

تدوین و پیاده سازی برنامه‌های توانمندسازی آموزشی اعضای هیات

علمی: چالش‌ها و راهکارها از دریچه متون

مرضیه ملکی^۱، دکتر مریم علیزاده^۲، دکتر عباس پزشکی^۳، دکتر محبوبه مافی نژاد^{*۲}

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد آموزش پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

۲. استادیار گروه آموزش پزشکی، دانشکده پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران

۳. استادیار روانپزشکی، دانشگاه علوم پزشکی لرستان، لرستان، ایران

نویسنده مسئول: دکتر محبوبه مافی نژاد

چکیده:

تبیین چالش‌ها و راهکارهای تدوین و پیاده‌سازی توانمندسازی اعضای هیات‌علمی در برنامه‌ریزی‌های آموزشی کمک شایان توجهی به مدیران و برنامه‌ریزان خواهد نمود. با توجه به اهمیت این موضوع، هدف این مطالعه مروری، بررسی چالش‌ها و راهکارها و پیشنهادات برای توانمندسازی آموزشی اعضای هیات‌علمی از طریق یک مرور نقلی با استفاده از جستجو در پایگاه‌های SID و Magiran و PubMed، Eric، Ovid، Scopus و موتور جستجوگر Google Scholar از سال ۲۰۱۱ تا ۲۰۲۱ بود. تحلیل محتوای متن مقالات با استفاده از روش تحلیل محتوای جهت‌دار بر اساس چارچوب رویکرد سیستمی (درونداد، فرآیند، برون‌داد) انجام شد. بر اساس مرور صورت گرفته، ۴۲۲ مقاله یافت شد که ۳۹۹ مقاله بر اساس معیارهای جستجو بعد از غربالگری عنوان، چکیده و یا تکراری بودن حذف شدند و در نهایت متن کامل ۲۳ مقاله مورد بررسی قرار گرفت. طبقات اصلی مطالعه شامل چالش‌ها و راهکارهای موجود برای ارتقاء برنامه‌های توانمندسازی اساتید در زیر طبقات درونداد، فرآیند و برون‌داد دسته‌بندی شد. با مقایسه راهکارها و چالش‌ها می‌توان به این نتیجه رسید که هماهنگی و برطرف کردن موانع فردی و سازمانی می‌تواند تاثیر چشمگیری بر ارتقاء کیفیت برنامه‌های توانمندسازی اعضای هیات‌علمی داشته باشد. باید توجه کرد که در هر دانشگاه ممکن است تحقق این امر، استراتژی‌های خاص خود را بطلبد و بسته به نیاز دانشگاه اهمیت هر یک از عوامل متفاوت خواهد بود.

واژه‌های کلیدی: توانمندسازی، هیات‌علمی، برنامه درسی

مقدمه:

توانمندسازی هیات علمی را به عنوان "طیف گسترده‌ای از فعالیت‌هایی که موسسات برای رشد و بالندگی اعضای هیات علمی در نقش‌های مختلف در فرایند آموزشی استفاده می‌کنند" تعریف می‌کنند (۱). به عبارت دیگر، توانمندسازی اعضای هیات علمی معرف طیف وسیعی از فعالیت‌هایی است که برای حمایت از معلمان دانشگاه در توسعه مهارت‌های لازم برای انجام وظایف آموزشی، پژوهشی یا اجرایی-مدیریتی طراحی شده‌اند. تمرکز برنامه‌های توانمندسازی بیشتر بر روی تقویت حوزه تدریس اعضای هیات علمی است (۲). بر همین اساس هدف اصلی از توانمندسازی اعضای هیات علمی در حیطه آموزش، ارتقای کیفیت فرایند یاددهی-یادگیری است (۳). در همین رابطه مرور شواهد نشان می‌دهد که توانمندسازی اعضای هیات علمی می‌تواند اساتید را بهتر برای عملکرد موثر در محیط آکادمیک آماده کند، مهارت لازم در بکارگیری روش‌های آموزشی مورد نیاز را برای ایشان فراهم کند و فرهنگ و محیط سازمانی را متحول کند. همچنین افراد را بهتر برای رقابت در محیط‌های دانشگاهی و توانمندسازی اعضای هیات علمی آماده می‌کند (۴).

توانمندسازی اساتید، نقش اساسی در ارتقاء و تعالی آموزش در سطح دانشگاه ایفا می‌کند. به عبارت دیگر، توانمندی اعضای هیات علمی می‌تواند مستقیماً بر پیامدهای دانشگاه‌ها تأثیرگذار باشد (۵). این در حالی است که یافته‌های پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه بررسی عوامل موثر بر بهره‌وری دانشگاه‌ها، نشان داد که عملکرد اعضای هیات علمی به تنهایی ۳۰ درصد از واریانس بهره‌وری را

تبیین می‌کند که این نشان دهنده‌ی جایگاه خطیر اعضای هیات علمی در دانشگاه‌هاست (۶). به علاوه توانمندسازی نیروی انسانی در نهادهای آموزشی، به لحاظ نقش مهمی که در توسعه و پیشرفت جامعه در ابعاد متعدد دارد، از اهمیت فراوانی برخوردار است. بنابراین لازم است که دانشگاه‌ها با توجه به شرایط و منابع خود روش‌های مناسب را جهت توانمندسازی اعضای هیات علمی شناسایی و کلیه امکانات خود را برای آن فراهم آورند (۸).

فعالیت‌های توانمندسازی می‌تواند به شکل برنامه‌های رسمی و غیررسمی صورت گیرد (۹). بررسی‌های صورت گرفته در برنامه‌های توانمندسازی اعضای هیات علمی در علوم پزشکی نشان دهنده آن است که عمده این برنامه‌ها به شکل فعالیت‌های رسمی و ساختاریافته تدوین و ارائه می‌شود (۱۰). و این در حالی است که به منظور ارتقای نتایج حاصل از برنامه‌های توانمندسازی اعضای هیات علمی، موسسات آموزشی باید به تغییر رویه از برنامه‌های کوتاه مدت به بلند مدت، از اشکال رسمی به غیر رسمی و از فعالیت‌های فردی به گروهی و از حمایت فردی به حمایت سازمانی متمرکز شوند (۱۰). از نقطه نظر یلون^۱ و همکاران (۲۰۱۴)، برای تدوین و اجرای موثرتر برنامه‌های توانمندسازی اعضای هیات علمی اشاره کردند که استفاده از روش‌های آموزشی جدید در زمینه توانمندسازی رسمی و غیر رسمی اعضای هیات علمی و نیاز به طراحی پروژه در برنامه‌های توانمندسازی کمک کننده خواهد بود (۱).

فارغ از رسمی یا غیررسمی بودن برنامه‌های توانمندسازی، برنامه‌ریزی برای اجرای یک برنامه جامع مبتنی بر هر دو رویکرد با چالش‌ها و موانعی می‌تواند همراه باشد. به عنوان مثال استاینرت و

¹ Yelon

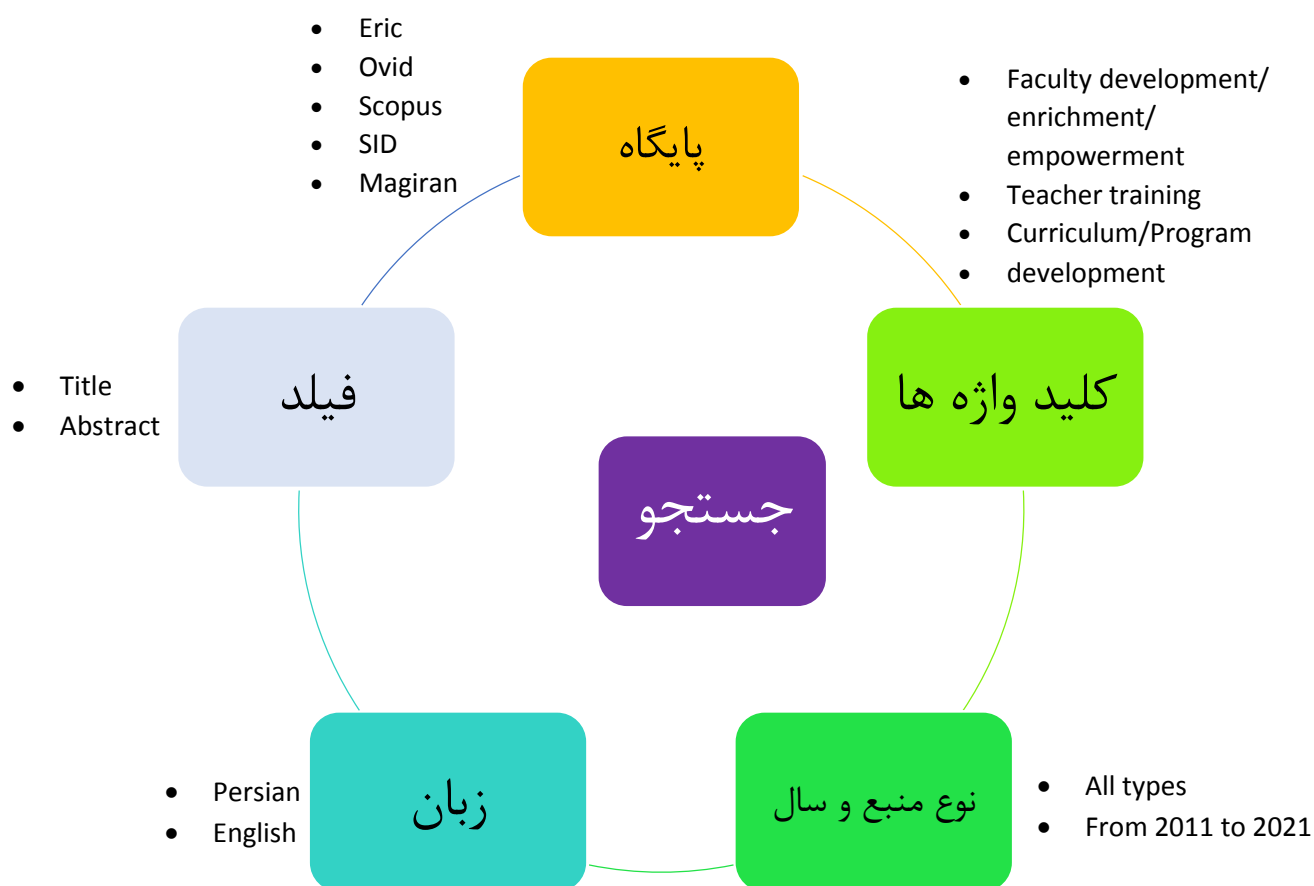
همکارانش در مطالعه‌ای که در سال ۲۰۰۹ انجام دادند بیان کردند، موانع بالقوه‌ای برای مشارکت در اجرای موثر برنامه‌های توانمندسازی آموزشی از قبیل نگرش‌ها و باورهای نادرست اعضای هیات علمی، دریافت حمایت ناکافی از سوی مؤسسه و فقدان تحقیقات متقا عد کننده در مورد مزایای روش‌های بهبود تدریس وجود دارد. نگرش منفی اعضای هیات علمی نسبت به برنامه‌های توانمندسازی که باعث کاهش مشارکت و یا عدم حضور در این برنامه‌ها می‌شود می‌تواند در نتیجه دست کم گرفتن نیاز به شرکت در برنامه‌های توانمندسازی اعضای هیات علمی توسط ایشان، عدم اعتقاد به سودمندی برنامه‌های توانمندسازی، و اعتقاد به عدم ارتباط آموزش اعضای هیات علمی با تعالی آموزشی در موسسه رخ دهد (۱۱). به همین منظور روشن کردن هدف از برنامه‌های توانمندسازی و تعیین زمینه و مخاطبین و شناسایی مهارت‌های آموزشی مورد نیاز ضروری است (۱۲). این موضوع می‌تواند مبین این امر باشد که بدون تعیین چارچوب‌ها و تعاریف روشن از آنچه که ساز و کار اصلی را تشکیل می‌دهد، ممکن است تعیین اولویت‌های توانمندسازی و اطمینان از همسویی تلاش‌ها دشوار شود. بنابراین ایجاد یک چارچوب برای توانمندسازی اعضای هیات علمی در موسسات آموزشی، متشکل از یک چشم انداز قوی و فرهنگ نوآوری و بهبود در آموزش، در این شرایط بسیار حیاتی می‌شود (۱۳). در همین راستا بررسی چالش‌ها و راهکارهای پیشنهادی برای تدوین و اجرا برنامه‌های توانمندسازی اعضای هیات علمی در

برنامه‌های درسی می‌تواند به ایجاد دید مناسب برای برنامه‌ریزی‌های آموزشی در موسسات آموزشی کمک کند.

روش انجام کار:

در این مطالعه مرور نقلی با استفاده از جستجوی کلید واژه‌های توانمندسازی، اعضای هیات علمی، برنامه آموزشی در پایگاه‌های SID و Magiran و واژگان انگلیسی معادل یا مشابه آن‌ها شامل Teacher training, faculty development curriculum, Program Development, curriculum development و ادغام این عبارات در پایگاه‌های داده مانند PubMed, Eric, Ovid, Scopus و موتور جستجوگر Google Scholar و مجله Medical teacher از سال ۲۰۱۱ تا ۲۰۲۱ انجام شد. روند جستجو در شکل شماره ۱ آمده است.

با توجه به اهمیت توانمندسازی اساتید و توانمندسازی ایشان در حوزه علوم پزشکی و لزوم توجه اساسی به این مهم، سوال این مرور این بود که در مسیر توانمندسازی اعضای هیات علمی چه موانع و چالش‌هایی وجود دارد و راهکارهای برطرف کردن این چالش‌ها چیست؟



شکل شماره ۱. روند جستجو مطالعات در مطالعه

نتایج:

بر اساس مرور صورت گرفته، ۴۲۲ مقاله در بازه زمانی ۲۰۱۱ تا ۲۰۲۱ یافت شد که ۳۹۹ مقاله بر اساس معیارهای جستجو بعد از غربالگری عنوان، چکیده و یا تکراری بودن حذف شدند و در نهایت متن کامل ۲۳ مقاله مورد بررسی قرار گرفت. چالش‌ها و راهکارهایی که برای توانمندسازی هیات علمی انجام می‌شود، از طریق روش تحلیل محتوای جهت دار با رویکرد سیستمی تحلیل و سپس دسته بندی شد. نتایج این موارد در جدول شماره ۱ و ۲ آمده است.

جدول شماره ۱. چالش‌های موجود در طراحی و اجرای برنامه‌های توانمندسازی اساتید در برنامه درسی

دسته بندی	چالش‌ها
دروندها	کمبود نیرو و بحران در تعداد مدرسان دوره‌های توانمندسازی (۱۴) (۱۵)
	کمبود بودجه و منابع انسانی برای برگزاری برنامه‌های توانمندسازی (۱۳) (۱۶)
	محیط‌های آموزشی ناکافی برای اجرای مناسب برنامه‌های توانمندسازی (۱۵)
	نبودن برنامه مدون از پیش تعیین شده برای برگزاری برنامه‌های توانمندسازی (۱۵)
	کم توجهی به نیازهای آموزشی فراگیران در طراحی برنامه‌های توانمندسازی اساتید (۱۷)
	عدم درک نیازهای آموزشی اعضای هیات علمی توسط مدیران به دلیل تفاوت در نقش‌ها و انتظارات آنان در برگزاری دوره‌های توانمندسازی (۱۵)
فرایندها	مشخص نبودن نقش‌ها و انتظارات افراد از شرکت در برنامه‌های توانمندسازی (۱۵)
	تکراری بودن و به روز نبودن محتواهای آموزشی دوره‌های توانمندسازی (۱۶) (۱۷)
	هم پوشانی مطالب اساتید با هم در برگزاری دوره‌های توانمندسازی (۱۷)
	عدم هماهنگی در تدریس اساتید برگزاری کننده دوره‌های توانمندسازی (۱۷)
	فقدان همکاری بین اعضا در اجرای اثربخش برنامه‌های توانمندسازی (۱۵)
	محدودیت در به کارگیری مدل‌های پیشنهادی مبتنی بر شبکه سازی در محیط‌های آموزشی (۱۸)
بروندها	تأثیر عوامل جنسیتی و روان شناختی در اجرای برنامه‌های توانمندسازی (۱۶) (۱۹)
	تأثیر عوامل مربوط به ویژگی‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در انگیزه افراد برای شرکت در برنامه‌های توانمندسازی (۲۰)
	تأثیر عوامل فردی (مانند علاقه، توانایی علمی تخصصی و ..) و سازمانی در اجرای برنامه‌های توانمندسازی (۱۶) (۲۰)
	موانع ارتباطی در برگزاری و اطلاع رسانی برنامه‌های توانمندسازی (۱۶)
	کم رنگ شدن شرکت اعضای هیات علمی در فعالیتهای آموزشی و توانمندسازی اساتید به دلیل بهادن بیشتر سازمان به فعالیتهای پژوهشی در مقایسه با فعالیتهای آموزشی (۱۷)
	استقبال کم اعضای هیات علمی برای شرکت در برنامه‌های توانمندسازی به دلیل مشغله فراوان اساتید و عدم وجود زمان خالی برای شرکت در برنامه‌های توانمندسازی (۱۷)
تردید در خصوص ایجاد تغییر رفتار پایدار بعد از شرکت در برنامه‌های توانمندسازی (۲۱)	

جدول شماره ۲. راهکارهای دخیل در طراحی و اجرای برنامه‌های توانمندسازی اساتید در برنامه درسی

حیطه	راهکارها
دروندها	افزایش ظرفیت تیم مدرسان برگزار کننده دوره‌های توانمندسازی (۱۴) (۲۲)
	نیازسنجی آموزشی و تهیه فهرستی از نیازهای آموزشی دخیل در طراحی برنامه‌های توانمندسازی (۱۸) (۴) (۲۳)
	تدوین سند تعهد و چشم انداز برنامه‌های توانمندسازی (۲۴)
	تعیین ضوابط و قوانین با هدف مشروعیت بخشی به برنامه‌های توانمندسازی (۲۴) (۹)
	تدوین برنامه‌های توانمندسازی بر اساس نیازهای آموزشی فردی و سازمانی (۱۸) (۱۵) (۱۷) (۲۲)
	تدوین برنامه دقیق و مدون منطبق با نقش‌ها و انتظارات آموزشی در حوزه توانمندسازی اساتید (۴) (۱۳) (۹)
	برنامه ریزی برنامه‌های توانمندسازی با توجه به زمینه کاری اساتید (۲۵)
	برنامه‌ریزی زیرساخت‌ها برای اطمینان از کسب نتایج بهینه و برنامه ریزی برای مواجهه با شکست‌های پیش بینی نشده (۴) (۱۳) (۹) (۱۵)
	جلب همکاری افراد و مدرسان جدید در برنامه‌های توانمندسازی (۹)
	جلب حمایت مالی و سیاسی برای برگزاری دوره‌های توانمندسازی (۱۵) (۲۲)

تقویت انگیزه اساتید برای شرکت در برنامه‌های توانمندسازی (۸) (۲۶)	فرآیندها
به روز رسانی محتوای آموزشی دوره های توانمندسازی (۶، ۸) (۱۵)	
شناسایی، پیش بینی و درک عوامل تاثیرگذار در اجرای برنامه های توانمندسازی (۲۷) (۶)	
استفاده از راهبردهای نوآورانه در پیاده سازی برنامه‌های توانمندسازی (۱۸) (۱۴)	
ایجاد فرصتهایی برای کاربست دانش و مهارت‌های آموزشی کسب شده توسط اساتید در عمل (۱۴) (۲۸)	
ایجاد فرصتهایی برای پژوهش و آموزش مبتنی بر شواهد در اجرای برنامه‌های توانمندسازی (۱۴) (۱۹)	
استفاده از فرصت آموزش‌های مبتنی بر وب در کنار برگزاری دوره‌های آموزشی رسمی (۴، ۶)	
استفاده از آموزش‌های بین حرفه‌ای در اجرای برنامه‌های توانمندسازی (۴)	
استفاده از روش مربیگری در اجرای برنامه‌های توانمندسازی (۴)	
استفاده از روش ایفای نقش در تدریس دوره‌های توانمندسازی (۲۱)	
استفاده از فرصتهایی برای بازناندیشی اعضای هیات علمی و افراد دخیل (۶)	
استفاده از آموزش مجازی، فناوری، و رویکردهای جدیدی در پیاده سازی برنامه های توانمندسازی (۵، ۶)	
شبکه سازی، تیم سازی و تشکیل گروه در اجرای برنامه‌های توانمندسازی (۶، ۱۸) (۱۳) (۲۴) (۹) (۲۵)	
استفاده از فرصتهایی برای به اشتراک گذاشتن و تبادل تجربیات یادگیری اعضای هیات علمی (۲۳) (۱۶)	
استفاده از رویکرد مبتنی بر پروژه در اجرای برنامه‌های توانمندسازی (۲۹)	
استفاده از یک سیستم حمایتی با برنامه‌های پیگیری ^۱ برای اجرای برنامه های توانمندسازی (۱۵) (۲۳) (۲۵)	
انعطاف پذیری در اجرای برنامه‌های توانمندسازی با هدف در نظر گرفتن نیازهای فردی اعضای هیات علمی (۲۴) (۹)	
جذب رهبران کلیدی در اجرای برنامه‌های توانمندسازی (۲۴)	
ایجاد یک فضای آموزشی قابل اعتماد در اجرای دوره‌های توانمندسازی (۲۳)	
توجه به تقویت هویت حرفه ای اعضای هیات علمی به عنوان معلم و هماهنگی آن با هویت درمانی در اجرای برنامه‌های توانمندسازی اساتید (۲۳) (۲۶) (۲۵)	
استفاده از فرصت بحث تاملی و هدفمند اساتید در مورد توصیف عملکردهای خود، علایق شخصی، اقداماتشان و دانش تازه و تجربه به دست آمده در اجرای برنامه های توانمندسازی (۵) (۲۳) (۳۰) (۲۵)	
اجرای برنامه های توانمندسازی طولی با هدف امکان یادگیری، تمرین و رشد (۳۱) (۶)	
اختصاص بخش‌هایی از برنامه توانمندسازی به صورت دوره های انتخابی با مضامین پیشرفته ی آموزشی (۵) (۳۰)	
استفاده از فرصت‌های غنی و متنوع برای اجرای برنامه های توانمندسازی (۱۹)	
بررسی سودمندی و کارآیی برنامه های توانمندسازی از طریق اجرای طرح های پایلوت (۹)	برونداها
ارزشیابی برنامه‌های توانمندسازی و اصلاح آن به طور مستمر (۹) (۱۹) (۳۱) (۳۰)	
تعیین و بررسی پیامدهای حاصل از اجرای برنامه های توانمندسازی (۶)	

استفاده شد. از مجموع ۲۳ مقاله که متن کامل آن مورد بررسی قرار گرفت، نه مطالعه کیفی، دو مطالعه تحلیلی، پنج مطالعه توصیفی، یک مطالعه پیمایشی، یک مطالعه مداخله‌ای، یک مطالعه اکتشافی تحلیلی، یک مطالعه مقطعی و در نهایت

بحث:

در مرور نقلی صورت گرفته، اغلب مطالعات انتخاب شده در حوزه آموزش پزشکی بودند اما از دو مطالعه غیر پزشکی نیز برای بررسی راهبردهای موجود نیز

¹ Follow up

یک مطالعه توسعه‌ای و سه مروری وارد مطالعه شدند. مطالعه ما با هدف شناسایی راهکارها و چالش‌های پیش رو در زمینه توانمندسازی اعضای هیات علمی انجام شد.

پر تکرارترین چالش‌های شناسایی شده شامل کمبود نیرو و بحران در تعداد مدرسان دوره‌های توانمندسازی (۱۴) (۱۵)، کمبود بودجه و منابع انسانی برای برگزاری برنامه‌های توانمندسازی (۱۳) (۱۶)، تکراری بودن و به روز نبودن محتوای آموزشی دوره‌ها (۱۶) (۱۷)، تاثیر عوامل فردی (مانند علاقه، توانایی علمی تخصصی و...) و سازمانی در اجرای برنامه‌ها (۱۶) (۲۰) و به ترتیب عوامل دیگر شامل محیط‌های آموزشی ناکافی برای اجرای مناسب برنامه‌های توانمندسازی و نبودن برنامه مدون از پیش تعیین شده برای برگزاری برنامه‌ها و مشخص نبودن نقش‌ها و انتظارات افراد از شرکت در برنامه‌ها (۱۵)، موانع ارتباطی در برگزاری و اطلاع رسانی برنامه‌ها (۱۶)، کم رنگ شدن شرکت اعضای هیات علمی در فعالیتهای آموزشی و توانمندسازی اساتید به دلیل بهادر بیشتر سازمان به فعالیتهای پژوهشی در مقایسه با فعالیتهای آموزشی (۱۷)، استقبال کم اعضای هیات علمی برای شرکت در برنامه‌های توانمندسازی به دلیل مشغله فراوان اساتید و عدم وجود زمان خالی برای شرکت در برنامه‌ها (۱۷)، نگرانی در خصوص ایجاد تغییر رفتار پایداری بعد از شرکت در برنامه‌های توانمندسازی (۲۱) بودند. این موضوع لزوم شناسایی چالش‌های موجود و برنامه‌ریزی در جهت ارائه راهکارهای موثر در تدوین برنامه‌های جامع توانمندسازی اعضای هیات علمی را مشخص می‌کند. در همین رابطه صدری و همکاران (۲۰۱۶) اذعان کردند که نیاز سنجی از اعضای هیات علمی برای برطرف کردن نیازها و چالش‌های موجود یک

راه موثر در پاسخ به چالش‌های موجود است (۸). صفوی و همکاران (۲۰۱۷) در مطالعه دیگری به استفاده از استراتژی نظارت و بازخورد بر تجربه در ارتقای مهارت اساتید موثر اشاره داشتند (۵). هر چند در مطالعه حاضر، شناسایی چالش‌ها و موانع موجود تنها از منظر مرور متون بررسی شد، با این حال به نظر می‌رسد در نظر گرفتن رویکرد نظام‌مند در شناسایی چالش‌های موجود از قبیل بررسی نتایج حاصل از مطالعات، نظرسنجی از اعضای هیات علمی و مسئولین آموزشی، حیاتی است.

همچنین بر اساس نتایج حاصل از مرور متون مشخص شد که توجه به استفاده از راهکارهایی از قبیل تدوین برنامه‌های توانمندسازی طولی، داشتن رویکرد جامع به توانمندسازی، توجه به رویکردهای غیر رسمی در کنار رویکردهای رسمی توانمندسازی و همچنین طراحی فعالیت‌های گروهی در برنامه‌های توانمندسازی اعضای هیات علمی نقش کلیدی ایفا می‌کند. بر اساس نتایج حاصل از مرور متون در بخش راهکارهای پیشنهادی می‌توان اینگونه تفسیر کرد که روند ارتقای برنامه‌های توانمندسازی در دانشگاه‌های علوم پزشکی در ایران، با سرعتی آهسته‌تر از سایر نقاط جهان در حال انجام است، به طوری که تعداد مقالات معدودی به این موضوع پرداخته بودند. به علاوه مطالعات اندک بیش‌تر بر نتایج برنامه‌ها و آن‌هم در کوتاه مدت اشاره داشته‌اند. این در حالی است که در دانشگاه‌ها و مناطق مختلف دنیا، پیشرفت‌های وسیعی در این حوزه در حال اتفاق افتادن است. با توجه به این نکته، مرادی و همکاران (۲۰۱۷) به روز بودن برنامه‌ها و داشتن رویکردهای نظام‌مند برای برگزاری و ارتقای برنامه‌های توانمندسازی، امری اجتناب‌ناپذیر تلقی نموده‌اند و توصیه‌هایی داشته‌اند در مورد برنامه‌های بلندمدت و

استفاده از تجربیات دیگر دانشگاه‌ها نموده‌اند که می‌تواند در این زمینه مؤثر واقع شود (۶). نتایج مطالعه ما نشان داد که ایجاد کادری از اساتید، مربیان، محققان و رهبران حرفه‌ای و شایسته برای نقش‌ها و مسئولیت‌های جدیدشان در آموزش پزشکی، نیازمند رویکردهای جدید برای توانمندسازی اعضای هیات علمی است (۲۴). استفاده از روش‌ها و راهبردهای فعال آموزشی در طراحی و اجرای برنامه‌های توانمندسازی در مطالعات مختلف مورد تأکید قرار گرفته شده است. در مطالعه جانسون^{۲۰} و همکاران (۲۰۱۲) مرکز مطالعات و توسعه اعضای هیات علمی استنفورد از الگوی ایفای نقش برای توانمندسازی هیات علمی استفاده شد که در این مطالعه استفاده از این تکنیک برای اجرای توانمندسازی اعضای هیات علمی اساتید توصیه شده است (۲۱). استاینرت^{۲۱} و همکاران (۲۰۱۲) در مطالعه خود اشاره کردند که باید به منظور فراهم سازی ارائه فرصت‌های متعدد برای یادگیری تجربی، ارتباط و کاربرد برنامه‌های آموزشی توانمندسازی از طریق انجام پروژه‌های فردی و گروهی ارتقاء یابد (۳۱). همچنین یافته‌های مطالعه حاضر نشان داد که توانمندسازی اعضای هیات علمی هم در قالب برنامه‌های رسمی و هم غیر رسمی برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی شود. به علاوه، در کنار تقویت مهارت‌های تدریس اساتید در برنامه‌های توانمندسازی آموزشی، توجه به تقویت مهارت‌هایی از قبیل رهبری آموزشی نیز در سیستم آموزشی باید مدنظر قرار گیرد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که با توجه به گستره، مدت زمان، هدف و رسالت برنامه‌های توانمندسازی اعضای هیات علمی، باید از راهکارهای منطبق بر زمینه هر موسسه آموزشی و در پاسخ به چالش‌های موجود

²⁰ Johansson

آن کمک گرفت. در همین راستا شناسایی و برطرف کردن موانع فردی و سازمانی موجود در فرایند پیاده‌سازی برنامه‌های توانمندسازی، می‌تواند تأثیر چشمگیری بر ارتقاء پیامدهای حاصل از اجرای توانمندسازی اعضای هیات علمی به همراه داشته باشد.

نتیجه‌گیری:

به نظر می‌رسد ارتقای توانمندی‌های اعضای هیات علمی در حوزه‌های مختلف آموزش، توجه به شکل‌گیری هویت حرفه‌ای معلمان و اهمیت توسعه هویت فردی و آکادمیک، ایجاد فرصت برای شبکه‌سازی در برنامه‌های توانمندسازی، استفاده از بحث تاملی و هدفمند اساتید، بهبود توانمندسازی در راستای اهداف فردی و سازمانی و اصلاح عوامل بازدارنده و فراهم‌سازی فرصت‌هایی برای به اشتراک گذاشتن و بیان چالش‌های تجربیات یادگیری قبلی اعضای هیات علمی، انجام نیازسنجی هدفمند و حمایت مالی از جمله راهکارها و پیشنهادات مهم در تدوین و اجرای برنامه‌های توانمندسازی اعضای هیات علمی باشد. البته با توجه به تکرار موارد فوق در طول سالیان، نمی‌توان نقش مواردی مانند برنامه‌های پروژه محور، مبتنی بر وب و نوآوری و ایجاد سازوکارهایی برای انگیزه بخشی به اعضای هیات علمی را نیز نادیده گرفت. با مقایسه راهکارها و چالش‌ها می‌توان به این نتیجه رسید که هماهنگی و برطرف کردن موانع فردی و سازمانی می‌تواند تأثیر چشمگیری بر توانمندسازی اعضای هیات علمی داشته باشد. باید توجه کرد که این موارد در هر دانشگاه ممکن است استراتژی‌های خاص خود را بطلبد و بسته به نیاز دانشگاه اهمیت هر یک از موارد متفاوت باشد.

²¹ Steinert

14. Sabato E, DeCastro JE, Fenesy K. An innovative, comprehensive faculty recruitment and development program at one US dental school: early results. *Journal of dental education*. 2017;81(6):649-57.
15. Koto-Shimada K, Yanagisawa S, Boonyanurak P, Fujita N. Building the capacity of nursing professionals in Cambodia: Insights from a bridging programme for faculty development. *International journal of nursing practice*. 2016;22:22-30.
16. حمدی پور، زوارقی، مرادی. آسیب‌شناسی چالش‌های توانمندسازی دانشی استادان علوم انسانی دانشگاه تبریز. فصلنامه مطالعات میان‌رشته‌ای در علوم انسانی. ۲۰۱۹؛۱۱(۲):۱۲۹-۵۰.
۱۷. خدایی، غفاری، نظیر ب، بهشید، شریفی، زیبا. تجارب اعضای هیئت علمی در مورد برنامه‌های توانمندسازی در دانشگاه علوم پزشکی تبریز - یک مطالعه کیفی. *مجله توسعه آموزش*. ۲۰۲۱؛۵۱:۲۰-۶۰.
18. Salajegheh M, Gandomkar R, Mirzazadeh A, Sandars J. Identification of capacity development indicators for faculty development programs: A nominal group technique study. *BMC Medical Education*. 2020;20:1-8.
19. King SM, Richards J, Murray A-M, Ryan VJ, Seymour-Walsh A, Campbell N, et al. Informal faculty development in health professions education: Identifying opportunities in everyday practice. *Medical Teacher*. 2021:1-5.
20. Gouran Shourakchali S, Hosseinzadeh B, Fallah V. Modeling the Impact of Organizational Virtue on Psychological Empowerment of Faculty Members by the Mediating Role of Subjective Well-Being: A Case Study of Mazandaran Province Universities. *Educational Development of Judishapur*. 2021;12(1):96-107.
21. Johansson J, Skeff KM, Stratos GA. A randomised controlled study of role play in a faculty development programme. *Medical teacher*. 2012;34(2):e123-e8.
22. جلیلیان، نگار، زنجیرچی، محمود س، میدی نر، محسنی، et al. طراحی مسیر توانمندسازی دانشگاه‌ها جهت نقش‌آفرینی در اکوسیستم نوآوری با استفاده از رویکرد تلفیقی تحلیل محتوا و نگاشت شناخت فازی. فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی. ۲۰۲۱؛۱۴(۲):۲۰۱-۲۰.
23. Kvernenes M, Valestrand EA, Schei E, Boudreau JD, Ofstad EH, Hokstad LM. Threshold concepts in group-based mentoring and implications for faculty development: A qualitative analysis. *Medical Teacher*. 2021:1-5.
24. Baker L, Reeves S, Egan-Lee E, Leslie K, Silver I. The ties that bind: A network approach to creating a programme in faculty development. *Medical Education*. 2010;44(2):132-9.
25. Lief S, Baker L, Mori B, Egan-Lee E, Chin K, Reeves S. Who am I? Key influences on the
1. Yelon SL, Ford JK, Anderson WA. Twelve tips for increasing transfer of training from faculty development programs. *Medical teacher*. 2014;36(11):945-50.
2. Ten Cate O, Mann K, McCrorie P, Ponzer S, Snell L, Steinert Y. Faculty development through international exchange: the IMEX initiative. *Medical teacher*. 2014;36(7):591-5.
3. Bligh J. *Faculty development*. Wiley Online Library; 2005.
4. Ungard JT, Beck E, Byington EA, Catalanotto FA, Chou CF, Edelstein BL, et al. Outcomes from the Health Resources and Services Administration's Dental Faculty Development Program. *Journal of dental education*. 2020;84(9):974-82.
5. صفوی، آزاده، صادقی. بازسازی برنامه توانمندسازی اساتید از طریق بکارگیری استراتژی مداخله ای " تجربه نظارت شده و بازخورد بر تجربه " با هدف ارتقای مهارت‌های آنها در طراحی برنامه درسی. *دوماهانامه علمی-پژوهشی راهبردهای آموزش در علوم پزشکی*. ۲۰۱۷؛۱۰(۵):۳۵۸-۶۳.
۶. مرادی، اسحاق، بان د. توانمندسازی اعضای هیات علمی در نظام آموزش پزشکی. *مجله پرستاری و مامایی*. ۲۰۱۷؛۱۵(۱):۱۰-۸.
7. Bailey JM, Foster KW, Henderson K, Powell LE, Ripley E. Aligning faculty development with competencies for professional growth. *Medical Teacher*. 2021:1-2.
8. صدی، دنیا، جهانبانی، جهانفر، فیاضی، رخساری. et al. دیدگاه اعضای هیات علمی در مورد راهکارهای موثر بر توانمندسازی ایشان و عوامل مرتبط در واحد دندانپزشکی دانشگاه آزاد اسلامی در سال ۱۳۹۳. *مجله تحقیق در علوم دندانپزشکی*. ۲۰۱۶؛۱۲(۴):۱۹۳-۲۰۱.
9. Mennin S, Kalishman S, Eklund MA, Friedman S, Morahan PS, Burdick W. Project-based faculty development by international health professions educators: practical strategies. *Medical teacher*. 2013;35(2):e971-e7.
10. Burgess A, Matar E, Neuen B, Fox GJ. A longitudinal faculty development program: supporting a culture of teaching. *BMC Med Educ*. 2019;19(1):400.
11. Steinert Y, McLeod PJ, Boillat M, Meterissian S, Elizov M, Macdonald ME. Faculty development: a 'field of dreams'? *Medical Education*. 2009;43(1):42-9.
12. Boillat M, Bethune C, Ohle E, Razack S, Steinert Y. Twelve tips for using the objective structured teaching exercise for faculty development. *Medical teacher*. 2012;34(4):269-73.
13. Kolomitro K, Hamilton J, Leslie K, Hazelton L, Veerapen K, Kelly-Turner K, et al. Viewing faculty development through an organizational lens: Sharing lessons learned. *Medical Teacher*. 2021:1-6.

۲۹. کشمیری. دوره‌های توانمندسازی بر اساس یادگیری مبتنی بر پروژه: راهکاری برای تحقق دانش‌پژوهی آموزشی در دانشگاه‌های علوم پزشکی. مجله مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی شهید صدوقی یزد. ۲۰۱۹؛ ۳(۳):۱۹۷-۲۰۸.
۳۰. کشمیری. برنامه‌های کوتاه مدت توانمندسازی: راهکاری برای رشد مهارت تدریس و انتقال آموخته‌های اعضای هیئت علمی به محیط‌های آموزشی. افق توسعه آموزش علوم پزشکی. ۲۰۲۱؛ ۱۲(۱):۶۲-۷۲.
31. Steinert Y, Naismith L, Mann K. Faculty development initiatives designed to promote leadership in medical education. A BEME systematic review: BEME Guide No. 19. Medical teacher. 2012;34(6):483-503.

formation of academic identity within a faculty development program. Medical Teacher. 2012;34(3):e208-e15.

26. Sorinola OO, Thistlethwaite J, Davies D, Peile E. Realist evaluation of faculty development for medical educators: What works for whom and why in the long-term. Medical teacher. 2017;39(4):422-9.

27. Burdick WP, Friedman SR, Diserens D. Faculty development projects for international health professions educators: Vehicles for institutional change? Medical teacher. 2012;34(1):38-44.

28. حسن ب. بررسی وضعیت و نیازهای توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی.