

## طراحی الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی در آفق ۱۴۰۴ با رویکرد مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد

**امیر یوسفی**، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، تبریز، ایران.

\***صادق ملکی آوارسین**، دانشیار مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، تبریز، ایران.

**بهنام طالبی**، استادیار مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، تبریز، ایران.

### چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی مناسب برای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره ابتدایی در آفق ۱۴۰۴ استان‌های آذربایجان غربی، آذربایجان شرقی، اردبیل و زنجان در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ بوده است. نوع پژوهش کیفی و روش نظریه داده‌بنیاد (طرح سیستماتیک) در این پژوهش ملاک عمل بوده است. جامعه آماری شامل اساتید، صاحب‌نظران و متخصصان رشته‌ی مدیریت آموزشی در استان‌های شمالغرب کشور بوده است. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند و گلوله‌برفی تا جایی ادامه یافت که پژوهشگر با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از اعضای نمونه به اشباع نظری رسید. برای اعتبارسنجی و بدست آوردن روایی داده‌ها از دو روش بازبینی مشارکت‌کنندگان و مرور خبرگان غیر-شرکت‌کننده در پژوهش و پایایی مصاحبه‌ها به روش پیاده‌سازی عینی و دقیق گفتار مصاحبه‌شوندگان استفاده شد. با استفاده از نتایج حاصل از بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش و تجزیه و تحلیل محتوای مصاحبه‌های انجام گرفته، شاخص‌ها و معیارهای اولیه توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس شناسایی شده و تعداد ۴۳۵ کد باز استخراج و از تلفیق آن‌ها تعداد ۳۴ کد محوری و از تلفیق آن‌ها نیز تعداد ۱۴ کد انتخابی احصاء گردید و طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی، مدل پارادایمی یا الگوی مطلوب توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در شش مقوله اصلی شرایط علی (توانمندسازی، خطمشی‌ها)، پدیده محوری (توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس)، شرایط زمینه‌ای (شرایط محیطی، شرایط سازمانی، جهانی‌شدن)، شرایط مداخله‌گر (درون‌سازمانی، برون‌سازمانی)، راهبردها (فردی، سازمانی، ملی) و پیامدهای توسعه حرفه‌ای مدیران (بالندگی فردی، بالندگی سازمانی، بالندگی اجتماعی) ارائه گردیده است.

**واژگان کلیدی:** صلاحیت‌های حرفه‌ای، توسعه حرفه‌ای، مدیران مدارس دوره ابتدایی

\* نویسنده مسئول: s.maleki@iaut.ac.ir

دریافت مقاله: ۹۹/۱/۳۰ پذیرش مقاله: ۹۹/۴/۳۰

## **Designing a Model for Professional Development of elementary School Principals in 2025 Horizon with an Approach Based on Grounded Theory**

**Amir Yousefi**, PhD student of Educational Administration, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities and Education Sciences, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

**\*Sadegh Maleki Avarsin**, Associate Professor of Educational Administration, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities and Education Sciences, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

**Behnam Talebi**, Assistant Professor of Educational Administration, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities and Education Sciences, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

### **Abstract**

The purpose of this study is to design a suitable model for professional development of elementary school principals in the horizon of 2025 provinces of West Azerbaijan, East Azerbaijan, Ardabil and Zanjan in the academic year 2019 - 2018. The kind of qualitative research and grounded theory method (systematic plan) in this study have been the criterion of action. The statistical population was consisted professors, experts and experts of educational management in the northwest of the country (Iran). Purposeful and snowball sampling continued until the researcher reached theoretical saturation using semi-structured interviews with 12 members of the sample reached. To obtain validity of the data, two methods of review participants and review of Experts non-participants in the study and the reliability of data Interviews Implementation exactly and objectively were used. With Using the results of the investigation and theoretical research and content analysis conducted interviews, Basic indicators of professional development of school administrators identify and In sum up, explores 435 open codes by the combination of which 34 pivotal codes are adopted and after the merge, 14 selective codes are developed and in three stages including: open coding, axial coding and selective coding, paradigmatic model or Ideal pattern of professional development of school principals in six main categories of Casual Conditions (Empowerment, Policies), Core Category (the professional development of school Principals), Context Conditions (Environmental conditions, organizational conditions, globalization), Intervening Conditions (internal to the organization, external to the organization), Strategies (Individual, organizational, national) and Consequences of Professional Development of school Principals (individual development, Organizational development, Social development) has been presented.

**Keywords:** professional competencies, professional development, Primary School principals

---

\* Corresponding author: s.maleki@iaut.ac.ir  
Receiving Date: 18/4/2020 Acceptance Date: 20/7/2020

## مقدمه

بی‌شک دنیای امروز، دنیای سازمان‌هاست و متولیان این سازمان‌ها انسان‌ها هستند. به عبارت دیگر فلسفه وجودی سازمان، متکی به حیات انسان است، انسان‌ها در کالبد سازمان‌ها روح می‌دمند، آن را به حرکت در می‌آورند و اداره می‌کنند، سازمان‌ها بدون وجود انسان، نه تنها مفهوم نخواهند داشت، بلکه اداره آن‌ها نیز میسر نخواهد بود. بنابراین منابع انسانی با ارزش‌ترین منبع برای سازمان‌ها هستند، آن‌ها هستند که به تصمیمات سازمانی شکل داده و راه‌حل‌ارایه می‌کنند و نهایتاً مسائل و مشکلات سازمان را حل می‌کنند. بهره‌وری را عینیت می‌بخشند و کارایی و اثربخشی را معنا می‌دهند. با این وصف، از آنجایی که منابع انسانی بخش عمده از زندگی خود را به عنوان کارمند، کارگر و یا مدیر و سرپرست در محیط سازمانی می‌گذرانند، طبیعی است که توجه به آن‌ها از اهمیت وافری نیز برخوردار باشد [۳۲]. در واقع، سرمایه انسانی حیاتی‌ترین عنصر راهبردی و اساسی‌ترین راه برای افزایش اثربخشی و کارایی سازمان است و پیشرفت و ترقی جامعه را به دنبال خواهد داشت [۴۹].

موفقیت سازمان‌های امروزی در درجه اول بستگی به سرمایه‌های مدیریتی آنان دارد. به عبارت دیگر سازمانی که مدیران برتری نداشته باشند بی‌شک کارکنان برتری نیز نخواهند داشت، زیرا یا افراد به سازمان جذب نمی‌شوند یا اینکه پس از مدتی آن را ترک می‌کنند [۴۴]. بنابراین، مدیران یکی از اهرم‌های کلیدی در اداره سازمان‌ها به شمار می‌روند و داشتن مدیران توانمند که بتوانند سازمان‌ها را در کشاکش امواج خروشان تحولات و رقابت با موفقیت به سوی آرمان‌ها هدایت نمایند، یک مزیت رقابت ملی شناخته می‌شود [۱]. کارایی و اثربخشی نظام آموزشی در گرو مدیریت اثربخش و کارآمد این نظام است. امروزه مدیران آموزشی وظایف و کارکردهای مختلف و متعددی را به عهده دارند که انجام آنها مهارت‌ها و صلاحیت‌های گوناگون را می‌طلبد. تنوع و پیچیدگی وظایف و کارکردهای مدیران آموزشی به گونه‌ای است که تنها افراد مطلع و مجرب، حرفه‌ای، آموزش‌دیده و پرورش‌یافته جهت تصدی این پست، قادر به انجام وظایف و کارکردهای محوله خواهند بود. فیلیپ کومبز<sup>۱</sup> معتقد است که: «چون سیستم آموزش و پرورش پیچیده‌تر و گسترده‌تر شده، مدیرانی که برای این پست انتخاب می‌شوند، لازم است از نظر حرفه‌ای آموزش‌دیده باشند». او معتقد است تغییر و تحول در آموزش و پرورش رخ نخواهد داد، مگر آنکه مدیران نظام

---

1. Philip Coombs

آموزشی برای شغل خود آموزش دیده و تربیت شده باشند [۳۲]. لذا مدیریت در نظام آموزش و- پرورش از اهمیت بالایی برخوردار است؛ به طوری که اگر قرار باشد در نظام آموزش و پرورش تحولی صورت بگیرد، این تحول باید از مدیریت نظام آموزشی آغاز شود [۱۷].

در درون خود آموزش و پرورش نیز، تعلیم و تربیت دوره ابتدایی از جایگاه، حساسیت و اهمیت فراوانی برخوردار است. اغلب کشورهای پیشرفته دریافته‌اند که سرمایه‌گذاری در آموزش ابتدایی، اساس توسعه همه‌جانبه است. حتی بسیاری از کشورهای کم‌درآمد نیز متوجه شده‌اند که در آموزش و پرورش باید اولویت‌ها معطوف به آموزش ابتدایی گردد و این امر چنان اهمیت یافته است که میانگین افزایش منابع دولتی اختصاص یافته به امر آموزش ابتدایی در برخی کشورها در مدت پنج‌ساله به حدود بیست درصد رسیده است [۳۶]. یکی از عرصه‌هایی که دل‌مشغولی و دغدغه‌های زیادی را برای متولیان و صاحب‌نظران آموزش و پرورش ایجاد کرده است، مسئله مدیریت آموزش و- پرورش به خصوص مدیریت مدارس و به شکل حساس‌تر مدیریت مدارس ابتدایی است؛ به گونه‌ای که امروزه مدیریت مدرسه به یکی از چالشی‌ترین و بااهمیت‌ترین مشاغل در جوامع امروزی تبدیل شده است [۳۹]. از این رو، مدیریت در نظام‌های آموزشی اهمیت و حساسیت ویژه‌ای دارد و این مهم در قاعده‌ی هرم آموزش و پرورش، یعنی در دوره ابتدایی اهمیتی دوچندان پیدا می‌کند [۲۳].

امروزه بسیاری از محققان معتقدند، با در نظر داشتن عملیات پیچیده مدارس قرن ۲۱، مدیران نقشی بسیار حیاتی و محوری در اثربخشی و بهبود مدرسه و یادگیری دانش‌آموزان ایفا می‌کنند [۲۴]. مدیران مدارس تأثیر چشم‌گیری بر پیامدهای مدرسه دارند، به اندازه‌ای که از نقش آن‌ها به عنوان دومین عامل اثرگذار بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان یاد شده است [۵۴]. مدیریت مدرسه شغلی است که نیازمند اکتساب دانش، شایستگی‌ها و مهارت‌هایی برای بهبود یادگیری دانش‌آموزان است [۳۵]. اما نتایج تحقیقات متعددی از عدم برخورداری و شکاف در دانش و مهارت‌های لازم برای رهبری در بین مدیران مدارس بحث کرده‌اند [۴۴]. بدیهی است با پذیرش این جایگاه برای آموزش و پرورش و با باور به این نقش برای مدیریت مدارس و از جمله مدیریت مدارس ابتدایی، مدیران مدارس برای تحقق و حرکت در این مسیر نیاز به صفات، قابلیت‌ها و توانمندی‌های جدی برای رهبری در سازمان‌های آموزشی دارند [۱۴].

با توجه به این موضوع، رویکرد توسعه حرفه‌ای<sup>۱</sup> از مفاهیم جدید در حوزه مدیریت و سازمان است که هدف آن توسعه دانش، بینش و مهارت کارکنان و مدیران برای نیل به توسعه سازمانی در محیط پرتلاطم قرن ۲۱ است. بنابراین توسعه حرفه‌ای می‌تواند رویکرد مناسبی برای حرفه‌ای‌تر کردن مدیران و کارکنان به‌عنوان ضرورت نیل به توسعه سازمانی مطرح باشد [۳]. منظور از توسعه‌ی حرفه‌ای، هرگونه فعالیت طراحی شده به‌منظور بهبود و ارتقاء صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران از طریق بهبود دانش، مهارت و تمایلات (حالت) آن‌ها تعریف شده است [۲۶]. که هدف آن بهبود پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان است [۸]. به عبارت دیگر توسعه حرفه‌ای در یک مفهوم وسیع به توسعه افراد در نقش حرفه‌ای خود اشاره می‌کند [۲۰]. همچنین مفهوم توسعه حرفه‌ای به معنای رشد منابع بالقوه موجود و توسعه ساختار سازمان با استفاده از برنامه‌هایی است که منجر به بهره‌وری می‌شود. برنامه‌های توسعه حرفه‌ای، عموماً به برنامه‌هایی اطلاق می‌شود که متمرکز بر فعالیت‌های انفرادی کارکنان است. از آن‌جا که بالندگی از خصوصیات ذاتی افراد حرفه‌ای است، توسعه حرفه‌ای، بدان معنا است که دست‌اندرکاران هر حرفه باید به‌طور پیوسته دانش، اطلاعات و تجارب خویش را وسعت و غنی بخشند و به‌هنگام و به‌روز<sup>۲</sup> نمایند [۵۵].

با توجه به اهمیت رهبری آموزشی، نباید توسعه‌ی رهبران مؤثر را از دست داد. بلکه این موضوع باید به‌عنوان یک مرحله پیش‌بینی شده جهت ایجاد بهترین رهبری ممکن برای مدارس طراحی شده باشد [۱۳]. توسعه حرفه‌ای رهبران مدارس یک نیاز حیاتی برای موفقیت در ایفای نقش حرفه‌ای آنان است [۴]. مدیران موفق آینده، بر مهارت‌ها و شایستگی‌هایی به مراتب متفاوت با مدیران پیشین نیاز دارند. از این‌رو، آماده‌سازی افراد برای آینده، بسیار فراتر از ایجاد مهارت‌ها و شایستگی‌های موردنیاز برای هدایت کسب‌وکار است و مستلزم سیستم‌ها و رویه‌هایی است که اهداف فردی و سازمانی را همسو نموده و ضمن برقراری ارتباط با مدیران و متخصصان، آن‌ها را به شیوه‌ی مؤثر توسعه دهد [۳۳]. توسعه حرفه‌ای همچنان به‌صورت رایج‌ترین نسخه برای ارتقای اثربخشی و سلامتی نظام‌های آموزشی در نظر گرفته می‌شود [۱۱]. لذا توسعه حرفه‌ای برای رشد آموزش و پرورش به‌عنوان یک زمینه حرفه‌ای حیاتی است [۲۲].

---

1. Professional Development  
2. Up-to-Date

اگر نظام آموزشی درصدد ارائه خدمات مطلوب مدارس به همه دانش‌آموزان است، باید برای مدیران توسعه حرفه‌ای باکیفیت فراهم کند [۳۵]. توسعه حرفه‌ای مدیران و ادراک آنان از این امر، تأثیر بسزایی در توسعه حرفه‌ای معلمان و موفقیت دانش‌آموزان دارد [۹]. توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس اغلب بر این نکته تأکید می‌کند که رهبران مدارس باور داشته باشند که چگونه می‌توانند در یادگیری دانش‌آموزان و معلمان مدارس تغییر ایجاد کنند [۱۱]. بدیهی است که توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس وسیله‌ای برای بقا و ارتقای اثربخشی مدارس است [۲۹]. توسعه حرفه‌ای ارزشمند است زیرا می‌تواند منجر به پیشرفت تحصیلی دانش‌آموز شود و همچنین می‌تواند منجر به پیشرفت و بهبود عملکرد معلم شود [۵۲]. در همین راستا، امروزه تمرکز بر روی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس، به عنوان بخش کلیدی و مهم این راهکارها و اصلاحات آموزشی مطرح شده است [۴۸].

با این حال هابر<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) اظهار کرده است که برخی ملتها نسبت به ملتهای دیگر بر موضوع توسعه مدیران بیشتر متمرکز شده‌اند، «اگرچه در برخی کشورها مبحث و مقوله‌ی توسعه‌ی مدیریت مدارس فقط در کلام است؛ اما در سایر کشورها قدم‌های محکم و استواری در جهت تأمین موقعیت‌های توسعه‌ی تأثیرگذار برای مدیران مدارس برداشته شده است» [۱۳ و ۲۷]. در همین راستا شلیچر<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) گزارش می‌دهد که با وجود در دسترس بودن آموزش در تمام کشورهای عضو سازمان همکاری‌های اقتصادی، مدیران مدارس در این کشورها اغلب گزارش داده‌اند که برای به‌عهده گرفتن پست مدیریت مدرسه، به اندازه کافی آموزش ندیده‌اند. اگرچه اکثر نامزدهای پست مدیریت مدرسه، از یک زمینه تدریس برخوردار هستند، اما آنها لزوماً در زمینه نوآوری آموزشی، مدیریت امور مالی یا منابع انسانی باصلاحیت و شایسته نیستند و از حداقل استانداردهای رهبری برخوردار نمی‌باشند [۴۸].

تحقیق گریفیث<sup>۳</sup> نشان داده است که بسیاری از مدیران با ورود به موقعیت جدید، احساس ضعف، عدم آمادگی، تنهایی و منزوی بودن دارند [۲۱]. بر همین اساس، می‌توان گفت که همه رهبران آموزشی، صرف‌نظر از پایه شغلی، تجربه و جاه‌طلبی‌شان نیازهای توسعه‌ای دارند، که باید از طریق نیازسنجی توسعه حرفه‌ای مشخص و شناسایی گردد. واقعیت این است که مدیران برای اینکه به تلاش‌هایشان در جهت بهبود یادگیری دانش‌آموزان قوت ببخشند، نیازمند شرکت در

---

1. Haber  
2. Schleicher  
3. Griffithh

فعالیت‌های توسعه مداوم هستند [۴۴]. در طول چند دهه گذشته، توسعه حرفه‌ای و توانمندسازی رهبران مدارس برنامه بسیاری از کشورهای جهان بوده و به یک بحث مهم و محوری تبدیل شده است [۲۸]، زیرا افزایش شناخت رهبران مدارس تفاوت معناداری را در اثربخشی و کارایی کلاس درس و همچنین ایجاد تغییرات به‌روز در مدرسه ایجاد می‌کند [۱۲]. با توجه به این موضوع، در حال حاضر آمریکا و بسیاری از ایالت‌های آن در تلاش برای بهبود مدارس، از طریق تقویت رهبری هستند [۲۴]. به‌طور کلی نقش مدیریت و رهبری مدرسه به‌طور فزاینده‌ای در سطح بین-المللی به‌عنوان یک عامل حیاتی در بهبود، توانمندسازی و اثربخشی مدرسه، کیفیت معلم و موفقیت دانش‌آموزان مطرح است [۱۶]. اما باید پذیرفت هر چند مدیران مدارس نقشی کلیدی در تأمین و تحقق کیفیت تحصیلی دانش‌آموزان دارند، اما در راه تحقق این هدف و انجام این نقش، نیازمند مبارزه جدی با چالش‌های درونی و بیرونی در این زمینه هستند که مهم‌ترین چالش در این زمینه توانمندی حرفه‌ای خود آن‌هاست [۳۷].

در کشور ایران، پس از نزدیک به شصت سال برنامه‌ریزی‌های بلندمدت توسعه، در اوایل دهه ۱۳۸۰ با بهره‌گیری از مفاهیم و ابزارهای نوین سیاست‌گذاری کلان، تلاش‌هایی برای ترسیم آینده مطلوب کشور صورت پذیرفت که نتیجه آن تدوین و ابلاغ سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افرق ۱۴۰۴ هجری شمسی است. دستیابی به آرمان‌هایی که در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ آمده است، منوط به شناسایی نقاط اصلی عزیمت و تعیین مسیر راه برای تحقق آن اهداف است [۵۰].

طراحی سند چشم‌انداز آینده ایران در سال ۱۴۰۴، تلاشی سازمان‌یافته در زمینه آینده‌پژوهی در ایران بود [۴۵]. براساس این سند راهبردی، در افرق ۱۴۰۴ هجری شمسی، ایران کشوری توسعه‌یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه، با هویت اسلامی و انقلابی، الهام‌بخش در جهان اسلام و با تعامل سازنده و مؤثر در روابط بین‌الملل خواهد بود. در حقیقت چشم‌انداز ۱۴۰۴ ایران یک سند بالادستی در برنامه‌ریزی و توسعه کشور است که سعی دارد ایران در ظرف ۲۰ سال از کشورهای منطقه قفقاز، آسیای میانه و خاورمیانه از نظر اقتصادی، علمی و فناوری پیشی بگیرد [۴۶]. سند چشم‌انداز ایران در سال ۱۴۰۴ با معیارهای تقویت‌شده در حوزه‌های پنج‌گانه فناوری، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی چراغی روشن در مسیر حرکت تمامی سازمان‌های کشورمان به‌سوی آینده است [۵۰].

از طرف دیگر سند تحول بنیادین آموزش و پرورش که بر مبنای افق سند چشم‌انداز ایران در سال ۱۴۰۴ تدوین شده است، موضوع آینده‌نگری در مدارس را بیش از پیش مورد توجه قرار داده

است [۳۱]. منظور از تحول بنیادین در آموزش و پرورش، فراهم آوردن زمینه تحول عمیق و ریشه-ای، همه‌جانبه، نظام‌مند و سیستمی، آینده‌نگر، مبتنی بر آموزه‌های وحیانی و معارف اسلامی و متناسب با فرهنگ اسلامی - ایرانی می‌باشد [۴۲]. در تهیه سند ملی تحول بنیادین آموزش و پرورش کوشش شده است تا با الهام‌گیری از اسناد بالادستی و بهره‌گیری از ارزش‌های بنیادین آن‌ها و توجه به اهداف راهبردی نظام جمهوری اسلامی ایران، چشم‌انداز و اهداف تعلیم و تربیت در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی تبیین شود [۵۱]. چشم‌انداز نظام آموزشی، اعلامیه جهت‌گیری نظام آموزشی و بیانگر هویت و آرمان آن است که تصویری از مقاصد آینده نظام آموزشی کشور در افق ۱۴۰۴ را ترسیم می‌کند [۳۱]. سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به نوعی به عنوان قانون اساسی نظام تعلیم و تربیت ایران و نقشه راه آموزش و پرورش کشور تلقی می‌شود [۶].

سند تحول با هدف ایجاد تحول و تغییر در همه ساحت‌های تعلیم و تربیت و زمینه‌سازی دستیابی دانش‌آموزان به مراتبی از حیات طیبه تهیه و تدوین گردید تا راهنمای عمل سازمان آموزش و پرورش به عنوان مهم‌ترین متولی فرآیند تعلیم و تربیت باشد. اجرای بهتر راهکارهای سند تحول بستر مطلوب و متناسب خود را می‌طلبد که بخشی از آن را زیرنظام «رهبری و مدیریت» تشکیل می‌دهد [۲۵]. چشم‌انداز سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در حیطه نظام رهبری و مدیریت به این صورت بیان شده است: «نظام رهبری و مدیریت آموزش و پرورش در افق ۲۰ ساله کشور، نظامی تحول‌گرا، کارآمد، اثربخش و کمال‌جو، متکی بر سهم برتر منابع انسانی با توانمندی‌های ممتاز در تراز جمهوری اسلامی ایران در سطح منطقه، یادگیرنده، عدالت‌محور و مشارکت‌جو، مؤمن، آراسته به فضایل اخلاق اسلامی، عامل به عمل صالح، تعالی‌جو و تحول‌آفرین، انقلابی، آینده‌نگر، عاقل، متعهد، امین، بصیر و حق‌شناس است [۷]. مدیریت تحول بنیادین در آموزش و پرورش باید از هوشمندی و توانمندی بالایی برخوردار باشد تا بتواند این حرکت سترگ و سرنوشت‌ساز را در سازمان بزرگ و گسترده آموزش و پرورش مدیریت کند و با برنامه‌ریزی سازماندهی، کنترل و نظارت، فرآیند امور را هدایت کند. فیلیپ کومبز یادآور می‌شود که: «اگر قرار است تحولی در عرصه تعلیم و تربیت به وقوع بپیوندد، این تحول و دگرگونی باید از مدیریت آموزش و پرورش آغاز شود» [۴۲].

بنابراین یکی از مهم‌ترین اسناد بالادستی و جهت‌ساز، سیاست‌ها و برنامه‌های بخش عمومی سند چشم‌انداز است. بررسی متن سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ نشان می‌دهد تهیه‌کنندگان این سند مهم، با درک صحیح از ایران ۱۴۰۴، تحقق ابعاد مختلف این سند را در گرو وجود مدیرانی شایسته،



کارآمد، متخصص و دارای شایستگی‌های همه‌جانبه دانسته، توسعه و پیشرفت مادی و معنوی برای جامعه ایرانی را منوط به تحقق شایسته‌سالاری برای تک‌تک افراد، جامعه و نظام سیاسی می‌داند [۲]. پژوهش‌های متعددی در زمینه توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس انجام شده و الگوهای متفاوتی نیز ارائه شده و نتایج متفاوتی به دست آمده است که یافته‌ها نشان از پیامدهای مثبت آن دارد. براساس نتایج پژوهش فرح‌بخش و همکاران (۱۳۹۶)، صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس شامل هشت مؤلفه اصلی تخصص مدیریتی، تجربه معلمی، مهارت‌های روابط انسانی، مهارت هنری، مهارت فنی، اخلاقی - اجتماعی، انگیزشی و ظاهری هستند [۱۷]. همچنین نورادصدیق و همکاران (۱۳۹۶)، دریافتند که ابعاد توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس شامل سه مؤلفه‌ی ایجاد فرصت توسعه شغلی، ایجاد فرصت توسعه فردی و تشویق مدیران به بهسازی خود است [۴۴] در حالی که قنبری و محمدی (۱۳۹۵)، در پژوهش خود مدل توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس را در شش مقوله اصلی شامل شرایط علی (تغییر و تحول در آموزش و پرورش، منابع مالی و انگیزه‌های فردی مدیران)، پدیده محوری (مهارت‌های مورد نیاز مدیران، تحصیلات و دانش مدیران و ویژگی‌های روان‌شناختی و اخلاقی مدیران)، راهبردهای توسعه حرفه‌ای مدیران (فردی، گروهی و سازمانی)، شرایط واسطه‌ای (ساختاری، سازمانی و فردی و گروهی)، شرایط مداخله‌گر (بودجه، متولیان و قوانین) و پیامدهای توسعه حرفه‌ای مدیران (سازمانی و محیطی) مطرح کرده‌اند [۱۹]. حیات و همکاران (۱۳۹۴) نیز به این نتیجه رسیدند که نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه شامل پنج مقوله اصلی رهبری آموزشی، مدیریت و رهبری سازمانی، رهبری اخلاقی، مشارکت اجتماعی و تکنولوژی است [۲۴]. همچنین فرزانه و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه شامل چهار مؤلفه اصلی ویژگی‌های روان‌شناختی، مهارت، دانش و نگرش هستند [۱۸].

وانگ و لیو<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، دریافتند که پنج حوزه در توسعه رهبری مدیر مدرسه به عنوان ابعاد کلیدی که به بهبود بیشتر نیاز دارند شامل موارد زیر می‌باشد: انگیزه‌های شغلی معاونان، تأثیر فرهنگ اجتماعی بر توسعه حرفه‌ای مدیران، نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران تازه‌کار، همکاری دانشگاه و رهبر آموزشی و تأثیر مدیران بر عملکرد مدرسه و توسعه حرفه‌ای معلمان. این حوزه‌ها برای موفقیت در توسعه حرفه‌ای مؤثر مدیران مدرسه ضروری هستند. همچنین آنان در مطالعه

خود پیشنهاد کردند که معاونان می‌توانند از طریق مشارکت در برنامه‌ریزی استراتژیک مدرسه، اجرای سیاست آموزشی، آموزش رهبری و توانمندسازی توسعه حرفه‌ای معلمان، برای مدیریت در آینده آماده شوند. همچنین مشخص شده است که مدیران از طریق فرایند یادگیری از مربیان مجرب مدیریت، شبکه‌های هم‌تا، فرصت‌های تأمین و مشارکت در محیط یادگیری حمایتی و مشارکتی، به‌طور چشمگیری سود برده‌اند [۵۳]. مک‌کراکن<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) نیز به این نتیجه رسید که توسعه حرفه‌ای مدیران شامل پنج ویژگی اصلی محتوا، یادگیری فعال، مشارکت جمعی، مدت زمان و انسجام است که این پنج ویژگی اصلی توسعه حرفه‌ای به‌طور مستقیم بر روی دانش، نگرش و عملکرد حرفه‌ای مدیران و موفقیت دانش‌آموزان تأثیر می‌گذارد [۳۸]. همچنین براساس مطالعه برابام<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، رهبری آموزشی یکی از جنبه‌های مهم موفقیت دانش‌آموزان و موفقیت کلی مدارس است. مدیران، به عنوان رهبران آموزشی، نیاز به بازانديشي و تفکر مستمر در مورد صلاحیت‌هایشان دارند. در این مطالعه از تغییر اجتماعی مثبت با ارایه توسعه حرفه‌ای برای ارتقاء و ارزیابی توسعه رهبری آموزشی مدیران حمایت شده است. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که مدیران، معلمان و در نهایت دانش‌آموزان از توسعه رهبری متمرکز بهره‌مند خواهند شد [۱۰]. وایز (۲۰۱۷)، در تحقیق خود به این نتیجه رسید که بیشترین تأثیر در انتخاب مدیران بر فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای عبارت بودند از: خود مدیر، سرپرست منطقه‌ای، و هماهنگ‌کننده توسعه کارکنان. همچنین نتایج پژوهش‌ها نشان داد که مدیران در تصمیم‌گیری‌هایی که محتوای توسعه حرفه‌ای ضمن خدمت را تعیین می‌کنند تأثیر زیادی دارند. توسعه حرفه‌ای طوری طراحی و انتخاب می‌شود تا از اهداف بهبود منطقه و اهداف بهبود مدرسه پشتیبانی کند. همچنین استراتژی‌های گزارش شده مدیران برای پیاده‌سازی توسعه حرفه‌ای به ایجاد اثرات مثبت برای معلمان، افزایش موفقیت دانش‌آموزان، برنامه‌ریزی عمده توسعه حرفه‌ای و رسیدن به نتایج مطلوب متمرکز بود. نظرسنجی معلمان به‌عنوان محبوب‌ترین روش برای ارزیابی توسعه حرفه‌ای مدیران شناسایی شد و ارزیابی توسط معلمان و تیم‌های مدیریتی دومین گزینه محبوب انتخاب شد. علاوه بر این، توسعه حرفه‌ای موفق باعث تغییر، شامل برنامه‌ریزی هدفمند، تأثیر مثبت در کلاس درس و شیوه‌های آموزشی و نتایج مثبت معلم می‌شود [۵۲].

---

1. McCracken  
2. Brabham

همچنین مور<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، در تحقیق خود به این نتیجه رسید که طبق دیدگاه‌های مدیران مدارس ابتدایی رضایت، بودجه موجود برای توسعه حرفه‌ای و کنترل درک‌شده مدیران بر فرآیند توسعه حرفه‌ای، قدرتمندترین پیش‌بینی‌کننده‌های رضایت مدیران از نتایج توسعه حرفه‌ای هستند. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که عوامل زمان و بودجه تأثیرات بیشتری بر روی توسعه حرفه‌ای مدیران نسبت به سایر گزینه‌های توسعه حرفه‌ای دارند که با دستاوردهای موفقیت‌آمیز آموزش ارتباط دارد [۴۰]. رستون<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، در پژوهش خود نشان داد که مهم‌ترین استانداردهای حرفه‌ای مدیران مدارس در برنامه توسعه حرفه‌ای، شامل موارد زیر می‌باشد: مأموریت، چشم‌انداز و ارزش-های بنیادی رهبری آموزشی، اخلاق‌مداری و رعایت هنجارهای تخصصی، عدالت سازمانی و پاسخگویی، برنامه‌ی آموزشی و درسی، آموزش و شیوه‌های ارزیابی، فرایند مراقبت و حمایت از دانش‌آموزان، ارتقای قابلیت‌های حرفه‌ای کارکنان مدرسه، تدوین برنامه‌های حرفه‌ای برای معلمان و کارکنان، بکارگیری و استفاده از ظرفیت‌های خانواده‌ها و انجمن‌های مربوط به مدرسه، پژوهش-مداری و رعایت اصول مدیریت و بهبود همه‌جانبه مدرسه [۴۷].

در همین زمینه ان‌جی و چان<sup>۳</sup> (۲۰۱۴)، در پژوهش خود با عنوان «توسعه حرفه‌ای مداوم<sup>۴</sup> برای رهبران میانی در مدارس ابتدایی هنک‌کنگ» دریافتند که در برنامه توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس، مواردی همچون مهارت‌های بین‌فردی، مدیریت بحران، مدیریت صحیح منابع و اطلاع از آیین‌نامه‌های آموزشی در اولویت کار قرار دارد. همچنین آنان در مطالعه خود توصیه کردند که برنامه‌های یادگیری مدیران باید بر نیازهای ویژه مدیران، نیازهای محتوایی و چند بعدی بودن روش متمرکز شود [۴۳].

کانوکرن، پونگتورن و نگانگ<sup>۵</sup> (۲۰۱۴)، در پژوهش خود دریافتند که رضایت‌مندی بیشتر مدیران مدارس با اثربخشی فرایندهای آموزش و یادگیری تعیین می‌شود. بنابراین آنان مجبورند که دانش، مهارت و صلاحیت‌های حرفه‌ای خود را ارتقا دهند. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که مدیران مدارس با استفاده از فعالیت‌هایی همچون اقدام‌پژوهی، برنامه‌ریزی استراتژیک و رهبری ساختاری، توسعه حرفه‌ای خود را ارتقا می‌دهند. همچنین مدل مؤثر توسعه حرفه‌ای مدیران شامل

1. Moore
2. Reston
3. Ng & Chan
4. Continuing Professional Development (CPD)
5. Kanokorn, Pongtorn & Ngang

ابعادی همچون ارزیابی نیازها، هدف‌گذاری، توانمندسازی، خودآموزی، سمینارهای متمرکز، اقدام-پژوهی و ارزیابی مستمر می‌شود [۳۴]. ابعاد توسعه حرفه‌ای مدیران شامل چهار حوزه (۱) ویژگی‌های شخصیتی مثل هوش، خلاقیت و خودمدیریتی، (۲) توانایی‌های حرفه‌ای مثل رهبری تعاملی، رقابتی و سازمانی (۳) ویژگی‌های خاص مثل دانش حرفه‌ای، مدیریت ریسک، کارآفرینی و (۴) تیپ شخصیتی مثل سازگاری اجتماعی، اجتماعی و فعال بودن و ثبات عاطفی هستند [۵].

بیزل (۲۰۱۱)، در پایان‌نامهٔ دکتری خود با عنوان «توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس در ایالت ویرجینیا» به این نتیجه رسید که برنامهٔ توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مقاطع ابتدایی، راهنمایی و متوسطه در این ایالت از لحاظ تداوم و توسعه در سطح پایین، از لحاظ تناسب با اهداف مدرسه و ناحیهٔ آموزشی در سطح متوسط و از لحاظ نهادینه شدن توسعهٔ حرفه‌ای در سطح بالاتر از متوسط قرار داشت. همچنین در این پژوهش مهم‌ترین موانع توسعهٔ حرفه‌ای مدیران شامل نبود فرصت-های توسعهٔ حرفه‌ای توسط مدرسه یا ناحیه، نبود دانش توسعهٔ حرفه‌ای در دسترس مدیران و موانع جغرافیایی معرفی شده است [۸]. ابراهیم (۲۰۱۱)، در پژوهش خود مهم‌ترین عوامل تسهیل‌کنندهٔ توسعهٔ حرفه‌ای مدیران را شامل منابع و امور مالی، برنامه‌ها و حمایت مدیران، در دسترس بودن آموزش ضمن خدمت، حمایت ذی‌نفعان، نقش مدیر به عنوان رهبر آموزشی، و چالش‌ها و مسائل روزانه دانست. همچنین مهم‌ترین عوامل بازدارندهٔ توسعهٔ حرفه‌ای مدیران شامل فقدان تجربهٔ کافی، دوره‌های ضمن خدمت محدود، فقدان منابع و امور مالی، موانع ایجاد شده توسط قدرت‌های تصمیم‌گیری، نداشتن شناخت کافی، موضوعات خانوادگی و کمبود وقت بودند [۳۰].

با توجه به مطالب مورد بحث، می‌توان به این نتیجه رسید که توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است؛ چرا که توسعهٔ حرفه‌ای معلمان و بهبود فرایند یاددهی - یادگیری و در نتیجه موفقیت دانش‌آموزان، به توسعهٔ حرفه‌ای مدیران وابسته است. بنابراین با آینده‌نگری در زمینهٔ توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس، زمینه‌های تحقق اهداف نظام آموزش و پرورش در زمینهٔ توسعه‌یافتگی مهیا می‌شود. اگر آموزش و پرورش در یک کشوری، پویا، پرتحرک و پرنشاط باشد طبیعتاً آن کشور نیز یک کشور بالنده و توسعه‌یافته خواهد بود. به همین خاطر امروزه آموزش و پرورش سخت مورد توجه حکومت‌هاست. باید گفت سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش، یک سرمایه‌گذاری راهبردی است و غفلت از آن، کشور را با مشکل مواجه خواهد ساخت. در فرایند نگاه به آموزش و پرورش، آموزش و پرورش ابتدایی جایگاه ویژه و حساسی دارد. این اهمیت و حساسیت به دلیل تأثیرگذاری این دوره در فرایند رشد و توسعهٔ انسان به‌عنوان محور توسعه است. درحقیقت

می‌توان گفت آموزش و پرورش موتور حرکت جامعه است که رسالت آن همانا تبدیل منابع انسانی به سرمایه‌های انسانی است که تحقق این امر مستلزم داشتن مدیران شایسته و حرفه‌ای است. مدیران مدارس با داشتن صلاحیت‌های حرفه‌ای مطلوب قادر خواهند بود مدارس را به نحوی رهبری کنند که مقدمات توسعه‌یافتگی نظام آموزش و پرورش فراهم شود. بدون شک آموزش و پرورش زمانی به توسعه‌یافتگی خواهد رسید که دارای منابع انسانی توسعه‌یافته باشد. همان‌طور که ذکر شد، اثرگذارترین منبع انسانی روی سایر منابع نظام آموزشی مدیران مدارس هستند؛ بنابراین با توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس، زمینه‌های تحقق اهداف نظام آموزش و پرورش در زمینه توسعه یافتگی مهیا می‌شود. پژوهش‌هایی که تاکنون در زمینه توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس انجام گرفته و در مقدمه ذکر شد، الگوی جامعی از توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره ابتدایی ارائه نداده است که شامل تمامی شاخص‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس باشد تا بتوان به وسیله آن الگو، میزان توسعه حرفه‌ای را در مدیران مدارس مورد سنجش قرار داد. با توجه به اهمیت موضوع، تدوین و طراحی الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ضرورتی اجتناب‌ناپذیر در جهت تحقق اهداف آموزش و پرورش است؛ بنابراین اهداف اصلی پژوهش حاضر شامل موارد ذیل است:

۱) شناسایی صلاحیت‌های حرفه‌ای مورد نیاز مدیران آموزشگاه‌های دوره ابتدایی در افق ۱۴۰۴.

۲) طراحی الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاه‌های دوره ابتدایی در افق ۱۴۰۴.

با انجام این پژوهش، شاخص‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در افق ۱۴۰۴ شناسایی شده و الگوی جامع توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس طراحی می‌شود. فرایند شناسایی شاخص‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی و طراحی الگوی توسعه حرفه‌ای آنان با تحلیل نتایج حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران عالی و میانی وزارت آموزش و پرورش و نیز متخصصان رشته مدیریت آموزشی انجام می‌گیرد؛ بنابراین الگوی قابل اعتمادی را از توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره ابتدایی ارائه خواهد کرد تا مدیران، برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران آموزش و پرورش بتوانند میزان صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس را ارزیابی و در جهت رفع کاستی‌های موجود اقدام کرده و زمینه توسعه حرفه‌ای آنان را فراهم کنند. نتایج حاصل از اجرای این پژوهش می‌تواند در تدوین برنامه‌هایی جهت کمک به رشد و ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای و توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی مورد استفاده قرار گیرد. بنابراین پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به این سوالات است که: «الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاه‌های ابتدایی در افق ۱۴۰۴ چگونه باید

باشد؟» و «صلاحیت‌های حرفه‌ای مورد نیاز مدیران مدارس ابتدایی در افق ۱۴۰۴ به منظور ارائه الگو کدامند؟».

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از نظر اهداف، کاربردی<sup>۱</sup> است: زیرا پژوهشگر قصد دارد به توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص تحت عنوان ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای برای مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش بپردازد. این پژوهش در زمره‌ی تحقیقات کیفی است و طی آن، به منظور توصیف عمیق و غنی، از دیدگاه صاحب‌نظران و متخصصان رشته مدیریت آموزشی و مدیران میانی و عالی وزارت آموزش و پرورش نسبت به توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی در افق ۱۴۰۴ و برای ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس، از راهبرد نظریه داده‌بنیاد<sup>۲</sup> «استرواس و کوربین<sup>۳</sup>» استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش شامل صاحب‌نظران و متخصصان رشته مدیریت آموزشی دانشگاه‌ها و مدیران میانی و عالی وزارت آموزش و پرورش بودند. این اساتید و صاحب‌نظران با روش نمونه‌گیری هدفمند<sup>۴</sup> و گلوله‌برفی<sup>۵</sup> انتخاب شدند. نمونه‌گیری از اساتید مدیریت آموزشی تا زمانی ادامه پیدا کرد که در فرایند گردآوری داده‌ها اشباع نظری<sup>۶</sup> حاصل شد. اشباع نظری داده‌ها پس از مصاحبه با ۱۲ نفر از اساتید رشته مدیریت آموزشی دانشگاه‌ها و مدیران میانی و عالی وزارت آموزش و پرورش که دارای مدرک تحصیلی دکتری مدیریت آموزشی بودند به دست آمد. ملاک ورود به مصاحبه پژوهشی؛ داشتن مدرک دکتری، همکاری یا اشتغال مصاحبه‌شوندگان در دانشگاه یا آموزش و پرورش (به دلیل آشنایی مصاحبه‌شوندگان با ساختار، الزامات و شرایط، و مسائل و مشکلات مبتلابه مدیران مدارس در آموزش و پرورش) و سابقه‌ی کار حداقل ۵ سال در حوزه آموزش و مدیریت بود.

داده‌های پژوهش، از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و با استفاده از دیدگاه صاحب‌نظران و متخصصان به عنوان خبرگان کلیدی گردآوری شد. زمان هر مصاحبه بین ۴۰ تا ۶۰ دقیقه بود.

1. Applied study
2. Grounded Theory Method
3. Strauss & Corbin
4. Purposeful Sampling
5. Snowball Sampling
6. Theoretical Saturation

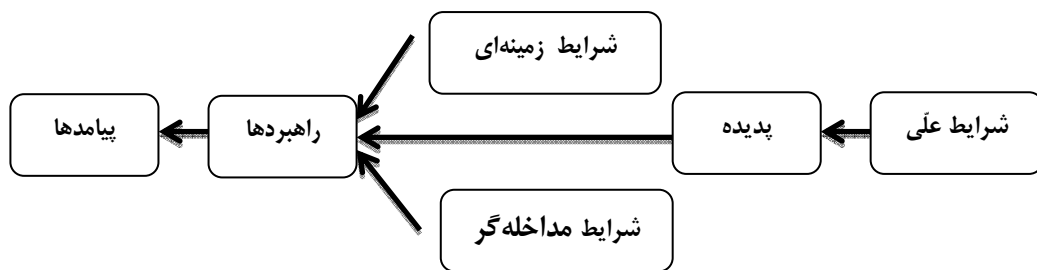
مصاحبه‌ها با متخصصان مدیریت آموزشی تا جایی پیش رفت که محقق به کفایت نظری داده‌ها و اشباع نظری دست یافت و انجام مصاحبه‌های اضافی دیگر اطلاعات جدیدی را ارائه نکرد. جهت بررسی روایی و پایایی داده‌ها از دو روش بازبینی به وسیله مشارکت‌کنندگان (مصاحبه‌شوندگان) و مرور به وسیله خبرگان غیرشرکت‌کننده در پژوهش استفاده شد و از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد که گزارش نهایی پژوهش را بازبینی و نظر خود را درباره آن ابراز کنند. روایی محتوای سؤالات مصاحبه نیمه‌ساختاریافته<sup>۱</sup> توسط ۶ نفر از اساتید راهنما و متخصصان مدیریت آموزشی مورد تأیید قرار گرفت. برای تعیین پایایی فرم‌های مصاحبه در ابتدا با ۱۲ نفر از افراد نمونه آماری، به صورت حضوری و ضبط صدا، مصاحبه به عمل آمد. سپس از روش پیاده‌سازی عینی و دقیق گفتار مصاحبه‌شوندگان، تایپ و خلاصه‌برداری از نکات مهم اظهار شده توسط آن‌ها و مقوله‌بندی آن‌ها، کلیه مطالب نوشته شده، خلاصه مطالب و مقوله‌های تعیین شده، در اختیار پنج نفر آگاه به روش-های پژوهش قرار گرفت. فرایند گردآوری داده‌های مورد نیاز به مدت ۶ ماه به طول انجامید. در هنگام گردآوری داده‌های پژوهش همواره سؤالات زیر مدنظر بوده است:

- ۱) شاخص‌ها و مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره ابتدایی کدامند؟
- ۲) چه الگوی مفهومی برای توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی مدارس، می‌توان ارائه نمود؟
- ۳) از نظر شما توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس چگونه تعریف می‌شود؟
- ۴) مدیرانی که از لحاظ حرفه‌ای توسعه یافته‌اند، چه ویژگی‌هایی دارند؟
- ۵) شرایط علی یا پیش‌زمینه‌هایی که موجب توسعه حرفه‌ای مدیران می‌شوند، کدامند؟
- ۶) کدام شرایط زمینه‌ای یا محیطی می‌توانند تسهیل‌کننده توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره ابتدایی باشند؟
- ۷) مؤلفه‌های واسطه‌ای در تحقق توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس کدامند؟
- ۸) راهبردهایی که مدیران مدارس دوره ابتدایی را در رسیدن به توسعه حرفه‌ای یاری می‌کنند، کدامند؟
- ۹) مدیران مدارس ابتدایی چه راه‌هایی را برای دستیابی به دانش و مهارت‌های مورد نیاز ترجیح می‌دهند؟
- ۱۰) نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی کدامند؟

داده‌های گردآوری شده در سه مرحله کدگذاری باز<sup>۱</sup>، کدگذاری محوری<sup>۲</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>۳</sup> مورد تحلیل قرار گرفت. مقوله‌ها در مقایسه با مفاهیم، انتزاعی‌تر بوده و شالوده ساختن تئوری هستند [۴۱]. در مرحله کدگذاری باز، مفاهیم و مقوله‌های متن مصاحبه‌ها پیاده و شمارش شد و مطالب تکراری از آن‌ها حذف گردید. مفاهیم شامل کلمات و عبارتهای کوتاهی بود که محتوای مصاحبه‌ها و تجربه‌های خبرگان کلیدی را منعکس می‌ساخت. در مرحله کدگذاری محوری، مقوله-ها از کدهای باز استخراج و کدهای محوری تشکیل گردید. در واقع در این مرحله، نظریه‌پرداز داده‌بنیاد، یک مقوله مرحله کدگذاری باز را انتخاب می‌کند و آن را در مرکز فرایندی که در حال بررسی است (به عنوان پدیده مرکزی) قرار می‌دهد و سپس دیگر مقوله‌ها را به آن مرتبط می‌سازد. به عبارتی در این مرحله داده‌هایی که در فرایند کدگذاری باز شکسته شده بودند، دوباره گردآوری می‌شوند تا یک تبیین دقیق‌تر و کامل‌تر از پدیده ارائه شود. برای این منظور مقولات و روابط میان آنها با استفاده از «الگوی کدگذاری محوری» و در قالب برجسب‌های پدیده مرکزی<sup>۴</sup>، شرایط علی<sup>۵</sup>، راهبردها<sup>۶</sup>، شرایط زمینه‌ای<sup>۷</sup>، شرایط مداخله‌گر<sup>۸</sup> و پیامدها<sup>۹</sup> طبقه‌بندی شدند (نمودار ۱). مرحله پایانی، کدگذاری انتخابی است. در این مرحله نظریه‌پرداز داده‌بنیاد، یک نظریه از روابط فی-مابین مقوله‌های موجود در مدل کدگذاری محوری را به نگارش در می‌آورد. در این مرحله، با ایجاد روابط بین گروه‌ها، آن‌ها را یکپارچه ساخته و چارچوب اولیه نظریه شکل می‌گیرد. به عبارت دیگر، این مرحله به فرایند شکل‌دهی مقوله‌های اصلی و فرعی آن‌ها اشاره دارد.

1. Open Coding
2. Axial Coding
3. Selective Coding
4. Core Category
5. Casual Conditions
6. Strategies
7. Context Conditions
8. Intervening Conditions
9. Consequences





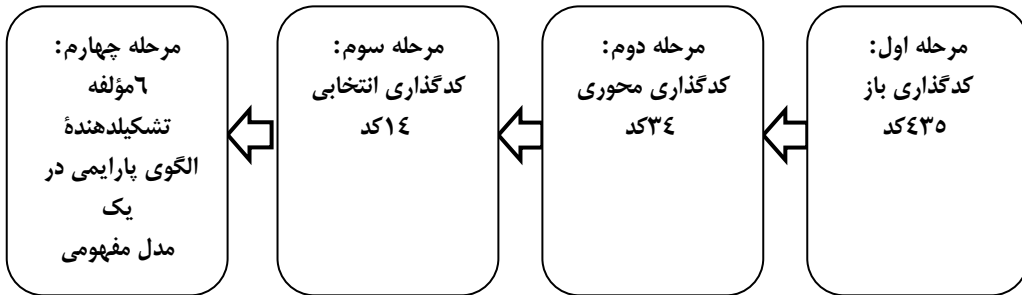
## نمودار ۱. عناصر اصلی پارادایم در کدگذاری محوری

پدیده محوری؛ مرکز فرایند در حال بررسی است که سایر مقوله‌ها به آن ربط داده می‌شوند. شرایط علی؛ مقوله‌هایی هستند که نسبت به پدیده محوری مقدم بوده و بر آن تأثیر می‌گذارند. شرایط زمینه‌ای؛ شرایط خاصی است که بر راهبردها اثر می‌گذارد. شرایط مداخله‌گر؛ شرایط عمومی است که بر راهبردها تأثیر می‌گذارد و آنها را تسهیل یا محدود و مقید می‌سازد. راهبردها؛ کنش‌ها یا برهم کنش‌هایی است که برای اداره پدیده محوری اعمال می‌شود و پیامد حاصل این کنش‌ها و برهم کنش‌ها است [۱۵].

### یافته‌ها

داده‌های پژوهش، حاصل کدگذاری متن مصاحبه‌ها با خبرگان کلیدی است که با هدف طراحی الگویی برای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی در افق ۱۴۰۴ و از طریق ابعاد علی، محوری، زمینه‌ای، مداخله‌ای، راهبردی و پیامدهای حاصل از کاربرد استراتژی تحلیل شده‌اند. رونوشت مصاحبه‌ها برای یافتن مقوله‌های کلی، مقوله‌های محوری و مقوله‌های فرعی به‌طور منظم بررسی شد. طی این فرایند کدگذاری تعداد ۴۳۵ کد باز استخراج و از تلفیق آن‌ها تعداد ۳۴ کد محوری و از تلفیق آن‌ها نیز تعداد ۱۴ کد انتخابی احصاء گردید و در شش مقوله اصلی شرایط علی (توانمندسازی، خط‌مشی‌ها)، پدیده محوری (توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس)، شرایط زمینه‌ای (شرایط محیطی، شرایط سازمانی، جهانی‌شدن)، شرایط مداخله‌گر (درون‌سازمانی، برون‌سازمانی)، راهبردهای توسعه حرفه‌ای مدیران (فردی، سازمانی، ملی) و پیامدهای توسعه حرفه‌ای مدیران (بالندگی فردی، بالندگی سازمانی، بالندگی اجتماعی) دسته‌بندی شدند. نتایج مراحل بالا در قالب جدول‌های شماره ۱، ۲ و ۳ و شکل‌های شماره ۱ و ۲ ارائه شده است.

در شکل زیر فرایند کدگذاری و تقلیل داده‌ها در چهار مرحله نشان داده شده است:



### شکل ۱. فرایند کدگذاری و تقلیل داده‌ها

یک نمونه از کدگذاری باز براساس بخشی از یک مصاحبه در جدول شماره ۱ ارائه شده است.

#### جدول ۱. نمونه‌ای از کدگذاری باز بر اساس بخشی از مصاحبه نفر اول

کدهای شناسایی شده	متن مصاحبه (ویژگی‌های مدیران حرفه‌ای و توسعه‌یافته)
۱. داشتن نگاه علمی به مسائل آموزش و پرورش	مدیران حرفه‌ای و توسعه‌یافته ویژگی‌های خیلی خوبی دارند. اولاً چنین
۲. تصمیم‌گیری مشارکتی	مدیرانی نگاه علمی به مسائل آموزش و پرورش دارند. به اصل تصمیم-
۳. نظارت غیرمستقیم	گیری مبتنی بر مشارکت اعتقاد دارند. افراد زیرمجموعه خود را به‌طور
۴. قدرت تصمیم‌گیری	مستقیم کنترل نمی‌کنند. شعار مأمورم و معذورم را سرلوحه‌ی کارشان
۵. حمایت و پشتیبانی از همکاران	قرار نمی‌دهند. به مشکلات و مسائل افراد زیرمجموعه خود توجه دارند.
۶. روابط اجتماعی بالا	روابط انسانی خوبی با افراد زیرمجموعه خود برقرار می‌کنند. جنبه رهبری
۷. قدرت رهبری (رهبری کارزماتیک)	دارند و می‌توانند در سازمان خود انقلابات به وجود بیاورند. ویژگی
۸. نگرش مثبت به تغییر	دیگرشان، همیشه به تغییر اعتقاد دارند و ثبات و سکون را نفی می‌کنند.
۹. جو سازمانی مثبت	علاقه به ایجاد جو سازمانی پدرا نه و ملایم دارند. قوانین و مقررات را در
۱۰. قوانین و مقررات تسهیل‌گر	قالب متین و ملایم و قابل‌فهم برای همگان اجرا می‌کنند. با سطوح
۱۱. توانایی ارتباط مؤثر با مدیران مافوق	بالتر مدیریتی ارتباط منطقی دارند. خلاقیت و نوآوری از ویژگی‌های
۱۲. خلاق و نوآور	مدیران توسعه‌یافته می‌باشد. ویژگی دیگر، به تمام قضا با و مسائل
۱۳. نگرش علمی و پژوهشی	آموزشی با عینک علمی و پژوهشی نگاه می‌کنند.

## جدول ۲. چهارچوب کدگذاری‌ها در تحلیل داده‌ها

متغیر	مقوله کلی (کدگذاری انتخابی)	مقوله‌های محوری (کدگذاری محوری)	نمونه مقوله‌های فرعی (کدگذاری باز)
شرایط علی	توانمندسازی	الزامات فردی	میزان تحصیلات، شخصیت متعادل و جسم سالم، روحیه ریسک‌پذیری، یادگیری و بهبود مستمر، آشنایی با مهارت‌های تدریس، انعطاف‌پذیر، دارای اعتماد به نفس، برنامه‌ریز، قانون‌مداری، جمع‌گرا
	خطمشی‌ها	الزامات سازمانی	شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی، تخصص‌گرایی و دانش تخصصی، شناسایی دقیق شاخص‌ها و مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای، ساختار سازمانی مناسب، نیازسنجی توسعه حرفه‌ای مدیران، استانداردهای گزینش و انتصاب مدیران، جو سازمانی مثبت
		الزامات قانونی	وجود قوانین و مقررات تسهیل‌گر، وجود اهداف عالی‌ترتربیت در قالب قانون اساسی، اهداف در قالب مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش و شورای عالی انقلاب فرهنگی
		نظام حمایتی	همکاری سایر سازمان‌ها و نهادها مانند استانداری، فرمانداری و ارشاد، حمایت دولت، حمایت مجلس، حمایت سیاست‌گذاران، حمایت قوانینی که وضع می‌شود، حمایت بودجه‌ای، حمایت زمانی، حمایت معیشتی، حمایت جامعه، حمایت رسانه‌ها
پدیده محوری	توسعه حرفه- ای مدیران مدارس	برنامه توسعه حرفه‌ای	مشارکت انجمن‌های مدیریت آموزشی در بالندگی مدیران، تدوین شاخص‌ها و مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران، استفاده از نظرات افراد متخصص در رابطه با توسعه حرفه‌ای مدیران، تدوین برنامه کلی توسعه حرفه‌ای هدفمند و ساختارمند و رسمی، پشتیبانی و حمایت نهادی و محیطی از برنامه توسعه حرفه‌ای
		آینده‌نگری توسعه حرفه‌ای	نیاز جامعه، عدالت اجتماعی، جامعه‌محوری، فلسفه اهداف عالی‌ترتربیت برای رسیدن آیندگان به یک زندگی ایده‌آل، نیاز به تغییر و تحول، چشم‌اندازسازی و ترسیم آینده مطلوب برای توسعه حرفه‌ای مدیران، ارتباط مدرسه، جامعه و صنعت
		دانش، مهارت و نگرش مدیران	دانش عمومی، دانش تخصصی، مهارت تصمیم‌گیری، مهارت فنی، مهارت انسانی، مهارت ادراکی، مهارت مدیریت منابع، مهارت فناوری، نگرش مثبت به یادگیری سازمانی، نگرش سیستمی به سازمان، تعهد و تعلق سازمانی
			فرهنگ‌سازی از طریق رسانه‌ها و مطبوعات برای آگاهی خانواده‌ها از تغییرات ایجاد شده در سیستم آموزشی، نقش رسانه‌های گروهی در توسعه حرفه‌ای مدیران، نگاه والدین نسبت به امر توسعه حرفه‌ای

## مدیریت بر آموزش سازمانها

<p>مدیران، رغبت و حمایت و نقش سایر دستگاهها، حمایت همهجانبه همه اقشار از مدیران و میزان مشارکت اولیاء، مشارکت ذی‌نفعان، استقبال جامعه از دانستن و دانایی افراد، ارتباط مدیران مدارس با مراکز تحقیقاتی، آموزشی و پژوهشی، نقش سازمان‌های مردم‌نهاد (NGO)، والدین و خواسته‌ها و انتظارات آنها</p>	<p>عوامل فرهنگی - اجتماعی</p>	<p>شرایط محیطی</p>	
<p>تخصیص بودجه مناسب برای مدرسه، تأمین مدیران از نظر مالی و اقتصادی، تخصیص اعتبار مناسب برای آموزش مدیران مدارس، منابع مالی و بودجه‌ای، ایمان و اعتقاد سیاست‌مداران به توسعه حرفه‌ای مدیران، اسناد بالادستی (مثل سند تحول بنیادین، برنامه درسی ملی و ...)، نوع نگرش جامعه و سیاست‌گذاران به جایگاه و شغل معلمی و مدیریت مدرسه</p>	<p>عوامل اقتصادی - سیاسی</p>	<p>شرایط زمینه‌ای</p>	
<p>ساختار سازمانی منعطف و نرم، فرهنگ و جو سازمانی حاکم بر مدرسه، درجه تمرکززدایی از آموزش و پرورش، وجود الگوهای حرفه‌ای در سازمان، وجود مدیران بالادستی حرفه‌ای، قوانین داخلی خود آموزش و پرورش، تغییر ساختار وزارت آموزش و پرورش (ساختار به‌روزتر)، از حالت بروکراسی ماشینی (مدل‌های رسمی) به بروکراسی حرفه‌ای (اتوکراسی) یا (ادهوکراسی)، توسعه از طریق سیستم، تدوین آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های حمایت‌کننده، میزان توانمندی مجریان برنامه توسعه حرفه‌ای، غنی‌سازی شغلی، نوآوری شغلی، تنوع شغلی، چرخش شغلی، دادن بازخورد کارهای مدیران مدارس به سیاست‌گذاران آموزشی، داشتن امنیت شغلی، حقوق و مزایای مناسب، تفویض اختیار به مدیران مدارس و آزادی عمل</p>	<p>ساختار سازمانی</p>	<p>شرایط سازمانی</p>	
<p>فراهم نمودن فرصت‌های توسعه حرفه‌ای توسط مدیران عالی، فراهم‌آوری زمینه‌ی بازخورد دوره‌های ضمن خدمت مدیران، برانگیزاننده نمودن حرفه‌ای مدیریت مدارس، رهبری نمودن معلمان در سایه استراتژی‌های توسعه حرفه‌ای و بالندگی معلمان، نوع نگرش و بینش مدیران بالادستی (مثبت اندیشی)، فراهم کردن شرایط توسط مسئولین، دقت در انتخاب، انتصاب و گزینش مدیران</p>	<p>عوامل مدیریتی</p>		
<p>وجود امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، استفاده از چندرسانه‌ای بودن سیستم مدرسه، نقش شبکه‌های اجتماعی ایجاد شده توسط اولیاء، آشنایی مدیران با سیستم‌های اطلاعات مدیریت (MIS)، آشنایی با مهارت‌های هفت‌گانه (ICDL) و هوشمندسازی</p>	<p>عوامل تکنولوژیکی</p>		
<p>تأثیرپذیری از شرایط و تجارب جهانی، پیشرفت‌های علمی، صنعتی و آموزشی در جوامع مختلف، جهانی‌شدن و الزامات و انتظارات ناشی از آن، سیاست‌های سازمان‌های بین‌المللی</p>	<p>عوامل بین‌المللی</p>	<p>جهانی شدن</p>	

طراحی الگوی توسعه حرفه‌ای . . . . یوسفی، ملکی آوارسین، طالبی

عدم تغییر ساختار سنتی و قدیمی سیستم آموزشی به ساختار به‌روزتر، متمرکز بودن سیستم آموزشی، کم و ناکافی بودن حقوق و مزایای مدیران	موانع ساختاری	درون سازمانی	شرایط مداخله- گر
عدم وجود فرهنگ شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی در انتخاب مدیران، عدم تخصص‌گرایی و دانش تخصصی، معرفی نیروهای سفارشی، عدم وجود جانشین‌پروری	موانع مدیریتی		
محدودیت در ادامه تحصیل، محدودیت در اعمال مدرک	موانع آموزشی		
مقاومت در برابر تغییر	موانع فرهنگی		
عدم همکاری مناسب سایر نهادها و ارگان‌ها، تأثیر گروه‌های فشار بر عملکرد مدیران مدرسه، ارتباط کم مدرسه با مراکز تحقیقاتی، آموزشی و صنعتی	موانع اجتماعی	برون سازمانی	
حزبی‌گرایی و گروه‌گرایی، سیاست‌زدگی، آفت نگرش سیاسی و ارزشی سیاست‌مداران به مدیریت، سایه انداختن سیاست‌ها و ارزش‌ها و سلیقه‌ها بر عملکرد سازمان	موانع سیاسی		
عدم تخصیص بودجه مناسب برای مدرسه، تورم، گرانی، عدم تخصیص اعتبار مناسب برای آموزش مدیران مدارس، نگاه مصرفی به آموزش و-پرورش	موانع اقتصادی		
خودکنترلی، خودارزیابی، خوداصلاحی، پژوهشگر بودن مدیر و آشنایی با روش‌های مختلف پژوهشی، شناخت سیستم، شناخت ساختار، شناخت فرهنگ، شناخت جو، شناخت قوانین و مقررات، شناخت تئوری‌های سازمان، اهل تجربه‌ورزی، تجربه‌آموزی و کسب تجربه، داشتن نگاه علمی، دارای قدرت رهبری	خودمدیریتی	فردی	
حضور در کارگاه‌ها، کنفرانس‌ها و سمینارها و جلسات و سخنرانی‌های ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی، شرکت در کلاس‌های آموزش ضمن خدمت، معرفی کتاب‌ها یا مقالات تخصصی برای افزایش دانش تخصصی مدیران، ارتباط مداوم نظام آموزشی با نظام‌های آموزشی موفق دنیا و استفاده از تجارب آنان، مطالعه تطبیقی نظام‌های آموزشی، برگزاری جلسات هم‌اندیشی بین خود مدیران، ایجاد فرصت مطالعاتی برای مدیران مدارس، برگزاری ویدئو کنفرانس، مینتورینگ، در دسترس قرار دادن دانش توسعه حرفه‌ای، مستندسازی تجارب مدیران موفق و مدیران ناموفق (تبدیل دانش پنهان به دانش آشکار)	روشهای متنوع آموزشی	سازمانی	راهبردها
اصلاح ساختار نظام آموزشی از متمرکز به غیرمتمرکز، تفویض اختیار به استان‌ها و مناطق در جهت تحقق توسعه حرفه‌ای، تفویض اختیار در اخذ تصمیمات مختلف، بومی‌سازی	تمرکززدایی		

## مدیریت بر آموزش سازمانها

<p>ختمشگی گذاری و سیاست گذاری صحیح توسط سیاست گذاران، اجرا و پیاده سازی ختمشگی گذاریها از بالا، وجود قوانین و مقررات حمایت کننده، حمایت از مدیران مدارس در قالب برنامه های عملیاتی، اصلاح قوانین جاری کشوری و آیین نامه ها در ارتباط با توسعه حرفه ای مدیران، حمایت نظام آموزشی از توسعه مدیران</p>	<p>بازنگری در قوانین و مقررات</p>	<p>ملی</p>	<p>راهبردها</p>
<p>تغییر نگرش دست اندرکاران و سیاست گذاران جامعه نسبت به آموزش و پرورش و در نهایت مدیران مدارس، تغییر نگاه از مصرفی به سرمایه گذاری، داشتن انتظار و عملکرد علمی، آموزشی و تربیتی از مدیران نه عملکرد سیاسی، ارزشی، اخلاقی، جناحی، رابطه ای، رانتی، واسطه ای و پارتی</p>	<p>تغییر نگرش سیاست گذاران</p>		
<p>خودآگاهی، افزایش موفقیت شخصی، بهبود کیفیت زندگی کاری، نگرش مثبت نسبت به یادگیری مادام العمر، برخوردار از چشم انداز، مدیریت هوش هیجانی، تعهد کاری، مدیریت زمان، مدیریت استرس</p>	<p>توسعه فردی مدیران</p>	<p>بالندگی فردی</p>	<p>پیامدها</p>
<p>عدالت، نظم گرایی، رعایت اخلاق حرفه ای، حس تعهد کاری، منش و اخلاق نیک در روابط شخصی و کاری، پایبندی به اصول اخلاقی، داشتن اخلاق کاربردی</p>	<p>اخلاق حرفه ای</p>		
<p>آینده نگر و آینده ساز، خلاق و نوآور، تولید ایده های نو، ارائه راه حل های خلاقانه، کارآفرین</p>	<p>افزایش خلاقیت</p>		
<p>بهبود مستمر، ارتقای صلاحیت های حرفه ای</p>	<p>بهبود عملکرد</p>		
<p>افزایش بهره وری سازمانی، افزایش عملکرد سازمانی، توسعه سازمانی، افزایش مشارکت، تصمیم گیری مشارکتی، مدیریت مشارکتی، فرهنگ مشارکتی، نگرش سازمانی مثبت، افزایش رضایت شغلی معلمان و کارکنان، برقراری ارتباط مستمر و شایسته بین مدرسه، خانواده و اجتماع</p>	<p>بهبود اثربخشی و کارایی سازمانی</p>	<p>بالندگی سازمانی</p>	
<p>خلق محیط یادگیرنده، توجه به خلاقیت و نوآوری، کار تیمی</p>	<p>ایجاد سازمان یادگیرنده</p>		
<p>بهبود فرایند یاددهی - یادگیری، کسب نتایج بهتر تحصیلی</p>	<p>موفقیت تحصیلی دانش آموزان</p>		
<p>افزایش رضایت مشتری، ارتباط مدرسه و جامعه و صنعت، توسعه سرمایه اجتماعی، دریافت حمایت اجتماعی بیشتر، تربیت نیروی انسانی متخصص مورد نیاز جامعه</p>	<p>پاسخگویی به نیازهای جامعه</p>	<p>بالندگی اجتماعی</p>	
<p>حس مسئولیت پذیری، مهارت زندگی، استقلال فکری و آزادی اندیشه، همدلی، برنامه مداری، تربیت همه جانبه، زندگی محوری، قدرت تصمیم گیری بالا، چشم انداز روشن از اهداف خود در آینده</p>	<p>تربیت شهروند مطلوب</p>		

با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل و کدگذاری مصاحبه‌های انجام شده، الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در شش مقوله اصلی شرایط علی، پدیده محوری (توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس)، شرایط واسطه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای توسعه حرفه‌ای مدیران گنجانده شده که در بالا به تفصیل، هر کدام از این مقوله‌ها ارائه شده است. با توجه به تحلیل نتایج حاصل از مصاحبه‌های انجام شده، شرایط علی در این پژوهش که مقوله اصلی (توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره ابتدایی) را تحت تأثیر قرار می‌دهد، شامل توانمندسازی (الزامات فردی) و خطمشی‌ها (الزامات سازمانی، الزامات قانونی، نظام حمایتی) است.

پدیده محوری مدل ارائه شده، توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس بوده که شامل سه مقوله اصلی و یازده مقوله فرعی است. مقولات اصلی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس شامل دانش مدیران، توسعه مهارت‌های رهبری و مدیریت مدیران و نگرش مدیران است.

دانش مدیران شامل دو مقوله فرعی دانش عمومی و دانش تخصصی مدیران است. توسعه مهارت‌های رهبری و مدیریت مدیران شامل مهارت تصمیم‌گیری، مهارت فنی، مهارت انسانی، مهارت ادراکی، مهارت مدیریت منابع و مهارت فناوری است. نگرش مدیران شامل نگرش مثبت به یادگیری سازمانی، نگرش سیستمی به سازمان و تعهد و تعلق سازمانی است.

### جدول ۳. پدیده اصلی (توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره ابتدایی)

سازه اصلی	مقوله کلی (کدگذاری انتخابی)	مقوله‌های محوری (کدگذاری محوری)	نمونه مقوله‌های فرعی (کدگذاری باز)
توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس	دانش	دانش عمومی	تسلط بر شیوه انجام اقدام پژوهی و درس پژوهی، آگاهی از فلسفه آموزش و پرورش و اهداف آن، آشنا با فنون کلاس‌داری، تسلط بر مهارت‌های سنجش و ارزشیابی تحصیلی، آشنایی با سند تحول بنیادین، آشنایی با قوانین و مقررات، آشنایی با آیین‌نامه‌های اجرایی
		دانش تخصصی	دارای تحصیلات در رشته مدیریت آموزشی، شرکت در دوره‌های تخصصی ضمن خدمت، آشنا با تئوری‌های نوین مدیریت آموزشی، برخوردار از دانش به‌روز در حوزه تخصصی مدیریت و تعلیم و تربیت
		مهارت تصمیم‌گیری	دارای مهارت برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری و حل مسأله در مسائل مدیریتی، توانایی شناسایی مشکلات، تصمیم‌گیری و اقدام به‌موقع در برخورد با مسائل، توانایی تجزیه و تحلیل و ارزیابی اطلاعات و شناسایی عناصر اصلی یک موقعیت، توانایی پیش‌بینی و سناریوسازی آثار و تبعات تصمیمات خود

## مدیریت بر آموزش سازمانها

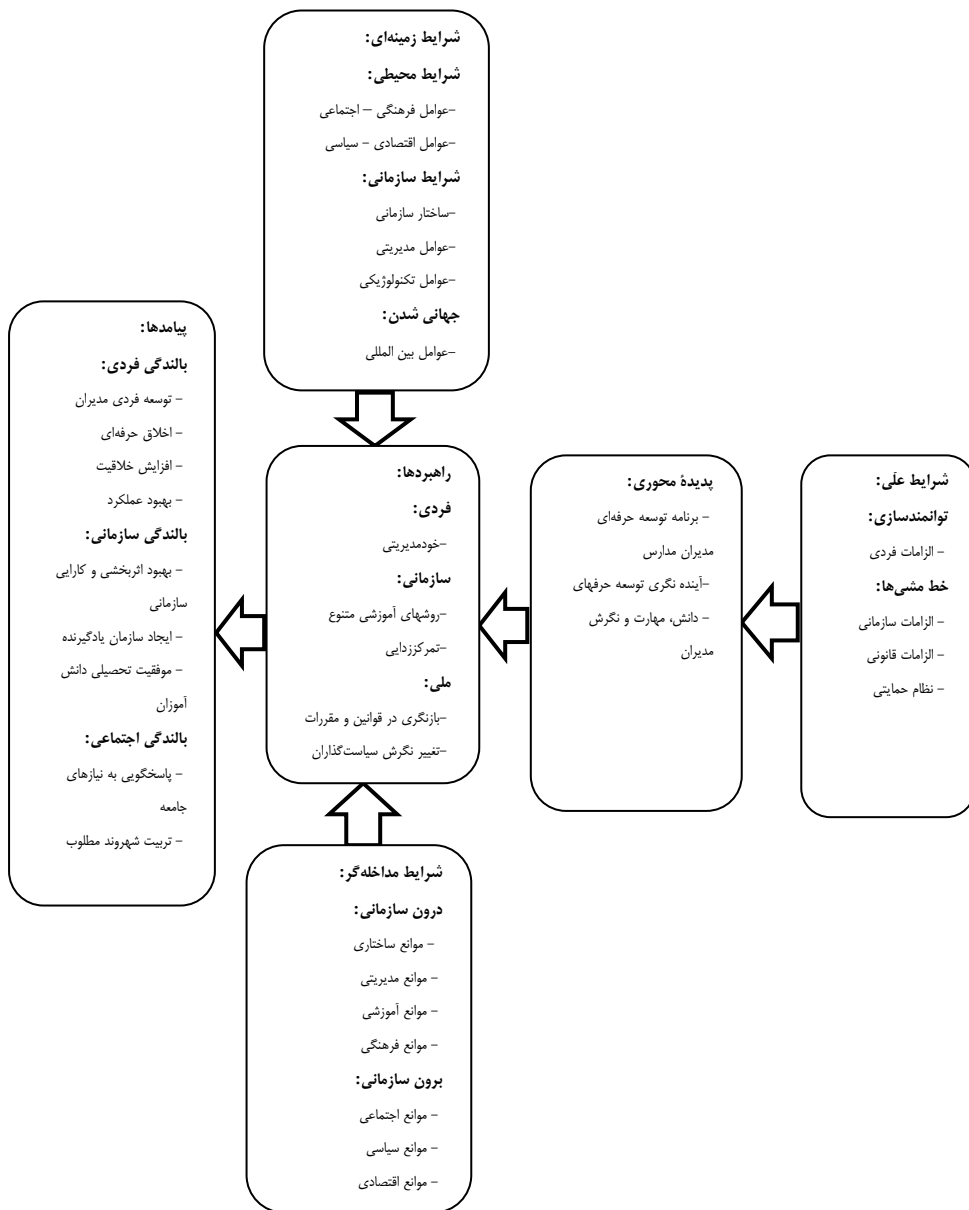
دارای مهارت بودجه‌بندی و هزینه‌بندی، مدیریت بهینه منابع مالی، مادی و تجهیزاتی مدرسه، توانایی تنظیم برنامه‌های درسی و نیازسنجی آموزشی فراگیران و جامعه	مهارت فنی	توسعه مهارت‌های رهبری و مدیریت
مهارت گوش دادن فعال، مهارت ارائه بازخورد، توانایی ارتباطات شفاهی و کتبی مؤثر با دانش‌آموزان، معلمان و کارکنان مدرسه و اولیاء دانش‌آموزان و مدیران مافوق و سایر نهادهای اجتماعی، دارای مهارت کلامی و تسلط بر فنون مذاکره، مهارت روابط بین‌فردی، بکارگیری راهبردهای نفوذ، دارای روابط اجتماعی بالا، مدیریت فعالیت‌های اجتماعی، توسعه مشارکت‌های ذی‌نفعان	مهارت انسانی	
توانایی و دانش فهم آینده و ترسیم آینده مطلوب برای مدرسه، توانایی مدیریت و کاربردی نمودن ایده‌های جدید، توانایی قدرت تفکر و استدلال، توانایی تفکر انتقادی، توان تجزیه و تحلیل، قدرت استدلال قوی، دارای ذهن باز	مهارت ادراکی	
مدیریت منابع مالی، توانمندسازی نیروی انسانی، مدیریت استعدادها، برتر، تیم‌سازی، دارای مهارت مدیریت کار گروهی	مهارت مدیریت منابع	
توانایی برنامه‌ریزی برای توسعه آموزش مجازی و استفاده از ظرفیت‌های آموزش مجازی، آشنایی با فناوری‌های نوین روز، توانایی فراهم کردن فناوری‌های نوین در مدرسه	مهارت فناوری	
انگیزه یادگیری مستمر، ایجاد انگیزه فعالیت علمی و تشویق تدریس اثربخش در مدرسه، علاقه به کار مدیریتی، نگرش مناسب به شغل خود، داشتن نگرش مثبت نسبت به تغییر، داشتن انگیزه پیشرفت، داشتن انگیزه کافی برای انجام کار، تشویق کارکنان به پیشرفت و یادگیری، استفاده از پاداش و تشویق برای ایجاد انگیزه در کارکنان و معلمان، نگرش مثبت به فناوری، داشتن نگرش علمی	نگرش مثبت به یادگیری سازمانی	نگرش
دارای تفکر سیستمی به مدرسه و آموزش و پرورش، داشتن دیدی کامل و نگرش کل‌گرایانه، ارزیابی عملکرد مدیران و دادن بازخورد، مکمل بودن توسعه حرفه‌ای معلمان و مدیران	نگرش سیستمی به سازمان	
دارای وجدان کاری، عزت نفس، خودباوری، مثبت‌اندیشی، امیدوار، مسئولیت‌پذیری	تعهد و تعلق سازمانی	

شرایط زمینه‌ای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره ابتدایی با توجه به تجزیه و تحلیل محتوا و داده‌های مصاحبه شامل شرایط محیطی (عوامل فرهنگی - اجتماعی، عوامل اقتصادی - سیاسی) و شرایط سازمانی (ساختار سازمانی، عوامل مدیریتی، عوامل تکنولوژیکی) می‌شود. شرایط مداخله‌گر شامل درون‌سازمانی (موانع ساختاری، موانع مدیریتی، موانع آموزشی، موانع فرهنگی) و



برون‌سازمانی (موانع اجتماعی، موانع سیاسی، موانع اقتصادی) می‌باشد. راهبردهای مدل ارائه شده شامل راهبردهای فردی (خودمدیریتی)، سازمانی (روشهای متنوع آموزشی، تمرکززدایی) و ملی (بازنگری در قوانین و مقررات، تغییر نگرش سیاست‌گذاران) است. پیامدهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره ابتدایی شامل پیامدهای بالندگی فردی (توسعه فردی مدیران، اخلاق حرفه‌ای، افزایش خلاقیت، بهبود عملکرد) بالندگی سازمانی (بهبود اثربخشی و کارایی سازمانی، ایجاد سازمان یادگیرنده، موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان) و بالندگی اجتماعی (پاسخگویی به نیازهای جامعه، تربیت شهروند مطلوب) است. با استفاده از روش داده‌بنیاد و مقوله‌های استخراج شده حاصل از کدگذاری محوری و دسته‌بندی آنها در مرحله کدگذاری انتخابی، الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در افق ۱۴۰۴ به شکل زیر قابل ارائه است:

## مدیریت بر آموزش سازمانها



شکل ۲. الگوی پارادایمی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی استان‌های شمال غرب کشور

## بحث و نتیجه‌گیری

توسعه حرفه‌ای مدیران بخشی از فلسفه بهبود مدارس است، زیرا توسعه و آماده‌سازی، آنان را قادر می‌سازد تا دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های لازم را برای هدایت اثربخش مدارس به‌دست آورده و باعث ایجاد تفاوت‌های قابل توجهی در برون‌دادهای مدرسه و عملکرد دانش‌آموزان شوند. بنابراین شناخت مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران و متعاقباً، تجهیز آنان به دانش و مهارت‌های اساسی، ضروری است. به همین روی پژوهش حاضر در پی شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی در افق ۱۴۰۴ از طریق مصاحبه بود. در پژوهش حاضر به مصاحبه با ۱۲ نفر از اساتید، صاحب‌نظران و متخصصان رشته مدیریت آموزشی دانشگاه‌ها و مدیران عالی و میانی وزارت آموزش و پرورش پرداخته شد. مصاحبه‌ها با خبرگان کلیدی تا جایی پیش رفت که محقق به کفایت نظری داده‌ها و اشباع نظری دست یافت و انجام مصاحبه‌های اضافی دیگر اطلاعات جدیدی را ارائه نکرد. سپس با پیاده‌سازی مصاحبه‌های ضبط شده بر روی کاغذ و انجام سه مرحله کدگذاری، نتایج مورد تحلیل قرار گرفتند.

نتایج به‌دست آمده از مصاحبه‌های صورت گرفته حاکی از آن بود که شاخص‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی در شش مقوله اصلی شرایط علی، پدیده محوری (توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس)، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای توسعه حرفه‌ای مدیران گنجانده شده است. شرایط علی در این پژوهش شامل توانمندسازی (الزامات فردی) خطمشی‌ها (الزامات سازمانی، الزامات قانونی، نظام حمایتی) بود. این یافته با یافته‌های پژوهش فرح‌بخش و همکاران [۱۷]، نورادصدیق و همکاران [۴۴]، قنبری و محمدی [۱۹]، وانگ و لیو [۵۳]، مور [۴۰]، رستون [۴۷]، کانوکرن، پونگتورن و نگانگ [۳۴]، بیری استنوا و همکاران [۵] و ابراهیم [۳۰] همخوان و همسو است. یافته‌های این محققان نیز نشان می‌دهد که مؤلفه‌ها و متغیرهایی همچون تخصص مدیریتی، تجربه معلمی، مهارت‌های روابط انسانی، ایجاد فرصت توسعه فردی و تشویق مدیران به بهسازی خود، تغییر و تحول در آموزش و پرورش، منابع مالی و انگیزه‌های فردی مدیران، هوش، خلاقیت و خودمدیریتی، برنامه‌ها و حمایت مدیران، حمایت ذی‌نفعان و توانمندسازی به عنوان شرایط علی در توسعه حرفه‌ای مدیران اثر می‌گذارند.

براساس نتایج بدست آمده، پدیده محوری در این پژوهش، توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس است که شامل سه مقوله اصلی و یازده مقوله فرعی بود. مقولات اصلی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس شامل دانش مدیران، توسعه مهارت‌های رهبری و مدیریت مدیران و نگرش مدیران بوده

است. دانش مدیران شامل دو مقوله فرعی دانش عمومی و دانش تخصصی مدیران است. توسعه مهارت‌های رهبری و مدیریت مدیران شامل مهارت تصمیم‌گیری، مهارت فنی، مهارت انسانی، مهارت ادراکی، مهارت مدیریت منابع و مهارت فناوری بوده است. نگرش مدیران شامل نگرش مثبت به یادگیری سازمانی، نگرش سیستمی به سازمان و تعهد و تعلق سازمانی بوده است. این نتیجه با نتایج تحقیق محققانی همچون فرح‌بخش و همکاران [۱۷]، قنبری و محمدی [۱۹]، حیات و همکاران [۲۴]، فرزانه و همکاران [۱۸]، مک‌کراکین [۳۸]، ان‌جی و چان [۴۳] همخوانی دارد چرا که آنان نیز در پژوهش خود به نتایج مشابهی دست یافتند. نتایج تحقیقات این افراد نیز نشان داده است که توسعه حرفه‌ای مدیران از طریق بهبود و ارتقاء دانش، مهارت‌ها، قابلیت‌ها، توانایی‌ها، عملکردها، ویژگی‌های روان‌شناختی و نگرش‌های مدیران و تدوین برنامه‌های توسعه حرفه‌ای و آینده‌نگری توسعه حرفه‌ای حاصل می‌گردد.

شرایط زمینه‌ای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره ابتدایی با توجه به تجزیه و تحلیل محتوا و داده‌های مصاحبه شامل شرایط محیطی (عوامل فرهنگی - اجتماعی، عوامل اقتصادی - سیاسی) شرایط سازمانی (ساختار سازمانی، عوامل مدیریتی، عوامل تکنولوژیکی) و جهانی شدن (عوامل بین‌المللی) است. این نتیجه با نتایج تحقیق محققانی همچون قنبری و محمدی [۱۹]، حیات و همکاران [۲۴]، وانگ و لیو [۵۳]، وایز [۵۲]، مور [۴۰]، رستون [۴۷] همخوانی دارد. شرایط مداخله‌گر شامل درون‌سازمانی (موانع ساختاری، موانع مدیریتی، موانع آموزشی، موانع فرهنگی) برون‌سازمانی (موانع اجتماعی، موانع سیاسی، موانع اقتصادی) می‌باشد. این یافته با یافته‌های پژوهش حیات و همکاران [۲۴]، بربام [۱۰]، ان‌جی و چان [۴۳]، بیزل [۸]، ابراهیم [۳۰]، همخوان و همسو است. این محققان نیز در مطالعات خود دریافتند که مهم‌ترین موانع توسعه حرفه‌ای مدیران شامل نبود فرصت‌های توسعه حرفه‌ای توسط مدرسه یا ناحیه، نبود دانش توسعه حرفه‌ای در دسترس مدیران و موانع جغرافیایی، فقدان تجربه کافی، دوره‌های ضمن خدمت محدود، فقدان منابع و امور مالی، موانع ایجاد شده توسط قدرت‌های تصمیم‌گیری، نداشتن شناخت کافی، موضوعات خانوادگی و کمبود وقت می‌باشد.

راهبردهای مدل ارائه شده شامل راهبردهای فردی (خودمدیریتی)، سازمانی (روشهای آموزشی متنوع، تمرکززدایی) و ملی (بازنگری در قوانین و مقررات، تغییر نگرش سیاست‌گذاران) بوده است. این نتیجه با نتایج تحقیق محققانی همچون فرح‌بخش و همکاران [۱۷]، نورادصدیق و همکاران [۴۴]، قنبری و محمدی [۱۹]، وانگ و لیو [۵۳]، وایز [۵۲]، رستون [۴۷]، کانوکرن،

پونگتورن و نگانگ [۳۴]، ابراهیم [۳۰] همخوانی دارد. این محققان نیز شاخص‌ها و مؤلفه‌های ایجاد فرصت توسعه شغلی، راهبردهای فردی، گروهی و سازمانی، استفاده از ظرفیت‌های خانواده‌ها و انجمن‌های مربوط به مدرسه، هدف‌گذاری، خودآموزی، سمینارهای متمرکز، اقدام‌پژوهی، ارزیابی مستمر و در دسترس بودن آموزش ضمن خدمت را به عنوان راهبردهای توسعه حرفه‌ای مدیران ارائه کرده‌اند. پیامدهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره ابتدایی شامل پیامدهای بالندگی فردی (توسعه فردی مدیران، اخلاق حرفه‌ای، افزایش خلاقیت، بهبود عملکرد)، بالندگی سازمانی (بهبود اثربخشی و کارایی سازمانی، ایجاد سازمان یادگیرنده، موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان) و بالندگی اجتماعی (پاسخگویی به نیازهای جامعه، تربیت شهروند مطلوب) بوده است. قنبری و محمدی [۱۹]، مک‌کراکین [۳۸]، بریام [۱۰]، وایز [۵۲]، مور [۴۰]، رستون [۴۷] نیز پیامدهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس را موارد ذکر شده بیان نموده‌اند که با یافته‌های پژوهش همخوانی دارد. این محققان نیز در مطالعات خود دریافتند پیامدهای توسعه حرفه‌ای مدیران منجر به ارتقای عملکرد حرفه‌ای مدیران، افزایش موفقیت دانش‌آموزان، بهبود عملکرد معلمان، برنامه‌ریزی هدفمند، تأثیر مثبت در کلاس درس و شیوه‌های آموزشی، نتایج مثبت معلم و ارتقای قابلیت‌های حرفه‌ای کارکنان مدرسه می‌شود.

نتایج پژوهش نشان‌دهنده ۱۴ مقوله کلی، ۳۴ مقوله محوری و ۴۳۵ مفهوم است که به صورت مدل پارادایمی در قالب شش طبقه فراگیر، توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی را صورت عمیق و غنی توصیف می‌نماید، که می‌تواند مورد استفاده سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان، آینده-پژوهان و کارگزاران نظام آموزشی قرار گیرد. این پژوهش همچنین مدلی فراهم نموده است که از آن می‌توان به عنوان چارچوب مفهومی برای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در افق ۱۴۰۴ و سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی برای عملیاتی کردن الگوی تدوین شده استفاده کرد. در مقایسه الگوی طراحی شده با ادبیات و مبانی نظری تحقیق در خصوص الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس، یافته‌های پژوهش حاضر در حوزه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس با تحقیقات فرح-بخش و همکاران [۱۷]، نورادصدیق و همکاران [۴۴]، قنبری و محمدی [۱۹]، حیات و همکاران [۲۴]، فرزانه و همکاران [۱۸]، وانگ و لیو [۵۳]، مک‌کراکین [۳۸]، بریام [۱۰]، وایز [۵۲]، مور [۴۰]، رستون [۴۷]، کانوکرن، پونگتورن و نگانگ [۳۴]، این‌جی و چان [۴۳]، بیری استنوا و همکاران [۵]، بیزل [۸] و ابراهیم [۳۰] هم‌راستا است. در این تحقیقات نیز توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس مورد تأکید قرار گرفته شده است. در پایان می‌توان گفت که همه مدیران مدارس دوره

ابتدایی و سایر دوره‌های تحصیلی، نیازهای توسعه‌ای دارند که باید مورد بررسی و توجه مسئولان و سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان امر قرار گیرد؛ بنابراین برای رسیدن به اهداف متعالی نظام آموزشی و تحقق اهداف سند تحول بنیادین آموزش و پرورش که همانا ارتقاء و توسعه کمی و کیفی یادگیری دانش‌آموزان و رسیدن آنان به حیات طیبه است، برنامه توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس باید مورد توجه مدیران عالی و برنامه‌ریزان نظام آموزشی قرار گیرد.

از این رو، الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره ابتدایی راهنمای مناسبی برای شناخت بسترها، شرایط، شاخص‌ها، موانع و پیامدهای توسعه حرفه‌ای مدیران است تا به واسطه آن زمینه توسعه حرفه‌ای معلمان و دانش‌آموزان مدارس دوره ابتدایی که همانا مهم‌ترین دوره نظام آموزشی است، فراهم کند. در مجموع و با توجه به نتایج تحقیق در رابطه با تأثیر شرایط علی بر پدیده محوری و همچنین تأثیر شرایط علی از طریق پدیده محوری بر راهبردها، تأثیر شرایط مداخله‌گر بر راهبردها و تأثیر آن از طریق راهبردها بر پیامدها، تأثیر شرایط زمینه‌ای بر راهبردها و تأثیر آن بر پیامدها از طریق راهبردها، تأثیر پدیده محوری بر راهبردها و تأثیر آن بر پیامدها از طریق راهبردها و همچنین تأثیر راهبردها بر پیامدها اهمیت وجود یک الگو برای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی در چشم‌انداز ۱۴۰۴ واضح‌تر می‌شود.

با توجه به نتایج و یافته‌ها و بررسی‌های انجام شده در این پژوهش و مدل به‌دست آمده در زمینه توسعه حرفه‌ای مدیران، می‌توان پیشنهادات زیر را به برنامه‌ریزان توسعه حرفه‌ای و سیاست‌گذاران نظام آموزش و پرورش ارائه داد:

الگوی مفهومی این پژوهش به عنوان مبنایی برای تدوین برنامه‌ها و فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای مدیران در مدارس کشور مورد استفاده قرار گیرد. در طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه حرفه‌ای، رابطه بین شرکت در این برنامه‌ها و ساختار پاداش مشخص شود تا انگیزه مدیران مدارس برای شرکت در این برنامه‌ها افزایش یابد. فهرست متنوعی از برنامه‌های توسعه حرفه‌ای بر مبنای نیازسنجی انجام شده، تدوین شود و در اختیار مدیران مدارس قرار گیرد تا این افراد با توجه به نیاز و علاقه‌مندی خود در این برنامه‌ها مشارکت فعال داشته باشند. مدیران ارشد آموزش و پرورش با شرکت در کارگاه آموزشی با اهمیت، اهداف و روش‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس آشنا شوند و ضمن در اختیار قرار دادن امکانات و تجهیزات آموزشی و رفاهی برای اجرای برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران، در جریان مشکلات و موانع موجود قرار گیرند. مدیران عالی آموزش و پرورش با تأکید بر توسعه و پرورش صلاحیت‌های حرفه‌ای مورد نیاز مدیران، امکان

شایسته‌گرایی و تخصص‌گرایی را در مدیران مدارس فراهم آورند. با توجه به ابعاد به‌دست آمده در پدیده محوری توسعه حرفه‌ای مدیران و زیرمقوله‌های مربوط به آن‌ها، پیشنهاد می‌شود در برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای مدیران به این ابعاد توجه ویژه‌ای شود. به مدیران عالی آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود بر پایه مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های مربوط به توسعه حرفه‌ای که در پژوهش حاضر شناسایی شده است، استانداردهای عملکرد مدیران مدارس تدوین و عملیاتی شود. برای ایجاد نظام آموزش و پرورش تحول‌گرا، پویا و کارآمد مطابق سند تحول بنیادین آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی با هدف ارتقای سطح دانش، مهارت، نگرش و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس برگزار گردد. مدیران مدارس بر اساس صلاحیت‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای شناسایی شده در این پژوهش منصوب شوند. بومی‌سازی و عملیاتی نمودن مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران با بهره‌مندی از تجارب سایر کشورهای موفق در این زمینه به متولیان امر و برنامه‌ریزان وزارت آموزش و پرورش توصیه می‌گردد. مراکز و واحدهای سنجش صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس ایجاد گردد و در راستای توسعه حرفه‌ای آنان آموزش‌های ضمن خدمت برنامه‌ریزی و اجرا گردد. برنامه‌ریزان توسعه حرفه‌ای نظام آموزشی لازم است در ارتباط نزدیک‌تر با سیاست‌گذاران آموزش پرورش و ملاحظه دقیق جهت‌گیری‌های اسناد بالادستی در تدوین برنامه توسعه حرفه‌ای مدیران، به مأموریت‌گراتر نمودن هرچه بیشتر مدارس در زمینه تحقق آرمان‌های ترسیم شده برای ایران ۱۴۰۴ کمک نمایند.

از جمله محدودیت‌های این پژوهش این بود که با توجه به معیارهای انتخاب مشارکت-کنندگان در بخش کیفی جهت انجام مصاحبه، هماهنگی و جلب موافقت با اعضای هیئت علمی و مدیران میانی و عالی آموزش و پرورش به علت مشغله کاری این افراد جهت انجام مصاحبه، زمان انجام مصاحبه‌ها را خیلی طولانی کرده است. از دیگر محدودیت‌های این پژوهش مانند سایر تحقیقات کیفی، کم بودن نمونه آماری افراد بر اساس اصل اشباع نظری می‌باشد بر همین اساس شاید افراد منتخب توانسته‌اند تمام مفاهیم مدنظر تحقیق و مقوله‌ها را شکل دهند و این مسئله امکان تعمیم نتایج را کاهش می‌دهد.

### تعارض منافع / حمایت مالی

این مقاله برگرفته از رساله‌ی دکتری نویسنده اول در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز می‌باشد و از حمایت مالی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز برخوردار بوده است و نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست.

### منابع

1. Arasteh, H. Hassanpoor, A. Izady, A. & Bostani Amlashi, T. (2018). Designing the Competency Model of Public Relations Managers (Case study: National Iranian Gas Company and its Subsidiaries). *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, 5(18), 55-79. [Persian]
2. Asgari, N. Nikoukar, G. H. Safari, H. & Gholami, M. (2015). Competency Model of Islamic Republic of Iran's Based on 2025 Vision Plan. *Management in the Islamic University*, 4(9), 23-38. [Persian]
3. Asheghi, H. & Ghahramani, M. (2017). Developing Professional Development Programs for Managers and Staff in the Branch of Monetary and Banking. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, 3(11), 1-20. [Persian]
4. Bachelor, M. (2015). Professional Development of Continuing Higher Education Unit Leaders: A Need for a Competency-Based Approach, *The Journal of Continuing Higher Education*, 63(3), 152-164.
5. Bayarystanova, E. Arenova, A. & Nurmuhametova, R. (2013). Education System Management and Professional Competence of Managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 140(2014), 427-431. Retrieved from: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
6. Bazrafshan Moghadam, M. Shoghi, M. & Rahmankhah, R. (2016). The Place of Educational Supervision in the



- Fundamental Reform Document of Education (FRDE) in the Islamic Republic of Iran. *Journal of Foundations of Education*, 5(2), 23-43. [Persian]
7. Bigdeli, M. Davoudi, R. Kamali, N. Entesar Fomani, G. (2018). Identifying the Dimensions and Components of Human Resource Improvement in Education for Proposing a Conceptual Model. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(2), 73-100. [Persian]
  8. Bizzell, B. E. (2011). Professional Development of School Principals in Virginia. Faculty of the Virginia Polytechnic Institute. Blacksburg, Virginia.
  9. Boudreaux, M. K. (2015). An Examination of Principals' Perceptions of Professional Development in an Urban School District. *Journal of Education & Social Policy*, 2(4), 27-36.
  10. Brabham, C. E. (2017). Principals' Perceptions of Instructional Leadership Development. Doctoral Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education. Walden University.
  11. Brown, C. & Militello, M. (2016). Principal's perceptions of effective professional development in schools. *Journal of Educational Administration*, 6(4), 56-67.
  12. Brundrett, M. & Dering, A. (2006). The rise of leadership development programmers: A global phenomenon and a complex web. *School Leadership & Management*, 26(2), 89-92.
  13. Bush, T. (2016). Leadership and management development in education (Abdolmohamad Taheri). Tehran, Avayenoor, 1-216. [Persian]
  14. Campbell, P. (2010). Against the tide challenges of leading a sustainable school. Retrieved from <http://dera.ioe.ac.uk/2089/1/against-the-tide.pdf>.

15. Danaeifard, H. & Emami, S. M. (2007). Strategies of Qualitative Research: A Reflection on Grounded Theory. *Strategic Management Thought*, 1(2), 69-97. [Persian]
16. Dinham, S. (2012). Walking the walk: the need for school leaders to embrace teaching as a clinical practice profession. In C. Glascodine and K-A Hoad (Eds), 2012 - *School Improvement: What does research tell us about effective strategies* (pp. 34–39). Sydney NSW: Australian Council for Educational Research.
17. Farahbakhsh, S. Jafari Sarabi, M. Syahkamari, E. gholami, M. & Moradi, S. (2017). Collecting Professional-Scientific Proficiencies of Primary Schools Managers in Lorestan Province. *Journal of School Administration*, 5(1), 113-127. [Persian]
18. Farzaneh, M. Porkarim, J. & Norozi, M. (2015). Providing a Model of Professional Competencies of High School Principals. *Quarterly Journal of Educational Leadership & Administration*, 9(2), 83-95. [Persian]
19. Ghanbari, S. & Mohammadi, B. (2016). Professional Development Model of High School Administrators: A qualitative research. *Journal of School Administration*, 4(2), 123-143. [Persian]
20. Ghasemzadeh, A. Mahdiuon, R. Hedayati, A. & Kazemzade, M. (2018). The role of professional development and work ethics, organizational commitment and tend to remain in library staff of Tabriz. *Journal of Academic Librarianship and Information Research*, 52(3), 81-98. [Persian]
21. Griffith, H. V. (2012). *The California League of Middle Schools' Professional Development for Principals: A Model of Coaching and Mentoring*, a dissertation submitted to the faculty of San Diego State University, in partial fulfillment of the requirements for the degree Doctor of Educational Leadership.

22. Guskey, T. R. (2000). Evaluating professional development. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
23. Halimi, S. M. & Fathi Azar, E. (2009). Identifying and Ranking Performance Standards of Educational Administrators; Case study: Tabriz Elementary Schools. *Journal of Instruction and Evaluation*, 2(8), 85-106. [Persian]
24. Hayat, A. A. Abdollahi, B. Zainabadi, H. R. & Arasteh, H. R. (2015). Qualitative study of the needs and methods of professional development of school principals. *Journal of Educational and Educational Studies*, 7(2), 41-62. [Persian]
25. Hedayati, F. Kharazmi, R. (2016). Pathology of Implementation Development Document According to Organizational Change Management. *Rahborde Tousee*, 12(45), 240-259. [Persian]
26. Hirsh, S. (2009). A new definition. *Journal of Education for Sustainable Development*, 30(4), 10-16.
27. Huber, S. G. (2006). School leadership development: Current trends from a global perspective. *Swiss Journal of educational research*, 28(S), 37-56.
28. Huber, S. G. (2013). Multiple learning approaches in the professional development of school leaders - Theoretical perspectives and empirical findings on self-assessment and feedback. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(4), 527-540.
29. Ibara, E. C. (2015). Professional development of principals: A path to effective secondary school administration in Nigeria. *Africa Education Review*, 11(4), 674-689.
30. Ibrahim, N. (2011). Preparation and development of public secondary schools Principals in Kenya. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(9), 22-36.
31. Isfahani, K. Solimani, N. Torani, H. & Sabahi, P. (2019). Factors Affecting the Professional Development of School

- Managers at 1404 Horizons. Journal of School Administration, 7(4), 210-241. [Persian]
32. Jahanian, R. (2011). Education Administration. Karaj, Sarafranz, 1-229. [Persian]
  33. Kalateh Seyfari, M. Mohammadi, F. & Ghasemi, H. (2016). Editor abilities futures model of personal time management skills and creativity and innovation Sports Radio Network's media companions. Journal of Future Studies Management, 27(107), 75-87. [Persian]
  34. Kanokorn, S. Pongtorn, P. & Ngang, T. (2014). professional development of school principals. Social and Behavioral Sciences, 116(2014), 77-81.
  35. Larry, K. B. (2006). Principal perceptions of the relationship between Professional development designs and the qualities, Proficiencies, and leadership skills required of West Virginia principals. Dissertation submitted to the Faculty of the Marshall University College of Education and Human Services, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education in Educational Leadership.
  36. Lassibille, G. (2016). Improving the management style of school principals: results from a randomized trial. Education Economics, 24(2), 121-141.
  37. Mafora, T. P. & Schulze, S. (2012). The job satisfaction of principals of previously disadvantaged schools: new light on an old issue. South African Journal of Education, 32(3), 227–239.
  38. McCracken, N. A. (2017). Principal perceptions of professional Development. Submitted to the Graduate Faculty of the School of Education in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education. University of Pittsburgh.

39. Mohammadi, M. Fadavi, M. S. & Farhadi, H. (2018). Presenting a model of Empowering primary school managers. *Journal of School Administration*, 6(2), 204-223. [Persian]
40. Moore, S. K. (2016). Principals' Perspectives on the Professional Development Process and its Outcomes. A dissertation submitted to the Graduate College in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Educational Leadership, Research, and Technology. Western Michigan University.
41. Najar, Z. Talebi, B. Piri, M. & Yari, J. (2018). Designing a model of infrastructures for developing a decentralized curriculum based on land use planning. *Journal of Curriculum Studies (J. C. S)*, 13(48), 141-168. [Persian]
42. Navid Adham, M. (2012). Managerial Requirements of Fundamental Change in Education System. *Journal of Strategy for Culture*, 5(17-18), 295-323. [Persian]
43. Ng, S. W. & Chan, T-M. K. (2014). Continuing professional development for middle leaders in primary schools in Hong Kong. *Journal of Educational Administration*, 52(6), 869-886.
44. Norad Sedigh, M. Naveh Ebrahim, A. Arasteh, H. & Zainabadi, H. R. (2018). Identification of the components of the professional development of talented managers of nongovernmental schools, mixed research. *Managing Education in Organizations*, 6(2), 183-224. [Persian]
45. Rahmati, D. (2018). Human Capital Future Studies in the IR of Iran Police (NAJA). *NAJA STRATEGIC STUDIES JOURNAL*, 3(8), 171-187. [Persian]
46. Rahnavard, F. (2011). a model of Public Administration for Realization of the Vision of 1404. *Journal of Public Administration Perspective*, 2(6), 43-58. [Persian]
47. Reston, V. A. (2015). National Policy Board for Educational Administration. Professional Standards for Educational

- Leaders. American Association of Colleges of Teacher Education.
48. Schleicher, A. (2012). *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World*, OECD Publishing.
  49. Shir Mohammadzadeh, M. Ghasemzadeh Alishahi, A. & Kazemzadeh Beytali, M. (2018). The Mediator Role of Occupational Self-Efficacy in the Relationship Between Professional Development and Job Commitment and Satisfaction Among Sports and the Youth Department's Staff. *Journal of Ergonomics*, 6(1), 30-39. [Persian]
  50. Taheri Demneh, M. & Naderi, A. (2014). Human resources future studies in NAJA, using integrative method of scenario writing and cross-impact analysis. *NAJA HUMAN RESOURCES*, 5(36), 29-50. [Persian]
  51. Vafai, R. Fazlollahi Ghomshi, S. & Taleifard, A. (2017). The Coverage of the Six Educational Domains of Fundamental Reform Document of Education in Primary School Social Studies Textbooks. *Quarterly Journal of Applied Issues in Islamic Education*. 2(2), 131-154. [Persian]
  52. Wise, J. T. (2017). *Leading Professional Development: Perceptions of Ohio Principals*. A dissertation presented to the faculty of The Patton College of Education of Ohio University In partial fulfillment of the requirements for the degree Doctor of Education. Ohio University.
  53. Wong, T. Y. & Liu, P. (2018). Hong Kong Principal Professional Development: Context, Challenges, and Opportunities. *Chinese Education & Society*, 51(5), 359–371.
  54. Zeinabadi, H. & Abdolhoseini, B. (2018). Successful school, successful principal: A comparative study of the findings of "International Successful School Principal Project" (ISSPP). *Quarterly Journal of Educational Innovations*, 16(1), 21-42. [Persian]

55. Zhao, J. (2010). School knowledge management framework and strategies: The new perspective on teacher professional development. *Computers in Human Behavior*, 26(2), 168-175.