

فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی
دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار
سال پانزدهم، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۰
صص ۱۴۸-۱۱۹

تجارب زیسته اعضای هیأت علمی دانشگاه ها از توسعه حرفه ای مبتنی بر مهارت های نرم آموزشی ندا کریمی نژاد^۱، علیرضا قاسمی زاد^۲، حمیدرضا معتمد^۳

چکیده

هدف پژوهش شناسایی مؤلفه های مهارت های نرم آموزشی توسعه حرفه ای اعضای هیأت علمی دانشگاه ها بر اساس تجارب زیسته آنان و سپس ارائه مدل بود. پژوهش با رویکرد پدیدارشناختی به توصیف، تبیین و تفسیر تجارب زیسته اساتید از توسعه حرفه ای مبتنی بر مهارت های نرم آموزشی آنان پرداخته است. مشارکت کنندگان در پژوهش ۱۸ نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه های آزاد اسلامی استان بوشهر بودند که با روش نمونه گیری هدفمند و رویکرد اشباع نظری انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه عمیق نیمه ساختار یافته بود. داده ها با روش کدگذاری موضوعی و استفاده از روش هفت مرحله ای کلازنی تجزیه و تحلیل شد. پس از کدگذاری مصاحبه ها، ۱۲۰ کد اولیه حاصل شد که پس از طبقه بندی ۷۹ زیر مقوله، ۱۲ مقوله فرعی و ۴ مقوله کلی پدیدار گشت. مقولات کلی شامل؛ مهارت های رهبری، مهارت های توسعه فردی، مهارت های خلاقیت و حل مسئله، مهارت های ارتباطی بودند. در نهایت با توجه به مفاهیم به دست آمده، مدلی برای توسعه حرفه ای مبتنی بر مهارت های نرم آموزشی اعضای هیئت علمی ارائه شد. نتایج بیانگر تأثیر گسترده مهارت های نرم آموزشی به عنوان مهارت های قرن ۲۱ بود لذا ضروری است در برنامه های توسعه حرفه ای مؤسسات آموزش عالی مورد تأکید قرار گیرند.

کلید واژه ها: توسعه حرفه ای، مهارت های نرم آموزش، اعضای هیئت علمی.

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۰/۲۷

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۲/۲۹

^۱ - دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران.

^۲ - دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران، (نویسنده مسئول)

Ghasemizad@kau.ac.ir

^۳ - استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران.

مقدمه

توسعه حرفه ای اعضای هیأت علمی و ارتقا منظم مهارت های تدریس از جنبه های بسیار مهم در هر مؤسسه آموزشی است. کیفیت فرآیندهای یاددهی، یادگیری، مواد یادگیری و رشد کلی سازمانی به میزان زیادی به کیفیت مدرسان درگیر در تعاملات آموزشی بستگی دارد. به همین ترتیب، کیفیت مدرسان با توسعه مداوم حرفه ای و میزان مختلف ظرفیت سازی آنان مرتبط است (عسگر و ساتیانارایانا^۱، ۲۰۲۱). برای تأمین نیازهای آموزش عالی قرن بیست و یکم، مؤسسات باید الگوهای جدید توسعه حرفه ای را که از اساتید در حوزه های در حال تحول در یادگیری و تدریس پشتیبانی می کند، کشف و توسعه دهند. از آنجا که اعضای هیأت علمی باعث کیفیت و توان علمی آموزش عالی به خصوص در امر آموزش، پژوهش و تربیت افراد نخبه و متخصص می شوند، مطلوب است که دانشگاه ها در راستای توسعه شایستگی های اعضای هیأت علمی گام های اساسی برداشته و به گونه ای برنامه ریزی شده، رشد و ارتقای شایستگی های همه جانبه اعضای هیأت علمی خود را فراهم آورند (اوجو^۲، ۲۰۱۶). کامبلین و استیگر^۳ (۲۰۰۰)، توسعه حرفه ای را شامل مهارت های آموزش حرفه ای، رهبری و نوآوری شغلی و مهارت های ارتباطی عضو هیئت علمی می داند. برنامه های توسعه حرفه ای اعضای هیئت علمی شامل فرآیندهایی است که از توسعه دانش، مهارت ها، ارزش ها و نگرش های حرفه ای حمایت می کنند (کاهارمن و کوزو^۴، ۲۰۱۶) که منجر به تغییر پایدار در مهارت های اساسی آنان (تدریس، تحقیق و خدمات) عملکرد شغلی (سازمانی) و فردی (دی و دالی^۵، ۲۰۰۹) اعضای هیئت علمی می گردد (زارع صفت، ۱۳۹۷). توسعه حرفه ای به فرآیندها و فعالیت هایی اطلاق می شود که دانش، مهارت ها، نگرش ها و اقدامات حرفه ای افراد را تغییر می دهد. (نگوین^۶، ۲۰۱۸).

توسعه حرفه ای بایستی در مسیر شغلی اعضای هیئت علمی با تأکید بر یادگیری مادام العمر چهار عامل را پوشش دهد (۱) توسعه حرفه ای آموزشی با ایجاد فرصت هایی برای بهبود تدریس (۲) رشد حرفه ای از طریق فراهم آوردن فرصت های بهبود پژوهشی علمی (۳) توسعه حرفه ای

¹ - Asgar and Satyanarayana

² - Ojo

³ - Camblin & Steger

⁴ - Kaharman & Kuzu

⁵ - Dee and Daly

⁶ - Nguyen

فردی با تقویت مهارت‌های برنامه‌ریزی و تغییر،^۴ توسعه حرفه‌ای سازمانی با توانمند نمودن اعضا در مدیریت فعالیت‌هایی که بر سیاست‌ها و رویه‌ها اثر دارد و نیاز سازمان است. (دراموند - یانگ و همکاران^۱، ۲۰۱۰). دیاز و سانتائولالا^۲ (۲۰۱۰) در پژوهش خود درباره شایستگی‌های عمومی اعضای هیئت علمی در پاسخگویی به چالش‌های آموزش عالی در اروپا این نیازها را در سه سطح شایستگی‌های مهارتی، بین فردی و سایر بیان نموده‌اند. بنابراین، در استفاده از اصطلاح توسعه حرفه‌ای، ما به هر برنامه فعالیت یا آموزشی با هدف بهبود عملکرد آموزشی، صرف نظر از ساختار، اشاره می‌کنیم (عثمان و وارنر^۳، ۲۰۲۰). تجزیه و تحلیل از مجموع ۳۰۸ نظر ارائه شده توسط ۲۶۸ شرکت‌کننده در فرم‌های ارزیابی توسعه حرفه‌ای، سه نیاز برجسته برای توسعه حرفه‌ای را نشان می‌دهد: (۱) افزایش مهارت‌ها برای بهبود مشارکت، انگیزه و موفقیت دانشجوی، (۲) یادگیری در مورد استراتژی‌ها، رویکردهای جدید، و ابزارها و مقایسه آنها با آنچه قبلاً استفاده می‌شد و (۳) رشد حرفه‌ای و تبدیل شدن به یک مربی بهتر (آمور جیمنز^۴، ۲۰۲۰). اعضای هیئت علمی، نه تنها وظیفه یاری دادن به دانشجویان برای ساختن دانش را دارند، بلکه باید آنان را در ایجاد بینش و پرورش مهارت‌های اشتغال‌پذیر، در چارچوب هدف‌های نظام آموزش عالی است. این امر بویژه به واسطه تغییرات آموزش عالی در دهه اول قرن ۲۱ و ضرورت هماهنگی رو به افزایش آموزش عالی با دنیای صنعت و کسب و کار، و استفاده گسترده از فناوری اطلاعات، قابل توجه است (اسکولینک^۵، ۱۹۹۸).

آماده سازی دانشجویان برای مقابله با پیچیدگی جوامع مدرن، اسناد سیاست‌گذاری و اصلاحات آموزشی در سراسر جهان، مهارت‌های قرن بیست و یکم را می‌طلبد (کندی و سندبرگ^۶، ۲۰۲۰). در موج جهانی کنونی تغییر و دگرگونی در آموزش عالی، از بسیاری از مؤسسات آموزش عالی خواسته شده است تا هدف خود را از تدریس، یادگیری و ارزیابی دوباره مورد بررسی قرار دهند. این امر نشان دهنده تغییر نگرش از تأکید بر دستیابی به آموزش سنتی و مهارت‌های فنی شناخته شده به عنوان مهارت‌های سخت یا مهارت‌های شناختی به سمت مجموعه‌ای از مهارت‌ها که

¹ - Drummond-Young, Noesgaard, Maich Matthew.

² - Diaz & Santaolalla

³ - Osman & Warner

⁴ - Amaro-Jimenez et all.

⁵ - Skolink

⁶ - Kennedy & Sundberg

شامل حرفه گرایی، نگرش‌ها، ویژگی‌های شخصیتی و عوامل اجتماعی - حرکتی است (چیتچی^۱، ۲۰۱۰). داشتن مهارت‌های فنی به تنهایی دیگر برای کارمندان در بازار بسیار رقابتی قرن بیست و یکم کافی نیست (لازاروس^۲، ۲۰۱۳). نیاز به مهارت‌های نرم فردی اهمیت بیشتری پیدا کرده است (سیتا، ۲۰۱۴). با ارزش‌ترین کارمندان در سازمان ترکیبی از شایستگی‌های مهارتی سخت و نرم را دارند (گریفیث و هاپنر، ۲۰۱۳). پینک^۳ (۲۰۰۵) بیان می‌کند که ما "از عصر اطلاعات به عصر مفهومی می‌رویم". او استدلال می‌کند برای اینکه کارکنان رقابتی باقی‌مانند به مهارت‌های جدید نیاز دارند. به گفته پینک (۲۰۰۵)، "در عصر مفهومی، آنچه ما نیاز داریم یک ذهن کاملاً جدید است" که شامل هر دو استعداد جهت راست مغز و چپ مغز است. مهارت‌های نرم^۴ یا "مهارت‌های غیرشناختی" به طور فزاینده‌ای محرک موفقیت در آموزش حرفه‌ای محسوب می‌شوند (گاتمن و شون^۵، ۲۰۱۳). لیکر و پاول^۶ (۲۰۱۱)، رهبری، خود‌مدیریتی، حل تعارض، ارتباطات، هوش هیجانی را از مؤلفه‌های مهارت‌های نرم معرفی می‌کنند. به عبارت دیگر مهارت‌های نرم به توانایی فرد در برقراری رابطه با دیگران، سازماندهی خود و دیگران و ایجاد ارتباط به صورت نوشتاری، گفتاری و سایر موارد اشاره دارد (جاشی^۷، ۲۰۱۷). استیک و فید^۸ (۲۰۱۷)، مهارت‌های نرم را شامل ارتباطات، کارگروهی، ابتکار عمل و تفکر تحلیلی می‌داند. تانگ^۹ (۲۰۱۸) معتقد است مهارت‌های نرم صفات شخصی است که تعامل استاد، عملکرد شغلی و دیدگاه‌های شغلی او را تقویت می‌کند.

تحقیقات فراوانی وجود دارد که به نیاز به توسعه مهارت‌های نرم اشاره می‌کند، اما فهرست واحدی وجود ندارد که دقیقاً آن مهارت‌های نرم را مشخص کند. با این حال، موضوعات ارتباطی، کتبی و شفاهی، همراه با توانایی عملکرد مؤثر در یک تیم، میل به یادگیری، آموزش پذیر بودن، اخلاق کاری، رهبری، انگیزه، انعطاف پذیری، خلاقیت، حل مسئله و نگرش مثبت کلی، معمولاً

¹ -Chiteji

² -Lazarus

³ -Pink

⁴ - soft skill

⁵ - Schoon & Gutman

⁶ - Laker, D., & Powell

⁷ - Joshi

⁸ - Stack & Fede

⁹ -Tang

در میان مطلوب ترین مهارت های نرم ذکر می شوند (اندروز^۱، ۲۰۰۸؛ فینچ^۲، ۲۰۱۶؛ جردن، ۲۰۱۶؛ رادماچر^۳، ۲۰۱۳؛ روبلز^۴، ۲۰۱۲). خوشبختانه، از زمانی که دانشگاه ها و جامعه دانشگاهی دریافته اند که برای رقابتی بودن در جهانی همیشه در حال تغییر، مهارت های نرم به طور فزاینده ای مورد تقاضا هستند، این تغییر شروع شده است (کلارک و کلارک^۵، ۲۰۱۶). در تلاش برای پاسخگویی به این تقاضا، از استادان و مدیران در سطح دانشگاه فراخوانی شده است تا با گنجانیدن فرصت های آموزشی مهارت های نرم در دوره های سنتی مهارت های سخت، این شکاف مهارتی را پر کنند (شولز^۶، ۲۰۰۸). تنوع فرهنگی، جهانی سازی و فناوری عواملی هستند که بر نیاز به مهارت های نرم پیشرفته در محیط کار تأثیر می گذارند (ورلی و ابوجبارا^۷، ۲۰۱۸). تحقیقات به نقل از دانشکده پروتکل واشنگتن دی سی و دانشگاه هاروارد، بنیاد کارنگی و مؤسسه تحقیقاتی استفورد انجام شده نشان می دهد که مهارت های فنی و دانش حدود ۱۵ درصد دلیل اشتغال فرد، حفظ شغل و پیشرفت در آن شغل است و ۸۵ درصد باقی مانده از موفقیت شغلی مبتنی بر مهارت های افراد است (راتو^۸، ۲۰۱۵).

مؤسسه پیشرو مشاوره در اقتصاد استرالیا^۹ (۲۰۱۷) در گزارشی پیش بینی کرد که مشاغل دارای مهارت های نرم قوی، دو سوم کل مشاغل را تا سال ۲۰۳۰ به خود اختصاص خواهد داد. بنابراین، عملکرد شغلی و موفقیت شغلی کارکنان مستلزم استفاده موثر از مهارت های نرم است (نصرت^{۱۰}، ۲۰۱۹). در سال های اخیر و در نتیجه رویکردی به واقعیت اجتماعی و آموزشی، مشخص شده است که آموزش و توسعه مهارت های نرم در دانشجویان باید توجه مؤسسات آموزش عالی باشد، زیرا ارتباط نزدیکی با بهزیستی شخصی، سازگاری اجتماعی و سازگاری با زمینه کاری دارند (راسیتی^{۱۱}، ۲۰۱۵). با این حال، مطالعات بسیار کمی بر ارزیابی تأثیر آموزش مهارت های نرم

¹ - Andrews

² - Finch

³ -Radermacher

⁴-Robles

⁵ - Clarke & Clarke

⁶ - Schulz

⁷ - AbuJbara & Worley

⁸ - Rao

⁹ - Access Economyics Deloitte

¹⁰ - Nusrat

¹¹ -Raciti

بر اساتید و ارتباط آن با عملکرد شغلی متمرکز شده‌اند. دانشگاه‌ها باید این واقعیت را بشناسند، آماده تغییر مدل‌های کلاسیک آموزش باشند. مهمترین عاملی که در جهت دستیابی به این هدف می‌تواند یاری رسان نظام آموزش عالی باشد نیروی انسانی فعال در آموزش عالی و اعضای هیئت علمی آن است و وجود اساتید با شایستگی‌های بالا و بهسازی مداوم اعضای هیأت علمی می‌تواند نقش مؤثری در این موضوع داشته باشد (فیندلوا^۱، ۲۰۱۲). به طور خلاصه، نیاز به آموزش مهارت‌های نرم در بستر دانشگاهی مستلزم تعدیل‌های آموزشی لازم هم در مؤلفه‌های درسی و هم در شیوه‌های حرفه‌ای است. یکی از مؤلفه‌های مهم برای ادغام توسعه مهارت‌های نرم در برنامه‌های توسعه حرفه‌ای تمرین است که طی آن استادان باید دانش را به رفتار تبدیل کنند. این تبدیل با عملیاتی کردن ابعاد مهارت نرم امکان‌پذیر است و هر یک از ابعاد را باید در گروهی از رفتارهای کلیدی توصیف کرد (هنزلت و مک کولی^۲، ۲۰۱۸). از این رو این سؤال مطرح می‌شود که توانمندی‌ها و مهارت‌های کلیدی مورد نیاز برای توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی در دانشگاه مبتنی بر مهارت‌های نرم چیست؟ در بررسی پیشینه پژوهشی در ارتباط با توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی می‌توان به پژوهش‌های زیر اشاره کرد.

پورکریمی و همکاران (۱۴۰۰) به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی پرداختند. بر اساس نتایج فراترکیب، ۱۵ مولفه سازمانی مؤثر بر توسعه حرفه‌ای اعضا هیئت علمی شناسایی شد که اهمیت آن‌ها از نظر اعضا هیئت علمی و مدیران گروه‌های آموزشی نیز مورد تأکید قرار گرفت. این مولفه‌ها بر اساس ماهیت در پنج طبقه ساختار سازمانی، تکنولوژی، جوسازمانی، منابع سازمانی و استراتژی دسته‌بندی شدند. گلی پور و همکاران (۱۳۹۹) واکاوی فرآیند توسعه منابع انسانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش عالی را مورد بررسی قرار دادند. نتایج آن‌ها نشان داد ۱۲ مولفه؛ خودکارآمدی، عزت نفس، انگیزه، توانمندسازی، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، فناوری، رضایت شغلی، توسعه جامعه، تسهیل شبکه‌سازی و در نهایت توسعه سرمایه انسانی در فرآیند توسعه منابع انسانی در آموزش عالی نقش دارند. بختیاری و همکاران (۱۳۹۹) برای ارائه الگوی بالندگی اعضای هیأت علمی دانشگاه، سه بعد توانایی‌های علمی، توانایی‌های شخصی و توانایی‌های معنوی/اجتماعی و هفت

¹ - Findlow

² - Hezlett & McCauley

مؤلفه بالندگی های آموزشی، بالندگی های پژوهشی، بالندگی های تخصصی، بالندگی های فردی، بالندگی های سازمانی، بالندگی های معنوی و بالندگی های اجتماعی را عنوان کرده اند. زارع صفت و همکاران (۱۳۹۸) به بررسی تجارب زیسته اعضای هیئت علمی از برنامه های درسی توسعه حرفه ای و ارائه الگو پرداختند و در مجموع ۳۷ مقوله و در نهایت ۴ طبقه کلی شامل طراحی و تدوین، اجرا، زمینه و ارزشیابی در سه بخش نقاط قوت، مسائل پیشرو و مطلوبیت برنامه ای درسی را مضمون یابی کردند. محبت و همکاران (۱۳۹۸) به شناسایی مدل و تدوین شایستگی های اعضای هیأت علمی دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی ایران پرداختند نتایج بدست آمده نشان داد که می توان شایستگی های اعضای هیئت علمی را در شش بعد شایستگی های آموزشی، پژوهشی، سازمانی، اخلاقی، فردی و حرفه ای و ۴۴ زیر شایستگی طبقه بندی نمود. پور کریمی و رمضان پور (۱۳۹۸) به ارائه الگوی توسعه حرفه ای اعضای هیأت علمی آموزش الکترونیکی کشور پرداختند و به این نتیجه رسیدند که برای توسعه اعضای هیأت علمی آموزش الکترونیک باید به ۵ بعد اصلی یعنی: بعد توسعه دانش، توسعه مهارت، توسعه توانایی، توسعه نگرش و توسعه ویژگی ها توجه نمود. در مطالعه ی عابدی و همکاران (۱۳۹۶) با عنوان « شناسایی نیازهای آموزشی مرتبط با رشد حرفه ای تدریس اعضای هیأت علمی و مدرسان دانشگاه فرهنگیان» نتایج نشان داد در زمینه مهارت تدریس، هدفگذاری و برنامه ریزی، مهارت ضمن تدریس و روش ارائه مناسب با موضوع و مدیریت زمان، قدرت اداره و رهبری، مهارت فناورانه، روش های تدریس سیستمی و مهارت زبان انگلیسی نیاز به آموزش وجود دارد. محب زادگان و همکاران (۱۳۹۲)، نیز در پژوهش خود به تدوین الگوی مفهومی برای بالندگی اعضای هیئت علمی در دانشگاه های شهر تهران پرداخته است. زاهدی و بازرگان (۱۳۹۲) در پژوهش خود نتیجه می گیرند که نیازها در چهار حوزه آموزشی، پژوهشی، اجرایی و مهارت های ارتباطی وجود دارد، علاوه بر این، آنها بر تقویت مهارت های اجرایی و شغلی تأکید داشتند.

عثمان و وارنر^۱ (۲۰۲۰) سنجش انگیزه اساتید را پیوند مفقوده بین توسعه حرفه ای و عملکرد می دانند و به تدوین مقیاسی برای سنجش میزان انگیزه اساتید پرداختند. جی بیکر دوایل و ای یون^۲ (۲۰۲۰) جنبه اجتماعی آموزش اساتید: پیامدهای تحقیقات شبکه های اجتماعی برای طراحی

^۱ - Osman & Warner

^۲ - Baker-Doyle & Yoon

توسعه حرفه ایرا مرد پژوهش قرار دادند. نتایج حاصل از این مطالعات و تجزیه و تحلیل پتانسیل یافته‌های حاصل از تحقیقات شبکه‌های اجتماعی در آموزش و برای تأثیرگذاری بر طراحی آینده شیوه‌ها و برنامه‌های آموزش مدرسان می‌باشد. کیم، رازا و سیدمن^۱ (۲۰۱۹) در مقاله‌ای با عنوان «بهبود مهارت‌های تدریس در قرن ۲۱: کلید یادگیری مؤثر در قرن ۲۱» به بررسی توسعه شایستگی‌های شناخته شده به عنوان مهارت‌های قرن بیست و یکم و توجه روزافزون به آنها به عنوان وسیله‌ای برای بهبود کیفیت آموزشی اساتید جلب می‌کند. آنها امیدوارند با بررسی چگونگی استفاده از چنین ابزاری برای بازخورد اساتید، تمرین بازتابی و بهبود مستمر، راه را برای پیشرفت مهارت‌های اساتید قرن ۲۱ و به نوبه خود فراگیران قرن ۲۱ هموار کنند. امری، ماهر و ایبرت می^۲ (۲۰۱۹) در مقاله‌ای با نام «مطالعه توسعه حرفه‌ای به عنوان بخشی از اکوسیستم پیچیده آموزش عالی^۳ STEM» به بررسی وضعیت فعلی ارزیابی توسعه حرفه‌ای در آموزش عالی STEM پرداختند. عناصر طراحی مطالعه را برای استفاده در هنگام بررسی تأثیر پیشرفت حرفه‌ای بر مریان پیشنهاد می‌دهند و یک طرح تحقیق طولی جدید را برای ارزیابی فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای توصیف می‌کنند. ال. فارا کلاس^۴ (۲۰۱۸) الگوی آموزش توسعه حرفه‌ای برای بهبود عملکرد همکار آموزشی را بررسی کردند» نتایج بیانگر این بود که معلمان شرکت‌کننده در آموزش توسعه حرفه‌ای در آموزش همزمان، نمرات پس‌آزمون را به طور معناداری بالاتر از ارزیابی عملکرد همزمان تدریس نسبت به کسانی که در آموزش شرکت نکرده بودند، نشان دادند. ساگومار^۵ (۲۰۰۹) نیازهای توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی را در محیط دانشگاهی شامل شایستگی‌های فردی هوش هیجانی، مهارت‌های ارتباطی و شایستگی‌های علمی شامل سواد رایانه‌ای و اطلاعاتی و پیشرفت حرفه‌ای بیان می‌کند. استریتر، بلاند و یانگ^۶ (۱۹۹۹)، پژوهش، تدریس، مدیریت و رهبری در کار تیمی، یادگیری مادام‌العمر و شبکه‌سازی را از شایستگی‌های اعضای هیئت علمی می‌دانند.

^۱ - kim, raza & seidman

^۲ - Emerey, Maher & Ebert-May

^۳ -science, technology, engineering and mathematics

^۴ - L. Faracla

^۵ - Sugumar

^۶ - Stritter, F. T., Bland, C. D., Youngblood

آموزش مهارت‌های نرم مستلزم دگرگونی در پارادایم آموزشی است. یعنی آنچه مورد نیاز است روشی متفاوت از روشی است که برای توسعه شایستگی‌های شناختی یا حرفه‌ای اجرا می‌شود (سیلوا^۱، ۲۰۱۳). هنگامی که آموزش مهارت‌های نرم را در نظر می‌گیریم، این به معنای تفکر در مورد دگرگونی مدل کلاسیک آموزش عالی، نزدیک کردن اقدامات آن به آموزش انسانی برای خدمت به بشریت است. از این نظر، شیوه‌های حرفه‌ای سناریویی است که آموزش عالی باید به آن توجه ویژه‌ای داشته باشد (پینا^۲، ۲۰۱۶). لذا با توجه به تصورات و توصیف‌های گوناگون از جامعه دانشگاهی و کار اعضای هیئت علمی، امر مسلم این است که اعضای هیئت علمی نیز مانند بسیاری دیگر از انسان‌ها در حرفه‌های گوناگون دارای نیازهای عدیده‌ای مانند نیاز مستمر به پیشرفت، رضایتمندی و ارتباط با دیگران، به روزرسانی مهارت‌ها، دانش و شایستگی‌های خود هستند. از سویی با توجه به تغییر در پارادایم آموزش عالی و یادگیرنده محور شدن نظام‌های آموزش عالی، تغییر و تحول در برنامه‌های توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی ضروری می‌نماید. بنابراین آگاهی از بهره‌وری از مهارت‌های نرم و تکمیل آنها با مهارت‌های سخت در تدریس و در الگوهای رفتاری مدرسان که بر کاربرد مهارت‌های انسانی و شایستگی در محیط کار متمرکز هستند می‌تواند به سطح قابل قبولی از توسعه و پیشرفت شایستگی‌های حرفه‌ای در آموزش عالی رسید. بسیاری از اساتید، به ویژه اساتید جوان فاقد مهارت‌های نرم خاص مانند؛ توانایی برقراری ارتباط روشن و مؤثر، تفکر خلاق، حل مسئله، کنار آمدن با دیگران و حرفه‌ای عمل کردن هستند. بنابراین ضروریست که اساتید دانشگاه در کنار داشتن مهارت سخت و فنی به مهارت‌های نرم که به عنوان شایستگی‌های افراد در قرن ۲۱ به شمار می‌آیند، مجهز شوند و این مهارت‌ها را در فرآیند یاددهی- یادگیری بکارگیرند و سبب بهسازی و توسعه شایستگی‌های شغلی و فردی خود و به تبع آن افزایش کیفیت و اثربخشی فعالیت‌های آموزشی گردند. لذا این مسئله ضرورت بهنگام‌سازی دانش و مهارت‌های اعضای هیئت علمی به منظور تربیت نیروی انسانی و پاسخگویی به نیازهای جامعه را طلب می‌کند. بنابراین، هدف پژوهش حاضر شناسایی و تبیین مؤلفه‌های مهارت‌های نرم اثرگذار بر توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و در نهایت ارائه الگویی برای آن می‌باشد.

¹ - Silva

² -Piña

سوالات تحقیق

۱. مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مبتنی بر مهارت‌های نرم آموزشی بر اساس تجارب زیسته اعضای هیئت علمی کدامند؟
۲. چه مدلی را می‌توان بر اساس «تجارب زیسته اعضای هیئت علمی برای توسعه حرفه‌ای مبتنی بر مهارت‌های نرم آموزشی» ارائه داد؟

روش تحقیق

پژوهش حاضر یک الگوی پژوهش کیفی مبتنی بر روش پدیدارشناختی است که به توصیف، تبیین و تفسیر تجارب زیسته اساتید از توسعه حرفه‌ای مبتنی بر مهارت‌های نرم آموزشی و ارائه مدل می‌پردازد. با توجه به اینکه برنامه‌های توسعه حرفه‌ای، مبتنی بر تجارب زیستی اساتید هستند (اهریچ^۱، ۲۰۰۳)، از میان روش‌های مختلف پژوهش کیفی روش پدیدارشناسی انتخاب می‌شود. پدیدارشناسی روشی است که در آن به توصیف «چگونگی» و «چستی» پدیده تجربه افراد، بر اساس تجارب آن‌ها به توضیح، تجزیه و تحلیل و توصیف پدیده می‌پردازد (کالری، رثول و یونگ^۲، ۲۰۱۵). بر همین اساس از چارچوب نظری از قبل تعیین شده‌ای استفاده نشد. مشارکت کنندگان در پژوهش ۱۸ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های آزاد اسلامی استان بوشهر بودند که به صورت هدفمند انتخاب و بعد از رسیدن به اشباع نظری مشخص شدند. جهت جمع‌آوری اطلاعات، از مصاحبه نیمه ساختار یافته، عمیق و متعامل استفاده گردید. در بررسی‌های اجتماعی، مصاحبه فردی متداول‌ترین روش جمع‌آوری اطلاعات است. مصاحبه فردی در اغلب موارد علی‌رغم به وجود آوردن برخی منابع گوناگون اشتباه و انحراف، بدون تردید مناسب‌ترین طریقه‌ی ممکن در جمع‌آوری اطلاعات است (حجتی، ۱۳۹۵). به طور کلی می‌توان گفت در مصاحبه نیمه ساختار یافته که مصاحبه عمیق هم نامیده می‌شود، هدف این است که گفتگوها به صورت باز انجام شود و به مصاحبه‌شوندگان اجازه داده شود که عقاید و افکار خود را با کلمات مخصوص خود بیان کنند. در این پژوهش برداشت‌های انسانی افراد مختلف (اعضای هیئت علمی) در خصوص شناسایی و تبیین راهبرد‌های توسعه حرفه‌ای مبتنی بر مؤلفه‌های نرم مورد توجه قرار گرفت و نتایج و توصیف حاصل از این برداشت‌ها، همانگونه که در

^۱ - Ehrich

^۲ - Callary, C and Rathwells and W. Young, B

تجربه افراد به طور مستقیم ظاهر می‌شود، بررسی شد. تحلیل مضامین با استفاده از روش کدگذاری موضوعی و استفاده از روش هفت مرحله‌ای کلایزی بود. بدین ترتیب که ابتدا کلیه داده‌های پیاده‌سازی و سپس اعتبار‌یابی شد و سپس توصیف‌های شرکت‌کنندگان چند بار مطالعه شد. سپس جملات و واژگان مرتبط با پدیده در دست مطالعه را استخراج و به هر کدام از جملات استخراج شده معنی و مفهوم خاصی داده شد. بعد از مرور توصیفات شرکت‌کنندگان، مفاهیم مشترک درون دسته‌های خاص موضوعی قرار داده و جهت موثق نمودن مطالب با توضیحات اصلی تطبیق داده شد. در مرحله بعد، عقاید استنتاج شده به توصیفی جامع و کامل بدل گشت و در نهایت یافته‌های نهایی حاصل، به منظور اطمینان از موثق بودن آن‌ها به شرکت‌کنندگان ارائه شد (کلایزی^۱، ۱۹۷۸). لازم به ذکر است که در ابتدای مصاحبه ضمن جلب توجه و علاقه‌مندی اعضای هیئت علمی به موضوع پژوهش، توضیحاتی راجع به اهداف پژوهش داده شد تا مصاحبه‌شوندگان با موضوع مورد مطالعه به اندازه کافی آشنا شوند. مصاحبه‌ها تا دستیابی به داده‌های عمیق و کافی ادامه یافت. پس از تأیید مصاحبه‌شوندگان مطالب اضافی حذف و مطالب اصلی و مرتبط با موضوع تحقیق تفکیک و کدگذاری شد و سپس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در مجموع ۱۲۰ جمله قابل تحلیل استخراج شد و در ۷۹ مقوله جای گرفت، سپس جملات مشابه و هم‌معنی کنار گذاشته شد و ۱۲ مقوله باقی ماند که در نهایت به ۴ طبقه کلی شامل: مهارت‌های رهبری، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های توسعه فردی و مهارت‌های خلاقیت و حل مسئله تقسیم شدند.

جهت اعتباریابی یافته‌ها در پژوهش حاضر، پس از انجام مصاحبه و پیاده‌سازی آن، متن مصاحبه به اساتیدی که مصاحبه‌شان از آنان صورت گرفته شده بود، بازگردانده شده تا صحت گفته‌های خودشان را مورد تأیید قرار بدهند. علاوه بر این، در مورد نکاتی که درباره آنها ابهام وجود داشت، با مشارکت کنندگان بحث شد و این ابهامات برطرف گردید. پس از انجام کدگذاری‌های نهایی و پدیدار شدن مدل پدیدارشناختی، این مدل به برخی از اساتید ارائه شد تا موثق بودن یافته‌های نهایی پژوهش را مورد تأیید قرار بدهند. فرآیند پدیدار شدن مدل برای آنان شرح داده شد و خودِ مدل هم تشریح شد. در نهایت، اساتید مورد بررسی کلیت مدل و کدگذاری‌ها را

^۱ - Colaizzi

مورد تأیید قرار دادند. برای محاسبه پایایی از روش باز آزمون استفاده شده است. در این روش از میان مصاحبه‌های انجام گرفته چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب می‌شود و هر کدام از آنها در یک فاصله زمانی کوتاه و مشخص دو بار کدگذاری می‌شوند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها باهم مقایسه می‌شوند. در پژوهش کنونی برای محاسبه پایایی باز آزمون، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب شده و هر کدام از آنها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شده‌اند. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول (۱) آمده است:

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

جدول ۱. محاسبه پایایی باز آزمون

عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
مصاحبه شماره ۱	۴۲	۱۸	۷۸۵٪
مصاحبه شماره ۳	۴۵	۲۱	۹۳٪
مصاحبه شماره ۵	۵۱	۲۲	۸۶٪
کل	۱۳۸	۶۴	۸۸٪

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۱۵ روزه برابر ۱۳۸، تعداد کل توافقات بین کدها در این دو زمان برابر ۶۴ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر ۷۴ است. پایایی باز آزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول ذکر شده، برابر ۸۸ درصد است. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است (کوال^۱، ۲۰۰۸) قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

در جدول زیر نمونه‌هایی از متن‌های مصاحبه‌ها به همراه کدهای اولیه استخراج شده از آن‌ها ارائه می‌شود.

¹ - Kvale

جدول ۲. نمونه متن های مصاحبه و کدهای استخراج شده از آن

متن مصاحبه	کدهای اولیه
«یکی از ویژگی های اساتید توانمندی آنها در انتخاب مطالب و محتوای مناسب، و همچنین روش های نوین برای تدریس و آموزش هستند. استاد باید به سطحی از تحلیل برسه و دارای جامعیت علمی باشه و به موضوعات روز آن حوزه محتوای مسلط باشه تا بتونه بهترین عملکرد را در ارائه محتوا داشته باشه.»	توانمندی در ارائه مطلب و روش های نوین تدریس تسلط به محتوای تدریس جامعیت علمی و مسلط به موضوعات روز
«هر رشته ای برای خودش یک سری ابزارها، تکنیک ها و نرم افزارهایی داره که اساتید باید از اون مطلع باشن و همچنین مهارت کار کردن با اون را بلد باشند. مثلاً ما در آزمایشگاه یک سری ابزارهای داریم که بسیاری از اساتید کار کردن با اونها را بلد نیستند. در حالی که اساتید باید به همه ابزارهای تخصصی رشته خودشون مسلط باشند. از طرفی اساتیدی داریم که توانمندهایی فراوانی در استفاده از فناوری های نوین آموزشی دارند ولی امکانات لازم در دانشگاه برای آن ها وجود نداره.»	مهارت در استفاده از فناوری های آموزشی آگاهی از فناوری ها و ابزارهای حوزه تخصصی خود امکانات پیشرفته آموزشی
«یکی از ضعف هایی که عموماً در بین اعضای هیئت علمی ما وجود داره عدم شناخت منابع علمی توسط اساتید رشته هاست. استادان هر رشته ای باید از بروز ترین منابع موجود در اون رشته آگاه باشن. توانایی یک عضو هیات علمی یا به طور کلی هر پژوهشگر در اینه که بتونه اصول جستجوی علمی را در منابع مکتوب و اینترنتی بلد باشه و این یکی از مهارتهای مهم هستند.»	آگاهی از آخرین دستاوردهای تخصصی رشته خود استفاده از منابع دانشی جدید اصول جستجوی علمی
«در بین اعضای هیئت علمی ما ضعف در ایده پردازی و نظریه پردازی دیده میشه. این موضوع از دو بعد قابل بررسی هست. به زمانی توانمندی این موضوع وجود ندارد به زمانی جسارت این موضوع وجود ندارد به هر دلیل که باشد اساتید ما نباید انتقال دهنده و تفسیر کننده نظرات دیگران باشن بلکه بنا با اقتضاعات موجود باید نسبت به ایده پردازی و نظریه پردازی کنند.»	توجه به ایده پردازی و ایده های نوین نظریه پردازی
«در عرصه سازمانی و اجتماعی اساتید فرهیخته ترین اقشار جامعه هستند و بسیاری از مردم و مهم تر از همه دانشجویان از اون ها الگو برداری می کنند و اساتید تاثیر گذاری زیادی در محیط اطراف خود دارند و می تونن در زمینه توسعه سبک زندگی، ساده زیستی و رفتار حرفه ای و اجتماعی و فردی الگوی رفتاری مناسبی برای عامه مردم باشند و تغییرات فرهنگی مناسبی در جامعه ایجاد کنند.»	نقش الگویی اساتید در سطح اجتماعی و فردی رفتار حرفه ای تغییرات فرهنگی

یافته ها

سؤال اول پژوهش: مؤلفه های اثرگذار بر توسعه حرفه ای اعضای هیئت علمی بر اساس مؤلفه های مهارت های نرم آموزشی چیست؟ جهت شناسایی و تبیین راهبردها و مؤلفه های مؤثر در توسعه حرفه ای مبتنی بر مهارت های نرم اعضای هیئت علمی، داده های حاصل از مصاحبه با اعضای هیئت علمی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و مقولات اصلی و فرعی استخراج گردید که پس از طبقه بندی، ۷۹ زیر مقوله، ۱۲ مقوله فرعی و ۴ مقوله کلی شامل: مهارت های رهبری، مهارت های ارتباطی، مهارت های توسعه فردی و سازمانی و مهارت های خلاقیت و حل مسأله به دست آمد.

مفهوم اول: شناسایی و تبیین مؤلفه های اثر گذار در مفهوم «مهارت های رهبری» در سه مقوله استخراج گردید که شامل مهارت های بهسازی منابع انسانی، هوشمندی استراتژیک و اخلاق حرفه ای می باشد. رهبری آموزشی بر آن است که شرایط امکانات تدریس اثربخش از راه تسلط بر دانش روز در زمینه آموزش و تدارک فناوری های جدید و بالا بردن سطح دانش و مهارت حرفه ای اساتید و معلمان را فراهم آورد (علاقه بند، ۱۳۸۶). مطالب بدست آمده از مصاحبه با اعضای هیئت علمی حاکی از اهمیت مفهوم رهبری آموزشی و پژوهشی به عنوان مهارتی اساسی برای اعضای هیأت علمی در موضوع توسعه حرفه ای آنان بود. «داشتن شخصیت کاریزماتیک، توجه به منزلت و شأن اجتماعی اساتید، وجود امنیت شغلی (غنی سازی و توسعه شغل) که در نتیجه سبب افزایش عملکرد شغلی خواهد شد، تعادل بین کار و زندگی، ایجاد انگیزه پیشرفت علمی، برگزاری سمینارها و کارگاه های آموزشی و ارائه بازخورد، توانمندی تیم سازی و هدایت تیمی، نیاز سنجی آموزشی و پژوهشی، توسعه مهارت های تدریس و پژوهش میان اساتید، داشتن مهارت حل مسئله و سواد اطلاعاتی، داشتن تفکر سیستمی و انطباقی، مدیریت بار فکری به معنای توانایی پالایش و الویت بندی مطالب در راستای حداکثر سازی کارکرد شناخت مغزی، داشتن تفکر طراحی به معنی توانایی طراحی فرآیندها و اقدامات از طریق برنامه ریزی صحیح برای رسیدن به هدفی خاص، دارا بودن تفکر محاسبه ای و تحلیل SWOT، ترویج یادگیری پژوهش محور و ترکیبی، حمایت و توسعه رشته های کاربردی و بین رشته ای، ارزشگذاری مناسب به حقوق و دستاوردها و قدردانی از آنان، دارا بودن نزاکت کاری و سواد تربیتی، شفافیت و رفتار سازمانی حرفه ای، پایبندی به ضوابط به جای روابط، اعتماد آفرینی میان اعضاء، پاسخگویی و مسئولیت پذیری» از جمله زیر مقولات مهم در این مفهوم بودند.

جدول ۳. مفهوم مهارت های رهبری

هدف	مقوله کلی	مقوله فرعی	زیر مقوله ها
مؤلفه های توسعه حرفه ای مبتنی بر مهارت های نرم آموزش در تجارب زیسته اعضای هیأت علمی	مهارت های رهبری	بهبودی منابع انسانی	داشتن شخصیت کاریزماتیک توجه به منزلت و شأن اجتماعی اساتید وجود امنیت شغلی (غنی سازی و توسعه شغل) برخورداری از رفاه اجتماعی و اقتصادی و طرح های تشویقی تعادل بین کار و زندگی ایجاد انگیزه پیشرفت علمی همدلی کارکنان و اعضای هیأت علمی برگزاری سمینارها و کارگاه های آموزشی و ارائه بازخورد توانمندی تیم سازی و هدایت تیمی توسعه مهارت های تدریس و پژوهش میان اساتید
	هوشمندی استراتژیک	داشتن تفکر سیستمی و انطباقی مدیریت بار فکری و برنامه ریزی توانایی تحلیل SWOT داشتن تفکر طراحی و محاسبه ای قدرت تصمیم گیری سریع و صحیح و بر خط نیازسنجی آموزشی و پژوهشی تدوین سیاست های کاربردی آموزشی داشتن مهارت حل مسئله و سواد اطلاعاتی ترویج یادگیری پژوهش محور و ترکیبی حمایت و توسعه رشته های کاربردی و بین رشته ای	
	اخلاق حرفه ای	دارا بودن نزاکت کاری و سواد تربیتی شفافیت و رفتار سازمانی حرفه ای پایبندی به ضوابط به جای روابط اعتماد آفرینی میان اعضاء هیأت علمی پاسخگویی و مسئولیت پذیری برقراری ارتباط محترمانه با همکاران و پرهیز از حاشیه ها ارزشگذاری مناسب به حقوق و دستاوردها و قدردانی	

مفهوم دوم: شناسایی و تبیین مؤلفه های مؤثر در مفهوم «مهارت های ارتباطی» در سه مقوله استخراج گردید که شامل؛ اصل مشارکت و همکاری، روابط میان فردی و ارتباطات سازمانی می باشد. ارتباطات نیروی حیاتی جامعه و دنیای تجارت است. ارتباط فرآیند دریافت، ارسال و تغییر اطلاعات با دیگران است (جاشی، ۲۰۱۷). نکات بدست آمده حاصل از مصاحبه بر اهمیت این مفهوم در توسعه حرفه ای تأکید داشت؛ «توانمندی تشریک مساعی مجازی، لزوم مشارکت اعضای هیأت علمی در تصمیم گیری ها و تصمیم سازی های آموزشی و پژوهشی و در مجموع

سیاستگذاری های کلان آموزشی و پژوهشی، به اشتراک گذاشتن دانش در زمینه تدریس و یادگیری، دارا بودن ویژگی هوشمندی اجتماعی، مشارکت در پروژه ها و انجام کار تیمی که لازمه آن توانایی کارکردن با افراد با فرهنگ های گوناگون می باشد، توانایی برقراری ارتباط میانفردی منسجم میان همکاران اعضاء هیأت علمی و همچنین توانمندی در برقراری ارتباط منجسم و مؤثر با دانشجو، داشتن رفتار و نگرش تأثیرگذار در دیگران، توانایی توسعه ارتباطات و پایداری آن، تعامل و همکاری اثربخش با اعضاء هیأت علمی سایر دانشگاه در سطح بین المللی و ملی، هماهنگی و تعامل درون سازمانی اعضاء هیأت علمی و تعامل اثربخش و مستمر با انجمن های علمی و ظرفیت برگزاری دوره های مشترک با سایر دانشگاهها و سازمان ها و در نهایت توانمندی در استفاده از فناوری های ارتباطی در آموزش و پژوهش» از جمله زیر مقولات این مفهوم بودند.

جدول ۴. مفاهیم مهارت های ارتباطی

هدف	مقوله کلی	مقوله فرعی	زیر مقوله ها
مؤلفه های توسعه حرفه ای مبتنی بر مهارت های نرم آموزش در تجارب زیسته اعضاء هیأت علمی	مهارت های ارتباطی	مشارکت و همکاری	توانمندی تشریک مساعی مجازی لزوم مشارکت اعضاء هیأت علمی در تصمیم گیری ها و تصمیم سازی های آموزشی و پژوهشی مشارکت در سیاستگذاری های کلان آموزشی و پژوهشی مشارکت در پروژه ها و انجام کار تیمی توانایی کارکردن با فرهنگ های گوناگون به اشتراک گذاشتن دانش در زمینه تدریس و یادگیری
		روابط میان فردی	برقراری ارتباطات میانفردی منسجم میان اعضاء هیأت علمی برقراری ارتباط منجسم و مؤثر میان استاد و دانشجو داشتن رفتار و نگرش تأثیرگذار در دیگران دریافتن و دادن حمایت های عاطفی بیان نیازهای فردی و درک آنها توسط دیگران توانایی توسعه ارتباطات و پایداری آن بیان شیوا و رسا و مهارت های نوین ارائه دارا بودن شایستگی میان فرهنگی
		ارتباطات سازمانی	تعامل و همکاری اثربخش با اعضاء هیأت علمی سایر دانشگاه در سطح بین المللی و ملی ارتباط صنعت و دانشگاه هماهنگی و تعامل درون و برون سازمانی اعضاء هیأت علمی هوش اجتماعی تعامل اثربخش و مستمر با انجمن های علمی ارائه خدمات مشاوره ای در زمینه تدریس و یادگیری ظرفیت برگزاری دوره های مشترک با سایر دانشگاهها و سازمان ها

مفهوم سوم: شناسایی و تبیین مؤلفه‌های مؤثر در مفهوم «مهارت‌های توسعه فردی و سازمانی» در سه مقوله استخراج گردید که شامل؛ اصل یادگیری مادام‌العمر، توسعه سازمانی و توسعه فردی می‌باشد. شاید جامع‌ترین تعریفی که بتوان از توسعه منابع انسانی ارائه نمود فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده و فرآیندهای طراحی شده برای تاثیرگذاری و ارتقاء یادگیری سازمانی و فردی در جهت توسعه ظرفیت‌های انسانی، بهبود یا حداکثر نمودن اثربخشی و عملکرد در سطح فرد، گروه و سازمان است که با تغییر و بهبود موثر رفتار شخصی یا سازمانی محقق می‌گردد و در آن یادگیری مهمترین عامل کلیدی است (سفیدگران و همکاران، ۱۳۹۷). مطالب بدست آمده از مصاحبه حاکی از اهمیت این مفهوم در زمینه توسعه حرفه‌ای داشت. «تنوع در منابع یادگیری و توانایی ایجاد انگیزه در یادگیرنده، داشتن انعطاف‌پذیری فکری و مهارتی جهت سازگاری و انطباق با محیط و مدیریت تعارضات، روزآمدسازی مهارت و دانش فردی و سازمانی با استفاده از تجارب قبلی خود و دیگران از طریق بازنگری در مباحث و روش‌های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی اساتید در حوزه تخصصی‌شان و شرکت در کنگره‌های علمی و همچنین افزایش تجارب علمی اساتید از طریق ایجاد فرصت‌های مطالعاتی، توانمندی در اجرای روش‌های نوین تدریس، توانایی گسترش دانش در مرزهای رشته تخصصی، توانمندی در مدیریت کلاس درس، مدیریت زمان و مدیریت استرس، داشتن روحیه جستجوگری و پرسشگری، هدفگذاری هوشمند، خودآگاهی، خودراهبری و خودانگیختگی اعضای هیئت علمی و داشتن مهارت‌های ارائه، صلاحیت میان‌فرهنگی و مدیریت هیجانات و در نهایت تسلط به سواد رسانه‌ای» از جمله زیر مقولات این مفهوم بودند.

جدول ۵. مفهوم مهارت های توسعه فردی

هدف	مقوله کلی	مقوله فرعی	زیر مقوله ها
مؤلفه های توسعه حرفه ای مبتنی بر مهارت های نرم آموزش در تجارب زیسته اعضای هیأت علمی	مهارت های توسعه فردی	یادگیری مادام العمر	انعطاف پذیری فکری و مهارتی سازگاری و انطباق با محیط روز آمد سازی مهارت و دانش فردی و سازمانی استفاده از تجارب قبلی خود و دیگران وجود جو سازمانی یادگیرنده داشتن تفکر و نگرش انتقادی یادگیرنده فعال بودن
		بهبود شغلی	افزایش تجارب علمی اساتید از طریق ایجاد فرصت های مطالعاتی و شرکت در کنگره های علمی آشنایی با آخرین دستاوردهای دانشی و مهارتی حوزه تخصصی توانمندسازی اساتید در حوزه تخصصی شان توانمندی در اجرای روش های نوین تدریس توانایی گسترش دانش در مرزهای رشته تخصصی توانمندی در مدیریت کلاس درس ایجاد تعهد سازمانی قوی و پایدار کاهش خطای عملکردی بازخورد سازنده
		خود مدیریتی	مدیریت زمان و وقت شناسی مدیریت استرس داشتن روحیه جستجوگری و پرسشگری هدفگذاری هوشمند خود آگاهی خود انگیختگی خود ارزیابی سواد عاطفی آگاهی از نقاط ضعف و قوت خود انعطاف پذیری مدیریت هیجانانگیز

مفهوم چهارم: شناسایی و تبیین مؤلفه های مؤثر در مفهوم «اخلاقیت و حل مسئله» در سه مقوله استخراج گردید که شامل؛ کیفیت گرایی، ذهنیت یادگیری و نوآوری های آموزشی و پژوهشی می باشد. آیزنک^۱ (۱۹۹۳) عنوان می کند که اخلاقیت بستگی به سه متغیر دارد که هر کدام به

^۱ - Eysenck

عوامل متعددی تقسیم می‌شوند. این متغیرها عبارتند از: شناخت، محیط، شخصیت. عوامل تشکیل دهنده شناخت شامل هوش و مهارت‌ها می‌باشد. متغیرهای محیطی شامل عوامل اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و مذهبی، تحصیلات می‌باشد. این در حالی است که صفت‌های شخصیتی مانند اعتماد به نفس، ابتکار و انگیزه نیز روی خلاقیت تأثیر دارد (تالانادا^۱، ۲۰۰۵). به طور کلی، خلاقیت در کیفیت راه حل‌هایی که ضمن حل مسأله به آنها دست می‌یابیم بروز می‌کند. مقولات بدست آمده از مصاحبه نشاندهنده اهمیت این مفهوم در توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی است. داشتن سواد رایانه‌ای در وهله اول و کیفیت و سطح یادگیری دانشجو در وهله دوم و توجه به کیفیت فرآیند یاددهی - یادگیری از عوامل مهم اثرگذار در این مقولات بودند. توجه به کیفیت امکانات و فناوری‌های آموزشی و پژوهشی و استاندارد‌های آموزشی و پژوهشی، توانایی خلق ایده و حل مسأله به شیوه‌های نوین، داشتن و بکارگیری نظام پیشنهادات جهت فراخوانی و جذب ایده‌ها و سرمایه‌گذاری بر روی ایده‌های خلاق و سودآور، ایجاد اتاق‌های بارش فکری برای حل مسائل، جهت‌گیری به سوی آموزش‌های معنادار و کاربردی، بروز رسانی منابع دانشی، یادگیری الکترونیک و توجه به شرکت‌های دانش بنیان و اهمیت مقوله کارآفرینی از طریق بروز رسانی منابع دانشی و کمک به نوآوری و آینده پژوهی، یادگیری الکترونیک و داشتن سواد رایانه‌ای، تکنولوژی‌های نوین آموزش و یادگیری و مجهز بودن به فناوری‌های نوین جهت تولید محتوای آموزشی و پژوهشی چند رسانه‌ای و مهارت محور از جمله زیر مقولات این مفهوم بودند.

^۱ - Tanala Naude

جدول ۶. مفهوم مهارت های خلاقیت و حل مسئله

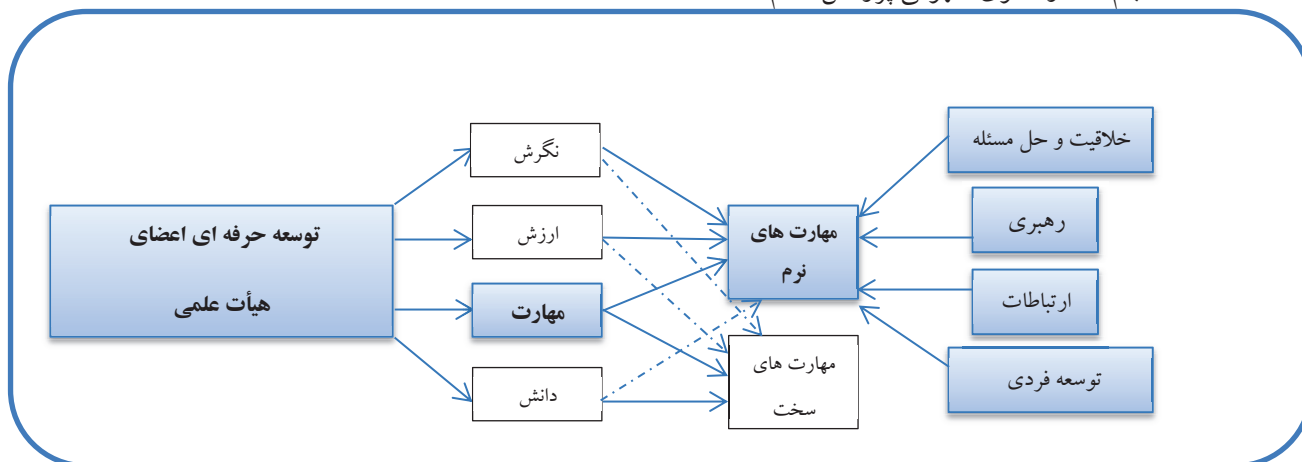
هدف	مقوله کلی	مقوله فرعی	زیر مقوله ها
مؤلفه های توسعه حرفه ای مبتنی بر مهارت های نرم آموزش در تجارب زیسته اعضای هیأت علمی	مهارت های خلاقیت و حل مسأله	کیفیت گرایی	کیفیت و سطح یادگیری دانشجو ارتقای کیفیت فرآیند یاددهی - یادگیری کیفیت امکانات و فناوری های آموزشی و پژوهشی توجه به اثربخشی و کارآمدی پایان نامه ها توجه به استاندارد های آموزشی و پژوهشی یکپارچه سازی منابع تدریس
		ذهنیت یادگیری	توانایی خلق ایده و حل مسأله به شیوه های نوین داشتن نظام پیشنهادات فراخوانی و جذب ایده ها سرمايه گذاری بر روی ایده های خلاق و سودآور ایجاد اتاق های بارش فکری برای حل مسائل توسعه مهارت های کارآفرینی و تیز فکری
		نوآوری آموزشی و پژوهشی	تولید محتوای آموزشی و پژوهشی چند رسانه ای و مهارت محور جهت گیری به سوی آموزش های معنادار و کاربردی توانمندی در استفاده از فناوری های ارتباطی در آموزش و پژوهش بروز رسانی منابع دانشی و کمک به نوآوری آینده پژوهی یادگیری الکترونیک و سواد رایانه ای توجه هر چه بیشتر به شرکت های دانش بنیان تکنولوژی های نوین آموزش و یادگیری کاربرد فناوری های نوین ارائه

سؤال دوم: الگوی تجربه زیسته توسعه حرفه ای اعضای هیئت علمی مبتنی بر مهارت های نرم آموزشی چگونه است؟

در پاسخ به سؤال مذکور، پس از مطالعه مبانی نظری موجود و مصاحبه با افراد صاحب نظر در زمینه توسعه حرفه ای اعضای هیئت علمی با سؤالاتی از قبیل " تلقی و برداشت شما از مهارت های نرم و نقش آنها در توسعه حرفه ای اعضای هیأت علمی چیست؟ آیا تجربه ای مستقیم از بکارگیری این مهارت ها در برنامه های توسعه حرفه ای هیئت علمی در دانشگاه های داخل یا خارج داشته اید؟ مهم ترین ابعاد و مؤلفه های مهارت های نرم مؤثر در توسعه حرفه ای اعضای هیئت علمی کدام است؟" از روش تجربه زیسته استفاده شد. به این صورت که نتایج حاصل از مصاحبه با ۱۸ نفر از اعضای هیئت علمی در زمینه ابعاد و مؤلفه های مهارت های نرم آموزشی اثر

گذار بر توسعه حرفه ای در ۷۹ زیر مقوله، ۱۲ مقوله فرعی و ۴ مقوله کلی طبقه بندی شد. مؤلفه های مهارت های نرم آموزشی توسعه حرفه ای اعضای هیئت علمی شامل؛ مهارت های رهبری، مهارت های توسعه فردی و سازمانی، مهارت های خلاقیت و حل مسئله، مهارت های ارتباطی شد که در نهایت با توجه به مفاهیم به دست آمده، مدلی برای توسعه حرفه ای مبتنی بر مهارت های نرم آموزشی اعضای هیئت علمی بر اساس تجارب زیسته آنان ارائه شد.

به منظور اعتباریابی مدل مرحله و اصلاح و تعدیل مؤلفه های ارائه شده، بحث گروه های کانونی با حضور ۱۰ نفر از اساتید خبره در حوزه موضوع مورد مطالعه برگزار گردید. در این جلسه، ابتدا گزارشی از روند گردآوری و تحلیل داده های کیفی و نیز مؤلفه های شناسایی شده در مرحله قبل، توسط محقق ارائه شده و سپس خبرگان نظرات اصلاحی خودشان را درباره فرآیند و نتیجه تحلیل های انجام شده و نیز مؤلفه های ارائه شده مطرح نمودند و بر مبنای آن نسبت به تعدیل تحلیل های انجام شده و الگوی مفهومی پژوهش اقدام شد.



شکل ۱. مدل تجربه زیسته توسعه حرفه ای مبتنی بر مهارت های نرم آموزشی اعضای هیأت علمی دانشگاه ها

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف شناسایی مؤلفه های مهارت های نرم آموزشی توسعه حرفه ای اعضای هیئت علمی دانشگاه ها بر اساس تجارب زیسته آنان انجام شد. پس از تجزیه و تحلیل داده های حاصل از مصاحبه با ۱۸ نفر از اعضای هیأت علمی و کد گذاری و مقوله بندی یافته ها تعداد ۱۲۰ کد

اولیه استخراج شد. از این تعداد کد، ۷۹ زیر مقوله، ۱۲ مقوله و ۴ مفهوم استخراج گردید که عبارت بودند از: ۱- مهارت های رهبری آموزشی ۲- مهارت های توسعه فردی ۳- مهارت های خلاقیت و حل مسأله ۴- مهارت های ارتباطی. به عبارت دیگر مؤلفه های مهارت های نرم مؤثر در توسعه حرفه ای اعضای هیأت علمی شناسایی شد و سپس مدل پژوهش برای توسعه حرفه ای اعضای هیأت علمی مبتنی بر آن مؤلفه ها ارائه شد.

هرچند مهارت های نرم حیطه گسترده ای از مهارت ها را در بر می گیرد و با توجه به اهداف و نیازهای منابع انسانی سازمان ها و مؤسسات می تواند متفاوت باشد اما در پژوهش حاضر که با رویکرد کیفی و پدیدارشناختی انجام شده است، نیازهای مهارتی توسعه حرفه ای اعضای هیئت علمی دانشگاه ها بر مبنای مهارت های نرم شناسایی شد که شامل چهار مؤلفه؛ مهارت های رهبری آموزشی، مهارت های ارتباطی، مهارت های توسعه فردی، مهارت های خلاقیت و حل مسئله بودند.

مضامین استخراج شده با یافته های بسیاری از پژوهش های مرتبط با نقش مهارت های نرم در توسعه حرفه ای اعضای هیأت علمی همسویی نشان داده اند: مهارت رهبری با یافته های جیتینگ (۲۰۲۰)، عثمان و وارنر (۲۰۲۰) دن (۲۰۱۹)، بایرن و همکاران (۲۰۱۸)، ریتز (۲۰۱۷)، راتو (۲۰۱۶)، فینچ (۲۰۱۶)، جردن (۲۰۱۶)، نانگ و همکاران (۲۰۱۵)، رادماچر (۲۰۱۳)، روبلز (۲۰۱۲)، استاینرت و همکاران (۲۰۰۶)، استریتز و یانگ بلاد (۱۹۹۹) همسو است. خلاقیت و حل مسأله با یافته های کیس و همکاران (۲۰۲۰)، آلیس و همکاران (۲۰۱۴)، دن (۲۰۱۹)، ویکل و فاگین (۲۰۱۵)، بایرن و همکاران (۲۰۱۸)، زانج (۲۰۱۳)، استاینرت و همکاران (۲۰۰۶) و دوبراین (۲۰۰۶)، آریرتانا (۲۰۱۵) و سیتھول و همکاران (۲۰۱۷) همسو است. ارتباطات، این یافته با یافته های پور کریمی (۱۳۸۹)، نورشاهی (۱۳۹۳)، دن و ایست (۲۰۱۹)، بایرن و همکاران (۲۰۱۸)، ووگلر (۲۰۱۷)، استوارت و همکاران (۲۰۱۶)، ریتز (۲۰۱۷)، آلیس و همکاران (۲۰۱۴)، استاینرت و همکاران (۲۰۰۶)، جیتینگ و همکاران (۲۰۲۰)، روبلز (۲۰۱۲)، نانگ (۲۰۱۸)، کانست (۲۰۱۸)، نانگ و همکاران (۲۰۱۵)، همسوست. توسعه فردی با یافته های اعلامی و همکاران (۱۳۹۸)، زاهدی و بازرگان (۱۳۹۲)، محبت و همکاران (۱۳۹۸)، دن (۲۰۱۹)، کانست (۲۰۱۸)، نانگ (۲۰۱۸)، آریرتانا و نانگ (۲۰۱۵)، امری و همکاران (۲۰۱۹)، عدنان و همکاران (۲۰۱۳)،

عبدالکریم و همکاران (۲۰۱۲)، بیوسرت (۲۰۱۱)، ساگومار (۲۰۰۹)، جانسن وتوماس (۲۰۰۵) همسو است.

توسعه حرفه ای برای رهبران آموزشی بسیار مهم است. رهبران آموزشی جدید که به سمت‌های آکادمیک در تحقیق یا تدریس منصوب شده‌اند باید به سرعت آموزش ببینند تا به آنها کمک شود دانش و مهارت‌های جدید و متفاوت مورد نیاز برای مؤسسه خود را توسعه دهند (مک‌دید^۱، ۱۹۸۷). اساتید به عنوان رهبران آموزشی باید در مدیریت و برنامه ریزی برای حرکت دانشگاه ها برای دستیابی به چشم انداز و ماموریت سازمانی تعیین شده همکاری داشته باشند و یک ارتباط دهنده خوب، باهوش و ماهر باشند. رهبری نرم بوسیله مهارت های نرم و مهارت های فردی هدایت می شود. مهارت های نرم آموزشی، مهارت های سخت و رهبری را ترکیب می کند و بر اهمیت منابع انسانی ارزشمند تأکید دارد. رهبری نرم یک الگوی رهبری یکپارچه، مشارکتی، رابطه ای و رفتاری است که از ابزارهایی مانند اقناع، مذاکره، قدردانی، انگیزه و همکاری برای انجام مؤثر وظایف استفاده می کند. در محیط آموزش عالی، هدف توسعه حرفه‌ای برای رهبران آموزشی، فراهم کردن و افزایش ظرفیت‌های رهبری رهبران سازمانی، امکان اثربخشی آنها در کارشان و ارتقای کیفیت و ظرفیت یک مؤسسه آموزش عالی است (مک‌دید، ۱۹۸۷). رهبری آموزشی نقش کلیدی در عملیات روزانه سازمانی، شیوه های آموزشی و پیشرفت دانش آموزان ایفا می کنند (گلدترینگ و همکاران^۲، ۲۰۱۲). در نتیجه، مهارت های نرم رهبری آموزشی یکی از سبک های رهبری است که می تواند اساتید را توانمند کرده و سرمایه انسانی مورد نیاز در روند جدید رهبری آموزشی امروز را توسعه دهد.

حل مسئله به عنوان یک توانایی شناختی به توانایی فرد برای درک و حل تکالیف یا فعالیت هایی اشاره دارد که مسئله را پذیرفته اند اما نمی دانند چگونه آن را حل کنند. این امر باعث شده است که نویسندگانی مانند ویزبرگ^۳ (۱۹۸۹) در نظر بگیرند که حل مسئله نیازمند بازسازی شناختی از نظر تغییر نحوه تفسیر، احساس و ادراک مسئله است. بر طبق نظر اعضای هیئت علمی، بررسی کردن جزئیات مسایل در سازمان و تحلیل کردن آن ها یک مهارت مورد نیاز ضروری برای

¹ -McDade

² -Goldring

³ -Wiesberg

اساتید است و نباید از کنار مسایل کلی به سادگی عبور کرد و آن‌ها را تفسیر و تحلیل نکرد، برای این منظور باید همیشه درک عمیق درباره دانش داشت. سیتھول و همکاران^۱ (۲۰۱۷) اذعان دارند که توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی از طریق تغییر در شیوه‌های آموزش و مشاوره و از طریق استدلالی و حل مسئله سبب بهبود سیستم دانشگاهی می‌شود. در تحقیق انجام شده توسط میدو و پارنز^۲ (۱۹۵۹) مشخص شد که آموزش حل مسئله و تفکر تحلیلی، اثر چشمگیری در افزایش خلاقیت و مهارت‌های مدیران آموزشی دارد. باسادر^۳ (۲۰۰۴)، معتقد است، آنچه که در وادی تفکر تحلیلی در سازمان‌های آموزشی، بسیار حیاتی و ارزشمند است همانا باور و ادراک قوی اساتید و مدیران و خط مشی آنان به تهییج فکر خود و ایجاد باور قوی در خود برای ارائه فکر است. ارزیابان نظام آموزشی باید از نحوه چهارچوب بندی، طراحی، شیوه‌های حل مساله و استدلال‌های مبتنی بر گفتمان، آشنایی کامل داشته باشند تا بتوانند نظام مبتنی بر تفکر تحلیلی و حل مساله در سازمان پایه ریزی کنند. در نهایت، ذکر این نکته ضروری است که این مهارت نیازمند مهارت‌های فکری است که امکان شناسایی، تعریف و تجزیه یک مسئله پیچیده، کاوش در راه‌حل‌های ممکن، ارزیابی پیامدهای جایگزین‌ها، و انتخاب و اجرای راه‌حل را فراهم می‌کند (استرنبرگ^۴، ۱۹۸۶).

ارتباطات جوهره کار آموزشی است و اساتید باید در سطوح مختلف با اشخاص، خواه زیر دست، خواه بالادست و یا همتراز خود ارتباط برقرار کنند. اهمیت ارتباطات متقابل باز و مهارت‌های ارائه خوب بسیار حیاتی است زیرا اساتید دانشگاه باید بتوانند با انواع حوزه‌های مختلف مانند مدیران، کارکنان اداری، دانشجویان و ذینفعان ارتباط مؤثر برقرار کنند. بنابراین، اعضای هیئت علمی باید از مهارت‌های بین فردی مؤثر برخوردار باشند. مهارت‌هایی مانند گوش دادن، پرسش، فن ارائه، نوشتن، کار تیمی، هوش اجتماعی. فیشر^۵ (۲۰۱۱) تأکید می‌کند که نداشتن مهارت ارتباط و انتقال نظرات به دیگران به گونه‌ای روشن و احترام آمیز، عامل ایجاد عوامل تشدید کننده تعارض، اغتشاش، آزرده‌گی و عصبانیت است. توانایی برقراری ارتباط یک مهارت جدایی

^۱ - Sithole, Chiyak, McCarthy, Mupinga, Bucklein & Kibirige.

^۲ - Meadow; parnes

^۳ - Basadur

^۴ - Sternberg

^۵ - Fisher

ناپذیر برای اساتید است. افرادی که فاقد مهارت های بین فردی هستند، بیشتر درگیر تعارضات بین فردی هستند.

برنامه های آموزشی و توسعه فردی برای موفقیت سازمانی ضروری است (خاتک، رحمان، و رحمان^۱، ۲۰۱۴). مهم ترین پیامدهای به کارگیری طرح توسعه فردی و توسعه شایستگی های فرد، بهبود عملکرد فردی و سازمانی است. به این ترتیب که هرچه خطاهای عملکردی فرد کمتر شود، سرعت و دقتش افزایش و رفتارهای شغلی مفید برای سازمان گسترش می یابد. این تغییرات ممکن است در کوتاه مدت رخ دهد، درحالی که در بلندمدت عملکرد سازمانی بهبود می یابد و آثار توسعه شایستگی های فرد، در عملکرد و شاخص های سازمانی هویدا می شود. از طرف دیگر، با به کارگیری طرح توسعه فردی به منظور توسعه شایستگی های فرد، هم رزومه کاری وی بهبود می یابد و هم قابلیت ارتقای فرد به پست ها و جایگاه های شغلی بالاتر افزایش می یابد. البته همواره پیامدهای طراحی و اجرای طرح توسعه فردی، مطلوب نیست. فردی بودن ماهیت فرآیند توسعه سبب می شود که با توجه به ویژگی های افراد، مؤلفه های طرح توسعه فردی نیز متفاوت باشد. بیوسرت^۲ (۲۰۱۱) بر نقش فرد در فرآیند توسعه فردی تأکید می کند. براین اساس، نمی توان فرد را عاملی منفعل در فرآیند توسعه دانست. همچنین نوآوری و وجود جو یادگیری و مشارکتی بودن فرهنگ به عنوان عواملی مهم، بر فرآیند توسعه منابع انسانی تأثیرگذارند. فالمر و کنگر^۳ (۲۰۰۴) هدف از توسعه منابع انسانی و به کاربردن طرح توسعه فردی را توسعه شایستگی های فرد می دانند که دربرگیرنده دانش، مهارت، تخصص، توانایی و سایر الزام های انجام دادن شغل است.

تفاوت عمده و اصلی پژوهش حاضر با سایر پژوهش ها انجام شده در این حوزه در این است که تاکنون پژوهشی که به شناسایی مؤلفه های و شایستگی های توسعه حرفه ای بر اساس مهارت های نرم آموزشی در تجارب زیسته اساتید و ارائه مدل در این زمینه پرداخته باشد، یافت نگردید. به طور کلی با توجه به مؤلفه های استخراج شده و مدل پیشنهادی پژوهش می توان اینگونه نتیجه گیری کرد که برای ارتقاء و بهبود توسعه حرفه ای اعضای هیأت علمی نیاز به تجدیدنظر و تجدید

¹ - Khattak, A., Rehman, S., & Rehman

² - Beusaert

³ - Fulmer, R. M. & Conger

ساختار در شاخص‌های ارزیابی و ارتقاء اساتید در بحث توسعه حرفه‌ای در سیستم آموزش عالی ضروری به نظر می‌رسد. نظام آموزش عالی به عنوان مغز متفکر جامعه و عناصر اصلی آن یعنی اعضای هیأت علمی به عنوان پرورش دهندگان سرمایه‌های فکری و نخبگان جامعه، می‌بایست هم خود و هم دانشجویان را برای رقابت در دنیای نامطمئن و در حال تغییر آماده سازند. تحقق این مهم تنها از طریق توانمندسازی اساتید از طریق ایجاد مهارت‌هایی در اعضای هیأت علمی و انتقال آن‌ها به شیوه‌ای اثربخش و کارآمد به یادگیرندگان و تغییر در شیوه نگرش آنان و کسب و ارتقاء دانش از طریق توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی نهفته است. لازمه چنین امری تغییر رویکرد از توجه صرف به مهارت‌های سخت یا فنی و اهتمام و ارزشگذاری و ارتقاء بر اساس این مهارت‌ها به عنوان مهارت‌های قرن ۲۱ می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت برای توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی بر اساس تجاب زیسته‌شان و با توجه به تحلیل مضامین پژوهش توجه همزمان به مهارت‌هایی همچون مهارت‌های رهبری، مهارت‌های توسعه فردی و حرفه‌ای، مهارت‌های ارتباطی و تشریک مساعی، مهارت‌های خلاقیت و نوآوری در کنار مهارت‌های سخت از اهمیت و لزوم فراوانی برخوردار است. از این حیث توجه به مهارت‌های تدوین شده در این پژوهش و بسترسازی برای جذب، توسعه، هدایت و ارتقاء اساتید مبتنی بر این مهارت‌ها می‌تواند بسیار اثربخش و کارآمد باشد و منجر به بهبود کارکرد سیستم آموزش عالی شود. در پایان، پیشنهاد می‌شود در دانشگاه‌ها برنامه‌هایی استاندارد و متنوع برای هیئت علمی در نظر گرفته شود تا آنان بتوانند بر اساس نیازها و توانایی‌ها و تجاربشان از مهارت‌های نرم به سوی توسعه حرفه‌ای هدایت شوند. همچنین پیشنهاد می‌شود محققان آتی مهارت‌های نرم توسعه حرفه‌ای را میان مدیران آموزشی اجرا کنند و هر یک از مؤلفه‌های مهارت‌های نرم مدیران آموزشی را اندازه‌گیری کرده و میزان آن را گزارش کنند و رابطه مهارت‌های نرم را با سایر متغیرهای سازمان مانند توانمندسازی، تعهد و ... به دست آورند. همچنین پیشنهاد می‌شود برنامه‌های رشد حرفه‌ای از لحاظ زمان ارائه، محتوا و روش‌های ارائه (حضور یا برخط) متنوع و انعطاف‌پذیر باشد. فعالیت‌ها در سطوح مختلف طراحی شود و در هر سطح پیش‌نیازها و مهارت‌های مورد نیاز به طور واضح مشخص شود. محدودیت عمده در این پژوهش، عدم وجود مقالات و منابع غنی

داخلی در زمینه مهارت های نرم بر اساس تجارب زیسته اعضای هیئت علمی و توسعه حرفه ای آنان بود.

منابع

- اعلامی، فریوش. خراسانی، اباصلت. کمالی، حامد. شیروودی، آرمیتا. (۱۳۹۸)، تحلیل عملکرد مدیریت منابع انسانی در شناسایی و رفع نیازهای توسعه حرفه ای اعضای هیأت علمی (مورد مطالعه: دانشگاه شهید بهشتی)، **فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی**، ۶(۲۲): ۹۲-۶۶.
- بختیاری، محمد. عباسی، لطف الله. کردستانی، فرشته. خورشیدی، عباس. (۱۳۹۹)، ارائه الگوی بالندگی اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، ۱۴(۴): ۲۱-۱.
- پور کریمی، جواد. رمضان پور، انسبه. (۱۳۹۸)، الگوی توسعه حرفه ای اعضای هیأت علمی آموزش الکترونیکی کشور: پژوهش کیفی، **فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی**، ۶(۲۱): ۱۴۶-۱۲۵.
- پور کریمی، جواد. اسمعیلی ماهانی، حانیه. جمالی، احسان. میر کمالی، سید محمد. (۱۴۰۰)، شناسایی و اولویت بندی عوامل سازمانی موثر بر توسعه حرفه ای اعضای هیأت علمی: رویکردی آمیخته، **فصلنامه مطالعات اندازه گیری و ارزشیابی آموزشی**، ۱۰(۲۹): ۲۰۳-۱۶۷.
- حجتی، علی. (۱۳۹۵)، **تجارب زیسته ی اساتید و دانشجویان رشته های فنی و مهندسی در خصوص ارزشیابی پیشرفت تحصیلی به منظور ارائه ی الگوی اختصاصی ارزشیابی پیشرفت تحصیل رشته های فنی و مهندسی**، پایان نامه دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان).
- زارع صفت، صادق. دهقانی، مرضیه. حکیم زاده، رضوان. کرمی، مرتضی. صالحی، کیوان. (۱۳۹۷)، برنامه درسی مغفول توسعه حرفه ای اعضای هیأت علمی دانشگاه های ایران: دانشگاه فردوسی مشهد، **دو فصلنامه مطالعات برنامه درسی آموزش عالی**، ۹(۱۷): ۱۸۳-۲۱۶.
- زارع صفت، صادق؛ دهقانی، مرضیه؛ حکیم زاده، رضوان؛ کرمی، مرتضی؛ صالحی، کیوان. (۱۳۹۸)، «تجارب زیسته اعضای هیئت علمی از برنامه های درسی توسعه حرفه ای؛ یک الگوی مفهومی»، **دو فصلنامه نظریه و عمل در برنامه درسی**، ۷(۱۳): ۲۰۶-۱۷۷.
- زاهدی، سکینه. بازرگان، عباس. (۱۳۹۲)، نگاهی به مفهوم توسعه حرفه ای هیئت علمی و تجربه های موفق در برنامه ریزی و اجرای آن، **نامه آموزش عالی**، ۶(۲۱): ۲۶-۷.
- سفیدگران، بهارک. قلی پور، آریز. ابوالحسن، فقیهی. محمدعلی، شاه حسینی. (۱۳۹۷)، تبیین محورهای توسعه مدیران منابع انسانی نظام بانکی مبتنی بر شایستگی: کاربرد تحلیل تم، **فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران**. ۱۳(۵۰): ۲-۲۹.

- عابدی، حسین. احمدآبادی، آرزو. قرونه، داوود. (۱۳۹۶). شناسایی نیازهای آموزشی مرتبط با رشد حرفه ای تدریس اعضای هیأت علمی و مدرسان دانشگاه فرهنگیان، **دوفصلنامه پژوهش در تربیت معلم**، ۱(۳):۴۲-۲.
- علاقه بند، علی. (۱۳۸۶)، **مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی**. (ویراست پنجم)، تهران، نشر روان.
- گلی پور، مریم. اولادیان، معصومه. صفری، محمود. (۱۳۹۹)، واکاوی فرآیند توسعه منابع انسانی و تدوین الگوی مناسب در نظام آموزش عالی. **آموزش و توسعه منابع انسانی**، ۷(۲۷): ۱۳۶-۱۱۴.
- محب زادگان، یوسف. پرداختچی، حسن. قهرمانی، محمد. فراستخواه، مقصود. (۱۳۹۵)، اعتبارسنجی الگوی بالندگی اعضای هیئت علمی دانشگاه های شهر تهران، **فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی**، ۳(۱۰): ۹۴-۷۳.
- محبت، هدیه. فتحی واجارگاه، کوروش. جعفری، پریش. (۱۳۹۸)، شناسایی مدل و تدوین شایستگی های اعضای هیأت علمی دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی ایران: یک مطالعه کیفی، **فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی**، ۶(۲۱): ۹۱-۶۷.
- نورشاهی، نسرين. (۱۳۹۳)، عوامل مؤثر بر رشد حرفه ای اعضای هیئت علمی و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن، **فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی**، ۳(۲۰): ۱۲۰-۹۵.

- Adnan, A. H. M., Ramalingam, S., Ilias, N., & Tahir, T. M. (2014). Acquiring and practicing soft skills: a survey of technical-technological undergraduates at a Malaysian Tertiary Institution. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 123:82-89.
- Amaro-Jimenez, C., Martinez-Cosio, M., Patterson, O. K., Clark, K., & Luken-Sutton, J. (2020). "Feel Like More than a Number in the Classroom:" Faculty Perceptions of Professional Development for Student Success. **Journal of Hispanic Higher Education**, 1538192720950863.
- Andrews, J., & Higson, H. (2008). Graduate employability, 'soft skills' versus 'hard' business knowledge: A European study. **Higher education in Europe**, 33(4): 411-422.
- Ariratana, W., Sirisookslip, S., & Ngang, T. K. (2015). Development of leadership soft skills among educational administrators. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 186: 331-336.
- Baker-Doyle, K. J., & Yoon, S. A. (2020). The social side of teacher education: Implications of social network research for the design of professional development, **International Journal of Educational Research**, 101: 101563.
- Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership, **The Leadership Quarterly**, 15(1): 103-121.
- Beusaert, S. (2011). **The use of personal development plans in the workplace**. PhD Thesis. Maastricht University, The Netherlands.
- Díaz, M. J. F., Santaolalla, R. C., & González, A. G. (2010). Faculty attitudes and training needs to respond the new European Higher Education challenges. **Higher Education**, 60(1), 101-118.

- Drummond-Young, M., Brown, B., Noesgaard, C., Lunyk-Child, O., Maich, N. M., Mines, C., & Linton, J. (2010). A comprehensive faculty development model for nursing education. *Journal of Professional Nursing*, 26(3), 152-161.
- DuBrin, A. J. (2006). **Essentials of Management**. 7th ed. New Jersey: Thomson South-Western.
- Ehrich, Lisa Catherine. (2003). **Phenomenology The quest for meaning. Chapter 4. Qualitative Educational Research in Action Doing and reflecting**. Edited by Tom O'Donoghue and Keith Punch. First published. Routledge Falmer is an imprint of the Taylor & Francis Group © 2003 Thomas A. O'Donoghue and Keith F. Punch.
- Emery, N., Maher, J. M., & Ebert-May, D. (2019). Studying Professional Development as Part of the Complex Ecosystem of STEM Higher Education. *Innovative Higher Education*, 44(6), 469-479.
- Fulmer, R. M. & Conger, J. A. (2004). **Growing your company's leaders: How great organizations use succession management to sustain competitive advantage**. New York: American Management Association.
- Ginting, H., Mahiranissa, A., Bektı, R., & Febriansyah, H. (2020). The effect of outing Team Building training on soft skills among MBA students. *The International Journal of Management Education*, 18(3), 100423.
- Goldring EB, Preston C and Huff J (2012) Conceptualizing and evaluating professional development for school leaders. *Planning and Changing*, 43(3/4): 223–242.
- Griffith, D., & Hoppner, J. (2013). Global marketing managers. *International Marketing Review*, 30, 21–41.
- Gutman, L.M. and Schoon, I. (2013), *The Impact of Non-Cognitive Skills on Outcomes for Young People*, **Education Empowerment Foundations**, London.
- Karim, A. M. A., Abdullah, N., Rahman, A. M. A., Noah, S. M., Jaafar, W. M. W., Othman, J., ... & Said, H. (2012). A nationwide comparative study between private and public university students' soft skills. *Asia Pacific Education Review*, 13(3), 541-548.
- Kennedy, T. J., & Sundberg, C. W. (2020). 21st Century Skills. In *Science Education in Theory and Practice* (pp. 479-496). Springer, Cham.
- Laker, D., & Powell, J. (2011). The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 22, 111–122.
- Meadow, A., & Parnes, S. J. (1959). Evaluation of training in creative problem solving. *Journal of Applied Psychology*, 43(3), 189-194. <http://dx.doi.org/10.1037/h0046040>.
- Ngang, T.K., Yie, C.S., Md Shahid, S.A. (2015)., Quality Teaching: Relationship to Soft Skills Acquisition, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191:1934-1937.

- Nguyen, H.T.T. (2018). “Towards human resource development at Hanoi open university”, Asian.
- Nusrat, M., & Sultana, N. (2019). Soft skills for sustainable employment of business graduates of Bangladesh. **Higher Education, Skills and Work-Based Learning**.
- Ojo, A. I. (2016). Knowledge management in Nigerian universities: a conceptual model. **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management**, 11, 331-345.
- Radermacher, A., & Walia, G. (2013). Gaps between industry expectations and the abilities of graduates. In **Proceeding of the 44th ACM technical symposium on Computer science education** (pp. 525- 530).
- Rao, M. S. (2015). Step by step to soft-skills training: How to enhance employability skills in students. **Human Resource Management International Digest**, 23(6), 34-36.
- Rao, M. S. (2016). Debunking myths about soft leadership and exploring it to achieve organizational excellence and effectiveness. **Industrial and Commercial Training**.
- Rao, M. S. (2016). Step by step to soft-skills training: How to enhance employability skills in students. **Human Resource Management International Digest**, 23(6), 34-36.
- Sternberg, R. J. (1986). **Critical Thinking: Its Nature, Measurement, and Improvement Las capacidades humanas: Un enfoque desde el procesamiento de la información**. Barcelona. Labor.
- Stewart, C., Wall, A., & Marciniac, S. (2016). Mixed signals: Do college graduates have the soft skills that employers want? **Competition Forum**, 14, 276–281.
- Steinert, Y., Mann, K., Centeno, A., Dolmans, D., Spencer, J., Gelula, M., & Prideaux, D. (2006). A systematic review of faculty development initiatives designed to improve teaching effectiveness in medical education: BEME Guide No. 8. **Medical teacher**, 28(6), 497-526.
- Tang, K. N. (2018). The importance of soft skills acquisition by teachers in higher education institutions. **Kasetsart Journal of Social Sciences**.
- Vogler, J. S., Thompson, P., Davis, D. W., Mayfield, B. E., Finley, P. M., & Yasserli, D. (2018). The hard work of soft skills: augmenting the project-based learning experience with interdisciplinary teamwork. **Instructional Science**, 46(3), 457-488.
- Wikle, T. A., & Fagin, T. D. (2015). Hard and soft skills in preparing GIS professionals: Comparing perceptions of employers and educators. **Transactions in GIS**, 19(5), 641-652.
- Zanj, A., & Hossein Afshari, H. (2013). Dynamic analysis of a complex pneumatic valve using pseudobond graph modeling technique. **Journal of Dynamic Systems, Measurement, and Control**, 135(3): 14-29.