

## طراحی الگوی شایستگی‌های تخصصی رؤسای دانشکده‌های دانشگاه تهران<sup>۱</sup>

علی بزرگی امیری<sup>۲\*</sup>

زهرا احتشام<sup>۳</sup>

ایمان شکر<sup>۴</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۱/۲۲؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۲۷)

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی شایستگی‌های تخصصی رؤسای دانشکده‌های دانشگاه تهران و ارائه دوره‌های آموزشی مبتنی بر آن انجام شده است. رویکرد پژوهش کیفی و از دو روش تحلیل محتوا و مرور نظام‌مند استفاده شده است. ابتدا با کدگذاری کیفی شرح وظایف رؤسای دانشکده‌های دانشگاه تهران، شایستگی‌های مربوطه استخراج شدند؛ سپس با مرور نظام‌مند مطالعات پیشین شایستگی‌های به دست آمده تکمیل و اصلاح شدند. در نهایت اعتبار یافته‌های پژوهش با روش تحلیل و بازبینی نخبگان و همکاران مورد تأیید قرار گرفت. بر اساس یافته‌های پژوهش، الگوی سه لایه شایستگی‌های تخصصی رؤسای دانشکده‌ها شامل ۹ شایستگی تخصصی و ۱۷ زیرشایستگی در قالب سه دسته‌بندی کلی است. این دسته‌بندی‌ها شامل شایستگی‌های ارتباطی و حمایتی (توانایی نمایندگی مؤثر و دفاع از دانشکده و توانایی برقراری تعامل مؤثر)، شایستگی‌های آموزشی، پژوهشی و تخصصی (رهبری و مقبولیت علمی، توانمندی ارائه خدمات تخصصی دانشکده به جامعه، توانمندی ارتقاء فرآیندهای یاددهی - یادگیری دانشکده، توانایی ارتقاء فرآیندهای پژوهشی دانشکده و آگاهی از سیاست‌ها، قوانین و برنامه‌های مربوط به دانشکده) و شایستگی‌های مدیریت سرمایه انسانی (توانایی ارتقاء برنامه‌های کارکنان و دانشجویان دانشکده و توانایی جذب و توسعه مؤثر اعضای هیأت علمی دانشکده) می‌باشد. همچنین بر پایه الگوی شایستگی‌های تخصصی طراحی شده و با استفاده از نظر خبرگان به منظور توسعه و ارتقاء شایستگی‌های رؤسای دانشکده‌ها، عناوین دوره‌های آموزشی به همراه سرفصل‌های آموزشی شان پیشنهاد شده‌اند.

**کلیدواژه‌ها:** شایستگی، شایستگی‌های تخصصی، دوره آموزشی، رئیس دانشکده، دانشگاه تهران

<sup>۱</sup> این مقاله برگرفته از بخشی از نتایج طرح پژوهشی "تدوین الگوی شایستگی‌های مدیران دانشگاهی جمهوری اسلامی ایران" در قالب هسته ۱۹ چهارمین دوره طرح شهید احمدی‌روشن و تحت حمایت بنیاد ملی نخبگان می‌باشد.

<sup>۲</sup> دانا شیار، مهندس صنایع، دانشکده مهندسی صنایع، پردیس دانشکده‌های فنی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (نویسنده مسئول: alibozorgi@ut.ac.ir)

<sup>۳</sup> دانشجوی دکتری تخصصی، مدیریت آموزش عالی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

<sup>۴</sup> دانشجوی دکتری تخصصی، مهندسی صنایع، دانشکده مهندسی صنایع، پردیس دانشکده‌های فنی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

## مقدمه

در دنیای مدرن امروزی هر جامعه‌ای برای افزایش ظرفیت حکمرانی خود نیازمند مدیران و کارکنان شایسته است. در محیط سازمانی نیز مدیران ناچارند پیوسته قابلیت‌ها و شایستگی‌های خود را توسعه دهند، تا بتوانند پا سخگوی شرایط متغیر و متفاوت محیطی باشند. دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی نیز مانند سایر سازمان‌ها ناگزیر از سازگاری مداوم برای بقا هستند. اگر سطح نگاه از این نیز بالاتر رود، این نکته هویدا خواهد شد که فارغ از رقابت‌های جهانی و پاسخ‌گویی به نیازهای محیطی، انسان به خودی خود محتاج رشد و توسعه مداوم است، تاجایی که حضرت امام کاظم (ع) در این باره می‌فرماید: «هر که دو روزش یکسان باشد ضرر کرده است»<sup>۱</sup> (۱). این حدیث نورانی و گرانبه از امام هفتم (ع) بیش از هر چیز دیگری اهمیت و ضرورت توسعه آحاد جامعه را نمایان می‌سازد (۲). همچنین با تتبع در کلام معصومین می‌توان پی برد که آنچه در سعادت جامعه نقشی اساسی دارد، شایستگی و جامع‌الشرایط بودن مدیران و کارگزاران آن جامعه است (۳)؛ که در این بین برای مدیران دانشگاهی به خاطر نقش حساس و پررنگی که در رهبری و اداره جریان عظیم تربیت سرمایه انسانی کشور دارند، بسیار ضروری‌تر به نظر می‌رسد.

توجه روزافزون به آموزش مدیران و اهمیتی که صاحب‌نظران مدیریت برای آن قائل هستند، بر این فرض استوار است که برنامه‌های اثربخش آموزشی به افزایش دانش، مهارت و اصلاح رفتار مدیران منجر می‌گردد و در نهایت بهبود عملکرد و افزایش اثربخشی سازمانی را در پی خواهد داشت؛ که البته به قول دیویس<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) استفاده از مدل‌های شایستگی به عنوان مبنای نظام آموزش و توسعه به اجتناب از دید کوتاه مدت یا پیروی از یک رسم زودگذر کمک می‌کند و موجب اطمینان خاطر از این نکته می‌شود که نظام آموزش بیشتر بر آینده تمرکز دارد تا به موارد پیشین (۴). در نتیجه قطعاً شایستگی‌ها می‌توانند نقش پررنگی را در طرح‌ریزی آموزش سرمایه انسانی در سازمان‌ها ایفا نمایند.

به طور کلی نهادهای آموزش عالی برای تحقق مأموریت و چشم‌انداز خود (۵) دستیابی به اهداف راهبردی (۶)، ارتقاء کیفیت در تصمیم‌گیری و گسترش مهارت‌ها و تجارب لازم (۷)، مقابله مؤثر و فعالانه با مشکلات مختلف نظام اداری و انجام وظایف و نقش‌ها به نحو احسن (۸) نیازمند ارتقاء شایستگی‌های مدیران خود می‌باشد؛ در نتیجه لازم است مدیران بر اساس یک مدل بومی و سازگار با شرایط و فرهنگ کشور و سازمانشان توانمند شوند.

<sup>۱</sup> من استوی یوماه فهو مغبون

در تمام نظام‌های آموزش عالی جهان، تلاش زیادی به منظور شناخت مهارت‌ها و شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌ها با الهام از ادبیات مدیریت عمومی و مدیریت آموزش عالی و در نظر گرفتن شرایط و اقتضائات فرهنگی، اجتماعی و سیاسی خاص هر جامعه صرف می‌شود (۹). در این بین غالباً شایستگی‌های رؤسای دانشکده‌ها مورد غفلت واقع شده و یا هم‌پایه شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌ها در نظر گرفته می‌شود. این در حالی است که رؤسای دانشکده‌ها همچون پلی بین ریاست دانشگاه و مدیران گروه‌های آموزشی می‌توانند نقشی کلیدی در پیشبرد اهداف دانشگاه داشته باشند (۱۰). به بیان دیگر آن‌ها هماهنگ کننده بدنه ستادی و صفی دانشگاه بوده، قادرند تحولات اجرایی و تخصصی قابل توجهی را در دانشکده‌ها رقم زده و نقش منحصر به فرد و متمایزی را نسبت به رؤسای دانشگاه‌ها ایفا نمایند. از این رو پژوهش حاضر سعی دارد به صورت متمرکز به طراحی الگوی شایستگی‌های تخصصی رؤسای دانشکده‌ها و ارائه یک برنامه آموزشی جهت توانمندسازی ایشان، بپردازد.

### مبانی نظری پژوهش

مفهوم شایستگی از زمانی که اولین بار توسط مک‌کلی‌لند<sup>۱</sup> در سال ۱۹۷۳ تعریف شد، تا به امروز توسط رشته‌های مختلف روانشناسی، مدیریت منابع انسانی، سیستم‌های اطلاعاتی و آموزش به روش‌های مختلفی تعریف شده است و این بحث همچنان ادامه دارد (۱۱). نگاهی به جدول شماره ۱ می‌تواند بخشی از این تنوع را نشان دهد.

جدول ۱. تعاریف شایستگی (۱۱، ۱۲ و ۱۳)

| تعاریف  | پژوهشگران                             |
|---|---------------------------------------|
| ویژگی شخصی <sup>۲</sup> یا مجموعه‌ای از عادات فرد که منجر به عملکرد بالاتر یا تاثیر گذارتر او در کار می‌شود.    | مک‌کلی‌لند (۱۹۷۳)                     |
| مشخصه اساسی <sup>۴</sup> فرد که منجر به عملکرد بالاتر یا مؤثرتر او در کار می‌شود.                               | کلمپ <sup>۳</sup> (۱۹۹۳)              |
| مهارت‌ها و توانایی‌هایی که فرد می‌تواند از انجام دهد یا از طریق تجربه کاری، زندگی، مطالعه یا تمرین به دست آورد. | اسپنسر و اسپنسر <sup>۵</sup> (۱۹۹۳)   |
| مجموعه‌ای از رفتارها که اجزای برای نیل به نتایج یا پیامدهای مطلوب و دلخواه هستند.                               | بارترام و همکاران <sup>۶</sup> (۲۰۰۳) |
| ظرفیت و توانایی‌های لازم جهت انجام یک فعالیت خاص، دارا بودن مهارت‌ها و ویژگی‌ها -                               | مارتینا و همکاران <sup>۷</sup> (۲۰۱۲) |

<sup>۱</sup>. McClelland

<sup>۲</sup>. Personal trait

<sup>۳</sup>. Klempe

<sup>۴</sup>. Underlying characteristic

<sup>۵</sup>. Spencer & Spencer

<sup>۶</sup>. Bartram et al.

<sup>۷</sup>. Martina et al.

| تعاریف   | پژوهشگران                            |
|--|--------------------------------------|
| های عام و واجد شرایط بودن نسبت به بخش مورد نظر.  |                                      |
| توانایی فردی جهت انجام فعالیتی مشخص یا کیفیت، مهارت و توانایی انجام کار های درست.  | اسکورکوا <sup>۱</sup> (۲۰۱۶)         |
| خوشه‌ای از ویژگی‌های تسهیل‌گر شامل دانش، مهارت‌ها، توانمندی‌ها یا خصوصیات فردی که به سازمان در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز راهبرد هایش در محیط رقابتی کمک می‌کند. | هوآنگ وو <sup>۲</sup> (۲۰۱۷)         |
| توانایی بسیج کردن، یکپارچه‌سازی و انتقال دانش، مهارت و منابع به منظور رسیدن به عملکرد برنامه‌ریزی شده و افزودن ارزش اجتماعی و اقتصادی به سازمان و افراد.     | براون و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۱۸)  |
| مجموعه‌ای از دانش تخصصی، توانایی‌ها، مهارت‌ها، صفات درونی، انگیزه‌ها، نگرش‌ها و ارزش‌های اساسی برای توسعه فردی و مشارکت موفقیت‌آمیز هر فرد در یک سازمان      | قلی‌پور، سیدجوآدین و روزبهان (۱۳۹۷)  |
| اندوخته‌ها و منشأ رفتار از سانی هستند، هر فردی ترکیب منحصر به فردی از شایستگی‌ها را دارد که او را قادر می‌سازد تا در سطح معینی از تبحر عمل نماید.            | اسدی‌فرد، خائف‌الهی و رضائیان (۱۳۹۰) |

با مرور تعاریف جدول شماره ۱، می‌توان به وضوح دریافت که هر یک از پژوهشگران، جنس شایستگی را به مفاهیم مختلفی اعم از شناختی، رفتاری، مهارتی و شخصیتی نسبت داده‌اند. بر همین اساس، در پژوهش حاضر نیز ابعاد گوناگون دانشی، مهارتی و رفتاری در طراحی شایستگی‌ها مورد توجه قرار گرفته است.

از نگاهی دیگر، دو دسته پژوهش در حوزه شایستگی وجود دارد. دسته‌ای از آن‌ها بر روی شایستگی‌های خاص یک شغل تمرکز داشته و بخشی از آن‌ها نیز در مورد شایستگی‌های عمومی و مشترک صحبت می‌کنند. به طور مثال مهارت حل مسئله جزء شایستگی‌های عمومی دسته‌بندی می‌شود. سیسون و آدامز<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) نیز نشان داده‌اند که بیش از ۸۰ درصد پژوهش‌های مربوط به مدل‌های شایستگی، از جنس شایستگی‌های عمومی هستند (۱۴). این نتیجه‌گیری بیان‌گر آن است که در اغلب پژوهش‌ها جای خالی شایستگی‌های تخصصی مشاغل احساس شده و صرفاً شایستگی‌های عمومی مورد تأکید قرار می‌گیرد.

قابل ذکر است که شایستگی‌های تخصصی مجموعه شایستگی‌هایی را در بر می‌گیرند که با تأکید بر مهارت‌های شغلی، کارکردهای خاص و تخصصی افراد را متناسب با مشاغل و شرح وظایف آن‌ها

<sup>۱</sup>. Skorkova

<sup>۲</sup>. Hovang Vu

<sup>۳</sup>. Brown et al.

<sup>۴</sup>. Sisson and Adams

متبلور می‌سازند. این شایستگی‌ها از طریق تحلیل‌های وظیفه‌ای، آن‌چه را که افراد سازمان باید در نقش‌های ویژه خود قادر به انجام آن باشند، مشخص می‌کنند (۱۵).

### پیشینه تجربی پژوهش

تاکنون در مقایسه با سایر پست‌های دانشگاهی پژوهش‌های زیادی پیرامون شایستگی‌های رؤسای دانشکده‌ها صورت گرفته است. شاید یکی از دلایل آن همپا دانستن وظایف و شایستگی‌های این پست با رؤسای دانشگاه‌ها باشد؛ این در حالی است که شرح و ظایف، انتظارات و مسئولیت‌های رؤسای دانشکده‌ها کاملاً متفاوت است. با این وجود در جدول شماره ۲ به برخی از پژوهش‌های داخلی و خارجی این حوزه اشاره شده است.

جدول ۲. خلاصه‌ای از پیشینه تجربی پژوهش (مطالعات نگارندگان)

| نام پژوهشگر/ زمان                        | عنوان پژوهش   | روش پژوهش   | یافته‌های پژوهش  |
|--|---|---|--|
| فام، نغمی، می و تران <sup>۱</sup> (۲۰۱۹) | کشف شایستگی‌های کلیدی مدیران میانی آموزش عالی در ویتنام | رویکرد ترکیبی و مجموعه‌ای از روش‌های تحلیل محتوا، مصاحبه گروه‌های کانونی و زمینه‌یابی                           | نوزده شایستگی کلیدی مدیران میانی آموزش عالی (از جمله رؤسای دانشکده‌ها) در قالب پنج حوزه اصلی رهبری و مدیریت، اداره کردن، مشاوره دادن، مدیریت منابع انسانی و خودمدیریتی به دست آمده است (۱۶). |
| ادی <sup>۲</sup> (۲۰۱۳)                  | توسعه رهبران: نقش شایستگی‌ها در دانشکده‌های محلی        | روش پدیدارشناسی هرمونوتیک و مصاحبه نیمه ساختارمند با رؤسای معاونان دانشکده‌های محلی (جمعیت زیر ۳۰۰۰ نفر) آمریکا | نتایج به دست آمده، شایستگی‌های رهبران دانشکده‌ها را در شش دسته کلی حرفه‌ای - گرای، دفاع و حمایت از دانشکده، همکاری، ارتباطات، مدیریت منابع و استراتژی سازمانی قرار می‌دهد (۱۷).              |
| مونتنز، ولورتن و ژیل <sup>۳</sup> (۲۰۰۳) | نقش‌ها و چالش‌های رؤسای دانشکده‌ها                      | تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی، جامعه آماری پژوهش شامل رؤسای دانشکده‌های عمومی و خصوصی آمریکا                     | شایستگی‌های رؤسای دانشکده‌ها دربردارنده روابط خارجی و سیاسی، فراهم نمودن زمینه بورس تحصیلی خصوصی، رهبری مؤثر، مدیریت منابع، بهره‌وری داخلی و امور مربوط به کارکنان است (۱۸).                 |
| روس <sup>۴</sup> (۲۰۰۰)                  | رؤسای دانشکده‌ها: چارچوب‌های رهبری                      | روش توصیفی و پیمایشی و جامعه آماری شامل رؤسای   | نتایج پژوهش، وظایف و شایستگی‌های مختلفی را اعم از حفظ محیط کاری سودمند،  |

<sup>۱</sup> Pham, Nghiem, Nguyen, Mai, & Tran

<sup>۲</sup> Eddy

<sup>۳</sup> Montez, Wolvertan & Gmelch

<sup>۴</sup> Russel

| نام پژوهشگر/ زمان                                | عنوان پژوهش  | روش پژوهش  | یافته‌های پژوهش   |
|--|--|--|---|
|  | واسترس   | علمی دانشکده های عضو   | پروردن تدریس خوب، حفظ ارتباط مؤثر در انجمن آمریکایی دانشکده ها <sup>۱</sup><br>عرض تقسیم کار، نمایندگی کردن دانشکده از جانب ریاست و برنامهریزی مالی و تهیه بودجه، برای رؤسای دانشکده ها ارائه نموده است (۱۹).                               |
| گری هی،<br>ر جایی پور و<br>نوه ابراهیم<br>(۱۳۹۶) | شرح و وظایف رئیس دانشکده، مبنای برای ارائه الگوی ارزشیابی و وظیفه‌مدار | روش پژوهش توصیفی با رویکرد کیفی، پس از انجام مطالعات کتابخانه‌ای از طریق تحلیل محتوای سه مرحله کدگذاری مفهومی                    | وظایف رؤسای دانشکده ها با ۲۹ مولفه در قالب هفت مقوله اصلی رهبری، مدیریت اجرایی، ارتقای کیفیت، تغییر و روزآمدی، حمایت و پشتیبانی، تعامل و کسب و تقویت توانمندی‌ها دسته‌بندی شده‌اند (۲۰).  |
| اسماعیلی<br>(۱۳۹۵)                               | شناختن الگوی رؤسای دانشکده های دولتی شهر تهران                         | روش کیفی از نوع پدیدارشناسی و مصاحبه نیمه ساختارمند؛ جامعه پژوهش شامل کلیه رؤسای دانشکده های علوم انسانی دانشگاه های دولتی تهران | مطابق با یافته‌های پژوهش رؤسای دانشکده ها سه وظیفه اصلی خود را در قالب برنامه ریزی، نظارت و هماهنگی، در چهار بُعد آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و اداری - مالی و مهارت‌افزایی رؤسای دانشکده های دولتی مسائل سازمانی و چانه‌زنی انجام می‌دهند (۱۰). |

همان‌طور که در جدول شماره ۲ قابل ملاحظه است، الف) کم‌تر پژوهشی بر شایستگی‌های تخصصی رؤسای دانشکده‌ها تمرکز کرده است؛ ب) هیچ‌کدام از پژوهش‌ها اهمیتی نسبت به تحلیل شرح وظایف رؤسای دانشکده‌ها به منظور استخراج شایستگی‌هایشان نداشته‌اند؛ ج) در بین پژوهش‌های داخلی مرتبط نیز تحت عنوان مفاهیم مشابهی همچون ویژگی‌های عملکردی به شایستگی‌های رؤسای دانشکده‌ها پرداخته شده است. همین کمبودها می‌تواند به روشنی بیانگر نوآوری و تمایز پژوهش حاضر باشد.

### روش پژوهش

رویکرد پژوهش حاضر کیفی است و دو روش تحلیل محتوا و مرور نظام‌مند پژوهش‌های مرتبط مورد استفاده قرار گرفته است. ابتدا به منظور استخراج شایستگی‌های تخصصی از محتوای شرح وظایف

<sup>۱</sup>. American Association of Community Colleges (AACCC)

رؤسای دانشکده‌های دانشگاه تهران، از شیوه «تحلیل محتوا» استفاده شده است که از یک رویه استقرایی تبعیت می‌کند.

به منظور تحلیل محتوا ابتدا از متن شرح وظایف، یک الگوی کلی (کدها (زیرشایستگی) و تم‌ها (شایستگی)) بدست آمد. به این صورت که: (۱) پژوهشگر ابتدا زیر جملات و یا کلمات معنادار خط می‌کشد؛ (۲) به هر بخش معنادار یک برچسب با عنوان «کد» اختصاص داد می‌شود به گونه‌ای که معنای آن بخش توصیف شود؛ (۳) کدها در یک دسته بزرگ‌تر با عنوان «تم» گروه‌بندی می‌شوند. این رویه توسط کلارک و کرسول<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) برای تحلیل مطالعات کیفی ارائه شده است (۲۱). جدول (۳)، نمونه‌ای از این رویه کدگذاری را برای دو بند از بندهای شرح وظایف رؤسای دانشکده‌های دانشگاه تهران نشان می‌دهد.

جدول ۳. مراحل کدگذاری بخشی از بندهای شرح وظایف رؤسای دانشکده‌های دانشگاه تهران (تحلیل نگارندگان)

| متن شرح وظیفه  | مفاهیم معنادار                    | کدها (زیرشایستگی‌ها)                                     | تم‌ها (شایستگی‌ها)                                     |
|--|-----------------------------------|--|--|
| نظارت بر حسن اجرای و وظایف آموزشی، پژوهشی و فرهنگی اعضای هیئت علمی | نظارت بر عمل کرد اعضای هیئت علمی  | ارز یابی عمل کرد ا ضای هیئت علمی                         | توانایی جذب و توسعه مؤثر ا ضای هیئت علمی               |
| نظارت بر حسن اجرای و وظایف آموزشی                                  | نظارت بر حسن اجرای و وظایف آموزشی | توانایی ارتقاء فرآیندهای آموزشی و یاددهی-یادگیری دانشکده | آشنایی با استانداردها و اصول ارتقاء کیفیت خدمات آموزشی |
| نظارت بر حسن اجرای و وظایف آموزشی                                  | نظارت بر حسن اجرای و وظایف آموزشی | توانایی ارتقاء فرآیندهای آموزشی و یاددهی-یادگیری دانشکده | توانایی و تسلط بر فرآیند یاددهی-یادگیری مؤثر           |
| نظارت بر حسن اجرای و وظایف آموزشی                                  | نظارت بر حسن اجرای و وظایف آموزشی | توانایی ارتقاء فرآیندهای پژوهشی دانشکده                  | هدایت و آگاهی از فعالیت‌های پژوهشی                     |
| ارز یابی کار سالانه دانشکده و گزارش آن به رئیس دانشگاه             | گزارش دهی به رئیس دانشگاه         | برقراری ارتباط بین دانشکده و دانشگاه                     | توانایی نمایندگی مؤثر و دفاع از دانشگاه                |

به منظور اعتباریابی یافته‌های مستخرج از کدگذاری شرح وظایف، کدها و تم‌های شناسایی‌شده، توسط صاحب‌نظران، مدیران دانشگاهی و همکاران<sup>۲</sup> مورد تحلیل و بازبینی قرار گرفتند. این فرآیند

<sup>۱</sup>. Clark and Creswell

<sup>۲</sup> Member checking

مجدداً پس از استخراج یافته‌های مرور نظام‌مند نیز اجرا شد که توضیحات آن پس از جدول شماره ۵، قید شده است.

علاوه بر تحلیل محتوای شرح وظایف رؤسای دانشکده‌های دانشگاه تهران، جستجوی نظام‌مند در پژوهش‌های مربوطه با هدف تکمیل شایستگی‌های تخصصی این حوزه انجام شد. در گام اول به تنظیم سوال اصلی پژوهش اتمام شد؛ شایستگی‌های تخصصی رؤسای دانشکده‌ها در بردارنده چه مؤلفه‌ها و ابعادی است؟

سپس ساختار کلمات کلیدی برای جستجوی نظام‌مند در منابع فارسی و انگلیسی تدوین شد که در جدول شماره ۴ قابل ملاحظه است.

جدول ۴. ساختار کلمات کلیدی فارسی و انگلیسی در جستجوی نظام‌مند پژوهش حاضر

| یا          | یا                       | یا            | یا               |
|-------------|--------------------------|---------------|------------------|
| موضوع ۱     | موضوع ۲                  | موضوع ۳       | موضوع ۴          |
| مدل         | شایستگی                  | مدیران        | آموزش عالی       |
| چارچوب      | صلاحیت                   | رؤسا          | دانشگاه          |
| الگو        | توسعه حرفه‌ای            | رئیس          | دانشکده          |
| مؤلفه‌ها    | عملکرد                   | مسئولین       |                  |
|             | وظایف                    |               |                  |
| Model       | Competency               | Provost       | Faculty          |
| و Framework | و Skill                  | و Dean        | و Collage        |
| Pattern     | Ability                  | Boss          | Academic affairs |
| Components  | Duties                   | Chief         | University       |
| Factors     | Tasks                    | Head          |                  |
| Items       | Performance              | Manager       |                  |
|             | Proficiency              | Academic vice |                  |
|             | Professional development |               |                  |

کلمات کلیدی موجود در جدول شماره ۳ در پایگاه‌های علمی مختلفی از جمله پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی<sup>۱</sup>، بانک اطلاعات نشریات کشور<sup>۲</sup>، پایگاه اطلاعات علمی ایران<sup>۳</sup>، پایگاه علمی اسکوپوس<sup>۴</sup> و پروکوئست<sup>۵</sup> با استفاده از موتورهای جستجویی مانند گوگل اسکالر<sup>۶</sup> و علم نت<sup>۷</sup>

1. <https://www.sid.ir/>

2. <https://www.magiran.com/>

3. <https://ganj.irandoc.ac.ir/#/>

4. <https://www.scopus.com/>

5. <https://search.proquest.com/>

6. <https://scholar.google.com/schhp?hl=fa>

7. <https://elmnet.ir/>



مورد جستجو قرار گرفت. در نهایت با توجه به معیارهای مختلفی که برای ورود و خروج مقالات در نظر گرفته شده بود، در نهایت ۱۳ پژوهش مبنای کار قرار گرفتند. نحوه کدگذاری یافته‌های حاصل از این پژوهش‌ها در جدول شماره ۵ قابل ملاحظه است.

جدول ۵. کدها و منابع دسته‌بندی سه‌گانه و شایستگی‌های نه‌گانه رؤسای دانشکده‌ها (یافته‌های

نگارندگان)

| مقاله                        | مفاهیم (شایستگی‌ها)                      | کدها  | پژوهشگران، زمان و منابع   |
|------------------------------|--|---|---|
| شایستگی‌های ارتباطی و حمایتی | توانایی نمای ندگی مؤثر و دفاع از دانشکده | دفاع و حمایت از دانشکده در م‌جامع، وکالت دانشکده، نمای ندگی کردن دانشکده از جانب ریاست، روابط خارجی و سیاسی از جانب دانشکده، برقراری ارتباط با بین دانشکده و دانشگاه، گزارش‌دهی به رئیس دانشگاه | ادی (۲۰۱۳) (۱۷)؛ (اوتنریتر، ۲۰۱۶)؛ (۲۲)؛ مونتز، و لورتن و ژیهل (۲۰۰۳)؛ (۱۸)؛ روسل (۲۰۰۰) (۱۹)   |
|                              |  | تیم‌سازی، همکاری، روابط بین فردی و مهارت‌های ارتباطی، حفظ ارتباط مؤثر در عرض تقسیم کار، حمایت و پشتیبانی، تعامل، ارتباط با مراکز مختلف در دانشگاه، تقویت روابط انسانی                           | ک لورلی، ۲۰۱۶ (۲۳)؛ ادی (۲۰۱۳)؛ اوتنریتر (۲۰۱۶)؛ (روسر، جونسرود و هک، ۲۰۰۳) (۲۴)؛ روسل (۲۰۰۰)؛ کریچی و همکاران (۱۳۹۶)؛ (ثاقبی، ۱۳۹۵) (۲۵)؛ (مظفری و همکاران، ۱۳۸۳) (۲۶)؛ (کوزه‌چیان، ۱۳۷۸) (۲۷) |
| شایستگی‌های مدیریت سرمایه    | توانایی جذب و توسعه مؤثره‌های هیئت علمی  | ارزیابی عملکرد هیئت علمی، آموزش و توسعه هیئت علمی، انت‌خواب و استخدام نیروی تازه برای هیئت علمی، بورس‌های تحصیلی و فرصت‌های مطالعاتی  | اوتارا، ۲۰۱۵ (۲۸)؛ روسل (۲۰۰۰)؛ کریمی و همکاران (۱۳۹۶)  |
|                              |  | توانایی ارتقاء برنامه‌های مرتبط با دانشجویان و کارکنان  | پروردن روابط بین فارغ‌التحصیلان، ارتقاء کیفیت زندگی تحصیلی و کاری دانشجویان و کارکنان   |

<sup>1</sup>. Ottenritter

<sup>2</sup>. Cleverley

<sup>۳</sup>. Rosser VJ, Johnsrud LK, Heck

<sup>4</sup>. Otara

| مقوله                              | مفاهیم (شایستگی‌ها)                                      | کدها   | پژوهشگران، زمان و منابع   |
|------------------------------------|--|--|---|
| شایستگی‌های آموزشی، پژوهشی و تخصصی | توانایی ارتقاء فرآیندهای آموزشی و یاددهی-یادگیری دانشکده | وارتقاء کیفیت آموزش در دانشکده، پروردن تدریس خوب، طراحی و وظایف برای اساتید راهنما و مدیران گروه‌های آموزشی، ارزیابی یادگیرندگان، تسلط بر فناوری‌های آموزشی، نظارت بر حسن اجرای وظایف آموزشی | روسر، جونسرود و هک (۲۰۰۳)؛ رو سل (۲۰۰۰)؛ (روبیلارد <sup>۱</sup> ، ۲۰۰۰) (۲۹)                                    |
|                                    | توانایی ارتقاء فرآیندهای پژوهشی دانشکده                  | تلاش‌های پژوهشی، توانایی برنامه‌ریزی پژوهشی، فراهم نمودن زمینه بورس تحصیلی خصوصی، نظارت بر حسن وظایف پژوهشی و فرهنگی   | انارا (۲۰۱۵)؛ روسر، جونسرود و هک (۲۰۰۳)؛ مونتز، ولورتن و ژیه حل (۲۰۰۳)؛ اسماعیلی (۱۳۹۵)؛ مظفری و همکاران (۱۳۸۳) |
|                                    | توانمندی ارائه خدمات تخصصی دانشکده به جامعه              | تقویت فعالیت‌های تخصصی دانشکده، جمع‌آوری و تنوع‌بخشی منابع مالی دانشکده  | رو سل (۲۰۰۰)؛ مظفری و همکاران (۱۳۸۳)؛ کوزه چیان (۱۳۷۸)  |
|                                    | توانایی رهبری و مقبولیت علمی در دانشکده                  | آگاهی از رشته‌های موجود در دانشکده، جایگاه رهبری آموزشی در دانشکده   | روبیلارد (۲۰۰۰)؛ ثاقبی (۱۳۹۵)   |
|                                    | آگاهی از سیاست‌ها، قوانین و برنامه‌های مربوطه            | دانش نسبت به مأموریت، فلسفه و تاریخ، تدوین چشم‌انداز دانشکده، مهارت در استراتژی سازمانی دانشکده  | ادی (۲۰۱۳)؛ اوتنریه تر (۲۰۱۶)؛ روسر، جونسرود و هک (۲۰۰۳)؛ روبیلارد (۲۰۰۰)                                       |

پس از بررسی و جمع‌بندی نتایج عنوان شده در جدول شماره ۵ و تلفیق آن‌ها با نتایج برآمده از تحلیل شرح وظایف رؤسای دانشکده‌های دانشگاه تهران به‌منظور بررسی اعتبار یافته‌ها از روش بازبینی نخبگان کمک گرفته شده است. در روش بازبینی، از نخبگان حاذق در موضوع مورد مطالعه دعوت به عمل می‌آید تا با نظارت بر تمام مراحل پژوهش کیفی، فرآیند و نتایج مطالعه را مورد تأیید قرار دهند (۳۰). در پژوهش حاضر نیز از تأیید یک عضو هیأت علمی دانشگاه تهران، یک از مسئولین حوزه منابع انسانی دانشگاه تهران، سه دانشجوی دکتری دانشگاه تهران و یک دانش‌آموخته دکتری دانشگاه شهید بهشتی استفاده شده است. هم‌چنین با بکارگیری ابعاد تکرار شده در پژوهش‌های گذشته و وارد کردن آن‌ها در مدل شایستگی‌های تخصصی رؤسای دانشکده‌ها سعی شده است اعتبار بیشتری برای نتایج پژوهش حاصل آید.

<sup>۱</sup> Robillard

## یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در بخش روش‌شناسی پژوهش توضیح داده شد، بر پایه تحلیل شرح وظایف رؤسای دانشکده‌های دانشگاه تهران و مرور نظام‌مند پژوهش‌های مربوطه در نهایت الگویی سه لایه‌ای شامل ۹ شایستگی تخصصی و ۱۷ زیرشایستگی در قالب سه دسته‌بندی کلی به دست آمد. یافته‌های پژوهش در بردارنده شایستگی‌های ارتباطی و حمایتی (توانایی نمایندگی مؤثر و دفاع از دانشکده و توانایی برقراری تعامل مؤثر)، شایستگی‌های آموزشی، پژوهشی و تخصصی (رهبری و مقبولیت علمی، توانمندی ارائه خدمات تخصصی دانشکده به جامعه، توانمندی ارتقاء فرآیندهای یاددهی - یادگیری دانشکده، توانایی ارتقاء فرآیندهای پژوهشی دانشکده و آگاهی از سیاست‌ها، قوانین و برنامه‌های مربوط به دانشکده) و شایستگی‌های مدیریت سرمایه انسانی (توانایی ارتقاء برنامه‌های کارکنان و دانشجویان دانشکده و توانایی جذب و توسعه مؤثر اعضای هیأت علمی دانشکده) است. شکل شماره ۱ الگوی سه دست آمده در پژوهش و ابعاد جزئی شایستگی‌های احصا شده را نشان می‌دهد. براساس شرح و وظایف رؤسای دانشکده و پژوهش‌های مورد مطالعه به منظور فهم بهتر الگوی پژوهش (شکل شماره ۱) برای هر یک از شایستگی‌های تخصصی تعاریفی در نظر گرفته شده که در جدول شماره ۶ قابل ملاحظه است.

جدول ۶. تعاریف شایستگی‌های تخصصی ۹ گانه رؤسای دانشکده‌ها (یافته‌های نگارندگان)

| ردیف | دسته بندی            | عنوان شایستگی  | تعریف   |
|------|----------------------|--|---|
| ۱    | ارتباطی و حمایتی     | توانایی نمایندگی مؤثر و دفاع از دانشکده                | توانمندی رئیس دانشکده در هماهنگی هر چه بیشتر دانشکده و دانشگاه، و حمایت و دفاع از برنامه‌ها و اعضای دانشکده در مجامع مختلف.   |
| ۲    |                      | توانایی تعامل مؤثر                                     | توانایی رئیس دانشکده در برقراری ارتباط مؤثر با بین‌اعضای هیأت علمی، گروه‌های آموزشی، دانشکده‌های داخل و خارج از کشور، تبادل اطلاعات و نظرات و دریافت کمک از آن‌ها.                      |
| ۳    | توانمندی‌های مدیریتی | توانایی جذب و توسعه مؤثر اعضای هیأت علمی               | مهارت و توانایی رئیس دانشکده در جذب اعضای هیأت علمی شایسته، ارزیابی اثربخشی آنان و فراهم ساختن زمینه مناسب جهت توسعه و ارتقاء روزافزون آن‌ها  |
| ۴    |                      | توانایی ارتقاء برنامه‌های مرتبط با دانشجویان و کارکنان | توانایی رئیس دانشکده در بهبود مجموعه برنامه‌های مرتبط با فارغ‌التحصیلان، دانشجویان در حال تحصیل و کارکنان، که موجب گسترش روابط بین آن‌ها، تضمین کیفیت زندگی و ارتقاء عملکردشان می‌گردد. |

| ردیف | دسته بندی                          | عنوان شایستگی  | تعریف   |
|------|------------------------------------|--|---|
| ۵    | توانایی های آموزشی، پژوهشی و تخصصی | توانایی ارتقاء فرآیندهای آموزشی و یاددهی - یادگیری دانشکده | مجموعه آگاهی ها، مهارت ها و نگرش های رئیس دانشکده در ارتقاء روزافزون کیفیت خدمات آموزشی خود و دانشکده، به بود فرآیندهای یاددهی و یادگیری و توسعه آموزش های کاربردی می گردد. |
| ۶    |                                    | توانایی ارتقاء فرآیندهای پژوهشی دانشکده                    | مجموعه دانش، مهارت و نگرش رئیس دانشکده که موجب رشد فعالیت های پژوهشی خود، اعضای هیئت علمی و گروه های آموزشی می شود.   |
| ۷    |                                    | توانمندی ارائه خدمات تخصصی دانشکده به جامعه                | توانمندی رئیس در شناسایی ظرفیت ها و ارتقاء کیفیت خدمات تخصصی دانشکده و ارائه این خدمات به سازمان های حرفه ای و جامعه.   |
| ۸    |                                    | توانایی رهبری و مقبولیت علمی در دانشکده                    | توانمندی رئیس دانشکده در تسلط علمی بر مجموعه دانش های مرتبط با رشته و مقبولیت علمی وی نزد سایر اساتید.  |
| ۹    |                                    | آگاهی از سیاست ها، قوانین و برنامه های مربوطه              | آگاهی از تمامی سیاست های کلی آموزش عالی، اسناد بالادستی، قوانین و مقررات آموزشی وزارت عتف و برنامه های توسعه دانشگاه و دانشکده  |





| ردیف | عنوان دوره  | زیرشایستگی - های مربوطه  | سرفصل‌های آموزشی پیشنهادی   |
|------|---|--|---|
|      |   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- سازوکارهای راه‌اندازی کسب و کارهای نوپا (استارت‌آپ‌ها)</li> <li>- نحوه ایجاد مراکز رشد از طریق همکاری‌های بین دانشکده‌ای</li> <li>- استفاده از ظرفیت خیرین، فارغ‌التحصیلان و سرمایه‌واقفین دانشکده در جهت تأمین مالی</li> <li>- جذب شهریه‌های دانشجویی بین‌المللی</li> <li>- کمک به استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی در دانشکده</li> <li>- انواع روش‌های صرفه‌جویی در هزینه‌های دانشکده</li> <li>- آسیب‌شناسی روش‌های ناکارآمد برای ایجاد درآمد در دانشگاه (جذب فزاینده دانشجویان نوبت دوم، گسترش بی‌حد و حصر دانشجویان مجازی شهریه‌ای و غیره)</li> </ul>   |
| ۴    | آشنایی با ظرفیت‌های تخصصی و رقابتی دانشکده                            | توانمندی ارتقاء خدمات تخصصی دانشکده  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- آشنایی با ظرفیت هر یک از دانشکده در جهت انجام پروژه‌های مشترک با سایر سازمان‌ها و نهادهای خصوصی و دولتی</li> <li>- آشنایی با ظرفیت دانشکده برای حل مشکلات تولید و خدمات</li> <li>- توان دانشکده در ارائه نشریات و مجلات معتبر علمی و تخصصی</li> <li>- توان دانشکده در رهبری انجمن‌های علمی و تخصصی ملی و بین‌المللی</li> <li>- توان نقش‌آفرینی دانشکده در پیشبرد اقدامات ملی (تدوین و تصویب سیاست‌ها و اسناد، مشاوره به مراجع سیاست‌گذاری و غیره)</li> <li>- موانع بهره‌مندی از ظرفیت‌های تخصصی دانشکده‌ها</li> <li>- ایجاد شبکه‌های علمی و تخصصی بین دانشکده‌ای</li> <li>- راهکارهای تسهیل بهره‌برداری حداکثری از ظرفیت‌های علمی و تخصصی دانشکده</li> </ul> |
| ۵    | آشنایی با اصول و ترفندهای تعامل مؤثر در دانشکده                       | توانایی تعامل مؤثر با اعضای هیأت علمی؛ توانایی تعامل مؤثر با گروه‌های آموزشی | <ul style="list-style-type: none"> <li>- آشنایی با تحلیل رفتار متقابل</li> <li>- آشنایی با انواع مدل‌های ارتباطی</li> <li>- آشنایی با انواع محیط‌های ارتباطی</li> <li>- آشنایی با فیلترهای ادراکی</li> <li>- آشنایی با پیام‌های پنهان و اثرات آن</li> <li>- آشنایی با مهارت‌های ارتباطی در محیط دانشگاه</li> <li>- آشنایی با روش‌های ارتباط مؤثر، محرمانه و مشارکتی با اعضای هیأت علمی</li> <li>- آشنایی با نحوه برقراری ارتباط و استفاده حداکثری از ظرفیت‌های گروه‌های آموزشی</li> </ul>   |
| ۶    | آشنایی با اهمیت و نقش سیاست‌ها، اسناد بالادستی و قوانین آموزش عالی در | گاهی از  |   |

| شماره | عنوان دوره                                   | زیرشاخصی - های مربوطه  | سرفصل‌های آموزشی پیشنهادی  |
|-------|--|--|--|
|       | سیاست‌ها و قوانین حوزه آموزش عالی و دانشکده  | سیاست‌ها، قوانین و مقررات آموزشی و برنامه‌های توسعه وزارت عتف، دانشگاه و دانشکده | پیشبرد اهداف دانشکده<br>سیاست‌های کلی نظام در حوزه آموزش عالی<br>اسناد بالادستی حوزه آموزش عالی<br>آیین‌نامه مدیریت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی<br>آیین‌نامه‌های داخلی دانشگاه در ارتباط با اداره دانشکده‌ها  |
|       |  |  | آشنایی با تسهیلات لازم جهت تبادل دانشجو بین دانشکده‌های مختلف  |
|       |  |  | نحوه بهره‌گیری از دوره‌های کهد برای تقویت ارتباطات بین دانشکده‌ای  |
|       |  |  | چگونگی تعریف پروژه‌های مشترک پژوهشی بین دانشکده‌های مختلف  |
| ۷     | آشنایی با فرصت‌های همکاری با سایر دانشکده‌ها | توانمندی تعامل و همکاری با دانشکده‌های مرتبط داخلی و خارج                        | آشنایی فرصت‌های موجود برای تبادل استاد بین دانشکده‌های مختلف<br>نحوه تقویت انجمن‌های علمی مشترک بین دانشکده‌های مختلف<br>نحوه برگزاری رویدادهای علمی مشترک بین دانشکده‌های مختلف<br>همکاری‌های بین دانشکده‌ای در راستای کارآفرینی، راه‌اندازی استارت‌آپ‌های دانشجویی و مراکز کارآفرینی |
|       |  |  | نحوه همکاری‌های بین دانشکده‌ای در راستای تقویت و پویایی فرهنگی (ارتباط‌گیری با دانشکده‌های مشابه در جهان اسلام، مرآده فرهنگی با اساتید دانشکده‌های مختلف و غیره)   |
|       |  |  | نقش کیفیت زندگی تحصیلی و کاری دانشجویان و کارکنان در بهره‌وری دانشگاه  |
|       |  |  | آشنایی با ابعاد و عوامل مؤثر بر کیفیت زندگی تحصیلی و کاری دانشگاهیان (اعضای هیأت علمی، برنامه‌ریزی، امور رفاهی، سبک مدیریت و غیره)   |
| ۸     | کیفیت زندگی دانشجویان و کارکنان دانشکده      | توانمندی برنامه‌های مرتبط با دانشجویان و کارکنان                                 | آسیب‌شناسی کیفیت زندگی تحصیلی و کاری دانشگاهیان<br>استراتژی‌ها و برنامه‌های بهبود کیفیت زندگی تحصیلی و کاری دانشگاهیان   |
|       |  |  | بهبود کیفیت زندگی دانشگاهیان در سایه رشد و تعالی اخلاقی و معنوی  |
|       |  |  | اهمیت و نقش رئیس دانشکده در بهبود کیفیت زندگی تحصیلی و   |



| ردیف | عنوان دوره                                | زیرشایستگی - های مربوطه   | سرفصل‌های آموزشی پیشنهادی  |
|------|---|---|--|
|      |   |   | کاری اعضای دانشکده   |
| ۹    | مدیریت عملی<br>عملکرد<br>اعضای هیأت علمی  | توانایی جذب<br>اعضای هیأت علمی<br>توانایی ارزیابی<br>عملکرد اعضای هیأت علمی | <ul style="list-style-type: none"> <li>- کلیات و معرفی فرآیند مدیریت عملکرد</li> <li>- پیشنیازهای مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی</li> <li>- شاخص‌های کلیدی و شایستگی‌های عملکردی اعضای هیأت علمی</li> <li>- روش‌های ارزیابی مؤثر و مشارکتی عملکرد اعضای هیأت علمی</li> <li>- آشنایی با نقش رؤسای دانشکده‌ها در مدیریت عملکرد اعضای هیأت علمی</li> <li>- آشنایی با روش‌های ارائه بازخورد های محترمانه، شفاف و مداوم به اعضای هیأت علمی</li> <li>- نحوه تدوین برنامه‌های بهبود در راستای آموزش، انگیزش، ارتقاء و پالایش اعضای هیأت علمی و بهبود مستمر دانشکده</li> </ul>  |
| ۱۰   | مدیریت و بهره‌مندی از فارغ‌التحصیلان      | توانایی ارائه<br>برنامه‌های<br>مرتبط با<br>دانشجویان و کارکنان              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- نحوه پیمایش و رصد وضعیت فارغ‌التحصیلان</li> <li>- راهکارهای ایجاد تعلق و وفاداری در فارغ‌التحصیلان نسبت به دانشکده</li> <li>- ایجاد شبکه‌های فارغ‌التحصیلی</li> <li>- تقویت و بهره‌مندی از ظرفیت‌های انجمن‌های فارغ‌التحصیلان</li> <li>- نحوه تعریف نقش برای فارغ‌التحصیلان موفق در راهبری و مدیریت دانشکده</li> <li>- انواع ظرفیت‌های استفاده از فارغ‌التحصیلان برای بهبود و ارتقاء وضعیت دانشکده</li> <li>- نحوه تدوین برنامه بهبود وضعیت فارغ‌التحصیلان کمتر موفق</li> </ul>   |
| ۱۱   | مهارت‌های پژوهشی<br>مورد نیازرئیس دانشکده | آگاهی و هدایت<br>فعالیت‌های<br>پژوهشی<br>دانشکده                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- کلیات، جهان‌بینی‌ها، رویکردها و روش‌های پژوهش مورد نیاز</li> <li>- خلأها و بن‌بست‌های موجود در روش‌شناسی پژوهش</li> <li>- نرم‌افزارهای پژوهشی پرکاربرد</li> <li>- ژورنال‌های معتبر در هر یک از حوزه‌های تخصصی</li> <li>- مهارت‌های تشکیل هسته‌های پژوهشی و ق‌طب‌های علمی (داخل و خارج از دانشکده)</li> <li>- آشنایی با پژوهش‌های میان‌رشته‌ای</li> <li>- آسیب‌شناسی فرآیندهای پژوهشی دانشکده‌ها</li> <li>- تسهیلات لازم جهت بهبود و ارتقاء فعالیت‌های پژوهشی دانشکده‌ها</li> <li>- شناسایی فرصت‌های پژوهشی کاربردی در دانشکده (ظرفیت‌های ارتباط پژوهشی دانشکده با جامعه)</li> </ul> |
| ۱۲   | آشنایی با هدایت و تسلط                    |   | آشنایی با مهارت‌های هفت‌گانه ICDL  |

| ردیف                                    | عنوان دوره  | زیرشایستگی - های مربوطه | سرفصل‌های آموزشی پیشنهادی  |
|---|---|-------------------------|--|
| ۱۳                                      | آشنایی نظری با دانش های نوین مرتبط با دانشکده   | بر فرآیند یادگیری مؤثر  | ابزارهای عمومی فناوری اطلاعات در آموزش (وبینار ها، کتابخانه های مجازی، شبکه‌های اجتماعی علمی و تخصصی و غیره) |
|   |   | یاددهی -                | آشنایی با یادگیری الکترونیک و روش‌های آن   |
|   |   | یادگیری مؤثر            | آشنایی با سامانه یادگیری الکترونیک در دانشگاه  |
|   |   | بر فرآیند یادگیری مؤثر  | کلاس‌های هوشمند در دانشگاه (الزامات، کاربرد ها، موانع و نحوه استفاده)  |
|   |   | یاددهی -                | ایجاد شبکه‌های بین دانشکده‌ای و بین دانشگاهی (داخل و خارج از کشور) در بستر فناوری اطلاعات                    |
|   |   | یادگیری مؤثر            | موانع کاربرد فناوری‌های آموزشی در دانشگاه و راهکارهای رفع آن‌ها  |
|   |   | یاددهی -                | آشنایی با استفاده از فناوری‌های آموزشی و راهکار های به حداقل رساندن آن‌ها                                    |
|   |   | یادگیری مؤثر            | آشنایی با مفاهیم هوش تجاری و روش های بهره برداری از پایگاه های داده  |
|   |   | یاددهی -                | آشنایی با سیستم‌های اطلاعاتی یکپارچه   |
|   |   | ۱۴                      | آشنایی با روش های نوین یاددهی و یادگیری  |
| تسلط بر فرآیند یاددهی -                 | آشنایی اجمالی با تفاوت های روش شناختی رشته های موجود در دانشکده   |                         |  |
| یاددهی -                                | آشنایی با مبانی، کاربردها و ظرفیت‌های پژوهشی هر یک از رشته های موجود در دانشکده   |                         |  |
| یادگیری مؤثر                            | آشنایی با رشته‌های ترکیبی و میان‌رشته‌ای مرتبط با دانشکده   |                         |  |
| توانایی هدایت و تسلط بر فرآیند یاددهی - | ایجاد شبکه‌های بین رشته‌ای در داخل و خارج از دانشکده  |                         |  |
| یاددهی -                                | مفاهیم و کلیات یاددهی-یادگیری   |                         |  |
| یادگیری مؤثر                            | تهیه سناریو تدریس   |                         |  |
| یاددهی -                                | آشنایی با انواع روش های یاددهی - یادگیری (یادگیری معنادار و کاربردی، مبتنی بر مسئله، مبتنی بر شایستگی، مبتنی بر شواهد، مشارکتی، الکترونیک، تجربی، عملکردی و غیره) |                         |  |
| یادگیری مؤثر                            | روش‌های نوین رصد و ارزیابی یادگیری دانشجویان  |                         |  |
| یاددهی -                                | آشنایی با منابع و محتوای به روز در فرآیند یاددهی-یادگیری  |                         |  |
| ۱۵                                      | آشنایی با شیوه های سب   | مقبولیت در              | اهمیت و مفهوم‌شناسی مقبولیت دانشگاهی   |
|   |   | سطح دانشگاه و           | محبوبیت و مقبولیت رئیس و رهبر از منظر فرهنگ اسلامی   |
|   |   | دانشکده                 | رئیس دانشکده به منزله الگو و نماد دانشکده  |

| ردیف | عنوان دوره         | زیرشایستگی - های مربوطه | سرفصل‌های آموزشی پیشنهادی  |
|------|--------------------|-------------------------|--|
| ۱    | مقبولیت<br>آکادمیک | -                       | راه‌های کسب اعتبار علمی و اجتماعی در دانشکده (تخصصی، مهارت‌های اجتماعی و غیره)<br>- کاریزما داشتن در رهبری دانشکده |

### بحث و نتیجه‌گیری

ارتقاء شایستگی‌ها و توسعه سرمایه‌های انسانی سازمان‌ها چه در فرهنگ دینی و چه به لحاظ مطابقت و پویایی در محیط متغیر و متحول امروزی ضروری به نظر می‌رسد. در این بین مدیران دانشگاه‌ها به خاطر رسالت خطیر خود در تربیت سرمایه انسانی جامعه نقش پررنگ‌تری دارند. رؤسای دانشکده‌ها نیز به عنوان پلی بین نیروهای ستاد و نیروهای صف دانشگاه‌ها جایگاه بسزایی در ارتقاء کیفیت و توسعه روزافزون فرآیندهای مختلف دانشگاه دارند. هرچند متأسفانه کمتر به صورت متمرکز به شایستگی‌های تخصصی آن‌ها پرداخته شده و غالباً آموزش و توسعه‌شان هم‌پایه رؤسای دانشگاه‌ها در نظر گرفته شده است. این در حالی است که این دو پست می‌توانند تفاوت‌های قابل توجهی در جنس مأموریت‌ها و جایگاه خود داشته باشند.

از این رو در پژوهش حاضر به صورت متمرکز الگوی شایستگی‌های تخصصی رؤسای دانشکده‌ها مورد بررسی قرار گرفت. اهمیت این موضوع در پژوهش‌هایی هم‌چون فام و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، کلورلی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۶)، اتارا<sup>۳</sup> (۲۰۱۵)، ادی<sup>۴</sup> (۲۰۱۳)، کریمی و همکاران (۱۳۹۶)، اسماعیلی (۱۳۹۵) و ثاقبی (۱۳۹۵) نیز مورد تأکید قرار گرفته است. نکته قابل توجه این است که در سایر پژوهش‌ها غالباً جنس شایستگی‌های مطرح شده از نوع عمومی و مشترک بوده و کمتر بر شرح وظایف خاص این پست و از نگاه تخصصی نگریسته شده بود.

در پژوهش حاضر با تمرکز بر شرح وظایف رؤسای دانشکده‌های دانشگاه تهران و پژوهش‌های خاص این حوزه، الگویی سه لایه‌ای مشتمل بر ۱۷ زیرشایستگی تخصصی، ۹ شایستگی تخصصی شامل توانایی نمایندگی مؤثر و دفاع از دانشکده، توانایی تعامل مؤثر، توانایی جذب و توسعه مؤثر اعضای هیئت علمی، توانایی ارتقاء برنامه‌های مرتبط با دانشجویان و کارکنان، توانایی ارتقاء فرآیندهای آموزشی و یاددهی-یادگیری دانشکده، توانایی ارتقاء فرآیندهای پژوهشی دانشکده، توانمندی ارائه

<sup>۱</sup> Pham et al

<sup>۲</sup> Cleverley et al

<sup>۳</sup> O tara

<sup>۴</sup> Eddy

خدمات تخصصی دانشکده به جامعه، توانایی رهبری و مقبولیت علمی در دانشکده و آگاهی از سیاست - ها، قوانین و برنامه‌های مربوطه، در قالب سه دسته بندی کلی شایستگی‌ها ارتباطی و حمایتی، شایستگی‌های آموزشی، پژوهشی و تخصصی و شایستگی‌های مدیریت سرمایه انسانی تدوین شد. هم‌چنین بر پایه شایستگی‌های احصا شده عناوین دوره‌های آموزشی و سرفصل‌های آموزشی متناسب با آن‌ها پیشنهاد شد که امید می‌رود با کاربست درست و به جای آن‌ها در دانشگاه‌ها روند قابل قبولی در توسعه و ارتقای شایستگی‌های تخصصی رؤسای دانشکده‌ها اتفاق افتد. پیشنهاد می‌شود سایر پژوهشگران از طریق مصاحبه با رؤسای دانشکده‌ها و اسناد بالادستی به تکمیل و تدقیق الگوی پژوهش حاضر بپردازند. هم‌چنین ابزارهایی را به منظور سنجش وضعیت شایستگی‌های احصا شده و بررسی اثربخشی دوره‌های پیشنهادی طراحی نمایند. علاوه بر این لازم است طی تحقیقاتی پیمایشی، وضعیت شایستگی‌های به دست آمده در پژوهش حاضر در دانشکده‌های مختلف کشور سنجیده شده و فرآیند نیازسنجی و تعیین شکاف بین وضعیت مطلوب و وضعیت موجود به منظور اولویت‌بندی برگزاری دوره‌های آموزشی پیشنهادی صورت پذیرد. در نهایت پیشنهاد می‌شود در جهت تکمیل ارائه دوره‌های آموزشی در پژوهش حاضر، فرآیند چهار مرحله‌ای برنامه‌ریزی آموزشی شامل نیازسنجی آموزشی، طراحی آموزشی، اجرای آموزشی و ارزیابی آموزشی در مراکز آموزش ضمن خدمت دانشگاه‌ها یا معاونت‌های توسعه سرمایه انسانی دانشگاه‌ها عملیاتی شود.

### قدردانی

نویسندگان بر خود لازم می‌دانند ابتدا از بنیاد ملی نخبگان نام برده و تشکر کنند که پروژه تدوین الگوی شایستگی‌های مدیران دانشگاهی جمهوری اسلامی ایران، در قالب سه دسته ۱۹ چهارمین دوره طرح شهید احمدی‌روشن و تحت حمایت این سازمان به سرانجام رسید و مطالب این مقاله از یافته‌های آن طرح پژوهشی است. همکاران طرح به صورت غیرمستقیم در نگارش بخش‌هایی از این مقاله سهیم بوده‌اند که به ترتیب الفبا از آنان نام برده و صمیمانه سپاسگزاری می‌شود: خانم فاطمه حیدری، خانم دکتر فاطمه صبحی، خانم ریحانه عزیزی، خانم دکتر پرستو علیخانی، آقای امید قاسمی، آقای علی قوامی فر، آقای سعید محمودی، خانم فاطمه مدنی و آقای مجتبی مهدوی.

### منابع

1. Majlesi, M. B. *Bihar al-Anwar*, Islamic Publishing.2008. (in Persian)
2. Ehtesham, Z. *Investigating the relationship between spirituality in the organization and development of faculty members of Qom University*, Master Thesis in Educational Management, University of Tehran.2017. (in Persian)

3. Ghorbannejad, p. & Eisakhani, A. Designing a competency model for university administrators based on Islamic models: a comparative study. *Quarterly Journal of Management at Islamic University*. 2016, 5 (1): 37-48.
4. Arman, M. Khosravi, M. Validation of human resource training model with competency approach. *Management studies*. 2013, 23 (71): 49-73.
5. Hecht IW. The Professional Development of Department Chairs. *New directions for higher education*. 2004;126:27-44.
6. DeSimon RL, Werner JM, Harris DM. *Human Resource Development (3rd)*, 2002, Sea Harbod Drive.
7. Ferreira JJ, Raposo ML, Mainardes EW. Strategy and strategic management concepts: are they recognised by management students?. *Economics and Management*. 2014 Mar 4.
8. Gmelch, W. H. Where Have All the Leaders Gone?. *Paper presented at the annual meeting of the American Association of Colleges for Teacher Education*, 2002, New York, NY.
9. Noorshani, N. Nessecery Competencies for University Presidents and their Relative Importance from Iranian Higher Education Experts Points of View. *Research & Planning in Higher Education*. 2009, (48): 27-49.
10. Esmaili, S. *Exploring the competencies of deans of faculties of Tehran*, Master Thesis in Educational Sciences, Al-Zahra University. 2017. (in Persian)
11. Prifti L, Knigge M, Kienegger H, Krcmar H. A Competency Model for "Industrie 4.0" Employees, 2017.
12. Gholi-poor, R., Seyed Javadin, S. R., Mohamad-vali, R. *Designing a competency model for university administrations based on Islamic university document*, *Resource Management in Police Journal of Department*. 2019, 6 (2), 1-34. (in Persian)
13. Asadi Fard, R., Khaef-allahi, A. A., Rezaian, A. *A competency model for Iranian governmental managers based on Imam Sahifa using grounded theory approach*, *Journal of Public Administration*. 2012. 3 (8), 75-92. (in Persian)
14. Shum C, Gatling A, Shoemaker S. A model of hospitality leadership competency for frontline and director-level managers: Which competencies matter more?. *International Journal of Hospitality Management*. 2018 Aug 1;74:57-66.
15. Zarabi, V., Madah, M., Razi, Z., Sajadi, H. *Development of human resources by competency approach in organizations, case study of the Regulatory Authority and Radio Communications*. Tehran: University Jihad Publishing. 2013. (in Persian)
16. Pham TV, Nghiem TT, Nguyen LM, Mai TX, Tran T. Exploring key competencies of mid-level academic managers in higher education in Vietnam. *Sustainability*. 2019 Jan;11(23):6818.
17. Eddy PL. Developing leaders: The role of competencies in rural community colleges. *Community college review*. 2013 Jan;41(1):20-43.
18. Montez JM, Wolverton M, Gmelch WH. The roles and challenges of deans. *The Review of Higher Education*. 2003;26(2):241-66.

19. Russell CA. Community college academic deans: Leadership frames and stress. 2000.
20. Karimi, N., Rajayi-Poor, S., Naveh Ebrahim, A. *A Job description of the dean: A basis for proposing a role-oriented evaluation model*. Journal of Research on Management of Teaching in Marine Sciences. 2018, (10), 61-77. (in Persian)
21. Clark VL, Creswell JW. Understanding research: A consumer's guide. Pearson Higher Ed; 2014 Mar 21.
22. Ottenritter N. Competencies for community college leaders: The next step. Community College Journal. 2006 Feb 1;76(4):15.
23. Cleverley-Thompson S. The role of academic deans as entrepreneurial leaders in higher education institutions. Innovative Higher Education. 2016 Feb;41(1):75-85.
24. Rosser VJ, Johnsrud LK, Heck RH. Academic deans and directors: Assessing their effectiveness from individual and institutional perspectives. The Journal of Higher Education. 2003 Jan 1;74(1):1-25.
25. Saghebi, M. *Educational need assessment for university administrator*, Master Thesis in Educational Sciences, Al-Zahra University. 2017. (in Persian)
26. Mozafari S. A. A., Tabatabaian, S. A. *The relationship between power bases and the effectiveness and performance of deans and heads of physical education departments of public universities from their perspective and that of faculty members*, Journal of Movement Science & Sports. 2005, 1 (4). 123-136. (in Persian)
27. Koozeh-Chian, H. *Performance evaluation of the dean of physical education faculties*, Journal of Harakat. 2020, (1) 1, 57-65. (in Persian)
28. Otara A. Academic dean and the challenges of meeting changing expectations within a competitive higher education environment in Africa, 2015.
29. Robillard Jr D. Dimensions of Managing Academic Affairs in the Community College. New Directions for Community Colleges, Number 109. The Jossey-Bass Higher and Adult Education Series. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome St., San Francisco, CA 94104-1342; 2000.
30. Abedi Jafari, A., Amiri, M. *Meta-synthesis: An approach for synthesize qualitative studies*. Journal of Methodology of Social Science and Humanities. 2020, 25 (99), 73-87. (in Persian)
31. Abouyi Ardakan, M., Soltan Mohammadi, N. *Designing the process of short-term training courses*. Iranian Research Institute for Information Science and Technology. 2017. (in Persian)
32. Mohamadi Zanjirani, D., Eshtiaghian, N. *Multi-criteria and integrated approach for educational needs assessment based on competency analysis*, New Educational Approach. 2013, 7 (1), 107-136. (in Persian)
33. Karami, M., Salehi Omran, E., Khoshnudi-Far, H. *Educational needs assessment of Mazandaran regional electricity company managers based on competency model*, Educational Planning Studies. 2013, 1 (2), 163-187. (in Persian)
34. Rezaie Mirghaed, H., Kohanali, R., Kooshki Jahromi, A. *Needs assessment and determination of training courses for staff of education and research departments of*

*Hormozgan University based on competency approach. Educational Planning Studies.2018, 6 (12). 134-166. (in Persian).*

