



ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی مبتنی بر مؤلفه‌های مهارت‌های نرم
ندا کریمی نژاد^۱، علیرضا قاسمی زاد^{۲*} و حمیدرضا معتمد^۳

Proposing a Professional Development Model For Faculty Members Based on the
Components of Soft Skills

Neda Karaminezhad¹, Alireza Ghasemizad^{2*} and Hamidreza Motamed³

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۰۸

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۶/۲۵

Abstract

This article proposes a professional development (PD) model for university faculty members based on soft skills components. The present study is a qualitative research in which the components of professional development based on soft skills were identified and extracted using thematic analysis and inductive method. The statistical population of the study included all faculty members of Farhangian, Persian Gulf, and Payame Noor universities as well as Islamic Azad University of Bushehr, from among whom 30 faculty members were selected based on purposive sampling. The research instrument was a semi-structured interview which was used till saturation. Finally, the network of themes was coded, analyzed and drawn using the Atriad-Sterling method. The validity of the study was confirmed by the referee using the auditing technique. To ensure the reliability, the interviews were read line by line in two stages and the coding was done manually. After coding, the results of the two codings were compared with each other using the Holstie method. After coding and analyzing the interview data, 107 basic themes were extracted. From among these basic themes, 15 organizing themes and finally 5 comprehensive themes were formed which include; "Leadership and Management Skills", "Individual and Professional Development Skills", "Creativity and Innovation Skills", "Professional Ethics Skills" and "Communication and Partnership Skills", which formed the professional development model for Faculty members were identified and extracted based on soft skills.

Keywords: Professional Development, Soft Skills, University, Theme Analysis, Theme Network

چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر، ارائه مدل توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی مبتنی بر مؤلفه‌های مهارت‌های نرم در دانشگاه‌ها است. روش پژوهش حاضر از نوع کیفی است که با استفاده از روش تحلیل مضمون و به شیوه استقرایی، مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مبتنی بر مهارت‌های نرم، شناسایی و استخراج شدند. جامعه آماری پژوهش، کلیه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های فرهنگیان، خلیج فارس، پیام نور و دانشگاه آزاد اسلامی واحد بوشهر بود که بر اساس نمونه‌گیری هدفمند ۳۰ نفر انتخاب شدند. ابزار پژوهش، مصاحبه نیمه ساختاریافته بود که تا مرز اشباع ادامه یافت. در نهایت شبکه مضامین با استفاده از روش آتریاد-استرلینگ کدگذاری، تحلیل و ترسیم شد. روایی پژوهش با استفاده از تکنیک ممیزی کردن از سوی داور مورد تأیید قرار گرفت. برای محاسبه پایایی، کدگذاری با مطالعه سطر به سطر مصاحبه‌ها به صورت دستی در دو مرحله انجام گرفت و بعد از اتمام کدگذاری، نتایج این دو کدگذاری با یکدیگر با استفاده از روش هولستی مقایسه شد. پس از کدگذاری و تحلیل داده‌های مصاحبه، تعداد ۱۰۷ مضمون پایه استخراج شد. از این مضامین پایه تعداد ۱۵ مضمون سازمان‌دهنده و در نهایت ۵ مضمون فراگیر شامل: «مهارت‌های رهبری و مدیریتی»، «مهارت‌های توسعه فردی و حرفه‌ای»، «مهارت‌های خلاقیت و نوآوری»، «مهارت‌های اخلاق حرفه‌ای» و «مهارت‌های ارتباطی و تشریک‌مساعی» که شکل‌دهنده مدل توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی مبتنی بر مهارت‌های نرم بودند شناسایی و استخراج شدند.

واژه‌های کلیدی: توسعه حرفه‌ای، مهارت‌های نرم، دانشگاه، تحلیل مضمون، شبکه مضامین

1. PhD. Candidate, department of educational management, Islamic Azad University, Kazeroon Branch. Kazeroon, Iran.
2. Assistant professor, department of educational management, Islamic Azad University, Kazeroon Branch. Kazeroon, Iran.
3. Candidate, department of educational management, Islamic Azad University, Kazeroon Branch. Kazeroon, Iran.

*Corresponding Author, Email: Ghasemizad@kau.ac.ir

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران
۲. استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران
۳. استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران
* نویسنده مسئول:

مقدمه

برای تأمین نیازهای آموزش عالی قرن بیست و یکم، مؤسسات باید الگوهای جدید توسعه حرفه‌ای را که از استادان در حوزه در حال تحول در یادگیری و تدریس پشتیبانی می‌کند، کشف و توسعه دهند. از آنجاکه اعضای هیئت‌علمی باعث کیفیت و توان علمی آموزش عالی به‌خصوص در امر آموزش، پژوهش و تربیت افراد نخبه و متخ: می‌شوند، مطلوب است که دانشگاه‌ها در راستای توسعه شایستگی‌های اعضای هیئت‌علمی گام‌های اساسی برداشته و به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی شده، رشد و ارتقای شایستگی‌های همه‌جانبه اعضای هیئت‌علمی خود را فراهم آورند (اوجو^۱، ۲۰۱۶). برنامه‌های توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی شامل فرآیندهایی است که از توسعه دانش، مهارت‌ها، ارزش‌ها و نگرش‌های حرفه‌ای حمایت می‌کنند (کاهارمن و کوزو^۲، ۲۰۱۶) که منجر به تغییر پایدار در مهارت‌های اساسی آنان (تدریس، تحقیق و خدمات) عملکرد شغلی (سازمانی) و فردی (دی و دلی^۳، ۲۰۰۹) اعضای هیئت‌علمی می‌گردد (زارع‌صفت، ۱۳۹۷). کوکوک، اوزلو، کایمر و کارال^۴ (۲۰۱۱) نیز نشان داده‌اند که توسعه حرفه‌ای برای مدرسان یک مؤلفه کلیدی و مهم در تغییرات و بهبود آموزشی، ابتکارات اصلاحی منظم، نتایج بهتر فراگیران و بالا بردن کیفیت مدرسان است (پورکریمی و رمضان‌پور، ۱۳۹۸). توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی به‌عنوان یکی از راهکارهای مناسب توصیه شده است تا از طریق آموزش‌های مناسب و تغییر در شیوه‌های آموزش و مشاوره بتوانند استدلال علمی و حل مسئله مورد نیاز جامعه دانشگاهی را بهبود بخشند (سیتهل، چیاک، مک کارتی، موپینگا، بوکلین و کیبریگ^۵، ۲۰۱۷). مالم و لوفگرن^۶ (۲۰۰۶) اظهار می‌دارد که کیفیت یک سیستم آموزشی نمی‌تواند از کیفیت استادان آن فراتر رود. بنابراین می‌توان با ارتقای معلمان و استادان دانشگاه‌ها، سیستم آموزشی کشور را ارتقا بخشید. در موج جهانی کنونی تغییر و دگرگونی در آموزش عالی، از بسیاری از مؤسسات آموزش عالی خواسته شده است تا هدف خود را از تدریس، یادگیری و ارزیابی دوباره مورد بررسی قرار دهند. این امر نشان‌دهنده تغییر نگرش از تأکید بر دستیابی به آموزش سنتی و مهارت‌های فنی شناخته‌شده به‌عنوان مهارت‌های سخت یا مهارت‌های شناختی به سمت مجموعه‌ای از مهارت‌ها که شامل حرفه‌گرایی، نگرش‌ها، ویژگی‌های شخصیتی و عوامل اجتماعی-حرکتی است (چیتیچی^۷، ۲۰۱۰). مهارت‌های نرم یا مهارت‌های غیرشناختی به‌طور فزاینده‌ای محرک موفقیت در آموزش حرفه‌ای محسوب می‌شوند (گاتمن و شون^۸، ۲۰۱۳). تنوع فرهنگی، جهانی‌سازی و فناوری عواملی هستند که بر نیاز به مهارت‌های نرم پیشرفته در محیط کار

1 Ojo

2. Kaharman & Kuzu

3. Dee and Daly

4. Kokoc M, Ozlu A, Cimer A, Karal H.

5. Sithole, Chiyak, McCarthy, Mupinga, Bucklein, & Kibirige

6. Malm & Löfgren

7. Chiteji

8. Schoon & Gutman

تأثیر می‌گذارند (نیدا و ورلی^۱، ۲۰۱۸). مهارت‌های نرم ویژگی‌ها و کیفیات شخصیتی هر فرد است. آن‌ها ماهیت فرد را می‌سازند و به‌طورکلی در بردارنده دیدگاه‌ها، عادات و چگونگی تعامل فرد با دیگران هستند. به‌عبارت‌دیگر، مهارت‌های نرم به توانایی فرد در برقراری رابطه با دیگران، سازماندهی خود و دیگران و ایجاد ارتباط به‌صورت نوشتاری، گفتاری و سایر موارد اشاره دارد (جاشی^۲، ۲۰۱۷). مهارت‌های نرم صفات شخصی است که تعامل استاد، عملکرد شغلی و واشنگتن دی سی و دانشگاه هاروارد، بنیاد کارنگی و مؤسسه تحقیقاتی استنفورد انجام‌شده نشان می‌دهد که مهارت‌های فنی و دانش حدود ۱۵ درصد دلیل اشتغال فرد، حفظ شغل و پیشرفت در آن شغل است و ۸۵ درصد باقی‌مانده از موفقیت شغلی مبتنی بر مهارت‌های افراد است (راؤ^۳، ۲۰۱۵). مؤسسه عالی پیشرو مشاوره در اقتصاد استرالیا^۴ (۲۰۱۷) در گزارشی پیش‌بینی کرد که مشاغل دارای مهارت‌های نرم قوی، دو سوم کل مشاغل را تا سال ۲۰۳۰ به خود اختصاص خواهند داد. بنابراین، عملکرد شغلی و موفقیت شغلی کارکنان مستلزم استفاده مؤثر از مهارت‌های نرم است (نصرت و سلطانا^۵، ۲۰۱۹). در نتیجه روند جهانی‌سازی و توسعه فناوری‌های جدید، تحول چشم‌گیری در سطح جهان و در مفهوم الگوی آموزشی به‌طورکلی و در برنامه‌ریزی، توسعه و اعتبارسنجی و به‌ویژه در فرآیند یاددهی-یادگیری دانشجویان ایجاد کرده است (رودریگو و لازکانو^۶، ۲۰۱۴). پیش از سال ۲۰۰۰، تأکید در آموزش و پرورش بر ترویج سه R بود: «خواندن»، «نوشتن» و «حساب»؛ امروزه و در قرن بیست و یکم، این سه R عبارت‌اند از: «دقت زیاد^۷»، «ارتباط^۸» و «مهارت‌های دنیای واقعی^۹» (اسمیت و هو^{۱۰}، ۲۰۱۳). به‌عبارت‌دیگر، دیگر لازم نیست که به دانشجویان بیاموزیم که چه چیزی یاد بگیرند بلکه باید به آن‌ها چگونه آموختن را بیاموزیم (تئو^{۱۱}، ۲۰۱۹). آگاهی از بهره‌وری از مهارت‌های نرم و تکمیل آن‌ها با مهارت‌های سخت، بحث در مورد نقش سیستم آموزش را در توسعه آن‌ها برانگیخته است ولی متأسفانه مطالعه هدفمند و سامانمند از این مهارت‌ها صورت نگرفته و مطالعات به شکل پراکنده در کشورهای مختلف صورت گرفته است (بالکار^{۱۲}، ۲۰۱۶). به عنوان مثال عثمان و وارنر^{۱۴} (۲۰۲۰) در پژوهشی به تدوین مقیاسی برای

1. Nida'a & Worley
2. Joshi
3. Tang
4. Rao
5. Deloitte Access Economics
6. Nusrat & Sultana
7. Rodrigo-Alsina & Lazcano- Peña
8. rigor
9. relevance
10. real world skills
11. Smith & Hu
12. Teo
13. Balcar
14. Osman & Warner

سنجش میزان انگیزه استادان پرداختند. یافته‌های آن‌ها نشان داد که این مقیاس ابزاری قابل اطمینان برای سنجش انتظارات معلمان برای اجرای موفق، ارزش اجرای آن و هزینه‌های صرف شده از اجرای آن است. بیکر، دویل و یون^۱ (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «جنبه اجتماعی آموزش استادان: پیامدهای تحقیقات شبکه‌های اجتماعی برای طراحی توسعه حرفه‌ای» با تمرکز بر استفاده از تحلیل شبکه‌های اجتماعی برای مطالعه شبکه‌ها در آموزش معلمان، پژوهشی مروری و تلفیقی از هفت پژوهش مفصل انجام داده است. نتایج حاصل از این مطالعات و تجزیه و تحلیل پتانسیل یافته‌های حاصل از تحقیقات شبکه‌های اجتماعی در آموزش و برای تأثیرگذاری بر طراحی آینده شیوه‌ها و برنامه‌های آموزش مدرسان است. کیم، رازا و سیدمن^۲ (۲۰۱۹) در مقاله‌ای با عنوان «بهبود مهارت‌های تدریس در قرن ۲۱: کلید یادگیری مؤثر در قرن ۲۱» به بررسی توسعه شایستگی‌های شناخته‌شده به‌عنوان مهارت‌های قرن بیست و یکم و توجه روزافزون به آن‌ها به‌عنوان وسیله‌ای برای بهبود کیفیت آموزشی معلمان جلب می‌کند. آن‌ها این کار را با برجسته کردن تلاش‌های انجام‌شده برای توسعه و اندازه‌گیری شیوه‌های معلمان و فرآیندهای کلاس با استفاده از سیستم تمرینات و معلومات معلمان^۳ (TIIPS) در سه کشور مختلف: اوگاندا (متوسطه)، هند (ابتدایی) و غنا (پیش‌دبستانی) انجام دادند. آن‌ها امیدوارند با بررسی چگونگی استفاده از چنین ابزاری برای بازخورد معلمان، تمرین بازتابی و بهبود مستمر، راه را برای پیشرفت مهارت‌های معلمان قرن ۲۱ و به‌نوبه خود فراگیران قرن ۲۱ هموار کنند. امری، ماهر و ایبرت می^۴ (۲۰۱۹) در مقاله‌ای با نام «مطالعه توسعه حرفه‌ای به‌عنوان بخشی از اکوسیستم پیچیده آموزش عالی^۵ STEM» به بررسی وضعیت فعلی ارزیابی توسعه حرفه‌ای در آموزش عالی STEM پرداختند. عناصر طراحی مطالعه را برای استفاده در هنگام بررسی تأثیر پیشرفت حرفه‌ای بر مربیان پیشنهاد می‌دهند و یک طرح تحقیق طولی جدید را برای ارزیابی فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای توصیف می‌کنند. فارا کلاس^۶ (۲۰۱۸) در مقاله‌ای با عنوان «الگوی آموزش توسعه حرفه‌ای برای بهبود عملکرد همکار آموزش» به بررسی تأثیر یک بسته آموزشی حرفه‌ای بر عملکرد تدریس مشترک معلمان پرداختند. تجزیه و تحلیل‌ها نشان داد که معلمان شرکت‌کننده در آموزش توسعه حرفه‌ای در آموزش هم‌زمان، نمرات پس‌آزمون را به‌طور معناداری بالاتر از ارزیابی عملکرد هم‌زمان تدریس نسبت به کسانی که در آموزش شرکت نکرده بودند، نشان دادند. تانگ^۷ (۲۰۱۸) در مقاله‌ای با عنوان «اهمیت کسب مهارت‌های نرم توسط استادان در مؤسسات آموزش عالی» به کشف مهارت‌های نرم استادان و تعیین اهمیت مهارت‌های نرم در حرفه تدریس پرداخت. او با استفاده از روش آمیخته به این نتایج رسید؛

1. Baker-Doyle & Yoon

2. kim, raza & seidman

3. Teacher Instructional Practices and Processes System

4. Emerey, Maher & Ebert-May

5. science, technology, engineering and mathematics

6. Faracla

7. Tang

یافته‌های کمی نشان داد که کار گروهی و مهارت‌های یادگیری مادام‌العمر مهم‌ترین مهارت‌های نرم مدرسان بودند. علاوه بر این، یافته‌های کیفی نشان داد که جنبه‌های مهم کسب مهارت‌های نرم عبارت‌اند از: ۱. ارائه آموزش مؤثر و باکیفیت ۲. پیشرفت و غنی‌سازی شغلی و ۳. مدیریت مهارت‌های دانشجویی. به‌طور خلاصه، این یافته‌ها به آموزش کمک می‌کند و جایگزین آن می‌شود و اظهارات قابل توجهی را نسبت به توسعه آگاهانه و فزاینده کشور ارائه می‌دهد. در ایران نیز پورکریمی و رمضان‌پور (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «الگوی توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی آموزش الکترونیکی کشور: پژوهشی کیفی» با تجزیه و تحلیل داده از طریق تحلیل مضمون به این نتیجه رسیدند که برای توسعه اعضای هیئت‌علمی آموزش الکترونیک باید به پنج بعد اصلی؛ یعنی: بعد توسعه دانش (با چهار بعد)، توسعه مهارت (با سه بعد)، توسعه توانایی (با دو بعد)، توسعه نگرش (با سه بعد) و توسعه ویژگی‌ها (با سه بعد) توجه نمود. محبت، فتحی و اجارگاه و جعفری (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «شناسایی مدل و تدوین شایستگی‌های اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ایران: یک مطالعه کیفی» به تجزیه و تحلیل اطلاعات بدست آمده از مصاحبه‌ها در چند مرحله و با استفاده از راهبرد تحلیل مضمونی پرداختند. نتایج بدست آمده نشان داد که می‌توان شایستگی‌های اعضای هیئت‌علمی را در شش بعد شایستگی‌های آموزشی، پژوهشی، سازمانی، اخلاقی، فردی و حرفه‌ای و ۴۴ زیر شایستگی طبقه بندی نمود. دیبایی صابر (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای با عنوان «نقش مدیریت دانش در توسعه شایستگی حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها؛ مورد مطالعه: استادان هیئت‌علمی پردیس فارابی دانشگاه تهران» نشان داد که ابعاد ایجاد دانش، جذب دانش، انتشار دانش، کاربرد دانش، سازماندهی دانش و ذخیره دانش به ترتیب بیشترین ارتباط را با گرایش استادان به کسب شایستگی حرفه‌ای دارند. در مطالعه‌ای دیگر که توسط میرجلیلی (۱۳۹۷) با عنوان «بررسی نقش توسعه حرفه‌ای و توانمندسازی مدرسان دانشگاه فرهنگیان بر ادراک دانشجویان از کیفیت تدریس؛ مطالعه موردی دانشگاه‌های فرهنگیان یزد» انجام شده این یافته حاصل شد که توسعه حرفه‌ای تأثیر مثبت و معناداری بر ادراک از کیفیت تدریس دارد. توسعه حرفه‌ای تأثیر غیرمستقیم از طریق توانمندسازی بر ادراک دانشجویان از کیفیت تدریس دارد. در مجموع یافته‌های پژوهش بر نقش توسعه حرفه‌ای و توانمندسازی مدرسان دانشگاه فرهنگیان بر ادراک دانشجویان از طریق کیفیت تدریس تأکید می‌کنند. غلامی و شیربیگی (۱۳۹۷) در تحقیقی با عنوان «ارزیابی کیفی توسعه حرفه‌ای منابع انسانی در آموزش عالی با راهبرد «فرصت مطالعاتی» نشان داد که فرصت‌های مطالعاتی ارزش‌های دانشگاهی و شخصی اعضای هیئت‌علمی را در قالب توسعه حرفه‌ای و سبک زندگی شخصی تغییر داده است. روایت‌ها گویای آن بود که اعضای هیئت‌علمی توانسته‌اند با بهره‌گیری از تجاربی که فرصت مطالعاتی برای آنها فراهم کرده بود در وهله نخست تغییراتی در سبک زندگی شخصی خود و نگرش‌هایشان بدهند که داشتن برنامه بلندمدت برای خود و خانواده، احساس مسئولیت اجتماعی و تعاملات مثبت‌تر با همکاران از آن جمله‌اند. در

حیطه کار حرفه‌ای آکادمیک و دانشگاه، گرایش به کارهای گروهی، حمایت از دانشجویان و همکاران با ایجاد پیوندهای علمی به‌عنوان یک رابط با دانشگاه‌های خارجی و اهمیت دادن به کیفیت به جای کمیت از دستاوردهای فرصت مطالعاتی بودند. کاشی‌نهنجی، اسفندیاری و عرفانی (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «تدوین مدل ساختاری استاندارد توسعه حرفه‌ای دانشجو-معلمان دانشگاه فرهنگیان بر مبنای سواد اطلاعاتی آن‌ها» نشان دادند که شاخص‌های سواد اطلاعاتی بر توسعه حرفه‌ای معلمان از جوانب متعدد تأثیر مثبت دارد. معلمی که از سواد اطلاعاتی بالاتری برخوردار باشد، توسعه حرفه‌ای بیشتری خواهد داشت.

مهم‌ترین عاملی که در جهت دستیابی به آگاهی از بهره‌وری از مهارت‌های نرم می‌تواند یاری‌رسان نظام آموزش عالی باشد نیروی انسانی فعال در آموزش عالی و اعضای هیئت‌علمی آن است و وجود اساتید با شایستگی‌های بالا و بهسازی مداوم اعضای هیئت‌علمی می‌تواند نقش مؤثری در این موضوع داشته باشد (فیندلوا، ۲۰۱۲). عیسی، پادیل، سلامت و ادریس^۲ (۲۰۱۵) ضمن حمایت از این مسئله، بیان می‌دارند که کاربرد اثربخشی مهارت‌های نرم در فرآیند آموزش و یادگیری به مهارت استادان در ادغام مهارت‌های نرم با مهارت‌های دیگر مانند مهارت‌های تفکر، مهارت یادگیری و مهارت در ارزیابی و ارزشیابی از فرآیند بستگی دارد. برای تحقق آرزوی آموزش عالی، استادان به‌عنوان یک شخصیت اصلی باید دانشگاه را هدایت کنند تا عملکرد مناسب و مؤثرتری در افزایش موفقیت دانشگاه و دانشجویان داشته باشند. با توجه به مطالب گفته شده به نظر می‌رسد، توجه به کاربرد مهارت‌های نرم در تدریس و در الگوهای رفتاری مدرسان که بر کاربرد مهارت‌های انسانی و شایستگی در محیط کار متمرکز هستند بتوان به سطح قابل قبولی از توسعه و پیشرفت شایستگی‌های حرفه‌ای در آموزش عالی رسید. بنابراین، ضروری است که استادان دانشگاه در کنار داشتن مهارت سخت و فنی به مهارت‌های نرم که به‌عنوان شایستگی‌های افراد در قرن ۲۱ به شمار می‌آیند، مجهز شوند و این مهارت‌ها را در فرآیند یاددهی-یادگیری به‌کارگیرند و سبب بهسازی و توسعه شایستگی‌های شغلی و فردی خود و به‌تبع آن افزایش کیفیت و اثربخشی فعالیت‌های آموزشی گردند. بر اساس بررسی‌های انجام‌شده توسط پژوهشگر، تاکنون مدل جامعی که نشان‌دهنده کاربرد مهارت‌های نرم در زمینه توسعه حرفه‌ای در حوزه آموزش باشد مشاهده نشده است. لذا با توجه به خلأ پژوهشی مشاهده‌شده، هدف پژوهش حاضر ارائه مدلی از توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی مبتنی بر مؤلفه‌های مهارت‌های نرم در دانشگاه‌ها است که بر اساس این هدف، پژوهشگر سعی در پاسخگویی به دو سؤال دارد. اول اینکه مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی مبتنی بر مهارت‌های نرم کدامند؟ و اینکه چه مدلی را می‌توان برای پیاده‌سازی آن در دانشگاه ارائه داد؟

1. Findlow

2. Esa, Padil, Selamat & Idris.

روش‌شناسی

این پژوهش یک الگوی کیفی است که با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد. مضمون یا تم، مبین اطلاعات مهمی درباره داده‌ها و سؤالات تحقیق است و تا حدی، معنی و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد (براون و کلارک^۱، ۲۰۰۶). به‌طور کلی، مضمون، ویژگی تکراری و متمایزی است که به نظر پژوهشگر، نشان‌دهنده درک و تجربه خاصی در رابطه با سؤالات تحقیق است (کینگ و هاروکس^۲، ۲۰۱۰). تحلیل مضمون به روش‌های گوناگونی قابل‌اجر و استفاده است. در این پژوهش، از روش تحلیل «شبکه مضامین» آتراید – استرلینگ^۳ (۲۰۰۱) استفاده شده است. شبکه مضامین روش مناسبی در تحلیل مضمون است که آتراید – استرلینگ (۲۰۰۱) آن را توسعه داده است. آنچه شبکه مضامین عرضه می‌کند نقشه‌ای شبیه تارنما به مثابه اصل سازمان‌دهنده و روش نمایش است. شبکه مضامین، بر اساس روندی مشخص، مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی متن) مضامین سازمان‌دهنده (مضامین به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به مثابه کل) را نظام‌مند می‌کند؛ سپس این مضامین به‌صورت نقشه‌های شبکه تارنما، رسم و مضامین برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آن‌ها نشان داده می‌شود (عابدی جعفری، تسلیمی، فقیهی و شیخ‌زاده، ۱۳۹۰). از آنجاکه تحلیل مضمون، تحلیل کیفی است، پاسخ روشن و سریعی برای این وجود ندارد که مقدار داده‌های مناسب مورد نیاز – که دلالت بر وجود مضمون یا اطلاق آن کند – چقدر است. بنابراین، مضمون لزوماً به معیارهای کمی بستگی ندارد بلکه به این بستگی دارد که چقدر به نکته مهمی درباره سؤالات پژوهش می‌پردازد (شیخ‌زاده، ۱۳۹۰). در این پژوهش، با استفاده از تحلیل مضمون تعداد ۱۰۷ مضمون پایه، ۱۵ مضمون سازمان‌دهنده و ۵ مضمون فراگیر یا عالی بدست آمد. این مضامین حاصل تحلیل متون بدست آمده از مصاحبه با اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها بود. در این مرحله با ۳۰ نفر از اعضای هیئت‌علمی مصاحبه به عمل آمد و با توجه به این که مصاحبه‌ها به سمت تکرار پیش رفت و داده جدیدی برای پژوهشگر فراهم نشد و به عبارتی داده به مرز اشباع رسید، مصاحبه‌ها متوقف و تحلیل‌ها بر اساس همان تعداد صورت گرفت. روایی پژوهش با استفاده از تکنیک ممیزی کردن از سوی داور به‌دست آمد. برای محاسبه پایایی، کدگذاری به‌صورت دستی صورت گرفت و بعد از اتمام کدگذاری نتایج دو کدگذاری با یکدیگر مقایسه و از روش هولستی برای محاسبه پایایی استفاده شد:

$$PAO = 2M / (n_1 + n_2)$$

PAO به معنی درصد توافق مشاهده شده (ضریب پایایی)، M تعداد توافق در دو مرحله

کدگذاری n_1 تعداد واحدهای کدگذاشته در مرحله اول و n_2 تعداد واحدهای کدگذاشته در مرحله دوم

1. Braun & Clark
2. King & Horrocks
3. Attride - Stirling

است. این رقم بین صفر (هیچ توافق) تا یک (توافق کامل) متغیر است. پاسخ نتیجه محاسبه برای پژوهش حاضر برابر با ۰/۹۴ محاسبه شد که نشان می‌دهد مضامین از پایایی بالایی برخوردار است.

یافته‌ها

سؤال اول پژوهش: مؤلفه‌های مهارت‌های نرم جهت توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی کدام‌اند؟ سه گام اصلی در تحلیل شبکه مضامین که شامل تجزیه و تحلیل متن، اکتشاف متن و سپس یکپارچه‌سازی اکتشاف‌ها است که در پژوهش حاضر به شرح زیر آورده شده است:

۱. تجزیه و تحلیل متن

در گام اول از تحلیل مضمون از متن اصلی، مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی متن) استخراج شدند. در این پژوهش متون اصلی حاصل تحلیل‌های مصاحبه با ۳۰ نفر از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها بود، انتخاب شدند و در قالب کدهایی سازماندهی شدند. هر کدام از بخش‌های مصاحبه، حاوی مضمونی است که با خواندن آن متن به ذهن متبادر می‌شود. این مضامین به جهت اینکه از متن اصلی استخراج شده‌اند «مضامین پایه» نامیده می‌شوند که در پژوهش حاضر تعداد ۱۰۷ مضمون پایه به دست آمد که به شرح زیر است:

جدول (۱) مضامین پایه به دست آمده از متن اصلی

مضامین پایه	
حقوق و دستمزد مکفی اعضای هیئت‌علمی	توجه به منزلت اجتماعی اعضای هیئت‌علمی
تأمین امکانات رفاهی اعضای هیئت‌علمی	شفافیت سازمانی
توجه به کار تیمی و گروهی	رفتار سازمانی حرفه‌ای
توجه و رسیدگی به مسائل محیط کاری اعضای هیئت‌علمی	توجه به ارزش‌های مادی و معنوی اعضای هیئت‌علمی
افزایش حس ارزشمندی و احترام در اعضای هیئت‌علمی	پایبندی به ضوابط به جای روابط اعتماد آفرینی میان اعضای هیئت‌علمی
ایجاد انگیزه در اعضای هیئت‌علمی	رعایت نظم و انضباط محیط کار
توجه به جبران خدمت اعضا	پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری
داشتن شخصیت کاریزماتیک	ارزش قائل شدن برای شأن و جایگاه همکاران
آگاهی از نقاط ضعف و قوت خود	برقراری ارتباط محترمانه با همکاران
برطرف نمودن خلأهای قانونی و مقرراتی	داشتن بیان و کلام محترمانه و معقول
نهادینه کردن اصل مشتری‌مداری	داشتن پوشش آراسته
قدرت تصمیم‌گیری سریع و صحیح و به موقع	احترام به حریم خصوصی سایر همکاران
عدم وجود هم‌پوشانی در پروژه‌ها	پرهیز از مسائل حاشیه‌ای در محیط کاری
نیاز سنجی آموزشی و پژوهشی	داشتن سعه صدر در برخورد با دانشجویان

ادامه جدول (۱) مضامین پایه به‌دست آمده از متن اصلی

مضامین پایه	
افزایش بودجه‌های تحقیقاتی	داشتن سعه صدر در برخورد با دانشجویان
داشتن مهارت حل مسئله	درک تفاوت‌های فرهنگی و فردی دانشجویان
انعطاف‌پذیری	لزوم مشارکت اعضای هیئت‌علمی در
نیاز به تحولات ساختاری در سیاست‌گذاری‌های	تصمیم‌گیری‌ها و تصمیم‌سازی‌های آموزشی و
کوتاه مدت و بلند مدت	پژوهشی
آگاهی از محیط رقابتی جهانی	مشارکت استادان در سیاست‌گذاری‌های کلان
توانمندسازی دانشجویان جهت رقابت در محیط	آموزشی و پژوهشی
نامطمئن و متغیر دنیای امروز	تشویق و ترغیب استادان به کارکردن بر روی
ایجاد تعهد سازمانی قوی و پایدار	طرح‌های برون دانشگاهی
فرهنگ سازی در زمینه آموزش‌های مجازی	مشارکت در پروژه‌ها و انجام کار تیمی
لزوم تغییر توجه از کمیت گرایی در همه	توانایی کارکردن با فرهنگ‌های گوناگون
زمینه‌های آموزشی و پژوهشی	برقراری ارتباطات میان فردی منسجم میان
لزوم تغییر توجه به رشته‌های مورد نیاز بازار کار	اعضای هیئت‌علمی
توانایی تحلیل سریع و صحیح موقعیت‌ها	برقراری ارتباط منجسم و مؤثر میان استاد و
توانمندی در مدیریت بحران	دانشجو
درک جایگاه دانشگاه به‌عنوان مغز متفکر جامعه	داشتن رفتار و نگرش تأثیرگذار در دیگران
نظارت بر حسن اجرای برنامه‌های آموزشی و	دریافتن و دادن حمایت‌های عاطفی
پژوهشی	بیان نیازهای فردی و درک آن‌ها توسط دیگران
وجود آزمایشگاه‌های قوی و دستگاه‌های پیشرفته	توانایی توسعه ارتباطات و پایداری آن
ایجاد دانش لازم برای استفاده از فناوری‌های	لزوم توجه هر چه بیشتر به ارتباط دانشگاه و
اطلاعاتی و ارتباطی پیشرفته	صنعت
استقرار فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی پیشرفته	تعامل و همکاری اثربخش با اعضای هیئت‌علمی
فراهم سازی زیر ساخت‌های آموزش مجازی	سایر دانشگاه در سطح بین‌المللی
برگزاری سمینارها و کارگاه‌های آموزشی و	هماهنگی و تعامل درون‌سازمانی اعضای
انعکاس بازخورد آن‌ها	هیئت‌علمی
تنوع منابع یادگیری	توانمندی هماهنگی و تعامل با مجموعه اجرایی
انعطاف‌پذیری فکری و مهارتی	دانشگاه
سازگاری و انطباق با محیط	تعامل اثربخش و مستمر با انجمن‌های علمی
توانایی ایجاد انگیزه در یادگیرنده	توانمندی در استفاده از فناوری‌های ارتباطی در
روز آمد سازی مهارت و دانش فردی و سازمانی	آموزش و پژوهش
استفاده از تجارب قبلی خود و دیگران	اهتمام به مقوله کارآفرینی

ادامه جدول (۱) مضامین پایه به دست آمده از متن اصلی

مضامین پایه	
توانایی خلق ایده و حل مسئله به شیوه‌های نوین	استفاده از تجارب قبلی خود و دیگران
نظام پیشنهادها	بازنگری در مباحث و روش‌های آموزش ضمن خدمت
فراخوانی و جذب ایده‌ها	مدیریت زمان
سرمایه‌گذاری بر روی ایده‌های خلاق و سودآور	مدیریت استرس
سرمایه‌گذاری دانشگاه روی طرح‌های ابتکاری	تسلط اعضای هیئت علمی به زبان‌های خارجی
ایجاد اتاق‌های بارش فکری برای حل مسائل	داشتن روحیه جستجوگری و پرسشگری
کیفیت و سطح یادگیری دانشجو	هدفگذاری هوشمند
توجه به کیفیت فرآیند یاددهی - یادگیری	خودآگاهی
کیفیت امکانات و فناوری‌های آموزشی و پژوهشی	خود راهبری و خود انگیزگی
توجه به اثربخشی و کارآمدی پایان‌نامه‌ها	داشتن بیان شیوا و رسا
توجه به استانداردهای آموزشی و پژوهشی	توانمندسازی استادان در حوزه تخیل شان
توجه به شرکت‌های دانش بنیان و استارت آپ‌ها	افزایش تجارب علمی استادان از طریق ایجاد فرصت‌های مطالعاتی
لزوم توجه به ایجاد و راه اندازی رشته‌های جدید	شرکت در کنگره‌های علمی
جهت‌گیری هر چه بیشتر به سمت آموزش‌های معنادار و کاربردی	آشنایی استادان با آخرین دستاوردهای مطالعاتی
بروز رسانی منابع درسی	حوزه تخیل خود
هدایت پایان‌نامه‌ها به سمت موضوعات غیر تکراری	توانمندی در اجرای روش‌های نوین تدریس
و کاربردی	توابعی گسترش دانش در مرزهای رشته تخیل
یادگیری الکترونیک	توانمندی در مدیریت کلاس درس
توجه هر چه بیشتر به شرکت‌های دانش بنیان	

۲. تبدیل مضامین

پس از استخراج مفاهیم پایه، مضامین سازمان‌دهنده (مضامین بدست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به مثابه کل) از مضامین پایه انتزاع شدند. در این مرحله سعی شد که با سازماندهی مجدد مضامین اولیه به مضامین انتزاعی تر دست یابیم که ما را به مضامین اصلی تر و فراگیرتر رهنمون سازد. در این مرحله از تحلیل مضمون، تعداد ۱۵ مضمون سازمان‌دهنده و تعداد ۵ مضمون فراگیر استخراج شد. در جدول (۲)، مجموع مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر آورده شده است:

جدول (۲) مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
<p>حقوق و دستمزد مکفی اعضا هیئت‌علمی</p> <p>تأمین امکانات رفاهی اعضای هیئت‌علمی</p> <p>توجه به کار تیمی و گروهی</p> <p>توجه و رسیدگی به مسائل محیط کاری اعضای هیئت‌علمی</p> <p>افزایش حس ارزشمندی و احترام در اعضای هیئت‌علمی</p> <p>ایجاد انگیزه در اعضای هیئت‌علمی</p> <p>توجه به جبران خدمت اعضا</p> <p>داشتن شخصیت کارزماتیک</p> <p>آگاهی از نقاط ضعف و قوت خود</p>	<p>مهارت‌های انسانی</p>	
<p>برطرف نمودن خلأهای قانونی و مقرراتی</p> <p>نهادینه کردن اصل مشتری‌مداری</p> <p>قدرت تصمیم‌گیری سریع و صحیح و به موقع</p> <p>عدم وجود هم‌پوشانی در پروژه‌ها</p> <p>نیاز سنجی آموزشی و پژوهشی</p> <p>افزایش بودجه‌های تحقیقاتی</p> <p>داشتن مهارت حل مسئله</p> <p>انعطاف‌پذیری</p>	<p>مهارت‌های ادراکی</p>	<p>مهارت‌های رهبری و مدیریتی</p>
<p>نیاز به تحولات ساختاری در سیاست‌گذاری‌های کوتاه مدت و بلند مدت</p> <p>آگاهی از محیط رقابتی جهانی</p> <p>توانمندسازی دانشجویان جهت رقابت در محیط نامطمئن و متغیر دنیای امروز</p> <p>ایجاد تعهد سازمانی قوی و پایدار</p> <p>فرهنگ سازی در زمینه آموزش‌های مجازی</p> <p>لزوم تغییر توجه از کمیت‌گرایی در همه زمینه‌های آموزشی و پژوهشی</p> <p>لزوم تغییر توجه به رشته‌های مورد نیاز بازار کار</p> <p>توانایی تحلیل سریع و صحیح موقعیت‌ها</p> <p>توانمندی در مدیریت بحران</p> <p>درک جایگاه دانشگاه به‌عنوان مغز متفکر جامعه</p>	<p>مهارت تفکر راهبردی</p>	

ادامه جدول (۲) مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
مهارت‌های رهبری و مدیریتی	مهارت‌های فنی	نظارت بر حسن اجرای برنامه‌های آموزشی و پژوهشی وجود آزمایشگاه‌های قوی و دستگاه‌های پیشرفته ایجاد دانش لازم برای استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی پیشرفته استقرار فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی پیشرفته فراهم سازی زیر ساخت‌های آموزش مجازی برگزاری سمینارها و کارگاه‌های آموزشی و انعکاس بازخورد آنها
یادگیری مادام‌العمر		تنوع منابع یادگیری انعطاف پذیری فکری و مهارتی سازگاری و انطباق با محیط توانایی ایجاد انگیزه در یادگیرنده روز آمد سازی مهارت و دانش فردی و سازمانی استفاده از تجارب قبلی خود و دیگران بازنگری در مباحث و روش‌های آموزش ضمن خدمت
توانمندی‌های فردی		مدیریت زمان مدیریت استرس تسلط اعضای هیئت علمی به زبان‌های خارجی داشتن روحیه جستجوگری و پرسشگری هدفگذاری هوشمند خودآگاهی خود راهبری و خود انگیزتگی داشتن بیان شیوا و رسا
مهارت‌های توسعه فردی و حرفه‌ای	توانمندی‌های حرفه‌ای	توانمندسازی استادان در حوزه تخی‌شان افزایش تجارب علمی استادان از طریق ایجاد فرصت‌های مطالعاتی شرکت در کنگره‌های علمی آشنایی استادان با آخرین دستاوردهای مطالعاتی حوزه تخی خود توانمندی در اجرای روش‌های نوین تدریس تواهایی گسترش دانش در مرزهای رشته تخی توانمندی در مدیریت کلاس درس

ادامه جدول (۲) مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی

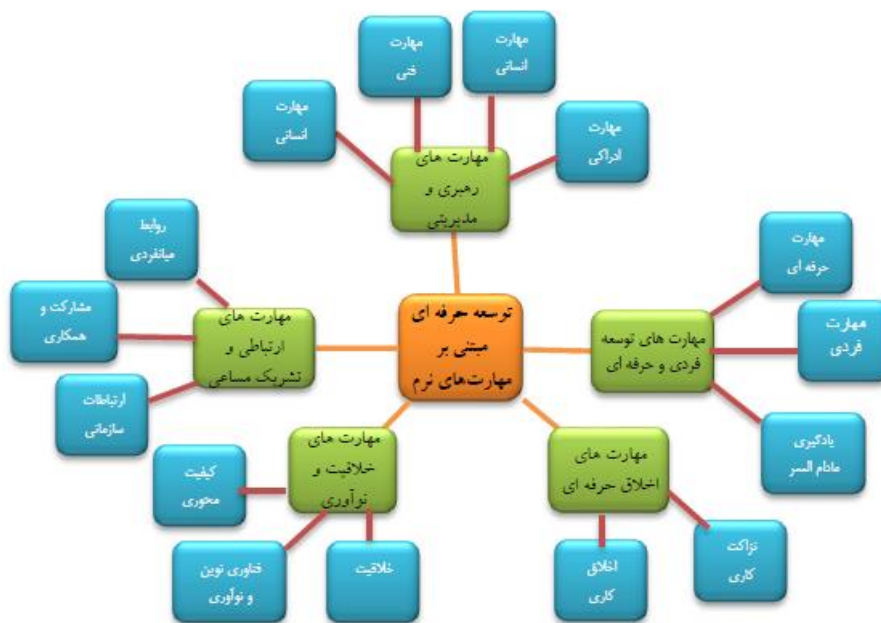
مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
توجه به منزلت اجتماعی اعضای هیئت‌علمی شفافیت سازمانی رفتار سازمانی حرفه‌ای توجه به ارزش‌های مادی و معنوی اعضای هیئت‌علمی پایبندی به ضوابط به جای روابط اعتماد آفرینی میان اعضای هیئت‌علمی رعایت نظم و انضباط محیط کار پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری	اخلاق محیط کاری	
ارزش قائل شدن برای شأن و جایگاه همکاران برقراری ارتباط محترمانه با همکاران داشتن بیان و کلام محترمانه و معقول داشتن پوشش آراسته احترام به حریم خصوصی سایر همکاران پرهیز از مسائل حاشیه‌ای در محیط کاری داشتن سعه صدر در برخورد با دانشجویان درک تفاوت‌های فرهنگی و فردی دانشجویان	نزاکت کاری	مهارت‌های اخلاق حرفه‌ای
لزوم مشارکت اعضای هیئت‌علمی در تصمیم‌گیری‌ها و تصمیم‌سازی‌های آموزشی و پژوهشی مشارکت استادان در سیاست‌گذاری‌های کلان آموزشی و پژوهشی تشویق و ترغیب استادان به کارکردن بر روی طرح‌های برون‌دانشگاهی مشارکت در پروژه‌ها و انجام کار تیمی تواهمی کارکردن با فرهنگ‌های گوناگون	اصل مشارکت و همکاری	
برقراری ارتباطات میان‌فردی منسجم میان اعضای هیئت‌علمی برقراری ارتباط منسجم و مؤثر میان استاد و دانشجو داشتن رفتار و نگرش تأثیرگذار در دیگران دریافتن و دادن حمایت‌های عاطفی بیان نیازهای فردی و درک آن‌ها توسط دیگران توانایی توسعه ارتباطات و پایداری آن	روابط میان فردی	مهارت‌های ارتباطی و تشریک‌مساعی

ادامه جدول (۲) مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
	ارتباطات سازمانی	لزوم توجه هر چه بیشتر به ارتباط دانشگاه و صنعت تعامل و همکاری اثربخش با اعضای هیئت‌علمی سایر دانشگاه در سطح بین‌المللی هماهنگی و تعامل درون‌سازمانی اعضای هیئت‌علمی توانمندی هماهنگی و تعامل با مجموعه اجرایی دانشگاه تعامل اثربخش و مستمر با انجمن‌های علمی توانمندی در استفاده از فناوری‌های ارتباطی در آموزش و پژوهش
	خلاقیت و ابتکار	اهتمام به مقوله کارآفرینی توانایی خلق ایده و حل مسئله به شیوه‌های نوین نظام پیشنهادها فراخوانی و جذب ایده‌ها سرمایه‌گذاری بر روی ایده‌های خلاق و سودآور سرمایه‌گذاری دانشگاه روی طرح‌های ابتکاری ایجاد اتاق‌های بارش فکری برای حل مسائل
	کیفیت محوری	کیفیت و سطح یادگیری دانشجو توجه به کیفیت فرآیند یاددهی - یادگیری کیفیت امکانات و فناوری‌های آموزشی و پژوهشی توجه به اثربخشی و کارآمدی پایان‌نامه‌ها توجه به استانداردهای آموزشی و پژوهشی
مهارت خلاقیت و نوآوری	توجه به فناوری و نوآوری‌ها نوین	توجه به شرکت‌های دانش بنیان و استارت آپ‌ها لزوم توجه به ایجاد و راه اندازی رشته‌های جدید جهت‌گیری هر چه بیشتر به سمت آموزش‌های معنادار و کاربردی بروز رسانی منابع درسی هدایت پایان‌نامه‌ها به سمت موضوعات غیر تکراری و کاربردی یادگیری الکترونیک توجه هر چه بیشتر به شرکت‌های دانش بنیان

۳. کشف و توصیف شبکه مضامین

با بررسی و تحلیل مضامین مرتبط پنج مضمون فراگیر شامل: ۱. مهارت‌های رهبری و مدیریتی ۲. مهارت‌های توسعه فردی و حرفه‌ای ۳. مهارت‌های خلاقیت و نوآوری ۴. مهارت‌های اخلاق حرفه‌ای ۵. مهارت‌های ارتباطی و تشریک‌مساعی استخراج شد. در نهایت مضامین فراگیر به صورت شبکه تارنما از مضامین ترسیم شد. در ادامه شبکه مضامین به همراه توصیف آن آورده می‌شود. شکل (۱) نشان‌دهنده شبکه مضامین توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی مبتنی بر مهارت‌های نرم است.



شکل (۱) شبکه مضامین توسعه حرفه‌ای مبتنی بر مهارت‌های نرم

الف: مضمون فراگیر «مهارت‌های رهبری و مدیریتی»

یکی از پنج مضمون فراگیر مؤلفه مهارت‌های نرم در توسعه حرفه‌ای، مهارت‌های رهبری و مدیریتی آموزشی و پژوهشی اعضای هیئت‌علمی است. این مضمون از چهار مضمون، «مهارت تفکر راهبردی»، «مهارت‌های انسانی»، «مهارت‌های فنی» و «مهارت‌های ادراکی» تشکیل شده است. به‌طور حتم، مهارت تفکر راهبردی یکی از مؤلفه‌های مهم در توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی محسوب می‌شود. درک جایگاه دانشگاه به‌عنوان مغز متفکر جامعه، آگاهی از محیط رقابتی جهانی، توانمندسازی دانشجویان جهت رقابت در محیط نامطمئن و متغیر دنیای امروز، نیاز به تحولات ساختاری در سیاست‌گذاری‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت، ایجاد تعهد سازمانی قوی و پایدار، فرهنگ‌سازی در زمینه آموزش‌های مجازی، لزوم تغییر توجه از کمیت‌گرایی در همه زمینه‌های آموزشی و پژوهشی، لزوم تغییر توجه به سمت نیازهای بازار کار، توانایی تحلیل سریع و صحیح

موقعیت‌ها، توانمندی در مدیریت بحران از عوامل مهم در شکل‌گیری توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها است. مضمون مهم دوم در توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی، مهارت‌های انسانی است. حقوق و دستمزد مکفی اعضای هیئت‌علمی، تأمین امکانات رفاهی اعضای هیئت‌علمی، توجه به جبران خدمت استادان، توجه به کار تیمی و گروهی، توجه و رسیدگی به مسائل محیط کاری اعضای هیئت‌علمی، افزایش حس ارزشمندی و احترام در اعضای هیئت‌علمی، ایجاد انگیزه در اعضای هیئت‌علمی، داشتن شخصیت کاریزماتیک و آگاهی از نقاط ضعف و قوت خود از عوامل مهم شکل‌دهنده توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی است. مهارت‌های فنی به‌عنوان مضمون سوم در بحث مهارت‌های نرم توسعه حرفه‌ای استادان مطرح است. نظارت بر حسن اجرای برنامه‌های آموزشی و پژوهشی، استقرار آزمایشگاه‌های قوی و دستگاه‌های پیشرفته، ایجاد دانش لازم برای استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی پیشرفته، استقرار فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی پیشرفته، فراهم سازی زیر ساخت‌های آموزش مجازی، برگزاری سمینارها و کارگاه‌های آموزشی و انعکاس بازخورد آن‌ها، بکارگیری کارشناسان تحصیلی حرفه‌ای و متخ: از عوامل مهم شکل‌دهنده مهارت‌های فنی در توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی محسوب می‌شود. آخرین مؤلفه شکل‌دهنده در زمینه مهارت‌های رهبری و مدیریتی توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی، مهارت‌های ادراکی است. برطرف نمودن خلأهای قانونی و مقرراتی، نهادینه کردن اصل مشتری‌مداری، قدرت تصمیم‌گیری سریع و صحیح و به موقع، عدم وجود همپوشانی در پروژه‌ها، نیاز سنجی آموزشی و پژوهشی، افزایش بودجه‌های تحقیقاتی و داشتن مهارت حل مسئله و انعطاف پذیری از عوامل تشکیل‌دهنده مهارت‌های ادراکی اعضای هیئت‌علمی بود.

ب: مضمون فراگیر «مهارت‌های توسعه فردی و حرفه‌ای»

دومین مضمون فراگیر در زمینه مهارت‌های نرم توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی، مهارت‌های توسعه فردی و حرفه‌ای است. مهارت‌های توسعه فردی و حرفه‌ای از سه مضمون «یادگیری مادام‌العمر»، «توانمندی توسعه فردی» و «توانمندی توسعه حرفه‌ای» تشکیل شده است. تنوع منابع یادگیری، انعطاف‌پذیری فکری و مهارتی، سازگاری و انطباق با محیط، توانایی ایجاد انگیزه در یادگیرنده، روز آمد سازی مهارت و دانش فردی و سازمانی، استفاده از تجارب قبلی خود و دیگران، هدف‌گذاری هوشمند و بازنگری در مباحث و روش‌های آموزش ضمن خدمت از عوامل تشکیل دهنده یادگیری مادام‌العمر در توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی هستند. دومین مضمون تشکیل‌دهنده مهارت‌های توسعه فردی و حرفه‌ای، «توانمندی توسعه فردی» است. مدیریت زمان، مدیریت استرس، تسلط به زبان‌های خارجی، داشتن روحیه جستجوگری و پرسشگری، هدفگذاری هوشمند، خودآگاهی، خود راهبری و خودانگیختگی، داشتن بیان شیوا و رسا از عوامل شکل‌دهنده توانمندی توسعه فردی است. سومین مضمون تشکیل‌دهنده مهارت‌های توسعه فردی و حرفه‌ای، توانمندی حرفه‌ای است. توانمندسازی استادان در حوزه تخی‌شان، افزایش تجارب علمی استادان از

طریق ایجاد فرصت‌های مطالعاتی، شرکت در کنگره‌های علمی، آشنایی استادان با آخرین دستاوردهای مطالعاتی حوزه تخی خود، توانمندی در اجرای روش‌های نوین تدریس، توافقی گسترش دانش در مرزهای رشته تخی، توانمندی در مدیریت کلاس درس از عوامل شکل‌دهنده این مضمون است.

پ: مضمون فراگیر «مهارت‌های اخلاق حرفه‌ای»

سومین مضمون فراگیر در مبحث مهارت‌های نرم توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی، «مهارت‌های اخلاق حرفه‌ای» است. این مضمون دربردارنده دو مضمون سازمان‌دهنده «اخلاق محیط کاری» و «نزاکت کاری» است. توجه به منزلت اجتماعی اعضای هیئت‌علمی، شفافیت سازمانی، رفتار سازمانی حرفه‌ای، توجه به ارزش‌های مادی و معنوی اعضای هیئت‌علمی، پایبندی به ضوابط به جای روابط، اعتماد آفرینی میان اعضای هیئت‌علمی، رعایت نظم و انضباط محیط کار و پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری، مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده اخلاق محیط کاری هستند. مضمون مهم دیگر در این زمینه، مضمون نزاکت کاری است. ارزش قائل شدن برای شأن و جایگاه همکاران، برقراری ارتباط محترمانه با همکاران، داشتن بیان و کلام محترمانه و معقول، داشتن پوشش آراسته در محیط کار، احترام به حریم خصوصی سایر همکاران، پرهیز از مسائل حاشیه‌ای در محیط کاری، داشتن سعه صدر در برخورد با دانشجویان، درک تفاوت‌های فرهنگی و فردی دانشجویان از عوامل تشکیل‌دهنده این مضمون هستند.

ت: مضمون فراگیر «مهارت‌های ارتباطی و تشریک‌مساعی»

مضمون فراگیر چهارم در ارتباط با مهارت‌های نرم توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی، «مهارت‌های ارتباطی و تشریک‌مساعی» است. این مضمون از سه مضمون سازمان‌دهنده «اصل مشارکت و همکاری»، «روابط میان‌فردی» و «ارتباطات سازمانی» تشکیل شده است. لزوم مشارکت اعضای هیئت‌علمی در تصمیم‌گیری‌ها و تصمیم‌سازی‌های آموزشی و پژوهشی، مشارکت اعضای هیئت‌علمی در سیاست‌گذاری‌های کلان آموزشی و پژوهشی، تشویق و ترغیب استادان به کارکردن بر روی طرح‌های برون دانشگاهی، مشارکت در پروژه و انجام کار تیمی، توانایی کارکردن با فرهنگ‌های گوناگون از جمله عوامل شکل‌گیری این مضمون است. «روابط میان‌فردی» به‌عنوان دومین مؤلفه در زمینه مهارت‌های نرم توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی است. برقراری ارتباطات میان فردی منسجم میان اعضای هیئت‌علمی، برقراری ارتباط منسجم و مؤثر میان استاد و دانشجو، داشتن رفتار و نگرش تأثیرگذار در دیگران، دریافتن و دادن حمایت‌های عاطفی، بیان نیازهای فردی و درک آن‌ها توسط دیگران و توانایی توسعه ارتباطات و بهبود ارتباطات و پایداری آن، عوامل تشکیل‌دهنده این مضمون بودند. سومین مضمون مهم در این مبحث، «ارتباطات سازمانی» است. لزوم توجه هر چه بیشتر به ارتباط دانشگاه و صنعت، تعامل و همکاری اثربخش با اعضای هیئت‌علمی سایر دانشگاه در سطح بین‌المللی، هماهنگی و تعامل درون‌سازمانی اعضای هیئت‌علمی، توانمندی در تعامل مؤثر و

همکاری با مجموعه اجرایی دانشگاه و تعامل اثربخش و مستمر با انجمن‌های علمی و توانمندی در استفاده از فناوری‌های ارتباطی در آموزش و پژوهش از عوامل شکل‌دهنده این مضمون است.

ث: مضمون فراگیر «مهارت خلاقیت و نوآوری»

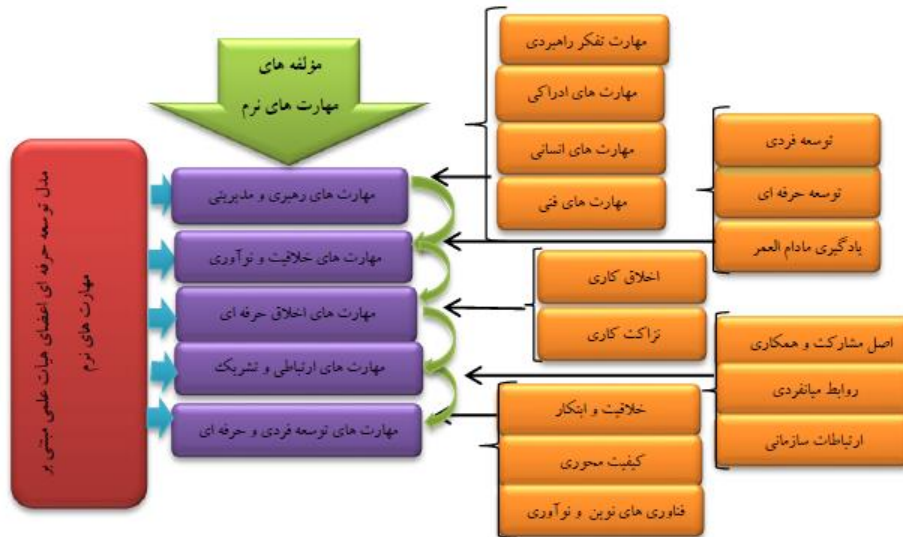
پنجمین مضمون فراگیر در توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی، خلاقیت و نوآوری است. این مضمون در برگزیده سه مضمون سازمان‌دهنده «خلاقیت و ابتکار»، «کیفیت محوری» و «توجه به فناوری و نوآوری‌ها نوین» است. اهتمام به مقوله کارآفرینی، توانایی خلق ایده و حل مسئله به شیوه‌های نوین، نظام پیشنهادها، فراخوانی و جذب ایده‌ها، سرمایه‌گذاری بر روی ایده‌های خلاق و سودآور، سرمایه‌گذاری دانشگاه روی طرح‌های ابتکاری و ایجاد اتاق‌های بارش فکری برای حل مسائل از عوامل تشکیل‌دهنده این مضمون است. دومین مضمون سازمان‌دهنده، کیفیت‌محوری است. توجه به کیفیت فرآیند یاددهی-یادگیری، کیفیت امکانات و فناوری‌های آموزشی و پژوهشی، توجه به اثربخشی و کارآمدی پایان‌نامه‌ها، کیفیت و سطح یادگیری دانشجو و در نهایت توجه به استانداردهای آموزشی و پژوهشی، از عوامل تشکیل‌دهنده این مضمون است. سومین مضمون سازمان‌دهنده در زمینه مؤلفه‌های مهارت‌های نرم توسعه حرفه‌ای، «توجه به فناوری و نوآوری‌ها نوین» آموزشی و پژوهشی است. توجه به شرکت‌های دانش بنیان و استارت آپ‌ها، لزوم توجه به ایجاد و راه‌اندازی رشته‌های جدید، جهت‌گیری هر چه بیشتر به سمت آموزش‌های معنادار و کاربردی، بروز رسانی منابع درسی، هدایت پایان‌نامه‌ها به سمت موضوعات کاربردی و روز دنیا و یادگیری الکترونیک از عوامل تشکیل‌دهنده این مضمون است.

سؤال دوم: مدل پیشنهادی پژوهشگر برای توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی چگونه می‌تواند

باشد؟

مدل پیشنهادی پژوهشگر در زمینه مؤلفه‌های مهارت‌های نرم اثرگذار در توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی، مدلی شامل پنج مؤلفه اصلی است. نتایج تحلیل نشان داد که این مدل در بردارنده ۱۵ عامل بر روی این پنج مؤلفه اصلی یعنی؛ مهارت‌های رهبری و مدیریتی، مهارت‌های توسعه فردی و حرفه‌ای، مهارت‌های خلاقیت و نوآوری، مهارت‌های اخلاق حرفه‌ای و مهارت‌های ارتباطی و تشریک‌مساعی است. چهار عامل، «مهارت تفکر راهبردی»، «مهارت‌های انسانی»، «مهارت‌های فنی» و «مهارت‌های ادراکی» به مؤلفه مهارت‌های رهبری و مدیریتی، سه عامل «یادگیری مادام‌العمر»، «توانمندی توسعه فردی» و «توانمندی توسعه حرفه‌ای» به مؤلفه مهارت‌های توسعه فردی و حرفه‌ای، دو عامل «اخلاق محیط کاری» و «نزاکت کاری» به مؤلفه مهارت‌های اخلاق حرفه‌ای مرتبط هستند. سه عامل «اصل مشارکت و همکاری»، «روابط میان‌فردی» و «ارتباطات سازمانی» به مؤلفه مهارت‌های ارتباطی و تشریک‌مساعی و سه عامل «خلاقیت و ابتکار»، «کیفیت‌محوری» و «توجه به فناوری و نوآوری‌ها نوین» به مؤلفه مهارت‌های خلاقیت و نوآوری در

ارتباط هستند. مدل پیشنهادی توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی در شکل (۲) نشان داده شده است.



شکل (۲) مدل توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی مبتنی بر مؤلفه‌های مهارت‌های نرم

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف شناسایی مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مبتنی بر مؤلفه‌های مهارت‌های نرم و پس از آن ارائه مدل توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه‌ها با استفاده از تحلیل مضمون مصاحبه با ۲۵ نفر از اعضای هیئت‌علمی انجام شد. پس از مطالعه، بررسی، انتخاب و کدگذاری متون حاصل از مصاحبه، تعداد ۱۰۷ مضمون پایه استخراج شد. از این مضامین پایه تعداد ۱۵ مضمون سازمان‌دهنده و در نهایت ۵ مضمون فراگیر استخراج شد. این پنج مضمون فراگیر شامل: الف: مهارت‌های رهبری و مدیریتی، ب: مهارت‌های توسعه فردی و حرفه‌ای، پ: مهارت‌های ارتباطی و تشریک‌مساعی، ت: مهارت‌های خلاقیت و نوآوری و ث: مهارت‌های اخلاق حرفه‌ای بودند. به عبارت دیگر مؤلفه‌های مهارت‌های نرم مؤثر در توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی شناسایی شد و سپس مدل پژوهش برای توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی مبتنی بر آن مؤلفه‌ها ارائه شد.

مضامین استخراج‌شده با یافته‌ای بسیاری از پژوهش‌های مرتبط با نقش مهارت‌های نرم در توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی هم‌سوایی نشان داده‌اند. به عنوان نمونه، عثمان و وارنر (۲۰۲۰) در پژوهش خود انگیزه را پیونددهنده حلقه مفقوده بین توسعه حرفه‌ای و عمل می‌دانند. بیکر دوپل و یون (۲۰۲۰) به نقش شبکه‌های اجتماعی در طراحی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای پرداخته‌اند. در

پژوهشی دیگر سیتھول و همکاران^۱ (۲۰۱۷) اذعان دارند که توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی از طریق تغییر در شیوه‌های آموزش و مشاوره و از طریق استدلالی و حل مسئله سبب بهبود سیستم دانشگاهی می‌شود. نیدا و ورلی (۲۰۱۸) تنوع فرهنگی، جهانی‌سازی و فناوری را عواملی می‌دانند که در محیط کار تأثیر می‌گذارند. کانست^۲ (۲۰۱۸) یادگیری مادام‌العمر، روش‌های کار مشترک، ترکیبی از تخیل‌های مختلف و استفاده از بازخورد در حرفه تدریس را از عوامل پیشرفت و توسعه برمی‌شمارد. لاند و استاینز^۳ (۲۰۱۵) برنامه توسعه حرفه‌ای را شامل توجه فرآیندهای نوآورانه می‌داند و زانج و افشاری^۴ (۲۰۱۳) یادگیری مسئله محور و تفکر منطقی و انتقادی را از عوامل اصلی در توسعه حرفه‌ای می‌داند. چیتیچی (۲۰۱۰) تغییر نگرش از آموزش سنتی و مهارت‌های سخت به سمت مهارت نرم را شامل حرفه‌ای‌گرایی و تغییر نگرش‌ها و ویژگی‌های شخصیتی می‌داند. پاور^۵ (۲۰۰۸) ابعاد و سطوح توسعه حرفه‌ای را شامل توسعه آموزشی، حرفه‌ای و سازمانی؛ استاینرت، من، سنتینو، دالمنز، اسپنسر، گولوا و پردیو^۶ (۲۰۰۶) توسعه حرفه‌ای را تقویت نقش‌های رهبری، ارتباطی و نوآوری اعضای هیئت‌علمی می‌داند. غلامی و شیربگی (۱۳۹۷) در پژوهشی به اهمیت فرصت‌های مطالعاتی در بحث توسعه حرفه‌ای تأکید کرده‌اند. پورکریمی و رمضان‌پور (۱۳۹۸) به بعد توسعه مهارت، توانایی، دانش و نگرش اشاره کرده‌اند و محبت، فتحی‌واجارگاه و جعفری (۱۳۹۸) در پژوهش خود شایستگی‌های هیئت‌علمی را در شش بعد شایستگی‌های آموزشی، پژوهشی، سازمانی، اخلاقی، فردی و حرفه‌ای طبقه‌بندی نمودند.

تفاوت عمده و اصلی پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌های انجام‌شده در این حوزه در این است که پژوهشی مانند این پژوهش به شناسایی مؤلفه‌ها و شایستگی‌های توسعه حرفه‌ای بر اساس مهارت‌های نرم و ارائه مدل در این زمینه پرداخته باشد، یافت نگردید. به‌طور کلی می‌توان گفت که با توجه به مؤلفه‌های استخراج‌شده و مدل پیشنهادی پژوهش می‌توان این‌گونه نتیجه‌گیری کرد که برای ارتقا و بهبود توسعه حرفه‌ای نیاز به تجدیدنظر و تجدید ساختار در شاخص‌های ارزیابی و ارتقا در بحث توسعه حرفه‌ای در سیستم آموزش عالی لازم می‌نمایند. نظام آموزش عالی به‌عنوان مغز متفکر جامعه و عناصر اصلی آن یعنی اعضای هیئت‌علمی به عنوان پرورش‌دهندگان سرمایه‌های فکری و نخبگان جامعه، می‌بایست هم خود و هم دانشجویان را برای رقابت در دنیای نامطمئن و در حال تغییر آماده سازند. تحقق این مهم تنها از طریق توانمندسازی استادان از طریق ایجاد مهارت‌هایی در اعضای هیئت‌علمی و انتقال آن به شیوه‌ای اثربخش و کارآمد به یادگیرندگان و تغییر در شیوه نگرش آنان و کسب و ارتقا دانش از طریق توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی نهفته است.

1. Sithole, Chiyak, McCarthy, Mupinga, Bucklein & Kibirige.

2. Konst

3. Lund & Stains

4. Zanj & Afshari

5. Power

6. Steinert, Mann, Centeno, Dolmans, Spencer, Gelula & Prideaux

لازمه چنین امری تغییر رویکرد از توجه صرف به مهارت‌های سخت یا فنی و اهتمام و ارزش‌گذاری و ارتقا بر اساس این مهارت‌ها به مهارت‌های نرم به‌عنوان مهارت‌های قرن ۲۱ است. بنابراین می‌توان گفت برای توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی با توجه به تحلیل مضامین پژوهش توجه هم‌زمان به مهارت‌هایی همچون مهارت‌های رهبری و مدیریت آموزشی و پژوهشی، مهارت‌های توسعه فردی و حرفه‌ای، مهارت‌های ارتباطی و تشریک‌مساعی، مهارت‌های اخلاق حرفه‌ای و مهارت‌های خلاقیت و نوآوری در کنار مهارت‌های سخت از اهمیت و لزوم فراوانی برخوردار است. از این حیث توجه به مهارت‌های تدوین‌شده در این پژوهش و بسترسازی برای جذب، توسعه، هدایت و ارتقاء استادان مبتنی بر این مهارت‌ها می‌تواند بسیار اثربخش و کارآمد باشد و منجر به بهبود کارکرد سیستم آموزش عالی شود. بنابراین توصیه می‌شود رؤسای دانشگاه‌ها جهت بهبود روند گرینش، بهبود برنامه‌های توسعه و تقویت روند ارزیابی عملکرد اعضای هیئت‌علمی خود، در کنار توجه به مهارت‌های سخت و فنی به مهارت‌های نرم نیز توجه داشته باشند و آن‌ها را نیز مورد بررسی قرار دهند.

منابع

- پورکریمی، جواد و رمضان‌پور، انسیه. (۱۳۹۸). الگوی توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی آموزش الکترونیکی کشور: پژوهش کیفی. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۶ (۲۱): ۱۴۶-۱۲۵.
- دیبایی‌صابر، محسن. (۱۳۹۷). نقش مدیریت دانش در توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها (مورد مطالعه: استادان هیئت‌علمی فارابی دانشگاه تهران). *فصلنامه توسعه حرفه‌ای معلم*، ۳ (۴): ۱۴-۱.
- زارع‌صفت، صادق؛ دهقانی، مرضیه؛ حکیم‌زاده، رضوان؛ کرمی، مرتضی و صالحی، کیوان. (۱۳۹۸). تجارب زیسته اعضای هیئت‌علمی از برنامه‌های درسی توسعه حرفه‌ای: یک الگوی مفهومی. *دو فصلنامه نظریه و عمل در برنامه درسی*، ۷ (۳۱): ۲۰۶-۱۷۷.
- شیخ‌زاده، محمد. (۱۳۹۰). تدوین الگوی رهبری خدمتگزار از دیدگاه امام خمینی (ره) و مقایسه آن با برخی از الگوهای رهبری خدمتگزار در مدیریت نوین. رساله دکتری (در دست چاپ)، دانشگاه تهران.
- عابدی‌جعفری، شیخ‌زاده و فقیهی، تسلیمی. (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۵ (۲): ۱۵۱-۱۹۸.
- غلامی، پریسا و شیربیگی، ناصر. (۱۳۹۷). ارزیابی توسعه حرفه‌ای منابع انسانی در آموزش عالی با راهبرد «فرصت مطالعاتی». *فرآیند مدیریت و توسعه*، ۳۱ (۱): ۱۴۸-۱۲۵.
- کاشی‌نهنجی، وحیده؛ اسفندیاری مقدم، علیرضا و عرفانی، نصرالله. (۱۳۹۷). توسعه حرفه‌ای دانشجو - معلمان دانشگاه فرهنگیان بر مبنای سواد اطلاعاتی آن‌ها. *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۰ (۳۶): ۶۹-۱۰۲.

- محبت، هدیه؛ فتحی واجارگاه، کوروش و جعفری، پریش. (۱۳۹۸). شناسایی مدل و تدوین شایستگی‌های اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ایران: یک مطالعه کیفی. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۲۰ (۲۱): ۶۷-۹۱.
- میرجلیلی، سیدمحمدعلی. (۱۳۹۷). بررسی نقش توسعه حرفه‌ای و توانمندسازی مدرسان دانشگاه فرهنگیان بر ادراک دانشجویان از کیفیت تدریس؛ مطالعه موردی دانشگاه‌های فرهنگیان یزد. *مطالعات آموزش و آموزشگاهی*، ۷ (۲): ۳۸-۹.
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405.
- Baker-Doyle, K. J., & Yoon, S. A. (2020). The social side of teacher education: Implications of social network research for the design of professional development. *International Journal of Educational Research*, 101, 101563.
- Balcar, J. (2016). Is it better to invest in hard or soft skills?. *The Economic and Labour Relations Review*, 27(4), 453-470.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Chiteji, N. (2010). Time preference, noncognitive skills and well being across the life course: do noncognitive skills encourage healthy behavior?. *American Economic Review*, 100(2), 200-204.
- Dee, J. R., & Daly, C. J. (2009). Innovative Models for Organizing Faculty Development Programs: Pedagogical Reflexivity, Student Learning Empathy, and Faculty Agency. *Human Architecture: Journal of the Sociology of Self-Knowledge*, 7(1), 2.
- Deloitte Access Economics. (2017). Soft skills for business success. *DeakinCo*.
- Emery, N., Maher, J. M., & Ebert-May, D. (2019). Studying Professional Development as Part of the Complex Ecosystem of STEM Higher Education. *Innovative Higher Education*, 44(6), 469-479.
- Esa, A., Padil, S., Selamat, A., & Idris, M. T. M. (2015). SoStEM Model Development for Application of Soft Skills to Engineering Students at Malaysian Polytechnics. *International Education Studies*, 8(11), 204-210.
- Faraclas, K. L. (2018). A Professional Development Training Model for Improving Co-Teaching Performance. *International Journal of Special Education*, 33(3), 524-540.
- Findlow, S. (2012). Higher education change and professional-academic identity in newly 'academic' disciplines: the case of nurse education. *Higher Education*, 63(1), 117-133.
- Gutman, L. M., & Schoon, I. (2013). The impact of non-cognitive skills on outcomes for young people. *Education Endowment Foundation*, 59(22.2), 2019.
- Joshi, Manmohan (2017). Soft skill. 1 edition, ISBN 978- 87- 403-1905-7.
- Kahraman, M., & Kuzu, A. (2016). E-mentoring for professional development of pre-service teachers: A case study. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 17(3), 76-89.
- Kim, S., Raza, M., & Seidman, E. (2019). Improving 21st-century teaching skills: The key to effective 21st-century learners. *Research in Comparative and International Education*, 14(1), 99-117.
- King, N., Horrocks, C., & Brooks, J. (2018). *Interviews in qualitative research*. SAGE Publications Limited.
- Kokoc, M., Ozlu, A., Cimer, A., & Karal, H. (2011). Teachers' Views on the Potential Use of Online In-Service Education and Training Activities. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 12(4), 68-87.

- Konst, T., & Scheinin, M. (2018). The changing world has implications on the higher education and the teaching profession. *On the Horizon*.
- Lund, T. J., & Stains, M. (2015). The importance of context: an exploration of factors influencing the adoption of student-centered teaching among chemistry, biology, and physics faculty. *International Journal of STEM Education*, 2(1), 13.
- Malm, B., & Löfgren, H. (2006). Teacher competence and students' conflict handling strategies. *Research in Education*, 76(1), 62-73.
- Nida'a, K. A., & Worley, J. A. (2018). Leading toward new horizons with soft skills. *On the Horizon*.
- Nusrat, M., & Sultana, N. (2019). Soft skills for sustainable employment of business graduates of Bangladesh. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*.
- Ojo, A. (2016). Knowledge management in Nigerian universities: A conceptual model. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 11(2), 331-345.
- Osman, D. J., & Warner, J. R. (2020). Measuring teacher motivation: The missing link between professional development and practice. *Teaching and Teacher Education*, 92, 103064.
- Power, M. (2008). A dual-mode university instructional design model for academic development. *International Journal for Academic Development*, 13(1), 5-16.
- Rao, M. S. (2015). Step by step to soft-skills training. *Human Resource Management International Digest*.
- Rodrigo-Alsina, M., & Lazcano-Peña, D. (2014). Teaching Communication and its adaptation to the EHEA as object of research: an overview. *Communication & Society*, 27(2), 221-239.
- Sithole, A., Chiyaka, E. T., McCarthy, P., Mupinga, D. M., Bucklein, B. K., & Kibirige, J. (2017). Student Attraction, Persistence and Retention in STEM Programs: Successes and Continuing Challenges. *Higher Education Studies*, 7(1), 46-59.
- Smith, J., & Hu, R. (2013). Rethinking teacher education: Synchronizing Eastern and Western views of teaching and learning to promote 21st century skills and global perspectives. *Education Research and Perspectives (Online)*, 40, 86.
- Steinert, Y., Mann, K., Centeno, A., Dolmans, D., Spencer, J., Gelula, M., & Prideaux, D. (2006). A systematic review of faculty development initiatives designed to improve teaching effectiveness in medical education: BEME Guide No. 8. *Medical teacher*, 28(6), 497-526.
- Tang, K. N. (2018). The importance of soft skills acquisition by teachers in higher education institutions. *Kasetsart Journal of Social Sciences*
- Teo, P. (2019). Teaching for the 21st century: A case for dialogic pedagogy. *Learning, Culture and Social Interaction*, 21, 170-178.
- Zanj, A., & Hossein Afshari, H. (2013). Dynamic analysis of a complex pneumatic valve using pseudobond graph modeling technique. *Journal of Dynamic Systems, Measurement, and Control*, 135(3).