

شناسایی موانع و مشکلات بهسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه؛

مطالعه موردی دانشگاه آزاد اسلامی

Study of Obstacles of Faculty Member Development in University, A Case Study: Islamic Azad University

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۱/۰۹/۱۹

تاریخ دریافت مقاله: ۹۱/۰۴/۱۲

Hamid Shafizadeh (PhD)

دکتر حمید شفیع زاده *

Abstract: Faculty members are the most important capital in universities and higher education institutes, and investment in Development programs and improving them is so important. The research goal is to study the obstacles of faculty members Development in Islamic Azad University. It is a descriptive survey research and used researcher-made questionnaire for gathering data. The statistic Society consists of all full-time faculty members of IAU in regions 8 and 12. By means of stratified sampling method, 360 of them were selected. Research tool in validity aspect is content and was confirmed by some of the professional professors in higher education. Cronbach alpha is used for determining the questionnaire reliability ($\alpha = 0.81$). Data analysis was done by means of SPSS software program (version 11.5). The results show that from 13 obstacles of faculty member improvement an average of 8 obstacles were higher than the middle average. Friedman test results show that the most important obstacles consist of ignoring faculty members' needs and preferences, lack of enough support from university managers, non-arbitrariness of programs and lack of necessary motivations and encouragement. Investigating the demographic variables shows that there is no meaningful relation between variables (gender, faculty members work experience, scientific grade and educational course) and obstacles of faculty member improvement. Finally some proposals were presented to enhance the efficiency of faculty members' improving programs.

چکیده: تحقیق حاضر با هدف بررسی موانع بهسازی اعضای هیئت علمی در دانشگاه آزاد اسلامی انجام شده است. این تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است که برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه اعضای هیئت علمی تمام وقت دانشگاه آزاد اسلامی در مناطق ۸ و ۱۲ بوده که ۳۶۰ نفر از آنها از طریق روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبتی انتخاب شده‌اند. ابزار تحقیق از نظر روایی محتوایی و بر اساس نظر تعدادی از اساتید صاحب‌نظر در حوزه آموزش عالی مورد تأیید قرار گرفت و برای تعیین پایایی پرسشنامه نیز از آلفای کرونباخ استفاده شد که ضریب آن برابر ۰/۸۱ به دست آمد. تحلیل داده‌ها با استفاده از برنامه نرم‌افزاری SPSS نسخه ۱۱/۵ انجام شد. نتایج نشان داد که از ۱۳ مانع بهسازی هیئت علمی، میانگین ۸ مانع بالاتر از میانگین متوسط بوده است؛ از طرف دیگر، نتایج آزمون فریدمن نیز نشان داد که مهم‌ترین موانع شامل در نظر نگرفتن نیازها و اولویت‌های اعضای هیئت علمی، عدم حمایت لازم از طرف مدیران ارشد دانشگاه‌ها، اجباری بودن برنامه‌ها و نبودن آزادی عمل برای انتخاب آنها و فقدان انگیزه و مشوق‌های لازم بوده است. بررسی متغیرهای جمعیت‌شناختی نیز نشان داد که هیچ کدام از متغیرهای جنس، سابقه هیئت علمی، درجه علمی و رشته تحصیلی، ارتباط معنی‌داری با موانع بهسازی هیئت علمی نداشتند.

Keywords: Higher education, Human resource, Development programs, Faculty and Obstacles of Development.

واژگان کلیدی: آموزش عالی، منابع انسانی، برنامه‌های بهسازی، هیئت علمی و موانع بهسازی.

* عضو هیئت علمی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار (مسئول مکاتبات):

(shafizadeh11@gmail.com)

مقدمه

برای دستیابی به توسعه پایدار، عوامل متعددی از قبیل منابع طبیعی، مادی و انسانی نقش دارند که در این میان، نقش منابع انسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ چرا که همه صاحب‌نظران توسعه در مورد این موضوع اتفاق نظر دارند که مهم‌ترین عنصر موفقیت در دستیابی به اهداف توسعه، منابع انسانی کارآمد است (رحمانی، ۱۳۸۲: ۱۵۷) و برای تربیت چنین نیروی انسانی متخصصی نقش مراکز آموزش عالی غیر قابل انکار است. آموزش عالی به عنوان محور توسعه و کانون اصلی تربیت نیروی انسانی کارآمد و آموزش دیده می‌تواند با برخورداری از ایده‌ها و اندیشه‌های نو، هر لحظه در شریان‌های حیاتی جامعه، راهکارهای نوینی را تزریق کند.

از طرف دیگر، اعضای هیئت علمی به عنوان مهم‌ترین سرمایه‌های انسانی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، نقش مهمی در اعتباربخشی و افزایش کیفیت این مراکز دارند. اگرچه عوامل زیادی بیانگر کیفیت مؤسسات آموزش عالی است، اما اعضای هیئت علمی، بالاترین نقش را در تعیین سطح کیفیت آموزشی دارا هستند. سرمایه‌گذاری منطقی در این زمینه، اعضای هیئت علمی را قادر می‌سازد که عملکرد بهتری در حوزه آموزش، پژوهش و خدمات داشته باشند (کانگ^۱ و میلر^۲، ۲۰۰۰: ۴).

امروزه با توجه به انفجار دانش، شمار فزاینده دانشجویان و انتظارات متنوع آنها از دانشگاه‌ها، نیاز اعضای هیئت علمی به ایفای نقش‌های متنوع و نوآوری‌های جدید در فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و ارائه خدمات، از جمله عواملی است که ضرورت آموزش و بهسازی مستمر اعضای هیئت علمی را لازم می‌سازد. اهمیت این امر را از این دیدگاه می‌توان مورد تأکید قرار داد که اعضای هیئت علمی، ارزشمندترین و حیاتی‌ترین منابع هر دانشگاهی هستند؛ بنابراین، برنامه‌ریزی در جهت بهسازی اعضای هیئت علمی^۳ و شناسایی و حل موانع موجود، بسیار حائز اهمیت است.

آموزش^۴ و بهسازی^۵ از جمله فعالیت‌هایی است که در حیطه مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته می‌شود (نوه^۶، ۲۰۰۲: ۵۸). آموزش و بهسازی، اگر چه در ادبیات منابع انسانی به جای یکدیگر به کار گرفته می‌شوند، اما متفاوت هستند. برناردین^۷ (۲۰۰۳)

1. Kang
2. Miller
3. Faculty Defelopment
4. Training
5. Development
6. Noe
7. Bernardin

معتقد است که آموزش با مهارت‌ها و نگرش‌هایی ارتباط دارد که افراد بدان نیاز دارند تا شغل فعلی خود را به شیوه معمول و با سطح مسئولیت‌های موجود انجام دهند. اما بهسازی بر پیشرفت و ارتقاء تمرکز دارد و با دانش، مهارت‌ها و نگرش‌هایی سر و کار دارد که افراد برای ارتقاء به شغل آتی یا تغییر شغل فعلی‌شان با مسئولیت‌های بیشتر و بالاتر نیاز دارد (ص ۲۴).

یقیناً در مواجهه با چالش‌های روزافزون دنیای امروزی، اهمیت توجه به رشد و ارتقای نیروی انسانی در قالب برنامه‌های بهسازی در دانشگاه‌ها بیشتر نمایان می‌شود. در این میان، دانشگاه آزاد اسلامی، به عنوان یک نهاد غیردولتی که سه دهه از فعالیت آن سپری می‌شود، در راستای افزایش بهره‌وری اعضای هیئت علمی خود، بیش از گذشته نیازمند برنامه‌های بهسازی است تا از قافله تغییرات بازماند.

پیشینه موضوع

دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی در طول حیات خود همواره از اعضای هیئت علمی خود انتظار داشته‌اند تا برای بهسازی فردی و حرفه‌ای خود مسئول باشند. از آنجایی که بیشتر دانشگاه‌های اولیه، مؤسساتی مذهبی بودند، بسیاری از اعضای هیئت علمی کشیش و روحانی بودند. بهسازی هیئت علمی برای این افراد، حفظ و تقویت جنبه‌های روحانی و اخلاقی بوده است (آلستیت^۱، ۲۰۰۰: ۲۵).

«فرصت مطالعاتی» قدیمی‌ترین روش بهسازی اعضای هیئت علمی است که از طرف دانشگاه‌ها برای اساتید فراهم شده است. لوئیس^۲ (۱۹۹۶) ضمن تأکید بر اینکه اولین برنامه فرصت مطالعاتی به دانشگاه هاروارد در سال ۱۸۱۰ میلادی بر می‌گردد، هدف از این برنامه‌ها را حمایت از اعضای هیئت علمی برای تبدیل شدن به افرادی محقق در رشته‌های خود اعلام کرد (گیلسپی^۳ و همکاران، ۲۰۱۰: ۴). البته بتدریج روش‌های دیگری در برنامه‌های بهسازی اعضای هیئت علمی به کار گرفته شد. شرکت در کنفرانس‌های ملی و بین‌المللی، دعوت از اساتید برجسته برای سخنرانی و تدریس، سمینارهای آموزشی، بورس‌های تحصیلی و... مواردی هستند که از طریق آن، اعضای هیئت علمی می‌توانستند دانش و مهارت‌های تخصصی خود را افزایش دهند. با وجود آن که از دهه ۱۹۷۰ میلادی تاکنون بهسازی اعضای هیئت علمی به یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مراکز آموزش عالی تبدیل شده است، اما همچنان موانع

2. Alstete

2. Lewis

4. Gillespie

جدی وجود دارد که در ادامه به برخی از مهم‌ترین تحقیقات در این زمینه در ایران و جهان اشاره می‌شود:

حسینی نسب (۱۳۷۳) در کتاب خود با عنوان «مراکز توسعه کارایی اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌ها»، در بررسی موانع بهسازی هیئت علمی، سه عامل عدم پذیرش و حمایت سازمانی، عدم پذیرش و حمایت اعضای هیئت علمی و نداشتن ساختار مناسب برای تدوین برنامه بهسازی را جزء مهم‌ترین موانع بهسازی هیئت علمی برشمرد.

نوه ابراهیم و پورکریمی (۱۳۸۸) در مقاله ای با عنوان «ارائه الگوی مفهومی بهسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی» به تعیین مؤلفه‌های تشکیل دهنده بهسازی اعضای هیئت علمی، شناخت عوامل مؤثر بر آن و در نهایت ارائه الگوی مناسب بهسازی اعضای هیئت علمی پرداختند. پژوهشگران با استفاده از ادبیات پژوهش به استخراج مؤلفه‌های تشکیل دهنده و عوامل مؤثر در بهسازی هیئت علمی پرداختند و سپس با استفاده از دیدگاه‌های صاحب‌نظران به جرح و تعدیل آنها اقدام کردند. بر اساس یافته‌های این تحقیق، مدل نهایی بهسازی هیئت علمی دارای سه بعد حرفه‌ای، سازمانی و فردی است؛ علاوه بر این، ۷ عامل مؤثر بر بهسازی هیئت علمی مورد شناسایی قرار گرفتند که شامل قوانین و مقررات، تأمین منابع، برنامه‌ای عمل کردن، فرهنگ سازمانی، ساختار و فرایند، مشارکت اعضا و نگرش مدیران است. فتحی و اجارگه (۱۳۸۹) در کتاب «برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان»، مهم‌ترین چالش‌های برنامه‌های آموزشی و بهسازی کارکنان در ایران را نداشتن نگرش جامع نسبت به طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه‌های آموزشی، ناپیوستگی و ناهماهنگی انواع برنامه‌های آموزشی، فقدان پایگاه اطلاعاتی منسجم و کارا، و در نهایت عدم تربیت پرسنل متخصص در امر آموزش و بهسازی ذکر کرد (ص ۲۰۳).

مک‌کفری^۱ (۱۳۸۸) معتقد است که بهسازی هیئت علمی در آموزش عالی هنوز به جایگاه واقعی خود نرسیده است، و مهم‌ترین دلیل آن به این موضوع بر می‌گردد که درک و برداشت محدودی از بهسازی هیئت علمی به عنوان یک برنامه دقیق و کاملاً برنامه‌ریزی شده برای اصلاح و جبران کمبود مهارت‌های خاص وجود دارد؛ در حالی که بهسازی هیئت علمی به هیچ وجه به آن محدود نمی‌شود. مک‌کفری اعتقاد دارد که یکسان پنداشتن بهسازی با آموزش‌های سطح پایین و نداشتن فرهنگ حمایتی مناسب، از مهم‌ترین موانع بهسازی اعضای هیئت علمی است (ص ۲۷۶).

فریدمن^۱ و همکارانش (۱۹۷۹) در پژوهش خود با عنوان «فرهنگ دانشگاهی و بهسازی هیئت علمی» به بررسی رابطه بین این دو پرداختند. آنها معتقد بودند که رفتار، احساس و نگرش اعضای هیئت علمی نسبت به برنامه‌های بهسازی که به نوعی فرهنگ آنان را در محیط آکادمیک به صورت فرهنگ دانشگاهی تشکیل می‌دهد، در موفقیت یا شکست برنامه‌های بهسازی مؤثر است. آنها در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی ضعیف، یکی از موانع اصلی برنامه‌های بهسازی هیئت علمی محسوب می‌شود.

مکس ول^۲ و کازلاuskas^۳ (۱۹۹۲) در فراتحلیلی از برنامه‌های بهسازی هیئت علمی در دانشگاه‌های آمریکا به این نتیجه رسیدند که علی‌رغم عمومیت این برنامه‌ها، مشارکت اعضای هیئت علمی در آنها بسیار کم‌رنگ است (لاولر^۴ و کینگ^۵، ۲۰۰۰: ۶).

ویل‌هایت^۶ و همکارانش (۱۹۹۶) پس از انجام تحقیقات روی اعضای هیئت علمی که در کارگاه‌های آموزشی بهسازی هیئت علمی در حوزه یادگیری فعال و تکنولوژی شرکت نموده بودند به این نتیجه رسیدند که چالش اصلی اعضای هیئت علمی، کاربرد فوری و مستقیم این مهارت‌ها در رشته علمی خود بوده است (همان: ۷). مورای^۷ (۲۰۰۰) در تحقیقات خود در دانشگاه‌های نیویورک و تگزاس، چندین عامل اصلی در موفقیت یا عدم موفقیت برنامه‌های بهسازی هیئت علمی را معرفی کرد که یکی از مهم‌ترین آنها ساختار سازمانی مناسب بوده است.

چیزم^۸ (۲۰۰۴) در مطالعه خود، عامل علاقه و انگیزه اعضای هیئت علمی در برنامه‌های بهسازی را مورد تاکید قرار داد. وی معتقد است که عدم علاقه‌مندی اعضای هیئت علمی به کار می‌تواند در شرکت مؤثر آنها در برنامه‌های بهسازی و در نتیجه اثربخشی این برنامه‌ها تأثیر منفی بگذارد.

نعیم‌الله خان^۹ (۲۰۰۵) در پژوهش خود به بررسی وضعیت موجود بهسازی اعضای هیئت علمی در آموزش عالی پاکستان پرداخت. نتایج این تحقیق نشان داد که بر خلاف فرضیه محقق، بیشتر موانع بهسازی هیئت علمی به سوء مدیریت بر می‌گردد و نه کمبود منابع.

1. Freedman
2. Maxwell
3. Kazlauskas
4. Lawler
5. King
6. Willhite
7. Murray
8. Chism
9. Naeem Uahkhan

وسلی^۱ (۲۰۰۵) در بررسی برنامه‌های بهسازی اعضای هیئت علمی در کالج‌های دوساله دولتی تگزاس به نتایج مهمی رسید: اکثر کالج‌ها فاقد فضای فیزیکی برای بهسازی هیئت علمی بودند، ۴۹ درصد از کالج‌های مورد مطالعه، فرد مسئولی برای بهسازی هیئت علمی نداشتند که بیش از نیمی از زمان اداری خود را به این مسئولیت اختصاص دهند، اعتبارات برنامه‌های بهسازی هیئت علمی ناکافی بود، و در نهایت اینکه ۴۲ درصد از کالج‌ها گزارش دادند که برنامه‌های بهسازی هیئت علمی بدون نیازسنجی تدوین شده است.

برودی^۲ و شولر^۳ (۲۰۰۷) در بررسی عوامل موفقیت یا شکست برنامه‌های بهسازی بهسازی هیئت علمی در تایلند، حمایت سازمانی را به عنوان مهم‌ترین عامل ذکر کردند. از نظر آنها حمایت سازمانی و بویژه مدیران ارشد دانشگاه از برنامه‌های بهسازی هیئت علمی، باعث ایجاد انگیزه در آنها می‌شود و در نهایت ایجاد تغییرات سازمانی در دانشگاه را تسهیل خواهد کرد. نتایج تحقیقات آنها همچنین نشان داد که فقدان رهبری دانشگاهی مناسب و عدم نیازسنجی در برنامه‌های بهسازی، از موانع مهم بهسازی هیئت علمی محسوب می‌شوند.

در یک جمع‌بندی می‌توان گفت که برخی از موانع و مشکلات برنامه‌های بهسازی هیئت علمی به ویژگی‌های خود برنامه بر می‌گردد؛ به عنوان مثال، متناسب و معتبر بودن برنامه، تمرکز بر موضوعات اصلی، محتوی برنامه و... برخی از موانع دیگر به مؤلفه‌های بیرونی برنامه‌های بهسازی هیئت علمی بر می‌گردد که از جمله آن می‌توان به حمایت مدیریت، منابع مالی و نیروی انسانی، سیستم پاداش‌دهی و اطلاع‌رسانی مناسب اشاره کرد؛ در همین راستا، هدف پژوهش حاضر شناسایی مهم‌ترین موانع بهسازی اعضای هیئت علمی در دانشگاه آزاد اسلامی است. دستیابی به این هدف مستلزم حصول به اهداف اختصاصی زیر است:

- ❖ تدوین فهرست اولیه‌ای از موانع و مشکلات برنامه‌های بهسازی هیئت علمی با استفاده از ادبیات پژوهش؛
- ❖ شناسایی مهم‌ترین موانع و مشکلات بهسازی از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی و رتبه‌بندی آنها؛
- ❖ بررسی ارتباط بین موانع بهسازی هیئت علمی با متغیرهای جمعیت‌شناختی پاسخگویان.

روش

تحقیق حاضر از نظر ماهیت، جزو پژوهش‌های کمی، از نظر هدف در زمره تحقیقات کاربردی، از نظر میزان کنترل متغیرها از نوع غیر آزمایشی، و از نظر روش، توصیفی - پیمایشی محسوب می‌شود.

جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه اعضای هیئت علمی تمام وقت (غیر از علوم پزشکی) دانشگاه آزاد اسلامی در مناطق ۱۲ و ۸ در سال تحصیلی ۸۹ - ۱۳۸۸ است ($N = 5715$).

به منظور تعیین حجم نمونه نیز از فرمول کوکران استفاده شد که تعداد نمونه مناسب برای این تحقیق ۳۶۰ به دست آمد. روش نمونه‌گیری در این پژوهش نیز طبقه‌ای نسبتی بوده است؛ بنابراین، هر یک از واحدهای دانشگاهی به مثابه یک طبقه به حساب آمدند که پس از تعیین حجم نمونه به نسبت حجم هر یک از طبقات در جامعه آماری تعدادی از اعضای هیئت علمی به صورت تصادفی از آن طبقه انتخاب شدند. جدول (۱)، توزیع جامعه آماری و نمونه پژوهش را به تفکیک واحدهای مختلف دانشگاه آزاد اسلامی نشان می‌دهد:

جدول (۱) توزیع جامعه آماری به تفکیک واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی

ردیف	منطقه آموزشی	واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی	جامعه	نمونه
۱	منطقه ۸	اسلامشهر	۲۸۱	۱۸
۲		تهران جنوب	۵۲۶	۳۳
۳		تهران شرق	۱۴۶	۱۰
۴		تهران شمال	۴۶۹	۳۰
۵		تهران غرب	۵۹	۵
۶		تهران مرکزی	۹۸۲	۶۰
۷		شهر ری	۳۳۵	۲۰
۸		علوم و تحقیقات	۵۵۱	۳۵
۹	منطقه ۱۲	شهر قدس	۱۵۱	۱۰
۱۰		حومه شرق تهران (پردیس، دماوند، فیروزکوه و رودهن)	۶۴۶	۴۰
۱۱		استان قزوین (تاکستان، بوئین زهرا و قزوین)	۴۷۵	۳۰
۱۲		استان البرز (پزند، کرج، هشتگرد و نظرآباد)	۶۶۸	۴۲
۱۳		حومه جنوب تهران (رباط‌کریم، قم و ورامین)	۴۲۶	۲۷
	جمع کل	اعضای هیئت علمی تمام وقت مناطق ۱۲ و ۸ دانشگاه آزاد اسلامی	۵۷۱۵	۳۶۰

ابزار اصلی تحقیق برای جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه محقق ساخته بوده است. پس از مرور کتابخانه‌ای و اینترنتی اسناد و منابع مربوط به پیشینه بهسازی هیئت علمی

در ایران و جهان، موانع شناسایی شده، فهرست و از اعضای هیئت علمی خواسته شد تا بر اساس طیف لیکرت و با توجه به اهمیت آنها به عنوان موانع بهسازی، امتیازی بین ۱ تا ۵ به آنها اختصاص دهند. روایی پرسشنامه با استفاده از روش روایی محتوی^۱ و با نظر چندین صاحب نظر در حوزه مدیریت آموزش عالی و مدیریت منابع انسانی پس از اعمال اصلاحات مورد تایید قرار گرفت. برای حصول از پایایی^۲ پرسشنامه تحقیق نیز از آزمون آلفای کرونباخ بهره گرفته شد که ضریب آلفای کرونباخ برابر ۰/۸۱ به دست آمد و بدین گونه ابزار تحقیق تأیید و در اختیار پاسخگویان قرار داده شد. پس از گردآوری و ورود داده‌ها به رایانه با کمک نرم افزار SPSS نسخه ۱۱/۵، از آزمون t تک نمونه‌ای، آزمون فریدمن، آزمون t برای گروه‌های مستقل و تحلیل واریانس یکراهه برای تحلیل داده‌ها استفاده شد.

یافته‌ها

توزیع فراوانی اعضای هیئت علمی مورد مطالعه بر اساس جنس، سابقه هیئت علمی، درجه علمی و رشته تحصیلی در جدول (۲) مشاهده می‌شود. در میان نمونه‌های مورد بررسی، ۳۵/۳ درصد را زنان و ۶۴/۷ درصد را مردان تشکیل دادند. بیشترین فراوانی پاسخگویان در مورد سابقه هیئت علمی به طبقه ۱ تا ۵ سال اختصاص داشت (۴۸/۳ درصد). نزدیک به ۵۰ درصد از پاسخگویان دارای درجه علمی مربی بودند و در نهایت اینکه ۴۵ درصد از اعضای هیئت علمی مورد مطالعه از رشته علوم انسانی بودند.

جدول (۲) فراوانی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه‌های پژوهش

اعضای هیئت علمی N = ۳۶۰		متغیر	
درصد	تعداد		
۲۵/۳	۱۲۷	زن	جنسیت
۶۴/۷	۲۳۳	مرد	
۴۸/۳	۱۷۴	۱ تا ۵ سال	سابقه هیئت علمی
۲۹/۲	۱۰۵	۶ تا ۱۰ سال	
۱۳/۹	۵۰	۱۱ تا ۱۵ سال	
۶/۴	۲۳	۱۶ تا ۲۰ سال	

1. Content Validity
2. Reliability

اعضای هیئت علمی $N = 360$		متغیر
درصد	تعداد	
۲/۲	۸	بالاتر از ۲۰ سال
۴۹/۲	۱۷۷	مریی
۳۸/۱	۱۳۷	استادیار
۷/۵	۲۷	دانشیار
۵/۲	۱۹	استاد
۱۸/۴	۶۶	علوم پایه
۳۵/۸	۱۲۹	فنی و مهندسی
۴۵/۰	۱۶۲	علوم انسانی
۰/۸	۳	هنر

به منظور شناسایی موانع بهسازی هیئت علمی، محقق با استفاده از ادبیات و پیشینه تحقیق، ۱۳ مانع را شناسایی کرد و از اعضای هیئت علمی مورد مطالعه خواست تا در مورد درجه اهمیت این موانع در دانشگاه آزاد اسلامی قضاوت کنند. به منظور تحلیل داده‌ها نیز از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شد و با تعیین میانگین نظری 3 ($\mu = 3$) به مقایسه آن با میانگین‌های تجربی حاصل شده اقدام شد. جدول (۳) نتایج آزمون t تک نمونه‌ای مربوط به ۱۳ مانع بهسازی هیئت علمی را نشان می‌دهد:

جدول (۳) نتایج آزمون t تک نمونه‌ای در مورد موانع بهسازی هیئت علمی

ردیف	موانع	میانگین نظری	میانگین تجربی	اختلاف میانگین	میزان t	سطح معنی‌داری
۱	فقدان فرهنگ مناسب برای یادگیری	۳	۳/۶۵	۰/۶۵	۱۲/۳۸	۰/۰۰۰
۲	عدم حمایت لازم از طرف مدیران ارشد دانشگاه	۳	۳/۷۳	۰/۷۳	۱۴/۴۸	۰/۰۰۰
۳	یکنواختی برنامه‌ها و فقدان تنوع	۳	۳/۶۵	۰/۶۵	۱۳/۰۶	۰/۰۰۰
۴	عدم آگاهی از اهمیت یادگیری در بهبود فعالیتها	۳	۳/۵۳	۰/۵۳	۱۱/۶۱	۰/۰۰۰
۵	عدم استفاده از مدرسانی با تخصص و دانش بالا	۳	۲/۸۹	- ۰/۱۱	- ۱/۶۷	۰/۰۹۶
۶	فقدان سیستم نظارتی مناسب	۳	۲/۸۸	- ۰/۱۲	- ۱/۸۲	۰/۰۷
۷	عدم وجود قوانین و آیین‌نامه‌های تسهیل کننده	۳	۳/۴۱	۰/۴۱	۷/۸۲	۰/۰۰۰
۸	ضعف در مورد سیستم اطلاع‌رسانی	۳	۲/۹۱	- ۰/۰۹	- ۱/۵۳	۰/۱۲۵
۹	فقدان انگیزه و مشوق‌های لازم	۳	۳/۷۲	۰/۷۲	۱۴/۲	۰/۰۰۰
۱۰	مناسب نبودن زمان، مکان و تجهیزات آموزشی و رفاهی	۳	۲/۹۶	- ۰/۰۴	- ۰/۶۳	۰/۵۲۸
۱۱	در نظر نگرفتن نیازها و اولویت‌های اعضای هیئت علمی	۳	۳/۸۴	۰/۸۴	۱۷/۵۲	۰/۰۰۰
۱۲	جباری بودن برنامه‌ها و فقدان آزادی عمل برای انتخاب آنها	۳	۳/۷۶	۰/۷۶	۱۶/۰۴	۰/۰۰۰
۱۳	عدم تأمین منابع مالی لازم	۳	۲/۸۷	- ۰/۱۳	- ۱/۹۴	۰/۰۵۳

با توجه به میزان t به دست آمده و سطح معنی داری، پاسخ‌های نمونه‌های پژوهش نشان می‌دهد که میانگین نمرات موانع ۱، ۲، ۳، ۴، ۷، ۹، ۱۱ و ۱۲ با میانگین نظری تفاوت معنی داری دارد؛ البته ۵ مانع دیگر (موانع ۵، ۶، ۸، ۱۰ و ۱۳) نیز با توجه به نزدیک بودن میانگین نمرات با میانگین نظری در نظر گرفته شده، متوسط ارزیابی می‌شوند.

جدول شماره ۵ و ۴ نتایج آزمون فریدمن و رتبه هر یک از ۸ مانع معنی دار فوق را نشان می‌دهد.

جدول (۴) نتایج آزمون فریدمن و سطح معنی داری

تعداد نمونه‌ها	نمره کای اسکوئر	درجه آزادی	سطح معنی داری
۳۶۰	۴۷۸/۸۴	۱۲	۰/۰۰۰

جدول (۵) رتبه هر یک از موانع بر اساس آزمون فریدمن

ردیف	موانع	میانگین رتبه
۱	مانع شماره ۱۱	۸/۴۶
۲	مانع شماره ۲	۸/۱۳
۳	مانع شماره ۱۲	۸/۱۳
۴	مانع شماره ۹	۸/۰۳
۵	مانع شماره ۱	۷/۸۶
۶	مانع شماره ۳	۷/۷۹
۷	مانع شماره ۴	۷/۳۲
۸	مانع شماره ۷	۷/۰۱

نتایج آزمون فریدمن نشان داد که بین رتبه‌های موانع بهسازی هیئت علمی تفاوت معنی داری وجود دارد؛ از طرف دیگر "در نظر نگرفتن نیازها و اولویت‌های اصلی اعضای هیئت علمی" با میانگین ۸/۴۶، "عدم حمایت لازم از مدیران ارشد دانشگاه" با میانگین ۸/۱۳، "اجباری بودن برنامه‌ها و فقدان آزادی عمل برای انتخاب آنها" با میانگین ۸/۱۳ و "فقدان انگیزه و مشوق‌های لازم" با میانگین ۸/۰۳ جزو مهم‌ترین موانع بهسازی هیئت علمی بودند.

جدول شماره ۶، ارتباط بین متغیر جنسیت را با موانع بهسازی هیئت علمی نشان می‌دهد. نتایج آزمون t برای گروه‌های مستقل نشان می‌دهد که با توجه به بزرگ‌تر بودن سطح معنی داری (۰/۶۲۴) از سطح ۰/۰۵، تفاوت معنی داری در مورد موانع بهسازی هیئت علمی از نظر جنسیت وجود ندارد.

جدول (۶) مقایسه دیدگاه‌های اعضای هیئت علمی زن و مرد از نظر موانع بهسازی

جنسیت	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	t	سطح معنی داری
زن	۱۲۷	۳/۳۵	۷/۴۴۲	۳۵۸	-۰/۴۹۱	۰/۶۲۴
مرد	۲۳۳	۳/۳۷	۶/۳۱۵			

جدول (۷)، نتایج تحلیل واریانس یکراهه را در مورد موانع بهسازی هیئت علمی از نظر سابقه را نشان می‌دهد. نتایج تحلیل واریانس نشان می‌دهد که با توجه به بزرگتر بودن سطح معنی داری (۰/۲۰۲) از سطح ۰/۰۵، تفاوت معنی داری در مورد موانع بهسازی هیئت علمی از نظر سابقه وجود ندارد.

جدول (۷) تحلیل واریانس به منظور بررسی موانع بهسازی از نظر سابقه هیئت علمی

سابقه	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین جمع مجذورات	F	سطح معنی داری
بین گروه‌ها	۲۶۹/۵۰۹	۴	۶۷/۳۷۷	۱/۴۹۷	۰/۲۰۲
درون گروه‌ها	۱۵۹۷۳/۴۸۸	۳۵۵	۴۴/۹۹۶		

جدول (۹) نتایج تحلیل واریانس یکراهه را در مورد موانع بهسازی هیئت علمی از نظر رشته تحصیلی نشان می‌دهد. نتایج تحلیل واریانس نشان می‌دهد که با توجه به بزرگتر بودن سطح معنی داری (۰/۶۲۳) از سطح ۰/۰۵، تفاوت معنی داری در مورد موانع بهسازی هیئت علمی از نظر رشته تحصیلی وجود ندارد.

جدول (۹) تحلیل واریانس به منظور بررسی موانع بهسازی از نظر رشته تحصیلی

رشته تحصیلی	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین جمع مجذورات	F	سطح معنی داری
بین گروه‌ها	۸۰/۰۳۷	۳	۲۶/۶۷۹	۰/۵۸۸	۰/۶۲۳
درون گروه‌ها	۱۶۱۶۲/۹۶	۳۵۶	۴۵/۴۰۲		

جدول (۱۰) نتایج تحلیل واریانس یکراهه را در مورد موانع بهسازی هیئت علمی از نظر درجه علمی نشان می‌دهد. نتایج تحلیل واریانس نشان می‌دهد که با توجه به

بزرگتر بودن سطح معنی‌داری (۰/۴۳۵) از سطح ۰/۰۵، تفاوت معنی‌داری در مورد موانع بهسازی هیئت علمی از نظر درجه علمی وجود ندارد.

جدول (۱۰) تحلیل واریانس جهت بررسی موانع بهسازی از نظر درجه علمی

سطح معنی‌داری	F	میانگین جمع مجدورات	درجه آزادی	مجموع مجدورات	درجه علمی
۰/۴۳۵	۰/۹۱۳	۴۱/۳۴۱	۳	۱۲۴/۰۲۲	بین گروه‌ها
		۴۵/۲۷۸	۳۵۶	۱۶۱۱۸/۹۷۵	درون گروه‌ها

بحث و نتیجه‌گیری

نظام آموزش عالی همواره در تأمین و تربیت نیروی انسانی ماهر و متخصص به منظور مشارکت در برنامه‌های توسعه هر کشور از نقش و جایگاه خاصی برخوردار است (احمدی دستجردی، ۱۳۸۳: ۵۳). از طرف دیگر، اعضای هیئت علمی از جمله عناصر مهم و اصلی ساختار آموزش عالی هستند که افت کمی و کیفی آنها تأثیر مستقیمی بر عملکرد نظام آموزش عالی دارد. از آنجا که جایگاه و نقش آموزش عالی در توسعه اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی هر کشوری تعیین‌کننده است، تقویت و توسعه این بخش بویژه اعضای هیئت علمی، به مثابه روح و جان آموزش عالی، زیربنای توسعه سایر بخش‌هاست (قارون، ۱۳۷۳: ۱۰۷). در عین حال، یکی از عمده‌ترین چالش‌هایی که آموزش عالی در حال حاضر در سطح جهانی با آن مواجه است، رشد و بهسازی همه جانبه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌هاست. دانشگاه آزاد اسلامی با نزدیک به ۳۰ سال تجربه در عرصه آموزش عالی ایران، هنوز در خصوص طراحی و اجرای یک برنامه منسجم بهسازی هیئت علمی در ابتدای راه قرار دارد و با مشکلات و تنگناهای زیادی در این زمینه مواجه است؛ در همین راستا در این تحقیق تلاش شده است تا مهم‌ترین موانع بهسازی هیئت علمی در دانشگاه آزاد اسلامی مورد شناسایی قرار گیرد. محقق در مرحله اول از طریق بررسی ادبیات و پیشینه بهسازی هیئت علمی در ایران و جهان، ۱۳ مانع اصلی را شناسایی کرد که عبارت بود از:

۱. فقدان فرهنگ مناسب برای آموزش و یادگیری مادام‌العمر؛
۲. عدم حمایت لازم از طرف مدیران ارشد دانشگاه؛

۳. یکنواختی برنامه‌ها و فقدان تنوع؛
۴. عدم آگاهی از اهمیت یادگیری در بهبود فعالیت‌ها؛
۵. عدم استفاده از مدرّسان برخوردار از دانش و مهارت‌های تخصصی بالا؛
۶. فقدان سیستم نظارتی مناسب بر این برنامه‌ها؛
۷. عدم وجود قوانین و آیین‌نامه‌های تسهیل‌کننده؛
۸. ضعف در مورد سیستم اطلاع‌رسانی؛
۹. فقدان انگیزه و مشوق‌های لازم؛
۱۰. مناسب نبودن زمان، مکان و تجهیزات آموزشی و رفاهی؛
۱۱. در نظر نگرفتن نیازها و اولویت‌های اعضای هیئت علمی؛
۱۲. اجباری بودن برنامه‌ها و فقدان آزادی عمل برای انتخاب آنها؛
۱۳. عدم تأمین منابع مالی لازم.

در مرحله بعد، از اعضای هیئت علمی مناطق آموزشی ۱۲ و ۸ دانشگاه آزاد اسلامی خواسته شد تا با توجه به اهمیت هر یک از موانع سیزده‌گانه فوق و بر اساس طیف لیکرت به آنها نمره ۱ تا ۵ اختصاص دهند. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای نشان داد که میانگین ۸ مانع از میانگین نظری ($\mu = 3$) بیشتر است. آزمون فریدمن نیز نشان داد که از دیدگاه اعضای هیئت علمی، مهم‌ترین موانع بهسازی هیئت علمی بترتیب شامل در نظر نگرفتن نیازها و اولویت‌های اعضای هیئت علمی، عدم حمایت لازم از طرف مدیران ارشد دانشگاه، اجباری بودن برنامه‌ها و نبود آزادی عمل برای انتخاب آنها و فقدان انگیزه و مشوق‌های لازم بوده‌اند. بررسی متغیرهای جمعیت‌شناختی نیز نشان داد که هیچ کدام از متغیرهای جنس، سابقه هیئت علمی، رشته تحصیلی و درجه علمی، با موانع بهسازی هیئت علمی دارای ارتباط معنی‌داری نبودند.

اغلب برنامه‌های بهسازی اعضای هیئت علمی بدون توجه به نیازهای واقعی اعضای آن طراحی می‌شود؛ به همین دلیل در زمان اجرای این برنامه، مورد استقبال اعضای هیئت علمی قرار نمی‌گیرد (کلی^۱، ۱۹۹۲). اعضای هیئت علمی دارای نیازهای بهسازی متفاوتی هستند؛ لذا در مسیر شغلی خود باید انواع برنامه‌های بهسازی مورد نیاز و مقتضی را دریافت کنند؛ از طرف دیگر، برخی از جنبه‌های بهسازی هیئت علمی در سطوح مختلف گروه، دانشکده و دانشگاه قابلیت اجرا دارند؛ لذا برنامه جامع بهسازی هیئت علمی باید نیازها و اولویت‌های سطح مختلف را در نظر گرفته و برنامه

مناسب هر سطح را طراحی و اجرا نماید (گالات^۱، ۱۹۹۷: ۱۵۱). در نظر نگرفتن نیازها و اولویت‌های اعضای هیئت علمی، به عنوان یک مانع اصلی در برنامه‌های بهسازی با نتایج تحقیقات چیزم (۲۰۰۴)، وسلی (۲۰۰۵) و برودی و شولر (۲۰۰۷) و همخوانی دارد.

هیچ برنامه بهسازی هیئت علمی، هر قدر هم که خوب طراحی شده باشد، بدون حمایت رسمی سازمان موفق نخواهد بود. حمایت سازمان دارای اهمیت عملی و نمادین است؛ عملی از این جهت که باید نیروی انسانی مناسب، تسهیلات و منابع کافی و مکان مطلوب برای فعالیت‌های مرتبط با برنامه‌های بهسازی وجود داشته باشد. نماد این حمایت‌ها علاوه بر گفتار، باید در منابع و تخصیص بموقع آن نمود پیدا کند (حسینی نسب، ۱۳۷۳). گاف^۲ (۱۹۷۳) در مطالعه‌ای در مورد دلایل عدم اثربخشی برنامه‌های بهسازی به این نتیجه رسید که بودجه‌های کم، امتیازات تشویقی پایین و عدم علاقه‌مندی اعضای هیئت علمی، به دلیل عدم حمایت قوی توسط مدیریت دانشگاه است. عدم حمایت لازم از طرف مدیران ارشد دانشگاه به عنوان یک مانع اصلی در برنامه‌های بهسازی با نتایج تحقیقات نعیم... خان (۲۰۰۵) و برودی و شولر (۲۰۰۷) همخوانی دارد.

یکی دیگر از موانع مهم بهسازی هیئت علمی، ماهیت اجباری این برنامه‌ها و فقدان آزادی عمل برای انتخاب آنها بر مبنای علاقه‌مندی از طرف اعضای هیئت علمی است. برنامه‌های آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی ویژه اعضای هیئت علمی بورسیه کاملاً اجباری طراحی شده است و برای سایر اعضای هیئت علمی نیز آزادی عمل محدودی برای انتخاب این برنامه‌ها وجود دارد. فرنچ و بل^۳ (۱۹۸۴) سه راهبرد را برای پذیرش برنامه‌های بهسازی معرفی کرد: ۱- راهبردهای تجربی - عقلی: بر این فرض استوار است که افراد تغییرات را به سود خود می‌دانند و آنها را خواهند پذیرفت ۲- راهبردهای هنجاری - بازآموزی: بر این فرض استوار است که هنجارهای صحیح، پایه‌های رفتار منطقی هستند و از طریق بازآموزی پدید می‌آیند. ۳- راهبردهای اجباری: بر این فرض استوار است که تغییرات باید به خواست افراد دارای قدرت زیاد و از سوی افراد ضعیف پذیرفته شود. فرنچ و بل (۱۹۸۴) تأکید می‌کنند که راهبردهای بهسازی باید بر اساس راهبردهای تجربی - عقلی یا هنجاری - بازآموزی

2. Gullat

3. Gaff

3. French & Bel

انجام شود و تکیه بر راهبردهای اجباری، به هیچ وجه اهداف بهسازی هیئت علمی را محقق نخواهد کرد (طوسی، ۱۳۸۰). هاثورن^۱ و اسمیت^۲ (۱۹۹۴) نیز گزارش دادند که برنامه‌های بهسازی هیئت علمی زمانی موجب تعالی فردی و سازمانی می‌شود که اعضای هیئت علمی، نه برحسب اجبار و خواسته مدیریت دانشگاه بلکه به خاطر ماهیت تعالی بخش خود برنامه و به صورت کاملاً داوطلبانه در آن شرکت کنند (لاولر و کینگ، ۲۰۰۰: ۹).

چهارمین مانع تأثیرگذار شناسایی شده، فقدان انگیزه و مشوق‌های لازم در برنامه‌های بهسازی هیئت علمی بوده است. هال^۳ (۱۹۷۷) معتقد است که یکی از موضوعات بسیار مهم و تأثیرگذار در موفقیت و اثربخشی برنامه‌های بهسازی، در نظر گرفتن مکانیزم‌های انگیزشی یا پاداش‌های متناسب با برنامه می‌باشد؛ بنابراین، در طراحی برنامه‌های بهسازی باید رابطه بین شرکت در این برنامه‌ها و ساختار پاداش مشخص شود. شرکت در برنامه‌های بهسازی، اگرچه موجب رشد حرفه‌ای اعضای آن خواهد شد، اما برقراری رابطه با ساختار پاداش می‌تواند انگیزه افراد را برای شرکت در این برنامه‌ها افزایش دهد.

پیشنهادها

با توجه به یافته‌ها و مباحث صورت گرفته در خصوص موانع بهسازی هیئت علمی در دانشگاه آزاد اسلامی، پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌گردد.

۱- یک برنامه اثربخش بهسازی هیئت علمی، نیازمند یک برنامه نیازسنجی دقیق و جامع است؛ در همین راستا پیشنهاد می‌شود که از طریق یک برنامه نیازسنجی نظام‌مند، نیازها و اولویت‌های بهسازی اعضای هیئت علمی در دانشگاه آزاد اسلامی مورد شناسایی قرار گیرد.

۲- تمام برنامه‌های بهسازی هیئت علمی، نیازمند توجه و حمایت مدیران و رؤسای دانشگاه‌هاست؛ در همین راستا پیشنهاد می‌شود که مدیران ارشد دانشگاه با شرکت در یک کارگاه آموزشی، با اهمیت اهداف و روش‌های بهسازی آشنا شوند و با برگزاری جلسات مشترک با دانشکده‌ها و گروه‌ها، ضمن در اختیار قرار دادن امکانات

1. Hathorne
2. Smith
3. Hall

و تجهیزات آموزشی و رفاهی برای اجرای برنامه‌های بهسازی هیئت علمی در جریان مشکلات و موانع موجود قرار گیرند.

۳- در راستای افزایش مشارکت اعضای هیئت علمی در برنامه‌های بهسازی، پیشنهاد می‌شود که با حذف قید «اجباری بودن» از این برنامه‌ها، فهرست متنوعی از آنها بر مبنای نیازسنجی انجام شده، تدوین شود و در اختیار اعضای هیئت علمی قرار گیرد تا این افراد با توجه به نیاز و علاقمندی خود در این برنامه‌ها مشارکت فعال داشته باشند.

۴- با توجه به حضور نزدیک به ۳۰ هزار هیئت علمی در دانشگاه آزاد اسلامی، هنوز مرکزی برای بهسازی این افراد در دانشگاه آزاد اسلامی وجود ندارد. با وجود تأسیس «مرکز مطالعات و آموزش نیروی انسانی» در سال ۱۳۸۹، اما این مرکز پاسخگوی نیازهای متنوع و در حال تغییر اعضای هیئت علمی نیست (تأیید اکثر موانع بهسازی هیئت علمی نیز مؤید این موضوع است)؛ در همین راستا پیشنهاد می‌شود که مرکز بهسازی هیئت علمی، در تمام مناطق آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی تأسیس شود.

منابع

- احمدی دستجردی، داود (۱۳۸۳). آموزش عالی و گذر به جامعه مبتنی بر دانایی، مجموعه مقالات آموزش عالی و توسعه پایدار، تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، جلد اول.
- حسینی نسب، سیدداود (۱۳۷۳). مراکز توسعه کارایی اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌ها، تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
- رحمانی، علی (۱۳۸۲). خروج از بحران بیکاری فارغ‌التحصیلان گروه پزشکی با ایجاد فرصت‌های جدید شغلی، مجموعه مقالات نخستین همایش اشتغال و نظام آموزش عالی کشور، تهران: وزارت کار و امور اجتماعی.
- طوسی، محمدعلی (۱۳۸۰). بالندگی سازمانی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- فتحی و اجارگاه، کورش (۱۳۸۹). برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان، تهران: انتشارات سمت.
- قارون، معصومه (۱۳۷۳). تحلیلی بر تحولات نظام پرداخت حقوق و مزایای اعضای هیئت علمی، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، شماره ۷ و ۸.
- مک کفری، پیتر (۱۳۸۸). مدیریت و رهبری مؤثر در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، ترجمه دانشجویان دکتری مدیریت آموزش عالی، تهران: انتشارات فراشناختی اندیشه.
- نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم. پورکریمی، جواد (۱۳۸۸). ارائه الگوی مفهومی بهسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، فصلنامه پژوهش در نظامهای آموزشی، شماره ۵.

- Alstete, W (2000). Post tenure Faculty Development: Building a System for Faculty Development and Appreciation, ASHE – ERIC Higher Education Report, Vol. 27, No. 4.
- Bernardin, H. J. (2003). *Human resource management: An experiential approach* (3rd ed.). Boston, McGraw-Hill Irwin.
- Brody, C. Scholar, F. (2007). *Success Factors for Faculty Development in Thailand Higher Education*, TUSEF: <http://www.fulbrightthai.org/>.
- Chism, N. (2004). Faculty Development in the use of information Technologies: A framework for Judging when and How to use specific strategics, *Journal of Education Quarterly*, Vol. 27, No. 2.

- Fridman, M. et al (1979). *Academic Culture and faculty Development*, Montaigne Press.
- Gaff, J. (1973). Making the difference: The impacts of faculty, *Journal of Higher Education*, Vol. 44, No. 8.
- Gillespie, K. et al (2010). *A Guide to Faculty Development*, Second Edition, Jossey-Bass.
- Gullat, D. (1997). *Use of Faculty Development Activities to Improve the Effectiveness of U. S Institutions of Higher Education*, Presented at the Annual Meeting of the Professional and Organizational Development Network in Higher Education.
- Hall, W. (1977). Models for Tertiary Teaching Units, the Australian Journal of Education, Vol. 21, No. 1.
- Kang, B., and Miller, M. T. (2000). *Professional development: Research Findings, the Literature Base, and Directions for Future*. Washington D. C: Office of Educational Research and Improvement, ERIC Document Reproduction Service No. ED446574.
- Kelly, D (1992). *Part-Time and Evening Faculty: Promoting Teaching Excellence for Adult Evening College Students*, Instructional Improvement Grant Project, Final Report.
- Lawler, P & King, P. (2000). *Planning for Effective Faculty Development: Using Adult Learning Strategies*, Krieger Publishing Company, Florida.
- Murray, J. P (2000). Faculty Development in texas two – year community college, *Journal of Research & practice*, Vol. 24, No. 4.
- Naeem Uahkhan, M (2005). *Designing a model for staff Development in higher Education in Pakistan*, university of arid Agricultur, Rawalpindi.
- Noe, R. A. (2002). *Employee training and development*, (2nd Ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Wesley, J. (2005). *Current Characteristics of Faculty Development in Public Two-Year Colleges in Texas*, Submitted to the Office of Graduate Studies of Texas A&M University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.