

طراحی الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران با رویکرد داده‌بنیاد: پژوهشی کیفی در آموزش و پرورش

یونس صحرا نورد نشتیفان^۱

صلاح الدین ابراهیمی^{۲*}

بهمن غلامی^۳

سیامند مولودی^۴

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۹/۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۱۴)

چکیده

نظام آموزشی زمینه‌ساز رشد، توسعه و تحقق ظرفیت‌های انسانی است. لذا لازم است مدیران آموزش و پرورش از لحاظ حرفه‌ای برای انجام موفقیت‌آمیز این رسالت توسعه یابند. زیرا بخش عظیمی از پیچیدگی و حساسیت نظام آموزشی به رفتار مدیران آموزش و پرورش برمی‌گردد. بر این اساس پژوهش حاضر با هدف تدوین الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش انجام شد. برای انجام پژوهش از روش کیفی و راهبرد نظریه داده بنیاد استفاده گردید. میدان مطالعه، تمام صاحب‌نظران، استادان و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و راهبرد نظری با ۲۱ نفر از آن‌ها مصاحبه شد. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. برای تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی از روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد "توسعه مهارت‌های شناختی، رهبری و مدیریتی و توسعه اخلاق حرفه‌ای" به عنوان مقوله‌های محوری، "برنامه‌ریزی توسعه حرفه‌ای، استعداد سازمان، فرصت-های آموزشی و یادگیری و خودتوسعه‌ای" به عنوان شرایط علی، "شبکه‌سازی، ارشادگری، امکانات و منابع و مدیریت مسیر شغلی" به عنوان راهبردها، مقوله‌های ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی، گروه مدیران و شرایط کاری" به عنوان بستر، "عوامل سازمانی، جو یادگیری، بهسازی، توسعه و موانع و درگیری مدیران" به عنوان شرایط مداخله‌گر مطرح شدند. توجه به این مقوله‌ها می‌تواند باعث توسعه فردی و سازمانی در آموزش و پرورش و اثرات مثبت فراسازمانی برای جامعه باشد. این مدل می‌تواند در راستای بهبود کیفیت مدیریت منابع انسانی و شایسته‌سالاری در آموزش و پرورش بسیار موثر و سودمند باشد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت منابع انسانی، توسعه حرفه‌ای، توسعه حرفه‌ای مداوم، توسعه حرفه‌ای مدیران، آموزش-

و پرورش

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

۱- دانش آموخته دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

sahranavardyounes21@gmail.com

۲- دانش آموخته دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول) s.ebrahimi@ut.ac.ir

۳- استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران bgholami@pnu.ac.ir

۴- استادیار گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران siamand934@pnu.ac.ir

مقدمه

امروزه سازمان‌ها و به ویژه سازمان‌های آموزشی، کلید موفقیت خود را در سرمایه‌گذاری در منابع انسانی می‌دانند و افزایش شایستگی‌ها و توانمندی منابع انسانی را به عنوان یک راهبرد مهم به منظور نیل به موفقیت سازمان به حساب می‌آورند (۱). از طرف دیگر، در میان انواع گروه‌های منابع انسانی در نظام آموزشی، مدیران حساس‌ترین و کلیدی‌ترین نقش را دارا می‌باشند. صلاحیت و شایستگی مدیران سازمان یکی از مهمترین عوامل دستیابی به اهداف سازمانی است (۲). هیچ نظامی نمی‌تواند بدون داشتن مدیر شایسته، دلسوز و با تجربه به اهداف خود برسد. اهمیت اثربخشی مدیریت به اندازه‌ای است که بعضی صاحب‌نظران، قرن حاضر را عصر مدیریت و دنیای امروز را دنیای مدیران آگاه می‌دانند (۳). سازمان‌ها باید برای آینده نه چندان دور که در آن کمبود کارکنان با استعداد وجود دارد، باید آمادگی‌های لازم را کسب کنند، یکی از روش‌های مقابله با این نگرانی‌ها توسعه شایستگی مدیران است (۴). بدیهی است در چنین فضایی، مدیران به‌عنوان سکان‌دار کشتی سازمان‌ها در این دریای متلاطم تغییرات، دیگر نمی‌توانند به شیوه‌های سنتی سازمان خود را هدایت کنند. لذا مدیران فاقد دانش و مهارت یا شایستگی‌های لازم مدیریتی که نمی‌توانند خود را با این شرایط وفق دهند، می‌توانند در زمانی کوتاه سازمان را به قهقرا ببرند (۵).

از نهادهایی که ارتباط مستقیم با این تحولات دارد و لزوماً باید با این تحولات هماهنگ شود، آموزش و پرورش است. آموزش و پرورش مهم‌ترین نهاد برآمده از متن جامعه و در عین حال سازنده و تکامل دهنده آن است و تأثیر آن در پیشرفت جامعه، امری حیاتی و محسوس است (۶). سازمان آموزش و پرورش همواره به دلیل تغییرات علمی، فرهنگی و تکنولوژیکی سریع نیازمند بسترسازی تفکر خلاق در نسل جوان است و این مهم مرهون صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران و مسئولان آموزشی است. کمبود خلاقیت در مدیران سازمان‌ها می‌تواند تبعات منفی زیادی را همچون عدم درک علت مسائل، عدم توان انتخاب راه‌حل و کاهش توانمندی حل تعارضات سازمانی را پدید بیاورد (۷) از طرفی صلاحیت حرفه‌ای مدیران تا حدود زیادی می‌تواند شاخص‌های سلامت سازمانی را از جمله دانش‌آموختگان با کفایت، توانمند و پر انگیزه و کیفیت خروجی‌ها از نظر تولید و خدمات برای کشورها و بازگشت سرمایه‌گذاری در آموزش را در سال‌های آتی متاثر نماید (۸). با توجه به شواهد موجود توسعه خلاقیت و نوآوری در مدیران نیازمند صلاحیت‌های حرفه‌ای خاصی است که در مدیران باید توسعه یابد و یا حتی‌الامکان باید به وجود آید (۹). شواهد پژوهشی بسیاری نشان می‌دهد که ضعف توسعه حرفه‌ای در مدیریت سازمان و مجموعه سازمانی همراه با برخی مشکلات همچون نارضایتی شغلی و کاهش بازدهی و رسیدن به اهداف سازمانی است (۱۰). به همین دلیل، انتخاب مدیران شایسته و ارتقای مهارت‌های فنی و توانایی علمی آنها به اصلی انکارناپذیر در توسعه سازمان‌ها تبدیل شده است. توسعه و بهسازی مدیران آموزش و پرورش در مسیر

حرفه‌ای شدن آنها ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است، تا مدیران حرفه‌ای و توسعه‌یافته‌تر، آموزش و پرورش را به سوی سازمانی آموزشی حرفه‌ای و تخصصی هدایت کرده و بدین طریق سنگ‌بنای رشد و توسعه جامع را پایه‌ریزی کنند (۱۱). آموزش و پرورش موفق آموزش و پرورش است که به وسیله مدیران حرفه‌ای هدایت و مدیریت می‌شود. نقش ضروری و مهم مدیران در طول تغییرات بنیادی و چالش‌هایی که مدارس و سازمان با آنها روبه‌رو می‌شوند، سخت‌تر و پیچیده‌تر شده است. رویکرد حرفه‌ای شدن مدیران را غنی‌تر و پرننگتر کرده است. ویژگی رقابتی شدن سازمان‌ها در جهت مدیران ماهر و انگیزه‌مند، این سازمان‌ها را به سمت نهادهایی یادگیرنده و انعطاف‌پذیر سوق داده و در عین حال رویکردها به سوی کارآفرینی و خلاقیت گرایش پیدا کرده‌اند. این دسته تحولات مدیریتی باعث شده است که ضرورت حرفه‌ای شدن بیشتر احساس شود (۱).

حرفه‌ای شدن مدیران بر جنبه‌های مدیریتی و حرفه‌ای و ارتقاء موقعیت اجتماعی حرفه مدیر متمرکز است. حرفه‌ای شدن فرآیندی است که به وسیله آن انجام یک حرفه یا شغل مستلزم داشتن مهارت‌های ویژه‌ای می‌شود. مدیر حرفه‌ای باید درک عمیق‌تری از دانش محتوایی، عملکرد تحصیلی، ارتقای یادگیری، راهبرهای تدریس و مجموعه‌ای جدید از ارزش‌ها همراه با احترام به تفاوت‌های فردی، همکاری با همکاران و گرفتن بازخورد مداوم از آموزش و قابلیت هدایت و تغییر و ارتباط مؤثر داشته باشد (۱۲). تغییرات عمیق در ساختار سازمان، برنامه درسی و جمعیت معلمان، دانش‌آموزان و کارکنان، هویت حرفه‌ای مدیران را دچار بحران نموده است. فقدان صلاحیت‌های مرتبط برای برخورد با این موقعیت جدید باعث شده که بسیاری از مدیران هویت حرفه‌ای خود را در تنگنا ببینند. علاوه بر این، فشارهای داخلی برای پذیرفتن مسئولیت‌های جدید توسط مدیران، بین معلومات و دانش قبلی آن‌ها فاصله انداخته و بحران هویت حرفه‌ای را عمیق‌تر و بیشتر نموده است. بنابراین هویت حرفه‌ای مدیران نیاز به بهسازی و بهبود دارد (۷). سرمایه‌گذاری در راهبردها و روش‌های مناسب برای توسعه و مهارت‌ورزی مدیران و کارکنان آموزش و پرورش یکی از گام‌های مهم در جهت رسیدن به آموزشی است که با استانداردهای بین‌المللی مواجه است (۱۳) و ابزار مهم برای بهبود صلاحیت‌ها، مهارت‌ها و آموزش مدیران، توسعه حرفه‌ای است (۱۴). گذشته از این فراهم بودن تشریک مساعی، عامل زمان، تعهد طولانی مدت و منابع برای اجرای موفقیت‌آمیز توسعه حرفه‌ای مهم هستند (۱۵). در هر صورت دانش‌آموزان/ معلمان به مدیران اثربخش و با کیفیت در مدیریت و آموزش نیاز دارند تا به دانش‌آموزان/ معلمان کمک کنند انواع مهارت‌هایی را توسعه دهند که در قرن ۲۱ مورد تأکید قرار گرفته است. همچنین توسعه حرفه‌ای مدیران باید برای حفظ شرایط توسعه دانش‌آموزان اثربخش باشد. مدیران علمی باید نقش مهمی را در فراهم کردن توسعه حرفه‌ای معلمان/ کارکنانی فراهم کنند که با نیازهای روزافزون و جدید آموزشی دانش‌آموزان

1. Professionalization

مواجه هستند (۱۶). به نقل از پاول، ترل، فیوری و اسکات-ایوانز^۱ (۸) توسعه حرفه‌ای هم تأثیرات میان‌مدت و هم تأثیرات بلندمدت دارد. همچنین بررسی الگوها و مدل‌های ارائه شده برای توسعه حرفه‌ای کارکنان، نشان می‌دهد که بیشتر این الگوها، به جنبه‌های مختلفی از توسعه حرفه‌ای پرداخته‌اند (۱۷). بنابراین هدف اصلی پژوهش حاضر طراحی الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران در آموزش و پرورش بوده است. آن چه در پژوهش حاضر مورد توجه قرار گرفته است آن است که توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش با توسعه حرفه‌ای معلمان، مربیان و یا مدیران سایر سازمان‌ها متمایز است و این گروه حرفه‌ای باید مسیر توسعه حرفه‌ای خاص خود را طی نمایند و بهترین مرجع شناخت نیازهای این حرفه، خود مدیران و صاحب‌نظرانی هستند که سال‌ها با چالش‌های این حرفه درگیر بوده‌اند (۱۸). در کل طبق مطالب فوق توسعه حرفه‌ای یکی از مقوله‌های بسیار مهم و اثرگذار مؤسسات آموزشی به خصوص سازمان آموزش و پرورش است. زیرا توسعه حرفه‌ای به خصوص توسعه حرفه‌ای مداوم باعث اثرات مثبت و پایداری بر فرآیندهای اداری، آموزشی و پژوهشی مؤسسات آموزش عالی و همچنین ارتقای بهره‌وری آموزشی، پژوهشی و خدمات علمی- تخصصی این مؤسسات می‌شود. گذشته از این با توجه به شرایط ویژه مؤسسات آموزش و پرورش به لحاظ سیاست‌ها و راهبردهای خاص آن‌ها، مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای آن‌ها متفاوت و وابسته با بافت است. مدیران آموزش و پرورش به سبب جایگاهی که دارند می‌توانند توفیقات ارزشمند و نیز ناکامی‌هایی را برای سامانه تحت مدیریت خویش بوجود آورند (۱۹)؛ و به عنوان اصلی‌ترین افراد تصمیم‌گیرنده در مواجهه با مسایل و مشکلات، نقش بسزایی در موفقیت و یا شکست مدارس و سازمان ایفا می‌کنند (۲۰). اگر چه برخورداری از مدیران و کارکنان شایسته در آموزش و پرورش بسیار ضروری و بااهمیت است اما طراحی چارچوبی برای توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش، می‌تواند یکی از ضرورت‌های انجام این پژوهش باشد. سازمان آموزش و پرورش برای تحقق چشم‌اندازی که ترسیم نموده بایستی از الگوی توسعه شایستگی و حرفه‌ای مناسب استفاده نماید (۲۱). لذا تمرکز این پژوهش بر شناخت مولفه‌ها و شاخص‌های فرآیند توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش است. سوال اصلی که محقق با انجام این پژوهش در پی پاسخ‌دادن به آن است عبارت است از: الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران در آموزش و پرورش چگونه است؟ بنابراین در این پژوهش سعی شده است تا با استفاده از نظرات، اطلاعات، دانش و تجربه‌های صاحب‌نظران، استادان و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی و آموزش و پرورش به سوال‌های زیر پاسخ داده شود:

مقوله محوری الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش کدام است؟

¹ Powell, Terrell, Furey & Scott-Evans

² Core Category

شرایط علی توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش کدامند؟

راهبردهای توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش کدامند؟

شرایط زمینه‌ای توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش کدامند؟

شرایط مداخله‌گر توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش کدامند؟

پیامدهای توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش کدامند؟

سازمان‌هایی که نتوانند زمینه‌های ارتقا، بهبود و توسعه صلاحیت، مهارت و شایستگی‌های مدیران خود را فراهم آورند علاوه بر اینکه استعداد‌های فعلی خود را از دست می‌دهند، در آینده نیز با فقدان افراد باکفایت و شایسته جهت پر کردن پست‌های سازمانی مواجه خواهند شد که این خود می‌تواند در درازمدت بر کارآمدی سازمان تأثیر بسزایی گذاشته و از آن بکاهد (۲۲). بررسی تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که در ارتباط با توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش پژوهش‌چندانی انجام نشده است. بنابراین پرداختن به طراحی الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش، ضرورت دارد تا بتوان در راستای اجرای موفق مدیریت استعداد، جاشین‌پروری، کانون ارزیابی، انتصاب مدیران و بهبود تصمیمات در آموزش و پرورش تلاش کرد؛ و هم باید به الگوهای فرهنگی و بومی توجه داشت و هم لازمست نظام آموزشی توسط مدیران حرفه‌ای و دارای مهارت و شایستگی‌های لازم رهبری شود.

چشم انداز نظری

توسعه حرفه‌ای: رویکرد توسعه حرفه‌ای از مفاهیم جدید در حوزه مدیریت و سازمان است که هدف آن توسعه دانش، بینش و مهارت کارکنان و مدیران برای نیل به توسعه سازمانی در محیط پرتلاطم قرن ۲۱ است (۲۳). توسعه حرفه‌ای یک استراتژی کلیدی برای بهبود فرد است و شامل هر گونه فعالیتی است که برای ایجاد تغییر مثبت در شایستگی افراد طراحی شده است (۲۴). توسعه حرفه‌ای که به عنوان آموزش مداوم نیز شناخته می‌شود، زمانی اتفاق می‌افتد است که افراد به دنبال افزایش یا توسعه دانش یا مهارت‌های مرتبط با حرفه خود هستند (۲۵). به نوعی هدف توسعه حرفه‌ای ترکیبی از رشد فکری، نگرشی و عملکردی است (۲۶). لوین^۶ (۲۷) مدعی است این روزها اصطلاح جایگزین مناسب‌تر برای توسعه حرفه‌ای، یادگیری حرفه‌ای است. زیرا یادگیری حرفه‌ای همیشه بر فرآیند و بهبود یادگیری فراگیر تمرکز دارد. توسعه حرفه‌ای به آموزش مداوم از جمله مداخله عملی مربوط می‌شود (۲۸). عرصه توسعه

1. Causal Conditions

2. Strategy

3. Context

4. Environment

5. Consequences

6. Levin

حرفه‌ای می‌تواند شامل سه حوزه توسعه فردی (مانند؛ مدیریت سلامت فرد، مهارت‌های بین فردی، مدیریت استرس و زمان، توسعه جرأت‌ورزی)، توسعه آموزشی (مانند؛ طراحی رسانه) و توسعه سازمانی (مانند؛ توسعه اداری برای سرگروه‌ها، روسای دانشگاه و سایر تصمیم‌گیرندگان) باشد (۲۹). توسعه حرفه‌ای نه تنها مستلزم کسب تخصص توسط فرد است همچنین بایستی احساس رو به رشد حرفه‌ای بودن را در فرد ایجاد کند (۳۰).

جدول ۱- تعاریف توسعه حرفه‌ای

ردیف	صاحب‌نظر	تعریف
۱	اسماعیلی، سامری و حسنی (۳۱)	توسعه حرفه‌ای مربیان بر بهبود کیفیت دانش و مهارت مربیان تاکید دارد، تا موجب بهبود یادگیری فراگیران شود.
۲	ارکان (۳۲)	توسعه حرفه‌ای عبارت است از اعتلای استعداد، گسترش علایق، بهبود شایستگی‌ها، و به عبارت دیگر تسهیل رشد فردی و حرفه‌ای
۳	استینرت (۳۳)	فرآیند بلندمدت شامل فرصت‌ها، تجارب برنامه‌ریزی شده و نظام-مند برای ارتقاء رشد و توسعه در حرفه خود
۴	ایوانز (۳۴)	آموزش و ارتقاء مهارت‌ها برای کسب موفقیت در نقش رهبری در محیط‌های علمی
۵	دپسن و همکاران (۳۵)	فرآیندی که باعث ارتقاء مهارت‌های فردی، توانایی‌ها، دانش، دید استراتژیک و ایجاد شبکه‌های آموزش رهبری می‌شود.
۶	دیلشاد، حسین و باتول (۳۶)	توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی اشاره به فعالیت‌هایی دارد که مهارت‌ها، دانش، تجربه و دیگر ویژگی‌های یک استاد را توسعه می‌دهد.
۷	کالینوفسکی، گرونوستای و ووک (۳۷)	توسعه حرفه‌ای فرآیندی است که به تغییر عمل و تفکر معلمان/اعضای هیئت علمی کمک می‌کند و کیفیت آموزش و تدریس آنها را بهبود می‌بخشد.
۸	گوپتا و لی (۳۸)	توسعه حرفه‌ای معلمان تلاشی در جهت بالابردن توانایی تدریس موثر و توسعه مهارت‌ها، تخصص و دانش‌های بروز در آنها است.

1. Ercan
2. Steinert
3. Evans
4. Dopson, Ferlie, McGivern, Fischer, Mitra, Ledger & Behrens
5. Kalinowski, Gronostaj & Vock
6. Gupta & Lee

توسعه حرفه‌ای مداوم: اصطلاحی است که برای تبیین تمام مداخلات مدیرانی به کار برده می‌شود که در طی مسیر شغلی خود درگیر هستند. توسعه حرفه‌ای مداوم شامل تمام فعالیت‌هایی است که برای اثر گذاشتن بر سازمان مورد نیاز است. هدف توسعه حرفه‌ای مداوم ارتقا عملکرد شغلی مدیران برای سازمان، مدرسه و کلاس و افزایش پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان است (۳۶). توسعه حرفه‌ای مداوم توسط متخصصین به صورت‌های مختلف دسته‌بندی شده است. هو و همکاران (۳۰) سه نوع مهم از توسعه حرفه‌ای را طبقه‌بندی کرده‌اند: ۱- یادگیری خودهدایت شده ۲- برنامه‌های توسعه حرفه‌ای رسمی ۳- راهبردهای سازمانی. به هر حال فرایند حرفه‌ای شدن به عنوان فرآیندی پذیرفته می‌شود که مادام‌العمر است و این که دائماً با مهارت‌ها و اطلاعات جدید بروز می‌شود. توسعه حرفه‌ای یک فرایند مداوم و منظم است که می‌تواند شامل فعالیت‌هایی همانند بحث و بررسی، پژوهش و آزمایش از طریق اقدامات جدید، بسط دانش، فراگیری مهارت‌های جدید و توسعه رویکردها، دیدگاه‌ها، دانش و ابزارهای کاری (۳۹)، حمایت حرفه‌ای مبتنی بر مؤسسه، خودکنترلی، مدیریت یک مجله، مشاهده همکار، نمونه کارهای تدریس، تحلیل رویدادهای مهم، تحلیل مورد، مربیگری همکار، آموزش تیمی، اقدام پژوهی و یادگیری آنلاین باشد (۴۰). همچنین توسعه حرفه‌ای موضوعاتی مثل کسب اطلاعات، بهبود ایده‌ها و مهارت‌های پایه، بالا بردن قابلیت فردی، راهنمایی مانند کارگاه آموزشی، آموزشی که منجر به مهارت می‌شود، انجام فعالیت‌هایی که مهارت‌های مربیان را بهبود می‌بخشد، تلاش منظم برای ایجاد تغییر در کلاس، توسعه نگرش مثبت، یک فرایند پیوسته / یک یادگیری مداوم، تفکر بر روی فعالیت‌های خود فرد، یادگیری از دیگران، مشاهده دیگران و فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده و غیر برنامه‌ریزی شده را در برگیرد (۴۱). در مجموع ترکیبی از همکاری‌ها و مشارکت‌های غیررسمی و رسمی نیرو محرکه توسعه حرفه‌ای مداوم است (۴۲). گذشته از این یک برنامه توسعه حرفه‌ای پایدار با طول عمر و ارتباط مستمر مشخص می‌شود (۴۳).

در گزارش هیئت سیاست‌گذاری ملی برای مدیریت آموزشی^۱ (۳۵)، ویژگی‌های الگوهای مدیریت‌گرا و حرفه‌ای‌گرا به شرح زیر مورد بحث قرار گرفته است:

جدول ۲: مقایسه الگوهای مدیریت‌گرا و حرفه‌ای‌گرا

ویژگی	مدیریت‌گرا	حرفه‌ای‌گرا
منبع مشروعیت	اختیارات سلسله‌مراتبی	حرفه‌ای‌گرایی
اهداف	کارایی- حداکثرسازی سود	اثربخشی- صلاحیت فنی
شیوه کنترل	مقررات- همراهی	صداقت- وابستگی
مشتریان	شرکت‌ها	افراد

¹. National Policy Board for Educational Administration

ویژگی	مدیریت‌گرا	حرفه‌ای‌گرا
گروه مرجع	سرپرستان بروکراتیک	ارشدان حرفه‌ای
نظم	سلسله‌مراتبی	خودتنظیمی

توسعه حرفه‌ای مدیران: توسعه حرفه‌ای مدیران را می‌توان شامل بهبود شایستگی‌ها و ویژگی‌های حرفه‌ای و رشد شخصی آنان به منظور بالندگی مستمر آن‌ها و به عنوان تمام اعمال و فعالیت‌های مربوط به رشد آن‌ها تعریف کرد. فرصت‌های توسعه حرفه‌ای در موسسات آموزش عالی می‌تواند دامنه‌ای از یک بحث واحد، کارگاه آموزشی برای یک دوره علمی در طول ترم، مشاوره‌ها، منتورینگ، بازدیدهای تحصیلی در خارج از کشور، حضور در کنفرانس‌ها و سمینارها تا خدمات ارائه شده توسط طراحان توسعه حرفه‌ای باشد (۳). توسعه حرفه‌ای مداوم به عنوان تمام فعالیت‌های یادگیری متخصصانه تعریف می‌شود که درگیر ارتقای بهتر اعمال و مهارت‌های حرفه‌ای‌شان هستند. یادگیرندگان از طریق توسعه حرفه‌ای این فرصت را دارند تا به جای منفعل و راکد بودن آگاه و مؤثر باشند (۳۲). توسعه حرفه‌ای مدیران محدود به یک موضوع مشخص مثل کارگاه آموزشی استثنائی نیست. هدف بسیار مهم توسعه حرفه‌ای در آموزش و پرورش بهبود «کیفیت آموزش در کلاس» یا ارتقاء فعالیت‌های معلمان و مدیران آموزشی است تا موفقیت دانش‌آموزان و سیستم آموزشی را بالا ببرند (۴۲). استوارت و براون (شکل ۱) (۴۴)، نیز برای توسعه حرفه‌ای کارکنان، به گونه‌ای که بتوانند در شغل خود موفق باشند، چهار برنامه را پیشنهاد می‌کنند. این برنامه‌ها شامل (۱) آموزش رسمی، (۲) ارزیابی و بازخورد، (۳) تجارب‌کاری و (۴) روابط توسعه دهنده است. به زعم آن‌ها، آموزش رسمی نوعی از توسعه است که شامل تجارب یادگیری رسمی مانند دوره‌های آموزشی رسمی می‌شود. ارزیابی و بازخورد شامل ارزیابی مسیرهای شغلی^۲ و ارزیابی چند منبعی^۳ مانند ارزیابی ۳۶۰ درجه می‌شود. از منظر استوارت و براون، تجارب یادگیری عبارت از غنی‌سازی شغلی^۴، حرکت‌های عرضی^۵ شامل چرخش شغلی و انتقال‌ها، حرکت رو به بالا^۶ و حرکت به طرف پایین^۷ می‌باشد. گذشته از این توسعه حرفه‌ای سرپرستان^۸ آموزش و پرورش بیشتر با ابتکارات و انگیزه‌های شخصی مرتبط است تا ابتکارات برنامه‌ریزی شده توسط دیگران. تحقیقات در مورد توسعه حرفه‌ای مستمر رهبران مدرسه بر پتانسیل آن برای یادگیری حرفه‌ای و توسعه پایگاه دانش حرفه‌ای تأکید می‌کند. توسعه حرفه‌ای

1. Stewart & Brown

2. Developmental Relationships

3. Career Assessment

4. Multisource Assessments

5. Job Enrichment

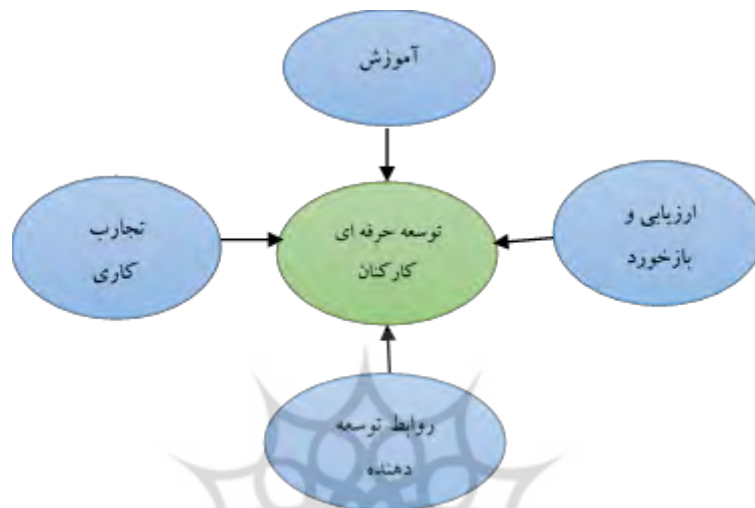
6. lateral moves (including rotations and transfers)

7. Upward Moves

8. Downward Moves

9. Superintendent

سرپرستان و معاونان آن‌ها به یک «پروژه فردی» تبدیل می‌شود که در آن رهبران باید خود را جهت‌دهی کنند و همچنین مسئولیت توسعه حرفه‌ای خود را بر عهده بگیرند. علاوه بر این شبکه‌سازی با سرپرستان مدارس از سایر شهرها برای توسعه حرفه‌ای آنها مفید است (۴۵).



شکل ۱- مدل استوارت و براون برای توسعه حرفه‌ای کارکنان

از نظر استوارت و براون (۴۴)، روابط توسعه‌دهنده شامل مربیگری، استاد شاگردی (میرید- مرشدی)، مدل نقش، گروه‌ها یا شبکه‌های حمایتی^۲ و سرپرست/ همکار^۳ می‌شود. در مربیگری، یک رابطه‌ای هدفمند به منظور توسعه مهارت‌هایی در آنان شکل می‌گیرد که عملکرد کاری را بهبود ببخشند. استاد-شاگردی، یک رابطه قصدی است که به منظور توسعه یک کارمند بی‌تجربه از طریق تعامل و بحث شخصی انجام می‌شود. مدل نقش یک رابطه یک سویه است که در آن مدل مورد مشاهده قرار گرفته، به این منظور که فرد خصیصه‌ها و رفتارهای مطلوب او را یاد بگیرد. گروه‌ها یا شبکه‌های حمایتی، گروهی از افراد هستند که حول ویژگی‌ها یا اهداف مشترکی به هم پیوسته و برای همدیگر یک حمایت معنادار فراهم می‌آورند (از همدیگر حمایت می‌کنند). و رابطه سرپرست/ همکار، معمولاً نوعی از رابطه است که در آن توسعه به صورت تصادفی و بیشتر غیر عمدی می‌باشد.

1. Mentoring

2. Role Model

3. Support Group/Network

4. Supervisor/Coworker

ابعاد، مدل‌ها و استانداردهای توسعه حرفه‌ای: تیپ‌ها یا مدل‌های توسعه حرفه‌ای به تیپ‌های سنتی در مقابل تیپ‌های اصلاحی یا مدل‌های سنتی در مقابل مدل‌های نوآورانه طبقه‌بندی می‌شوند (۴۶)؛ تیپ‌های سنتی توسعه حرفه‌ای مثل کارگاه‌های آموزشی معمولاً بیرون از مدارس یا کلاس‌های درس اتفاق می‌افتند. بر عکس مدل‌های اصلاحی مثل گروه‌های مطالعه یا منتورینگ و مربیگری معمولاً در بافت کاری روی می‌دهند (۴۱). انجمن ملی توسعه کارکنان،^۱ (۴۷) مجموع نه استاندارد را که کل توسعه حرفه‌ای باید به دنبال آن باشد را تدوین نمود: شامل یادگیری کیفی و دانش محتوایی، مبانی پژوهش، تشریح مساعی، نیازهای یادگیری متفاوت، محیط یادگیری، درگیری خانوادگی، ارزشیابی، طرح داده-محور و یادگیری اساتید. همچنین با توجه به اشکال توسعه حرفه‌ای پیمایش بین‌المللی یاددهی و یادگیری^۲ (۴۶) در بررسی خود نه گزینه مختلف را شامل شد: دوره‌ها/ کارگاه‌های آموزشی، سمینارها یا کنفرانس‌های آموزشی، برنامه دانش آموختگی (صلاحیت)، بازدیدهای مشاهده‌ای از دانشگاه‌های دیگر، مشارکت در شبکه اساتید، پژوهش‌های فردی یا مبتنی بر تشریح مساعی بر روی یک موضوع، مشاوره و/ یا مشاهده همکار و مربیگری.

بررسی تعاریف نشان می‌دهد توسعه حرفه‌ای مفهوم گسترده‌ای است که ابعاد زیادی دارد. نخست توسعه حرفه‌ای می‌تواند رسمی یا غیر رسمی یا به عبارت دیگر برنامه‌ریزی شده یا طبیعی باشد. یادگیری رسمی مثل کارگاه‌های آموزشی، منتورینگ و مربیگری سازنده همکاران و غیره، برنامه‌ریزی شده و آگاهانه است. بر عکس یادگیری طبیعی یا غیر رسمی در هر زمان از طریق هر منبعی هم چون مشاهده، تفکر، صحبت غیر رسمی، آزمون و خطا و غیره اتفاق می‌افتد (۴۸). بی‌شبهت به مدل‌های توسعه حرفه‌ای بالا به پایین و پایین به بالا که هر دو بر انتهای پیوستار توسعه حرفه‌ای تمرکز دارند یک مدل توسعه حرفه‌ای تعاملی می‌تواند به مدیران کمک کند تا نقش‌های فعال‌تری در توسعه حرفه‌ای خودشان داشته باشند (۳۹). به هر حال، در مقایسه با برنامه‌های توسعه حرفه‌ای تک ساحتی سنتی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای تعاملی مدیران را در یادگیری مداوم و عمل فکورانه درگیر می‌کنند. رویکردهای سنتی به توسعه حرفه‌ای گرایش به تمرکز بر فرد دارند. متقابلاً یادگیری در اجتماع‌های یادگیرنده حرفه‌ای، مبتنی بر تشریح مساعی و اجتماعی است و از شرکت‌کنندگان دعوت می‌کند تا با فرد دیگر در مورد این که چگونه ساختارهای اجتماعی، فرهنگی و روانی در سازمان در جهت ثبات و تغییر در اعمال آموزشی کار می‌کنند درگیر شود (۴۹).

¹ National Staff Development Council

² Teaching and Learning International Survey

چشم انداز پژوهشی

بر اساس پژوهش توسعه حرفه ای معلمان مدارس اغلب بر موضوع و محتوای آموزشی، مدل ارائه و مکانیسم های ارزیابی و ارزیابی یادگیری حرفه ای متمرکز است (۵۰). پژوهش کوسار^۱ (۵۱) نشان داد معلمان انگلیسی پیش از خدمت عقیده دارند که مشارکت در برنامه اراسموس پلاس به آنها کمک می کند تا مهارت های شنیداری خود را توسعه دهند و دانش موجود خود را از فرهنگ های متفاوت بسط دهند. همچنین طبق مطالعه ارکان (۳۲) مربیان زبان انگلیسی فکر می کردند مسئولیت توسعه حرفه ای مداوم در درجه اول متعلق به خود آنها و سپس به مؤسسات آنها و سایر مؤسسات حرفه ای است. اکثر آنها ادعا کردند که توسعه حرفه ای آنها ناشی از کنجکاوی و اشتیاق آنها است. حضور در رویدادهای پژوهش محور مثل سمینارها، کنفرانس ها و کارگاه ها تأثیر زیادی بر توسعه حرفه ای مداوم دارند. طبق پژوهش هاوالت و پینر ویلیامز (۱۴)، شرکت کنندگانی که استانداردهای توسعه حرفه ای را یاد گرفتند و درک کردند قادر بودند دانش را به خاطر بسپارند و آن را با همکاران شان به اشتراک بگذارند. در پژوهشی درخشان، کومب، زاله و طباطبائی (۵۲)، به این نتیجه رسیدند که موفقیت آموزش و پرورش به طور معنی دار و مثبتی هم به دیدگاه معلمان و مدیران از پژوهش و هم نیازهای توسعه حرفه ای مداوم و همچنین تمام زیر مؤلفه های آنها مربوط است. با توجه به مطالعه کرافورد، بویلز، هراندز، لو، چنگ و پرلمتر^۲ (۵۳)، نظرات نوشتاری و باز پاسخ نشان می دهد که مربیان رسانه و ارتباطات ممکن است به دنبال برنامه های توسعه حرفه ای برای بهبود سطح فرسودگی شغلی باشند. کلاین و شووانبرگ^۳ (۵۴) دریافتند مدیرانی که قبل از خدمت، آموزش رسمی دیده اند نسبت به مدیرانی که چنین آموزشی ندیده اند نیازهای توسعه حرفه ای کمتری را گزارش کرده اند. پژوهش دیلشاد، حسین و باتول (۳۶)، نشان داد که طبق نتایج پژوهش در راستای توسعه حرفه ای اعضای هیئت علمی تولید مقالات پژوهشی، مقالات مروری مجلات و طراحی محتوای یاددهی و یادگیری فعالیت هایی بودند که توسط استادان بسیار مهم ارزیابی شدند. بودجه تخصیص داده شده و زمان، موانع مهمی بودند که توسعه حرفه ای مداوم اساتید را تحت تأثیر قرار داد. فلدمن^۴ (۴۹) در پژوهشی به این نتیجه رسید که خصوصیات فردی همچون انعطاف پذیری، جهت گیری پیشرفت، انگیزه و مشارکت، عزت نفس و خودمدیریتی، جهت گیری آینده، مهارت های تفکر خلاق و دانش محتوایی به توسعه حرفه ای مدیران کمک می کند. بیرا ساسکین^۵ (۱۱) در پژوهشی با عنوان صلاحیت های حرفه ای مدارس متوسطه دریافت که مهم ترین صلاحیت های حرفه ای از دیدگاه مدیران عبارت بود از: توانایی شکل دهی به راهبردهایی که به منظور شکل دهی به کارکنان اثر بخش به

1. Koşar

2. Crawford, Boyles, Hernandez, Lou, Cheng & Perlmutter

3. Klein & Schwanenberg

4. Feldman

5. Bairasauskiene

کار بسته می‌شوند، ایجاد شرایط اجرای آموزش‌های ضمن خدمت به منظور رشد حرفه‌ای کارکنان، همکاری با والدین و ایجاد سیستم اطلاع رسانی و نشریات عملکرد و مشکلات مدرسه.

جدول ۳- خلاصه برخی از پژوهش‌های خارجی در زمینه توسعه حرفه‌ای

ردیف	عنوان پژوهش	پژوهشگر(ان)	روش پژوهش	یافته‌ها و نتایج
۱	روش‌های توسعه حرفه‌ای ترجیحی برای کتابداران علوم سلامت	شاوکراس ^۱ (۲۵)	کمی، پیمایش	کتابداران علوم سلامت معتقدند که پیشرفت حرفه‌ای برای موفقیت آن‌ها به عنوان کتابدار بسیار مهم است. ترجیح آن‌ها بیشتر به شکل‌های سنتی‌تر توسعه حرفه‌ای مانند وبینارها، کنفرانس‌ها و خواندن مقالات مجلات بود تا اشکال جدیدتر مانند رسانه‌های اجتماعی و تویتر
۲	توسعه حرفه‌ای مربیان پیش از خدمت از طریق برنامه توسعه حرفه‌ای مشاهده همکار	سانتوس ^۲ (۵۵)	کیفی - مصاحبه - های رو در رو، مشاهده	نتایج نشان داد مربیان می‌توانند پداگوژی آموزشی‌شان را از طریق برنامه توسعه حرفه‌ای مشاهده همکار یاد بگیرند و بهبود ببخشند.
۳	بررسی چگونگی تأثیر توسعه حرفه‌ای آنلاین بر باورهای معلمان از تدریس آمار	لی، موجیکا و لاووت ^۳ (۵۶)	کمی - کیفی (بحث و تبادل نظر در جلسات آنلاین)	لازم است طراحان توسعه حرفه‌ای آنلاین به دنبال دستیابی به روش‌هایی باشند تا معلمان را در چنین فرصت‌های یادگیری فعال درگیر کند.
۴	حمایت از توسعه حرفه‌ای کارکنان آموزش و پرورش	توران و قادر ^۴ (۵۷)	کیفی - مصاحبه - های نیمه - ساختاریافته	برنامه‌های آموزش ضمن خدمت که برای توسعه حرفه‌ای طراحی شده است می‌تواند بسیار اثربخش باشد.
۵	برداشت ذی‌نفع‌های کلیدی از توسعه حرفه‌ای در آموزش - و پرورش پاکستان	نواب (۴۱)	کمی - پرسشنامه	نتایج نشان داد اکثریت ذی‌نفعان توسعه حرفه‌ای را با فرصت‌های یادگیری بیرونی که برای معلمان تدارک دیده شده است مرتبط می‌دانند.

1. Shawcross
2. Santos
3. Lee, Mojica & Lovett
4. Toran & Guder

۶	مدل معادلات ساختاری تعیین کننده‌های فهم از تأثیر توسعه حرفه‌ای: اجرا در مدارس ابوظبی	بدری، آنوایمی، یانگ، راشدی و سومایتی (۴۶)	کمی - پیمایشی	نتایج نشان داد که تأثیرات توسعه حرفه‌ای بیشتر تحت تأثیر بازخورد، جو مدرسه (نگرش و معلم / دانش آموز) و رفتار دانش آموز است.
۷	توسعه حرفه‌ای در عمل: یک مطالعه اکتشافی	هو، هورنگ و چن (۳۰)	کیفی - مصاحبه	فعالیت حرفه‌ای از طریق چهار مرحله پیشرفت می‌کند: ۱- آشنا شدن با مهارت- های پایه ۲- ایجاد شایستگی حرفه‌ای ۳- تغییر عمل از خودمحوری به مراجع محوری ۴- توسعه علاقه مداوم به حرفه
۸	استانداردهای حرفه‌ای مدیران مدارس در برنامه توسعه حرفه‌ای	هیئت سیاستگذاری ملی برای مدیریت آموزشی (۳۵)	مروری- اسنادی	مهم‌ترین استانداردها عبارتند از است: مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بنیادی رهبری آموزشی، اخلاق‌مداری، عدالت سازمانی، برنامه آموزشی و درسی، ارزیابی، فرآیند مراقبت و حمایت از دانش‌آموزان، ارتقای قابلیت‌های حرفه‌ای کارکنان، تدوین برنامه‌های حرفه‌ای برای معلمان و کارکنان.
۹	عوامل مهم تسهیل‌کننده توسعه و آماده‌سازی مدیران	ابراهیم (۵۸)	کیفی - مصاحبه نیمه‌ساختاریافته	عوامل مهم را شامل حمایت مدیران، در دسترس بودن آموزش ضمن خدمت، منابع و امور مالی، اقدامات فردی، حمایت ذینفعان، سایر نقش‌های رهبر و چالش‌ها و مسائل روزانه قلمداد کرد.

فرزانه و همکاران (۵۹) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه شامل چهار مولفه: ویژگی‌های روانشناختی، مهارت، دانش و نگرش می‌باشد. باخیر (۶۰) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس بر عملکرد شغلی آن‌ها، نشان داد که صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس بر عملکرد شغلی آنها تأثیرگذار است. طبق پژوهش نیلی احمدآبادی، داورپناه و یداللهی ده‌چشمه (۶۱) توسعه حرفه‌ای در آموزش، یادگیری و پژوهش پنج بعد را در بر می‌گیرد: ۱- توسعه شخصی ۲- دانش و مهارت‌های حرفه‌ای ۳- هویت حرفه‌ای و ارزش‌ها ۴- ارتباط حرفه‌ای و گفتگو ۵- ظرفیت دیجیتالی حرفه‌ای. در پژوهش حسن‌زاده کفشگر کلایی، اسماعیلی و فلاح (۶۲)، سیزده عامل کلیدی شامل مهارت‌های عمومی، مهارت‌های اختصاصی، توانمندی‌های اجتماعی

فردی، توانمندی‌های بین فردی، مسئولیت اجتماعی درون‌سازمانی، مسئولیت اجتماعی برون‌سازمانی، توسعه فردی، توسعه سازمانی، عوامل اقتصادی، تحولات فن‌آوری، عوامل سیاسی، عوامل زیست‌محیطی، و تغییرات آموزش و پرورش، برای ارائه سناریوهای توسعه حرفه‌ای مربیان و مدیران شناسایی شد. همچنین یافته‌های قرونه و ثنائی پور (۶۳)، نشان داد الگوی مفهومی توسعه حرفه‌ای مربیان در آموزش مهندسی: شامل فلسفه و مأموریت دانشگاه، اهداف دانشگاه در آموزش مهندسی، نیازسنجی توسعه هیئت علمی، اولویت‌بندی نیازهای توسعه حرفه‌ای، انتخاب راهبردهای توسعه اعضای هیئت علمی، راهبردهای انفرادی (مربیگری، منتورینگ، اقدام‌پژوهی، آموزش‌پژوهی، فرصت مطالعاتی و یادگیری خودراهبر)، راهبردهای گروهی (اجتماعات یادگیری، کارگاه آموزشی، شبکه کیفیت تدریس، تدریس مشترک)، بازخورد و ارزشیابی است. بر اساس یافته‌های نادری‌بنی، خنیفر، رحمتی و عابدی‌تراب (۶۴)، مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدارس در ۱۱ مقوله دسته‌بندی می‌شود که عبارت‌اند از: تقویت مهارت‌های علمی، متنوع کردن جو مدارس، نیازسنجی، توسعه ارتباطات، توانمندسازی کارکنان، بازدیدهای داخلی و خارجی، داشتن برنامه‌ریزی، تجدید قوا کردن، یادگیری مادام‌العمر، مدیریت تعارض و ایجاد تعادل بین کار و زندگی.

جدول ۴- خلاصه برخی پژوهش‌های داخلی در زمینه توسعه حرفه‌ای

ردیف	عنوان پژوهش	پژوهشگر(ان)	روش پژوهش	یافته و نتایج
	مطالعه ابعاد و الزامات حرفه‌ای شدن مدیران	رحیمی و همکاران (۱)	کیفی- مصاحبه	مهم‌ترین ابعاد حرفه‌ای شدن مدیران مدارس عبارتند از شایسته‌سالاری، بازتعریف وظایف و مسئولیت‌ها، آموزش، حرفه‌ای و عملی کردن انتخاب مدیران.
۱	بررسی توانمندی دانشگاه‌های دولتی برتر در توسعه حرفه‌ای	سلیمی، دژمان و رئیسی (۶۵)	کمی- پرسشنامه	از دیدگاه دانشجویان تحصیلات تکمیلی، توانمندی دانشگاه شیراز در توسعه حرفه‌ای پایین‌تر از حد متوسط است.
۲	رابطه مدیریت دانش با توسعه حرفه‌ای و عملکرد شغلی کارکنان	مرشدی تنکابنی (۶۶)	کمی- پرسشنامه	مدیریت دانش توان تبیین توسعه حرفه‌ای را دارد.
۳	ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی مبتنی بر مهارت‌های نرم	کریمی‌نژاد، قاسمی- زاد و معتمد (۶۷)	کیفی- مصاحبه نیمه- ساختاریافته	مهارت‌های «توسعه فردی و حرفه‌ای»، «رهبری و مدیریت»، «خلاقیت و نوآوری»، «ارتباطی و تشریح مساعی» و «اخلاق حرفه‌ای» شکل‌دهنده مدل توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی شناسایی شدند.

ردیف	عنوان پژوهش	پژوهشگر(ان)	روش پژوهش	یافته و نتایج
۴	نقش استفاده از شبکه‌های اجتماعی مجازی در توسعه حرفه‌ای	حامدی‌نسب و آیتی (۶۸)	کمی- پرسشنامه	استفاده تعاملی از شبکه‌های اجتماعی تا حدی توسعه حرفه‌ای را تبیین می‌کند.
۵	بررسی تأثیر فرایند درس-پژوهی بر توسعه حرفه‌ای معلمان	محمدی و حسنی (۶۹)	کمی- پرسشنامه	بین نمرات توسعه حرفه‌ای معلمان شرکت کرده در فرایند درس‌پژوهی و معلمان شرکت نکرده در این فرایند تفاوت معناداری وجود دارد.
۶	بررسی رابطه توسعه حرفه‌ای با نوآوری آموزشی اساتید دانشکده‌های روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران	میرکمالی، پورکریمی و حجری (۷۰)	کمی- پرسشنامه	یافته‌ها نشان داد که تمامی شش مؤلفه توسعه حرفه‌ای (توسعه فردی، آموزشی، پژوهشی، سازمانی، اخلاقی، فرهنگی و اجتماعی) با نوآوری آموزشی همبستگی مثبت و معناداری دارند.
۷	نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس	حیات و همکاران (۷۱)		نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه شامل پنج مقوله کلی رهبری آموزشی، مدیریت و رهبری سازمانی، رهبری اخلاقی، مشارکت اجتماعی و تکنولوژی است.
۸	نگاهی به مفهوم توسعه حرفه-ای و تجربه موفق در برنامه-ریزی و اجرای آن	زاهدی و بازرگان، (۷۲)	استنادی- مروری	برنامه‌های توسعه حرفه‌ای، موجب ارتقای کیفیت زندگی فردی، سازمانی و حرفه‌ای کارکنان می‌شود و چهار عامل را در بر می‌گیرد ۱- توسعه آموزشی ۲- توسعه پژوهشی ۳- توسعه فردی و ۴- توسعه سازمانی.

با نگاه اجمالی به مطالعات تجربی چند سال اخیر داخلی و خارجی توسعه حرفه‌ای که در مطالب فوق به آن اشاره شد می‌توان به چند نکته اشاره کرد. اول این که بیشتر مطالعات بر روی معلمان صورت پذیرفته است و پژوهش‌های مربوط به مدیران سازمان آموزش و پرورش در داخل کمتر مورد توجه قرار گرفته است. لذا احتمال می‌رود این نوع پژوهش‌ها در سطوح سازمانی و ستادی نظام آموزش و پرورش بسیار کمتر انجام شده باشد. دوم و موضوع بسیار حیاتی و قابل تأمل در زمینه توسعه حرفه‌ای، وابسته با بافت بودن این مقوله مهم سازمانی است. بنا بر این مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای بافت‌های آموزشی به خصوص بافت آموزش و پرورش با بافت آموزش عالی متفاوت است. حتی احتمال می‌رود مؤلفه‌های موجود در هر بافت آموزش و پرورش (به عنوان مثال مدرسه) منحصر به فرد و خاص آن بافت باشد. لذا مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای دیگر بافت‌ها و سطوح سازمانی آموزش و پرورش متفاوت از بافت‌های دیگر خواهد بود. بعضی از

پژوهش‌ها به خصوص پژوهش‌های داخلی به صورت موردی و کلی به عوامل مؤثر بر توسعه حرفه‌ای اشاره کرده‌اند و نتایج این نوع پژوهش‌ها بیشتر کلی‌گویی است و به مؤلفه‌های خاص آن حوزه (مثلاً اجتماعی) اشاره نشده است. گذشته از این با نگاه کلی به مطالعات فوق‌الذکر می‌توان نتیجه گرفت بیشتر پژوهش‌های توسعه حرفه‌ای رویکردی اثبات‌گرایانه-پسااثبات‌گرایانه و روش‌شناسی کمی داشته‌اند. به ندرت پژوهش‌هایی با رویکرد ساختن‌گرایی یا عملگرایانه و روش‌شناسی کیفی به چشم می‌خورد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با روش کیفی و راهبرد نظریه داده‌بنیاد انجام گرفته است. زیرا با توجه به این که بافت نظام آموزشی کشورمان دارای بافت منحصر به فردی از نظر مدیریت، ساختار، فرهنگ و فضای حاکم بر آن است لزوماً مبانی نظری مستخرج از پیشینه پژوهش با آن بافت نمی‌تواند هماهنگی داشته باشد. نظریه داده‌بنیاد یک نوع راهبرد روش پژوهش کیفی است که به منظور توسعه مجموعه‌ای از مفاهیم منسجم طراحی شده است که از پدیده محوری مورد مطالعه (توسعه حرفه‌ای) تبیین تئوری کاملی را ارائه می‌دهد؛ در این پژوهش از روش اشتراوس و کوربین^۲ یا عینیت‌گرا برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است، زیرا روشی نظام‌مند دارد. میدان پژوهش، کلیه صاحب‌نظران، اساتید و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی در آموزش- و پرورش در شهر تهران بود. در این روش، با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند^۳ و راهبرد نظری با ۲۱ نفر مصاحبه شد. جمع‌آوری اطلاعات تا نقطه اشباع نظری^۴ ادامه یافت. برای انتخاب خبرگان از دو معیار کلی استفاده گردید: الف) صاحب‌نظر بودن در حوزه منابع انسانی به عنوان حوزه‌ای علمی، ب) آشنایی علمی و عملی با آموزش و پرورش کشور. مصاحبه‌ها توسط یکی از پژوهشگران پژوهش به صورت حضوری انجام شد. میانگین زمان انجام مصاحبه‌ها ۵۰ دقیقه بود. شمایی کلی مصاحبه مشتمل بر پنج بخش کلی بود: ۱) مشخصات فردی افراد؛ ۲) زمان و تاریخ مصاحبه (۳ مکان مصاحبه ۴) مصاحبه شونده و ۵) مصاحبه کننده. اگر چه این پروتکل پیش از آغاز مصاحبه‌ها طراحی شده بود؛ اما فرایند گفت‌وگو با هر مصاحبه‌شونده با توجه به ماهیت کیفی پژوهش متفاوت و بر اساس پاسخ‌های آن فرد و مفاهیم ظهور یافته در حین مصاحبه بود. تمامی مصاحبه‌ها ضبط و سپس پیاده‌سازی شدند. همچنین با توجه به پاندمی و پروس کرونا بخشی از مصاحبه‌ها به صورت ویدئو کنفرانس، تماس صوتی و تصویری به انجام رسید.

1. Grounded Theory

2. Strauss & Corbin

3. Purposeful Sampling

4. Theoretical Saturation

جدول (۵) - تعداد افراد نمونه در مصاحبه کیفی به تفکیک ویژگی‌های جمعیت‌شناسی

تعداد	زیرمولفه	عوامل جمعیت‌شناختی
۵	مدیران بخش‌های مختلف اداری و سازمانی	موقعیت شغلی و سازمانی
۴	معاونت سازمان آموزش و پرورش و سازمان‌های تابعه	
۱۰	اعضای هیئت علمی مدیریت آموزشی و منابع انسانی دانشگاه	
۲	مسئولین بخش‌های مختلف اداری و سازمانی	
۲	کمتر از ۳۰ سال	سن
۱۱	۳۰ تا ۴۰ سال	
۵	۴۱ تا ۵۰ سال	
۳	بیشتر از ۵۰ سال	
۱	کارشناسی و پایین‌تر	تحصیلات
۶	کارشناسی ارشد	
۱۴	دکتری	
۱	کمتر از ۵ سال	سابقه کار
۴	۵ تا ۱۰ سال	
۹	۱۰ تا ۲۰ سال	
۷	بیشتر از ۲۰ سال	

با توجه به تئوری مفهوم‌سازی بنیادی در پژوهش، از روش کدگذاری باز؛ کدگذاری محوری^۱ و کدگذاری انتخابی^۲ در تحلیل و تفسیر یافته‌ها استفاده شده است. در مرحله کدگذاری باز، با مراجعه به کدهای اولیه استخراج‌شده از مصاحبه‌ها (کدگذاری نکات کلیدی)، کدهایی که به موضوعی مشترک اشاره داشتند، گروه‌بندی شدند و مفاهیم را ساختند و از مقایسه و طبقه‌بندی آن‌ها نیز مقوله‌ها تعیین شدند. در مرحله کدگذاری محوری، به‌منظور مرتبط کردن مقوله‌های اصلی به مقوله‌های فرعی، از الگوی پارادایمی استفاده شد تا شرایط علی، پدیده محوری، شرایط مداخله‌گر، عوامل زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها که اجزای کدگذاری محوری هستند، مشخص شوند. سپس از طریق کدگذاری انتخابی و بر اساس الگوی ارتباط

- 1 Open Coding
- 2 Axial Coding
3. Selective Coding

شناسایی شده بین مقوله‌ها و زیر مقوله‌ها در کدگذاری باز و محوری، مقوله‌ها به هم مرتبط شدند و نظام نظری مربوطه ارائه شد. ابزار پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختار بود. برای اعتباربخشی به داده‌ها از روش بازخورد مشارکت‌کننده^۱ استفاده شد. برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب شد و هر کدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۴ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شد. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در زیر آمده است:

جدول ۶- محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	کدمصاحبه شونده	مجموع کدها در دو مرحله	تعداد کدهای مورد توافق	تعداد کدهای ناموافق	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	م ۴	۱۳۲	۶۱	۱۴	۹۲٪
۲	م ۸	۱۳۷	۶۳	۱۲	۹۱٪
۳	م ۱۲	۱۱۱	۵۲	۱۰	۹۳٪
۴	م ۱۷	۱۱۰	۵۰	۱۶	۹۰٪
	مجموع	۴۹۰	۲۲۶	۵۲	۹۱۵٪

نتایج حاصل از پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، در جدول شماره ۳ آمده است.

جدول ۷- محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	کدمصاحبه شونده	مجموع کدهای دو کدگذار	تعداد کدهای مورد توافق	تعداد کدهای ناموافق	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	م ۳	۱۳۴	۶۱	۱۴	۹۱٪
۲	م ۶	۱۲۸	۵۸	۱۸	۹۰٪
۳	م ۱۱	۱۰۹	۵۰	۱۰	۹۱٪
۴	م ۱۴	۱۰۶	۴۸	۱۸	۹۰٪
	مجموع	۴۷۷	۲۱۷	۶۰	۹۰۵٪

^۱. Participant Feedback

یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش بر اساس سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی بر اساس نظریه اشتراوس و کوربین (۷۳) انجام شده است. کدگذاری باز عبارت از روند خرد کردن، مقایسه کردن، مفهوم‌پردازی کردن و مقوله‌بندی کردن داده‌ها است. این روند از مفاهیم شروع شده و در نهایت به کشف مقوله می‌انجامد. مفاهیم برجسته‌های ذهنی هستند که پژوهشگر به وقایع، حوادث و پدیده‌ها نسبت می‌دهد. مقوله نیز در اصل مفهومی است که از سایر مفاهیم انتزاعی‌تر است. تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از ۲۱ مصاحبه عمیق در مرحله کدگذاری باز در این پژوهش منجر به شناسایی ۱۱۷ مفهوم و ۲۲ مقوله فرعی شد. کدگذاری محوری عبارت از سلسله‌رویه‌هایی است که پس از کدگذاری باز با برقراری پیوند بین مقوله‌ها به شیوه‌های جدیدی اطلاعات به یکدیگر ربط می‌یابند. این کار با استفاده از یک پارادایم (مدل الگویی یا سرمشق) که متضمن شرایط علی، پدیده محوری، زمینه^۱ شرایط میانجی،^۲ راهبردها و پیامدها^۳ است صورت می‌گیرد. شرایط علی به حوادث یا وقایعی دلالت دارد که به وقوع یا رشد پدیده‌ای منتهی می‌شود. پدیده محوری حادثه، اتفاق یا واقعه‌ای است که راهبردها برای کنترل و اداره کردن آنها معطوف می‌گردد؛ مقوله محوری پدیده‌ای است که اساس و محور فرآیند است. زمینه نشانگر محل حوادث یا وقایع مرتبط با پدیده است. شرایط میانجی (مداخله‌گر) در راستای تسهیل یا محدودیت راهبردها عمل می‌کنند؛ راهبردها عبارت از استراتژی‌های ایجاد شده برای کنترل، اداره و برخورد با پدیده محوری تحت شرایط مشاهده شده خاص است؛ راهبردها و اقدامات، طرح‌ها و کنش‌هایی هستند که به اجرای فرایندهای توسعه حرفه‌ای مدیران کمک می‌کنند. پیامد نتیجه کنش‌هایی است که در مقابله با یا جهت اداره و کنترل کردن پدیده‌ای صورت می‌گیرد (۷۳). مفاهیم، مقولات فرعی و مقولات اصلی به دست آمده در این پژوهش به ترتیب سوالات پژوهش ارائه شده است.

سوال اول: مقوله اصلی مدل توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش چیست؟

بر این اساس در پژوهش حاضر از میان مقوله‌های موجود "توسعه مهارت‌های روانشناختی، توسعه مهارت‌های رهبری و توسعه اخلاق حرفه‌ای" به عنوان مقوله کانونی یا مقوله محوری مطرح شده‌اند.

1. Causal Conditions

2. Core Category

3. Context

4. Intervening Conditions

5. Actions/Interactions Strategies

6. Consequences

جدول ۸- مقوله اصلی مدل توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش

مقوله اصلی	مقوله‌های جزئی	مصاحبه	نمونه‌ای از گزاره‌های مفهومی
توسعه مهارت‌های روانشناختی	تسهیل‌گری	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۵، ۸، ۹، ۱۰، ۱۳، ۱۷، ۲۱	«مدیران آموزش و پرورش باید بمب انگیزش باشند؛ و به کارکنان انگیزه پیشرفت می‌دهند» (۳)، (۱۶).
	انعطاف‌پذیری		
	انگیزش فردی		
	خلاقیت		
	سعه صدر		
	تاب‌آوری		
	انطباق‌پذیری		
توسعه مهارت‌های رهبری و مدیریتی	توسعه مهارت تصمیم‌گیری	مصاحبه‌های ۲، ۴، ۷، ۹، ۱۲، ۱۴، ۱۶، ۱۸، ۲۰	«یک مدیر حرفه‌ای در مواقع بحرانی و تشویش خود را نشان می‌دهد؛ مدیران باید بخصوص در شرایط کنونی بتوانند بحران‌ها را کنترل کنند و در موارد مشکل‌آفرین حرفه‌ای رفتار نمایند» (۴).
	توسعه مهارت فناوری اطلاعات		
	توسعه مهارت‌های مدیریت آموزشی		
	توسعه مهارت‌های رهبری		
	توسعه مهارت‌های ارتباطی		
	توسعه مهارت‌های مدیریت منابع		
	توسعه مهارت‌های کنترل و ارزشیابی		
مهارت کنترل تعارض و بحران			
توسعه اخلاق حرفه‌ای مدیران	نظم و انضباط	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۵، ۷، ۹، ۱۱، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۹	«یک مدیر حرفه‌ای نتایج تصمیمات را قبول و پاسخگوی پیامدهای آن است و به درست‌کاری و خوش‌نامی در کار اهمیت می‌دهد و با نهایت صداقت و خلوص به کار می‌پردازد» (۱۱).
	راستگویی و صداقت		
	خوش‌اخلاقی و خوش‌رفتاری		
	مسئولیت‌پذیری		
	پاسخگویی		
	احترام و خونسردی مدیران		
	عدالت		
قانون‌مداری			

سوال دوم: شرایط علی مدل توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش کدامند؟

از میان مقوله‌های موجود، " برنامه توسعه حرفه‌ای، استعداد سازمان، فرصت‌های آموزشی و یادگیری و خودتوسعه‌ای مدیران " به عنوان عللی تلقی می‌شوند که نقش فعال در توسعه حرفه‌ای مدیران داشته و تا این عوامل مهیا نشوند توسعه حرفه‌ای شکل نمی‌گیرد.

جدول ۹- شرایط علی توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش

مقوله اصلی	مقوله‌های جزئی	مصاحبه	نمونه‌های از گزاره‌های مفهومی
برنامه توسعه حرفه‌ای	تناسب برنامه	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۶، ۹، ۱۱، ۱۳، ۱۴، ۱۵ و ۱۶، ۱۷، ۱۹	«برنامه‌ای که برای توسعه حرفه‌ای مدیران طراحی می‌شود باید به اول نیازسنجی شود، هدف‌گذاری شود و سپس محتوای مناسب و بروزی برای آن تدارک دیده شود» (۲).
	کیفیت برنامه		
	فرصت‌ها و فعالیت‌های پیش‌بینی شده		
	ارزیابی و کنترل فعالیت‌ها		
	محتوا و مواد آموزشی بروز		
	هدف‌گذاری پویا		
	ارزیابی عملکرد		
استعداد سازمان	بلوغ سازمان	مصاحبه‌های ۳، ۴، ۷، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۵، ۱۸، ۱۹، ۲۰	«هر چه سازمان از سیستم منابع انسانی کارآمدتری برای جذب و گزینش و ارتقای استعدادها برخوردار باشد توسعه حرفه‌ای مدیران آسان‌تر است» (۷).
	کانون‌های ارزیابی		
	متمایزسازی منابع انسانی		
	یادگیرندگی سازمان		
	تغییرمداری		
	سیستم مدیریت استعداد		
	جانشین‌پروری		
	تخصص‌گرایی و شایسته-سالاری		
فرصت‌های آموزشی و یادگیری	نیازسنجی آموزشی	مصاحبه‌های ۲، ۳، ۴، ۶، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲ و ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰	«سازمان باید از شبکه یادگیری مدیران حمایت مالی کرده، و مدیران را در این یادگیری مجازی تشویق نمایند.» (۱).
	دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی تخصصی		
	یادگیری مستمر		
	توسعه شبکه‌های یادگیری		
	مربیگری		
	آموزش‌های مجازی		
	وجود حمایت‌های آموزشی		

مقوله اصلی	مقوله‌های جزئی	مصاحبه	نمونه‌ای از گزاره‌های مفهومی
	وجود تسهیلات یادگیری و آموزش		
خود توسعه‌های مدیران	مدیریت بر خود	مصاحبه‌های ۱، ۳، ۵، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۵، ۱۸، ۲۰، ۲۱	«مدیر باید مهارت مدیریت خود را داشته باشد؛ و بتواند ضعف-هایش را برطرف نماید و خودآموزی داشته باشد» (۹).
	توسعه مهارت‌های فردی و ادراکی		
	خلاقیت و نوآوری		
	توسعه دانش و شایستگی		
	الزام به رشد و توسعه شخصی		

سوال سوم: راهبردهای مدل توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش کدامند؟

مهمترین راهبردهای اتخاذ شده در این پژوهش عبارتند از: "شبکه‌سازی، ارشادگری، امکانات و منابع و مدیریت مسیر شغلی".

جدول ۱۰- راهبردهای توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش

مقوله اصلی	مقوله‌های جزئی	مصاحبه	نمونه‌ای از گزاره‌های مفهومی
شبکه‌سازی	شبکه‌سازی درون سازمانی	مصاحبه‌های ۳، ۴، ۶، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۵، ۱۸، ۱۹، ۲۰	«مدیران باید با همدیگر تعامل داشته باشند و اگر رابطه صمیمی و دوستانه‌تر باشد آنها موفق‌تر خواهند بود» (۱۹).
	شبکه‌سازی برون سازمانی		
	ارتباط و تسهیم تجارب		
	ارتباط با دانشگاه		
	سیستم مدیریت و تسهیم دانش		
	تعاملات سازمانی		
ارشادگری	راهنمایی مدیران ارشد	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۵، ۶، ۷، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۵، ۱۸، ۲۰، ۲۱	«حرکت مدیران در راستای توسعه حرفه‌ای را باید ارج نهاد و به آنها انگیزش داد و حمایت کرد و ...» (۵).
	حمایت روانی سازمانی		
	پشتیبانی علمی		
	مرشدیت		
	راهنمایی آموزش عالی		

مقوله اصلی	مقوله‌های جزئی	مصاحبه	نمونه‌ای از گزاره‌های مفهومی
	تشویق مدیران در امر بهسازی خود		
امکانات و منابع	کتابخانه و سیستم اطلاع رسانی	مصاحبه‌های ۲، ۳، ۴، ۶، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲ و ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰	توسعه حرفه‌ای مدیران نیاز به سیستم‌های کتابخانه‌ای دیجیتال، شبکه اینترنت و امکانات مناسب دارد (۱۲).
	اساتید و نیروی انسانی متخصص و مجرب		
	تأمین منابع مالی		
	شبکه اینترنتی مناسب		
	امکانات و تجهیزات آموزشی و پژوهشی		
	زیرساخت‌های فنی و ارتباطی		
	در اختیار داشتن منابع برای ابتکارات نو		
	مدیران شایسته		
مدیریت مسیر شغلی	کارراهه شغلی مناسب	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۵، ۶، ۷، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۵، ۱۷، ۱۸	«متاسفانه در آپ افراد تصور مثبتی از ارتقا و تشویق خود با توجه به تلاش و توانایی‌های خود ندارند» (۱۴).
	فرصت‌های پیشرفت شغلی (ارتقا)		
	همسویی استراتژی توسعه حرفه‌ای و شغلی با استراتژی سازمان		
	عدالت و عدالت‌طلبی در تشویق و ارتقا		
	معماری متمایز استعداد		
	استقرار کانون ارزیابی		

سوال چهارم: شرایط زمینه‌ای توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش کدامند؟

شرایط بستر در پژوهش کنونی مقوله‌های "ارزش‌ها و فرهنگ سازمان، گروه مدیران و شرایط کاری" هستند.

جدول ۱۱- شرایط زمینه‌ای توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش

مقوله اصلی	مقوله‌های جزئی	مصاحبه	نمونه‌ای از گزاره‌های مفهومی
ارزش‌ها و فرهنگ سازمان	آزادی سازمانی	مصاحبه‌های ۳، ۴، ۵، ۹، ۱۰ و ۱۱، ۱۲، ۱۵، ۱۹، ۲۱	« یکی از تاثیرگذارترین عوامل در توسعه حرفه-ای جو مشارکتی و روحیه جمعی مدیران در سازمان است. مدیران می‌توانند با همدیگر کار کنند، یکدیگر را به تفکر و تلاش و پیگیری وادارند و در کار تیمی برای همدیگر مفید باشند» (۱۵).
	تحریک و برانگیختگی همکاران		
	مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری		
	نوآور بودن و پیشرفت‌مدار بودن سازمان		
	تدوین استراتژی و رسالت وجودی سازمان		
	کار و روحیه تیمی		
	مشارکت با دیگر سازمان‌ها		
	یادگیری جمعی سازمان از تجارب و اشتباهات		
گروه مدیران	تنوع علمی و تخصص در دانشگاه	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۴، ۵، ۶، ۸ و ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۵، ۱۷، ۱۸	«هر چه در بین مدیران افراد با توانمندی‌های متفاوت و مهارت‌های مختلف وجود داشته باشد بهتر می‌توانند در توسعه همدیگر یاری‌رسان باشند» (۸). «بسیاری از مدیران انگیزه یادگیری ندارند ...» (۱۳).
	فرهنگ مدیران و کارکنان		
	تشابه و تنوع مدیران		
	خواسته‌ها و انتظارات مدیران		
	علاقه مدیران		
	انگیزش و پیگیری مدیران		
شرایط کاری	شایستگی مدیران	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۴، ۵، ۶، ۸ و ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۶، ۲۰	«بسیاری از مدیران فرصت‌چندانی برای شرکت در امور فوق برنامه و فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای را ندارند و حتی گاهی در رسیدن به امور زندگی
	سیستم‌های پاداش مالی و غیر مالی		
	وجود منابع برای فعالیتهای حرفه‌ای		
	امنیت شغلی		
	فرصت برای رشد و توسعه شخصی		

مقوله اصلی	مقوله های جزئی	مصاحبه	نمونه ای از گزاره های مفهومی
	فرصت برای توسعه حرفه ای		شخصی و خانواده فرصت کافی ندارند...» (۸).
	فرصت ها و تسهیلات برای خانواده		
	فرصت برای انجام کارهای فرعی		
	توازن میان کار و زندگی		
	فرصت برای کار با افراد خارج از سازمان		
	وجود فرصت های شغلی		

سوال پنجم: شرایط مداخله گر توسعه حرفه ای مدیران آموزش و پرورش کدامند؟

در پژوهش حاضر مقوله های "عوامل سازمانی، جو یادگیری، بهسازی و توسعه و درگیری مدیران" به عنوان شرایط مداخله گر الگوی پارادایمی مورد توجه قرار گرفته اند.

جدول ۱۲- شرایط مداخله گر مدل توسعه حرفه ای مدیران آموزش و پرورش

مقوله اصلی	مقوله های جزئی	مصاحبه	نمونه ای از گزاره های مفهومی
عوامل سازمانی	نگرش به توسعه حرفه ای در سازمان	مصاحبه های ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۲۰، ۲۱	«گاهها در رسانه ها، کنفرانس ها و ... از توسعه حرفه ای مدیران صحبت می کنند ولی مدیران ارشد در عمل هیچ برنامه عملی برای حمایت از توسعه منابع انسانی ندارند» (۲۰).
	مدیران ارشد حامی تغییر وجود سبد برنامه		
	تمرکز و پیچیدگی سازمان تضاد قوانین		
	تفکر استراتژیک		
	ساختار پیچیده و عدم سازماندهی پویا		
	سیاست های آموزشی		
	عدم اختیارات کافی مدیران		
	وجود تسهیلات و حمایت های پژوهشی	مصاحبه های ۱، ۲، ۳، ۴، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۳، ۱۴، ۱۸، ۱۹	«مدیران زیادی در زمینه شغلی، علمی و

مقوله اصلی	مقوله‌های جزئی	مصاحبه	نمونه‌ای از گزاره‌های مفهومی
جو یادگیری، بهسازی و توسعه	وجود تسهیلات یادگیری و آموزش		آموزشی به موفقیت-هایی دست یافته‌اند که متأسفانه آن طوری که می‌بایست مورد اهمیت قرار نگرفته است و...» (۶).
	وجود حمایت‌های آموزشی		
	بهادادن به موفقیت‌های پژوهشی، علمی و حرفه‌ای		
	مشارکت در امور اجرایی آموزش		
درگیری مدیران	درگیر شدن رفتاری، شناختی و عاطفی با برنامه‌های توسعه حرفه‌ای	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۵، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۰	«بسیاری از مدیران علاقه‌ای به شغل خود ندارند و رسالت سازمان برای آنها مهم نیست تا نیازی به توسعه حرفه‌ای در خود احساس کنند و ...» (۱۷).
	توجه به رسالت و چشم انداز سازمان		
	عرق سازمانی و شغلی مدیران		
	مشارکت در تدوین، محتوا و اجرای برنامه		
	درگیری با محیط‌های دانشگاهی و حرفه‌ای		
	روحیه اشتغال در محیط شغلی		

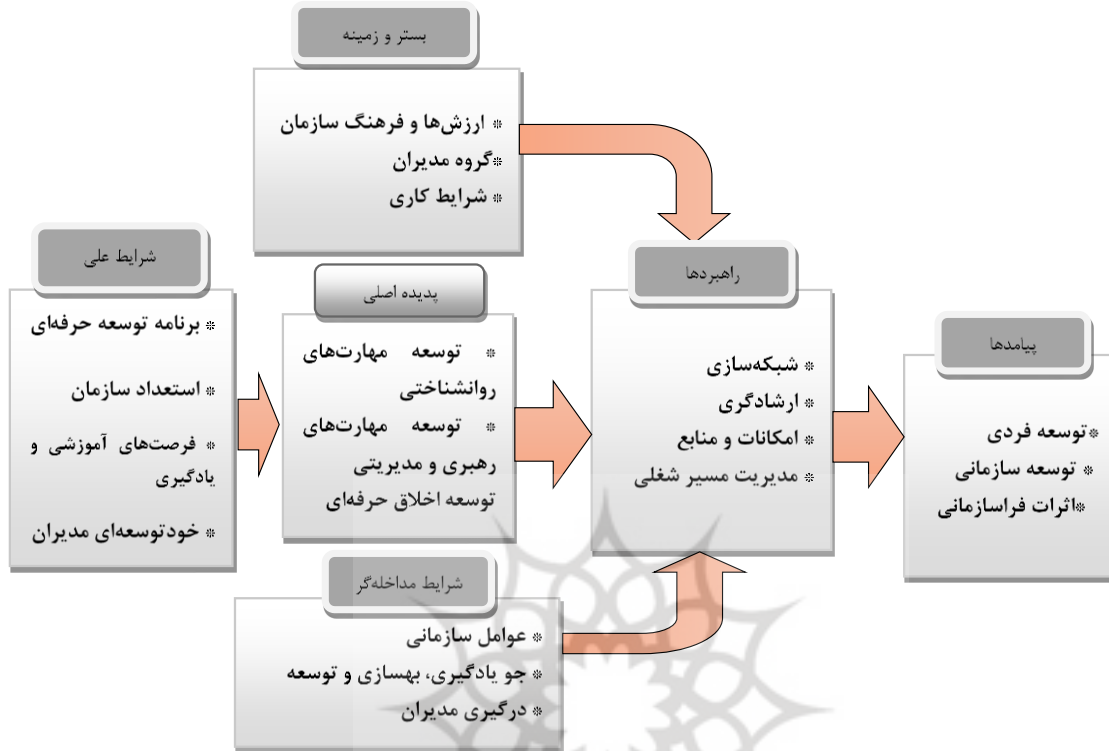
سوال ششم: پیامدهای توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش کدامند؟
مهمترین پیامدهای استخراج شده در این پژوهش عبارتند از: "توسعه فردی مدیران، توسعه سازمانی و پیامدهای فراسازمانی".

جدول ۱۳- پیامدهای مدل توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش

مقوله اصلی	مقوله‌های جزئی	مصاحبه	نمونه‌ای از گزاره‌های مفهومی
توسعه فردی مدیران	توسعه شایستگی مدیران		«توسعه حرفه‌ای باعث می‌شود شایستگی مدیران توسعه یابد
	توسعه نگرشی، مهارتی و ادراکی مدیران		
	باروری و خبرگی مدیران		

مقوله اصلی	مقوله‌های جزئی	مصاحبه	نمونه‌ای از گزاره‌های مفهومی	
	توسعه خلاقیت و نوآوری مدیران رضایت و انگیزش شغلی هویت‌پذیری شغلی	مصاحبه‌های ۳، ۴، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۳، ۱۵، ۱۹، ۲۰، ۲۱	رضایت آنها زیاد شده و...» (۲).	
توسعه سازمانی	بالندگی سازمانی کسب مزیت رقابتی رضایت‌مندی و ماندگاری استعدادهای یادگیری سازمانی آموزش و پرورش خلاق و کارآمد پیشرفت آموزش و پرورش بهبود تصمیم‌گیری سازمان	مصاحبه‌های ۲، ۴، ۵، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۳، ۱۴، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۲۱	«توسعه حرفه‌ای مدیران به خلاقیت و کارآمدی در آپ و پیشرفت آن می‌انجامد و ...» (۱۸).	
	اثرات فراسازمانی	گسترش دانش بهبود رفاه جامعه توسعه سرمایه اجتماعی شکل‌گیری سرمایه انسانی و تخصصی	مصاحبه‌های ۱، ۵، ۶، ۷، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۶، ۱۹، ۲۰	«..... و پیشرفت آپ به بهبود رفاه و پیشرفت جامعه در آینده می- انجامد» (۲۱).

مرحله آخر کدگذاری به تئوری پردازی اختصاص دارد. تئوری یک مجموعه‌ای از مفاهیم و روابط بین آنها برای توضیح و تبیین پدیده مورد بررسی است. روند ساخت تئوری در این مرحله شامل انتخاب مقوله اصلی به طور منظم (سیستماتیک) و ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها است. در این گام مقوله اصلی باید مانند خورشیدی در رابطه منظم و سیستماتیک نسبت به سیاره‌هایش باشد. هر گونه ارتباط دادن مقولات به مقوله اصلی (محوری) نیز به وسیله پارادایم - شرایط، زمینه، راهبردها، پیامدها - صورت می‌گیرد (۷۳). بر همین اساس و با استفاده از نتایج کدگذاری باز و محوری، مدل توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش- و پرورش بر اساس پارادایم شش‌گانه به شکل زیر خواهد بود:



شکل ۲- مدل پارادایمی نتایج کدگذاری محوری توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش

بر اساس مولفه‌های مکشوفه گزاره‌های حکمی (قضایا) مطابق جدول ۱۴ می‌باشد.

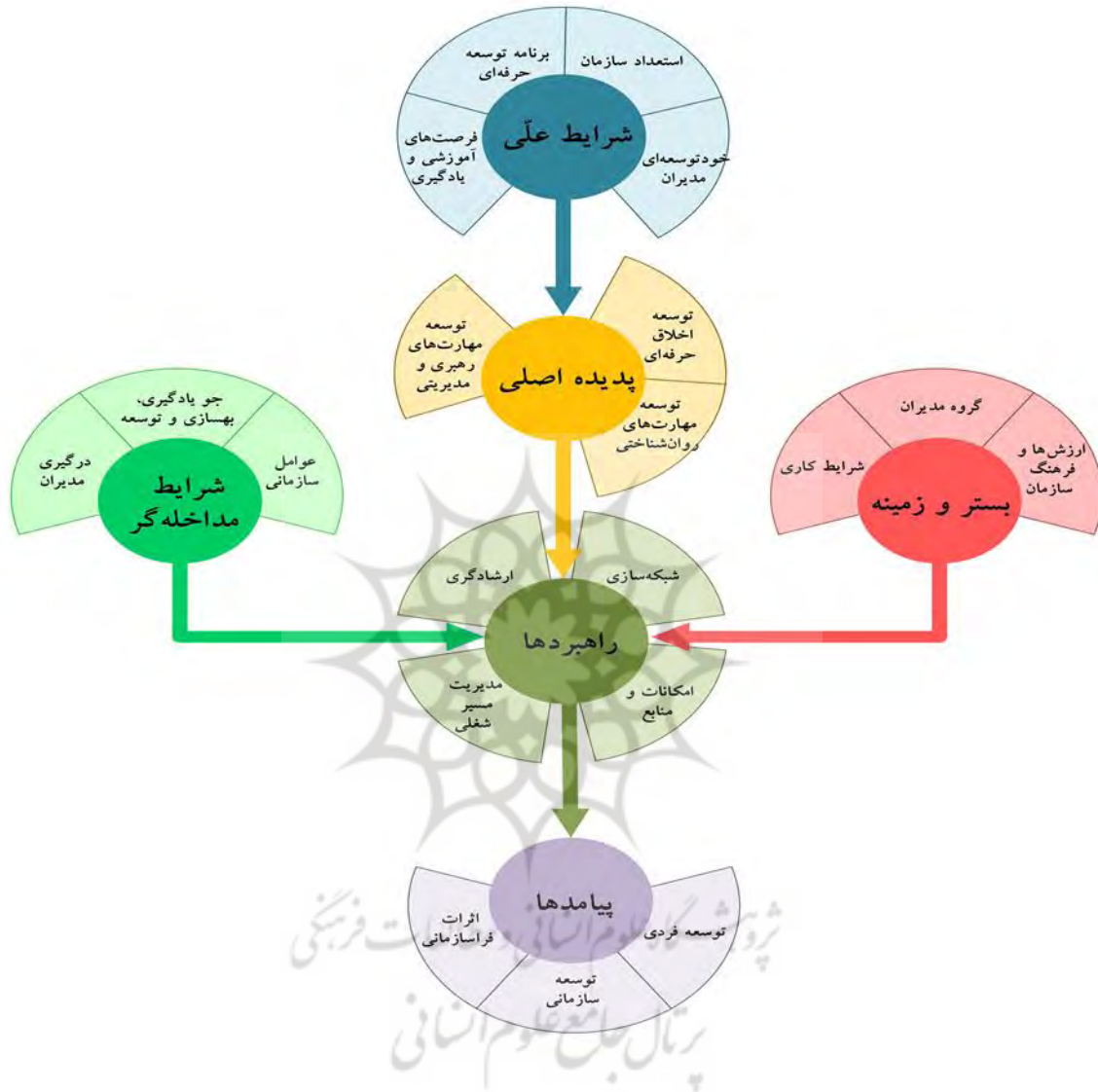
جدول ۱۴- قضایای مولفه‌های مکشوفه پژوهش

گزاره	شرح گزاره
قضیه ۱	با توجه به نتایج حاصله از پژوهش، حوزه‌های "برنامه توسعه حرفه‌ای، استعداد سازمان، فرصت‌های آموزشی و یادگیری و خودتوسعه‌ای مدیران" از شرایط علی حاکم بر توسعه حرفه-ای مدیران آموزش و پرورش محسوب می‌شود.
قضیه ۲	"توسعه مهارت‌های روانشناختی، توسعه مهارت‌های رهبری و توسعه اخلاق حرفه‌ای" به عنوان پدیده محوری و اساسی در توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش در پژوهش حاضر در نظر گرفته شده است.
قضیه ۳	شرایط زمینه‌ای از قبیل "ارزش‌ها و فرهنگ سازمان، گروه مدیران و شرایط کاری" نقش قابل توجهی در توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش ایفا نموده‌اند.

گزاره	شرح گزاره
قضیه ۴	شرایط مداخله‌گر شامل "عوامل سازمانی، جو یادگیری، بهسازی و توسعه و درگیری مدیران" می‌توانند بستری مناسب یا موانعی را برای تحقق مدل توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش فراهم کنند.
قضیه ۵	توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش متأثر از "شبکه‌سازی، ارشادگری، امکانات و منابع و مدیریت مسیر شغلی" است.
قضیه ۶	شرایط زمینه‌ای (ارزش‌ها و فرهنگ سازمان، گروه مدیران و شرایط کاری) و شرایط مداخله‌گر (عوامل سازمانی، جو یادگیری- بهسازی - توسعه و درگیری مدیران) بر تاثیر راهبردها در ایجاد پیامدهای "فردی، سازمانی و فراسازمانی" تاثیرگذار می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

در جوامع امروزی، آموزش و پرورش نقشی اساسی در پاسخگویی به نیازها و انتظارات جامعه ایفا می‌کند. این نظام به منظور پاسخگویی به انتظارات و نیازهای اعضای جامعه به مدیریت مناسب منابع نیازمند است و ناگفته پیداست که بخش عظیمی از اثربخشی، کارآمدی، پیچیدگی و حساسیت نظام آموزشی به استعداد، شایستگی و توانایی مدیران آن برمی‌گردد (۹). امروزه، مدیریت‌های غیر صحیح و سلیقه‌ای در کنار کمبود تجربه و ضعف صلاحیت‌های علمی در مدیریت، مشکلاتی برای نظام‌های آموزشی ایجاد کرده است. متأسفانه با وجود تغییر و تحولات بسیار، در سال‌های اخیر نه‌تنها کارایی و کارآمدی نظام‌های مدیریتی افزایش نیافته بلکه رشد مدیران نیز بر اساس توانمندی‌های تخصصی، قابلیت‌ها، منطق سلسله‌مراتب صورت نمی‌پذیرد و همین امر می‌تواند در خلاقیت‌های مدیریتی اختلال ایجاد نماید (۲۲). زیرا مؤثرترین بخش نیروی انسانی یک سازمان که تحقق تمامی اهداف و برنامه‌های سازمانی منوط به همراهی، تدبیر، شایستگی و کارآمدی وی است، مدیریت آن سازمان است. با توجه به این نکات توجه به توسعه حرفه‌ای مدیران در سازمان آموزش و پرورش از ضروریات نظام آموزشی کشور است؛ بنابراین هدف کاربردی این پژوهش با بهره‌گیری از روش کیفی طراحی مدل توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش بوده که می‌تواند به سازمان‌ها و مدیران، در جهت رسیدن به اهداف فردی و سازمانی کمک نماید. در پژوهش حاضر با استفاده از طرح سیستماتیک (۷۳) مدلی جامع و فرآیندی ارائه شد. بر اساس یافته‌های پژوهش، الگوی احصا شده شامل ۲۱ تم و ۱۳۹ زیرشاخص است.



شکل ۲- مدل مفهومی پژوهش

در کل نتایج این پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های کوسار (۵۱)، ارکان (۳۲)، کلاین و شوواننبرگ (۵۴)، خنیفر و همکاران (۲۱)، نواب (۴۲)، دلشاد و همکاران (۳۶)، بدری و همکاران (۴۶)، هو و همکاران (۳۰) و ابراهیم (۵۸) تا حدی همخوان می‌باشد. همچنین از لحاظ ابعاد توسعه حرفه‌ای مدیران با پژوهش‌های رحیمی و همکاران (۱)، نادری‌بنی و همکاران (۶۴)، قرونه و ثنائی‌پور (۶۳)، یوسفی و همکاران (۲۳)،

سانتوس (۵۵)، توران و قادر (۵۹)، بیرا ساسکین (۱۱)، و پژوهش فلدمن (۴۹) همسو و همخوان است. این مدل می‌تواند در راستای توسعه حرفه‌ای و بهبود کیفیت آموزش و مدیریت منابع انسانی و شایسته-سالاری در آموزش و پرورش بسیار موثر و سودمند باشد. زیرا مهم‌ترین عامل در موفق شدن یا موفق نشدن برنامه‌های یک سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است. در نتیجه هیچ سازمانی توسعه پیدا نخواهد کرد؛ مگر آنکه مدیریت آن سازمان توسعه یافته باشد. بدیهی است در مدارس که مدیران آن دارای شایستگی و صلاحیت حرفه‌ای مطلوبی باشند، مقدمات توسعه حرفه‌ای سایر کارکنان و معلمان آن مدارس نیز فراهم می‌شود؛ بنابراین توسعه حرفه‌ای مدیران لازمه و اساس توسعه حرفه‌ای سایر کارکنان خواهد بود. توسعه حرفه‌ای که شامل عناصر قابل حصول، شخصی‌سازی شده و خودهدایتی است می‌تواند فرصت‌های توسعه-یافته‌ای را برای فعالیت پایدار، مبتنی بر تشریک مساعی و سودمند در میان مدیران فراهم کند که می‌توانند بر دانش، باورها و عملکردشان تأثیر گذارند (۴۱).

مدیریت آموزش و پرورش باید برای مشارکت استادان در فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای مداوم آن‌ها را ترغیب کند و زمینه مشارکت آنها را تسهیل نماید. برای کمک به مدیران تا مهارت علمی و حرفه‌ای خود را بهتر کنند باید کارگاه‌ها و سمینارها به طور مرتب توسط دانشگاه طراحی و ساماندهی شود (۳۶). در بعضی کشورها مثل انگلستان، استرالیا و هلند توسعه حرفه‌ای به عنوان یک فعالیت شناخته شده سطح بالا برای مربیان در نظر گرفته می‌شود تا کیفیت آموزش را برای دستیابی به بازده‌های یادگیری برنامه‌های ارائه شده و برای هدایت فراگیران در زمینه پژوهش تضمین و کنترل کنند (۳۲). افزایش اثربخشی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مداوم مسئله مهمی است و سیستم‌های آموزشی نمی‌توانند از آن اجتناب کنند. مدیران و کارکنان حرفه‌ای نیاز دارند تا خود را توسعه دهند و تنها زمانی می‌توان در مورد آموزش با کیفیت صحبت کرد که استادان، مدیران و سیاست‌گذاران این مسئولیت را احساس کنند. به هر حال به همان اندازه درگیری معلمان در پژوهش، توسعه حرفه‌ای مداوم مدیران نیز مهم است (۵۲). توسعه حرفه‌ای باعث اصلاح و بهبود گرایش‌ها، مهارت‌ها و رفتار مدیران به سمت شایستگی‌ها و اثربخشی بیشتر در مواجهه با نیازهای خود فرد، سازمان، معلمان و کارکنان می‌شود. بنابراین توسعه حرفه‌ای باعث می‌شود که کارکنان کاری را که انجام می‌دهند برایشان مهم باشد، اطمینان بیشتری به توانایی‌های خود برای انجام کارها داشته باشند، احساس تأثیر گذار بودن در سازمان داشته باشند (۳۱).

زمانی که نقش مدیر حرفه‌ای مبنای دانشی و ارزشی مشترک دارد مدیران بهتر قادر خواهند بود تا علاوه بر مأموریت مدرسه و آمادگی بهتر برای کنترل نیازهای متناقض، به تقاضاهای زیاد پاسخ دهند. برای مشاهده رهبری و نقش مدیران به عنوان موضوعی که می‌توان آموخت، نیاز به یک دیدگاه ساختاریافته در مورد نحوه ایجاد آمادگی و آموزش اصلی دارد. برنامه‌های آمادگی یا آشنایی برای کار به عنوان یک مدیر به عنوان مبنایی برای ساخت دانش عمیق‌تر در یک برنامه آماده‌سازی ملی مهم هستند. حتی پس

از اتمام یک برنامه آماده‌سازی ملی، برای مقابله با چالش‌های فردی، تغییرات اجتماعی و سازمانی و دوره‌های آموزشی با هدف توسعه مدیران با تجربه، لازم است دوره‌های آموزشی ضمن خدمت یا دانشگاهی داشته باشند (۶).

درک اهمیت و ضرورت آموزش و توسعه حرفه‌ای نیروی انسانی آموزش و پرورش زمانی روشن می‌شود که به این واقعیت اعتقاد داشته باشیم که تحقق توسعه یک کشور در گرو آموزش نیروی انسانی کیفی، با صلاحیت و دارای اطلاعات به روز و توانمندی‌های علمی می‌باشد. بنابراین هر تغییر و تحولی در کیفیت آموزشی و هر تلاشی برای تغییر بنیادی نظام آموزش و پرورش بدون تحول و توسعه در مدیران امکان‌پذیر نخواهد بود. به همین دلیل با کمی تعمق در وضعیت کشورهای توسعه‌یافته و توسعه‌نیافته، در می‌یابیم که بسیاری از سازمان‌های آموزشی، توسعه حرفه‌ای مدیران را سرلوحه اقدامات زیربنایی خود قرار داده و این امر را بزرگ فلسفه اساسی مبتنی بر توسعه و پرورش منابع انسانی بنیان نهاده‌اند (۶۵). تغییر و تحول در عرصه اطلاعات و شتاب گرفتن جریان تولید دانش و منسوخ شدن دانش کنونی، پرورش روحیه پژوهشگری و یادگیری مادام‌العمر، مطالعات تطبیقی، استفاده و بهره‌گیری از فن‌آوری‌های روز، تفکر پیش‌کنشی و خلاق را طلب می‌نماید. مدیران به عنوان یکی از ارکان اساسی تحولات در آموزش و پرورش، در صورتی قادر به همراهی با تغییرات خواهد بود که با دانش، مهارت و نگرش لازم مجهز گردند. زیرا برای اجرای برنامه‌های آموزش و پرورش، نیروی انسانی نقش محوری دارد. بنابراین باید نیروهای با کیفیت مورد نظر برنامه در اختیار باشند تا اجرای برنامه آغاز شود. نیروی انسانی مجری برنامه از سویی باید دانش و مهارت کافی برای اجرای برنامه را داشته باشد و از سویی دیگر باید نگرش مثبتی به برنامه داشته باشد.

نتایج این پژوهش می‌تواند راهگشای مسئولین آموزش و پرورش کشور در افزایش دوره‌های آموزشی ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران به شیوه تحول‌آفرین و خلاق همزمان به بهبود صلاحیت‌های رهبری، ایجاد شرایط سالم سازمانی برای کارکنان و بهبود کیفیت یادگیری دانش‌آموزان منجر شود و زمینه جلوگیری از اثرات سوء مدیریت مدیران همچون عدم رضایت شغلی مدیران و کمبود انگیزش کارکنان و فضای رخوت‌آور و کسل در سازمان آموزش و پرورش را فراهم کند.

پیشنهادهای کاربردی

- تجدید نظر در برنامه آموزش دوره‌های آموزشی پیش از خدمت و حین خدمت، با توجه به نیازهای حرفه‌ای مدیران آموزشی جهت توسعه مهارت آنان
- توسعه تخصصی فرد و فراهم کردن زمینه تعاملات علمی
- یادگیری تیمی و شبکه‌ای برای مدیران

- بررسی کاستی‌های موجود براساس الگوی توسعه حرفه‌ای در سازمان
- تعیین معیارهای علمی و عینی ارزشیابی از عملکرد مدیران واحدهای آموزشی براساس شاخص-های توسعه حرفه‌ای مدیران
- تعیین معیارهای تربیت، آموزش و تأمین منابع انسانی بر اساس شاخص‌های توسعه حرفه‌ای مدیران
- ایجاد و استقرار کانون‌های ارزیابی در آموزش و پرورش، جهت توسعه و ارتقای استعدادها برای مدیریت آموزش و پرورش
- آشنا نمودن ذی‌نفعان با مفاهیم نظام توسعه حرفه‌ای و شناساندن اهداف توسعه حرفه‌ای به آنها
- آگاه کردن مدیران از نتایج پژوهش‌های اجرا شده به روز از طریق همایش‌های منطقه‌ای و کشوری برای بالا بردن سطح آگاهی و مهارت‌های حرفه‌ای مدیران
- برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه توسعه حرفه‌ای مدیران
- تغییر در استراتژی‌های سازمان با توجه به مفاهیم توسعه حرفه‌ای مدیران و کارکنان

پیشنهاد‌های پژوهشی

- در پژوهش‌های آینده تلفیقی از رویکرد کیفی و کمی (روش آمیخته) در ارائه الگویی برای شناسایی عوامل موثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران استفاده شود.
- آسیب‌شناسی و تبیین دلایل ناکارآمدی سیستم جذب و انتخاب مدیران آموزش و پرورش در ایران
- همانطور که عنوان شد پژوهش حاضر در میان مدیران و خبرگان آموزش و پرورش انجام گرفته است. پیشنهاد می‌شود مدل ارائه شده در این پژوهش در سایر سازمان‌ها نیز به اجرا در آمده و نتایج مربوط به آن با نتایج این پژوهش مقایسه شود.
- نیازسنجی توسعه حرفه‌ای مدیران و معلمان

محدودیت‌های پژوهش

- اتخاذ ابزار مصاحبه، محدودیت‌های بی شماری در جمع‌آوری اطلاعات ایجاد کرده است. بسیاری از این خبرگان دارای سمت‌های بزرگ و کلیدی در آموزش و پرورش بودند و به‌علت مشغله بسیار زیاد کاری فرصت لازم جهت همکاری با محقق را نداشتند.

- از دیگر محدودیت‌های پژوهش‌های کیفی این است که امکان تفاسیر مختلف از پدیده مورد بررسی وجود دارد به همین دلیل تفسیر صورت گرفته از پدیده توسعه حرفه‌ای در پژوهش حاضر تنها یکی از تفاسیر ممکن و پذیرفتنی در مورد آن است و امکان وجود تفاسیری دیگر از آن نیز وجود دارد.
- بحران کرونا و انجام مصاحبه در شرایط غیر عادی

منابع

1. Rahimi, R., Ghrouneh, D., & Ahanchian, M. R. Dimensions and requirements for professionalization of school principals (Case study: girls' high schools in Mashhad). *Journal of Educational and Scholastic Studies*. 2021; 10 (1): 137-162. (In Persian)
2. Yllner, E. B. Talent management: retaining and managing technical specialists in a technical career. Master of Science Thesis, KTH Industrial Engineering and Management, Stockholm, Sweden. 2018.
3. Nakhaei, S., Ahanchian, M. R., & Karami, M. Dimensions of the competency model of school principals. The First National Conference on Sustainable Development in Humanities and Cultural Studies of Iran, Tehran, International Center for Sustainable Conferences and Seminars in World Sciences. 2019. (In Persian)
4. Scullion, H., & Collings, D. Contextualising talent management. *Journal of Organizational Effectiveness. People and Performance*. 2017; 4 (4): 294-297.
5. Sparrow, P., & Otaye, L. (2015). Employee Branding: From Attraction to a Core HR Strategy. White Paper. Lancaster University: Management School.
6. Arefnejad, M. Identification and Prioritization of Competency Components of School Managers with Emphasis on Islamic Management. *Journal of School Management*. 2018; 5(1): 172-151, (In Persian)
7. Vila, L. E., Perez, P. J., & Coll-Serrano, V. Innovation at The Workplace: Do Professional Competencies Matter? *Journal of Business Research*. 2017; 67 (5): 752-757.
8. Weuffen, S., Andrews, T., & Roberts, K. Promoting quality learning and teaching pedagogy: Evaluating a targeted localised academic induction program (AIP) for the impact on continuing professional development. *Australian Journal of Adult Learning*, 2020; 60 (2): 245-267.

9. Khannifar, H., Ebrahimi, S., & Gholami, B. Designing a model for developing and maintaining talent in the organization: Qualitative research in education. *School Management*. 2020; 8 (1): 1-19. (In Persian)
10. Chatzoglou, [P. D.](#), & Chatzoudes, [D.](#) The role of innovation in building competitive advantages: An empirical investigation. [European Journal of Innovation Management](#). 2018; 21(1): 44-69.
11. Bairauskiene, L. Headmaster's Competencies in Management Area: Evaluating the Significance Level of Managerial Competencies in Lithuanian Comprehensive Schools. *European Journal of Multidisciplinary Studies*. 2017; 5 (1): 135-142.
12. Phillips, D. R., & Roper, K. O. A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*. 2020; 11 (1), 7-16.
13. Aljassar, S., & Altammar, J. A Framework for the Professional Development of in-Service Teachers in Kuwait. *Journal of turkish science education*. 2020; 17 (3): 364-386.
14. Howlett, K. M., & Penner-Williams, J. Exploring Teachers' Perceptions of an English Language Proficiency (ELP) Standards Professional Development Workshop. *The Electronic Journal for English as a Second Language*. 2020; 24 (2), 1-19.
15. Maria, M., & García, I. Informal online communities and networks as a source of teacher professional development: A review. *Teaching and Teacher Education*, 2016; 55 (2): 291-307. (In Persian)
16. Yaakob, M. F. M., Don, Y., Sufi, I., & Yusof, M. R. Teachers' Professional Development Level across Cohort of Generations in Malaysia. *International Journal of Instruction*. 2020; 13(4): 443-456.
17. Jafari, H., Qahramani, M., Khorasani, A., & Ghobadian, M. Content factors of professional development of primary school teachers in exceptional schools of the mentally retarded group in Tehran. *Exceptional Children Quarterly*. 2019; 18 (2): 77-86. (In Persian)
18. Zajaji, N., Khanifar, H., Aghahosseini, Taghi & Yazdani, H. Identify and explain the basic competencies and requirements of professional development of teacher training teachers in Farhangian University from the perspective of experts and faculty. *Jundishapur Education Development Quarterly*. 2017; 8(1): 149-159. (In Persian)
19. Armstrong, M. A. *Handbook of Human Resource Management Practice* 10th Edition. Philadelphia: Kogan Page. 2013.

20. Khannifar, H., Naderibeni, N., Ebrahimi, S., Fayazi, M., & Rahmati, M. H. Identify the suitability of school principals for use in the assessment center. *School Management*. 2019; 7 (1): 230-240. (In Persian)
21. Khannifar, H., Ebrahimi, S., Sayfi, A., & Fayazi, M. Designing a competency model for training managers to use in the Assessment and Development Center. *School Management*. 2020; 8 (1): 118-139. (In Persian)
22. Ebrahimi, S., Khannifar, H., Fayazi, M., & Gholami, B. Higher Education Managers: Identify the competencies and competencies required and provide a model for assessing and evaluating competencies. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*. 2020; 17 (24): 53-87. (In Persian)
23. Yousefi, A., Maleki Avarsin, S., & Talebi, B. Designing a Professional Development Model for Primary School Principals in Horizon 1404 with a Data Theory-Based Approach. *Management on Organizations*. 2020; 9 (1): 13-51. (In Persian)
24. Borg, S. Evaluating the Impact of Professional Development. *RELC*, 2018. 49(2) 195–216.
25. Shawcross, M.C. Preferred Professional Development Methods for Health Science Librarians. *Hospital Librarianship*, 2023. 23(4): 225-241.
26. Zeggelaar, A., Vermeulen, M., & Jochems, W. Evaluating effective professional development. *Professional Development in Education*, 2022. 48 (5): 806-826.
27. Levin, B. Professional development and the promotion of highly-effective teaching. Paper presented in 29th annual Emerging Issues Forum in North. 2020.
28. Mero-Jaffe, I., & Altarac, H. A Professional Development Model for School Leadership. *Leadership and Policy in Schools*, 2022. 21(3): 483-500.
29. Groccia, J.E., Gillespie, A.R., Mason, J.L., & Long, K.A. International perspectives on faculty professional development. *New Dir Teach Learn*, 2022. 9–20.
30. Hou, S.H., Horng, R.Y., & Chen, P.H.. Professional Development in Practice: An Exploratory Study With Attending Physicians. *Comprehensive Psychology*, 2016. 5: 1–11.
31. Ismaili, I., Samari, M., & Hassani, M. The role of school organizational trust and self-efficacy in the professional development of female primary school teachers with the role of mediating leadership perception. *Journal of Women and Society*. 2020; 11 (1): 79-110. (In Persian)
32. Ercan, E. Language instructors' perceptions and applications of continuous professional development in higher education institutions. *International Online Journal of Education and Teaching*. 2020; 7(2): 435-449.

33. Steinert Y. Faculty development: Core concepts and principles. In: Steinert Y, editors. Faculty Development in health professions: A Focus on research and practice, Innovation and change in professional Education. New York City: springer. 2014.
34. Evans. L. University professors as academic leaders: professorial leadership development needs and provision. Educational Management Administration & Leadership. 2017; Vol. 45(1): 123–140. (Code44).
35. Dopson, S., Ferlie, E, McGivern, G., Fischer, M., Mitra, M, Ledger, J., Behrens, S. Leadership development in Higher Education: A literature review and implications for programme redesign. Higher Education Quarterly. 2018; 12 (2): 1-
36. Dilshad, M., Hussain, B., & Batool, H. Continuous Professional Development of Teachers: A Case of Public Universities in Pakistan. Bulletin of Education and Research. 2019: 41(3): 119-130. (In Persian)
37. Kalinowski, E., Gronostaj, A., & Vock, M. Effective Professional Development for Teachers to Foster Students' Academic Language Proficiency Across the Curriculum: A Systematic Review. AERA Open, 2019:5 1–23.
38. Gupta, A., & Lee, G. L. The Effects of a Site-based Teacher Professional Development Program on Student Learning. International Electronic journal of Elementary Education. 2020; 12 (5): 417-428.
39. Shagrir, L. How evaluation processes affect the professional development of five eachers in higher education. Journal of the Scholarship of Teaching and Learning. 2012;12(1), 23–35.
40. Darling-Hammond, L., Wei, R. C., Andree, A., Richardson N., & Orphanos, S. Professional learning in the learning profession: A status report on teacher development in United States and abroad (National Staff Development Council). Dallas. Retrieved from <https://learningforward.org/docs/default-source/pdf/nsdcstudy2009.pdf>
41. Nawab, A. Perceptions of the Key Stakeholders on Professional Development of Teachers in Rural Pakistan. SAGE Open, 1-9. 2020.
42. Lee, J., Topping, K., & Lakin, E. Technology-Facilitated Continuous Professional Development During a Pandemic: A Hong Kong Primary School Case Study. RELC Journal, 2023. 54(2) 376–393.
43. O'Toole, E., Sassen, C., Willis, S., Guerrero, S., & Berg, J. Creating a Sustainable Professional Development Program. Journal of Library Administration, 2023. 63(1): 1-26.
44. Stewart, Greg L. & Brown, Kenneth G. Human Resource Management: Linking Strategy to Practice. Second edition. John Wiley & Sons, Inc. 2011.

45. Liljenberg, M., Nordholm, D., & Ärlestig, H. The need for recognised educational infrastructures to support superintendents' professional development. *Professional Development in Education*, 2022. 1-15.
46. Badri, M., Alnuaimi, A., Mohaidat, J., Yang, J., & Alrashidi, A. Perception of Teachers' Professional Development Needs, Impacts, and Barriers: The Abu Dhabi Case. *SAGE Open*, 2016 1–15.
47. National Staff Development Council. Professional development. Retrieved from <http://www.NSDC.org/connect/about/index.cfm>. 2015.
48. Marsick, V. J., & Watkins, K. *Informal and incidental learning in the workplace (Routledge revivals)*. Routledge. 2015.
49. Feldman, J. The role of professional learning communities to support teacher development: A social practice theory perspective. *South African Journal of Education*. 2015; 40(1): 1-8.
50. Perry, E., & Booth, J. The practices of professional development facilitators. *Professional Development in Education*, 2024. 50(1): 144-156.
51. Koşar, G. A phenomenological study of the place of joining Erasmus+ Program in pre-service English teachers' professional development. *International Online Journal of Education and Teaching*. 2020; 7(3): 878-889.
52. Derakhshan, A., Coombe, C., Zhaleh, K., & Tabatabaeian, M. Examining the Roles of Continuing Professional Development Needs and Views of Research in English Language Teachers' Success. *The Electronic Journal for English as a Second Language*. 2020; 24(3): 1-27. (In Persian)
53. Crawford, J., Boyles, J. L., Hernandez, T., Lou, C., Cheng, H., & Perlmutter, D. Opportunities and Challenges: Professional Development Programming in Media and Communication Education. *Journalism & Mass Communication Educator*. 2020; 75(4): 436-452.
54. Klein, E.D., & Schwanenberg, J. Ready to lead school improvement? Perceived professional development needs of principals in Germany. *Educational Management Administration & Leadership*. 2020; 3(2): 1–21.
55. Santos, M. Pre-service teachers' pedagogical development through the peer observation professional development programme. *South African Journal of Education*. 2020. 40(3): 1-12.
56. Lee, H.S., Mojica, G. F., & Lovett, J. N. Examining How Online Professional Development Impacts Teachers' Beliefs About Teaching Statistics. *Online Learning Journal*. 2020. 24(1): 5-27.
57. Toran, M., & Guder, S. Y. Supporting teachers' professional development: Examining the opinions of pre-school teachers attending courses in an

- undergraduate program. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2020. 10(3): 809-868.
58. Ibrahim, N. Preparation and development of public secondary school's principals in Kenya. *Humanities and Social Science*. 2011. 1(9): 22 – 36.
 59. Farzaneh, M. Pourkarimi, J., & Norouzi, M. Provide a model for the professional competencies of high school principals. *Leadership and educational management*. 2014; 9(2): 85-96.
 60. Bakhir, H. Investigating the effect of professional competencies of school principals on their job performance, mediated by principals' creativity (Case study: education principals of Taybad city). Master Thesis in Management, Sanabad Azad Higher Education Institute, School of Management and Accounting. 2016.
 61. Niliahmadaadi, M. R., Davarpanah, S. H., & Yadollahi Dehcheshmeh, A. Build and validate the professional development of faculty members in education, learning and research. *Letter of Higher Education*. 2019; 12 (46): 7-39.
 62. Hassanzadehkafshgar, F. Ismaili, A., & Fallah, V. Presenting scenarios for professional development of school principals in Mazandaran province. *Journal of Educational Leadership and Management*. 2019; 13 (3): 57-76. (In Persian)
 63. Qoroneh, D. & Sanaeipour, F. Conceptual model of professional development of faculty members in order to improve the quality of engineering education. *Iranian Journal of Engineering Education*. 2020; 22 (87): 113-136. (In Persian)
 64. Naderi Bani, N., Khanifar, H., Rahmati, M. H., & Abeditorab, R. Identifying the components of professional development of primary school principals in Qom province. *Educational Studies*. 2020; 9 (22): 79-99. (In Persian)
 65. Salimi, Q., Dejman, H., & Raisi, L. Assessing the Capability of the Top State Universities in the Country in the Professional Development of Graduate Students (Case Study: Shiraz University). *Higher Education Letter*. 2020; 13 (49): 109-127. (In Persian)
 66. Morshedi, M. H. The relationship between knowledge management and professional development and job performance of Ilam University staff in 1398. *Knowledge Studies*. 2020; 6 (24): 25-42. (In Persian)
 67. Karaminejad, N. Ghasemizad, A. & Motamed, H. Provide a model for professional development of faculty members based on soft skills components. *Teacher Professional Development Quarterly*. 2020; 5 (2): 1-13. (In Persian)
 68. Hamedinasab, S., & Ayati, M. The role of the use of virtual social networks in the professional development of English teachers. *Journal of Research in Educational Systems*. 2020; 31 (54): 127-140.

69. Mohammadi, R., & Hassani, A. Investigating the effect of the study process on teachers' professional development. *Journal of Teaching Research*. 2020; 7 (1): 1-18.
70. Mirkamali, S. M., Pourkarimi, J., & Hajri, A. Investigating the Relationship between Professional Development and Educational Innovation of Faculty Members of Psychology and Educational Sciences Faculties of Tehran State Universities. *Journal of Innovation and Creativity in the Humanities*. 2014; 5 (1): 1-22.
71. Hayat, A., Abdullahi, B., Zeinaabadi, H. R. & Azasteh, H. Qualitative study of the needs and methods of professional development of school principals, education and learning studies. 2014, 7 (2): 62-41. (In Persian)
72. Zahedi, S., & Bazargan, A. A look at the concept of professional development of the faculty and successful experiences in its planning and implementation. *Letter of Higher Education*. 2013; 6 (21): 7-26. (In Persian)
73. Strauss, A. L., & Corbin, J. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 2nd Ed: Sage. 1998.

