

Presenting a Model for Professional Development Deprrtmen’’ Heads in Universities and Institutes of Higher Education Based on a Lean Approach

Mojtaba Haj Khozeymh*
Khodayar Abili**
Javad Pourkarime***

Introduction

Universities and institutes of higher education need more than ever lean and effective managers and leaders to face the threats and challenges of the modern world. The main purpose of this study is to present a model for professional development of heads of departments in Iran universities and institutes of higher education based on a lean approach.

Method

This research was conducted based on the framework of a qualitative approach. For this purpose, 20 experts and academic experts on the subject were selected through purposeful sampling and were interviewed in a semi-structured way. To analyze the data, the thematic analysis technique was used. To ensure the validity and reliability of the qualitative research data, the following strategies were followed: 1. Analysis and reviewing by members (interviewees) 2. Analysis and reviewing by colleagues; and 3. Triangulation of the data sources methods was used. After implementing the content of the interviews and their preliminary analysis, codes or basic concepts were identified and in order to achieve the main categories, similar codes were placed on specific categories. Finally, for each category, the title containing the entire codes was selected.

Results

As a result of this study, five main components (Leader/Administration Lean Skills, Lean Knowledge Skills, Lean Research Skills, Lean Behavioral

* PhD Student of Higher Education Administration, University of Tehran, Tehran, Iran.

** Professor, University of Tehran, Tehran, Iran. *Corresponding Author:* Abili@ut.ac.ir

*** Associate Professor, University of Tehran, Tehran, Iran.

Skills, and Lean Personal Skills) for the model of Professional Development of heads of departments of universities and institutes of higher education based on a lean approach were identified and presented.

Discussion

The five main components of this research can be an effective model for the professional development of department heads in universities and higher education institutes and have beneficial results in promoting quality, efficiency, effectiveness and waste reduction in higher education.

Keywords: Professional Development, Lean Approach, Heads of departments



Author Contributions: This research is part of a Phd dissertation of Mr. Mojtaba Haj Khozeymh which was done by helping of Dr Khodayar Abili as Supervisor Professor and Dr Javad Pourkarime as Advisor Professor.

Acknowledgments: The authors thank the Professors who participated in the research.

Conflicts of Interest: This article is not in conflict with no one's interests. It is the result of the doctoral dissertation of the main author.

Funding: The author(s) received no financial support for this research.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۱۲/۲۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۴/۲۲

مجله‌ی علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز
بهار و تابستان ۱۳۹۹، دوره‌ی ششم، سال ۲۷
شماره‌ی ۱، صص: ۲۴۰-۲۲۱

ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی بر اساس رویکرد ناب^۱

مجتبی حاج خزیمه*

خدایاراییلی**

جواد پورکریمی***

چکیده

دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی بیش از هر زمان دیگری به مدیران و رهبران ناب و اثربخش نیاز دارند تا با تهدیدها و چالش‌های دنیای مدرن روبرو شوند. هدف اصلی این پژوهش، ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ایران بر اساس رویکرد ناب است. این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی انجام شده است. به همین منظور تعداد ۲۰ نفر از خبرگان و صاحب‌نظران دانشگاهی مطلع نسبت به موضوع و با راهبرد نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده و به صورت نیمه ساختاریافته مورد مصاحبه قرار گرفتند. برای تحلیل داده‌ها از تکنیک تحلیل موضوعی (تم) استفاده شد. برای اطمینان از روایی و پایایی داده‌های کیفی پژوهش، از راهبردهای: ۱. تحلیل و بازبینی توسط اعضا (مصاحبه‌شوندگان) ۲. تحلیل و بازبینی توسط همکاران و ۳. روش چند سویه نگری منابع داده‌ها استفاده گردید. پس از پیاده‌سازی محتوای مصاحبه‌ها و تحلیل مقدماتی آن‌ها، کدها یا مفاهیم اولیه شناسایی و به منظور دستیابی به مقوله‌های اصلی کدهای مشابه در طبقه‌ای خاص قرار گرفتند. در نهایت برای هر یک از طبقات عنوانی که دربرگیرنده کل کدهای آن طبقه باشد، انتخاب گردید. در نتیجه این مطالعه پنج مؤلفه اصلی (مهارت‌های رهبری/مدیریتی ناب، مهارت‌های دانشگری ناب، مهارت‌های پژوهشگری ناب، مهارت‌های رفتاری ناب و مهارت‌های فردی ناب) برای الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی بر اساس رویکرد ناب شناسایی و کشف گردید. پنج مؤلفه اصلی حاصل از این پژوهش، می‌تواند الگویی اثربخش برای

^۱ این مقاله برگرفته از رساله دکتری دانشگاه تهران است.

* کاندیدای دکتری مدیریت آموزش عالی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

** استاد، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

*** دانشیار، دانشگاه تهران، تهران، ایران

توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی باشد و نتایج مفیدی در ارتقای کیفیت، کارایی، اثربخشی و کاهش اتلافات در آموزش عالی داشته باشد.

واژه‌های کلیدی: توسعه حرفه‌ای، رویکرد ناب، مدیران گروه‌های آموزشی

مقدمه و بیان مسئله

سرمایه‌های انسانی، منبع راهبردهای سازمان هستند و توانمندسازی نیروی انسانی، رویکردی نوین در راستای توسعه‌ی منابع انسانی است که منجر به افزایش بهره‌وری، بهبود کیفیت محصولات و خدمات و سودآوری سازمان‌ها می‌گردد (Abili, Naderi & Asarzadeh, 2014). پیشرفت‌های حاصل در علوم و فناوری، مهارت‌ها و قابلیت‌های مدیران سازمان‌ها را به چالش می‌کشد و برای مواجهه با این تغییرات سریع، قابلیت‌های مدیران باید بر اساس یک برنامه‌ی جدید و سازمان‌یافته مجدداً ساختاردهی شود؛ بنابراین در یک محیط پیوسته در حال تغییر، مدیریت موفق بدون توسعه حرفه‌ای مستمر مدیران، غیرممکن است (Viitala, 2005). همچنین پیاده‌سازی رویکرد ناب منجر به حذف پیوسته اتلاف‌ها و ارائه خدمات با کیفیت بالا و هزینه پایین در برگزاری دوره‌های توسعه حرفه‌ای برای مدیران گروه‌های آموزشی می‌شود (Radnor & Bucci, 2011, 13).

در ایران رشد ناگهانی دانشجویان، همچنین افزایش سریع واحدهای دانشگاهی موجب روی کارآمدن مدیرانی در این مؤسسات شده است که از توانمندی‌های لازم برای انجام وظایف خویش برخوردار نبوده‌اند. همچنین عدم ثبات مدیریتی در آموزش عالی کشور و عملکرد سلیقه‌ای به جای عملکرد برنامه‌ای، به‌ویژه اجرانشدن قوانین، آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها را می‌توان از مشکلات نظام آموزش عالی دانست (Javanak Liavali, Abili, Pourkarimi & Soltani Arabshahi, 2017). به‌زعم (Araste (2001) مدیریت در دانشگاه‌های کشور با چالش‌ها و کاستی‌های بسیاری روبرو است. اکثر مدیران دانشگاهی کار مدیریت را از طریق آزمایش و خطا انجام می‌دهند که این نوع مدیریت بسیار پرهزینه و مخاطره‌آمیز است. از دیگر مسائل و مشکلات دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی، اتلاف‌های زیادی که وجود دارد مانند عدم تناسب شغل و شاغل که وقت، انرژی، پول و ... را هدر می‌دهد، اشتباهات کاری مختلف اعم از اشتباهات در فرآیندهای کاری اجرایی و اداری و فرآیندهای یاددهی - یادگیری، افت کیفیت

آموزش و پژوهش (Dahlgard & Ostergraad, 2000)، کمبود منابع انسانی کارآمد، فقدان تعاملات، شکست در توسعه مهارت‌های لازم، عملکرد ضعیف، دوباره‌کاری، کنترل مداوم، انحراف از کار و ... است (Thirkell & Ashman, 2014)؛ بنابراین با توجه به مسائل و مشکلاتی که در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی ایران وجود دارد به رویکرد ناب در برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی توجه نمی‌شود. این مسائل و چالش‌ها بر لزوم توجه به برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی بر اساس رویکرد ناب تأکید دارد. بدیهی است نبود سیستم مؤثر و مناسب برای توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی بر اساس رویکرد ناب در این بخش منجر به ارائه خدمات ضعیف و ناکافی، اتلاف منابع انسانی، عدم کارایی و اثربخشی و عدم ارتقای کیفیت می‌شود.

با توجه به اینکه در محدوده مشاهدات و جستجوهای پژوهشگر شواهدی دال بر وجود الگوی جامع در زمینه‌ی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه و مؤسسات آموزش عالی بر اساس رویکرد ناب موجود نیست، این پژوهش درصدد است به این پرسش پاسخ دهد که الگوی مناسب توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی بر اساس رویکرد ناب چیست؟ برای نیل به این هدف لازم است ابتدا مؤلفه‌های محوری توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی بر اساس رویکرد ناب شناسایی گردیده و بر مبنای آن الگویی ارائه شود که در قالب آن بتوان فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی بر اساس رویکرد ناب را جهت داد.

رویکرد ناب و توسعه حرفه‌ای

در ادبیات نظری از مفاهیم رویکرد ناب و توسعه حرفه‌ای تعاریف مختلفی ارائه شده است که هم نشان‌دهنده عناصر و مقولات اصلی این مفاهیم هستند و هم نشان‌دهنده علل و یا پیش‌زمینه‌ها و تأثیرات و پیامدهای این مفاهیم در سازمان‌ها می‌باشند، در جدول ۱ به مهم‌ترین تعاریف آن‌ها اشاره شده است.

در ادامه به بعضی از مهم‌ترین پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه‌ی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی بر اساس رویکرد ناب در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی پرداخته شده است:

جدول ۱. تعاریف رویکرد ناب و توسعه حرفه‌ای

Table 1. Definitions of Lean Approach and Professional Development

رویکرد ناب Lean approach	توسعه حرفه‌ای Professional Development
<p>مفهوم بنیادی رویکرد ناب، در ریشه‌کن کردن اتلاف و آفرینش ارزش در سازمان نهفته است. رویکرد ناب نگرشی است برای افزایش بهره‌وری و ارزش‌آفرینی مستمر و حداقل کردن هزینه‌ها و اتلافات.</p>	<p>Giri, Frankel, Tulenko, Puckett, Baily and Ross (2012, 3)</p>
<p>رویکرد ناب در دانشگاه را یک سیستم مدیریت اصول محور با حاصل جمع غیر صفر (بازی برد-برد) تعریف می‌کند که بر خلق ارزش برای مشتریان به‌عنوان استفاده‌کنندگان نهایی خدمت و حذف اتلاف، ناهمواری و نامعقولی‌ها با استفاده از روش‌شناسی علمی تمرکز دارد.</p>	<p>Emiliani (2015)</p>
<p>فرآیندی نظام‌مند و مستمر از آموزش، کارآموزی ضمن خدمت، یادگیری و فعالیت‌های حمایتی است که به آموزش‌های اولیه اضافه می‌شود تا صلاحیت مستمر، افزایش دانش و مهارت‌های فرد برای قبول مسئولیت‌های جدید یا نقش‌های در حال تغییر، تضمین‌شده و اثربخشی فردی و حرفه‌ای ارتقاء یابد.</p>	<p>Evans (2017)</p>
<p>آموزش و ارتقاء مهارت‌ها برای کسب موفقیت در نقش رهبری در محیط‌های علمی.</p>	

Hooshisadast, Rahimian, Abbaspour, Khorsandi and Ghiasi Nodooshan (2018)

مطالعه‌ای با عنوان طراحی الگوی کیفی دانشگاه ناب برای دانشگاه‌های دولتی (مورد مطالعه: دانشگاه فرهنگیان) انجام دادند به این نتیجه رسیدند که برای ایجاد دانشگاه ناب با حداقل اتلاف و بیشترین ارزشمندی می‌بایست به مؤلفه‌های مؤثر بر ناب شدن دانشگاه‌ها توجه شود. Ghavidel (2015) در مقاله‌ای با عنوان مدیریت ناب و کاربست آن در دنیای آموزش به این نتیجه رسید که آموزش عالی ناب روشی جامع برای تغییر اصولی است که می‌تواند به مؤسسات آموزش عالی و دانشگاه‌ها در تفکر مجدد پیرامون چگونگی پاسخگویی به نیازها و انتظارات کسانی که آموزش عالی در خدمت آن‌ها قرار دارد کمک نماید. Wisniewski (2019) در مقاله‌ای با عنوان توسعه رهبران برای رئیس‌ان و مدیران آکادمیک: برنامه‌هایی برای ارتقای شایستگی‌ها در آموزش عالی انجام داد، مهم‌ترین شایستگی‌ها و توانایی‌های مربوط به مدیران و رهبران دانشگاه‌ها را به شرح ذیل معرفی کرد: ۱. ایجاد فرهنگ‌هایی با کارایی بالا ۲. مهارت‌های ارتباطی ۳. حل مسائل و تصمیم‌گیری ۴. پیش‌بینی آینده، تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی ۵. مدیریت تغییر. یافته‌های پژوهش Höfer and Naeve (2018) نشان داد که به‌کارگیری اصول ناب فرصتی برای بهبود مدیریت مؤسسه‌های آموزش عالی فراهم می‌کند. این امر مستلزم تعهد مدیران ارشد دانشگاهی

است که تمام ذینفعان را متقاعد سازد که فرهنگ ناب می‌تواند این مؤسسات را با محیط‌های در حال تغییر سازگار کند.

سؤالات پژوهش

۱. مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی بر اساس رویکرد ناب کدام‌اند؟
۲. الگوی مناسب توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی بر اساس رویکرد ناب کدام است؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های کیفی است. در رویکرد کیفی، افراد، ادراک آن‌ها، معانی و شناخت آن‌ها به‌عنوان منبع اولیه داده‌ها تلقی می‌شود و از آنجایی که در این پژوهش محقق قصد دارد به‌واسطه مصاحبه با صاحب‌نظران و خبرگان علمی و اجرایی مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی بر اساس رویکرد ناب شناسایی کند و بر اساس مؤلفه‌های شناسایی شده الگویی ارائه دهد، استفاده از رویکرد کیفی قابل توجیه است. در تحقیق حاضر، جهت شناسایی مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی بر اساس رویکرد ناب از مصاحبه نیمه ساختاریافته با صاحب‌نظران و خبرگان دانشگاهی و اجرایی مؤسسات آموزش عالی استفاده شده است. قلمرو تحقیق در این پژوهش شامل تمامی صاحب‌نظران و خبرگان دانشگاه‌های ایران است که با استفاده از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی و هدفمند افرادی که آگاهی و دانش بیشتری نسبت به موضوع پژوهش داشته‌اند، شناسایی و انتخاب گردیده‌اند. معیار و شاخص‌های انتخاب صاحب‌نظران و خبرگان دانشگاهی عواملی مانند، تخصص مدیر گروه آموزشی و عضو هیئت علمی، چاپ مقاله، کتاب‌های تألیف یا ترجمه شده مرتبط با موضوع پژوهش، راهنمایی رساله دکتری و ارشد دانشجویان در زمینه‌ی موضوع پژوهش و سابقه اجرایی در زمینه‌ی موضوع پژوهش بوده است. با توجه به سطح اشباع یافته‌ها در این پژوهش با ۲۰ نفر از صاحب‌نظران و خبرگان دانشگاهی مصاحبه‌های عمیق به

عمل آمد؛ به این صورت که پس از مصاحبه، محقق با رسیدن به این درک که نتایج مصاحبه‌ها تکراری و فاقد اطلاعات جدید است تصمیم به اتمام دادن به فرآیند گردآوری داده‌ها به‌وسیله مصاحبه نمود. برای اطمینان از روایی و پایایی پژوهش از راهبردهای ۱. تحلیل و بازبینی توسط اعضاء (مصاحبه‌شوندگان) ۲. تحلیل و بازبینی توسط همکاران و ۳. مثلث سازی (روش چند سویه نگری داده‌ها) استفاده گردید. برای تأیید صحت داده‌ها و کدهای استخراج‌شده، کدگذاری اولیه هر مصاحبه به مصاحبه‌شوندگان برگردانده و مورد اصلاح و تأیید قرار گرفت. بعلاوه برای بررسی دقت یافته‌های پژوهش، الگوی به‌دست‌آمده از تحلیل داده‌های کیفی نیز به تأیید چند نفر از مشارکت‌کنندگان در پژوهش رسید. متن تمام مصاحبه‌ها، کدها، طبقات و نتایج تحلیل و کدگذاری مصاحبه‌ها جهت بازبینی و دریافت نظرات تخصصی توسط اساتید راهنما و مشاور پژوهشگر مورد بازبینی قرار گرفت و تأیید شد. بعلاوه برای تحقق مثلث سازی (چند سویه نگری) در این پژوهش از منابع چندگانه داده از بین افراد مطلع در حوزه پژوهش برای کسب اطمینان از واقعی بودن موقعیت، مطابق با درک پژوهشگر استفاده شد. درنهایت کدها و طبقات و الگوی استخراج‌شده در اختیار سه نفر از مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاهی خارج از پژوهش قرار داده شد و با توجه به نظرات و تفاسیر آنان مورد تأیید قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

به‌منظور پاسخ‌دهی به سؤالات مطرح‌شده در خصوص شناسایی مؤلفه‌ها و ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی بر اساس رویکرد ناب و تحلیل داده‌های کیفی (متون مصاحبه)، محقق از تکنیک تحلیل موضوعی (تم) استفاده کرد؛ به این صورت که پس از گردآوری داده‌های کیفی و پیاده‌سازی محتوای مصاحبه‌ها، به‌منظور سازمان‌دهی و دستیابی به مؤلفه‌ها و ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی بر اساس رویکرد ناب، متون مصاحبه‌ها به‌صورت کدگذاری باز و محوری مورد تحلیل قرار گرفت. در راستای اکتشاف مؤلفه‌های موردنظر تعداد ۴۳۳ کد شناسایی و کدهای مشابه در یک طبقه قرار داده شد. در مرحله کدگذاری محوری ۵ مقوله اصلی و ۱۹ مفهوم کشف گردید. درنهایت برای هر طبقه عنوانی که نمایانگر کل کدهای همان طبقه باشد، انتخاب گردید. در جدول ۲ با توجه به اهمیت فرآیند دستیابی به مؤلفه‌های اصلی و ارائه الگوی

توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی بر اساس رویکرد ناب، به گزاره‌های کلامی، کدها (مفاهیم) اولیه و مؤلفه‌های شناسایی شده، اشاره شده است.

جدول ۲. نمونه کدگذاری باز و محوری الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی بر اساس رویکرد ناب

Table 2: Example of coding the mechanisms for model of professional development of department heads based on a lean approach

مفهوم Concept	مقوله Category	نمونه کدها Codes Sample
رهبری / مدیریت سبز	مهارت‌های رهبری مدیریتی ناب	نوآوری و خلاقیت، ارزش‌آفرینی در گروه آموزشی (۰۴، ۰۵، ۰۷، ۱۱، ۱۳، ۱۶، ۱۸، ۱۹، ۲۰)، داشتن راهبرد و چشم‌انداز ناب (۰۷، ۰۸، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۶، ۱۷، ۱۹)، تأکید بر کاهش اتلافات در گروه آموزشی (۱۱)، مهارت در برگزاری جلسات گروه با داشتن نظام آراستگی (FS) (۱۷).
رهبری / مدیریت دیداری		مهارت‌های اداری و اجرایی (۰۶، ۱۰)، اطلاع‌رسانی به موقع به همه اعضای گروه (۰۷، ۱۰، ۱۱، ۱۶) ایجاد وب‌سایت در گروه (۱۳)، مهارت در گرفتن و دادن بازخورد (۱۳، ۰۶).
رهبری / مدیریت تغییر		تغییر فرهنگ گروه آموزشی (۰۲، ۰۸)، پویایی گروه، تصمیم‌گیری‌های درست و به موقع (۰۷، ۰۸، ۰۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۵)، مهارت مقاومت در برابر تغییر (۰۹، ۱۹).
رهبری / مدیریت تعارض		نداشتن سبک دستوری در گروه (۰۲، ۰۳، ۰۵، ۱۲)، مهارت سنجش و ارزیابی عملکرد (۰۵، ۰۶، ۰۷، ۰۸، ۱۰، ۱۱، ۱۳، ۱۴، ۲۰)، حل کشمکش‌ها و تعارضات در گروه (۰۷، ۱۰، ۱۴، ۱۶، ۱۹).
رهبری / مدیریت استعداد		ایجاد بستر توانمندسازی (۰۱، ۰۴، ۱۰، ۱۵، ۱۹)، شناسایی توانمندی‌های خود و اعضای گروه (۰۳، ۰۵، ۱۶)، جذب همکار جدید و شایسته (۰۵، ۰۶، ۰۷، ۱۱، ۱۳، ۱۹)، جانشین‌پروری (۱۰).
دیپلماسی علمی		مهارت قدرت چانه‌زنی و استدلال علمی (۰۵)، فراهم کردن شرایط فرصت مطالعاتی برای همکاران (۰۶، ۱۰، ۱۱، ۲۰)، دعوت از شخصیت‌های علمی برای انتقال تجربیات و تازه‌های علمی (۱۲، ۱۳)، مهارت در گرفتن گزنت‌های آموزشی (۲۰).
مهارت یادگیری		استفاده از منابع علمی جدید در آموزش و پژوهش (۰۳، ۰۴، ۰۵، ۱۳)، تبادل تجربیات با همکاران (۰۴، ۰۶، ۱۶، ۲۰)، یادگیری مستمر (۱۳، ۱۴)، توجه به پیامدهای یادگیری (۱۳، ۱۹)، مهارت خود یادگیری، پر یادگیری و یاددهی (۱۵، ۱۹).
مدیریت دانش		تجاری‌سازی دانش (۰۱)، تسهیم دانش (۰۱، ۰۳، ۰۷، ۱۳، ۱۶، ۱۹)، انتقال و اشاعه دانش (۰۵، ۱۴)، مهارت کسب دانش (۱۵)، دانش کار (۱۸)، مهارت‌های دانشی و دانش‌افزایی (۲۰).

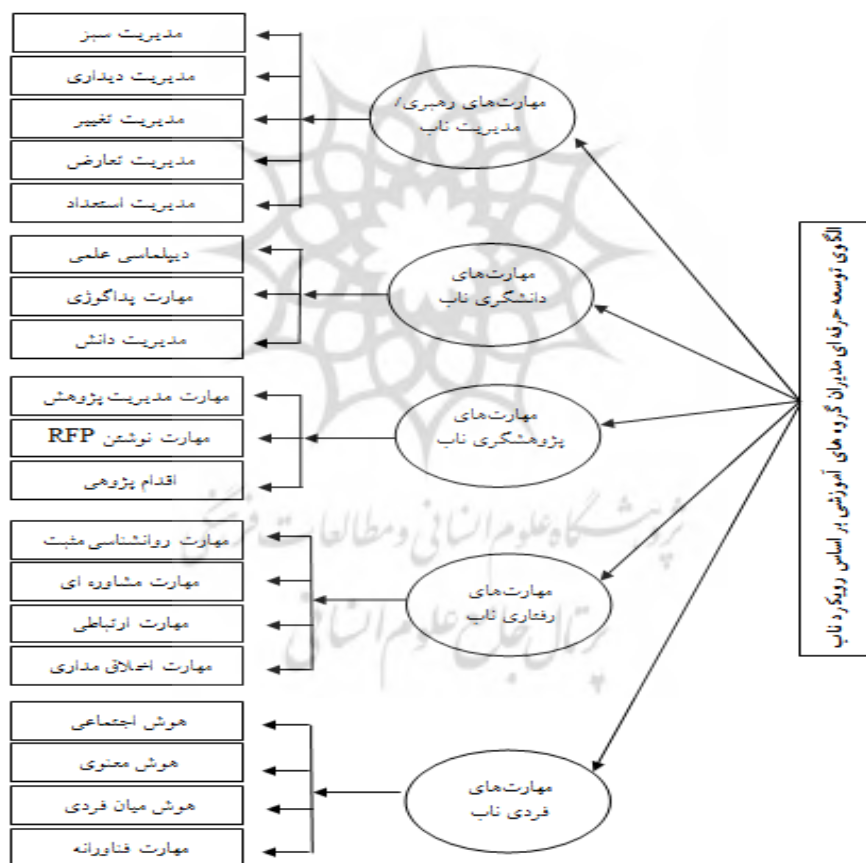
۱. اعداد کدهای خیرگان و صاحب‌نظران دانشگاهی که در مصاحبه شرکت کرده‌اند است.

ادامه جدول ۲

مقاله	مفهوم	نمونه کدها
Category	Concept	Codes Sample
مهارت‌های پژوهشگری ناب	مهارت	انجام پژوهش‌هایی متناسب با نیازهای جامعه (۰۱)، تیم پژوهشی (۰۳، ۰۵)، کاهش اتلافات پژوهشی (۰۴)، تضمین کیفیت و توسعه جایگاه پژوهش (۰۵)، اطلاع از تصمیم‌گیری‌های جدید دانشگاه در حوزه پژوهش (۰۶)، مهارت مدیریت پروژها بر اساس CPM (۱۵).
	مدیریت پژوهش	
	مهارت نوشتن RFP	تخصص در گرایش‌های پژوهشی مشخص (۰۳)، مهارت در گرفتن گزینش‌های پژوهشی (۰۵، ۰۶، ۲۰)، هنر تعامل با کارفرمایان طرح‌های پژوهشی (۱۰)، مهارت نوشتن آکادمیک (۱۴).
مهارت‌های پژوهشی	اقدام پژوهی	مشخص کردن اولویت‌های پژوهشی در گروه (۰۶)، توانایی مسئله‌یابی و مسئله‌محوری در گروه (۰۷، ۰۹، ۱۰، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹)، بهبود مستمر در جهت حل مسائل گروه (۱۳).
	مهارت روان‌شناسی مثبت	خودانگیزی (۰۱، ۰۹، ۱۹، ۲۰)، مهارت ایجاد انگیزه در اعضای گروه و دانشجویان (۰۱، ۱۰، ۱۴، ۱۶، ۱۹، ۲۰)، مهارت منتورینگ و کوچینگ (۰۱، ۱۰، ۱۲، ۱۸)، توانایی الهام بخشیدن به اعضای گروه (۰۷، ۱۰، ۱۸)، مهارت روابط انسانی (۱۱، ۱۴، ۲۰).
مهارت‌های رفتاری ناب	مهارت مشاوره‌ای	مهارت مشاوره‌ای (تحصیلی و شغلی) در رشته تخصصی خود (۰۳، ۱۴، ۱۸، ۱۹)، ارائه خدمات تخصصی (۱۹).
	مهارت اخلاق‌مداری در گروه	تقدم منافع گروه بر منافع شخصی خود (۰۱، ۱۰، ۱۱، ۱۴، ۱۶)، اخلاق مدار در زمینه‌های مختلف، ارزش قائل شدن به زمان همکاران و دانشجویان، احترام گذاشتن به همکاران و دانشجویان (۰۳، ۰۹، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۲۰)، مهارت پذیرش نقد و نقدپذیری (۱۵، ۱۶).
	مهارت ارتباطی	مهارت‌های کلامی و غیرکلامی (۰۲)، توانایی ارتباط برقرار کردن خوب با همکاران و دانشجویان (۰۳، ۰۵، ۰۶، ۰۹، ۱۰، ۱۳، ۱۵، ۱۷، ۱۹)، روابط مست‌پیوند در گروه (۱۵، ۲۰).
هوش اجتماعی	هوش اجتماعی	مهارت‌های گفت‌وگوی همدلانه و تعاملی (۰۳، ۰۷، ۱۹، ۲۰)، شعور اجتماعی (۰۷)، تشکیل تیم‌های کاری و کارهای گروهی (۰۸، ۱۰)، مهارت سخنوری (۰۹، ۱۹).
	هوش معنوی	مسئولیت‌پذیری و پاسخگو (۰۳، ۱۵، ۱۶)، توانایی سرسختی و پیکاری (۰۷)، اعتمادسازی (۰۷، ۱۰، ۰۹)، تمرین خود توسعه‌ای (۱۹، ۰۸)، خود مدیریتی (۱۱، ۱۵)، خودکنترلی (۱۹، ۱۵، ۱۱).
مهارت‌های فردی ناب	هوش میان فردی	مهارت روابط بین فردی (۰۷، ۰۶)، توانایی تفکر سیستمی (۰۷، ۱۹، ۱۲)، توجه به استقلال شخصیت، علایق و تفاوت‌های فردی اعضای گروه (۲۰، ۱۵، ۱۳، ۱۱).
	مهارت‌های فناورانه	مهارت کار با سیستم‌های هوشمند (۲۰، ۰۲، ۰۱)، مهارت سواد رسانه‌ای و سواد فناوری بالا (۰۷)، آموزش چگونگی استفاده از تجهیزات (۱۳)، مهارت کار با نرم‌افزار (۱۸).

بر اساس یافته‌های جدول ۲ مهم‌ترین مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها بر اساس رویکرد ناب شامل: مهارت‌های رهبری/مدیریتی ناب، مهارت‌های دانشجویی ناب، مهارت‌های پژوهشگری ناب، مهارت‌های رفتاری ناب و مهارت‌های فردی ناب به دست آمد.

بر اساس یافته‌های کیفی به دست آمده از تحلیل مصاحبه‌ها با خبرگان و صاحب‌نظران دانشگاهی که در جدول ۲ هر مقوله و مفاهیم آن نشان داده شده است، الگوی پیشنهادی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی بر اساس رویکرد ناب، به صورت زیر ارائه شده است.



شکل ۱. الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی بر اساس رویکرد ناب

Figure 1. Model of professional development of department heads based on lean approach

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی بر اساس رویکرد ناب صورت گرفته است. یافته‌های به‌دست‌آمده نشان داد که الگوی به‌دست‌آمده دارای پنج مؤلفه‌ی مهارت‌های رهبری/مدیریتی ناب، مهارت‌های دانشگری ناب، مهارت‌های پژوهشگری ناب، مهارت‌های رفتاری ناب و مهارت‌های فردی ناب است (شکل ۱). در ذیل هر یک از این مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های آن‌ها مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

مهارت‌های رهبری/مدیریتی ناب: این مؤلفه از پنج زیر مؤلفه مدیریت سبز، مدیریت دیداری، مدیریت تغییر، مدیریت تعارض و مدیریت استعداد، تشکیل شده است. مدیریت سبز^۱: مدیران گروه باید بر اصلاح رفته‌ها و حذف رفتاری‌های زائد که باعث کاهش دوباره کاری و موازی کاری می‌شود تأکید داشته باشند. رویکرد ناب به بروز خلاقیت و نوآوری مدیران گروه در جهت بهبود مستمر فرآیندها و فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و اداری کمک می‌کند؛ و باعث کاهش اتلاف کاری می‌شود. همچنین برای مدیران گروه داشتن راهبرد و چشم‌انداز ناب بسیار مهم است تا باعث افزایش کیفیت کارهای گروه و بهره‌وری بیشتر شود. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های Radnor and Bucci (2015); Emiliani (2015); Dahlgaard and Ostergaard (2000); همسو است.

مدیریت دیداری^۲: ایجاد وب‌سایت در گروه آموزشی که در آن همه چیز در معرض دید و با یک نگاه قابل درک است. همچنین صفحه پرسش و پاسخ یکی از ویژگی‌های بزرگ آن است. در طول سال اساتید و مدیران گروه مجبورند به ازای هر درس در هر ترم مکرراً به سؤالات مشابه پاسخ دهند. این به معنای استفاده ضعیف از زمان است و به پاسخ‌های ناسازگار و اشتباهات منجر می‌شود. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های Radnor and Bucci (2011); Emiliani (2015) همسو است.

مدیریت تغییر^۳: مدیران گروه باید بتوانند ضمن ایجاد فرهنگ پذیرش تغییر و رهبری این

-
- 1- Green Management
 - 2- Visual Management
 - 3- Change Management

فرآیند، در مواجهه با مقاومت‌ها مهارت داشته باشند. چراکه اگر بخواهیم با رویکرد ناب به موضوع نگاه کنیم تغییر خیلی مهم است و وقتی چیز جدیدی وارد دانشگاه و گروه آموزشی بشود ممکن است افراد در مقابل آن مقاومت کنند و مدیر گروه باید این مهارت و توانمندی را داشته باشد که این مقاومت در برابر تغییر را کم کند تا بتواند تغییر مدنظر را ایجاد کند. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های Dahlgaard and Ostergraad (2000); Höfer and Naeve (2018); Wisniewski (2019) همسو است.

مدیریت تعارض^۱: مهارت حل تعارضات و تنش‌ها خیلی مهم است چراکه امکان دارد در گروه چالش و درگیری به وجود آید و همه اعضا گروه تقریباً هم تراز هستند و انتظارات مشابه دارند. گاهی وقت‌ها به دلیل همین هم سطح بودن در دانش و مهارت کمتر حرف همدیگر را می‌خوانند و هرکسی خودش را رهبر و مدیر می‌داند و ممکن است دائم باهم در چالش باشند؛ بنابراین حل تعارضات و تنش‌ها در گروه آموزشی باعث استفاده‌ی بهتر از زمان و افزایش کیفیت کارهای گروه خواهد شد. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های Spendlove (2007); Wisniewski (2019) همسو است.

مدیریت استعداد^۲: مدیر گروه در درجه اول باید توانمندی‌های خود و اعضای گروه را شناسایی کند چراکه اصول و روشی وجود دارد که فرد هرچه قدر توانمندی‌های خود را بیشتر بشناسد توانمندی‌هایش افزایش پیدا می‌کند و باعث می‌شود از توانمندی‌های افراد بیشترین بهره را ببرند. همچنین مدیران گروه باید در جذب افراد شایسته مهارت داشته باشند چراکه اگر افراد ناشایست وارد گروه آموزشی بشوند اثربخشی و پویایی گروه از بین می‌رود. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های Radnor and Bucci (2011); Thirkell and Ashman (2014) همسو است.

مهارت‌های دانشگری ناب: این مؤلفه از سه زیر مؤلفه دیپلماسی علمی، مهارت پداگوژی و مدیریت دانش تشکیل شده است.

دیپلماسی علمی^۳: مدیران گروه‌های آموزشی باید فن توافق، فن پیگیری و مذاکره و

1- Conflict Management

2- Talent Management

3- Scientific Diplomacy

گفت‌وگوهای تعاملی و فعال را یاد داشته باشند و با دانشگاه‌های دیگر بتوانند تفاهم‌نامه ایجاد کنند به‌عنوان مثال مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران بتوانند با دانشگاه هاروارد یک تفاهم‌نامه بنویسند که لازمه‌ی آن این است که بتوانند با رئیس دانشگاه هاروارد ارتباط داشته باشند و توافق و اعتماد ایشان را جلب بکنند که نتیجه آن فرصت مطالعاتی برای خود و اعضاء گروه است. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های (Spendlove (2007); Jahaniyan (2010) همسو است.

مهارت پداگوژی^۱: مدیران گروه آموزشی باید بر مهارت یادگیری، خود یادگیری، پر یادگیری و یاددهی تأکید داشته باشند تا به توسعه حرفه‌ای بادی ناب برسند. در این مهارت در واقع فرد یک یادگیرنده مستمر است که از همه تجربه‌ها و فرصت‌ها به‌عنوان یک فرصت یادگیری استفاده می‌کند. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های (Evans و Emiliani (2015) و (2017) همسو است.

مدیریت دانش^۲: در شرایط پرشتاب و پیچیده امروز، سازمان‌های موفق برای حفظ موقعیت و توسعه ارزش افزوده، نیازمند نوآوری و دانش‌آفرینی‌های پی‌درپی و مستمر هستند. اگر مدیران گروه آموزشی در شبکه همیاران دانشی حضور نداشته باشند، در دستیابی به اطلاعات ضروری و موردنیاز خود محدود می‌شوند و همین مسئله، موجب عدم رویش ایده‌ها و تفکرات نوین ارزشمند می‌شود. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های (Evans (2017) و (2019) Wisniewski همسو است.

مهارت‌های پژوهشگری ناب: این مؤلفه از سه زیر مؤلفه مهارت مدیریت پژوهش، مهارت نوشتن RFP و اقدام پژوهشی تشکیل شده است.

مهارت مدیریت پژوهش^۳: مدیر گروه ناب نباید در بیش از دو حوزه تخصصی کار کند. در مورد موضوعات باید به‌صورت تخصصی کار صورت بگیرد؛ بنابراین مدیران گروه باید گرایش‌های پژوهشی مشخصی داشته باشند و در آن زمینه به‌صورت تخصصی کار کنند و نتایج پژوهش‌های آن‌ها باید به کف جامعه بیاد یعنی به درد جامعه بخورد و ببینند چه

-
- 1- Pedagogy Skills
 - 2- Knowledge Management
 - 3- Research Management Skills

مشکلاتی در جامعه وجود دارد و پژوهش در آن زمینه صورت بگیرد. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های (Jahaniyan (2010) و (Evans (2017) همسو است.

مهارت نوشتن RFP^۱: یکی از مهارت‌هایی که مدیران گروه می‌توانند داشته باشند این است که هنگامی که سازمانی، کارخانه‌ای، دانشگاهی، یا شرکتی به مدیر گروه طرح یا تحقیق برای انجام می‌دهد باید بتواند تقاضاهای پژوهشی را مدیریت کند. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های (Jahaniyan (2010) و (Evans (2017) همسو است.

اقدام پژوهی^۲: گنجاندن رویکرد ناب در برگزاری نظام توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها می‌تواند منجر به بهبود مستمر یعنی به کاربردن روش علمی برای حل مسائل، استفاده از فرآیندهای حل مسئله ساختاریافته برای پرورش بیشتر مهارت‌های تفکر فوق انتقادی شود. همچنین توانایی مسئله‌یابی و مسئله‌محوری در گروه باعث می‌شود اتلاف منابع کم بشود و بهره‌وری افزایش پیدا کند. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های (Emiliani (2015) و (Wisniewski (2019) همسو است.

مهارت‌های رفتاری ناب: این مؤلفه از چهار زیر مؤلفه مهارت روان‌شناسی مثبت، مهارت مشاوره‌ای، مهارت ارتباطی و مهارت اخلاق‌مداری در گروه تشکیل شده است.

مهارت روان‌شناسی مثبت^۳: یکی از راهبردهای بااهمیتی که می‌تواند اجرای برنامه ناب سازی در گروه را به موفقیت برساند، انگیزه مدیر گروه و اعضای هیئت علمی است. مدیران گروه‌های آموزشی هم نیاز به کسب مهارت‌های لازم دارند و هم اینکه شیوه‌های افزایش انگیزش از قبیل ارائه پاداش‌های مختلف می‌تواند ایشان را در ناب کردن فرایندها و کاهش اتلاف‌ها تشویق نماید. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های (Radnor and Bucci (2011) و (Evans (2017) همسو است.

مهارت مشاوره‌ای^۴: مدیران گروه باید در رشته تخصصی خود مشاوره تحصیلی و شغلی به دانشجویان بدهند؛ بنابراین مدیران گروه بهتر است حداقل‌های فنون مشاوره را بیاموزند تا بتوانند بهتر به همکاران و دانشجویان مشاوره بدهند و تعامل برقرار کنند و وقتی فنون مشاوره

1- Request for Proposal

2- Action Research

3- Positive psychology Skills

4- Counseling Skills

را بدانند بهتر می‌توانند با یک فرد بزرگ‌سال و همکار خود ارتباط برقرار کنند. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های (Wisniewsk (2019) و Ghavidel (2015) همسو است. مهارت ارتباطی^۱: وجود این مهارت در روابط بین فردی، کاری، تحصیلی و مکاتباتی بسیار ضروری است. داشتن این مهارت برای مدیران گروه باعث افزایش روحیه همکاری، بهبود اخلاق اعضای گروه، رضایت اعضای هیئت علمی و دانشجویان و درنهایت اثربخشی بیشتر گروه خواهد شد. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های (Radnor and Bucci (2011) و Wisniewsk (2019) همسو است.

مهارت اخلاق‌مداری در گروه^۲: برای مدیران گروه‌های آموزشی اخلاق بسیار مهم است، چراکه اگر مدیر گروه اخلاق محور نباشد کیفیت در زمینه‌های مختلف افزایش پیدا نخواهد کرد. مدیران باید اخلاق محور باشند، یک مدیر نباید ماسک به چهره داشته باشد؛ یعنی فکر و زبان‌شان یکی باشد و آنچه فکر می‌کنند باید به زبان بیاورند و در کارش ریا نداشته باشد. یک مدیر گروه ناب باید مسئولیت‌پذیر باشد و نسبت به کار دانشجویان و همکاران بی‌تفاوت نباشد. برای انسان‌ها جدا از جنس، دین و مذهب ارزش قائل باشد. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های (Emiliani (2015) و Thirkell and Ashman (2014) همسو است.

مهارت‌های فردی ناب: این مؤلفه از چهار زیر مؤلفه هوش اجتماعی، هوش معنوی، هوش میان فردی و مهارت فناورانه تشکیل شده است.

هوش اجتماعی^۳: برخورداری از سطح قابل قبولی از هوش اجتماعی برای مدیران گروه آموزشی بسیار مهم است چراکه داشتن این هوش باعث تبدیل انرژی‌ها به سینرژی زیاد (هم‌افزایی)، اتلاف کم، بهره‌وری و پویایی در گروه می‌شود. برای اینکه یک مدیر گروه بتواند در جامعه و سازمان‌ها با افراد مختلف ارتباط برقرار کند و آن‌ها را متقاعد کند که با گروه آموزشی فعالیت کنند و دانشجویان بتوانند در سازمان‌هایشان کار کنند به هوش اجتماعی نیاز دارد. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های (Jahaniyan (2010) و Van Dun, Hicks and Wilderom (2017) همسو است.

-
- 1- Communication Skill
 - 2- Orbital ethics skills in the group
 - 3- Social Intelligence

هوش معنوی^۱: هوش معنوی یکی از مهم‌ترین مهارت‌های روان‌شناختی است که یک مدیر گروه باید داشته باشد؛ زیرا افراد مختلف می‌آیند با مدیر گروه صحبت می‌کنند و باید بتواند با آن‌ها همدلی و دلسوزی کند، علاوه بر این مدیران گروه باید فروتن باشند، نباید از مواضع بالا برخوردار کنند چراکه محیط دانشگاه محیطی نیست که در آن دستوری عمل کرد. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های (Jahaniyan (2010) و (Van Dun, Hicks and Wilderom (2017) همسو است.

هوش میان فردی^۲: مدیران گروه‌های آموزشی به داشتن هوش میان فردی نیاز دارند چراکه باعث صلح و صفا و تعاملات خوب می‌شود. مدیر گروه باید به تفاوت‌های فردی اعضای گروه توجه داشته باشد که بر اساس آن همکاران احساس تعهد و دوستی می‌کنند، همکاری می‌کنند و در نهایت باعث ایجاد انگیزه در اعضای گروه می‌شود چراکه احساس می‌کنند شنیده می‌شوند، دیده می‌شوند و شناخته می‌شوند. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های Radnor and Bucci (2011) همسو است.

مهارت فناورانه^۳: یکی دیگر از مهارت‌های خیلی مهم برای مدیران گروه‌های آموزشی داشتن مهارت‌های سواد رسانه‌ای و سواد فناوری بالاست زیرا وقتی مدیر گروه این مهارت را داشته باشد به راحتی می‌تواند در پایگاه‌های اطلاعاتی، در وبگاه‌های مختلف، سازمان‌های مختلف کار کند و داده‌ها و اطلاعات را جمع‌آوری کند. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش‌های (Jahaniyan (2010) و (Hooshisadast, Rahimian, Abbaspour, Khorsandi and Ghiasi (2010) و (Nodooshan (2018) همسو است.

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، پیشنهادها کاربردی زیر توصیه می‌شود: در انتصاب، گزینش و همچنین ارزیابی مدیران گروه‌های آموزشی به مؤلفه‌های پنج‌گانه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی بر اساس رویکرد ناب توجه شود؛ الگوی ارائه شده در این پژوهش می‌تواند به عنوان مبنایی برای شناسایی نیازها، برنامه‌ها و فعالیت‌های مرتبط با توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی بر اساس رویکرد ناب مورداستفاده قرار گیرد؛ از جمله

-
- 1- Spiritual Intelligence
 - 2- Interpersonal Intelligence
 - 3- Technological skill

محدودیت‌های پژوهش حاضر عبارت‌اند از: نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش مربوط به یک دوره زمانی است که داده‌ها جمع‌آوری شده‌اند و باگذشت زمان ممکن است در نتایج تغییر حاصل شود؛ با توجه به معیارهای انتخاب مشارکت‌کنندگان جهت انجام مصاحبه، پیدا کردن صاحب‌نظران و خبرگان دانشگاهی با این معیارها بسیار دشوار و علاوه بر این جلب موافقت این افراد برای مصاحبه بسیار سخت بود.

سهم مشارکت نویسندگان: این پژوهش، بخشی از رساله دکتری آقای مجتبی حاج خزیمه است که به راهنمایی جناب آقای دکتر خدایار ایلی و مشاورت جناب آقای دکتر جواد پورکریمی انجام شده است. **سپاسگزاری:** نویسندگان از تمامی اساتیدی که در این پژوهش مشارکت داشتند کمال تشکر و قدردانی را دارند.

تضاد منافع: این مقاله در تعارض با منافع کسی نبوده و منتج از رساله دکتری است. **منابع مالی:** برای انجام این پژوهش هیچ گونه حمایت مالی دریافت نشده است.

References

- Araste, H. (2001). "Management at universities dependent with the Ministry of Science, Research and Technology, Challenges and Shortcomings", *Quarterly Journal of Research and Planing in Higher Education*, 7(3), 41-69. [Persian]
- Abili, Kh., Naderi, A., & Asarzadeh, R. (2014). "The relationship between training and knowledge management and providing solutions to improve it: Case of Iranian Offshore Oil Company", *Human Resource Management in The Oil Industry*, 6(22), 179-208. [Persian]

- Dahlgaard, J., & Ostergraad, P. (2000). "TQM and Lean thinking in higher education", *Shnergie Rapport Di Ricerca*, 11(9), 23-42.
- Evans, L. (2017). "University professors as academic leaders: professorial leadership development needs and provision", *Educational Management Administration & Leadership*, 45(1), 123-140.
- Emiliani, M. L. (2015). "Engaging faculty in Lean teaching", *International Journal of Lean Six Sigma*, 6(1), 1-3.
- Ghavidel, A. (2015). "Lean Management and its Application in Education", *Extensive Management Journal*, 1(1), 52-61. [Persian]
- Giri, K., Frankel, N., Tulenko, K., Puckett, A., Baily, R., & Ross, H. (2012). *Keeping Up to Date: Continuing Professional Development for Health Workers in Developing Countries*.
- Hofer, S., & Naeve, J. (2018). "The application of Lean Management in higher education", *International Journal of Contemporary Management*, 16(4), 63-80.
- Hooshisadast, S. A., Rahimian, H., Abbaspour, A., Khorsandi, A., & Ghiasi Nodooshan, S. (2018). "Designing a Lean University Model for Public Universities (Case Study: Farhangian Teacher Education University)", *Journal of Education Strategies in Medical Sciences*, 11(3), 132-141. [Persian]
- Jahaniyan, R. (2010). "Required qualifications of educational Administrator", *Journal of Educational Administration Research*, 1(3), 121-142. [Persian]
- Javanak Liavali, M., Abili, Kh., Pourkarimi, J., & Soltani Arabshahi, S. k. (2017). "Providing a Pattern of Professional Development of Clinical Department Chairs: A Case of State Universities of Medical Sciences in Tehran", *Education Strategies in Medical*, 10(3), 202-218. [Persian]
- Radnor, Z., & Bucci, G. (2011). *Analysis of Lean Implementation in UK Business Schools and Universities*. London, UK: Association of Business Schools Lean Report.
- Spendlove, M. (2007). "Competencies for effective leadership in higher education", *International Journal of Educational Management*, 21(5), 407-417.
- Thirkell, E., & Ashman, I. (2014). "Lean towards learning: connecting Lean Thinking and human resource management in UK higher education", *International Journal of Human Resource Management*, 25(21), 2957-2977.
- Viitala, R. (2005). "Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model", *Journal of Workplace Learning*, 17(7), 436-451.

- Van Dun, D. H., Hicks, J. N., & Wilderom, C. P. (2017). "Values and behaviors of effective lean managers: Mixed-methods exploratory research", *European Management Journal*, 35(2), 174-186.
- Wisniewski, M. A. (2019). "Leadership Development for Academic Chairs: Programs for promoting Competence in Higher Education", *The Journal of Continuing Higher Education*, 67(1), 48-51.

