

## الگوی برنامه منتورینگ همتا برای اساتید دانشگاه فرهنگیان: رویکرد نظریه داده بنیاد<sup>۱</sup>

نسربین اوضاعی<sup>۲</sup>

علیرضا عصاره<sup>۳</sup>

محمود مهرمحمدی<sup>۴</sup>

محمد رضا امام جمعه<sup>۵</sup>

غلامعلی احمدی<sup>۶</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۶/۲۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۲۹)

### چکیده

منتورینگ همتا به عنوان یکی از رویکردهای نوین در توسعه حرفه‌ای اساتید در نظر گرفته می‌شود. هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی برنامه منتورینگ همتا برای اساتید دانشگاه فرهنگیان است. این پژوهش با رویکرد کیفی و با روش داده بنیاد انجام گرفت. جامعه آماری شامل اساتید دانشگاه فرهنگیان هستند که از طریق نمونه‌گیری هدفمند از نوع ملاک محور انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌ی نیمه‌ساختاریافته با پانزده نفر از اساتید دانشگاه فرهنگیان استان البرز و تهران است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری باز، محوری و گزینشی استفاده شد. برای تأمین روایی و پایایی از معیارهای لینکن و کوبا استفاده شد. نتایج پژوهش نشان‌دهنده‌ی سی و پنج مفهوم محوری و یازده مقوله منتخب است که در قالب مدل پارادیمی شامل برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی کلان، نیازسنجی، نگرش، بازطراحی ساختار سازمانی، بازنگری و پالایش قوانین و طراحی نظام نوین ارزیابی عملکرد به عنوان مقوله محوری و شرایط علی (عوامل فردی و سازمانی)، عوامل زمینه‌ای (عوامل محیطی و سازمانی)، شرایط مداخله‌ای تسهیل‌گر (سواد اطلاعاتی و رسانه‌ای، اخلاق حرفه‌ای، حمایت و پشتیبانی، ارتباط منتورینگ و گردش شغلی، واقع‌گرایی و بازنگری در سیاست جذب)، شرایط مداخله‌گر محدودکننده (سیاست-زدگی، کمیت‌گرایی، ضعف مدیریت منابع انسانی، دیدگاه سنتی به نیروی انسانی، ضعف ساختاری، صوری‌سازی و نگاه مقطعی) و پیامد (رشد و توسعه حرفه‌ای اساتید دانشگاه فرهنگیان) سازمان یافت.

**کلیدواژه‌ها:** برنامه منتورینگ همتا، اساتید، دانشگاه فرهنگیان، نظریه داده بنیاد

۱ این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول می باشد.

۲ دانشجوی دکتری برنامه درسی، گروه برنامه ریزی دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران

۳ استاد تمام، گروه برنامه ریزی درسی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران (نویسنده

مسئول) [alireza-assareh@yahoo.com](mailto:alireza-assareh@yahoo.com)

۴ استاد تمام، گروه برنامه ریزی درسی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران .

۵ دانشیار، گروه برنامه ریزی درسی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران

۶ دانشیار، گروه برنامه ریزی درسی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی، تهران، ایران

## بیان مسئله

آموزش، زیربنای توسعه پایدار انسانی است و ابزار اصلی برای تحقق اهداف توسعه به شمار می‌رود (۱). نظام‌های آموزشی رکن اصلی تحولات جوامع بوده و عامل اساسی برای ارتقاء سرمایه انسانی شناخته می‌شوند. در این میان اساتید و معلمان مهم‌ترین کنشگران این نظام‌ها شناخته شده و عنصر اصلی در فرآیند اجرای برنامه‌های درسی می‌باشند. ارتقای کیفیت اساتید عنصر اصلی در بهبود آموزش عالی شناخته می‌شود (۲). اساتید از عوامل مهم آموزش عالی هستند که توسعه کیفی آن‌ها تأثیر بسزایی بر عملکرد دانشگاه‌ها دارد و به مثابه روح و جان آموزش عالی زیربنای توسعه سایر بخش‌ها می‌باشند (۳). از این رو مؤسسات آموزش عالی برای پیشبرد هدف‌های خود به اساتید و اعضای هیئت علمی توانمند با قابلیت حرفه‌ای بالا نیاز دارند. در میان دانشگاه‌های ایران، دانشگاه فرهنگیان به عنوان دانشگاهی جدید در نظام آموزشی عالی با تغییر ساختار تربیت معلم در نظام آموزش و پرورش با اهداف ویژه‌ای به وجود آمد. دانشگاه فرهنگیان به عنوان نهاد اصلی تربیت معلم و رکن تحول و تعالی آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران مؤسسه‌ای در گستره ملی، با هویت مأموریت‌گرای حرفه‌ای؛ برای تأمین، تربیت و توانمندسازی منابع انسانی نظام تربیت رسمی و عمومی جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی و منطبق بر سند تحول بنیادین و پاسخگوی تقاضاهای اجتماعی در حوزه‌های مرتبط با مزیت رقابتی دانشگاه که با استفاده از همه ظرفیت‌های محلی، ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی در سال ۱۳۹۰ تأسیس شد (۴). نقش اساتید در دانشگاه فرهنگیان با توجه به مأموریت این دانشگاه نقشی سازنده و اثربخش در نظام تعلیم و تربیت کشور است. لذا توجه به توسعه حرفه‌ای اساتید دانشگاه فرهنگیان مورد تأکید و توجه است.

توسعه و بالندگی حرفه‌ای به معنای فرآیندی بلندمدت، برنامه‌ریزی شده و نشده، مستمر مبتنی بر آموزش‌های رسمی (کارگاه‌های آموزشی و سنتی) و غیررسمی (تعاملات بین گروهی اساتید) است (۵) در زمینه توسعه حرفه‌ای در بخش آموزش و توسعه حرفه‌ای مربیان مدل‌ها و رویکردهای مختلفی مورد توجه است به عنوان نمونه؛ مدل توسعه‌ای کگان<sup>۱</sup> (۶)، الگوی تدوین وین اشتاین و فانتینی<sup>۲</sup> (ارنشتاین و هانکینز) (۷) در این زمینه موجود است. در این میان یکی از راهبردهای نوین که بیشتر در توسعه حرفه مورد توجه است، منتورینگ است. منتورینگ یکی از روش‌های آموزش کارکنان است که همانند دیگر روش‌های آموزشی برای رشد و بالندگی نیروی انسانی در نظر گرفته می‌شود.

منتورینگ روشی مؤثر جهت ارتقای یادگیری است که می‌تواند تأثیری مثبت بر سود و زیان سازمان داشته باشد و هم‌چنین می‌تواند مزایای محسوس را برای افراد و سازمان‌ها به همراه داشته باشد (۸).

<sup>۱</sup> Kegan

<sup>۲</sup> Wayne Stein and Fantini

سازمان‌ها از این فنون به‌عنوان روشی جهت مقابله با چالش‌های پیش‌رویشان و پاسخ دادن به تقاضاهای موجود بهره می‌گیرند چراکه منتورینگ روشی است که در آن نیازی نیست فرد از محیط کارش جدا گردد بلکه روشی است که فرد در حین انجام کار و وظیفه خود آموزش می‌بیند (۹).

روش توسعه‌ای منتورینگ، یک روش کاملاً خاص است که برای انتقال تجربه، دانش و تخصص به اعضای هیئت‌علمی جدید طراحی شده است. جستجو نشان می‌دهد که منتورینگ به جزء اصلی برنامه‌های بهسازی اساتید و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی تبدیل شده است (۱۰). در واقع با به‌کارگیری برنامه‌های توسعه‌ای کارکنان و به‌طور خاص راهبردهای منتورینگ در محیط آموزشی می‌توان کارایی، اثربخشی، کاربرد سازمانی، بهبود در نتایج عملکردهای شغلی افراد را تقویت کرد (۱۱). امروزه به دانشگاه‌ها توصیه می‌شود که از این‌پس برنامه منتورینگ داشته باشند. منتورینگ به‌منظور افزایش بهره‌وری تحقیقات (۱۲ و ۱۳) تقویت اثربخشی آموزش (۱۴)، حفظ اساتید، استخدام و بهره‌وری مؤثر است. منتورینگ به اساتید کمک می‌کند تا راهنما و دست‌ورالعملی جهت توسعه و بهبود مهارت‌های تدریس، ایجاد محیط حمایتی، پژوهش، آگاهی نسبت به انتظارات و مسئولیت‌های علمی و جامعه‌پذیری با دانشگاه کسب کنند (۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸) و با توسعه کار راه‌های، ارتقا و توسعه حرفه‌ای همراه است (۲۱، ۱۹، ۲۰، ۲۲).

منتورینگ دارای الگوها و مدل‌های متفاوت است که در طول زمان در سازمان‌ها با توجه به شرایط آن تکوین یافته‌اند. به اعتقاد آمبروس<sup>۱</sup> (۲۳) باگذشت زمان مدل‌های منتورینگ از مدل سنتی دینامیک فاصله می‌گیرد و حلقه‌های آن از ارتباط با یک فرد به ارتباط گروهی از منتورها یا گروهی از افراد که یکدیگر را راهنمایی می‌کنند توسعه یافته است. همچنین این گستردگی و تنوع جای خود را به تنوع در سلسله‌مراتب و دگرگونی آن نیز داد؛ به‌گونه‌ای که تحقیقات نشان دادند که رابطه منتورینگ باگذشت زمان دارای سود متقابل و دوطرفه است در شروع این رابطه شاید تصور شود که منتورینگ یک رابطه سلسله‌مراتبی است اما در واقع به‌عنوان یک رابطه یک‌طرفه شروع می‌شود ولی در ادامه منجر به روابط سود ده برای هر دو طرف (منتی و منتور) می‌گردد (۲۴). یکی از مدل‌هایی که مورد تأکید در سازمان‌های آموزشی است منتورینگ هم‌تا است.

منتورینگ هم‌تا اعضای هیئت‌علمی را برای به اشتراک‌گذاری اطلاعات گرد هم می‌آورد (۲۵) این مدل با جفت کردن افراد باتجربه، رتبه و سطح سلسله‌مراتبی باتجربه متفاوت در یک سطح، فرصتی برای ملاقات با دیگران در همان وضعیتی که هستند، فراهم می‌آورد. منتورینگ هم‌تا امکان ایجاد یک محیط عادلانه‌تر را دارد و با ترسیم روابط مشترک، شرکت‌کنندگان این فرصت را دارند که هم‌دل‌تر باشند

<sup>1</sup> Ambrose

(۲۶). همچنین بوچ، هرت، رورر و رابنسون<sup>۱</sup> (۲۷) بیان داشت منتورینگ همتا یک الگوی ترازوی است که در آن مربیان یکدیگر را راهنمایی می‌کنند.

منتورینگ همتا، زمانی اتفاق می‌افتد که به‌منظور بهبود اثربخشی یک فرد با سایر افراد باهم شراکت می‌کنند. برنامه منتورینگ همتا یکی از برنامه‌های غیررسمی است که به‌طور غیرمعمول توسط مدیریت آغاز می‌گردد. درحالی‌که منتورینگ همتا به‌صورت غیررسمی صورت می‌گیرد، برخی از سازمان‌ها منتورینگ همتا را از طریق فرایند رسمی، پیاده می‌نمایند. منتورینگ همتا همچنین توسط تلفن و به‌صورت مجازی در گروه صورت می‌پذیرد، همانند برنامه‌های غیررسمی، اکثر برنامه‌های منتورینگ همسان، ساختار تعریف‌شده یا فرایندهای مرتبط ندارند (۲۸).

اجرای الگوهای توسعه حرفه‌ای اساتید چون منتورینگ همتا موجب رشد حرفه‌ای اساتید در بافت دانشگاه و محیط کاری می‌شود. این مهم برای اساتید دانشگاه فرهنگیان با توجه به رسالت این دانشگاه در تربیت نیروی انسانی موردنیاز نظام تعلیم و تربیت کشور و از سویی با توجه به تنوعی که اساتید این دانشگاه نو پا دارند دارای اهمیت مضاعف است. منتورینگ همتا به‌عنوان رویکردی نوین در توسعه حرفه‌ای سازمانی مبتنی بر تعاملات افراد سازمان باهم و یادگیری از هم است. این رویکرد در صورت اجرای درست می‌تواند خلع آموزشی و توسعه‌ای موجود در دانشگاه‌های کشور من جمله دانشگاه فرهنگیان را پوشش دهد. با توجه به آنچه گذشت و بررسی پیشینه پژوهشی موجود تاکنون پژوهشی به‌منظور طراحی الگوی منتورینگ همتا برای اساتید دانشگاه فرهنگیان کشور انجام نگرفته است، از این رو در این پژوهش سعی شد تا در ابتدا با معرفی الگو و معیارهای جهانی آن به مشارکت‌کنندگان (اساتید دانشگاه فرهنگیان در طیف‌های مختلف) و متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی، به طراحی الگویی بر خواسته از میدان دانشگاه فرهنگیان با توجه به تجارب اساتید و بافت موجود دانشگاه فرهنگیان پرداخته شود؛ بنابراین هدف اصلی این پژوهش طراحی الگوی منتورینگ همتا متناسب با بافت موجود دانشگاه فرهنگیان با توجه به تجارب اساتید دانشگاه فرهنگیان است.

### روش شناسی پژوهش

از آنجایی که هدف پژوهش کشف الگوی منتورینگ همتا برای اساتید دانشگاه فرهنگیان با توجه به بافت دانشگاه و دیدگاه اساتید بود، از این رو پژوهش حاضر از نظر رویکرد جزو تحقیقات کیفی و از لحاظ روش، مبتنی بر مطالعات داده بنیاد می‌باشد. در این پژوهش از رویکرد سیستماتیک اشتروس و کوربین برای نظریه داده بنیاد استفاده شده است. در رویکرد سیستماتیک محقق باید روش و فن

<sup>1</sup> Buch, Huet, Rorrer & Roberson

مشخصی برای تحلیل در پیش بگیرد و کدگذاری مرحله‌مندی (باز، محوری و انتخابی) را به اجرا درآورد و کار نهایی خود را در الگوی پارادایمی یکسانی ارائه کند (۲۹). جامعه مورد مطالعه این پژوهش کلیه کارگزاران اصلی و خط مقدم دخیل در برنامه منتورینگ همتا اساتید دانشگاه فرهنگیان استان البرز و تهران شامل، اساتید عضو هیئت علمی، اساتید مدعو، اساتید میهمان و مدرسان بودند. که از طریق نمونه‌گیری هدفمند، از نوع ملاک محور، نمونه‌ی مورد نظر انتخاب و نمونه‌گیری تا رسیدن به حد اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. از این رو مشارکت‌کنندگان در پژوهش شامل ۱۵ نفر از اساتید<sup>۱</sup> با توجه رعایت ملاک حداکثر گوناگونی شامل ۱۰ استاد عضو هیئت علمی رسمی ۲ نفر عضو هیئت علمی مهمان و ۳ نفر مدرس بودند با حداقل ۴ سال سابقه همکاری با دانشگاه فرهنگیان<sup>۲</sup>، بودند. جهت محرمانه ماندن هر کدام از شرکت‌کنندگان در مراحل پژوهش و رعایت اخلاق پژوهشی به هر کدام از آن‌ها یک کد اختصاص داده شد. ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق، مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد. فرایند تحلیل داده‌های حاصل از متن مصاحبه‌ها نیز با توجه به اهمیت آن در رویکرد نظریه داده-بنیاد، همزمان با جمع‌آوری داده‌ها طی سه مرحله: الف) کدگذاری باز؛ ب) کدگذاری محوری و ج) کدگذاری انتخابی انجام شد. برای تأمین روایی و پایایی از روش گوبا و لینکلن ۱۹۸۰<sup>۱</sup> استفاده شد. آنها چهار معیار «قابلیت اعتبار<sup>۲</sup>، قابلیت انتقال<sup>۳</sup>، قابلیت اتکا<sup>۴</sup> و قابلیت تأیید<sup>۵</sup> را به‌منظور ارزیابی دقت علمی پژوهش بر شمردند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۶). در زمینه‌ی قابلیت اعتبار، از روش کنترل اعضاء شرکت‌کننده استفاده شد. در زمینه‌ی قابلیت انتقال، یافته‌ها در اختیار متخصصین قرار داده شد. در زمینه‌ی قابلیت اتکا (قابلیت اطمینان)، از روش توافق بین کدگذاران استفاده شد و در زمینه‌ی قابلیت تأیید مرور و بازخورد هم‌تایان بکار برده شد. در این بخش سؤالات اصلی مورد نظر شامل وضعیت موجود دانشگاه فرهنگیان برای اجرای برنامه منتورینگ همتا چگونه است؟ شرایط زمینه‌ای مؤثر بر اجرای برنامه منتورینگ همتا در دانشگاه فرهنگیان چیست؟ چالش‌های اجرای برنامه جهانی منتورینگ همتا در دانشگاه فرهنگیان چیست؟ راهبردهای ارجایی برای عملیاتی کردن برنامه منتورینگ همتا چیست؟

## یافته‌ها

محققان برای دستیابی به نظریه برآمده از خصوصیات واقعی برنامه منتورینگ همتا برای اساتید دانشگاه فرهنگیان با اطلاع‌رسان‌های کلیدی که تماس نظری و عملی ممتدی با دانشگاه فرهنگیان و

<sup>۱</sup> Guba & Lincoln

<sup>۲</sup> . Credibility

<sup>۳</sup> Transferability

<sup>۴</sup> Dependability

<sup>۵</sup> Conformability

رویکردهای توسعه حرفه‌ای داشته‌اند، گفتگو کردند و کوشیدند تا در ساختار درونی ارزش‌ها، نگرش‌ها و دیدگاه‌های آن‌ها تعمق کنند. در اثنای مصاحبه‌ها مفاهیم ظهور می‌یافتند و از مقایسه مفاهیم مقوله‌ها عیان می‌شدند

و ذهن پژوهشگران را به قضایا و گزاره‌های مختلفی درباره منتورینگ هم‌تا اساتید سوق می‌دادند. مصاحبه‌های ضبط شده پس از پیاده‌سازی، به صورت سطر به سطر بررسی، مفهوم پردازی، مقوله‌بندی و سپس، براساس مشابهات، ارتباط مفهومی و ویژگی‌های مشترک کدهای باز، محوری و منتخب (طبقه-ای از

مفاهیم) مشخص شدند. برای این کار روش‌های تحلیل اشتروس و کوربین مورد استفاده قرار گرفت (۳۰). این الگو شامل ۷ محور می‌باشد که در ادامه گزارش شده است.

### شرایط محوری

منظور از شرایط محوری در این پژوهش محورهای اصلی اجرای الگوی منتورینگ هم‌تا متناسب با بافت دانشگاه فرهنگیان با توجه به تجارب اساتید دانشگاه از زمینه موجود آن می‌باشد. در این پژوهش شرایط محوری حول ایجاد برنامه برای منتورینگ هم‌تا در دانشگاه فرهنگیان است.

جدول ۱: شرایط محوری برنامه ارزیابی عملکرد دبیران متوسطه اول

کد منتخب	کد محوری	نمونه بیانات مشارکت‌کنندگان (کد باز)
شرایط محوری	برنامه‌ریزی و تدوین	دانشگاه فرهنگیان برای منتورینگ هم‌تا باید برنامه مدون داشته باشد تا بتونه اون رو اجرایی کنه (استاد، ۱۴).
	استراتژی کلان	سازمان مرکزی دانشگاه باید استراتژی روشنی برای برنامه منتورینگ داشته باشه (استاد، ۳). باید برای منتورینگ هم‌تا در دانشگاه برنامه‌هایی در سطوح خرد، میانی و کلان تدوین بشه تا بشه اون رو نهادینه کرد (استاد، ۷).
	نیازسنجی	به طور کلی به ضعف بزرگ که دانشگاه داره و برنامه‌هاش رو با چالش مواجه می‌کنه ضعف نیازسنجی هست، برای منتورینگ هم اول باید نیازسنجی در پردیس‌ها انجام بگیره (استاد، ۱۱). باید مجریان طرح نیاز سطوح پایین رو بررسی کنند تا طرحی برآمده از دل خود دانشگاه تدوین شود (استاد، ۱۱).

کد منتخب	کد محوری	نمونه بیانات مشارکت کنندگان (کد باز)
	نگرش	نگرش اساتید نقش مهمی در اجرای برنامه منتورینگ همتا و سایر برنامه‌های توسعه حرفه‌ای دارد (استاد، ۶). نگرش سازمانی نقش مهمی در پیشبرد برنامه منتورینگ همتا در دانشگاه فرهنگیان دارد (استاد، ۵). نگرش مدیریت دانشگاه به برنامه منتورینگ همتا یکی از محورهای اصلی اجرای برنامه محسوب می‌شود (استاد، ۳).
	بازطراحی ساختار سازمانی	ساختار سازمانی دانشگاه فرهنگیان اجازه اجرای بسیاری از برنامه‌ها رو نمی‌دهد، برخلاف رویه سایر دانشگاه‌ها ساختار دانشگاه فرهنگیان پیر و غیرپویا هستش (استاد، ۸). ساختار تصمیم‌گیری پردیس‌ها در لایه‌های استانی در پست‌های اصلی، فراسازمانی هستند مثلاً استانداران که وجود آن‌ها به علت عدم آشنایی با شرایط چالش‌زا می‌شود (استاد، ۹). طولیل بودن ساختار سازمانی در کشور و مدیریت متمرکز آن باعث می‌شود که پویایی سیستم از بین برود (استاد، ۱۲).
	بازنگری و پالایش قوانین	بهتره برخی از قوانین و بروکراسی اداری موجود از بین برود تا اساتید بتوانند به صورت راحتتری به طرح‌هایی چون منتورینگ بپردازند (استاد، ۱). بهتره قوانین موجود در زمینه‌هایی ارتقاء اساتید دانشگاه فرهنگیان مورد بازبینی قرار بگیره و طرح‌هایی چون منتورینگ همتا با توجه به بافت دانشگاه در ارتقاء مورد توجه قرار بگیره (استاد، ۵). الان بیشتر قوانین وزارت علوم متناسب با ساختار و رسالت دانشگاه فرهنگیان در تربیت معلم نیست و اساتید برای اجرای طرح‌هایی مثل منتورینگ با چالش مواجه می‌شوند (استاد، ۱۲). پالایش قوانین دانشگاه موجب می‌شود تا به منتورینگ بتوان نگاه ویژه‌تری داشت (استاد، ۱۰).
	طراحی نظام نوین ارزیابی عملکرد	با توجه به برنامه منتورینگ و یادگیری اساتید از هم باید رویکردهای ارزیابی اساتید دانشگاه فرهنگیان تغییر اساسی بکند (استاد، ۲). منتورینگ همتا نیاز به رویکردهای ارزیابی نوینی چون خودارزیابی، ارزیابی همتایان داره (استاد، ۶).

**۱-۱ برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی کلان:** جهت اجرای موفق برنامه‌های توسعه‌ای در سازمان‌ها نیازمند داشتن برنامه کلان هستیم (۳۱). تحلیل مصاحبه‌ها و دیدگاه‌های اساتید مشارکت‌کننده در پژوهش نشان می‌دهد که مشارکت‌کنندگان در پژوهش یکی از مؤلفه‌های اصلی اجرای برنامه منتورینگ هم‌تا در دانشگاه فرهنگیان را داشتن برنامه و استراتژی کلان در این زمینه می‌دانستند. در این زمینه استاد (۷) بیان داشت: "برای اینکه برنامه منتورینگ هم‌تا در دانشگاه نهادینه بشه و بتوان اون رو با موفقیت اجرا کرد باید برنامه‌هایی در سطوح خرد، میانی و کلان تدوین بشه تا دقیق مشخص بشه در هر مرحله‌ای چه کاری توسط چه واحد و با چه حمایت‌ها و منابعی باید انجام بگیره".

**۱-۲ نیازسنجی:** طبق دیدگاه اساتید مشارکت‌کننده در پژوهش جهت طراحی مطلوب الگوی منتورینگ هم‌تا متناسب با بافت دانشگاه فرهنگیان باید نیاز سطوح مختلف اجرایی و اساتید موردبررسی قرار بگیرد. در این زمینه به‌عنوان نمونه استاد (۱۱) بیان داشت: "باید مجریان طرح نیاز سطوح پایین‌رو بررسی کنند تا طرحی برآمده از دل خود دانشگاه تدوین شود اگه نیازهای اجرایی سطوح پایین در برنامه منتورینگ در نظر گرفته نشود، اجرای برنامه موفق نخواهد بود". توجه به نیازها بخش مهمی از فرآیند اجرایی برنامه‌های توسعه‌ای منابع انسانی در سازمان‌ها است (۳۲).

**۱-۳ نگرش:** توجه به نگرش‌ها هدایت‌کننده فعالیت‌های نیروی انسانی در زمینه توسعه حرفه‌ای خود است (۳۳)؛ طبق دیدگاه اساتید مشارکت‌کننده در پژوهش، نگرش سازمانی و فردی از مؤلفه‌های محوری در الگوی منتورینگ هم‌تا دانشگاه فرهنگیان است. در این زمینه استاد (۳) بیان داشت: "نگرش مدیریت دانشگاه به برنامه منتورینگ هم‌تا یکی از محورهای اصلی اجرای برنامه محسوب می‌شود، اگه برنامه منتورینگ از طرف سازمان موردحمایت قرار بگیره و بهش بهاداده بشه، می‌تونه موفقیت‌آمیز باشه".

**۱-۴ ساختار سازمان:** طبق دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش و مشاهدات و استنباط‌های میدانی پژوهشگران یکی دیگر از عوامل محوری اجرای الگوی منتورینگ هم‌تا برای اساتید دانشگاه فرهنگیان، ساختار سازمانی دانشگاه فرهنگیان و بازطراحی ساختار آن برای اجرای طرح‌های توسعه منابع انسانی چون منتورینگ هم‌تا است. در این زمینه استاد (۹) بیان داشت: "ساختار تصمیم‌گیری پردیس‌ها در لایه‌های استانی در پست‌های اصلی، فرا سازمانی هستند مثلاً استانداران که وجود آن‌ها به علت عدم آشنایی با شرایط چالش‌زا می‌شود یا بیشتر پست‌های مدیریتی دانشگاه فرهنگیان رو به اعضا غیر هیئت‌علمی می‌دهند به این بهانه که در اعضا هیئت‌علمی تخصص مناسب با پست رو نداریم و مأموریت‌های یک‌ساله برای افراد خاصی که از بدنه دانشگاه نیستند برای احراز پست می‌زنند، این خودش برای اجرایی منتورینگ هم‌تا در دانشگاه فرهنگیان آفت خواهد بود، چون این عزیزان شرایط کاری اعضا هیئت‌علمی رو درک نمی‌کنند".



**۵-۱ بازنگری و پالایش قوانین:** قوانین اجرایی در سازمان در پیاده‌سازی طرح‌های توسعه منابع انسانی چون منتورینگ هم‌تا نقش دوگانه‌ای دارد، در صورت مناسب بودن می‌تواند به‌عنوان یک ابزار مفید و تسهیلگر مورداستفاده قرار گیرد و در غیر این صورت دست‌وپا گیر خواهد بود. در این زمینه استاد (۱۲) بیان داشت: "الآن بیشتر قوانین وزارت علوم متناسب با ساختار و رسالت دانشگاه فرهنگیان در تربیت معلم نیست و اساتید برای اجرای طرح‌هایی مثل منتورینگ هم‌تا با چالش مواجه می‌شوند برای دانشگاه فرهنگیان باید با توجه به رسالتی که داره و نوع دانشجویی که قراره تربیت کنه طرح‌هایی چون منتورینگ هم‌تا برای توسعه حرفه‌ای اساتید و ارتقاء اونا در نظر گرفته شود، این خودش می‌تونه به مشوق باشه".

**۶-۱ طراحی نظام نوین ارزیابی عملکرد:** ارزیابی عملکرد اطلاعاتی را برای بسیاری از تصمیمات مهم در مورد بهسازی منابع انسانی مانند جبران خسارت و مزایا، نیازهای آموزشی و توسعه، اخراج، کارکنان، افزایش حقوق و نظم و انضباط ارائه می‌دهد (۳۴) در حالت ایده آل، یافته‌های ارزیابی‌های عملکرد برای ارائه بازخورد به کارمندان و هدایت پیشرفت حرفه‌ای آن‌ها مورداستفاده قرار می‌گیرد (۳۵). طبق دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش و مشاهدات و استنباط‌های میدانی پژوهشگران یکی دیگر از عوامل محوری اجرای الگوی منتورینگ هم‌تا برای اساتید دانشگاه فرهنگیان نظام ارزیابی عملکرد اساتید دانشگاه فرهنگیان است که طبق دیدگاه اساتید باید موردبازنگری قرار گرفته و متناسب با طرح‌هایی چون منتورینگ هم‌تا در دانشگاه و سایر رسالت‌های اساتید دانشگاه فرهنگیان قرار بگیرد. در این زمینه به‌عنوان نمونه استاد (۶) بیان داشت: "منتورینگ هم‌تا نیاز به رویکردهای ارزیابی نوینی چون خودارزیابی، ارزیابی هم‌تایان داره که تمام مؤلفه‌های حرفه‌ای اساتید دانشگاه فرهنگیان رو در نظر بگیرد".

## ۲- شرایط علی

شرایط علی آن دسته از رویدادها و وقایع هستند که بر پدیده‌ها اثرگذارند (۳۰). در تحلیل مصاحبه‌ها شرایط علی عوامل مؤثر بر اجرای الگوی منتورینگ هم‌تا در دانشگاه فرهنگیان در دو بُعد فردی و سازمانی شناسایی شدند. نتایج در جدول شماره ۲ گزارش شده است.

جدول ۲: عوامل علی الگوی منتورینگ هم‌تا در دانشگاه

کد منتخب	کد محوری	نمونه بیانات مشارکت‌کنندگان (کد باز)
	انگیزش	انگیزه استاد از عوامل اثرگذار بر اجرای طرح‌هایی چون منتورینگ هست (استاد، ۴).
		اساتید دانشگاه فرهنگیان انگیزه لازم رو ندارن، چون واقعاً باینکه شرایط

بُعد فردی

کد منتخب	کد محوری	نمونه بیانات مشارکت کنندگان (کد باز)
بعد سازمانی		کاری‌شان سخت‌تر از سایر دانشگاه‌ها با توجه به تعداد زیاد دانشجوی هست، ولی تبعیض هنوز بین‌شون قرار می‌دهند؛ این خودش باعث می‌شه به طرح‌های توسعه حرفه‌ای چون منتورینگ توجه نکنند (استاد، ۹).
	ویژگی‌های شخصیتی	جدیت و تعهد استاد در کارش، نقش تعیین‌کننده‌ای در اجرای منتورینگ همتا خواهد داشت (استاد، ۵). هر چه روحیه همکاری و مشارکت بین اساتید بیشتر باشه، همکاری اونا در منتورینگ هم بیشتر خواهد بود (استاد، ۱۵). اعتماد به نفس اساتید با سابقه دانشگاه فرهنگیان نسبت به جذب شده‌های جدید کمتر هست، این باعث میشه خودشون رو کمتر ببینند و در این طرح‌ها مشارکت خوبی نداشته باشند (استاد، ۸). اساتید برای اجرای منتورینگ باید ویژگی‌هایی چون رازداری، صبر و از خودگذشتگی داشته باشند (استاد، ۱۳).
	مهارت‌های ادراکی	انتقادپذیری استاد با توجه به اینکه در منتورینگ همتا مرتبه علمی مطرح نیست و جو آن دوستانه هست، خیلی در موفقیت طرح اثرگذار هست (استاد، ۴). خود افسایی اساتید منتهی و منتور در منتورینگ همتا باعث می‌شود طرح به خوبی و بدون آرایش انجام بشه (استاد، ۷). اساتید دانشگاه فرهنگیان اگر آینده‌نگر باشند و آینده دانشگاه و وزارت علوم رو ببینند خودشون رو ملزم به طرح‌هایی چون منتورینگ همتا خواهند کرد (استاد، ۱۱).
	گروه‌های آموزشی	انسجام گروه‌های آموزشی می‌تونه مهم‌ترین عامل مؤثر در اجرای الگوی منتورینگ همتا باشه (استاد، ۳). به نظرم نحوه مدیریت درست گروه‌های آموزشی و هدایت گروه و اعضا اونا به سمت منتورینگ همتا عامل موفقیت طرح خواهد بود (استاد، ۱۴).
	رویکرد توسعه حرفه‌ای اساتید	رویکردی که دانشگاه برای توسعه حرفه‌ای استادش در نظر می‌گیرد از شاخص‌های موفقیت اجرایی طرح‌هایی چون منتورینگ همتا هست (استاد، ۲). سازمان مرکزی دانشگاه فرهنگیان با توجه به رویکردهایی که برای رشد حرفه‌ای اساتید طراحی می‌کنند می‌توانند به اجرای موفق طرح منتورینگ کمک کنند (استاد، ۱۳).

تحليل و بررسی بیانات مشارکت‌کنندگان نشان داد که شرایط و عوامل علی‌الگوی منتورینگ همتا برای اساتید دانشگاه فرهنگیان ذیل دو بُعد اصلی فردی و سازمانی، قابل‌سازماندهی است. در زمینه فردی عوامل مؤثر بر اجرای الگوی منتورینگ همتا در دانشگاه فرهنگیان مشارکت‌کنندگان سه محور انگیزش استاد، ویژگی‌های شخصیتی اساتید و مهارت‌های ادراکی را مورد تأکید قرار دادند. همچنین طبق تحلیل مصاحبه‌ها عامل سازمانی (مشمول بر رویکردهای توسعه حرفه‌ای اساتید و گروه‌های آموزشی) به عنوان دیگر عامل مؤثر بر منتورینگ همتا شناخته شده است. به عنوان نمونه در زمینه محور رویکرد توسعه حرفه‌ای اساتید، استاد (۱۴) بیان داشت: "به نظرم نحوه مدیریت درست گروه‌های آموزشی و هدایت گروه و اعضا اون به سمت منتورینگ همتا عامل موفقیت طرح خواهد بود". رویکردهای توسعه حرفه‌ای از مفاهیم جدید در حوزه مدیریت و سازمان است که هدف آن توسعه دانش، مهارت و بینش کارکنان و مدیران برای نیل به توسعه سازمانی در محیط پرتلاطم امروزی است (۳۶). توسعه حرفه‌ای همچنان به صورت رایج‌ترین نسخه برای ارتقای اثربخشی و سلامتی نظام‌های آموزشی در نظر گرفته می‌شود (۳۷).

### 3- شرایط زمینه‌ای

عوامل زمینه‌ای نشان‌دهنده یکسری خصوصیات ویژه است که به پدیده‌های دلالت می‌کند و محل حوادث یا وقایع مرتبط با پدیده‌های در طول یک بُعد است که پدیده در آن نهفته است (۳۰). نتایج حاصل از تحلیل این بخش از پژوهش در جدول ۳ گزارش شده است.

جدول ۳: عوامل زمینه‌ای الگوی منتورینگ همتا در دانشگاه فرهنگیان

کد منتخب	کد محوری	نمونه بیانات مشارکت‌کنندگان (کد باز)
	جوسازمانی	جو و فضای عاطفی دانشگاه فرهنگیان عامل مهمی در طرح منتورینگ همتا هست (استاد، ۱۵).
		محیط عاطفی دانشگاه و به طور کل جو سازمانی اون از زمینه‌های اصلی اجرای طرح منتورینگ همتا به شمار می‌آید (استاد، ۸).
بُعد محیطی	فرهنگ سازمانی	فرهنگ حاکم بر دانشگاه فرهنگیان و دیدگاه فرهنگی غالب دانشگاه از زمینه‌های مهم در اجرای طرح منتورینگ در فضای دانشگاهی هست (استاد، ۱۳). فرهنگ غالب دانشگاه زمینه توجه اساتید به طرح‌هایی مثل منتورینگ همتا رو فراهم می‌کنه (استاد، ۵). فرهنگ دانشگاهی یکی از اصول و زمینه‌های اساسی در زمینه منتورینگ همتا برای اساتید دانشگاه هست (استاد، ۷).

کد منتخب	کد محوری	نمونه بیانات مشارکت‌کنندگان (کد باز)
		فرهنگی که در دانشگاه فرهنگیان غالب هست فرهنگ رقابت هستش این فرهنگ باید به فرهنگ رفاقت تغییر کنه تا منتورینگ همتا رو بتوانیم اجرا کنیم (استاد، ۸).
	رویکرد مدیریت	رویکرد مدیریتی حاکم بر دانشگاه، نقش مهمی بر اجرای منتورینگ همتا در محیط دانشگاه داره (استاد، ۹). دیدگاه مدیران دانشگاه فرهنگیان نسبت به طرح منتورینگ همتا ضمانت اجرایی اون رو مشخص می‌کنه (استاد، ۶).
بعد رفتاری	مرتبه علمی اساتید	مرتبه علمی اساتید در زمینه نحوه تعاملات آن‌ها در طرح منتورینگ همتا اثرگذار است (استاد، ۱).
		اساتید با مرتبه‌های بالاتر کمتر خودشون رو برای این‌جور طرح‌ها مجاب می‌کنند و باید با یه مشوق‌هایی اونا رو برای همکاری قانع کرد (استاد، ۴).
	تعاملات	کیفیت تعاملات اساتید با هم در دانشگاه، بر منتورینگ همتا اثرگذار هست (استاد، ۱۰).
		نوع ارتباطی که اساتید با هم دارند، نقش مهمی در منتورینگ همتا و کیفیت اجرائش داره (استاد، ۳). روابط بین فردی که اینجا اساتید مختلف با هم دارند خودش مثل محتوا برای برنامه منتورینگ همتا هست (استاد، ۱۴).
نوع استخدام استاد	دانشگاه فرهنگیان طیف متنوعی از اساتید رو داره، به عنوان مثال ما مدرس، عضو غیرهیئت علمی، هیئت علمی تأیید وزارت علوم و هیئت علمی تأیید نشده وزارت علوم رو داریم؛ این تنوع یه زمینه مهم در برنامه منتورینگ همتا هست که می‌تونه هم به عنوان ضعف و هم نقطه قوت باشه (استاد، ۱۱).	
	برنامه منتورینگ همتا برای دانشگاه فرهنگیان باید طوری باشه که از تنوع اعضا هیئت علمی دانشگاه به عنوان نقطه قوت خودش استفاده کنه (استاد، ۷).	

منتورینگ همتا اساتید دانشگاه فرهنگیان نه در خلأ، بلکه در شرایط زمینه‌ای شکل می‌گیرد که بر آن اثرگذار است بنابراین توضیح منتورینگ همتا برای اساتید به فهم عوامل زمینه‌ای مؤثر بر آن نیازمند

است. مقوله شرایط زمینه‌ای همان‌طور که در جدول ۳ ملاحظه می‌شود، شامل عوامل محیطی و رفتاری می‌باشد.

**عوامل محیطی:** این عوامل از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر منتورینگ همتا اساتید دانشگاه فرهنگیان می‌باشد و بستر و زمینه‌ای برای منتورینگ همتا را فراهم می‌کند. با توجه به تحلیل نظرات مشارکت‌کنندگان سه بستر جو سازمانی دانشگاه فرهنگیان، فرهنگ سازمانی و رویکرد مدیریت دانشگاه از عوامل محیطی زمینه‌ساز منتورینگ همتا اساتید هستند. به عنوان نمونه استاد (۸) بیان داشت: " محیط عاطفی دانشگاه و به طور کل جو سازمانی اون از زمینه‌های اصلی اجرای طرح منتورینگ همتا به شمار می‌آید که زمینه اجرای منتورینگ در فضای صمیمی رو ایجاد می‌کنه ". همچنین استاد (۶) بیان داشت: " دیدگاه مدیران دانشگاه فرهنگیان نسبت به طرح منتورینگ همتا ضمانت اجرایی اون رو مشخص می‌کنه ".

**عوامل رفتاری:** منظور از بعد رفتاری، همان رفتار انسان‌ها است. بنابراین بعد رفتاری؛ رفتار و روابط انسانی، ارتباطات و الگوهای خاص به هم پیوسته می‌باشند (۳۸). در این محور با توجه به نظر مشارکت‌کنندگان در پژوهش عواملی که در مرتبط با اساتید و تصمیمات کلان آن‌ها مرتبط است مورد تأکید می‌باشد. در این زمینه محورهایی چون مرتبه علمی استاد، تعاملات و نوع استخدام استاد مورد تأکید قرار گرفتند. در این زمینه استاد (۴) بیان داشت: " اساتید با مرتبه‌های بالاتر کمتر خودشون رو برای این جور طرح‌ها مجاب می‌کنند و باید با یه مشوق‌هایی اونا رو برای همکاری قانع کرد تا خودشون هم به این طرح احساس نیاز کنند و براشون منافی داشته باشه " از سویی در همین بُعد استاد (۱۱) بیان داشت: " دانشگاه فرهنگیان طیف متنوعی از اساتید رو داره، به عنوان مثال ما مدرس ، عضو غیرهیئت علمی، هیئت علمی تأیید وزارت علوم و هیئت علمی تأیید نشده وزارت علوم رو داریم؛ این تنوع یه زمینه مهم در برنامه منتورینگ همتا هست که می‌تونه هم به عنوان ضعف و هم نقطه قوت باشه ".

#### 4- راهبردها

راهبردها، استراتژی‌هایی هستند که با هدف خاصی برای اداره و کنترل پدیده مورد نظر صورت می‌پذیرد (۳۰). نتایج حاصل از تحلیل این بخش از پژوهش در جدول ۴ گزارش شده است.

جدول ۴: عوامل راهبردی الگوی منتورینگ همتا اساتید دانشگاه فرهنگیان

کد منتخب	کد محوری	نمونه بیانات مشارکت‌کنندگان (کد باز)
	مدیریت دانش	اساتید دانشگاه فرهنگیان با توجه به تنوعی که دارند آگه تجاربی که

کد منتخب	کد محوری	نمونه بیانات مشارکت کنندگان (کد باز)
	پداگوژیک	<p>شخصاً از حرفه خودشون داشتن رو با همکارانشون در میان بگذارند، طرح منتورینگ همتا به اهداف اصلی خودش می‌رسه (استاد، ۴).</p> <p>به نظرم باید در طرح منتورینگ همتا اساتید تجارب خودشون در زمینه کاری رو، در طول دوران خدمت و تحصیل به اشتراک بگذارند و اونا رو در یه منبعی سازماندهی کنند (استاد، ۹).</p>
	تفویض اختیار	<p>سازمان مرکزی دانشگاه فرهنگیان باید بیشتر طرح‌هایی که به توسعه حرفه‌ای و مدیریت پردیس‌ها مرتبط میشه رو به خود پردیس‌های معین استانی تفویض اختیار کنه تا هر پردیس متناسب با شرایط خودش طرح-هایی چون منتورینگ همتا رو اجرایی کنه (استاد، ۶).</p> <p>تفویض اختیار امور به پردیس‌های استان باعث می‌شه طرح منتورینگ همتا متناسب با شرایط هر استان اجرایی بشه و نتایج اون مثبت باشه (استاد، ۱۰).</p>
	شبکه‌سازی	<p>بهتره دانشگاه فرهنگیان برای تسهیل ارتباطات اساتید هم‌درس با هم یه شبکه‌ای از ارتباطات بین اساتید در استان‌های مختلف ایجاد کنه، این-طوری طرح منتورینگ همتا به راحتی قابل اجرا هست (استاد، ۳).</p> <p>الان که بیشتر امور مجازی شده، میشه با ایجاد شبکه‌ای از اساتید منتورینگ همتا رو به صورت مجازی داشت و محدودیت مکان و فضا رو هم ازش برداشت (استاد، ۱۵).</p>
	توجه به رویکردهای نوین توسعه حرفه‌ای	<p>باید به رویکردهای نوین توسعه‌ای اساتید در طرح منتورینگ چون پروژه‌های گروهی در دانشگاه فرهنگیان توجه کرد تا اساتید با هم و کنار هم و از هم یاد بگیرند (استاد، ۷).</p> <p>دانشگاه می‌تونه طرح‌ها و تحقیقات بین‌رشته‌ای رو برای اساتید بده تا اساتید گروه‌ها در قالب منتورینگ همتا کنار هم کار کنند (استاد، ۱۱).</p>

کد منتخب	کد محوری	نمونه بیانات مشارکت‌کنندگان (کد باز)
	توجه به رویکرد سازنده‌گرا در منتورینگ	<p>در منتورینگ همتا باید آموزش‌ها یادگیرنده محور باشد تا یادگیری‌های اساتید متناسب با نیاز و علایق اونا و ماندگار باشد (استاد، ۲).</p> <p>بهبتره در اجرای رویکرد منتورینگ همتا به چالش‌محوری و مسئله محوری توجه بشه تا اساتید در کنار هم در زمینه چالش‌ها و مسائل آموزشی در محیط واقعی دانشگاه تمرین کنند (استاد، ۷).</p> <p>در طرح منتورینگ همتا برای اساتید دانشگاه باید به رویکردهای تجربه محور توجه بشه تا اساتید به صورت ملموس از تجربیات کاری هم استفاده کنند (استاد، ۱۲).</p>

تحلیل و بررسی بیانات مشارکت‌کنندگان نشان داد که جهت اجرای بهتر الگوی منتورینگ همتا برای اساتید دانشگاه فرهنگیان راهبردهایی چون مدیریت دانش پداگوژیک اساتید در دانشگاه، تفویض اختیار به پردیس‌های استانی و مدیران گروه‌های آموزشی، شبکه سازی ارتباطات، توجه به رویکردهای نوین در توسعه حرفه‌ای اساتید و توسعه حرفه‌ای مبتنی بر سازنده‌گرایی در منتورینگ همتا اساتید دانشگاه فرهنگیان مورد تأکید اساتید مشارکت‌کننده در پژوهش بود. در این زمینه به نمونه‌هایی از بیانات مشارکت‌کنندگان در پژوهش پرداخته می‌شود:

"اساتید دانشگاه فرهنگیان با توجه به تنوعی که در استخدام و شرایط کاری دارند اگه تجاربی که شخصا از حرفه خودشون داشتن رو با همکارانشون در میان بگذارند، طرح منتورینگ همتا به اهداف اصلی خودش می‌رسه و باعث رشد حرفه‌ای اونا می‌شه" (استاد، ۴).

"سازمان مرکزی دانشگاه فرهنگیان باید بیشتر طرح‌هایی که به توسعه حرفه‌ای و مدیریت پردیس‌ها مرتبط میشه رو به خود پردیس‌های معین استانی تفویض اختیار کنه تا هر پردیس متناسب با شرایط خودش طرح‌هایی چون منتورینگ همتا رو اجرایی کنه در این صورت هست که پردیس‌ها می‌توانند طرح منتورینگ رو برای خودشون بومی سازی و مناسب‌سازی کنند" (استاد، ۶).

"بهبتره در اجرای رویکرد منتورینگ همتا به چالش‌محوری و مسئله محوری توجه بشه تا اساتید در کنار هم در زمینه چالش‌ها و مسائل آموزشی در محیط واقعی دانشگاه تمرین کنند این هم تشبیت‌کننده یادگیری برای اساتید می‌کنه و هم شرایط کار رو سطحی جلوه نمی‌ده" (استاد، ۷).

**5- عوامل مداخله‌گر (تسهیل‌کننده)**

شرایط میانجی/ تسهیل‌کننده‌ها، شامل شرایط ساختاری هستند که موجب تسهیل در زمینه پدیده و راهبردها می‌شوند (۳۰). نتایج این بخش در جدول شماره ۵ گزارش شده است. در این بخش با توجه به دیدگاه مصاحبه‌شوندگان عواملی که موجب تسهیل برنامه‌های منتورینگ هم‌تا برای اساتید دانشگاه فرهنگیان می‌شود ارائه گردید.

جدول ۵: عوامل تسهیل‌گر الگوی منتورینگ هم‌تا اساتید دانشگاه فرهنگیان

کد منتخب	کد محوری	نمونه بیانات مشارکت‌کنندگان (کد باز)
بعد فردی	سواد رسانه‌ای و اطلاعاتی	یه عامل مهم که می‌تونه فرآیندهای توسعه حرفه‌ای اساتید مثل منتورینگ هم‌تا رو تسهیل کنه، آشنایی استاد با رویکردهای نوین ارتباطی چون شبکه‌های اجتماعی هست (استاد، ۶). اساتید می‌تونند با آشنایی با فناوری‌های نوین ارتباطی، فرآیند منتورینگ رو به صورت مجازی هم داشته باشند (استاد، ۸).
	اخلاق حرفه‌ای	منتورینگ هم‌تا زمانی می‌تونه به درستی اجرا بشه که اساتید شئون اخلاقی حرفه خودشون رو بشناسند و بهش عمل کنند (استاد، ۱). برای اجرای موفق منتورینگ هم‌تا اساتید باید احترام و جایگاه حرفه‌ای خودشون رو حفظ کنند (استاد، ۱۳).
بعد سازمانی	حمایت و پشتیبانی	برای اجرای موفق الگوی منتورینگ هم‌تا در دانشگاه فرهنگیان باید مدیران دانشگاه از طرح حمایت کنند و زمینه‌های اجرایی اون رو در دانشگاه فراهم کنند (استاد، ۱۴). یه حمایت فراسازمانی از دانشگاه فرهنگیان باید اتفاق بیفته تا سایر دانشگاه‌های وزارت علوم نیز خودشون رو ملزم کنند که در اجرای طرح منتورینگ هم‌تا به اساتید دانشگاه فرهنگیان کمک بشه، آخه دانشگاه فرهنگیان یه جوری مادر نظام آموزشی کشور هست (استاد، ۳).
	ارتباط بین منتورینگ هم‌تا و گردش شغلی	استاد باید یه مشوق داشته باشه که بخواد طرح منتورینگ رو اجرا کنه مثلا همیشه با ارتباط دادن طرح منتورینگ با ارتقا شغلی اساتید ازش کمک گرفت (استاد، ۱۰). به نظرم طرح منتورینگ هم‌تا رو باید با گردش شغلی اساتید دانشگاه فرهنگیان در دانشگاه گره زد تا بتونه راحت‌تر اجرایی بشه (استاد، ۳).



کد منتخب	کد محوری	نمونه بیانات مشارکت کنندگان (کد باز)
		(۱۴).
	توجه به الگوهای جانشین‌پروری سازمانی	میشه با پیوند زدن طرح منتورینگ همتا با طرح‌های جانشین‌پروری که در مدیریت منابع انسانی مطرح هست، اون رو برای اساتید دانشگاه فرهنگیان جذاب‌تر کرد (استاد، ۴). برای اجرای بهتر منتورینگ همتا میشه مثلاً با مشوق‌هایی مثل اینکه هر استادی که بخواد پست‌هایی چون مدیریت گروه و معاونت رو بگیره باید با معاون و مدیر قبلی طرح منتورینگ همتا رو سپری کرده باشه و از تجربیاتش کمک بگیره (استاد، ۹).
	واقع‌گرایی	برای اجرای بهتر منتورینگ همتا باید واقعیت‌های دانشگاه فرهنگیان چون تنوع اساتید، تعدد تعداد دانشجو در کلاس، کمبود فضا و ... رو دید و طبق اون برنامه داد (استاد، ۵). برنامه منتورینگ همتا رو باید با توجه به واقعیت‌های موجود وزارت علوم و دانشگاه فرهنگیان طراحی کرد تا منجر به موفقیت بشه، باید یه جوری برنامه رو با شرایط موجود تطابق داد (استاد، ۷).
	بازنگری در سیاست‌های جذب هیئت علمی	الان ما داخل دانشگاه فرهنگیان چندین طیف استاد داریم، استاد مدعوی که نمی‌دونه ترم جدید آیا هست یا نیست؟ آیا جذب خواهد شد یا نه؟ بهتر هست ابتدا وضعیت اساتید دانشگاه نظم بگیره (استاد، ۱۱). این طیف نامتجانس اساتید دانشگاه فرهنگیان باید اصلاح بشه تا بتوان طرح منتورینگ همتا رو درست اجرا کرد (استاد، ۶).

منتورینگ همتا برای اساتید دانشگاه فرهنگیان به عوامل مختلفی بستگی داشته و از آن تأثیر می‌پذیرد در میان نظرات مشارکت کنندگان وجود برخی از عوامل موجب تسهیل فرآیند منتورینگ همتا می‌شود؛ طبق نظرات مشارکت کنندگان در این زمینه دو عامل منتخب فردی و سازمانی ورد توجه می‌باشد.

**فردی:** مشارکت کنندگان پژوهش دو عامل محوری سواد اطلاعاتی و ارتباطی اساتید و رعایت اخلاق حرفه‌ای توسط آنان را به عنوان عاملی تسهیل کننده در نظام منتورینگ همتا بیان داشتند. در زمینه این عوامل، مؤلفه‌هایی چون آشنایی اساتید با رویکردهای نوین ارتباطی، احترام به شئون حرفه‌ای و مؤلفه‌های اخلاقی توسط اساتید دانشگاه فرهنگیان را مورد تأکید قرار دادند. که به تفصیل در جدول ۵ به آن‌ها پرداخته شده است.

**سازمانی:** طبق دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش برخی از شاخص‌های سازمانی چون حمایت و پشتیبانی سازمانی، ارتباط دادن بین منتورینگ هم‌تا و گردش شغلی، توجه به الگوهای جانشین‌پروری سازمانی در دانشگاه فرهنگیان، واقع‌گرایی و بازنگری در سیاست‌های جذب اعضا هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان موجب تسهیل فرآیند منتورینگ هم‌تا اساتید دانشگاه فرهنگیان می‌شود. در این زمینه به عنوان نمونه استاد (۷) بیان داشت: "برنامه منتورینگ هم‌تا رو باید با توجه به واقعیت‌های موجود وزارت علوم و دانشگاه فرهنگیان طراحی کرد تا منجر به موفقیت بشه، باید یه جواری برنامه رو با شرایط موجود تطابق داد"

#### ۶- عوامل مداخله‌گر (محدودکننده)

در بین تجارب مشارکت‌کنندگان، برخی از عوامل به‌عنوان محدودکننده برنامه منتورینگ هم‌تا بیان شدند. این عوامل مانع از اجرای مطلوب طرح منتورینگ هم‌تا در دانشگاه فرهنگیان می‌شوند. نتایج این بخش از یافته‌ها در جدول ۶ گزارش شده است.

جدول ۵: عوامل محدودکننده الگوی منتورینگ هم‌تا اساتید دانشگاه فرهنگیان

کد منتخب	کد محوری	نمونه بیانات مشارکت‌کنندگان (کد باز)
چالش‌های کلان	سیاست‌زدگی	دانشگاه فرهنگیان یه دانشگاه به شدت سیاسی هستش و اصلا اصولی اداره نمی‌شه، این دانشگاه تابع سیاست هست و همه چیزش با روند سیاسی و رابطه‌ای اداره میشه، این خودش یه معضل برای اجرای طرح-هایی مثل منتورینگ هم‌تا هستش (استاد، ۳). دانشگاه ما خیلی سیاست‌زده هستش، با تغییر وزیر، دولت، نماینده مجلس و... همه چیزش دگرگون میشه، این رو می‌تونید از هیئت امنای دانشگاه متوجه بشید (استاد، ۹).
	کمیت‌گرایی	سازمان مرکزی دانشگاه و وزارت فقط به تعداد دانشجو توجه داره و اصلا استاد و نحوه استخدامش براش مهم نیست با این شرایط وقت برای طرح-هایی چون منتورینگ وجود نداره (استاد، ۸). فقط الان چیزی که برای مدیران دانشگاه مهم هست اینه که ظرفیت‌های دانشجویی رو بالا ببرند، با این شرایط هیچ طرح توسعه‌ای برای اساتید قابل اجرا نیست (استاد، ۱۱).
	ضعف مدیریت منابع انسانی	دانشگاه فرهنگیان در زمینه مدیریت منابع انسانی خودش در زمینه اساتید دارای ضعف‌های زیادی هستش و اصلا براش استاد مهم نیست که بخواد رشد پیدا کنه (استاد، ۷).

کد منتخب	کد محوری	نمونه بیانات مشارکت‌کنندگان (کد باز)
<b>چالش‌های سازمانی</b>		الان اصلاً داخل دانشگاه مشخص نیست که واحد منابع انسانی برای اساتید و آموزش‌داره چکار می‌کنه، تا الان طرح خاصی برای آموزش ضمن خدمت اساتید و بازآموزی اونا نداشتیم (استاد، ۱۱).
	دیدگاه سنتی به نیروی انسانی	دانشگاه فرهنگیان به اساتید خودش با همون نگاه سنتی اینکه یکی باشه تا واحدهای درسی رو ارائه بده نگاه می‌کنه، البته این مشکل بسیاری از دانشگاه‌های ما هست که استاد رو مورد رصد قرار نمی‌دهند (استاد، ۴). اساتید برای مدیران دانشگاهی اصلاً مطرح نیستند و فقط پرکردن برنامه‌های کلاسی مورد توجه هست با این جو اصلاً نمی‌شود به طرح‌هایی چون منتورینگ توجه کرد (استاد، ۹).
	ضعف ساختاری	ساختار دانشگاه فرهنگیان دارای ضعف زیادی هست از یه طرف وزارت علوم داره براش تصمیم می‌گیره، از یه طرف وزارت آموزش و پرورش در انتصاب‌هاش دخالت می‌کنه، با این رویه نمی‌شه به منتورینگ پرداخت (استاد، ۱۳). درسته اسم دانشگاه فرهنگیان از تربیت معلم به دانشگاه تغییر پیدا کرده ولی هنوز اون ساختار کهنه قدیم رو حفظ کرده، باید به این ساختار توجه بشه (استاد، ۲).
	صوری سازی و نگاه مقطعی	یه چالش اساسی که بیشتر طرح‌های دانشگاه فرهنگیان با اون دست و پنجه نرم می‌کنه صوری سازی پردیس‌ها هستش، راستش به هیچ طرحی توجه درست نمی‌شه و فقط می‌خواهد یه چیزی برای گزارش باشه و منتورینگ هم با همین چالش روبه‌رو خواهد بود (استاد، ۶). دانشگاه داره به بیشتر طرح‌های توسعه حرفه‌ای اساتید به صورت مقطعی نگاه می‌کنه، یه طرحی رو اول میاد با جدیت دنبال می‌کنه و وسط کار با تغییر یه پست یا با گذشت زمان دیگه اون طرح فراموش می‌شه (استاد، ۵).

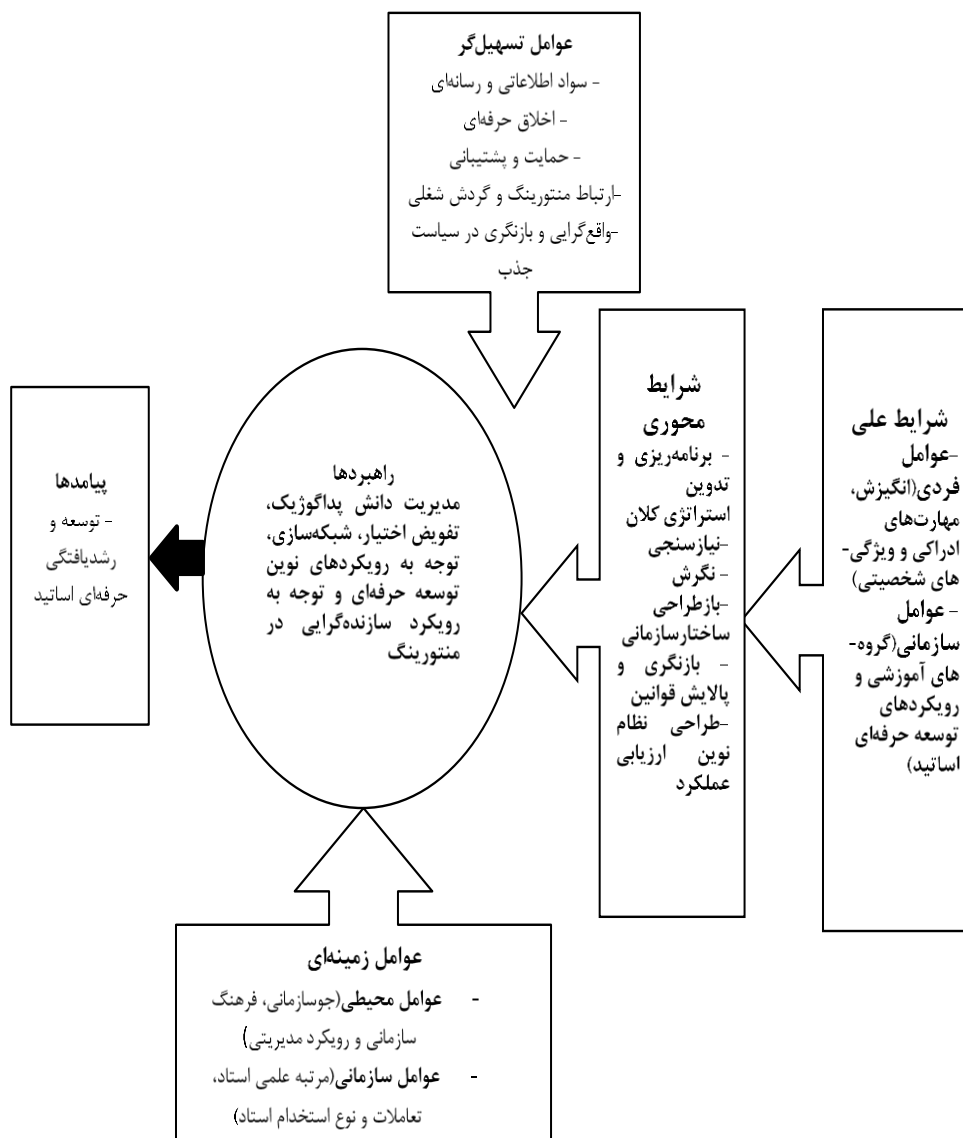
نتایج حاصل از مصاحبه‌ها نشان داد که موانع و چالش‌های اجرای برنامه منتورینگ اساتید دانشگاه فرهنگیان از دیدگاه اساتید دانشگاه به دو مقوله‌ی چالش‌های کلان و چالش‌های سازمانی تقسیم شدند. از جمله محدودیت‌های مربوط به سطح کلان دانشگاه سیاست‌زدگی دانشگاه و کمیت‌گرایی در پذیرش دانشجو و عدم توجه به سایر زیرساخت‌ها مورد تأکید بود.

از دیگر چالش‌هایی که مشارکت‌کنندگان پژوهش به آن اشاره داشتند چالش‌های سازمانی بود از جمله محدودیت‌های مرتبط با این چالش ضعف مدیریت منابع انسانی در دانشگاه فرهنگیان، دیدگاه سنتی به نیروی انسانی، ضعف ساختاری در دانشگاه فرهنگیان و صورتی‌سازی و نگاه مقطعی به طرح‌های توسعه حرفه‌ای اساتید می‌باشد. در این زمینه استاد (۱۳) بیان داشت: "ساختار دانشگاه فرهنگیان دارای ضعف زیادی هست از یه طرف وزارت علوم داره براش تصمیم می‌گیره، از یه طرف وزارت آموزش و پرورش در انتصاب‌هاش دخالت می‌کنه، با این رویه نمی‌شه به منتورینگ پرداخت".

### پیامدها

پیامدهای این نوع برنامه برای دانشگاه فرهنگیان با توجه به دیدگاه مشارکت‌کنندگان و استنباط مجریان در صورت اجرای درست و فراهم بودن تمهیدات لازم برای آن توسعه حرفه‌ای اساتید دانشگاه فرهنگیان خواهد بود. البته باید توجه داشت که انجام طرح‌های توسعه‌ای چون منتورینگ هم‌تا در مرحله اول نیاز به فرهنگ‌سازی و توجه به نگرش‌های افراد در این زمینه است.

### مدل پارادایمی برآمده از داده‌ها



شکل ۱: الگوی پارادایمی منتورینگ هم‌تا بر اساس طرح نظام‌مند داده بنیاد

## نتیجه گیری

با توجه به روش‌شناسی پژوهش که به صورت نظریه بر خواسته از داده استفاده شد و یافته‌ها در مدل اشتراوس و کوربین بازنمایی شد. نتایج نشان داد که شرایط محوری در این پژوهش با توجه به مسئله اصلی پژوهش حول محوریت شش محور برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی کلان برای طرح منتورینگ همتا، نیازسنجی آموزشی از اساتید دانشگاه، ایجاد نگرش مثبت نسبت به طرح در اساتید و مدیران دانشگاه فرهنگیان، بازطراحی ساختار سازمانی، بازنگری و پالایش قوانین سازمان و طراحی نظام نوین ارزیابی عملکرد برای اساتید قرار دارد. به عبارتی با توجه به بیانات مشارکت‌کنندگان برای اجرای بهتر طرح منتورینگ همتا برای اساتید دانشگاه فرهنگیان ضرورت دارد به تغییراتی در دانشگاه فرهنگیان و نگرش اساتید دانشگاه در زمینه توسعه حرفه‌ای پرداخته شود. یافته‌های این بخش از پژوهش با یافته‌های بریانت و همکاران (۳۲) و بوس و همکاران (۳۱) هم‌راستا است.

موجبات علی نیز که مستقیماً به مقوله کانونی برنامه منتورینگ همتا اساتید دانشگاه فرهنگیان می‌انجامد همان‌طور که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود از چند مقوله اصلی تشکیل می‌شوند که شامل؛ عوامل فردی و سازمانی می‌باشند. عوامل فردی که خود مشتمل بر مؤلفه‌هایی چون سطح انگیزش اساتید دانشگاه فرهنگیان، ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های ادراکی اساتید دانشگاه است به همراه عوامل سازمانی چون گروه‌های آموزشی و رویکردهای دانشگاه در توسعه حرفه‌ای اساتید خود موجبات علی برنامه منتورینگ همتا برای اساتید دانشگاه فرهنگیان را به وجود می‌آورد. در این زمینه با توجه به نقش اثرگذار گروه‌های آموزشی و رویکردهای دانشگاهی در توسعه حرفه‌ای اساتید باید زمینه‌پویایی گروه‌های آموزشی و توجه به رویکردهای نوین در توسعه حرفه‌ای اساتید دانشگاه را فراهم آورد. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای یافته‌های فالزارانو (۱۸) و کاتن<sup>۱</sup> و همکاران (۳۹) هم‌راستا است.

شرایط محیطی و رفتاری به عنوان عامل زمینه‌ای برنامه منتورینگ همتا اساتید دانشگاه فرهنگیان شناخته شد. عوامل محیطی به‌عنوان عوامل همبافتی و بی‌واسطه در فرآیند منتورینگ همتا نقش دارند. در زمینه عوامل محیطی محورهای چون جوسازمانی حاکم بر دانشگاه، فرهنگ سازمانی و رویکرد مدیریتی مورد شناسایی قرار گرفت، همچنین در زمینه بُعد رفتاری محورهای چون مرتبه علمی اساتید دانشگاه، تعاملات و نوع استخدام استاد در دانشگاه به‌عنوان عوامل زمینه‌ساز اجرای موفق منتورینگ همتا در دانشگاه فرهنگیان شناخته شد. یافته‌های این بخش از پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های اسکایکوس و پیران<sup>۲</sup> (۴۰)، بوس و همکاران (۳۱)، گوپتا<sup>۳</sup> (۴۱) هم‌راستا است.

<sup>1</sup> Falzarano

<sup>2</sup> KATHLEEN

<sup>3</sup> Skaniakos, Piirainen

<sup>4</sup> Gupta

راهبردهایی که طبق دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش جهت اجرای مطلوب طرح منتورینگ هم‌تا در دانشگاه فرهنگیان مورد تأکید بود در شش محور مدیریت دانش پداگوژیک اساتید دانشگاه، تفویض اختیار به پردیس‌های معین استانی جهت برنامه‌ریزی‌های توسعه‌ای اساتید، ایجاد شبکه‌های ارتباطی بین اساتید دانشگاه فرهنگیان، توجه به رویکردهای نوین در توسعه حرفه‌ای اساتید دانشگاه فرهنگیان چون پروژه‌های گروهی و تحقیقات بین‌رشته‌ای و توجه به رویکرد سازنده گرا در فرآیند منتورینگ هم‌تا برای اساتید قابل سازمان‌دهی بودند. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای یافته‌های کاتن و همکاران (۳۹)، اسوارت<sup>۱</sup> و همکاران (۴۲) و اسکایکوس و پیرانن (۴۰) هم‌راستا است.

در بین بیانات اساتید دانشگاه با توجه به بافت دانشگاه فرهنگیان عواملی چون داشتن سواد اطلاعاتی و رسانه‌ای اساتید دانشگاه و رعایت اخلاق حرفه‌ای در بُعد فردی و محورهای حمایت و پشتیبانی سازمانی از منتورینگ هم‌تا، ایجاد ارتباط بین طرح منتورینگ هم‌تا و گردش شغلی، توجه به الگوهای جانشین-پروری سازمانی، واقع‌گرایی در طرح منتورینگ هم‌تا و بازنگری در سیاست‌های جذب هیئت‌علمی در دانشگاه فرهنگیان، به‌عنوان راهبردهایی برای اجرای مطلوب منتورینگ هم‌تا در دانشگاه شناخته‌شده است. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای پژوهش‌های بریانت و همکاران (۳۲) و گسا<sup>۲</sup> و همکاران (۴۳) هم‌راستا است.

در بین تجارب و بیانات مشارکت‌کنندگان در زمینه عوامل محل و محدودکننده الگوی منتورینگ هم‌تا اساتید دانشگاه دو عامل چالش‌های کلان و چالش‌های سازمانی قابل‌شناسایی بودند در زمینه چالش-های کلان مشارکت‌کنندگان به چالش‌هایی از قبیل سیاست‌زدگی در دانشگاه فرهنگیان و کمیت‌گرایی در پذیرش دانشجو اشاره داشتند. در زمینه چالش‌های سازمانی به چالش‌هایی چون ضعف مدیریت منابع انسانی، رویکرد سنتی به نیروی انسانی، ضعف ساختاری و صوری سازی و نگاه مقطعی به توسعه حرفه‌ای اساتید و سایر طرح‌های دانشگاه فرهنگیان مورد تأکید بود. در این میان با توجه به یافته‌ها نگاه فرا سازمانی و داشتن برنامه مدون در توسعه حرفه‌ای اساتید دانشگاه فرهنگیان پیشنهاد می‌شود. یافته-های این بخش از پژوهش در راستای یافته‌های بن کنتنر<sup>۳</sup> (۲۵) و بوس و همکاران (۳۱) هم‌راستا است.

در پایان با توجه به بافت دانشگاه فرهنگیان و تنوع اساتید در آن، اجرای طرح منتورینگ هم‌تا برای اساتید دانشگاه زمینه توسعه حرفه‌ای و رشد یافتگی آنان را فراهم می‌آورد. این مهم تنها در گروه فرهنگ‌سازی درست و ایجاد نگرش مطلوب در افراد و زمینه‌سازی آن در دانشگاه فرهنگیان اتفاق می‌-

<sup>1</sup> Swart

<sup>2</sup> Geesa

<sup>3</sup> Beane-Katner

افتد. در ادامه راهبردهایی برای اجرای مطلوب برنامه منتورینگ همتا در دانشگاه فرهنگیان ارائه می-شود:

- در زمینه اجرای برنامه‌ها منتورینگ همتا در دانشگاه فرهنگیان نیازسنجی انجام شود.
- ساختار سازمانی دانشگاه فرهنگیان متناسب با برنامه‌های توسعه‌ای چون منتورینگ همتا مورد بازنگری قرار گیرد.
- به انگیزش مجریان برنامه‌های توسعه‌ای حرفه‌ای چون منتورینگ همتا توجه شود.
- جهت اجرای برنامه‌هایی چون منتورینگ همتا به تفویض اختیار به پردیس‌های استانی توجه گردد.
- به سواد رسانه‌ای اساتید دانشگاه فرهنگیان توجه شود.

#### منابع

1. Selajeh, Azita and Safari, Sana (2014). The relationship between professional ethics and the performance of university professors. *Quarterly Journal of Ethics in Science and Technology*, 10(3), 103-110.
2. Harris, D. N., & Sass, T. R. (2011). Teacher Training, Teacher Quality and Student Achievement. *Journal of Public Economics*, 95 (1), 798-812.
3. Karimian, Zahra and Abolghasemi, Mahmoud. (2013). Education and growth of faculty members in universities of medical sciences, a look at the past, a glimpse of tomorrow, *Journal of Higher Education*, 5(17), 49-76.
4. Mehromhammadi, Mahmoud (2015). The way traveled in Farhangian University. *Teacher Development*, 35(1), 21-1.
5. Zare Sifat, Sadegh; Dehghani, Marzieh; Hakimzadeh, Rezvan; Karami, Morteza; Salehi, Keyvan (2017). Missed Curricula Professional Development of Faculty Members of Iranian Universities: Ferdowsi University of Mashhad., *Quarterly Journal of Education Curriculum Studies*, 9 (17), 183-216.
6. Kegan, R. (1994). *In over our heads: The mental demands of modern life*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
7. Ernstein, Allen C. and Hankins, Francis P. (2005) *Principles, Principles, and Curriculum Issues (Vol. I) (Holy Humiliation, translator)*.
8. Renard, Laurent (2005). *Executive Coaching for professional organizations*, PHD thesis, school of humanities, The American university of London.
9. Philips, K.R. (1998) *the Achilles. Heel of coaching*, Training & Development,



- 52(3), 41-44.
10. Cannon, M. M. (2014). An exploration of formal mentoring experiences of junior faculty in associate degree nursing programs. Ph.D. Dissertation in Education, University of Alabama.
  11. Sufi, Farzaneh, Yassini, Ali and Shiri, Ardeshir (2015). An analysis of the nature, dimensions and experiences of mentoring in schools: linking opinion and practice. Fifth International Conference on Management and Accounting and 2nd Conference on Entrepreneurship and Open Innovation. P: 1-14.a Tehran
  12. Bland, C. J., & Schmitz, C. C. (1986). Characteristics of the successful researcher and implications for faculty development. *Journal of Medical Education*, 61(1), 22–31.
  ۱۳. Byrne, M. W., & Keefe, M. R. (2002). Building research competence in nursing through mentoring. *Journal of Nursing Scholarship*, 34(4), 391–396.
  ۱۴. Williams, L. S. (1991). The effects of a comprehensive teaching assistant training program on teaching anxiety and effectiveness. *Research in Higher Education*, 32(5), 585–598.
  15. Zeind, C. S., Zdanowicz, M., MacDonald, K., & Parkhurst, C. (2005). Developing a sustainable faculty mentoring program. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 69(1-5), K1.
  16. Bower GG. (2007). Mentoring 1st year faculty in physical education departments: Enhancing the academic experience. *Indiana Health, Physical Education, Recreation, & Dance Journal*, 36 (2), 15-8.
  17. Taylor CT, Berry TM. (2008). A pharmacy faculty academy to foster professional growth and long-term retention of junior faculty members. *American journal of pharmaceutical education*, 72(2), 2.
  ۱۸. Falzaran, M. (2011). Describing the Occurrence and Influence of Mentoring for Occupational Therapy Faculty Members Who are on the Tenure Track or Eligible for Reappointment, Ph.D. Dissertation in Philosophy in Health Sciences, Seton Hall University
  19. Riegle, S. G. (2004). Senior female faculty and mentoring practices. Ph.D. Dissertation in Science, University of Michigan
  20. Cook, M. (2011). Mentoring New Faculty at a Christian University in the Northeast: Developing a Framework for Programming, Ph.D. Dissertation in Education, Johnson & Wales University .
  21. Zellers, D. F., Howard, V. M., & Barcic, M. A. (2008). Faculty Mentoring Programs: Reenvisioning Rather Than Reinventing the Wheel. *Review of Educational Research*, 78(3), 552-588.

22. Anafarta, A., & Apaydin, C. (2016). The Effect of Faculty Mentoring on Career Success and Career Satisfaction. *International Education Studies*, 9(6), 22.
23. Ambrose, L. (2003). Multiple mentoring: Discover alternatives to a one-on-one learning relationship. *Healthcare Executive*, 18(4), 58–60
24. Packard, B. W.-L., Walsh, L., & Seidenberg, S. (2009). Will that be one mentor or two? A cross-sectional study of women's mentoring during college. *Mentoring and Tutoring*, 12(1), 71–85.
25. . Beane-Katner, L. (2014). Anchoring a mentoring network in a new faculty development program. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 22(2), 91–103
26. Angelique, H., Kyle, K., & Taylor, E. (2002). Mentors and muses: New strategies for academic success. *Innovative Higher Education*, 6(3), 195–209
27. Buch, K., Huet, Y., Rorrer, A., & Roberson, L. (2011). Removing the barriers to full professor: A mentoring program for associate professors. *The Magazine for Higher Learning*, 43(6), 38–45.
28. Crawford. C.J.(2010).Managers Guide to Mentoring.Mc Graw-Hill,United States
29. Farastkhah, Maqsood (2017). Qualitative research method in social sciences (with emphasis on grounded theory) Grand Theory (GTM). Tehran: Beginning
30. Strauss, A. and Corbin, J. (2008) Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory, Thousand Oaks: Sage Publications
31. Booth, S., Merga, M., & Mat Roni, S. (2016). Peer-mentors reflect on the benefits of mentoring: An autoethog-raphy. *International Journal of Doctoral Studies*, 11, 383-402.
32. Bryant A L., Brody A., Perez A., Shillam, C., Edelman Linda S., Bond Stewart M. F. & Elena O. S. (2015). Development and Implementation of a Peer Mentoring Program for Early Career Gerontological Faculty. *Journal of Nursing Scholarship*, 2015; 47:3, 258–266
33. Akinla, O., Hagan, P., and William A . (2018). A systematic review of the literature describing the outcomes of near-peer mentoring programs for first year medical students. *BMC Medical Education* 18:98
34. Griffin, W. R. (2012). *Fundamentals of Management*. USA: South Western Educational Publishing.
35. Almeida, J C(2017). Teacher Performance Evaluation: The Importance of Performance Standards. *International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education (IJCDSE)*, 8(1), 2973-2981.

36. Ashaghi, Hassan and Ghahrani, Mohammad (2015). Compilation of professional development program for branch managers and employees in monetary and banking field (case of Cooperative Development Bank). *Human Resource Education and Development Quarterly*, 3(11), 20-1
37. Brown, C. & Militello, M.(2016). "Principal's perceptions of effective professional development in schools", *Journal of Educational Administration*,6(4). 56-67.
38. Al-Fadhli, S. (2008). Students' Perceptions of E-learning in Arab Society: Kuwait University as a case study. *E-Learning and Digital Media*, 5(4), 418-428
39. Cannon, M. (2014). An exploration of formal mentoring experiences of junior faculty in associate degree nursing programs. Ph.D. Dissertation in Education, University of Alabama
40. Skaniakos. T ., Piirainen . A. ( 2019). The meaning of peer group mentoring in the university context. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 17(1), pp.19-33. DOI: 10.24384/EKNZ-S730
41. Gupta,Ankur .(2020). Mentoring Faculty for Quality Enhancement in Indian Higher Education: Model Institute of Engineering and Technology, Jammu, India
42. Swart,Arthur J. Coughlan ,Lisa-Mari & Nicole Joannou. (2019). Student perspectives of a peer mentorship programme introduced at a university of technology in South Africa: *Global Journal of Engineering Education*. Volume 21, Number 3,
43. Geesa, R. L., Lowery, K., & McConnell, K. (2018). Mentee perspectives of a first-year peer mentoring program for education doctoral (EdD) students. *International Journal of Doctoral Studies*, 13, 471-495.