

The Role of Academic Leadership in Relation to the Faculty Development (Case Study: Shahid Beheshti University)

Isa Gholizadeh¹ | Gholamreza Shams² | Mohammad Hassan Pardakhtchi³

Abstract

The purpose of this study was to the role of academic leadership in relation to the faculty development of Shahid Beheshti University. This research was purposely based on developmental research and in terms of epistemological assumptions, was from a type qualitative research. The statistical population of the study consisted of all faculty members and academic director and president. Semi-structured interviews were conducted using a targeted snowball sampling method with 10 faculty members and academic director and president in the field of higher education with rich and key information about the subject of research. With using a purposeful snowball sampling method with 10 faculty members and Academic Directors and Presidents in the field of higher education, which had rich and key information about the research topic, as the study Sample was selected and semi-structured interviews were conducted. After the interview, the text of the interviews was analyzed using thematic analysis technique. The results of this research showed that 81 subcategories (concepts) related to the role of academic leadership in relation to the faculty development in 12 main components and can be classified into three general categories: individual, structural-organizational and supra-organizational dimensions. The individual dimension include four component of motivation, attitude, personality traits and professional commitment; the Structural- organizational dimension consists six component: organizational structure, organizational culture, rules and regulations, organizational communication, organizational technology and organization management and the supra-organizational dimension included two social and economic component.

Keywords: Faculty Development, Academic Leadership, Shahid Beheshti University.

DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.4.2.9

1. Corresponding author: Master of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. Gholizadeh.isa@gmail.com
2. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran
3. Full Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

50

Vol. 14
Winter 2023

Research Paper

Received:
2 May 2022
Accepted:
4 November 2022
P.P: 43-81

ISSN: 2008-4528
E-ISSN: 2645-5072





DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.4.2.9

نقش رهبران دانشگاهی در ارتباط با بالندگی اعضای هیئت‌علمی (مطالعه موردی: دانشگاه شهید بهشتی)

عیسی قلیزاده^۱ | غلامرضا شمس مورکانی^۲ | محمدحسن پرداختچی^۳

چکیده

هدف پژوهش حاضر، تبیین نقش رهبران دانشگاهی در ارتباط با بالندگی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه شهید بهشتی است و بر اساس نوع هدف، توسعه‌ای و به لحاظ روش، کیفی است. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله برفی با تعداد ۱۰ نفر از اعضای هیئت‌علمی و مدیران و رؤسای دانشگاهی در حوزه آموزش عالی که دارای اطلاعات غنی و کلیدی در خصوص موضوع پژوهش بودند به‌عنوان جامعه مورد مطالعه انتخاب و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته انجام شد. پس از انجام مصاحبه، متن مصاحبه‌ها با استفاده از تحلیل مضمون تجزیه و تحلیل شدند. نتایج حاصل از این پژوهش، ۸۱ زیرمقوله (مفاهیم) مرتبط با نقش رهبری دانشگاهی در ارتباط با بالندگی اعضای هیئت‌علمی را در ۱۲ مؤلفه اصلی و قابل دسته‌بندی در سه طبقه کلی بعد فردی، ساختاری-تشکیلاتی و فراسازمانی نشان می‌دهد. بعد فردی شامل چهار مؤلفه انگیزشی، نگرشی، ویژگی‌های شخصیتی و تعهد حرفه‌ای؛ بعد ساختاری-تشکیلاتی شامل شش مؤلفه ساختاری، فرهنگ سازمانی، قوانین و مقررات، ارتباطات سازمانی، تکنولوژی سازمانی و مدیریت سازمان و بعد فراسازمانی در قالب دو مؤلفه اجتماعی و اقتصادی بودند.

کلیدواژه‌ها: بالندگی اعضای هیئت‌علمی؛ رهبری دانشگاهی؛ دانشگاه شهید بهشتی.

۱. نویسنده مسئول: دانش آموخته کارشناسی ارشد علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران
Gholizadeh.isa@gmail.com

۲. دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

۳. استاد، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

مقدمه

شتاب تغییرات و دگرگونی‌های محیطی در فضای رقابتی و فشرده امروزه، نقش دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی را به‌عنوان تربیت‌کننده و تحویل‌دهنده نیروی انسانی متخصص بیش‌ازپیش پیچیده و آشکار گردیده است (عباس‌زاده و همکاران، ۱۳۹۶: ۹). مؤسسات آموزش عالی برای بقا در چنین فضایی ناگزیر می‌بایست به سطح بالایی از دانش و اطلاعات دست یابند. این تغییرات و تحولات زمینه‌ساز ارتقای مراکز آموزش عالی در سطح ملی و بین‌المللی هستند.

یکی از راهبردهای اتخاذ شده برای تغییر و تحول و ایجاد کیفیت در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، توسعه منابع انسانی و به‌صورت خاص رشد و بالندگی اعضای هیئت علمی است؛ از این رو امر بالندگی اعضای هیئت علمی در طی چند دهه اخیر به یک موضوع مهم در مؤسسات آموزش عالی تبدیل شده است (استینرت^۱، ۲۰۲۰: ۴۳۱). با این حال، نتایج تحقیقات انجام شده نشان می‌دهند که برنامه‌های بالندگی اعضای هیئت علمی، عمدتاً با چالش‌هایی چون بهبود و ارتقا مهارت‌های آموزشی و پژوهشی و غفلت از سایر شایستگی‌ها (جمشیدی، ۱۳۸۶: ۱۳۲؛ بندعلی و همکاران، ۱۳۹۷: ۳۷)؛ نبود رهبری و مدیریت دانشگاهی مؤثر و اثربخش (مورای^۲، ۲۰۰۰: ۲۵۴)؛ عدم وجود مراکز بالندگی برای اعضا (محب‌زادگان و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۸)؛ عدم توجه به اصل سودمندی برنامه‌ها و عدم ارتباط برنامه‌ها با علایق و نیازهای فردی آنان (لاولر و همکاران^۳، ۲۰۰۲: ۹۷) روبه‌رو است.

بر این اساس، برخورداری از اساتید الهام‌بخش، برانگیزاننده و اثربخش، یکی از ضرورت‌های جدی برای کارآمدی نظام آموزش عالی و تحول در دانشگاه‌ها است که نیاز به رشد و توسعه شایستگی‌های اعضای هیئت علمی را طلب می‌کند (رضایت و قلی‌زاده، ۱۴۰۰: ۳۰۴). در این میان، با توجه به رشد فزاینده دانشجویان، همگانی شدن و جهانی شدن آموزش عالی، نیاز دانشگاه‌ها به جوابگویی در قبال نیازها و مسائل جامعه و... (فراست‌خواه، ۱۳۹۷: ۱۰۴) رهبری دانشگاهی می‌تواند با استفاده بهینه از تخصص‌ها و شایستگی‌ها و توانمندسازی اعضای هیئت علمی برای ایجاد و تداوم، دانش‌آفرینی و یادگیرندگی، بالندگی توأم با همکاری و

1. Steinert
2. Murry
3. Lawler et al

مشارکت همگانی امکان توسعه و تغییر مناسب را فراهم نماید (جباری و همکاران، ۱۳۹۸: ۳۱۰). در این راستا، رهبران دانشگاهی به عنوان یک عامل اساسی در رشد و بالندگی اعضای هیئت علمی باید منابع لازم یادگیری را برای اعضای هیئت علمی فراهم آورند (اونیورا و همکاران^۱، ۲۰۱۷: ۱۷۹). این امر نشان می‌دهد که صرف داشتن تخصص عنوان علمی و درجات بالای دانشگاهی، اثربخشی اعضای هیئت علمی را به دنبال نخواهد داشت، بلکه یک چهارچوب و نظام مدیریتی الهام گرفته که زمینه‌های لازم جهت الهام بخشی، انگیزه آفرینی و شکوفایی و اثربخشی و در نتیجه بالندگی را فراهم سازد لازم است (قورچیان و محمدخانی، ۱۳۸۹: ۱۲۳). در واقع، همان‌طور که گولد و هاموند^۲ (۲۰۲۱) بیان می‌کنند توصیف یک برنامه رهبری به منظور ارائه راه‌حل‌های مطلوب برای حل مشکلات آموزشی و پژوهشی مربوط به اعضای هیئت علمی بسیار مهم است.

از این رو، دانشگاه شهید بهشتی نیز به عنوان یک مرکز علمی معتبر و عظیم در سطح کشور و جهان بایستی همت گمارد تا با استفاده از نتایج پژوهش حاضر، تصمیم‌های بهتری برای انتخاب سبک رهبری مناسب برای توسعه دانشگاه و بالندگی اعضای هیئت علمی بردارد و بینش و درک روشنی از مسائل و معضلاتی که اعضای هیئت علمی با آن روبرو هستند داشته باشد. این امر از آنجا ناشی می‌شود که از یک سو عمده تحقیقات انجام شده در دانشگاه شهید بهشتی بر روی مسئله بالندگی اعضای هیئت علمی متمرکز شده است (مرزبان، ۱۳۸۸؛ بندعلی و همکاران، ۱۳۹۷؛ بندعلی و همکاران، ۱۳۹۹؛ جمشیدی، ۱۳۸۶) و نقش رهبران دانشگاهی را در بالندگی اعضای هیئت علمی نادیده گرفته است و از سویی دیگر دانشگاه شهید بهشتی به عنوان یکی از دانشگاه‌های برگزارکننده برنامه‌های بالندگی اعضای هیئت علمی (بندعلی و همکاران، ۱۳۹۹: ۶۰۰) در داخل کشور مطرح شده است که بایستی به منظور ایجاد و پایبندی به رقابت‌های علمی سالم، سازگار با دانش و رشته‌های نوین همت گمارد. باین وجود، گزارش سازنده‌ای از نقش رهبران دانشگاهی در برنامه‌های بالندگی اعضای هیئت علمی در مرکز مدیریت امور هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی که یکی از فعالیت‌های آن برگزاری برنامه‌های بالندگی اعضای هیئت علمی است، وجود ندارد

1. Onyura et al
2. Gould & Hammond

(کشاورز رضوان، ۱۳۹۷). از این رو، این پژوهش، به دنبال پاسخ به این سؤال بود که مؤلفه‌های کلیدی و اثربخش در ایفای نقش رهبران دانشگاهی به منظور آموزش و بالندگی اعضای هیئت علمی در دانشگاه شهید بهشتی کدام‌اند؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۱- بالندگی اعضای هیئت علمی

بالندگی اعضای هیئت علمی طیف وسیعی از فعالیت‌ها را در برمی‌گیرد که شامل بهبود دانش، مهارت‌ها و رفتارهای فردی، تسهیل تغییرات سازمانی و نیز بهبود پیشرفت دانشجویان است (جولی^۱، ۲۰۱۴: ۱۲۰). بالندگی اعضای هیئت علمی شامل اشکال یادگیری خود راهبر در محل کار، برنامه‌های رسمی سازمان‌دهی شده توسط سازمان و راهبردهای توسعه سازمانی است که هر یک از این موارد به یک یا چند انتظار از اعضای هیئت علمی مربوط می‌شود و ممکن است مزایای آن در ارتباط با اعضای هیئت علمی، دانشجویان، موسسه یا ترکیبی از آن‌ها شود (فونگ و همکاران^۲، ۲۰۱۸: ۳۸۵).

بالندگی اعضای هیئت علمی به‌طور گسترده‌ای به‌عنوان یک اصطلاح مورد استفاده قرار می‌گیرد که شامل تلاش‌های مرتبط در زمینه آموزش عالی می‌شود. از دیدگاه فردی، بالندگی اعضای هیئت علمی می‌تواند بخشی جدایی‌ناپذیر از تلاش‌ها برای بهبود شایستگی‌های مرتبط با مسئولیت‌های موجود و نیازهای بالقوه برای نقش‌های آینده باشد (استینرت، ۲۰۱۴: 13) که احتمالاً مربوط به تحقیق، تدریس یا ارائه خدمات است. هنگامی که بالندگی اعضای هیئت علمی در یک محیط آموزش عالی اجرا می‌شود، بخشی از آن مربوط به فعالیت‌های سازمانی، مانند برنامه‌ریزی و توسعه یا اجرای راهبردهای سازمانی می‌شود (استینرت، ۲۰۱۴: ۱۶)؛ بنابراین، فعالیت‌های بالندگی اعضای هیئت علمی اغلب بر رشد و توسعه اعضای هیئت علمی از طریق ارائه پشتیبانی از فعالیت‌های فردی یا ایجاد تغییرات جمعی که به تعالی دانشگاهی کمک می‌کند متمرکز می‌شود

1. Jolly

2. Phuong et al

پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

(فونگ و همکاران، ۲۰۱۸: ۳۷۵). در این راستا، میتوکولت^۱ (۲۰۱۰) مراحل تحول برنامه‌ها و فعالیت‌های بالندگی اعضای هیئت‌علمی را در ۵ دوره زمانی به شرح زیر مطرح می‌کند.

جدول ۱. دوره‌های زمانی مختلف در شکل‌گیری و تحول بالندگی اعضای هیئت‌علمی

زمان	ویژگی‌های اصلی برنامه‌های بالندگی هیئت‌علمی
۱۹۵۰- ۱۹۶۰	مدرس دانشگاه به‌مثابه استاد و برنامه‌های بالندگی هیئت‌علمی در جهت ارتقا و تبحر علمی و پژوهشی استادان
۱۹۶۰- ۱۹۷۰	استاد به‌مثابه معلم و برنامه‌های بالندگی هیئت‌علمی دربرگیرنده‌ی عوامل آموزشی و سازمانی مؤثر در بهبود تدریس
۱۹۸۰	نهادینه شدن برنامه‌ها و فعالیت‌های بالندگی هیئت‌علمی و تأسیس مراکز طراحی، اجرا و ارزشیابی این‌گونه برنامه‌ها
۱۹۹۰	فراگیر محوری و نقش اساتید به‌منزله تسهیل‌کننده و راهنما
۲۰۰۰- ۲۰۱۰	شبکه‌سازی و تأکید بر اهمیت مشارکت هیئت‌علمی و تقویت مجموعه دانشگاه به‌جای بالندگی فردی اعضا

همان‌گونه که جدول ۱ نشان می‌دهد تا دهه ۸۰ هدف اصلی برنامه‌های بالندگی هیئت‌علمی گسترش دانش و مهارت‌های اعضای هیئت‌علمی به‌عنوان آموزش‌دهنده بود اما از دهه ۸۰ به بعد بیشتر برنامه‌های بالندگی، فراگیر محور هستند که در اینجا اعضای هیئت‌علمی به‌جای انتقال‌دهنده دانش نقش تسهیل‌کنندگی را بر عهده‌دارند. این تغییر پارادایم یعنی گذر از یاددهی به یادگیری از زمانی شروع شد که صاحب‌نظران حوزه آموزش عالی، درعین حال که پذیرفته بودند انجام برنامه‌هایی مانند فرصت مطالعاتی به فرد هیئت‌علمی کمک می‌کند تا دانش خود را در رشته مرتبط افزایش دهد اما در رویکرد جدید تمرکز اصلی بر نقش آموزشی و تدریس هیئت‌علمی بود که در نهایت منجر به بهبود فرایند یاددهی-یادگیری بشود.

در این راستا، اگرچه آغاز فعالیت‌های مربوط به بالندگی اعضای هیئت‌علمی را سال ۱۸۱۰ و در قالب اعطای فرصت مطالعاتی به استادان می‌دانند، اما مفهوم و تعریف آن طی این مدت تغییر یافته و فراگیرتر شده است؛ البته برای بالندگی هیئت‌علمی، همانند هر یک از واژه‌های مربوط

1. Mathew Quellet

به علوم انسانی و اجتماعی، تعریف واحدی که در آن اتفاق نظر باشد وجود ندارد (لاولر و همکاران، ۲۰۰۲: ۱۲). بالندگی و توسعه اعضای هیئت‌علمی یک حوزه نوظهور و یک نیاز ضروری در آموزش عالی است. بالندگی در واقع جهت‌گیری از منسوخ شدن دانش و اطلاعات اعضای هیئت‌علمی طراحی شده است، اما تعیین نیازهای آنان در این زمینه بسیار دشوار است (جمشیدی، ۱۳۸۶: ۳۲). با این وجود، بالندگی اعضای هیئت‌علمی از آنجا مهم است که به‌طور مستقیم با گروه‌های متنوعی از دانشجویان ارتباط دارند و باید آن‌ها را قادر سازند تا استانداردهای آموزشی را برآورده کنند (اسونن و همکاران^۱، ۲۰۱۰: ۱۳۸)؛ بنابراین، بالندگی اعضای هیئت‌علمی این پتانسیل را دارد که هم به‌طور قابل توجهی بر کیفیت اعضای هیئت‌علمی در آینده تأثیر بگذارد و هم به‌طور غیرمستقیم بر کیفیت یک سیستم آموزشی تأثیر بگذارد (فونگ و همکاران، ۲۰۱۸: ۳۷۴).

۲- رهبری

با این که تأثیر رهبران اثربخش بارها در مقیاس ملی در تاریخ هر کشور و در مقیاس محلی در گذشته هر سازمان به‌وضوح نمایش داده شده است، ولیکن نخستین پژوهش رسمی درباره رهبری، در سال ۱۹۰۴ منتشر شد و مهم‌ترین حرکت‌های این جنبش، در طول جنگ جهانی اول به وقوع پیوست. در آن زمان، برای انتخاب و انتصاب افسران به‌طور گسترده از آزمون‌های هوش استفاده می‌شد و در میان دو جنگ بود که بیشترین توجه، به تشخیص صفات رهبری و راه‌های معطوف گردید که افراد از طریق آن‌ها به مقام رهبری می‌رسند و این توجه اندک‌اندک جای خود را به پرسش‌هایی درباره اینکه چگونه فردی مشخص تبدیل به رهبری اثربخش می‌گردد، داد (فیدلر و شمرز^۲، ۱۳۸۱: ۳۳). پس‌از این دوران، با صنعتی شدن سریع و رشد سازمان‌های بوروکراتیک دولتی و بازرگانی، نیاز به رهبری نوین واقعاً احساس شد (فیدلر و شمرز، ۱۳۸۱: ۳۳) و حرکت‌هایی به‌منظور دستیابی به درکی مشترک از مفهوم رهبری و عوامل مؤثر بر آن آغاز گردید. در این باره، آرتور جاگو^۳، عمده مکاتب فکری را برحسب دو بعد صفات مرتبط با رهبری

1. Swennen et al
2. Fiedler & Shemers
3. Artur Jago

مطرح می‌کند: نخست، رهبری را به‌عنوان یک موجود و یک پدیده توصیف می‌کند و دوم، ویژگی‌های رهبران را توصیف می‌کند (گال^۱، ۲۰۲۰: ۲۶۸).

۳- رهبری دانشگاهی

دولت‌ها و مؤسسات بین‌المللی از قبیل یونسکو، سازمان همکاری‌های اقتصاد، بانک جهانی و حتی دانشگاه‌ها، اقدام برای بهبود کارایی مدیریت را، راهکاری ضروری و لازم در جهت جوابگویی به تحولات و دگرگونی پرشتاب دنیایی که به‌سرعت در حال توسعه است، می‌دانند (چم آسمانی و همکاران، ۱۳۸۹: ۶۰) و شاید یکی از راه‌های بهتر به‌منظور مقاوم‌سازی ضرورت‌های مدیریت و رهبری سیستم آموزش عالی، تأکید بسیار بر راهبردهای رقابتی جهت تطابق و سازگاری با پیچیدگی‌ها و تغییرات دنیای پیرامون باشد.

رهبری دانشگاهی، به دلیل خصوصیتی مانند مسئولیت‌پذیری در قبال رسالت‌ها، تلاش در جهت کار تیمی و فعالیت‌های ویژه در یک محیط دانشگاهی و علمی، کمتر به‌خوبی تعریف شده است. از این رو لازم است تا با ارائه‌ی تعریفی از واژه رهبری دانشگاهی، ابهامات در این زمینه برطرف گردد. به اعتقاد رمزدن (۱۳۸۰) رهبری دانشگاهی فرایند علمی و روزمره حمایت، اداره، توسعه و برانگیختن همکاران دانشگاهی است؛ همچنین گوردون^۲ (۲۰۰۲) رهبری در بافت آموزش عالی را به‌عنوان یک ارتباط اخلاقی و حرفه‌ای و شخصی میان افرادی که در پست‌های رهبری قرار دارند تعریف می‌کند. علاوه بر این، بولدن و همکاران^۳ (۲۰۱۵) رهبری دانشگاهی را فرایند غیررسمی می‌دانند که رهبر دانشگاهی از طریق آن باعث برانگیختن افراد و اعضای هیئت علمی در مراکز آموزش عالی می‌شود و باورها، ارزش‌ها و هویت دانشگاهی افراد و گروه‌ها را شکل می‌دهد.

در تعاریف فوق به نقش رهبری دانشگاهی به‌عنوان یک نقش غیررسمی که وظیفه حمایت، هدایت و تسهیلگری را بر عهده دارد و در شکل‌دهی به ارزش‌ها و هویت دانشگاهی و آینده‌نگری نقش سازنده‌ای دارد و باعث برانگیختن همکاران و اعضای هیئت علمی می‌شوند اشاره دارد. با

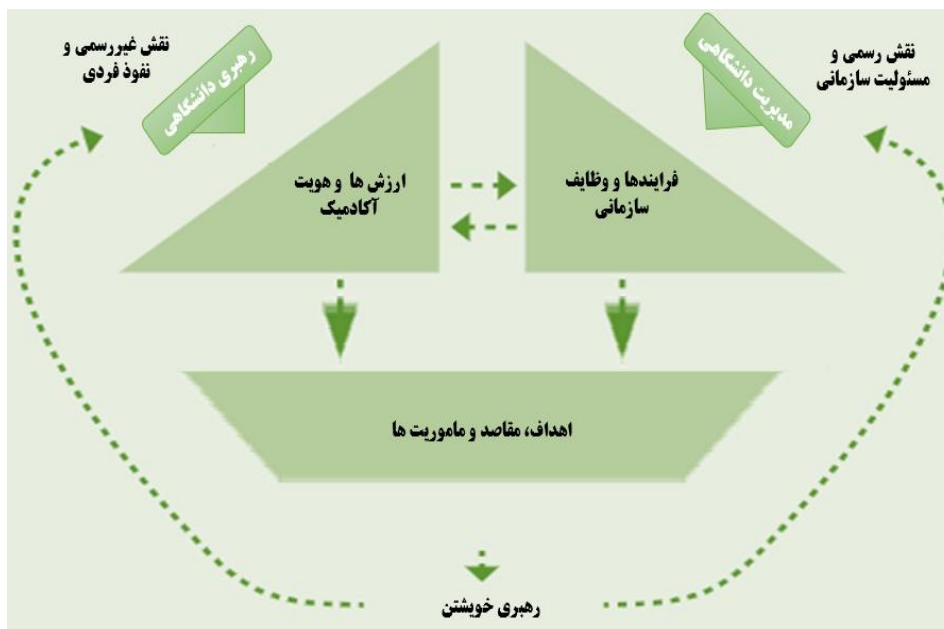
1. Gál
2. Gordon
3. Bolden et al

توجه به این تعاریف و برداشت‌ها از رهبری دانشگاهی می‌توان رهبری دانشگاهی را فرایند غیررسمی که از طریق آن رهبری دانشگاهی باعث برانگیختن افراد و اعضای هیئت علمی در مراکز آموزش عالی می‌شود و باورها، ارزش‌ها و هویت دانشگاهی افراد و گروه‌ها را شکل می‌دهند توصیف کرد.

۴- مدیریت و رهبری دانشگاهی

بولدن و همکاران (۲۰۱۵) رهبری دانشگاه را در مقابل مدیریت دانشگاهی قرار می‌دهد و رهبری دانشگاهی را به‌عنوان یک نقش تأثیرگذار غیررسمی و بین فردی بیان می‌کند که هویت و ارزش‌های دانشگاهی را شکل می‌دهد. درحالی که مدیریت دانشگاهی را به‌عنوان نقشی رسمی و پاسخگویی سازمانی می‌داند که وظایف و فرایند دانشگاهی را شکل می‌دهند. نتایج نشان داد که دانشگاهیان تمایل دارند نسبت به مدیریت سازمانی توسط افرادی که در پست‌های رسمی (مانند معاون و رئیس بخش) هستند، بدبین باشند. در این حالت، یک رویکرد مدیریتی از بالا به پایین وجود دارد که فرصت‌ها را برای اشکال نوظهور، فرصت‌طلب و کارآفرینانه رهبری محدود می‌کند. با وجود همه این عوامل، در مقابل، رهبری دانشگاهی انگیزش و خودانگیختگی را در میان افراد افزایش می‌دهد. در این حالت، رهبران دانشگاهی افرادی هدف‌گرا، ریسک‌پذیر و بلندمدت و راهبردی هستند تا در محیط آموزشی با کمک دیگر افراد به دنبال موفقیت باشند و مزیت رقابتی به دست آورند (فرناندز و شاو^۱، ۲۰۲۰: ۴۱). این نوع از نگرش یا زبان ریسک‌پذیری نیروهای سازمانی را تشویق می‌کند که به مشاغل و فرصت‌های اجتماعی به‌عنوان ابزاری برای بهبود مزیت رقابتی نگاه کنند (فانز و خنیفر، ۱۳۹۲: ۱۵۶). در واقع، زمان آن است که رهبران دانشگاهی به اندازه کافی شجاع باشند تا الگوهای رفتاری دیرینه را به هم بزنند، نظرات و هنجارهای سازمانی را به چالش بکشند. در این راستا، لازم است تا بین رهبری دانشگاهی، مدیریت دانشگاهی و خود رهبری یا رهبری خویشتن تمایز قائل شوند (شکل ۱).

1. Fernandez & Shaw



شکل ۱. تفاوت رهبری دانشگاهی و مدیریت دانشگاهی

شکل ۱ نشان می‌دهد که در یک محیط دانشگاهی، انتخاب رهبری ممکن است آگاهانه و عمدی یا حاصل نفوذ و احترام علمی فرد باشد و ممکن است از طریق کانال‌های رسمی یا غیررسمی انجام شود. در این حالت، به جای اینکه افراد تحت هدایت سایر مدیران برای انجام کار باشند، بر اساس احساس درک شده از اهداف و مقاصد دانشگاهی که متأثر از ارزش‌ها و هویت علمی آنان است عمل می‌کنند. این حالت که «رهبری خویشتن» نام دارد، یک حوزه در حال ظهور است که در آن افراد بر اساس تخصص خود در فعالیت‌های رهبری شرکت می‌کنند. این امر بیانگر تلاش‌هایی برای مشارکت فعال دانشگاهیان در فرآیندهایی است که باعث ایجاد حس منسجمی از ارزش‌ها، هویت و مقاصد دانشگاهی می‌شود.

۵- رویکردها و نظریه‌های نوین رهبری

تاکنون تحقیقات گسترده‌ای به بررسی و مطالعه رویکردها و نظریه‌های رهبری پرداخته‌اند. برخی از نظریه‌های نوین رهبری که نقش بسیار ویژه‌ای می‌توانند در نظام دانشگاهی داشته باشند، در قالب جدول ۲ مورد بحث قرار می‌گیرند.

جدول ۲. رویکردها و نظریه‌های نوین رهبری (منبع: وکسلر، ۲۰۰۶؛ وندوروف، ۱، ۲۰۰۷؛ هامفرز و اینستین^۲، ۲۰۰۳؛ ساعتچی و عزیزپور، ۱۳۸۴؛ جاودانی، ۱۳۸۱؛ ترک‌زاده، ۱۳۸۸؛ قلی‌پور و همکاران، ۱۳۸۸)

نظریات / رویکردهای نوین رهبری	ارائه‌دهنده	سال ارائه	ویژگی‌ها
رهبری تحول‌آفرین	برنز و باس ^۳	۱۹۷۸	رویکرد رهبری تحول‌آفرین فرآیند نفوذ آگاهانه در افراد یا گروه‌ها برای ایجاد تغییر و تحول در وضعیت موجود و کارکردهای سازمان، بالا بردن و کاربرد توانایی و پتانسیل پیروان در راستای اهداف و مأموریت سازمان متناسب با شرایط محیطی، ارزش‌ها، خصیصه‌های اخلاقی، وجدان و انگیزش کاری است. علاوه بر این رهبری تحول‌گرا با تشویق رابطه بین علائق فردی و جمعی، همکاران و پیروان را تحریک می‌کند که فراسوی منافع خودشان به منافع گروه و اهداف متعالی سازمان نیز توجه کنند.
رهبری راهبردی	تایلر ^۴	۱۹۶۰	رویکرد رهبری راهبردی یک مفهوم کلی و دشوار است که تلاش می‌کند از طریق تعیین مقاصد، گزینش بهترین راهکارها و کاربری درست بهترین وسایل به‌طور موقعیتی متناسب با شرایط درونی سازمان و اقتضائات محیط راهبردی، آینده مطلوب را بسازد. در این تلاش رهبر راهبردی، باید بتواند بین فرصت‌های محیط، مقاصد رهبری و منابع سازمان تناسب برقرار کند و راهبرد را به‌عنوان مفصل بین دنیای متحول بیرونی و منابع داخلی سازمان، به‌گونه‌ای توسعه دهد و به کار گیرد که به حصول مزیت رقابتی و

1. Vanderwerf
2. Humphreys & Einstein
3. Burns & Bass
4. Tylor

پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

نظریات / رویکردهای نوین رهبری	ارائه‌دهنده	سال ارائه	ویژگی‌ها
			تحقق مطلوبیت‌های راهبردی سازمان منجر شود.
رهبری خدمتگزار	گرینلیف ^۱	۱۹۷۷	برای نخستین بار توسط رابرت گرینلیف در سال ۱۹۷۷ مطرح و بر اساس نظریه خادمیت بنیان نهاده شد. بر اساس این رویکرد رهبران بزرگ خدمتگزارانی بزرگ بودند و این کلید موفقیت آن‌ها بوده است.
رهبری تمام‌عیار	باس و اوولیو ^۲	۱۹۹۳	بر اساس یافته‌های اولیه مطالعات رهبری تحول‌گرا و تعامل‌گرا باس و اوولیو (۱۹۹۳) الگوی رهبری تمام‌عیار را به‌منظور تبیین بهترین فرایندهای رهبری مؤثر ارائه نمودند. الگوی رهبری تمام‌عیار یک مدل سلسله‌مراتبی است که بیانگر کارکردهای رهبری دارای یک دامنه از فعال - منفعل و مؤثر - غیر مؤثر است. فرض اصلی در این الگو این است که یک رهبر می‌تواند هم از رهبری تحول‌گرا و هم از رهبری تعامل‌گرا، به‌خصوص پاداش مشروط آن استفاده کنند اثرگذارترین رهبران آن‌هایی هستند که به‌طور منظم هم از رفتارهای رهبری تحولی (نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک عقلانی، ملاحظات فردی) و هم از پاداش مشروط رهبری تعامل‌گرا استفاده می‌کنند.
رهبری معنوی	براون و تریوینو ^۳	۲۰۰۶	رهبری معنوی شامل ارزش‌ها، عقاید و رفتارهایی است که ذاتاً به خود فرد و دیگران انگیزه می‌دهد. اساس این رویکرد هوش معنوی است و از اصلی‌ترین عناصر آن، عشق است. رهبری معنوی زمانی رخ می‌دهد که فرد در موقعیت رهبر، مظهر ارزش‌های معنوی همانند صداقت، راست‌گویی، قابلیت اعتماد و تحسین‌شده باشد.
رهبری اصیل	موسسه رهبری	۲۰۰۴	رویکرد رهبری اصیل برای نخستین بار در سال ۲۰۰۴ از سوی موسسه رهبری گالوپ از دانشگاه نبراسکا - لینکلن ^۴ مطرح شد.

1. GreenLife
2. Boss & Avolio
3. Brown & Trevino
4. Nebraska-Lincoln

ویژگی‌ها	سال ارائه	ارائه دهنده	نظریات / رویکردهای نوین رهبری
تمایز اصلی این رویکرد با دیگر رویکردهای اخیر در زمینه رهبری، این است که رویکرد رهبری اصیل کلی‌تر است و برسازه ریشه‌ای که رهبری مثبت را شکل می‌دهد تمرکز دارد. رویکرد رهبری اصیل بر خود پایشی (خودتنظیمی) و خودآگاهی رهبر و پیروان و اعتماد و صداقت تمرکز دارد.		گالوپ	
این رویکرد معتقد است جهان‌بینی‌ها برای مبنای آنچه ما نسبت به کل هستی برداشت، ادراک، دریافت و احساس می‌نماییم به وجود می‌آیند. وکسلر معتقد است اگر موقعیت و محیط بیرونی نظام تغییر یابد، رهبر اثربخشی کسی است که بتواند جهان‌بینی خود را متناسب با شرایط به وجود آمده تغییر دهد و سازمان خود را در راستای آن هدایت کند.	۲۰۰۶	وکسلر ^۱	جهان‌بینی رهبری

۶- رهبری دانشگاهی و نقش‌های اعضای هیئت علمی

برای پاسخگویی به تقاضاهای در حال تغییر آموزش و جامعه، نقش‌های سنتی یک عضو هیئت علمی در تحقیق، تدریس و خدمات پیچیده‌تر شده است و گسترش می‌یابد تا انتظارات حرفه‌ای به‌طور فزاینده‌ای متفاوت باشد (کامبلین و استگر^۲، ۲۰۰۰: ۱۷). اخیراً، استینرت (۲۰۱۴) نقش‌های هیئت علمی را در سه حوزه کلی مربی، رهبر و مدیر و محقق و پژوهشگر طبقه‌بندی کرده است. مقوله‌های استینرت طیف وسیعی از نقش‌ها و مسئولیت‌های احتمالی را که اعضای هیئت علمی ممکن است در سطوح فردی و سازمانی به عهده بگیرند، پوشش می‌دهند. همچنین، رضایت و قلیزاده (۱۴۰۰) در پژوهشی که در راستای شایستگی‌های اعضای هیئت علمی انجام داده‌اند، به بررسی و تحلیل نقش‌های اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها برای انجام اثربخش نقش‌ها و وظایفشان پرداخته‌اند. نگاه اصولی به شغل و حرفه استادی، ایجاب می‌کند که آنان نقش‌های

1. Wexler
2. Camblin & Steger

پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

متنوعی را ایفا کنند. با این حال، در این پژوهش، تلاش شد تا نقش‌های یک عضو هیئت‌علمی در دو قالب نقش‌های رهبری و نقش‌های دیگر (عادی) یک عضو هیئت‌علمی تفکیک و ترکیب شود. نتایج نقش‌های اعضای هیئت‌علمی در قالب جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. نقش‌های اعضای هیئت‌علمی (استینرت، ۲۰۱۴؛ رضایت و قلی‌زاده، ۱۴۰۰)

نقش‌ها	فعالیت‌ها
نقش‌های عادی یک عضو هیئت‌علمی	با مهارت‌ها و الگوهای مختلف تدریس آشنا باشند
	به‌طور منظم از فعالیت‌های آموزشی که انجام می‌دهد، ارزشیابی به عمل آورند
	دارای روحیه پرسشگری و پژوهشگری باشند
	از روحیه نقادی و درعین حال انعطاف‌پذیری برخوردار باشند
نقش مربی و متعلمی	با فراگیران دلسوز بوده و با آنان در تحمل مشکلات و سختی‌ها همراهی و همدلی نمایند
	بین افکار، گفتار، اعمال و رفتار آنان تطابق و هماهنگی وجود دارد.
	به خودسازی و خود توسعه‌ای بپردازند
	رشد و توسعه مستمر در امر معلمی و استادی را سرلوحه کار خود قرار دهند
نقش رهبری و تسهیلگری	فرهنگ یادگیری گروهی و مشارکتی را در بین فراگیران تشویق کنند
	از طریق ایجاد و توسعه گروه‌های آموزشی، فرآیند یادگیری را توسعه و تسهیل نمایند
	یادگیرندگان را ترغیب نمایند که خود مسئولیت یادگیری را بر عهده گیرند.
	یادگیرندگان را در فرایند یادگیری درگیر کنند
نقش مشورتی و برانگیزانندگی	محیطی جذاب و شاداب برای یادگیری ایجاد کنند
	با فنون مشاوره آشنا بوده و از آن‌ها برای بهبود روابط خود با فراگیران بهره گیرند.
	بر اعتماد به نفس، خودپنداری و بهبود روابط فراگیران با دیگران اثر بگذارد و بتواند آن‌ها را کنترل کند.
	خلاقیت ابتکار و نوآوری را در فراگیران تقویت نمایند

فعالیت‌ها	نقش‌ها	
قبل از تدریس اهداف یاددهی و یادگیری را مشخص می‌نماید	نقش مدیریت و سازمان‌دهی	
برقراری نظم و اداره کلاس به منزلت یک گروه اجتماعی		
از مهارت سازمان‌دهی و ارائه مطالب به صورت روشن و قابل فهم برخوردار هستند.		
از مهارت لازم برای ایجاد نظم در کلاس و کنترل فراگیران برخوردار است برقرار نمایند		

جدول ۳ بیانگر این واقعیت است که در برنامه‌های بالندگی اعضای هیئت علمی باید به نقش‌های متفاوتی توجه کرد. به این صورت که برنامه‌های بالندگی ارائه شده باید چه محتوایی را ارائه دهند و چه باید کرد؟ در این راستا، رهبران دانشگاهی با ظرفیت تطبیقی برای بهره‌گیری از فرصت‌های راهبردی شکل گرفته، می‌توانند بالندگی اعضای هیئت علمی را به صورت نوآورانه بازتعریف کنند (یارنل و گرونبرگ^۱، ۲۰۱۷: ۲۹).

در واقع، در گذشته، برنامه‌های بالندگی اعضای هیئت علمی از سوی رهبران دانشگاهی دوره‌هایی را شامل می‌شد که اعضای هیئت علمی را درگیر نقش‌های عادی یک عضو هیئت علمی می‌کرد. اگرچه این امر با پذیرش اولیه همراه بود، اما همواره انتقاداتی نیز وجود دارد. همان‌طور که کوپسیک - پلاویسک^۲ (۲۰۲۰) بیان می‌کند امروزه و به‌ویژه در دنیای پس از ویروس کرونا، اولین بخش از فرآیند بالندگی اعضای هیئت علمی عمدتاً در محیط آموزش الکترونیکی رخ می‌دهد که در آن شرکت‌کنندگان برنامه بالندگی اعضای هیئت علمی مهارت‌ها و نقش‌های جدید را یاد می‌گیرند و در تکالیف بسیار تعاملی شرکت می‌کنند. با توجه به موارد مطرح شده، نقش‌های رهبری که برای اعضای هیئت علمی مطرح شد، در بالندگی اعضای هیئت علمی بسیار مهم است.

1. Yarnell & Grunberg

2. Kupesic Plavsic

پیشینه پژوهش

ناگی و گیلبرت^۱ (۲۰۲۱) در پژوهشی بر روی نقش رهبری و توسعه آن از طریق بالندگی اعضای هیئت علمی به این نتیجه رسیدند که برنامه بالندگی اعضای هیئت علمی به طور منحصربه‌فردی مهارت‌های رهبری را در میان شرکت‌کنندگان پرورش می‌دهد و بسیاری از مدرسان به‌عنوان رهبر در محیط دانشگاهی و فراتر از آن ظاهر شدند.

جباری و همکاران (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای با عنوان بالندگی اعضای هیئت علمی در پرتو رهبری معنوی با میانجیگری یادگیری سازمان به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبت و معنی‌داری بین رهبری معنوی با بالندگی اعضای هیئت علمی وجود دارد. درعین حال نتایج نشان داد که یادگیری سازمانی نقش میانجی در رابطه بین رهبری معنوی با بالندگی ایفا می‌کند. نتیجه اینکه رهبری معنوی با میانجیگری یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معنی‌داری در بالندگی اعضای هیئت علمی دارد.

اوانس^۲ (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای که در دانشگاه‌های انگلستان بر روی اساتید در نقش یک رهبر دانشگاهی و نحوه‌ای که این اساتید خود را توسعه می‌دهند یا توسط دیگران توسعه یافته یا آماده می‌شوند تا نقش رهبری دانشگاهی را ایفا کنند پرداخت. نتایج تحقیق نشان داد که اغلب آن‌ها برای نقش رهبری دانشگاهی که انتظار می‌رود آماده بشوند آمادگی کافی ندارند. همچنین نتایج بیانگر این نکته بود که حجم کاری بیش از حد اساتید اغلب باعث سردرگمی آن‌ها در مورد آنچه رهبری دانشگاهی را شکل می‌دهد و یا آنچه از آن‌ها انتظار می‌رود است اما باین وجود آن‌ها به دنبال استفاده از تجربیات، شبکه‌ها و توانایی‌های فکری خود هستند تا روش‌های اثربخشی برای اساتید ایجاد کنند.

مارکوس و همکاران^۳ (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان رهبری در یک گروه بین‌المللی در زمینه‌ی نوشتاری به صورت همکارانه: کاربردهایی برای توسعه رهبری که ابتکاری نوآورانه را برای ایجاد ظرفیت‌سازی همکارانه و بین‌المللی در زمینه‌ی تدریس و یادگیری ارائه می‌دهد و بر نقش رهبری در گروه‌ها به‌عنوان عامل مهم اثربخشی تأکید می‌کند به این نتیجه رسیدند که اهمیت رهبری برای موفقیت چنین گروه‌هایی لازم و نقش رهبر در توسعه این گروه‌ها که زمینه‌ی تدریس و یادگیری

1. Nagy & Gilbert

2. Evans

3. Marquis et al

موفقیت آمیز را فراهم می‌کند بسیار زیاد است. به‌طور خاص پاسخ‌دهندگان بر ارزش‌های رهبری که اعضای هیئت‌علمی را تشویق می‌کنند تا مسئولیت کارها را بر عهده گیرند تأکید می‌کنند.

لانسفورد و براون^۱ (۲۰۱۷) در تحلیلی که از طریق روش ترکیبی بر روی مراکز رهبری دانشگاه‌های ایالات متحده انجام دادند و به‌طور نظام‌مند مراکز رهبری دانشگاهی و نقش آن در توسعه را بررسی کردند به این نتیجه رسیدند که گسترش مراکز رهبری مخصوصاً در دانشگاه‌های دولتی و همچنین یک فلسفه رهبر محور که برنامه‌های توسعه را هدایت می‌کنند لازم است

اسکندری و قنبری (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان بهبود عملکرد سازمانی معلمان در پرتو رهبری فضیلت‌گرا با میانجیگری یادگیری سازمانی به این نتیجه رسیدند که تک‌تک مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در پرتو رهبری فضیلت‌گرا (خطرپذیری، توجه به ره‌آورد، خلاقیت و نوآوری، توجه به اعضای سازمان، تأثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان، توجه به گروه و سنجش پایداری) با یادگیری معلمان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

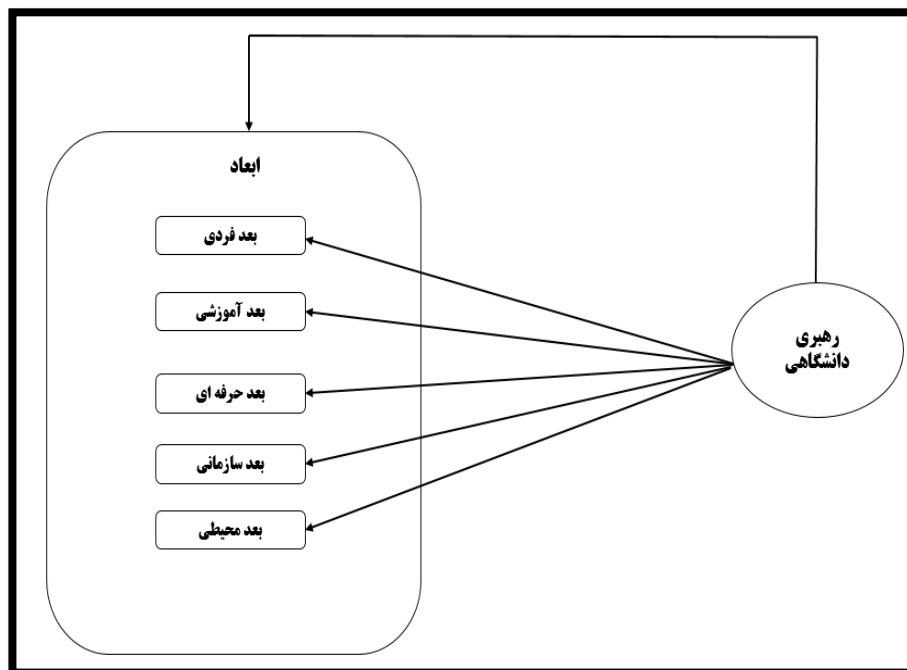
فهیمی‌راد و همکاران^۲ (۲۰۱۶) در تحقیقی تحت عنوان رهبری مؤثر دانشگاهی در یادگیری و تدریس در آموزش عالی مالزی به این نتیجه رسیدند که رهبری دانشگاه دیدگاه و مأموریت‌های یک دانشگاه را بیان می‌کند، لذا ایجاد یک دیدگاه قوی می‌تواند به اعضای هیئت‌علمی در فهم مأموریت‌های دانشگاه کمک کند. رهبران دانشگاهی همچنین نقش مهمی در بهبود عملکرد تدریس و یادگیری اعضای هیئت‌علمی دارند. علاوه بر این رهبران دانشگاهی باید یک فرهنگ حمایتی را در دانشگاه فراهم و نیز از طریق تدوین فعالیت‌های تیمی ارتباطات را در سراسر سازمان گسترش دهند. در نهایت آن‌ها بیان می‌کنند که رهبران باید در پی جذب افراد شایسته در دانشگاه باشند و فرصتی را برای توسعه حرفه‌ای برای اعضای هیئت‌علمی در نظام آموزش عالی فراهم آورند.

شعبانی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان نقش رهبری معنوی بر بالندگی با رویکرد توانمندسازی اعضای هیئت‌علمی دانشکده‌های تربیت‌بدنی و علوم ورزشی و ارائه الگوی پیشنهادی فهرستی از ۲۲ مؤلفه بالندگی هیئت‌علمی را شناسایی کردند که در سه بعد بالندگی حرفه‌ای،

1. Lunsford & Brown
2. Fahimirad et al

بالندگی سازمانی و بالندگی فردی را شناسایی کردند تا بر مبنای آن وضعیت موجود بالندگی ترسیم شود.

همان‌طور که مرور ادبیات و پیشینه پژوهش نشان داد تحقیقات کمی در حوزه نقش رهبری دانشگاهی در بالندگی اعضای هیئت علمی انجام شده است و عمده تحقیقات در داخل و خارج از کشور متمرکز بر بالندگی اعضای هیئت علمی بوده است. در مجموع، بر اساس آنچه بیان گردید، مدل مفهومی و نظری نقش رهبران دانشگاهی در بالندگی اعضای هیئت علمی در قالب شکل ۲ تدوین شد.



شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مدل مفهومی پژوهش و با توجه به کاستی‌های موجود در ارتباط با نقش رهبران دانشگاهی در بالندگی اعضای هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی به‌عنوان یکی از مراکز

برگزارکننده دوره‌های بالندگی اعضای هیئت علمی، پژوهش حاضر سعی در پاسخگویی به سؤال زیر داشت:

- مؤلفه‌های کلیدی و اثربخش در ایفای نقش رهبران دانشگاهی به منظور آموزش و بالندگی اعضای هیئت علمی در دانشگاه شهید بهشتی کدام‌اند؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس روش تحقیق کیفی طراحی شده است. چنین تحقیقاتی معمولاً شامل کدگذاری نظام‌مند داده‌ها هستند (بلاندفورد، ۱۳۰۲: ۳). در این رویکرد ضمن آن که به موقعیت‌ها، شرایط و نیازهای افراد پژوهش پاسخ داده می‌شود، تلاش می‌گردد تا تحلیلی مبتنی بر بافت، زمینه و وضعیت ارائه شود.

جامعه آماری پژوهش حاضر را مدیران و اعضای هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی تهران تشکیل دادند. شرکت‌کنندگان در پژوهش با توجه به معیارهایی چون داشتن سمت تدریس، سابقه فعالیت اجرایی و داشتن پست‌های مهم مدیریتی انتخاب شدند. در این ارتباط، چهار نفر از افراد شرکت‌کننده در پژوهش مدیران اجرایی بودند که علاوه بر داشتن پست اجرایی در زمان انجام پژوهش، سابقه تدریس را نیز داشتند. شش نفر از شرکت‌کنندگان در فرایند پژوهش نیز اعضای هیئت علمی بودند که سابقه تدریس بالایی داشتند و یا قبلاً پست اجرایی و مدیریتی را بر عهده داشتند. در این راستا، مشارکت‌کنندگان به صورت هدفمند و بر اساس معیار اشباع نظری انتخاب شدند؛ به این صورت که مصاحبه‌ها تا جایی پیش رفت که محقق به اشباع نظری رسید. از این رو با توجه به اشباع نظری، ۱۰ نفر از مدیران و اعضای هیئت علمی در این پژوهش شرکت داده شدند (جدول ۴).

پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

جدول ۴. ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان

کد	شماره شرکت‌کننده	جنسیت	سابقه تدریس	مدت زمان مصاحبه	جایگاه شغلی	کد شرکت‌کننده	جنسیت	سابقه تدریس	مدت زمان مصاحبه	جایگاه شغلی
۱	۱	زن	۶	۲۷	عضو هیئت‌علمی	۶	مرد	۶	۲۷	پست اجرایی - مدیریتی
۲	۲	مرد	۸	۳۱	عضو هیئت‌علمی	۷	مرد	۸	۴۵	عضو هیئت‌علمی
۳	۳	مرد	۱۱	۴۶	پست اجرایی - مدیریتی	۸	زن	۱۱	۴۲	عضو هیئت‌علمی
۴	۴	مرد	۲۶	۴۵	عضو هیئت‌علمی	۹	مرد	۲۶	۳۰	پست اجرایی - مدیریتی
۵	۵	مرد	۹	۲۹	پست اجرایی - مدیریتی	۱۰	زن	۹	۳۶	عضو هیئت‌علمی

برای گردآوری داده‌ها از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته به‌عنوان یک روش پژوهشی برای بررسی دیدگاه مدیران و اعضای هیئت‌علمی استفاده شد. برای اطمینان از داده‌ها، مصاحبه‌ها به‌صورت دیجیتال و با استفاده از ضبط صوت صورت گرفت. متوسط زمان مصاحبه‌ها ۳۰ دقیقه بود. بدین ترتیب، در رابطه با مؤلفه‌های کلیدی به‌منظور اثرگذاری رهبران بر بالندگی اعضای هیئت‌علمی پرسیده شد و از آنان خواسته شد تا دیدگاه و نظرات خود را مطرح کنند.

در ادامه، داده‌های به دست آمده در طی مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. بدین منظور پژوهشگر برای تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون ابتدا سعی کرد یک نمای کلی از همه داده‌هایی که جمع آوری شده دریافت کند که شامل ضبط صدا و رونویسی صدا، خواندن و متن و یادداشت برداری اولیه بود. در مرحله بعد، داده‌های حاصل به صورت سطر به سطر مورد مطالعه و کدگذاری قرار گرفتند. بعداً، به بررسی کدهای شکل گرفته شده پرداخته شد و الگوهای موجود در آن‌ها شناسایی شدند. در مرحله بعد، هر یک از کدها نام‌گذاری و تعریف شدند. نام‌گذاری موضوعات شامل ارائه یک نام مختصر و درک برای هر موضوع بود. در نهایت، به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شد. به طور کلی، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، مراحل گام به گام با رونویسی و آشنایی با داده‌ها آغاز شد. پس از رونویسی و صحت داده‌ها، متن‌ها چندین بار خوانده شد و ایده‌های اولیه مشخص گردید. ایده‌های اولیه برای ایجاد کدهای اولیه مورد استفاده قرار گرفت که سپس در موضوعات بالقوه گردآوری شد. همه کدهای حفظ شده نام‌گذاری شدند و کدهای مربوطه ارائه شد. همچنین، جهت دستیابی اطمینان از یافته‌ها، به بررسی شیوه کدگذاری با استفاده از بررسی همکار^۱ پرداخته شد. در این راستا، در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که مشابه بودند با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص شدند. سپس محققان، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد.

$$\text{فرمول (۱)} \quad 100\% * \frac{\text{تعداد توافقات} * 2}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد توافق درون متنی}$$

نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول زیر آمده است.

پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

جدول ۵. نتایج بررسی درصد توافق بین دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل داده‌ها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد
۱	اول	۳۶	۱۲	۵	٪۶۶
۲	پنجم	۴۳	۱۷	۷	٪۷۹
۳	هفتم	۲۵	۱۱	۴	٪۸۸
	کل	۱۰۴	۴۰	۱۶	٪۷۶

همان‌طور که جدول ۵ نشان می‌دهد تعداد کل کدهای ثبت‌شده توسط هر دو نفر (محقق و فرد همکاری کننده) برابر ۱۰۴، تعداد کل توافقات بین این کدها ۴۰ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها ۱۶ می‌باشد. درصد به‌دست‌آمده از کدگذاری به‌دست‌آمده از طریق فرمول ذکر شده ۷۶٪ است که از ۶۰٪ بالاتر بوده و بنابراین قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است.

یافته‌ها

این پژوهش به دنبال نقش رهبران در بالندگی اعضای هیئت‌علمی از طریق مصاحبه است. کدهای رایجی که حداقل دو بار در طول مصاحبه ظاهر شدند در دسته‌بندی‌ها قرار گرفتند. سپس مقوله‌های مرتبط، در یک موضوع فراگیر ترکیب شدند. بر اساس مصاحبه با مدیران و اعضای هیئت‌علمی، نویسندگان مؤلفه‌های رهبری در ارتباط با بالندگی اعضای هیئت‌علمی را بر مبنای دیدگاه‌های مختلفی تحلیل کردند. این تجزیه و تحلیل بر مؤلفه‌های مشترک رهبری در زمینه بالندگی اعضای هیئت‌علمی تمرکز داشت که زمینه توسعه شایستگی‌های خاصی را هنگام استفاده از این‌گونه برنامه‌ها و فعالیت‌ها در سطح دانشگاهی ایجاد می‌کند. این بخش ابتدا بخشی از متن مصاحبه‌ها به همراه کدهای مستخرج از آن در قالب جدول ۶ به‌عنوان نمونه در متن مقاله آورده شده است و سپس کدهای دسته‌بندی‌شده در قالب جدول ۷ ارائه می‌شود و در ادامه درباره هر یک از مقوله‌ها و ارتباط آن با نتایج پژوهش بحث می‌شود.

جدول ۶. نمونه متن مصاحبه‌ها به همراه کدهای مستخرج شده

متن مصاحبه	مضامین پایه
باید دوره‌های منتورینگ توسط رهبری برای اساتید طراحی بشه تا بتواند از	بهره‌گیری از روش

مضامین پایه	متن مصاحبه
منتورینگ	تجربیات اساتید باتجربه استفاده و در زمینه‌های ارزشیابی و روش‌های تدریس بهتر را فراهم کند (م ۱).
فراهم کردن زمینه‌ی توسعه کار تیمی و گروهی	یکی از راه‌ها تیم تیچینگ است که همکاران دانشگاهی بتوانند از یکدیگر یاد بگیرند و مدیران میتوانند زمینه چنین کاری را فراهم کنند (م ۱).
تأمین امنیت اقتصادی	اعضای هیئت علمی باید از لحاظ تأمین نیازهای مالی مورد حمایت قرار بگیرند. مثلاً شرکت در یک کنفرانس ملی و بین‌المللی هزینه زیادی دارد و باید مورد حمایت قرار بگیرند (م ۲).
ایجاد مراکز بالندگی اعضای هیئت علمی	مدیران باید سعی کنند یک سری مراکز ایجاد کنند که به توسعه اعضای هیئت علمی کمک کند، چیزی که در نظام آموزش پزشکی جا افتاده است اما نظام آموزش عالی هنوز مشکل دارد (م ۲).
توجه یکسان به تمامی نقش‌های اعضای هیئت علمی	باید نوعی تعادل بین نقش‌های اعضای هیئت علمی وجود داشته باشد تا فرد بتونه به کارهای پژوهشی و آموزشی و نیز خدماتی بپردازد (م ۳).
شبکه‌سازی برای ارتباط با اعضای هیئت علمی	فاکتور بعدی بحث ارتباطات سازمانی است که کمتر در دانشگاه‌ها بین اعضای هیئت علمی با روسای سازمانی وجود دارد (م ۴).
گسترش فرهنگ یادگیری	یکی از عوامل دیگر این است که مدیران و رهبران زمینه‌ای را فراهم کنند که افراد خود را تشنه یادگیری بدانند (م ۵).
پیچیدگی و رسمیت امور سازمانی	ساختار و سازمان دانشگاهی عامل مهم دیگری است که رهبران می‌توانند بر بالندگی تأثیر بگذارند، اینکه آیا ساختار سازمانی هرمی و سلسله‌مراتبی است یا نه گروه‌محور و استاد محور است (م ۵).
طراحی یک برنامه جامع بالندگی	رهبران باید برنامه‌های مشخصی برای دانشگاه و دانشکده‌ها و مجموعه‌ای از برنامه‌ها و فعالیت‌ها و فرصت‌های آموزشی، پژوهشی و یادگیری را برای اعضای هیئت علمی فراهم کنند (م ۶).
بازسازی نگرش و ذهنیت اجتماعی مسئولین نسبت به جایگاه اعضای هیئت علمی	همچنین مرز فعالیت‌های هیئت علمی فراتر از سازمان است و به گونه‌ای جزء سرمایه‌های اجتماعی هستند و متعلق به جامعه بشریت هستند و رهبران دانشگاه می‌توانند از اعضای هیئت علمی به عنوان یک پشتوانه و نیز ارتقا جایگاه دانشگاه استفاده کنند (م ۶).
شکوفاسازی فرهنگ و جو	رهبران و مدیران به چند طریق می‌توانند پیش‌نیازهای ایجاد یک محیط بالنده را

پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

متن مصاحبه	مضامین پایه
فراهم کنند. یکی از این موارد فرهنگ‌سازمانی است. آیین‌نامه‌ها و مقررات بر کار راهه شغلی و نحوه ارتقا که چطور می‌توانیم پیشرفت کنیم (م ۷).	دانشگاه، بازنگري آیین‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌ها
رهبران دانشگاهی باید نیازهای اعضای هیئت‌علمی را شناسایی کنند و بر اساس نیازها مشخص کنند که چه کمکی می‌تواند به اعضای هیئت‌علمی کنند (م ۸).	نیازسنجی به‌منظور هدایت فعالیت‌های اعضای هیئت‌علمی
رهبران و مدیران دانشگاهی باید زمینه انتقادپذیری و انتقادگری را در بین اعضای هیئت‌علمی فراهم کنند و عوامل سیاسی را در فعالیت‌ها دخالت ندهند (م ۹).	راه‌اندازی کرسی‌های نقد و نظریه‌پردازی
رهبران باید در پی تغییر نگرش اعضای هیئت‌علمی در جهت تحقق اهداف سازمانی باشند. رهبران باید بستر شایستگی و شایسته‌سالاری را بر دانشگاه‌ها حکم‌فرما کند (م ۹).	گسترش نگرش آکادمیک، گسترش فرهنگ شایسته‌خواهی
رهبران و دانشگاه‌ها باید از اعضای هیئت‌علمی به لحاظ عضویت در شبکه‌های بین‌المللی، انجمن‌های علمی حرفه‌ای و پروژه‌های مشترک بین‌المللی حمایت کنند (م ۱۰).	حمایت و تسهیل همکاری با شبکه‌ها، دانشگاه‌ها و سایر مؤسسات علمی و پژوهشی
رهبران دانشگاهی باید نوعی کانال ارتباطی مناسب داشته باشند تا اعضای هیئت‌علمی بتوانند ایده‌ها و کارهای خلاقانه خود را با رهبران دانشگاهی در میان بگذارند (م ۱۰).	حمایت از ایده‌های خلاقانه

در ادامه جدول ۷ یک نمای کلی از مؤلفه‌های رهبری در ارتباط با بالندگی اعضای هیئت‌علمی را دسته‌بندی کرده و به دنبال آن یافته‌ها را اثبات می‌کند.

جدول ۷. چارچوب کدگذاری در تحلیل مصاحبه‌ها

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
۳۰	مؤلفه‌های انگیزشی	ایجاد انگیزه در اعضای هیئت‌علمی
		ایجاد فضای انگیزشی
		برانگیختن افراد، تشویق کردن و تعیین انتظارات
		زمینه‌سازی ایجاد علاقه در فعالیت‌ها و برنامه‌های بالندگی اعضای هیئت‌علمی

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
زمینه‌سازی برای ارائه خدمات تخصصی توسط اعضای هیئت علمی		
زمینه‌سازی برای ارائه ایده‌های اعضای هیئت علمی		
ایجاد انگیزه و اشتیاق در ایفای نقش حرفه‌ای		
تشویق رابطه بین علایق فردی و جمعی		
همراه سازی با اعضای هیئت علمی		
مسئولیت‌پذیر و پاسخگو در قبال نیازهای اعضای هیئت علمی		
رضایتمندی و بالا رفتن انگیزش اعضای هیئت علمی		
زمینه‌سازی برای شایسته‌سالاری سازمانی		
الزام و تعهد عملی مدیران ارشد به آموزش	مؤلفه تعهد حرفه‌ای	
تعهد مدیریت دانشگاه نسبت به بالندگی اعضای هیئت علمی		
پایبندی به سنت‌ها، ارزش‌ها و هنجارهای علمی و دانشگاهی		
برخوررداری از قابلیت اعتماد		
وظیفه‌شناسی و تعهد		
داشتن تفکر راهبردی نسبت به بالندگی اعضای هیئت علمی	مؤلفه‌های نگرشی	
باور مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی		
گسترش نگرش علمی		
نداشتن نگاه هزینه‌ای به برنامه‌های بالندگی اعضای هیئت علمی		
نفوذ آگاهانه در افراد برای ایجاد تغییر و تحول در وضعیت موجود		
آگاه‌سازی مدیران دانشگاه نسبت به آموزش و بهسازی	مؤلفه‌های شخصیتی	
گسترش روحیه وظیفه‌شناسی		
علاقه به شغل معلمی		
کنترل هیجان‌ات		
طراحی دوره‌های مشاوره‌ی فردی برای بالندگی اعضای هیئت علمی		

پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
تلاش در جهت بهبود روابط بین فردی		
تشکیل انجمن‌های بین‌رشته‌ای برای بحث و گفتگو در مورد یاددهی و یادگیری	مؤلفه‌های ساختاری	ساختاری - تشکیلاتی
پویایی و به‌روز بودن ساختارهای دانشگاهی		
کاهش پیچیدگی و رسمیت امور سازمانی		
ایجاد مکانیسم‌هایی برای تقویت همکاری نهاد وزارت علوم با اعضای هیئت علمی		
ارائه یک برنامه آموزشی برای اعضای هیئت علمی بدو ورود		
اعطای فرصت‌های مطالعاتی به اعضای هیئت علمی		
اعطای پژوهانه به اعضای هیئت علمی		
طراحی برنامه‌ای جامع با مراحل مخصوص		
انعطاف پذیر بودن ساختار سازمانی		
ایجاد مراکز بالندگی اعضای هیئت علمی		
ایجاد بخش‌های تخصصی		
شکوفاسازی فرهنگ سازمانی	مؤلفه‌های فرهنگی سازمانی	
ایجاد یک فضای رقابتی سازنده در بین اعضای هیئت علمی		
گسترش فرهنگ یادگیری		
گسترش فرهنگ شایسته خواهی	مؤلفه‌های قوانین و مقررات	
میزان شفافیت قوانین، دستورالعمل‌ها و رویه‌های موردنیاز برای بالندگی اعضای هیئت علمی		
آگاه‌سازی اعضای هیئت علمی نسبت به قوانین و مقررات سازمانی		
تدوین سیاست‌ها و خط‌مشی‌های موردنیاز بالندگی اعضای هیئت علمی		
اعطای اختیارات کافی به اعضای هیئت علمی در راستای مسئولیت‌های واگذار شده		
حمایت از آیین‌نامه‌ی ارتقا و ترفیع اعضای هیئت علمی		

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
هماهنگ‌سازی قوانین و مقررات سازمان با اهداف، باورهای فردی		
شبکه‌سازی برای ارتباط با اعضای هیئت علمی	مؤلفه‌های ارتباطات سازمانی	
برقراری ارتباطات دوجانبه میان هیئت علمی و رؤسای دانشکده و دانشگاه		
کار تیمی و مشارکت درون‌گروهی در امر بالندگی		
شبکه ارتباطات غیررسمی		
وجود روابط غیررسمی و صمیمی بین اعضای هیئت علمی و رؤسای دانشکده و دانشگاه		
برگزاری نشست‌های دوستانه و صمیمی		
زمینه‌سازی برای تسهیل ارتباط میان دانشگاه و صنعت		
زمینه‌سازی برای آشنایی اعضای هیئت علمی با فناوری‌های روز	مؤلفه‌های تکنولوژی سازمانی	
ایجاد زیرساخت‌های لازم برای استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات		
توسعه فناوری‌های آموزشی		
مدیریت اطلاعات علمی و منابع الکترونیکی		
به‌کارگیری سبک‌های مدیریت و رهبری مناسب بالندگی اعضای هیئت علمی	مؤلفه‌های مدیریت سازمان	
توجه به کیفیت کار اعضای هیئت علمی به‌جای توجه به کمیت کار		
ارائه خدمات، امکانات و تسهیلات مناسب و کافی در سطح گروه‌های آموزشی		
استفاده رهبران از روش‌های اثربخش برای اساتید		
استفاده از تجربیات مدیران باتجربه جهت کمک به دیگر اعضای هیئت علمی		
سرماپه‌گذاری و حمایت لازم و کافی رهبران دانشگاه از برنامه‌های بالندگی اعضای هیئت علمی		
توسعه و غنا بخشیدن به محیط، شرایط و امکانات کالبدی		

پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
موردنیاز برنامه‌های بالندگی اعضای هیئت‌علمی		
توجه یکسان به تمامی نقش‌های اعضای هیئت‌علمی		
حمایت مالی از اعضای هیئت‌علمی جهت شرکت در اجلاس‌ها و همایش‌های ملی و بین‌المللی		
حمایت و تسهیل ارتباط و همکاری اعضای هیئت‌علمی با شبکه‌ها، دانشگاه‌ها و سایر مؤسسات علمی و پژوهشی		
تأمین منابع مالی موردنیاز برای عضویت در انجمن‌های علمی داخلی و خارجی		
تأمین منابع مالی و مادی موردنیاز برای طراحی و اجرای برنامه‌های بالندگی اعضای هیئت‌علمی		
تلاش رهبران برای افزایش اعتبار اجتماعی سازمان و کارکنان در جامعه	مؤلفه‌های اجتماعی	فراسازمانی
زمینه‌سازی ارتباط محیط فرهنگی و اجتماعی دانشگاه با جامعه		
بازسازی نگرش و ذهنیت اجتماعی مسئولین نسبت به جایگاه اعضای هیئت‌علمی		
شفاف‌سازی مأموریت‌ها و رسالت‌های سازمانی برای جامعه		
اهتمام و تلاش در جهت افزایش سطح معیشتی اعضای هیئت‌علمی	مؤلفه‌های اقتصادی	
ظرفیت‌سازی اقتصادی و سرمایه‌گذاری بر روی اعضای هیئت‌علمی		
بهبود حقوق و دستمزد اعضای هیئت‌علمی		
ایجاد تسهیلات ویژه مالی و ارزی		
ایجاد مکانیسم‌هایی برای تقویت همکاری بین‌المللی به منظور انجام پروژه‌های تحقیقاتی		

بحث و نتیجه‌گیری

یکی از منابع انسانی که رکن اساسی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به حساب می‌آید، اعضای هیئت‌علمی آن هستند. در این زمینه برنامه‌های رشد و بالندگی اعضای هیئت‌علمی از جمله راهبردهای نوین به منظور حفظ و ارتقای دانش و عملکرد اساتید به شمار می‌رود که طی چند دهه اخیر توسط اکثر کشورها به کار گرفته شده است تا ضمن ارتقای توان علمی اعضای هیئت‌علمی برای انجام وظایف شغلی خود در حیطه‌های مختلف آموزش، پژوهش، خدمات حرفه‌ای و نیز انجام فعالیت‌های اجرایی-مدیریتی، بستر مناسبی برای ایجاد تحول در نظام آموزشی ایجاد نماید (اسدی و همکاران، ۱۳۹۰: ۴۰).

اعضای هیئت‌علمی نیز مانند بسیاری دیگر از انسان‌ها در حرفه‌های گوناگون دارای نیازهای عمده‌ای هستند و برنامه‌های بالندگی اعضای هیئت‌علمی همگام با تحولات جهانی در عصری که عصر دانایی و فناوری اطلاعات نامیده شده است نقش مهمی را در معرفی و بیان چنین نیازهایی ایفا می‌کنند. علاوه بر این، نقش رهبران دانشگاهی در حمایت، پشتیبانی و مشارکت اعضای هیئت‌علمی در چنین برنامه‌های بسیار مشهود است. رهبری به‌عنوان هدایتگر طریق به‌منابه عنصر کلیدی رهبری دانشگاهی شایسته مستلزم کاردانی، حل مسئله، درک مطلب و بینشی فراتر از بینش فردی است که اعضای هیئت‌علمی را با خود همراه کند و از طریق حمایت، پشتیبانی و مشارکت به رشد و پیشرفت آن‌ها کمک می‌کند. از این رو با توجه به نتایج پژوهش حاضر انتظار می‌رود رهبران دانشگاهی در سه بعد فردی (در قالب مؤلفه‌های انگیزشی، نگرشی، ویژگی‌های شخصیتی و تعهد حرفه‌ای)، ساختاری-تشکیلاتی (در قالب مؤلفه‌های ساختاری، فرهنگ سازمانی، قوانین و مقررات، ارتباطات سازمانی، فناوری سازمانی و مدیریت سازمان) و فراسازمانی (در قالب مؤلفه‌های اجتماعی و اقتصادی) برای جلوگیری از هدر رفتن نیرو و سرمایه اعضای هیئت‌علمی، اولویت‌های مربوطه در این پژوهش را رعایت و به آن عمل کنند.

بعد فردی رهبری بیانگر این نکته است که یک رهبر دانشگاهی در چه زمینه‌هایی و از چه طریقی می‌تواند بر بالندگی اعضای هیئت‌علمی تأثیر بگذارد و زمینه‌ی بالندگی اعضای هیئت‌علمی را فراهم آورد. در واقع بعد فردی در برنامه‌های بالندگی اعضای هیئت‌علمی به اقدامات و

فعالیت‌هایی اشاره دارد که از یک رهبر در زمینه‌های انگیزشی، نگرشی، شخصیتی و تعهد حرفه‌ای انتظار می‌رود تا نسبت به بالندگی اعضای هیئت علمی انجام دهند و به رشد و پیشرفت اعضای هیئت علمی کمک کند. در همین زمینه محب‌زادگان و همکاران (۱۳۹۲) رهبری دانشگاهی را به عنوان یکی از عوامل زمینه‌ساز بالندگی مطرح می‌کنند که باید زمینه‌ی بالندگی اعضای هیئت علمی را از طریق فعالیت‌هایی چون فراهم کردن زمینه مشارکت اعضای هیئت علمی، گسترش آگاهی اعضای هیئت علمی نسبت به بالندگی، داشتن منشور اخلاقی و تدارک آن توسط خود اعضای هیئت علمی، ایجاد روحیه خودباوری در میان اعضای هیئت علمی، داشتن نگاه حرفه‌ای به اعضای هیئت علمی و باور و ترویج یادگیری در میان اعضای هیئت علمی فراهم کنیم که نوعی نگاه از دیدگاه رهبری دانشگاهی به بعد فردی است. در این راستا، نوع نگرش و تجارب روسای دانشگاه‌ها را در رابطه با بالندگی اعضای هیئت علمی بسیار مهم است. در مطالعه‌ای که الستورم^۱ (۲۰۱۲) انجام داد، نشان داد که فهم و آگاهی از حمایت‌های رهبری برای بالندگی و یادگیری در محیط کار تا حد زیادی بستگی به چگونگی درک رهبران از وظایف و رسالتشان به عنوان رهبر دارد. همچنین، در واقع موفقیت در این زمینه نیازمند پذیرش، باور عمیق و عزم جدی و فراتر از شعار در سطح رهبران و تصمیم‌گیرندگان ارشد نظام آموزشی است. سویک^۲ (۱۹۹۸) در این رابطه بیان می‌کند در دهه‌های اخیر نظام آموزش عالی با چالش‌های مختلفی از جمله رقابت شدید در نیروی کار، عدم تناسب عرضه و تقاضا در برخی رشته‌ها و ورود فناوری‌های متنوع جدید مواجه شده‌اند که ضرورت توجه نظام‌مند مراکز علمی را به موضوع تعهد حرفه‌ای دوچندان می‌کند. همچنین قورچیان و محمدخانی (۱۳۸۹) بیان می‌کنند که مدیران و رهبران با برانگیزاندن افراد به دنبال دستیابی و ایجاد یک بینش مشترک هستند و افراد را برای فراهم آوردن احتمالات مهیج آینده از طریق این بینش مشترک ترغیب می‌کنند.

بعد ساختاری- تشکیلاتی رهبری به مجموعه عواملی چون توسعه شرایط محیط داخلی، فضاها و امکانات، فراهم آوردن امکان دسترسی آسان به فناوری‌های نوین، قوانین و مقررات سازمانی، ساختار سازمان و اجزای آن اشاره می‌کند. فلسفه چنین نگاهی این است که اگر بتوان، شرایط

1. Ellstrom
2. Swick

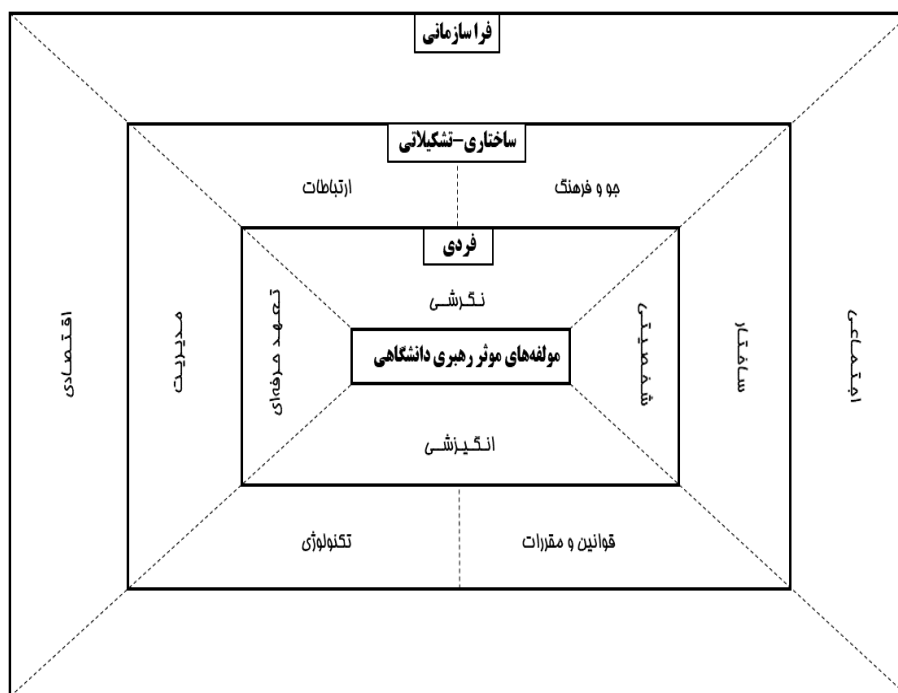
محیط داخلی، فضاها و امکانات را آن‌چنان طراحی و شکل داد که در حمایت از اعضای هیئت‌علمی و دانشجویان اثربخش و کارآمد باشند، فرایند یاددهی و یادگیری نیز طبیعتاً پیشرفت خواهد کرد. در همین زمینه سویتلند و هوی^۱ (۲۰۰۰) بیان می‌کنند که در بررسی‌های دقیق انجام‌شده ارتباط رهبری دانشگاهی و متغیرهای ساختاری - تشکیلاتی مورد توجه قرار گرفته است. برای اینکه افراد احساس توانمندی و بالندگی بکنند باید شرایط و بسترهای لازم در سازمان فراهم گردد. همان‌طور که قلی‌زاده و رضایت (۱۳۹۷) بیان می‌کنند محیط سازمانی به‌وضوح نقشی مهم و غیرمنتظره در تسهیل یادگیری دارد. فرصت‌های کاری از یک مجموعه به مجموعه دیگر و از گروهی به گروه دیگر متفاوت است و رهبران آموزش عالی نیاز به بررسی محیط کاری برای ارتقا و بالندگی دارند. در بین مصاحبه‌شوندگان این اعتقاد وجود دارد که روابط بین فردی باعث ایجاد تفاوت فاحشی بین اساتید در نظر رهبران دانشگاهی شده است و ارتباطات فقط به یک سری از افراد و اعضای هیئت‌علمی خاص محدود شده است. در این رابطه می‌توان گفت که یک رهبر برای بهتر شدن وضع و نیز کمک به بالندگی اعضای هیئت‌علمی بهتر است که جلسات و گروه‌های غیررسمی را در بین اعضای هیئت‌علمی افزایش دهد و نقش غیررسمی مؤثری ایفا کند (استینرت، ۲۰۲۰: ۴۳۰). از سویی دیگر، میزان پیچیدگی و رسمیت امور در دانشگاه بر روی تصمیمات رهبران نسبت به بالندگی اعضای هیئت‌علمی می‌تواند تأثیرگذار باشد. پیچیدگی امور باعث می‌شود که رهبران تصمیمات درستی نگیرند. محتوای سخنان مصاحبه‌شوندگان حاکی است که این امر زمانی به‌صورت مطلوب انجام‌پذیر خواهد بود که مدیریت و برنامه‌ریزی برای چنین مرکزی با مشارکت و همکاری اعضای هیئت‌علمی باشد؛ ایجاد مراکز بالندگی موضوعی جهانی است و به‌ویژه در بیست سال اخیر رشد چشمگیری در این خصوص مشاهده شده است (سعادت‌طلب و همکاران، ۱۳۹۲: ۲۷).

بعد فراسازمانی، سومین بعد رهبری دانشگاهی در ارتباط با برنامه‌های بالندگی اعضای هیئت‌علمی است. بعد فراسازمانی، شامل محیط فرا سیستم دانشگاه و محیط جامعه (محیط سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی) است. این مؤلفه در برنامه‌های بالندگی، به تعاملات و ارتباطات دانشگاه با محیط پیرامونی آن و چگونگی تأثیر آن بر عملکرد افراد و سازمان توجه داشته و به

1. Sweetland & Hoy

پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

دنبال آن است که تعاملات و ارتباطات سازمان را با محیط پیرامونی آن انسانی تر و اثربخش تر نماید. دلیل شمولت این بعد بر برنامه‌های بالندگی اعضای هیئت علمی این است که محیط پیرامونی دانشگاه از طریق وضع قوانین، سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها، اثرات جدی و تعیین‌کننده‌ای از خود برجای می‌گذارد (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۸: ۳۳۶) و نقش رهبران در این زمینه بسیار تأثیرگذار است. امروزه شاید مهم‌ترین کاری که نیاز دارد در نظام آموزش عالی صورت گیرد، شفاف‌سازی مأموریت‌ها و رسالت‌های سازمانی برای جامعه است تا نسبت به مأموریت‌ها و رسالت‌ها آگاهی داشته باشند و فلسفه سازمانی دانشگاه را درک کنند. همچنین رهبران باید توانایی کمک مالی برای اعضای هیئت علمی فراهم کنند و انگیزه‌های لازم را به لحاظ مادی برای فرد فراهم کنند تا اعضای هیئت علمی از لحاظ اقتصادی امنیت کامل داشته باشند (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۸: ۳۳۹).



شکل ۳. مدل ترسیمی رهبری دانشگاهی در ارتباط با بالندگی اعضای هیئت علمی

بعد فردی رهبران شامل ویژگی‌ها و مؤلفه‌هایی است که یک رهبر برای نفوذ در یک فرد عضو هیئت‌علمی باید انجام دهد تا بتواند بر فرد هیئت‌علمی تأثیر بگذارد. این مؤلفه در واقع به خصائل شخصیتی، نگرشی، تعهد حرفه‌ای و سایر عوامل اشاره می‌کند که رهبران باید در آن زمینه به فعالیت بپردازند تا بتوانند بر عضو هیئت‌علمی تأثیر بگذارند. بعد ساختاری-تشکیلاتی رهبران دانشگاهی در ارتباط با برنامه‌ها و فعالیت‌های بالندگی اعضای هیئت‌علمی به عواملی اشاره دارد که رهبران دانشگاهی در داخل سازمان و از طریق فعالیت‌های خود می‌توانند به رشد و بالندگی اعضای هیئت‌علمی از طریق سیاست‌گذاری، تعیین خط‌مشی‌ها، تسهیل ساختار سازمانی و سایر عوامل کمک کنند. بعد فراسازمانی شامل زیر مؤلفه‌های اجتماعی و اقتصادی است که به بعد روابط رهبران دانشگاهی با دنیای پیرامونی دانشگاه اختصاص دارد که یک مدیر برای موفقیت برنامه‌های بالندگی اعضای هیئت‌علمی به آن نیاز دارد؛ زیرا منابع انسانی، مهم‌ترین سرمایه‌های یک سازمان و دانشگاه محسوب شده و رهبران دائماً باید در زمینه‌های اجتماعی و اقتصادی زمینه آن را فراهم و از آن حمایت نمایند.

با توجه به توضیحات فوق و بر مبنای نتایج پژوهش می‌توان گفت که محدودیت‌ها و عوامل مؤثر بر موفقیت یا شکست برنامه‌های بالندگی با وجود چند دهه فعالیت و تحقیق بر روی آن هنوز به‌طور کامل شناخته‌نشده است و این عوامل بر اساس ویژگی‌های اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و دیدگاه نظام آموزش عالی از کشوری به کشور دیگر و از دانشگاهی به دانشگاه دیگر متفاوت است؛ لذا در نظر گرفتن زمینه اجرای برنامه‌های بالندگی از مهم‌ترین بخش‌های آن محسوب می‌شود و قدر مسلم این است که وجود مدیران و متولیان معتقد به بالندگی در موفقیت و اجرای آن بسیار مؤثر است. در بهبود این فرایند که می‌توان آن را به‌نوعی استراتژی برد-برد نامید، مدیران و متولیان امر بالندگی می‌توانند از طریق محیطی حمایت‌گر و توسعه و غنا بخشیدن به محیط، شرایط و امکانات کالبدی و جو و فرهنگ سازمانی دانشگاه به اعضای هیئت‌علمی کمک کنند تا بر اساس تجربیات و دستاوردهای علمی و عملی خویش، ظرفیت‌ها، توانمندی‌ها و قابلیت‌های خود را شناخته و ارتقا بخشند. علاوه بر این، تحقق برنامه‌های بالندگی در گرو مشارکت و همکاری دوسویه بین اعضای هیئت‌علمی و رهبران آموزش عالی است که یکی از طریق

شناخت جایگاه خویش و دیگری از طریق حمایت و پشتیبانی این کار را تسریع می‌کند. مشارکت و درگیر کردن اعضای هیئت علمی در فرایند بالندگی امری ضروری به نظر می‌رسد مخصوصاً در بخش برنامه‌ریزی برای بالندگی اعضای هیئت علمی با در نظر گرفتن این موضوع که اساتید دانشگاه از تخصص و بلوغ فکری لازم برای مشارکت در برنامه‌ریزی برخوردارند. در نهایت می‌توان گفت که اگر نقش رهبری دانشگاهی در بالندگی اعضای هیئت علمی تقویت و نهادینه شود، موجب می‌گردد که فعالیت‌ها و اقدامات در زمینه بالندگی اعضای هیئت علمی با پشتیبانی و حمایت همراه گردد و امیدوار بود که الگوی مورد نظر منطبق و متناسب با اهداف، راهبردها، ویژگی‌ها و صفات یک رهبر دانشگاهی بوده و دانشگاه‌های کشور با برخورداری از چنین رهبرانی، بتوانند موجبات تحقق دانشگاهی کارآمد و اثربخش را فراهم نمایند. پس آنچه در حال حاضر مهم تلقی می‌شود نقش رهبران در بالندگی اعضای هیئت علمی است که برای ترسیم وضعیت، مؤلفه‌های که از طریق آن رهبران دانشگاهی می‌توانند به رشد و پیشرفت اعضای هیئت علمی کمک کنند مرور شود. در این راستا و با توجه به نتایج حاصل از پژوهش، پیشنهادها در سه بعد فردی، ساختاری - تشکیلاتی و فراسازمانی ارائه شده‌اند تا راهگشای بخشی از مسائل و مشکلات دانشگاهی و بالأخص بالندگی اعضای هیئت علمی باشد و دانشگاه‌ها را به سوی نیل به کارآمدی و اثربخشی بیشتر هدایت نمایند:

۱. بعد فردی

- با توجه به اینکه ممکن است نوع نگاه، باور و نوع تفکر استراتژیک رهبران آموزش عالی که جدیداً انتصاب شده‌اند نسبت به برنامه‌های بالندگی اعضای هیئت علمی مثبت نباشد لازم است که بدین منظور جلسات توجیهی و آموزشی لازم برای آن‌ها از طرف دانشگاه در نظر گرفته شود. واقعیت این است که نگاه به بالندگی اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌ها یا وجود ندارد یا اگر دارد عمومیت ندارد؛ یعنی به یک خواسته و یک باور تبدیل نشده است؛ بنابراین تغییر باور و دیدگاه رهبران لازم و الزامی است.
- پیشنهاد می‌شود که رهبران آموزش عالی به منظور ایجاد انگیزش در اعضای هیئت علمی به اقداماتی چون توجه به ایده‌های خلاقانه و نوآورانه اعضای هیئت علمی، همگام و همراه با اعضای هیئت علمی باشند و در قبال نیازهای اعضای هیئت علمی مسئولیت‌پذیر و

پاسخگو باشند.

۲. بعد ساختاری - تشکیلاتی

- با توجه باینکه روش‌های گوناگونی برای ارتباط با افراد که به بالندگی اعضای هیئت‌علمی منجر شود وجود دارد لازم است رهبران زمینه فعالیت‌هایی چون کرسی‌های آزاداندیشی و نقد و نظریه‌پردازی را فراهم کنند تا از این طریق هم اساتید با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و هم رهبران بدین طریق به رشد و بالندگی اعضای هیئت‌علمی کمک کنند.
- با توجه به برگزاری رویدادهای اشتراک‌گذاری تجربیات زیسته و ایده‌ها با عنوان اس‌بی‌یو تاک^۱ که امروزه در دانشگاه شهید بهشتی برگزار می‌شود می‌توان ایده‌چنین رویدادی را به همایشی ملی با تکیه بر فناوری اطلاعات و ارتباطات گسترش داد که می‌تواند یکی از ایده‌های نو درزمینه‌ی رشد و بالندگی اعضای هیئت‌علمی، معلمان و دبیران باشد.
- با توجه به اهمیت ارتقا در بالندگی می‌توان با اصلاح شاخصه‌های ارتقا در راستای اهداف دانشگاه، به بالندگی در راستای رسیدن به اهداف گام برداشت. به همین منظور دانشگاه باید بر اساس اهدافش، آیین‌نامه‌ی ارتقای اعضای هیئت‌علمی مخصوص به خودش را تدوین کند و رهبران زمینه‌چنین کاری را فراهم کنند که این خود نیازمند استقلال دانشگاهی است.

۳. بعد فراسازمانی

- یکی از راه‌های بالندگی ارتباط اساتید با اساتید خارج از کشور است که در این زمینه پیشنهاد می‌شود ارتباط اساتید با اساتید خارج از کشور از طریق پروژه‌های مشترک بین‌المللی، دعوت از اساتید میهمان برای انتقال دانش و تجربیات دانشگاه خودشان صورت گیرد. البته برای تحقق این امر ابتدا باید مشکلات فنی و مالی که بر سر راه وجود دارد برداشته شود.
- پیشنهاد می‌شود رهبران و تصمیم‌گیرندگان ارشد سازمان از طریق رایزنی و ارتباط با وزارت علوم، مکانیسم‌هایی را برای تقویت همکاری نهاد وزارت علوم با اعضای

پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

- هیئت علمی ایجاد کنند و زمینه‌های مشترک گروهی را در بین آنان وجود آورند.
- پیشنهاد می‌شود رهبران بالنده دانشگاه از طریق برگزاری جلسات رسمی و غیررسمی با مسئولین ارشد و وزیران آموزش و پرورش و وزارت علوم نگرش و ذهنیت آنان را نسبت به امر بالندگی تغییر دهند.

فهرست منابع

- اسدی، عطاالله؛ طاهری، ماهدخت؛ خوشرنگ، حسین (۱۳۹۰). نیازهای آموزشی اعضای هیئت‌علمی: اولویت‌ها - راهکارها. فصلنامه پژوهش در آموزش علوم پزشکی، ۳ (۲): ۳۶-۴۲.
- اقدسی، مریم (۱۳۸۱). راهکارهای مشارکت اعضای هیئت‌علمی دانشکده‌های علوم تربیتی دانشگاه‌های شهر تهران در برنامه‌ریزی آموزشی و درسی پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه علامه طباطبایی تهران.
- رمزدن، پال (۱۳۸۰). یادگیری رهبری در آموزش عالی (مترجمین عبدالرحیم نوه ابراهیم و همکاران). تهران: انتشارات موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
- روشن، سید علی قلی؛ موغلی، علیرضا؛ سالارزهی، حبیب‌الله؛ پریش، رقیه. (۱۳۹۵). چارچوبی برای مدیریت استعداد در صنعت گردشگری. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۸ (۳): ۱-۲۹.
- سعادت طلب، آیت؛ فتحی، کورش؛ فراستخواه، مقصود؛ خراسانی، اباصلت. (۱۳۹۲). طراحی الگوی تبیین‌کننده رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت‌علمی: مدلی برآمده از نظریه ای داده بنیاد. پژوهش در نظام های آموزشی، ۷ (۲۳): ۱-۴۵.
- سلطانی پرشکفتی، نجمه؛ جعفری، پروش؛ قورچیان، نادرقلی؛ باقری، مهدی (۱۳۹۸). مدل بالندگی اعضای هیات علمی دانشگاه پیام نور مبتنی بر یادگیری غیررسمی با استفاده از نظریه داده بنیاد. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۰ (۴): ۳۱۲-۳۴۲.
- جمشیدی، لاله. (۱۳۸۶). بررسی وضعیت بالندگی اعضای هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی و ارائه الگویی به منظور بهبود مستمر آن. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید بهشتی تهران.
- چم آسمانی، معصومه؛ صباغیان، زهرا؛ صدق پور، بهرام صادق. (۱۳۸۹). رهبری تراز پنج در میان رؤسای دانشکده‌های دانشگاه‌های جامع. مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی، ۳ (۲): ۷۷-۵۸.
- عباس زاده رنجبر، فائزه؛ مصطفوی راد، فرشته؛ استواری زیجرودی، فریبا. (۱۳۹۶). رابطه بین رهبری اخلاقی با توانمندسازی کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان میناب. دومین کنگره بین‌المللی علوم انسانی، مطالعات فرهنگی، تهران.
- فائز، کوکب؛ خنیفر، حسین. (۱۳۹۲). عدالت زبانی و نقش آن در بالندگی منابع انسانی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی؛ ۵ (۲): ۱۵۱-۱۷۰.
- فراستخواه، مقصود. (۱۳۹۷). دانشگاه و آموزش عالی: منظرهای جهانی و مسئله‌های ایرانی. تهران: انتشارات نی.

پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی

بند علی، بهار؛ ابوالقاسمی، محمود؛ پرداختچی، محمدحسن؛ رضایی زاده، مرتضی. (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی برنامه‌های بالندگی هیئت‌علمی دانشگاه شهید بهشتی. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۵ (۱۸): ۲۵-۵۳.

قورچیان، نادرقلی؛ محمدخانی، کامران. (۱۳۸۹). رهبری دانشگاهی مبتنی بر هوش عاطفی و اثربخشی هیات علمی. مدیریت فرهنگی، ۴ (۸): ۱۲۱-۱۳۷.

شعبانی، غلامرضا. (۱۳۹۳). نقش رهبری معنوی بر بالندگی با رویکرد توانمندسازی اعضای هیأت علمی دانشکده های تربیت بدنی و علوم ورزشی و ارائه الگوی پیشنهادی. رساله دکتر تخصصی پژوهشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه پیام نور مرکز.

رضایت، غلامحسین؛ قلی‌زاده، عیسی. (۱۴۰۰). الگوی شایستگی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه تراز انقلاب اسلامی. مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۱۰ (۲۲): ۳۰۴-۳۲۴.

بندعلی، بهار؛ ابوالقاسمی، محمود؛ پرداختچی، محمدحسن؛ رضایی‌زاده، مرتضی (۱۳۹۹). برنامه‌های بالندگی هیئت‌علمی دانشگاه شهید بهشتی؛ نقاط قوت ناکافی. دوماهنامه علمی - پژوهشی راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، ۱۳ (۶): ۵۹۷-۶۰۷.

کشاورز رضوان، نسرین. (۱۳۹۷). مصاحبه با دکتر زکایی، مدیریت مرکز امور هیئت‌علمی. <http://sbu.ac.ir/Lists/News/DispForm.aspx?ID=21130>

بندعلی، بهار؛ ابوالقاسمی، محمود؛ پرداختچی، محمدحسن؛ رضایی‌زاده، مرتضی (۱۳۹۹). برنامه‌های بالندگی هیئت‌علمی دانشگاه شهید بهشتی؛ نقاط قوت ناکافی. دوماهنامه علمی - پژوهشی راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، ۱۳ (۶): ۵۹۷-۶۰۷.

جباری، غلامرضا؛ یاری، جهانگیر؛ ملکی آوارسین، صادق. (۱۳۹۸). بالندگی اعضای هیات علمی در پرتو رهبری معنوی با میانجیگری یادگیری سازمانی. مجله توانمندسازی سرمایه انسانی، ۲ (۴): ۳۰۹-۳۱۶.

قلی‌زاده، عیسی؛ رضایت، غلامحسین (۱۳۹۷). شناسایی عناصر کلیدی یادگیری در محیط کار به منظور بالندگی اعضای هیئت‌علمی. ششمین کنفرانس ملی آموزش و توسعه سرمایه انسانی، تهران.

مرزبان، زهرا. (۱۳۸۸). بررسی ضرورت تأسیس مرکز بالندگی اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه شهید بهشتی (منابع انسانی، تجهیزات و برنامه‌ها). پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید بهشتی تهران.

ساعتچی، محمود؛ عزیرپور، علی‌اکبر (۱۳۸۴). طراحی الگوی رهبری اثربخش دانشگاهی. مجله دانشور رفتار، ۳ (۱): ۱-۱۸.

ترک‌زاده، جعفر (۱۳۸۸). شناسایی و تحلیل چالش‌های توسعه مدیریت اسلامی یک الگوی نظامی. فصلنامه راهبرد یاس، ۱۹: ۱۴۶-۱۳۱.

اسکندری، اصغر؛ قنبری، سیروس. (۱۳۹۶). بهبود عملکرد سازمانی معلمان در پرتو رهبری فضیلت‌گرا با میانجیگری یادگیری سازمانی. *نشریه مدیریت مدرسه*، ۵ (۲): ۲۲۸-۲۴۸.

قلی‌پور، آرین؛ پور عزت، علی‌اصغر؛ حضرتی، محمود (۱۳۸۸). بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی. *نشریه مدیریت دولتی*، ۱۱ (۲): ۱۱۸-۱۰۳.

فیدلر، فرد؛ شمرز، مارتین. (۱۳۸۱). *رهبری اثربخش* (ترجمه سهراب خلیلی). تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.

محب زادگان، یوسف؛ پرداختچی، محمدحسن؛ قهرمانی، محمد؛ فراستخواه، مقصود. (۱۳۹۲). تدوین الگویی برای بالندگی اعضای هیات علمی با رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد. *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۱۹ (۴): ۱-۲۵.

- Blandford, A. E. (2013) Semi-structured qualitative studies. In: Soegaard, M and Dam, R, (eds.) **The Encyclopedia of Human-Computer Interaction**. Interaction Design Foundation: Denmark.
- Camblin, L. D., & Steger, J. A. (2000). Rethinking faculty development. **Higher Education**, 39(1), 1-18.
- Ellstrom, E. (2012). Managerial Support for Learning at Work: A Qualitative Study of First-line Manager in Elder Care. **Leadership in Health Service**. 25 (4): Pp 273-287.
- Evans, L. (2017). University Professors as Academic Leader: Professional Leadership Development needs and provision. **Educational Management, Administration & Leadership**, 45 (1): Pp 123-140.
- Fahimirad, M., Idris, K., & Kotamjani, S. S. (2016). Effective academic leadership of learning and teaching in Malaysian higher education. **International Journal of Human Resource Studies**, 6(4), Pp 67-83.
- Lawler, P. A., King, K. P., & Kreber, C. (2002). Planning for effective faculty development: Using adult learning strategies. **Alberta Journal of Educational Research**, 48(4).
- Bolden, R. Jones, S. Davis, H. and Gentle, P (2015). Developing and sustaining shared leadership in higher education. Project Report. Leadership Foundation for Higher Education, London. Available from: <http://eprints.uwe.ac.uk/27175>.
- Fernandez, A. A., & Shaw, G. P. (2020). Academic leadership in a time of crisis: The Coronavirus and COVID-19. **Journal of leadership Studies**, 14(1), 39-45.
- Gould, D. J., & Hammond, M. (2021). The Leadership Institute for Faculty Development. **Med.Sci.Educ**. 31, 787-793.
- Jolly, B. (2014). Faculty development for organizational change. **In Faculty Development in the Health Professions** (pp. 119-137). Springer, Dordrecht.
- Kupesc Plavsic, S. (2020). Faculty Development Roles During the COVID-19 Crisis. **J Investig Med**.
- Gál, E. (2020). The priority role of leadership development in public education institutions. **TRAINING AND PRACTICE**, 18(3-4), 266-278.
- Lunsford, L. G., & Brown, B. A. (2017). Preparing leaders while neglecting leadership: An analysis of US collegiate leadership centers. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 24(2), 261-277.

- Marquis, E., Mårtensson, K., & Healey, M. (2017). Leadership in an international collaborative writing groups (ICWG) initiative: implications for academic development. **International Journal for Academic Development**, 22(3), Pp 211-222.
- Mulla, Z. D., Osland-Paton, V., Rodriguez, M. A., Vazquez, E., & Plavsic, S. K. (2020). Novel coronavirus, novel faculty development programs: Rapid transition to eLearning during the pandemic. **Journal of Perinatal Medicine**, 48(5), 446-449.
- Murray, J. P. (2000). Faculty development in Texas two-year colleges. **Community College Journal of Research & Practice**, 24(4), 251-267.
- Nagy, E. A., & Gilbert, L. A. (2021). Building community college leadership through geoscience faculty development. **New Directions for Community Colleges**, 2021(195), 185-198.
- Onyura, B., Ng, S. L., Baker, L. R., Lieff, S., Millar, B. A., & Mori, B. (2017). A mandala of faculty development: using theory-based evaluation to explore contexts, mechanisms and outcomes. **Advances in Health Sciences Education**, 22(1), 165-186.
- Phuong, T. T., Cole, S. C., & Zarestky, J. (2018). A systematic literature review of faculty development for teacher educators. **Higher Education Research & Development**, 37(2), 373-389.
- Ramsden, P. and Martin, E. (1996). Recognition of good university teaching: policies from an Australian study, **studies in higher education**, 21: 299-315.
- Steinert, Y. (2020). Faculty development: from rubies to oak. **Medical teacher**, 42(4), 429-435.
- Steinert, Y. (Ed.). (2014). **Faculty development in the health professions: a focus on research and practice** (Vol. 11). Springer Science & Business Media.
- Sweetland, S. R., & Hoy, W. K. (2000). School characteristics and educational outcomes: Toward an organizational model of student achievement in middle schools. **Educational Administration Quarterly**, 36(5), Pp 703-729.
- Swennen, A., Jones, K., & Volman, M. (2010). Teacher educators: their identities, sub-identities and implications for professional development. **Professional development in education**, 36(1-2), 131-148.
- Yarnell, A. M., & Grunberg, N. E. (2017). Developing “allostatic leaders”: a psychobiosocial perspective. **In Leader development deconstructed** (pp. 23-50). Springer, Cham.
- Ouellett, M. L. (2010). Overview of faculty development: History and choices. **A guide to faculty development**, 2, 3-20.
- Swick HM. (1998). Academic medicine must deal with the clash of business and professional values. **Acad Med**; 73(7): Pp 751-5.
- Vanderwerf, A. C. (2007). **Women and transformational leadership undergraduate honors in the major theses**. Florida state university (Art & science – communication) .
- Wexler, M. N. (2005). **Leadership in context: The four faces of capitalism**. Edward Elgar Publishing.
- Humphreys, J. H., & Einstein, W. O. (2003). Nothing new under the sun: Transformational leadership from a historical perspective. **Management Decision**, 41(1), 85-95.

