



راهنمای تدوین  
کارراهه  
اعضای هیأت علمی  
دانشگاه فردوسی مشهد

*A guide to developing  
midterm academic  
career plan  
for  
FUM faculty members*

ویرایش سوم

معاونت آموزشی دانشگاه

تابستان ۱۳۹۸

به نام خدا

## راهنمای تدوین یا طراحی کارراهه اعضای هیأت علمی دانشگاه فردوسی مشهد

### A guide to developing academic career for FUM faculty members

#### کارراهه چیست و چرا عضو هیأت علمی بدان نیاز دارد؟

هدف دانشگاه فردوسی مشهد به عنوان بزرگ‌ترین دانشگاه جامع شرق کشور، احراز و تثبیت جایگاه خود در میان پانصد دانشگاه برتر جهان، ده دانشگاه برتر منطقه و دو دانشگاه برتر کشور است. اعضای هیأت علمی، نقش و مسئولیت مهم و اثرگذاری در رسیدن دانشگاه به این هدف راهبردی را بر عهده دارند. در میان این اعضا، افراد صاحب نام فراوانی هستند که شهرتشان در کشور و جهان زبانزد است و وجود این افراد به اعتبار و شهرت دانشگاه کمک می‌کند. این وضعیت ضمن نشان دادن یک مزیت رقابتی برای دانشگاه فردوسی مشهد، وظیفه متقابل دانشگاه و اعضای هیأت علمی را افزایش می‌دهد. از سویی اعضای هیأت علمی باید توانمندی لازم برای همراهی با راهبردهای توسعه‌ای دانشگاه را بهبود بخشند و از سوی دیگر دانشگاه موظف است تا بستر ارتقای این توانمندی‌ها را فراهم کند. یکی از این ابزارهای لازم برای پویایی این رابطه دوجانبه، وجود «نظام توسعه منابع انسانی» است که موکول به مشارکت همه جانبه خود اعضای هیأت علمی می‌باشد. نظام توسعه منابع انسانی دارای عناصر زیادی است که یکی از جدی‌ترین آن‌ها در سازمان‌های حرفه‌ای مانند دانشگاه، «کارراهه»<sup>۱</sup> یا «مسیر شغلی»<sup>۲</sup> است.

تنظیم و پیشبرد کارراهه یک اقدام دوجانبه و مستلزم تعامل همه جانبه و پویای عضو هیأت علمی و دانشگاه<sup>۳</sup> است. موفقیت در این زمینه می‌تواند آثار زیادی در زندگی فردی و سازمانی اعضای هیأت علمی داشته باشد. دستاوردهای ناشی از طراحی و اجرای کارراهه موضوعی است که هم به اعضای هیأت علمی و هم به دانشگاه مربوط می‌شود. برای اعضای هیأت علمی، به‌ویژه افرادی که به تازگی کار خود را در دانشگاه آغاز کرده‌اند و از نظر زمانی انعطاف لازم برای تنظیم برنامه‌های رشد حرفه‌ای خود در بلندمدت را دارا هستند، کارراهه می‌تواند یکی از کلیدهای تصمیم در زندگی دانشگاهی باشد. اعضا از این طریق، نقشه منسجم و پیوسته‌ای از فعالیت‌های اصلی خود را در مسیر تجربه‌ها و دانش کاری طراحی می‌کنند و به کمک گروه، دانشکده و دانشگاه و از طریق حمایت‌هایی که دریافت می‌کنند آن را به اجرا در می‌آورند.

کارراهه به همسو کردن «انگیزه‌ها، استعدادها، توانمندی‌ها و آرزوهای فردی» عضو هیأت علمی با «مسئولیت‌ها و وظایف شغلی» که دانشگاه از او انتظار دارد، کمک خواهد کرد. به علاوه کارراهه می‌تواند در موارد زیر برای اعضای هیأت علمی ارزشمند باشد:

۱. کمک به کسب هویت دانشگاهی، مقام و منزلت علمی؛
۲. امکان شناخت استعدادها، توانمندی‌ها و فرصت‌ها برای رسیدن به اهداف فردی و سازمانی؛
۳. برنامه‌ریزی رشد حرفه‌ای از طریق تهیه نقشه راه برای پیشرفت تا سطح ملی و بین‌المللی؛
۴. ارتقای قدرت پیش‌بینی تغییرات و پیشرفت همگام با آن؛

<sup>1</sup> - career

<sup>2</sup> - مسیر شغلی مجموعه فعالیت‌هایی است که منابع انسانی را در رسیدن به هدف شغلی مشخص هدایت می‌کند (آرتور، خاپوا و ویلدرم، ۲۰۰۵). کارراهه توالی موقعیت‌ها، نقش‌ها، فعالیت‌ها و تجربیات مرتبط با شغل است که فرد با آنها مواجه شده است (عباس‌پور، ۱۳۸۲).

<sup>3</sup> - منظور از دانشگاه در اینجا، هیأت اجرایی و مدیریتی فعال در ساختار دانشگاه، از اعضای کمیته‌ها و کمیسیون‌های تاثیرگذار، مدیر گروه آموزشی تا مدیران ارشد دانشگاه است.

۵. اجتناب از روزمرگی و موازی کاری؛
۶. انسجام و همسازی بین اهداف فردی و دانشگاهی و افزایش رضایت شغلی؛
۷. حضور تاثیر گذار در انجام مسئولیت های اجتماعی در محیط دانشگاه و خارج از آن.

### چگونه برای خود یک کارراهه تهیه کنیم؟

نخستین نکته ای که برای تهیه یک کارراهه باید مورد توجه باشد، درک عمیق از اهداف و استراتژی های گروه، دانشکده و دانشگاه همسو کردن اهداف، استعدادها و توانمندی های فردی با این هدف ها و استراتژی ها است که با مشخص کردن نقاط قوت و ضعف، تهدید و فرصت این مهم کامل تر می شود.

یک دسته بندی رایج از کارراهه که در اکثر دانشگاه ها و مؤسسات سایر کشورها وجود دارد و می توان از آن برای تدوین کارراهه استفاده کرد، تقسیم کارراهه به سه مرحله کارراهه نخستین<sup>۱</sup>، کارراهه میانی<sup>۲</sup> و کارراهه عالی<sup>۳</sup> می باشد. در هر یک از این مراحل عضو هیأت علمی اهدافی را هم راستا با اهداف و استراتژی های گروه و دانشکده برای خود تعریف می کند. سپس نقشه راه برای دستیابی به آن اهداف را در کارراهه ترسیم می نماید و قاعدتا هر سال می تواند با توجه به تغییرات و شرایط محیطی بازنگری گردد.

۱) **کارراهه نخستین.** این مرحله مربوط به آن دسته از اعضای هیأت علمی است که به تازگی به عضویت دانشگاه فردوسی مشهد در آمده اند و در مرحله استخدام پیمانی قرار دارند.

۱-۱) **هدف.** هدف اصلی این مرحله تعیین نقشه راه برای توسعه و تحکیم پیوندهای اجتماعی و سازمانی عضو جدید با لایه های مختلف عملیاتی دانشگاه و احراز هویت دانشگاهی است. در این مرحله، انتظار می رود که عضو هیأت علمی بتواند به اتکای مبانی معتبر علمی، مسیر و فرایند بهبود در مهارت های آموزشی و پژوهشی گسترده (شامل حوزه های کاربردی، اجتماعی و یا فناوری) خود را مشخص سازد.

۱-۲) **زمان.** این مرحله برای هر عضو، معمولاً با توجه به شرایط و فعالیت هایش، ۲ تا ۵ سال به طول می انجامد، البته کارراهه می تواند در دو ۵ سال یا برای دهه اول استخدام تهیه شود، ضمن اینکه هر سال می تواند بازنگری نیز گردد.

۱-۳) **دستاورد مورد انتظار.** انتظار می رود در کارراهه نخستین، برنامه های آموزشی و پژوهشی عضو هیأت علمی به نحوی ترتیب داده شود که پس از پایان مدت مورد نظر، حداقل دستاوردهای زیر حاصل شده باشد:

۱. احراز پیش آمادگی های لازم برای ارتقاء به دانشیاری در آینده نزدیک
۲. تبدیل وضعیت استخدامی از پیمانی به رسمی-آزمایشی
۳. شناخت استراتژی ها و هدف های نظام آموزش عالی، دانشگاه، دانشکده، گروه در تمامی حوزه ها و نشان دادن آمادگی برای همکاری در این زمینه ها

۴. تشخیص رویکردها و سبک های تدریس اثربخش و داشتن نقشه برای ارتقای توانمندی های خود در امر آموزش

۵. تشخیص قلمروهای موضوعی پژوهش ها و تولیدات علمی (مرجعیت علمی) و زمینه های انتقال یافته های پژوهش به جامعه و شناسایی فعالیت های اثر بخش در حوزه های اجتماعی-فناوری در سطح ملی (بین المللی از طریق دیپلماسی علمی)

1 - early-career or primary-career

2 - mid-career

3 - senior-career

**۲) کارراهه میانی.** مرحله دوم مربوط به آن دسته از اعضای هیأت علمی است که دست کم دارای شش سال سابقه عضویت هیأت علمی دارند؛ مرحله تبدیل وضعیت استخدامی خود را به رسمی آزمایشی طی کرده‌اند و یا در آستانه آن قرار دارند؛ و به مرتبه دانشجویی ارتقاء یافته‌اند و یا حداقل امتیازات لازم برای ارتقاء را کسب کرده‌اند.

**۱-۲) هدف.** هدف اصلی این مرحله تثبیت نقشه راه پیشرفت علمی و آکادمیک اعضا است. عضو هیأت علمی در این مرحله قلمروهای آموزش، پژوهش، اجتماعی و فناوری خود را قطعیت می‌بخشد و از مرجعیت علمی و یا جایگاه مطلوب نسبی فعالیت های اثر بخش اجتماعی-فناوری در گروه، دانشکده و دانشگاه برخوردار می‌شود. عضو همکاری و همراهی خود با گروه، دانشکده و دانشگاه را از طریق مشارکت فعال و موثر در شوراها و مسئولیت‌های رسمی و غیر رسمی نشان می‌دهد.

**۲-۲) زمان.** مرحله میانی نیز برای هر عضو، با توجه به تجربه‌ها، شرایط و فعالیت‌هایش، کمتر از ۵ سال به طول می‌انجامد و البته کارراهه می‌تواند برای دو ۵ سال تهیه شود.

**توضیح:** با توجه به اینکه انتظار نمی‌رود تا همه اعضای هیأت علمی بتوانند در مرحله نخست، ظرف مدت ۵ سال به مرتبه دانشجویی ارتقا یافته باشند، زمان شروع مرحله میانی لزوماً از سال ششم استخدام آغاز نمی‌شود.

**۳-۲) دستاورد مورد انتظار.** انتظار می‌رود در کارراهه میانی، برنامه‌های آموزشی، پژوهشی، اجرایی و فرهنگی عضو هیأت علمی به نحوی ترتیب داده شود که پس از پایان مدت مورد نظر، حداقل دستاوردهای زیر حاصل شده باشد:

۶. احراز پیش‌آمادگی‌های لازم برای ارتقاء به استادی در آینده نزدیک

۱. تبدیل وضعیت استخدامی از رسمی-آزمایشی به رسمی-قطعی

۲. اثبات مهارت‌های رهبری، مدیریتی و اجرایی و آمادگی برای پذیرش سمت‌های مدیریتی در سطوح مختلف

۳. تعیین قلمرو قطعی علمی و پژوهشی (اجتماعی-فناوری) گسترش فعالیت‌های آتی در همان قلمرو

۴. فعال کردن دیپلماسی علمی و یا ارتباطات بین‌المللی با حضور فعال در پروژه‌ها و تحقیقات مشترک و شرکت در

مجامع بین‌المللی

۵. عضویت در کمیته‌های علمی فرادانشگاهی، هیأت مدیره انجمن‌های علمی، هیأت تحریریه مجلات علمی-پژوهشی، مشاور

تخصصی مقامات عالی‌استانی و ملی با هماهنگی دانشگاه

**۳) کارراهه عالی.** مرحله سوم به آن دسته از اعضای هیأت علمی مربوط می‌شود که دست کم دارای سابقه بالای ۱۰ سال عضویت هیأت علمی دانشگاه فردوسی مشهد هستند؛ در وضعیت استخدامی رسمی-قطعی قرار دارند؛ به مرتبه استادی ارتقاء یافته‌اند و یا حداقل امتیازات لازم برای ارتقاء را کسب کرده‌اند.

**۱-۳) هدف.** در این مرحله عضو هیأت علمی از مرجعیت علمی در سطح ملی و بین‌المللی برخوردار می‌شود؛ در آموزش و پژوهش (اعم از تئوری و کاربردی) برای همکاران جوان‌تر خود یک الگو به حساب می‌آید؛ و برای پاسخگویی به تقاضاهای اجتماعی و فناوری در حوزه تخصص خود، برنامه معینی دارد.

**۲-۳) زمان.** مرحله عالی برای هر عضو، با توجه به سرآمدی، موفقیت‌ها و انتظاراتش، متفاوت خواهد بود.

**توضیح:** با توجه به اینکه انتظار نمی‌رود تا همه اعضای هیأت علمی بتوانند در مراحل پیشین، ظرف مدت معین به مرتبه‌های بالاتر ارتقاء یافته باشند، زمان شروع مرحله عالی، مشروط به تفاوت‌های بین-رشته‌ای و بین‌فردی از دهه دوم استخدام آغاز می‌شود.

**۳-۳) دستاوردهای مورد انتظار.** انتظار می‌رود در کارراهه عالی، برنامه‌های آموزشی و پژوهشی عضو هیأت علمی به نحوی ترتیب داده شود که پس از پایان مدت مورد نظر، دستاوردهای زیر حاصل شده باشد:

• اثبات جایگاه استادی از طریق ارائه یک منش و اسلوب منحصر به فرد و ویژه در امر آموزش، پژوهش، زمینه‌های اجتماعی و

- عمق بخشیدن به فعالیت‌های پژوهشی (تئوری - کاربردی) و ارایه نوآوری در تولید و انتقال دانش؛
- کسب کرسی نظریه‌پردازی؛
- مرجعیت در سطح ملی و بین‌المللی؛
- عضویت در شوراهای عالی نظام آموزش و پژوهش کشور، فرهنگستان‌ها و شوراهای علمی شورای انقلاب فرهنگی.

### فرایند تهیه کارراهه

به منظور تحقق هدف‌های مراحل سه‌گانه کارراهه نخستین، کارراهه میانی و کارراهه عالی، گام‌های زیر می‌تواند راهنمای عمل اعضای هیأت علمی باشد<sup>۱</sup>.

- ۱) یک مشاور راهنما از میان مشاوران معرفی شده توسط مدیریت برنامه‌ریزی و توسعه آموزش دانشگاه (بنا) انتخاب نمایید؛
- ۲) اهداف و چشم‌اندازهای کلی شغلی و فردی خود را در مقیاس گروه، دانشکده و دانشگاه تعریف کنید؛
- ۳) نیازها و علایق‌تان را در حوزه علمی خود باشناسی و تعریف کنید؛
  - ۳-۱) قلمرو دانش و شایستگی‌های خود را معین کنید؛
  - ۳-۲) مهارت‌های برتر خود را تعیین کنید<sup>۲</sup>؛
  - ۳-۳) ارزش‌ها، علایق و گرایش‌های اثرگذار در تصمیم‌گیری برای کارراهه‌تان را با نگاه به نیازهای گروه یا گرایش ذیربط شناسایی کنید؛
  - ۳-۴) پروفایل کارراهه‌تان (کاربرگ‌های پیوست) را بصورت مقدماتی یا اولیه تکمیل کنید.
- ۴) گزینه‌های انتخابی خود را بررسی و تحلیل کنید؛
  - ۴-۱) نقش خود را در گزینه‌ها درک کنید<sup>۳</sup>؛
  - ۴-۲) درخصوص نقش‌های انتخاب شده اطلاعات بیشتر و جامع‌تری کسب کنید؛
  - ۴-۳) با متخصصان و پیش‌کسوتانی که در این نقش‌ها صاحب نام هستند، به گفت‌وگو بنشینید.
- ۵) به تحلیل شکاف بین جایگاه مطلوب و جایگاه کنونی خود پردازید؛
  - ۵-۱) گزینه‌های انتخاب شده را در نظر بگیرید؛
  - ۵-۲) نیازها و اهداف گروه، دانشکده و دانشگاه را با گزینه‌های انتخابی تطبیق دهید؛
  - ۵-۳) اختلاف‌ها را شناسایی کنید؛
  - ۵-۴) برای کم شدن یا حذف شکاف‌هایی که موجب اختلاف بین گزینه‌های گروه، دانشکده و دانشگاه با گزینه‌های منتخب شما شده است، دست به انتخاب‌های جدید بزنید.
- ۶) کارراهه تنظیم شده خود را پس از تأیید توسط مشاور دفتر بنا در شورای گروه آموزشی (تحصیلات تکمیلی گروه) ارایه نمایید؛

۱- نمونه شماتیک از کارراهه اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های کشور فرانسه در ضمیمه آورده شده است.

۲- برای این کار بهترین راه این است که توجه کنید که افراد پیرامون شما برای انجام چه کارهایی از شما راهنمایی و کمک می‌خواهند و چه مهارت‌هایی را به خوبی می‌توانید به دیگران منتقل کنید

۳- برای مثال اگر یک گزینه شما کسب کرسی استادی است به این فکر کنید که در این جایگاه باید چه وظایفی را انجام دهید. در این مرحله بهتر است که خودتان را به چند گزینه محدود نکنید، بلکه گزینه‌ها و نقش‌های متعدد را در نظر بگیرید.

- ۷) در صورت تأیید گروه، کارراهه مصوب خود همراه با صورتجلسه گروه (تحصیلات تکمیلی گروه و برای تبدیل وضعیت به رسمی قطعی ارائه کارراهه در هیات رئیسه دانشکده) را به دفتر بتا ارسال نمایید؛
- ۸) در صورت تأیید نهایی کارراهه در دفتر بتا، برنامه‌های شغلی خود را با تمرکز بر کارراهه شغلی تنظیم کنید و در بازه‌های زمانی
- ۹) معین میزان پیشرفت خود را کنترل نمایید؛
- ۱۰) در صورتی که ارزیابی‌های مستمر شما نشان می‌دهد که میزان پیشرفت در زمان معین مطابق با انتظارات تعیین شده در کارراهه نیست با مدیر گروه و یا مشاور خود در دفتر بتا تماس بگیرید.

### **کاربرگ های پیشنهادی کارراهه اعضای هیأت علمی دانشگاه فردوسی مشهد**

گزارش کارراهه که دارای جزییات برنامه میان مدت دانشگاهی عضو هیات علمی می باشد می تواند بر طبق پیوست (۲) تدوین شود. این کارراهه شامل چهار کاربرگ آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و اجتماعی، اجرایی است. مولفه‌های هر کاربرگ در طیفی از زمان گذشته تا آینده تدوین شده است. علت گنجاندن طیف زمانی در این فرم‌ها، ایجاد بینش و تصویر کلی از روند کارراهه اعضای هیأت علمی و میزان ارتباط موضوعی این روند در طی زمان و همچنین مشخص شدن اهداف کوتاه مدت (زمان حال طی دو تا ۵ سال پیش رو) و اهداف بلند مدت (زمان آینده طی ۵ تا ۱۰ سال پیش رو) می‌باشد. در پایان نیز دو پرسش در خصوص هدف‌ها و استراتژی‌ها، ارتباط افقی و عمودی کارراهه ارایه شده است که می‌تواند در ارزیابی از اعتبار کارراهه تهیه شده مورد استفاده قرار بگیرد.

در نظر داشته باشید که استفاده از این کاربرگ‌ها (که دارای طیف وسیعی از مولفه‌ها یا فعالیت‌ها می باشد و لذا هر عضو هیات علمی می تواند با توجه به شرایط فردی و خواسته های سازمانی مولفه های مورد نظر خود را انتخاب نماید)، می‌تواند الگوی منسجمی از مسیر پیشرفت حرفه‌ای هر عضو هیأت علمی دانشگاه فردوسی مشهد را ارایه نماید. استفاده از این کاربرگ‌ها برای هر یک از مراحل نخستین، میانی و عالی تهیه کارراهه ممکن است و امکان اضافه کردن مؤلفه‌های جدید به فراخور رشته و قلمروهای آموزش، پژوهش و اجرایی و فرهنگی در ردیف آخر هر کاربرگ پیش‌بینی شده است.

**تدوین کارراهه می تواند بر اساس پیشنهاد (تمپلیت) به شرح زیر می تواند حداقل برای ۵ سال آینده تدوین و تنظیم گردد:**