

## عوامل مؤثر بر توسعهی حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی در افق

۱۴۰۴

کرم اصفهانی<sup>۱</sup> نادر سلیمانی<sup>۲\*</sup> حیدر تورانی<sup>۳</sup> پرویز صباحی<sup>۴</sup>

Received: 03/04/2019

صفحات: ۲۴۱-۲۱۰

دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۱/۱۴

Accepted: 15/11/2019

پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۹/۲۴

### چکیده

رویکرد تحقیق، کیفی و روش نظریه برخاسته از داده‌ها مدنظر بوده است. جامعه آماری؛ صاحب‌نظران رشته‌ی مدیریت آموزشی است. برای تعیین نمونه‌های این پژوهش و تعیین گروه خبرگان از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. در این پژوهش با توجه به مبانی نظری و پیشینه تحقیق و نیز استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته با تعداد ۲۴ نفر از متخصصان و صاحب‌نظران رشته مدیریت آموزشی و مدیران میانی و عالی وزارت آموزش و پرورش که دارای مدرک تحصیلی دکتری و کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی بودند، مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد. در نتیجه، شاخص‌های استخراج‌شده از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، با توجه به اصل کفایت نظری داده‌ها و اشباع نظری محقق، تأیید شد. با تجزیه و تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و با سه مرحله؛ کدگذاری باز، کدگذاری محوری و گزینشی، عوامل مؤثر بر توسعهی حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴، در هشت مقوله اصلی؛ فناوری، دینی، فرهنگی، فردی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و سازمانی گنجانده شده است.

**کلید واژگان:** توسعهی حرفه‌ای، مدیران آموزشگاهی، سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

۱. دانشجوی دوره دکتری رشته مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران  
۲. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران  
(نویسنده مسئول)

Email: dmasoleimani@yahoo.com

۳. دانشیار پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش، تهران، ایران  
۴. استادیار گروه روانشناسی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

## مقدمه و بیان مسئله

مدیریت در نظام آموزش و پرورش از اهمیت بالایی برخوردار است. به طوری که اگر قرار باشد در نظام آموزش و پرورش تحولی صورت گیرد، این تحول باید از مدیریت نظام آغاز شود. نظام آموزشی ایران نیز به منظور تحقق آرمان‌های متعالی انقلاب اسلامی و با توجه به محیط متغیر آینده، نیازمند تغییر است. لذا مدیرانی که بتوانند در نظام آموزشی آینده‌نگر، درست تصمیم بگیرند و راه‌حل‌های خلاقانه ارائه دهند، باید از مهارت‌های مورد نیاز برای اجرای وظایف و عملکردشان برخوردار باشند (Darvishi & Associatesy, 2015). بهبود مهارت‌های مدیران آموزشی، پتانسیل آن‌ها را در حل مسائل مدیریتی و آموزشی ارتقا داده و سبب افزایش ضریب اطمینان تصمیمات آن‌ها می‌شود (Sharma & jeen, 2013). در دنیایی که سرعت غیرقابل مهار تحولات علمی و فناوری در عرصه‌های مختلف، برنامه‌ریزی برای آینده را به امری ضروری و درعین حال بسیار پیچیده و تخصصی تبدیل نموده، مسئولان و برنامه‌ریزان نظام‌های آموزشی چاره‌ای جز گمانه‌زنی جهت تحولات آینده و جستجوی راه‌های انطباق و سازگاری خود با آن‌ها نخواهند داشت. 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 (Lotfi & Associates, 2011).

یکی از مهم‌ترین اسناد بالادستی و جهت‌ساز سیاست‌ها و برنامه‌های بخش عمومی، سند چشم‌انداز است. بر اساس این سند راهبردی، در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی، ایران کشوری توسعه‌یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در منطقه، با هویت اسلامی و انقلابی، الهام‌بخش در جهان اسلام و با تعامل سازنده و مؤثر در روابط بین‌الملل خواهد بود (Rahnavard, 2011). 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 (The document of fundamental transformation of education, 2012). بر پایه‌ی این چشم‌انداز، مدرسه جلوه‌ای است از تحقق مراتب حیات طیبه، کانون عرضه‌ی خدمات و فرصت‌های تعلیم و تربیتی، زمینه‌ساز درک و اصلاح موقعیت توسط دانش‌آموزان و تکوین و تعالی پیوسته هویت آنان بر اساس نظام معیار اسلامی، در چارچوب فلسفه و رهنامه نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی جمهوری اسلامی ایران با ویژگی‌هایی نظیر؛ تکلیف‌گرایی، مسئولیت‌پذیری، کرامت نفس، امانت‌داری، خودباوری، کارآمدی، کارآفرینی، پرهیز از اسراف و وابستگی به دنیا، همدلی، احترام، اعتماد، وقت‌شناسی، نظم، جدیت، ایثارگری، قانون‌گرایی،

نقادی و نوآوری، استکبارستیزی، دفاع از محرومان و مستضعفان و ارزش‌های انقلاب اسلامی است (The document of fundamental transformation of education 2012). عرصه تعلیم و تربیت از مهم‌ترین زیرساخت‌های تعالی همه‌جانبه کشور و ابزار جدی برای ارتقای سرمایه انسانی است، چراکه فعل‌وانفعالات آموزشی و تربیتی امروز بر چگونگی شکل‌گیری فرداهای دور و نزدیک تأثیر می‌گذارد و آرمان‌ها و اندیشه‌های فردا چگونگی سامان‌یابی امروز را متأثر می‌کند (Hashemi, 2017). به بیان دیگر برنامه‌های امروز و فردا در فرآیند تعلیم و تربیت به‌شدت به هم گره‌خورده است و این نهاد بیش از سایر ارگان‌ها به برنامه‌های راهبردی و استراتژیک نیازمند است (Navid Adham, 2012). در محیط مدارس امروزی شناخت فزاینده‌ای از اهمیت رهبری آموزشی مدارس در حمایت از تغییرات احتمالی و ارتقای کیفیت آموزش وجود دارد (Marzano & Associates, 2005 & Kythreotis & Pashiardis, 2006). در این صورت برای تحول در نظام‌های آموزشی و تربیت نیروی انسانی متفکر، خلاق و کارآفرین از اصول و روش‌های خاصی باید بهره گرفت. پس برای این امر به‌هیچ‌وجه نمی‌توان از قالب‌ها و چارچوب‌های گذشته استفاده نمود. ضروری‌ترین امر در تحول نظام‌های آموزشی تغییر نگرش در فرایند تدریس یاد دهنندگان و عملکرد مدیران اجرایی در نظام آموزشی است (Agha Zadeh, 2019). تعلیم و تربیت در مدارس دارای اجزای گوناگونی نظیر مدیریت مدارس، معلمان، کارکنان، روش‌ها و فنون تدریس، کتب و مواد آموزشی، برنامه‌های آموزشی و درسی، قوانین و مقررات آموزشی و... است، اما آنچه اهمیت بسزایی در بین این عوامل دارد، مدیریت مدارس است. توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس امروز یک کالای لوکس نیست، یک ضرورت است. آموزش و پرورش فردا را، مدیران آموزشی می‌توانند اداره کنند که به‌قدر کافی توسعه‌یافته باشند و مفهوم توسعه‌یافتگی این است که آن‌هایی که امروز با شکل‌های مختلف تربیت می‌شوند و توسعه پیدا می‌کنند، در فضای اجتماعی نامعلوم آینده به‌قدر کافی آمادگی لازم را داشته باشند (Combz, 1974).

تکیه بر برنامه‌های توسعه حرفه‌ای به‌عنوان ابزار نوسازی و تأکید بر آموزش‌های انسانی باعث می‌شود تا مدیران آموزشی از نیازها و مهارت‌های حرفه‌ای خود آگاه شوند، همچنین مطالعه آنان به‌منظور تعیین نگرش، تعهد، عقاید و ارزش‌های مشترک بین اعضاء و چگونگی تغییر این عوامل در دوره‌های مختلف شغلی آنان از اهمیت بالایی برخوردار است که از طریق برنامه‌های توسعه حرفه‌ای متناسب با عوامل شغلی می‌توان نسبت به این فرایند آگاهی بیشتری حاصل نمود (Taylor, 2003). توسعه حرفه‌ای مدیران و ادراک آنان از این امر، تأثیر بسزایی در توسعه

حرفه‌ای معلمان و موفقیت دانش‌آموزان دارد. نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس به‌وسیله ابعادی که با برنامه توسعه حرفه‌ای ربط دارند، تعیین می‌شود (EL-Annan, 2015). توسعه حرفه‌ای یک فعالیت برنامه‌ریزی شده است که عملکرد حرفه‌ای فردی را بهبود می‌بخشد و بر این اساس، توسعه حرفه‌ای عنصری اصلی در هر طرح نوین برای ارتقای سطح تعلیم و تربیت است (Gusky, 2002). که به دلیل تشدید چالش‌های پیش روی معلمان و مدیران و افزایش انتظارات مردم از «کیفیت آموزش» اهمیت توسعه حرفه‌ای دوچندان شده است (Ganser, 2000) و توسعه حرفه‌ای رهبران مدارس یک نیاز حیاتی برای موفقیت در ایفای نقش حرفه‌ای آنان و توسعه‌یافتگی معلمان و پیشرفت دانش‌آموزان است (Bacheler, 2015). Loeffelholz, (2008) در تحقیقی تحت عنوان ادراک مدیران مدارس عمومی نبرسکا در رابطه با نیازهای توسعه حرفه‌ای‌شان به نتایج زیر دست یافت: مدیران احساس مثبتی نسبت به توسعه حرفه‌ای داشتند، آن‌ها دریافتند که توسعه حرفه‌ای، یادگیری دانش‌آموزان را بهبود می‌بخشد. (Juma & Associates, 2019) در پژوهشی با عنوان؛ نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی دریافتند که فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌تواند عملکرد مدیران آموزشی را از طریق بهبود اطلاعات متقارن در سطح مدیریتی، دسترسی سریع به اطلاعات مورد نیاز، افزایش دقت اطلاعات مورد نیاز و تجزیه و تحلیل سریع و مؤثر داده‌ها بهبود بخشیده و زمینه توسعه حرفه‌ای آنان را فراهم نماید. یک مدیر همانند معلمان نیازمند توسعه حرفه‌ای است؛ طوری که بتواند نقش رهبری آموزشی را به نحو مطلوب انجام دهد و استراتژی‌هایی را که به بهبود یادگیری دانش‌آموزان کمک می‌کند، کسب کند (Scher & Orilly, 2009).

در همین راستا (Bolam, 1993) معتقد است؛ توسعه حرفه‌ای مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی است که مدیران باهدف افزایش و بهبود دانش و مهارت‌های حرفه‌ای، مشخص ساختن ارزش‌های حرفه‌ای و قادر ساختن دانش‌آموزانشان به یادگیری و تحصیل اثربخش‌تر، به آن مشغول می‌باشند. به عبارتی توسعه حرفه‌ای باید موجب ارتقاء فردی، حرفه‌ای و اخلاقی مدیران شود (Guskey, 2002 & Sallee, 2011). (Kanokorn & Associates, 2014) در پژوهش خود با عنوان توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس 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 اقدام پژوهی، برنامه‌ریزی استراتژیک و رهبری ساختاری، توسعه حرفه‌ای خود را ارتقا می‌دهند. آنچه در تمامی تعاریف فوق مشترک است، تأکید بر ارتقاء دانش، نگرش و مهارت مدیران در تمامی مراحل مسیر شغلی و یادگیری است (Filder, 2010). امروزه مدیرانی موفق خواهند بود که در محیط‌های سازمانی خود به تناسب شرایط، مدیریت کنند و از مسائل مدیریت و شیوه‌های نوین آن آگاهی داشته باشند. برای رسیدن به مرحله‌ی مدیریت عقلانی در مدارس نیز لازم است به دو موضوع توجه خاصی داشته باشیم: اول، ماهیت مدارس و محیط‌های آموزشی؛ دوم، شناسایی مهارت‌ها و صلاحیت‌هایی که در موفقیت مدیر تأثیر دارد (Khajeei, 2003). با توجه به مباحث فوق و نقش مهم و تأثیرگذار رهبری آموزشی در مدارس امروز، برخی معتقدند که شغل مدیریت مدرسه به یکی از چالش‌برانگیزترین و بااهمیت‌ترین شغل‌ها در جامعه امروزی تبدیل شده است. شغلی که نیازمند اکتساب دانش، شایستگی‌ها و مهارت‌هایی برای بهبود یادگیری دانش آموزان است (Larry, 2006). زیرا نه تنها بقای شخص مدیر، بلکه موفقیت تحصیلی همه دانش آموزان وابسته به برخورداری و به‌طور منظم نشان دادن این ویژگی‌ها، صلاحیت‌ها و مهارت‌های موردنیاز برای پاسخگویی به مطالبات روزافزون دانش آموزان است (Litowd & richel, 2004) به نقل از (Hallinger & Lary, 2006) اما نتایج تحقیقات متعدد از عدم برخورداری و شکاف در دانش و مهارت‌های لازم برای رهبری در بین مدیران مدارس بحث کرده‌اند (Dunham, 2005, Ryan & etal, 2011, Allen, 2003, Billheimer, 2007, Harper, 2008).

در واقع تحقیقات نشان داده است که بسیاری از مدیران با ورود به موقعیت جدید، احساس ضعف، عدم آمادگی، تنهایی و منزوی بودن دارند (Griffith, 2012). در همین رابطه نیز سازمان تحقیقات آموزشی آمریکا نتیجه می‌گیرد که مدیران برای پاسخ‌گویی به نیازهای پیچیده مدارس امروزی، آموزش‌های لازم را به‌خوبی دریافت نکرده‌اند (Larry, 2006) و دانشگاه‌ها به‌طور کامل نتوانسته‌اند مدیران را برای این موقعیت‌ها، آماده کنند (Ibrahim, Bichsel, 2008) از طرف دیگر، فقدان ضوابط دقیق و عدم ارائه مدرک (گواهینامه) برای انتصاب مدیران موجب شده است که بسیاری از مدیران در نقش مدیریتی و رهبری خود عملکرد ضعیفی داشته باشند (Walker, A., Bush, T., & Oduro, G. K., 2006) به نقل از (Mestry &

(singh,2007). دلایل مختلفی باعث می‌شود که مدیران مدارس در نقش‌های سازمانی دچار سردرگمی، ناتوانی، ضعف و عدم آمادگی لازم برای ایفای اثربخش وظایف خویش باشند. علاوه بر این، بسیاری از محققان کفایت برنامه‌های سنتی آماده‌سازی و صدور مجوز برای مدیران را زیر سؤال برده‌اند (Elmoor,2000). به اعتقاد (Salazar,2007) بسیاری از مدیران به طرز نامناسبی برای هدایت مدرسه‌شان آماده‌شده‌اند، علاوه بر آن نیازسنجی‌ای از نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران در خصوص دیدگاه آنان در رابطه با مهارت‌های موردنیازشان برای تسهیل بهبود مدرسه کمتر انجام شده است. از دیگر دلایل این مسئله (به‌طور خاص در رابطه با ایران و کشورهای درحال توسعه) می‌توان به سیاست‌ها و اقدامات قبل از انتصاب اشاره کرد. در بسیاری از کشورهای جهان، الزاماتی (ازجمله مدرک کارشناسی ارشد در مدیریت آموزشی، تجربه معاونت در مدارس، داشتن گواهینامه رهبری آموزشی) برای تصدی پست مدیریت مدرسه وجود دارد (singh,2007, Mestry, Ibrahim,2011, Schleicher,2012). شواهد موجود در ایران مؤید این مطلب است که الزام خاص و ضوابط علمی در این زمینه وجود ندارد (Safi,2005). حتی بر طبق آمارهای موجود تنها ۸ درصد از مدیران مدارس در ایران دارای مدرک مدیریت آموزشی هستند (Halimi, Fathi Azar. 2010).

با نگاهی سیستمی به آموزش و پرورش حال حاضر در ایران، می‌توان اذعان داشت که مسائل و معضلات این سازمان دوچندان هست. از یک‌طرف هنوز مدیران مدارس در ایران بدون ضوابط حرفه‌ای و علمی انتخاب می‌شوند و از معلمی به مدیریت می‌رسند، از طرف دیگر استانداردهای حرفه‌ای منسجمی برای آماده‌سازی و توسعه حرفه‌ای آنان وجود ندارد، همچنین صاحب‌نظران معتقدند که تعیین ضوابط انتخاب و انتصاب مدیران و تصویب آن در شورای عالی آموزش و پرورش، بیشتر بر دیدگاه‌ها و تجارب شخصی کارشناسان و اعضای شورا متکی بوده تا داده‌های پژوهشی و مطالعات تطبیقی (Safi. 2005). در تأیید این ادعا، برخی از محققان، نارسایی‌ها و مشکلات مربوط به مدیران مدارس را ناشی از فقدان استانداردهای حرفه‌ای مدیران می‌دانند و معتقدند که مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش فاقد الگوی مناسب برای استانداردسازی عملکرد مدیران آموزشی است (Halimi, Fathi Azar,2010). بنابراین، با توجه به اهمیت استراتژیک تدوین استانداردهای حرفه‌ای مدیران آموزشی کشور و نیز فقدان یک چارچوب جامع، نظام‌مند و بومی اسلامی به‌منظور سازمان‌دهی و راهبری تلاش‌های مربوط به آماده‌سازی و توسعه حرفه‌ای مدیران، و با توجه به تأکید سند چشم‌انداز بیست‌ساله کشور (۱۴۰۴) در جهت تدوین استانداردهای مدیریت و آموزش (Halimi, Fathi Azar,2010) و

همچنین سند تحول آموزش و پرورش (هدف‌های کلان فصل پنج و هدف‌های عملیاتی فصل هفتم)، این پژوهش درصدد است تا با کاوش شایستگی‌ها، دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های حرفه‌ای مدیران و توجه به ابعاد مختلف آن به تهیه و تدوین عوامل مؤثر بر توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی در افق ۱۴۰۴ بپردازد و چارچوبی بومی برای برنامه‌های آماده‌سازی، جذب و مدیریت فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی عرضه نماید. با نگاهی به وضعیت مدرک تحصیلی مدیران مدارس در سال تحصیلی ۹۵-۱۳۹۴ که مدیران مدارس دارای مدرک تحصیلی فوق‌دیپلم و پایین‌تر ۶ درصد، مدیران مدارس دارای مدرک تحصیلی لیسانس ۷۷ درصد و مدیران مدارس دارای مدرک تحصیلی فوق‌لیسانس و بالاتر ۱۷ درصد و در مقایسه با وضعیت مدرک تحصیلی مدیران مدارس در سال تحصیلی ۸۳-۱۳۸۲ مدیران مدارس دارای مدرک تحصیلی فوق‌دیپلم و پایین‌تر ۵۸/۴۹ درصد، مدیران مدارس دارای مدرک تحصیلی لیسانس ۳۹/۸۵ درصد و مدیران مدارس دارای مدرک تحصیلی فوق‌لیسانس و بالاتر ۱/۶۶ درصد، بیانگر رشد چشم‌گیر و موفقیت‌آمیز سیاست‌های آموزش و پرورش است. آنچه باعث نگرانی عمیق می‌شود، میزان ارتباط بین رشته‌های تحصیلی مدیران مدارس با پست سازمانی که مشغول به خدمت می‌باشند. در بررسی مقایسه‌ای به‌عمل‌آمده توسط پژوهشگر در سال تحصیلی ۸۳-۱۳۸۲ مدیران دارای مدرک تحصیلی مدیریت آموزشی ۶/۷۸ درصد و در سال تحصیلی ۹۵-۱۳۹۴ مدیران دارای مدرک تحصیلی مدیریت آموزشی ۵/۴۷ درصد می‌باشند. و این زنگ خطری جدی در کیفیت‌بخشی مدیریت آموزشگاهی و تحقق سیاست‌های ابلاغی مقام عالی وزارت آموزش و پرورش است (Qasemi Aghdami, 2016).

تحول نیافتگی سیستم مدرسه‌ای در ایران، ریشه در بی‌توجهی به مسئله " مدیریت مدرسه" دارد. نتایج یک پژوهش تاریخی که تصمیم‌های شورای عالی آموزش و پرورش را مورد بررسی قرار داده است نشان می‌دهد که طی حدود صدسال گذشته، درباره فلسفه و اهداف کلان نظام آموزشی، تغییرات بخش‌های ستادی وزارت خانه، استان و شهرستان، مقاطع تحصیلی، برنامه‌ها و کتاب‌های درسی، ارزشیابی و تا حدی امور مربوط به معلمان، می‌توان نمونه تصمیم‌های مصوب و اجراشده‌ی زیادی را فهرست نمود، لیکن اسناد قابل‌توجهی به‌طور اختصاصی در مورد مدیران مدارس مشاهده نمی‌شود (Khalkhali, Pouya Far, 2014). به همین دلیل مطالعاتی از این قبیل (عوامل مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی در افق ۱۴۰۴) نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران را که منجر به بهبود مدارس می‌شوند، مشخص می‌کند

و تحقق اهداف آموزشی و پرورشی مدارس را امکان‌پذیر می‌نماید. همه این مسائل و مسئولیت‌ها، فشارها را بر مدیران مدارس به‌طور فوق‌العاده‌ای افزایش داده است. به همین دلیل بسیاری از محققان، سیاست‌گذاران و سازمان‌های آموزشی در جستجوی راه‌حلی برای این معضل، در تلاش‌اند. در همین راستا، امروزه تمرکز بر روی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس، به‌عنوان بخش کلیدی و مهم این راهکارها و اصلاحات آموزشی مطرح شده است. لذا، محقق در این مطالعه قصد بر آن دارد که عوامل مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی را در افق ۱۴۰۴ شناسایی و ارائه نماید و به سؤالات زیر پاسخ دهد:

۱. عوامل مؤثر بر توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران آموزشی در افق ۱۴۰۴ کدامند؟
۲. عوامل مؤثر بر توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران آموزشی در افق ۱۴۰۴ چگونه اولویت‌بندی می‌شوند؟

بنابراین اهداف اصلی پژوهش شامل موارد زیر است:

۱. شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی در افق ۱۴۰۴.
۲. اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی در افق ۱۴۰۴.

### پیشینه پژوهشی

اصطلاح توسعه حرفه‌ای برای پوشش طیف گسترده‌ای از فعالیت‌هایی است که باهدف کمک به یادگیری مدیرانی که آموزش‌های اولیه خود را به اتمام رسانده‌اند، مورد استفاده قرار می‌گیرد. به همین صورت توسعه حرفه‌ای گاهی اوقات در یک مفهوم گسترده مورد استفاده قرار می‌گیرد و شامل تمام اشکال یادگیری‌های صورت گرفته توسط مدیران مجرب، از کلاس‌ها گرفته تا خواندن خصوصی را در برمی‌گیرد. این مفهوم گاهی اوقات به معنای توصیف حرکت روبه‌جلوی مدیران در دانش و مهارت‌هایشان نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد. (Craft (2002) مدیران طیف گسترده‌ای از اقدامات و تعاملاتی که ممکن است موجب افزایش دانش و مهارت‌های آن‌ها شود تجربه می‌کنند که می‌تواند به همان اندازه در رشد فردی، اجتماعی و عاطفی آن‌ها به‌عنوان یک مدیر نقش داشته باشند. این تجارب، شامل آموزش‌های رسمی که



به صورت ضمنی خدمت برگزار می‌شوند تا تجارب غیررسمی روزمره مانند گفتگو با سایرین را در برمی‌گیرد (Desimone, 2009). با توجه به گستره این تجارب، لازم است قبل از ارائه تعریفی از توسعه حرفه‌ای، تفاوت این مفهوم با برخی از مفاهیم مشابه روشن شود. توسعه حرفه‌ای، در مفهوم گسترده، به توسعه فرد در نقش حرفه‌ای خود اشاره دارد و شامل تجارب رسمی (مانند شرکت در دوره‌های رسمی، دانشگاهی، کارگاه‌ها و جلسات حرفه‌ای، ارشادگری و غیره) و تجارب غیررسمی (مانند مطالعه نشریات حرفه‌ای، تماشای برنامه‌های تلویزیونی مرتبط به زمینه‌های تحصیلی و غیره) می‌شود. (Ganser, 2000). بنابراین مفهوم توسعه‌ی حرفه‌ای از توسعه‌ی شغلی<sup>۱</sup> که عبارت است از: "رشدی که برای مدیر حین طی مراحل حرفه‌ای رخ می‌دهد، وسیع‌تر است و از توسعه کارکنان<sup>۲</sup> به معنی فراهم‌سازی برنامه‌های ضمن خدمت سازمان یافته که برای گسترش رشد گروهی از کارکنان طراحی شده‌اند نیز وسیع‌تر است؛ این فقط یک مورد از مداخلات نظام اداری است که می‌تواند برای توسعه حرفه‌ای مورد استفاده قرار گیرد. (1995) Anderson. اصطلاح دیگری که همراه توسعه کارکنان به کار می‌رود، آموزش<sup>۳</sup> کارکنان است. آموزش کارکنان عبارت است از تلاش‌های طرح‌ریزی شده که سازمان، به منظور تسهیل یادگیری صلاحیت‌های شغلی برای کارکنان خود فراهم می‌کند. این صلاحیت‌ها شامل دانش، مهارت‌ها یا رفتارهایی است که برای عملکرد شغلی موفقیت‌آمیز، ضروری هستند. اما توسعه کارکنان رویکردی آینده‌نگر دارد و به کارکنان برای عملکرد اثربخش در شغل حاضر و آینده در سازمان کمک می‌کند و لزوماً برای وظایف جاری کارمندان طراحی شده است و حضور در آن داوطلبانه است. هرچند از نظر فرایند، توسعه و آموزش کارکنان مشابه هستند (noye, 2008) در ادامه به چند تعریف از توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران اشاره شده است.

"هر فعالیتی که تا حدودی یا اساساً به منظور آماده‌سازی کارکنان برای بهبود عملکرد در نقش‌های جاری و آینده‌شان در مدارس انجام می‌شود" (Littele, 1987). "توسعه‌ی حرفه‌ای عبارت است از فرآیند اندوختن مهارت‌ها، دانش حرفه‌ای، ارزش‌ها و شایستگی‌های شخصی که مدیران را قادر می‌سازد به طور مستمر خود را با سیستم آموزشی وفق دهند" (Vonk, 1991)

---

1. Career Development  
2. Staff Development  
3. Training

Khalkhali (2015) در پژوهشی با عنوان «به‌سوی نظام مدیریت آموزشگاهی» به این نتیجه رسید که حرفه‌ای شدن سطحی از شایستگی است که از یک حرفه تخصصی انتظار می‌رود. توسعه‌ی حرفه‌ای مستلزم مجموعه‌ای از جایگاه‌ها، روش‌ها، شخصیت و استانداردهای حرفه‌ای است. بدون تردید، لازمه‌ی نفوذ تئوری‌های مدیریت آموزشی به متن نظام‌های آموزشی و برخورداری این نظام‌ها از ظرفیت‌های این رشته، مستلزم جهت‌دهی مدیریت مدرسه به‌سوی یک حرفه تخصصی است. Farzaneh & Associates (2018) الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس را طراحی کردند. نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه شامل چهار مؤلفه‌ی اساسی؛ ویژگی‌های روان‌شناختی، مهارت، دانش و نگرش است. Asgari & Associates (2015) در پژوهشی با عنوان «الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران بر اساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴» به این نتیجه دست یافتند که توسعه‌ی شایستگی‌های مدیران و کارگزاران عمومی، نقش بسزایی در تحقق اهداف چشم‌انداز ۲۰ ساله دارد. ارزیابی و توسعه‌ی این شایستگی‌ها باید به‌عنوان اولوی‌تی اساسی در انتخاب، انتصاب و ارزیابی مدیران دولتی تبدیل شود. Associates (2018)

در پژوهشی Mard & Associates (2013) با عنوان «نشانه‌های یک رهبر آموزشی موفق؛ یافته‌های یک مطالعه پدیدارشناسانه» دریافتند که رهبر آموزشی موفق برای مدارس متوسطه شهر تهران دارای ۳۶ نشانگر و ۵ مقوله؛ تعیین جهت، مدیریت فرهنگ و جوسازمانی، نظارت و ارزشیابی آموزشی، مدیریت بر فرایندهای یاددهی - یادگیری در مدرسه و رشد و توسعه حرفه‌ای است. با توجه به نتایج این تحقیق؛ رهبران آموزشی موفق کسانی هستند که خود توسعه‌یافته بوده و برنامه‌های مناسبی را جهت رشد و توسعه حرفه‌ای معلمان تهیه و تدارک می‌بینند و معلمان را جهت توسعه و رشد حرفه‌ای تشویق می‌کنند. یافته‌های Education Resources Information (Eric) (2013) بیانگر این مطلب است که مسئله مهم در رهبری و مدیریت مدارس، صلاحیت‌های حرفه‌ای و توسعه حرفه‌ای است، زیرا هر قدر مدیران از صلاحیت‌های حرفه‌ای و توسعه‌یافتگی بیشتری برخوردار باشند، به همان میزان منجر به بهره‌وری سازمان خود می‌شوند. Hayat & Associates (2015) در پژوهش خود 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 فناوری است. Ghanbari & Mohammadi (2016) در پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متوسطه: یک تحقیق کیفی» به شناسایی صلاحیت‌های حرفه‌ای جهت ارائه الگوی توسعه‌ی

حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متوسطه استان کردستان در سال تحصیلی ۹۵-۹۴ پرداخته‌اند. بر اساس نتایج این تحقیق پدیده محوری مدل ارائه‌شده، توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس بوده که شامل سه مقوله اصلی و شانزده مقوله فرعی است. مقولات اصلی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس شامل ویژگی‌های روان‌شناختی و اخلاقی مدیران، مهارت‌های موردنیاز مدیران و تحصیلات و دانش مدیران است. (Hejazi & Rostami Ghobad (2010) باهدف بررسی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی دانشکده‌های کشاورزی دانشگاه تهران با رویکرد اکتشافی بر پایه راهبرد پیمایشی تحقیق نموده و چهار مؤلفه را به شرح زیر مطرح کردند: ۱. عامل نهادی ۲. عامل مدیریتی ۳. عامل فردی ۴. عامل اجتماعی (جدول ۱)

جدول (۱). ابعاد و شاخص‌های توسعه حرفه‌ای (Hejazi &amp; Rostami Ghobad, (2010)

مفهوم	ابعاد	شاخص‌ها
توسعه حرفه‌ای	نهادی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ایجاد زیرساخت‌های لازم برای برنامه‌های توسعه حرفه‌ای</li> <li>- تنظیم مقررات رسمی در تسهیل فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای</li> <li>- نظام پرداخت هماهنگ برای همه کارکنان</li> <li>- اختصاص ردیف اعتباری خاص به برنامه‌های توسعه حرفه‌ای</li> </ul>
	مدیریتی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ایجاد نظام منظم ارزشیابی از فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای</li> <li>- مشارکت دادن کارکنان توسط مدیران در تصمیم‌گیری‌های سازمان</li> <li>- حمایت مدیریت از عملکرد درست کارکنان</li> <li>- تشویق مدیریت از فعالیت‌های نوآورانه</li> <li>- ایجاد جو مناسب برای ارائه نقطه نظرات</li> <li>- واگذاری مسئولیت‌های بخش‌ها به کارکنان از طرف مدیران</li> <li>- توجه مدیریت به نیازهای کارکنان</li> </ul>
	فردی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توانمندی شخصی در ایفای نقش حرفه‌ای به‌عنوان یک کارمند</li> <li>- انگیزه و اشتیاق در ایفای نقش حرفه‌ای خود</li> <li>- داشتن احساس مسئولیت به وظایف شغلی و حرفه‌ای خود</li> <li>- داشتن روحیه رؤیایی با چالش و تحولات کاری</li> <li>- داشتن روحیه خودآزمایی از فعالیت‌های حرفه‌ای خود</li> </ul>
	اجتماعی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- داشتن ارتباط صمیمانه با دیگر کارکنان</li> <li>- کسب تجربه از کارکنان باتجربه‌ی برقراری ارتباطات اجتماعی</li> <li>- ایجاد شرایط تعامل کارکنان با نمایندگان اصناف و مشاغل و بازار کار</li> <li>- مشارکت در فعالیت‌های تیمی و گروهی با سایر کارکنان</li> </ul>

## روش تحقیق

این پژوهش از نظر نوع، میدانی و از لحاظ هدف کاربردی و از منظر زمان مقطعی و از حیث ماهیت داده‌ها؛ کیفی است. در این پژوهش از روش نظریه‌ی داده بنیاد، استفاده شده است. تئوری بر خواسته از داده‌ها<sup>۱</sup> (نظریه‌ی داده بنیاد) یک روش پژوهشی استقرایی و اکتشافی است که به پژوهشگر در حوزه‌های موضوعی گوناگون امکان می‌دهد تا بجای اتکا به تئوری‌های موجود و از پیش تدوین‌شده، خود به تدوین تئوری و گزاره اقدام نماید. گراند تئوری روشی است برای کسب شناخت پیرامون موضوع مورد مطالعه، و موضوع یا موضوعاتی که قبلاً در مورد آن‌ها تحقیق جامع و عمده‌ای نشده است و دانش ما در آن زمینه محدود است (Danaeifard & Associates, 2005).

نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی بسیار متفاوت از پژوهش‌های کمی است، زیرا هدف آن به‌جای تعمیم‌یافته‌ها، کسب درک عمیق از پدیده مورد بررسی (در اینجا عوامل مؤثر بر توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران آموزشی در افق ۱۴۰۴) است (kerni, 2007 به نقل از Esmi, keramat, 2015). از آنجاکه پژوهش کیفی راهی برای رسیدن به محتوای ذهنی افراد است و نمی‌توان آن را از طریق روش‌های سخت و دقیق کمی انجام داد، ابزارها و روش‌های آن نیز بسیار متفاوت است. در پژوهش کمی تأکید زیادی بر انتخاب تصادفی و شانس برابر برای همه‌ی اعضای جامعه مورد پژوهش وجود دارد. اما در پژوهش‌های کیفی، نمونه پژوهش انتخاب یا دعوت می‌شوند (Dicicco-Bloom, Crabtree, 2006).

نمونه‌ها باید به‌گونه‌ای انتخاب شوند که بیشترین میزان اطلاعات را بر اساس هدف و سؤال پژوهش فراهم آورند، به‌چنین شیوه‌ی نمونه‌گیری، هدفمند گفته می‌شود. نمونه‌گیری هدفمند به معنای انتخاب هدف‌دار واحدهای پژوهش برای کسب دانش یا اطلاعات است و شامل انتخاب واحدها یا نمونه‌های مورد پژوهش بر اساس هدف پژوهش است (Holloway & Wheeler, 2010). در تحقیق حاضر، نمونه‌ها بر اساس هدف پژوهش انتخاب شدند. با توجه به مطالبی که ذکر شد، در تحقیق حاضر با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، نمونه‌ای (متشکل از صاحب‌نظران و متخصصان آموزش و پرورش، اعضای هیئت‌علمی مدیریت آموزشی) که به‌طور بالقوه بتوانند بیشترین اطلاعات را در زمینه‌ی دانش، مهارت‌ها، توانایی‌های مورد انتظار از مدیران آموزشی و به‌طور کلی عوامل مؤثر بر توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران آموزشی در افق ۱۴۰۴ ارائه دهند، انتخاب شدند. همچنین، در ادامه از افراد مورد مصاحبه خواسته شد تا

خبره‌های دیگری که در این زمینه صاحب‌نظر هستند، را معرفی نمایند که اشاره به فن گلوله برفی در پژوهش‌های کیفی دارد. نمونه‌گیری گلوله برفی، یک روش نمونه‌گیری هدفمند است که واحدهای نمونه نه تنها اطلاعاتی در مورد خودشان بلکه در مورد واحدهای دیگر جامعه نیز ارائه می‌کنند (Strauss & corbin, 2015). حجم نمونه در روش کیفی با توجه به سطح اشباع بوده است یعنی، محقق تا جایی به مصاحبه‌ها ادامه می‌دهد که مصاحبه‌های بیشتر به داده‌های جدیدتری منجر گردد و شناخت بیشتری نسبت به عوامل مؤثر بر توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران آموزشی در افق ۱۴۰۴ حاصل شود، و اگر مصاحبه‌های بیشتر به داده‌های بیشتری منجر نشود و داده‌های قبلی تکرار گردد، محقق مصاحبه‌ها را متوقف نماید. در نهایت با تعداد ۲۴ نفر از صاحب‌نظران و متخصصان رشته مدیریت آموزشی و مدیران میانی و عالی وزارت آموزش و پرورش که دارای مدرک تحصیلی دکتری و کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی بودند، مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد و در نتیجه، شاخص‌های استخراج‌شده از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها با توجه به اصل کفایت نظری داده‌ها و اشباع نظری محقق، تأیید شد.

برای تحلیل داده‌های کیفی پژوهش از طریق تحلیل محتوا استفاده شد. در این طرح، مراحل تحلیل داده‌های کیفی گردآوری‌شده، در سه مرحله؛ کدگذاری باز<sup>۱</sup> و کدگذاری محوری<sup>۲</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>۳</sup> انجام شده است. بنابراین در مرحله اول ابعاد اصلی و مؤلفه‌ها بر اساس فرآیند کدگذاری باز انجام شده و داده‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها بارها و بارها از زوایای گوناگون مورد بررسی قرار گرفته و کدهای مربوطه، به آن‌ها تخصیص داده شد. و در کدگذاری محوری، پژوهشگر در مجموع داده‌های حاصل از مرحله اول را مشخص و محورهای اصلی را تعیین کرد و در مرحله کدگذاری انتخابی، محقق با توجه به کدها و مفاهیم شناسایی‌شده در دو مرحله قبلی، پالایش را انجام داده و به استحکام بیشتر فرایند کدگذاری مفهومی پرداخته و اولویت هر یک از عوامل بر اساس فراوانی مفاهیم ذکر شده در مصاحبه‌ها مشخص گردید. مفاهیم، واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز و محوری بودند. هنگام تجزیه و تحلیل دقیق داده‌ها، مفاهیم از طریق کدگذاری، به‌طور مستقیم از رونوشت مصاحبه شرکت‌کنندگان و یا با توجه به موارد مشترک کاربرد آن‌ها ایجاد شدند. رونوشت مصاحبه‌ها برای یافتن مقوله‌های اصلی و فرعی و میزان اهمیت و اولویت این مقوله‌ها به‌طور منظم مورد بررسی قرار گرفتند.

---

1. Open Coding

2. Axial Coding

3. Selected coding

داده‌ها در سطح جمله و عبارت برای هر یک از مصاحبه‌ها موردبررسی قرار گرفت و کدهای مفهومی از رونوشت مصاحبه‌ها استخراج شدند. گاهی اوقات یک جمله به بیش از یک مفهوم مربوط می‌شد. با استخراج کدهای مفهومی مشترک و با پالایش و حذف موارد تکراری، با بهره‌گیری از مبانی نظری و تطبیق برخی از کدهای مفهومی، مفاهیم و عوامل، شناسایی و مشخص و با انجام پالایش و عمل کاهش این مفاهیم در قالب عوامل مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی در افق ۱۴۰۴، اولویت‌بندی و در هشت مقوله سازمان‌دهی شدند.

#### یافته‌ها

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از تجزیه و تحلیل متون مصاحبه‌ها و کدگذاری آن‌ها، عوامل مؤثر بر الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی در افق ۱۴۰۴، در هشت مقوله اصلی؛ فناوری، دینی، فرهنگی، فردی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و سازمانی گنجانده شد. متغیر اصلی که موضوع اصلی مورد مطالعه است، شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران در افق ۱۴۰۴ بوده که شامل هشت مقوله اصلی و سی‌وسه مقوله فرعی است (جدول ۲).

## جدول (۲). نتایج تجزیه و تحلیل متون مصاحبه‌ها و کدگذاری آن‌ها

کدگذاری انتخابی یا متغیر اصلی	مقولات اصلی (عوامل مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران)	کدگذاری محوری (مقولات فرعی)	کدگذاری باز
توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی در افق سند چشم‌انداز ۱۴۰۴	عامل فناوری	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تجزیه و تحلیل داده‌ها؛</li> <li>اینترنت؛ مبانی کامپیوتر</li> <li>- مهارت‌های هفتگانه</li> <li>- هوشمند سازی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>≠ آشنایی با سامانه‌های آموزش و پرورش و چگونگی کار با آن‌ها</li> <li>سواد رسانه‌ای</li> <li>نحوه جستجوی مطالب آموزشی در اینترنت</li> <li>مهارت‌های هفتگانه ICDL</li> <li>ارائه مطالب و اطلاع‌رسانی الکترونیکی</li> <li>تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به مدرسه</li> <li>نقش فناوری در آموزش</li> <li>دوره‌های آنلاین</li> <li>آشنایی با کاربرد رایانه، کار با رایانه، استفاده از نرم‌افزارها و ...</li> <li>هوشمند سازی کلاس‌های درسی و بهره‌برداری از تخته‌های هوشمند</li> </ul>
	عامل دینی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- خداواری</li> <li>- دین‌باوری</li> <li>- تقوی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>دین‌محوری و بسط عدالت تربیتی</li> <li>معیارهای عمل اخلاقی و تصمیم‌گیری بر مبنای ارزش‌ها و اعتقادات اصلی</li> <li>تقویت فضایل اخلاقی و ایمان در کارکنان و ایجاد روحیه ایثار و امید به آینده</li> <li>اصول اخلاقی و مذهبی در فرایند تصمیم‌گیری</li> <li>اصول مدیریت اسلامی</li> <li>≠ اصول تربیت اسلامی و رعایت مبانی آن در آموزشگاه</li> <li>استوار کردن ارزش‌های انقلاب اسلامی در اندیشه و عمل</li> <li>آشنایی با معارف اسلامی</li> <li>در محضر الهی بودن، پرهیزگاری، و ...</li> </ul>

<p>باور دینی، توجه به معیارهای اسلامی و ...</p> <p>بها دادن و ارزش‌گذاری بر نقاط مثبت و ویژگی‌های برتر افراد</p> <p>توسعه و تقویت مشارکت میان افراد سازمان بر اساس اخوت اسلامی</p> <p>ایجاد شفافیت در امور</p> <p>برنامه محوری و قانون‌گرایی ≠</p> <p>شایسته‌سالاری ≠</p> <p>جانشین پروری</p> <p>ایجاد روحیه کارآفرینی و نوآوری در کارکنان</p> <p>دیدگاه‌ها و چارچوب‌های مختلف اخلاقی و مذهبی</p> <p>دانش نسبت به ارزش‌ها و کدهای اخلاق حرفه‌ای ≠</p> <p>دانش و توانایی برای تصمیم‌گیری بر مبنای مفاهیم قانونی، معنوی و اخلاقی</p> <p>دانش و توانایی توسعه کدهای شخصی از اخلاق برای پذیرش تنوع، یکپارچگی، شأن و منزلت همه افراد</p> <p>خوش‌اخلاقی و خوش‌رفتاری</p> <p>توانایی گفت‌وگو، سخنوری و سخنرانی در جلسات ≠</p> <p>راست‌گویی و صداقت</p> <p>هدف آموزش و پرورش و همچنین نقش رهبری در جامعه مدرن</p> <p>فرهنگ کار</p> <p>تعهد عاطفی</p> <p>اشتراک‌گذاری دانش، تجربه و ...</p> <p>فرهنگ کارآمدی، اعتماد، و ...</p> <p>انعطاف‌پذیری در گفتار و رفتار</p>	<p>- اصول و هنجارهای حرفه‌ای؛</p> <p>- اصول و هنجارهای اخلاقی</p> <p>- توسعه فرهنگ مشترک</p> <p>- ارتقای فرهنگ</p>	<p>عامل فرهنگی</p>
<p>صداقت، امانت‌داری، مهربانی و ...</p> <p>خودکارآمدی، رهبری، و ... آموزش و پرورش</p> <p>انگیزه</p> <p>انضباط در کار</p> <p>فعال</p> <p>مسئولیت‌پذیر</p> <p>ایثارگر</p> <p>مؤمن</p>	<p>- خصوصیات فردی</p> <p>- ویژگی‌های اخلاقی</p> <p>- ویژگی‌های حرفه‌ای</p>	<p>عامل فردی</p>



<p>رضایت‌مندی 1 برخوردار از وجدان کاری روحیه تعاون و سازگاری اجتماعی متعهد به انقلاب و نظام اسلامی خودباور آینده‌نگر خونسردی و تسلط بر اعصاب وفادار به اهداف سازمان دارای سعه‌صدر و تحمل توانایی و مهارت گوش دادن به سخنان افراد جامعه مخاطب وفادار به عهد پاسخگو فداکار شجاع مردم‌دار مردم‌یار جسور سخنور</p>			
<p>راه‌های تقویت همکاری با والدین و جامعه و سایر نهادهای برای حمایت از یادگیری دانش آموزان متکی بر سهم برتر منابع انسانی تنبیه و تشویق منطقی کارکنان و کارکنان آموزشگاهی استراتژی‌های تسهیل مشارکت معلمان و توسعه گروه اصول ایجاد و برقراری ارتباطات اثربخش نظارت و حمایت از کارکنان و آموزش توسعه سرمایه اجتماعی ارائه مدل‌های موفق از مشارکت دانش آموزان، خانواده‌ها و اجتماع فرایندها و روابط اجتماعی ارتباطات شفاهی و کتبی مؤثر با اولیای دانش آموزان، مدیران مافوق و سایر نهادهای اجتماعی استفاده از توانمندی‌های اولیاء اداره و سایر</p>	<p>- ارتباطات اثربخش؛ رابطه با جامعه و ذینفعان؛ همکاری - سرمایه اجتماعی - مهارت‌های ارتباطی درون و برون‌سازمانی</p>	<p>عامل اجتماعی</p>	

<p>نهادهای اجتماعی در جهت رفع مشکلات مدرسه و ارتقای کمی و کیفی یادگیری دانش آموزان توانایی تأثیرگذاری بر مدیران مافوق توانایی استفاده از فناوری‌های نوین در ارتباطات برون‌سازمانی ایجاد تصمیم‌گیری مشارکتی همکارانه و حمایت همکاران توسعه مشارکت تسهیل توسعه حرفه‌ای/ توسعه دیگران تکنیک‌های ارتباط و ارائه تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی در مدرسه و جامعه راهبردهایی برای توسعه و حفظ روابط اثربخش با خانواده‌ها و جامعه راهبردهایی برای مشارکت و درگیر کردن خانواده‌ها و عموم در طراحی، اجرا و بازبینی برنامه‌ها رعایت حقوق دانش‌آموزان، معلمان و... اعتماد اجتماعی، مقبولیت اجتماعی و ...</p>			
<p>پرداخت کافی و مناسب سرانه دانش‌آموزی، تخصیص بودجه و ..... حقوق مکفی، امکانات رفاهی و..... محیط ایمن و سالم گسترش ظرفیت‌های انسانی رشد و امنیت استقلال در محیط کار رضایت شغلی فراهم‌سازی زمینه رفاه و آسایش معلمان در حد امکانات و منابع توجه به سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش آگاهی از محدودیت‌های منابع و استفاده صحیح از آن آشنایی با فرصت‌ها و نیازهای شغلی بازار کار اعتقاد قلبی و عملی به درآمد حلال آشنایی با مهارت‌ها و قابلیت‌های کارآفرینی</p>	<p>- تصور و برداشت از محیط کار - سرمایه‌گذاری - رفاه معلم</p>	<p>عامل اقتصادی</p>	
<p>استوار کردن ارزش‌های انقلاب اسلامی در اندیشه و</p>	<p>- اولویت‌بخشی</p>	<p>عامل سیاسی</p>	

<p>عمل</p> <p>توجه به آموزش و پرورش، رتبه‌بندی، شایسته- سالاری و ...</p> <p>≠ تدوین قوانین حمایتی، حمایت مجلس و ..</p> <p>آشنایی با مسائل جامعه ایرانی</p> <p>آشنایی با مسائل روز جامعه</p> <p>آشنایی با سیاست‌های کلی نظام جمهوری اسلامی ایران</p> <p>دانش برای عمل بر طبق مفاد قانون اساسی</p> <p>آگاهی از ارزش‌های دموکراسی، حقوق، عدالت، جامعه و تنوع در محیط‌های آموزشی</p> <p>آشنایی با سند چشم‌انداز، سند تحول بنیادین و سایر اسناد بالادستی نظام آموزشی</p>	<p>- قانون‌گذاری</p> <p>- حقوق شهروندی</p>		
<p>تشکیل تیم‌های یادگیری</p> <p>روحیه پژوهشگری</p> <p>توانایی در خلق موقعیت‌های تربیتی و آموزشی</p> <p>مطالعه مداوم</p> <p>توانایی در انتقال دانش</p> <p>ارزیابی نتایج آموزش و یادگیری و ارائه بازخوردهای به موقع و معتبر به دانش آموزان و معلمان</p> <p>ایجاد سازمان یادگیرنده</p> <p>برقراری ارتباط اثربخش</p> <p>تحقیقات و تئوری‌های مرتبط با آموزش (تدریس)، یادگیری، برنامه‌ریزی درسی و انگیزش</p> <p>توانا در تولید علم و فن‌آوری</p> <p>توسعه اطلاعات و راهبردهای جمع‌آوری اطلاعات</p> <p>توسعه و اجرای برنامه‌های عملی استراتژیک</p> <p>دانش و آگاهی از نظریه‌های رشد کودک</p> <p>دانش و توانایی استفاده از داده‌های کمی و کیفی در جهت نظارت و ارزشیابی کیفیت برنامه‌های آموزش و یادگیری</p> <p>روش‌های معتبر ارزیابی و ارزشیابی یادگیری دانش آموزان</p> <p>شیوه‌های نظارت اثربخش بر اجرای برنامه درسی</p>	<p>- نظارت بر یادگیری؛ آموزش، ارزیابی و برنامه درسی</p> <p>- رهبری آموزشی</p> <p>- مدیریت و رهبری سازمانی</p> <p>- مدیریت عملیات و مدیریت منابع</p> <p>- گزینش مدیران</p> <p>- ارزیابی عملکرد</p> <p>- مدیریت و رهبری فرایند یاددهی- یادگیری</p> <p>- مدیریت رفتار سازمانی در مدرسه</p> <p>- مدیریت پژوهشی</p> <p>- مدیریت توسعه معلمان و کارکنان</p> <p>- دانش‌های عمومی و تخصصی</p>	<p>عامل سازمانی</p>	

<p>برای اطمینان از انطباق با الزامات طراحی، اجرا و ارزیابی برنامه درسی فهم توسعه و یادگیری دانش آموزان مهارت‌های انگیزشی برای الهام بخشی به معلمان، دانش‌آموزان به منظور اتخاذ برنامه‌ها، منابع و راهبردهای جدید یاددهی-یادگیری نظارت و ارزیابی برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی ایجاد محیط مثبت در مدرسه که در آن نظم و انضباط دانش‌آموز هنجار باشد. روش‌ها و فن‌های ارزیابی عملکرد روش‌ها و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی فن‌های مدیریت زمان حل مسئله و برخورد با تعارض آشنایی با روانشناسی کودک و نوجوان آشنایی با مشاوره و راهنمایی تحصیلی آشنایی با روش‌های تدریس آشنایی با دانش مدیریت آموزشی آشنایی با مدیریت دانش آشنایی با اهداف آموزش و پرورش آشنایی با ارکان مدرسه شناخت قوانین و مقررات مدرسه آشنایی با شیوه‌های ارتباط‌گیری با معلمان؛ کارکنان و اولیاء و دانش‌آموزان آموزش‌های ضمن خدمت در زمینه‌های دانش عمومی و تخصصی توسعه خلاقیت فردی و سازمانی توانمندسازی و بالندگی شغلی منابع انسانی مدرسه ایجاد هم‌دلی و همدردی با اولیا سواد فرهنگی سواد عاطفی استفاده بهینه از انرژی‌های نو حمایت‌های مستمر مادی و معنوی کارکنان متناسب‌سازی حقوق و مزایا مدیریت رفتار دانش آموزان فن‌ها و مهارت‌های لازم برای مدیریت اثربخش</p>			
---	--	--	--

سازمان نظارت و ارزشیابی تمام جنبه‌های عملیات مدرسه دانش امور مالی، حسابرسی، بودجه‌بندی و نظارت بر بودجه عمومی مدرسه تئوری‌های سازمان و اصول توسعه‌سازمانی اصول برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری اثربخش و مشارکتی انتخاب مدیران، توجه به توانمندی آن‌ها و ... ارزیابی، ارزشیابی و ...			
--	--	--	--

### بحث و نتیجه‌گیری

سند چشم‌انداز در افق ۱۴۰۴ معرف وضع مطلوب دست‌یافتنی است که با الهام از وضعیت آرمانی انعکاس یافته در رهنامه تعلیم و تربیت رسمی و عمومی و تحت تأثیر چالش‌ها ترسیم‌شده است. تحول بنیادین در نظام آموزش و پرورش مبتنی بر آرمان‌های بلند نظام اسلامی باید معطوف به چشم‌اندازی باشد که در افق روشن ۱۴۰۴، ترسیم‌گر ایرانی توسعه‌یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه با هویتی اسلامی انقلابی، الهام‌بخش جهان اسلام همراه با تعاملی سازنده و مؤثر در عرصه روابط بین‌المللی است. اگرچه در سه دهه گذشته تلاش‌های وافر و قابل‌تقدیری از طرف مسئولان و متصدیان نظام تعلیم و تربیت برای بهبود و اصلاح نظام آموزشی کشور به عمل آمد که خوشبختانه نتایج مثبت و مفیدی نیز بر جای گذاشته است؛ لیکن هنوز آموزش و پرورش با چالش‌های جدی روبرو است و برون‌داد آن در طراز جمهوری اسلامی ایران و پاسخگوی تحولات محیطی و نیازهای جامعه نیست. 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 (The document of 2012) fundamental transformation of education. بر پایه این چشم‌انداز، مدرسه جلوه‌ای است از تحقق مراتب حیات طیبه، کانون عرضه خدمات و فرصت‌های تعلیم و تربیتی، زمینه‌ساز درک و اصلاح موقعیت توسط دانش‌آموزان و تکوین و تعالی پیوسته هویت آنان بر اساس نظام معیار اسلامی، در چارچوب فلسفه و رهنامه نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی جمهوری اسلامی ایران است و از جمله هدف‌های عملیاتی سند چشم‌انداز در افق ۱۴۰۴، تعمیق تربیت و آداب اسلامی، تقویت اعتقاد و التزام به ارزش‌های انقلاب اسلامی است که یکی از راه‌کارهای آن

تقویت شایستگی‌های اعتقادی، اخلاقی و حرفه‌ای مدیران و معلمان و تحکیم نقش الگویی آنان و فراهم آوردن سازوکارهای اجرایی برای مشارکت فعال و مؤثر ایشان در برنامه‌های تربیتی و فعالیت‌های پرورشی مدارس و واگذاری مسئولیت کلان تربیتی مدرسه به مدیران مدارس هست. از دیگر اهداف عملیاتی سند چشم‌انداز در افق ۱۴۰۴، تغییر و نوآوری در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی با رویکرد تعالی‌بخش، پویا و بالنده است و برای تحقق این امر مهم حضور مدیرانی توسعه‌یافته و تحول‌گرا لازم است. بدیهی است تربیت دانش‌آموزان توسعه‌یافته، موفقیت دانش‌آموزان، توسعه حرفه‌ای معلمان و بهبود فرایندهای یاددهی - یادگیری به توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی بستگی دارد. توسعه حرفه‌ای یک فعالیت برنامه‌ریزی‌شده است که عملکرد حرفه‌ای فردی را بهبود بخشیده و عنصری اصلی در هر طرح نوین برای ارتقای سطح تعلیم و تربیت است (Guskey, 2002) و به‌عنوان یک نیاز حیاتی برای موفقیت مدیران آموزشگاهی در ایفای نقش حرفه‌ای آنان است (Bacheler, 2015). مدیر آموزشگاهی همانند معلمان نیازمند توسعه حرفه‌ای است (Scher, & O'Reilly, 2009).

در همین راستا (Bolam, 1992)، معتقد است توسعه حرفه‌ای مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی است که مدیران باهدف افزایش و بهبود دانش و مهارت‌های حرفه‌ای، مشخص ساختن ارزش‌های حرفه‌ای و قادر ساختن دانش‌آموزانشان به یادگیری و تحصیل اثربخش‌تر، به آن مشغول می‌باشند. به عبارتی توسعه حرفه‌ای باید موجب ارتقاء فردی، حرفه‌ای و اخلاقی مدیران شود (Sallee, 2011) (Guskey, 2002) & (Asgari & Associates, 2015). در پژوهش خود با عنوان الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی بر اساس سند چشم‌انداز دریافتند که توسعه‌ی شایستگی‌های مدیران و کارگزاران عمومی نقش بسزایی در تحقق اهداف سند چشم‌انداز ۲۰ ساله دارد. برای تحقق این امر مهم و کسب شایستگی‌های لازم، نیازهای توسعه‌ی مدیران آموزشگاهی مطرح می‌شود که شامل؛ رهبری آموزشی، مدیریت و رهبری سازمانی، رهبری اخلاقی، مشارکت اجتماعی و فناوری است (Hayat & Associates, 2015). مدیران مدارس با داشتن شایستگی‌های حرفه‌ای مبتنی بر افق سند چشم‌انداز قادر خواهند بود مدارس را به نحوی مدیریت و رهبری کنند که زمینه توسعه‌یافتگی نظام آموزش و پرورش فراهم شود. بدون تردید آموزش و پرورش و مدارس، زمانی به توسعه‌یافتگی خواهد رسید و اهداف نظام آموزش و پرورش زمانی محقق خواهد شد که دارای منابع انسانی توسعه‌یافته باشد. تأثیرگذارترین منبع انسانی روی سایر منابع نظام آموزشی و مدارس، مدیران مدارس هستند؛ بنابراین با توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی، بسترهای لازم برای تحقق اهداف سند چشم‌انداز و

آموزش و پرورش در زمینه‌ی توسعه‌یافتگی آماده می‌گردد. با توجه به مطالب مورد بحث، می‌توان به این نتیجه رسید که توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است؛ چراکه توسعه حرفه‌ای معلمان و بهبود فرایندهای یاددهی - یادگیری و در نتیجه موفقیت دانش‌آموزان، به توسعه حرفه‌ای مدیران وابسته 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. پژوهش‌هایی که تاکنون در زمینه‌ی توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی انجام گرفته و در مقدمه ذکر شد، فهرست کامل و جامعی از عوامل مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس 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 قرارداد. با توجه به اهمیت موضوع، شناسایی و تهیه و تدوین عوامل مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در افق ۱۴۰۴، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر در جهت تحقق اهداف آموزش و پرورش است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل محتوای مصاحبه‌های انجام شده بیانگر این است که عوامل مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در هشت مقوله اصلی؛ فناوری، دینی، فرهنگی، فردی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و سازمانی گنجانده شده و اولویت هر یک از عوامل بر اساس فراوانی مفاهیم ذکر شده در مصاحبه‌ها مشخص گردید. واضح است که هر کدام از این عوامل سهم به‌سزایی در تحقق توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران دارند. تغییرات پرشتاب و روزافزون نظام آموزشی، موجب شده است تا مدیران آموزشگاهی خود را با این تغییرات هماهنگ کرده و در جستجوی فرایندی و راهی برای ارتقای توانمندی‌ها و مهارت‌های خود باشند.

تحلیل نتایج حاصل از مصاحبه‌های انجام شده، حاکی از این است که در تمامی مصاحبه‌ها به موضوع فناوری تأکید شده و به‌عنوان مثال آقای ع. ذ مطرح کرد که یکی از نیازهای اساسی مدیران آموزشگاهی؛ شناخت فناوری IT و اشراف بر محیط فناوری IT و تسلط بر مهارت‌های هفت‌گانه هست. عامل فناوری که توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، شامل سه مقوله فرعی: تجزیه و تحلیل داده‌ها؛ اینترنت؛ مبانی کامپیوتر، مهارت‌های هفت‌گانه و هوشمند سازی است. آموزه‌های دینی و مذهبی از موضوعات مورد تأکید صاحب‌نظران و مسئولین در مصاحبه بود که آن را از مسائل اساسی در توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی در افق سند چشم‌انداز برشمردند. خانم ر. م. مطرح کرد که اعتلا و عمق و گسترش دادن معرفت و بصیرت دینی بر پایه قرآن و مکتب اهل‌بیت (ع) از ضرورت‌های توسعه حرفه‌ای است و بر

اساس سند چشم‌انداز و سند تحول بنیادین، مدرسه در واقع تجلی‌بخش حیات طیبه برای دانش‌آموزان هست و مدیران آموزشی نیز برای تحقق چنین هدفی باید به ابزار دین و ایمان و تقوی مجهز باشند و آموزه‌های مذهبی و دینی لازمه‌ی کار است و مدیران آموزشی بدون این آموزه‌ها نمی‌توانند به اهداف نائل شوند. عامل دینی شامل سه مقوله‌ی فرعی خدا‌باوری، دین-باوری و تقوی است. از موضوعات دیگری که در مصاحبه با صاحب‌نظران و مدیران مطرح شد؛ تأثیرگذاری مسائل فرهنگی در توسعه حرفه‌ای مدیران است. خانم پ. ج. در مصاحبه خود، محیط فرهنگی و مسائل فرهنگی را بر توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران و معلمان مؤثر دانسته و مطرح کرد که محیط فرهنگی و همه‌ی آنچه در محیط فرهنگی است، بر رشد و توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران و معلمان تأثیر می‌گذارد و جنبه‌های نرم فرهنگی و نرم‌افزارهای فرهنگی و سخت‌افزارها و جنبه‌های سخت مثل فضاهای کالبدی به فرایند یاددهی و یادگیری کمک می‌کند. عامل فرهنگی شامل چهار مقوله‌ی فرعی اصول و هنجارهای حرفه‌ای، اصول و هنجارهای اخلاقی، توسعه فرهنگ مشترک و ارتقای فرهنگ است. ویژگی‌های روان‌شناختی و خصوصیات فردی از مباحث مورد تأکید متخصصین و صاحب‌نظران بود که به‌شدت بر میزان توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران تأثیرگذار است. آقای ن. ع. بر ویژگی‌های روان‌شناختی و خصوصیات فردی تأکید کرده و می‌گوید: "از مؤلفه‌های مهم توسعه حرفه‌ای مدیران؛ مؤلفه‌های شخصیتی و روان‌شناختی شامل صبر و بردباری، انعطاف‌پذیری، نظم، دقت، آراستگی، خودکنترلی، سخت‌کوشی، یادگیری مداوم، مسئولیت‌پذیری و اعتمادبه‌نفس است." عامل فردی شامل سه مقوله فرعی؛ خصوصیات فردی، ویژگی‌های اخلاقی و ویژگی‌های حرفه‌ای است.

مسائل اجتماعی و ارتباطات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی از موضوعاتی است که اغلب مصاحبه‌شوندگان به تأثیرگذاری آن‌ها بر توسعه‌ی حرفه‌ای معلمان و مدیران تأکید داشتند. آقای ع. ش. بر تأثیر مسائل اجتماعی در توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران اشاره نموده و مطرح کرد که "مدیر آموزشی باید یک متخصص مسائل اجتماعی باشد و در حوزه روانشناسی باید خبره باشد و بتواند تغییرات و تفاوت‌ها را رصد کند و راهبردهای مواجهه با مسائل و مشکلات دانش‌آموزان را بلد باشد و مدیران آموزشی برای اینکه به توسعه حرفه‌ای دست یابند، باید به دانش فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، اخلاقی و سیاسی روز واقف باشند." عامل اجتماعی شامل سه مقوله فرعی؛ ارتباطات اثربخش، رابطه با جامعه و ذینفعان و همکاری، مهارت‌های ارتباطی درون و برون‌سازمانی و سرمایه اجتماعی است. شرایط اقتصادی و اشتغال و سرانه‌های آموزشی و



پرورشی از مباحثی است که صاحب‌نظران و متخصصین در مصاحبه خود بر آن‌ها تأکید داشتند. آقای ر. س. توجه به مسائل اقتصادی و آشنایی با حوزه‌های اشتغال و اشتغال‌زایی را از ارکان توسعه‌ی حرفه‌ای دانسته و می‌گوید: " آشنایی با مسائل حوزه اشتغال و اقتصادی جامعه و فراهم‌سازی زمینه تربیت شهروندان مفید از مفاهیم کلیدی توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران آموزشی است." عامل اقتصادی شامل سه مقوله فرعی تصور و برداشت از محیط کار، سرمایه‌گذاری و رفاه معلم هست. سیاست‌گذاری آموزشی و عوامل سیاسی زمینه را برای توسعه حرفه‌ای مدیران و مدارس فراهم می‌کند و بر توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران آموزشی در افق ۱۴۰۴، تأثیرگذار است. آقای ح. خ. به نقش سیاست‌گذاری بر توسعه‌ی حرفه‌ای تأکید کرده و مطرح می‌کند: " اگر به ساحت‌های اسناد بالادستی و به‌ویژه سند تحول بنیادین توجه کنیم؛ آنجا ۶ تا ساحت داریم که شامل؛ مسائل اجتماعی- سیاسی، زیستی بدنی، زیبایی‌شناختی و هنری، اقتصادی و حرفه‌ای، علمی و فناوری و اخلاقی و عبادی است. این ۶ بعد را ما در سند تحول بنیادین داریم. خصوصاً در مورد شایستگی‌های پایه‌ای برای منابع انسانی به این شش ساحت و تأثیر آن‌ها بر توسعه‌ی حرفه‌ای قائل هستیم و در مورد دانش‌آموز هم در بیانیه ارزش‌ها همین مطرح می‌شود. اما ما بر اساس سند تحول بنیادین یک طرح جامع منابع انسانی داریم که در این طرح جامع، ضمن پایش بحث کلی سند، از یک سری خط‌مشی‌های و سیاست‌گذاری‌های کلان صحبت می‌کند که به‌شدت بر توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران تأثیر می‌گذارد." عامل سیاسی شامل سه مقوله فرعی اولویت‌بخشی، قانون‌گذاری و حقوق شهروندی است.

سازمان و ساختار سازمانی همواره مورد توجه اندیشمندان مدیریت آموزشی بوده و ابعاد مختلف آن بر توسعه حرفه‌ای مدیران سازمان‌ها و مؤسسات آموزشی تأثیر بسزایی دارد. در مصاحبه با متخصصین و مدیران میانی و عالی وزارت آموزش و پرورش بر تأثیرگذاری این مفاهیم بر توسعه حرفه‌ای تأکید شده است. آقای ح. ح. بر تأثیر عمیق ساختار و سازمان بر توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران آموزشی تأکید کرده و مطرح می‌کند که: " از ویژگی‌های مدیران توسعه‌یافته؛ همه‌جانبه‌نگری، توجه به همه ابعاد سازمانی (متغیرهای محتوایی و ساختاری) و تمام ابعاد تربیت هست و مدیران برای رسیدن به توسعه حرفه‌ای دو نوع نیاز دارند: سازمانی و

فردی که در نگاه سازمانی طی کردن مراحل شغلی و توسعه بخشیدن به مراتب شغلی از نیازهای اساسی مدیران آموزشی برای توسعه حرفه‌ای است. از منظر فردی نیز مدیران مدارس نیاز دارند که اهداف مهم شغلی خود را مشخص کرده و راه‌های رسیدن به این اهداف را ترسیم نموده و برای رسیدن به آن تلاش کنند. "عوامل سازمانی شامل یازده مقوله فرعی: نظارت بر یادگیری، آموزش و ارزیابی و برنامه درسی، رهبری آموزشی، مدیریت و رهبری سازمانی، مدیریت عملیات و مدیریت منابع، گزینش مدیران، ارزیابی عملکرد مدیریت، رهبری فرایند یاددهی- یادگیری، مدیریت رفتار سازمانی در مدرسه، مدیریت پژوهشی، مدیریت توسعه معلمان و کارکنان و دانش‌های عمومی و تخصصی است. درنهایت می‌توان نتیجه گرفت که همه مدیران آموزشی برای موفقیت در جهت توسعه‌یافتگی معلمان و مدارس خود، نیازمند توسعه‌یافتگی و دستیابی به شرایط و مؤلفه‌های توسعه‌ی حرفه‌ای هستند که باید به‌طور دقیق مورد توجه سیاست‌گذاران و مسئولین و برنامه ریزان حوزه تعلیم و تربیت قرار گیرد. تحقق سند چشم‌انداز و مبانی سند تحول بنیادین و نیل به اهداف عالی نظام آموزشی که در واقع همان ارتقاء و توسعه‌ی کمی و کیفی یادگیری دانش آموزان و تحقق حیات طیبه است، بستگی به نوع نگاه مسئولین امر و برنامه ریزان آموزشی و سیاست‌گذاران آموزش و پرورش دارد و مدیران عالی و برنامه ریزان آموزشی بایستی در تمامی برنامه‌ها به این نکته توجه داشته باشند که تعلیم و تربیت اسلامی بدون توجه به توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران آموزشی، امکان‌پذیر نیست و مدیران و سیاست‌گذاران همواره متوجه توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران مدارس بوده و زمینه‌ی توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران آموزشی را فراهم کنند.

مدیران آموزشی همانند معلمان نیازمند توسعه‌ی حرفه‌ای هستند و با دستیابی به توسعه‌ی حرفه‌ای می‌توانند زمینه توسعه‌ی معلمان و دانش آموزان خود را فراهم کرده و نقش رهبری آموزشی را به نحو شایسته‌ای انجام دهند و راهبردهایی را که به ارتقاء و بهبود یادگیری دانش آموزان کمک می‌کند، کسب کنند. بنابراین شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران آموزشی، نقشه و راهنمای مناسبی برای شناخت زمینه‌ها، شرایط، عوامل مؤثر بر موفقیت مدارس، ارزیابی نتایج توسعه‌ی حرفه‌ای و موانع توسعه‌ی حرفه‌ای است تا با دستیابی به مؤلفه‌ها و مقولات توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران، زمینه برای توسعه‌ی حرفه‌ای معلمان و دانش آموزان و تحقق اهداف سند چشم‌انداز و سند تحول بنیادین، فراهم شود. نتایج بررسی‌های انجام‌شده در این تحقیق نشان می‌دهد که می‌توان با رعایت اصول و مبانی توسعه‌ی حرفه‌ای در انتخاب و انتصاب مدیران آموزشی، گام‌های مؤثری در جهت توسعه‌ی حرفه‌ای مدارس

برداشت. در انتخاب و انتصاب مدیران آموزشی حتماً مؤلفه‌های توسعه‌ی حرفه‌ای مدنظر قرار گیرد و به‌عنوان ملاک و معیار اصلی انتصاب مورد استفاده واقع شده و کاستی‌های موجود بر اساس این الگو بررسی شده و برنامه ریزان آموزشی در برنامه‌ریزی دوره‌های آموزش ضمن خدمت در راستای توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران، بهره‌برداری کنند. همچنین بر اساس نتایج این پژوهش، تعیین ملاک‌ها و معیارهای ارزیابی از عملکرد مدیران آموزشی بایستی بر اساس مؤلفه‌های اصلی و مقولات فرعی به‌دست‌آمده از این پژوهش انجام شود. مقولات اصلی و فرعی به‌دست‌آمده از این پژوهش، می‌تواند در تعیین معیارهای تربیت، جذب و نگهداشت و تأمین نیروها و منابع انسانی اثربخش و کارآمد مورد استفاده قرار گیرد.

## منابع

- Agha Zadeh, M. (2019). *New teaching methods*, Tehran: Ayiizh[In Persian].
- Allen, J. G. (2003). *A study of the professional development needs of Ohio principals in the area of educational technology* (Doctoral dissertation, University of Cincinnati).
- Anderson, L. W. (1995). *International encyclopedia of teaching and teacher education*. Elsevier Science Inc., 660 White Plains Road, Tarrytown, NY 10591-5153.
- Asgari, N., Nikokar, G., Safari, H., & Gholami, M. (2015). «The pattern of competencies of public managers of the Islamic Republic of Iran based on Perspective Document 1404» *Management in The Islamic University*, 2015 (Spring & Summer), 4(9), 23-38[In Persian].
- 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.
- Bichsel, J. (2008). *Professional Development Needs and Experiences of Secondary Principals in Southwestern Pennsylvania*. Submitted to the Graduate Faculty of The School of Education in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education.
- Billheimer, D. M. (2007). A study of West Virginia principals: Technology standards, Professional development, and effective instructional technology leaders.
- Bolam, R. (1993). 'Recent developments and emerging issues', in *The Continuing Professional Development of Teachers*, London: General Teaching Council for England and Wales

- Combs, P. (1974). *What is Educational Planning?* Translated by: Mohammad Borhan Manesh (2012) Tehran: University of Tehran [In Persian].
- Craft, A. (2002). *Continuing professional development: A practical guide for teachers and schools*. Routledge.
- Danaeifard, H., Alvani, M., & Azar, A. (2005). *Qualitative Research Methodology in Management*, Tehran: Ishraqi, Saffar [In Persian].
- Darvishi, F., Khavari, A., Agha Mohammadi, M., & Hamid Zamiri, K. (2015). «Investigating the Components of Effective School Management in the Document of Fundamental Education Transformation, The First Scientific Research Conference on Social and Cultural Injury of Educational Sciences and Psychology», Tehran, Soroush Hekmat Mortazavi Islamic Studies and Research Center Scientific Society for the Development and Promotion of Fundamental Sciences and Technologies. Scientific Society for the Development and Promotion of Fundamental Sciences and Technologies [In Persian].
- Desimone, L. M. (2009). Improving impact studies of teachers' professional development: Toward better conceptualizations and measures. *Educational researcher*, 38(3), 181-199.
- DiCicco Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical education*, 40(4), 314-321.
- Dunham, J. (2005). « Developing effective school Management, Taylor & Francis e-Library Eller, J. F. (2111). An evaluation of a development program for new principals» *The Qualitative Report*, 15(6), 945-954
- EL-Annan, S. H. (2015). The relationship between project manager skills and leadership skills in the workplace. *Journal of Economics, Management and Trade*, 8-18.
- Elmore, R. F. (2000). Building a new structure for school leadership. *Albert Shanker Institute*.
- Esmi, k. (2015). *Designing the Entrepreneurship Curriculum Framework and Evaluating the Undergraduate Curriculum for Management and Planning in Preschool and Primary Education from its Perspective*, Doctoral dissertation on curriculum, Rahmatollah, Marzoghi, Shiraz university. Faculty of Psychology and Educational Science [In Persian].
- Farzaneh, M., Pour Karimi, J., & Nowruzi, M. (2018). «Providing a model of high school principals' professional competencies» *Educational Leadership and Management*, Summer 2015, 9(2), 85-96 [In Persian].
- Fielder, A. (2010). *Elementary school teachers' attitudes toward professional development: A grounded theory study*. University of Phoenix.
- Ganser, T. (2000). An ambitious vision of professional development for teachers. *NASSP bulletin*, 84(618), 6-12.

- Ghanbari, S., & Mohammadi, B. (2016). «Professional Development Model of High School Administrators: A qualitative research» *Journal Of School, Administration*, Fall-Winter 2016, 4(2), 123-143 [In Persian].
- Griffith, H. V. (2012). *The California league of middle schools' professional development for principals: a model of coaching and mentoring* (Doctoral dissertation, Education).
- Guskey, T. R. (2002). Professional development and teacher change. *Teachers and teaching*, 8(3), 381-391.
1. Halimi, Seyedeh M., & Fathi Azar, E. (2010). «Identifying and Ranking Performance Standards of Educational Administrators; Case study: Tabriz Elementary Schools», *Quarterly (Journal Of Instruction And Evaluation) Journal Of Educational, Sciences*: Winter 2010, Volume 2, Number 8 : 85-106 [In Persian].
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980 1995. *School effectiveness and school improvement*, 9(2), 157-191.
- Harper, Jr, R. E. (2008). *An investigation into the professional development needs of urban principals and their perceptions of the potential of online professional development* (Doctoral dissertation, University of Cincinnati).
- Hashemi, S. (2017). «Review of Media Role in Educational System of Document on Fundamental Reforms in Education: Emphasis on Necessity of Media Literacy Education» *Quarterly Journal Of Media Scientific: Rasaneh*, Winter 2017, 25(97), 5-18 [In Persian].
- Hayat, A., Abdollahi, B., Zeinabadi, H., & Arasteh, H. (2015). «A qualitative study of the needs and methods of professional development of school principals» *Quarterly Studies IN Learning And Instruction (Journal Of Social Sciences And Humanities Of Shiraz University)* Fall and Winter 2015, 7(2), 41-63 [In Persian].
- Hejazi, Seyyed Y., & Rostami Ghobad, F. (2010). «Investigating the Factors Affecting the Professional Development of Faculty Members of Agriculture (Case Study: Faculty of Agriculture, University of Tehran)» *Iranian Journal of Agricultural Economics and Development Research*, 2010, 2(3), 347-358 [In Persian].
- Holloway, I., & Wheeler, S. (2010). Establishing quality: Trustworthiness or validity. *Qualitative research in nursing and healthcare*, 297-314.
- Ibrahim, N. (2011). Preparation and development of public secondary schools principals in Kenya. *International journal of humanities and social science*, 1(9), 291-301.
- Juma, K., Abu Raihan, M., & Che Kum, C. (2018). « Role of ICT in Higher Educational Administration in Uganda», *World Journal of Educational Research*, 3(1), 23-38

- Kanokorn, S., Pongtorn, P., & Ngang, T. K. (2014). Collaborative action professional development of school principals. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116(1), 77.
- Khajeei, S. (2003). «Evaluating the Competencies and Professional Skills of Elementary School Principals to Design an Appropriate Management Model (Case Study in Tehran)» *Quarterly Journal of Education*, Spring and Summer 2002, 69 & 70, 133 – 164 [In Persian].
- Khalkhali, A. (2015). «Towards an Iranian School Management System, Proposing a School Management Proposal as a State System» *School Management Growth*, Fall 2015, 110, 34 – 36 [In Persian].
- Khalkhali, A., & Pouya Far, M. (2014). «The Status of Educational Planning in the Iranian Educational System» Unpublished article Islamic Azad University of Tonekabon Branch [In Persian].
- Kythreotis, A., & Pashiardis, P. (2006, October). Exploring leadership role in school effectiveness and the validation of models of principals' effects on students' achievement. In *CCEAM Conference" Recreating Linkages between Theory and Praxis in Educational Leadership*.
- 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.
- Leithwood, K., Seashore-Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). How Leadership Influences Student Learning. Learning from Leadership Project. *The Wallace Foundation*.
- Little, J. (1987). Teachers as colleagues In V. Richardson-Koehler (Ed.), *Educators handbook* (pp. 491-517).
- Loeffelholz, T. D. (2008). *Nebraska public school principals' perceptions about their professional development needs: A mixed methods study*. The University of Nebraska-Lincoln.
- Lotfi, A., Hassanzadeh, R., & Abdollahi, A. (2011). «The Perspective of Iranian Schools in 1404» *First National Conference on Education in Iran 1404*, Tehran, Science, Technology and Industry Policy Research Institute [In Persian].
- Mard, S.M., Zinabady, H., R., & Arasteh, H.R. (2018). «Indexes of a successful educational leader; Findings of a phenomenological study» *Journal of School Administration*, Vol 6, No 2, Autumn & Winter 2018: 204 - 223
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. (2005). *School Leadership That Works: From research to results* (Aurora, CO: ASCD and McREL).
- Mestry, R., & Singh, P. (2007). Continuing professional development for principals: A South African perspective. *South African Journal of Education*, 27(3), 477-490.
- Navid Adham, M. (2012). «Managerial Requirements of Fundamental Change in Education System», *Strategy for Culture*, 5(17), 295-323 [In Persian].

- Noe, R. A. (2008). *Employee training and development: McGraw-Hill*. Ohio Department of Education. (2008) Ohio Standards for Principals. Available in <http://education.ohio.gov>.
- Qasemi Aghdami, M. (2016). «Selection and Appointment of School Principals (Study of School Principals of Chaharmahal Bakhtiari Province),» *Third International Conference on Modern Research in Humanities, Italy - Rome Institute of Managers Idea Capital Viera*[In Persian].
- Rahnavard, F. (2011). «A Model Of Public Administration For Realization Of The Vision Of 1404», *Journal Of Public Administration Perspective* Summer 2011 , Volume 2 , Number 6; Page(s) 43 To 58[In Persian].
- Ryan, S., Whitebook, M., Kipnis, F., & Sakai, L. (2011). Professional Development Needs of Directors Leading in a Mixed Service Delivery Preschool System. *Early Childhood Research & Practice*, 13(1), n1.
- Safi, A. (2005). «Studying Standards of School Principals in the context of Iranian Education History, Standardization in Education», *Proceedings of the First Scientific Conference on Standardization and Standardization in Education (with emphasis on human resource standards) Ministry of Education, Office of Quality Improvement and Standards Governance, Tehran*[In Persian].
- Salazar, P. S. (2007). The Professional Development Needs of Rural High School Principals. *The Rural Educator*, 28(3).
- Sallee, R. E. (2011). *Closing the Teaching Gap: Professional Development Programs that Work*. ProQuest LLC. 789 East Eisenhower Parkway, PO Box 1346, Ann Arbor, MI 48106.
- Scher, L., & O'Reilly, F. (2009). Professional development for K–12 math and science teachers: What do we really know?. *Journal of Research on Educational Effectiveness*, 2(3), 209-249.
- Schleicher, A. (2012). *Preparing teachers and developing school leaders for the 21st century: Lessons from around the world*. OECD Publishing. 2, rue Andre Pascal, F-75775 Paris Cedex 16, France.
- Sharma, M. K., & Jain, S. (2013). Leadership management: Principles, models and theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(3), 309-318.
- Strauss, A., & corbin, J. (2015). *Basics of Qaalitalitive Research Grounded Theory Procedures & Techniques, Translated by Buik Mohammadi*, Publisher: Institute for Humanities and Cultural Studies.
- Taylor, B. (2003). Board leadership: balancing entrepreneurship and strategy with accountability and control. *Corporate Governance: The international journal of business in society*.
- Theoretical Foundations of the Document of Fundamental Transformation in the Formal Education System of the Islamic Republic of Iran. (2012). *Ministry of*

- Education, Instructions for Election and Appointment of School Managers* No. 96594 dated 25/5/1394[In Persian].
- Vonk, J. H. C. (1991). Becoming a teacher, brace yourself. *Improving the Quality of the Teaching Profession*. Singapore: The Institute of Education, 63-81.
- Walker, A., Bush, T., & Oduro, G. K. (2006). New principals in Africa: preparation, induction and practice. *Journal of educational administration*.

