳. برنامه های توسعه حرفه ای اعضای هیأت علمی دانشگاه های شهر اهواز تا چه اندازه می تواند به کیفیت فرایندهای دانشگاهی (آموزش، پژوهش و خدمات اجتماعی) کمک کنند؟

مسئله مهمی که در اینجا باید به آن توجه داشت این است که برنامه های توسعه حرفه ای باید به گونه ای تنظیم و اجرا شوند که به کیفیت فرایندهای دانشگاهی کمک نماید. برای پاسخ به این سوال از آزمون T تک گروهی استفاده شد. نتایج نشان میدهد که مشارکت کنندگان باور دارند که همه برنامه های توسعه حرفه ای بر کیفیت فرایندهای دانشگاهی تأثیر معنی داری دارند. در شش زیر نظام مورد مطالعه سطح معناداری مقدار تی از ۰/۰۵ کمتر می باشد بنابراین می توان نتیجه گرفت که از نظر اعضای هیأت علمی همه زیر نظام های آموزش عالی خوزستان، بین میانگین نمونه پژوهش و میانگین فرضی تفاوت معناداری وجود دارد و فرضیه اثرگذاری برنامه های توسعه حرفه ای بر کیفیت فرایندهای دانشگاهی تأیید میگردد.

جدول ۶: نتایج آزمون مقایسه میانگین ها به تفکیک زیر نظام های آموزش عالی شهر اهواز

گویه ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری
آزاد	۶۲	۳۶/۴۵۱	۶/۹۲۷	۳۸/۰۲۲	۶۱	۰/۰۰۰
پیام نور	۶۶	۳۵/۸۴۸	۸/۵۲۵	۳۱/۳۰۲	۶۵	۰/۰۰۰
دولتی	۱۱۰	۳۳/۸۹۰	۸/۵۵۱	۳۷/۸۸۷	۱۰۹	۰/۰۰۰
غیر انتفاعی - غیر دولتی	۹	۳۶/۴۴۴	۴/۷۷۲	۲۱/۰۲۳	۸	۰/۰۰۰
نفت	۷	۳۶/۸۵۷	۱/۷۷۲	۵۰/۵۲۹	۶	۰/۰۰۰
فرهنگیان	۱۲	۳۴/۷۵۰	۸/۷۷۱	۱۲/۵۴۰	۱۱	۰/۰۰۰

### ۴. کیفیت راهبردهای توسعه حرفه ای از نظر اعضای هیأت علمی دانشگاه های شهر اهواز چگونه است؟

بدون تردید میزان تأثیرگذاری برنامه های توسعه حرفه ای با کیفیت آنها رابطه دارد و به عبارتی برنامه ها باید از کیفیت قابل قبولی برخوردار باشند. بر اساس نتایج جدول (۷) نزدیک به نیمی از اعضای هیأت علمی دانشگاه های شهر اهواز (یعنی ۴۹/۴۱ درصد) بر این دیدگاه هستند که کیفیت راهبردهای اجرا شده در دانشگاه محل خدمت شان در حد کم و خیلی کم می باشد. ۲۴/۴۶ درصد از کل شرکت کنندگان این پژوهش بیان کرده اند که کیفیت راهبردهای نظام توسعه حرفه ای مستمر در دانشگاه های شهر اهواز در حد زیاد و بسیار زیاد است. و در نهایت تعدادی از اعضای هیأت علمی یعنی ۲۶/۱۳ درصد از کل نمونه بر این باور بوده اند که چنین فرصت های توسعه حرفه ای مستمری در دانشگاه آنها وجود نداشته است.

جدول ۷: کیفیت راهبردهای نظام توسعه حرفه‌ای مستمر در زیر نظام‌های آموزش عالی شهر اهواز

گویه‌ها	بسیار زیاد	زیاد	کم	خیلی کم	این فرصت در دانشگاه ما وجود نداشته است.
جمع کل فراوانی‌ها	۱۶۲	۶۱۹	۱۰۳۰	۵۴۷	۸۳۴
درصد	۵/۰۷	۱/۴	۳۲/۲۷	۱۷/۱۴	۲۶/۱۳

۵. اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های شهر اهواز نسبت به برنامه‌های توسعه حرفه‌ای -

ای مستمر دانشگاه چه واکنش‌هایی نشان می‌دهند؟

اساساً اعضای هیأت علمی دیدگاه مثبتی نسبت به برنامه‌های توسعه حرفه‌ای دارند. بر اساس داده‌های جدول شماره (۸) بیش از ۸۰ درصد اعضای هیأت علمی اذعان داشتند که با کمال میل از برنامه‌های توسعه حرفه‌ای استقبال می‌کنند. البته درصد کمی ۶/۱ درصد از مشارکت کنندگان هم دیدگاه مثبتی نداشته و اظهار کردند که این برنامه‌ها اصولاً اعتقادی ندارند ولی برای استفاده از امتیاز آن، شرکت می‌کنند و یا اینکه در هیچ حالتی شرکت نمی‌کنند. ۱۲/۸۸ درصد از کل نمونه در زیر نظام‌های آموزش عالی شهر اهواز هم بر این نظر بودند که در صورتی در این برنامه شرکت می‌کنند که قانونی اجبار و الزام شده باشند.

جدول ۸: عکس‌العمل اعضای هیأت علمی در مورد راهبردهای نظام توسعه حرفه‌ای

گویه‌ها	با کمال میل استقبال می‌کنم	در صورت اجبار و الزام قانونی شرکت می‌کنم	اصولاً اعتقادی ندارم ولی برای استفاده از امتیاز آن، شرکت می‌کنم	در هیچ حالتی شرکت نمی‌کنم
جمع کل فراوانی‌ها	۲۵۸۷	۴۱۲	۱۲۷	۶۸
درصد	۸۱/۰۲	۱۲/۸۸	۳/۹۷	۲/۱۳

۶. چگونه می‌توان با اصلاح نواقص وضع موجود، به بازآفرینی نظام توسعه

حرفه‌ای مستمر دانشگاه‌های شهر اهواز کمک کرد؟

در بخش پیشین بازنمایی نسبتاً روشنی از وضعیت توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی در زیر نظام‌های آموزش عالی خوزستان ارائه شد. به طور کلی بر اساس پاسخ‌های پنج سوال کلیدی مشخص شد که در آموزش عالی استان خوزستان، نظام توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی از راهکارهای متنوعی استفاده نمی‌شود و عمدتاً بر محور دوره‌های آموزشی استوار است. شاید مهمترین دلیل آن سادگی اجرا و پایین بودن هزینه باشد. مهمترین نکته در سوال دوم این بود که به باور مشارکت کنندگان، دانشگاه‌ها فرصت‌های مطلوبی برای توسعه حرفه‌ای

مطالعه برنامه توسعه حرفه ای مستمر ...

اعضای هیأت علمی فراهم نمی‌کنند. این مسئله می‌تواند به عوامل متعددی ارتباط داشته باشد. تنوع وظایف اعضای هیأت علمی، نوآوری‌ها و نوپدیدیه‌های دانش بشری، انتظارات متنوع استادان دانشگاه، هزینه‌های برنامه توسعه حرفه‌ای و دهها عامل اثرگذار دیگر در این زمینه قابل ذکر هستند. مسئله بعدی، اعتقاد به اثرگذاری استراتژیها و راهکارهای توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی است. مشارکت کنندگان اعتقاد دارند که توسعه حرفه‌ای بر کیفیت فعالیت‌های دانشگاهیان اثر غیر قابل انکاری دارد. بر اساس یک قاعده کلی می‌توان گفت اثرگذاری سازوکارهای توسعه حرفه‌ای تا حدود زیادی وابسته به چگونگی اجرای آنها بستگی دارد. در پاسخ به سوال چهارم پژوهش تقریباً نیمی از شرکت کنندگان ادعا دارند که این برنامه‌ها از کیفیت بالایی برخوردار نیستند. این مسئله -کیفیت پایین برنامه‌ها- مسئله‌ای نیست که به راحتی از آن چشم‌پوشی کرد؛ چرا که غفلت از این موضوع به معنی هدر رفت انرژی و هزینه‌های بسیاری برای دانشگاه خواهد شد. نهایتاً در سوال پنجم با این پاسخ قاطع مواجه می‌شویم که قاطبه اعضای هیأت علمی مشارکت کننده اظهار کرده‌اند که با کمال میل در برنامه‌های توسعه حرفه‌ای که دانشگاه برای آنها فراهم نماید، مشارکت می‌کنند. این یافته با فراوانی شرکت در دوره‌ها تا حدودی متناقض به نظر می‌رسد که شاید علت آن را بتوان به عواملی از جمله محدود نمودن برنامه‌های توسعه حرفه‌ای به سازوکارهای مشخصی مانند برگزاری دوره توانمندسازی ارتباط داد. با این وجود میل و علاقه اعضای هیأت علمی برای مشارکت در برنامه‌های توسعه حرفه‌ای نشان دهنده پتانسیل بسیار خوبی است که در دانشگاهها وجود دارد و می‌تواند زمینه ساز توفیق‌های آینده باشد.

چگونه می‌توان یافته‌های فوق را تبیین نمود؟ به نظر می‌رسد با توجه به زمینه محور بودن موضوع، یکی از بهترین راهکارها مراجعه به افراد درگیر در مسئله که دارای دانش و اطلاعات بسیار خوبی در این زمینه هستند، می‌باشد. لذا برای تبیین هر کدام از یافته‌های فوق و برای بهره‌مندی از دانش غنی مشارکت کنندگان، از مصاحبه عمیق و هدفمند استفاده شد. به عبارتی برای تبیین یافته‌ها و تحلیل عوامل بازآفرینی نظام توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی، از تحلیل محتوای تحلیلی-استنتاجی مصاحبه‌های عمیق با خبرگان استفاده شد. مهمترین یافته‌های این بخش به شرح زیر می‌باشد:

#### • خلق راهبرد توسعه حرفه‌ای

دنیای دانش و دانشگری، عرصه نوآوری‌ها و خلاقیت‌هاست. شاید مهمترین تفاوت دانشگاه با سایر نظامهای اداری را بتوان ظرفیت بالای این مجموعه برای کشف و خلق و همزمان بهره‌مندی از این دستاوردهای خلاقانه دانست. لذا نظام دانشگاهی، نیازمند مدیران و رهبران خلاق است که یادگیرنده خوبی بوده و آگاهانه به دنبال کیفیت بخشی به فرایندهای دانشگاهی باشند. به طور کلی در این زمینه مشارکت کنندگان به هفت راهبرد توسعه حرفه‌ای (جدول ۹)

اشاره داشتند که می‌توان آنها را در دو محور کلی راهبردهای خلاقانه برای توسعه حرفه‌ای و تبدیل یادگیری و توسعه فردی و سازمانی به فرهنگ جاری دانشگاه، خلاصه نمود. در پاسخ به این سوال که آیا استراتژیهای توسعه حرفه‌ای محدود به موارد شناخته شده مورد استفاده در این پژوهش است؟ نکات قابل توجهی وجود داشت. نکته اول در واژه خلاقیت نهفته است. راههای بیشتری برای توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی وجود دارد و حتی مدیران و دست‌اندرکاران دانشگاهها می‌توانند استراتژیهایی برای این امر خلق کنند که صرفاً مختص به خود آنهاست. در حقیقت دانشگاه جایگاه ویژه تفکر انتقادی است و تفکر انتقادی از طریق پرورش توانایی‌های افراد مختلف مانند معلمان و متخصصان، زمینه‌های شناسایی و حل مشکلات را فراهم نماید (Paul & Elder, 2019). در برخی موارد حتی فراتر از حل مسئله ادعا می‌شود که یکی از اصلی‌ترین و مهمترین ارکان و مؤلفه‌های اکوسیستم نوآوری هر کشور، دانشگاه‌ها هستند (Javanmardi, Mosavi & Iranpour, 2019)؛ قاعدتاً سازمان‌های با چنین ظرفیتی باید بتوانند در درجه اول مسائل و مشکلات خود را حل و فصل نمایند. بر این اساس دانشگاه مملو از فرصت یادگیری است که نیاز است شناسایی شده و مورد اقبال قرار بگیرند. به عنوان مثال یکی از مشارکت‌کنندگان اظهار داشتند که **"هم‌انتشاری یک فرصت یادگیری و توسعه حرفه‌ای است؛ وقتی افراد با تخصصهای متفاوت در کنار هم اقدام به تکمیل یک مقاله علمی می‌کنند، علاوه بر مباحث تخصصی، یادگیری رفتار و منش علمی اتفاق می‌افتد. متولیان می‌توانند از فرصت هم‌انتشاری برای توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی استفاده کنند."** مشارکت‌کننده دیگری اعتقاد دارد که **"اعضای هیأت علمی برای آگاهی و آشنایی از شیوه‌های کار و نوآوری‌های حوزه اجرا باید در حوزه تخصصی خود با شرکت‌های صنعتی، کشاورزی و خدماتی در ارتباط باشند."** بطور کلی راهبردهایی که از مصاحبه‌ها استخراج شدند نشان می‌دهد که استراتژیهای توسعه حرفه‌ای لیستی نامحدود داشته و بسته به میزان اهمیت و توجه دانشگاهها به توسعه حرفه‌ای، می‌تواند توسعه پیدا کند. انتظار می‌رود دانشگاه با استفاده از اکوسیستم نوآوری و از طریق شبکه‌های تعاملی در سطوح مختلف دانشگاه و با توجه به طیف گسترده و پیچیده نیازها و خواست‌های ذینفعان، سازوکارهای متفاوتی برای توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی ابداع نماید.

#### • توسعه حرفه‌ای به مثابه فرهنگ جاری دانشگاه

نکته مهم دیگری که اهمیت اساسی دارد اینست که شکل‌گیری یک فرهنگ همه‌جانبه مبتنی بر نیاز مداوم به بهبود فردی و سازمانی، زمینه‌ساز موفقیت در فعالیت‌های دانشگاهی است. در چنین فضایی است که همه اهداف سازمان مهم تلقی شده و موردتوجه قرار



مطالعه برنامه توسعه حرفه ای مستمر ...

می‌گیرند. به زعم ادگار شاین (۱۹۹۷) فرهنگ سازمان مانند کوه یخی است که بخش عظیمی از آن پیدا نیست اعتقاد دارد زندگی واقعی اعضای سازمان را همین بخش ناپیدای سازمان هدایت می‌کند (Keramatian & Shagolian, 2020). سنت اصیل دانشگاهی با نادیده گرفتن یا کم اهمیت شمردن برخی یک یا چند مورد از اهداف دانشگاهی - مانند برتری آموزش بر پژوهش یا بعکس که در دوره‌های مختلفی به عنوان ایده مورد قبول به آن پرداخته می‌شود- همخوانی ندارد. لذا یکی از رسالت‌های دانشگاه اینست که یادگیرندگی را به‌عنوان بخشی جدایی ناپذیر از فرهنگ دانشگاه نماید. یکی از نتایج بخش کمی پژوهش این بود که اهداف پنجگانه متصور برای توسعه حرفه‌ای هم اندازه مورد توجه قرار نمی‌گیرند و یا به عبارتی بیشتر برنامه‌های توسعه حرفه‌ای به ویژه مواردی که به صورت رسمی تدارک دیده می‌شوند، عمدتاً به منظور کمک به افراد برای بهبود مهارت‌های آموزش و پژوهش است. حال سوال اینست که برای اینکه برنامه‌های توسعه حرفه‌ای کارایی داشته و همه اهداف مورد نظر را پوشش دهند، چه باید کرد؟ تحلیل محتوای مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که در این راستا اقدامات زیادی می‌توان انجام داد تا برنامه‌های توسعه حرفه‌ای به طور متوازن همه اهداف مورد نظر را مساعت نمایند. به عنوان مثال یکی مشارکت کنندگان اعتقاد دارد که **"نمی‌شود هر روز یک چیز جدید گفت؛ مدیران دانشگاه باید یک تعریف مشخص از قابلیت‌های مورد انتظار را ارائه نمایند."** مشارکت کننده دیگری راهکار را در تثبیت مقررات می‌داند و ادعا می‌کند: **"در دانشگاه تورم مقررات وجود دارد."** به طور کلی مطابق با جدول (۱۰) به اعتقاد مشارکت کنندگان مهم‌ترین راه کارهای توجه به تمام ابعاد توسعه حرفه‌ای مستمر اعضای هیأت علمی عبارتند از: ارائه تعریف پذیرفته شده از قابلیت‌های حرفه‌ای یک عضو هیأت علمی، تغییر نظام بوروکراتیک به نظام توافقی، سرمایه‌گذاری مادی و معنوی، حمایت از طرح‌های درون دانشگاهی اعضای هیأت علمی، در نظر گرفتن امتیازهای خاص در قبال توسعه تمام ابعاد اعضای هیأت علمی، پیاده سازی طرح‌های مهم و برنامه‌ریزی از طرف نهادهای بالادستی می‌باشد. استنتاج پژوهشگران از همه موارد فوق اینست که **توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی باید به فرهنگ جاری دانشگاه تبدیل شود.** به گونه‌ای که هر فرد در هر زمان نیاز به یادگیری دانش و مهارت جدیدی داشته باشد به آن دسترسی داشته و در هزار توی مقررات اداری با موانع مختلف مواجه نشود. در جدول شماره (۹) زیر خلاصه مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با این موضوع ذکر شده است.

---

<sup>1</sup> -Edgar Schein

جدول ۹: راه‌های پیشنهادی برای تحقق اهداف توسعه حرفه‌ای مستمر

ردیف	مقوله اصلی	کد مصاحبه	مفاهیم مرتبط و مصادیق
۱	تعریف پذیرفته شده از قابلیت‌های حرفه‌ای یک عضو هیأت علمی	۱۵۵۹	مدیران دانشگاه به یک تعریف مشخص از ابعاد و قابلیت‌های توسعه حرفه‌ای (آموزشی، پژوهشی، خدماتی، فردی، سازمانی و...) عضو هیأت علمی بپردازند/همان گونه که برای توسعه مهارت‌های آموزشی و پژوهشی در دانشگاه‌ها قوانین و مقرراتی وجود دارد برای توسعه مهارت‌های خدمات اجتماعی، توسعه توانایی‌های سازمانی و فردی هم معیارهایی در نظر گرفته شود.
۲	تغییر نظام بوروکراتیک به نظام توافقی	۱۴۸،۱۰۱۶	اجرای یک سیستم توافقی به جای سیستم از بالا به پایین سنتی به عنوان مثال: مدیران دانشگاه برای چگونگی تحقق راهبردهای توسعه حرفه‌ای با اعضای هیأت علمی به توافق برسند/بازنگری ساختار حاکم بر آموزش عالی/ قوانین و مقررات (آیین نامه‌های استخدام، ارتقا و شیوه نامه ترفیع) موجود باید اصلاح شوند و این بازنگری باید با مشارکت و بهره بردن از افراد متخصص و با هدف توانمند سازی اعضای هیأت علمی در تمام ابعاد باشد/ فاصله گرفتن دانشگاه از ساختار اداری به سمت سازمانی چابک، تخصصی و مأموریت‌گرا/ در دانشگاه تورم مقررات وجود دارد/ مقررات دانشگاه نباید به صورت مستمر تغییر کنند (هدف قانون ثبات و پایداری است. باید از مقررات محدود کننده کاسته شود.
۳	پشتیبانی مادی و معنوی	۳۵۹،۱۰۰۴	برای تمام ابعاد منابع مالی لازم فراهم شود. فراهم ساختن امکانات رفاهی اعضای هیأت علمی/در زمینه توسعه مهارت‌های فردی اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها می‌توانند تسهیلاتی مانند استفاده از کتابخانه، کمک‌های مالی و بهداشتی در نظر بگیرند.
۴	حمایت از طرح‌های درون دانشگاهی اعضای هیأت علمی	۲۷۸	همانگونه که از طرح‌های برون سازمانی حمایت می‌شود باید از طرح‌های درون دانشگاهی هم حمایت شود و برای آن امتیاز قائل شوند.
۵	درنظر گرفتن امتیازهای خاص در قبال توسعه تمام ابعاد اعضای هیأت علمی	۲۳۴،۵۸	همان گونه که توسعه آموزشی و پژوهشی باعث ارتقا می‌شوند باید به اعضای هیأت علمی که برای توسعه سایر ابعاد توانمند سازی خود تلاش می‌کنند، امتیازهایی قائل شوند./آزادی اعضای هیأت علمی برای ارتباط با سایر نهادها، سازمان‌ها و پذیرش دستارودهای آنان از طرف دانشگاه برای ارتقای علمی آنان.
۶	پیاده سازی طرح‌های مهم	۵۱۳،۱۰۴	مثل طرح ناپ (مخفف طرح توانمندسازی تولید و توسعه اشتغال پایدار)/در این طرح هم اعضای هیأت علمی و هم دانشجویان می‌توانند توانمندی حرفه‌ای خود را ارتقا دهند./دانشگاه باید خود به دنبال ارتباط با سازمان‌ها و شرکت‌های دیگر باشد و از فرصت‌های آن‌ها برای توسعه اعضای هیأت علمی

مبانی و رسالت دانشگاه از طرف شورای عالی انقلاب فرهنگی و وزارت علوم تدوین می-شود بنابراین باید برای توانمندسازی اعضای هیأت علمی در تمام ابعاد برنامه‌ریزی کند/ اعطای استقلال به دانشگاه‌ها	۲۳۸	برنامه‌ریزی از طرف نهادهای بالادست	۷
---	-----	------------------------------------	---

### • هدفمند سازی رهبری هزینه

راهبردهای هزینه‌بر توسعه حرفه‌ای مورد استقبال قرار نمی‌گیرند. این مسئله در دانشگاه‌های دولتی یک مسئله مزمن و مشترک است. زیرا سازوکار اصلی تأمین مالی دانشگاه‌های دولتی ایران، استفاده از به بودجه عمومی کشور است که همواره با دو ویژگی نوسان و محدودیت همراه است. بنابراین عدم استقبال از راهبردهای هزینه‌بر به دلیل محدودیت‌های مالی و پاسخگوی‌های مداوم، محتمل به نظر می‌رسد. در سایر دانشگاه‌ها که از بودجه عمومی کشور استفاده نمی‌کنند هم مسئله سودآور بودن فرایند اهمیت زیادی دارد. چرا که سرمایه‌گذاری در کیفیت آموزش بازده بلند مدت خواهد داشت. دانشگاه‌ها به طور کلی از نظر مالی وابسته هستند و در طی دهه‌های گذشته، کنش خاصی جهت قطع این وابستگی صورت نگرفته‌است. لذا در طی سال‌های اخیر به دلیل تنگنای اقتصادی و کاهش منابع مالی، افزایش انتظارات عمرانی و هزینه‌ای، کسری بودجه، تشدید تحریم‌های بین‌المللی و موارد بسیار دیگر شرایط مالی مناسبی را تجربه نمی‌کنند (Faramarzinia, Farhdi Rad, Mehralizadeh & Gholipour, 2022). بر اساس یافته‌های بخش کمی می‌توان گفت از بین راهبردهای دوازده‌گانه مورد بررسی، سه راهبرد فرصت‌های مطالعاتی، اعطای اعتبارات مالی حمایتی و بورسهای کوتاه مدت خیلی مورد استقبال دانشگاهها نیستند. به طوریکه برخی زیرنظامهای آموزش عالی هیچ برنامه‌ای برای استفاده از این راهبردها ندارند. **وجه مشترک هر سه راهبرد هزینه‌بر** بودن آنهاست؛ بنابراین مسئله عدم استقبال از آنها با توجه به محدودیت منابع مالی دانشگاهها و دشواریهای اداری-اجرایی این راهبردها، قابل تبیین است. با این وجود از آنجائیکه راهبردهای فوق از اهمیت زیادی برخوردار هستند سوال این است که چگونه دانشگاهها به استفاده از این راهبردها ترغیب نمود؟ پاسخها در جدول شماره (۱۰) خلاصه شده است. تحلیل مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که مشارکت کنندگان اعتقاد دارند برای حل این مسئله به طور کلی پنج راهکار میتوان ارائه نمود. این راهکارهای عبارتند از: متنوع سازی فرصت مطالعاتی، تخصیص متوازن منابع مالی، پذیرفتن اصلاح اصل رهبری هزینه، تسهیل فرایندهای اداری و گسترش تعاملات بین المللی. امروزه اینترنت با ایجاد شبکه‌های بین‌المللی از دانشگران فرصت مشارکت در طرح‌ها و کارگاهها با کمترین هزینه را فراهم آورده است، در همین راستا یکی از مشارکت کنندگان ادعا می‌کند: **"امروزه با استفاده از بستر فضای مجازی می‌توان بخش زیادی از هزینه‌های حضور فیزیکی در کشور دیگری را کاهش داد."** و دیگری با پیشنهاد استفاده فرصت‌های

مطالعاتی داخلی سعی دارد به کاهش هزینه‌های این راهبرد کمک کند. در جدول شماره (۱۰) مقوله‌های اصلی و مفاهیم مرتبط با آنها که به زعم مشارکت کنندگان می‌تواند منجر به ترغیب دانشگاهها به استفاده از راهبردی فوق شود، ارائه شده است. لذا ابتدا باید سعی کنیم از همه ابزارهای ممکن برای کاهش هزینه‌ها بهره ببریم ولی **گاهی لازم است به بهای خلق تمایز، هزینه قابل توجه هم پردازیم**. به عبارتی اگر خواستار پیشگامی و توسعه مستمر خود و دانشگاهمان هستیم، نیاز است معیار انتخاب را از هزینه، به خلق تمایز تغییر بدهیم. بپذیریم که برای پیشرو بودن گاهی لازم است هزینه‌های بیشتر هم پردازیم و نباید به بهانه کاهش هزینه‌ها از منافع نهفته فرصت‌های توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی چشم پوشی کرد. با این وجود باید پذیرفت که امروزه تنها دولت و دانشگاه بازیگران کلیدی نقش‌های مالی نظام‌های آموزشی نیستند؛ بازار و سازوکار تأمین مالی، به عنوان ضلع سوم این مثلث به ایفای نقش می پردازد. در سال های اخیر برخی کشورها در رابطه با تخصیص منبع مالی و استفاده از رویکردهای بازار، به دانشگاه ها اختیارات بیشتری داده اند. در واقع تحولات دانشگاه ها برخاسته از ترکیب استقلال بیشتر و پاسخگویی بیشتر بوده است (Esmaili Kia, Molanazari & Mataei, 2015).

جدول ۱۰: راهکارهای ترغیب به استفاده از راهبردهای هزینه‌بر

ردیف	مقوله اصلی	کد مصاحبه	مفاهیم مرتبط و مصادیق
۱	متنوع سازی فرصت مطالعاتی	۲،۶،۸،۹	استفاده از فرصت‌های مطالعاتی داخلی به جای فرصت‌های مطالعاتی خارج از کشور به عنوان مثال فرصت مطالعاتی عضوی هیأت دانشگاه شهید چمران به دانشگاه علامه طباطبایی تهران/ اعزام اعضای هیأت علمی به دانشگاه‌های مادر کشور/ بهره بردن از فرصت مطالعاتی مجازی به جای حضوری
۲	تخصیص متوازن منابع مالی	۱،۳،۵،۶،۷،۱۴	تقسیم اعتباری مالی دانشگاه/ به عنوان مثال: دانشگاه همان طور که برای فراهم ساختن امکانات (میز، صندلی و...) هزینه‌های در نظر می‌گیرد باید بخشی از اعتبار مالی خود را جهت فرصت مطالعاتی، اعتبار مالی حمایتی و بورس‌های کوتاه مدت اعضای هیأت علمی اختصاص بدهد/ رفع محدودیت های مالی و سرمایه گذاری کامل برای این برنامه‌ها

<p>بسترسازی برای اجرای راهبردها/ عدم اقتباس‌های کورکورانه از راهبردهایی که در دیگر دانشگاه‌های پیشرفته کشورهای خارجی استفاده می‌شود./ دوری از سیطره کمیت و روی آوردن به کیفیت/ دوری از راهبردهای زود بازده</p>	<p>۴،۱۳،۱۴</p>	<p>۳ اصلاح اصل رهبری هزینه</p>
<p>حقوق عضو هیأت علمی که برای فرصت مطالعاتی فرستاده می‌شود باید از طرف سازمان یا دانشگاه مقصد پرداخته شود./انتخاب دانشگاه و یا سازمان مقصد توسط دانشگاه انجام می‌شود و آزادی انتخاب برای اعضای هیأت علمی وجود ندارد.</p>	<p>۳،۷،۸،۹،۱۱،۱۲،۱۳</p>	<p>۴ تسهیل فرایندهای اداری</p>
<p>سیاست و ایدئولوژی حاکم بر جوامع مانع ارتباط با دانشگاه- های خارج از کشور می‌شود./ روش جذب اساتید سیاسی هست</p>	<p>۷،۱۱،۱۲،۱۳،۱۴</p>	<p>۵ گسترش تعاملات بین المللی</p>

### • فرصت سازی مستلزم درک هویت دانشگاهی

هویت حرفه‌ای توسط سه مفهوم پایه ریزی می‌شود: شخصیت حرفه‌ای(آنچه من اظهار می‌کنم)، مکان حرفه‌ای(حرفه‌ای که من به آن تعلق دارم) و نقش حرفه‌ای(نقش من در این حرفه). این سه مولفه در بررسی چگونگی تغییر هویت دانشگاهی نیز مفید هستند. احساس شخص در نحوه شکل‌گیری نقش حرفه‌ای و زمانی که نقش‌ها و مسئولیت‌ها در آن تغییر می‌کنند، نهفته است؛ بنابراین احساس تمایز فرد نیز تغییر می‌کند و هویت حرفه‌ای در جایی که اختیار و ساختار، یا خود و زمینه با هم تعامل داشته باشند، شکل می‌گیرد(Shamd, 2019).

مطابق داده‌های جدول شماره (۶) یکی از نتایج بخش کمی این بود که درصد قابل توجهی از اعضای هیأت علمی اظهار کرده بودند که یا اصولاً فرصت توسعه حرفه‌ای در دانشگاه متبوعشان فراهم نشده و یا کم و خیلی کم بوده است. بر پایه این یافته این سوال به وجود می‌آید که دانشگاهها برای اینکه بتوانند فرصتهای مناسبی برای توسعه حرفه‌ای مستمر فراهم نمایند لازم است چه الزاماتی را رعایت کنند؟ چکیده آنچه در تفسیر پژوهشگران از آنچه مصاحبه‌ها آمده بود را می‌توان در این جمله خلاصه کرد: **دانشگاهها باید به هویت دانشگاهی که جریان دائمی تغییر را دررون دارد برگردند و توسعه حرفه‌ای را به‌عنوان یک نیاز مستمر بشناسند.** باید بپذیریم که توسعه حرفه‌ای مستمر نیاز به تأمین مالی مناسب، سیاستگذاری مدون، پذیرفتن آن به عنوان یک نیاز حرفه‌ای داشته و بنابراین الگوها و ساختارهای تعاملی دانشگاه نیاز به اصلاح دارد. یکی از مشارکت کنندگان اذعان کرد: **"باید موضوع توسعه حرفه‌ای را به عنوان یک موضوع بسیار مهم پذیرفت و باور مدیران نسبت به آن را تغییر داد."** دیگری با اشاره به محدودیت‌های ارتباطات بین المللی اظهار کرد: **"باید ساختار ارتباطات علمی را از مرادوات**

**سیاسی جدا کرد و نباید به دلایل سیاسی برای ارتباطات بین دانشگاهی محدودیت ایجاد کرد".** مقوله‌های اصلی و مصادیق این پیشنهادات در جدول شماره (۱۱) خلاصه شده است.

جدول ۱۱: الزامات فرصت سازی برای توسعه حرفه‌ای

ردیف	مقوله اصلی	کد مصاحبه	مفاهیم مرتبط و مصادیق
۱	سیاست گذاری مدون	۱۰۲،۱۱،۱۲،۱۳	تشخیص مسئله، دستور کار، شکل‌گیری، اجرا، ارزیابی، تغییر/ اختصاص سرمایه به تفکیک هر راهبرد/ جلوگیری از جابه جای سرمایه‌های بین سایر نیازهای دانشگاه / برای توسعه حرفه‌ای مستمر اعضای هیأت علمی از دانشگاه‌های موفق و برنامه‌های توسعه آن‌ها چه در داخل کشور و خارج از کشور الگو برداری درست شود.
۲	پذیرش توسعه حرفه‌ای به عنوان یک نیاز	۱،۶،۷،۸،۹،۱۱،۱۳	تغییر دیدگاه دست‌اندرکاران دانشگاه نسبت به برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مستمر: به عنوان مثال اگر در سال از ۱۳۹۰ راهبرد کارگاه- های آموزشی برای توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی در اولویت بوده است در حال حاضر یعنی سال ۱۴۰۰ این طرز نگاه متناسب با تغییرات زمان و تکنولوژی عوض شود. تغییر باور مدیران نسبت به انتظار بازده فوری و عینی از برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مستمر/مدیر سواد و آگاهی کافی در مورد تأثیر این برنامه‌ها را داشته باشد. اهمیت دادن موضوع توانمندسازی اعضای هیأت علمی
۳	تأمین مالی مناسب	۱،۳،۴،۹،۱۴	بخشی از محدودیت‌ها درون دانشگاهی هست و بخشی مربوط به مشکلات اقتصادی کشوری (کلان) هست. / تخصیص متوازن منابع مالی به فعالیتهای مختلف دانشگاهی/ ایجاد ردیف بودجه مشخص
۴	اصلاح سیاستهای تعاملی دانشگاه	۶،۷،۱،۳،۴	رفع مشکلات امنیتی دعوت افراد متخصص خارج از کشور/ محدود کردن همکاری دانشگاه‌ها با دانشگاه‌های خارجی به دلیل مسائل سیاسی/ عدم دخالت نهادهای خارج از دانشگاه در روابط بین‌الملل دانشگاهی/ تفویض اختیار به ریاست دانشگاه‌ها برای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی راهبردهای توسعه حرفه‌ای مستمر/ استفاده از پتانسیل‌های موجود در همه دانشگاه‌ها و مبادله آن‌ها در اجرای برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مستمر / جلسه ماهانه با نمایندگان استان برای مشورت در مورد مسائل دو طرف
۵	تأکید بر هویت مستقل دانشگاهی	۲،۳،۴،۵،۱	داد و ستد فکری بین گروه‌های آموزشی باید وجود داشته باشد/ دوری از اتم‌میزه شدن افراد در گروه‌های آموزشی/ دانشگاه‌ها نباید به صورت اقتصادی (هزینه- فایده) ارزیابی شوند/ برای تشکیل شبکه‌های بین الملل، پنل‌های تخصصی، ژورنال کلاب‌ها، نشست‌های علمی می‌توان از آموزش مجازی استفاده کرد.

## ∑ کیفیت برنامه توسعه حرفه‌ای مستلزم تصمیم‌گیری آگاهانه

کیفیت پایین برنامه‌های دانشگاه از جمله برنامه توسعه حرفه‌ای، ریسک بالایی برای کیفیت آموزش عالی و در نتیجه برای جامعه به عنوان یک کل، به همراه دارد (Inamorato et al, 2019). لذا یکی از دغدغه‌های برنامه‌ریزان و متولیان امور مربوط به توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی نگرانی در مورد کیفیت این فعالیت‌ها و به تبع آن رغبت اعضای هیأت علمی برای مشارکت در این فعالیت‌هاست. مطابق نتایج بخش کمی، علیرغم باور اعضای هیأت علمی به تأثیرگذار بودن این برنامه‌ها بر کیفیت فرایندهای دانشگاهی، مشارکت در فرایندها چندان رضایت بخش نبود. همچنین ۸۱٪ اعضای هیأت علمی اظهار کرده بودند که با کمال میل در برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مشارکت خواهند کرد. این اشتیاق بالا نشان دهنده ظرفیت بالای اعضای هیأت علمی برای توسعه حرفه‌ای خود و در نهایت کیفیت بخشی به فرایندهای دانشگاهی است. سوالی که در این راستا قابل طرح است اینست که چگونه می‌توان از این ظرفیت بالا برای بهبود کیفیت فرایندهای دانشگاهی استفاده کرد. پاسخ کوتاه این پرسش در **تصمیم‌گیری آگاهانه** نهفته متولیان است. به عنوان مثال یکی از مقوله‌های اصلی که نشان می‌دهد توسعه حرفه‌ای نیازمند تصمیم‌گیری آگاهانه است، انتخاب زمان و مکان مناسب برای کارگاهها و پنل‌های تخصصی است. یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید: **"فرصت مطالعاتی نباید در اختیار اعضای هیأت علمی که در سال‌های آتی باز نشسته می‌شوند، قرار داده شود."** معنای دیگر این اظهار نظر این است که بهتر است زمانی این فرصت به افراد داده شود که دانشگاه از مزایای آن بهره‌مند شود. در اظهار نظر دیگری به موضوع پرهیز از اجبار سازمانی اشاره شده است: **"پرهیز از اجبارهای دانشگاهی برای شرکت در راهبردهای توسعه حرفه‌ای مستمر"** آنچه در جدول شماره (۱۲) ارائه شده است نشان می‌دهد برای کیفیت بخشی و ایجاد اشتیاق در افراد ذینفع نیاز به کارهای خارق‌العاده نیست؛ کفایت **برنامه‌ریزان در تصمیم‌گیری‌های خود هوشمندانه و آگاهانه عمل نمایند.**

جدول ۱۲: مولفه‌های کیفیت بخشی به راهبردهای توسعه حرفه‌ای

ردیف	مقوله اصلی	کد مصاحبه	مفاهیم مرتبط و مصادیق
۱	انتخاب آگاهانه زمان و مکان	۱،۳،۵،۶،۹،۱۰	راهبردهای توسعه حرفه‌ای مستمر (کارگاه‌ها، پنل‌های تخصصی و ...) در زمان مناسب برگزار شود. / به جای فشرده بودن زمان کارگاه‌ها از سکنش‌ها (تایم-های) بیشتری استفاده شود. / اطلاع‌رسانی مناسب قبل از برگزاری راهبردهای توسعه حرفه‌ای مستمر در سطح دانشگاه / فرصت مطالعاتی نباید در اختیار اعضای هیأت علمی که در سال‌های آتی باز نشسته می‌شوند، قرار داده شود.

ردیف	مقاله اصلی	کد مصاحبه	مفاهیم مرتبط و مصادیق
۲	نیاز سنجی و اولویت بندی مبتنی بر آگاهی	۱،۴،۵،۶،۷،۱۴	بین نیازهای اعضای هیأت علمی و راهبردهای توسعه حرفه‌ای مستمر رابطه برقرار شود. / الویت بندی نیازهای توسعه حرفه‌ای مستمر اعضای هیأت علمی. / سطح بندی مهارت‌های اعضای هیأت علمی برای تشخیص نقطه شروع توسعه اعضای هیأت علمی. / استفاده از کارگاه تخصصی به جای کارگاه‌های اعتقادی. / به جای نیازسنجی از اساتید از بدنه‌ی کارشناسی دانشکده‌ها به نیازهای اعضای هیأت علمی می‌توان رسید. استفاده از نیاز سنجی غیر مستقیم به جای مستقیم (پرسشنامه) / مطالبه اعضای هیأت باشند. / دانشگاه و مسئولین توانمندسازی اعضای هیأت علمی برای برنامه‌ریزی راهبردها، تعیین نوع راهبرد، زمان اجرا و ... از اعضای هیأت علمی نظرخواهی کنند. / تفکیک نیازهای تخصصی اعضای هیأت علمی
۳	انتخاب آگاهانه راهبرد و محتوا	۳،۴،۶،۷،۸	سرفصل مناسب و مورد نیاز / استفاده از رسانه‌ها و کانال‌های مختلف برای ارائه‌ی محتوا / استفاده از موضوعات ابتکاری و خلاق و متناسب با واقعیت‌های جامعه. / توجه به علاقمندی افراد به موضوع / پرهیز از اجبارهای دانشگاهی برای شرکت در راهبردهای توسعه حرفه‌ای مستمر
۴	رعایت ملاحظات تخصصی	۳،۴،۵،۷،۹،۱،۲	برای ارائه راهبردهای توسعه حرفه‌ای مانند کارگاه از افراد متخصص خارج از دانشگاه استفاده شود. / دعوت افراد خبره و آگاه برای شرکت در کارگاه جهت ارزیابی آن / استفاده از افراد اهل نظر، مشهور و دارای مرجعیت علمی / استفاده از افراد متخصص مختلف و اکتفا نکردن به افراد خاص / مشارکت اعضای هیأت علمی با رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای باشد.
۵	تغییر باور افراد مشارکت کنندگان	۳،۱۳	تا زمانی که افراد ذهنیت خود را نسبت به کارگاه‌ها تغییر ندهند و به صورت مشتاق از آن‌ها استقبال نکنند نباید انتظار کیفیت بالا داشت. / تغییر نگرش منفی اعضای هیأت علمی به برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مستمر / در دانشگاه پویا باید شرکت در این راهبردها خود جوش باشد.
۶	طراحی هوشمندانه فضای یادگیری	۳،۵،۷،۹	مشارکت افراد، فضای گفتگو علمی فراهم شود و تبادلات تجربیات وجود داشته باشد. / فضای فرح علمی وجود داشته باشد. / فضای غیر رسمی حاکم باشد. / برانگیختن احساس تعلق خاطر اساتید / فرهنگ سازی برای اجرای برنامه‌ها و مشارکت در آن‌ها.



## نتیجه گیری

بر اساس یافته‌های این پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که نخست توسعه حرفه‌ای یک فرایند پیچیده و چند بعدی است و بهره‌مندی دانشگاهها از آن مستلزم عزم، آگاهی و تصمیم‌گیری هوشمندانه است. دانشگاهها از راهبردهای توسعه حرفه‌ای به شیوه‌ای یکسان استفاده نمی‌کنند و اعضای هیأت علمی در برابر فرصتهای مهیا شده عکس العمل یکسانی ندارند. تنوع در راهبردهای توسعه حرفه‌ای دانشگاهها بستگی به میزان اعتبار، سیاستگذاری و برنامه‌های رسمی دانشگاهها برای توسعه حرفه‌ای دارد. لذا گستردگی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای تابعی از سیاستگذاریهای دانشگاه بوده و استفاده محدود تر از راهبردهای هزینه‌بر را می‌توان با محدودیت منابع مالی و اولویت داشتن هزینه‌های غیر قابل اجتناب تبیین نمود. از طرفی موضوع گوناگونی‌های راهبردها به نظر امری طبیعی می‌رسد. به زعم احمدی و سیاح برگرد (۱۳۹۶) هر نوع برنامه و فعالیتی که هدف آن افزایش مهارت‌ها، توانایی‌های فردی، شفاف‌سازی ارزش‌ها و تقویت انگیزش اعضای هیات علمی باشد را می‌توان راهبرد توسعه حرفه‌ای نامید. لذا به دلیل ماهیت پیچیده و متفاوت فعالیت‌های علمی، گروه‌ها و رشته‌های علمی می‌توانند با راهبردهای خلاقانه مسیر توسعه حرفه‌ای اعضای هیات علمی را هموار نمایند. در برخی پژوهش‌های دیگر از جمله دیبایی صابر (۱۳۹۷)، ملک‌پور، باران دوست و اصلی‌زاده (۱۳۹۷)، حجازی (۱۳۹۹)، قرونه و همکاران (۱۳۹۳) نیز به تنوع و گوناگونی استفاده از راهبردهای توسعه حرفه‌ای اشاره شده است. دوم، بیشترین تأکید زیر نظام‌های آموزش عالی شهر اهواز بر توسعه و پرورش مهارت‌های آموزشی و پژوهشی است. این نتیجه با یافته‌های حجازی (۱۳۹۹)، قرونه و همکاران (۱۳۹۳)، قنبری و محمدی (۱۳۹۰) و سرکارانی<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) که میزان اهمیت مؤلفه‌های بالندگی اعضای هیات علمی را اولویت بندی کرده‌اند، و بیشترین اهمیت بر دو بعد آموزش و پژوهش است هم‌راستا می‌باشد. اینکه چرا دانشگاه‌های شهر اهواز تا این حد بر بهبود مهارت‌های آموزشی و پژوهشی تأکید دارند را می‌توان به ماهیت و هویت دانشگاه و عوامل رشد دهنده آنها مرتبط دانست. دانشگاه‌های شهر همچون سایر مراکز آموزش عالی در کشور ایران متأثر از نظام‌های ارزیابی بیرونی هستند و تمایل دارند در رتبه‌بندی‌های بین‌المللی جایگاه مناسبی کسب نمایند. لذا تمایل دارند با استفاده از فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای اعضای هیات علمی بر مهارت‌های پژوهشی و آموزشی آنها افزوده و از مزایای آن بهره‌مند شوند. از طرفی نباید فراموش کرد که آموزش جوهره فعالیت‌های دانشگاهی است و بسیاری از اعضای هیات علمی علیرغم شایستگیهای تخصصی ممکن است مهارت‌های لازم برای تدریس و آموزش اثربخش را کسب

<sup>۱</sup>. Sarkaranni

نکرده باشند. برای بهینه سازی این امر لازم است در یک فرایند توافقی اهداف و انتظارات دانشگاه تصریح شده و هدفگذاری شود.

سوم، نتایج پژوهش نشان می‌دهد در شش زیر نظام آموزش عالی شهر اهواز، میزان فرصت‌سازی برای توسعه حرفه‌ای مستمر در دانشگاه‌های شهر اهواز مناسب نیست و همچنین نتایج گویای آن است که دانشگاه‌های شهر اهواز تمایلی به اجرای برخی فرصت‌های توسعه حرفه‌ای مستمر از جمله بورس‌های کوتاه مدت، بازدیدهای برنامه‌ریزی شده، اعطای اعتبار مالی حمایتی و فرصت مطالعاتی ندارند؛ این موضوع بیانگر یک تعارض جدی بین دانشگاه و عضو هیأت علمی برای توسعه حرفه‌ای مستمر است. دانشگاه‌ها تمایلی به ارائه فرصت‌های توسعه حرفه‌ای مستمر هزینه‌زا ندارند و از طرفی اعضای هیأت علمی متقاضی استفاده از این فرصت‌ها از جمله بورسها و فرصت‌های مطالعاتی هستند. حجازی (۱۳۹۹) و محمدی‌تبار و همکاران (۱۳۹۷) معتقد هستند که برای بالندگی اعضای هیأت علمی باید با یک نگرش سیستماتیک و همه جانبه در قالب عوامل و مؤلفه‌های زمینه‌ای، محیطی و پیامدها و با در نظر گرفتن اهداف و نیازهای متنوع دانشگاه‌ها و اعضای هیأت علمی، برنامه ریزی کرد. به طور کلی باید گفت که نگاه هزینه محور در بسیاری از فرایندهای دانشگاهی قابل توجیه نیست. لذا ضمن اینکه می‌توان با استفاده از یک نگاه کل نگر و نظام‌مند و با استفاده از راهبردهای بسیار خلاقانه هزینه‌های برنامه‌های توسعه حرفه‌ای را کاهش داد ولی صرف توجه به هزینه‌ها و نگاه بنگاهی به دانشگاه نمی‌تواند معیار مناسبی برای کنار گذاشتن راهبردهای موثر توسعه حرفه‌ای باشد. چهارم، ارائه فرصت توسعه حرفه‌ای بر کیفیت فرایندهای دانشگاه اثر مثبت دارد. این یافته که در پژوهشهایی مانند اسلامی، حسینی، مکارم و غلامی، (۱۳۹۹)؛ جوانک لیاولی و همکاران، (۱۳۹۶)، عنبری و زرین فر، (۱۳۹۲)، بلال و همکاران، (۲۰۱۹)، منوز و آندرود، (۲۰۱۸)، یمانی، شکور و یوسفی، (۲۰۱۶) و تورستون، هاو، کریستی و تولمی، (۲۰۰۸)، مورد تأیید قرار گرفته است نشان می‌دهد دانشگاهها نباید از منافع و مزایای این فعالیت بسیار مهم به راحتی چشم‌پوشی کنند. با احتمال فراوان می‌توان گفت کیفیت اعضای هیأت علمی نتایج بسیار سودمند برای جامعه خواهد داشت زیرا توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی موجب افزایش کیفیت در نظام آموزشی و پژوهشی دانشگاه‌ها، ارتقای دانش، صلاحیت حرفه‌ای آنان و از سوی دیگر سبب ارتقای علمی، بهبود عملکرد دانشجویان و در نتیجه بهبود جامعه می‌شود. لذا باید به دنبال راهکارهایی بود که کیفیت راهبردهای توسعه حرفه‌ای را افزایش دهند. تصمیم‌گیری هوشمندانه درباره مکان، زمان، محتوا و مجری برنامه‌های توسعه حرفه‌ای می‌تواند زمینه‌های این اثرگذاری را فراهم نماید. دخالت عنصر هوشمندی در این زمینه می‌تواند با در نظر گرفتن نیازها، شرایط و مجموع عوامل موثر، بر کیفیت این برنامه‌ها بیفزاید. نسرین و اودیسمبو (۲۰۱۸)، در پژوهش خود که با هدف بررسی شیوه‌های کنونی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس راهنمایی در پاکستان انجام شد، دریافتند که

مطالعه برنامه توسعه حرفه‌ای مستمر ...

مدیران از برنامه‌ها و امکانات توسعه حرفه‌ای مستمر فعلی راضی نیستند و توسعه حرفه‌ای مستمر به شکل ضعیفی اجرا می‌شوند که منجر به اعتراض مدیران شده است. به اعتقاد پژوهشگران فراهم نکردن و کیفیت پایین برنامه‌های نظام توسعه حرفه‌ای مستمر در سطح دانشگاه‌های شهر اهواز به جز کمبود منابع مالی به عدم باورمندی مدیران و مسؤلان فرا دانشگاهی و دانشگاهی به تأثیر این برنامه‌ها بر توسعه مهارت‌های اعضای هیأت علمی و افزایش کیفیت خدمات دانشگاه، نداشتن یک برنامه منظم و جامع برای طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مستمر و همچنین عدم استقرار یک مرکز بالندگی بر می‌گردد. در پایان می‌توان گفت اعضای هیأت علمی باور عمیقی دارند که فرصت‌های توسعه حرفه‌ای برای آنها سودمند است؛ گواه این ادعا اینست که ۸۱/۲ درصد از اعضای هیأت علمی اظهار کرده‌اند که با کمال میل از فرصت‌های توسعه حرفه‌ای استقبال می‌کنند؛ چراکه همه افراد به ویژه افراد متخصص مدام به دنبال بدست آوردن دانش روز و اصلاح کاستیهای علمی-مهارتی خود برای مواجهه با چالشهای روز هستند. این ظرفیت بالا وظیفه دانشگاهها برای حساسیت و توجه بیشتر به برنامه‌های توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی را سنگین تر می‌کند.

### پیشنهادهات:

با توجه به نوآوری‌های دم افزا توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی یک ضرورت اجتناب ناپذیر است. با توجه به اذعان منابع علمی و همچنین اظهارات مشارکت کنندگان در این پژوهش اعضای هیأت علمی باور دارند که نمی‌توان از منافع توسعه حرفه‌ای چشم پوشی کرد. این پیشنهاد می‌شود یک پژوهش اصیل درباره چرایی و چالش‌های اجرایی ناکافی بودن برنامه‌های توسعه حرفه‌ای انجام شود. از طرفی یافته‌ها نشان می‌دهند که هزینه‌ها عامل بسیار تأثیرگذاری برای نادیده گرفتن برنامه‌های توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی هستند. پیشنهاد می‌شود پژوهش عمیق درباره بازده هزینه‌های برنامه‌های توسعه حرفه‌ای برای توجیه مدیران انجام گیرد. به عنوان یک پیشنهاد کاربردی توصیه می‌شود مدیران و برنامه ریزان دانشگاه، برنامه توسعه حرفه‌ای دانشگاه خود را برای یک دوره زمانی مشخص (مثلاً سالانه) تنظیم، تصویب و اجرا نمایند. نداشتن برنامه منسجم برای توسعه حرفه‌ای قدرت برنامه ریزی را از شرکت کنندگان می‌گیرد و ممکن است در تنگناهای مالی هم برنامه‌ها نادیده گرفته شوند. فضای مجازی بستر بسیار مساعد و مناسبی برای طرح ریزی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی است که پیشنهاد می‌شود برای بهره‌مندی از این فرصت بی بدیل برنامه قابل اجرا تنظیم شود. فرصت‌های توسعه حرفه‌ای را نباید به دوره‌های آموزشی محدود کرد؛ لذا پیشنهاد می‌شود راهکارهای موجود و خلاقانه شناسایی و از ظرفیت‌های آنها برای توسعه حرفه‌ای استفاده شود. در نهایت پیشنهاد می‌شود پیشنهاد می‌شود بخشی از اعتبارات مالی هر دانشگاه به طور مشخص به

مریم حسینی حلیم ، حمید فرهادی راد ، علیرضا جلیلی فر  
برنامه‌های توسعه حرفه‌ای تخصیص داده شود و تا جایی که امکان دارد، کیفیت این برنامه‌ها  
فدای هزینه‌های آنها نشود.



## References

- Ahmadabadi, A., Karami, M., & Ahanchian, M. R.(2014). The Role Of Professional Development of Faculty Members in Higher Education Institutions. *National Conference on New Approaches in Business Management*, 1-11. [In Persian]
- Ahmadi, S., & Sayyah Bargard, M.(2017). Explain faculty members' understanding of empowerment programs at Jundi Shapour University of Medical Sciences. *Quarterly Journal of the Center for the Study and Development of Medical Education*, 8(3), 356 -366. [In Persian]
- Ahmadi Shaerler, M.(2013). Assessing the growth status of faculty members of public, free and Payame Noor universities in Ardabil province, *Master Thesis, Shahid Beheshti University, Faculty of Educational Sciences and Psychology*. [In Persian]
- Amiron, E., Abdul Latib, A., & Subari, K. (2019). Industry Revolution 4.0 Skills and Enablers in Technical and Vocational Education and Training Curriculum. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(1), 485-492.
- Anbari, Z., & Zarrinfar, N.(2013). Needs assessment and comparison of development, growth and development programs of faculty members in Arak University of Medical Sciences, *Bi-Quarterly Journal of the Center for the Study and Development of Medical Education*, 4(1), 1-16. [In Persian]
- Bagharpanahe, S.(2013). Feasibility study of establishing a member development center, *Master Thesis in Educational Management, Semnan University, Faculty of Economics, Management and, Administrative Sciences*. [In Persian]
- Bazargan, A. (2018). *An Introduction to Qualitative & Mixed methods*. Tehran, Iran: Didar. Retrieved from <https://www.adinehbook.com/gp/product/6001040320> . [In Persian]
- Bergquist, W.(1987). Relationship of Collegiate Professional Development And, Teacher Education, *Journal of teacher Education*, (29)3, 18- 24. HYPERLINK "https://doi.org/10.1177/002248717802900307" <https://doi.org/10.1177/002248717802900307>

- Bilal, A., Salman, Y., Guraya, b., Songsheng, C.(2019). 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*, (26)4, 688-697. HYPERLINK "<https://doi.org/10.1016/j.sjbs.2017.10.024>" <https://doi.org/10.1016/j.sjbs.2017.10.024>.
- Bozak, A., Karadag, M., & Bolat, Y.(2018). The Efficiency of Administrative CPD Courses towards School Managers, *International Journal of Higher Education*, (7)2, 234-246. HYPERLINK "[doi:10.5430/ijhe.v7n2p234](https://doi.org/10.5430/ijhe.v7n2p234)" [doi:10.5430/ijhe.v7n2p234](https://doi.org/10.5430/ijhe.v7n2p234).
- Centra, J.(1987). Types of Faculty Development Programs, *Journal of Higher Education*, (49) 2, 151-162. HYPERLINK "<https://doi.org/10.2307/1979280>" <https://doi.org/10.2307/1979280>.
- Dee, J. R., & Daly, C. J.(2009). Innovative Models for Organizing Faculty Development Programs: Pedagogical Reflexivity, Student Learning Empathy and, Faculty Agency, *Journal of the Hum Arch J Social Self-Knowledge*, (7)1, 1-21. HYPERLINK "<http://scholarworks.umb.edu/humanarchitecture/vol7/iss1/2>" <http://scholarworks.umb.edu/humanarchitecture/vol7/iss1/2>.
- Dibai Saber, M.(2018). The role of knowledge management in the development of professional competence of university faculty members, A study by faculty members of Farabi Campus, University of Tehran, *Teacher Professional Development*, 3(4), 1-14.<http://tpdevelopment.cfu.ac.ir/article>. [In Persian]
- Esmaili Kia, Gh., Molanazari, M., & Mataei, M. (2015). Full Costing Implementation in Universites Equirements, Benefits, and Challenges, *Journal of Accounting and Social Interests*, Vol 5(2), pp, 19-36. [https://jaacsi.alzahra.ac.ir/article\\_2175.html?lang=en](https://jaacsi.alzahra.ac.ir/article_2175.html?lang=en) . [In Persian]
- Faramarzi Nia, Z. Farhadi Rad, H. Mehrzalizadeh, Y., & Gholipour south, R. (2022). Beyond performance-based budgeting policy in Iran's public

- universities: Causes, outcomes, and strategies, *Tuning Journal for Higher Education*, Vol 10(1), pp 155-187. DOI: <https://doi.org/10.18543/tjhe.2381> . [In Persian]
- Ghanbari, S., & Mohammadi, B.(2016). The pattern of professional development of high school principals is a qualitative research. *School Management*, 4 (2), 123-143.. [In Persian]
- Gavanak Liaoli, M., Abili, K., Pourkarimi, J., & Soltani Arabshahi, K.(2017). Providing a model for professional development of managers of clinical education departments in public universities of medical sciences in Tehran, *Journal of Education Strategies in Medical Sciences*, 10(3), 202-218
- Hejazi, A. (2020). Determining the components of professional growth of faculty members of Farhangian University, *Research in Teacher Education*, 3(1), 41- 61. [In Persian]
- Inamorato, A., Gausas, S., Mackeviciute, R., Jotautyte, A., & Martinaitis, Z.(2019). Innovating Professional Development in Higher Education, *Publications Office of the European Union*, 1-139
- Islami, N., Hosseini, M., Makarem, A., & slavery, H. (2020). Investigating the effect of empowerment courses for faculty members of Mashhad University of Medical Sciences on their satisfaction and knowledge in the field of teaching and evaluation skills, *Journal of Mashhad Dental School*, 44(1), 3-13. [In Persian]
- Javanmardi, S., Mosavi, T., & Iranpour, R. (2019). Innovation and University; Reflection on the Formation and Development of Innovative University, *Journal of Industry and University*, 39 (11), p 81-99. <http://jiu.ir/en/Article/212> . [In Persian]
- Keramatian, A. & Shahgholian, K.(2020). The role of organizational culture on innovation and change in organizations, *Quarterly Journal of Development and Evolution Management*, 1399(40), pp.45-54. [https://jdem.qazvin.iau.ir/article\\_673416.html](https://jdem.qazvin.iau.ir/article_673416.html) . [In Persian]
- Malekpour, M., Baran Doost, R., & Aslizadeh, A.(2018). The role of teamwork in empowering members of NGOs, *Geography and Human Relations*, Fall, 1(2), 969-988, HYPERLINK "http://ensani.ir/file/download/article/1608981978-10347-99-

99.pdf" <http://ensani.ir/file/download/article/1608981978-10347-99-99.pdf> .[In Persian]

- Mirkamali, M., Pourkarimi, J., & Hajri, A.(2015). Investigating the Relationship between Professional Development and Educational Innovation of Faculty Members of Psychology and Educational Sciences Faculties of Tehran State Universities, *Journal of Innovation and Creativity in the Humanities*, 5(1):1-21, HYPERLINK "<https://www.sid.ir/fa/Journal/ViewPaper.aspx?id=249799>" <https://www.sid.ir/fa/Journal/ViewPaper.aspx?id=۲۴۹۷۹> [In Persian]
- Mohammadi Tabar, Sh., Abbaspour, A., & Khorsandi Taskooh, A.(2018). Maturity of faculty members of universities and higher education institutions with emphasis on systemic approach, *Journal of Education Strategies in Medical Sciences*, 11(6), 73-81. [In Persian]
- Moonasar, A., & Underwood, P.(2018). Continuing Professional Development Opportunities in Information and Communication Technology for academic librarians at the Durban University of Technology, *South African Journal of Libraries and Information Science*, (84)1, 47-55
- Mundry, S.(2005). What Experience Has Taught Us About Professional Development? Elementary and Secondary Education, U.S. Department of Education, [www.mathscience network.Org](http://www.mathscience.network.Org), HYPERLINK "<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.520.4079&rep=rep1&type=pdf>" [doi=10.1.1.520.4079&rep=rep1&type=pdf](http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.520.4079&rep=rep1&type=pdf)
- Norshahi, N., & Samiei, H.(2011). Examining the Quality of Work Life among Public Universities Faculty Members in Iran and Presenting Strategies for its Improvement. *IRPHE*, 17 (1), 91-114. [In Persian]
- Nasreen, A., & Odhiambo, G.(2018).The Continuous Professional Development of School Principals: Current Practices in Pakistan. *Bulletin of Education and Research*, (40)1, 246-266. HYPERLINK "<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1209698.pdf>" <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ۸۸۸۸۸۸۸۸.pdf> .



- Paul, R. & Elder, L.(2022). *Critical Thinking: Tools for Taking Charge of Your Learning and Your Life* (5th Edition), New York, The Foundation for Critical Thinking.
- Qaruneh, D., MirKamali, M., Bazargan, A., & Kharrazi, K.(2014). Conceptual framework of faculty growth in the University of Tehran, Higher education in Iran, 6(2), 51-82. [In Persian]
- Renjen, P., & Brown, S. (2018). *Preparing tomorrow's workforce for the Fourth Industrial Revolution / For business: A framework for action*. Deloitte Global and the Global Business Coalition. Retrieved from file:///C:/Users/md/Downloads/gx-preparing-tomorrow-workforce-for-4IR.pdf
- Rezaian, A., Khandan, A., Ganjali, A., & Moridian, H.(2014). The growth of faculty members in universities, *Culture in Islamic University*, 4 (4), 491- 514, <http://ensani.ir/file/download/article/۲۰۱۷۰۴۰۸۰۸۲۹۴۰-۴۴۴۴۴-۴۴.pdf>. [In Persian]
- Shabani Bahar, Gh, Farahani, A., Qara, M., & Siavashi, M. (2014). Determining the components of professional development of the faculty members of the physical education faculties of the country and measuring and, fitting it. *Bi-Quarterly Journal of Sports Management and Development*, Fifth Year, Second Issue, 2(9), 109-126. 205. [In Persian]
- Shams, F. (2019). Managing academic identity tensions in a Canadian public university: The role of identity work in coping with managerialism. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 41(6), 619-632. [In Persian]
- Sharifzadeh, M., & Abdullahzadeh, Gh.(2016). Requirements for training courses for professional development of faculty members Case study. *Letter of Higher Education*, 9 (33), 39-61. [http://journal.sanjesh.org/article\\_۴۴۴۴۴\\_ed۴۴۴efd۵cc۵۵c۷d۴۴۴c۵۵۵b۵bc۷۷۷۷b.pdf](http://journal.sanjesh.org/article_۴۴۴۴۴_ed۴۴۴efd۵cc۵۵c۷d۴۴۴c۵۵۵b۵bc۷۷۷۷b.pdf). [In Persian]
- Thurston, A., Christine, H., Christie, D., & Andrew, T.(2008).Effects of Continuing Professional Development on group work practices in Scottish primary schools, *Journal of In-service Education*. <https://www.researchgate.net/publication/37245169>.

Yamani, N., Shakour, M., & Yousefi, A.(2016). The expected results of faculty development programs in medical professionalism from the viewpoint of medical education experts, *Journal of Research in Medical Sciences*, 1-6.  
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5122003/>.

[In Persian]

Whohab, K.(2010). *Continuing Professional Development (CPD); What should we do?*. Bangladesh. *Journal of Medical Education*, (1)1, 37-44.<https://scholar.google.com>

Zarasfat, S., Dehghani, M., Hakimzadeh, R., Karami, M., & Salehi, K.(2018). Courses neglected professional development of faculty members of Iranian universities Ferdowsi University of Mashhad. *Bi-Quarterly Journal of Higher Education Curriculum Studies*, 25(17), 118-218.  
<http://ensani.ir/file/download/article>. [In Persian]

Zahedi, S., Bazargan, A.(2013). Faculty member's opinion regarding faculty development needs and the ways to meet the needs, 19 (1), 69-89, URL: <http://journal.irphe.ac.ir/article-۱-۱۱۱۱-fa.html> . [In Persian]

