

**کاوش فرایند بالندگی حرفه‌ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان: نظریه داده بنیاد**

**عباس شادپیروز**، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.

\***امیر حسین کیدوری**، دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه حکیم سبزواری، سبزوار، ایران.

**مهدی زیرک**، استادیار گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.

**حسین مؤمنی مهمویی**، دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.

**چکیده**

بالندگی حرفه ای مدیران دانشگاه ها یکی از ابزارهای مهم جهت دستیابی به کیفیت برتر آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و فن آوری است. هدف اصلی این پژوهش، کاوش مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با فرآیند بالندگی حرفه‌ای مدیران دانشگاه فرهنگیان در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نوع پژوهش‌های کیفی و بر اساس نظریه داده بنیاد (طرح سیستماتیک) انجام شد. جامعه آماری شامل مدیران مناطق ۱، ۲، و ۹ دانشگاه فرهنگیان بود. روش نمونه گیری به صورت هدفمند و گلوله برفی تا جایی ادامه یافت که داده هابا استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با ۱۸ نفر از اعضای نمونه به اشباع نظری رسید. برای اعتبار سنجی و روایی داده‌ها از دو روش بازبینی مشارکت کنندگان و مرور خبرگان غیر شرکت کننده در پژوهش استفاده شد. نتایج تحلیل داده‌ها طی سه مرحله، کدگذاری باز، محوری و انتخابی حاکی از ۱۳ مقوله کلی بود که در چارچوب مدل پارادیمی در قالب شش طبقه فراگیر شامل: شرایط علی (انگیزه‌های درونی و بیرونی)؛ پدیده محوری (مشارکت در یادگیری حرفه‌ای)؛ راهبردهای بالندگی حرفه‌ای (فردی، مشارکتی و آموزشی)؛ شرایط زمینه‌ای (مدت زمان، محتوای آموزشی و شایستگی‌های مدیریتی)؛ شرایط مداخله گر (عوامل فردی و شخصیتی، عوامل سازمانی) و پیامدها (برآورد نشدن انتظارات، تغییر دانش و نگرش، توسعه عملکرد و انتقال یادگیری)، فرآیند بالندگی حرفه‌ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان را منعکس کرده است. نتایج حاصل از پنج مقوله اصلی این پژوهش کیفی می‌تواند الگویی اثر بخش برای طراحی برنامه ها، دوره های آموزشی و بالندگی حرفه ای مدیران در دانشگاه و سایر موسسات آموزش عالی به منظور ارتقاء سطح کیفیت آموزش، ایجاد تغییرات و بازنگری در فرآیند بالندگی حرفه ای مدیران داشته باشد.

**واژگان کلیدی:** بالندگی حرفه‌ای، آموزش مدیران، دانشگاه فرهنگیان، نظریه داده بنیاد، صلاحیت های حرفه ای

\* نویسنده مسئول: akayzouri@gmail.com

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۴/۳۰ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۸/۲۰

## Exploring Professional Development Process of Managers at Farhangian University: A Grounded Theory Study

**Abbas Shadpirouz**, Ph.D. candidate in Educational Administration, Department of Educational Sciences, Torbat Heydariyeh Branch, Islamic Azad University, Torbat Heydariyeh, Iran.

\***Amir Hossein Kayzouri**, Associate professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Human Sciences, Hakim Sabzevari University, Sabzvar, Iran

**Mehdi Zirak**, Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Torbat Heydariyeh Branch, Islamic Azad University, Torbat Heydariyeh, Iran.

**Hossein Momeni Mahmoudi**, Associate Professor, Department of Educational Sciences, Torbat Heydariyeh Branch, Islamic Azad University, Torbat Heydariyeh, Iran.

### Abstract

The professional development of university managers is one of the important tools to achieve superior educational, research, cultural, and technological quality. The main purpose of this research was to investigate the concepts and categories related to the process of professional development of managers at Farhangian University. This research is applied in terms of purpose and is the type of qualitative research, which has been completed based on the foundation's data theory (systematic design). The statistical population included managers of regions one, two, and nine of Farhangian University, the purposeful and snowball sampling method continued until the data reached theoretical saturation using semi-structured interviews with 18 members of the sample. The data were collected by semi-structured interviews and validated by participants' review and expert judgment. The results of data analysis during three stages, open, central and selective coding was indicate of 13 general categories, which in the framework of the Paradigmatic model in the form of six inclusive classes include: causal conditions (internal and external motivations); the central phenomenon (participation in professional learning); Professional growth strategies (individual, collaborative and educational); contextual conditions (duration, educational content and managerial competencies); Intervening conditions (individual and personality factors, organizational factors) and consequences (failure to meet expectations, change in knowledge and attitude, development of performance and transfer of learning) reflect the process of professional growth of managers at Farhangian University. The results of this research can provide a model for policymakers, planners, and agents of the educational system at Farhangian University and higher education institutions in order to improve the quality of education and make changes and review the professional development of managers.

**Key Words:** professional development, training managers, Farhangian University, grounded theory, professional qualifications.

---

\* Corresponding author: akayzouri@gmail.com

Receiving Date: 21/7/2023 Acceptance Date: 11/11/2023

## مقدمه

آموزش و پرورش یکی از نهاد های مهم اجتماعی است که در پیشرفت اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی جامعه بیشترین نقش را دارا است؛ اکثر اندیشمندان و صاحب نظران آن را زیر بنای رشد و توسعه می‌دانند. پیشرفت و ترقی جوامع انسانی در گرو تأمین نیروی انسانی ماهر و متخصص جهت اداره‌ی مطلوب بخشهای مختلف بوده، جوامعی که در این خصوص تلاش بیشتری داشته‌اند، نتایج موفقیت آمیزی را در حرکت پر شتاب توسعه اقتصادی و اجتماعی کسب نموده‌اند.

برای رسیدن به توسعه پایدار و دانایی محور مستلزم تحول بنیادی در آموزش و پرورش می‌باشیم، در این میان، ایجاد تحول در نظام تربیت معلم را باید پیش نیاز تحقق هر نوع تحول در نظام آموزشی دانست؛ رسالت دانشگاه فرهنگیان فراهم کردن زمینه‌های تحول در نظام آموزشی و انجام اصلاحات اساسی در روشها و رویکردهای آموزشی و برنامه درسی می‌باشد. لازمه این تحول عملکرد مطلوب منابع انسانی است. دانشگاه برای حفظ و پیشرفت خود نیازمند بهبود مستمر عملکرد منابع انسانی است. امروزه سرمایه های انسانی حیاتی ترین عنصراهربردی واساسی ترین راه برای افزایش اثر بخشی و کارایی سازمان است و پیشرفت و ترقی جامعه را به دنبال خواهد داشت (ShirMohammadzadeh et al, 2018). امروزه به دلیل وجود تنگنایهای مالی واستفاده مطلوب ازمنابع، موجب شده است تا نظام های آموزش عالی برای رشد و بالندگی مدیران در راستای رسالت دانشگاه، استفاده بهینه و هدفمند از منابع داشته باشند، دانشگاه فرهنگیان نیز از جمله دانشگاه هایی است که با مأموریت اختصاصی تربیت منابع انسانی و معلم برای آموزش و پرورش شکل گرفته است و در زمره دانشگاه های مأموریت گراقرارداردوپیش ازهر دانشگاهی در معرض تحولات وپیشرفت های جامعه ودر تعامل با جامعه های پیچیده تر ومتاثر از متغیرهای جهانی می باشد(Behrangi et al, 2020). یکی از عواملی که می‌تواند به دانشگاه کمک کند تا به اهداف از پیش تعیین شده دست یابد، مدیرانی هستند که در آن فعالیت می‌نمایند. مدیران وظایف و کارکرد های مختلف ومتعددی دارند که انجام آنها مهارت هاوصلاحیت های گوناگونی را می طلبد. تنوع وپیچیدگی وظایف و کارکرد های مدیران آموزشی به گونه ای است که تنها افراد مطلع ومجرب،حرفه ای،آموزش دیده وپرورش یافته جهت تصدی این پست،قادر به انجام وظایف وکارکردهای محموله خواهند بود (Yousefi et al, 2020)مدیران تأثیرزبایدی در شکل دادن به فرهنگ، پیشرفت، ویاگیری دانشجویان و موفقیت آنان در محیط های آموزشی دارندبه طوری که موفقیت مداومشان به عنوان رهبربسیار مهم است. مدیرانی که در برنامه ها ای بالندگی حرفه ای شرکت می کنند با اعمال دانش ومهارت های جدید به منظور اجرای بهترین شیوه های آموزشی،دانش خودرابه روز کرده وتوسعه می دهندوعملكرد شغلی خود را بهبود می بخشند(Şenol,2019). بنابراین بالندگی حرفه ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان دارای اهمیت و یک ضرورت اجتناب ناپذیر است. اهمیت بالندگی حرفه‌ای مدیران از آنجا ناشی می‌شود که اگر مدیران از سطح رشد و بالندگی مطلوبی برخوردار باشند آن گاه می‌توان انتظار داشت که سایر منابع آموزشی به خوبی

استفاده شود و ارتقاء مستمر کیفیت در فعالیتهای و مأموریت‌های آموزشی رخ دهد (Ghasemzadeh et al, 2015). توان دانشگاه یا دانشکده در مدیران آن خلاصه می‌شود و اعتلای توان و دانش مدیران مصداق واقعی افزایش کیفیت دانشگاه است (Camblin & Steger, 2000). بالندگی حرفه‌ای مدیران در نتیجه فرآیند یادگیری آنها اتفاق می‌افتد و یادگیری نتیجه کسب دانش جدید است. دانش از طریق آموزش، پژوهش و عمل بدست می‌آید. اهمیت این موضوع به گونه‌ای است که امروزه بالندگی حرفه‌ای مدیران به یک الزام برای رشد حرفه‌ای تبدیل شده است. در نتیجه، یک چهار چوب جامع و انعطاف پذیر در مورد فعالیتهای آکادمیک مورد نیاز است به گونه‌ای که شامل دو بخش شخصی و حرفه‌ای بوده و جامعه مدیران را که در جستجوی راه‌های افزایش موفقیت یادگیرندگان و بالندگی حرفه‌ای خود هستند، یاری برساند (Bredson, 2002). در چنین شرایطی و در مواجهه با چالش‌های روز افزون دنیای امروزی، اهمیت توجه به رشد و ارتقای منابع انسانی در قالب برنامه‌های ارتقاء و دوره‌های بالندگی حرفه‌ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان بیشتر نمایان می‌شود.

بنابراین دانشگاه فرهنگیان به منظور ارتقای کیفیت، گسترش یادگیری، ترویج دانش، توسعه پژوهش، تولید علم و ارتباط مؤثر با جامعه و مراکز آموزش عالی، نیازمند برنامه‌های راهبردی برای بهبود مستمر فرآیند یاددهی - یادگیری و رشد حرفه‌ای مدیران است. بالندگی حرفه‌ای (رویکرد نسبتاً جدیدی است که هم اکنون در بسیاری از سازمان‌های دولتی و بویژه غیردولتی مورد توجه قرار گرفته است، با توجه به اهمیت موضوع بالندگی حرفه‌ای از مفاهیم جدید در حوزه مدیریت و سازمان است که هدف آن توسعه دانش، بینش و مهارت کارکنان و مدیران برای نیل به بالندگی سازمانی در محیط پرتلاطم قرن ۲۱ است. بنابراین بالندگی حرفه‌ای میتواند رویکرد مناسب برای حرفه‌ای تر کردن مدیران و کارکنان به عنوان ضرورت نیل به بالندگی سازمانی مطرح باشد (Ashoghi, 2017). محققان تعاریف متفاوتی از بالندگی حرفه‌ای ارائه داده اند چنانکه: Dopson et al (2018) بالندگی حرفه‌ای را فرآیندی می‌دانند که باعث ارتقاء مهارت‌های فردی، توانایی، دانش، دید استراتژیک و ایجاد شبکه‌های آموزشی می‌شود. Evans (2017) بالندگی حرفه‌ای را آموزش و ارتقاء مهارت‌ها برای کسب موفقیت در نقش رهبری در محیط‌های علمی می‌داند. Garet (2017) بالندگی حرفه‌ای را یک راهبرد برای پاسخ به دگرگونی، تغییر باورها، نگرش‌ها و ارزش‌های مدیران می‌داند تا چالش‌های تازه را بپذیرند. Bizzell (2011) بالندگی حرفه‌ای مدیران را فعالیتهای و فرآیندهای طراحی شده به منظور بالا بردن دانش حرفه‌ای، مهارت‌ها و نگرش‌های رفتاری مدیران در راستای توانا کردن آنان در زمینه بهبود و اجرای شرایط بهتر برای موفقیت و یادگیری تعریف می‌کند. فعالیتهایی که ظرفیت مدیران را جهت رهبری مؤثر بالا برده و مهارت‌های مدیران را در حوزه‌های

<sup>1</sup>Professional development

گوناگون چون رهبری تغییر، مدیریت منابع انسانی و بهبود فرآیند آموزش افزایش می دهد. (Gunter & Courtney, 2015) یکی از فرآیندهایی که شایستگی‌های موجود در کارکنان را تقویت می نماید و منجر به ایجاد بالندگی در فرد می گردد آموزش است. آموزش منجر به کسب دانش، مهارت و توانایی‌های تازه در فرد می شود، به گونه‌ای که بهبود عملکرد شغلی را تسهیل کرده و به بالندگی فرد می انجامد (Beel et al, 2017). به عقیده Robbins (1988) آموزش تجربه‌ای است مبتنی بر یادگیری تا با تغییرات نسبتاً پایداری که در فرد ایجاد می شود او را در انجام کار و بهبود توانایی‌ها، تغییر مهارت‌ها، دانش و نگرش و رفتار اجتماعی کمک کند. بنابراین آموزش به مفهوم تغییر دانش، نگرش و تعامل با همکاران است (Asgarani & Shoghi, 2018). آنچه که از تعاریف فوق حاصل می شود این تعریف دامنه‌ی وسیعی برای بالندگی قائل شده است، با این حال رویکردهای جدید نسبت به بالندگی حرفه‌ای، طرفداری یادگیری مادام العمر بوده و یادگیری حرفه‌ای را مداخله‌ای کوتاه مدت نمی دانند، بلکه بالندگی حرفه‌ای را فعالیت‌های بلند مدت می دانند که دامنه آن از آموزش مدیران در دانشگاه تا دوره‌های ضمن خدمت مدیران را در بر می گیرد (Richter et al, 2011). از آنجاییکه بالندگی حرفه‌ای همچنان به صورت رایج ترین نسخه برای ارتقای اثر بخشی و سلامتی نظام‌های آموزشی در نظر گرفته می شود (Brown & Militello, 2016). بنابراین، بالندگی حرفه‌ای مدیران و ادراک آنان از این امر تأثیر به سزایی در بالندگی حرفه‌ای منابع انسانی دارد (Boudreaux, 2015). در طی سال‌های گذشته پژوهش‌های متعددی در زمینه بالندگی حرفه‌ای مدیران انجام شده و الگوهای متفاوتی نیز ارائه گردیده است که به برخی از آن‌ها اشاره می شود. (Yousefi et al (2020) در پژوهش خود تحت عنوان؛ « بالندگی حرفه‌ای مدیران در افق ۱۴۰۴ » دریافتند مهمترین ابعاد بالندگی عبارتند از: ۱- بالندگی فردی (توسعه فردی مدیران، اخلاق حرفه‌ای، افزایش خلاقیت، بهبود عملکرد) ۲- بالندگی سازمانی (بهبود اثر بخشی و کارایی سازمانی، ایجاد سازمان یادگیرنده) و ۳- بالندگی اجتماعی (پاسخگویی به نیازهای جامعه، تربیت شهروند مطلوب) هستند. Abili et al (2020) در پژوهشی با موضوع « شناسایی مولفه‌های بالندگی حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی » با استفاده از روش کیفی از نوع فرا ترکیب انجام دادند که نتایج حاصل از پژوهش بیانگر این است که خود بالندگی رهبران دانشگاهی در پنج مؤلفه شامل مهارت‌های رهبری و مدیریتی، مهارت‌های آموزشی، مهارت‌های پژوهشی، مهارت‌های فردی و مهارت‌های مشاوره‌ای می باشد. همچنین (Mousavi et al (2019) در پژوهشی با عنوان « بررسی اثر بخشی آموزش بالندگی حرفه‌ای در عملکرد شغلی بر اساس الگوی CIPP » نتیجه گرفتند که استمرار فرآیند نیاز سنجی، زمینه اجرای دوره‌های بالندگی و اثر بخشی آن را در عملکرد شغلی بهبود می بخشد. در همین رابطه Joodaki et al (2019) در پژوهشی با عنوان « ارائه الگوی بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه » عواملی نظیر تسهیل قوانین و مقررات، منابع مالی، حمایت مدیران ارشد سازمانی استفاده از روش‌ها و برنامه‌های بالندگی حرفه‌ای، برگزاری دوره‌های آموزشی مخصوص مدیران، خصوصیات شخصیتی مدیران و

سیاست‌های آموزشی بر بالندگی مدیران مؤثر است. (2018) Asgarani & Shoghi در پژوهشی با عنوان « شناسایی مؤلفه‌های ارتقای کیفیت آموزش و بالندگی حرفه‌ای مدیران » با استفاده از روش کیفی ( پیمایشی و توصیفی ) به این نتیجه رسیدند که فرآیندهایی که شایستگی‌های موجود در کارکنان را تقویت می‌نماید و منجر به ایجاد بالندگی در فرد می‌گردد آموزشی است. (2015) Hayatet et al پژوهشی را با موضوع «مطالعه‌ی کیفی نیازها و روش‌های بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس» با رویکرد کیفی و روش مطالعه موردی انجام دادند که نتیجه پژوهش بیانگر این است که روش‌های بالندگی مطلوب از نظر مدیران شامل؛ شرکت در کارگاه‌ها، سمینارها، سخنرانی‌ها و کنفرانس‌های ملی و منطقه‌ای، خواندن کتاب، مقاله، منابع آنلاین، دوره‌های دانشگاهی، مشاوره، جلسات هم اندیشی مدیران، مربی‌گری، بازدید از دیگر مدارس، مشاهده و کارورزی بودند. (2020) Ramirez در یک مطالعه با رویکرد پدیدار شناختی با عنوان: «اهمیت رفتارهای رهبری مدیر در انجمن‌های یادگیری حرفه‌ای مدیران در کالیفرنیا» پرداخت یافته‌ها ی پژوهش بیانگر این است که اجرای برنامه‌های یادگیری حرفه‌ای مدیران منجر به شکل‌گیری بهتر ارتباط مدیر با کارکنان، ایجاد انگیزه، ظرفیت و اعتماد در کارکنان می‌شود. (2018) Wong & liu در پژوهشی با عنوان « بررسی زمینه‌های بالندگی حرفه‌ای مدیران هنگ کنگ » دریا فتند که پنج حوزه در بالندگی رهبری مدیران به عنوان ابعاد کلیدی که به بهبود بیشتر نیاز دارند شامل: انگیزه‌های شغلی، فرهنگ اجتماعی، نیازهای بالندگی حرفه‌ای مدیران، همکاری دانشگاه و رهبران آموزشی و تأثیر مدیران بر عملکرد محیط آموزشی و بالندگی حرفه‌ای کارکنان این حوزه‌ها برای موفقیت در بالندگی حرفه‌ای مؤثر مدیران ضروری هستند. (2017) McCracken در پژوهشی تحت عنوان « ادراک اصلی بالندگی حرفه‌ای مدیران دانشگاه پیتسبرگ » به این نتیجه رسید که بالندگی حرفه‌ای مدیران شامل پنج ویژگی اصلی محتوا، یادگیری فعال، مشارکت جمعی، مدت زمان و انسجام است که این ویژگی اصلی بالندگی حرفه‌ای به طور مستقیم بر روی دانش، نگرش و عملکرد حرفه‌ای مدیران و موفقیت یادگیرندگان تأثیر می‌گذارد. (2015) Hilliard در پژوهش تحت عنوان «ارزیابی برنامه بالندگی رهبری مدیران» به طراحی و ارزیابی برنامه‌های بالندگی مدیران پرداخته است. نتایج پژوهش بیانگر این است که فرصت‌های ارائه شده به بهبود آموزش، یادگیری، تحقیق و پژوهش و مهارت‌های رهبری بیشترین تأثیر را بر بالندگی حرفه‌ای مدیران دارد. (2015) Reston در پژوهش خود با موضوع « مهمترین استانداردهای حرفه‌ای مدیران در برنامه توسعه حرفه‌ای » شامل موارد زیر می‌باشد: مأموریت، چشم انداز و ارزشهای بنیادی رهبری آموزشی، اخلاق مداری و رعایت هنجارهای تخصصی، عدالت سازمانی و پاسخگویی، برنامه‌های آموزشی و درسی، آموزش و شیوه‌های ارزشیابی، فرایند مراقبت و حمایت از یادگیرندگان، ارتقای قابلیت‌های حرفه‌ای کارکنان، تدوین برنامه‌های حرفه‌ای برای کارکنان، بکارگیری و استفاده از ظرفیت‌های خانواده‌ها و انجمن‌های مربوط به محیط آموزشی، پژوهش مداری و رعایت اصول مدیریت و بهبود همه جانبه محیط آموزشی. در همین زمینه (2014) Ng & chan از پژوهش خود با عنوان « بالندگی حرفه‌ای مداوم برای رهبران میانی در

محیط‌های آموزشی هنگ کنگ « دریافتند که در برنامه‌های بالندگی حرفه‌ای مدیران آموزشی مواردی همچون مهارت‌های بین فردی، مدیریت بحران، مدیریت صحیح منابع و اطلاع از آیین نامه‌های آموزشی در اولویت کار قرار دارد. همچنین آنان در مطالعه خود توصیه کردند که برنامه‌های یادگیری مدیران باید به نیازهای ویژه مدیران، نیازهای محتوایی و چند بعدی بودن روش متمرکز شود. (Kanokorn et al (2014) در پژوهشی با عنوان « اصول بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس » به این نتیجه رسیدند که رضایتمندی مدیران با اثر بخشی فرآیندهای آموزشی و یادگیری تعیین می‌شود. بنابراین آنان باید دانش، مهارت و صلاحیت‌های حرفه‌ای خود را ارتقاء دهند. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که مدیران آموزشی با استفاده از فعالیت‌هایی همچون اقدام پژوهی، برنامه ریزی استراتژیک و رهبری ساختاری، بالندگی خود را ارتقاء می‌دهند. همچنین مدل مؤثر بالندگی حرفه‌ای مدیران شامل ابعادی همچون ارزیابی نیازها، هدف گذاری، توانمند سازی، خودآموزی، سمینارهای متمرکز، اقدام پژوهی و ارزیابی مستمر می‌باشد. Naicker & Naidoo(2014) از نتایج تحقیق کیفی با موضوع « زمینه‌های بالندگی حرفه‌ای مدیران » پی بردند که ایجاد فرصت‌های یادگیری، کار تیمی، ارتباطات اجتماعی و بهبود مهارت‌های رهبری مشارکتی در بالندگی حرفه‌ای مدیران مؤثر است. (Bizzell(2011) در تحقیقی تحت عنوان « بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس در مناطق روستایی ویرجینیا » انجام داد و نتیجه گرفت در این مناطق اجرای برنامه‌ها بالندگی حرفه‌ای مدیران با ضعف شدید همراه است و فرصت‌های رشد و بالندگی مدیران محدود می‌باشد. نبود برنامه ریزی و سازماندهی مناسب، دانش اندک مدیران، سیاست‌های دولت فدرال، موقعیت جغرافیایی و... از دلایل ضعف برنامه‌های بالندگی در این مناطق است. (Ibrahim(2011) در پژوهش خویش با موضوع «آماده سازی وبالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه دولتی در کنیا» نتیجه گرفت مهمترین عوامل تسهیل کننده بالندگی حرفه‌ای مدیران شامل: حمایت مدیران، در دسترس بودن آموزش ضمن خدمت، منابع و امور مالی، اقدام‌های فردی، حمایت ذینفعان، نقش‌های رهبری و چالش‌ها و مسائل روزانه هستند. همچنین، مهم‌ترین عوامل بازدارنده بالندگی حرفه‌ای شامل: فقدان تجربه کافی، دوره‌های ضمن خدمت محدود، فقدان منابع و امور مالی، قدرت‌های تصمیم‌گیری، مخالفت، عدم شناخت کافی، مشکلات خانوادگی و کمبود وقت می‌باشد.

سایر پژوهش‌گران دیگر با روش‌های مختلف به ابعادی از بالندگی حرفه‌ای پرداخته‌اند از جمله

:Richter et al(2011)

Nir & Bogler; Fielder (2010); Buczynski & Hansen (2010); Evers et al(2011)

(2008); Kwakman (2003); (2001) Garet et al در مطالعات خود عوامل مؤثر بر اثر بخشی دوره‌های

بالندگی حرفه‌ای را بررسی نموده‌اند.

با توجه به مطالب فوق یافته‌های پژوهشی اندکی در ارتباط با فرآیند حرفه‌ای مدیران در دانشگاه

فرهنگیان وجود دارد، مطالعات موجود در داخل و خارج کشور صرفاً به شناسایی ابعادی از این پدیده با

تبیین برخی از عوامل موثر فرآیند بالندگی حرفه ای مدیران و در برخی صرفاً به نظرسنجی از مدیران بسنده کرده اند و الگوی جامعی از فرآیند بالندگی حرفه ای مدیران و دانشگاه فرهنگیان ارائه نداده است تا بتوان بوسیله آن الگو میزان بالندگی حرفه ای مدیران را مورد بررسی و ارزشیابی قرار داد.

با توجه به اهمیت موضوع بر اساس مجموعه دلایل چندی ضرورت انجام پژوهش را فراروی محقق قرار داده است؛ درحالی که سند تحول بنیادین آموزش و پرورش (۱۳۹۰) در قالب بیانیه ارزش‌ها و راهبردهای کلان خود بر ارتقای کیفیت آموزشی، مراکز تربیت معلم (دانشگاه فرهنگیان) به منظور توسعه مستمر شایستگی‌های تربیتی، علمی و فرهنگی فرهنگیان و طراحی و ارتقای نظام تربیت حرفه‌ای در آموزش و پرورش تأکید نموده است، اما در این اسناد، سازوکاری جهت دستیابی به کیفیت مورد نظر پیش بینی نشده است. از آنجائیکه مدیران هسته اصلی دانشگاه را تشکیل می‌دهند، یکی از مهمترین راه‌های دستیابی به کیفیت برتر در دانشگاه ارتقای نگرش، دانش و مهارت‌های مدیران است. رشد و بالندگی حرفه‌ای یکی از مهمترین اهداف دانشگاه و هم یکی از مهمترین ابزارها جهت دستیابی به کیفیت برتر در زمینه‌های آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و فن آوری می‌باشد. این امر از طریق دوره‌های بالندگی حرفه‌ای صورت می‌پذیرد آنچه که اهمیت و ضرورت این تحقیق را موجب شد اینکه در بررسی‌هایی که در این حوزه به عمل آمده در سال‌های اخیر دوره‌های بالندگی حرفه ای به چشم می‌خورد اما یافته‌های پژوهشی در ارتباط با فرآیند بالندگی حرفه‌ای مدیران که بتواند یک الگوی مناسب برای بالندگی حرفه ای مدیران در دانشگاه با رویکرد کاوشی و استقرایی بپردازد و یک چارچوب منسجم برای راهبری و هدایت فعالیت‌های بالندگی حرفه ای مدیران به منظور افزایش بهره‌وری و کارایی و اثر بخشی فراهم و بالندگی حرفه ای مدیران را هدفمند نماید کمتر مشاهده شده است. هدف از انجام این پژوهش کاوش فرآیند بالندگی حرفه‌ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان و توجه به ابعاد مختلف آن از دید مدیران شرکت کننده می‌باشد تا از این طریق نظریه داده بنیاد پیرامون بالندگی حرفه ای مدیران تدوین گردد. بدین منظور سوال‌های زیر هدایت کننده پژوهش است: ۱) عناصر تشکیل دهنده (مقوله اصلی، شرایط علی، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر، راهبردها و پیامدها) فرآیند بالندگی حرفه ای کدامند؟ ۲) مدل بالندگی حرفه‌ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان چیست؟

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به منظور دستیابی به توصیفی عمیق و غنی از تجارب و نگرش و ادراک شرکت‌کنندگان نسبت به ابعاد مختلف بالندگی حرفه‌ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان از روش‌های پژوهش کیفی با استفاده از نظریه داده بنیاد<sup>۱</sup> (طرح سیستماتیک) اشتراوس و کوربین<sup>۲</sup> انجام شد. پژوهش از نظر هدف کاربردی و بر مبنای طرح نظام مند<sup>۳</sup> نظریه داده بنیاد ادراک شرکت‌کنندگان پیرامون فرآیند، محتوا، راهبردها، شرایط زمینه، شرایط مداخله‌گر و پیامدهای مشارکت در بالندگی حرفه‌ای در دانشگاه فرهنگیان و روابط بین آن‌ها کاوش شد. جامعه آماری در این پژوهش، مدیران دانشگاه‌ها که سالیان متمادی تجربه لازم را با ابعاد مسأله و موضوع پژوهش داشتند. و به عبارتی واجد تجربه زیسته‌ای در موضوع بالندگی حرفه‌ای بودند را شامل شده است. انتخاب مشارکت‌کنندگان در این پژوهش کیفی از روش نمونه‌گیری هدفمند<sup>۴</sup> گلوله برفی استفاده گردید. نمونه‌گیری نظری (هدفمند) تا زمانی ادامه پیدا کرد که در فرآیند گردآوری داده‌ها اشباع نظری حاصل شد؛ اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله‌ها پدید نیاید و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید شده است (Strauss & corbin, 1998). اشباع نظری داده‌ها پس از مصاحبه با ۱۸ نفر از مدیران دانشگاه‌ها مطابق جدول ۱ گردآوری گردیده است.

<sup>1</sup>Grounded Theory

<sup>2</sup>Strauss & corbin

<sup>3</sup>The systematic Desing

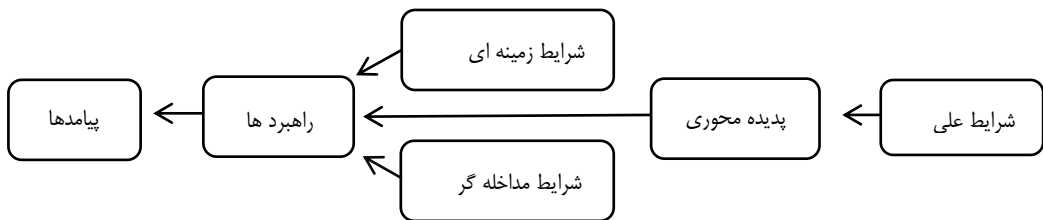
<sup>4</sup>Purposeful sampling

<sup>5</sup>Theoretic sampling

جدول ۱. جزئیات اجرایی مصاحبه ها با مدیران

میانگین سابقه کار	تعداد	رشته تحصیلی							مقطع تحصیلی		دانشگاه فرهنگیان	
		فقه و اصول	تاریخ و تمدن اسلامی	زبان انگلیسی	روانشناسی	جامعه شناسی	فلسفه تعلیم و تربیت	برنامه ریزی درسی	مدیریت آموزشی	کارشناسی ارشد		دکتری
۳۲	۸	۱	۱	-	۲	-	-	۳	۱	۵	۳	خراسان رضوی
۳۱	۲	-	-	-	-	-	۱	-	۱	۱	۱	خراسان شمالی
۲۸	۲	-	-	۱	-	-	-	-	۱	۱	۱	خراسان جنوبی
۳۰	۲	-	-	-	-	-	۱	-	۱	-	۲	مازندران
۲۷	۴	-	-	-	-	۱	-	-	۳	-	۴	تهران
-	۱۸	-	-	-	-	-	-	-	-	۷	۱۱	جمع

سؤالات داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه بصورت نیمه ساختار یافته گردآوری شد. زمان هر مصاحبه به طور میانگین ۵۵ دقیقه بود. ملاحظات اخلاقی در اجرای پژوهش مد نظر قرار گرفت که در واقع نشان دهنده میزان و چگونگی احترام پژوهشگر به مشارکت کنندگان است (Taylor&Gorard,2004). در همین خصوص به همراه سؤالات مصاحبه، نامه ای با امضای پژوهشگر مبنی بر تعهد اخلاقی در نگهداری مفاد مصاحبه و مشخصات مشارکت کنندگان و انتشار نکردن آن ارسال شد؛ همچنین با اطلاع شرکت کنندگان تمام مصاحبه‌ها ضبط و بر اساس پیشنهادهای ارائه شده توسط Poland (2003) پیاده سازی شد. نکات کلیدی بررسی مصاحبه‌ها با محوریت مواردی مانند. عوامل مؤثر از حضور در دوره‌های بالندگی حرفه‌ای مدیران چیست؟ فرآیند و محتوای بالندگی حرفه‌ای، چگونگی عوامل زمینه‌ای، راهبردها و پیامدهای بالندگی حرفه‌ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان چیست؟ مورد کاوش قرار گرفت. داده‌های کیفی پژوهش از طریق فرایند کد گذاری و مبتنی بر طرح نظام دار نظریه داده بنیاد (Strauss& Corbin,1988) تحلیل شد. مراحل تحلیلی داده‌ها از طریق کدگذاری باز<sup>۱</sup>، کدگذاری محوری<sup>۲</sup> و کد گذاری انتخابی<sup>۳</sup> انجام شد. در کدگذاری باز متن مصاحبه‌های ضبط شده پس از پیاده سازی، با استفاده از روش تحلیل محتوا<sup>۴</sup> سطر به سطر بررسی، مفهوم پردازی، مقوله بندی و سپس بر اساس مشابهت، ارتباطات مفهومی و خصوصیات مشترک بین کدهای باز، مفاهیم و مقولات (طبقه‌ای از مفاهیم) مشخص شدند. در مرحله بعد کد گذاری محوری این مفاهیم را در قالب مقوله‌های کلی، شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر و پیامدها طبقه بندی شد و سپس بصورت نظری در قالب مدل پارادایمی<sup>۵</sup> به هم مرتبط شدند (نمودار ۱).



نمودار ۱. مدل پارادایمی کدگذاری محوری

<sup>1</sup>Open coding  
<sup>2</sup>RadialCoding  
<sup>3</sup>SelectiveCoding  
<sup>4</sup>Content Analysis  
<sup>5</sup>Paradigm Model

در پایان در کدگذاری انتخابی، شرح انتزاعی از فرآیند پژوهش و یکپارچه سازی مقوله‌ها و یکپارچه سازی مقوله‌ها و پالایش آن‌ها

ارائه گردید. برای حصول و اطمینان از مفاهیم استخراج شده چندین بار عبارات و جملات از ابتدا تا انتها به منظور یافتن مدلی جدید یا اصلاح مدل قبلی مورد بررسی و مقایسه قرار گرفتند. برای اطمینان از روایی و پایایی پژوهش به منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها براساس معیارهای ارائه شده توسط (2007) Creswell اقدامات زیر انجام شد.

● تطبیق توسط اعضا؛ ۴ نفر از مشارکت کنندگان (۲ نفر از مدیران و ۲ نفر از استادان) گزارش نهایی، مرحله نخست فرایند تحلیل یا مقوله‌های بدست آمده را بازبینی کردند و نظر خود را در ارتباط با آن‌ها ابراز نمودند که پیشنهادهای آن‌ها در پارادایم کدگذاری اعمال شد.

● بررسی توسط همکار؛ ۲ نفر از استادان و ۲ نفر از دانشجویان دکتری مدیریت آموزشی و آموزش عالی، پارادایم کدگذاری را بررسی نمودند و نظرات تخصصی آنان مورد بازبینی قرار گرفت. درنهایت کدها و طبقات والگوی استخراج شده در اختیار ۴ نفر از مدیران دانشگاهی غیر شرکت کننده که اطلاعاتی در حوزه پژوهش داشتند مورد بررسی و با توجه به نظرات و تفاسیر و تایید آنان ویرایش لازم انجام و مدل نهایی بالندگی حرفه‌ای مدیران طراحی و ارائه شد.

### یافته‌ها

عناصر تشکیل دهنده (مقوله اصلی، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) بالندگی حرفه‌ای مدیران کدامند؟ برای پاسخگویی به این سوال داده‌های کیفی جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شدند، یافته‌های حاصل از کدگذاری باز، مفاهیم و سازه‌های بدست آمده در مسیر پژوهش به شرح ذیل توصیف و تشریح شده است.

**شرایط علی:** به شرایطی گفته میشود که عامل اصلی به وجود آورنده پدیده مورد مطالعه می-باشد (Strauss & Corbin, 2008).

بنابراین، با توجه به تحلیل محتوای پاسخ مصاحبه شونده‌ها به سوالاتی نظیر انگیزه‌های مدیران برای مشارکت در بالندگی حرفه‌ای چیست؟ شرایط علی در این پژوهش که مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد شامل چهار عامل درونی و دو عامل بیرونی موجب ایجاد انگیزه در مدیران برای مشارکت در

<sup>1</sup>Member checking

<sup>2</sup>Peer debriefing

یادگیری حرفه ای میشوند. الف) انگیزه‌های درونی: این انگیزه ها در قالب چهار مقوله کلی عبارتند از: ۱- بهسازی دانش و مهارت ۲- علاقه فردی، ۳- پاسخگویی به نیازهای منابع انسانی ۴- رفع کمبود مهارت های مدیریتی می‌باشند. به دلیل پیشرفت های اخیر فناوری های نوین، به روز نبودن دانش و مهارت شغلی موجود، تغییرات و تحولات آموزشی، سبک‌های مدیریتی جدید پدید آمده، نوآوری‌ها و استفاده بهتر از قابلیت‌های خود و سازمان؛ مهم‌ترین انگیزه درونی مدیران از شرکت در بالندگی حرفه‌ای است. ارتقای علمی و به روز کردن دانش مدیریتی در حوزه‌ای است که مدیران مشغول به فعالیت هستند. چنانکه یکی از مشارکت کنندگان اظهار می‌دارد:

« روحیه کنجکاوی و جستجوگری داشتم، به آنچه می‌گفتند قانع نبودم و همیشه دنبال دانستنی‌های جدیدی بودم؛ دوست داشتم افق‌های جدیدی را در نوردم و دریچه جدیدی را بگشایم از فن‌آورهای جدید و نوآوری‌ها و تغییر استقبال می‌کردم، دوست داشتم وقتی در میان جمع قرار می‌گیرم آثار و طرح‌های جدیدی را ارائه دهم به همین منظور سعی می‌کردم دانش خود را به روز نمایم.»

هدف دیگر مدیران از شرکت در دوره های بالندگی حرفه ای علاقه به پیشرفت و توسعه شغلی و آشنایی باطرح های نوآورانه را بیان می‌کنند:

« من برای اینکه بتوانم فعالیت‌های شغلی خود را انجام دهم و از پیشرفت شغلی بالایی برخوردار باشم، علاقه داشتم در جایگاهی که قرار می‌گیرم وظیفه شغلی خود را توسعه دهم و در فعالیت‌ها از نوآوری‌ها و پیشرفت شغلی مناسبی برخوردار باشم لذا تصمیم گرفتم سطح علمی خود را ارتقاء دهم.» از دیگر موارد انگیزه‌های مدیران پاسخگویی به نیازهای کارکنان بود، این پاسخگویی در قالب نیازهای شغلی، آموزشی، مادی، تربیتی، رفاهی کارکنان و مطالبات دانشجویان مطرح می‌شود. همانطور که یکی از مشارکت کنندگان بیان می‌کند:

« من با توجه به نیازی که در خودم احساس کردم، نیاز علم؛ بتوانم به نیازهای منابع انسانی از جمله کارکنان و مدرسین و دانشجویان پاسخگو باشم. این مسئله باعث شد که به سمت بالندگی حرفه‌ای بروم و در دوره‌های بالندگی شرکت نمایم تا بتوانم به رفع مشکلات کارکنان و دانشجویان بپردازم.» یکی دیگر از انگیزه‌های مهم رفع کمبود مهارت‌های مدیریتی است، مدیران به دنبال کسب مهارت‌های مدیریتی بودند که بتوانند از آن‌ها به صورت مستقیم در عمل استفاده کنند از جمله مشکلات مربوط به اداره دانشگاه، فرآیندهای یاددهی و یادگیری، توانمند سازی کارکنان، ارزیابی عملکرد، آشنایی با مهارت‌های تیمی و گروهی است. ب) انگیزه بیرونی: مدیران برای پاسخگویی به دو انگیزه کلی در بالندگی حرفه‌ای دانشگاه فرهنگیان مشارکت می‌کنند: ۱- کسب منافع مادی و سازمانی ۲- کسب منافع اجتماعی است. انگیزه‌های مادی و سازمانی مدیران در این پژوهش شامل: افزایش سرجمع درآمدها (افزایش حقوق)، ارتقاء جایگاه شغلی و پست سازمانی و اعمال مدارک تحصیلی می‌باشد؛ هر چند منافع مادی در مشارکت مدیران در بالندگی حرفه‌ای نقش دارد اما انگیزه مهم دیگر مدیران کسب منافع اجتماعی از جمله: ارتقاء منزلت

## مدیریت بر آموزش سازمانها

اجتماعی، حفظ جایگاه شغلی، اعتماد سازی و مشوق‌های انسانی برای بالندگی حرفه‌ای است. یکی از مشارکت‌کنندگان بیان می‌کند:

« ارتقاوبالندگی حرفه‌ای موجب می‌شود که سرجمع درآمدهایمان افزایش یابد، ولی آنچه که هدف اصلی است، افزایش دانش و مهارت و ارتقاء علمی و منزلت اجتماعی می‌باشد ». نتایج کدگذاری بازمربوط به شرایط علی به شرح جدول ۲ است.

### جدول ۲. نتایج کدگذاری باز و مقولات مربوط به شرایط علی

متغیر	مقوله کلی	زیر مقولات	مفاهیم
شرایط علی	انگیزه‌های درونی	بهبودی دانش و مهارت	نیاز به یادگیری نوین، به روز بودن دانش ومهارت شغلی، بکار بستن نوآوری و فن آوری های جدید، تغییر و تحولات آموزشی، استفاده از قابلیت های خود و شناخت سازمان
		علاقه فردی	علاقه به پیشرفت وتوسعه شغلی، آشنایی با طرح های نوآورانه، انگیزه در فعالیت ها
		پاسخگویی به نیازهای منابع انسانی	نیازهای؛ شغلی، آموزشی، مادی، تربیتی، رفاهی کارکنان و دانشجویان
انگیزه‌های بیرونی	رفع کمبود مهارت های مدیریتی	مشکلات اداره دانشگاه، یادگیری شیوه های نوین مدیریت، مهارت های ( ارزیابی عملکرد، ارتباطات درون و برون سازمانی، فناوری، گروهی و مشارکتی، توانمند سازی کارکنان، بهره وری اثر بخش از منابع )	
	کسب منافع مادی	افزایش سر جمع درآمدها، ارتقاء جایگاه شغلی و پست سازمانی، اعمال مدارک تحصیلی	
	کسب منافع اجتماعی	ارتقاء منزلت اجتماعی، حفظ جایگاه شغلی، مشوق های انسانی، اعتماد سازمانی	

**مقوله محوری:** حادثه یا اتفاق اصلی است که یک سلسله کنش‌ها و کنش‌های متقابل برای کنترل یا اداره کردن آن وجود دارد و به آن مربوط می‌شود (Strauss & Corbin, 2008). محور اصلی بالندگی حرفه‌ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان مشارکت در یادگیری حرفه‌ای است. یادگیری حرفه‌ای را می‌توان به عنوان تمایل نسبت به ترکیب و تلفیق یادگیری‌های خود جوش و یادگیری نظری به شیوه فکورانه و انتقادی دانست. مشارکت در یادگیری حرفه‌ای به صورت فردی یا حاصل تشریک مساعی است (Subedi, 2004). به عبارت دیگر مشارکت در یادگیری حرفه‌ای از طریق علاقه به یادگیری، نقش فعال در یادگیری و همکاری و تشریک مساعی نمود پیدا می‌کند. انگیزه‌های بیرونی و درونی موجب ایجاد تمایل و مشارکت

مدیران در یادگیری حرفه‌ای شده و به تبع آن راهبردهای بالندگی حرفه‌ای نیز در جهت نیل به یادگیری به کار می‌روند، هر چند مدیران دغدغه‌های متفاوتی دارند، با این حال نسبت به یادگیری علاقه‌مند بوده و برای آن وقت می‌گذارند چنانکه یکی از مدیران بیان می‌کند:

«وقتی من در دوره‌های بالندگی حرفه‌ای شرکت می‌نمایم دوست دارم چیزی یاد بگیرم و بر دانستنی‌ها و مهارت‌های خودم بیفزایم زیرا خیلی علاقه‌مند به یادگیری هستم» این تمایل و علاقه به همراه انگیزه‌های درونی و بیرونی موجب درگیر شدن آن‌ها در یادگیری و تلاش برای فهم مطالب و به طور خلاصه داشتن نقش فعال در یادگیری می‌شود تمایل فردی و مشارکت در جمع مدیران سایر مراکز دانشگاهی با مقاطع تحصیلی مشابه و رشته‌های تحصیلی متفاوت موجب شکل‌گیری بالقوه تعاملات و بحث‌هایی می‌شود که می‌تواند یادگیری را غنی‌تر سازد (Desimon, 2009; Banilower & Shimkus, 2004; Loucks Horsley et al 2010). هر چند این مشارکت و در مرتبه بعد راهبردهای بالندگی حرفه‌ای، به شدت تحت تأثیر شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر قرار می‌گیرد. نتایج کدگذاری باز مربوط به پدیده محوری در جدول ۳ ارائه شده است.

### جدول ۳. نتایج کدگذاری باز و مقولات مربوط به پدیده محوری

متغیر	مقوله کلی	زیر مقولات	مفاهیم
پدیده محوری	مشارکت در یادگیری حرفه‌ای	علاقه به یادگیری	تمایل و استمرار در یادگیری حرفه‌ای، استفاده از فرصت‌های دانشی و مهارتی
		نقش فعال در یادگیری	هدفمندی در یادگیری، تلاش برای فهم محتوای یادگیری، درگیر شدن در فرایندهای یاددهی و یادگیری، بکار بستن محتوای یادگیری
		تشریک مساعی در یادگیری	مشارکت در گروه‌های آموزشی، مشارکت و کار تیمی با کارکنان، شرکت در جلسات هم‌اندیشی مدیران

**راهبردها:** به راه‌حلهایی برای مواجهه با پدیده مورد مطالعه اشاره دارد که هدف آن اداره کردن پدیده مورد مطالعه، برخورد با آن و حساسیت نشان دادن در برابر آن است (Strauss & Corbin, 2008). راهبردهای یادگیری مدیران در دانشگاه فرهنگیان را می‌توان در سه مقوله کلی: الف) راهبردهای فردی، ب) راهبردهای مشارکتی و ج) راهبردهای حرفه‌ای طبقه‌بندی نمود. الف) راهبردهای فردی: هیچ‌گونه یادگیری بدون تلاش و وقت گذاشتن فرد حاصل نمی‌شود. همانطور که برخی از مدیران اعتقاد دارند. «آموزش‌ها ی دوره‌های بالندگی حرفه‌ای صرفاً انتقال مطالب نیست، خود فرد هم باید نقش فعالی بر عهده داشته باشد.»

## مدیریت بر آموزش سازمانها

فعالیت‌های فردی شامل: استمرار در یادگیری، پژوهش‌های مدیریتی و آموزشی در عمل، مطالعه فردی، تدریس و محتوای آموزشی آن از جمله فعالیت‌هایی است که مدیران باید انجام دهند. راهبردهای مشارکتی: موقعیت‌های ایجاد شده در دانشگاه فرهنگیان خود فرصتی را ایجاد می‌کند که مدیران با توجه به شرایط و ویژگی‌های محیطی در یک جا جمع شوند، چنانکه یکی از مدیران می‌گوید: «یکی از محاسن مشارکت این است که سبک‌های هرمی را به سبک مدیریت دایره‌ای تبدیل کنیم تا بتوانیم در انتقال تجارب به هم کمک کنیم».

توجه به این ویژگی‌ها خود زبان مشترک، امکان یادگیری مشارکتی و هم‌آموزی را فراهم می‌کنند. راهبردهای مشارکتی حاصل رهبری مشارکتی و تعامل بین فردی مدیران در دانشگاه فرهنگیان است. از جمله فعالیت‌های مشارکتی؛ یاددهی و یادگیری، تعاملات سازنده بین فردی، ارشادگری، فعالیت‌های گروهی و اجرایی است. ج) راهبرد های آموزشی: راهبردهای بالندگی حرفه‌ای در دانشگاه فرهنگیان بیشتر متوجه دوره‌های آموزشی و همایش‌ها است. که بعضاً توسط اساتید مدعو برگزار می‌گردد از جمله مواردی که مدیران بر آن تأکید دارند، محتوای آموزشی دوره‌های بالندگی حرفه‌ای باید از صورت تئوری و سخنرانی به صورت کاربردی باشد؛ به عبارتی مدیران انتظار دارند؛ محتوا دانشی و مهارت‌های آموزشی بصورت شیوه‌های نوآور و خلاق همانطور که از آن‌ها انتظار می‌رود توسط اساتید عملاً ارائه و شبیه‌سازی شود. به نظر این گروه از مدیران این نوع دوره‌های آموزشی اثر بخش‌تر است، زیرا یادگیری حاصل از این شیوه‌ها کاربردی‌تر در محیط‌های شغلی می‌باشد. اظهار نظرات فوق بیانگر این است که راهبردهای فردی مدیران تحت تأثیر راهبردهای آموزشی است. نتایج حاصل از کدگذاری باز مربوط به راهبرد ها به شرح جدول ۴ است.

### جدول ۴. نتایج کدگذاری باز و مقوله‌های مربوط به راهبردها

متغیر	مقوله کلی	زیر مقولات	مفاهیم
راهبردها	راهبردهای بالندگی حرفه‌ای	فردی	استمرار در یادگیری، پژوهش‌های مدیریتی و آموزشی در عمل، مطالعه فردی، تدریس و محتوای آموزشی
		مشارکتی	یاددهی و یادگیری، تعاملات سازنده بین فردی، ارشادگری، فعالیت‌های گروهی و تیمی
		آموزشی	بکارگیری دانش و مهارت در عمل، بکارگیری خلاقیت و نوآوری، کار آموزی عملی

**شرایط زمینه‌ای:** نشان دهنده یکسری خصوصیات ویژه است که به پدیده‌ای دلالت می‌کند؛ به عبارتی محل حوادث یا وقایع مرتبط با پدیده‌ای در طول یک بعد است که در آن کنش متقابل برای

کنترل، اداره و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد (Strauss & Corbin, 2008). راهبردهای بالندگی حرفه‌ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان متأثر از بستری می‌باشد که در آن به وقوع می‌پیوندد. با توجه به تحلیل مصاحبه‌ها، شرایط زمینه‌ای شامل سه مقوله الف) مدت زمان، ب) محتوای آموزشی و ج) شایستگی‌های مدیریتی است.

الف) مدت زمان: عامل زمان از دو بعد نقش اساسی و مؤثر بر یادگیری حرفه‌ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان دارد: زمانی که برای آموزش اختصاص داده می‌شود و دیگر زمانی که برای یادگیری اختصاص داده می‌شود. اغلب مشارکت کنندگان به کمبود زمان برای آموزش محتوا و فشردگی برنامه‌ها در دوره‌های حضوری بالندگی حرفه‌ای تأکید داشتند. چنانکه یکی از مشارکت کنندگان اظهار می‌دارد:

«اغلب دوره‌های آموزشی بصورت حضوری و متمرکز در یکی از پردیس‌ها و مراکز استان‌ها برگزار می‌گردد و شرکت کنندگان از راه‌های دور به محل برگزاری دوره‌های آموزشی می‌آیند. به علت ذیق وقت جلسات آموزشی در دو یا سه روز متوالی و اغلب ۸ ساعت در روز بصورت فشرده برگزار می‌گردد. شاید بعضی از مطالب و محتوای آموزشی و شغلی مورد نیاز مدیران از اهمیت ویژه‌ای برخوردار باشند اما به علت کمبود وقت بصورت مختصر ارائه داده می‌شود، این نوع برنامه ریزی با توجه به مفید و گسترده بودن محتوای آموزشی موجب می‌شود که بعضی از مفاهیم خوب آموخته نشود.»

بعد دیگر عامل زمان فرصت‌های اختصاص داده شده برای یادگیری است. از آنجائیکه اکثر شرکت کنندگان متأهل هستند مشغله‌های آنان در محیط‌های آموزشی و خانوادگی بر زمان یادگیری آن‌ها تأثیر می‌گذارد. این موضوع به نحوی تحت تأثیر عدم اجرا و تخصیص فرصت‌های مطالعاتی برای مدیران و اعضای هیئت علمی در دانشگاه می‌باشد. ب) محتوای آموزشی: مشارکت کنندگان از دو منظر بر محتوای آموزش مدیران در دانشگاه فرهنگیان تمرکز داشتند ۱- به روز بودن محتوا، ۲- تناسب داشتن محتوا آموزشی با شرایط و نیازهای مدیران و ۳- شایستگی‌های مدیریتی: منظور از بروز بودن محتوا، همخوانی و هماهنگی محتوا با تغییرات و اصلاحات در زمینه‌های آموزشی است. این ویژگی‌ها در بیان یکی از مدیران که اظهار می‌دارد:

«محتوایی که در دوره‌های آموزشی ارائه داده می‌شود به علت فشردگی برنامه‌ها و بعد زمانی آن دانش لازم را در اختیار مدیران قرار نمی‌دهد تا بتواند در سایه آن، نگرش مدیران را نسبت به حرفه شغلی و مدیریت تغییر دهد.»

ویژگی دیگر محتوا در دوره‌های آموزشی که توسط اساتید ارائه می‌شود برای بعضی از مدیران که رشته تحصیلی آن‌ها با شرایط تصدی مسئولیت ارتباط دارد تکراری بودن محتوا است. یکی از شرکت کنندگان در این زمینه بیان می‌دارد:

« یکسری از مطالب آموزشی هستند که ما آن‌ها را در دوره‌های کارشناسی و کارشناسی ارشد قبلاً گذرانده‌ایم، دوباره در دوره آموزشی بدون توجه به رشته تحصیلی تکرار می‌گردد، باید مطالب و محتوای ارائه شده در دوره‌ها به مواردی اختصاص یابد که مورد نیاز مدیران باشد.»

بعد دیگر محتوا ارائه شده متناسب بودن محتوا با نیازهای مورد علاقه مدیران است. منظور از تناسب محتوا با نیازهای مدیران این است که محتوای ارائه شده در دوره‌های آموزشی باید قابلیت کاربردی در محیط‌های واقعی دانشگاه بر اساس امکانات و شرایط شغلی موجود باشد، تا بتوانند مدیران علاوه بر جبران کمبودهای دانشی در زمینه‌های مدیریتی، پاسخگوی نیازهای کارکنان و دانشجویان در ابعاد مختلف باشند. اغلب مشارکت کنندگان علاوه بر اظهار نظرات موارد فوق بیان می‌کنند:

« استفاده از مدیران با تجربه برای آموزش باعث می‌شود که درک بهتر از انتخاب محتوای آموزشی مورد نیاز مدیران را داشته باشند و در انتقال مطالب زبان مشترکی برای یادگیری فراهم نمایند.» اظهار نظرهای فوق بیانگر ضرورت بازنگری در برخی از سرفصل‌ها و شیوه نامه‌ها در دوره‌های آموزشی بالندگی حرفه‌ای در دانشگاه فرهنگیان است که اکثر مدیران بر آن تأکید دارند هر چند تا حدود زیاد محتوای دوره‌های آموزشی توانسته است نیازهای مدیران را برآورده سازد و یکسری از کمبودها و دانستنی‌های آن‌ها را مرتفع سازد، ولی انتظار مدیران بر کاربردی بودن در محیط‌های دانشگاه است. (ج) شایستگی‌های مدیریتی: مشارکت کنندگان به عواملی که در یادگیری محتوای آموزشی مدیران نقش دارند به دو عامل اشاره دارند؛ ۱- دانش مدیریتی و ۲- تجارب مدیریتی، اغلب شرکت کنندگان دانش مدیریتی مدیران؛ سطح تحصیلات، دانش تخصصی، دانش عمومی و اطلاع از شیوه نامه‌ها و دستور العمل را از عوامل تأثیر گذار در یادگیری می‌دانند و بر آن تأکید دارند. چنانچه یکی از مشارکت کنندگان بیان می‌دارد:

« شرکت در دوره‌های آموزشی که تناسب لازم را با رشته تحصیلی از جمله مدیریت آموزشی دارد؛ درک مفاهیم، محتوای آموزشی و چگونگی تجزیه و تحلیل و نحوه بکارگیری آن در محیط‌های حرفه‌ای به مراتب اثر بخش‌تر است تا اینکه اطلاعات اولیه را درباره آن نداشته باشم.»

از دیگر موارد که مشارکت کنندگان به آن اهتمام می‌ورزند تجارب ارزنده مدیریتی در دانشگاه‌های باشد که تأثیر بسزایی در یادگیری محتوای آموزشی و شغلی دارد. نتایج شناسایی شده شرایط زمینه‌ای به شرح جدول ۵ است.

جدول ۵. نتایج کدگذاری باز و مقوله‌های مربوط به شرایط زمینه‌ای

متغیر	مقوله کلی	زیر مقولات	مفاهیم
شرایط زمینه‌ای	مدت زمان	زمان اختصاص داده شده برای آموزش	فشرده‌گی برنامه دوره‌های آموزش، فرصت لازم برای پرداختن به محتوای مورد نیاز
		زمان اختصاص داده شده برای یادگیری	مشغله‌های کاری، مشغله‌های زندگی
	محتوای آموزشی	به روز بودن محتوا	هماهنگی محتوا با تغییرات حرفه‌ای، تکراری بودن محتوا، بازنگری در شیوه نامه‌ها و دستورالعمل‌ها
		تناسب محتوا با نیازهای مدیران	قابلیت کار برد در محیط دانشگاه، جبران کمبودهای علمی، تناسب با شرایط وامکانات شغلی، علاقه مندی
	شایستگی‌های مدیریتی	دانش مدیریتی	سطح تحصیلات، دانش تخصصی، دانش عمومی، اطلاع از شیوه نامه‌ها و دستورالعمل‌ها
		تجارب مدیریتی	تجربه زیسته در دانشگاه

**شرایط مداخله‌گر:** شرایط میانجی (مداخله گر) شرایط کلی و وسیع هستند که بر چگونگی کنش متقابل اثر می‌گذارند (Strauss & Corbin, 2008). با توجه به تحلیل مصاحبه‌ها و نتایج کد گذاری، کنش متقابل و فرایند بالندگی حرفه‌ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان تحت تأثیر این دو عامل است. الف) عوامل فردی و شخصیتی ب) عوامل سازمانی.

الف) عوامل فردی و شخصیتی: منظور از عوامل فردی، متغیرهایی مانند جنسیت، سن و سابقه کار است. ویژگی‌های فردی مدیران در دانشگاه فرهنگیان شامل دو دسته از مدیران می‌باشد که بعضی از آن‌ها در میانه مسیر حرفه‌ای خود قرار دارند که بطور میانگین در حدود پانزده سال سابقه دارند و عده‌ای دیگر که از فراوانی بیشتری برخوردارند در اواخر زندگی کاری خود قرار داشته که انگیزه‌های شرکت کنندگان از شرکت در دوره‌های آموزشی بالندگی متفاوت می‌باشد که این مسئله موجب بروز مشکلاتی برای آموزش و مدیریت و هماهنگی در بین مدیران دوره‌هایی شود و ویژگی‌های شخصیتی حکایت از احساس و درک و شایستگی مدیران دارد، بسیاری از مدیران اعتقاد و نیاز به یادگیری مادام العمر را دارند و برای جایگاه شغلی خود ارزش قائل هستند و نسبت به آن احساس رضایت‌مندی می‌کنند و با کنجکاوی و تجزیه و تحلیل مسائل، حس مسئولیت پذیری دوست دارند مهارت‌ها و دانش مدیریتی خود را با بکار بستن نوآوری‌ها و خلاقیت و بکار گیری فن آوری های نوین ارتقاء بخشند. آن‌ها با خود باوری و اعتماد به نفس که به توانایی‌های خود دارند دوست دارند در انجام وظایف شغلی هدفمند عمل نمایند تا بتوانند کیفیت

کاری را افزایش داده و به کسب موفقیت هایی نائل آیند. انتظارات آنان از اداره کنندگان دوره های آموزشی که به صورت حضوری و یا غیر حضوری برگزار می گردد این است که به انگیزه ها و نیازها و ویژگی های مدیران و زمان اجرای آن توجه نمایند. برای آموزش دوره ها از مدرسینی دعوت به عمل آید که از شایستگی های علمی برخوردار باشند، اگر این افراد از شایستگی لازم برای انتقال مفاهیم و مهارت ها برخوردار نباشند مسلماً آموزش ها کیفیت و اثر بخشی لازم را نخواهد داشت.

در نهایت می توان گفت توجه به انتظارات، عاملی برای حفظ انگیزه و افزایش یادگیری باید متناسب با ویژگی ها و وقت مدیران باشد و در یک سطح بهینه در نظر گرفته شود. (ب) عوامل سازمانی: بالندگی حرفه ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان متأثر از عوامل سازمانی متعددی است. با توجه به یافته های حاصل از تحلیل مصاحبه این عوامل شامل: فرهنگ سازمانی، جو حمایتی، ساختار سازمانی شایستگی مدیریت اجرایی و امکانات است. فرهنگ سازمانی: مشارکت کنندگان مفاهیم مشترک نظیر؛ باورها و ارزش های حاکم بر محیط دانشگاه، یاددهی و یادگیری، کار تیمی، تغییر و تحولات سازمانی، نقش سازمان های یادگیرنده، نوآوری و فن آوری های نوین، الگوهای رفتاری، استفاده از مشوق ها و توجه به تفاوت های فردی را از عوامل مهم در بالندگی حرفه ای مدیران می دانند. کارکردهایی که باعث هویت افراد در سازمان می شود و از طریق جذب و پرورش و نگهداری حاصل می شود و تعهد گروهی را در آن ها شکل و باعث ثبات اجتماعی می شود و با یاری کردن به اعضا رفتار آنان را شکل می دهد. پشتیبانی و اجرای درست آن بر راهبردها تأثیر به سزایی دارد، چنانکه یکی از مدیران در اهمیت و نقش فرهنگ اظهار می دارد:

« یک سازمان موفق سازمانی است که افراد آن، انسانهایی با فرهنگ سازمانی، اندیشه های سازمانی، اهداف مشترک سازمانی به عنوان یک کارگروه در نظام سازمانی را داشته باشد. وی اظهار می دارد آنچه که باعث ارتقاء دانش مدیریتی شد همزیستی با دوستان و اعضای هیئت علمی و مدیران موفق بود که تأثیر زیادی در دگرگون کردن شخصیت حرفه ای من داشتند.»

جو حمایتی: منظور وجود جوی است که در سطح دانشگاه فرهنگیان از بالندگی حرفه ای مدیران پشتیبانی کند، مشکلات مدیران در محیط دانشگاه در ابعاد آموزشی و اجرایی، نیازمند حمایت آن ها در سطح سازمانی است. این حمایت خود تابعی از حمایت ها در سطح کلان سازمانی از طریق وضع قوانین حمایتی، شفافیت قوانین، مسئولیت پذیری دانشگاه است. این کنش و واکنش ها را می توان در اظهارات مشارکت کنندگان مشاهده کرد. چنانکه یکی از مشارکت کنندگان بیان می کند: «اغلب مدیران عضو هیئت علمی دانشگاه می باشند و در انجام فعالیت های آموزشی تابع دستورالعمل های آموزش عالی هستند؛ آن ها به منظور ارتقاء سطح علمی علاوه بر دوره های آموزشی بالندگی حرفه ای نیاز به فرصت های مطالعاتی برای ادامه تحصیل و تحقیق در مراکز علمی داخل و خارج از کشور را دارند تا از این طریق سطح دانش و مهارت های مدیریتی خود را ارتقاء دهند. با توجه به اینکه دانشگاه فرهنگیان تابع قوانین آموزش عالی است ولی تاکنون قوانین دقیق و مشخصی را برای این منظور، برای مدیران و کارکنان خود فراهم ننموده

است». ساختار سازمانی: ساختار سازمانی دانشگاه فرهنگیان در اجرای دوره‌های آموزشی بالندگی عمودی است. در این ساختار مدیران و مدرسین هیچ نقشی در تصمیم‌گیری محتوای آموزشی، زمان و مکان برگزاری دوره‌ها ندارند. در این نوع ساختار تمرکز و کنترل بیشتر است؛ چنانکه یکی از مشارکت‌کنندگان اظهار می‌دارد: « هنگام برگزاری جلسات و تدریس استاد، لیست حضور و غیاب توسط مسئولین اجرایی توزیع می‌شود تا شرکت‌کنندگان آنرا تکمیل و امضاء نمایند و یا حضور در جلسات در بعضی از دوره‌ها از طریق ارزشیابی پایانی انجام می‌گیرد ». بنابراین این نوع تمرکز و کنترل موجب بی‌انگیزی و عدم اعتماد می‌شود.

امکانات: وجود تکنولوژی آموزشی و فن‌آوری‌های نوین در محیط دانشگاه این فرصت را برای مدیران فراهم می‌کند تا آن را بتوانند در شرایط آموزشی و شغلی بکار بگیرند و دانش و مهارت حرفه‌ای خود را افزایش دهند، استفاده صحیح آن در بالندگی مدیران مؤثر است. با توجه به امکانات موجود از جمله سایت و فناوری‌های آموزشی در دانشگاه در برخی موارد از دوره‌ها از آن استفاده نمی‌شود و بیشتر بر سطح دانش تأکید می‌شود. شایستگی‌های مدیران اجرایی: از جمله عوامل دیگری که در بالندگی حرفه‌ای مدیران نقش ایفا می‌کند، شرایط جذب و بکارگیری اساتید و عوامل اجرایی است که باید تابع استانداردهای مشخصی باشد. اساتید علاوه بر تناسب داشتن رشته تحصیلی با محتوای آموزشی، سوابق کاری ارزنده آموزشی و پژوهشی و آشنایی با تکنولوژی و روش‌ها و فنون تدریس را داشته باشند. نگرش شرکت‌کنندگان نسبت به حرفه‌ای بودن اساتید متفاوت است؛ چنانکه یکی از شرکت‌کنندگان بیان می‌کند:

« با توجه به اینکه اغلب شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی از مدارج تحصیلی بالا برخوردار هستند، دوست دارند اساتید از نظر علمی و مهارتی در سطح بالایی از دانش و مهارت باشند تا بتوانیم اطلاعات جدیدی را کسب نماییم. در برخی موارد بعضی از اساتید از لحاظ علمی و مهارتی اطلاعات لازم را در رابطه با محتوای آموزشی ندارند و در بکارگیری، تکنولوژی و فن‌آوری‌های نوین از جمله کار با کامپیوتر و پاور پوینت ضعیف هستند و از شرکت‌کنندگان و کادر اجرایی کمک می‌گیرند و اساتید زیادی هم هستند که سعی می‌کنند اطلاعات دانشی و مهارتی را دقیقاً بر اساس اهداف و محتوای آموزشی ارائه دهند ». بعد دیگر به شایستگی اجرایی بر می‌گردد؛ لازم است مدیران اجرایی از نظر سطح تحصیلات، تخصص در زمینه‌های برنامه‌ریزی و امور مدیریتی، مهارت‌های ارتباطی، توانایی استفاده از تمام ظرفیت‌های موجود و انگیزه لازم را برای انجام مسئولیت برگزاری دوره‌ها داشته باشند. موارد فوق بیانگر این است که اگر چه یکی از وظایف دانشگاه فرهنگیان بالندگی حرفه‌ای مدیران است با این حال باید در جذب و به‌کارگیری منابع انسانی و ساختارهای مدیریتی، تمام سعی خود را بکار گیرد تا بتواند به استاندارد های لازم برسد؛ هر چند نسبت به گذشته‌ها از پیشرفت‌های بسیاری برخوردار بوده است و توانسته سطح

## مدیریت بر آموزش سازمانها

دانش و مهارت مدیران را نسبتاً بهبود بخشید. مقوله ها و نتایج حاصل از شرایط مداخله گره به شرح جدول ۶ آمده است.

جدول ۶. نتایج کدگذاری باز و مقوله های مربوط به شرایط مداخله گر

متغیر	مقوله کلی	زیر مقولات	مفاهیم
شرایط مداخله گر	عوامل فردی و شخصیتی	ویژگی های فردی	سن، جنسیت، سابقه کار
		ویژگی های شخصیتی	کنجکاوی، تجزیه و تحلیل و نقد مسایل، مسولیت پذیری، نظم و انضباط، هدفمندی، عملگرایی، روحیه خود باوری
	عوامل سازمانی	فرهنگ سازمانی	باورها و ارزش های حاکم بر دانشگاه، یاددهی و یادگیری، کار تیمی، تغییر و تحولات، تشویق به یادگیری، الگوهای رفتاری، استقبال از نوآوری، نگرش مثبت تولید گرا، بکارگیری فن اوری های نوین، توجه به تفاوت های فردی
		جو حمایتی	حمایت در سطح کلان دانشگاه؛ شفافیت قوانین سازمانی، وضع قوانین حمایتی، مسولیت پذیری سازمان
		ساختار سازمانی	تمرکز در تصمیم گیری (محتوا، زمان و مکان)، کنترل (حضور و غیاب و نظم و انضباط، عدم تفویض اختیار به مدرسین، ارزشیابی)
		شایستگی های مدیریت اجرایی	حرفه ای بودن، صلاحیت اداری و اجرایی، تحصیلات و تخصص
		امکانات	وجود فن اوری ها و تکنولوژی های مورد نیاز، بکار بستن امکانات موجود

**پیامدها:** نتایج کنش (اعمال) و واکنش (عکس العمل ها) شرایطی است که در خصوص پدیده وجود دارد (Strauss & Corbin, 2008) بالندگی حرفه ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان و مشارکت در یادگیری حرفه ای تحت تأثیر عوامل زمینه ای و مداخله گر، پیامدهای مثبت و منفی برای آن ها به همراه داشته است. با توجه به نظرات شرکت کنندگان، این پیامدها را می توان به چهار دسته کلی تقسیم بندی نمود: الف) برآورده نشدن انتظارات ب) تغییر در دانش و نگرش حرفه ای ج) توسعه عملکرد و د) انتقال یادگیری. الف) برآورده نشدن انتظارات: پیامدهای منفی فرآیند بالندگی حرفه ای مدیران به انتظارات و اهداف آنان باز می گردد. اغلب مشارکت کنندگان اعتقاد داشتند که محتوای علمی و شغلی مورد نیازشان را دریافت نکرده اند و به اهدافشان نرسیده اند. آنان در سطوح اهداف بالاتر انتظار داشتند، مسئولین تاکنون زمینه ها و شرایط لازم را جهت فرصت های مطالعاتی برای مدیران فراهم نکرده اند تا مدیران بتوانند سطح تحصیلات، دانش و مهارت خود را ارتقاء بخشند.

ب) تغییر دانش و نگرش: هر چند که از نظر شرکت کنندگان، فرآیند بالندگی حرفه ای مدیران تجارب منفی در مواردی داشته است، اما پیامدهای مثبت بسیاری را هم به همراه داشته است به نظر مدیران

گذراندن دوره‌های بالندگی حرفه‌ای موجب کسب دانش محتوایی در مورد موضوعات مدیریتی، سبک‌های رهبری، رویکردهای نوین مدیریت، روش‌های یاددهی و یادگیری است پیامد مثبت دیگر از مشارکت در دوره‌های بالندگی حرفه‌ای موجب اصلاح باورهای نادرست از شیوه‌های مدیریت در افراد است. این تغییرات در سطح دانش از طریق استمرار در یادگیری، یاددهی و یادگیری، ارشادگری، تعامل گسترده با مدیران صاحب تجربه موجب تغییراتی اساسی در نگرش مدیران نظیر علاقه به یادگیری، تقویت انگیزه و حس مفید بودن را به همراه داشته است. که می‌توان از آن به بلوغ حرفه‌ای یاد کرد.

ج) توسعه عملکرد: تغییر در دانش و نگرش و به کارگیری آموخته‌ها باعث توسعه عملکرد از دو جنبه فردی و حرفه‌ای در مدیران شده است. پیامد مثبت در بعد فردی؛ افزایش خود باوری، رضایتمندی از خود، اعتماد به نفس، عملگرایی، تحول در شخصیت علمی و توسعه اخلاق عملی را به همراه داشته است. چنانکه یکی از مدیران در بعد بکارگیری آموخته‌ها در عملکرد فردی اظهار می‌دارد:

« محتوایی را که آموخته بودم تأثیر مثبتی در عملکرد من داشت، دوست داشتم در جمعی که قرار می‌گیرم سخن علمی جدید داشته باشم و خود را بالاتر از آنچه هست نشان دهم؛ این مسئله خود تأثیر بسیاری در اعتماد به نفس جهت به کارگیری مهارت‌ها و آموزش‌های جدید را بوجود آورده است. » در بعد حرفه‌ای؛ موجب بهسازی روابط با کارکنان و دانشجویان در محیط دانشگاه، تصمیم‌گیری اثر بخش در انجام فعالیت‌های آموزشی و شغلی و در نهایت اعتماد و رضایتمندی سازمان را به همراه داشته است. یکی از مدیران در این مورد اظهار می‌دارد:

« نحوه ارتباط و تعاملات من با دانشجو و اساتید و کارکنان نسبت به قبل از اینکه در دوره‌های آموزشی بالندگی شرکت کنم تغییر کرده است، چنانکه برای بررسی و مشکلات در محیط دانشگاه سعی می‌کردم نقدپذیر باشم و با پذیرفتن مشکلات تلاش می‌نمودم موانع آموزشی و اجرایی را از طریق تعاملات و تصمیم‌گیری‌های سازنده در یک محیط همکارانه مرتفع نمایم. »

د) انتقال یادگیری؛ در سطح فراتر نسبت به تغییر دانش و نگرش، حضور در دوره‌های بالندگی حرفه‌ای در برخی موارد موجب انتقال یادگیری و استفاده از آموخته‌ها در محیط کار موجب تغییر در شیوه‌های مدیریتی و رفتار منابع انسانی، بهبود شیوه‌های یادگیری و ارائه راهکارهای عملی در محیط دانشگاه و انتقال یادگیری به سایر مؤسسات آموزشی از طریق طرح‌های علمی و پژوهشی و استفاده از تجارب و توانمندی‌ها به منظور رفع نیازها و مشکلات آن‌ها شده است. ۷ نتایج شناسایی شده پیامدها به شرح جدول ۷ است.

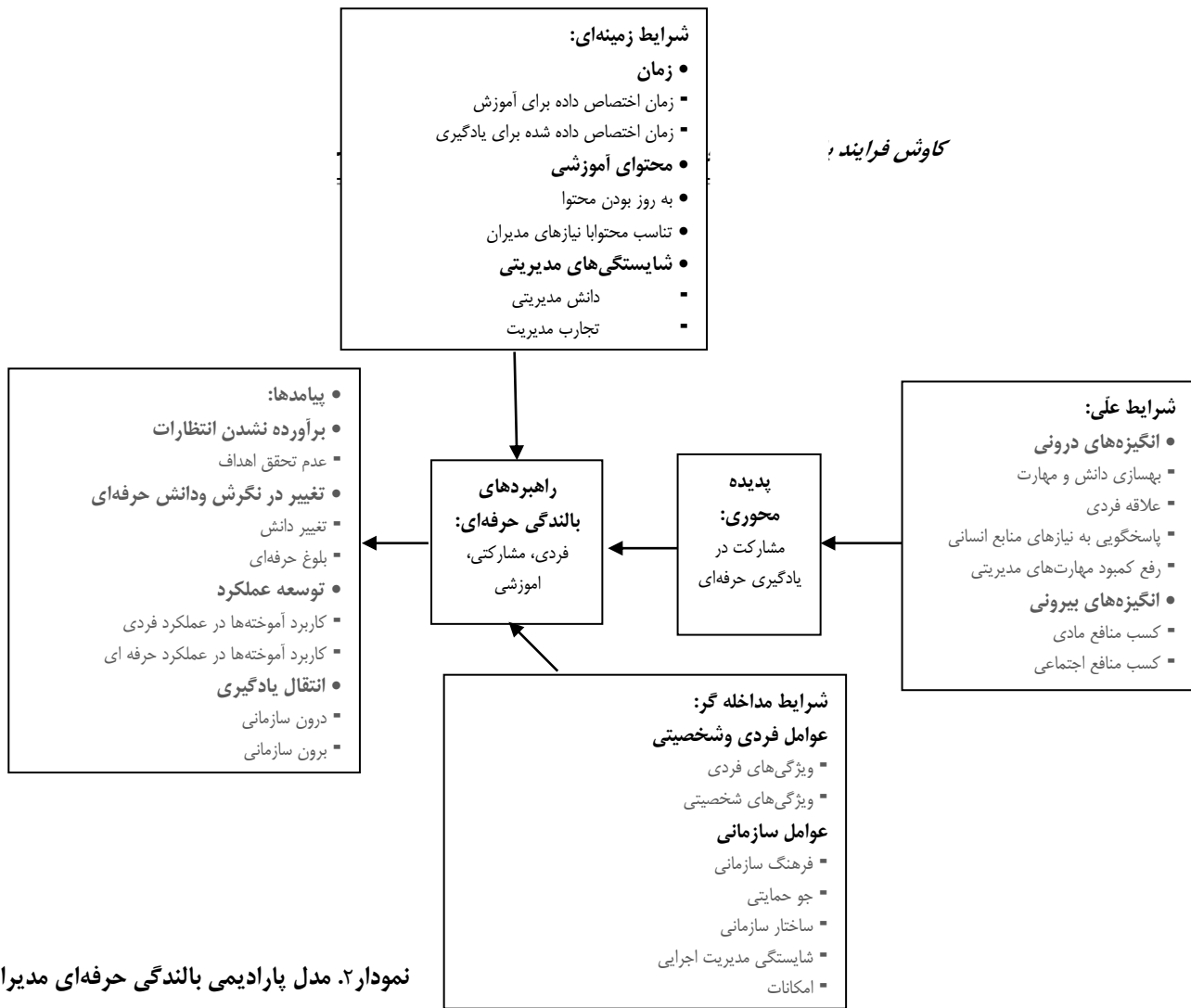
<sup>1</sup>Transfer learning

جدول ۷. نتایج کد گذاری باز و مقوله های مربوط به پیامد ها

مفاهیم	زیر مقولات	مقوله کلی	متغیر
	عدم تحقق اهداف	انتظارات برآورده نشده	پیامدها
عدم محتوای مورد نیاز، عدم فرصت‌های مطالعاتی	تغییر دانش	تغییر دانش و نگرش	
دانش محتوایی، دانش تخصصی (دانش مدیریتی، سبک‌های رهبری)، اصلاح باورهای نادرست از مدیریت	بلوغ حرفه‌ای		
ایجاد علاقه به یادگیر یادگیری مدام العمر، احساس مفید بودن، تقویت انگیزه	کاربرد خود باوری و رضایتمندی از خود، افزایش اعتماد به نفس، عمل گرایی، تحول در شخصیت علمی، توسعه اخلاق عملی	توسعه عملکرد	
بهبودی روابط با کارکنان و دانشجویان، رضایتمندی سازمان، تصمیم گیری های اثر بخش	کاربرد آموخته‌ها در عملکرد فردی		
تغییر در شیوه‌های مدیریتی و رفتار منابع انسانی، بهبود شیوه های یاددهی و یادگیری، ارائه راهکارهای عملی در محیط دانشگاه	کاربرد آموخته‌ها در عملکرد حرفه‌ای		
ارائه طرح های علمی و پژوهشی، انتقال تجارب مدیریتی	درون سازمانی	انتقال یادگیری	
	ارائه طرح های علمی و پژوهشی، انتقال تجارب مدیریتی	برون سازمانی	

مدل بالندگی حرفه ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان چیست ؟  
 باتوجه به نتایج حاصل از متن مصاحبه های پیاده شده و بررسی دوباره، جملات و ایده هایی که بیانگر ارتباط بین مقوله های اصلی و فرعی بودند، مورد توجه قرار گرفتند. بر اساس روابط بدست آمده، مفاهیم حاصل از کد گذاری باز و محوری در مرحله کدگذاری انتخابی به یکدیگر پیوند داده شده و روایت بالندگی حرفه ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان بصورت یک مدل مفهومی به شرح نمودار ۲ ترسیم شده است.

### کاووش فرایند:



نمودار ۲. مدل پارادیمی بالندگی حرفه‌ای مدیران دانشگاه فرهنگیان

## بحث و نتیجه گیری

امروزه آموزش و پرورش و مدیریت کارآمد عامل مهمی در توسعه یافتگی کشورها و جوامع می باشد و بدون تردید مدیران از مهم ترین عوامل سازمانها محسوب می شوند، زیرا وظیفه هدایت و نظارت بر عملکرد منابع انسانی را بر عهده دارند، لذا بالندگی و بهسازی مدیران یک ضرورت اجتناب ناپذیر است؛ رشد و بالندگی حرفه‌ای مدیران بخشی از فلسفه بهبود دانشگاه و از مهمترین اهداف جهت دستیابی به کیفیت برتر در زمینه‌های آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و فن آوری می باشد. بالندگی حرفه‌ای و آماده سازی، مدیران را قادر می سازد تا دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های لازم را برای هدایت اثر بخشی دانشگاه بدست آورده و باعث ایجاد تفاوت‌های قابل توجهی در برون داده‌های دانشگاه و عملکرد دانشجویان شود. بنابراین شناخت مؤلفه‌ها بالندگی حرفه‌ای مدیران و متعاقباً تجهیز آنان به دانش و مهارت‌های اساسی ضروری است. نتایج به دست آمده از مصاحبه‌های صورت گرفته حاکی از ۱۳ مقوله کلی بود که به صورت مدل پارادیمی در قالب شش طبقه فراگیر: (۱) شرایط علی، (۲) پدیده محوری، (۳) راهبردهای بالندگی (۴) شرایط زمینه‌ای، (۵) شرایط مداخله گر و (۶) پیامدهای بالندگی، فرآیند بالندگی حرفه‌ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان بین ابعاد مختلف آنرا منعکس می کنند. شرایط علی؛ در این پژوهش شامل انگیزه‌های درونی و بیرونی و حضور مدیران در بالندگی حرفه‌ای بود که در ایجاد پدیده محوری نقش بسزایی ایفا می کنند. بر اساس نتایج حاصل از پژوهش این یافته ها با یافته های پژوهشی : (Yousefi et al(2020)؛ (Farahbakhsh et al(2017)؛ (Valikboni et al(2017)؛ (Ghanbari&Mohammadi(2017)؛ (Wong&Liu(2018)؛ (Dopson et al(2018)؛ (Reston(2015)؛ (Hilliard(2015)؛ (Kanokorn (2014)؛ (Ibrahim(2011)؛ (Knowles et al(2011)؛ (Galaviz(2011)؛ (Kwakman(2003)؛ همخوان و همسو است. یافته‌های این محققان نیز نشان می‌دهد که مؤلفه‌ها و متغیرهایی همچون مشوق‌های بیرونی و درونی، عوامل فردی و شغلی، تغییر و تحول در آموزش و پرورش، انگیزه‌های فردی و شغلی مدیران، ارتقاء دانش و مهارت، ارتقاء سطح انگیزش، بهبود عملکرد و اثر بخشی سازمان، کاربرد روش‌های نوین، ارزشیابی عملکرد، بهبود آموزش و یادگیری و تشویق مدیران به بهسازی خود بر مشارکت مدیران در یادگیری حرفه‌ای اثر می‌گذارد.

پدیده محوری در مدل پارادیمی به دست آمده شناخت مقوله‌ای است که سایر مفاهیم به آن مرتبط هستند و در مرکز مدل قرار دارد و از اهمیت بالایی برخوردار است. پس از چندین بار بازنگری در مقوله‌های بدست آمده آنچه به نظر می‌رسید که در کانون بالندگی حرفه‌ای مدیران قرار دارد؛ مشارکت در یادگیری حرفه‌ای است. یادگیری حرفه‌ای بیانگر تمایل و علاقه مدیران نسبت به یادگیری و نقش فعال و تشریح مساعی در یادگیری حرفه‌ای بوده است. این نتیجه با نتایج تحقیق محققانی نظیر: (2017)؛ (Ghanbari&Mohammadi)؛ (Hayat et al(2015)؛ (McCracken (2017)؛ (Hilliard (2015)؛ (2014)؛ (Cardno & youngs (2013)؛ (Naiker&Naidoo) همخوانی دارد چرا که آن‌ها در پژوهش‌های خود به

نتایج مشابهی دست یافتند. نتایج تحقیقات این افراد نشان داده است که یادگیری حرفه‌ای مدیران از طریق ایجاد فرصت‌های یادگیری، کار تیمی، یادگیری فعال، مشارکت جمعی و جلسات هم اندیشی مدیران حاصل می‌گردد.

بمنظور مشارکت مدیران در یادگیری حرفه‌ای راهبردها و اقداماتی در دانشگاه انجام گردیده است. این راهبرد ها شامل راهبرد های فردی، آموزشی و مشارکتی و روابط است. آنچه که در میان راهبردها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد راهبرد مشارکتی است. راهبرد مشارکتی حاصل همکاری و تعامل فرآیند یاددهی و یادگیری تعاملات سازنده، ارشادگری و فعالیت‌های گروهی و تیمی مدیران است که فرصت مناسبی را برای بالندگی حرفه‌ای آنان بوجود می‌آورد. راهبردهای ارائه شده با نتایج تحقیق محققانی نظیر: (2015) Gharuneh et al(2016); Nasiri Valikboni et al(2017); Asgarani&Shoghi(2018); Hayat et al(2014); Kanokorn et al(2014); Wise(2017); Khedivi&Mohammadi(2012); Naicker&Naidoo(2011); Galaviz(2014); Ariratana et al (2011) همخوانی دارد. آن‌ها به موارد مشابهی از جمله خواندن مقالات و کتاب‌های مرتبط به شغل، مشارکت در پژوهش‌های تیمی، ارتباط بین فردی سالم، جلسات هم اندیشی مدیران، مربی‌گری، فعالیت‌های اقدام پژوهی، پژوهش‌مداری، کارگاه‌های آموزشی و توجه حرفه‌ای آموزش ضمن خدمت، کارگاه‌های مسئله محور دوره‌های خود پیمایشی و کارآموزی که هر یک به گونه‌ای عوامل بالا را از جمله راهبردهای بالندگی حرفه‌ای مدیران ذکر کرده‌اند. راهبردهای بالندگی حرفه‌ای متأثر از شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر محیطی در دانشگاه فرهنگیان است. بر اساس نتایج از تحلیل مصاحبه‌ها شرایط زمینه‌ای شامل مدت زمان اختصاص داده شده به آموزش و یادگیری و به روز بودن و تناسب محتوا با نیازهای مدیران و داشتن دانش و تجارب مدیریتی مهمترین عوامل تأثیرگذار بر راهبردهای بالندگی حرفه‌ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان هستند. یافته‌های پژوهش با نتایج تحقیق محققانی نظیر: (2017) Farahbakhsh et al(2015); Hayat et al(2015); Wong &Liu(2018); (2017) McCracken; Moore(2016); Hilliard(2015); Naicker & Naidoo Abri(2014); (2015) Cardno&Youngs; Hussin&Al Abri, (2013); Desimone(2009); Garett et al(2001) همخوان و همسو است. آن‌ها دریافتند ویژگی‌های نظیر مدت زمان یادگیری، آموزش ناکافی، فرصت‌ها ارائه شده برای یادگیری، تمرکز بر دانش محتوایی، دانش محتوایی بالا، تخصص و تجربه مدیریتی و تغییرات آموزشی از عوامل تأثیر گذار بر بالندگی حرفه‌ای مدیران است.

علاوه بر مؤلفه‌های زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر محیطی به عنوان بسترسام نظیر ویژگی‌های فردی و شخصیتی، و عوامل سازمانی موجود از جمله: فرهنگ سازمانی، جو حمایتی، تمرکز ساختاری، امکانات و شایستگی‌های مدیریت اجرایی است. یافته‌های پژوهش با نتایج تحقیق محققانی نظیر: (2020) Yousefi et al (2019); Joodaki et al(2019); Mousavi et al(2019); Nasiri Valikboni et al(2017); (2016) Gharuneh et al(2015); Farzaneh et al(2014); Ghan&Ng(2014); Naicker&Naidoo(2014); (2011) Ibrahim; Evers et al(2011); Nir & Bogler(2008); Garett et al(2001) همخوانی دارد.

آنها در پژوهش‌ها خود به این نتیجه رسیدند خصوصیات نظیر: ویژگی‌های شناختی، عوامل سازمانی، در دسترس بودن تسهیلات سازمانی، فرهنگ مشارکتی، جو باز حمایتی، حمایت مدیران ارشد، وضع قوانین روشن، کار تیمی، سازمان‌های یادگیرنده، کاربرد روش‌ها و فن‌آوری‌های نوین، شایستگی مدرسان، مدیریت صحیح و نیازسنجی از عوامل مؤثر بر راهبردهای بالندگی حرفه‌ای است.

مجموعه عوامل فوق را که نقش مؤثری در بالندگی حرفه‌ای مدیران دارند می‌توان به چهار مقوله کلی تقسیم بندی نمود. الف) شرایط علی؛ انگیزه‌های درونی و بیرونی از حضور در دوره‌های بالندگی حرفه‌ای (ب) پدیده محوری؛ مشارکت در یادگیری حرفه‌ای، (ج) شرایط زمینه‌ای؛ مدت زمان، محتوای آموزشی و شایستگی‌های مدیریتی (د) شرایط مداخله‌گر؛ عوامل فردی و شخصیتی و عوامل سازمانی می‌باشد. این عوامل کلی انواع راهبردهای فردی، مشارکتی و آموزشی، بالندگی حرفه‌ای و یادگیری برنامه ریزی شده و فرصت‌های یادگیری غیر رسمی بوجود آمده در دانشگاه فرهنگیان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. کنش‌های حاصل شده بین آن‌ها پیامدهای منفی و مثبتی را به همراه دارد؛ پیامدهای منفی مانند برآورده نشدن انتظارات و اهداف مدیران و پیامدهای مثبت نظیر؛ تغییر سطح دانش، بلوغ حرفه‌ای مدیران، بکارگیری آموخته‌ها در توسعه عملکرد فردی و حرفه‌ای و در سطوح بالاتر انتقال می‌باشد. یافته‌های پژوهش با نتایج تحقیق محققانی نظیر:

Nasiri Valikboni et (2017); Ghanbari&Mohammadi et al(2017); Yousefi et al(2020)  
al; Hilliard(2015); Miller et al(2016); Wong&Liu(2018); Ramies et al(2020);  
Reston(2015); Naicker&Naidoo(2014); Galaviz et al(2011); Evers(2011)  
Bergquist&Phillips(1977) همخوان است آن‌ها در پژوهش‌های خود دریافتند پیامدهای بالندگی حرفه‌ای مدیران منجر به بهبود مهارت‌های رهبری و مدیریت، بالندگی فردی (تغییرات در عقاید و ارزش‌ها)، بالندگی آموزشی (تغییرات در فرآیند ارتباطات و تعاملات)، ظرفیت و اعتماد کارکنان، ایجاد انگیزه، ارتقاء قابلیت‌های حرفه‌ای، ارتقاء عملکرد کارکنان، خبرگی شغلی مدیران، بهبود دانش محتوایی و روش‌های مدیریت و ایجاد تصمیم‌گیری مشارکتی می‌شود. در پایان می‌توان گفت همه مدیران در سطوح مختلف پردیس‌ها و مراکز دانشگاه برای رسیدن به اهداف متعالی نظام آموزشی و تحقق اهداف سند تحول بنیادین آموزش و پرورش که همانا ارتقا و توسعه کمی و کیفی یادگیری دانش‌جویان و رسیدن آنان به حیات طیبه است نیاز به بالندگی حرفه‌ای دارند، بنابراین این برنامه‌های آموزشی و بالندگی حرفه‌ای مدیران باید مورد توجه مدیران عالی و برنامه‌ریزان نظام آموزشی قرارگیرد.

بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهادات کاربردی زیر برای سیاست‌گذاری بالندگی حرفه‌ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان ارائه می‌شود:

۱ - الگوی مفهومی پیشنهادی را می‌توان به عنوان مبنا و چارچوبی برای مطالعه بالندگی حرفه‌ای مدیران و سیاست‌گذاری مورد استفاده قرار داد.

- ۲- اکثر شرکت کنندگان بر اساس تجربه و درک و شناخت عمیقی که از بالندگی حرفه‌ای دارند معیارهای مؤثری برای فرآیند بالندگی حرفه‌ای در دانشگاه ارائه می‌دهند که می‌توان از این تجارب در بهبود فرآیند بالندگی حرفه‌ای استفاده نمود.
  - ۳- به نظر شرکت کنندگان برخی از محتواهای آموزشی ارائه شده در دوره‌ها قابلیت کاربرد در محیط دانشگاه را ندارد، آن‌ها راهبردهای عملی می‌خواستند که بتوانند آن‌ها را در محیط‌های حرفه‌ای به کار گیرند.
  - ۴- انجام نظر سنجی از نیازهای حرفه‌ای مدیران برای تدوین دوره‌های آموزشی.
  - ۵- به منظور استفاده بهینه از زمان، فرصت‌های بیشتری برای پرداختن به محتوای آموزشی برای مدیران فراهم شود.
  - ۶- استفاده از مدیران با تجربه برای آموزش و فراهم نمودن محیطی آزاد همراه با اختیار عمل در تشریک مساعی و ارتقاء دانش حرفه‌ای مدیران مؤثر است.
  - ۷- بازنگری در ساختار، محتوا، سرفصل‌ها و برنامه‌های آموزشی بالندگی حرفه‌ای.
  - ۸- ایجاد فرصت لازم در دوره‌های آموزشی بمنظور بازدید و استفاده از فعالیت‌ها و تجارب مدیران موفق و اثر بخش.
  - ۹- فراهم نمودن فرصت‌های مطالعاتی به منظور ارتقا سطح بالندگی حرفه‌ای مدیران.
  - ۱۰- برگزاری برخی از دوره‌های آموزشی بصورت آنلاین.
- باید خاطر نشان ساخت از جمله محدودیت‌های این پژوهش با توجه به معیارهای انتخاب مشارکت کنندگان در بخش کیفی جهت انجام مصاحبه، هماهنگی و جلب موافقت مدیران سطوح مختلف دانشگاه به علت مشغله‌های کاری جهت انجام مصاحبه، زمان مصاحبه‌ها را طولانی کرده است. از محدودیت‌های دیگر کم بودن نمونه آماری مدیران بر اساس اصل اشباع نظری می‌باشد که این فرایند نمونه‌گیری ممکن است تعمیم‌پذیری یافته‌های پژوهش را محدود سازد. هرچند دانشگاه فرهنگیان به دلیل ساختار متمرکز از مشابهت‌های بسیاری برخوردار هستند.

### تعارض منافع / حمایت مالی

این مقاله برگرفته از پایان‌نامه دکتری نویسنده اول مقاله با عنوان « کاوش بالندگی حرفه‌ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان: نظریه داده بنیاد » در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تربت حیدریه می‌باشد، همچنین پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

1. Abili, K., Haj, K. M., Pourkarimi, J. & Hatami, M. (2020). Identifying the professional development components of managers of educational groups in universities and higher education institutions (a meta-composite study). [in Persian].
2. Ariratana, W., Sirisookslip, S. & Ngang, T. K. (2015). Development of leadership soft skills among educational administrators. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 186, 331-336.
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. [in Persian]
4. Asgarani, M., Shoghi, B. (2018). Identifying the components of improving the quality of education and growth of Tehran municipality managers. *Journal of Socio-Cultural Changes*, 15(2), 75-96. [in Persian].
5. Banilower, E., Shimkus, E. (2004). *Professional development observation study*, Chapel Hill, NC: Horizon Research.
6. Behrangi, m. & Moradi, a. & Kordlou, m. (2020). Farhangian University within the scaffolding of leadership and management education model on students' learning and academic achievement. *Managing education in organization*, 8(2), 103-130. [in Persian].
7. Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, J. K., Noe, R. A. & Kraiger, K. (2017). 100 years of training and development research: What we know and where we should go. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 305.
8. Bergquist, W. H., Phillips, S. R. (1977). *A Handbook for Faculty Development*, Washington DC :The Council of the Advancement of Small Colleges.
9. Bizzell, B. E. (2011). Professional development of school principals in the rural Appalachian region of Virginia, Virginia Tech.
10. 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.
11. Brown, C., Militello, M. (2016). Principal's perceptions of effective professional development in schools. *Journal of educational administration*.
12. Buczynski, S., Hansen, C. B. (2010). Impact of professional development on teacher practice: Uncovering connections. *Teaching and teacher education*, 26(3), 599-607.
13. Camblin Jr, L. D. & Steger, J. A. (2000). Rethinking faculty development. *Higher Education*, 39(1), 1-18.
14. Cardno, C., Youngs, H. (2013). Leadership development for experienced New Zealand principals :Perceptions of effectiveness. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(3), 256-271.
15. Courtney, S. J., Gunter, H. M. (2015). Get off my bus! School leaders, vision work and the elimination of teachers. *International Journal of Leadership in Education*, 18(4), 395-417.

16. Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. California, Sage Poplication.
17. Desimone, L. M. (2009). Improving Impact Studies of Teachers' Professional Development: Toward Better Conceptualizations and Measures. *Educational Researcher*, 42(2), 179-215.
18. Dopson, S., Ferlie, E., McGivern, G., Fischer, M. D., Mitra, M., Ledger, J. & Behrens, S. (2018). Leadership development in Higher Education: A literature review and implications for programme redesign. *Higher Education Quarterly*, 73(2), 218-234.
19. Evans, L. (2017). University professors as academic leaders: Professorial leadership development needs and provision. *Educational management administration & leadership*, 45(1), 123-140.
20. Evers, A. T., Van der Heijden, B. I., Kreijns, K. & Gerrichhauzen, J. T. (2011). Organisational factors and teachers' professional development in Dutch secondary schools. *Journal of European Industrial Training*.
21. Fundamental Reform Document of Education (FRDE) in the Islamic Republic of Iran. 2011.
22. Farahbakhsh, S., Jafari Sarabi, M., Skamari, 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. [in Persian].
23. 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. [in Persian].
24. Fielder, A. (2010). *Elementary school teachers' attitudes toward professional development: A grounded theory study*, University of Phoenix.
25. Galaviz, P. (2011). Principals' perceptions of their own professional development.
26. Garet, M. S., Porter, A. C., Desimone, L., Birman, B. F. & Yoon, K. S. (2001). What makes professional development effective? Results from a national sample of teachers. *American educational research journal*, 38(4), 915-945.
27. Ghanbari, S., Mohammadi, B. (2017). Professional development model of high school administrators: a qualitative research. *Journal of school administration*, 4(2), 123-143. [in Persian].
28. Ghasemzadeh, A., Abbas Pour, A. & Kazemzadeh, M. (2015). An investigation of the relationship between senior line and staff managers' development in Ministry of Education and organizationaleffectiveness in the Educational System. *Managing Education in Organizations*, 3(2), 153-176. [in Persian].
29. Gharuneh, D., Mirkamali, S. M., Bazargan, A., & Kharazi, S. K. (2016). A model for the faculty members of the University of Tehran. *Quarterly journal of research and planning in higher education*, 22(3), 1-17. [in Persian].
30. Gorard, S., Taylor, C. (2004). *Combining methods in educational and social research*, McGraw-Hill Education (UK).

31. Hayat, A. A., Abdollahi, B., Zeinabadi, H. & Arasteh, H. (2015). Qualitative study of needs and methods for professional development of school principals. *Journal of Learning and Educational Studies*, 7(2), 43-64. [in Persian].
32. Hilliard, A. T. (2015). Evaluating the Principals' Institute Leadership Development Program. *Merit Research Journal of Business and Management*, 3, 034-039.
33. Hussin, S., Al Abri, S. (2015). Professional Development Needs of School Principals in the Context of Educational Reform. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 7(4), 90-97.
34. Ibrahim, N. (2011). Preparation and development of public secondary schools principals in Kenya. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(9), 291-301.
35. Joodaki, A., Mohammad Khani, K. & Mohammad Davoudi, A. H. (2019). Presenting a Conceptual Model for Professional Development of High School Principals: Grounded Theory. *Journal of School Administration*, 7(2), 251-272. [in Persian].
36. Kanokorn, S., Pongtorn, P. & Ngang, T. K. (2014). Collaborative action professional development of school principals. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 77-81.
37. Khedivi, A., Mohammadi, F. (2012). Check the director of education among managers of health indices of the oil industry in 2012. The 1st conference of R & D & Technology Managers, 1-8. [in Persian].
38. Knowles, M. S., Holton III, E. F. & Swanson, R. A. (2011). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development*, London: Elsevier.
39. Kwakman, K. (2003). Factors affecting teachers' participation in professional learning activities. *Teaching and teacher education*, 19(2), 149-170.
40. Loucks-Horsley, S., Stiles, K. E., Mundry, S., Love, N. & Hewson, P. W. (2010). *Designing professional development for teachers of science and mathematics*, Corwin press.
41. McCracken, N. A. (2017). *Principal perceptions of professional development*, University of Pittsburgh.
42. Miller, R. J., Goddard, R. D., Kim, M., Jacob, R., Goddard, Y. & Schroeder, P. (2016). Can professional development improve school leadership? Results from a randomized control trial assessing the impact of McREL's balanced leadership program on principals in rural Michigan schools. *Educational Administration Quarterly*, 52(4), 531-566.
43. Moore, S. K. (2016). *Principals' perspectives on the professional development process and its outcomes*, Western Michigan University.
44. Mousavi, S. M., Narenji, S. F. & Mirkamali, S. M. (2019). The Effectiveness of Professional Development Trainings on Job Performance on the CIPP Model. [in Persian].

45. Naicker, I. ,Naidoo, S. V. (2014). Is the whole more than the sum of its parts? A community of practice approach to leadership development of school principals. *International Journal of Educational Sciences*, 7(2), 289-298.
46. Nasiri Valikboni, F.,Ghanbari, S.&Sarchahani, Z. (2017). Designing conceptual model of principals development in elementary school of Fars province. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 7(28), 1-26. [in Persian].
47. Ng, S.-w. ,Chan, T.-m. K. (2014). Continuing professional development for middle leaders in primary schools in Hong Kong. *Journal of Educational Administration*.
48. Nir, A. E. ,Bogler, R. (2008). The antecedents of teacher satisfaction with professional development programs. *Teaching and teacher education*, 24(2) , 377-386.
49. Poland, B. D. (2003). Transcription quality In J.A.Holstein &J.F. Gubrium(Eds.),*Inside interviewing:New Lenses,new concerns*(PP.267-287).Thousand Oaks,CA:Sage.
50. Ramirez, J.A. (2020). High School Professional Learning Communities in California High Schools: The Significance of the Principal's Leadership Behaviors, Unpublished PHD thesis, university of La Verne' California.
51. Reston, V. (2015). National Policy Board for Educational Administration. Professional Standards for Educational Leaders. American Association of colleges of teacher education, 3(11), 207-212.
52. Richter, D.,Kunter ,M.,Klusmann, U.,Lütke, O.&Baumert, J. (2011). Professional development across the teaching career: Teachers' uptake of formal and informal learning opportunities. *Teachers' professional development*, 97-121.
53. Subedi, B S. (2004). Emerging Trends of Research on Transfer of Learning. *International educationjournal*, 5(4) , 591-599. [in Persian].
54. 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. *Iranian Journal of Ergonomics*, (1)6, 30-39. [in Persian].
55. Şenol, H. (2019). Professional Development of Educational Leaders, Educational Leadership, <<https://www.intechopen.com/online-first/professional-development-of-educational-leaders>>.
56. Strauss, A. ,Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*(2rd ed).
57. Strauss, A. ,Corbin, J. (2008). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*(3rd ed).
58. Wise, J. T. (2017). Leading Professional Development: Perceptions of Ohio Principals.
59. Wong, T. Y. ,Liu, P. (2018). Hong Kong principal professional development: Context, challenges, and opportunities. *Chinese Education & Society*, 51(5), 359-371.

60. Yousefi, A., Maleki, A. S. & Talebi, B. (2020). Designing a model for professional development of elementary school principals in 2025 horizon with an approach based on grounded theory. [in Persian].