فصلنامه مطالعات کاربردی در علوم اجتماعی و جامعه‌شناسی
سال نهم، شماره ۲ (پیاپی: ۳۴)، تابستان ۱۴۰۴

ارائه الگویی برای توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه لرستان

فاطمه مریدی[۱]، سعید فرح بخش[۲]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۳۱
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۳۰
کد مقاله: ۷۴۶۵۲

چکـیده

مدیریت به‌ویژه در نظام‌های آموزشی و آموزش عالی، نقشی اساسی و حیاتی ایفا می‌کند و می‌توان آن را روح حاکم بر این سیستم‌ها دانست. زمانی که مدیران گروه‌های علمی در دانشگاه‌ها از نظر حرفه‌ای رشد می‌کنند، این پیشرفت نه‌تنها منجر به تحول در نظام آموزشی می‌شود، بلکه کیفیت تدریس و فرایند یادگیری را نیز ارتقا می‌بخشد. با توجه به این اهمیت، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگویی برای توسعه‌ی مهارت‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه لرستان انجام شده است. این الگو می‌تواند راهکاری مؤثر برای بهبود مدیریت آموزشی و دستیابی به استانداردهای بالاتر در نظام دانشگاهی باشد. این پژوهش با رویکرد کیفی و با هدف بررسی تجربیات مدیران گروه‌های آموزشی انجام شد. جامعه تحقیق شامل روسا، معاونان دانشکده‌ها و مدیران گروه‌های آموزشی با حداقل ۵ سال سابقه مدیریت بود. پژوهشگران با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، ۱۶ نفر از مدیران مجرب را انتخاب و با آنها مصاحبه‌های عمیق انجام دادند. فرآیند جمع‌آوری داده‌ها از طریق مصاحبه ادامه یافت تا زمانی که به نقطه اشباع نظری رسیدند. این روش کیفی امکان تحلیل عمیق دیدگاه‌ها و تجربیات مدیران را فراهم آورد و به پژوهشگران کمک کرد تا الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران را با دقت بیشتری ترسیم نمایند. نتایج پژوهش نشان داد که توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی متشکل از شش بُعد اصلی است: نخست، عوامل فردی که شامل ویژگی‌های روان‌شناختی، رفتاری و اخلاقی می‌شود. دوم، مهارت‌های تعاملی با محوریت روابط انسانی، ارتباطات مؤثر و توانایی‌های میان‌فردی. سوم، مهارت‌های پژوهشگری که مدیریت پژوهش، نگارش علمی و اقدام‌پژوهی را در بر می‌گیرد. چهارم، هوش در ابعاد اجتماعی، هیجانی و میان‌فردی. پنجم، بالندگی در سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی. و سرانجام، مهارت‌های رهبری و مدیریت که مشتمل بر توانایی‌های انسانی، ادراکی و فناورانه است. این ابعاد به‌صورت یکپارچه می‌توانند زمینه‌ساز ارتقای کیفی مدیریت آموزشی باشند. نتایج این پژوهش به وضوح نشان می‌دهد که توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی یک نیاز اساسی و راهبردی محسوب می‌شود. در واقع، کارآمدی و موفقیت هر سازمان آموزشی مستقیماً به سطح توانمندی‌ها و شایستگی‌های مدیران آن وابسته است. وقتی مدیران از نظر حرفه‌ای رشد کنند، می‌توانند مسئولیت‌های محوله را با اثربخشی بیشتری به انجام رسانده و در نهایت منجر به ارتقای کلی عملکرد سازمان شوند. بنابراین سرمایه‌گذاری بر روی توسعه مهارت‌های مدیریتی نه تنها یک انتخاب، بلکه یک ضرورت انکارناپذیر برای دستیابی به اهداف آموزشی است.

واژگـان کلـیدی: توسعه حرفه ای مدیران، دانشگاه لرستان، سازمان های آموزشی، مهارت های تعاملی، هوش هیجانی.

۱- کارشناسی ارشد ناپیوسته علوم تربیتی، گرایش مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه لرستان. نویسنده مسئول: *fatemehmoridi550@gmail.com*

۲- دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه لرستان. نویسنده همکار: *Farahbakhsh.s@lu.ac.ir*

۱- مقدمه

در جهان پرشتاب امروز که هر روز شاهد دگرگونی‌های جدید است، توانایی همگام شدن با تغییرات و بهره‌برداری از فرصت‌های نوین به ضرورتی اجتناب‌ناپذیر تبدیل شده است. این اصل در حوزه آموزش عالی نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. مدیران گروه‌های آموزشی که نتوانند خود را با شرایط متحول علمی و مدیریتی تطبیق دهند، نه تنها در انجام وظایف محوله ناتوان خواهند بود، بلکه ادامه فعالیت آن‌ها می‌تواند هم به زیان خودشان و هم به ضرر دانشجویان تمام شود. تحقیقات نشان می‌دهد که پیشرفت نظام آموزش عالی ارتباط مستقیمی با کیفیت منابع انسانی آن دارد. در این میان، ارتقای سطح علمی و مهارتی کارکنان از طریق اجرای برنامه‌های آموزشی منسجم و هدفمند، سنگ بنای توسعه کیفی دانشگاه‌ها محسوب می‌شود (سانکار و همکاران ، ۲۰۲۱). با این حال، بررسی‌های انجام شده در ایران حاکی از وجود چالش‌های اساسی در زمینه پرورش مدیران حرفه‌ای است. یکی از عمده‌ترین مشکلات، فرآیند انتخاب و انتصاب مدیران در دانشگاه‌هاست که در بسیاری از موارد بدون در نظر گرفتن معیارهای علمی و تخصصی انجام می‌گیرد. در این سیستم، شمار قابل توجهی از اساتید صرفاً بر اساس سابقه تدریس و بدون داشتن مهارت‌های مدیریتی لازم به سمت‌های اجرایی منصوب می‌شوند. از سوی دیگر، نبود برنامه‌های استاندارد برای آماده‌سازی و توانمندسازی مدیران، معضل دیگری است که بر کیفیت مدیریت آموزشی سایه افکنده است. نکته قابل تأمل دیگر، شیوه تدوین ضوابط و مقررات مدیریتی است که عمدتاً متکی بر دیدگاه‌های شخصی و تجربیات فردی کارشناسان بوده و کمتر از پژوهش‌های علمی و مطالعات تطبیقی بهره می‌گیرد (حسینی، قورچیانی و جعفری،۱۴۰۰). این پژوهش در پی آن است که با بررسی نظام‌مند پژوهش‌های موجود، ابتدا تصویری روشن از وضعیت مطالعات انجام شده در حوزه توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی ارائه دهد و سپس با تحلیل جامع ادبیات موضوع، به شناسایی مؤلفه‌های کلیدی توسعه حرفه‌ای بپردازد. در نهایت، این مطالعه می‌کوشد الگویی کاربردی برای ارتقای مهارت‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی در مؤسسات آموزش عالی طراحی و پیشنهاد نماید.

۲- بیان مسئله

آموزش عالی به عنوان یکی از ارکان اساسی توسعه جامعه، نقش تعیین‌کننده‌ای در پیشرفت علمی و اقتصادی کشورها دارد. در این میان، مدیران دانشگاهی به عنوان سکانداران این نهاد آموزشی، مسئولیت خطیری در هدایت و ارتقای کیفیت آموزش عالی بر عهده دارند (رازینکیا و همکاران ، ۲۰۱۸). مطالعات نشان می‌دهد که اثربخشی نظام آموزش عالی تا حد زیادی وابسته به شایستگی ها و توانمندی‌های مدیریتی این افراد است (دیونسکی ، ۲۰۱۷). با وجود اهمیت حیاتی نقش مدیران دانشگاهی، نظام آموزش عالی با چالش‌های متعددی در حوزه مدیریت مواجه است. تحقیقات حاکی از آن است که بسیاری از مدیران دانشگاه‌ها فاقد آموزش‌های تخصصی در حوزه‌های کلیدی مانند مدیریت نوآوری آموزشی، برنامه‌ریزی مالی و مدیریت منابع انسانی هستند (سانکار و همکاران ، ۲۰۲۱). از سوی دیگر، نبود سازوکارهای شفاف و استانداردهای دقیق برای گزینش و ارزیابی مدیران، منجر به انتصاب افراد کم‌تجربه و فاقد صلاحیت‌های لازم شده است (دادرس و سلیمانی، ۱۴۰۱). توسعه حرفه‌ای مدیران دانشگاهی به عنوان راهکاری اساسی برای بهبود کیفیت نظام آموزش عالی مطرح شده است. این فرآیند شامل به‌روزرسانی مستمر دانش تخصصی، تقویت مهارت‌های رهبری و مدیریتی و توانایی حل چالش‌های پیچیده سازمانی می‌شود (اعتمادی‌فر و همکاران، ۱۴۰۲). پژوهش‌های متعدد نشان داده‌اند که سرمایه‌گذاری در توسعه حرفه‌ای مدیران می‌تواند به بهبود چشمگیر عملکرد دانشگاه‌ها و ارتقای کیفیت آموزش منجر شود (حسینی، قورچیانی و جعفری،۱۴۰۰). در نظام آموزش عالی ایران، چالش‌های مدیریتی از پیچیدگی بیشتری برخوردار است. بررسی‌ها نشان می‌دهد که بسیاری از مدیران دانشگاه‌ها صرفاً بر اساس سوابق آموزشی و پژوهشی و بدون در نظر گرفتن شایستگی‌های مدیریتی انتخاب می‌شوند (نادری و همکاران، ۱۳۹۹). همچنین، نبود نظام ارزیابی عملکرد شفاف و استانداردهای دقیق برای سنجش کارایی مدیران، از دیگر مشکلات این حوزه محسوب می‌شود. در این راستا، طراحی و اجرای برنامه‌های جامع توسعه حرفه‌ای برای مدیران دانشگاهی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. چنین برنامه‌هایی باید به گونه‌ای طراحی شوند که بتوانند همزمان به ارتقای دانش تخصصی، مهارت‌های مدیریتی و قابلیت‌های رهبری مدیران بپردازند. با توجه به اهمیت این موضوع، سوال اصلی این پژوهش این است که عوامل موثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه لرستان کدامند و چگونه می‌توان الگویی جامع برای توسعه حرفه‌ای آنان طراحی کرد؟

۳- پیشینه پژوهش

حاج خزیمه و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیق خود به طراحی الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران دانشگاهی با استفاده از رویکرد ناب پرداختند. در این مطالعه که با نمونه‌ای متشکل از ۱۵۲ مدیر انجام شد، پنج شاخص اصلی شامل قابلیت‌های رهبری و مدیریت ناب، مهارت‌های یادگیری ناب، توانایی‌های پژوهشی ناب، شایستگی‌های رفتاری ناب و مهارت‌های شخصی ناب شناسایی گردید.

نتایج تحلیل‌های آماری تأیید کرد که این شاخص‌ها می‌توانند مبنای مناسبی برای برنامه‌ریزی توسعه حرفه‌ای مدیران دانشگاهی باشند.

حسینی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود چارچوبی جامع برای توسعه حرفه‌ای مدیران طراحی کردند. این مدل شامل مؤلفه‌های اصلی مانند شایستگی‌های عمومی و تخصصی مدیران، عوامل زمینه‌ساز (شامل فرهنگ سازمانی، محیط کاری و فضای حاکم)، عوامل علّی (مانند مأموریت‌های آموزشی، پیچیدگی نقش مدیریتی و تنوع وظایف)، راهکارهای اجرایی (شامل برنامه‌های رشد فردی، دوره‌های آموزشی، الگوگیری، فرآیندهای انتخاب و ارزشیابی) و در نهایت دستاوردهای مورد انتظار (در حوزه‌های آموزشی، شخصی و اجتماعی) می‌شود. این مدل می‌تواند به عنوان راهنمای جامعی برای برنامه‌ریزی توسعه حرفه‌ای مدیران مورد استفاده قرار گیرد.

تحقیق یوتل۱ و همکاران (۲۰۲۳) در یک مطالعه به بررسی زیرساخت‌های توسعه حرفه‌ای پرداختند. نتایج آنان نشان داد که هنگ‌کنگ زیرساخت توسعه حرفه‌ای جامعی ایجاد کرده که علی‌رغم اتکا به مکانیسم‌های پاسخگویی خارجی، به معلمان آزادی عمل می‌دهد تا مسیر رشد حرفه‌ای خود را بر اساس علایق و اهداف شغلی‌شان طراحی کنند. در این سیستم، معلمان موظفند هر سه سال بین ۹۰ تا ۱۵۰ ساعت (بسته به سابقه کار) در دوره‌های آموزشی شرکت کنند که حدود یک سوم آن دوره‌ها اجباری و دوسوم دوره‌ها اختیاری است. این برنامه شامل فعالیت‌های ساختاریافته، پروژه محور، مدرسه‌ای و فردی است.

مطالعه کالبرگ و بزیان۲ (۲۰۲۲) با تمرکز بر معلمان مبتدی سوئد (پنج سال اول تدریس) انجام شد و بخشی از پژوهشی گسترده‌تر درباره توسعه حرفه‌ای معلمان در چهار شهرداری بود. یافته‌ها نشان می‌دهد معلمان جدید اغلب احساس ناتوانی، بی-اعتمادی و عدم مشارکت دارند. این در حالی است که سیستم آموزشی سوئد با چالش‌های جدی در جذب و حفظ معلمان مواجه است. پژوهشگران بر ضرورت همکاری نزدیکتر بین مدارس، شهرداری‌ها و مراکز تربیت معلم برای ایجاد سیستم حمایتی پایدار تأکید می‌کنند.

۴- روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کاربردی است، چراکه نتایج آن به ارائه الگویی برای توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه لرستان منجر می‌شود. از نظر روش‌شناسی، این تحقیق به شیوه کیفی انجام شده است. در فاز کیفی، با به‌کارگیری رویکرد تئوری زمینه‌ای و استفاده از کدگذاری در سه مرحله (باز، محوری و انتخابی)، عوامل مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌ها شناسایی شدند. جامعه آماری با مشارکت روسا، معاونین و مدیران گروه‌های آموزشی با سابقه مدیریت بیش از ۵ سال در دانشگاه لرستان انجام شد. همچنین از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و مصاحبه‌ها با ۱۶ نفر از خبرگان تا رسیدن به نقطه اشباع نظری ادامه یافت. به دلیل محدودیت‌های دسترسی، مصاحبه‌ها به صورت غیرحضوری و از طریق شبکه‌های اجتماعی انجام پذیرفت. معیار توقف مصاحبه‌ها در بخش کیفی، رسیدن به اشباع نظری و عدم ظهور داده‌های جدید بود که پس از ۱۶ مصاحبه محقق شد. این روش‌شناسی جامع، امکان بررسی عمیق موضوع توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی را فراهم آورد.

داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شدند. در این روش، مصاحبه‌شوندگان با سؤالات باز و کلی درباره موضوع تحقیق روبه‌رو شدند و توانستند دیدگاه‌ها و تجربیات خود را به‌صورت آزادانه بیان کنند. استفاده از این ابزار به محقق اجازه داد تا بدون محدود کردن پاسخ‌ها به چارچوبی خاص، نظرات مشارکت‌کنندگان را به‌طور عمیق بررسی کند. این امر به‌ویژه در پژوهش حاضر حائز اهمیت بود، چراکه درک عوامل مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی مستلزم تحلیل دقیق دیدگاه‌های آن‌ها و استخراج الگو از دل داده‌های مصاحبه بود. تمامی اطلاعات این مطالعه از مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه لرستان و براساس مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شد. برخی از سؤالات مطرح‌شده در جلسات مصاحبه عبارت بودند از:

عوامل کلیدی افزایش کیفیت توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی کدامند؟

مهارت‌ها و توانمندی‌های ضروری اساتید برای توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی چیست؟

ویژگی‌ها و شایستگی‌های موردنیاز مدیران گروه‌های آموزشی برای توسعه حرفه‌ای کدامند؟

اقدامات ضروری برای توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی چه مواردی است؟

زیرساخت‌های لازم برای توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی چگونه باید طراحی شود؟

برای تحلیل داده‌های بخش کیفی پژوهش و طراحی الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی، از روش کدگذاری نظام‌مند مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد استفاده شد. این فرآیند در سه مرحله اصلی انجام گرفت: در مرحله کدگذاری باز، محقق با بررسی خط به خط مصاحبه‌ها به شناسایی مفاهیم پرداخت و آنها را از جنبه‌های مختلف تحلیل کرد. سپس این مفاهیم بر اساس ویژگی‌ها و

1 Utell

2 Karlberg & Bezzina

ارتباطاتشان دسته‌بندی شدند. در مرحله کدگذاری محوری، یکی از مقوله‌ها به عنوان محور انتخاب شد و سایر مقوله‌ها به آن مرتبط گردیدند. نهایتاً در مرحله کدگذاری انتخابی، با توجه به روابط بین مقوله‌ها، نظریه نهایی تدوین شد.

۵- نتایج تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها

برای شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه لرستان، این پژوهش با رویکرد کیفی و از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۶ نفر از خبرگان دانشگاهی در رشته مدیریت آموزشی انجام شد. یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها نشان داد که متخصصان، طیف گسترده‌ای از عوامل را به‌عنوان عناصر کلیدی در توسعه حرفه‌ای این مدیران مطرح کرده‌اند.

در مرحله تحلیل، پس از کدگذاری اولیه، کدهای مشابه از نظر موضوعی دسته‌بندی شدند و تم‌های اصلی استخراج گردید. این تم‌ها از نظر تجانس درونی و تباین بیرونی مورد بازبینی قرار گرفتند تا اطمینان حاصل شود که طبقه‌بندی به‌درستی انجام شده است. نتایج نشان داد که عوامل متعددی در توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی نقش دارند که در قالب مقولات اصلی و زیرمقولات جدول زیر طبقه‌بندی و گزارش شده‌اند.

جدول ۱-مقوله‌های اصلی و زیر مقوله‌های مرتبط با عوامل موثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی (نگارنده)

کدهای باز (اولیه)	مقوله فرعی	مقوله اصلی
رضایت شغلی، خوش بینی، صداقت، خود انگیزشی، مسئولیت اجتماعی، مدیریت و برنامه‌ریزی، تعلق کاری، به روز بودن، ذهن خلاق، هدفمند بودن، حمایتگر، شجاع و دلسوز، وقت‌شناس، مهربان، امنیت شغلی، علاقه و تعهد به وظایف شغلی، وجدان کاری، صبور و شکیبا، روحیه بهره‌روی.	عوامل روانشناختی	عوامل فردی
مشورت در امور، انتقادپذیری، کمال‌جویی، استقلال کاری، اعتماد به نفس، آزادی عمل، تیم محوری، داشتن تلاش و پشتکار، فضای دوستانه و بدون ترس از بازرسی، پذیرش اشتباهات، داشتن روحیه نوآوری و خلاقیت، حل تعارضات گروه، با انضباط، ارزیابی اهداف، خلاق و مولد بودن، اولویت‌بندی اهداف، اصلاح رفتارهای اشتباه، مشورت در تصمیم گیری‌ها.	عوامل رفتاری	
پایبندی به اخلاق حرفه‌ای، توجه به ارزش‌های اخلاقی، رفتار صادقانه، تفکر خلاق، انتخاب اصولی زیردستان، آگاهی از ارزش‌های دموکراسی، حقوق، عدالت، جامعه و تنوع در محیط‌های آموزشی، ارزش قائل شدن برای خدمت‌گذاری به مردم، کمال‌جویی و رشد حرفه‌ای، معیارهای عمل اخلاقی و تصمیم گیری بر مبنای ارزش‌ها و اعتقادات اصلی، رعایت اصول اخلاقی در فرآیند تصمیم‌گیری، باارزش جلوه دادن، جایگاه شغلی، توجه به نگرش‌ها و باورها، اخلاق‌مداری، اخلاقی زیستن، پایبندی به قوانین و مقررات، احترام به افکار و عقاید دانشجویان.	عوامل اخلاقی	
برقرای ارتباط دوستانه و صمیمی با اساتید، ایجاد جو آرام در گروه آموزشی، تفکر راهبردی، احترام به دانشجویان، ایجاد همبستگی بین اساتید، درک اساتید، شناخت نیروی انسانی و رفتار متناسب با هر فرد، ایجاد همبستگی بین اساتید و دانشجویان، ارتباط اثربخش با همکاران، ایجاد فضایی دوستانه و همدلانه بین گروه، شرکت در جلسات گروه، تمرکز بر فعالیت-های گروه.	روابط انسانی	مهارت‌های تعاملی
تعامل و یادگیری از دیگران، مهارت‌های کلامی و غیرکلامی، برقراری ارتباط مؤثر با دانشجویان، ایجاد بستر مناسب برای حل مسائل و برقراری ارتباط مستقیم، مسئولیت‌پذیری، قاطعیت در زمان مقتضی، تعامل با نهادهای محلی، قدرت بیان و اقناع، فن بیان قوی، توانایی جذب مخاطب ، انتقال پیام به صورت روان و ساده، تعامل و ارتباط موثر، جسور و سخنور، ارتباط سازنده با اعضای هیئت علمی، لحن درست و دقیق، صراحت بیان.	مهارت‌های ارتباطی	
همدلی و همکاری، تیم‌سازی، مهارت پذیرش نقد و نقدپذیری، ارتباط مؤثر، شبکه‌سازی، تقدم منافع گروه بر منافع شخصی خود، ترغیب ذهنی، اعتماد به نفس، ارتباطات بین فردی موثر، رابطه محترمانه با اساتید، مشورت با افراد با تجربه، مهارت تعامل.	مهارت‌های میان فردی	

مهارت‌های پژوهشگری	مدیریت پژوهش	تضمین کیفیت و توسعه جایگاه پژوهش، کاهش اتلافات پژوهشی، انجام پژوهش‌هایی متناسب با نیازهای جامعه، تشکیل تیم‌های پژوهشی، اطلاع از تصمیم‌گیری‌های جدید دانشگاه در حوزه پژوهش، مهارت مدیریت پروژه‌ها، تقدیر از پژوهش‌های علمی دانشجویان، توانایی پژوهشی بالا، هدایت درست پژوهش‌ها، برنامه‌ریزی کارهای پژوهشی، انجام پژوهش-های کاربردی، نظارت بر کارهای پژوهشی، مشوق و ترویج دهنده کارهای پژوهشی.
	مهارت نوشتن	مهارت نوشتن آکادمیک، هنر تعامل با کارفرمایان طرح‌های پژوهشی، تخصص در گرایش‌های پژوهشی مشخص، تمرین خود توسعه‌ای، مهارت در گرفتن گرنت‌های پژوهشی، شهرت علمی، مسلط بر موضوعات علمی، شناخت واحدهای درسی.
	اقدام پژوهی	مشخص کردن اولویت‌های پژوهشی در گروه، مهارت‌های منتورینگ و کوچینگ، توانایی مسئله یابی و مسئله‌محوری در گروه، بهبود مستمر در جهت حل مسائل گروه، ارتقا و توسعه پژوهشی، استفاده از تجربیات اعضای گروه ، ایجاد رقابت سالم در گروه.
هوش	هوش اجتماعی	مهارت‌های گفت‌وگوی همدلانه و تعاملی، شعور اجتماعی، داشتن دیدی کامل و نگرش کل‌گرایانه، تشکیل تیم‌های کاری و کارهای گروهی، مهارت سخنوری، جانشین پروری.
	هوش هیجانی	توانایی خودمدیریتی، توانایی خودتوسعه‌ای، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، توانایی خودکنترلی، تقدم منافع گروه بر منافع شخصی خود، سرسختی و پیگیری در امور، اعتمادسازی، کنترل عواطف و احساسات ، هوش هیجانی بالا، مدیریت استرس، کنترل اضطراب.
	هوش میان فردی	مهارت روابط بین فردی، توانایی تفکر سیستمی، توجه به استقلال شخصیت، علایق و تفاوت‌های فردی اعضای گروه، مسئولیت‌پذیری، همسو کردن دیدگاه‌های مختلف، همسو و همدل کردن گروه، توجه به عقاید و تصمیم‌گیری‌های اعضای گروه، تفکر استراتژیک.
بالندگی	بالندگی فردی	خودآگاهی، افزایش موفقیت شخصی، بهبود کیفیت زندگی کاری، مثبت اندیشی، نگرش مثبت نسبت به یادگیری مادام‌العمر، برخوردار از چشم‌انداز، تعهد کاری، مدیریت زمان، شرکت در سمینارهای مرتبط، افزایش موفقیت شخصی، اعتقاد به توانمندی‌های خود، قاطعیت در رفتار و کلام ، تاثیرگذاری در کلام، بالا بردن مهارت‌های شخصی، بروزرسانی دانش و آگاهی، انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات، توانایی سازگاری با تغییرات، رشد شغلی و حرفه‌ای، رشد و تکامل.
	بالندگی سازمانی	افزایش بهره‌وری، افزایش عملکرد سازمانی، توسعه سازمانی، افزایش مشارکت، تصمیم‌گیری مشارکتی، دارای وجدان کاری، مدیریت مشارکتی، فرهنگ مشارکتی، نگرش سازمانی مثبت، افزایش رضایت شغلی اساتید، ارتقا انگیزه‌های پژوهشی، تشویق و تحسین، بالابردن انگیزه و اشتیاق اعضای گروه، بهبود شرایط آموزشی، ایجاد سامانه جهت اخذ پیشنهادات.
	بالندگی اجتماعی	افزایش رضایت دانشجویان، ارتباط دانشگاه با جامعه و صنعت، توسعه سرمایه اجتماعی، دریافت حمایت اجتماعی بیشتر، تربیت نیروی انسانی متخصص مورد نیاز جامعه، تربیت شهروند مطلوب، حساسیت نسبت به مسائل اجتماعی و فرهنگی، تعامل با نهادهای دانشگاهی.
توسعه مهارت‌های رهبری و مدیریت	مهارت انسانی	مهارت روابط بین فردی، روابط اجتماعی بالا، توانایی ارتباطات شفاهی و کتبی مؤثر با دانشجویان، اساتید و کارکنان، داشتن نگرش علمی، مدیریت فعالیت های اجتماعی، به‌کارگیری راهبردهای نفوذ، مهارت ارائه بازخورد، مهارت کلامی، تسلط بر فنون مذاکره، توسعه مشارکت‌های ذینفعان، مدیریت بحران‌ها، حل مشکلات گروه، پیگیری امور آموزشی، داشتن راهکار در زمان اضطراری، استراتژی بحران‌زدایی.

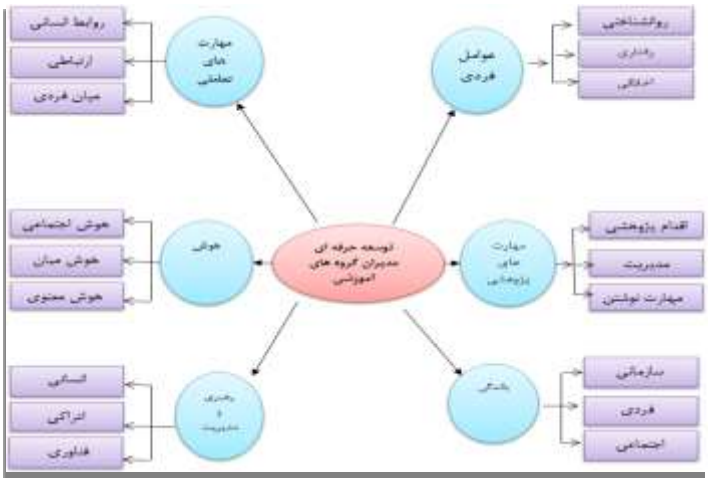
	مهارت ادراکی	برخورداری از ذهن باز، توانایی تفکر انتقادی، داشتن انگیزه پیشرفت، توانایی قدرت تفکر و استدلال، توانایی و دانش فهم آینده و ترسیم آینده مطلوب برای گروه آموزشی و دانشگاه، توانایی مدیریت و کاربردی نمودن ایده‌های جدید، توانایی تجزیه و تحلیل، قدرت استدلال قوی، دوراندیشی، توانایی سازماندهی، تجربه و دانش کافی، تحلیل پروپوزال دانشجویان، توانایی تشخیص و تفکر، بیان واضح افکار و ایده‌ها، انگیزه و اشتیاق، قدرت تمرکز، پیش بینی تهدیدها و آسیب‌پذیری‌ها، استراتژی بحران زدایی.
	مهارت فناوری	برنامه‌ریزی برای توسعه آموزش مجازی، استفاده از ظرفیت‌های آموزش مجازی، داشتن تفکر سیستمی، آشنایی با فناوری‌های نوین روز، توانایی فراهم کردن فناوری‌های نوین در دانشگاه، همراه بودن با تکنولوژی، تلاش در جهت یادگیری تکنولوژی، آشنایی با نرم‌افزارهای کامپیوتری، فراهم کردن امکانات گروه آموزشی، آموزش تلفیقی.

بر اساس نتایج این پژوهش، توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی نیازمند توجه همزمان به چندین بُعد کلیدی است. مهم‌ترین این ابعاد شامل: عوامل فردی (روانشناختی، رفتاری و اخلاقی)، مهارت‌های تعاملی (روابط انسانی، ارتباطات و مهارت‌های میان‌فردی)، توانمندی‌های پژوهشی (اقدام‌پژوهی، مدیریت پژوهش و نگارش علمی)، انواع هوش (اجتماعی، میان‌فردی و معنوی)، جنبه‌های مختلف بالندگی (سازمانی، فردی و اجتماعی) و همچنین مهارت‌های مدیریتی و رهبری (انسانی، ادراکی و فناورانه) می‌شود. این یافته‌ها نشان می‌دهد که برای تربیت مدیران آموزشی کارآمد، باید به رشد همه‌جانبه و متوازن این ابعاد توجه شود. هر یک از این عوامل به تنهایی و در تعامل با یکدیگر می‌توانند نقش مهمی در ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی ایفا کنند. در واقع، ترکیب این مؤلفه‌ها چارچوب جامعی برای توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی ترسیم می‌کند که هم جنبه‌های فردی و هم مهارت‌های حرفه‌ای را پوشش می‌دهد.

براساس یافته‌های این مطالعه، الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی دانشگاه لرستان در قالب یک چارچوب مفهومی ارائه شده است. این الگو از طریق مصاحبه‌های عمیق با ۱۶ تن از مدیران ارشد دانشگاهی شامل روسا، معاونین دانشکده‌ها و مدیران گروه‌های آموزشی با حداقل ۵ سال سابقه مدیریتی طراحی گردیده است. تحلیل داده‌های کیفی منجر به شناسایی یک الگوی جامع شد که مشتمل بر ۶ بُعد اصلی و ۱۸ مؤلفه کلیدی می‌باشد. این ابعاد و مؤلفه‌ها به صورت یک مدل شماتیک ترسیم شده‌اند که می تواند به عنوان راهنمایی برای ارتقای حرفه‌ای مدیران آموزشی در دانشگاه مورد استفاده قرار گیرد. ویژگی‌های کلیدی الگو شامل موارد زیر می‌باشد:

-مبتنی بر داده‌های واقعی از مدیران با تجربه
-شامل ۶ حوزه اصلی توسعه حرفه‌ای
-مشتمل بر ۱۸ عامل تأثیرگذار
-ارائه به صورت نمودار شماتیک و کاربردی

این الگو می‌تواند مبنای مناسبی برای برنامه‌ریزی آموزشی و مدیریتی در راستای توانمندسازی مدیران دانشگاهی باشد.



شکل ۱-مدل اولیه توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه لرستان (نگارنده)

۶-نتیجه گیری

این پژوهش نشان می‌دهد که توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی تحت تأثیر شش بُعد کلیدی قرار دارد: ویژگی‌های فردی (مانند اخلاق‌مداری و مسئولیت‌پذیری)، مهارت‌های تعاملی (نظیر ارتباطات مؤثر و مذاکره)، توانمندی‌های پژوهشی (از جمله تخصص‌گرایی و کاربردی‌سازی تحقیقات)، هوش هیجانی و اجتماعی (برای ایجاد هماهنگی در گروه)، بالندگی فردی و سازمانی (به‌ویژه در حوزه نوآوری)، و مهارت‌های رهبری (مانند سواد فناوری و مدیریت تحول‌گرا). یافته‌ها حاکی از آن است که موفقیت مدیران گروه‌های آموزشی در گرو ترکیب این عوامل است و غفلت از هر یک از آن‌ها می‌تواند به کاهش اثربخشی آن‌ها بینجامد. برای دستیابی به نتیجه مطلوب، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی مبتنی بر این ابعاد طراحی شود تا مدیران بتوانند در محیط‌های پویای آکادمیک عملکرد بهینه‌ای داشته باشند. این الگو نه‌تنها برای دانشگاه لرستان، بلکه برای سایر مراکز آموزشی نیز قابل تعمیم است.

۶-۱-پیشنهادات کاربردی

برای ارتقای توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های عملیاتی متنوعی اجرا شود. در گام اول، طراحی دوره‌های آموزشی تخصصی در حوزه‌های کلیدی مانند رهبری تحول‌گرا، هوش هیجانی، سواد دیجیتال و روش‌های نوین پژوهش می‌تواند مدیران را به مهارت‌های روز مجهز کند. بهتر است این دوره‌ها به صورت کارگاه‌های تعاملی و با ارائه گواهینامه‌های معتبر برگزار شوند.

استقرار نظام منتورینگ و کوچینگ از دیگر اقدامات مؤثر است. در این نظام، مدیران با تجربه می‌توانند به عنوان راهنما، تجربیات خود را در اختیار مدیران جدید قرار دهند. همچنین، استفاده از کوچ‌های حرفه‌ای برای حل چالش‌های مدیریتی می‌تواند به بهبود عملکرد فردی و گروهی بینجامد.

توسعه شبکه‌های حرفه‌ای از طریق تشکیل کمیته‌های تخصصی و تشویق همکاری‌های بین‌رشته‌ای نیز بسیار سودمند خواهد بود. این شبکه‌ها زمینه تبادل تجربیات و ایجاد تفاهم‌نامه با دانشگاه‌ها و صنایع دیگر را فراهم می‌کنند.

برای سنجش اثربخشی برنامه‌ها، اجرای نظام ارزیابی ۳۶۰ درجه و ارائه گزارش‌های عملکرد سالانه ضروری است. این گزارش‌ها باید بر اساس شاخص‌های کیفیت آموزش، پژوهش و مدیریت منابع انسانی تهیه شوند.

در کنار این اقدامات، ارائه مشوق‌های مادی و معنوی مانند فرصت‌های مطالعاتی، بودجه‌های پژوهشی اضافی و معرفی مدیران برتر در رویدادهای مختلف می‌تواند انگیزه مدیران را افزایش دهد.

پیوند دانشگاه با صنعت و جامعه از طریق پروژه‌های مشترک و نظام مشاوره تخصصی نیز به کاربردی‌تر شدن فعالیت‌های دانشگاه کمک می‌کند. در نهایت، به‌روزرسانی مستمر مستندات و دستورالعمل‌های مدیریتی بر اساس نیازهای روز، تضمین‌کننده پویایی و اثربخشی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای خواهد بود.

با اجرای این پیشنهادات، می‌توان به ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی و پژوهشی در دانشگاه‌ها امیدوار بود. این برنامه‌ها نه‌تنها مهارت‌های فردی مدیران را تقویت می‌کند، بلکه به بهبود عملکرد کلی گروه‌های آموزشی و افزایش تعاملات دانشگاه با محیط بیرون منجر خواهد شد.

۶-۲-محدودیت ها

در انجام این پژوهش، محقق با چندین محدودیت مهم مواجه گردید که به شرح زیر می¬باشد:

محدودیت‌های نمونه‌گیری:

دسترسی محدود به مدیران گروه‌های آموزشی باتجربه به دلیل مشغله‌های زیاد آنان

عدم تمایل برخی مدیران به مشارکت در مصاحبه‌ها به دلایل مختلف

محدودیت‌های روش‌شناختی:

محدودیت در تعمیم‌پذیری یافته‌ها به دلیل ماهیت پژوهش کیفی

دشواری در اندازه‌گیری دقیق تأثیر عوامل شناسایی‌شده

محدودیت‌های زمانی و مالی:

زمان محدود برای انجام مصاحبه‌های عمیق با تمامی ذی‌نفعان

نبود بودجه کافی برای گسترش دامنه پژوهش به سایر دانشگاه‌ها

محدودیت‌های اطلاعاتی:

عدم دسترسی به برخی اسناد و مدارک داخلی دانشگاه‌ها

نبود بانک اطلاعاتی نظام‌یافته درباره مدیران گروه‌های آموزشی

محدودیت‌های اجرایی:

دشواری در هماهنگی برای انجام مصاحبه‌ها

چالش‌های تحلیل داده‌های کیفی به دلیل حجم زیاد اطلاعات

این محدودیت‌ها اگرچه بر روند تحقیق تأثیر گذاشتند، اما سعی شد با اتخاذ راهکارهای مناسب، تأثیر آنها به حداقل برسد. برای مثال، با برنامه‌ریزی دقیق‌تر و اولویت‌بندی مصاحبه‌شوندگان، مشکل محدودیت زمانی تا حدی مرتفع شد. همچنین با مشورت با اساتید راهنما، محدودیت های اطلاعاتی تا حد زیادی جبران گردید.

منابع

- اعتمادی‌فر، ح؛ رشیدی کوچکی، ا؛ داودی، ز؛ حیدری، ا. ۱۴۰۲. اهمیت توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی در بهبود کیفیت آموزش و پرورش. اولین همایش بین‌المللی معلمان برتر و مدارس پیشرو در هزاره سوم، بوشهر، ۱-۱۶.
- حاج خزیمه، م؛ ابیلی، خ؛ پورکریمی، ج. (۱۴۰۰). طراحی و تبیین الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران براساس رویکرد ناب. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۸ (۲۸).
- حسینی، س م؛ قورچیان، ن ق؛ جعفری، پ. (۱۴۰۰). ارائه مدلی برای توسعه حرفه‌ای مدیران. مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۹(۳)، ۲۸۹-۳۱۶.
- دادرس، ز؛ سلیمانی، ع. (۱۴۰۱). کارکرد کنش‌پژوهی بر توسعه حرفه‌ای معلمان. دومین کنفرانس بین‌المللی علوم تربیتی، روانشناسی، مشاوره، آموزش و پرورش.
- نادری، ن؛ خنیفر، ح؛ رحمتی، م ح؛ عابدی تراب، ر. (۱۳۹۹). شناسایی مولفه‌های توسعه حرفه ای مدیران مدارس ابتدایی استان قم. فصلنامه مطالعات آموزشی و آموزشگاهی، ۹ (۱).
- Dziekoński, K. (2017). Project managers' competencies model for construction industry in Poland. Procedia Engineering, 182, 174-181.
- Karlberg, M., & Bezzina, C. (2022). The professional development needs of beginning and experienced teachers in four municipalities in Sweden. Professional Development in Education, 48(4), 624-641.
- Razinkina, E Ludmila Pankova, Irina Trostinskaya, Elena Pozdeev, Evseeva, E TanovaA. (2018). Student satisfaction as an element of education quality monitoring in innovative higher. E3S Web of Conferences 33, 30-43.
- Sancar, R., Atal, D., & Deryakulu, D. (2021). A new framework for teachers' professional development. Teaching and Teacher Education, 101, 103305.
- Utell, J. M., Fitzpatrick, K., Fritzsche, S. R., Sample, M., & Tomlinson, S. (2023). Infrastructures of Professional Development. In 2023 MLA Annual Convention. MLA.