

研究報告

看護系大学に勤務する新人教員の教育・研究活動に対する悩み

片岡三佳¹⁾, 西山ゆかり²⁾, 千葉進一³⁾, 市江和子⁴⁾, 谷岡哲也³⁾

¹⁾岐阜県立看護大学地域基礎看護学講座, ²⁾明治国際医療大学看護学部,

³⁾徳島大学大学院ヘルスバイオサイエンス研究部, ⁴⁾聖隷クリストファー大学看護学部

要旨 本研究の目的は, 新人教員が認識している教育および研究活動に対する悩みを明らかにすることである。

調査対象は, 全国の看護系大学に勤務する新人教員とした。調査方法は, 郵送による自由記載方式の質問紙調査である。倫理的配慮として, 調査の趣旨, 守秘義務および調査目的以外の使用, 個人情報等の保護を調査依頼文で説明し, 調査に同意を得られた場合に記入後, 返送してもらった。69名から回答があり, 平均年齢31.7歳であった。分析は, 教育および研究活動に対する悩みが記載されている文章を対象とした。記載内容については, 文章単位とし, 意味内容の類似性に従いカテゴリ化し, タイトルをつけた。分析の結果, カテゴリは20抽出した。《教育活動に対する悩み》6カテゴリ, 《実習に対する悩み》8カテゴリ, 《研究活動に対する悩み》6カテゴリに分類できた。教育活動では, 講義, 演習, 実習に関わらず教育方法や指導方法などの具体的な方法に関する悩みを抱えていた。またそれ以外に, 上司などとの関係の悩みがあった。研究活動では, 研究方法に関するものが最も多く, 不本位な研究を行うこと, 研究者としての経験および力不足に関する悩みが上位を占めた。

新人教員は, 教育・研究活動を行うための具体的な方法に自信がみられなかった。また上司との関係や関係機関との調整と, 教育・研究の両方の役割を担う者としての経験不足と力不足に悩んでいることが推察された。それらを視野に入れた支援の必要性が示唆された。

キーワード：新人教員, 教育研究活動の悩み

はじめに

1993(平成5)年頃から看護系大学の急激な増加がみられ, その数は168校(2008年4月現在)におよんでいる。その背景には, 大学全入学時代をにらんだ学校経営的動機が絡んでいることが考えられ, 各大学とも自らの独自性を重視するとともに, 教育の質の担保につながる教育基盤形成への努力が一層重要になってきている¹⁾。また, 医療技術の高度化, 少子高齢化, 保健・医療・福祉の変化など社会は急激に変化している。こういった社

会変化のなかで, 看護には, 相手に添うための感性, 応用力, 開発力が求められており, 幅広い知識や論理性を身につける大学教育が, 看護教育には求められている²⁾。

しかしわが国の大学教員には, 小・中・高校の教員免許のように義務づけられたものはなく, 各大学におけるFD(Faculty Development)研修などの取り組みが行われているが, 日本のFDの現状については, 知識社会における高等教育の学習の在り方についてビジョンがない, 目指す教員像や求められる能力基準が存在しない, FDの基準や目標が明確ではない。そのため, 有効なプログラムの開発が困難な状況にあることが指摘³⁾されている。したがって, 看護の基礎教育機関に所属する教員には, 常に自己成長や自己研鑽する力が求められている。そこで筆者らは, 看護系大学に勤務する新人教員の教育・研究など職務上の悩みを明らかにしたいと考えた。

2008年10月31日受付

2009年2月16日受理

別刷請求先：片岡三佳, 〒501-6295 岐阜県羽島市江吉良町3047-1
岐阜県立看護大学地域基礎看護学講座

看護系大学に勤務する助手を対象にした研究においては、助手の職務上の悩みに関する研究^{4,5)}、教師効力を検討した研究⁶⁾、精神的健康に関する研究⁷⁾など、看護系大学の急激な増加に伴って増加傾向にある。しかし、教育経験の浅い新人助手の教員としての資質やメンタルヘルスをテーマにした研究は少ない⁸⁾と指摘されている。

目 的

看護系大学に勤務して1年以内の助手の教育および研究活動支援に向けての基礎資料とするために、新人助手が認識している教育および研究活動に対する悩みを明らかにする。

方 法

1. 調査方法

全国の看護系大学(96校)に勤務する助手を対象にした。全国大学職員録などで助手の所属先を確認し、郵送による無記名式の質問紙調査を実施した。2003年3月現在の回答を求め、調査期間は2003年3月～5月であった。

現行では大学に勤務する職位には助教職が設けられているが、本調査は新職位導入前に実施されたため調査当時の名称を使用した。

全国の看護系大学(96校)に勤務する助手1165名全員に配布し、回収は548名(回収率47.0%)であった。そのうち、看護系大学に勤務して1年以内の助手69名(以後、新人教員とする)の回答を分析対象とした。

2. 調査内容

新人教員が職務に直接関与する状況を考慮し、①講義および演習、②実習、③研究活動に対する悩みについて、自由記載方式で回答を求めた。

3. 分析方法

自由記載の内容について、記述内容・語彙の意味を変えないように要約し、1データとした。要約された内容で類似するものをまとめてカテゴリ化し、タイトルをつけた。なお、カテゴリ化にあたっては、研究者3名で合意が得られるまで検討を重ねた。

4. 倫理的配慮

本研究の趣旨と目的、研究への参加は自由であり、デー

タは本研究以外に使用はしないこと、回答結果は全体として集計・分析するため個人が特定されないこと、結果は論文として公表すること、プライバシーに関する説明などを明記した研究趣意書、無記名の質問紙調査票、切手が貼付された返信用封筒を同封したものを新人教員の勤務先へ個人宛てに郵送し、調査協力を依頼した。調査票の回収をもって、研究協力の受諾とした。

結 果

1. 対象者の概要

対象者の概要は、女性68名、男性1名、平均年齢31.7±2.08歳、臨床経験は平均6.3±4.09年であった。

2. 教育・研究活動に対する悩みの内容

新人教員の教育・研究活動に対する悩みとして252記録単位が抽出された。①講義と演習に関するもの81件(32.1%)、②実習に関するもの88件(34.9%)、③研究活動に関するもの83件(32.9%)であった。

1) 教育活動(講義・演習)に対する悩み

講義・演習に対する悩みは、<教育方法><上司との関係><教員としての経験・力不足><教育効果><役割過重><連絡調整>の6カテゴリに分類できた。

多い順にみると、演習の組み立て方法、解りやすい指導方法、個別的な指導方法など<教育方法>が25件(30.9%)と最も多く、上司との教育方針の相違、教育方針を知らない、直前の仕事の依頼など<上司との関係>が18件(22.2%)、看護実践能力や知識、指導力不足など<教員としての経験・力不足>が11件(13.6%)、その他<役割過重>が9件(11.1%)であった(表1)。

2) 教育活動(実習)に対する悩み

実習に対する悩みは、<関係・調整><実習指導の方法><実習方法><教員としての経験・力不足><実習指導の効果><意に添わない実習><上司のサポート不足><役割過重>の8カテゴリに分類できた。

多い順にみると、実習施設および指導者を含む様々な人との関係・調整、学生と指導者・師長・スタッフとの3者間の関係・調整、学生や上司との関係、実習などで学外にすることが多いことによる学内の仕事との調整などの<関係・調整>が26件(29.5%)と最も多く、助言や発問方法、やる気のない学生への<実習指導の方法>が19件(21.6%)、実際の実習を展開する上での実習内

表1 教育活動（講義・演習）に対する悩み 合計81件

カテゴリー	件数	サブカテゴリー	記述例	件数
教育方法	25	演習の組み立て方法	・デモンストレーションの組み立て	7
		解りやすい指導方法	・どのように学生に指導すればよりよい理解が得られるか	5
		個別的な指導内容	・一人一人に合わせた細かい助言	5
		講義の組み立て方法	・講義をどうすすめたらいいのかわからない	4
		役割の不明確	・自分自身も何をすればよいのか分からなかった	2
		成績の評価	・成績をまとめる時	1
		時間調整	・時間内に予定したことが終るかが不安だった	1
上司との関係	18	上司との教育方針の相違	・体系だっていない演習の補助をしなければならないこと	9
		教育方針を知らない	・教授の考えと合わないことを言ってしまうか不安	2
		直前の仕事の依頼	・直前に準備のオーダーが入り、他の仕事を中断する	2
		やり取りが億劫	・上司とのやり取りが億劫になることがあった	2
		上司のサポート不足	・一部担当した講義の前後に指導がなかった	1
		感情的な対応	・感情的な対応に悩んでいる	1
		疎外感	・どこまで進んでいるのか声をかけられなくて疎外感を感じた	1
教員としての経験・力不足	11	能力不足	・自分の能力不足を感じる	5
		実践力不足	・自分には実践能力がないと自信喪失してしまう	3
		知識不足	・自分には知識がない	2
		指導力不足	・自分の指導力不足	1
教育効果	9	援助やアドバイスの効果	・学生に十分な援助やアドバイスができたのかどうか不安	6
		グループダイナミックスの効果	・指導で、学生のグループ学習が上手く進まなかった	2
		サポートの効果	・このサポートで学生のために十分できたのかと気になった	1
役割過重	9	任される責任	・助手にそのまま、まかせられる	3
		1人での担当	・演習をほぼ一人で担当させてもらっていたので不安	3
		慣れない演習での緊張	・場慣れしてないので大勢の学生の前でのデモが緊張する	2
		教育体制	・人数が多く、目が届かない	1
連絡調整	9	打ち合わせ	・他の教員との打ち合わせが上手くいかない	4
		教材・資料作成	・授業の準備・資料作成に時間をとられる	3
		準備（試験）	・試験前の準備	1
		備品管理	・物品の整備や教室の清掃のことばかりうるさく言われる	1

容や実習評価などの＜実習方法＞や＜教員としての経験・力不足＞が10件（11.4%）であった（表2）。

考 察

3) 研究活動に対する悩み

研究活動に対する悩みは、＜研究方法＞＜不本意な研究＞＜研究者としての経験・力不足＞＜研究時間の確保＞＜サポート不足＞＜自分への甘え＞の6カテゴリーに分類できた。

多い順にみると、研究テーマの絞り方や研究の進め方、フィールドの確保など＜研究方法＞が25件（30.1%）と最も多く、ついで、専門以外の研究や上司など他者に従わないといけない＜不本意な研究＞が21件（25.3%）、研究への知識・実践力の未熟さ、自信のなさなど＜研究者としての経験・力不足＞が19件（22.9%）、研究の時間が取れない、時間が足りないなど＜研究時間の確保＞13件（15.7%）であった（表3）。

1. 新人教員の教育活動（講義・演習・実習）に対する悩み

新人教員の講義・演習に対する悩みは、＜教育方法＞が最も多かった。経験の少なさからくる教員の悩みともいえる。また、それと関連し、新人教員の講義・演習に関する悩みの特徴には、実習に関する悩みに比べ、＜役割過重＞があると考えられる。大部分の新人教員が看護職を経て教員になるため、看護職としての実務経験がある。そのため実習において役割を過重な負担と感ずることは比較的少ないと推察する。

坂井ら⁹⁾は看護教員の熟練プロセスとして、看護師から看護教員の移行に伴う混乱、看護観・教育観の整理、看護教育についての試行錯誤、看護教育論の確立の4つのカテゴリーを指摘している。新人教員は、自分が臨床現場で培ってきた看護観と教育者としての看護観の整合性

表2 教育活動（実習）に対する悩み

合計88件

カテゴリー	件数	サブカテゴリー	記述例	件数
関係・調整	26	実習施設や指導者との関係・調整	・臨床指導者との調整が上手くいかない	9
		学生との関係・調整	・学生の性格・雰囲気に慣れないときがある	5
		学生との実習先と関係・調整	・施設の人が学生に厳しいとき	4
		上司との関係	・学外で実習をしていると、上司と話す機会がない	3
		学内の仕事との調整	・学校を不在にすると文句を言われる。学内の仕事が溜まる	3
実習指導の方法	19	プライベートな時間との調整	・プライベートな時間がなくなり、家のことができない	2
		実習指導の方法	・やる気のない学生の関わり方、発問の仕方。上手く指導ができない	19
実習方法	10	実習方法・内容	・担当学生数が多いので、学生の理解度や満足度が理解できない	5
		実習評価	・評価を点数化する基準が自分の主観で良いのか	3
		事前の準備不足	・学内での引継ぎが悪い	2
教員としての経験・力不足	10	知識・実践力・指導力の未熟さ	・学生が経験したことを理論づけるような指導ができない	10
実習指導の効果	7	不確かさ	・学生への助言・指導がこれで正しかったのか不安になる	5
		教員自身が学生に与える影響	・自分自身の不安定さが、学生を動揺させてしまうのではないか	2
意に添わない実習	7	上司の方法に従う	・好きなように行ってもいいと言われても、意にそぐわないことをすると非難される	4
		他領域実習の応援	・専門ではない他領域の実習の手伝いは教えづらい	3
上司のサポート不足	5	上司からの指導・助言がない	・上司からの指導、助言がなく、不安であった	3
		適切でない	・迷っていても、上司は直接、学生と関わらず、助手への指導のみであった	2
役割過重	4	責任の重さ	・助手としてモデルがないまま、とにかくまかせられる	4

表3 研究活動に対する悩み

合計83件

カテゴリー	件数	サブカテゴリー	記述例	件数
研究方法	25	テーマの焦点の絞り方	・どのような点に着目すれば良いか	7
		研究の進め方	・研究のすすめ方がよくわかっていない	7
		フィールドの確保	・フィールドを上手く確保できないこと	4
		研究方法	・内容にあった方法が選定できず悩む	3
		論文作成	・論文を上手くまとめられなかった	2
		データ収集方法	・データ収集方法	1
		計画書作成	・計画書作成	1
不本意な研究	21	他者に従う	・内容が納得できない研究に関わらなければならない	7
		他者との意見の相違	・指導者してくれる人と考えがあわない	6
		専門外の研究	・専門外のテーマでもやらなければならない	6
		連絡調整	・研究の準備・まとめ・記録・調整・後始末	1
		心理的負担（責任）	・興味のない講座研究のリーダーに指名され心理的に負担	1
研究者としての経験・力不足	19	知識・実践力の未熟さ	・自分の思考がのびない気がする	8
		自信のなさ	・研究そのものに自信もなく不安に思う	4
		初めての研究	・研究をするのが初めてで、なかなか進まない	2
		研究への焦り	・このままで良いのかとあせる	2
		1人での研究	・ほとんど一人でやっているの、これでいいのかと思う	2
		研究に精一杯	・講座の共同研究に加わって学習している状況で精一杯	1
研究時間の確保	13	時間が取れない	・時間がとれず、予定通り進行することができない	10
		時間が足りない	・時間も限られている・足りない	3
サポート不足	3	助言が少ない	・助言が少ない	2
		指導者がいない	・指導者がいない	1
自分への甘え	2	意欲ない	・共同研究に参加しているが意欲がわかない	1
		甘くなる	・実習で疲れていると自分に甘くなる	1

の悩み、また未経験である看護教育の方向性の確立についての悩みを持っており、そのため講義・演習に関する悩みに＜役割過重＞があると考えられた。

新人教員の実習に対する悩みでは、＜関係・調整＞が多かった。臨床実習の教育効果を上げるためには、教育

と臨床が実習の目的・目標を共有し、連携して教育に携わることが不可欠である¹⁰⁾。しかし新人教員は＜実習指導の方法＞＜実習方法＞などの実習における具体的な方法よりも、学生、実習施設および指導者を含むさまざまな人や指導者、上司と自分との関係という＜関係・調

整>に対する悩みの割合が高かった。

実習においては看護を必要としている患者に対する実際の援助場面が教材である。講義や演習と違い、予測できることばかりではなく、その時々場面から教育内容を取捨選択し学生に呈示することで教育効果が得られる。これを実現するためには、学生の教育環境を整える必要がある。よって、学生をとりまく人的環境をいかに調整するかが教員に求められるため、<関係・調整>の悩みに繋がっていると考えられた。またその悩みには、大学と実習施設という組織的な、対外的関係調整の一端を新人教員が担っていることも関連していると考えられた。

新人教員の实習に関する悩みは、記述例からも教員としての役割モデルがないまま、実習を任された上に他領域の実習を担当することであった。さらに十分な支援もなく、これで実習指導が正しかったのかと自問し、教育者としての責務を感じながら、他者との関係を調整し自信がなく、いつも不安な気持ちで実習指導を行っていることが推察される。

以上から、新人教員の教育活動での悩みは、教育経験の少なさと指導者・上司からの支援をほとんど受けられないことによる不安が関連するともいえる。

2. 新人教員の研究活動に対する悩み

新人教員の研究活動に対する悩みは、実習に関する悩みに次いで多く、研究活動への意識の高さをあらわしていた。悩みの内容としては<研究方法>が最も多く、専門以外の研究や上司などの他者に従わないといけない<不本意な研究>、研究への自信のなさや能力不足を感じる<研究者としての経験・力不足>などであった。

日本看護系大学協議会の調査¹¹⁾では、教授などの研究メンバーに入っている新人教員は67.8%で、経験年数1年未満の新人教員は47.1%が研究を行っていないという結果が報告されている。新人教員が研究メンバーに入っても<研究方法>を理解することは難しく、研究の進め方、テーマの絞り方といった研究能力と関連する具体的な研究方法の指導・助言を必要としていると思われた。研究メンバーに入ることが<研究方法>を理解するための上司からの支援であるとも考えられた。しかし、支援の受け手側の要因と提供された支援、さらに認知された支援が一致するとは限らない¹²⁾。このため研究テーマや新人教員の認識によっては<不本意な研究>として捉えられている可能性も考えられた。

新人教員は、<研究者としての経験・力不足>、<研

究時間の確保>に悩みながら、これまで職責として体験することが少なかった研究活動に対して、<自分への甘え>として研究活動について葛藤していると考えられた。

以上から、新人教員の研究活動での悩みは、研究活動に対する経験の少なさと研究に対する支援内容が影響することが考えられた。新人教員の経験・力不足は当然のことである。具体的な方法や関係・調整に関する悩みが、新人教員の経験・力不足に関する認識をさらに意識化させていると考えられた。

3. 看護系大学に勤務する新人教員の悩みと支援に向けて

看護系大学に勤務する新人教員の役割には、①教授・助教授(准教授)を補佐すること、②研究活動、③大学・組織における委員会活動、地域貢献活動などに従事すること、④職務遂行が報告¹¹⁾されている。一般的に補佐的な立場の性質上、責任者によるコントロールを受けることが必然的に多くなる。そのことは、臨床現場で自律的に職務を遂行してきた看護職にとって、ストレスになる¹¹⁾ことが推測され、新人教員のストレスは計り知れない。

仕事のストレスに関して、仕事の要求度(仕事量や責任など)と仕事のコントロール(自由度や裁量権)のバランス、特に仕事の要求度に見合うように仕事のコントロールを与えることが重要であるといわれている¹³⁾。

新人教員のこれまでの経験や実習・教育環境などを総合的に判断し、個々の状況に合わせた仕事量の調整に加えて、新人教員の自由度や裁量権を、仕事量や責任に見合うように引き上げることが重要である。

支援には主に道具的な支援と社会情緒的な支援があり、それぞれに適した他者から支援が提供されてはじめて有益なものとなる。支援の有益さには限界があり、それぞれに限界をもつ複数の種類の支援を多様な対人関係から得ることが重要である¹¹⁾。

厚生労働省が実施した平成14年労働者健康状況調査¹⁴⁾の結果によると、仕事上の強いストレス要因と感じている事項は、女性では人間関係が最も高い割合を占めていた。今回の調査においても人間関係に関する悩みが上位であり、人間関係はメンタルヘルスや仕事継続にも影響を及ぼすため、職場環境を多面的に評価・把握することの必要性が示唆された。

2007(平成19)年4月、学校教育法の一部改正により、大学教員の職位に助教職が設けられ、看護教育の中において、さらなる幅広い役割が求められている。調査時に

比較し、助手から現在は助教としてもっと高度な教育や研究が求められ、その課題は深刻である。今後も継続調査を行い、助教職が設定されたことによる影響を知ること、看護系大学に勤務する助手・助教職を対象とした支援内容をさらに明確にできるものと思われる。

結 論

新人教員は教育・研究活動を行うための具体的な方法に自信がないまま、上司や実習施設および指導者を含むさまざまな人との関係や調整を行い、教育・研究の両者の役割を担う者としての経験・力不足に悩んでいることが分かった。

「悩み」「悩むこと」はマイナス面だけでなく、人間の自己成長に必要であるが、適切に対処されなければ精神的な不健康に繋がっていく。教員としては初心者である新人教員に対して、特に実習、研究活動での具体的な方法を呈示して支援すること、大学組織としての支援体制の必要性があり、さらに検討が求められる。

謝 辞

本調査にご協力を頂きました新人教員の皆様に心より感謝申し上げます。

文 献

- 1) 日本看護系大学協議会：21世紀の看護系大学・大学院教育の方向性，1，2007.
- 2) 日本看護系大学協議会 広報・出版委員会編：看護学教育 学生・教員・体制，197，2003.
- 3) 平成18年11月17日，文部科学省，中央教育審議会 大学分科会＞制度部会（第22回（第3期第7回））議事録・配付資料
- 4) 出羽澤由美子：助手の教育活動をどう支援するか 「実習指導論」の授業を公開して，看護教育，43（4），278-281，2002.
- 5) 出羽澤由美子：看護教員（看護学助手）の職務における悩みと成長につながる体験，日本看護科学学会 学術講演集，21，366，2001.
- 6) 坪井桂子，安酸史子：看護系大学教師の実習教育に対する教師効力尺度の検討，日本看護科学会誌，21（2），37-45，2001.
- 7) 片岡三佳，岩満優美，川上陽子 他：看護系大学に勤務する助手の精神的健康に関する研究－職務状況とその満足感から－，滋賀医科大学看護学ジャーナル，2（1），35-45，2004.
- 8) 平良陽子，大町弥生，片岡三佳 他：看護系大学教員を対象にした研究の動向，藍野学院紀要，18，83-88，2004.
- 9) 坂井恵子，稲垣美智子：看護職員の熟練化とストレスに関する研究 専修学校の看護教員を対象として，金沢大学つるま保健学会誌，30（2），113-124，2007.
- 10) 安永薫梨，松枝美智子，中津川順子 他：学習効果を高めるために必要な臨床と大学の連携，看護教育，46（11），1028-1034，2005.
- 11) 日本看護系大学協議会 広報・出版委員会編：看護学教育 学生・教員・体制，43-51，2003.
- 12) 浦光博：支えあう人と人 ソーシャルサポートの社会心理学，サイエンス社，1992.
- 13) 日本産業衛生学会・産業精神衛生研究会編：職場のメンタルヘルス－実践的アプローチ，中央労働災害防止協会，129，2006.
- 14) 厚生労働省発表：平成14年労働者健康状況調査の概況，平成15年8月，http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/saigai/anzen/kenkou_02/index.html，（平成20年10月アクセス）

*Trouble to education and research activities of rookie faculty member
who work in the 4 year university nursing program*

Mika Kataoka¹⁾, Yukari Nishiyama²⁾, Shin-ichi Chiba³⁾, Kazuko Ichie⁴⁾, and Tetsuya Tanioka³⁾

¹⁾Community-based Fundamental Nursing, Gifu College of Nursing, Gifu, Japan

²⁾School of Nursing Science, Meiji University of Integrative Medicine, Kyoto, Japan

³⁾Department of Nursing, Graduate School of Health Biosciences, the University of Tokushima, Tokushima, Japan

⁴⁾School of Nursing, Seirei Christopher University, Shizuoka, Japan

Abstract

PURPOSE : This study was designed to identify the problems in teaching and research that novice faculty members face in university nursing programs.

METHODS : A self-administered questionnaire was mailed to novice faculty members holding appointments in university nursing programs. Mean age of the subjects (n=69) was 31.7 years. A semi-structured instrument was developed to identify difficulties encountered by the subjects in teaching and research activities. Also their unstructured written comments were analyzed. The cover letter to potential respondents clearly indicated that informed consent was assumed on completion and return of the questionnaire.

RESULTS : The subjects' responses sorted into the following categories : six for *educational activity*, eight for *student advising in clinical practice*, and six for *research activities*-a total of 20 categories. Data analysis revealed that in their educational activity and student advising, novice teachers had difficulties with instructional methods including lectures, class exercises, and clinical practices. They also faced problems in their personal relationships with senior staff and others. In research activities, most subjects revealed lack of knowledge and experience, i.e., applying scientific methodology, doing research reluctantly, and lacking the ability and experience to conduct research.

CONCLUSIONS : Novice faculty members lacked confidence not only in teaching and conducting research but also in fulfilling other aspects of an unfamiliar role to them. These concerns included problematic relationships with a senior colleague and other staff. University administrators and experienced faculty members might plan an institutional program and/or procedure to mentor and support their junior colleagues.

Key words : novice faculty members, problems in teaching and research