

The Readiness model for the Establishment of Faculty Members Competencies Assessment and Development Center

Sadra Rashidi¹ , Javad Pourkarimi² , Kodayar Abili³ , Rahmatolah Allahyari⁴

1. PhD Student of Higher Education, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: sadra.rashidi@ut.ac.ir
 2. Corresponding Author: Associate Professor, University of Tehran, Tehran, Iran; (Corresponding Author), Email: jpkarimi@ut.ac.ir
 3. Professor, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: abili@ut.ac.ir
 4. Assistant Professor, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: ralahyari@ut.ac.ir

Article Info	ABSTRACT
Article Type: Research Article Received:2024.12.25 Received in revised form:2025.04.27 Accepted:2025.05.23 Published online: 2025.06.22	Objective: The purpose of this study is to provide readiness model for the Establishment of Faculty Members Competencies Assessment and Development Center. Methods: This research is qualitative in terms of data collection. In order to determine Readiness model for the Establishment of Faculty Members Competencies Assessment and Development Center, emerging design of grounded theory approach was used. Fourteen experts were selected through purposeful sampling based on theoretical saturation. To collect the data, a semi-structured interview was used and for the data analysis, open, axial and selective coding technique was applied. Results: The most important dimensions of the readiness for the Establishment of Faculty Members Competencies Assessment and Development Center include evidence-based management readiness, structural-process readiness, legal readiness, cultural - attitudinal readiness, technical readiness, human resources readiness, and infrastructural readiness. Conclusion: In order to Establishment of Faculty Members Competencies Assessment and Development Center in the university, there must be sufficient cognitive preparation in the faculty member to reduce the resistance, especially for using this assessment and development center in changing statuses and promotions, defining and carrying out actions in order to increase the readiness of promotional discourse in this path has a special role. In parallel with this work, applying evidence-based management for the scientific and standard implementation of this center in the university plays a key role, preparing the environment for this issue and moving towards objective decisions and moving away from intuition and pure expertise is a special attention needs. From a technical point of view, this type of assessment center was recognized as a mixed model (dimension based and task based), so the necessary preparations for such a design need to be thought in advance. Keywords: Readiness, Establishment Readiness, Faculty Members Competencies Assessment and Development Center

Cite this article: Rashidi, Sadra; Abili, Khodayar; Pourkarimi, Javad; Allahyari, Rahmatolah.(2025). The Readiness model for the Establishment of Faculty Members Competencies Assessment and Development Center. *Higher Education Letter*, 18 (70): 7-32 pages DOI: 10.22034/hel.2025.2022623.1944

© The Author(s).



Publisher: Institute for Research & Planning in Higher Education & National Organization of Educational Testing(NOET)

الگوی آمادگی استقرار کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی

صدرا رشیدی^۱، جواد پور کریمی^۲، خدایار ابیلی^۳، رحمت اله اللهیاری^۴

۱. دانشجوی دکتری آموزش عالی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: sadra.rashidi@ut.ac.ir

۲. دانشیار، دانشگاه تهران، تهران، ایران؛ (نویسنده مسئول)، رایانامه: jpkarimi@ut.ac.ir

۳. استاد، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: abili@ut.ac.ir

۴. استادیار، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: ralahyari@ut.ac.ir

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	هدف: هدف از پژوهش حاضر ارائه الگوی آمادگی استقرار کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی است. روش پژوهش: پژوهش حاضر از نظر نحوه گردآوری داده ها، کیفی می باشد. برای تعیین الگوی آمادگی استقرار کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی از روش داده بنیاد ظاهر شونده استفاده شده است به این منظور با ۱۴ نفر صاحب نظران و متخصصین در حوزه کانون ارزیابی و توسعه و همچنین توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی مصاحبه نیمه ساختارمند انجام گرفت و برای تحلیل داده ها از فرآیند کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. پس از رسیدن به اشباع نظری، ابعاد و مولفه ها استخراج و الگو طراحی شد. یافته ها: بر اساس یافته های پژوهش مهم ترین ابعاد الگوی آمادگی استقرار کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی شامل آمادگی مدیریت مبتنی بر شواهد، آمادگی ساختاری - فرآیندی، آمادگی قانونی، آمادگی فرهنگی - نگرشی، آمادگی فنی، آمادگی منابع انسانی، و آمادگی زیرساختی می باشد. نتیجه گیری: برای استقرار کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی در دانشگاه حتماً می بایست به لحاظ شناختی، آمادگی کافی در هیات علمی ایجاد شود تا مقاومت ها به ویژه برای استفاده از این کانون در تبدیل وضعیت ها و ارتقاها کاسته شود که تعریف و انجام اقدامات مناسب در راستای افزایش آمادگی فرهنگی - نگرشی در این مسیر نقش ویژه ای دارد. به موازات این مهم اعمال مدیریت مبتنی بر شواهد به جهت پیاده سازی علمی و استاندارد کانون ارزیابی در دانشگاه نقش کلیدی دارد که آماده کردن محیط برای این موضوع و حرکت به سمت تصمیم گیری های عینی و فاصله گرفتن از شهود و خبرگی محض، توجه ویژه ای می طلبد. به لحاظ فنی نیز کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی از نوع ترکیبی (بعد محور و وظیفه محور) تشخیص داده شد بنابراین نیاز است آمادگی های لازم برای چنین طراحی از قبل اندیشیده شود.

کلیدواژه ها: آمادگی، آمادگی استقرار، کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی

استناد: رشیدی، صدرا؛ ابیلی، خدایار؛ پور کریمی، جواد؛ اللهیاری، رحمت اله (۱۴۰۴). الگوی آمادگی استقرار کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی.

DOI: 10.22034/hel.2025.2022623.1944

نامه آموزش عالی، ۱۸ (۷۰)، ۳۲-۷. صفحه.

حق مؤلف © نویسندگان.

ناشر: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی و سازمان سنجش آموزش کشور



مقدمه

رقابتی شدن روزافزون فضای آموزش عالی و افزایش انتظارات ذینفعان از دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، موجب گرایش این مراکز به استفاده از تکنیک‌ها و روش‌هایی شده است که بیشتر در محیط‌های کسب‌وکار کاربرد داشته‌اند (سهرابی و خانلری، ۱۴۰۱) به همین دلیل دانشگاه‌های موفق شیوه‌ها و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را به عنوان یک عامل مهم اثرگذار بر عملکرد مد نظر قرار می‌دهند (عیدربو^۱، ۲۰۲۴). در همین راستا بسیاری از کشورها به طور فزاینده‌ای سیستم‌های آموزش عالی دولتی خود را مطابق با اصل مدیریت دولتی نوین مدیریت می‌کنند چرا که شیوه‌های مدیریت بخش خصوصی، باعث بهبود کارایی و کیفیت می‌شود (ماتئوس گونزالز و بولیور^۲، ۲۰۱۹) برای بخش آموزش عالی مدیریت دولتی نوین حالت جعبه ابزاری را دارد که دولت‌های مختلف ابزارهایی از آن را انتخاب کرده‌اند (بروکر^۳ و همکاران، ۲۰۱۷).

بر مبنای موارد بیان شده مدیریت مبتنی بر شایستگی به عنوان یک رویکرد جدید به سرعت در حال ظهور است تا سازمان‌ها بتوانند از این طریق عملکرد فردی و سازمانی خود را ارتقا دهند (تریپاتی و آگراوال^۴، ۲۰۱۴). از رویکردهای مبتنی بر شایستگی به عنوان رویکردهای در حال ظهور در عرصه جذب (احمدی^۵ و همکاران، ۲۰۱۶) و توسعه هیات علمی (ولش و پلاکستون مور^۶، ۲۰۱۷) نام می‌برند. در این راستا تحقیقات مختلفی در زمینه مدل سازی شایستگی‌های اعضای هیات علمی و همچنین سایر عناوین مرتبط در فضای دانشگاه چون مدل شایستگی اساتید، رهبران دانشگاهی، مدیران گروه و غیره در داخل و خارج کشور صورت گرفته است و این نکته مهمی می‌باشد چرا که در مدیریت مبتنی بر شایستگی، شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز در ابتدای کار موضوعی مهم و نیازمند توجه است (کیفر و چیبوزو^۷، ۲۰۱۳). وجود یک چارچوب جامع از شایستگی‌های اعضای هیئت علمی، نه تنها در تضمین کیفیت انتخاب و توسعه‌ی حرفه‌ای بلندمدت آنان، بلکه در سیاست‌گذاری‌های آموزشی ملی نیز می‌تواند نقشی مؤثر ایفا کند. با این حال، اکنون زمان آن رسیده است که تحقیقاتی به منظور طراحی و توسعه‌ی مدلی جامع برای ارزیابی این شایستگی‌ها صورت پذیرد (درونیس^۸ و همکاران، ۲۰۲۲).

در تحقیقات داخلی که در خصوص شناسایی یا مدل سازی شایستگی‌های اعضای هیات علمی انجام شده است به استفاده از کانون ارزیابی و توسعه تحت عناوینی چون کانون ارزیابی، مرکز سنجش شایستگی‌ها، مرکز تدوین و پایش شایستگی‌ها، مرکز ارزیابی و توسعه شایستگی‌ها، ارزیابی شایستگی‌های رفتاری و غیره در راستای مواردی چون جذب و توسعه اعضای هیات علمی تاکید شده است که به عنوان نمونه می‌توان به پژوهش‌هایی مانند رومیانی^۹ و همکاران (۲۰۲۱)، قمری و همکاران (۱۴۰۲)، قاسمیان سورینی و همکاران (۱۴۰۱)، هماینی دمیچی و همکاران (۱۴۰۰)، حجازی و همکاران (۱۳۹۹)، رومیانی و همکاران (۱۳۹۸)، امامی مبینی و همکاران (۱۳۹۸)، عباسی کسائی و همکاران (۱۳۹۵) و رضایت و همکاران (۱۳۹۰) اشاره نمود همچنین در بسیاری از تحقیقات دیگر به طور غیرمستقیم و با عناوینی چون استفاده از روش‌های کمی در سنجش شایستگی‌های اعضای هیات علمی و غیره، موضوع روی آوردن به روشی برای سنجش و توسعه شایستگی‌های اعضای هیات علمی را مورد تاکید قرار داده‌اند که به عنوان نمونه می‌توان به پژوهش‌های حاج خزیمه و همکاران (۱۴۰۰)، رمضان پور و همکاران (۱۴۰۰)، قموشی و همکاران (۱۴۰۰)، ابیلی و همکاران (۱۳۹۹)، پناهی و همکاران (۱۳۹۷)، پورکریمی و همکاران (۱۳۹۵)، نظرزاده زارع و همکاران (۱۳۹۵) و میرغفوری و همکاران (۱۳۹۲) اشاره نمود اما در بررسی تحقیقات در دسترس، تحقیق و مستنداتی در خصوص نحوه اجرای مناسب کانون ارزیابی و توسعه شایستگی‌های اعضای هیات علمی یافت نشد که یکی از دلایل عمده این موضوع را می‌توان پیچیده بودن اجرای کانون ارزیابی در یک محیط خاص مانند دانشگاه برای موقعیت خاص اعضای هیات علمی و آماده نبودن دانشگاه‌ها برای استقرار آن دانست. چون نتایج پژوهش‌ها بر ظرفیت کانون‌های ارزیابی به منظور به کار بردن آنها در محیط‌های آموزشی از جمله دانشگاه‌ها دلالت دارند پس می‌توان آینده‌ای خوش بینانه‌ای را برای استفاده از کانون‌های ارزیابی در محیط‌های دانشگاهی پیش بینی کرد اما علی‌رغم ظرفیت‌ها و مزایای قابل توجه کانون‌های ارزیابی چون شناخت کافی درباره آن در دانشگاه‌ها وجود ندارد پس انجام پژوهش‌هایی در خصوص شناسایی موانع و چالش‌ها و به عبارتی پیش نیازها و آمادگی‌های لازم برای استفاده و نهادینه سازی کانون‌های ارزیابی در محیط‌های آموزشی مهم می‌باشد (نورزاد و همکاران، ۲۰۲۴) چرا که بهره‌گیری کامل از الگوهای شایستگی طراحی شده برای مخاطبین هدفی چون اعضای هیات علمی، مستلزم پیش بینی مقدمات و زیرساخت‌های

1. Abdrabou
2. Mateos-González & Boliver
3. Broucker et al
4. Tripathi & Agrawal
5. Ahmady et al
6. Welch & Plaxton-Moore
7. Kiffer & Tchiboze
8. Dervenis et al
9. Romiani et al

لازم برای اجرای آن است (امامی میبدی و همکاران، ۱۳۹۸) به صورت کلی ایجاد یک کانون ارزیابی در محیط جدید یا محیط‌هایی که قبلاً کانون ارزیابی کمتر استفاده شده است مستلزم آمادگی دقیق برای اطمینان از موفقیت آن است به عبارت دیگر شناسایی آمادگی های لازم به منظور ایجاد زیرساخت های مورد نیاز برای اجرای اولین کانون ارزیابی در محیط جدید یک نیاز اساسی است تا بتوان از شکست اجرایی جلوگیری کرد (اوبرمن^۱، ۲۰۰۶؛ ۴۵) چون مدلی برای آمادگی استقرار کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی یافت نشد و از طرفی با توجه به حساسیت های نقش و جایگاه اعضای هیات علمی، نیاز است که حتماً قبل از اجرای کانون ارزیابی و توسعه شایستگی ها در دانشگاه ها، مولفه های آمادگی استقرار آن شناسایی گردد تا با آمادگی بهتر و انجام اقدامات لازم از قبل، اجرای موفقیت آمیزی را حاصل نمود که این پژوهش در راستای طراحی این مدل آمادگی انجام شده است. اعضای هیات علمی ممکن است در برابر تغییرات مقاومت بکنند اما درک و تشخیص مقاومت آنها می تواند به رهبران دانشگاه در ایجاد تغییر کمک نماید (هوپ^۲، ۲۰۱۶) بنابراین، در موضوع مهم استقرار کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی، طراحی الگوی آمادگی استقرار می تواند نقش بسزایی در پیاده سازی موفقیت آمیز آن ایفا کند. این الگو هم با پیش بینی موانع استقرار و شناسایی راهکارهای متناسب برای کاهش مقاومت ها و هم با شناسایی تفاوت های فنی و سایر ملاحظات اجرای کانون ارزیابی در محیط دانشگاه نسبت به سایر سازمان ها، به این مهم کمک می کند. از طرف دیگر به صورت کلی دانش در مورد توسعه آمادگی سازمانی و همچنین چگونگی افزایش آمادگی سازمانی قبل از اجرا محدود است (وکس و همکاران^۳، ۲۰۲۱؛ وینر^۴، ۲۰۰۹) و این خلأ و محدودیت در خصوص پیاده سازی ابزارهای نوین مدیریتی از قبیل کانون ارزیابی و توسعه شایستگی ها در دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی بیشتر و به صورت کامل ملموسی دیده می شود پس نیاز است که مولفه های آمادگی استقرار چنین کانون هایی از قبل شناسایی شده باشد.

پیشینه پژوهش

ارزیابی شایستگی های اعضای هیات علمی

با توجه به افزایش روزافزون انتظارات از دانشگاه ها، پیاده سازی نظام های شفاف ارزیابی اعضای هیات علمی به منزله یک چالش و فرصت برای دانشگاه ها است تا فعالیت های هیات علمی را با اهداف دانشگاه همسو کنند. با این وجود، علی رغم توجه فزاینده ای که به موضوع ارزیابی اعضای هیات علمی وجود دارد مدل های ارائه شده اغلب فاقد پشتوانه نظری قوی هستند (ای کوستا و اولیویرا^۵، ۲۰۱۲) همچنین نیاز است چارچوب هایی که تمرکزشان بر عینی گرایی است توسعه داده شوند تا به این وسیله سوگیری ها در ارزیابی اعضای هیات علمی کاهش پیدا کند (سکار^۶ و همکاران، ۲۰۲۴). به صورت کلی بررسی ادبیات حاکی از وجود خلا مطالعاتی در مدل های سنجش شایستگی های اعضای هیات علمی می باشد (هاشمی و همکاران، ۲۰۱۷؛ عباد و شارجیل^۷، ۲۰۲۱). بررسی ادبیات نشان می دهد که محققین شایستگی های اعضای هیات علمی را عمدتاً از طریق پرسشنامه و با دریافت ادراکات یک یا ترکیبی از ذینفعان (مانند دانشجویان) مورد سنجش قرار داده اند که در همین خصوص میتری و اسمیت^۸ (۲۰۲۴) ضمن ابراز نگرانی خود در خصوص استفاده از تکنیک های پارامتریک برای گزارش عملکرد اعضای هیات علمی بر اساس داده های جمع آوری شده از پاسخ های دانشجویان به ارزشیابی تدریس (که یک وظیفه اصلی هیات علمی است) بیان می کنند که نتایج حاصل از چنین ارزیابی هایی ممکن است نامعتبر بوده و به طور دقیق اثربخشی تدریس را منعکس نکنند.

لی چان و همکاران^۹ (۲۰۲۱) مطالعه ای با هدف توسعه یک ابزار برای ارزیابی شایستگی اعضای هیات علمی انجام دادند. آنها ابزاری شامل ۱۰۲ سوال برای سنجش ۳۴ شایستگی ارائه نمودند. نتایج نشان دهنده پایین بودن سطح شایستگی های مدیریت تعارض و توانایی قضاوت بود اما از نظر شایستگی های شغلی، شایستگی های عملیاتی مانند مدیریت عملیات دانشگاهی در سطح بالا گزارش شد همچنین شایستگی های تجزیه و تحلیل یادگیرنده و همچنین تجزیه و تحلیل داده ها در سطح پایینی گزارش شدند. هاشمی و همکاران (۲۰۱۷) با گردآوری داده ها از طریق پرسشنامه محقق ساخته نسبت به سنجش شایستگی های اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی در استان فارس از دیدگاه خود اعضای هیات

1. Obermann

2. Hope

3. Vax et al

4. Weiner

5. e Costa & Oliveira

6. Sekar et al

7. Ibad & Sharjeel

8. Mitry & Smith

9. Lee Chan et al

علمی، دانشجویان و سرپرستان اقدام کردند. نتایج نشان دهنده وضعیت مطلوب در برخی شایستگی ها و وضعیت نامطلوب در برخی شایستگی ها از قبیل بُعد کارکردی بود.

استفاده از کانون ارزیابی و توسعه در فرایندهای مختلف آموزش عالی

کانون های ارزیابی یکی از متداول ترین روش های انتخاب و استخدام در دنیای کسب و کار امروزی است که در عمل مقبولیت بسیار بالایی دارد. مطالعات علمی در خصوص کانون ارزیابی بیشتر در حوزه های مدیریتی و ارزیابی شایستگی های مدیران بوده است (کوکلهوس^۱ و همکاران، ۲۰۲۲). در گذشته از کانون های ارزیابی بیشتر برای مشاغل مدیریتی استفاده شده است اما اخیراً برای طیف گسترده ای از مشاغل غیرمدیریتی نیز مورد استفاده قرار گرفته است و خبر خوب این است که تحقیقات اخیر شواهدی دال بر اعتبار نتایج کانون ارزیابی در مشاغل غیرمدیریتی ارائه کرده اند (لیونس و تورنتون^۲، ۲۰۱۷). علی رغم محبوبیت کانون های ارزیابی و توسعه در سازمان های صنعتی و تجاری، مطالعات کمتری در خصوص کاربرد آنها در محیط های آموزش عالی انجام شده است (استور^۳ و همکاران، ۲۰۲۲). به صورت کلی کانون های ارزیابی در آموزش عالی طی دو دهه گذشته به آرامی در حال رشد بوده اند (بازتو- مور و آلا^۴، ۲۰۰۶). یکی از ارکان کلیدی و دارای اهمیت در آموزش عالی، اعضای هیات علمی هستند که به منظور دستیابی به هیات علمی های شایسته و توسعه آنها، استفاده از ابزارهای موثر مدیریت منابع انسانی نظیر کانون ارزیابی توصیه شده است (رنجان و تریپاتی^۵، ۲۰۱۱) که البته همان گونه که گفته شد در این خصوص مطالعات کمی انجام شده است. در ادامه، ابتدا به بررسی مطالعاتی می پردازیم که از کانون های ارزیابی برای جذب یا توانمندسازی اعضای هیات علمی استفاده کرده اند و سپس مطالعات مربوط به کاربست کانون های ارزیابی در سایر بخش های آموزش عالی را نیز به طور خلاصه مرور خواهیم کرد.

آکادمی تعالی آموزش مهندسی^۶ در دانشگاه ایلینوی^۷ برنامه های متعددی برای بهبود تجربه آموزشی دانشجویان مهندسی ارائه می دهد. این آکادمی در راستای تلاش های خود برای بهبود آموزش از اساتید همه رشته های مهندسی دعوت نمود تا در یک برنامه آموزشی شرکت کنند. هدف این بود که اساتید بیشتر در مورد خودشان و تغییراتی که ممکن است برای بهبود آموزش لازم داشته باشند آگاه شوند. یکی از نوآوری های این آکادمی در راستای نیل به هدف گفته شده، استفاده از رویکرد کانون ارزیابی برای ارزیابی اعضای هیات علمی مهندسی بود. در این کانون ارزیابی که با الگوبرداری از کانون ارزیابی بخش خصوصی ایجاد شده بود از اساتید خواسته شد تا ابتدا نمونه هایی از برخی کارهای خود را ارسال نمایند (مانند نمونه ای از برنامه درسی، ابزارهای کمکی مورد استفاده در سخنرانی ها، نوارهای ویدئویی و ...)، سپس تیم هایی متشکل از دو مشاهده گر^۸ آموزش دیده که نقش ارزیاب را داشتند برای مشاهده و ارزیابی اساتید به دانشکده اعزام شدند. این دو نفر استاد را در یکی از کلاس هایش مورد مشاهده قرار می دادند. ارزیابان قبل از مشاهده، یک مصاحبه با استاد انجام می دادند تا استاد اهداف کلاسی را که قرار بود مورد مشاهده قرار گیرد به آنها منتقل نماید. پس از حضور تیم ارزیابی در کلاس و تکمیل مشاهدات، ارزیابان با هم جلسه ای برگزار کردند و مشاهدات خود را با هم مقایسه می کردند و یک گزارش در خصوص مشاهدات خود در کلاس از استاد تهیه می کردند. جزء سوم و آخر این کانون ارزیابی، تمرین های شبیه سازی بود. شبیه سازی هایی اجرا شدند که طی آنها تعاملات گروهی، بین فردی و ویژگی هایی مانند حل مساله اساتید مورد ارزیابی قرار می گرفت (ریچاردسون^۹، ۱۹۹۸). دیوسینگر و همکاران^{۱۰} (۱۹۹۱) اشاره داشتند که سیستم های فعلی توسعه ای اعضای هیات بالینی اغلب فاقد رویکردی نظام مند بوده و به ندرت به ارزیابی مهارت های تدریس آنان می پردازد. آنها در مقاله خود بیان کردند که رویکرد کانون ارزیابی، تحلیل رفتارهای فردی اعضای هیات علمی را تسهیل می کند و از این طریق می توان برنامه ریزی بهتری برای ارتقای مهارت های آنها انجام داد. کالج رجیس^{۱۱} یک کالج هنرهای لیبرال است به دنبال راهی برای پیش بینی رفتار متقاضیان عضویت به عنوان هیات علمی یک برنامه آموزش بزرگسالان بود. پاپروک^{۱۲} (۱۹۸۸) در پژوهش اکتشافی خود نشان داد که استفاده از فرآیند کانون ارزیابی برای انتخاب

1 . Kückelhaus et al

2 . Lievens & Thornton III

3 . Sturre et al

4 . Buzzetto-More & Alade

5 . Ranjan & Tripathi

6 . Academy for Excellence in Engineering Education

7 . Illinois

8 . observer

9 . Richardson

10 . Deusinger et al

11 . Regis

12 . Paprock

اعضای هیات علمی می تواند پلی بین نظریه های آموزش مؤثر بزرگسالان و فعالیت های مربوط به استخدام ایجاد کند. وی اظهار داشت که کانون ارزیابی این پتانسیل را دارد تا اطمینان ایجاد نماید اساتیدی که استخدام می شوند قادر به عملکرد موثر در محیط های آموزشی بزرگسالان هستند. یافته های این پژوهش حاکی از وجود همبستگی مثبت قوی بین میانگین نمرات کانون ارزیابی و میانگین نمرات ارزشیابی عملکرد اساتید در کلاس درس بود.

همان طور که پیش تر گفته شد کانون های ارزیابی و توسعه اخیراً در آموزش عالی مورد توجه قرار گرفته اند. مرور پژوهش ها و حوزه های استفاده شده از کانون ارزیابی و توسعه در آموزش عالی در جدول ۱ ارائه شده است. بررسی ادبیات نشان می دهد که عمده پژوهش های صورت گرفته در خصوص استفاده از کانون ارزیابی و توسعه در آموزش عالی پس از سال ۲۰۰۰ میلادی صورت گرفته و ضرورت انجام پژوهش های تکمیلی در این حوزه آشکار است.

جدول ۱. تحقیقات مرتبط با استفاده از کانون ارزیابی/توسعه در آموزش عالی

پژوهشگران	انتخاب دانشجو	ارزیابی / توسعه شایستگی های دانشجویان	ارزیابی پیامدهای یادگیری	جذب / توسعه هیات علمی
بیری و شولر ^۱ (۲۰۱۱)	*			
روتوف ^۲ و همکاران (۲۰۱۴)		*		
تن کیت و اسمال ^۳ (۲۰۰۲)	*			
اولاز کپیتان ^۴ (۲۰۱۴)		*		
هیو ^۵ (۲۰۱۱)	*			
استور و همکاران (۲۰۲۲)		*		
لارا پریئو و نینو خوارز ^۶ (۲۰۲۱)		*		
پانک ^۷ (۲۰۱۵)		*		
والدمن و کوربار ^۸ (۲۰۰۴)			*	
ریچاردسون (۱۹۹۸)				*
ریگیو ^۹ و همکاران (۱۹۹۷)			*	
ریگیو ^{۱۰} و همکاران (۲۰۰۳)			*	
پاپروک (۱۹۸۸)				*
فرگر و مایزر ^{۱۱} (۲۰۰۵)	*			

^۱. Bieri & Schuler

^۲. Rotthoff et al

^۳. ten Cate & Smal

^۴. Olaz Capitán

^۵. Heo

^۶. Lara-Prieto & Niño-Juárez

^۷. Panc

^۸. Waldman & Korbar

^۹. Riggio et al

^{۱۰}. Riggio et al

^{۱۱}. Ferger & Meiser

تحقیقات مرتبط با آمادگی سازمانی در دانشگاه ها و آموزش عالی

بررسی بیشتر و توسعه استراتژی ها پیش از اجرا می تواند منجر به افزایش سطح آمادگی سازمانی برای اجرا شود (وکس، ۲۰۲۱). در خصوص بررسی آمادگی برای تغییر در محیط دانشگاه با کمبود ادبیات مواجه هستیم (ارلیانی و سوهاریادی^۱، ۲۰۲۱). در جدول ۲ خلاصه ای از تحقیقات صورت گرفته در خصوص شناسایی مولفه های آمادگی یا ارزیابی آمادگی در دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی در موضوعات مدیریتی آورده شده است.

جدول ۲. تحقیقات مرتبط با بررسی ابعاد آمادگی در آموزش عالی

پژوهشگران	هدف	شاخص ها / ابعاد آمادگی / نتیجه
عزتی راد و همکاران (۱۴۰۱)	شناسایی عوامل آمادگی سازمانی برای تجاری سازی دانش دانشگاهی	زیرساخت های تولید دانش، تجاری سازی، منابع انسانی، فرهنگ تجاری سازی، تعاملات، سیاست ها، و نفوذ استراتژیک
موسوی سیاه دله و همکاران (۱۴۰۰)	ارائه مدلی به منظور آمادگی سازمانی پذیرش مدل تعالی در دانشگاه آزاد اسلامی	عوامل مدیریتی، عوامل نگرشی - رفتاری، عوامل بیرونی
فتحی و همکاران (۱۳۹۹)	سنجش میزان آمادگی سازمانی جهت پیاده سازی مدیریت دانش در یک دانشگاه نظامی	مدیریت، فرهنگ سازمانی، منابع انسانی، زیرساخت فیزیکی، و اهداف و راهبرد، ساختار سازمانی، محیط رقابتی
صادقی و همکاران (۱۳۹۸)	بررسی تاثیر ابعاد ساختار سازمانی بر آمادگی دانشگاه ها برای تبدیل شدن به دانشگاهی با ویژگی های کارآفرینانه	ابعاد ساختار سازمانی (رسمت، پیچیدگی، تمرکز) مولفه های تعیین کننده آمادگی دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی برای تبدیل شدن به دانشگاه کارآفرینانه هستند که در این بین عامل رسمیت بیشترین میزان اثرگذاری را نشان داد.
لطفی و همکاران (۱۳۹۸)	شناسایی الگوی آمادگی شناختی روسای دانشگاه	آمادگی شناختی فردی، آمادگی شناختی گروه کاری، آمادگی یادگیری، آمادگی اجتماعی - عاطفی
ابیلی و همکاران (۱۳۹۷)	بررسی میزان آمادگی دانشگاه تهران برای استقرار آموزش عالی ناب	میزان آمادگی در سازه مورد مطالعه پایین تر از میانگین نظری شناسایی شد.
محمدیان و همکاران (۱۳۹۶)	بررسی میزان آمادگی سازمانی برای استقرار نظام آراستگی در کتابخانه های وابسته به دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور اهواز	قرار داشتن میزان آمادگی سازمانی کتابخانه های دانشگاه مورد مطالعه در وضعیت نسبتاً مطلوب
لگزیان و همکاران (۱۳۹۲)	ارائه مدل تعیین کننده سطح آمادگی سازمان برای توسعه راهبردی سیستم های اطلاعاتی و آزمون آن در یک موسسه آموزش عالی	متغیرهای آمادگی سازمانی دانشگاه ها را در مستقر کردن سیستم اطلاعاتی در ابعاد راهبردی، منابع، مدیریتی، فرهنگی، ساختاری و قانونی دسته بندی کردند
درگاهی و همکاران (۱۳۹۲)	تعیین آمادگی سازمانی برای استقرار نظام پیشنهادت در دانشگاه علوم پزشکی تهران	آمادگی های فردی، فرهنگی و ساختاری در پیاده سازی و استقرار نظام پیشنهادت در دانشگاه مورد مطالعه مهم شناسایی شدند و از طرف مقابل مشکلات ساختاری به عنوان مولفه ای که در کند شدن فرایند مذکور دخیل است شناسایی شد

1. Erlyani & Suhariadi

پژوهشگران	هدف	شاخص ها / ابعاد آمادگی / نتیجه
لشکری و خدائی متین (۱۳۹۱)	ارزیابی آمادگی پیاده سازی سامانه مدیریت دانش در دانشگاه پیام نور مشهد	وضعیت دانشگاه مورد مطالعه در مولفه هایی نظیر فرهنگ و عوامل انسانی، زیرساخت فناوری اطلاعات، و ساختار و فرایندها نامطلوب تشخیص داده شد.
کاظمی و هوشیار (۱۳۸۸)	تعیین وضعیت آمادگی مدیران دانشگاه مورد مطالعه برای استقرار مدیریت کیفیت جامع	وضعیت آمادگی در مولفه های تعهد، رضایت مشتری، واقع گرایی، مشارکت و همکاری، آموزش، بهبود مستمر و مدیریت کیفیت جامع مورد ارزیابی قرار گرفت. وضعیت آمادگی برای استقرار مدیریت کیفیت جامع در حد مناسبی نبود.
بودور ^۱ و همکاران (۲۰۲۱)	بررسی میزان آمادگی دانشگاه ها برای آموزش آنلاین در اقلیم کردستان عراق	آمادگی دانشگاه های منطقه از دیدگاه آمادگی منابع، آمادگی استراتژیک، آمادگی فرهنگی، آمادگی فناوری اطلاعات، آمادگی شناختی، نقاط قوت نوآوری مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج نشان داد هم در دانشگاه های دولتی و هم در دانشگاه های خصوصی میزان آمادگی خیلی بالا نیست.
نپروسکایا ^۲ (۲۰۱۸)	ارزیابی آمادگی نظام آموزش عالی روسیه برای اقتصاد دیجیتال	نتایج نشان می دهد که نظام آموزشی روسیه اقدامات لازم از قبلی ایجاد زیرساخت های فناوری اطلاعات و همچنین حمایت های قانونی را ایجاد کرده است که باید مبنایی برای مشارکت دانشگاه ها در اقتصاد دیجیتال شود
آنتونی ^۳ (۲۰۱۴)	شناسایی عوامل آمادگی برای معرفی و توسعه موفق طرح شش سیگما ناب در آموزش عالی	رهبری و چشم انداز، تعهد مدیریت و منابع، ارتباط شش سیگمای ناب با استراتژی دانشگاه، تمرکز بر مشتری، انتخاب افراد مناسب،

همان گونه که از جدول بالا قابل مشاهده است در خصوص مدل آمادگی برای استقرار کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی تحقیقی یافت نشد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده ها چون اکتشاف مدل پژوهش حاضر نیازمند دریافت بینش و ادراکات مصاحبه شوندگان است از نوع پژوهش های کیفی می باشد. هدف از پژوهش های کیفی پرداختن به سوالات مربوط به توسعه درک معنایی زندگی و دنیای اجتماعی انسان ها است (فوسی^۴ و همکاران، ۲۰۰۲) به عبارتی افراد و شناختشان منبعی از داده ها محسوب می شوند. با عنایت به اینکه جستجوی محققین در نشریات معتبر علمی نشان دهنده عدم وجود الگویی جامع در خصوص آمادگی استقرار کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات است بنابراین در این پژوهش از روش شناسی نظریه داده بنیاد ظاهر شونده استفاده شده است چرا که مفهوم سازی، مقوله اصلی نظریه داده بنیاد است (گلیرز^۵، ۲۰۰۲) علاوه بر این در رویکرد ظاهرشونده، نظریه از بطن داده ها استخراج می شود (ساغروانی و همکاران، ۲۰۱۴) به عبارتی رویکرد گلیرزی اجازه می دهد تا مفهوم اصلی از فرآیند کدگذاری پدیدار شود که منعکس کننده موضوع کلیدی است که توسط بازیگران مورد مطالعه درک می شود (داگلاس^۶، ۲۰۰۳).

^۱ . Budur et al

^۲ . Dneprovskaya

^۳ . Antony

^۴ . Fossey et al

^۵ . Glaser

^۶ . Douglas

مشارکت کنندگان در این پژوهش صاحب نظران و متخصصین در حوزه کانون ارزیابی و توسعه و صاحب نظران و متخصصین توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی می باشند. داگلاس (۲۰۰۳) به نقل از استراس و کوربین^۱ (۱۹۹۰) بیان می کند که در نظریه داده بنیاد باید از نمونه گیری نظری استفاده کرد. در همین راستا لاک^۲ (۲۰۰۰) نیز تصمیم های انتخاب اولیه را در نمونه گیری برای رویکرد داده بنیاد ظاهرشونده را تحت عنوان نمونه گیری هدفمند بیان می کند (لاک، ۲۰۰۰: ۸۰). با توجه به این توضیحات با روش نمونه گیری نظری، از میان قلمرو ذکر شده نمونه گیری به عمل آمد. نمونه برداری در تحقیقات داده بنیاد دقیق تا زمانی که داده جدیدی ظاهر نشود ادامه پیدا می کند (داگلاس، ۲۰۰۳) بنابراین در این پژوهش تا رسیدن به اشباع نظری با تعداد ۱۴ نفر که بر اساس ملاک های زیر انتخاب شدند مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته انجام شد و نهایتاً داده ها بر حسب کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد تحلیل قرار گرفتند.

- اعضای هیات علمی با سابقه حضور موثر در کانون های ارزیابی و توسعه تحت عنوان ارزیاب حرفه ای کانون های ارزیابی
 - اعضای هیات علمی دارای تالیفات علمی در حوزه کانون ارزیابی و توسعه و همچنین در حوزه شایستگی ها
 - اعضای هیات علمی متخصص در زمینه توسعه هیات علمی و توسعه شایستگی ها
 - متخصصین برجسته در حوزه کانون ارزیابی و توسعه با سابقه اجرای پروژه های مهم در سطح ملی
 - مدیران کانون های ارزیابی دارای مجوز از سازمان اداری و استخدامی کشور
- در ادامه نیز اطلاعات توصیفی مصاحبه شوندگان در جدول زیر آورده شده است:

جدول ۳. اطلاعات توصیفی مصاحبه شوندگان

کد مصاحبه شونده	عنوان	توضیح
م ۱	عضو هیات علمی دانشگاه دولتی	دانشیار - متخصص ارزیابی و توسعه شایستگی ها - دارای تالیفات علمی در حوزه کانون ارزیابی و شایستگی ها
م ۲	عضو هیات علمی دانشگاه دولتی	استادیار - ارزیاب حرفه ای کانون ارزیابی
م ۳	عضو هیات علمی دانشگاه دولتی	استادیار - رئیس یکی از مراکز وزارت علوم، تحقیقات و فناوری مرتبط با حوزه ارزیابی - ارزیاب حرفه ای کانون ارزیابی
م ۴	عضو هیات علمی دانشگاه دولتی	دانشیار - مشاور وزیر علوم، تحقیقات و فناوری - ارزیاب حرفه ای کانون ارزیابی
م ۵	عضو هیات علمی دانشگاه دولتی	استادیار - ارزیاب حرفه ای کانون ارزیابی
م ۶	عضو هیات علمی دانشگاه دولتی	استادیار - ارزیاب حرفه ای کانون ارزیابی
م ۷	عضو هیات علمی دانشگاه آزاد	استادیار - رئیس کانون ارزیابی شایستگی های مدیران حرفه ای دانشگاه آزاد اسلامی - ارزیاب حرفه ای کانون ارزیابی
م ۸	عضو هیات علمی دانشگاه دولتی	استادیار - ارزیاب حرفه ای کانون ارزیابی - متخصص توسعه شایستگی ها
م ۹	مشاور و مدیر پروژه های کانون ارزیابی	متخصص اجرایی - دکترای مدیریت منابع انسانی - دارای تالیفات در حوزه کانون ارزیابی - ارزیاب حرفه ای کانون ارزیابی - مدیریت پروژه های بزرگ ملی در حوزه کانون ارزیابی

۱. Strauss and Corbin

۲. Locke

کد مصاحبه شونده	عنوان	توضیح
م ۱۰	عضو هیات علمی دانشگاه دولتی	استادیار - ارزیاب حرفه ای کانون ارزیابی - متخصص توسعه شایستگی ها - مدیریت پروژه های بزرگ ملی در حوزه کانون ارزیابی
م ۱۱	عضو هیات علمی دانشگاه دولتی	دانشیار - متخصص توسعه شایستگی ها
م ۱۲	ارزیاب حرفه ای کانون ارزیابی، سابقه موثر در پیاده سازی کانون ارزیابی در وزارت آموزش و پرورش	متخصص اجرایی کانون ارزیابی
م ۱۳	عضو هیات علمی دانشگاه دولتی	استادیار - ارزیاب حرفه ای کانون ارزیابی
م ۱۴	عضو هیات علمی دانشگاه دولتی	استادیار - ارزیاب حرفه ای کانون ارزیابی

یافته‌ها

برای تحلیل داده های کیفی از فرآیند کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. پس از جمع آوری داده های کیفی و پیاده سازی مصاحبه ها، به منظور شناسایی مولفه های الگوی آمادگی استقرار کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی، متن مصاحبه ها به صورت کدگذاری باز و محوری مورد تحلیل قرار گرفتند به این صورت که ابتدا مفاهیم کلومی شناسایی شدند سپس کدهای مشابه در یک طبقه قرار داده شدند و نهایتاً برای هر طبقه عنوانی که نماینده کدهای یک طبقه باشد انتخاب شد. تعداد کدهای محوری اولیه در این مطالعه ۲۶ و تعداد کدهای محوری ثانویه ۷ می باشد. در جدول ۴ فرآیند شناسایی و تدوین مقوله های الگوی آمادگی استقرار کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی شامل گزاره های کلومی (کدهای باز)، کدهای محوری اولیه و ثانویه شناسایی شده است و در ادامه در مدل ارائه شده کد انتخابی آورده شده است.

جدول ۴: کدگذاری باز و محوری مولفه های آمادگی استقرار کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی

کدهای باز	کدگذاری محوری اولیه	کدگذاری محوری ثانویه
تصمیم گیری علمی از طریق کاهش شهود - عینی گرایانه بودن کانون ارزیابی اعضای هیات علمی - فاصله گیری از شهود و خبرگی و روی آوردن به احراز نشانگرهای رفتاری - عینی گرا بودن رویکرد کانون - ارزیابی عینی مناسب	کاربست رویکرد عینی گرایانه در کانون ارزیابی هیات علمی	مدیریت مبتنی بر شواهد
استفاده از پژوهش های معتبر و استانداردهای علمی برای تدوین و سنجش شایستگی ها - لزوم استفاده از تحقیقات در خصوص سنجش شایستگی ها و ویژگی ها - لزوم استفاده از نتیجه تحقیقات علمی در خصوص سنجش شایستگی ها توسط مدیران ارشد دانشگاهی - استفاده از الگوها و شواهد معتبر علمی تحقیقاتی - استفاده از نتایج تحقیقات	استفاده از نتایج پژوهش های معتبر	
کانون زیر نظر رئیس دانشگاه - قرار دادن کانون ارزیابی در دبیرخانه جذب - تعریف کانون در هیات اجرایی جذب در دانشگاه ها - قرار دادن کانون در هیات جذب - تعریف کانون ارزیابی در حوزه معاونت آموزش یا معاونت اداری مالی و ذیل رئیس دانشگاه - کانون با ساختار مستقل ذیل رئیس دانشگاه - تعریف کانون ذیل هیات امناء - تعریف کانون ارزیابی در جایگاه دارای قدرت	تعریف کانون ارزیابی در ساختار سازمانی دانشگاه	ساختاری - فرآیندی

کدهای باز	کدگذاری محوری اولیه	کدگذاری محوری ثانویه
تشکیل کارگروهی از اعضای هیات علمی متخصص جهت بهره مندی از ظرفیت آنها در طراحی ها - استفاده از ظرفیت اعضای هیات علمی خبره در طراحی ها - تشکیل تیم تحقیق و توسعه یا یک هسته فکری کنار کانون ارزیابی - تیم طراحی - حضور تیمی از اعضای هیات علمی متخصص در کانون ارزیابی کنار کانون ارزیابی	تشکیل هسته فکری متشکل از اعضای هیات علمی متخصص در موضوع کانون	
لزوم تهیه سند آمایش هیات علمی - نیاز به دارا بودن تحلیل وضعیت هیات علمی در دانشگاه - سند آمایش هیات علمی - داشتن دینای وضعیت گروه های مختلف جهت استفاده در طراحی کانون و شناسایی ارزیابان	تدوین سند برنامه ریزی سرمایه انسانی (هیات علمی)	
فرایندی دیدن کار - معلوم بودن ساز و کار ارزیابی و پایش اثربخشی از ابتدا - دیدن کل فرآیند قبل از شروع کار - تعریف فرایند کانون ارزیابی قبل از شروع - نگهداشت، به روزآوری و پایش اثربخشی فرایند کانون ارزیابی - نقشه استراتژیک	تهیه نقشه فرآیندی	
پایش و ارزیابی منظم شایستگی های اعضای هیات علمی - ادامه دار بودن فرآیند توسعه بعد از سنجش شایستگی ها - رصد مداوم شایستگی ها - ارائه گزارشات مختلف به واحدهای مربوطه بعد از ارزیابی هیات علمی در کانون ارزیابی	برنامه نهادهای ساز	
نیاز به مصوبه مرکز هیات امنای وزارت علوم یا تصویب هیات امنای دانشگاه - نیاز به مصوبه هیات امنای برای کانون ارزیابی - مصوبه هیات امنای دانشگاه برای راه اندازی کانون - مصوبه هیات امنای - مصوبه هیات امنای	مصوبه هیات امنای	
پیگیری جهت ورود کانون ارزیابی به اسناد بالادستی نهادهای معتبر مانند شورای عالی انقلاب فرهنگی - توصیه استفاده از کانون ارزیابی در قوانین نهادهای بالادستی - استفاده از ظرفیت های حمایتی برای ایجاد سندهای سیاستی	استفاده از ظرفیت های قانونی تسهیل گر و پشتیبان	
لحاظ کردن ارتقای شایستگی ها در آئین نامه ارتقا - الزام ورود به کانون ارزیابی در آئین نامه های مربوطه - وارد کردن کانون ارزیابی در قوانین تبدیل وضعیت - وارد کردن کانون ارزیابی در قوانین ارتقا - تصویب کانون ارزیابی در قوانین موجود در جذب تا تبدیل وضعیت - تهیه و تصویب دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی - قرار دادن الزام ورود به کانون در دستورالعمل های مرتبط با جذب اعضای هیات علمی - قرار دادن الزام ورود به کانون در دستورالعمل های مرتبط با انتصابات اعضای هیات علمی - قرار دادن استفاده از نتایج کانون در دستورالعمل های مرتبط با توسعه توانمندسازی اعضای هیات علمی - گنجاندن کانون ارزیابی در آئین نامه های جذب و ارتقا - مسائل حقوقی	تغییرات در آئین نامه ها و مقررات مرتبط با جذب، تبدیل وضعیت، و ارتقای هیات علمی	قانونی
جلو بردن کار از طریق همراه کردن هیات علمی های مرشد - شناسایی پرچمداران - استفاده از ظرفیت پرچمداران - سخنرانی توسط پرچمداران - ورود پرچمداران به فرآیند کانون ارزیابی - استفاده از ظرفیت اعضای هیات علمی برند در معرفی کانون - ایجاد اعتماد در اعضای هیات علمی در خصوص مزایای کانون ارزیابی	ارتقای باورهای توانمندساز	
قائل شدن امتیازاتی برای ورود اعضای هیات علمی به کانون ارزیابی - وصل کردن گرنت اساتید به کانون ارزیابی - اختیاری کردن ورود اعضای هیات علمی به کانون ارزیابی - استفاده از مکانیزم های تشویقی برای ورود اعضای هیات علمی باتجربه به کانون - دادن پایه تشویقی به اعضای علمی موجود در صورت ورود به کانون ارزیابی - قرار دادن امتیاز تشویقی برای ورود به کانون در ترفیعات - امکان ورود به سبد استعداد های مدیریتی دانشگاه در صورت شرکت در کانون ارزیابی - قرار دادن مشوق های تشویقی مثل پایه تشویقی برای ورود به کانون ارزیابی - ایجاد امکان ورود هیات علمی های شایسته به سبد استعداد های مدیریتی - داوطلبانه کردن ورود هیات علمی های خبره به کانون ارزیابی - امکان ارزیاب شدن هیات علمی های خبره بعد از ارزیابی شدن - ورود داوطلبانه به کانون ارزیابی - تعلق امتیاز در	فعالیت های تشویقی ترویجی	فرهنگی - نگرشی

کدهای باز	کدگذاری محوری اولیه	کدگذاری محوری ثانویه
صورت ورود به کانون ارزیابی - تعریف مکانیزم های تشویقی و حمایتی برای بعد از توسعه		
برگزاری کارگاه ها و ایجاد بولتن ها برای ترویج کانون در میان اعضای هیات علمی - برگزاری سمینارها و کارگاه های آموزشی - برگزاری همایش و کارگاه برای معرفی کانون ارزیابی - برگزاری جلسات یا سمینارهای آموزشی به منظور معرفی مناسب کانون ارزیابی - آموزش و اطلاع رسانی اهمیت و اعتبار کانون ارزیابی - ایجاد پذیرش در اعضای هیات علمی از طریق اطلاع رسانی مناسب - برگزاری جلسات توجیهی و آگاه سازی - آموزش برای کاهش باورهای بازدارنده - جریان گفتمان سازی برای ذینفعان - ایجاد بسته رسانه ای و قوی	فعالیت های آموزشی	
شناسایی شایستگی ها - شایستگی های رفتاری و وظیفه ای - شناسایی شایستگی ها و وظایف هیات علمی به تفکیک ویژگی های معلمی، پژوهشگری، فناور بودن - مدل شایستگی - ترکیب شایستگی های عمومی و گروهی و مرتبط با شغل - شناسایی نقش های چندگانه هیات علمی - طراحی مدل شایستگی	شناسایی شایستگی ها، وظایف و نقش های اعضای هیات علمی	
نیاز به سنجش شایستگی های رفتاری و تخصصی در کنار هم - سنجش توانم شایستگی های رفتاری و تخصصی - سنجش شایستگی های رفتاری و سنجش وظایف هیات علمی در کانون ارزیابی - سنجش ابعاد شخصیتی و رفتاری و تخصصی در کانون ارزیابی - سنجش شایستگی های رفتاری و وظایف هیات علمی در کانون ارزیابی - ترکیب وظیفه و شایستگی - سنجش شایستگی های تخصصی و وظیفه ای - استفاده از ابزارهای مصاحبه و ارائه مطلب و بحث گروهی - سنجش شایستگی های رفتاری عمومی و اختصاصی و وظیفه ای و تخصصی استفاده از شبیه سازی های مختلف برای گروه های مختلف - در نظر گرفتن شایستگی های رفتاری و وظایف اعضای هیات علمی - طراحی ابزارهای مرتبط با شایستگی های عمومی و گروهی و مرتبط با شغل - طراحی موقعیت های چندگانه - در نظر گرفتن توانم شایستگی های عمومی و حرفه ای - طراحی ابزارها بر اساس وظایف اساسی هیات علمی - طراحی ابزار مبتنی بر شیوه های تدریس	طراحی ابزارهای ارزیابی بعد محور و وظیفه محور	
توسعه از طریق تمرین - فیدبک دادن موقع اجرای تمرین - بیان نقاط قوت و ضعف بعد از اجرای تمرین به عضو هیات علمی - دادن فیدبک به عضو هیات علمی بعد از هر تمرین - مشارکت عضو هیات علمی در فرایند ارزیابی خودش	بازخورد عملکردی فوری به اعضای هیات علمی در شبیه سازی ها	فنی
استفاده از مربی گری برای توسعه - منتورینگ مبتنی بر نتایج کانون - استفاده از منتورینگ در توسعه بعد از ارزیابی شدن - خودتوسعه ای - راه اندازی خدمات کوچینگ برای توسعه - مکانیزم کوچینگ	طراحی برنامه های توسعه ای مبتنی بر نتیجه ارزیابی برای اعضای هیات علمی	
قرار دادن منوی از برنامه های توسعه ای به هیات علمی - امکان استفاده از برنامه های مختلف برای توسعه - معرفی روش های توسعه ای در قالب یک فیلم یا مستند - معرفی راه های توسعه توسط دانشگاه	تدوین سند و معرفی راهکارهای توسعه ای قابل ارائه به اعضای هیات علمی	
مشارکت داوطلب در تهیه برنامه توسعه فردی بر اساس بازخورد دریافتی از نتیجه کانون - تعیین روش توسعه با همکاری عضو هیات علمی در یک جلسه مشترک بر اساس گزارش کانون - تنظیم برنامه های بهبود در جلسه بازخورد با نقش آفرینی عضو هیات علمی - لزوم دخیل بودن عضو هیات علمی در فرایند توسعه خودش بر مبنای نتیجه ارزیابی - تدارک برنامه های آموزشی و توسعه ای توسط عضو هیات علمی بر اساس گزارش فیدبک - دادن برنامه توسعه ای به اعضای هیات علمی بعد از فیدبک با مشارکت خودشان - برنامه ریزی عضو هیات علمی بر	طراحی برنامه توسعه فردی عضو هیات علمی به صورت مشارکتی و مبتنی بر جلسه بازخورد	

کدهای باز	کدگذاری محوری اولیه	کدگذاری محوری ثانویه
اساس آگاهی کسب شده در جلسه بازخورد برای بهبود و توسعه - مشارکت هیات علمی در برنامه توسعه ای - مشارکت با بازخورددهنده برای تدوین برنامه توسعه ای		
تعیین مدیر کانون شایسته - تعیین مدیر کانون - منصوب کردن یک عضو هیات علمی متخصص در کانون ارزیابی به عنوان مدیر کانون - تعیین یک فرد توانمند و حرفه ای به عنوان مدیر کانون	تعیین مدیر کانون ارزیابی اعضای هیات علمی	
سلسله مراحل برای آموزش دیدن ارزیاب - برگزاری دوره تربیت ارزیاب کانون ارزیابی هیات علمی - تقسیم بندی ارزیابان - شناسایی اعضای هیات علمی باتجربه و آموزش ارزیابی شایستگی به آنها - برگزاری دوره آموزشی برای هیات علمی ها به عنوان ارزیابان - تربیت ارزیابان هیات علمی - نظام آماده سازی ارزیابان برگزاری دوره آموزشی تربیت ارزیابان - برگزاری دوره تربیت ارزیاب خاص کانون ارزیابی اعضای هیات علمی - سیستم آموزش ارزیابان - تربیت هیات علمی ارزیاب در سطوح مختلف - طراحی محتوای دوره آموزشی تربیت ارزیاب هیات علمی - آموزش ارزیابان - ارزیابان از گروه های مختلف - مقطعی نبودن آموزش ارزیابان - ساختارمند بودن کار آموزش ارزیابان - اعضای هیات علمی برند آشنا به ارزیابی به عنوان ارزیاب - آموزش ارزیابان حرفه ای اعضای هیات علمی - صلاحیت داشتن ارزیاب	طراحی نظام تربیت و رتبه بندی اعضای هیات علمی واجد شرایط به عنوان ارزیابان داخلی	منابع انسانی
نیاز به متخصصین بازخورد - متخصص بازخورد دهنده - دادن فیدبک توسط عضو هیات علمی متخصص - متخصص بودن بازخورد دهنده - متخصص بازخورد	تربیت اعضای هیات علمی واجد شرایط به عنوان متخصصین بازخورد	
منابع انسانی - تامین نیروی انسانی مورد نیاز - تخصیص نیروی انسانی - تامین منابع انسانی مورد نیاز	تخصیص نیروی انسانی اجرایی و اداری	
منابع مالی - تامین مالی - تخصیص بودجه به کانون ارزیابی - منابع مالی - زیرساخت مالی - تامین مالی - مسائل مالی	تخصیص منابع مالی	
ابزارهای نرم افزاری - تامین نرم افزار کانون ارزیابی - سامانه نرم افزاری - زیرساخت نرم افزاری - در نظر گرفتن زیرساخت مناسب برای نگهداری و مدیریت داده ها	تامین نرم افزار مدیریت کانون ارزیابی	زیرساختی
نیاز به فضای فیزیکی - تامین فضای مورد نیاز برای کانون ارزیابی - شرایط فیزیکی و زیرساختی - تامین منابع فیزیکی مورد نیاز - تخصیص فضای فیزیکی مناسب - در نظر گرفتن فضای فیزیکی مناسب متناسب با شأن هیات علمی	تخصیص فضا و امکانات مناسب	

به منظور اعتباربخشی یافته های پژوهش سه مصاحبه انتخاب و مجدداً توسط پژوهشگر کدگذاری شدند که نتایج کدگذاری بر اساس فرمول کاپا نشان دهنده ضریب توافق ۸۲ درصدی بین کدها می باشد.

الگوی پیشنهادی آمادگی استقرار کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی بر اساس یافته های کیفی به دست آمده از تحلیل مصاحبه های به عمل آمده با خبرگان و متخصصان مربوطه که در جدول بالا گزارش شده است به صورت شماتیک در زیر آورده شده است. با توجه به تاکید بر مواردی چون لزوم ارائه بازخورد عملکردی فوری به اعضای هیات علمی بعد از انجام شبیه سازی ها، تدوین برنامه توسعه فردی هر عضو هیات علمی به صورت مشارکتی، تربیت اعضای هیات علمی واجد شرایط به عنوان متخصصین بازخورد علاوه بر تربیت ارزیابان داخلی و تاکید بر برنامه های توسعه ای مبتنی بر نتایج ارزیابی، آمادگی استقرار کانون ارزیابی توسعه ای اعضای هیات علمی به عنوان کد انتخابی در نظر گرفته شده است. در زیر الگوی طراحی شده که متشکل از هفت بعد اصلی می باشد ارائه شده است. به عبارت دیگر دانشگاه هایی که قصد استقرار کانون ارزیابی برای اعضای هیات علمی با اهداف مختلف را دارند باید رویکرد توسعه ای را حتماً در آن لحاظ کرده باشند و به منظور استقرار مناسب باید در هفت بعد بیان شده آمادگی لازم را از قبل در خود ایجاد نمایند تا بتوانند احتمال موفقیت خود را در اجرا افزایش دهند.



شکل ۱. الگوی آمادگی استقرار کانون ارزیابی توسعه ای شایستگی های اعضای هیات علمی

بحث

پژوهش حاضر با هدف شناسایی الگوی آمادگی استقرار کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی صورت گرفت. یافته های این مطالعه نشان می دهد که از دیدگاه صاحب نظران، الگو شامل ۷ بعد می باشد که در زیر در خصوص هر یک از ابعاد بحث می شود:

مدیریت مبتنی بر شواهد: یافته های پژوهش نشان می دهد کاربرد رویکرد عینی گرایانه^۱ در کانون ارزیابی هیات علمی و استفاده از نتایج پژوهش های معتبر مولفه هایی هستند که می بایست به عنوان رویکرد غالب در استقرار کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی مورد توجه مدیریت ارشد دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی قرار گیرد. به عبارت دیگر این آمادگی باید ایجاد شود که از وضعیت موجود که بیشتر مبتنی بر شهود و خبرگی است فاصله گرفت. فرایند و ابزار ارزیابی اعضای هیات علمی می بایست عینی گرایانه باشد (آرناوتیو و پانک^۲، ۲۰۱۵؛ سریویدیا و ساراواناکومار^۳، ۲۰۱۱). باید مدیریت ارشد دانشگاه نشان دهد که در استقرار کانون ارزیابی و توسعه مصمم به اعمال رویکرد مبتنی بر شواهد در این حوزه می باشد. با توجه به این موارد و یافته های مصاحبه ها می توان گفت ایجاد آمادگی برای اعمال مدیریت مبتنی بر شواهد یکی از اقدامات مهم قبل از استقرار کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی می باشد. در اهمیت این یافته یکی از مصاحبه شوندگان بیان نمود «یک نکته هم اضافه کنم اینکه اگر می خواهیم کانون ارزیابی و توسعه اعضای هیات علمی راه اندازی کنیم باید به این فکر کنیم که عملی متفاوت از وضع موجود باید انجام دهیم اگر قرار است نتیجه و خروجی این کانون همان نتیجه و خروجی بدون

^۱ .objectivity

^۲ . Arnăutu & Panc

^۳ . Srividhya & Saravanakumar

استفاده از کانون باشد یعنی یک جای کار می لنگد. شهود و تجربه اعضای هیات علمی خیلی مهم است اما کانون ارزیابی باید منجر به تصمیم بهتر و علمی تر شود تا کارکرد اصلی خود را ایفا کرده باشد.

درست است که در خصوص موضوع این پژوهش همان گونه که قبل تر نیز گفته شد با کمبود مطالعات تجربی مواجه هستیم اما این نکته نمی تواند نافی اعمال مدیریت مبتنی بر شواهد به عنوان یک مولفه آمادگی در استقرار کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی باشد که برای این موضوع دو دلیل می توان بیان نمود؛ دلیل اول اینکه در خصوص استقرار کانون های ارزیابی موفق شواهد علمی و تحقیقاتی فراوانی وجود دارد که اتفاقاً بسیاری از آنها بر کاربست مواردی تاکید دارند که همگی در راستای لزوم عینیت گرایی هستند به عنوان مثال در تحقیقاتی چون تحقیق وانف^۱ و همکاران (۲۰۲۳)، کاهون^۲ و همکاران (۲۰۱۲)، کراوس و تورنتون^۳ (۲۰۰۹)، چن^۴ (۲۰۰۶)، لیونس^۵ (۱۹۹۸) و جویس^۶ و همکاران (۱۹۹۴) بر استفاده از چک لیست رفتاری^۷ در کانون ارزیابی تاکید شده است. دلیل دوم اینکه یکی از باورهای غلط در خصوص استفاده از عمل مبتنی بر شواهد این است که اگر شواهد با کیفیت نداشته باشید نمی توانید کاری انجام دهید. گاهی اوقات شواهد با کیفیت اندکی وجود دارد یا اصلاً وجود ندارند. این امر ممکن است در مورد یک شیوه مدیریتی جدید (مثل موضوع این تحقیق) یا پیاده سازی تکنولوژی های جدید صادق باشد. در چنین مواردی چاره ای جز کار با موارد محدود و تکمیل آن با یادگیری از طریق انجام دادن وجود ندارد (بارندز^۸ و همکاران، ۲۰۱۴). در تایید این موضوع باید این را هم اضافه کرد که به صورت کلی تاکید شده است که سیاست های ارزیابی اعضای هیات علمی مبتنی بر شواهد توسعه یابند (جوانی و عبدی^۹، ۲۰۲۴).

ساختاری - فرآیندی: به زعم شرکت کنندگان در پژوهش، تعریف کانون ارزیابی در ساختار سازمانی دانشگاه، تشکیل هسته فکری متشکل از اعضای هیات علمی متخصص در موضوع کانون، تدوین سند برنامه ریزی سرمایه انسانی (هیات علمی)، تهیه نقشه فرآیندی، و برنامه های نهادینه ساز از جمله مولفه های آمادگی ساختاری - فرآیندی می باشند. به نظر صاحب نظران، کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی باید دارای قدرت ساختاری کافی باشد بنابراین اکثریت آنها عقیده دارند که کانون باید در جایگاه مناسب در ساختار سازمانی تعریف شود البته در اینکه کانون در چه بخشی از ساختار دانشگاه تعریف شود نظرات مختلفی وجود داشت اما اینکه کانون در ساختار دارای قدرت باشد مورد توافق همگی بود به عنوان مثال یکی از مصاحبه شونده ها در همین راستا بیان نمود «کانون ارزیابی هیات علمی همیشه باید با نفر اول هر جایی کار کند پس قطعاً جایگاهش پیش جایگاه ریاست است. نباید بین کانون و رئیس واسط باشد». بنابراین می توان گفت یکی از اقدامات اساسی قبل از استقرار کانون در دانشگاه، تعریف آن در ساختار سازمانی دانشگاه به نحو مناسب است. از سوی دیگر تشکیل هسته فکری نیز مولفه مهمی است که ضرورت دارد قبل از استقرار کانون ارزیابی به آن توجه داشت یا اینکه حداقل قبل از استقرار، اعضای اصلی این هسته از میان اعضای هیات علمی که در موضوع کانون ارزیابی دارای تخصص هستند شناسایی شوند. همچنین تدوین سند برنامه ریزی سرمایه انسانی (هیات علمی) نیز بحث دیگری بود که از نظر خبرگان ضرورت دارد مورد توجه قرار گیرد به عنوان مثال یکی از مصاحبه شونده ها بیان نمود «نکته بعدی که باز دوباره مانع است بحث سند آمایش هیات علمی در ایران است. ما الان سند آمایش هیات علمی نداریم. الان وقتی نداریم طبیعتاً شیوه ارزیابی اش هم نمی تواند وجود خارجی ندارد مثلاً ما اگر بدانیم سه سال دیگر ۱۰۰ تا هیات علمی این گرایش ریاضی را می خواهیم خوب میریم چکار می کنیم، میریم می بینیم مثلاً اینقدر فارغ التحصیل ندارم، باید برم بورس کنم و ... اگر بخواهیم بورس کنیم روش برای انتخاب متفاوت می شود و ... روش تحت تاثیر نیاز است. الان سند آمایش هیات علمی در دانشگاه ها نداریم. هر دانشگاهی که می خواهد کانون ارزیابی داشته باشد باید برود سند آمایش هیات علمی اش را درست کند بعد میگو مثلاً من در گروه الهیات فعلاً جذبی ندارم پس فعلاً برای ساخت ابزارهای گروه الهیات وقت نمی گذارم ولی مثلاً در گروه مهندسی برق این تعداد هیات علمی برای سال دیگر نیاز دارم از الان برای طراحی ابزارهای کانون ارزیابی آن گروه وقت می گذارد». می توان گفت تدوین سند برنامه ریزی سرمایه انسانی (هیات علمی) یک کار مدیریتی است که می تواند مبنای بسیاری از اقدامات فنی و طراحی ها قرار گیرد لذا می توان گفت یکی از بهترین اقدام ها می تواند این باشد که قبل از استقرار کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی نسبت به تهیه این سند اقدام نمود. فرآیندی دیدن این کار بحثی بود که خیلی از صاحب نظران روی

1 . Vanhove et al

2 . Cahoon et al

3 . Krause & Thornton

4 . Chen

5 . Lievens

6 . Joyce et al

7 . Behavioral Checklist

8 . Barends et al

9 . Janavi & Abdi

آن تاکید داشتند به این معنا که قبل از استقرار، فرآیند مربوطه و نقطه شروع و پایان آن کاملاً دیده شود و به آن به صورت جزیره ای نگاه نشود بلکه یک فرآیند مرتبط با سایر فرآیندهای مربوطه از قبیل جذب و ارتقا دیده شود و این ارتباطات قبل از استقرار کانون ترسیم شود. در نهایت برنامه های نهادهای ساز مولفه ای بود که ضرورت آن از سوی صاحب نظران بیان شد که بیشتر ناظر به ادامه دار بودن فرآیند است یعنی صاحب نظران عنوان می کردند باید فعالیت هایی تعریف شود که به تداوم و ادامه دار بودن موضوع کمک کند و البته چه بهتر که به این کارها قبل از استقرار کانون فکر شود به عنوان نمونه یکی از صاحب نظران بیان کرد «نتیجه توسعه باید به این برسد که اولاً فرد به این نتیجه برسد که باید تغییر پیدا کند و این تغییر را باید برنامه ریزی شده اعمال کند، این یعنی تمام AC و DC. کل DC یعنی این، شما باید نقطه ضعف من را شناسایی کنید من قبول کنم که این نقطه ضعف را دارم، برنامه ات برای رفع مشکل این چیست؟ من را ماه بعد اندازه گیری کنید و این سیکل مرتب تکرار شود» یا یکی دیگر از صاحب نظران بیان کردند «باید مداوم شایستگی هایش را رصد کنم یعنی در آئین نامه ارتقاء فقط مقاله نباشد مثلاً بینم به لحاظ شایستگی ها ارتقاء پیدا کرده یا نه» بنابراین ضروری است همزمان با فرآیندی دیدن کار به این موضوع نیز فکر کرد که چه اقداماتی باید بعد از استقرار انجام شود که به تداوم این فلسفه می تواند کمک کند و اینها موضوعاتی است که می بایست از قبل به آنها فکر کرد تا به نحو بهتری بتوان کانون را در دانشگاه استقرار داد.

قانونی: به نظر خبرگان شرکت کننده در پژوهش، اخذ مصوبه هیات امناء، استفاده از ظرفیت های قانونی تسهیل گر و پشتیبان، و تغییرات در آئین نامه ها و مقررات مرتبط با جذب، تبدیل وضعیت و ارتقای هیات علمی از جمله مولفه های آمادگی قانونی برای استقرار کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی می باشد. در خصوص داشتن مصوبه هیات امناء برخی از صاحب نظران گرفتن مصوبه مرکز هیات امناء وزارت علوم و برخی دیگر گرفتن مصوبه هیات امناء دانشگاه را ضروری دانستند در هر حال دریافت چنین مصوبه ای قبل از استقرار کانون ارزیابی اهمیت زیادی در قانونی شدن کانون ارزیابی در دانشگاه دارد. برخی از افراد پیشنهاد کردند قبل از استقرار کانون ارزیابی و توسعه در دانشگاه تا حد امکان ظرفیت های تسهیل گر و پشتیبان ممکن فعال سازی شود به عنوان نمونه یکی از صاحب نظران بیان نمود «همچنین فراتر از این، موضوع باید در سندهای بالادستی که توسط مراجع معتبر مانند شورای عالی انقلاب فرهنگی تدوین می شوند نیز وارد شود طبیعی است ورود این قضیه به سندهای بالادستی نیازمند پیگیری است» و یا یکی دیگر از افراد بیان نمود «مثلاً در بحث های قانونی مصوبه هیات امناء ممکن است نیاز باشد یا از ظرفیت های حمایتی مراجع مثل شورای عالی انقلاب فرهنگی در ایجاد سندهای سیاستی استفاده کرد». نهایتاً اعمال تغییرات در آئین نامه ها و مقررات قبل از استقرار موضوع دیگری بود که مورد تاکید صاحب نظران قرار داشت به عبارت دیگر وارد کردن کانون ارزیابی به قوانین موجود از قبیل جذب و ارتقا و تبدیل وضعیت مورد تاکید این بخش بود.

فرهنگی - نگرشی: موضوع مهم دیگری که به شدت مورد تاکید صاحب نظران بود مباحث مربوط به آمادگی های فرهنگی - نگرشی بود که عمده صاحب نظران در این خصوص به خاص بودن محیط دانشگاه و خاص بودن شغل هیات علمی تاکید می کردند. مولفه های آمادگی فرهنگی - نگرشی شامل ارتقای باورهای توانمندساز، فعالیت های تشویقی ترویجی، و فعالیت های آموزشی است. صاحب نظران در این بخش، عمدتاً بر کاهش مقاومت اعضای هیئت علمی از طریق اقداماتی نظیر فرهنگ سازی و ارتقاء آمادگی شناختی آنان تاکید داشتند. یکی از مولفه ها، ارتقای باورهای توانمندساز از طریق شناسایی پرچمداران و استفاده از ظرفیت آنها است به عنوان نمونه یکی از صاحب نظران بیان کردند «مهم ترین بحث، بحث باورها است. یک بحث مهم در شروع این است که باید ببینیم چند درصد در دانشگاه پرچمدار داریم که حاضرند وارد این فرآیند شوند منظورم چمپیون ها هستند آدم هایی که پیشرو هستند آدم هایی که اینکاره هستند آدم هایی که بگن ما هستیم و می آیم ارزیابی می شویم یعنی هیات علمی های با برند و پرچمدار. شناسایی پرچمداران خیلی مهم است و به شروع موفقیت آمیز این کار کمک می کند. باید پرچمداران را شناسایی کنیم و آنها یاریگر ما می شوند». مولفه فعالیت های تشویقی ترویجی به شدت مورد توجه صاحب نظران قرار داشت به عنوان نمونه یکی از مصاحبه شوندگان بیان کردند «اول باید از هیات علمی های تازه ورود و جوان برای ورود به کانون ارزیابی استفاده کنیم و برای هیات علمی های خبره، داوطلبانه اش کنیم و برای این موضوع مشوق هایی مثل پایه تشویقی قرار دهیم. به هیات علمی های خبره بگوییم بعد از ارزیابی شدن برایشان دوره تربیت ارزیاب می گذاریم و از آنها در کانون ارزیابی به عنوان ارزیاب استفاده خواهیم کرد. این باعث می شود خیلی ها وارد کانون شوند. به صورت کلی در نظر گرفتن مشوق های خوب برای ورود به کانون خیلی مهم است مثل پایه های تشویقی و اینکه می توانند خودشان ارزیاب شوند. یک نکته دیگر این است که بگوییم افرادی که وارد کانون می شوند شایسته ترین ها در talent pool وارد می شوند و بعداً می توان برای کارهای اجرایی از آنها استفاده کرد». فعالیت های آموزشی و به عبارتی افزایش آمادگی شناختی اعضای هیات علمی نسبت به این موضوع نیز مولفه دیگری بود که ضرورت آن از نظر صاحب نظران تایید شد به عنوان نمونه یکی از صاحب نظران بیان کردند «فرهنگ سازی خیلی مهم است یعنی اینکه کاری کنیم که هیات علمی، کانون ارزیابی را مورد پذیرش قرار دهد. باید سمینارها و کارگاه های آموزشی برگزار کنیم و در آن از مزایای کانون ارزیابی بگوییم».

فنی: درست است که مولفه های این بعد تشابهاتی با سایر کانون های ارزیابی و توسعه دارد اما تمایزات بسیار جدی نیز شناسایی شد. شناسایی شایستگی ها همانند سایر کانون ها در اینجا نیز یک مولفه مهم تشخیص داده شد و البته در کنار آن بر مدون سازی وظایف و نقش های هیات علمی نیز تاکید شد به بیان دیگر از نظر صاحب نظران هم شناسایی شایستگی های رفتاری و هم شناسایی شایستگی های وظیفه ای مهم تشخیص داده شد. همچنین مولفه دیگر طراحی ابزارهای متناسب با شایستگی ها و وظایف و نقش های شناسایی شده است. در این بعد، موضوع دیگری نیز توسط صاحب نظران مورد تاکید قرار گرفت و آن نیاز به طراحی ابزارهای بعد محور و وظیفه محور است. بر حسب نظرات دریافتی صاحب نظران می توان گفت در کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی علاوه بر سنجش و توسعه شایستگی ها، می بایست وظایف اعضای هیات علمی همچون تدریس نیز در نظر گرفته شود و متناسب با آنها ابزارهای وظیفه محور طراحی شود به عبارتی از دیدگاه خبرگان برای این نوع کانون، طراحی همزمان بعد محور و وظیفه محور تشخیص داده شد. به عنوان نمونه در این خصوص یکی از صاحب نظران بیان کردند: «مثلاً کلاس داری برای یک عضو هیات علمی یک task پایه است. تخصصی مثلاً برای رشته خودم، باید روش تحقیق کیفی و کمی بدانم و اجرا کنم که این می شود شایستگی تخصصی. حالا هیات علمی در کلاس باید با دانشجو ارتباط خوبی داشته باشد که این می شود تخصصی پایه. آدم منظمی باشم این عمومی است. باید تخصصی ها و عمومی ها در کانون ارزیابی اعضای هیات علمی دیده شود به این صورت این کانون کامل می شود. پس در کانون هیات علمی هم باید شایستگی رفتاری دیده شود هم وظایف هیات علمی دیده شود» یا اینکه یکی دیگر از صاحب نظران بیان کردند: «به نظر می رسد بحث شایستگی های اعضای هیات علمی تلفیقی از شایستگی های رفتاری و وظیفه ای باشد چرا که یکی از نکات بسیار مهم و شایستگی های بسیار مهم شیوه تدریس و کلاس داری و یا تهیه طرح درس است که خوب این خودش ابزار خاص می خواهد و بستر خاص می خواهد». کانون های ارزیابی وظیفه محور این توانایی را دارند که تعدادی از مشکلات کانون های ارزیابی رایج را برطرف کنند (لنس، ۲۰۰۸). یک تمایز عمده بین رویکرد بعد محور و وظیفه محور این است که در رویکرد وظیفه محور، رفتار در تمرینات شبیه سازی، ارزیابی می شود نه در ابعاد ارزیابی شده در طول تمرینات. در کانون های ارزیابی وظیفه محور پیشنهاد شده است که چالش برانگیزترین موقعیت های مرتبط با شغل، شبیه سازی شود چرا که اگر شرکت کننده در مجموعه کوچکی از چالش برانگیزترین موقعیت های کاری موفق شود منطقاً باید بتواند در موقعیت هایی که چالش کمتری دارد نیز موفق شود (جکسون^۲ و همکاران، ۲۰۱۶). از همین رو می توان استنباط کرد چون در شغل هیات علمی وظایفی چون تدریس اهمیت ویژه ای دارند علاوه بر سنجش شایستگی های رفتاری نیاز است چنین وظایفی از طریق تمرینات و به طور خاص مورد ارزیابی قرار گیرد و نهایتاً فردی که هم شایستگی های رفتاری مناسبی دارد (که از طریق کانون بعد محور مورد سنجش قرار گرفته است) و هم در وظایفی چون تدریس موفق عمل نموده است (که از طریق کانون وظیفه محور مورد سنجش قرار گرفته است) انتخاب شود یا اینکه اگر نیاز به توسعه دارد نقاط قابل توسعه در خلال تمرینات شناسایی شده و هیات علمی در مسیر توسعه قرار داده شود. این یافته تحقیق ما اخیراً در ادبیات مورد بحث قرار گرفته است که تحت عناوینی چون کانون های ارزیابی ترکیبی^۳ از آن یاد شده است و نشانه های خوبی دال بر تایید آن ارائه شده است که به عنوان نمونه می توان به تحقیق ملچرز^۴ و همکاران (۲۰۱۳)، تحقیق هافمن^۵ و همکاران (۲۰۱۱) و تحقیق بانک^۶ و همکاران (۲۰۱۳) اشاره نمود. نمرات ابعاد (شایستگی ها) و نمرات وظایف، نمرات ارزشمندی هستند و تحلیل این نمرات در کنار هم و همچنین در نظر گرفتن نحوه تعامل آنها قطعاً اطلاعات ارزشمندی در خصوص مخاطب مد نظر ما یعنی اعضای هیات علمی خواهد داد (ملچرز و همکاران، ۲۰۱۳). لذا می توان این یافته تحقیق را جزو یافته های مهم قلمداد کرد بنابراین دانشگاه هایی که می خواهند به سمت راه اندازی کانون ارزیابی برای اعضای هیات علمی حرکت کنند می بایست قبل از استقرار، اقدامات لازم را در خصوص طراحی کانون ارزیابی با مدل ترکیبی انجام دهند چرا که طراحی این نوع کانون نسبت به کانون های معمولی مستلزم آمادگی های بیشتر از جنبه طراحی و پیش بینی مکانیزم های لازم برای تحلیل داده ها می باشد.

مولفه مهم دیگر در این بخش بازخورد عملکردی فوری به اعضای هیات علمی در شبیه سازی ها است. صاحب نظران عقیده داشتند که بعد از اجرای تمرینات به عضو هیات علمی، بازخوردهای لازم داده شود که این موضوع ناظر به توسعه ای بودن کانون ارزیابی اعضای هیات علمی می باشد به عبارت دیگر از کانون ارزیابی به عنوان یک ابزار توسعه ای استفاده شود که تورنتون و راپ (۲۰۰۶:۱۱) از آن تحت عنوان کانون ارزیابی توسعه ای نام می برند که در آن کسب مهارت ها هم در طول برنامه و هم بلافاصله بعد از برنامه اتفاق می افتد. برای نمونه یکی از صاحب نظران

1 . Lance

2 . Jackson et al

3 . mixed model

4 . Melchers et al

5 . Hoffman et al

6 . Bank et al

بیان کردند: «فیدبک شفاهی عالی است. بعضی وقت ها هم باید همان موقع تمرین فیدبک داد. هم فیدبک شفاهی مهم است هم فیدبک همان روز». به صورت کلی عدم دریافت بازخورد باعث می شود که فرایند ارزیابی از نظر اعضای هیات علمی یک فرایند معمول، سنتی و ذهنی^۱ به نظر برسد (خوری^۲، ۲۰۱۷). در جمع بندی نظرات صاحب نظرات می توان گفت کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی باید از نوع ترکیبی و با رویکرد توسعه ای باشد یعنی صرفاً وجه انتخاب در آن مطرح نباشد و باید رویکرد توسعه ای نیز حاکم باشد بنابراین ضروری است که قبل از استقرار کانون اعضای هیات علمی، طراحی توسعه ای آن لحاظ شود و این یکی از آمادگی ها و گام های مهم برای استقرار آن است. در ادامه همین رویکرد عمده صاحب نظران برگزاری جلسات بازخورد و متعاقب آن طراحی برنامه های توسعه ای با مشارکت خود اعضای هیات علمی را مهم بر شمردند به عنوان نمونه یکی از صاحب نظران بیان کردند: «در کانون ارزیابی اعضای هیات علمی باید خود استاد در فرایند هم نقش داشته باشد مثلاً در بحث های توسعه ای. برای توسعه لازم است دانشگاه انواع راه هایی که می تواند اعضای هیات علمی را توسعه دهد در قالب یک فایل آماده کند و هر عضو هیات علمی بعد از جلسه بازخورد بتواند با کمک بازخورددهنده متخصص برنامه توسعه ای خود را مشخص کند» و یا یکی دیگر از خبرگان بیان کردند: «در بحث توسعه، کانون نتیجه را به فرد بدهد فرد خودآموزی کند. البته برای اینکه پایبند به آن باشد باید از برنامه های دیگر هم برای توسعه بتواند استفاده کند منظورم این است که بعد از اینکه در کانون ضعف و قوت هایش مشخص شد جلسه مشترکی با عضو هیات علمی تشکیل شود و بگیم حالا به نظر خودت چگونه می خواهی خودت را می خواهی بهبود دهی؟». در مسیر توسعه صاحب نظران بر این نکته نیز تاکید کردند که باید کمک ها و تسهیلهای هابی که دانشگاه نیز می تواند بکند به هیات علمی معرفی شود تا در مسیر توسعه خودش بتواند از کمک های دانشگاه نیز بهره گیرد.

منابع انسانی: به زعم شرکت کنندگان در پژوهش، تعیین مدیر کانون ارزیابی اعضای هیات علمی، طراحی نظام تربیت و رتبه بندی اعضای هیات علمی واجد شرایط به عنوان ارزیابان داخلی، تربیت اعضای هیات علمی واجد شرایط به عنوان متخصصین بازخورد، و تخصیص نیروی انسانی اجرایی و اداری از جمله مولفه های آمادگی منابع انسانی برای استقرار کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی می باشد. در این بعد، آمادگی داشتن برای تامین نیروی انسانی در بخش های مختلف مد نظر صاحب نظران بود به عبارت دیگر باید آمادگی های لازم در این خصوص از قبل ملحوظ شود نه اینکه ابتدا کانون راه اندازی شود بعد به نحوه تامین و آموزش ارزیابان فکر کرد بلکه بالعکس، ابتدا باید ساختارها و نظام های این کار دیده شود تا استقرار موفق را انتظار داشت. در خصوص مولفه مدیر کانون یکی از خبرگان بیان کردند: «همچنین مدیریت کانون هم باید داخلی باشد و یک فرد توانمند و حرفه ای در این زمینه به عنوان مدیر کانون منصوب شود». در خصوص مولفه طراحی نظام تربیت و رتبه بندی ارزیابان داخلی یکی از صاحب نظران بیان کردند: «ارزیابان باید از جنس هیات علمی باشند ولی دو تا ویژگی حتماً داشته باشند؛ کانون و ابزار را باور داشته باشند دوماً مدل شایستگی را باور داشته باشند. باید برای هیات علمی هایی که قرار است ارزیاب کانون ارزیابی شایستگی های اعضای هیات علمی شوند دوره های آموزشی ویژه گذاشت تا آموزش ببینند. حالا مهم است که این ارزیاب که عضو هیات علمی هم است طی یک سلسله مراحل آموزش ببیند» که این مهم یعنی ارزیابان آموزش دیده به عنوان یک مولفه خیلی مهم در اعتبار کانون ارزیابی مورد تاکید تحقیقات زیادی نیز بوده است که از جمله می توان به تحقیقاتی چون راپ^۳ و همکاران (۲۰۱۵)، گئونول^۴ و همکاران (۲۰۱۳)، کراوس^۵ و همکاران (۲۰۱۱) و چن و ناکین^۶ (۲۰۰۶) اشاره نمود. دادن بازخورد عملکردی مبتنی بر نتیجه کانون ارزیابی و توسعه توسط فردی که تخصص این کار را داشته باشد مولفه مهم دیگری بود که مد نظر صاحب نظران قرار داشت به عنوان نمونه یکی از صاحب نظران در این خصوص بیان کردند: «دادن فیدبک باید توسط فردی انجام شود که علاوه بر ارزیابی، فیدبک دادن هم بلد باشد و در این خصوص آموزش دیده باشد». در نهایت تخصیص نیروی انسانی و اجرایی برای کانون ارزیابی نیز مولفه دیگر مد نظر صاحب نظران بود.

زیرساختی: در این بعد بیشتر منابع از قبیل فیزیکی زیرساختی و مالی و نرم افزاری مد نظر صاحب نظران بود که طبیعتاً جزو الزامات همه کانون های ارزیابی نیز می باشد.

1. subjective

2. Khoury

3. Rupp et al

4. Guenole et al

5. Krause et al

6. Chen & Naquin

نتیجه گیری

پژوهش حاضر جزو اولین پژوهش هایی است که راه اندازی موفق کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی را از طریق شناسایی ابعاد و مولفه های آمادگی استقرار آن مورد مطالعه قرار داده است. استقرار و راه اندازی این کانون مستلزم پیش بینی آمادگی های لازم از قبل و تمهید اقدامات در راستای برآورده کردن آنها به منظور موفقیت بیشتر در اجرا می باشد. طبیعتاً بخشی از الزامات و ملاحظات این کانون مانند همانند سایر کانون های ارزیابی است اما با توجه به پیچیده بودن محیط دانشگاه و خاص بودن شغل هیات علمی تفاوت های بنیادی نیز در این خصوص وجود دارد. بی شک اعمال مدیریت مبتنی بر شواهد در راستای راه اندازی کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی توسط مدیریت ارشد دانشگاه یکی از مولفه های مهم آمادگی استقرار می باشد چرا که عدم اجرای استاندارد و مبتنی بر شواهد علمی کانون ارزیابی نتیجه مناسبی را ایجاد نخواهد کرد. این یکی از مولفه های مهم می باشد چرا که خیلی از کانون های ارزیابی به درستی اجرا نمی شوند (کلایمن^۱، ۲۰۱۳) و این می تواند نشانه ای دال بر عدم رعایت استانداردها و اصول علمی و به صورت کلی مدیریت مبتنی بر شواهد در سایر کانون ها باشد لذا پایداری و اعمال مدیریت مبتنی بر شواهد در استقرار کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی از اهمیت دوچندانی برخوردار می باشد زیرا همان گونه که گفته شد چون در خصوص کانون هیات علمی با کمبود مطالعات مواجه هستیم لذا پایداری به مدیریت مبتنی بر شواهد حیاتی می باشد. پیاده سازی مدیریت مبتنی بر شواهد در محیطی مانند دانشگاه که یک محیط علمی و با پیچیدگی های مدیریتی بالا است احتمالاً با چالش هایی مواجه خواهد بود که شاید عمده ترین آن، علاقه به خبرگی و شهود در تصمیم گیری های مرتبط با هیات علمی و همچنین تمایل بیشتر به فرد محوری در تصمیم گیری ها تا فرآیندگرا بودن آن می باشد بنابراین نیاز است که مدیران و رهبران دانشگاهی آمادگی های لازم را برای اعمال مدیریت مبتنی بر شواهد در راه اندازی و استقرار کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی ایجاد نمایند و فضای دانشگاه را از این حیث آماده کنند.

نکته مهم دیگر در آماده تر شدن برای استقرار این است که با اطمینان بالا می توان گفت در خصوص پیاده سازی کانون ارزیابی برای جذب هیات علمی عملاً مقاومت یا مخالفتی وجود نخواهد داشت چرا که افرادی که می خواهند به عنوان هیات علمی وارد یک دانشگاه شوند قاعداً تابع فرایند جذب آن دانشگاه می باشند اما در خصوص استفاده از کانون برای اهداف دیگر چون تبدیل وضعیت یا ارتقاها به ویژه در میان اعضای هیات علمی کنونی و باتجربه تر ممکن است مقاومت هایی وجود داشته باشد که به استناد نظرات دریافتی از خبرگان می توان گفت حداقل در شروع کار (یعنی ابتدای پیاده سازی کانون در دانشگاه) می بایست اولاً شناخت اعضای هیات علمی موجود از خروجی های ارزشمند کانون بیشتر شود و دوماً با انجام اقدامات تشویقی و ترویجی سعی در کاهش میزان این مقاومت ها نمود لذا اجرای برنامه هایی در راستای گفتمان سازی این موضوع در دانشگاه قبل از استقرار به طور خیلی موثری به آماده تر شدن دانشگاه برای اجرا کمک خواهد کرد و این یکی دیگر از تفاوت های اساسی کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی با سایر کانون های ارزیابی می باشد.

نکته مهم بعدی از بعد فنی کانون ارزیابی است و قطعاً نیاز است که آمادگی های فنی لازم که در این بعد شناسایی شده اند از قبل مد نظر قرار گرفته و اقدام متناسب با آنها پیش بینی و انجام گردد چرا که به لحاظ فنی بین کانون اعضای هیات علمی با سایر کانون ها تفاوت هایی وجود دارد که در ادامه بیان می شوند. بیشتر کانون های ارزیابی مبتنی بر شایستگی ها هستند به عبارت دیگر اکثریت کانون های ارزیابی در سایر سازمان ها از نوع بُعدمحور (شایستگی محور) هستند (جکسون و همکاران^۲، ۲۰۱۳: ۱۴۴) در حالی که طبق مدل اکتشاف شده در این پژوهش، کانون ارزیابی اعضای هیات علمی از نوع ترکیبی یعنی بعد محور و وظیفه محور تشخیص داده شد بنابراین لازم است قبل از استقرار آن، آمادگی های لازم برای استقرار کانون ارزیابی ترکیبی مد نظر قرار گیرد و اقدامات لازم در خصوص آن انجام شود که یکی از این اقدامات، مدل سازی شایستگی ها، وظایف و نقش های هیات علمی می باشد و از این حیث، کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی با سایر کانون ها متفاوت می باشد چرا که علاوه بر شایستگی ها، باید وظایف و نقش های آنها نیز شناسایی و تدوین شود. مولفه دیگر آمادگی فنی، طراحی ابزارهای بعدمحور و وظیفه محور برای کانون هیات علمی می باشد. کانون های ارزیابی ترکیبی، به ویژه برای مشاغل پیچیده که نیازمند تخصص و مهارت های خاص هستند بسیار کارآمدند. این کانون ها با تلفیق اطلاعات عملکردی افراد در حوزه های مهارتی گوناگون و ارزیابی توانایی آن ها در انجام وظایف و نقش های مرتبط، به تصمیم گیری های دقیق تر و موثرتر کمک می کنند (جکسون و همکاران، ۲۰۱۳: ۱۰۸). راه اندازی و استقرار کانون ترکیبی نیازمند طراحی ابزارهای بعدمحور و وظیفه محور است و دانشگاه ها می بایست از قبل با طراحی این ابزارها، آمادگی خود را در راستای استقرار کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی افزایش دهند. یکی دیگر از تفاوت های کانون

^۱ - Kleinmann

^۲ - Jackson et al

ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی با سایر کانون ها این است که در سایر کانون های ارزیابی برگزاری جلسه بازخورد به صورت شفاهی، اجباری نیست و عمدتاً یا انجام نمی شود و یا با تاخیر و در موارد خاص برگزار می شود به عنوان مثال تنها در ۲۸ درصد از کانون های ارزیابی اروپای غربی جلسه بازخورد شفاهی برگزار می شود (کراوس و تورنتون، ۲۰۰۹) و تنها در ۲۱ درصد از کانون های ارزیابی ایالات متحده بازخورد به صورت شفاهی انجام می شود (اوریش^۱ و همکاران، ۲۰۰۹) ولی طبق مدل این پژوهش بازخورد به عضو هیات علمی بعد از هر شبیه سازی الزامی تشخیص داده شد. در مدل ارائه شده در این تحقیق تاکید شده است که بازخورد شفاهی باید حتماً توسط عضو هیات علمی که به عنوان متخصص بازخورد دهنده پرورش داده شده است برگزار شود در حالی که در سایر کانون ها و به عنوان نمونه در کانون های اروپای غربی بازخورد توسط یکی از کارکنان بخش منابع انسانی و یا یک فرد بیرونی و یا یک مشاهده گر داده می شود (کراوس و تورنتون، ۲۰۰۹) و از این حیث نیز تفاوت اساسی بین کانون های علمی با سایر کانون ها تشخیص داده شد لذا حتماً باید دانشگاه ها از قبل تعدادی عضو هیات علمی واجد شرایط را شناسایی نموده و اقدامات لازم را برای پرورش آنها در زمینه دادن بازخورد عملکردی کانون ارزیابی و توسعه انجام دهند لذا حتماً نیاز است این مولفه ها به عنوان یکی از مولفه های مهم آمادگی استقرار از قبل مد نظر قرار گرفته باشد. در بعد فنی و در خصوص توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی نیز ضروری تشخیص داده شد که راهکارهای توسعه ای که هر دانشگاهی بنا به امکانات و منابع در دسترس خود می تواند به اعضای هیات علمی ارائه دهد در قالب یک مستند یا فیلم آموزشی کوتاه به اعضای هیات علمی معرفی نماید چرا که طبیعتاً بسیاری از اعضای هیات علمی (مخصوصاً رشته های غیر از علوم مدیریت، روانشناسی و علوم رفتاری) ممکن است با روش های توسعه آشنا نباشند و نیاز است مزایای هر یک از روش های توسعه ای را بهتر بشناسند تا بهره برداری بهتری از آنها بر حسب شرایط خود داشته باشند.

در پایان با توجه به یافته های به دست آمده پیشنهاداتی برای انجام تحقیقات آتی در راستای آماده تر شدن دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی برای استقرار کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی به محققین ارائه می شود:

- از طریق انجام تحقیقات مرور نظام مند ادبیات یا طرح ریزی تحقیقات تجربی، شایستگی ها، نقش ها و وظایف اعضای هیات علمی شناسایی/طراحی شود. قید قابل سنجش بودن شایستگی در کانون ارزیابی و توسعه اهمیت ویژه ای دارد و این مهم حتماً مد نظر محققین می بایست قرار گیرد.
- ضمن تاکید مجدد بر عینیت گرایی، برای شایستگی ها، وظایف، موقعیت ها و نقش های پرتکرار دارای اهمیت بالای اعضای هیات علمی، نشانگرهای رفتاری و وظیفه ای احصا شود.
- متناسب با شایستگی ها و وظایف اصلی اعضای هیات علمی، ابزارهای سنجش بعد محور و وظیفه محور طراحی شود.
- متناسب با مهم ترین شایستگی ها، نقش ها و وظایف اعضای هیات علمی، از طریق مرور نظام مند ادبیات و یا تحقیقات تجربی روش های توسعه ای شناسایی شود.
- پیشنهاد می شود مدل شایستگی ارزیابان هیات علمی و همچنین مدل شایستگی متخصصین بازخورد دهنده طراحی شود.
- بر مبنای الگوی ارائه شده سطح آمادگی دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی برای پیاده سازی کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی مشخص شود.
- در پژوهش های آتی، اعتباریابی الگوی مفهومی اکتشاف شده انجام شود.

به استناد ابعاد و مولفه های اکتشاف شده، پیشنهادهای زیر به مدیران و رهبران دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی که به منظور استفاده از ظرفیت های کانون ارزیابی و توسعه در نظر دارند نسبت به استقرار آن اقدام نمایند ارائه می شود:

- رایزنی مناسب با مرکز هیات امنای وزارت علوم و همچنین هیات امنای دانشگاه مربوطه انجام شود و طی جلساتی، کانون و ابعاد و مزایای آن برای ایشان تشریح شود. در این جلسات به استناد شواهد علمی و یافته های تحقیقات معتبر حتماً تفاوت های روایی تصمیم گیری های علمی عینی و شاهد محور با تصمیم گیری های صرفاً خبره محور بیان شود.
- ساز و کارهای اجرایی کانون ارزیابی و به صورت کلی نقشه فرایندی آن قبل از استقرار کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی طراحی و تصویب شود تا با شفاف شدن نقش ها و نحوه ارتباطات درون سازمانی واحدهای دخیل، کارها روان تر انجام شود.

¹ - Eurichet at al

- به منظور آمادگی بیشتر برای استقرار مناسب کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی، سلسله سمینارها و کارگاه های آموزشی به جهت معرفی کانون و مزایای آن برای اعضای هیات علمی طراحی و اجرا شود. بی شک حضور پرچمداران دانشگاهی و همچنین اعضای هیات متخصص و به نام این حوزه در این جلسات در کاهش مقاومت ها و فرهنگ سازی موثر می باشد.
- پیشنهاد می شود به منظور برنامه ریزی بهتر و آماده تر شدن برای بعد فنی، سند برنامه ریزی سرمایه انسانی (هیات علمی) تدوین شود. تدوین این سند علاوه بر سایر دستاوردهایی که برای دانشگاه ها دارد از قبیل برنامه ریزی بهتر سرمایه انسانی هیات علمی، در طراحی های فنی کانون کمک ویژه ای می نماید به عنوان نمونه بر مبنای چنین مستندی مدیر کانون ارزیابی می تواند بهتر منابع در دسترس خود را برای طراحی ابزارها مدیریت نماید.
- دانشگاه هایی که تمایل به استقرار کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی دارند با توجه به امکانات و منابع در دسترس خود، روش هایی که به منظور توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی می توانند ارائه دهند را در قالب یک مستند و یا فیلم کوتاه به اعضای هیات علمی معرفی نمایند تا هر عضو هیات علمی به تناسب نتیجه ارزیابی و طبق برنامه توسعه فردی خود از روش مد نظر نسبت به توسعه شایستگی هایش اقدام نماید.
- به منظور آمادگی بیشتر در استقرار کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های اعضای هیات علمی، با توجه به اهمیت نقش ارزیابان آموزش دیده در این کانون، طراحی نظام تربیت و رتبه بندی ارزیابان داخلی قبل از استقرار در دستور کار قرار گیرد.

References

- Abbasi Ksani, H., Shams Murkani, Gh., & Khorasani, A. (2016). Examining the current status of competence of educational group managers and evaluating the competence of educational group managers of Shahid Beheshti University. *Payam Fahrehitagan Quarterly*, 1(1), 85 – 113. (In Persian).
- Abdrabou, M.H. (2024). Improving Faculty Academic Staff Performance via Human Resource Management Practices. *Applied study on private universities in Egypt.*, 5(2), 133-156.
- Abili, K., Narenji Thani, F., & Mostafavi, Z. (2018). Assessing the Readiness of the University to Establish the Lean Higher Education (Case Study: University of Tehran). *Journal of Industrial Management Perspective*, 8(3), 95-114. (In Persian)
- abili, K., hajkhozemyh, M., Pourkarimi, J., Hatami, M. (2020). Identifying the Components of Professional Development of Universities Departments Chairs and Higher Education Institutions (A meta-synthesis study). *Journal of Research on Management of Teaching in Marine Sciences*, 7(1), 1-18. (In Persian)
- Ahmady, S., Tatari, F., & Hosseini, S. A. (2016). Human Resources Management models for recruitment of faculty members: A critical review. *Biosciences Biotechnology Research Asia*, 13(1), 417 - 428.
- Antony, J. (2014). Readiness factors for the Lean Six Sigma journey in the higher education sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(2), 257-264.
- Arnăutu, E., & Panc, I. (2015). Evaluation criteria for performance appraisal of faculty members. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 203, 386-392.
- Bank, J., Brock, S., Ramesh, A., & Hazucha, J. (2013). How to apply a mixed-model assessment center. In *The psychology of assessment centers* (pp. 255-280). Routledge.
- Barends, E., Rousseau, D. M., & Briner, R. B. (2014). Evidence-based management: The basic principles. *Centre for Evidence Based Management 2014* Available online: <https://www.cebma.org/wp-content/uploads/Evidence-Based-Practice-The-Basic-Principles.pdf> (accessed on 20 February 2020).
- Bieri, C., & Schuler, P. (2011). Cross-curricular competencies of student teachers: a selection model based on assessment centre admission tests and study success after the first year of teacher training. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 36(4), 399-415.

- Broucker, B., De Wit, K., & Verhoeven, J. C. (2017). Higher education research: Looking beyond new public management. In *Theory and method in higher education research* (pp. 21-38). Emerald Publishing Limited.
- Budur, T., Demir, A., & Cura, F. (2021). University readiness to online education during Covid-19 pandemic. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 8(1), 180-200.
- Buzzetto-More, N. A., & Alade, A. J. (2006). Best practices in e-assessment. *Journal of Information Technology Education: Research*, 5(1), 251-269.
- Cahoon, M. V., Bowler, M. C., & Bowler, J. L. (2012). A reevaluation of assessment center construct-related validity. *International Journal of Business and Management*, 7(9), 3.
- Lee Chan, Park Ja-rim, & Park Bok-mi. (2021). A Case Study on the Competency-Based Assessment (CBA) for Faculty Development. *Corporate training and talent research*, 23(1), 87-115.
- Chen, H. C. (2006). Assessment center: A critical mechanism for assessing HRD effectiveness and accountability. *Advances in Developing Human Resources*, 8(2), 247-264.
- Chen, H. C., & Naquin, S. S. (2006). An integrative model of competency development, training design, assessment center, and multi-rater assessment. *Advances in Developing Human Resources*, 8(2), 265-282.
- Dargahi, H., Amiri, F., Akbari, M., & Dehghan, R. (2013). Study Of Organizational Preparedness For Establishment Of Employees Suggestion Plan In Tehran University Of Medical Sciences. *Journal Of Payavard Salamat*, 7 (4), 278-286. (In Persian).
- Dervenis, C., Fitsilis, P., & Iatrellis, O. (2022). A review of research on teacher competencies in higher education. *Quality assurance in education*, 30(2), 199-220.
- Deusinger, S. S., Cornbleet, S. L., & Stith, J. S. (1991). Using assessment centers to promote clinical faculty development. *Journal of Physical Therapy Education*, 5(1), 14-17.
- Dneprovskaya, N. V. (2018). Assessment of the readiness of the Russian higher education for the digital economy. *Statistics and economics*, 15(4), 16-28.
- Douglas, D. (2003). Grounded theories of management: A methodological review. *Management research news*, 26(5), 44-52.
- e Costa, C. A. B., & Oliveira, M. D. (2012). A multicriteria decision analysis model for faculty evaluation. *Omega*, 40(4), 424-436.
- Emamimeybodi, A. A., Rahimian, H., Abbaspour, A., & Ghiasi Nodushan, S. (2019). Designing a leadership competency model for Public Universities in Tehran. *Journal of Research in Human Resources Management*, 11(2), 137-166. (In Persian).
- Erlyani, N., & Suhariadi, F. (2021). Literature Review: Readiness to Change at the University. *Open Access Maced J Med Sci*. 9 (F): 464-469.
- Eurich, T. L., Krause, D. E., Cigularov, K., & Thornton, G. C. (2009). Assessment centers: Current practices in the United States. *Journal of Business and Psychology*, 24, 387-407.
- Ezzati Rad, J., Sakhdari, K., & Musakhani, M. (2023). Organizational readiness for commercialization of academic knowledge based on entrepreneurial ecosystem: development of criteria and experimental test (University of Applied Sciences and Technology case). *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 28(1), 65-92. (In Persian).
- Fathi, M. R., Sadeghi, M. R., & Khosravi, A. (2020). Assessing the Level of Organizational Readiness to Implement Knowledge Management (Case study: a Military University). *Military Science and Tactics*, 16(53), 5-29. (In Persian)
- Ferger, R., & Meiser, M. (2005). Assessment center--a suitable method for student selection in nursing schools. *Pflege Zeitschrift*, 58(5), suppl-2.
- Fossey, E., Harvey, C., McDermott, F., & Davidson, L. (2002). Understanding and evaluating qualitative research. *Australian & New Zealand journal of psychiatry*, 36(6), 717-732.
- Gasemian Sourini, S., Yousefi Saeid Abadi, R., & Taghvaei Yazdi, M. (2023). Identify the Moral Competencies of Managers in Order to be Used in the Management Structure of The University. *Ethics in Science and Technology*, 17(4), 94-104. (In Persian)

- Ghamari, V., Saeidian Khurasgani, N., & Rashidpour, A. (2023). Designing the model of cultural competences of managers of higher education in Iran. *Scientific Journal of Applied Educational Leadership*, 14(4), 123 – 145. (In Persian).
- Glaser, B. G. (2002). Conceptualization: On theory and theorizing using grounded theory. *International journal of qualitative methods*, 1(2), 23-38.
- Guenole, N., Chernyshenko, O. S., Stark, S., Cockerill, T., & Drasgow, F. (2013). More than a mirage: A large-scale assessment centre with more dimension variance than exercise variance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(1), 5-21.
- hajkhosyemh, M., Abili, K., & Pourkarimi, J. (2021). Designing and explaining the professional development model of the departments chairs of the University of Tehran based on a Lean approach. *Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources*, 28(28), 91 – 114. (In Persian)
- Hashemi, S. A., Mashinchi, A., & Mohammadkhani, K. (2017). A Model for Competency Assessment of the Faculty in the Islamic Azad University (IAU Branches in Fars Province). *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 7(28), 185-211. (In Persian)
- Hejazi, E., Narenji Thani, F., Naghsh, Z., & Shahmoradi, Z. (2020). Research in Faculty Competencies of Iranian Universities (Systematic Review of Models, Challenges, and Solutions). *Rahyaf J*, 2020; 78: 63, 81. (In Persian).
- Heo, C. (2011). Assessment Center for selection of university student. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 24(4), 785-807.
- Hoffman, B. J., Melchers, K. G., Blair, C. A., Kleinmann, M., & Ladd, R. T. (2011). Exercises and dimensions are the currency of assessment centers. *Personnel Psychology*, 64(2), 351-395.
- Homayeni Damirchi, A., Pourkarimi, J., Navehebrahim, A. R., & Ezati, M. (2021). Presenting a Model for Competencies of a University Good Governor: Qualitative Approach. *Public Management Researches*, 14(54), 115-141. (In Persian).
- Hope, J. (2016). Recognize strategies for killing change, use them to your advantage to create change. *The Successful Registrar*, 15(12), 1-5.
- Ibad, F., & Sharjeel, M. Y. (2021). Evaluation of the Professional Competency of University Faculty Members as Perceived by Higher Education Students. *Journal of Education and Educational Development*, 8(1), 141-159.
- Jackson, D., Ahmad, M. H., Grace, G., & Yoon, J. (2016). An Alternative Take on AC Research and Practice: Task-Based Assessment Centers 1. In *Assessment centres and global talent management* (pp. 33-46). Routledge.
- Jackson, D., Lance, C., & Hoffman, B. (Eds.). (2013). *The psychology of assessment centers*. Routledge.
- Janavi, E., & Abdi, S. (2024). Faculty Members' Performance Appraisal System: A Bibliometric Analysis of the Scientific Literature. *International Journal of Information Science and Management (IJISM)*, 22(3), 63-83.
- Joyce, L. W., Thayer, P. W., & POND III, S. B. (1994). Managerial functions: An alternative to traditional assessment center dimensions?. *Personnel Psychology*, 47(1), 109-121.
- Kazemi, M., & Houshiar, V. (2009). Determining the Readiness of University Managers for Situationalizing Total Quality Management. *Higher Education Letter*, 2(7), 83-106. (In Persian)
- Khoury, G. (2017). The Effectiveness of Performance Appraisal for Birzeit University Faculty Members. In *The Changing Patterns of Human Resource Management* (pp. 121-136). Routledge.
- Kiffer, S., & Tchibozo, G. (2013). Developing the Teaching Competences of Novice Faculty Members: a review of international literature. *Policy Futures in Education*, 11(3), 277-289.
- Kleinmann, M (2013). *Assessment Center*. Hogrefe Verlag GmbH & Company KG.
- Krause, D. E., Rossberger, R. J., Dowdeswell, K., Venter, N., & Joubert, T. (2011). Assessment center practices in South Africa. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(3), 262-275.

- Krause, D. E., & Thornton III, G. C. (2009). A cross-cultural look at assessment center practices: Survey results from Western Europe and North America. *Applied Psychology*, 58(4), 557-585.
- Kückelhaus, B. P., Titze, J. L., & Blickle, G. (2022). Improving assessment center criterion validity for salesperson selection: a socioanalytic approach. *Journal of Personal selling & sales Management*, 42(3), 209-224.
- Lagzian, M., Malekzadeh, Gh., & Hossieni, Z. (2014). A Proposed Model for Examining the Organizational Readiness Assessment of Information Systems Development: A case study of a public university. *Iranian Journal of Information Processing and Management*, 29(1), 61-93. (In Persian).
- Lance, C. E. (2008). Where have we been, how did we get there, and where shall we go?. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 140-146.
- Lara-Prieto, V., & Niño-Juárez, E. (2021). Assessment center for senior engineering students: In-person and virtual approaches. *Computers & Electrical Engineering*, 93, 107273.
- Lashkari, M., & Khodaei Matin, E. (2013). Investigating Organizational Readiness of Knowledge Management Implementation in Payam Noor University (A Case Study: Payam Noor University- Mashhad Center). *Higher Education Letter*, 6(23), 45-68. (In Persian)
- Lievens, F. (1998). Factors which improve the construct validity of assessment centers: A review. *International Journal of Selection and Assessment*, 6(3), 141-152.
- Lievens, F., & Thornton III, G. C. (2017). Assessment centers: Recent developments in practice and research. *The Blackwell handbook of personnel selection*, 243-264.
- Lotfi A, Kharazi S K, Pour Karimi J, Ezzati M. Identification of effective factors and components of cognitive readiness of university presidents from the perspective of cognitive science and higher education experts. *Advances in Cognitive Sciences*. 2019;21(3):94-104. (In Persian).
- Locke, K. (2000). Grounded theory in management research. *Grounded Theory in Management Research*, 1-160.
- Mateos-González, J. L., & Boliver, V. (2019). Performance-based university funding and the drive towards 'institutional meritocracy' in Italy. *British Journal of Sociology of Education*, 40(2), 145-158.
- Melchers, K. G., Wirz, A., & Kleinmann, M. (2013). Dimensions AND exercises: Theoretical background of mixed-model assessment centers. In *The psychology of assessment centers* (pp. 237-254). Routledge.
- Mirghafouri, S. H., Mousavi, S. M., & Sadeghi Aarani, Z. (2013). Analysis of the Merits of the Heads of Departments in Universities a Case Study: (Universities of Yazd). *Higher Education Letter*, 6(24), 35-51. (In Persian)
- Mitry, D. J., & Smith, D. E. (2024). Student evaluations of faculty members: A call for analytical prudence.
- Mohamadian, Z., Nazari, F., & Ghasemi, A. H. (2017). Evaluating The Organizational Readiness to Establish Arrangement System in Libraries of Ahvaz Jundishapur University of Medical Sciences Abstract. *Journal of Studies in Library and Information Science*, 9(20), 105-122. (In Persian).
- Mousavi Siah Daleh, S., Jabbari Asl, S., & Rezvani Chaman Zamin, S. (2022). Presentation of organizational readiness model for acceptance of excellence model in Islamic Azad University: a hybrid approach. *Quarterly Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 20(10), 167 – 186. (In Persian).
- Nazarzadeh Zare, M., Pourkarimi, J., Abili, K., & Zaker Salehi, G. (2016). Presenting a Pattern for Faculty Members' Competency in the International Engagements: a Phenomenological Study. *Journal of Science and Technology Policy*, 9(3), 25-38. (In Persian).
- Noorzad, B., Moghadamzadeh, A., Yazdani, H.R., & Salehi, K. (2024). A systematic Review on Applications and Results of the Assessment Center Method in Education. *Educational Measurement and Evaluation Studies*, 14(46). (In Persian)
- Obermann, C. (2006). Assessment Center. Entwicklung, Durchführung, Trends. Mit Übungen, Gabler.

- Olaz Capitán, A. J. (2014). XXIII. THE "ASSESSMENT CENTER" AS COMPETENCE ASSESSMENT METHODOLOGY IN THE SYSTEM OF GRADES OF THE EUROPEAN HIGHER EDUCATION. *CASE STUDIES IN HIGHER EDUCATION*, 295.
- Panahi, S. M., Pourkarimi, J., & Ramezan, M. (2018). Presentation of the Professional Competency Model of Research managers in Research-Based Organizations. *Organizational Resources Management Researchs*, 8(1), 23-46. (In Persian)
- Panc, I. (2015). Investigating the Entrepreneurial Potential of Students-Design and Preliminary Validity Data of the Assessment Center Method. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 203, 393-399.
- Paprock, K. E. (1988). An exploratory study of the assessment center process used to select faculty for an adult degree-granting program. *Adult education quarterly*, 39(1), 11-18.
- Pourkarimi, J., Farzaneh, M., Azizi, M., & Kordi, E. (2016). Designing a Professional Competencies Model for Educational Departments' Heads in University of Tehran. *Higher Education Letter*, 9(34), 149-170. (In Persian)
- Qomoshi, Z., Pourkrimi, J., & Ezzati, M. (2021). Ethical Competencies of Academic Managers: A Meta- Synthesis. , 14(54), 161-190. (In Persian)
- Ramezanzpour, E., pourkarimi, J., Fatemi, S. O., & Masoumi, D. (2021). Providing a Meta-Synthesis Model of Competencies of E-Learning Courses Instructors. *Information and Communication Technology in Educational Sciences*, 11(4), 5-25. (In Persian)
- Ranjan, J., & Tripathi, P. (2011). A holistic framework for the assessment of faculty. *International Journal of Business Information Systems*, 7(2), 181-206.
- Rezayat, Gh., Yamani Douzi Sorkhabi, M., Kiamanesh, A R., & Navehebrahim, A. (2011). Designing a competency model for presidents of public universities in Iran. *Iranian Higher Education Quarterly Journal*, 4(1), (In Persian).
- Richardson, R. (1998, January). Using the assessment center approach for faculty assessment. In *FIE'98. 28th Annual Frontiers in Education Conference. Moving from'Teacher-Centered'to'Learner-Centered'Education. Conference Proceedings (Cat. No. 98CH36214)* (Vol. 1, pp. 122-vol). IEEE Computer Society.
- Riggio, R. E., Aguirre, M., Mayes, B. T., Belloli, C., & Kubiak, C. (1997). The use of assessment center methods for student outcome assessment. *Journal of Social Behavior & Personality*, 12(5).
- Riggio, R. E., Mayes, B. T., & Schleicher, D. J. (2003). Using assessment center methods for measuring undergraduate business student outcomes. *Journal of Management Inquiry*, 12(1), 68-78.
- Romiani, U., Abili, K., Pourkaremi, J., & Farahbakhsh, S. (2021). Designing a talent-based model for recruiting faculty members at Iranian regional comprehensive universities. *International Journal of Educational Management*, 35(3), 668-683.
- Romiani, U., Abili, K., Poorkarimi, J., & Farahbakhsh, S. (2019). The exploration of Identification and Selection mechanisms of Talented Faculty Members at Comprehensive Universities with regional performance level. *Journal of Educational Sciences*, 26(1), 175-196. (In Persian).
- Rotthoff, T., Ostapczuk, M. S., Kröncke, K. D., Zimmerhofer, A., Decking, U., Schneider, M., & Ritz-Timme, S. (2014). Criterion validity of a competency-based assessment center in medical education—a 4-year follow-up study. *Medical education online*, 19(1), 25254.
- Rupp, D. E., Hoffman, B. J., Bischof, D., Byham, W., Collins, L., Gibbons, A., ... & Thornton, G. (2015). Guidelines and ethical considerations for assessment center operations. *Journal of Management*, 41(4), 1244-1273.
- Sadeghi, F., Maharati, Y., & Khorakian, A. (2019). Investigating the determinants of the dimensions of the organizational structure in the readiness of universities to become a university with entrepreneurial characteristics (case study: Ferdowsi University of Mashhad). *Quarterly Journal of Technology Growth*, 60, 39-49. (In Persian).
- Saghravani, S., Mortazavi, S., Lagzian, M., & Rahimnia, F. (2014). Forcing theory on data or emerging theory from data Theory building in humanities using grounded theory methodology. *Foundations of education*, 4(1), 151-170. (In Persian).

- Sekar, D. R., Ehrenberger, K. A., Dakroub, A., Rothenberger, S., Grau, T., & Carter, A. E. (2024). What/Why/When/Where/How Framework and Faculty Development Workshop to Improve the Utility of Narrative Evaluations for Assessing Internal Medicine Residents. *MedEdPORTAL*, 20, 11420.
- Sohrabi, B., & Khanlari, A. (2023). Organizational Readiness Assessment of Higher Education Institutions for Student Relationship Management. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 14(2), 163-188. (In Persian).
- Srividhya, S., & Saravanakumar, M. (2011). Building Competencies for Better Performance—An Empirical Study on Faculty Competencies. *IJM*, 2(2), 134-143.
- Sturre, V. L., Anglim, J., von Treuer, K., Knight, T., & Walker, A. (2022). Predicting supervisor and student competency ratings from a developmental assessment center: A longitudinal validation study. *Journal of Vocational Behavior*, 133, 103666.
- ten Cate, O., & Smal, K. (2002). Educational assessment center techniques for entrance selection in medical school. *Academic Medicine*, 77(7), 737.
- Tripathi, K., & Agrawal, M. (2014). Competency based management in organizational. *Global Journal of Finance and Management*, 6(4), 349-356.
- Vanhove, A. J., Graham, B. Z., & Thornton III, G. C. (2023). Moderators of sex-and race-based subgroup differences in assessment center ratings: A meta-analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 31(1), 63-91.
- Vax, S., Farkas, M., Russinova, Z., Mueser, K. T., & Drainoni, M. L. (2021). Enhancing organizational readiness for implementation: constructing a typology of readiness-development strategies using a modified Delphi process. *Implementation Science*, 16(1), 61.
- Waldman, D. A., & Korbar, T. (2004). Student assessment center performance in the prediction of early career success. *Academy of Management Learning & Education*, 3(2), 151-167.
- Welch, M., & Plaxton-Moore, S. (2017). Faculty development for advancing community engagement in higher education: Current trends and future directions. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 21(2), 131-166.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation science*, 4(1), 1-9.

