

Identifying the Components of the Professional Development Model for University Department Heads Based on Individual Coaching Approaches

Ali Khalili¹, Zarrin Daneshvar Heris^{2*}, Behnam Talebi²

1. PhD Student of Educational Management, Department of Educational Sciences, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

2. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran

ABSTRACT

Received: 15 Jan 2025

Accepted: 02 Mar 2025

Available Online: 24 Jun 2025

Keywords

Individual coaching, professional development, university department heads, higher education, organizational learning

This study aimed to identify the components of the professional development model for university department heads based on individual coaching approaches. The study employed a qualitative approach using grounded theory methodology. The statistical population included department heads of universities and higher education institutions in Iran in non-medical fields. Participants were purposefully selected based on criteria such as faculty membership, assistant professorship, and a minimum of two years of experience as a department head. Sampling continued until theoretical saturation was achieved. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using Maxqda software. The coding process involved three stages: open coding, axial coding, and selective coding, leading to the identification of key components. The results indicated that changes in higher education policies, the need for managerial skill development, technological advancements, and competition among universities were the causal factors influencing the professional development of department heads. The identified pivotal factors included reflective learning, person-centered coaching, professional ethics and accountability, and educational leadership skills. Organizational structure, institutional culture, and university policies served as contextual conditions impacting individual coaching programs. Intervening conditions included the personal characteristics of department heads, organizational support, and resource constraints. Identified strategies included allocating sufficient funding, establishing professional networks, implementing coaching-based training programs, and creating experiential learning opportunities. The recognized outcomes comprised enhanced managerial skills, improved quality of teaching and research, increased academic collaboration, and the promotion of a learning-oriented organizational culture. The findings suggest that individual coaching can be an effective approach to the professional development of university department heads. Implementing structured coaching programs, supported by organizational backing and the integration of modern technologies, can enhance the effectiveness of this approach, ultimately leading to improved managerial and academic performance in universities.

How to cite:

Khalili, A., Daneshvar Heris, Z., & Talebi, B. (2025). Identifying the Components of the Professional Development Model for University Department Heads Based on Individual Coaching Approaches. *Study and Innovation in Education and Development*, 5(2), 1-20.

* Corresponding Author:

Dr. Zarrin Daneshvar Heris

E-mail: daneshvar88@yahoo.com



© 2025 the authors. Published by Institute for Knowledge, Development, and Research.

This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

EXTENDED ABSTRACT

INTRODUCTION

In recent years, the professional development of university department heads has become one of the key challenges in higher education. The growing need for advanced managerial skills, structural changes in higher education systems, and the necessity to enhance the quality of education and research have intensified the importance of professional development for university leaders. In response to these challenges, modern educational management approaches, including individual coaching, have gained attention as an effective strategy for improving managerial competencies. Individual coaching, particularly in academic settings, emphasizes the development of decision-making, leadership, communication, and critical thinking skills, providing a foundation for improving the performance of department heads (5, 6).

The concept of coaching in higher education has undergone multiple transformations over the past decades. Coaching has evolved from a traditional knowledge transfer method into an interactive and dynamic process in which department heads develop key competencies through professional mentorship in a supportive and participatory environment (7). Research has shown that coaching approaches in universities can enhance both individual and organizational performance, particularly in the face of complex challenges and rapidly changing academic environments (8).

University department heads are responsible for multiple managerial tasks, including strategic planning, faculty performance evaluation, human and financial resource management, and facilitating learning and research processes. However, many of these leaders lack formal managerial training and often rely on personal experiences or traditional management approaches. Coaching presents itself as a powerful tool to support department heads in developing their professional skills and decision-making capabilities (9).

Studies have demonstrated that coaching can significantly improve managerial competencies and enhance the quality of university governance. Specifically, individual coaching has been found to positively impact leadership abilities, self-regulation, conflict management, and strategic decision-making (10). A study on coaching for academic staff indicated that it fosters organizational interactions, increases self-confidence among leaders, and strengthens a continuous learning culture within educational institutions (11).

One of the main advantages of coaching in higher education is the creation of a supportive environment that enables department heads to develop the necessary skills for

addressing complex educational and managerial challenges (12). Coaching helps leaders gain deeper self-awareness, formulate innovative strategies for managing academic units, and cultivate a mindset for continuous learning (6).

Additionally, coaching has been identified as an effective strategy for improving educational and research quality in universities. Research findings suggest that department heads who have participated in coaching programs demonstrate a higher ability to integrate modern educational technologies, manage financial resources, and attract top academic talents (13).

Despite its numerous benefits, several challenges hinder the implementation of coaching in universities. One of the major challenges is the absence of a supportive organizational culture that recognizes coaching as a professional development process. Due to heavy workloads, many department heads struggle to allocate time for coaching programs, reducing their effectiveness (14). Additionally, financial and human resource limitations present another obstacle to the expansion of coaching initiatives in higher education institutions (15). The successful implementation of coaching also requires professional and well-trained mentors, which are often scarce in many universities (16).

Given the importance of coaching in enhancing university leadership, this study aimed to identify the key components of an individual coaching-based professional development model for university department heads.

METHODS AND MATERIALS

This qualitative study targeted department heads in Iranian universities and higher education institutions in non-medical disciplines. Participants were selected based on predefined criteria, including faculty membership, holding an assistant professorship, and having at least two years of experience as a department head. Theoretical sampling was used, continuing until data saturation was reached.

Data collection was conducted through semi-structured interviews, allowing participants to express their views on professional development in academic leadership. The interview questions were designed to explore various dimensions of professional development with a focus on individual coaching approaches. The interviews were conducted either in person or online, and all responses were recorded and transcribed for analysis.

Grounded theory methodology was applied to analyze qualitative data. The coding process consisted of three stages: open coding, axial coding, and selective coding. This approach facilitated the identification of key components shaping the professional

development of university department heads. Maxqda software was used to organize, classify, and analyze the data systematically.

FINDINGS

In the open coding stage, interview transcripts were analyzed, and 109 initial codes related to professional development were identified. Through axial coding, these initial codes were merged into 26 core categories, representing key themes affecting the professional development of department heads.

One of the major themes identified was the impact of changes in higher education policies. These changes included student admission policies, an increasing emphasis on internationalization, revisions in evaluation and budgeting strategies, and the integration of online education technologies. Additionally, competition among universities emerged as a significant factor influencing leadership development. Universities compete in attracting top students, recruiting esteemed faculty members, and optimizing administrative structures, necessitating advanced managerial skills among department heads.

Another crucial factor shaping professional development was technological advancements. The expansion of online learning resources, digital collaboration tools, and artificial intelligence-driven analytics significantly influenced the skills required for effective academic leadership. Department heads were compelled to enhance their digital literacy and technological competencies to adapt to the evolving educational landscape.

Organizational culture also played a pivotal role in leadership development. Key cultural dimensions included institutional support for continuous learning, innovation-driven strategies, and participatory decision-making environments. Universities with bureaucratic and hierarchical cultures posed barriers to coaching programs, while institutions fostering collaboration and professional growth facilitated more effective leadership development.

The findings further highlighted that department heads' personal characteristics, including their motivation for learning and openness to change, influenced their ability to benefit from coaching. Institutional support, particularly from senior university administrators, also played a critical role in the success of coaching programs. Resource constraints, both financial and human, were identified as major barriers to implementing sustainable coaching initiatives.

The study identified several strategies for enhancing the professional development of department heads, including increased budget allocation for coaching programs,

establishing professional networks, integrating coaching-based training modules, and providing experiential learning opportunities.

The anticipated outcomes of these strategies included improved managerial skills, higher-quality teaching and research outputs, greater interdisciplinary collaboration, and the promotion of a learning-oriented organizational culture within universities.

DISCUSSION AND CONCLUSION

The study's findings underscore the vital role of individual coaching in fostering the professional development of university department heads. The qualitative analysis revealed that systemic changes in higher education, technological advancements, and competitive pressures necessitate structured coaching programs to enhance academic leadership. Moreover, organizational culture, institutional policies, and the availability of technological infrastructure significantly impact the effectiveness of coaching initiatives.

Department heads who participated in coaching programs demonstrated notable improvements in leadership, communication, decision-making, and conflict resolution skills. Coaching also contributed to the development of adaptive leadership strategies, allowing department heads to navigate complex academic environments effectively.

However, implementing coaching programs in universities faces several challenges, including time constraints, financial limitations, and institutional resistance to change. Overcoming these barriers requires universities to institutionalize coaching practices, integrate digital learning tools, and foster a culture that values continuous professional development.

The findings of this study suggest that universities should adopt structured coaching programs that include mentorship, peer networking, and digital learning platforms. Furthermore, university administrators should allocate sufficient resources to support leadership development initiatives.

Future research should explore the long-term impact of coaching on university leadership effectiveness. Comparative studies across different higher education systems could provide deeper insights into the cultural and structural factors influencing the success of coaching programs. Additionally, quantitative studies utilizing advanced statistical models could assess the measurable impact of coaching on academic performance indicators.

In conclusion, individual coaching represents a promising approach to enhancing the professional development of university department heads. By fostering a supportive and dynamic learning environment, coaching can equip academic leaders with the necessary

competencies to navigate contemporary challenges and drive institutional excellence in higher education.

شناسایی مؤلفه‌های الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها بر اساس رویکردهای فردی مربیگری

علی خلیلی^۱، زرین دانشور هریس^{۲*}، بهنام طالبی^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

۲. استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها بر اساس رویکردهای فردی مربیگری انجام شد. این پژوهش با رویکرد کیفی و روش نظریه داده‌بنیاد انجام شد. جامعه آماری شامل مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ایران در رشته‌های غیرپزشکی بود. مشارکت‌کنندگان بر اساس معیارهایی همچون عضویت در هیأت علمی، رتبه استادیاری و حداقل دو سال سابقه مدیریت گروه آموزشی به صورت هدفمند انتخاب شدند و نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته گردآوری شده و با استفاده از نرم‌افزار Maxqda تحلیل شدند. کدگذاری داده‌ها شامل سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی بود که به شناسایی مؤلفه‌های کلیدی منجر شد. نتایج پژوهش نشان داد که تغییرات در نظام آموزش عالی، نیاز به توسعه مهارت‌های مدیریتی، پیشرفت فناوری و رقابت میان دانشگاه‌ها، از جمله عوامل علی مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران هستند. عوامل محوری شناسایی شده شامل یادگیری انعکاسی، مربیگری فرد محور، اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری و مهارت‌های رهبری آموزشی بودند. همچنین، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و سیاست‌های داخلی دانشگاه، عوامل زمینه‌ای اثرگذار بر برنامه‌های مربیگری فردی محسوب می‌شوند. ویژگی‌های شخصیتی مدیران، حمایت سازمانی و محدودیت منابع به عنوان عوامل مداخله‌ای شناسایی شدند. در بخش استراتژی‌ها، تخصیص بودجه کافی، تشکیل شبکه‌های حرفه‌ای مدیران، اجرای برنامه‌های آموزشی مبتنی بر مربیگری و ایجاد فرصت‌های یادگیری تجربی به‌عنوان راهکارهای اصلی مطرح شدند. پیامدهای شناسایی شده شامل ارتقاء مهارت‌های مدیریتی، بهبود کیفیت آموزش و پژوهش، افزایش تعاملات دانشگاهی و ارتقاء فرهنگ یادگیری سازمانی بودند. یافته‌ها نشان داد که مربیگری فردی می‌تواند به‌عنوان یک رویکرد کارآمد در توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها مورد استفاده قرار گیرد. اجرای برنامه‌های ساختاریافته مربیگری، همراه با حمایت سازمانی و استفاده از فناوری‌های نوین، می‌تواند به افزایش اثربخشی این رویکرد کمک کند و موجب بهبود عملکرد مدیریتی و آموزشی در دانشگاه‌ها شود.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۱۲

تاریخ چاپ: ۱۴۰۴/۰۴/۰۳

کلیدواژه‌ها

مربیگری فردی، توسعه حرفه‌ای، مدیران گروه‌های آموزشی، آموزش عالی، یادگیری سازمانی

شیوه ارجاع دهی:

خلیلی، علی، دانشور هریس، زرین، و طالبی، بهنام. (۱۴۰۴). شناسایی مؤلفه‌های الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها بر اساس رویکردهای فردی مربیگری. پژوهش و نوآوری در تربیت و توسعه، ۵(۲)، ۱-۲۰.

نویسنده مسئول:

دکتر زرین دانشور هریس

پست الکترونیکی: daneshvar88@yahoo.com

© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.



انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

در سال‌های اخیر، توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها به یکی از چالش‌های اساسی نظام آموزش عالی تبدیل شده است. نیاز روزافزون به مهارت‌های مدیریتی پیشرفته، تغییرات ساختاری در نظام آموزش عالی و ضرورت ارتقاء کیفیت آموزش و پژوهش، اهمیت توسعه حرفه‌ای مدیران دانشگاهی را دوچندان کرده است (4-1). در این راستا، رویکردهای نوین مدیریت آموزشی، از جمله مربیگری، به‌عنوان یک راهکار کارآمد برای بهبود توانمندی‌های مدیریتی مورد توجه قرار گرفته‌اند. مربیگری فردی، به‌ویژه در بستر دانشگاهی، بر توسعه مهارت‌های تصمیم‌گیری، رهبری، ارتباطات و تفکر انتقادی تأکید دارد و می‌تواند زمینه‌ساز بهبود عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی باشد (5, 6).

مفهوم مربیگری در آموزش عالی طی دهه‌های اخیر دستخوش تحولات متعددی شده است. مربیگری از یک روش سنتی انتقال دانش به فرآیندی فعال و تعاملی تبدیل شده که در آن مدیران با راهنمایی مربیان حرفه‌ای، مهارت‌های کلیدی را در یک فضای حمایتی و مشارکتی توسعه می‌دهند (7). مطالعات نشان داده‌اند که رویکردهای مربیگری در دانشگاه‌ها می‌توانند به بهبود عملکرد فردی و سازمانی منجر شوند، به‌ویژه در شرایطی که محیط‌های آموزشی با چالش‌های پیچیده و نیازهای متغیر روبه‌رو هستند (8).

در بسیاری از نظام‌های آموزش عالی، مدیران گروه‌های آموزشی وظایف چندگانه‌ای بر عهده دارند که از جمله آن‌ها می‌توان به برنامه‌ریزی استراتژیک، ارزیابی عملکرد اعضای هیأت علمی، مدیریت منابع انسانی و مالی، و تسهیل فرآیندهای یادگیری و پژوهش اشاره کرد. با این حال، بسیاری از این مدیران فاقد آموزش‌های رسمی مدیریتی هستند و اغلب بر اساس تجربه‌های شخصی یا رویکردهای سنتی مدیریت را انجام می‌دهند. این در حالی است که مربیگری می‌تواند به‌عنوان یک ابزار قدرتمند، مدیران را در توسعه مهارت‌های حرفه‌ای و توانمندی‌های تصمیم‌گیری یاری کند (9).

تحقیقات نشان داده است که مربیگری می‌تواند نقش مهمی در بهبود مهارت‌های مدیریتی و ارتقاء کیفیت عملکرد مدیران دانشگاهی ایفا کند. به‌طور خاص، مربیگری فردی می‌تواند بر توانایی‌های رهبری، خودتنظیمی، مدیریت تعارض و تصمیم‌گیری استراتژیک مدیران تأثیرگذار باشد (10). در مطالعه‌ای که بر مربیگری کارکنان دانشگاهی انجام شده است، مشخص شد که مربیگری منجر به بهبود تعاملات سازمانی، افزایش اعتمادبه‌نفس مدیران و تقویت فرهنگ یادگیری مستمر در محیط‌های آموزشی می‌شود (11). یکی از مهم‌ترین مزایای مربیگری در آموزش عالی، ایجاد محیطی حمایتی است که مدیران را قادر می‌سازد تا مهارت‌های مورد نیاز برای حل چالش‌های پیچیده آموزشی و مدیریتی را توسعه دهند (12). مربیگری به مدیران کمک می‌کند تا به درک بهتری از نقاط قوت و ضعف خود برسند، راهبردهای نوآورانه برای مدیریت بهینه گروه‌های آموزشی تدوین کنند و انگیزه لازم برای یادگیری مداوم را کسب نمایند (6).

علاوه بر این، مربیگری به عنوان یک راهکار اثربخش برای بهبود کیفیت آموزشی و پژوهشی در دانشگاه‌ها معرفی شده است. در این زمینه، تحقیقات نشان داده‌اند که مدیران گروه‌هایی که تحت برنامه‌های مربیگری قرار گرفته‌اند، توانایی بیشتری در به کارگیری فناوری‌های نوین آموزشی، مدیریت منابع مالی و جذب استعدادهای برتر داشته‌اند (13). با وجود مزایای متعددی که مربیگری برای توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دارد، چالش‌های متعددی نیز در مسیر اجرای این رویکرد در دانشگاه‌ها وجود دارد. یکی از مهم‌ترین چالش‌ها، نبود فرهنگ سازمانی مناسب برای پذیرش مربیگری به عنوان یک فرآیند توسعه حرفه‌ای است. در بسیاری از دانشگاه‌ها، مدیران به دلیل فشارهای کاری، فرصت کافی برای شرکت در برنامه‌های مربیگری ندارند و این مسئله می‌تواند اثربخشی این برنامه‌ها را کاهش دهد (14). همچنین، محدودیت‌های منابع مالی و انسانی یکی دیگر از موانع مهم در اجرای برنامه‌های مربیگری در دانشگاه‌ها محسوب می‌شود. بسیاری از مؤسسات آموزش عالی فاقد بودجه کافی برای آموزش و توسعه مهارت‌های مدیریتی مدیران هستند و این امر می‌تواند مانع از گسترش برنامه‌های مربیگری شود (15). علاوه بر این، اجرای مربیگری مستلزم وجود مربیان حرفه‌ای و آموزش‌دیده است، درحالی‌که در بسیاری از دانشگاه‌ها، مربیان متخصص در حوزه مدیریت آموزشی محدود هستند (16). از دیگر چالش‌های مطرح در این حوزه، مقاومت برخی از مدیران در برابر تغییر و پذیرش روش‌های جدید یادگیری است. بسیاری از مدیران گروه‌های آموزشی، به دلیل تجربه‌های مدیریتی پیشین خود، ممکن است نسبت به روش‌های نوین آموزش و توسعه حرفه‌ای دیدگاه محافظه کارانه‌ای داشته باشند و این موضوع می‌تواند مانع از پذیرش گسترده مربیگری در محیط‌های دانشگاهی شود (17).

با توجه به اهمیت و تأثیرات مثبت مربیگری بر عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی، تدوین یک الگوی مربیگری فردی برای این گروه از مدیران ضرورت دارد. این الگو باید شامل ابعاد مختلفی از جمله مهارت‌های رهبری، تصمیم‌گیری، مدیریت تعارض، برنامه‌ریزی استراتژیک و استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی باشد. همچنین، باید راهکارهای عملی برای رفع چالش‌های اجرای مربیگری در محیط‌های دانشگاهی ارائه شود (18). مطالعات پیشین نشان داده‌اند که استفاده از برنامه‌های مربیگری ساختاریافته، همراه با بازخوردهای منظم، می‌تواند به توسعه پایدار مهارت‌های مدیریتی کمک کند و منجر به بهبود کلی عملکرد دانشگاه‌ها شود (19). در این راستا، تدوین استانداردهای حرفه‌ای برای مربیگری مدیران دانشگاهی و توسعه برنامه‌های آموزشی مبتنی بر کوچینگ از جمله اقداماتی است که می‌تواند در ارتقای سطح مدیریت دانشگاه‌ها مؤثر باشد (20). در مجموع، مربیگری فردی به عنوان یکی از رویکردهای نوین توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی، می‌تواند تأثیر بسزایی در بهبود عملکرد این مدیران و ارتقای کیفیت آموزش عالی داشته باشد. این پژوهش با هدف شناسایی مؤلفه‌های کلیدی الگوی مربیگری فردی برای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها انجام شد.

در پژوهش کیفی حاضر، جامعه آماری شامل کلیه مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ایران در رشته‌های غیرپزشکی می‌باشد. در این مطالعه، برای انجام مصاحبه‌ها، تعدادی از خبرگان که دارای معیارهای مشخصی بودند، انتخاب شدند. این معیارها شامل عضویت در یک گروه آموزشی دانشگاهی، عضویت در هیأت علمی، داشتن رتبه علمی استادیاری و داشتن حداقل دو سال سابقه مدیریت گروه آموزشی بود. نمونه‌گیری به روش هدفمند آغاز شد و تا زمان دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت، به این معنا که زمانی که داده‌های جدید دیگر منجر به شناسایی مفاهیم یا الگوهای جدید نمی‌شدند، فرآیند نمونه‌گیری متوقف گردید. به منظور گردآوری داده‌ها، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با سؤالات باز استفاده شد. این مصاحبه‌ها به گونه‌ای طراحی شدند که مشارکت‌کنندگان بتوانند دیدگاه‌های خود را درباره توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی بیان کنند. در طراحی سؤالات، تلاش شد تا جنبه‌های مختلف توسعه حرفه‌ای با تأکید بر رویکردهای فردی مربیگری مورد بررسی قرار گیرد. روند مصاحبه‌ها به صورت حضوری یا مجازی انجام شد و پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان به طور کامل ضبط و پیاده‌سازی گردید.

برای تحلیل داده‌های کیفی به دست آمده از مصاحبه‌ها، از روش گراند تئوری (نظریه داده‌بنیاد) استفاده شد. این روش امکان شناسایی مفاهیم کلیدی و طراحی مدل مفهومی اولیه را فراهم می‌سازد. فرآیند تحلیل داده‌ها شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی بود که به شناسایی مؤلفه‌های اصلی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی کمک کرد. در این راستا، از نرم‌افزار Maxqda برای سازماندهی، طبقه‌بندی و تحلیل داده‌ها استفاده شد تا ساختارهای مفهومی استخراج شده به صورت نظام‌مند و دقیق تدوین گردند.

یافته‌ها

در مرحله کدگذاری باز، ابتدا فایل‌های صوتی مصاحبه‌ها به متن تبدیل شدند و جملات کلیدی و مفاهیم مهم به کدهای اولیه تبدیل شدند. تحلیل محتوای گفتگوها منجر به شناسایی ۱۲۵ کد اولیه شد که بیانگر ابعاد مختلف توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی بر اساس رویکردهای فردی مربیگری بودند. در مرحله کدگذاری محوری، کدهای اولیه‌ای که دارای معنا و کارکرد مشترک در موضوع مورد بحث بودند، با یکدیگر ادغام شدند و در نهایت ۱۲۵ کد اولیه به ۳۰ کد محوری تبدیل گردیدند. این کدهای محوری نشان‌دهنده موضوعات اصلی تأثیرگذار بر توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی بودند که در ادامه توضیح داده می‌شوند.

یکی از مهم‌ترین مقولات شناسایی شده در این پژوهش، تغییرات در نظام آموزش عالی بود. این مقوله شامل تغییراتی در سیاست‌های برنامه ریزی درسی، تأکید بر بین‌المللی‌سازی، تغییر سیاست‌های ارزیابی و بودجه‌ریزی، تغییر در سیاست‌های پژوهش و نوآوری، تغییرات در سیاست‌های آموزش مجازی و تغییرات در سیاست‌های استخدام و ارزیابی اساتید می‌شد. این تغییرات نقش مهمی در شکل‌دهی به نیازهای جدید مدیران گروه‌های آموزشی و مهارت‌های مورد نیاز آنان داشتند. از سوی دیگر، رقابت میان دانشگاه‌ها

نیز به عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر توسعه حرفه‌ای مدیران شناسایی شد. این رقابت در زمینه‌هایی همچون جذب دانشجویان برتر، جذب اساتید برتر و جذب کارکنان برتر خود را نشان می‌داد. مدیران گروه‌های آموزشی در این فضای رقابتی نیازمند کسب مهارت‌های جدید در زمینه مدیریت منابع انسانی، به کارگیری استراتژی‌های بازاریابی آموزشی و بهبود ساختارهای داخلی گروه‌های آموزشی بودند. عامل دیگری که در توسعه حرفه‌ای مدیران تأثیرگذار بود، پیشرفت روزافزون در فناوری بود. یافته‌ها نشان داد که گسترش منابع آموزشی آنلاین، توسعه آموزش‌های مجازی، استفاده از سیستم‌های مدیریت یادگیری، تعاملات و همکاری‌های دیجیتال و تحلیل داده‌ها با استفاده از ابزارهای هوش مصنوعی نقش بسزایی در شکل‌گیری مهارت‌های مدیریتی جدید داشتند. مدیران گروه‌های آموزشی برای تطبیق با این تغییرات ناگزیر بودند که به توانمندسازی خود در حوزه فناوری‌های نوین بپردازند. علاوه بر این، فرهنگ سازمانی یکی دیگر از مقولات کلیدی در یافته‌های پژوهش بود. در این بخش، فرهنگ یادگیری و بهبود مستمر، فرهنگ نوآوری و مشارکت، فرهنگ حمایت و پشتیبانی از توسعه حرفه‌ای، فرهنگ‌های بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی، فرهنگ زن‌گرایی یا مردگرایی و فرهنگ فردگرایی و رقابت ناسالم به عنوان زیرمقوله‌های مهم شناسایی شدند. نتایج نشان داد که نوع فرهنگ حاکم بر دانشگاه و گروه آموزشی می‌تواند به طور مستقیم بر فرآیند توسعه حرفه‌ای مدیران تأثیرگذار باشد.

در مرحله کدگذاری محوری، کدهای اولیه شناسایی شده در مرحله قبل به مقولات کلی‌تر دسته‌بندی شدند که در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۱. نتایج کدگذاری محوری

کدگذاری محوری	کدگذاری اولیه
تغییرات در نظام آموزش عالی	تأکید بر بین‌المللی‌سازی، تغییر در سیاست‌های ارزیابی و بودجه‌ریزی، تغییر در سیاست‌های پژوهش و نوآوری، تغییر در سیاست‌های آموزش مجازی، تغییرات در سیاست‌های استخدام و ارزیابی اساتید، تغییر در سیاست‌های برنامه‌ریزی درسی
نیاز به توسعه مهارت‌های مدیریتی	مهارت‌های رهبری، مهارت‌های تصمیم‌گیری، مهارت‌های تعامل و ارتباط با دیگران
فشارهای بیرونی	نیازهای متغیر جامعه، سرعت پیشرفت علم، نیازهای صنعت
ضرورت افزایش کیفیت آموزش و پژوهش	افزایش سرعت تولید علم و دانش، افزایش سرعت پژوهش‌های دانشگاهی، افزایش سرعت قدیمی شدن دانش نسبت به گذشته
رقابت میان دانشگاه‌ها	رقابت میان دانشگاه‌ها در امر آموزش، رقابت میان دانشگاه‌ها در امر پژوهش، رقابت میان دانشگاه‌ها برای جذب دانشجویان برتر، رقابت میان دانشگاه‌ها برای جذب اساتید برتر، رقابت میان دانشگاه‌ها برای جذب کارکنان برتر
پیشرفت در فناوری	گسترش منابع آموزشی آنلاین، آموزش آنلاین، استفاده از سیستم‌های مدیریت یادگیری، تعاملات و همکاری‌های دیجیتال، تحلیل داده‌ها با ابزارهای جدید مثل هوش مصنوعی
یادگیری انعکاسی	خود ارزیابی مستمر عملکرد مدیریتی، دریافت و تحلیل بازخورد از ذی‌نفعان (اساتید، دانشجویان)، تعدیل رویه‌ها بر اساس نتایج بازخوردها
مرب‌گیری فرد محور	رابطه مربی - مدیر بر اساس نیازهای اختصاصی، تمرین موقعیت‌های واقعی مدیریت گروه (شبیه‌سازی)، پیگیری مستمر پیشرفت با جلسات منظم

رعایت عدالت در توزیع منابع، شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها، پاسخگویی به ذی‌نفعان آموزشی	اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری
توانایی هدایت و انگیزش اعضای گروه، مدیریت تعارض و ایجاد همکاری بین اساتید، تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد آموزشی	مهارت های رهبری آموزشی
ساختار سازمانی متمرکز، ساختار سازمانی غیرمتمرکز، ساختار سازمانی سلسله مراتبی، ساختار سازمانی مسطح، ساختار سازمانی مشارکتی، ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر، ساختار سازمانی غیرانعطاف‌پذیر	ساختار سازمانی
فرهنگ یادگیری سازمانی، فرهنگ انعطاف‌پذیری در مقابل تغییر، فرهنگ حمایت و پشتیبانی، فرهنگ مشارکت و همکاری، فرهنگ کار تیمی، فرهنگ مرد سالاری، فرهنگ زن سالاری، فرهنگ فردگرایی، فرهنگ جمع گرایی	فرهنگ سازمانی
زیرساخت های سخت افزاری برای پشتیبانی از برنامه های توسعه حرفه ای، زیرساخت های نرم افزاری برای پشتیبانی از برنامه های توسعه حرفه ای	زیرساخت های فناوری
شاخص های ارزیابی عملکرد، تشویق ها و امتیازات، تنبیه ها و جریمه ها	نظام ارزیابی عملکرد دانشگاه
سیاست‌های حمایت از توسعه حرفه‌ای مدیران، قوانین تشویقی برای مشارکت در برنامه های رهبری آموزشی، سیاست‌های شفافیت و عدالت در ارزیابی عملکرد مدیران، قوانین حمایت از شبکه‌سازی و همکاری‌های میان دانشگاهی، سیاست‌های استفاده از فناوری در مدیریت آموزشی، قوانین ارشدیت محور در انتخاب و ارتقای مدیران، قوانین بوروکراتیک پیچیده	سیاست ها و قوانین داخلی دانشگاه
انگیزه فردی، نگرش به یادگیری، مقاومت در برابر تغییر، سوابق مدیریتی و تجربه کاری	ویژگی های شخصیتی مدیران گروه
حمایت مدیران ارشد و کلان دانشگاه، بی توجهی مدیران ارشد و کلان دانشگاه، حمایت اعضای هیات علمی دانشگاه، مقاومت اعضای هیات علمی دانشگاه	حمایت یا بی توجهی سازمانی
محدودیت های زمانی، محدودیت های بودجه ای، محدودیت های منابع انسانی	محدودیت منابع
سن مدیران گروه، جنسیت مدیران گروه، سطح علمی مدیران گروه، رشته تحصیلی مدیران گروه، مقطع تحصیلی مدیران گروه	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مدیران
تخصیص بودجه برای آموزش و ارتقای مهارت‌های مدیریتی، حمایت مالی از مشارکت در کنفرانس‌ها و کارگاه‌های بین‌المللی، تأمین بودجه برای توسعه شبکه‌های حرفه‌ای مدیران، سرمایه‌گذاری در فناوری‌های مدیریتی برای تسهیل کار مدیران، ایجاد فرصت‌های تأمین مالی از منابع خارجی، افزایش مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری‌های مالی	تخصیص بودجه و منابع مالی کافی
ایجاد گروه‌های آنلاین در شبکه های اجتماعی، تشکیل انجمن‌های علمی و حرفه‌ای، دوره‌های آموزشی حضوری و آنلاین برای ارتقای مهارت‌های مدیریتی، ایجاد پلتفرم‌های سفارشی سازی شده آنلاین برای تبادل دانش و تجارب	تشکیل شبکه حرفه ای مدیران
طراحی برنامه‌های آموزشی مبتنی بر مربیگری، طراحی برنامه‌های آموزشی مبتنی بر مربیگری یک به یک، طراحی برنامه‌های آموزشی مبتنی بر منتورینگ	برنامه های آموزشی مبتنی بر مربیگری فردی
ایجاد فرصت‌های یادگیری تجربی مثل کارگاه های عملی، ایجاد فرصت‌های یادگیری تجربی مثل سمینارهای تخصصی، ایجاد فرصت‌های یادگیری تجربی مثل دوره های آموزشی، برگزاری جلسات دوره‌ای برای بحث درباره چالش‌های مدیریتی	ایجاد فرصت های یادگیری تجربی
استانداردهای مهارتی و شایستگی‌های فردی، استانداردهای آموزشی و پژوهشی، استانداردهای اخلاقی و حرفه‌ای، استانداردهای ارزیابی و بازخورد	تدوین استانداردهای توسعه حرفه‌ای

ارتقاء مهارت های رهبری مدیران گروه ها، ارتقاء مهارت های ارتباطی مدیران گروه ها، بهبود تصمیم گیری مدیران گروه ها، ارتقاء قدرت مدیریتی مدیران	ارتقاء مهارت های رهبری مدیران گروه ها، ارتقاء مهارت های ارتباطی مدیران گروه ها، بهبود تصمیم گیری مدیران گروه ها، ارتقاء قدرت مدیریتی مدیران
ارتقاء کیفیت آموزش و پژوهش در دانشگاه	بهبود کیفیت آموزش و دوره های آموزشی، بهبود کیفیت پژوهش و دوره های پژوهشی، افزایش بهره وری پژوهشی، تشویق به تحقیقات کاربردی
افزایش انگیزه و رضایت شغلی	افزایش انگیزه مدیران گروه ها و اعضای هیئت علمی، افزایش رضایت شغلی مدیران گروه ها و اعضای هیئت علمی، کاهش فرسودگی شغلی، افزایش رضایت شغلی، کاهش جابجایی و ترک شغل، افزایش کیفیت زندگی شغلی
افزایش تعاملات و همکاری های دانشگاهی	توسعه تعاملات و ارتباطات میان مدیران گروه های دانشگاه ها، گسترش همکاری های علمی و پژوهشی میان دانشگاه ها، گسترش تبادلات اساتید و دانشجویان
ارتقاء فرهنگ یادگیری سازمانی	افزایش انعطاف پذیری سازمانی، ارتقاء یادگیری مستمر در دانشگاه، تلاش مستمر برای به روز نگه داشتن مهارت های علمی تخصصی سازمانی
بهبود نظام ارزیابی عملکرد مدیران	شفافیت مسیر ارتقاء شغلی، بهسازی و متناسب سازی شاخص های ارزیابی عملکرد، بهبود سیستم بازخورد و ارزیابی مستمر

در مرحله کدگذاری انتخابی، ۳۰ کد محوری شناسایی شده در مرحله قبل در قالب شش دسته اصلی طبقه بندی شدند و ساختاری نظام مند برای تحلیل نهایی یافته ها شکل گرفت. این دسته بندی شامل عوامل علی، عوامل محوری، عوامل زمینه ای، عوامل مداخله ای، استراتژی ها و پیامدهای توسعه حرفه ای مدیران گروه های آموزشی دانشگاه ها بود. هر یک از این دسته ها نقش خاصی در درک بهتر پویایی های توسعه حرفه ای مدیران ایفا می کنند و ارتباط میان آن ها به طراحی یک الگوی جامع کمک می کند.

نتایج نهایی کدگذاری انتخابی در قالب شش دسته اصلی در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۲. نتایج کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری اولیه
عوامل علی	تغییرات در نظام آموزش عالی	تأکید بر بین المللی سازی، تغییر در سیاست های ارزیابی و بودجه ریزی، تغییر در سیاست های پژوهش و نوآوری، تغییر در سیاست های آموزش مجازی، تغییرات در سیاست های استخدام و ارزیابی اساتید، تغییر در سیاست های برنامه ریزی درسی
نیاز به توسعه مهارت های مدیریتی	مهارت های رهبری، مهارت های تصمیم گیری، مهارت های تعامل و ارتباط با دیگران	مهارت های رهبری، مهارت های تصمیم گیری، مهارت های تعامل و ارتباط با دیگران
فشارهای بیرونی	نیازهای متغیر جامعه، سرعت پیشرفت علم، نیازهای صنعت	نیازهای متغیر جامعه، سرعت پیشرفت علم، نیازهای صنعت
ضرورت افزایش آموزش و پژوهش	کیفیت آموزش و پژوهش	افزایش سرعت تولید علم و دانش، افزایش سرعت پژوهش های دانشگاهی، افزایش سرعت قدیمی شدن دانش نسبت به گذشته
رقابت میان دانشگاه ها	رقابت میان دانشگاه ها	رقابت میان دانشگاه ها در امر آموزش، رقابت میان دانشگاه ها در امر پژوهش، رقابت میان دانشگاه ها برای جذب دانشجویان برتر، رقابت میان دانشگاه ها برای جذب اساتید برتر، رقابت میان دانشگاه ها برای جذب کارکنان برتر
پیشرفت در فناوری	گسترش منابع آموزشی آنلاین، آموزش آنلاین، استفاده از سیستم های مدیریت یادگیری، تعاملات و همکاری های دیجیتال، تحلیل داده ها با ابزارهای جدید مثل هوش مصنوعی	گسترش منابع آموزشی آنلاین، آموزش آنلاین، استفاده از سیستم های مدیریت یادگیری، تعاملات و همکاری های دیجیتال، تحلیل داده ها با ابزارهای جدید مثل هوش مصنوعی

عوامل محوری	یادگیری انعکاسی	خود ارزیابی مستمر عملکرد مدیریتی، دریافت و تحلیل بازخورد از ذی‌نفعان (اساتید، دانشجویان)، تعدیل رویه‌ها بر اساس نتایج بازخوردها
مربیگری فرد محور		رابطه مربی-مدیر بر اساس نیازهای اختصاصی، تمرین موقعیت‌های واقعی مدیریت گروه (شبیه‌سازی)، پیگیری مستمر پیشرفت با جلسات منظم
اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری		رعایت عدالت در توزیع منابع، شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها، پاسخگویی به ذی‌نفعان آموزشی
مهارت‌های رهبری آموزشی		توانایی هدایت و انگیزش اعضای گروه، مدیریت تعارض و ایجاد همکاری بین اساتید، تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد آموزشی
عوامل زمینه‌ای	ساختار سازمانی	ساختار سازمانی متمرکز، ساختار سازمانی غیرمتمرکز، ساختار سازمانی سلسله‌مراتبی، ساختار سازمانی مسطح، ساختار سازمانی مشارکتی، ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر، ساختار سازمانی غیرانعطاف‌پذیر
فرهنگ سازمانی		فرهنگ یادگیری سازمانی، فرهنگ انعطاف‌پذیری در مقابل تغییر، فرهنگ حمایت و پشتیبانی، فرهنگ مشارکت و همکاری، فرهنگ کار تیمی، فرهنگ مرد سالاری، فرهنگ زن سالاری، فرهنگ فردگرایی، فرهنگ جمع‌گرایی
زیرساخت‌های فناوری		زیرساخت‌های سخت‌افزاری برای پشتیبانی از برنامه‌های توسعه حرفه‌ای، زیرساخت‌های نرم‌افزاری برای پشتیبانی از برنامه‌های توسعه حرفه‌ای
		شاخص‌های ارزیابی عملکرد، تشویق‌ها و امتیازات، تنبیه‌ها و جریمه‌ها
	سیاست‌ها و قوانین داخلی دانشگاه	سیاست‌های حمایت از توسعه حرفه‌ای مدیران، قوانین تشویقی برای مشارکت در برنامه‌های رهبری آموزشی، سیاست‌های شفافیت و عدالت در ارزیابی عملکرد مدیران، قوانین حمایت از شبکه‌سازی و همکاری‌های میان دانشگاهی، سیاست‌های استفاده از فناوری در مدیریت آموزشی، قوانین ارشدیت محور در انتخاب و ارتقای مدیران، قوانین بوروکراتیک پیچیده
عوامل مداخله‌ای	ویژگی‌های شخصیتی مدیران گروه	انگیزه فردی، نگرش به یادگیری، مقاومت در برابر تغییر، سوابق مدیریتی و تجربه کاری
	حمایت یا بی‌توجهی سازمانی	حمایت مدیران ارشد و کلان دانشگاه، بی‌توجهی مدیران ارشد و کلان دانشگاه، حمایت اعضای هیات علمی دانشگاه، مقاومت اعضای هیات علمی دانشگاه
	محدودیت منابع	محدودیت‌های زمانی، محدودیت‌های بودجه‌ای، محدودیت‌های منابع انسانی
	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مدیران	سن مدیران گروه، جنسیت مدیران گروه، سطح علمی مدیران گروه، رشته تحصیلی مدیران گروه، مقطع تحصیلی مدیران گروه
استراتژی‌ها	تخصیص بودجه و منابع مالی کافی	تخصیص بودجه برای آموزش و ارتقای مهارت‌های مدیریتی، حمایت مالی از مشارکت در کنفرانس‌ها و کارگاه‌های بین‌المللی، تأمین بودجه برای توسعه شبکه‌های حرفه‌ای مدیران، سرمایه‌گذاری در فناوری‌های مدیریتی برای تسهیل کار مدیران، ایجاد فرصت‌های تأمین مالی از منابع خارجی، افزایش مشارکت مدیران در تصمیم‌گیری‌های مالی

تشکیل شبکه حرفه ای	ایجاد گروه‌های آنلاین در شبکه های اجتماعی، تشکیل انجمن‌های علمی و حرفه‌ای، دوره‌های آموزشی مدیران	حضور و آنلاین برای ارتقای مهارت‌های مدیریتی، ایجاد پلتفرم‌های سفارشی سازی شده آنلاین برای تبادل دانش و تجارب
برنامه های آموزشی مبتنی بر مربیگری فردی	طراحی برنامه‌های آموزشی مبتنی بر مربیگری، طراحی برنامه‌های آموزشی مبتنی بر مربیگری یک به یک، طراحی برنامه‌های آموزشی مبتنی بر منتورینگ	
ایجاد فرصت های یادگیری تجربی	ایجاد فرصت‌های یادگیری تجربی مثل کارگاه های عملی، ایجاد فرصت‌های یادگیری تجربی مثل سمینارهای تخصصی، ایجاد فرصت‌های یادگیری تجربی مثل دوره های آموزشی، برگزاری جلسات دوره‌ای برای بحث درباره چالش‌های مدیریتی	
تدوین استانداردهای توسعه حرفه‌ای	استانداردهای مهارتی و شایستگی‌های فردی، استانداردهای آموزشی و پژوهشی، استانداردهای اخلاقی و حرفه‌ای، استانداردهای ارزیابی و بازخورد	
ارتقاء مهارت های مدیریتی مدیران	ارتقاء مهارت های رهبری مدیران گروه ها، ارتقاء مهارت های ارتباطی مدیران گروه ها، بهبود تصمیم گیری مدیران	
ارتقاء کیفیت آموزش و پژوهش در دانشگاه	بهبود کیفیت آموزش و دوره‌های آموزشی، بهبود کیفیت پژوهش و دوره های پژوهشی، افزایش بهره وری پژوهش، تشویق به تحقیقات کاربردی	
افزایش انگیزه و رضایت شغلی	افزایش انگیزه مدیران گروه ها و اعضای هیئت علمی، افزایش رضایت شغلی، کاهش فرسودگی شغلی، کاهش جابجایی و ترک شغل، افزایش کیفیت زندگی شغلی	
افزایش تعاملات و همکاری های دانشگاهی	توسعه تعاملات و ارتباطات میان مدیران گروه های دانشگاه ها، گسترش همکاری های علمی و پژوهشی میان دانشگاه ها، گسترش تبادلات اساتید و دانشجویان	
ارتقاء فرهنگ یادگیری سازمانی	افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی، ارتقاء یادگیری مستمر در دانشگاه، تلاش مستمر برای به روز نگه‌داشتن مهارت‌های علمی تخصصی	
بهبود نظام ارزیابی عملکرد مدیران	شفافیت مسیر ارتقاء شغلی، بهسازی و متناسب سازی شاخص های ارزیابی عملکرد، بهبود سیستم بازخورد و ارزیابی مستمر	

عوامل علی شامل متغیرهایی بود که نقش تعیین‌کننده‌ای در ایجاد نیاز برای توسعه حرفه‌ای مدیران داشتند. تغییرات در نظام آموزش عالی، نیاز به توسعه مهارت‌های مدیریتی، فشارهای بیرونی ناشی از نیازهای متغیر جامعه و پیشرفت علم، ضرورت افزایش کیفیت آموزش و پژوهش، رقابت میان دانشگاه‌ها و پیشرفت در فناوری از جمله عوامل علی بودند که زمینه را برای طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه حرفه‌ای فراهم کردند. به‌ویژه، تغییرات در سیاست‌های آموزشی، افزایش سرعت تولید علم و رقابت میان دانشگاه‌ها در جذب دانشجویان و اساتید برتر از جمله چالش‌های اصلی محسوب می‌شدند.

عوامل محوری یا پدیده محوری نیز به عنوان ماهیت توسعه حرفه ای مدیران گروه های آموزشی شناسایی شد که شامل متغیر های یادگیری انعکاسی، اخلاق حرفه ای و مسئولیت پذیری ناشی از رعایت عدالت در توزیع منابع و شفافیت در تصمیم گیری ها، مربیگری فرد محور و مهارت های رهبری آموزشی بودند.

عوامل زمینه ای نیز به عنوان بسترهای تأثیرگذار بر فرایند توسعه حرفه ای مدیران گروه های آموزشی شناسایی شد. ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، زیرساخت های فناوری، نظام ارزیابی عملکرد دانشگاه و سیاست ها و قوانین داخلی دانشگاه از جمله این عوامل بودند. یافته ها نشان داد که دانشگاه هایی با ساختار سازمانی انعطاف پذیر، فرهنگ مشارکتی، زیرساخت های فناوری قوی و سیاست های شفاف در حمایت از توسعه حرفه ای مدیران، محیط مناسبی برای رشد مهارت های مدیریتی ایجاد می کنند.

عوامل مداخله ای به عنوان عواملی شناسایی شدند که می توانند توسعه حرفه ای مدیران را تسهیل یا محدود کنند. ویژگی های شخصیتی مدیران گروه، میزان حمایت یا بی توجهی سازمانی، محدودیت منابع و ویژگی های جمعیت شناختی مدیران از جمله این عوامل بودند. برای مثال، نگرش مدیران به یادگیری، میزان انگیزه و سابقه مدیریتی آن ها تأثیر قابل توجهی بر میزان بهره مندی آن ها از برنامه های توسعه حرفه ای داشت.

در راستای استراتژی های پیشنهادی برای توسعه حرفه ای مدیران، تخصیص بودجه و منابع مالی کافی، تشکیل شبکه حرفه ای مدیران، برنامه های آموزشی مبتنی بر مربیگری فردی، ایجاد فرصت های یادگیری تجربی و تدوین استانداردهای توسعه حرفه ای از جمله مهم ترین اقدامات بودند. یافته ها نشان داد که برنامه های آموزشی که بر مبنای یادگیری عملی طراحی شده بودند، اثربخشی بیشتری در توانمندسازی مدیران داشتند.

پیامدهای توسعه حرفه ای مدیران شامل ارتقاء مهارت های مدیریتی، ارتقاء کیفیت آموزش و پژوهش در دانشگاه، افزایش انگیزه و رضایت شغلی، افزایش تعاملات و همکاری های دانشگاهی، ارتقاء فرهنگ یادگیری سازمانی و بهبود نظام ارزیابی عملکرد مدیران بود. یافته ها نشان داد که مدیرانی که مهارت های ارتباطی و رهبری خود را تقویت کرده بودند، تأثیر مثبتی بر کیفیت آموزش و پژوهش دانشگاه های خود داشتند.

بحث و نتیجه گیری

یافته های این پژوهش نشان داد که مربیگری فردی نقش مهمی در توسعه حرفه ای مدیران گروه های آموزشی ایفا می کند. تحلیل داده های کیفی به دست آمده از مصاحبه ها نشان داد که تغییرات در نظام آموزش عالی، افزایش کیفیت آموزش و پژوهش، فشار های بیرونی، پیشرفت در فناوری، رقابت میان دانشگاه ها و نیاز به توسعه مهارت های مدیریتی، از جمله عوامل علی مؤثر بر ضرورت اجرای برنامه های مربیگری فردی در محیط دانشگاهی هستند. همچنین یادگیری انعکاسی، اخلاق حرفه ای و مسئولیت پذیری،

مربیگری فرد محور و مهارت های رهبری آموزشی به عنوان عوامل محوری تأثیرگذار بر فرایند توسعه حرفه ای مدیران شناسایی شدند. علاوه بر این، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، سیاست ها و قوانین داخلی دانشگاه، نظام ارزیابی عملکرد دانشگاه و زیرساخت های فناوری به عنوان عوامل زمینه ای تأثیرگذار بر فرایند توسعه حرفه ای مدیران شناسایی شدند. در بخش عوامل مداخله ای، ویژگی های شخصیتی و جمعیت شناختی مدیران گروه، میزان حمایت سازمانی و محدودیت های منابع، نقش مهمی در موفقیت یا عدم موفقیت برنامه های مربیگری فردی داشتند. همچنین، استراتژی های مختلفی از جمله تشکیل شبکه های حرفه ای، تدوین استانداردهای توسعه حرفه ای، تخصیص بودجه کافی، ایجاد فرصت های یادگیری تجربی و ارائه برنامه های آموزشی مبتنی بر مربیگری، به عنوان راهکارهای کلیدی برای توسعه حرفه ای مدیران پیشنهاد شدند.

مطالعات پیشین نیز اهمیت مربیگری در آموزش عالی را تأیید کرده اند. برای مثال، پژوهش های انجام شده توسط Hunaiti (۲۰۲۱) و Lim و Patel (۲۰۲۴) نشان داده اند که مربیگری می تواند به طور مستقیم بر بهبود توانایی های مدیریتی و تصمیم گیری مدیران دانشگاهی تأثیر بگذارد (۵، ۸). یافته های پژوهش حاضر نیز تأیید کرد که مربیگری فردی می تواند مدیران را در کسب مهارت های کلیدی مانند رهبری، حل تعارض، ارتباطات مؤثر و مدیریت تغییرات یاری کند. این نتایج با مطالعات Barabashkina، Filatova و Komkova (۲۰۲۴) که نقش مربیگری در افزایش توانمندی های مدیران آموزشی را بررسی کرده اند، همسو است (۷).

یکی از یافته های مهم پژوهش حاضر این بود که رقابت میان دانشگاه ها، به ویژه در حوزه جذب دانشجویان و اساتید برتر، موجب افزایش نیاز به توسعه حرفه ای مدیران گروه های آموزشی شده است. این یافته ها با نتایج پژوهش Nzulwa، Buberwa و Kamaara (۲۰۲۴) همخوانی دارد که نشان دادند مربیگری کارکنان دانشگاهی می تواند به بهبود عملکرد سازمانی کمک کرده و موجب افزایش توان رقابتی دانشگاه ها شود (۱۰). همچنین، Wilder، Horváth و Guthmiller (۲۰۲۴) بیان کرده اند که مربیگری نه تنها در توسعه فردی مدیران، بلکه در بهبود عملکرد سازمانی دانشگاه ها نیز تأثیرگذار است. نتایج پژوهش حاضر نیز این موضوع را تأیید کرده و نشان داد که اجرای برنامه های مربیگری فردی می تواند موجب افزایش بهره وری مدیریتی و کیفیت آموزش در دانشگاه ها شود (۱۱).

از دیگر یافته های این پژوهش، نقش فناوری در فرایند توسعه حرفه ای مدیران بود. نتایج نشان داد که استفاده از فناوری های نوین آموزشی، پلتفرم های یادگیری الکترونیکی و ابزارهای مدیریت آموزش، به عنوان بخشی از برنامه های مربیگری فردی، می تواند به بهبود مهارت های مدیریتی مدیران گروه های آموزشی کمک کند. این یافته ها با مطالعات Ismatova (۲۰۲۱) همخوانی دارد که تأثیر فناوری بر اثربخشی مربیگری در محیط های دانشگاهی را بررسی کرده و نشان داده است که فناوری می تواند موجب بهینه سازی فرایندهای یادگیری و تسهیل انتقال دانش مدیریتی شود (۱۴). همچنین، Williams و Fountain، Anthony، Takei (۲۰۲۲) تأکید کرده اند که استفاده از ابزارهای فناوری در برنامه های مربیگری می تواند به افزایش مشارکت مدیران و بهبود کیفیت برنامه های توسعه حرفه ای کمک کند (۱۶).

علاوه بر این، یافته‌های پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی دانشگاه‌ها می‌تواند به عنوان یک عامل تسهیل کننده یا بازدارنده در اجرای برنامه‌های مربیگری فردی عمل کند. دانشگاه‌هایی که دارای فرهنگ حمایتی، یادگیری مستمر و همکاری هستند، محیط مناسبی برای اجرای برنامه‌های مربیگری فراهم می‌کنند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش Pisklova و Bekoeva (۲۰۲۱) همسو است که نشان دادند فرهنگ سازمانی یادگیری محور می‌تواند نقش مهمی در پذیرش و موفقیت برنامه‌های مربیگری داشته باشد (13). همچنین، Patel, Lim و Shahdadpuri (۲۰۲۴) بیان کردند که فرهنگ مشارکتی و حمایتی در محیط‌های دانشگاهی موجب افزایش اثربخشی برنامه‌های مربیگری می‌شود. یافته‌های پژوهش حاضر نیز نشان داد که مدیرانی که در محیط‌های حمایتی فعالیت می‌کنند، مشارکت بیشتری در برنامه‌های مربیگری داشته و مهارت‌های مدیریتی خود را به شکل مؤثرتری توسعه می‌دهند (6).

یکی دیگر از یافته‌های مهم پژوهش، نقش حمایت سازمانی در موفقیت برنامه‌های مربیگری فردی بود. یافته‌ها نشان داد که میزان حمایت مدیران ارشد دانشگاه و همچنین میزان دسترسی به منابع مالی و انسانی، تأثیر قابل توجهی بر اثربخشی این برنامه‌ها دارد. این یافته‌ها با مطالعات Savchuk, Султанова, Bilavych و Pantyuk (۲۰۲۲) همخوانی دارد که نشان دادند حمایت سازمانی می‌تواند نقش مهمی در بهبود توسعه حرفه‌ای مدیران دانشگاهی داشته باشد (15). علاوه بر این، Woodcock (۲۰۲۴) تأکید کرده است که حمایت دانشگاه‌ها از برنامه‌های مربیگری، یکی از عوامل کلیدی موفقیت این برنامه‌ها است (20).

این پژوهش با برخی محدودیت‌ها روبه‌رو بوده است. نخستین محدودیت، تعداد محدود مشارکت کنندگان و تمرکز بر مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌های ایران بود که ممکن است قابلیت تعمیم نتایج به سایر نظام‌های آموزش عالی را کاهش دهد. محدودیت دیگر مربوط به روش کیفی پژوهش است که اگرچه امکان تحلیل عمیق داده‌ها را فراهم می‌کند، اما ممکن است با سوگیری‌های شخصی پژوهشگران یا مشارکت کنندگان همراه باشد. همچنین، محدودیت‌های منابع مالی و زمانی ممکن است بر دقت و جامعیت تجزیه و تحلیل داده‌ها تأثیر گذاشته باشد.

با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود که مطالعات آینده به بررسی تأثیرات بلندمدت مربیگری فردی بر توسعه حرفه‌ای مدیران دانشگاهی بپردازند. همچنین، انجام مطالعات تطبیقی میان نظام‌های آموزش عالی مختلف می‌تواند به درک بهتر تأثیرات فرهنگی و ساختاری بر اثربخشی برنامه‌های مربیگری کمک کند. علاوه بر این، پژوهش‌های کمی با استفاده از روش‌های آماری پیشرفته می‌توانند به بررسی میزان تأثیرگذاری برنامه‌های مربیگری بر شاخص‌های عملکردی مدیران و دانشگاه‌ها بپردازند.

با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود که دانشگاه‌ها برنامه‌های رسمی مربیگری برای مدیران گروه‌های آموزشی طراحی و اجرا کنند. این برنامه‌ها باید شامل جلسات منظم مربیگری، کارگاه‌های آموزشی و استفاده از فناوری‌های نوین یادگیری باشد. همچنین، حمایت سازمانی از برنامه‌های مربیگری، از طریق تخصیص بودجه مناسب و ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر، می‌تواند موجب افزایش اثربخشی این برنامه‌ها شود. در نهایت، دانشگاه‌ها می‌توانند با ایجاد شبکه‌های حرفه‌ای مدیران، بستری برای تبادل دانش و تجربه میان مدیران گروه‌های آموزشی فراهم کرده و توسعه حرفه‌ای آن‌ها را تسهیل کنند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاق

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

منابع

1. Abdollahi B, Sadin Aa, NavehebSrahim a, abassiyah h. Designing a professional development model for faculty at Farhangian University with a grounded theoretical approach and a mixed exploratory paradigm. *ieaajournal*. 2022;11(2):41-83. doi: 10.52547/meo.11.2.41.
2. Bilal, Guraya SY, Chen S. The impact and effectiveness of faculty development program in fostering the faculty's knowledge, skills, and professional competence: A systematic review and meta-analysis. *Saudi Journal of Biological Sciences*. 2019;26(4):688-97.
3. Guilbaud TC, Martin F, Newton XA. Faculty Perceptions on Accessibility in Online Learning: Knowledge, Practice and Professional Development. *Online Learning*. 2021;25(2). doi: 10.24059/olj.v25i2.2233.
4. Hejazi A. Determining the components of professional development of faculty members of Farhangian University. *Research in Teacher Education (RTE)*. 2020;3(1):41-61.
5. Lim SM, Patel NS. Coaching in Higher Education. 2024;3-17. doi: 10.4324/9781003332176-2.
6. Lim SM, Patel NS, Shahdarpuri R. Coaching Students in Higher Education. 2024. doi: 10.4324/9781003332176.
7. Filatova O, Barabashkina EV, Komkova A. Coaching in an Educational Organization. *The Tidings of the Baltic State Fishing Fleet Academy Psychological and Pedagogical Sciences (Theory and Methods of Professional Education)*. 2024(3(69)):212-4. doi: 10.46845/2071-5331-2024-3-69-212-214.
8. Hunaiti Z. Introducing Coaching to Higher Education. 2021:1-20. doi: 10.4018/978-1-7998-4246-0.ch001.
9. Ward CL, Reneau CM. Holistic Coaching in Higher Education. 2021:162-80. doi: 10.4018/978-1-7998-4246-0.ch008.
10. Buberwa E, Nzulwa J, Kamaara M. Effect of Employee Coaching Practices on Universities' Performance in Tanzania. *Science Mundi*. 2024;4(1):63-71. doi: 10.51867/scimundi.4.1.6.
11. Horváth Z, Wilder RS, Guthmiller JM. The Power of Coaching: Developing Leaders and Beyond. *Journal of Dental Education*. 2024;88(S1):671-7. doi: 10.1002/jdd.13535.
12. Shohel MMC, Ashrafuzzaman M, Mahmud A, Islam MT, Alam AS. Coaching Applications and Effectiveness in Teaching and Learning in Higher Education. 2021:21-47. doi: 10.4018/978-1-7998-4246-0.ch002.
13. Pisklova MV, Bekoeva M. Technology of Pedagogical Coaching as a Basic Model of Supporting the Personal Development of Students. *SHS Web of Conferences*. 2021;121:02001. doi: 10.1051/shsconf/202112102001.
14. Ismatova MS. Development of Coaching Technologies in the Educational Space of the University. *Current Research Journal of Pedagogics*. 2021;02(05):134-41. doi: 10.37547/pedagogics-crjp-02-05-25.

15. Savchuk B, Султанова Н, Bilavych H, Pantyuk T. Two-Tier Model Of Training Future Teachers for Coaching at Out-of-School Institutions. *Pedagogika-Pedagogy*. 2022;177-95. doi: 10.53656/ped2022-2.03.
16. Takei H, Anthony PJ, Fountain E, Williams L. Empirical Development of the Best Practices of Coaching and Mentoring for High Performance of Competency-Based Education. *International Research in Education*. 2022;10(1):1. doi: 10.5296/ire.v10i1.19393.
17. Dzikovska M. Coaching as the Pedagogical Technology in Professional Training of Future Specialists. *Continuing Professional Education Theory and Practice*. 2019(3):45-50. doi: 10.28925/1609-8595.2019.3.4550.
18. Mohammadisadr M, Siadat SA, Hoveidā R. Identification and Validation of Coaching Skill Components Among Faculty Members of Universities. *Educação E Pesquisa*. 2018;44(0). doi: 10.1590/s1678-4634201844185441.
19. Thomson B. Coaching in Higher Education: A Case Study. 2018:205-14. doi: 10.4324/9780429473036-13.
20. Woodcock C. Executive Function Coaching in Higher Education. 2024. doi: 10.3102/ip.24.2092116.