

## ارائه برنامه‌های اثربخش و نوآورانه آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی

مجری:

هدی سادات محسنی

عضو هیئت علمی گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی دانشگاه الزهراء(س)

طرح پژوهشی حاضر به سفارش وزارت علوم، تحقیقات و فناوری در سال ۱۳۹۸ انجام پذیرفته است.

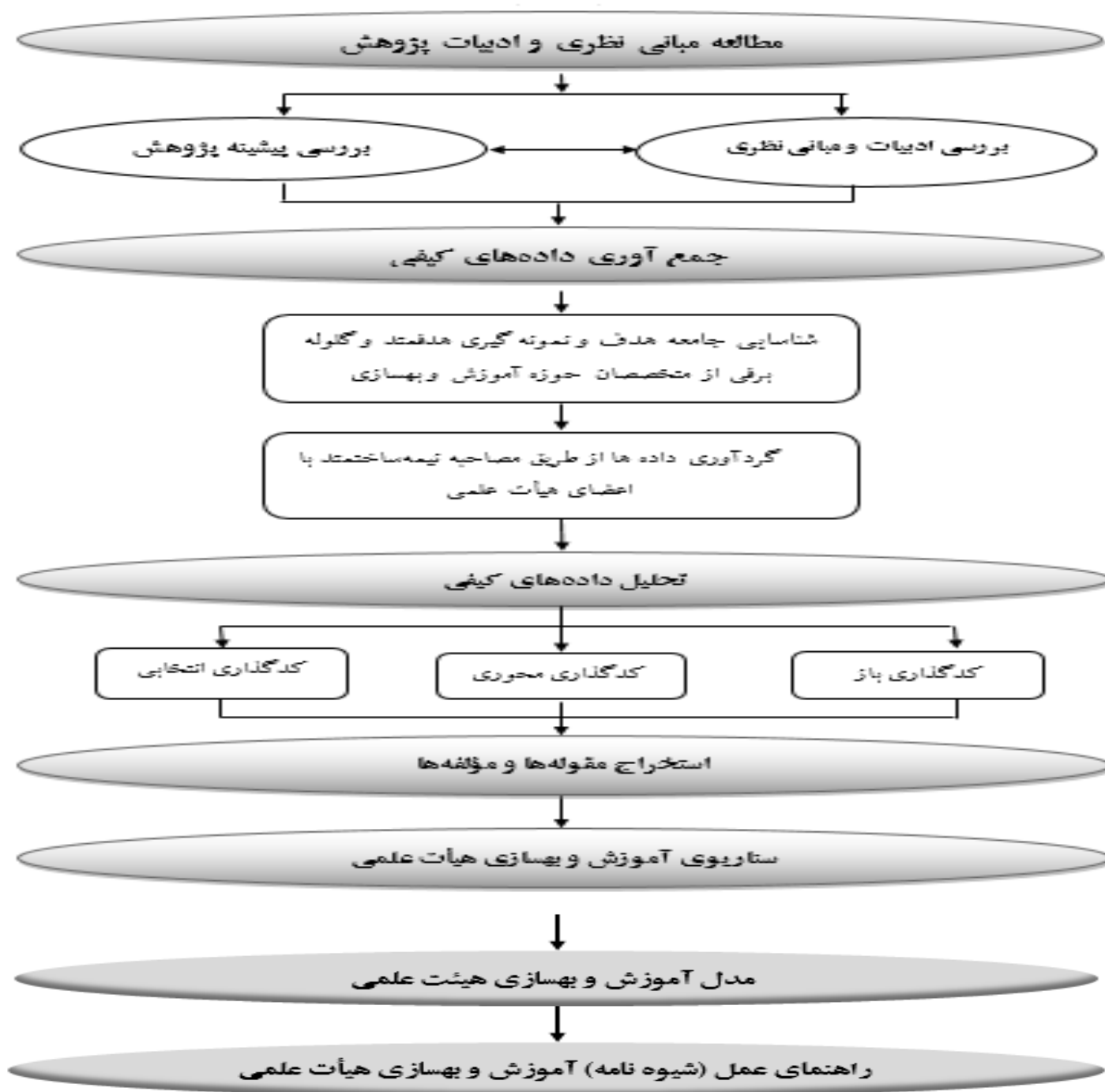
پرونده شماره ۱۵۸۳۵۹/۲۱/۲ به تاریخ ۹/۷/۱۳۹۷، نامه شماره ۳۵۸۸/۲۱/۲ به تاریخ ۱۷/۱۱/۱۳۹۸ و نامه

شماره ۵۴۷۱۷/۲۱/۲ به تاریخ ۷/۳/۱۳۹۸ و ابلاغیه شماره ۷۶۷۸۰/م به تاریخ ۳۰/۱۱/۱۳۹۷، این طرح، یکی از

طرح های پژوهشی و اسپاری شده وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، به دانشگاه الزهراء (س) می باشد.

## شناسنامه طرح

عنوان طرح	ارائه برنامه های اثربخش و نوآورانه آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی
سازمان سفارش دهنده	وزارت علوم، تحقیقات و فناوری - معاونت آموزشی
مجری	هدی سادات محسنی - عضو هیأت علمی گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی دانشگاه الزهراء (س)
پست الکترونیکی	<a href="mailto:Sadatmohseni@gmail.com">Sadatmohseni@gmail.com</a> <a href="mailto:Sadatmohseni@Alzahra.ac.ir">Sadatmohseni@Alzahra.ac.ir</a>
شماره تماس	۰۹۱۲۴۹۱۹۲۷۶
تاریخ تصویب طرح	آذر ۱۳۹۷
مدت اجرای طرح	۶ ماه



پژوهش ها حاکی از آن است که:

- عملکرد اعضای هیئت علمی به تنهایی سی درصد از واریانس عوامل مؤثر بر بهره‌وری دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی ایران را به خود اختصاص داده است (خورشیدی، مهدوی و سلیمانی، ۱۳۸۷).
- بهسازی هیئت علمی، علاوه بر نقش قابل ملاحظه آن در بهبود و افزایش اثربخشی فرایندهای تربیتی با دیگر متغیرهای منابع انسانی نیز پیوند دارد.
- رضایت شغلی، استرس شغلی، انگیزش شغلی، وابستگی و تعهد سازمانی و ترک شغل، با بهسازی هیئت علمی در ارتباط است.

کلیات پژوهش

موضوعات

روش‌ها

نتایج





## بیان مسئله

- عدم دستیابی به نتیجه موردنظر دانشگاه و اعضای هیئت علمی؛
- محدود بودن برنامه‌های بهسازی هیئت علمی به یادگیری رسمی به صورت کلاس‌های آموزشی؛
- حضور اجباری در برنامه‌های بهسازی هیئت علمی جهت تبدیل وضعیت و ارتقاء به مرتبه بالاتر؛
- تمرکز صرف بر کمی‌گرایی و بی‌توجهی به کیفیت دوره‌های آموزش و بهسازی؛
- فقدان الگوی به‌روز، مدون و جامع برای آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی در ایران؛
- عدم تدوین برنامه جامع و منسجمی در ارتباط با آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی؛
- صرف هزینه‌های هنگفت و هدر رفت زمان ارزشمند اعضای هیئت علمی؛



## سوالات پژوهش

### سؤال کلی پژوهش

**برنامه های اثربخش و نوآورانه آموزش و بهسازی اعضای هیأت علمی دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی کداماند؟**

### سوالات جزئی پژوهش

- ۱) برنامه های آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی در نظام های آموزش عالی تراز جهانی چگونه است؟
- ۲) وضعیت موجود برنامه های آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی در دانشگاه های کشور، چگونه است؟
- ۳) برنامه های اثربخش و نوآورانه، برای آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه های کشور کدام اند؟
- ۴) اقدامات اجرایی لازم جهت پیشبرد برنامه پیشنهادی برای آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی در دانشگاه های کشور کدام است؟

## عناوین و ساعات دوره‌های مصوب طرح دانش‌افزایی و بهسازی اعضای هیئت علمی دانشگاهها

ردیف	عناوین دوره‌ها	زمان دوره (ساعت)
دوره‌های مهارتی	ضوابط و مقررات دانشگاهی	۱۶
	روش‌ها و فنون تدریس	۱۶
	روش و مدیریت تحقیق	۱۶
	روش ارزیابی فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی	۱۶
	چگونگی استفاده از اطلاعات علمی و منابع الکترونیکی	۱۶
دوره‌های معرفتی	اندیشه سیاسی اسلام و مبانی انقلاب اسلامی	۱۶
	اخلاق حرفه‌ای	۱۶
	معرفت‌شناسی اسلامی	۳۲
	اصول تعلیم و تربیت اسلامی	۱۶
	تاریخ و فلسفه علم	۱۶
مجموع ساعات		۱۷۶



## دوره‌های آموزشی برگزار شده برای آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه الزهراء (س)



سال برگزاری	تعداد کارگاهها	مجموع ساعات کارگاهی	هزینه به تومان
۱۳۹۲	۱۱	۱۰۸ ساعت	۱۳/۵۰۰/۰۰
۱۳۹۳	۴	۶۴ ساعت	۸/۰۰۰/۰۰۰
۱۳۹۴	۶	۸۴ ساعت	۱۰/۵۰۰/۰۰۰
۱۳۹۵	۴	۴۸ ساعت	۶/۰۰۰/۰۰۰
۱۳۹۶	۷	۳۶ ساعت	۴/۵۰۰/۰۰۰
۱۳۹۷	۱۹	۱۲۵ ساعت	۱۵/۶۲۵/۰۰۰
مجموع	۵۱	۴۶۵ ساعت	۵۸/۰۰۰/۰۰۰

## دوره‌های آموزشی برگزار شده برای آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه خوارزمی

سال برگزاری	تعداد کارگاهها	مجموع ساعات کارگاهی	تعداد شرکت کنندگان	هزینه به تومان
۱۳۹۳	۹	۴۰ ساعت	۶۱۵	۲۰/۰۰۰/۰۰۰
۱۳۹۴	۱۰	۲۴ ساعت	۱۰۹۱	۱۵/۰۰۰/۰۰۰
۱۳۹۵	۱۲	۴۰ ساعت	۲۰۹۸	۲۰/۰۰۰/۰۰۰
۱۳۹۶	۱۴	۴۴ ساعت	۲۰۳۸	۲۸/۰۰۰/۰۰۰
۱۳۹۷	۴	۸ ساعت	۵۶۴	۱۰/۰۰۰/۰۰۰
مجموع	۴۹	۱۵۶ ساعت	۶۴۰۶	۹۳/۰۰۰/۰۰۰

## دوره‌های آموزشی برگزار شده برای آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی

سال برگزاری	نوع دوره	تعداد کارگاهها	مجموع ساعات کارگاهی
۱۳۹۴	حضورى	۵	۳۲ ساعت
۱۳۹۵	حضورى	۴	۵۲ ساعت
۱۳۹۶	غير حضورى	۲	۳۲ ساعت
۱۳۹۷	حضورى - غير حضورى	۹	۳۶ ساعت
مجموع		۲۰	۱۵۲ ساعت

## دوره‌های آموزشی برگزار شده برای آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس

سال برگزاری	تعداد کارگاهها	مجموع ساعات کارگاهی
۱۳۹۳	۴	۲۲ ساعت
۱۳۹۴	۹	۳۶ ساعت
۱۳۹۵	۶	۲۶ ساعت
۱۳۹۶	۳	۱۵ ساعت
۱۳۹۷	۵	۴۸ ساعت
مجموع	۲۷	۱۴۷ ساعت



## پیشینه پژوهش در جهان



عنوان	سال	پژوهشگر
بهسازی حرفه‌ای هیئت علمی	۲۰۱۸	آلتانی
بررسی ارزیابی برنامه‌های بهسازی هیئت علمی در محیط‌های در حال تغییر	۲۰۱۸	ماریلین و همکاران
بررسی تأثیر و اثربخشی برنامه‌های بهسازی هیئت علمی در پرورش دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای اعضای هیئت علمی: یک بازنگری نظام‌مند و فراتحلیل	۲۰۱۷	بیلال و همکاران
بررسی ادراکات اعضای هیئت علمی از برنامه‌های بهسازی	۲۰۱۷	پرم کومار و همکاران
بررسی برنامه‌های بالندگی هیئت علمی در کالج‌های دوساله دولتی تگزاس	۲۰۱۷	گرنٹ و کیم
شناسایی ویژگی‌های بهسازی هیئت علمی در کالج‌های دوساله ایالت آرکانزاس	۲۰۱۵	مک آفی
ارزیابی وضعیت موجود بهسازی کارکنان در آموزش عالی پاکستان	۲۰۰۸	نعیم‌الله خان



## پیشینه پژوهش در ایران



پژوهشگر	سال	عنوان
آهنچیان و سلیمانی	۱۳۹۶	ادراک اعضای هیئت علمی از حرفه‌ای بودن در نظام آموزش عالی ایران
نیکوفر و مظاهری	۱۳۹۶	نقش ابعاد بهسازی سازمانی در تعهد سازمانی اعضای هیئت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی کشور
قرونه، میر کمالی، بازرگان و خرازی	۱۳۹۵	تدوین الگویی برای بالندگی اعضای هیئت علمی دانشگاه تهران
سیدنقوی، صحت، دهقانان و فرهادی	۱۳۹۵	ارزیابی عملکرد دانشگاه‌های نظامی مبتنی بر چهارچوب تعالی و بهسازی سازمانی (مورد مطالعه: یکی از دانشگاه‌های افسری)
سلیمی، حیدری و کشاورزی	۱۳۹۴	شایستگی‌های اعضای هیئت علمی جهت تحقق رسالت دانشگاهی؛ تأملی بر ادراکات و انتظارات دانشجویان دکتری
سعادت طلب، فتحی و اجارگاہ، فراستخواه و خراسانی	۱۳۹۳	موانع آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی
محبزادگان، پرداختچی، قهرمانی و فراستخواه	۱۳۹۲	تدوین الگویی برای بالندگی اعضای هیئت علمی با رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد



کاربردی

از لحاظ هدف

کیفی

نوع داده ها

توصیفی \_ پیمایشی

گردآوری داده ها

گراند تئوری  
سناریونویسی تکوینی

روش پژوهش

مصاحبه نیمه ساختمند

ابزار پژوهش

اعضای هیئت علمی  
دانشگاههای کشور

جامعه پژوهش

هدفمند - گلوله برفی

روش نمونه گیری

رویکرد نظاممند  
استراس و کوربین

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

کتابخانه

مرکز منابع

روش شناسی  
پژوهش

پایه



## اطلاعات جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	دانشگاه	رشته علمی	رتبه علمی	جنسیت	فراوانی
۱	شهید بهشتی	مدیریت آموزشی، علم اطلاعات و دانش‌افزایی، آموزش بزرگسالان	۷ دانشیار	۷ مرد	۷ نفر
۲	الزهراء(س)	زبان و ادبیات عربی، علم اطلاعات و دانش‌افزایی، مشاوره، روانشناسی، مهندسی، برنامه‌درسی	۳ استاد ۵ دانشیار ۲ استادیار	۶ زن ۴ مرد	۱۰ نفر
۳	خوارزمی	زبان و ادبیات فارسی، معارف اسلامی، مدیریت آموزشی، فناوری آموزشی	۵ استادیار	۳ مرد ۲ زن	۵ نفر
۴	تربیت مدرس	زبان و ادبیات فرانسه، باستان‌شناسی، زبان و ادبیات فارسی، برنامه‌ریزی درسی، قارچ‌شناسی، جامعه‌شناسی	۱ استادیار ۵ دانشیار ۱ استاد	۵ مرد ۲ زن	۷ نفر
۵	تهران	مدیریت آموزش عالی، زبان و ادبیات فارسی، مدیریت آموزشی، بیوشیمی	۳ استادیار ۲ دانشیار ۱ استاد	۵ مرد ۱ زن	۶ نفر
۶	وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	فلسفه تعلیم و تربیت	استاد	مرد	۱ نفر

۶ نفر استاد تمام، ۱۹ نفر دانشیار و ۱۱ نفر استادیار



ردیف	دانشگاه	رشته علمی	رتبه علمی	جنسیت
۱	شهید بهشتی	مدیریت آموزشی	دانشیار	مرد
۲	شهید بهشتی	مدیریت آموزشی	دانشیار	مرد
۳	شهید بهشتی	مدیریت آموزشی	دانشیار	مرد
۴	شهید بهشتی	مدیریت آموزشی	دانشیار	مرد
۵	شهید بهشتی	علم اطلاعات و دانش شناسی	دانشیار	مرد
۶	شهید بهشتی	علم اطلاعات و دانش شناسی	دانشیار	مرد
۷	شهید بهشتی	آموزش بزرگسالان	دانشیار	مرد
۸	الزهراء (س)	زبان و ادبیات عربی	دانشیار	زن
۹	الزهراء (س)	علم اطلاعات و دانش شناسی	استاد	مرد
۱۰	الزهراء (س)	مشاوره	استادیار	مرد
۱۱	الزهراء (س)	روانشناسی	استادیار	زن
۱۲	الزهراء (س)	مشاوره	استاد	زن
۱۳	الزهراء (س)	مهندسی صنایع	دانشیار	مرد
۱۴	الزهراء (س)	مشاوره	دانشیار	زن
۱۵	الزهراء (س)	علم اطلاعات و دانش شناسی	دانشیار	مرد
۱۶	الزهراء (س)	برنامه درسی	دانشیار	زن
۱۷	الزهراء (س)	روانشناسی	استاد	زن
۱۸	تربیت مدرس	فرانسه	دانشیار	زن



ردیف	دانشگاه	رشته علمی	رتبه علمی	جنسیت
۱۹	تربیت مدرس	فرانسه	دانشیار	مرد
۲۰	تربیت مدرس	باستان‌شناسی	دانشیار	مرد
۲۱	تربیت مدرس	زبان و ادبیات فارسی	استاد	مرد
۲۲	تربیت مدرس	برنامه‌ریزی درسی	دانشیار	مرد
۲۳	تربیت مدرس	قارچ‌شناسی	استادیار	مرد
۲۴	تربیت مدرس	جامعه‌شناسی	دانشیار	زن
۲۵	تهران	مدیریت آموزش عالی	استادیار	زن
۲۶	تهران	زبان و ادبیات فارسی	دانشیار	مرد
۲۷	تهران	مدیریت	دانشیار	مرد
۲۸	تهران	بیوشیمی	استاد	مرد
۲۹	تهران	بیوشیمی	دانشیار	مرد
۳۰	تهران	بیوشیمی	استادیار	مرد
۳۱	خوارزمی	زبان و ادبیات فارسی	استادیار	زن
۳۲	خوارزمی	معارف اسلامی	استادیار	مرد
۳۳	خوارزمی	معارف اسلامی	استادیار	مرد
۳۴	خوارزمی	مدیریت آموزشی	استادیار	زن
۳۵	خوارزمی	فناوری آموزشی	استادیار	مرد
۳۶	وزارت عتف	فلسفه تعلیم و تربیت	استاد	مرد



## مصاحبه نیمه ساختمند



### ۳۲ مصاحبه به صورت حضوری

- تعیین وقت قبلی برای مصاحبه‌های حضوری
- ارسال سؤالات پیش از مصاحبه از طریق ایمیل یا شبکه‌های مجازی

### ۴ مصاحبه به شکل غیر حضوری

- یک مصاحبه از طریق ایمیل
- یک مصاحبه از طریق تماس تلفنی
- دو مصاحبه از طریق شبکه‌های اجتماعی (تلگرام)

- بازگرداندن نتایج حاصل از پژوهش به مشارکت کنندگان (اعضای هیئت علمی دانشگاهها)؛
- مکتوب کردن مدون فرایند پژوهش؛
- تهیه خودنگاشت در سراسر فرایند پژوهش و مراجعه مستمر به آنها؛
- ارتباط مداوم پژوهشگر با بافت پژوهشی و داده‌های به دست آمده؛
- دوباره اندیشی مداوم بر یافته‌ها و نیز طبقات حاصل شده در پژوهش.

## پایایی بازآزمون

### محاسبه پایایی بازآزمون بر اساس شاخص ثبات

- انتخاب ۳ مصاحبه به عنوان نمونه و کدگذاری هر کدام از آن‌ها در فاصله زمانی ۳۰ روزه
- مقایسه کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی؛ کدهای مشابه: «توافق» و کدهای غیرمشابه: «عدم توافق»

$$\text{درصد پایایی بازآزمون} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times \%100$$

### محاسبه پایایی بازآزمون بر اساس تکرارپذیری

- انتخاب ۳ مصاحبه به عنوان نمونه و کدگذاری توسط محقق و کدگذار مستقل (همکار پژوهش)
- مقایسه کدها؛ کدهای مشابه: «توافق» و کدهای غیرمشابه: «عدم توافق»

$$PAO = \frac{M \times 2}{n_1 + n_2} \times \%100$$

## محاسبه پایایی بازآزمون بر اساس شاخص ثبات

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	مصاحبه شماره ۲	۲۹	۱۲	۷	۸۳٪
۲	مصاحبه شماره ۸	۴۵	۲۱	۱۰	۹۳٪
۳	مصاحبه شماره ۱۳	۳۱	۱۳	۶	۸۴٪
	کل	۱۰۵	۴۶	۲۳	۸۸٪

تعداد کل کدهای به دست آمده در دو مرحله با فاصله زمانی ۳۰ روزه برابر ۱۰۵ کد، تعداد کل توافقات ۴۶ کد و تعداد عدم توافقات برابر ۲۳ کد می‌باشد. با قرار دادن این اعداد در فرمول، درصد پایایی بازآزمون برابر ۸۸ درصد به دست آمد که بیشتر از ۶۰ درصد است، لذا پایایی کد گذاری‌های این پژوهش بر اساس شاخص ثبات مورد تأیید است.

## محاسبه پایایی بازآزمون بر اساس شاخص تکرارپذیری

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله اول	تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله دوم	تعداد توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	مصاحبه شماره ۱	۱۷	۱۵	۱۴	٪۸۷
۲	مصاحبه شماره ۳	۲۲	۱۹	۱۸	٪۸۸
۳	مصاحبه شماره ۷	۱۳	۱۶	۱۲	٪۸۳
	کل	۵۲	۵۰	۴۴	٪۸۶

همان‌طور که جدول ۳-۴ مشاهده می‌شود، تعداد کل کدها در مرحله اول ۵۲ و در مرحله دوم ۵۰ و **تعداد کل توافقات** بین کدگذاری‌های صورت گرفته برابر **۴۴** است. پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول هولستی برابر **۸۶ درصد** است. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۸۰ درصد است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.



## ۱) برنامه‌های آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی در کشورهای پیشرفته چگونه است؟

تأکید بر خودبهسازی شده و اعتماد به اعضای هیأت علمی  
نقش اصلی اساتید در تعیین برنامه‌های آموزشی خود  
ساختار غیرمتمرکز

جذب و گزینش اعضای هیئت‌علمی در یک سیستم صحیح  
وجود فرهنگ حمایت‌کننده از آموزش و بهسازی

استقلال دانشگاه در خصوص برنامه‌های آموزش و بهسازی  
تخصیص بودجه کافی برای برنامه‌های آموزش و بهسازی

آزادی عمل اساتید در مصرف گرنت خود.

مشارکت اعضای هیئت‌علمی در طراحی، برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های  
آموزش و بهسازی

شفاف بودن قوانین در زمینه‌های مختلف علمی

انعطاف پذیری قوانین و مقررات برای آموزش و بهسازی

ساری و جاری بودن آموزش و بهسازی و سازمان یادگیرنده بودن دانشگاه  
اختیاری بودن شرکت در برنامه‌های آموزش و بهسازی  
کاهش واحدهای موظفی اعضای هیئت علمی

مناسب بودن محیط کار اساتید و امکانات در دسترس  
ارتباط بین صنعت و دانشگاه و ارائه مشاوره‌های لازم به آنها در قالب پروژه‌های  
علمی توسط اساتید

پرداخت به‌موقع و کافی حقوق و مزایای اساتید  
انتخاب مدیران دانشگاهی بر اساس دانش، تجربه و لیاقت و نگاه ویژه آنها به  
برنامه‌های آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی

رهبری دانشگاه بر عهده خود دانشگاهیان نه گروهی از بیرون.

وجود دانشجویان مطالبه‌گر و تغییر نگرش اساتید به آموزش و بهسازی

استفاده از نظرات اساتید در تصمیم‌گیری‌های کلان کشور، دانشگاه  
بالا بودن مسئولیت اجتماعی و تعهد و پاسخگویی اعضای هیئت علمی نسبت به  
جامعه





## ۲) بررسی وضعیت موجود آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌های کشور چگونه است؟

اجباری بودن برنامه‌ها و کسب امتیاز برای ارتقاء اعضای هیئت علمی	عدم نیازسنجی آموزشی دقیق برای طراحی برنامه‌های آموزش و بهسازی
سیستم جذب و استخدام نامناسب اعضای هیئت علمی	کاربردی نبودن برنامه‌ها و ارائه یک سری تئوری‌های تکراری و غیر کاربردی
مشابهت برنامه‌های آموزشی و بهسازی با برنامه‌های ضمن خدمت	عدم کیفیت مدرسان برنامه‌های آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی
عدم مشارکت اعضای هیئت علمی در تدوین برنامه‌ها	نداشتن محتوای غنی و کاربردی برنامه‌های آموزش و بهسازی
برگزاری برنامه‌های آموزش و بهسازی با حضور اساتید کلیه رشته‌ها بدون توجه به تفاوت فاحش بین رشته‌ها	نداشتن آزادی عمل در مدیریت گنت ها و صرفاً پرداخت کردن برای تجهیزات
عدم اختصاص بودجه کافی برای برنامه‌های آموزش و بهسازی	ساختار بالا به پایین محدودکننده برنامه‌های آموزش و بهسازی
صرفاً یک دوره‌می برای مستندسازی موضوع	پایین بودن انگیزه اساتید برای شرکت در برنامه‌های آموزش و بهسازی
آیین‌نامه‌های قدیمی و بازنگری نشده برای ارتقاء و ترفیع	نگرش منفی اساتید به برنامه‌های آموزش و بهسازی
نارضایتی اعضای هیئت علمی از برنامه‌های تدوین و اجرا شده	قوانین دست و پاگیر و خشک محدودکننده برنامه‌های آموزش و بهسازی
عدم تفکیک بین آموزش و توسعه و سردرگمی و بی‌هدفی برنامه‌ها	عدم استقلال دانشگاه‌ها در تدوین برنامه‌های آموزش و بهسازی

شرایط آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی چندان مطلوب نیست.



### ۳) برنامه‌های اثربخش و نوآورانه برای آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های کشور کدامند؟

#### برنامه‌های اثربخش و نوآورانه از دیدگاه اعضای هیئت‌علمی



تأسیس مرکز آموزش و بهسازی هیئت‌علمی

فراهم کردن امکان فرصت مطالعاتی برای اعضای هیئت‌علمی

اصلاح فرایند جذب هیئت‌علمی

تناسب منطقی میان میزان مطالبات از اعضای هیئت‌علمی و زمان در اختیار آن‌ها

منتورینگ

کاهش زمان موظفی اعضای هیئت‌علمی و فراهم شدن فرصت بیشتر برای بهسازی به‌ویژه خودبهسازی

برنامه‌ریزی مبتنی بر نیازسنجی از خود اعضای هیئت‌علمی

حذف قید اجبار شرکت در کارگاه‌ها و جایگزینی با سیستم پاداش‌دهی

امکان هزینه کرد گزینشی برای توسعه حرفه‌ای هیئت‌علمی اعم از شرکت در کارگاه‌های علمی و...

اعزام گروهی اعضای هیئت‌علمی به سفرهای تحقیقاتی و مطالعاتی داخل و خارج کشور

حمایت و اعطای تسهیلات برای شرکت در همایش‌های بین‌المللی

تأمین بودن اعضای هیئت‌علمی به لحاظ حقوقی و رفاهی

تعیین مطالبات کیفی برای سازمان و حذف خود به خودی فرد در صورت عدم موفقیت در انجام آن‌ها

فعال کردن نظام پایش و ارزیابی اعضای هیئت‌علمی به‌صورت آشکار و در جریان قرار گرفتن هر عضو هیئت‌علمی

فراهم کردن زمینه همکاری‌های علمی-بین‌المللی

دقت در انتخاب سرفصل‌ها و محتواهای مناسب و کاربردی

گسترش کارهای گروهی و تیمی در میان اعضای هیئت‌علمی

داشتن استاد راهنمای ورودی برای هر عضو جذب شده به مدت چند سال

برگزاری امتحان برای کارگاه‌های برگزار شده

اختیاری کردن حضور در کارگاه‌های آموزشی

در نظر گرفتن خروجی متناسب با محتوای تدریس شده در کارگاه‌های دانش‌افزایی

تشکیل جلسات بحث و تبادل نظر پیرامون موضوعات تخصصی

احترام به محیط آکادمیک و پرهیز از هرگونه سوگیری متعصبانه

تعیین بازه زمانی مشخص به‌صورت یک همگانی در بدو ورود



## تدریس مشترک

برگزاری برنامه‌های مدون و از پیش برنامه‌ریزی شده

بازدیدهای گروهی از دانشگاه‌ها و مؤسسات موفق آموزشی و آموزش عالی

تدارک برنامه‌های مدون و کارشناسی شده

اصلاح آیین‌نامه ارتقاء اعضای هیئت علمی

در نظر گرفتن امتیازاتی جهت پژوهش‌های نافع و کاربردی

فراهم بودن امکانات اولیه (فیزیکی از جمله اتاق کار و روانی از جمله جوسازمانی مطلوب) برای هر عضو هیئت علمی

اختیار عمل دادن به اعضای هیئت علمی برای بروز ایده‌های خود

ارزش و احترام قائل شدن برای زمان اعضای هیئت علمی

فراهم کردن جو و فرهنگ سازمانی آکادمیک به معنای واقعی و ساختار مبتنی بر دانش

تخصصی برگزار کردن دوره‌های موردنظر به تفکیک نیازهای ویژه هر رشته تحصیلی

انتخاب مدرسین دارای صلاحیت لازم

مدیریت رفتارهای سیاسی در سازمان و تلاش برای حذف هرگونه تنگ‌نظری

## نگارش مقالات مشترک

اعطای بورسیه‌های تحصیلی

در نظر گرفتن تسهیلات و امتیازات ویژه برای اعضای هیئت علمی موفق در فرایند توسعه حرفه‌ای خود

مشارکت اعضای هیئت علمی در سیاست‌گذاری‌ها و تمرکززدایی

توجه به کیفیت و پرهیز از کمیت‌گرایی

ارائه مسیر شغلی هر عضو هیئت علمی و روشن بودن مسیر پیش رو

حضور مدیران و معاونان دانشگاه در کارگاه‌ها و رصد سطح کیفی کارگاه‌ها به‌طور مستقیم

پرهیز از هرگونه فعالیت سوری و لس کردن امور با اهمیت

دوری از تبعیض‌های سازمانی

تخصص‌گرایی و جلوگیری از درگیری عضو تازه جذب شده در مباحث غیرتخصصی با رشته

یکپارچگی در ساختار و وجود یک بخش مشخص در سازمان جهت تدارک برنامه‌های آموزش و بهسازی

حذف استخدام مادام‌العمر

پرهیز از برگزاری دوره‌های آموزشی غیر کاربردی و مبتنی بر سخنرانی صرف



## اقدامات اجرایی لازم جهت پیشبرد برنامه‌های نوآورانه و اثربخش آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی کدامند؟

### اقدامات اجرایی در حوزه شرایط علمی

<p>برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزش و بهسازی</p>	<p>برنامه‌ریزی اصولی برای برگزاری آموزش‌های ضمن خدمت و کارگاه‌های آموزشی مناسب اجتناب از برخورد کارمندگونه و دستوری برای آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی</p>
<p>قوانین و مقررات</p>	<p>حذف روابط و جایگزینی ضوابط در استخدام اجتناب از تأثیر معیارهای ایدئولوژیک، سیاسی و عقیدتی در استخدام گزینش صحیح اعضای هیئت علمی ارتقای اعضای هیئت علمی صرفاً بر اساس شایستگی‌های علمی، غیرسیاسی و غیرحزبی اصلاح آیین‌نامه ارتقا و ترفیع اعضای هیئت علمی شفافیت قوانین و دستورالعمل‌ها کاهش یا حذف بروکراسی و قواعد خشک و بی‌روح</p>
<p>دغدغه‌های مالی</p>	<p>حمایت مالی از برنامه‌های آموزش و بهسازی در برنامه‌ها و اهداف بلندمدت حمایت مالی مناسب از طرح‌های علمی - پژوهشی تعیین بودجه مشخص و مستمر برای آموزش و بهسازی تأمین تجهیزات و امکانات محیطی برای اجرای برنامه‌های آموزش و بهسازی تأمین اجتماعی و معیشتی ویژه اعضای هیئت علمی افزایش به موقع و مناسب حقوق و مزایای اعضای هیئت علمی پرداخت به موقع حقوق و مزایا</p>



## اقدامات اجرایی در حوزه شرایط علمی

ایجاد باور مناسب در مدیران دانشگاهی به آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی

ایجاد تفکر استراتژیک در مدیران نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی

حذف نگاه هزینه‌ای به برنامه‌های آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی

انتخاب مدیران دارای دانش مدیریت

انتخاب مدیران دارای تجربه مدیریتی

انتخاب مدیران دارای دانش تخصصی آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی

ویژگی‌های مدیران دانشگاهی

تقویت فرهنگ توسعه و یادگیری

بالنده سازی فرهنگ سازمانی

ایجاد جو مطلوب برای آموزش و بهسازی

پویا و به‌روز نمودن ساختارهای دانشگاهی

کاهش پیچیدگی و رسمیت امور

انعطاف پذیر نمودن ساختار سازمانی

فرهنگ سازمانی

ساختار سازمانی

## اقدامات اجرایی در حوزه شرایط زمینه

ایجاد اعتماد و اعتقاد در دولت نسبت به دانشگاه و دانشگاهیان به عنوان مرکز تجمع عقلانیت

تقویت اعمال رویکردهای غیرسیاسی در اداره دانشگاهها

تقویت و ایجاد تمهیدات لازم به بخش غیردولتی برای سرمایه گذاری در بخش آموزش عالی

حذف تأکیدات کمی و جایگزینی کیفیت محوری

تقویت نگاه به توسعه اعضای هیئت علمی به منزله توسعه دانشگاه

توجه بیشتر به توسعه کیفی دانشگاهها بجای توسعه کمی

ایجاد مرکز آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی در دانشگاهها با مشارکت اعضای هیئت علمی

ایجاد محیطی پویا و شاداب در دانشگاه

تدوین منشور اخلاقی توسط خود اعضای هیئت علمی

فراهم کردن شرایط برای همگامی با تغییر و تحولات آموزش عالی

تأمین تجهیزات و امکانات آزمایشگاهی مناسب

فراهم کردن امکان فرصت های مطالعاتی در داخل و خارج از کشور

تسریع مراحل اداری و مالی طرح های پژوهشی

فراهم کردن امکان دسترسی آسان به اینترنت و منابع اطلاعاتی علمی به روز

فراهم کردن زمینه مشارکت اعضای هیئت علمی در برنامه ریزی ها و تصمیم گیری های دانشگاهی

ورود اعضای هیئت علمی در تعیین شاخص های توسعه اعضای هیئت علمی

فراهم کردن شرایط نقش آفرینی اعضای هیئت علمی در برنامه های بهسازی اعضای هیئت علمی

ایجاد حس نیازمندی به آموزش و بهسازی در اعضای هیئت علمی

ایجاد نگاه مثبت در اعضای هیئت علمی به برنامه های آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی

مدیریت کلان آموزش عالی

رهبری دانشگاهی

پشتیبانی از برنامه های آموزش و بهسازی

مشارکت اعضای هیئت علمی

نگرش اعضای هیئت علمی

## اقدامات اجرایی در حوزه شرایط مداخله گر

داشتن روحیه خودباوری و تقویت آن	ویژگی های فردی اعضای هیئت علمی
باور و ترویج فرهنگ یادگیری مستمر در میان اعضای هیئت علمی	
تغییر در نگاه استادان به دانشجویان به عنوان دانشجو و نه منبع درآمد	
داشتن نگاه حرفه ای به عضو هیئت علمی بودن و نه صرفاً به عنوان یک شغل	پایگاه اجتماعی اعضای هیئت علمی
ایجاد ارزش و احترام اجتماعی برای اعضای هیئت علمی	
انجام دادن برنامه های فرهنگی و قدردانی از اعضای هیئت علمی اثر گذار	
ترویج فرهنگ معلمی و تبیین جایگاه آن	نقش دولت
بازسازی جایگاه آموزش، شأن دانشگاه و دانشگاهیان در سطح جامعه	
کاهش و حذف احساس تملک به آموزش عالی از سوی دولت	
کاهش و حذف نگاه حاکمیتی دولت در قالب سیاست های وزارت علوم	عوامل اجتماعی - فرهنگی
افزایش حمایت های مالی دولت از برنامه ها	
اصالت دادن به خرد جمعی و جمع گرایی	
فراهم کردن شرایط اخلاق گرایی در کار	عوامل اقتصادی
تقویت فرهنگ همکاری و مشارکت	
افزایش رشد و توسعه اقتصادی کشور	
افزایش بودجه آموزش عالی	

## اقدامات اجرایی در حوزه راهبردها

انتخاب مدیران با دانش، تخصص و تجربه کافی	تأکید بر شایسته‌سالاری
بازنگری ملاک‌های انتخاب مدیران دانشگاهی	
آشنا نمودن روسای دانشگاه‌ها با مفهوم و اهمیت آموزش و بهسازی	آگاه‌سازی مدیران دانشگاهی
تغییر توجه مدیران به توسعه کیفی دانشگاه‌ها و اعضای هیئت علمی	
ترغیب مدیران برای استقرار مراکز آموزش و بهسازی در دانشگاه‌ها	
تسهیم تجارب دانشگاه‌ها در خصوص برنامه‌های توسعه اعضای هیئت علمی	
انتقال تجارب روسای دانشگاه‌های مختلف در خصوص راهبردهای توسعه اعضای هیئت علمی	تفویض اختیار
تجربه‌اندوزی در زمینه بهسازی اعضای هیئت علمی به‌عنوان عاملی برای در تغییر نگاه روسای دانشگاه‌ها	
دادن اختیارات به مدیران پایین‌تر از سوی روسای دانشگاه‌ها	
دادن اختیارات برنامه‌ریزی و طراحی برنامه‌های آموزش و بهسازی به خود اعضای هیئت علمی	استقلال دانشگاهی
خارج ساختن فرایند سیاست‌گذاری و خط‌مشی‌گذاری از حالت متمرکز	
به رسمیت شناختن آزادی علمی اساتید	بازنگری قوانین و مقررات
اصلاح و بهبود آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مدیریت دانشگاه‌ها	
تدوین قوانین و مقررات حمایتی در وزارت علوم و شورای عالی انقلاب فرهنگی	
منطبق ساختن آیین‌نامه ارتقا و ترفیع اعضای هیئت علمی با آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی	

### شرایط مداخله گر

- ویژگیهای فردی اعضا
- پایگاه اجتماعی اعضا
- نقش دولت
- عوامل اجتماعی - فرهنگی
- عوامل اقتصادی

### شرایط علی

- برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزش و بهسازی
- قوانین و مقررات
- دغدغه‌های مالی
- ویژگیهای مدیران دانشگاهی
- فرهنگ سازمانی
- ساختار سازمانی

### مقوله اصلی

#### آموزش و بهسازی

- بهسازی فردی
- بهسازی سازمانی
- بهسازی آموزشی
- بهسازی پژوهشی
- بهسازی خدماتی

### شرایط زمینه

- مدیریت کلان آموزش عالی
- رهبری دانشگاهی
- پشتیبانی از برنامه‌ها
- مشارکت اعضا
- نگرش اعضا

### راهبردها

- تاکید بر شایسته‌سالاری
- آگاه‌سازی مدیران دانشگاهی
- تفویض اختیار
- استقلال دانشگاهی
- بازنگری قوانین و مقررات

### مقوله پیامدی

- افزایش انگیزه و رضایتمندی اعضا
- بهبود فرایند یاددهی - یادگیری
- بهبود بهره‌وری
- اعتبار و شهرت سازمانی
- پاسخگویی به نیازهای جامعه

۱. پیشتازی در مرزهای دانش و فناوری با مرجعیت علمی در جهان؛
۲. احراز جایگاه شاخص در بین دانشگاههای جهان؛
۳. ارتقاء سطح مطلوب تولید علم بر اساس مبانی اسلامی و نیازهای بومی کشور؛
۴. گسترش ارتباطات علمی با مراکز و نهادهای آموزشی و تحقیقاتی معتبر بین المللی؛

ابعاد بهسازی هیأت علمی



پیامدها

فرایند اجرایی

۱. تأسیس مرکز آموزش و بهسازی اعضای هیأت علمی در دانشگاه ها؛
۲. تمرکززدایی و مشارکت بیشتر اعضای هیأت علمی؛
۳. حذف تغییر سیاست ها از کمی گرایي به کیفیت گرایي؛
۴. اجرای سناریوی پیشنهادی آموزش و بهسازی هیأت علمی؛
۵. ارزشیابی سناریوی پیاده شده در سطح دانشگاه و اصلاح آن.



- ۱) عدم وجود بانک‌های اطلاعاتی در رابطه با اساتید و حوزه‌های تخصصی، پژوهشی و اجرایی آن‌ها و دشواری در کسب اطلاعات؛
- ۲) عدم وجود بانک‌های اطلاعاتی در رابطه با کارگاه‌های برگزار شده، هزینه‌های مصروفه و زمان تخصیص داده شده؛
- ۳) ضعف همکاری دانشگاه‌های مختلف در ارائه اطلاعات مورد نیاز پژوهش؛
- ۴) مشغله‌های جامعه هدف پژوهش و دشواری در تعیین وقت مصاحبه‌ها؛
- ۵) اتکا بر رویکرد کیفی؛
- ۶) محدودیت‌های مبتلابه ابزار پژوهش و احتمال سوگیری پاسخ‌دهندگان؛
- ۷) عدم بررسی اعضای هیئت علمی مراکز علوم پزشکی؛
- ۸) محدودیت زمانی جهت به اتمام رساندن طرح پژوهشی.

۱. برگزاری کلیه کارگاه‌های آموزشی بر مبنای **نیازسنجی آموزشی** و متناسب با تقاضای اعضای هیئت علمی؛
۲. حذف قید «اجباری بودن» از برنامه‌های آموزش و بهسازی هیئت علمی؛
۳. توجه به سازوکارهای انگیزشی در برنامه‌های بهسازی هیئت علمی و دوری از رویکردهای تنبیهی؛
۴. تفکیک کارگاه‌های آموزشی از یکدیگر با توجه به رشته‌های علمی؛
۵. در نظر گرفتن امتیازات ویژه برای فعالیتهای پژوهشی مشترک اعضای هیئت علمی پرهیز از فردیت گرایی در کارهای علمی؛
۶. در نظر گرفتن مکانیسمی جهت دریافت پیشنهادات و انتقادات وارده بر طرح‌های مصوب در حال اجرا جهت رفع نقایص آن؛
۷. موردتوجه قرار دادن بورس‌های تحصیلی، گرنت، فرصت‌های مطالعاتی، کنفرانس‌های داخلی و خارجی
۸. در نظر گرفتن خروجی متناسب برای هر کارگاه برگزار شده برای اعضای هیئت علمی.

از جناب آقای دکتر آهچیان؛ مدیر کل محترم دفتر برنامه ریزی آموزش عالی  
جناب آقای دکتر رضایی شریف آبادی؛ معاونت آموزشی دانشگاه الزهراء (س)  
و جناب آقای دکتر هدهدی؛ عضو دقتطارت، ارزیابی و تضمین کیفیت آموزش عالی استان

تهران

و کلیه دست اندرکاران، صمیمانه سپاسگزارم



جمهوری اسلامی ایران  
وزارت علوم، تحقیقات و فناوری



با تشکر از توجه شما