

## ارائه الگوی مفهومی بهسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی

دکتر عبدالرحیم نوه ابراهیم\*

جواد پورکریمی\*\*

### چکیده

اعضای هیئت علمی به عنوان رکن اساسی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی و به عنوان بازوی اجرایی رسالت سه‌گانه دانشگاه‌ها (آموزش، تحقیق و ارائه خدمات) محسوب می‌شوند و توجه به آنان به منزله توجه به سرمایه انسانی در آموزش عالی و در راستای محقق‌شدن این رسالت است. برای نگهداشت اعضای هیئت علمی، در نظر گرفتن برنامه بهسازی به عنوان یکی از مهم‌ترین برنامه‌های دانشگاهی به حساب می‌آید. هدف اصلی این پژوهش، شناخت ابعاد مختلف بهسازی اعضای هیئت علمی است. با توجه به بدیع بودن موضوع بهسازی هیئت علمی در ایران و فقر منابع علمی و پژوهشی در این زمینه، روش پژوهش از نوع روش مطالعه اسنادی است. محققان با استفاده از منابع معتبر علمی منتشرشده در پایگاه‌های اطلاع‌رسانی، سعی در معرفی این موضوع و ارائه الگوی مفهومی در رابطه با بهسازی هیئت علمی می‌کنند. یافته‌های تحقیق که از تحلیل و طبقه‌بندی اطلاعات گردآوری‌شده به دست آمده است، نشان می‌دهد برای شناخت بهسازی هیئت علمی می‌توان حداقل به سه وجه یا سه بعد توجه کرد که عبارت‌اند از: بعد بهسازی حرفه‌ای، بعد بهسازی سازمانی و بعد بهسازی فردی. نتیجه اینکه برای درک بهتر موضوع بهسازی هیئت علمی شناخت عوامل تشکیل‌دهنده آن ضروری است. برای دستیابی به این مهم، تحلیلی از جایگاه اعضای هیئت علمی در مقام شغل و حرفه، موقعیت سازمانی و در نهایت ویژگی‌های فردی می‌تواند شناخت نسبتاً جامعی را فراهم آورد که این شناخت در قالب الگوی مفهومی ارائه می‌شود.

**واژگان کلیدی:** اعضای هیئت علمی، بهسازی هیئت علمی، الگوی مفهومی، بهسازی حرفه‌ای، بهسازی سازمانی، بهسازی فردی

---

\* عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت معلم  
\*\* دانشجوی دوره دکترای مدیریت آموزشی دانشگاه تربیت معلم و عضو هیئت علمی جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران

در هر سازمانی، نیروی انسانی از جایگاه خاصی برخوردار است و سرمایه اصلی آن تلقی می‌شود (دراکر<sup>۱</sup>، 1999؛ ترجمه طلوعی، 1381). در سازمان‌های دانش‌بنیان به طور کلی و دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به طور ویژه که اصلی‌ترین نیروی انسانی را اعضای هیئت علمی تشکیل می‌دهند این جایگاه بسیار والاتر است؛ چرا که در این گونه سازمان‌ها، فعالیت‌های اصلی و تخصصی، توسط اعضای هیئت علمی انجام می‌شود و توجه به آنان به منزله اهمیت به سرمایه انسانی در دانشگاه و مراکز آموزش عالی است (دایگل و یارمون<sup>۲</sup>، 1997).

از طرف دیگر، امروزه واقعیت این است که جهان وارد مرحله‌ای شده است که تغییرات اساسی و شتابان، از ویژگی‌های آن است (رمزدن، 1999؛ ترجمه نوه ابراهیم، 1380). روند جهانی شدن به کمک توسعه روزافزون فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی همه ابعاد زندگی بشر را دچار تغییر و تحول کرده و تغییرات بنیادی و عمیقی را در حوزه‌های مختلف به جوامع تحمیل کرده است. این تغییرات، باعث شده که تمام فعالیت‌های صورت گرفته در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی بر مبنای دانش بنا نهاده شود و دانش، نقش اساسی را در پیشرفت جوامع بر عهده گیرد (عماد زاده و فرهمند، 1383). در چنین شرایطی، آموزش عالی نیز دستخوش تغییرات بنیادی شده که سبب تمایز آن با آموزش عالی در دهه‌های گذشته است (راولی و همکاران، 2000؛ ترجمه آراسته، 1383). توجه به رشد و ارتقای نیروی انسانی در قالب برنامه‌های بهسازی در سازمان‌ها برای مواجهه مناسب با تغییرات و افزایش بهره‌وری (شولر، 1995) اجتناب‌ناپذیر است و اعضای هیئت علمی نیز از این امر مستثنا نیستند.

تا قبل از دهه 1970 تأکید اصلی آموزش عالی بر توسعه دانشجویان متمرکز بود اما در دهه 1970 مباحث توسعه در حوزه آموزش عالی، بر بهسازی اعضای هیئت علمی متمرکز پیدا کرد و در این زمان، رشد فوق‌العاده‌ای در توجه به برنامه‌های بهسازی اعضای هیئت علمی به وجود آمد (نلسون و سیگل، 1980؛ هاپل، 1991؛ مورای، 2001؛ واتز و هامانز، 2002). برنامه‌های بهسازی اعضای هیئت علمی به عنوان بخشی از برنامه‌های دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی بوده و دارای جایگاه خاصی است و توجه به آن به منزله توسعه سرمایه انسانی تلقی می‌شود. سؤال اصلی مطرح در این میان این است که برنامه‌های بهسازی اعضای هیئت علمی دارای چه ابعادی است تا با شناسایی و ملحوظ نمودن آنها، برنامه‌ای جامع و اثربخش برای بهسازی هیئت علمی تدارک کرد. قبل از پرداختن به این سؤال به مفهوم بهسازی اعضای هیئت علمی و اهمیت آن می‌پردازیم.

1. Drucker  
2. Daigle & Jarmon

مفهوم بهسازی اعضای هیئت علمی از دهه 1970 آغاز و به کلیه فعالیت‌ها و برنامه‌هایی که برای ارتقاء حرفه‌ای اعضای هیئت علمی، طراحی و اجراء می‌شود، اطلاق می‌شود؛ به عبارت دیگر، بهسازی اعضای هیئت علمی شامل همه فعالیت‌هایی است که برای بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی در همه ابعاد و جنبه‌های زندگی کاری و حرفه‌ای طراحی و اجراء می‌شود (سنترا، 1978؛ گلن، 1987). اسکات (1990) عنوان می‌کند، بهسازی اعضای هیئت علمی هم به جهت نظری و هم به جهت عملی به عنوان تسهیل‌کننده در جهت بهبود عملکرد اعضای هیئت علمی در حوزه‌های مختلف عقلانی، (سازمانی) نهادی، فردی، اجتماعی و آموزشی است. «لوند» و «هلی» (1991) معتقدند، بهسازی اعضای هیئت علمی مجموعه فعالیت‌های طراحی شده برای تشویق اعضای هیئت علمی به بهبود و رشد حرفه‌ای به وسیله ایجاد تغییرات برنامه‌ریزی شده در تخصص، مهارت، نگرش، مسیر شغلی و زندگی شخصی برای بهبود عملکرد فردی، عملکرد دانشجویان و در مجموع عملکرد دانشگاه اطلاق می‌شود. و نیز بر این باور است، بهسازی اعضای هیئت علمی به عنوان کار حرفه‌ای هیئت علمی قلمداد می‌شود که باید حد بالایی از استانداردهای اخلاقی، حرفه‌ای و خودانگیزگی لازم برای رشد حرفه‌ای و همکاری مستمر در یادگیری مداوم را دنبال کند (وو، 1997). «فستروند» و «تیلری» (2001) بهسازی هیئت علمی را استقرار فعالیت‌هایی که خلق دانش را بهبود می‌بخشد، تعریف می‌کنند.

بر اساس تعریف شبکه بهسازی هیئت علمی در آموزش عالی<sup>1</sup>، بهسازی هیئت علمی به تمام برنامه‌هایی اطلاق می‌شود که بر اعضای هیئت علمی متمرکز است. این برنامه‌ها، بر بهسازی اعضای هیئت علمی در جنبه‌های تدریس، تحقیق و فعالیت‌های حرفه‌ای تأکید می‌کنند (شبکه بهسازی سازمانی و حرفه‌ای، 2009).

در سراسر جهان، مراکز علمی و آموزش عالی با رشد و توسعه بسیار زیادی روبه رو هستند. افزایش تقاضای آموزش عالی، رشد و توسعه حوزه‌های دانش و تقاضای روزافزون صاحبان مشاغل به افراد ماهر و شایسته، باعث فشارهایی برای تجدید نظر در وضعیت موجود این مراکز در امکانات، منابع، ساختار سازمانی و غیره شده است. تغییرات ذکر شده بر کلیه کارکنان و به ویژه اعضای هیئت علمی نیز تأثیر گذاشته است. در حقیقت اعضای هیئت علمی فشار این مسئولیت را احساس می‌کنند، که باید به رشد و توسعه دانش در حوزه‌های مختلف تخصصی خود پاسخ دهند، هدایت فکری جامعه خود را بر عهده گیرند و در ضمن، اطمینان بخشند که فعالیت‌های انجام شده با نیازهای توسعه‌ای جامعه مطابقت دارد. نتیجه این فشارها باعث شده تا بر لزوم ارتقای مستمر شغلی اعضای هیئت علمی، بیش از پیش تأکید شود (حسینی نسب، 1373).

1. Professional and Organizational Development Network in Higher Education/ POD

بهسازی اعضای هیئت علمی به عنوان یکی از راه‌های ایجاد و نگهداری سرمایه انسانی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی و پژوهش تلقی می‌شود و حرفه‌ای‌گرایی علمی یا دانشگاهی<sup>۱</sup> در دانشگاه‌ها به عنوان یک موضوع جدی در نظر گرفته شده و با اهمیت جلوه می‌کند (گاف و گاف، 1978).

«استینرت» (2000) معتقد است که حیات مؤسسات آموزش عالی، وابسته به علاقه و تخصص اعضای هیئت علمی است؛ بنابراین، بهسازی اعضای هیئت علمی، نقش اساسی را در نوآوری و ارتقای تعالی دانشگاهی ایفاء می‌کند. اعضای هیئت علمی با درک درست از محیط اجتماعی خود می‌توانند به عنوان عامل تعالی دانشگاهی تلقی شوند. به طور کلی، برنامه‌های بهسازی اعضای هیئت علمی برای پاسخگویی به تغییراتی همچون: توقع کیفیت آموزش دانشجویان، ماهیت و ارزش ارزشیابی، نیازهای اجتماعی، فناوری و اثرات آن بر روی آموزش، ساختارهای متنوع و مختلف جمعیتی دانشجویان و پارادایم‌های مختلف تدریس و یادگیری، تدارک دیده می‌شوند (مایلز، 1994) و بهسازی اعضای هیئت علمی، نقش بسیار مهمی را در ایجاد محیطی برای با ارزش قلمداد کردن آموزش و پژوهش ایفاء می‌کند (واتسون و کروسمن، 1994).

بهسازی اعضای هیئت علمی از چند جهت حائز اهمیت است: اول اینکه بسیاری از اعضای در بدو ورود به دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی به تازگی از تحصیل فارغ شده‌اند و آمادگی انجام امور را به طور مؤثر ندارند؛ دوم اینکه اعضای هیئت علمی به طور دائم باید ارزیابی شدند و این برنامه‌ها به عنوان بازخورد ارزیابی به ارتقای آنان، کمک شایانی خواهد کرد و در نهایت اینکه این برنامه‌ها به ایجاد شرایطی که اعضای هیئت علمی در فعالیت‌های‌شان ایده‌های خلاقانه‌ای را از خود بروز دهند، بسیار مؤثر خواهد بود (فروید و همکاران، 2007).

برای تحقق این مهم، دانشگاه‌ها و مراکز دانشگاهی اغلب به طراحی برنامه‌های بهسازی اقدام می‌کنند و برای اعضای هیئت علمی خود در ابعاد مختلف که در بخش بعد بدان اشاره خواهد شد، به اجرای برنامه‌هایی می‌پردازند. این برنامه‌ها، بسیار متنوع بوده است و به صورت مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد که می‌توان به برنامه‌هایی چون: برگزاری کارگاه‌های آموزشی، برگزاری سمینارهای علمی، فراهم کردن امکانات لازم برای استفاده از کارگاه‌های تحت وب و ویدئو کنفرانس‌ها، فراهم کردن امکانات و تسهیلات جهت دسترسی آسان به منابع علمی، ارائه مشاوره‌های فردی و دعوت از استادان مطرح و مشهور به صورت استاد مدعو در دانشکده و دانشگاه، تسهیلات لازم برای شرکت در کارگاه‌ها و سمینارهای آموزشی خارجی، فرصت مطالعاتی، گرنت‌های پژوهشی و آموزشی و جوایز آموزشی و پژوهشی اشاره کرد.

ارائه الگوی مفهومی بهسازی...

هدف اصلی این پژوهش، شناخت مؤلفه‌های تشکیل دهنده بهسازی اعضای هیئت علمی است و در راستای این هدف سؤالی که مطرح می‌شود این است که آیا بر اساس مطالعات اسنادی و بررسی‌های کتابخانه‌ای می‌توان الگوی مفهومی را در رابطه با بهسازی اعضای هیئت علمی پیشنهاد کرد.

### روش پژوهش

روش تحقیق حاضر از نوع روش اسنادی است و مؤلفان با جست‌وجو در پایگاه‌های داخلی و خارجی نسبت به گردآوری مقالات، گزارش‌های تحقیقی، کتاب و پایان‌نامه‌های تحصیلی در دسترس، در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی مانند IRANDOC و SID و همچنین پایگاه‌های اطلاعاتی خارجی: SPRINGER, ERIC, EBSCO, ELSIVER و PROQUEST اقدام کرده‌اند. در منابع اطلاعاتی داخلی شامل: گزارش، پایان‌نامه و مقاله‌ای مرتبط با موضوع مطروحه بسیار محدود بوده است و تنها سه مورد پیدا شد. در پایگاه‌های اطلاعاتی خارجی مقالات، گزارش و پایان‌نامه‌های متعددی پیدا شد که مبنای اصلی این تحقیق قرار گرفت. برای جست‌وجو در پایگاه‌های اطلاعاتی خارجی از کلید واژه‌های: Faculty Development, Academic Development Academic, Professional Development و برای جست‌وجو در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی از کلید واژه‌های: توسعه هیئت علمی، توسعه حرفه‌ای هیئت علمی، بالندگی هیئت علمی، بالندگی حرفه‌ای هیئت علمی، ارتقای حرفه‌ای هیئت علمی، بهسازی هیئت علمی و بهسازی حرفه‌ای هیئت علمی استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

ماهیت پدیده‌های موجود در حوزه علوم انسانی پیچیده و در بیشتر موارد چند بعدی هستند. شناخت دقیق این پدیده‌ها مستلزم شناسایی ابعاد تشکیل دهنده آنهاست. برای شناختن موضوع بهسازی اعضای هیئت علمی نیز تشخیص ابعاد آن می‌تواند به شناخت موضوع کمک کند. محققان در این نوشتار با بررسی و تحلیل تحقیقات انجام‌شده در خصوص بهسازی هیئت علمی به طبقه‌بندی ویژه‌ای در این خصوص دست یافتند که بر اساس ماهیت و محتوای هر یک از عوامل ذکر شده در تحقیقات مختلف است؛ بنابراین، ابتدا سعی می‌شود تحقیقات مرتبط با موضوع تحقیق مطرح و سپس طبقه مورد نظر ارائه شود.

در این مقاله، سعی شده است تا چارچوب نسبتاً جامعی در این زمینه ارائه شود. در این طبقه‌بندی، بهسازی هیئت علمی به صورت الگوی سه بعدی، در سه بعد بهسازی حرفه‌ای، بهسازی سازمانی و بهسازی فردی ارائه می‌شود. بهسازی حرفه‌ای به بعدی اشاره دارد که مربوط به وظایف شغلی اعضای هیئت علمی می‌شود. در این بعد، محققان با تأکید بر این وظایف، مانند: تدریس، تحقیق و ... به عواملی اشاره می‌کنند که ماهیتی شغلی و حرفه‌ای دارد و عنوان بهسازی حرفه‌ای به عنوان اولین بعد برای این طبقه برگزیده شد. در بعد سازمانی یا بهسازی سازمانی، محققان بر نکات و

عواملی تأکید می‌کنند که به صورت مستقیم به شغل و حرفه اعضای هیئت علمی مربوط نیست، بلکه با توجه به حضور اعضای هیئت علمی در محیط دانشگاهی و سازمان مطبوع‌شان به مؤلفه‌های مهم و تأثیرگذار بر شغل اعضاء می‌پردازد. و در نهایت، در بعد فردی یا بهسازی فردی، عواملی مورد نظر محققان قرار گرفته است که بر ویژگی‌های فردی اعضای هیئت علمی تأکید دارد که به تشریح هر یک از ابعاد سه‌گانه می‌پردازیم:

### بعد اول: بهسازی حرفه‌ای

بر اساس طبقه‌بندی از مطالب گردآوری‌شده، بهسازی حرفه‌ای به بهسازی اعضای هیئت علمی در شغل و حرفه آنان می‌پردازد. در حقیقت مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده بهسازی حرفه‌ای به موارد یا وظایفی که از اعضای هیئت علمی در موقعیت شغلی و حرفه‌ای خود انتظار می‌رود انجام دهند یا به آنها بپردازند اشاره دارد. این مؤلفه‌ها از تحلیل عملکرد یا فعالیت اعضای هیئت علمی در محیط‌های آکادمیک و دانشگاهی استخراج می‌شود. ابتدا سعی می‌شود عناصر مورد نظر از منظر افراد مطرح و سپس نسبت به جمع‌بندی نظرات اقدام شود.

«برگ کوپست» و «فیلیس» (1975) معتقدند که برنامه بهسازی اعضای هیئت علمی باید در سه حوزه تغییر ایجاد کند: تغییر در نگرش که به ارتقای مشارکت اعضاء در فعالیت‌ها منجر خواهد شد، تغییر در فرایند که باعث بهبود برنامه‌های درسی و روش‌های تدریس و ارزشیابی می‌شود و تغییر در ساختار که بهبود محیط دانشگاه برای تدریس و تصمیم‌گیری را به همراه دارد. به زعم «گاف» بهسازی هیئت علمی نه تنها به فعالیت‌های مرتبط با بهسازی مؤثر اعضاء اشاره می‌کند، بلکه آنان را به سمت بهبود رفتار تدریس خود نیز هدایت می‌کند. در مقایسه با الگوی «بریکوپست» و «فیلیس»، «گاف» بر بهسازی آموزشی و با تأکید بر تدریس و طراحی برنامه درسی متمرکز است (گاف، 1975) و «بویس» در برنامه بهسازی اعضای هیئت علمی پیشنهادی خود، بر مهارت نوشتن یا نویسندگی<sup>1</sup> به عنوان عوامل بهبوددهنده هیئت علمی اشاره کرده است و نویسندگی را به عنوان عاملی مؤثر در کار اعضای هیئت علمی ذکر می‌کند و برگزاری کارگاه‌های آموزشی را برای بهسازی این مهارت در آنها پیشنهاد می‌کند (بویس، 1988).

«برسکمپ» با ارزیابی کار اعضای هیئت علمی، به چهار دسته فعالیت اشاره می‌کند که این فعالیت‌ها شامل تدریس، تحقیق، فعالیت‌های خلاقانه و نوآورانه، ارائه خدمات حرفه‌ای و تخصصی است که اعضای هیئت علمی باید در مورد این فعالیت‌ها بهبود یابند (برسکمپ، 1994: 33). «رمزدن» معتقد است برای بهسازی حرفه‌ای اعضای

ارائه الگوی مفهومی بهسازی...

هیئت علمی دانشگاه باید به موادی چون: بهسازی تدریس و بهسازی تحقیق اعضای هیئت علمی توجه ویژه‌ای کرد (رمزدن، 1997). «کافارلا» و «زینین» (1999) در مطالعه‌ای تحت عنوان بهسازی حرفه‌ای هیئت علمی، به ارائه چارچوبی برای نوآوری در آموزش عالی پرداخته است. در این مطالعه، برنامه بهسازی مداوم هیئت علمی را در عواملی چون: ارتباطات میان فردی، ساختار سازمانی، ویژگی‌های فردی و ذهنی روانی مطرح می‌کنند. به عقیده «مک گریف» (2001)، بهسازی اعضای هیئت علمی، کمکی در جهت بهبود و ارتقای مهارت‌های اعضای هیئت علمی در انجام رسالت دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی شامل: تدریس، تحقیق و ارائه خدمات است. «گیلسپای» (2002) بهسازی اعضای هیئت علمی را با تمرکز بر سه حوزه تدریس (با تأکید بر یادگیری دانشجویان)، تحقیق (با تأکید بر فعالیت‌های حرفه‌ای) و فردی (با تأکید بر بهزیستی و مهارت‌های بین فردی و مدیریت زمان) عنوان می‌کند. «داویدسون» و همکاران (2005) در تحقیقی که در خصوص طراحی کارگاه‌های بهسازی اعضای هیئت علمی انجام دادند، نتیجه گرفتند که با توجه به اینکه اعضای هیئت علمی در سه حوزه آموزش، پژوهش و ارائه خدمات فعالیت می‌کنند، برنامه بهسازی اعضای هیئت علمی نیز باید مبتنی بر این حوزه‌ها باشد و راهبردهایی را برای دستیابی به این حوزه‌ها مورد توجه قرار دادند که یکی از این راهبردها، راهبرد آموزشی است که می‌تواند در جهت بهسازی اعضای طراحی و اجراء شود. چیمس (2004) در مطالعه‌ای تحت عنوان بهسازی هیئت علمی در استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی، به ارائه چارچوبی برای قضاوت در خصوص استفاده از راهبردهای مختلف در استفاده از این فناوری‌ها پرداخته است. در این چارچوب، نقاط ضعف و قوت راهبردهای استفاده از این فناوری‌ها و تأثیر آن در تحول هیئت علمی و به ویژه رشد و بهسازی تدریس آنان مورد بحث قرار گرفته است.

به نظر «کاردن» (2006) برای بهسازی اعضای هیئت علمی، برنامه‌های مختلفی را می‌توان در نظر گرفت که این برنامه‌ها از چند بخش تشکیل شده است:

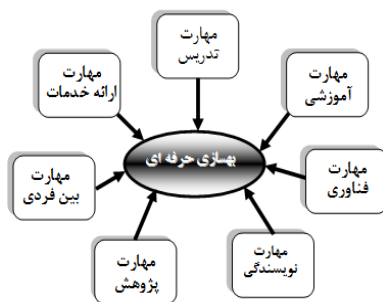
الف) برنامه‌هایی که مهارت تدریس را در اعضای هیئت علمی تقویت می‌کند؛

ب) برنامه‌هایی که مهارت تحقیق را در اعضای هیئت علمی تقویت می‌کند؛

ج) برنامه‌هایی که مهارت ارائه خدمات را در اعضای هیئت علمی تقویت می‌کند.

شبکه بهسازی هیئت علمی آموزش عالی، بهسازی در آموزش عالی را بر اساس سه نقش مطرح کرده است: نقش آموزشی (تدریس)، نقش پژوهشی (خردمندی) و نقش فردی. بهسازی هیئت علمی در بعد آموزشی، باعث افزایش مسئولیت‌های آموزشی همراه با همکاری با فعالیت‌های یادگیری دانشجویان در کلاس درس می‌شود؛ همچنین بهسازی در بعد پژوهشی، باعث افزایش و استفاده مناسب از گزنت‌های پژوهشی و به دنبال آن افزایش نگارش (کتاب، مقالات و...) خواهد شد. بهسازی در بعد فردی، باعث افزایش مهارت‌های بین فردی بین اعضای هیئت علمی خواهد شد (دیکسون، 2006).

در جمع‌بندی مطالب ارائه شده می‌توان بیان داشت، مؤلفه‌هایی که محققان مختلف برای بهسازی اعضای هیئت علمی در نظر گرفته‌اند، بسیار متنوع بوده است که می‌توان به مهارت‌های: تدریس، آموزش، پژوهش، خدمات تخصصی، فناوری، نویسندگی و مهارت‌های بین‌فردی اشاره کرد؛ البته با توجه به رسالت اصلی دانشگاه در سه حوزه اصلی آموزش، پژوهش و ارائه خدمات (آراسته، 1381) تأکید بیشتر محققان بر این سه حوزه متمرکز است و در میان این سه، وظیفه دانشگاه تأکید بر مهارت‌های آموزشی به طور عام و تدریس به طور خاص غالب بوده و در یافته‌های اکثر محققان مطروحه مهارت‌های تدریس از جایگاه خاصی برخوردار بوده است (برگ کویست و فیلیس، 1975؛ گاف، 1975؛ برسکمپ، 1994؛ چیمس، 2004؛ کاردن، 2006؛ دیکسون، 2006). منظور از مهارت تدریس، مهارت هیئت علمی در ارائه مطالب در کلاس درس است، مهارت‌های آموزشی بر مهارت هیئت علمی در برنامه‌ریزی درسی و آموزشی در محیط دانشگاهی اشاره دارد، مهارت پژوهش، به مهارت در طراحی و اجرای طرح‌های پژوهشی می‌پردازد. مهارت در ارائه خدمات تخصصی، به مهارت هیئت علمی در ارائه مشاوره‌های مختلف در حوزه تخصصی خود تأکید دارد، مهارت فناوری، به مهارت افراد در استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی اشاره می‌کند. مهارت نوشتار، به مهارت هیئت علمی در نگارش مقالات علمی و کتاب تخصصی و مهارت بین‌فردی به مهارت افراد در ایجاد ارتباط مؤثر با افراد در محیط کار تأکید دارد. این مؤلفه‌ها در نمودار (1) نمایش داده شده است:



نمودار (1) مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده بهسازی حرفه‌ای

### بعد دوم: بهسازی سازمانی

بهسازی سازمانی به عواملی اشاره دارد که بهسازی اعضای هیئت علمی در سازمان و محیط‌های علمی را شامل می‌شود. در حقیقت مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده بهسازی سازمانی به موارد یا ویژگی‌های سازمان و مدیریت دانشگاهی اشاره دارد. این مؤلفه‌ها،



ارائه الگوی مفهومی بهسازی...

از تحلیل وظایف مدیریتی و تحلیل شرایط سازمانی استخراج می‌شود. مؤلفه‌های فوق‌الذکر از تحلیل تحقیقاتی که از سوی محققان مختلف انجام احصاء شده است؛ بنابراین، ابتدا سعی می‌شود عناصر مورد نظر مطرح و سپس نسبت به جمع‌بندی دیدگاه‌ها اقدام شود.

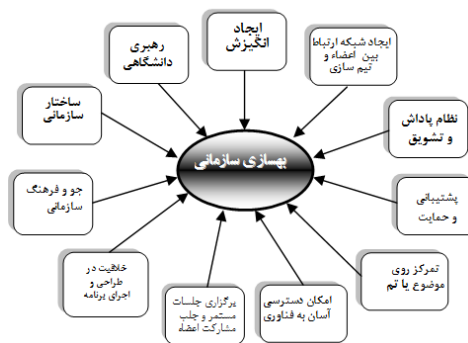
«آرمسترانگ» (1980) معتقد است در یک برنامه بهسازی اعضای هیئت علمی موضوع بین‌رشته‌ای بودن باید به عنوان یک موضوع مهم مد نظر قرار گیرد و با یک انسجام کامل در برنامه و مشارکت اعضای هیئت علمی برای ایجاد جنبه‌های مورد انتظار و تشکیل جلساتی با حضور اعضاء (مشارکت) در حوزه‌های متنوع و در تیم‌های مختلف، برنامه بهسازی تدوین و اجراء شود و این بدین معناست که اعضای هیئت علمی به صورت تیم‌های کاملی باید بر روی دانش رشته‌ای تخصصی خود، به صورت مشترک کار کنند و درس یا حوزه جدید و بین‌رشته‌ای را ایجاد کنند.

«بلاند» و «برگ» کویست (1997) بر عواملی چون ایجاد انگیزش اعضاء، جهت شرکت در برنامه‌های بهسازی و ایجاد شبکه ارتباطی بین اعضای و زمان فعالیت آنان تأکید دارد. برخی از صاحب‌نظران نیز ایجاد نظام پاداش، پشتیبانی از برنامه‌های بهسازی را مهم می‌دانند (مورای، 1995؛ مورای، 1998؛ مورای، 1999؛ مورای، 2001). در تحقیق «چنی» (1996) چنین نتیجه‌گیری شد که اعضای هیئت علمی در بیشتر دانشگاه‌ها با سطح بالایی از کار حرفه‌ای و محتوایی وارد دانشگاه می‌شوند اما به تدریج با تغییر سطوح تدریس و فناوری آموزشی مواجه می‌شوند (به دلیل تغییرات بسیار سریع علم و فناوری). «چنی» برای رفع این مشکل، پیشنهاد می‌کند که فناوری‌های آموزشی باید به وفور و آسانی در اختیار اعضای هیئت علمی قرار گیرد. برگزاری جلسات مستمر با هیئت علمی، تأمین منابع مالی برای مسافرت و شرکت اعضای هیئت علمی در کنفرانس‌های علمی مربوط به روش‌های تدریس، تیم‌سازی و مشارکت آنان در فعالیت‌ها، حمایت از برنامه‌های مشاوره و تدریس جمعی، تشویق خودارزیابی از عملکرد تدریس نیز از دیگر موارد تأثیرگذار در بهسازی تلقی می‌شود (رمزدن، 1997).

«برسکمپ» در تحقیق خود نشان داد که خلاقیت در طراحی و اجرای برنامه‌های بهسازی تأثیر بسزایی در اثربخشی این برنامه‌ها دارد (برسکمپ، 1994) و «فریدمن» و همکاران (1980) بر نقش فرهنگ دانشگاهی در بهسازی اعضای هیئت علمی تأکید می‌کنند. جو سازمانی، ساختار سازمانی، رهبری دانشگاهی نیز به عنوان عواملی هستند که بر مؤثر بودن برنامه‌های بهسازی اعضای هیئت علمی تأثیر می‌گذارند (مورای، 1995؛ مورای، 1998؛ مورای، 1999؛ مورای، 2001)، فراهم آوردن یک مدیریت قوی برای بهسازی، تعیین رهبری مناسب، در نظر گرفتن الگویی برای یادگیری دانشگاهی و تأمین منابع ضروری مالی و نیروی انسانی و تمرکز بر روی موضوع یا تم برای چند سال از دیگر موارد با اهمیت در بهسازی اعضای هیئت علمی است (برودی و اسکولار، 2007) و تشویق و حمایت از جو تحقیقاتی (رمزدن، 1997) را به عنوان

عوامل مؤثر در بهسازی اعضای هیئت علمی مطرح می‌کند. در این میان، ایجاد حس مشارکت اعضای هیئت علمی در فعالیتهای بهسازی به عنوان یک عامل کلیدی تلقی می‌شود (استینرت و همکاران، 2009).

در جمع‌بندی مطالب ارائه‌شده می‌توان بیان داشت، عوامل سازمانی یا بهسازی سازمانی اعضای هیئت علمی به مواردی اشاره دارد که بر خصوصیات و یا ویژگی‌های سازمانی (که در این مبحث دانشکده و یا دانشگاه و به طور کلی محیط‌های آکادمیک اطلاق می‌شود) تأکید دارد. در این بعد، به عواملی چون: نظام پاداش و تشویق اعضا، پشتیبانی و حمایت از برنامه‌های بهسازی، تمرکز برنامه بر یک تم به صورت متوالی، فراهم آوردن امکان دسترسی آسان به فناوری، برگزاری جلسات و جلب مشارکت، خلاقیت در اجرای برنامه، جو و فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، رهبری و ایجاد انگیزش اشاره شده است. این عوامل در نمودار (2) به صورت شماتیک نشان داده شده است:



نمودار (2) مؤلفه‌های تشکیل دهنده بهسازی سازمانی

### بعد سوم: بهسازی فردی

بهسازی فردی به عواملی اشاره دارد که مرتبط با ویژگی‌های فردی اعضای هیئت علمی است و برنامه‌های بهسازی باید به آنها توجه کند. درحقیقت مؤلفه‌های تشکیل دهنده بهسازی فردی به مواردی اشاره دارد که به توسعه این ویژگی‌ها توجه کند. این مؤلفه‌ها نیز از تحقیقاتی که از سوی محققان مختلف انجام شده به صورت زیر احصاء شده است. ضمن معرفی موارد فوق نسبت به جمع‌بندی نظرات اقدام می‌شود.

یکی از عواملی که در بهسازی فردی اعضای هیئت علمی از اهمیت بسزایی برخوردار است، خودکارآمدی اعضا است (بالاند و بریجکویست، 1997؛ هالند و ودمن، 2004؛ واتسون، 2007). برخی نیز بر نوآوری اعضای هیئت علمی و اهمیت

ارائه الگوی مفهومی بهسازی... \_\_\_\_\_

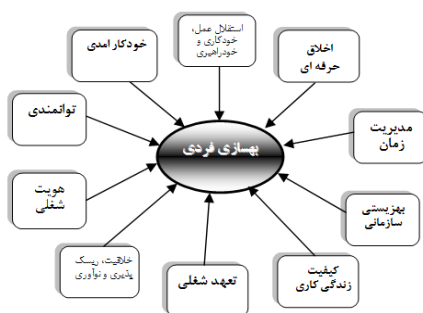
آن در برنامه‌های بهسازی تأکید دارند (واتسون، 2007). «مورای» به نگرش اعضای هیئت علمی مبنی بر با ارزش بودن کار هیئت علمی به خصوص در تدریس (مورای، 1995؛ مورای، 1998؛ مورای، 1999؛ مورای، 2001) اشاره می‌کند.

«بنوینیست» (1987)، «اندرسون» (1996)، «بلاند» و «بریجکویست» (1997) و «ریبالد» (2008) بر اخلاق حرفه‌ای در بهسازی اعضای هیئت علمی تأکید دارد و «بنوینیست» (1987) بر یادگیری و آموزش مداوم، انتخاب همکاران حرفه‌ای بر اساس کار تیمی صحه می‌گذارد و «رمزدن» به عواملی مانند خلاقیت و ریسک‌پذیری توجه کرده است (رمزدن 1997). «گافرا» و «زین» از عامل خودراهبری به عنوان عامل مؤثر در اثربخشی بهسازی اعضای هیئت علمی یاد می‌کنند (کافرا و زین، 1999).

مواردی چون مدیریت زمان (بلاند و بریجکویست، 1997؛ گیلسپای، 2002) و استقلال عمل و خودکاری (بلاند و بریجکویست، 1997) نیز در خصوص بهسازی اعضای هیئت علمی تأکید شده است. «اسمیت» و «گیز» در پژوهشی که در مورد بهسازی آموزشی اعضای هیئت علمی انجام دادند، به مشخصه‌های کار هیئت علمی مانند با ارزش بودن تدریس و دلگرم کردن اعضاء نسبت به کار، به ویژه تدریس به عنوان عوامل مهم و تأثیرگذار در بهسازی هیئت علمی اشاره داشتند (اسمیت و گیز، 1996).

«گیلسپای» (2002) و «هابارد» و «اتکینز» (1995) نیز به نقش برنامه‌های بهسازی اعضای هیئت علمی و تأثیر آن بر بهزیستی سازمانی اشاره می‌کنند. «والین» (2003) بر نقش انگیزش در بهسازی اعضای هیئت علمی تأکید کرده و «تورندیکی» (2006) بر این اعتقاد است که برنامه‌های بهسازی موجبات توانمندی (9) اعضای هیئت علمی را فراهم می‌آورد و از طرف دیگر، باعث افزایش تعهد شغلی (بلاند و بریجکویست، 1997). هویت شغلی (اندرسون، 1996)، شهروندی سازمانی (برسکمپ، 1994) و کیفیت زندگی کاری (هابارد و اتکینز، 1995) می‌شود. «بلاند» و «برگ کویست» (1997)، «آستین» (2002) و «ریبالد» (2008) نیز بر اهمیت برنامه‌های بهسازی در جامعه‌پذیری اعضای هیئت علمی تأکید می‌کنند.

در جمع‌بندی مطالب ارائه‌شده می‌توان بیان داشت، عوامل فردی یا بهسازی فردی اعضای هیئت علمی به مواردی اشاره دارد که بر خصوصیات و یا ویژگی‌های فردی افراد تأکید دارد. در این بعد به عواملی چون: اخلاق حرفه‌ای، خلاقیت و ریسک‌پذیری، نوآوری، خودراهبری، خودکارآمدی، مدیریت زمان، شهروندی سازمانی، بهزیستی سازمانی، تعهد شغلی، توانمندی و هویت شغلی اشاره شده است. این عوامل در نمودار (3) به صورت شماتیک نشان داده شده است:



### نمودار(3) مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده بهسازی فردی

لازم به ذکر است که دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی با روش‌های مختلف به احصای نیازهای سه گانه مورد بحث اعضای هیئت علمی خود اقدام می‌کنند. در بسیاری از دانشگاه‌ها با تدوین برنامه‌های بلندمدت مانند برنامه راهبردی، بهسازی اعضای هیئت علمی خود را برنامه‌ریزی می‌کنند و به دنبال برنامه، برنامه‌های کوتاه‌مدت که عمدتاً یک یا دو ساله است را تدوین می‌کنند. به منظور سنجش نیازهای اعضای هیئت علمی نیز فرم‌ها یا پرسشنامه‌هایی تحت همین عنوان وجود دارد که در بسیاری از موارد به صورت الکترونیک تکمیل و نیازها را احصاء می‌کنند (دانشگاه تگزاس، 2009؛ دانشگاه هاروارد، 2008؛ دانشگاه اتاوا، 2008؛ دانشگاه بورودو، 2007). در برخی مواقع نیز این نیازها در قالب پیمایش‌هایی و با تکمیل فرم‌های نیازسنجی به دست می‌آید، به عنوان مثال، در مطالعه‌ای که «آنوکا» و همکاران (2008) در دانشگاه‌های کانادا انجام دادند، نیازهای اعضای هیئت علمی را در حوزه فناوری‌های آموزشی به طور عام و آموزش الکترونیک به صورت خاص ارائه کردند. در این مطالعه، با طراحی پرسشنامه 16 سؤالی و گردآوری داده‌ها از اعضای هیئت علمی به احصای این نیازها اقدام کرده‌اند.

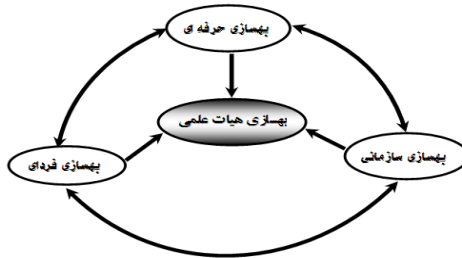
### نتیجه‌گیری

همان‌گونه که ذکر شد، از یک طرف، آموزش عالی با رشد و توسعه بسیار زیادی روبه‌رو بوده و از طرف دیگر، سرعت تغییرات پیرامون دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی بسیار شتابان است. این تغییرات و توسعه، در وضعیت موجود دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، در امکانات، منابع، ساختار سازمانی و کلیه کارکنان، به ویژه اعضای هیئت علمی نیز تأثیر گذاشته است، به نحوی که اعضای هیئت علمی دریافته‌اند که باید به نیازهای فزاینده اطراف خود در حوزه‌های تخصصی پاسخ دهند. متولیان آموزش عالی نیز با درک این نیاز بر لزوم بهسازی مستمر اعضای هیئت علمی بیش از پیش توجه می‌کنند.

توجه علمی و دقیق نسبت به بهسازی اعضای هیئت علمی از آنجا ناشی می‌شود که بهسازی اعضای هیئت علمی به عنوان یکی از راه‌های ایجاد و نگهداری سرمایه

ارائه الگوی مفهومی بهسازی...

انسانی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی و پژوهش تلقی می‌شود. درحقیقت با توجه به برنامه‌های بهسازی هیئت علمی به تغییرات پیرامونی توجه شده ضمن افزایش کیفیت، آموزشی به تولید علم کمک شایانی شده سؤال اصلی این نوشتار که با توجه به اهمیت



فوق‌العاده‌ای که بهسازی اعضای هیئت علمی دارد، برای تدارک یک برنامه بهسازی مؤثر و کارا باید به چه ابعادی توجه کرد. پاسخ به این سؤال مبین شناسایی ابعاد تشکیل بهسازی اعضای هیئت علمی است. بر اساس یافته‌های تحقیق، برای شناخت کامل بهسازی هیئت علمی حداقل به سه بعد می‌توان توجه کرد که شامل بعد حرفه‌ای، بعد سازمانی و بعد فردی است. این ابعاد خود دارای مؤلفه‌های مختلفی هستند که شرح آن در بخش قبلی ارائه شده است. این ابعاد به صورت شماتیک در نمودار (4) نشان داده می‌شود:

#### نمودار (4) ابعاد سه‌گانه بهسازی هیئت علمی

بر اساس نمودار (4)، اولین بعد بهسازی، بعد حرفه‌ای است که به بهسازی حرفه‌ای (یا شغلی) اعضای هیئت علمی توجه می‌کند؛ به عبارت دیگر، بهسازی حرفه به عواملی توجه دارد که از یک هیئت علمی انتظار می‌رود در محیط آکادمیک انجام دهد. در این بعد، به عواملی چون بهسازی در تدریس، آموزش، تحقیق، ارائه خدمات، فناوری، نویسندگی و مهارت بین‌فردی اشاره کرد. در صورت اجرای مؤثر برنامه‌های بهسازی، انتظار می‌رود، اعضای هیئت علمی در مؤلفه‌های یادشده بهبود حاصل کنند. دومین بعد بهسازی اعضای هیئت علمی، بعد سازمانی است که بر بهسازی سازمانی اعضا متمرکز است. این بعد، بر بهسازی اعضای هیئت علمی در سازمان و محیط‌های علمی تأکید دارد. درحقیقت مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده بهسازی سازمانی به موارد یا ویژگی‌های سازمان و مدیریت دانشگاهی اشاره دارد که می‌توان به مواردی چون: ایجاد انگیزش، ایجاد شبکه ارتباطی بین اعضا و تیم‌سازی، نظام پاداش و تشویق، پشتیبانی و حمایت از برنامه‌های بهسازی و تأمین منابع مالی و نیروی انسانی، تمرکز

بر روی موضوع یا تم برای چند سال، امکان دسترسی آسان به فناوری، برگزاری جلسات مستمر و جلب مشارکت اعضاء، خلاقیت در طراحی و اجرای برنامه‌های بهسازی، جو و فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و رهبری دانشگاهی توجه کرد. سومین بعد بهسازی، بعد فردی است که به بهسازی فردی اعضاء هیئت علمی توجه می‌کند، به عبارت دیگر، بهسازی فردی بر عواملی تمرکز دارد که مرتبط با ویژگی‌های فردی اعضاء هیئت علمی است و برنامه‌های بهسازی باید به آنها توجه کند. در حقیقت مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده بهسازی فردی به مواردی اشاره دارد که به توسعه این ویژگی‌ها توجه کند که می‌توان به مواردی چون: اخلاق حرفه‌ای، خودکارآمدی، خلاقیت، ریسک‌پذیری و نوآوری، مدیریت زمان، استقلال عمل، خودکاری و خودراهبری، بهزیستی سازمانی، کیفیت زندگی کاری، تعهد شغلی، هویت شغلی و توانمندی اشاره کرد. بر این اساس، توجه چندجانبه نسبت به بهسازی هیئت علمی در الگوی پیشنهادی مشهود است، به نحوی که ابعاد مختلف و مرتبط با بهسازی هیئت علمی با نگاهی جامع و روشی استقرایی احصاء شده است. در این الگو، مؤلفان با مطالعه اجزای مرتبط با بهسازی، به الگوی مفهومی کل‌گرا با ابعاد سه‌گانه بهسازی هیئت علمی دست یافته است که محققان و دست‌اندرکاران برنامه‌های بهسازی را به سوی تدوین برنامه‌ای جامع و در نظر گرفتن ابعاد مختلف یاری می‌کند.

## منابع

- ایروانی، هوشنگ؛ فائزی پور، محمد مهدی؛ شریف زاده، ابوالقاسم و دربان آستانه، علیرضا (1385). تحلیل عوامل تأثیرگذار بر بهبود فرصت‌های مطالعاتی اعضای هیئت علمی دانشگاه تهران. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره 41: 16-1.
- دراکر، پیتر (1999). چالش‌های مدیریت در سده 21. ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد (1381)، تهران: نشر فرا.
- رمزدن، پال (1997). یادگیری رهبری در آموزش عالی. ترجمه عبدالرحیم نوه ابراهیم و همکاران (1380). تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی.
- حسینی نسب، داود (1373). مرکز توسعه کارایی اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌ها. تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
- راولی، دانیل جیمز؛ هرمن، دی لوهان و مایکل، جی دولنس. تغییر راهبردی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، برنامه ریزی برای بقا و موفقیت. ترجمه حمیدرضا آراسته (1383). تهران: دانشگاه امام حسین (ع).
- عماد زاده، مصطفی و فرهمند، کامبخش (1383). جایگاه آموزش عالی در فرایند جهانی سازی. مجموعه مقالات همایش آموزش عالی و توسعه پایدار، جلد دوم. تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی: 103-120.
- میرکمالی، سیدمحمد (1385). فرهنگ مدیریت آموزشی. تهران: یسپرون.
- نوه ابراهیم، عبدالرحیم (1372). کارگاه‌های آموزشی، روشی برای توسعه منابع انسانی، مطالعه موردی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی. شماره 3: 87-110.

- Andresen, L. (1996). The work of Academic Development Occupational Identity, standards of practice, and the virtues of association. *International Journal of Academic Development*, Vol. 1, No. 1, 38-49.
- Anderson, W. (1998). On-Site/Off-Site Model of Faculty Development. *Models that Work: The Nuts and Bolts of Faculty Development for General Internal Medicine conference*, 61-65.
- Bradley, A. B., Chyka, P. A., Fitzgerald, W. L. & et al. (2006). A Comprehensive Approach to Faculty Development. *American Journal of Pharmaceutical Education Online*, Vol. 73, No. 1.

- Braskamp, L. A. & Ory, J. C. (1994). *Assessing Faculty Work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bergquist, W. H. & Phillips, S. R. (1975). Components of an Effective Faculty Development Program. *Journal of Higher Education*, Vol. 46, 177-211.
- Boice, R. (1988). *Faculty Development Programs Based Around Scholarly Writing*. Stillwater: New Forums Press, 217-236.
- Benveniste, G. (1987). *Professionalizing the Organization*, U.S.A., San Francisco: Jossey -Bass.
- Bland, C. J. & Bergquist, W. H. (1997). The Vitality of Senior Faculty Members: Snow on the Roof-Fire in the furnace. *Higher Education Report*, Vol. 25, No. 7, 39-58.
- Brent, R., Felder, R., Hirt, D. & et al. (1999). *A Model Program for Promoting Effective Teaching in Colleges of Engineering*. Proceedings of Annual ASEE Meeting.
- Bordue University (2007). *Faculty Development in International Business Directory of Programs 2007*. Available At: <http://CIBERWEB.msu.edu/>.
- Boyce, E. G. & et al. (2007). *Essential Components of a Faculty Development Program for Pharmacy Practice Faculty*, American College of Clinical Pharmacy. Available At: <http://www.accp.com>.
- Caffarella, R. S. & Zinn, L. F. (1999). Professional Development for Faculty: A Conceptual Framework of Barriers and Supports. *Innovative Higher Education*, Vol. 23, No. 4, 241-254.
- Carden, N. (2006). *Professional Development Opportunities*. U.S.A: Western Carolina University.
- Centra, J. A. (1978). Types of Faculty Development Programs. *The Journal of Higher Education*, Vol. 49, No. 2, 151-162.
- Chism, N. (2004). Faculty Development in the use of Information Technologies: A framework for judging when



- and how to use specific strategies. *Education Quarterly*, Vol. 27, No. 2, 39-45.
- Cox, M. D. (2004). Introduction to Faculty Learning Communities. *New Directions for Teaching and Learning*, Vol. 97, 523.
- Dickson, J. (2006). *Faculty Development in the University Setting: Perspectives and Practices*. A Dissertation of Doctor of Philosophy, University of Missouri.
- Davidson, S. G., Salazar, J. & Hamilton, K. M. (2005). Design of Faculty Development Workshops: Attempting to practice what we preach. *College Student Journal*, Vol. 39, No.3, 528.
- Darling, H. L. (1990). *Teachers and Teaching: Signs of a Changing Profession*. In W. R. Houston (Ed.), *Handbook of Research on Teacher Education*. New York: Macmillan, 267-290.
- Daigle, S. L. & Jarmon, C. G. (1997). Building The Campus Infrastructure That Really Counts. *Education Review*, Vol. 32, Issue 4, 35.
- Dejnojka, E. L. (1984). *Educational Administration Glossary*. London: Greenwood Press.
- Free Encyclopedia of Wikipedia. (2009). Faculty Development. Available At: [www.Wikipedia.com](http://www.Wikipedia.com).
- Festervand, T. A. & Tillery, K. R. (2001). Short-Term Study A Broad Programs: A Professional Development Tool for International Business Faculty. *Journal of Education for Business*, Vol. 77, 106-111.
- Freedman, M. & et al. (1980). *Academic Culture and Faculty Development*. California: Montaigne Press.
- Froyd, J., Layne, J., Fowler, D. & Simpson, N. (2007). *Design Patterns for Faculty Development*. Frontiers in Education Conference, Milwaukee, October: 10-13.
- Gaff, S. S., Festa, C. & Gaff, J. G. (1978). *Professional Development: A Guide to Resources*. USA: Change Magazine Press.

- Gaff, J. G. (1975). *Toward Faculty Renewal*. San-Francisco: Jossey Bass.
- Gillespie, K. H. (2002). *A Guide to Faculty Development: Practical Advice, Examples, and Recourses*. Bolton: Anker.
- Glenn, D. (1987). *A Study of Faculty Development Programs in American Association of Bible, Colleges Member Intuitions*. PhD Dissertation, Kansas State University.
- Gretchen, M. B. & Betsy, E. B. (2006). *Faculty Career Paths*. U.S.A: Praeger Publisher.
- Harvard University (2008). *Faculty Development & Diversity*. Available At: [www.Faculty.Harvard.edu](http://www.Faculty.Harvard.edu).
- Hopple, T. (1991). *Professional faculty development practices used in two-year postsecondary educational institutions*. Doctoral dissertation, Ohio University, Athens, OH. Dissertation Abstracts International, Vol. 52, No. 3, 759.
- Hubbard, G. T. & Atkins, S. S. (1995). The Professor As A Person: The Role Of faculty Well-Being In Faculty Development. *Innovative Higher Education*, Vol. 20, No. 2, 117-128.
- Kabakci, I. & Odabasi, F. (2008). The Organization of the Faculty Development Programs For Research Assistants: The Case of Education Faculties In Turkey. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, Vol. 7, Issue 3, Article 6.
- Kanuka, H. & et al. (2008). The factor structure of teaching development needs for distance-delivered e-learning. *International Journal for Academic Development*, Vol. 13, No. 2, 129-139.
- Lawler, P. & King, K. P. (2000). *Effective Principles Of Faculty Development*. Available At: [http://en.wikipedia.org/Faculty\\_Fevelopment](http://en.wikipedia.org/Faculty_Fevelopment).
- Layne, J., Froyd, J., Morgan, J. & Kenimer, A. (2007). *Faculty Learning Communities*. Proceedings Frontiers in Education

- Conference. Available At: <http://fie.engrng.pitt.edu/fie2002/papers/1582.pdf,19>.
- Murray, J. P. (2001). Faculty Development in Publicly Supported 2-Year Colleges. Community College. *Journal of Research & Practice*, Vol. 25, No. 7, 487-502.
- \_\_\_\_\_ (1995). Successful Faculty Development And Evaluation: The Complete Teaching Portfolio. Higher Education Report, Washington, D. C.: The George Washington University, *Graduate School of Education and Human Development*, Vol. 95, No. 8, 61-70.
- \_\_\_\_\_ (1998). Faculty Development in New York Two-year Colleges, Community College. *Journal of Research & Practice*, Vol. 22, No. 1, 53-65.
- \_\_\_\_\_ (2000). Faculty Development in Texas Two-year Colleges, Community College. *Journal of Research & Practice*, Vol. 24, No. 4, 251-253.
- McGriff, S. J. (2001). *Leadership in Higher Education: Instructional Designers in Faculty Development*. Proceedings of the Annual Conference of the Association for Educational Communications and Technology (AECT), Atlanta, GA, 308-313.
- Millis, B. (1994). Faculty Development In The 1990s: What it is and why we can't wait. *Journal of Counseling & Development*, Vol. 72, Issue 5, 454.
- Michigan State University (2008). *Faculty and Instructional Development*. Available At: <http://fod.msu.edu/index.html>.
- Morris, L. V. (2008). Faculty Engagement in the Academy. *Innovation Higher Education*, Vol. 33, 67-69.
- Moeini, H. (2003). *A Need Analysis Study For Faculty Development Programs In Metu And Structural Equation Modeling Of Faculty Needs*. PHD Dissertation, The Middle East Technical University.
- Nelsen, W. C. & Siegel, M. E. (1980). *Effective Approaches to Faculty Development*. Washington, DC: Association of American Colleges.

- Ottawa University (2008). *Faculty Development 2008-2009 Program*. Available At: [www.medicine.uottawa.ca/facdev](http://www.medicine.uottawa.ca/facdev).
- Pendleton, E. P. (2002). Re-Assessing Faculty Development. *Black Issues in Higher Education*, Vol. 19, Issue 19, 37.
- POD (Professional and Organizational Development Network in Higher Education). Retrieved March 5, 2009, from *Professional and Organizational Development Network, Faculty Development Definition*. Available At: <http://www.Podnetwork.org/development/definitions.htm>.
- Pamela, S. N. (2005). *Technology Adoption into Teaching and Learning by Mainstream University Faculty: A Mixed Methodology Study*. Doctoral Dissertation, Louisiana State University.
- Pittas, P. A. (2000). A Model Program from the Perspective of Faculty Development. *Innovative Higher Education*, Vol. 25, No. 2, 97-110.
- Riegle, R. (1987). Conceptions of Faculty Development. *Educational Theory*, Vol. 37, 53-59.
- Reybold, L. E. (2008). The Social and Political Structuring of Faculty Ethicality in Education. *Innovation in High Education*, Vol. 32, 279-295.
- Scott, J. H. (1990). Role of Community College Department Chairs in Faculty Development. *Community College Review*, Vol. 18, Issue 3, 12.
- Schuler, R. S. (1995). *Managing Human Resources*. India: West Publishing Company.
- Steinert, Y. V. (2000). Faculty development in the new millennium: Key Challenges and Future Directions. *Medical Teacher*, Vol. 22, Issue 1, 44-50.
- Steinert, Y. V., McLeod, P. J., Boillat, M. & et al. (2009). Faculty Development: a Field of Dreams? *Medical Education*, Vol. 43, 42-49.
- Smith, R. A. & Geis, G. L. (1996). *Professors as Clients for Instructional Development*. In L. Richlin (Ed.). *To Improve the Academy*, Vol. 15, 129-153.

- Svinicki, M. (2005). *POD National Institute for New Faculty Developers*. Canada: University of Ottawa.
- Texas University (2009). *Faculty Development Plan*. Available At: [www.http://www.utexas.edu/ogs/fdp/forms.html](http://www.utexas.edu/ogs/fdp/forms.html).
- Thomas. D. (1998). *Faculty Development through Workshops/ Seminars*. Models that Work: The Nuts and Bolts of Faculty Development for General Internal Medicine conference, 44-48.
- Thorndike L. E., Gusic, M. E., George, J. H., Quillen, D. A. & Milner R. J. (2006). Empowering Junior Faculty: Penn State's faculty development and mentoring program. *Academic Medicine*, Vol. 81, No. 7, 668-673.
- Wallin, D. L. (2003). Motivation And Faculty Development: A Three State Study of Presidential Perception of Faculty Professional Development Needs. *Community College Journal*, Vol. 29, No. 5, 317-335.
- Watts, G. E., & Hammons, J. D. (2002). Professional development: Setting the Context. *New Directions for Community Colleges*, Vol. 120, 5-10.
- Watson, G. & Grossman, L. H. (1994). Pursuing a comprehensive faculty development program: Making fragmentation work. *Journal of Counseling & Development*, Vol. 72, Issue 5, 465-473.
- Wu, H. C. (2001). *The Research of the Strategies for Constructing the Learning School*. Unpublished master's thesis, National Taiwan Normal University, Taipei.