

شناسایی مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی (یک مطالعه فراترکیب)

خدایارابیلی^۱؛ مجتبی حاج خزیمه^۲؛ جواد پور کریمی^۳؛ محمدرضا حاتمی^۴

چکیده

مقدمه: دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی بیش از هر زمان دیگری به مدیران و رهبران شایسته و اثربخش نیاز دارند تا با تهدیدها و چالش‌های دنیای مدرن روبرو شوند. این پژوهش باهدف بررسی مطالعات انجام‌شده در خصوص شناسایی مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی انجام شد.

روش: روش پژوهش حاضر کیفی و از نوع فراترکیب بوده است. جامعه پژوهش شامل کلیه منابع مرتبط با توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی طی سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۹ به تعداد ۳۱۲۷ منبع بود که ابتدا تعداد ۱۰۵ منبع بر اساس چکیده انتخاب شد. سپس ۷۹ منبع بر اساس محتوا گزینش شد که در نهایت ۶۰ منبع به‌عنوان منابع مرتبط، به روش تحلیل تم موردبررسی قرار گرفت. به‌منظور بررسی کیفیت داده‌ها، اعتبار (باور پذیری) و اعتماد (اطمینان‌پذیری) یافته‌ها تأمین شده است.

نتایج: بر اساس ترکیب مقالات مرتبط، مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی را در پنج مقوله اصلی شامل: مهارت‌های رهبری/مدیریتی، مهارت‌های آموزشی، مهارت‌های پژوهشی، مهارت‌های فردی و مهارت‌های مشاوره‌ای مشخص نمود.

نتیجه‌گیری: پنج مقوله اصلی حاصل از این مطالعه فراترکیب، می‌تواند الگویی اثربخش برای طراحی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی باشد و نتایج مفیدی در ارتقای کیفیت آموزش در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی داشته باشد.

واژگان کلیدی: توسعه حرفه‌ای، مدیران گروه‌های آموزشی، دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، فراترکیب

تاریخ دریافت مقاله: ۹۸/۰۲/۱۵

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۸/۰۸/۰۶

۱. استاد گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول: abili@ut.ac.ir)

۲. دانشجوی دکتری، رشته مدیریت آموزش عالی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۴...مدیرکل منابع انسانی دانشگاه تهران، تهران، ایران

۱. مقدمه

سرمایه‌های انسانی، منبع راهبردهای سازمان هستند و توانمند سازی نیروی انسانی، رویکردی نوین در راستای توسعه منابع انسانی است که منجر به افزایش بهره‌وری، بهبود کیفیت محصولات و خدمات و سودآوری سازمان‌ها می‌گردد. منابع انسانی آموزش دیده به اجرای موفقیت آمیز پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان و به تسهیل خلق، انتقال، ذخیره و به کارگیری دانش کمک می‌کند (ابیلی و همکاران، ۱۳۹۳). پیشرفت‌های حاصل در علوم و فناوری، مهارت‌ها و قابلیت‌های مدیران سازمان‌ها را به چالش می‌کشد و برای مواجهه با این تغییرات سریع، قابلیت‌های مدیران باید بر اساس یک برنامه جدید و سازمان یافته مجدداً ساختاردهی شود؛ بنابراین در یک محیط پیوسته در حال تغییر، مدیریت موفق بدون توسعه حرفه‌ای^۱ مستمر مدیران، غیرممکن است (ویتالا^۲، ۲۰۰۵).

در ایران رشد ناگهانی دانشجویان، همچنین افزایش سریع واحدهای دانشگاهی موجب روی کار آمدن مدیرانی در این مؤسسات شده است که از توانمندی‌های لازم برای انجام وظایف خویش برخوردار نبوده‌اند. همچنین عدم ثبات مدیریتی در آموزش عالی کشور و عملکرد سلیقه‌ای به جای عملکرد برنامه‌ای، به ویژه اجرانشدن قوانین، آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها را می‌توان از مشکلات نظام آموزش عالی دانست. به‌زعم آراسته (۱۳۸۰) مدیریت در دانشگاه‌های کشور با چالش‌ها و کاستی‌های بسیاری روبرو است. اکثر مدیران دانشگاهی کار مدیریت را از طریق آزمایش و خطا انجام می‌دهند که این نوع مدیریت بسیار پرهزینه، دارای اتلاف‌های زیاد و مخاطره‌آمیز است. از طرف دیگر ارزیابی سازمان یافته‌ای از کار مدیران دانشگاهی به عمل نمی‌آید و آموزش‌های لازم در زمینه مدیریت و برنامه‌ریزی به آن‌ها ارائه نمی‌شود. مدیران گروه‌های آموزشی با چالش‌های فراوانی مواجه هستند. آن‌ها از یک سو برای برآورده ساختن انتظارات بیشتر در جهت بهبود یاددهی و یادگیری تحت فشارند و از سوی دیگر بایستی به نقش‌های متعدد و چندگانه‌ای نظیر متفکران آموزشی، رهبران برنامه درسی و آموزشی، کارشناسان ارزیابی، کارشناسان روابط عمومی، تحلیل گران بودجه، مدیریت کنندگان امکانات، مدیران برنامه‌های ویژه و کارشناسان ناظر موارد حقوقی، قراردادهای و تعهدات اولویت‌های مربوط به خط و مشی‌ها بپردازند. در کنار این مسائل آموزشی، مدیران آموزشی (بخصوص مؤسسات دانشگاهی) به‌طور فزاینده‌ای نیاز به انجام وظایف اداری و مدیریتی، پاسخ به مطالبات قانون گذاران و نهادهای تأمین اعتبار در مورد تضمین کیفیت، انجام فعالیت‌های پژوهشی و آموزش بیشتر به دانشجویان در کنار محدودیت‌های اقتصادی فزاینده‌ای دارند.

در ارتباط با اهمیت و ضرورت این پژوهش می‌توان اشاره کرد که توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی، عامل اصلی در بهبود استانداردهای یادگیری بوده و نقش تأثیرگذاری در تحقق اهداف آموزشی دارد. این مسئله در آموزش عالی اهمیت دوچندان داشته، به طوری که مدیریت و رهبری مؤثر در آموزش عالی و توسعه حرفه‌ای در این حوزه، راهبردی الزام‌آور در قرن بیست و یکم بیان شده است (شریک^۳، ۲۰۱۴). توجه به توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی می‌تواند بر توسعه و توانمندسازی سایر اساتید نیز تأثیرگذار باشد. در واقع توسعه منابع انسانی، نوعی سرمایه‌گذاری در سرمایه اجتماعی است که در همه سطوح، ظرفیت رهبری ایجاد کرده و همچنین قابلیت و شاید سستی فردی سرمایه انسانی سازمان را ارتقاء می‌دهد (سوانویک و مک کیم^۴، ۲۰۱۴).

در نظام آموزش عالی مشکلات مهمی وجود دارد که از آن جمله می‌توان به مواردی چون دانش‌آموختگان (ضعف کارایی فارغ‌التحصیلان، ضعف نظام پایش، ارزشیابی و بهبود کیفیت)، برنامه‌های آموزشی (ناهماهنگی بین برنامه‌های آموزشی با نیازهای جامعه از ابعاد مختلف)، اخلاق حرفه‌ای (کم‌توجهی به قوانین و مقررات، کاهش انگیزه، خلاقیت و نوآوری)، پژوهش‌های دانشگاهی (ضعف ارتباط بین دانشگاه و سایر بخش‌های صنعتی و خدماتی، عدم حمایت کافی از پژوهش‌های اصیل و کاربردی دانشگاه و سطحی‌نگری در پژوهش)، درزمینه سیاست‌گذاری و مدیریت (کم‌توجهی به شایسته‌سالاری در مدیریت‌ها و

1. Professional Development
2. Viitala
3. Sherick
۴. Swanwick & Mckimm

تمرکزگرایی بیش از حد) اشاره کرد که حل بسیاری از این مشکلات به طور مستقیم و غیرمستقیم با توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها در ارتباط است (جوآنک لیاولی و همکاران، ۱۳۹۶).

بنابراین این پژوهش به دنبال آن است که در ابتدا سیمای پژوهش‌های مربوط به توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی را از نظر شکلی و روش‌شناختی و محتوایی مشخص کند و سپس با بررسی نظام‌مند ادبیات موجود در ارتباط با توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی به مؤلفه‌ها و ابعاد توسعه حرفه‌ای دست یابد و الگویی برای توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ارائه دهد.

۲. مروری بر ادبیات و پیشینه تحقیق

۲-۱ توسعه حرفه‌ای

در بررسی ادبیات توسعه حرفه‌ای، اصطلاحات مرتبطی نظیر توسعه کار، توسعه منابع انسانی، آموزش مداوم، یادگیری مادام‌العمر و... یافت می‌شود. این واژه‌ها اغلب از نظر معنی همپوشانی داشته و توسط افراد مختلف به صورت متفاوتی تعریف شده‌اند که در جدول (۱) به تعدادی از مهم‌ترین تعاریف توسعه حرفه‌ای اشاره شده است.

جدول (۱) تعاریف توسعه حرفه‌ای از دیدگاه صاحب‌نظران

ردیف	صاحب‌نظر	تعریف
۱	ویلگاس ریمرس (۲۰۰۳)	فرآیند بلندمدت شامل فرصت‌ها و تجارب منظم و برنامه‌ریزی شده و نظام‌مند برای ارتقاء رشد و توسعه در حرفه خود
۲	گیری و همکاران (۲۰۱۲)	فرآیندی نظام‌مند و مستمر از آموزش، کارآموزی ضمن خدمت، یادگیری و فعالیت‌های حمایتی است که به آموزش‌ها و کارآموزی‌های اولیه اضافه می‌شود تا صلاحیت مستمر، افزایش دانش و مهارت‌های فرد برای قبول مسئولیت‌های جدید یا نقش‌های در حال تغییر، تضمین شده و اثربخشی فردی و حرفه‌ای ارتقاء یابد.
۳	استینرت (۲۰۱۴)	فرآیندی سازمانی است که به دنبال اصلاح و تعدیل نگرش، دانش، مهارت و رفتارها به سمت شایستگی‌ها و اثربخشی بیشتر است.
۴	ایوانز (۲۰۱۷)	آموزش و ارتقاء مهارت‌ها برای کسب موفقیت در نقش رهبری در محیط‌های علمی
۵	دپسن و همکاران (۲۰۱۸)	فرآیندی که باعث ارتقاء مهارت‌های فردی، توانایی‌ها، دانش، دید استراتژیک و ایجاد شبکه‌های آموزش رهبری می‌شود.

۲-۲ عوامل مؤثر در برنامه‌های توسعه حرفه‌ای

در این راستا سوانویک و مک کیم (۲۰۱۴) پنج اصل را در طراحی موفق برنامه توسعه مدیران و رهبران آموزشی شرح داده‌اند که عبارت‌اند از:

- ❖ عملی بودن: از طریق تلفیقی از توسعه مهارت‌های کلیدی مانند مربیگری، مدیریت تغییر و مذاکره
- ❖ مبتنی بر کار بودن: از طریق پروژه‌های کاری به‌عنوان مؤلفه اصلی موردحمایت مجموعه یادگیری عملی
- ❖ حمایت از توسعه فردی: از طریق بازخورد ۳۶۰ درجه، مربیگری و نظارت
- ❖ پیوند دادن نظریه به عمل: از طریق تأمین رهبری منتخب و پیشینه مدیریت مرتبط با بافت آموزشی
- ❖ ساخت شبکه: از طریق یادگیری عملی، مربیگری و شبکه‌های اجتماعی

۲-۳ نقش مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی

نقش و اهمیت مدیران گروه‌های آموزشی در به سرانجام رسیدن اهداف دانشگاه و تعالی علمی، پژوهشی و اخلاقی گروه‌ها و دانشکده‌ها حائز اهمیت است. هرچند مدیران گروه‌های آموزشی در سلسله‌مراتب مدیریتی دانشگاه در آخرین رتبه قرار دارند،

اما به دلیل داشتن زمینه مشترک رشته‌ای، روابط رودررو، آگاهی از مسائل فنی و تکنیکی اعضای گروه و آگاهی از مسائل و مشکلات اعضای هیئت علمی می‌تواند تأثیرات مهمی در ایجاد هویت منسجم گروهی داشته باشند. مدیران گروه‌ها نه تنها وظایف فردی متعددی برای اجرا دارند بلکه با توجه به اینکه اکثر تصمیمات مدیریتی و آموزشی در نهادهای آموزش عالی در سطح گروه‌های آموزشی گرفته می‌شود، اقدامات یک مدیر گروه می‌تواند انعکاس‌های بالقوه بزرگی داشته باشد (کرودر^۱: ۲۰۱۰). پنج نقش متفاوت مدیران گروه‌های آموزشی عبارت‌اند از:

۱. نقش رهبر فکری^۲: اهداف دانشگاهی گروه را تعیین و برنامه‌های موردنیاز برای دستیابی به آن‌ها را ارائه می‌دهد.
۲. نقش هماهنگ‌کننده/مدیر^۳: کارهای اعضای گروه را هماهنگ نموده و به بهره‌وری آن‌ها به‌وسیله کاهش وظایف اداری معمول کمک می‌کند.
۳. نقش نمایندگی^۴: به نمایندگی از گروه در جلسات و کمیته‌های دانشگاه شرکت می‌کند.
۴. نقش بسیج‌کننده منابع^۵: به همکاران برای به دست آوردن منابع موردنیاز آن‌ها به‌خصوص منابع خارج از دانشگاه کمک می‌کند.
۵. نقش مدیر کارکنان^۶: که تک‌تک اعضای گروه آموزشی، میزان مشارکت و پتانسیل‌های آن‌ها را مورد ارزیابی قرار می‌دهد (واتسون^۷: ۱۹۸۶).

در ادامه به بعضی از مهم‌ترین پژوهش‌های انجام‌شده در داخل و خارج از کشور در زمینه توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی پرداخته شده است:

پورکریمی و همکاران (۱۳۹۵) در مقاله‌ای با عنوان ارائه الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران انجام دادند به این نتایج دست یافتند که مدل برازش شده شامل ۱۲ مؤلفه (برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، مدیریت منابع انسانی، ارتباطات، رهبری، تصمیم‌گیری، کارگروهي، نظارت، فناوری اطلاعات و ارتباطات، اخلاق حرفه‌ای، علمی و روان‌شناختی) است. همچنین بیشترین اولویت به ترتیب مربوط به شایستگی‌های تصمیم‌گیری، ارتباطات و رهبری و کمترین اولویت مربوط به مؤلفه شایستگی روان‌شناختی است. گودرزی و سلطانی (۱۳۹۷) در مقاله‌ای با عنوان ارائه مدل شاخص‌های شایستگی مدیران در سازمان‌های آموزشی (مورد مطالعه: دانشگاه پیام نور) انجام دادند. بر اساس یافته‌های به دست آمده، مدل نهایی پنج بعد شایستگی اثربخشی فردی، شایستگی‌های دانشی و دانشگاهی، شایستگی‌های میان فردی و ارتباطی، شایستگی‌های عمومی سازمانی و شایستگی‌های تخصصی دانشگاهی طراحی شد.

فیلدس و همکاران^۸ (۲۰۱۸) در مقاله‌ای به بررسی برنامه‌های توسعه علمی برای رهبران آموزشی پرداختند و به این نتایج دست یافتند: ارتقاء توسعه رهبر آموزشی باعث ارتقاء کیفیت تدریس و یادگیری می‌شود. آن‌ها پنج عامل را باعث توسعه رهبران آموزشی ذکر کردند که عبارت‌اند از: خصوصیات عاطفی، عمل‌گرایی، تعالی آموزش، پژوهش و بورس تحصیلی. آن‌ها همچنین سه ویژگی برنامه‌های دانشگاهی باهدف توسعه رهبری آموزشی را نیز مشخص کردند: ۱. بودجه و منابع برای اجرای طرح تغییر ۲. ایجاد جوامع بین‌رشته‌ای ۳. پذیرش هویت به‌عنوان یک رهبر آموزشی. ویسینسکی^۹ (۲۰۱۹) در مقاله‌ای با عنوان توسعه رهبران برای رؤیسان و مدیران آکادمیک: برنامه‌هایی برای ارتقای شایستگی‌ها در آموزش عالی انجام داد، مهم‌ترین شایستگی‌ها و توانایی‌های مربوط به مدیران و رهبران دانشگاه را به شرح ذیل معرفی کرد: ۱. ایجاد فرهنگ‌هایی با کارایی بالا ۲. ارتباطات شفاهی و کتبی ۳. حمایت از یک محیط متنوع و فراگیر ۴. تیم‌های پیشرو ۵. حل مسائل و تصمیم‌گیری ۶. پیش‌بینی آینده، تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی ۷. پیشرو و مدیریت تغییر.

1. Crowder
2. Intellectual Leader
3. Coordinator/Administrator
4. Representative
5. Resource Mobilizer
6. Personnel Administrator
7. Watson
۱. Fields & et al
9. Wisniewski

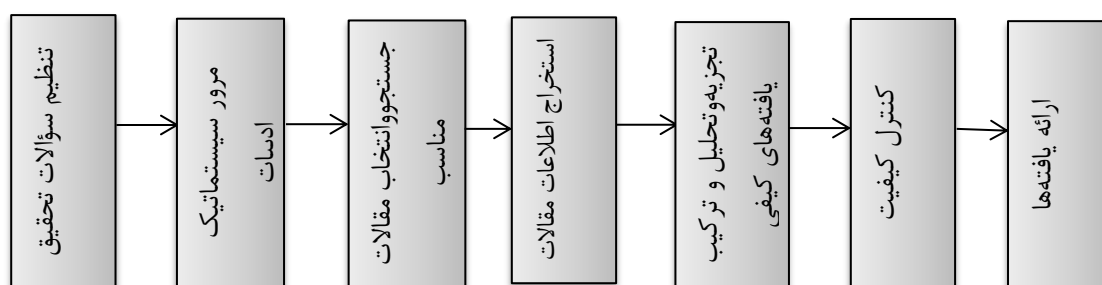
۴. سؤالات تحقیق

۱. توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی از چه مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌هایی تشکیل شده است؟

۲. الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کدام است؟

۵. روش تحقیق

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی انجام شده است و با توجه به وجود اسناد زیاد و جدید در زمینه توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی و امکان تحلیل ترکیبی آن‌ها، از روش تحقیق کیفی "فرا ترکیب"^۱ استفاده شده است. فرا ترکیب، ترکیب تفسیرهای داده‌های اصلی مطالعات منتخب است. این روش بر اساس نظرات سندلوسکی و باروسو^۲ (۲۰۰۷) دارای هفت مرحله بوده و این پژوهش بر اساس نظریات آن‌ها تدوین شده است که هفت مرحله آن در شکل (۱) نشان داده شده است.



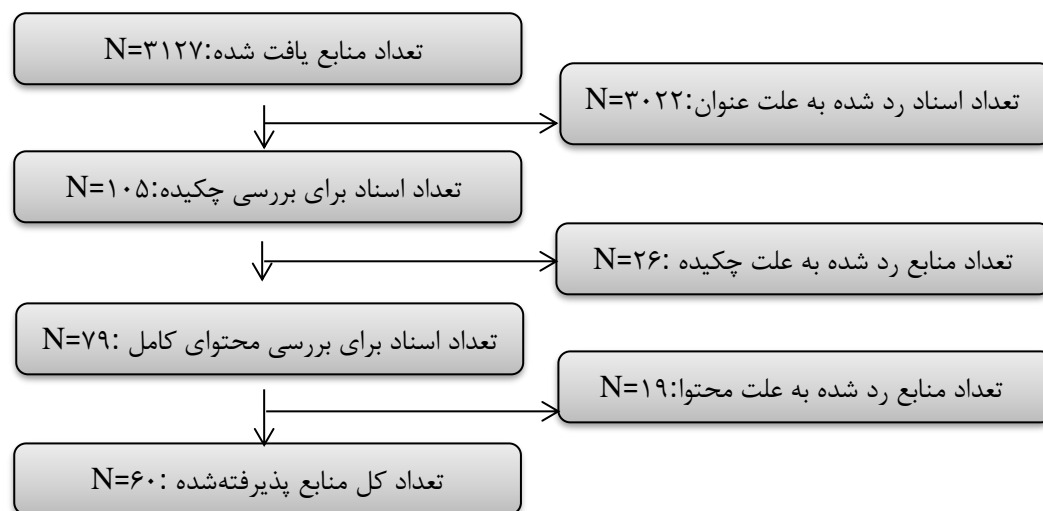
شکل (۱) گام‌های روش فرا ترکیب

تنظیم سؤالات تحقیق: همان‌طور که پیش‌تر آمد ابتدا سؤالات پژوهش تدوین گردید. اولین گام از انجام فرا ترکیب، تدوین سؤالاتی است که بتوان توسط این روش بدان‌ها پاسخ داد. از این‌رو سؤالات پژوهش حاضر شامل ۱. توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی از چه مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌هایی تشکیل شده است؟ ۲. الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کدام است؟ بوده است.

مرور سیستماتیک ادبیات: جامعه پژوهش حاضر کلیه اسناد و مدارک علمی (مقالات علمی - پژوهشی، کتاب‌ها و پایان‌نامه‌ها) منتشر شده در زمینه توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در فاصله سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۹ بود که با کلیدواژه‌های توسعه حرفه‌ای^۳، رئیس دپارتمان^۴، رهبر آموزش^۵، توسعه رهبری^۶، توسعه حرفه‌ای مدیران دانشگاهی^۷، توسعه حرفه‌ای رئیس‌های دپارتمان^۸ در منابع انگلیسی و کلیدواژه‌های توسعه حرفه‌ای، توسعه رهبری، توسعه مدیران، مدیران گروه‌های آموزشی، برنامه توسعه مدیران دانشگاهی، در منابع فارسی در پایگاه‌های اطلاعاتی ساینس

1. Meta-Synthesis
2. Sandelowski & Barroso
3. Professional Development
4. Department chair
5. Educational Leadership
6. Leadership Development
7. Professional Development of Academic management
8. Professional Development of Department Chairs

دایرکت^۱، اسکوهاست^۲، اسکوپوس^۳، پروکوئست^۴، سیج^۵، وایلی^۶، تیلور و فرانسیس^۷، اسپرینگر^۸، امرالد^۹، اریک^{۱۰}، اس ای دی^{۱۱}، ایران داک^{۱۲}، نورمگز^{۱۳}، مگیران^{۱۴} و موتورهای جستجوگر: گوگل^{۱۵} و گوگل اسکالر^{۱۶} مورد جستجو قرار گرفت. جستجو و انتخاب مقالات مناسب: بدین منظور بیش از ۳۱۲۷ اسناد علمی (مقالات، کتب و پایان نامه) بر اساس عنوان بررسی شد. برای بررسی، در صفحات پایگاه‌های اطلاعاتی مرتبط، کلیدواژه‌ها مورد جستجو قرار گرفت و عناوین اسناد یافته شده بررسی و گزینش شد. در این مرحله از بررسی و پالایش اسناد، تعداد ۳۰۲۲ سند رد شد، چراکه عنوان آن‌ها بر مسئله و متغیری‌های پژوهش حاضر منطبق نبود. ۱۰۵ سند باقی‌مانده، مورد بررسی چکیده قرار گرفت تا بتوان مشابهت‌ها و رهیافت‌هایی برای پژوهش حاضر در آن‌ها یافت. در این بررسی که به مطالعه دقیق چکیده مطالعات پرداخته شد تعداد ۲۶ سند دیگر از بررسی خارج شد. در نهایت، با مطالعه اجمالی محتوا، ۱۹ سند رد گردید. برای این منظور بخش‌های کلیدی اسناد از جمله بیان مسئله، ادبیات، روش، یافته‌ها و نتایج مورد بررسی اجمالی قرار گرفت. تا این احتمال بررسی شود که این اسناد، محتوایی برای استخراج و استفاده در پژوهش حاضر داشته باشند. سرانجام ۶۰ سند باقی ماند و اطلاعات آن‌ها استخراج شده و مورد تحلیل قرار گرفت که در گام‌های بعدی فراترکیب بدان‌ها اشاره شده است.



شکل (۲) جستجو و انتخاب مقالات مناسب

استخراج اطلاعات مقالات: با استفاده از چک‌لیست اقتباس شده از جوانک لیاولی و همکاران (۱۳۹۶)، اطلاعات مقالات استخراج گردید. بدین صورت که در هر سند صاحب‌نظران (پژوهشگران)، سال انتشار، نوع سند و مؤلفه‌ها استخراج گردید. تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی: به منظور تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی از تحلیل تم استفاده شد. بدین ترتیب پس از مطالعه منابع و مشخص کردن مؤلفه‌های هر سند، دسته‌بندی‌هایی صورت گرفت و برای هر دسته مقوله‌ای شناسایی گردید.

9. Scencedirect
2. EBSCOhost
3. Scopus
4. Proquest
5. Sage
6. wiley
7. Taylor&Francis
8. Springer
9. Emerald
10. ERIC
11. SID
12. Iran doc
13. noormags
14. Magiran
15. Google
16. Google scholar

کنترل کیفیت: به منظور اعتماد یا همان اطمینان پذیری یافته از سازمان دهی ساخت یافته برای ثبت، نوشتن و تفسیرهای فراترکیب استفاده شد. برای تأمین اعتبار یا همان باورپذیری پژوهش از روش تالیث داده‌ای که اعتبار یافته‌های این پژوهش در دو بعد زمان (از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۹) و مکان (جستجو در بیش از ۱۴ پایگاه داده اطلاعاتی) تأمین گردید و همچنین از روش‌های بازبینی توسط همکاران و ممیزی بیرونی استفاده شد.

۶. یافته‌های تحقیق

۶۰ مطالعه‌ای که در ارتباط با توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی بودند، وارد مرور سیستماتیک شدند. تنها ۱۳ مورد از این مطالعات در ایران انجام شده و به زبان فارسی بود. سال‌های انتشار آثار با توجه به جدول (۲) سیر صعودی داشت که نشان‌دهنده افزایش توجه پژوهشگران به مقوله توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی در آموزش عالی در سال‌های اخیر است.

جدول (۲) دوره زمانی آثار

سال انتشار	تعداد (درصد)
۲۰۰۴-۲۰۰۰	۷ (۱۱/۶۶)
۲۰۰۹-۲۰۰۵	۱۰ (۱۶/۶۷)
۲۰۱۴-۲۰۱۰	۱۸ (۰/۳۰)
۲۰۱۹-۲۰۱۵	۲۵ (۴۱/۶۷)

از مجموع ۶۰ مطالعه، ۳۶ مقاله علمی - پژوهشی، ۱۱ مورد پایان‌نامه، ۱۰ مورد کتاب، ۲ مورد مقاله مروری و ۱ مورد مقاله همایشی بود. جدول (۳) جزئیات مطالعات حاضر شامل نام پژوهشگر، سال انتشار آثار، نوع سند و مؤلفه‌های مربوط به توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در پژوهش‌ها را نشان می‌دهد.

جدول (۳) فراترکیب مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی

کد	پژوهشگران	سال ارائه	نوع سند	مؤلفه‌های مرتبط با توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی
۱	پتی	۲۰۰۰	پایان نامه	گزینش و جایابی هیئت‌علمی، انتقال اطلاعات از مدیران بالاتر به اعضای هیئت‌علمی، تعیین مسئولیت‌های اعضای هیئت‌علمی، مشاوره دانشجویان، توسعه برنامه‌های بلندمدت واحد آموزشی، تعیین اهداف حرفه‌ای و فردی، اعتبارسنجی، ارزش‌یابی عملکرد هیئت‌علمی، پردازش اسناد و پاسخ به مکاتبات
۲	بوردیج و همکاران	۲۰۰۰	مقاله	مهارت ارتباط کلامی، مهارت بین فردی، مهارت تعیین اهداف آموزشی، مهارت طراحی آموزشی، حل مسئله و تصمیم‌گیری، تیم‌سازی و کارگروهی، بودجه‌بندی و مدیریت مالی، داشتن چشم‌انداز، انعطاف‌پذیری، ذهنی بازداشتن، قابل اعتماد بودن
۳	براون و همکاران	۲۰۰۲	مقاله	ارتباطات، برنامه‌ریزی و توسعه آموزشی، سیاست‌گذاری، روش‌شناسی پژوهشی و اجراء مدیریت مالی، مهارت فناوری و توسعه اعضای هیئت‌علمی
۴	سلزمن	۲۰۰۳	پایان نامه	برنامه‌ریزی، اجراء و ارزشیابی، تدریس، حفظ ارتباطات با سیاست‌های آموزش و مشاوره با دانشجویان
۵	رولی و شرمین	۲۰۰۳	مقاله	مدیریت شبکه، مدیریت سیاست‌ها و سیاست‌گذاری، مدیریت بحران، آماده‌سازی و پرورش مدیران آینده سازمان و مدیریت دانش
۶	گملج و میسکین	۲۰۰۴	کتاب	آماده‌سازی بودجه‌ها، ثبت گزارش‌های گروه، تعیین وظایف هیئت‌علمی، حفظ منابع مالی، توسعه اهداف و جهت‌گیری‌های بلندمدت، ارزیابی و گزینش اعضای هیئت‌علمی

۷	هج	۲۰۰۴	کتاب	بازنگری برنامه درسی و سایر برنامه‌ها، برنامه‌ریزی کلان، جذب هیئت‌علمی، نظارت، بودجه‌بندی هزینه حوزه‌های اداری و کار به‌عنوان یک مدرس
۸	عزیزوهمکاران	۲۰۰۵	مقاله	ارتباط بیرونی، مسائل قانونی، بودجه‌بندی و منابع، ارتباط درون‌گروهی و امور دانشجویان
۹	مارتین و ماریون	۲۰۰۵	مقاله	توانایی در مشارکت ذینفعان در تصمیم‌گیری‌ها، توجه به تفاوت‌های فردی استادان، ایجاد پیوند مناسب بین نیازهای سازمانی و استادان و ایجاد اعتماد دوطرفه با مدیران دانشگاه، تسهیل‌کننده امور و فرآیندهای تدریس و تحقیق.
۱۰	مولر و ایربای	۲۰۰۶	مقاله	روش‌های تدریس، ارزشیابی/توسعه برنامه‌های درسی، سنجش یادگیری، تغییر سازمانی، توسعه کار راه‌شغلی و تحقیقات آموزشی
۱۱	لیمینگ	۲۰۰۶	کتاب	توسعه چشم‌انداز برای گروه آموزشی، مدیریت تعارض، ارائه مشاوره به اعضای هیئت‌علمی، کارکردن با سایر اجزاء سازمان
۱۲	اسپندلاو	۲۰۰۷	مقاله	اعتماد و اعتبار، انتقال تجربیات، مهارت‌های مردمی، مذاکره، تفویض اختیار، انگیزش، مربیگری، نظارت و کنترل، ساخت گروه و ارتباطات.
۱۳	لبادی	۱۳۸۶	پایان نامه	صلاحیت‌های (اقتصاد دانش، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی، جهانی، بین‌المللی و منطقه‌ای آموزش عالی، فرهنگی، ارتباطی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، مشاوره، مدیریت خدمات دانشگاهی، سیاسی، بازاریابی و کارآفرینی).
۱۴	بودن	۲۰۰۷	کتاب	تأمین منابع، باز بودن نسبت به عقاید و نوآوری‌ها، ارائه بازخورد، اقدامات حمایتی
۱۵	کیم و موری	۲۰۰۸	مقاله	برنامه‌های درسی، مهارت‌های ارتباطی، درک وظایف و مسئولیت‌ها، مسائل قانونی، مدیریت منابع انسانی و برنامه‌ریزی، حفظ برنامه پژوهش فردی
۱۶	ریچ و همکاران	۲۰۰۸	مقاله	ارزیابی سازمانی، مدیریت تعارض و مذاکره، مدیریت تغییر، مهارت ارتباط، برنامه‌ریزی استراتژیک، نظارت مالی، تیم سازی، جذب و حفظ استعداد، چشم‌انداز، حداکثر نمودن ارزش‌ها، مشاوره، معنی دادن به تجربه‌ها و به چالش کشیدن تجربه‌ها، مسائل قانونی و مقررات، فرآیند آموزش پزشکی، تعهد به موفقیت دیگران، صبر و شکیبایی
۱۷	کوکران	۲۰۰۹	پایان نامه	مهارت ارتباط، یادگیری مستمر، عرضه خدمات به مشتری، تنوع، انعطاف‌پذیری و تغییر، روابط بین فردی، توسعه دانش، تخصص‌گرایی، مدیریت منابع، کارگروهی، کاربرد فناوری، تفکر و حل مسئله، خودفرمانی.
۱۸	کرودر	۲۰۱۰	پایان نامه	برنامه‌ریزی، ارزیابی، مدیریت بودجه، دانش مسائل قانونی، تدوین برنامه‌های گروه، دانش سازمانی، تشخیص منابع مالی، مدیریت زمان، حل تعارضات، مهارت‌های ارتباط بین فردی، مدیریت نقش‌های چندگانه، نظارت، تفویض اختیار، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های انگیزشی و مدیریت تغییر.
۱۹	بردراو	۲۰۱۰	مقاله	توسعه هیئت‌علمی، توسعه دانشجویان، توسعه برنامه درسی، ارتباط و نمایندگی گروه، مدیریت اداری، تحلیل گرانوآوری، بهبود جوسازمانی، مدیریت زمان، مشورت با همکاران
۲۰	لییف و آلبرت	۲۰۱۰	مقاله	خودآگاهی، الگوی نقش بودن، صداقت و شفافیت، رفتار دلسوزانه، اعتبار و ارتباطات، حمایت از یادگیری، رشد و توسعه، تعامل و ایجاد انگیزه، مشاوره و بازخورد، تسهیل تغییر، درگیر کردن دیگران در خلق یک چشم‌انداز مشترک، اجرای استراتژی‌ها برای تغییر فرهنگ یا نگرش‌ها، برنامه‌ریزی و مدیریت منابع، تعدیل و مذاکره تعارضات، ایجاد و مدیریت گروه‌های اثربخش، تعاملات بیرونی، هدایت راهبردی و توسعه شبکه‌ها
۲۱	شوستر و پانگوارو	۲۰۱۰	کتاب	ارائه مشاوره‌های آموزشی، مدیریت برنامه‌ها، گردآوری و تحلیل داده‌های آموزشی، اعتباربخشی، ارزشیابی برنامه درسی و تدریس
۲۲	جهانیان	۱۳۸۹	مقاله	نظم‌پذیری، اعتمادبه‌نفس، خود راهبردی، مسئولیت‌پذیری و خودکنترلی، مدیریت زمان، مدیریت بحران، مدیریت تضاد، مدیریت تغییر، آینده‌پژوهی، پژوهش مداری، خود

مدیریتی، مدیریت مشارکتی و نیاز آفرینی، صلاحیت‌های (اجتماعی، فناوری، اقتصادی و کارآفرینی، معنوی، اخلاقی و مذهبی، هوشی، جهانی و بین‌المللی فرهنگی و سیاسی).			
جذب و حفظ هیئت‌علمی، توسعه چشم‌انداز راهبردی، تضمین کیفیت، مدیریت مالی، رهبری تغییرات فرهنگی، خدمات مشتری‌ان، مربیگری، احترام، کارگروهی و اعتماد، توانمندی کار در سازمان پیچیده، توانمندی حل مسئله، ارتباط مؤثر، تناسب در فرهنگ‌سازمانی، تجارب رهبر قبلی، سوابق دستیابی به اهداف	مقاله	۲۰۱۱	۲۳ سوبا و همکاران
تأیید ارزش‌های سازمان، تعیین اهداف، ایجاد و حفظ اعتماد، ایجاد انگیزه، حل مسائل، نمایندگی سازمان، عملکرد مناسب به‌عنوان یک مدیر، خود توسعه‌ای	کتاب	۲۰۱۱	۲۴ گاندرمن
مهارت ارتباط، سازمان‌دهی، مدیریت زمان، حل مسئله، مذاکره، مدیریت تعارض و مربیگری میان دیگران، تدریس و مشاوره به دانشجویان، برنامه‌ریزی درسی و پژوهش	مقاله	۲۰۱۱	۲۵ دسل و همکاران
سعه صدر، مهارت ارتباط، اخلاق حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، اعتمادآفرینی، برنامه‌ریزی آموزشی، کار تیمی، انتقادپذیری، مدیریت تعارض، نگرش علمی، نگرش سیستمی، هماهنگی، شایسته‌سالاری، سازمان‌دهی، مدیریت زمان، مهارت مذاکره، حل مسئله، پیشرفت و بهبود مستمر، تفکر منطقی، قاطعیت، تصمیم‌گیری، تعهد سازمانی، الگو بودن، مدیریت عملکرد، خلاقیت، توانمندسازی، نوآوری، مدیریت استراتژیک، انعطاف‌پذیری، تیزهوشی، مدیریت اطلاعات و تخصص فنی.	پایان نامه	۱۳۹۰	۲۶ عابدیان اول
برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، مدیریت منابع انسانی، کار تیمی، تصمیم‌گیری، کنترل، فناوری اطلاعات و ارتباطات، مهارت ارتباط.	پایان نامه	۱۳۹۰	۲۷ اربابی سرجو
شایستگی‌های (شخصیتی، فرهنگی، سیاسی، فناورانه و اقتصادی).	پایان نامه	۱۳۹۰	۲۸ عابدی
نظارت بر تصمیمات ارتقا و تصدی، ایجاد / به‌روزرسانی برنامه استراتژیک، نظارت بر برنامه درسی، درک سیاست‌ها و رویه‌های مالی، تعیین حقوق و مزایا، مدیریت بودجه، درک مسائل حقوقی دانشگاه، فناوری، مدیریت فضا و تجهیزات، شناخت نقش‌ها و مسئولیت‌های رئیس دپارتمان، ایجاد روابط کاری مثبت با معاون و سایر مدیران، حل اختلافات، مدیریت تغییر، بازخورد، توسعه برنامه‌های استراتژیک، مذاکره برای منابع اضافی، توسعه و پرورش روابط با سازمان‌ها، انجمن‌ها و / یا فارغ‌التحصیلان حرفه‌ای، روابط عمومی و جذب سرمایه، مدیریت زمان، مدیریت تعادل کار - زندگی، ارزیابی مؤلفیت‌های خود، ایجاد برنامه‌های بورس و پژوهش.	مقاله	۲۰۱۲	۲۹ شاپینگ هامر و همکاران
برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، نظارت و کنترل، رهبری و هدایت، ارتباطات و تصمیم‌گیری	مقاله	۱۳۹۱	۳۰ محمودی و همکاران
ایجاد فرهنگ پذیرش تغییر، توسعه چشم‌انداز، حل تعارضات، تقویت رشد و توسعه حرفه‌ای و توسعه فرآیندهای ارزشیابی و برنامه‌های استراتژیک	کتاب	۲۰۱۳	۳۱ هندریکسون و همکاران
هوش شناختی، هوش هیجانی، هوش فرهنگی اجتماعی، هوش سیاسی، هوش ارتباطی، هوش ذاتی، هوش سازمانی و هوش ابتکاری	مقاله	۱۳۹۲	۳۲ میرغفوری و همکاران
فناوری، درک وظایف، برنامه‌ریزی استراتژیک، بودجه‌بندی، مدیریت زمان، سبک رهبری مبتنی بر همکاری، بازخورد، ارزیابی، مشاوره، مهارت ارتباط، حمایت سازمان، حل مسئله	پایان نامه	۲۰۱۴	۳۳ سرکیس
مهارت‌های ارتباطی و انسانی، داشتن انگیزه، داشتن روحیه دموکراتیک	مقاله	۱۳۹۳	۳۴ امین مظفری و یوسفی اقدام
مهارت‌های ادراکی، تصمیم‌گیری، اجرایی، ارتباطی، کار تیمی، مدیریت افراد، ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی	مقاله	۱۳۹۳	۳۵ مورکانی و همکاران

۳۶	مهدن	۲۰۱۵	پایان	توسعه مهارت‌های ارتباطی و مربیگری، رهبران مؤثر، الهام‌بخش و تحول‌گرا، درگیر شدن در محیط‌های یادگیری محور، ارزش‌گذاری، احترام و حمایت از تنوع، ارزش‌گذاری و سرمایه‌گذاری روی نقاط قوت، تحقیق در مورد رهبری، پیشرفت شخصی و حرفه‌ای، مشارکت و گفتگو، درک خود و دیگران به‌منظور برقراری ارتباط، آموزش‌های اثربخش، تعهد سازمان به توسعه رهبری.
۳۷	پالمر و همکاران	۲۰۱۵	مقاله	توسعه تیم، مدیریت استعداد و عملکرد، برنامه‌ریزی استراتژیک و چشم‌انداز، هوش عاطفی، مهارت‌های ارتباطی و تعهد، مأموریت چندجانبه گروه.
۳۸	سیپریانو و ریکاردی	۲۰۱۵	مقاله	توانمندی برقراری ارتباط مؤثر، داشتن صداقت در شخصیت، توانمندی مدیریت تعارض و قابل‌اعتماد بودن.
۳۹	عبداللهی و همکاران	۱۳۹۴	مقاله	شایستگی‌های شخصیتی و اخلاقی، ادراکی، تعالی طلبی، بین فردی، فنی و شغلی، کسب‌وکار، مدیریت عملکرد، تفکر استراتژیک و تصمیم‌گیری
۴۰	رودریگز و همکاران	۲۰۱۶	مقاله	مدیریت منابع انسانی، نظارت بر برنامه درسی، درک سیاست‌ها و رویه‌های مالی، تعیین و توصیه حقوق و تشویق اعضای هیئت‌علمی، ایجاد و به‌روزرسانی برنامه استراتژیک گروه، همگام شدن با فناوری در کلاس و محیط اداری، درک سیاست‌ها و اقدامات نهاد مادر، تأمین و مدیریت بودجه، درک نقش‌ها و مسئولیت‌های مدیر گروه، ترویج روابط کاری مثبت با رئیس دانشکده و دیگر مدیران گروه، مدیریت تغییر، مدیریت حل تعارضات، بازخورد، مذاکره برای منابع اضافه، توسعه برنامه استراتژیک، مدیریت زمان، مدیریت تعادل زندگی کاری، ارزیابی موفقیت خود به‌عنوان مدیر گروه.
۴۱	سیمیلر	۲۰۱۶	کتاب	بینش استراتژیک، ارزیابی انتقادی، اعتباربخشی برنامه‌ها، آمادگی شغلی، پویایی گروه، مسئولیت مدنی، رفتار شخصی، خودآگاهی و توسعه، یادگیری و استدلال، ارتباطات و تعاملات بین فردی و مشاوره تحصیلی.
۴۲	مالون و گریگزی	۲۰۱۶	مقاله	ایجاد چشم‌انداز، برنامه‌های استراتژیک، درک و تغییر فرهنگ گروه، شکل دادن ساختار گروه، ایجاد و حفظ تیم رهبری، مدیریت تغییر، پذیرش شمول و تنوع، درک امور مالی گروه، درک مسائل منابع انسانی، مدیریت تقویم آموزشی، ارتباطات و حمایت مدیریتی، خودآگاهی، ارزیابی مهارت‌ها و سبک رهبری خود، مدیریت زمان، ایجاد تعادل در نقش‌های متعدد مدیر گروه، ارزیابی و انتخاب نقش‌های رهبری بیرونی، روابط بیرونی.
۴۳	پورکریمی و همکاران	۱۳۹۵	مقاله	برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، مدیریت منابع انسانی، ارتباطات، تصمیم‌گیری، کارگروهی، نظارت، فناوری اطلاعات و ارتباطات، اخلاق حرفه‌ای، علمی و روان‌شناختی
۴۴	ایوانز	۲۰۱۷	مقاله	برگزاری دوره‌های آموزشی، استفاده از تجربه‌های دیگران، یادگیری در محل کار، حمایت دانشگاه در زمینه‌های پژوهش محور، طرح‌های مربیگری، گردهمایی‌های اجتماعی
۴۵	باروانی و همکاران	۲۰۱۷	مقاله	برنامه‌های رسمی، حمایت سازمان، ارزیابی برنامه‌ها، خودآگاهی، مهارت‌های ارتباطی و توانایی تیم‌سازی.
۴۶	ثپ و گاساید	۲۰۱۷	مقاله	استفاده از تجارب حرفه‌ای همکاران، بینش‌های جدید، فعالیت‌های گروهی و مشارکتی و بازخورد.
۴۷	جنتل و کلیفتون	۲۰۱۷	مقاله	سازمان‌دهی مجدد کلیه خدمات حرفه‌ای دانشگاه، تغییر مدیریت در جذب دانشجویان برای ایجاد درآمد کارآفرینی، الگوبرداری از رهبران ارشد، یادگیری عملی در فرهنگ سازمان، مشارکت و همکاری
۴۸	فنیو	۲۰۱۷	مقاله	خودارزیابی و ارزیابی توسط همکاران، آموزش، نوآوری در تدریس
۴۹	گست و همکاران	۲۰۱۷	مقاله	نگرش، انگیزش، مهارت ارتباط، خودکارآمدی، هویت حرفه‌ای، تعامل تیم، اهداف، ترکیب تیم، کارگروهی، حمایت سازمان از طرح‌های پژوهش، پاداش‌ها، بودجه و منابع مالی

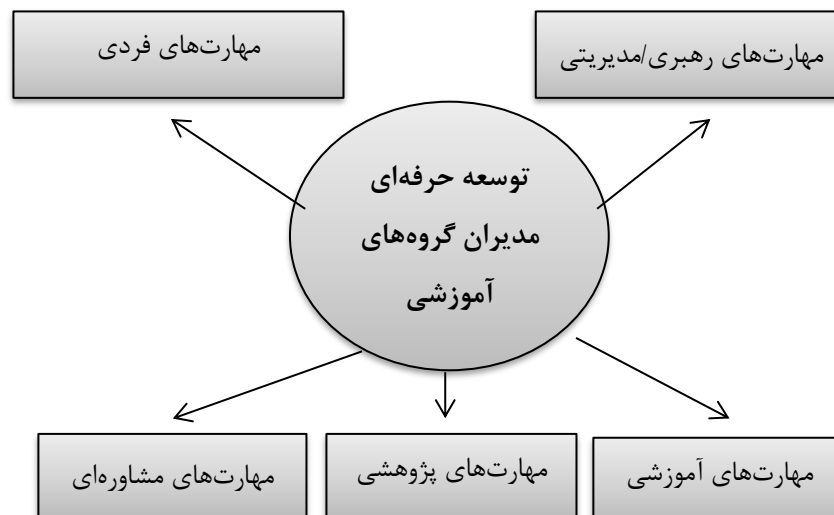
۵۰	لامبراست و همکاران	۲۰۱۷	مقاله	اختیارات، خودمختاری، تخصص، افزایش آگاهی و ایجاد انگیزه، تأمین منابع و اطلاعات
۵۱	جوآنک لیاولی و همکاران	۱۳۹۶	مقاله	برنامه‌ریزی و توسعه دوره‌های آموزشی، توسعه کیفیت آموزشی، تسلط علمی و نظریه‌ای، توسعه آموزش مجازی، توسعه پژوهش‌های کاربردی، توسعه کیفی پژوهش‌ها، برنامه‌ریزی آموزش بالینی، ارزشیابی آموزش بالینی، توسعه کیفیت آموزش بالینی، رهبری تغییر، مهارت مذاکره و حل تعارض، مدیریت کار گروهی، مدیریت انگیزشی، مهارت ارتباطی، توسعه راهبردی گروه، مدیریت منابع انسانی، مهارت تصمیم‌گیری، مدیریت مالی و توسعه کارآفرینی، توسعه مدیریت سازمانی، مدیریت بر خود، نوآوری، اخلاق حرفه‌ای و توسعه مهارت‌های ذهنی.
۵۲	دپسن و همکاران	۲۰۱۸	مقاله	توانایی‌ها، دانش، دید استراتژیک، ایجاد شبکه‌های آموزش رهبری، ارزیابی‌های اخلاقی
۵۳	لامبرت	۲۰۱۸	مقاله	اعتباربخشی برنامه‌های آموزشی، ایجاد شبکه‌های حرفه‌ای، استخدام کارکنان بامهارت‌های بالا در برنامه توسعه شایستگی‌های ملی و ایجاد رابط حرفه‌ای میان دانشگاه، کارفرمایان و ارائه‌دهندگان آموزش.
۵۴	فیلدس و همکاران	۲۰۱۸	مقاله	فروتنی، احترام و وفاداری، اعتماد، مهارت ارتباط، مشاوره شغلی و توانمندسازی، ریسک، تدریس جدید، تسهیل یادگیری و توانمندسازی دانشجویان، اعتمادبه‌نفس، حذف محدودیت‌ها در یادگیری، ارتباطات اثربخش و همکاری با دانشجویان و بهبود تجربه‌های یادگیری دانشجویان، بورس تحصیلی، بودجه و منابع برای اجرای طرح تغییر، ایجاد جوامع بین‌رشته‌ای، پذیرش هویت به‌عنوان یک رهبر آموزشی.
۵۵	نولان ارازن و لادویک	۲۰۱۸	مقاله	کارگاه‌های آموزش رهبری، خودارزیابی، تأملات، مشاوره به هم‌تایان، پروژه خدمات مشترک، خودآگاهی
۵۶	بیتس	۲۰۱۸	پایان نامه	اعتماد، حمایت، راهنمایی، کارآفرینی، پیروی و تصمیم‌گیری، ارائه آموزش‌های باکیفیت، حمایت‌های مالی، پژوهش و بورس تحصیلی
۵۷	گودرزی و سلطانی	۱۳۹۷	مقاله	شایستگی اثربخشی فردی، شایستگی‌های دانشی و دانشگاهی، شایستگی‌های میان فردی و ارتباطی، شایستگی‌های عمومی سازمانی و شایستگی‌های تخصصی دانشگاهی.
۵۸	اسلند و همکاران	۲۰۱۹	کتاب	ایجاد یک الگوی صلاحیت‌های رهبری جهانی، تأکید بر تحول شخصی، فعالیت‌های یادگیری تجربی، روش‌های یادگیری تعاملی حتی در دوره‌های مجازی، انجام پروژه‌های عملی و واقعی، ارزیابی صلاحیت‌های رهبران، فرصت‌های بازتاب خود، تجربه‌های بین‌المللی، تعامل با رهبران موفق جهان، ارزیابی برنامه‌ها، بهبود مستمر، یادگیری زبان انگلیسی
۵۹	ویسینسکی	۲۰۱۹	مقاله	مهارت ارتباط شفاهی و کتبی، حمایت از یک محیط متنوع و فراگیر، تیم‌های پیشرو، حل مسائل و تصمیم‌گیری، پیش‌بینی آینده، تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی، مدیریت تغییر، درک نقش‌های منحصربه‌فرد و مسئولیت‌های مدیر سازمان، مشخص کردن مهارت‌های لازم برای اثربخشی عملکرد هیئت‌علمی، دانشجویان و ذینفعان خارجی، آموختن از تجربه‌های گذشته و تأمل در مورد رفتارهای آینده، مشاوره و بازخورد برای بهبود عملکرد، بورس تحصیلی
۶۰	لیو	۲۰۱۹	مقاله	افزایش آگاهی از سیستم آموزش عالی، آموزش و نوآوری

جدول (۴) فراترکیب زیر مؤلفه‌ها و مؤلفه‌های اصلی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی

کد پژوهشگران	زیر مؤلفه‌ها	مؤلفه اصلی

مهارت‌های رهبری/مدیریتی	<p>مدیریت منابع انسانی، انتقال اطلاعات از مدیران بالاتر به اعضای هیئت علمی، تعیین مسئولیت‌های اعضای هیئت علمی، ارزشیابی عملکرد اعضای هیئت علمی، پیوند مناسب بین نیازهای سازمان و اعضای هیئت علمی، نظارت، مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های ارتباط کلامی و نوشتاری، مهارت‌های بین فردی، مهارت‌های حل مسئله و تصمیم‌گیری، مهارت‌های تیم سازی و کارگروهی، مهارت‌های بودجه‌بندی و مدیریت مالی، داشتن چشم‌انداز، سیاست‌گذاری، مهارت استفاده از فناوری اطلاعات، مدیریت بحران، مدیریت دانش، مدیریت تعارض، توسعه اهداف و جهت‌گیری‌های بلندمدت، مشارکت ذینفعان در تصمیم‌گیری‌ها، توجه به تفاوت‌های فردی، آمادگی برای تغییر سازمان، توسعه کار راهه شغلی، استفاده از تجربه‌ها، مذاکره، تفویض اختیار، انگیزش، کارآفرینی، صلاحیت‌های جهانی و بین‌المللی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و اجتماعی، باز بودن نسبت به عقاید و نوآوری‌ها، دانش مسائل قانونی، تدوین برنامه‌های گروه، دانش سازمانی، مدیریت نقش‌های چندگانه، بهبود جوسازمان، هدایت راهبردی و توسعه شبکه‌ها، تضمین کیفیت، توجه به ارزش‌های سازمان، نگرش سیستمی، سازمان‌دهی مجدد کلیه خدمات حرفه‌ای، پیشرفت و بهبود مستمر، به‌روزرسانی برنامه‌های استراتژیک، ارزش‌گذاری و سرمایه‌گذاری روی نقاط قوت، تعالی طلبی، پویایی گروه، مسئولیت مدنی، گردهمایی‌های اجتماعی، طرح‌های مربیگری، الگوبرداری از رهبران ارشد و تعامل با رهبران مؤفق جهان، ایجاد یک الگوی صلاحیت‌های رهبر جهانی، تجربه‌های بین‌المللی، حمایت از یک محیط متنوع و فراگیر.</p>	<p>۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸- ۹-۱۰-۱۱-۱۲-۱۳- ۱۴-۱۵-۱۶-۱۷-۱۸- ۱۹-۲۰-۲۱-۲۲-۲۳- ۲۴-۲۵-۲۶-۲۷-۲۸- ۲۹-۳۰-۳۱-۳۲-۳۳- ۳۴-۳۵-۳۶-۳۷-۳۸- ۳۹-۴۰-۴۱-۴۲-۴۳- ۴۴-۴۵-۴۶-۴۷-۴۸- ۴۹-۵۰-۵۱-۵۲-۵۳- ۵۴-۵۶-۵۷-۵۸-۵۹- ۶۰</p>
مهارت‌های فردی	<p>تعیین اهداف حرفه‌ای و فردی، توسعه مهارت‌های ذهنی، اعتماد و اعتبار، خود توسعه‌ای (خودفرمانی، خودآگاهی، استقلال و خود راهبردی، خودکنترلی، خود مدیریتی، خودکارآمدی، خودمختاری، شناخت خود، درک وظایف و نقش‌های خود)، مسئولیت‌پذیری صداقت و شفافیت، رفتار دلسوزانه، نظم‌پذیری، سعه صدر، احترام، قاطعیت، انتقادپذیری، فروتنی، تعهد، صبر و شکیبایی، انعطاف‌پذیری، الگو نقش بودن، صلاحیت‌های اخلاقی، معنوی و مذهبی، مدیریت زمان، مدیریت تعادل کار-زندگی، ارزیابی مؤفقیت‌های خود به‌عنوان مدیر گروه</p>	<p>۱-۲-۹-۱۲-۱۶-۱۷- ۱۸-۱۹-۲۰-۲۲-۲۳- ۲۴-۲۵-۲۶-۲۸-۲۹- ۳۲-۳۳-۳۵-۳۶-۳۷- ۳۸-۳۹-۴۰-۴۱-۴۲- ۴۳-۴۵-۴۸-۴۹-۵۰- ۵۱-۵۲-۵۴-۵۵-۵۶- ۵۷-۵۸-۵۹</p>
مهارت‌های آموزشی	<p>توسعه برنامه‌های بلندمدت آموزشی، مهارت‌های تعیین اهداف آموزشی، مهارت‌های طراحی آموزشی، سیاست‌های آموزشی، بازنگری برنامه درسی، اعتباربخشی، تسهیل‌کننده فرآیندهای تدریس، ارزشیابی و توسعه برنامه درسی، سنجش یادگیری، حمایت از یادگیری، گردآوری و تحلیل داده‌های آموزشی، توسعه دانش و تخصص گرای، نگرش علمی، درگیرشان در محیط‌های یادگیری محور، آموزش‌های اثربخش، مدیریت تقویم آموزشی، یادگیری در محل کار، نوآوری در تدریس، توسعه کیفیت آموزشی، تسلط علمی و نظریه‌ای، توسعه آموزش‌های مجازی، ایجاد شبکه‌های آموزش رهبری، حذف محدودیت‌های یادگیری، ایجاد جوامع بین‌رشته‌ای، روش‌های یادگیری تعاملی حتی در دوره‌های مجازی، یادگیری زبان انگلیسی، فعالیت‌های یادگیری تجربی و آموختن از تجربه‌های گذشته</p>	<p>۱-۲-۳-۴-۷-۹-۱۰- ۱۵-۱۶-۱۷-۱۹-۲۰- ۲۱-۲۳-۲۵-۲۶-۲۹- ۳۶-۴۰-۴۱-۴۲-۴۴- ۴۷-۴۸-۴۹-۵۱-۵۲- ۵۳-۵۴-۵۵-۵۶-۵۷- ۵۸-۵۹-۶۰</p>
مهارت‌های پژوهشی	<p>روش‌شناسی پژوهشی و اجرا، تسهیل فرآیندهای تحقیقاتی، توسعه و کیفیت تحقیقات، توسعه پژوهش‌های کاربردی، حفظ برنامه‌های پژوهش فردی، آینده پژوهی، پژوهش‌مداری در مسائل و مروج فرهنگ پژوهی، ایجاد برنامه‌های بورس و پژوهش، تحقیق در مورد رهبری، استدلال و تحقیق، حمایت دانشکده از زمینه‌های پژوهش محور، انجام پروژه‌های واقعی و عملی</p>	<p>۳-۹-۱۰-۱۵-۲۲- ۲۵-۲۹-۳۶-۴۱-۴۴- ۴۹-۵۱-۵۴-۵۵-۵۶- ۵۸-۵۹</p>

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش مبنی بر اینکه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی کدام است؟ نتایج فراترکیب نشان داد که الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی از مؤلفه‌های مهارت‌های رهبری/مدیریتی، مهارت‌های فردی، مهارت‌های آموزشی، مهارت‌های پژوهشی و مهارت‌های مشاوره‌ای تشکیل شده است که این الگو در شکل (۳) آمده است.



شکل (۳) الگوی مفهومی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی

۷. بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر باهدف شناسایی مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و ارائه الگویی برای توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی انجام شده است. نتایج پژوهش نشان داد توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی از پنج مؤلفه اصلی تشکیل شده است: مهارت‌های رهبری/مدیریتی، مهارت‌های فردی، مهارت‌های آموزشی، مهارت‌های پژوهشی و مهارت‌های مشاوره‌ای که به همراه زیرمؤلفه‌های آنها در جدول (۴) و الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی در شکل (۳) آمده است. در ذیل هر یک از این مؤلفه‌ها مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

مهارت‌های رهبری/مدیریتی: بر مبنای یافته‌های پژوهش در این مطالعه، مدیران گروه‌های آموزشی باید از مجموعه‌ای از مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی/رهبری در جهت توسعه حرفه‌ای خود برخوردار باشند. شاخص‌های مهارت‌های مدیریتی/رهبری مدیران گروه‌های آموزشی، شامل مدیریت منابع انسانی، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های حل مسئله و تصمیم‌گیری، مهارت‌های تیم‌سازی و کارگروهی، مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های بودجه‌بندی و مدیریت مالی، مدیریت تعارض، توسعه کار راهه شغلی، صلاحیت‌های جهانی و بین‌المللی، مسئولیت مدنی، تعامل با رهبران مؤفق جهان و حمایت از یک محیط متنوع و فراگیر و... (جدول ۴) بود که مدیران گروه‌های آموزشی باید در هر کدام از این شاخص‌ها شایستگی‌هایی برای پست مدیریت کسب کنند. پیچیدگی مدیریت در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی نیازمند برخورداری از قابلیت‌های مدیریتی/رهبری خاص خود است. مدیریت در سازمان‌های آموزشی و به‌ویژه آموزش عالی، دشوارترین، ظریف‌ترین،

با اهمیت‌ترین و مؤثرترین هنر دانش زمان حاضر به شمار می‌آید و نقش راهبردی دارد؛ زیرا نظام آموزش عالی با مدیریت شایسته و کارآمد، وظیفه تأمین نیازهای نیروی انسانی هر جامعه و تبدیل افراد به انسان‌های خلاق و بارآور را بر عهده دارد؛ بنابراین دانشگاه‌های کشور، نقش حیاتی و حساسی در پیشبرد و تحقق اهداف جامعه دارد و نظام آموزش عالی نمی‌تواند بدون داشتن مدیرانی با مهارت‌های رهبری/مدیریتی ویژه به اهداف خود نائل شود؛ بنابراین مدیران با مهارت‌های رهبری/مدیریتی بالا اگر در رأس گروه‌های علمی دانشگاه قرار گیرند، کیفیت فعالیت‌های دانشگاه نیز به‌طور فزاینده‌ای بهبود خواهد یافت.

مهارت‌های فردی^۱: بر مبنای یافته‌های پژوهش، مدیران گروه‌های آموزشی باید مجموعه‌ای از مهارت‌های فردی برخوردار باشند. شاخص‌های مهارت‌های فردی مدیران گروه‌های آموزشی شامل مدیریت زمان، خودآگاهی، خود توسعه‌ای، خود مدیریت، صداقت و شفافیت، سعه صدر، مسئولیت‌پذیر، صلاحیت‌های معنوی، اخلاقی و مذهبی، مدیریت تعادل کار-زندگی و... (جدول ۴) بود که مدیران گروه‌های آموزشی باید از این مهارت‌های فردی برای پست مدیر گروه برخوردار باشد چراکه با توجه به پرهزینه بودن برنامه‌های توسعه مدیریت، مهارت‌های فردی به‌عنوان راهبردی سازمانی برای توسعه مدیران شناخته شده است. مدیران خود را هر می‌توانند، پویایی سازمان را در محیط‌های پر تغییر حفظ نمایند.

مهارت‌های آموزشی^۲: بر مبنای یافته‌های پژوهش، یک مجموعه از مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز برای توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی مرتبط با مأموریت، هدایت و رهبر آموزشی گروه توسط آن‌ها است که با عنوان مهارت‌های آموزشی نام‌گذاری شد. از جمله مهم‌ترین شاخص‌های مهارت‌های آموزشی مدیران گروه‌های آموزشی می‌توان به توسعه برنامه‌های بلندمدت واحد آموزشی، مهارت‌های طراحی آموزشی، اعتبارسنجی، ارزشیابی و توسعه برنامه درسی، مدیریت تقویم آموزشی، توسعه کیفیت آموزش، توسعه دوره‌های آموزش مجازی، ایجاد شبکه‌های آموزش رهبری، ایجاد جوامع بین‌رشته‌ای و... (جدول ۴) اشاره کرد. مدیران گروه‌های آموزشی نقش مهمی در تربیت و آموزش دانشجویان دارند، آن‌ها اغلب مسئول اعتباربخشی برنامه‌ها هستند؛ بنابراین باید به خوبی با ارزشیابی آموزشی و توسعه برنامه درسی آشنایی داشته باشند. به‌علاوه آن‌ها اغلب از دیدگاه سایر اعضای هیئت علمی به‌عنوان متخصصان آموزش در یک گروه آموزشی در نظر گرفته می‌شوند که مسئول بسیاری از جنبه‌های مأموریت‌های آموزشی دانشگاه هستند.

مهارت‌های پژوهشی^۳: بر مبنای یافته‌های پژوهش، مدیران گروه‌های آموزشی، باید از مجموعه‌ای از مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز برای توسعه حرفه‌ای مرتبط با مهارت‌های پژوهشی گروه برخوردار باشند که با عنوان مهارت‌های پژوهشی نام‌گذاری شد. شاخص‌های مهارت‌های پژوهشی مدیران گروه‌های آموزشی، شامل توسعه و کیفیت تحقیقات، توسعه پژوهش‌های کاربردی، آینده‌پژوهی، ایجاد برنامه‌های بورس و پژوهش و... (جدول ۴) بود. مدیران آموزشی باید به اعضای هیئت علمی در درونی کردن چارچوب پژوهشی و دستیابی به سطح بالاتری از تخصصی شدن به‌وسیله انجام پژوهش برای ارتقاء تدریس خود و یادگیری دانشجویان کمک کنند؛ بنابراین مدیران گروه‌ها در جهت توسعه حرفه‌ای خود به مجموعه‌ای از مهارت‌ها و توانمندی‌های پژوهشی نیاز دارند.

مهارت‌های مشاوره‌ای^۴: بر مبنای یافته‌های پژوهش، مدیران گروه‌های آموزشی، باید از مهارت‌های مشاوره‌ای برای انجام کار به‌عنوان مدیر گروه برخوردار باشند. شاخص‌های مهارت‌های مشاوره‌ای مدیران گروه‌های آموزشی، شامل مشاوره تحصیلی، مشاوره به اعضای هیئت علمی، مشاوره شغلی (جدول ۴) بود. مدیران گروه‌های آموزشی باید از مهارت‌های مشاوره‌ای برخوردار باشند چراکه انجام مشاوره‌های تحصیلی و آموزشی به دانشجویان و اعضای هیئت علمی می‌تواند در موفقیت‌های آنان و افزایش عملکرد دانشکده و دانشگاه تأثیر داشته باشد. بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر پیشنهادی‌های کاربردی زیر توصیه می‌شود:

1. Individual skills
2. Educational skills
3. Research skills
۱. Counseling skills

- ❖ توصیه می‌شود در انتصاب، گزینش و همچنین ارزیابی مدیران گروه‌های آموزشی به مؤلفه‌های پنج‌گانه توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی (مهارت‌های رهبری/مدیریتی، مهارت‌های فردی، مهارت‌های آموزشی، مهارت‌های پژوهشی و مهارت‌های مشاوره‌ای) توجه شود.
- ❖ با توجه به اینکه در اکثر پژوهش‌ها بر مهارت‌های رهبری/مدیریتی تأکید بیشتری شده است، سیاست‌گذاری‌های مدیریتی در آموزش عالی باید به‌گونه‌ای باشد که ضمن طراحی ابزارهای سنجش مهارت‌های پنج‌گانه مدیران قبل از گزینش اعضای هیئت علمی به‌عنوان مدیران گروه از میزان توانمندی‌های رهبری/مدیریتی آن‌ها اطلاع حاصل گردد.
- ❖ الگوی ارائه شده در این پژوهش می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای شناسایی نیازهای مرتبط با توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی و نیز مبنای تدوین برنامه‌ها و فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی مورداستفاده قرار گیرد.
- ❖ در اجرای نظام ترفیع و ارتقای مدیران گروه‌های آموزشی به مهارت‌ها و شایستگی‌های احراز شده توسط آن‌ها توجه کافی گردد.

۸. منابع

- اربابی سرجو، عزیرالله (۱۳۹۰). تحلیل مقایسه‌ای ارزیابی شایستگی مدیران گروه‌های آموزش دانشگاه سیستان و دانشگاه علوم پزشکی زاهدان بر اساس الگوی ۳۶۰ درجه. رساله دکتری، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان. (کد ۲۷).
- آراسته، حمید (۱۳۸۰). مدیریت در دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، چالش‌ها و کاستی‌ها، فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۲۱، صص ۴۱-۶۹.
- ابیلی، خدایار؛ نادری، ابوالقاسم؛ اثرزاده، رضا (۱۳۹۳). بررسی رابطه آموزش ضمن خدمت با مدیریت دانش و ارائه راهکار جهت بهبود آن (مطالعه موردی: شرکت نفت فلات قاره ایران). مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، شماره ۲۲، صص ۱۷۹-۲۰۸.
- امین مظفری، فاروق؛ یوسفی اقدام، رحیم (۱۳۹۳). عوامل مؤثر بر نقش مدیران گروه‌های آموزشی. مطالعه موردی دانشگاه تبریز. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره ۷۲، صص ۱۶۵-۱۴۳. (کد ۳۴).
- پورکریمی؛ جواد، فرزانه؛ محمد، عزیزی؛ مهدی، کردی؛ الهام. (۱۳۹۰). ارائه الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران. نامه آموزش عالی. سال نهم، شماره سی و چهارم. صص ۱۶۹-۱۴۸. (کد ۴۳).
- جهانیان، رمضان. (۱۳۸۹). صلاحیت‌های موردنیاز مدیران آموزشی. فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی. شماره سوم، صص ۱۴۲-۱۲۲. (کد ۲۲).
- جوآنک لیاولی؛ ماندانا، ابیلی؛ خدایار، پورکریمی؛ جواد، سلطانی عربشاهی؛ کامران. (۱۳۹۶). ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه آموزش بالینی: مورد دانشگاه‌های علوم پزشکی دولتی شهر تهران. راهبردهای آموزش در علوم پزشکی. ۱۰(۳)، صص ۲۱۸-۲۰۲. (کد ۵۱)
- عابدیان اول، اکرم. (۱۳۹۰). طراحی مدل شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه فردوسی مشهد. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه فردوسی مشهد. (کد ۲۶).
- عابدی، اکرم. (۱۳۹۰). بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی از دیدگاه اساتید و مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد تهران مرکز. (کد ۲۸).
- عبداللهی؛ مزگان، فتحی واجارگاه؛ کوروش، تقی پور ظهیر؛ علی، رحیمیان، حمید. (۱۳۹۴). شایستگی‌های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی. فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. سال ششم. شماره ۴. صص ۵۴-۲۳. (کد ۳۹).
- گودرزی؛ محمدرضا، سلطانی؛ ایرج. (۱۳۹۷). ارائه مدل شاخص‌های شایستگی مدیران در سازمان‌های آموزشی (مورد مطالعه: دانشگاه پیام نور). جامعه‌شناسی آموزش و پرورش. شماره ۷، صص ۱۳۱-۱۰۹. (کد ۵۷).
- لبادی، زهرا. (۱۳۸۶). بررسی صلاحیت‌های مدیران آموزش عالی با عنایت به شاخص‌های بین‌المللی و ارائه چارچوب ادراکی مناسب. رساله دکتری مدیریت آموزشی. دانشگاه آزاد واحد علوم تحقیقات تهران. (کد ۱۳).
- مورکانی، غلامرضا؛ خراسانی، ابصلت؛ عباسی کسائی، حامد (۱۳۹۳). تدوین مؤلفه‌های شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی: مطالعه کیفی. مدیریت بر آموزش سازمان‌ها. سال سوم، شماره ۲، صص ۶۴-۳۷. (کد ۳۵).
- محمودی؛ امیرحسین، عابدی؛ اکرم، حیدری؛ یونس. (۱۳۹۱). بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی. مجله فرآیند مدیریت و توسعه، دوره ۲۵، شماره ۱، صص ۹۱-۶۹. (کد ۳۰).

- میرغفوری حبیب‌الله؛ موسوی؛ محمد، صادقی آرانی؛ زهرا (۱۳۹۲) تحلیلی بر توسعه شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها مورد مطالعه (دانشگاه‌های شهرستان یزد). نامه آموزش عالی. سال ششم، شماره ۲۴، صص ۵۱-۳۵. (کد ۳۲).
- Aziz Sh, Mullins ME, Balzer WK, Grauer E, Burnfield JL, Lodato MA, (2005). Understanding the training needs of department chairs. *Studies in Higher Education*.30(5): 571 – 593.(Code8).
- Bates.C.S.(2018). ACADEMIC LEADERS' PERSPECTIVES ON THE IMPACT OF CHANGE IN HIGHER EDUCATION ON LEADERSHIP DEVELOPMENT AND THE FACULTY GOVERNANCE MODEL. Dissertation submitted to the Faculty Department of Leadership studies and the Graduate School. Indiana Wesleyan University.(Code56).
- Boden DWR(2007). Academic Librarians' views of the chair's professional Development Role. [cited2018 Jan 30]. available from: <http://emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1016/S0732-0671%2806%2924004-5>.(Code14).
- Berdrow. I.(2010). King among Kings: Understanding the role and responsibility of Department Chair in Higher Education. *Educational Management Administration & Leadership*. 36(4): 499-514.(Code19).
- Bordage G, Foley R, Goldyn S.(2000). Skills and Attributes of Directors of Educational Programmes. *Med Educ*. 34(3): 206-10.(Code2).
- Bharwani.A, Kline.T, Patterson.M.(2017). A stakeholder-based approach to leadership development training: the case of medical education in Canada. *International Journal of Training and Development*21:3. doi: 10.1111/ijtd.12104.(Code45).
- Brown L, Martinez M, Daniel D.(2002). Community college Leadership Preparation: Needs, Perceptions, and Recommendations. *Community College Review*.30(1): 45-73.(Code3).
- Cochran, G. R. (2009). Ohio State University Extension competency study: Developing a competency model for a 21st century Extension organization, Doctoral dissertation, The Ohio State University.(Code17).
- Crowder. J.(2010). Transition into the Department chair Role: The managers – Leader Continuum [Dissertation]. New Jersey: Rowan University.(Code18).
- Cipriano RE, Riccardi R.L.(2015). The chairs Unique Role. In: Allard C, editors. *The Department Chair*. 19 – 20.(Code38).
- Dopson.S, Ferlie.E, McGivern.G, Fischer.M, Mitra.M, Ledger.J, Behrens.S. (2018). Leadership development in Higher Education: A literature review and implications for programme redesign. *Higher Education Quarterly*.PP:1-17. DOI: 10.1111/hequ.12194.(Code52).
- Desselle SP, Peirce GL, Crabtree BL, Acosta D Jr, Early JL Jr, Kishi D.T.(2011). Pharmacy Faculty Workplace Issues: Findings from the 2009-2010 COD-COF Joint Task Force on Faculty Workforce. *Am J Pharm Educ*. 75(4): 63.(Code25).
- Evans.L.(2017). University professors as academic leaders: professorial leadership development needs and provision. *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 45(1) 123–140.(Code44)
- FENYÓ.I.(2017). Professional Development in Higher Education. *Practice and Theory in Systems of Education*, Vol: 12,No: 3,PP: 152-160.(Code48).
- Fields.J, Kenny.N.A, Mueller.R.A.(2018). Conceptualizing educational leadership in an academic development program. *INTERNATIONAL JOURNAL FOR ACADEMIC DEVELOPMENT*.PP:1-14. doi.org/10.1080/1360144X.2019.1570211.(Code54).
- Gunderman R.B.(2011). *Achieving Excellence in Medical Education*. 2nd ed. London: Springer; 165-184.(Code24).
- Gentle.P, Clifton.L.(2017). How does leadership development help universities become learning organisations? *The Learning Organization*.Vol. 24 No. 5, pp. 278-285.(Code47).
- Giri,k, Frankel,N.Tulenko,K.Puckett,A.Baily,R.Ross,H. (2012). *Keeping Up to Date: Continuing Professional Development for Health Workers in Developing Countries*.
- Gmelch WH, Miskin VD(2004). *Chairing an academic department*. 2nd Ed.Madison, WI: Atwood Publishing.(Code6).
- Gast.I, Schildkamp.K, van der Veen.J.T. (2017). Team-Based Professional Development Interventions in Higher Education: A Systematic Review. *Review of Educational Research*, Vol. 87, No. 4, pp. 736– 767.(Code49).
- Hetch IWD(2004). The professional development of department chairs. *New Directions for Higher Education*.126: 27– 44.(Code7).
- Hendrickson RM, Lane JE, Harris JT, Dorman RH.(2013). *Academic Leadership and Government of Higher Education: A Guide for Trustees, Leaders, and Aspiring Leader of Two – and Four – Year Institutions*. Sterling, Virginia: Stylus publishing LLC.(Code31).
- Keim MC, Murray JP(2008). Chief Academic Officers' Demographics and Education Backgrounds. *Community College Review*. 36(2): 116-132.(Code15).
- Lambert, S. (2018), "The convergence of National Professional Qualifications in educational leadership and master's level study", *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, Vol. 8 No. 4, pp. 484-494.(Code53).

- Leaming DR(2006). Academic Leadership: A practical Guide to Chaining the Department. 2nd Ed. New York: Anker Publishing Company.(Code11).
- Liu.W. (2019) Higher education leadership development: an international comparative approach, International Journal of Leadership in Education, DOI: 10.1080/13603124.2019.1623920.(Code60).
- Lieff SJ, Albert M.(2010). The mindsets of medical education leaders: How do they Conceive of their work? Acad Med. 85(1): 57 – 62.(Code20).
- Lambrechts, W. Verhulst, E. and Rymenams, S. (2017). Professional development of sustainability competences in higher education: the role of empowerment. International Journal of Sustainability in Higher Education, in press.(Code50).
- Meheden.C.(2015). Career Outcomes for Participants in a Leadership Development Program. MBA, Edinburgh Business School, Heriot-Watt University BS, Athabasca University.(Code36).
- Mallon WT, Grigsby RK.(2016). Top Skills, Attributes, and Behaviors. Critical for success. AAMC successful medical school Department chair series.Washington, DC: Association of American Medical Colleges on press.(Code42).
- Muller JH, Irby DM.(2006). Developing Educational Leaders: The Teaching Scholars Program at the University of California. San Francisco. School of Medicine. Acad Med. 81(11): 959-64.(Code10).
- Martin, J. S. & Marion, R. (2005). Higher education leadership roles in knowledge processing. The Learning Organization,12 (2), 140-151.(Code9).
- Nolan-Arañez.S.I, Ludvik.M.B. (2018). Positing a framework for cultivating spirituality through public university leadership development. Journal of Research in Innovative Teaching & Learning,Vol. 11 No. 1, pp. 94-109.(Code55).
- Osland,J.S, Li.M, Petrone.M, Mendenhall.M.E.(2019). GLOBAL LEADERSHIP DEVELOPMENT IN THE UNIVERSITY SETTING AND FUTURE DIRECTIONS FOR ADVANCING GLOBAL LEADERSHIP RESEARCH. Volume 11, 347_366. doi:10.1108/S1535-120320180000011010.(Code58).
- Petty ME(2000). Academic leadership in Ivy Tech state College: Academic chairs' Tasks and Job Challenge. [Dissertation]. Terre Haute, Indiana: Indiana State University.(Code1).
- Palmer M, Hoffmann-Longtin K, Walvoord E, Bogdewic SP, Dankoski ME.(2015). A competency Based Approach to Recruiting, Developing, and Giving Feedback to Department chairs. Acad Med. 90(4): 425-30.(Code37).
- Rich EC, Magrane D, Kirch DG(2008). Qualities of the Medical school dean: Insights from the Literature. Acad Med. 83(5): 483-487.(Code16).
- Rowley, D. J. & Sherman, H. (2003). The special challenges of academic leadership. Management Decision, 41 (10), 1058- 1063.(Code 5).
- Rodriguez TE, Zhang MB, Tucker Lively FL, Ditmyer MM, Beck Brallier LG, Haden NK.(2016). Profile of Department chairs in U. S. and Canadian Dental school: Demographics, Requirements for success, and professional Development Needs. Journal of Dental Education. 80(3): 365 – 373.(Code40).
- Seemiller.C. (2016). Leadership Competency Development:A Higher Education Responsibility. NEW DIRECTIONS FOR HIGHER EDUCATION, No. 174. DOI: 10.1002/he.20192.(Code41).
- Sirkis.J.E.(2014). A Theoretical Model for Designing an In-house Community College Department Chair Professional Development Program. A Thesis Submitted to the Graduate Faculty of the University of Maryland University College.(Code33).
- Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. International Journal of Educational Management, 21 (5), 407-417.(Code12).
- Salzman AJ.(2003). Professional Development of Academic Coordinators/Directors of Clinical Education in Physical Therapy: portraits of persistence [Dissertation]. Terre Haute, Indiana: Indiana State University.(Code 4).
- Steinert Y.(2014). Faculty development: Core concepts and principles. In: Steinert Y, editors. Faculty Development in health professions: A Focus on research and practice, Innovation and change in professional Education. New York City: springer; 3- 28.
- Sherick,H.M. (2014). The Thoughtful Development of Others: A Qualitative Study of the Impact of Developmental Relationships on Chief Academic Officers in Higher Education. (Doctoral Dissertation) The University of Nebraska – Lincoln.
- Swanwick,T & Mckimm,J (2014). Faculty Development For Leadership Management.In Yvonne Steinert(Ed). Faculty Development In The Health Professions.pp 53-78.
- Souba W, Notestine M, Way D, Lucey C, Yu L, Sedmak D.(2011). Do Deans and teaching Hospital CEOs agree on what it takes to be a successful clinical department chair? Acad Med. 86(8):974-981.(Code23).
- Schuster B, Pangaro L.(2010). Understanding systems of Education: what to expect of, and for, each Faculty Member. In: Pangaro L, editors. Leadership Careers in Medical Education Philadelphia. Philadelphia, PA: American College at Physicians press. 52-72.(Code21).

- Schwinghammer TL, Rodriguez TE, Weinstein G, Sorofman BA, Bosso JA, Kerr RA.(2012). AACP Strategy for Addressing the Professional Development Needs Department Chairs. Am J Pharm Educ. 76(6): S7.(Code29).
- Thorpe.A, Garside.D.(2017). (Co)meta-reflection as a method for the professional development of academic middle leaders in higher education. Management in Education, Vol. 31(3)PP: 111–117.(Code46).
- Viitala,R. (2005). Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model. Journal of Workplace Learning.17(7),436-451.
- Villegas-Reimers,E (2003). Teacher professional development:an international review of the literature. UNESCO: International Institute for Educational Planning.
- Watson,R,E(1986).The role of the department chair: A replication and extension. Canadian Journal of Higher Education.16(1).13-23.
- Wisniewski.M.A. (2019). Leadership Development for Academic Chairs: Programs for promoting Competence in Higher Education. The Journal of Continuing Higher Education, PP:1–4, DOI: 10.1080/07377363.2019.1642718.(Code59).