



راهنمای طراحی  
کارراهه  
اعضای هیأت علمی  
دانشگاه فردوسی مشهد

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

ویرایش دوم

معاونت آموزشی دانشگاه

پاییز ۱۳۹۲

## راهنمای 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؛
۵. اجتناب از روزمرگی و موازی‌کاری؛
۶. انسجام و همسازی بین اهداف فردی و دانشگاهی و افزایش رضایت شغلی؛
۷. حضور تاثیرگذار در انجام مسئولیت‌های اجتماعی در محیط دانشگاه و خارج از آن.

<sup>۱</sup> - career

<sup>۲</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>۳</sup> - منظور از دانشگاه در اینجا، هیأت اجرایی و مدیریتی فعال در ساختار دانشگاه، از اعضای کمیته‌ها و کمیسیون‌های تاثیرگذار، مدیر گروه آموزشی-پژوهشی تا مدیران ارشد دانشگاه است.

## چگونه برای خود یک کارراهه تهیه کنیم؟

نخستین نکته‌ای که برای تهیه یک کارراهه باید مورد توجه باشد، درک عمیق از اهداف و استراتژی‌های گروه، دانشکده و دانشگاه همسو کردن اهداف، استعدادها و توانمندی‌های فردی با این هدف‌ها و استراتژی‌ها است که با مشخص کردن نقاط قوت و ضعف، تهدید و فرصت این مهم کامل تر می شود.

یک دسته‌بندی رایج از کارراهه که در اکثر دانشگاه‌ها و مؤسسات سایر کشورها وجود دارد و می‌توان 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> می‌باشد. در هر یک از این مراحل عضو هیأت علمی اهدافی را هم‌راستا با اهداف و استراتژی‌های گروه و دانشکده برای خود تعریف می‌کند. سپس نقشه راه برای دستیابی به آن اهداف را در کارراهه ترسیم می‌نماید و قاعدتاً هر سال می‌تواند 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 آمده‌اند 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 لایه‌های مختلف عملیاتی دانشگاه و احراز هویت دانشگاهی است. در این مرحله، انتظار می‌رود که عضو هیأت علمی بتواند به اتکای مبانی معتبر علمی، مسیر و فرایند بهبود در مهارت‌های آموزشی و پژوهشی گسترده (شامل حوزه‌های کاربردی، اجتماعی و یا فناوری) خود را مشخص سازد.

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

**(۱-۳) دستاورد مورد انتظار.** انتظار می‌رود در کارراهه نخستین، برنامه‌های 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 پیش‌آمادگی‌های لازم برای ارتقاء به مرتبه علمی بالاتر در آینده نزدیک
۲. تبدیل وضعیت استخدامی از پیمانی به رسمی-آزمایشی
۳. شناخت استراتژی‌ها و هدف‌های نظام آموزش عالی، دانشگاه، دانشکده، گروه در تمامی حوزه‌ها و نشان دادن آمادگی برای همکاری در این زمینه‌ها

۴. تشخیص رویکردها و سبک‌های تدریس اثربخش و داشتن نقشه برای ارتقای توانمندی‌های خود در امر آموزش

۵. تشخیص قلمروهای موضوعی پژوهش‌ها و تولیدات علمی (مرجعیت علمی) و زمینه‌های انتقال یافته‌های پژوهش به جامعه و

شناسایی فعالیت‌های اثربخش در حوزه‌های اجتماعی-فناوری در سطح ملی (بین‌المللی از طریق دیپلماسی علمی)

**(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 دانشیاری ارتقاء یافته‌اند و یا حداقل امتیازات لازم برای ارتقاء را کسب کرده‌اند.

<sup>1</sup> - early-career or primary-career

<sup>2</sup> - mid-career

<sup>3</sup> - senior-career

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 کارراه 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 کارراه 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 مرتبه علمی بالاتر 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 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 عالی استانی و ملی با هماهنگی دانشگاه

۳) **کارراه 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 یا نزدیک شده‌اند.

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 کارراه 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 و شان مقام استادی از طریق ارایه یک منش و اسلوب منحصر به فرد و ویژه در امر آموزش، پژوهش، زمینه‌های اجتماعی و فناوری
- 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 (خصوصاً برای تبدیل وضعیت به رسمی آزمایشی و رسمی قطعی) باشد.<sup>۱</sup>

۱) یک مشاور راهنما از میان مشاوران معرفی شده توسط دفتر نظارت و ارزیابی آموزشی دانشگاه 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 بازشناسی 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 ذریبط 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 (بر طبق فهرست آورده شده در پیوست ۲) خود را پس از بررسی تأیید اولیه توسط مشاور دانشکده، در شورای گروه آموزشی / تحصیلات تکمیلی گروه / گرایش، ارائه نمایید؛

۷) پس از اعمال نقطه نظرات در کارراهه و تأیید مدیر گروه، کارراهه در شورای دانشکده / هیأت رئیسه دانشکده، نیز ارائه کنید؛

۸) توسط ریاست دانشکده کارراهه تأیید شده به معاونت آموزشی دانشگاه ارسال می‌شود. در صورت تأیید نهایی کارراهه در دانشگاه، برنامه‌های شغلی خود را با تمرکز بر کارراهه شغلی تنظیم کنید و در بازه‌های زمانی معین میزان پیشرفت خود را کنترل نمایید؛

۹) در صورتی که ارزیابی‌های مستمر شما نشان می‌دهد که میزان پیشرفت در زمان معین مطابق با انتظارات تعیین شده در کارراهه نیست با مشاور دانشکده یا مدیر گروه و یا دفتر نظارت و ارزیابی آموزشی دانشگاه تماس بگیرید.

۱۰) میزان تحقق کارراهه در هنگام رسمی شدن عضو هیأت علمی یا پس از دوره دو ساله توسط دفتر نظارت و ارزیابی آموزشی دانشگاه بررسی و تحلیل می‌شود.

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.

## فرم 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 پنج کاربرگ آموزشی، پژوهشی، فرهنگی، اجرایی و ارتباط با جامعه در سطح ملی و بین‌المللی 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 ارائه 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 ارائه 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.

جداول مربوط به حوزه های مختلف بشرح زیر می تواند حداقل برای ۵ سال آینده تدوین و تنظیم گردد.

## کاربرگ ۱: کارراهه آموزشی اعضای هیات علمی

در راستای تحقق اهداف کلان آموزشی دانشگاه از عضو هیات علمی دانشگاه فردوسی مشهد انتظار می رود که در سه حوزه سرآمدی، تاثیر اجتماعی، توان بین المللی سازی آموزش فعالیت موثر داشته باشد و با ارائه یک برنامه ۵ ساله هم راستا با ماموریت دانشگاه به ارتقاء کیفیت و توانمند سازی آموزشی کمک نماید.

الف - سرآمدی آموزشی	
<p style="text-align: center;"><b>حوزه های اعلام برنامه پیشنهادی:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تدریس (ارائه) درس در راستای تخصص</li> <li>▪ تدریس (ارائه) درس مجازی / بین رشته ای / بین المللی / کالج</li> <li>▪ طرح درس های بروز شده به زبان فارسی</li> <li>▪ تهیه و تدوین مطالب درسی (تالیف، ترجمه، درسنامه و...) در راستای ارتقای کیفیت منابع درسی</li> <li>▪ برگزاری / شرکت / ارائه کارگاه ها، مدرسه فصلی و همایش آموزشی</li> <li>▪ ارائه طرح های آموزشی در سطح کلاس درس / دانشکده / دانشگاه</li> <li>▪ برنامه جهت افزایش ارتباط علمی دانشجویان با جامعه و صنعت از طریق بازدید / سفر علمی، کارورزی، کارآموزی و غیره</li> <li>▪ راهنمایی تحصیلی دانشجویان / استعداد های درخشان</li> </ul>	
	برنامه سال اول
	برنامه سال دوم
	برنامه سال سوم
	برنامه سال چهارم
	برنامه سال پنجم

## ب-تأثیر اجتماعی

<b>ب-تأثیر اجتماعی</b>	
<p style="text-align: center;"><b>حوزه‌های اعلام برنامه پیشنهادی:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تعداد طرح‌های آموزشی در سطح جامعه</li> <li>▪ ایجاد / بروز کردن وبگاه آموزشی</li> <li>▪ همکاری با دانشگاه‌های سطح یک</li> <li>▪ تعداد دوره‌ها (مجازی) و قراردادهای آموزشی کالج</li> <li>▪ تهیه نسخه‌های تقاضا محور از جامعه</li> <li>▪ برنامه جهت افزایش توان اشتغال پذیری دانشجویان (از طریق ارائه دروس کاربردی و بررسی میدانی نمونه‌های موردی و...)</li> <li>▪ برنامه‌ریزی آموزشی جهت هدایت دانش‌آموختگان به جامعه و صنعت</li> <li>▪ همکاری با رسانه‌ها</li> <li>▪ برگزاری کارگاه، مدرسه فصلی و سخنرانی خارج از دانشگاه</li> <li>▪ جذب منابع مالی از خارج از دانشگاه با ارائه خدمات آموزشی</li> </ul>	
	برنامه سال اول
	برنامه سال دوم
	برنامه سال سوم
	برنامه سال چهارم
	برنامه سال پنجم



## ج- توان بین المللی سازی

ج- توان بین المللی سازی	
<p><b>حوزه‌های اعلام برنامه پیشنهادی:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ میزان همکاری اعضای هیات علمی در خارج از کشور در قالب قرارداد/ تدریس مشترک</li> <li>▪ برنامه در جهت افزایش تبادل دانشجو در قالب تفاهم نامه</li> <li>▪ کارگاه و سخنرانی بین المللی</li> <li>▪ تعداد دوره ها (مجازی) بین المللی</li> <li>▪ شرکت و برگزاری دوره‌های ارتقای شایستگی‌های آموزش بین المللی</li> <li>▪ ایجاد دوره/رشته به زبان خارجی</li> <li>▪ طرح درس های بروز شده به زبان انگلیسی/عربی/فرانسه و...</li> </ul>	
	برنامه سال اول
	برنامه سال دوم
	برنامه سال سوم
	برنامه سال چهارم
	برنامه سال پنجم

## کاربرگ ۲: کارراهه پژوهشی و فناوری

ردیف	عنوان مؤلفه (بر اساس اطلاعات متقاضی)	زمان	گذشته (آنچه تاکنون انجام داده‌اید / میزان شاخص‌های فعلی)	آنچه بعد از اتمام ۵ سال انجام خواهید داد / میزان شاخص‌های آتی	میزان هدف گذاری کارراهه در آینده					ملاحظات
					۵ سال اول					
					سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم	
الف	تحقق مرجعیت علمی (ملی / بین المللی)									
	موضوع / کیفیت									
	مقدار / کمیت									
۱	مقالات چارک اول JCR (Q1)									
۲	مقالات با نمایه برتر:	JCR								
		Scopus								
۳	مقالات علمی پژوهشی داخلی									
۴	شاخص هرش (h-index)	Scopus								
		WOS								
۵	متوسط ضریب تاثیر کل نشریات چاپ شده JCR									
۶	تعداد کل استنادات به مقاله ها	Scopus								
		WOS								
۷	مقاله‌های پر استناد / داغ / یک درصد اول / دهک اول									
۸	کتاب‌های تالیفی / تصنیفی علمی									
۹	جوایز / فلوشیپ از انجمن‌های علمی و دانشگاه‌های معتبر	ملی								
		بین المللی								
۱۰	رتبه در جشنواره‌های معتبر	ملی								
		بین المللی								
۱۱	ارائه کرسی‌های نظریه پردازی									
۱۲	اثر بدیع و ارزنده هنری	استانی								
		ملی								
		بین المللی								
۱۳	عضویت در هیات تحریریه مجلات بین المللی	JCR								
		Scopus								
۱۴	سایر موارد در صورت لزوم اضافه شود:									

## کاربرگ ۲: کارراهه پژوهشی و فناوری - ادامه

ملاحظات	میزان هدف گذاری کارراهه در آینده					گذشته (آنچه تاکنون انجام داده‌اید / میزان شاخص‌های فعالی)	زمان  <b>عنوان مؤلفه (بر اساس اطلاعات متقاضی)</b>  بر اساس (مبنای تعیین شاخص‌های آتی می‌تواند شاخص‌های گروه/ دانشکده/ دانشگاه/ ملی و یا بین‌المللی باشد)	ردیف
	۵ سال اول							
	سال پنجم	سال چهارم	سال سوم	سال دوم	سال اول			
<b>ب) نهادسازی و ارزش آفرینی دستاوردهای علمی</b>								
							تاسیس واحد‌های پژوهشی و فناوری: هسته/گروه/مرکز/پژوهشکده پژوهشی / واحد تحقیق و توسعه صنایع / آزمایشگاه تخصصی / شرکت فناور / شرکت دانش بنیان	۱۵
							تیم سازی / توانمند سازی و جانشین سازی (با بکارگیری: همکاران / پسا دکتری / دانش آموختگان و غیره)	۱۶
							تولید ثروت از طریق: طرح‌های برون و درون دانشگاهی / تجاری سازی / ارائه خدمات آزمایشگاهی اکروپتبه / مشاوره / جذب منابع مالی داخلی و خارجی برای سرمایه‌گذاری‌های تخصصی	۱۷
							تدوین دانش فنی با تاییدیه معتبر	۱۸
						ملی بین‌المللی		
							ثبت اختراع (نام موسسه ثبت‌کننده داخلی/خارجی مشخص شود)	۱۹
						ملی بین‌المللی		
							تدوین استاندارد	۲۰
						ملی بین‌المللی		
							سایر موارد در صورت لزوم اضافه شود:	۲۱

## کاربرگ ۲: کارراهه پژوهشی و فناوری - ادامه

ملاحظات	میزان هدف گذاری کارراهه در آینده					گذشته (آنچه تاکنون انجام داده‌اید / میزان شاخص‌های فعلی)	آنچه بعد از اتمام ۵ سال انجام خواهید داد / میزان شاخص‌های آتی	زمان  عنوان مؤلفه (بر اساس اطلاعات متقاضی)  (مبای تعیین شاخص‌های آتی می‌تواند براساس شاخص‌های گروه / دانشکده/دانشگاه/ملی و یا بین‌المللی باشد)	ردیف
	۵ سال اول								
	سال پنجم	سال چهارم	سال سوم	سال دوم	سال اول				
<b>ج-گسترش اثربخشی اجتماعی</b>									
								عضویت در فرهنگستان و انجمن‌های علمی معتبر ملی / بین‌المللی (شهرت علمی / برند سازی)	۲۲
								تأثیر رسانه‌ای (صدا / سیما / روزنامه سراسری و ...) در موضوعات علمی	۲۳
								احیای موارث ملی و فرهنگی	۲۴
								تحقق مسئولیت‌های اجتماعی در دانشگاه و جامعه (با تعریف و انجام پروژه‌های تأثیر گذار - به ویژه موارد پیشنهادی داوطلبانه)	۲۵
								ترجمه، تدوین و گردآوری کتاب علمی (غیردرسی)	۲۶
								ترویج علم (نگارش مقالات توصیفی و ...)	۲۷
								سایر موارد در صورت لزوم اضافه کنید:	۲۸

## کاربرگ ۲: کارراهه پژوهشی و فناوری - ادامه

ملاحظات	میزان هدف گذاری کارراهه در آینده					گذشته (آنچه تاکنون انجام داده‌اید / میزان شاخص‌های فعلی)	آنچه بعد از اتمام ۵ سال انجام خواهید داد / میزان شاخص‌های آتی	زمان  عنوان مؤلفه (بر اساس اطلاعات متقاضی)  (مبنای تعیین شاخص‌های آتی می‌تواند براساس شاخص‌های گروه / دانشکده/دانشگاه/ملی و یا بین‌المللی باشد)	ردیف
	۵ سال اول								
	سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم				
<b>د-دپلماسی علمی در سطح ملی / بین‌المللی (ارتباط با جامعه)</b>									
								مشاوره تخصصی به سازمان‌ها و مؤسسات بیرون دانشگاه با مجوز دانشگاه	۲۹
								گسترش روابط کاری و توسعه سرمایه گذاری شرکت‌ها و صنایع تخصصی با دانشگاه	۳۰
								نمایه سازی نشریه‌های دانشگاه در پایگاه های معتبر بین‌المللی	۳۱
								برگزاری نمایشگاه‌ها و غرفه‌های مشاوره تخصصی	۳۲
								عضویت در کمیته‌های علمی نهادهای دولتی و خصوصی با مجوز دانشگاه	۳۳
								انجام فعالیت‌های پژوهش و فناوری با همکاری مؤسسات و دانشگاه‌های سایر کشورها	۳۴
								استفاده از ماموریت فرصت مطالعاتی / ماموریت پژوهشی بدون فوق العاده	۳۵
								دعوت هیات علمی از دانشگاه‌های خارجی معتبر (موضوعات پژوهشی و فناوری)	۳۶
								همکاری مشترک علمی پژوهشی و فناوری با دانشگاه‌های خارجی معتبر (مقاله / ثبت اختراع / ...)	۳۷
								سایر موارد در صورت لزوم اضافه کنید:	۳۸

### کاربرگ ۳: کارراهه فرهنگی

ردیف	عنوان مولفه	زمان	گذشته (آنچه تاکنون انجام داده‌اید / میزان شاخص‌های فعلی)	آتی آنچه بعد از اتمام ۵ سال انجام خواهید داد / میزان شاخص‌های آتی	میزان هدف گذاری کارراهه در آینده					ملاحظات
					۵ سال اول					
					سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم	
۱	شرکت در برنامه‌های فرهنگی دانشگاه									
۲	پیشنهاد برگزاری برنامه‌های فرهنگی در حوزه مهارت و تخصص خود									
۳	تدوین کتاب، جزوه، مقاله یا اثر فرهنگی، اجتماعی و ادبی									
۴	مراعات جنبه‌های فرهنگ و ادب پارسی در فعالیت‌های علمی									
۵	ارایه مشاوره فرهنگی و همکاری با تشکل‌های دانشگاهی									
۶	کسب جوایز فرهنگی									
۷	تحقق اخلاق حرفه‌ای جهت الگو بودن									
۸	سایر موارد در صورت لزوم اضافه کنید:									

## کاربرگ ۴: کارراهه اجرایی

ملاحظات	میزان هدف گذاری کارراهه در آینده					گذشته (آنچه تاکنون انجام داده‌اید / میزان شاخص‌های فعلی)	زمان	ردیف	عنوان مؤلفه
	۵ سال اول								
	سال اول	سال دوم	سال سوم	سال چهارم	سال پنجم				
								۱	احراز پست‌های مدیریتی - اجرایی
								۲	کمک به اجرای برنامه‌های عملیاتی دانشگاه
								۳	ارایه پیشنهادات کاربردی برای اداره بهتر سازمان دانشگاه یا دانشکده
								۴	انجام طرح‌های عملیاتی در راستای توسعه برنامه‌های اجرایی دانشگاه
								۵	کمک به جذب منابع مادی و معنوی برای دانشگاه یا دانشکده
								۶	شرکت در کارگاه‌های مدیریتی و راهبری
								۷	پذیرش مسئولیت اجرایی یا مشاوره-ای در سازمان‌ها و مؤسسات بیرون از دانشگاه
								۸	همکاری در برگزاری همایش‌ها یا سمینارهای ملی و یا بین‌المللی
								۹	سایر موارد در صورت لزوم اضافه کنید:

## سوالات کلی:

لطفاً به سوالات زیر از ۰ تا ۱۰ یک امتیاز بدهید.

- کارراهه شما تا چه حد هم راستا با اهداف و استراتژی‌های آینده<sup>۱</sup> گروه، دانشکده و دانشگاه است؟
- میزان ارتباط افقی (ارتباط در طول زمان) و عمودی (ارتباط بین حوزه‌های پنج‌گانه) فعالیت‌های آکادمیک شما چقدر است؟

لینک‌های مفید (تجارب جهانی و داخلی در کارراهه)

- <http://hrweb.berkeley.edu/about/philosophy/career-development>
- <http://www.leru.org/index.php/public/extra/careermapseurope>
- <http://serc.carleton.edu/NAGTWorkshops/careerdev/index.html>
- <http://serc.carleton.edu/NAGTWorkshops/earlycareer2015/overview.html>
- <http://ucnet.universityofcalifornia.edu/working-at-uc/your-career/career-tracks/index.html>
- <http://cuqa-learning.ut.ac.ir/>
- <http://eng.um.ac.ir/>

---

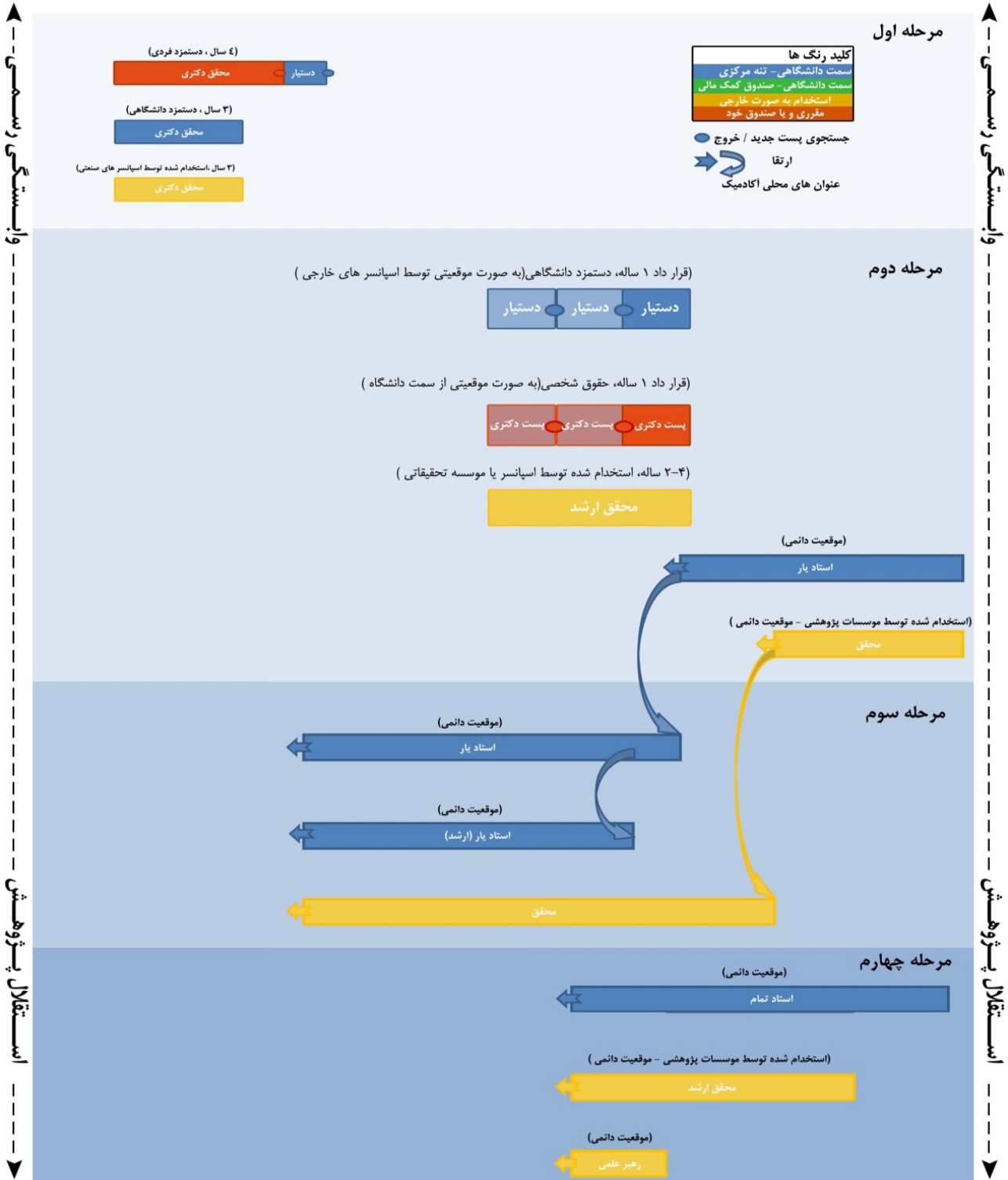
<sup>۱</sup> سطوح مختلف اهداف استراتژیک در کارراهه:

- الف. سطح دانشگاه: دانشگاه فردوسی مشهد یکی از دو دانشگاه برتر کشور در تولید علم، نظریه پردازی و توسعه فناوری، برخوردار از جایگاه معتبر در بین ده دانشگاه اول جهان اسلام و ۵۰۰ دانشگاه ممتاز جهان با هویت اسلامی - ایرانی است؛
- ب. سطح دانشکده: به عنوان مثال برترین دانشکده در میان دانشکده‌های کشور؛
- ج. در سطح گروه: به عنوان مثال رفتن گروه به سمت قطب شدن در حوزه علمی؛ و
- د. در سطح فردی: به عنوان مثال نظریه پردازی و کسب کرسی استادی.



# پیوست ۱

نمونه شماتیک از کارراهه اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های کشور فرانسه



## پیوست ۲

### فهرست کلی مطالب کارراهه عضو هیات علمی

#### پیشگفتار

مقدمه عضو هیات علمی

اطلاعات فردی و استخدامی عضو هیات علمی

#### ۱- فصل یک: مروری بر اهم فعالیت‌های انجام شده در حوزه‌های مختلف و شناسایی عوامل راهبردی

۱-۱- مروری بر اهم فعالیت‌های انجام شده عضو هیات علمی در حوزه‌های مختلف

۱-۱-۱- فعالیت‌های انجام شده در حوزه آموزش

۱-۱-۲- فعالیت‌های انجام شده در حوزه پژوهش

۱-۱-۳- فعالیت‌های انجام شده در حوزه فناوری (ارتباط با صنعت)

۱-۱-۴- فعالیت‌های انجام شده در حوزه دیپلماسی علمی ملی و بین‌المللی

۱-۱-۵- فعالیت‌های فرهنگی، اجتماعی و اجرایی

۲-۱- شناسایی عوامل راهبردی (نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) پیش روی

۱-۲-۱- نقاط قوت

۱-۲-۲- نقاط ضعف

۱-۲-۳- فرصت‌ها

۱-۲-۴- تهدیدها و موانع

#### ۲- فصل دو: تدوین برنامه‌های کلان و عملیاتی میان مدت در حوزه‌های مختلف

۱-۲- چشم انداز

۲-۲- ماموریت

۳-۲- ارزش‌های محوری

۴-۲- اهداف کلان

۵-۲- شاخص

۶-۲- برنامه عملیاتی

۷-۲- حمایت‌های خاص مورد نیاز جهت پیاده‌سازی برنامه راهبردی

#### ۳- منابع و ماخذ