

تحلیل اهمیت – عملکرد مفاهیم راهبردی اعتلای معلمان و ارائه توصیه‌های سیاستی برای نهادهای سیاستگذار

نویسندگان: روح الله رازینی^۱، سینا فریدونی^۲، محمد عبدالحسین زاده^۳

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۶/۹/۱

تاریخ دریافت: ۹۶/۴/۱۹

فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال بیستم، شماره ۷۶، پاییز ۱۳۹۶

چکیده

معلمان نقطه آغاز و اساس گذار هر تحولی در نظام آموزش و پرورش به شمار می‌روند. بر همین اساس پژوهش حاضر باهدف شناسایی مؤلفه‌های مهم اعتلای معلمان و ارائه توصیه‌های سیاستی به نهادهای سیاست‌گذار با توجه به تحلیل شکاف وضع مطلوب و وضع موجود، شکل گرفته است. پژوهش حاضر از نوع آمیخته اکتشافی است. در مرحله کیفی با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون، بیانات مقام معظم رهبری و اسناد بالادستی مرتبط در آموزش و پرورش بررسی شده و مؤلفه‌های راهبردی اعتلای معلمان استخراج شده و در مرحله کمی با استفاده از روش تحلیل اهمیت-عملکرد، وضع مطلوب در مقابل وضع موجود مؤلفه‌های شناسایی شده از منظر سه گروه معلمان، محققان و مجریان ارزیابی و مقایسه شده است. با تحلیل پرسشنامه‌های سه گروه پاسخ‌دهنده ضمن تعیین اولویت هر یک از مؤلفه‌های دوازده‌گانه از منظر هر یک از طبقات، مشخص شد اگرچه در ارزیابی وضع موجود برخی مؤلفه‌ها اختلاف نظر مشاهده می‌شود، اما جایگاه ویژه عوامل مربوط به توانمندسازی معلمان، بعد از مقوله‌های معیشتی و منزلتی، مورد وفاق نسبی هر سه گروه مخاطب قرار دارد. از سوی دیگر مؤلفه توسعه مشارکت معلمان با اتفاق نظر، هم به لحاظ اهمیت و هم به لحاظ عملکرد در سطح بالاتر از متوسط ارزیابی شده است که از توجه متناسب با جایگاه این مؤلفه از سوی مسئولان حکایت دارد. هر سه گروه، نقش دانشگاه فرهنگیان در اعتلای معلمان را در سطح پایین ارزیابی کرده و بر این باورند که منابع تخصیص یافته در این حوزه فراتر از جایگاه و نقش این مؤلفه بوده و به‌نوعی اتلاف منابع رخ داده است. بهبود نظام پاداش مبتنی بر تخصص نیز از منظر هر سه گروه دارای اولویت پایین ارزیابی شده است.

واژگان کلیدی: اعتلای معلمان، آموزش و پرورش، مقام معظم رهبری، تحلیل اهمیت - عملکرد

۱. استادیار دانشکده معارف اسلامی و مدیریت، دانشگاه امام صادق علیه السلام، razini58@yahoo.com

۲. کارشناسی ارشد معارف اسلامی و مدیریت گرایش دولتی و سیاستگذاری عمومی، دانشگاه امام صادق علیه السلام
abdolhosseinzadeh@isu.ac.ir

۳. کارشناسی ارشد معارف اسلامی و مدیریت گرایش دولتی و سیاستگذاری عمومی، دانشگاه امام صادق علیه السلام (نویسنده مسئول) sinafereydooni@gmail.com

۱- مقدمه و بیان مسئله

تعلیم و تربیت از بدو پیدایش انسان‌ها با همه اشکال مختلفی و سیر تطور تاریخی که داشته از جمله محورهای ثابت و دارای اهمیت بوده است. در حال حاضر، آموزش و پرورش کلید توسعه جوامع محسوب می‌شود و موفقیت و سعادت ملت‌ها به کیفیت تعلیم و تربیت آن‌ها بستگی دارد (نویدی و برزگر، ۱۳۸۲، ص ۵۸)

یکی از اساسی‌ترین عوامل مؤثر در نظام آموزش و پرورش، معلم پنداشته می‌شود. معلمان نقطه آغاز و اساس گذار هر تحولی در نظام آموزش و پرورش‌اند و قادر هستند با دانش و مهارتی که کسب نموده‌اند، چهره سازمان و سیستم آموزشی یک کشور را دگرگون سازند و فضای مکاتب و آموزش را به فضای محبت، پیشرفت، ترقی و لذت بخش مبدل کنند و با انتقال میراث فرهنگی به نسل نو خواسته و با استفاده از روش‌های مناسب درسی و تربیتی، موجب رشد شخصیت اطفال و نوجوانان را فراهم سازند (بهزاد فر و طاطایی، ۱۳۹۴، ص ۶).

بهبود کیفیت آموزش و پرورش در گرو تهیه و تدوین برنامه‌های مناسب تحصیلی و آموزشی به منظور پاسخگویی به نیازهای دانش آموزان و بهبود کیفیت آموزشی معلمان است (باندی و وایلز، ۱۳۸۲ به نقل از فلاحی، ۱۳۸۸، ص ۲۸) و همه این موارد به مدرسه برمی‌گردد. در میان ارکان مدرسه، نقش معلم (عامل نیروی انسانی) از همه مهم‌تر و چشم‌گیرتر است. به تعبیری می‌توان گفت: «در حقیقت، هیچ کشوری نمی‌تواند از سطح معلمانش بالاتر رود». (دهقان، ۱۳۷۶، ص ۱۴۲) عوامل مؤثری در شکل‌گیری دیدگاه معلمان درباره خودشان مؤثر است از جمله حقوق و درآمد معلم، نظر جامعه در خصوص شغل معلمی، میزان ارزش و منزلت معلم در جامعه، میزان ارج نهادن به معلم از طرف صاحب‌نظران و سیاست‌گذاران (رون، ۱۳۹۱، ص ۲۱-۲۳). لذا اگر به دنبال رسیدن یک جامعه آرمانی هستیم لاجرم از تمرکز بر امور اعتلای معلمان هستیم.

مقام معظم رهبری نیز در زمینه نقش معلم می‌فرماید: نقشی که معلم می‌تواند در اثرگذاری فکری و روحی این مخاطبی که کودک امروز ما و مرد و زن آینده ما است، داشته باشد - در دوران کودکی، در دوران نوجوانی تا تمام این دوره دوازده سال - نظیر ندارد، بی‌بدیل است؛ نه پدر، نه مادر، نه محیط، هیچ‌کدام این نقش را ندارند. معلم یک چنین چیزی است؛ آموزش و پرورش یک چنین دستگاهی است. (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۴/۲/۱۶). همچنین ایشان در مورد اهمیت توجه به امور معلمان توسط سیاست‌گذاران کشور بیان می‌دارند: یک کشور اگر بخواهد به سرفرازی برسد، به رفاه و غنا برسد، به علم و تفوق علمی منتهی شود، اگر بخواهد مردم شجاع، آزاده، فهمیده، عاقل، خردمند



و متفکر تحویل جامعه بشری دهد، باید این زیرساخت اصلی را درست کند؛ زیرساخت تعلیم دوران کودکی و نوجوانی. این، شأن معلم است. لذا به معلم خیلی باید احترام کرد. برای ایجاد آمادگی لازم در معلم، خیلی باید صرف وقت کرد. برای تهیه سازوکاری که تعلیم و تربیت در آن مؤثر باشد و جهت درست داشته باشد، خیلی باید سرمایه گذاری کرد. (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۲/۲/۱۸)

این جایگاه و ضرورت توجه به آن در سیاست‌های ابلاغی رهبر معظم انقلاب پیرامون تحول در نظام آموزش و پرورش تحت عنوان مفاهیم راهبردی اعتلای معلمان نامیده شده است. مفاهیم راهبردی اعتلای معلمان آن دسته از برنامه‌ها و دستورالعمل‌هایی است که موجب به سازی منابع انسانی نظام آموزش و پرورش شده و تبع این به سازی منجر به بهبود عملکرد نظام مذکور می‌گردد. «این مسئله که در برخی کشورها معلمی بیشتر به عنوان حرفه زنان در نظر گرفته می‌شود» (مختاری، ۱۳۷۲، به نقل از نویدی و برزگر، ۱۳۸۲، ص ۵۹) و «فارغ‌التحصیلان پسر تمایل کمتری برای ورود به این حرفه را از خود نشان می‌دهند» (نویدی و برزگر، ۱۳۸۲، ص ۵۹) نشان‌دهنده آن است که بسیاری از مفاهیم سازنده در راستای اعتلای معلمان در وهله اول به درستی استخراج و مورد توجه قرار نگرفته و در وهله دوم میزان اولویت هر یک از مفاهیم و به همان نسبت میزان عملکرد نظام آموزش و پرورش در راستای رسیدن به هر یک از مفاهیم مذکور مدل سازی نشده است.

بر همین اساس شناسایی مؤلفه‌های راهبردی اعتلای جایگاه معلمان و اولویت بندی آن‌ها از منظر ذینفعان حوزه آموزش و پرورش هدف این پژوهش به شمار می‌رود. سؤالات اصلی پژوهش عبارت است از:

۱- مؤلفه‌های راهبردی اعتلای معلمان بر اساس بیانات مقام معظم رهبری و اسناد بالادستی کدام‌اند؟

۲- تحلیل اهمیت-عملکرد مؤلفه‌های اعتلای معلمان از نگاه معلمان، محققان و مجریان حوزه آموزش و پرورش چگونه است؟

برای ارائه پیشنهاد سیاستی در مورد مسئله ابتدا کلیه بیانات رهبری در حوزه آموزش و پرورش با روش تحلیل مضمون بررسی و عوامل کلیدی این موضوع استخراج شدند. سپس با استفاده از روش مدل سازی اهمیت - عملکرد عوامل کلیدی وزن دهی و مدل سازی و در نهایت با توجه به نتایج تحلیل، توصیه‌های سیاستی برای نهادهای سیاست گذار ارائه شده است.



۲- ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش

در این بخش به طور خلاصه ضمن مفهوم شناسی اعتلای معلمان، با بررسی پژوهش‌های گذشته، عوامل و شاخص‌های مؤثر بر اعتلای معلم در پژوهش‌های گذشته مطرح و جمع‌بندی می‌شوند.

۲-۱- مفهوم شناسی اعتلای معلمان

نزدیک‌ترین واژه به اعتلای معلمان در ادبیات غربی، اصطلاح توسعه حرفه‌ای معلمان^۱ است. بر همین اساس اعتلای معلمان به فرآیندها و فعالیت‌های طرح‌ریزی شده به منظور افزایش دانش، مهارت و نگرش‌های حرفه‌ای معلمان تا این که بتوانند موجب بهبودی یادگیری دانش آموزان شود، گفته می‌شود (Gusky, 2000, p22) این تعریف، دامنه وسیعی برای توسعه حرفه‌ای معلمان قائل است و اعتلای معلمان را فعالیتی بلندمدت می‌داند که دامنه آن دربرگیرنده آموزش معلمان در دانشگاه تا دوره‌های ضمن خدمت در هنگام اشتغال و مطالعه فردی معلمان است (Richter et al, 2011, p19). بایستی بیان کرد که شناسایی نیازهای توسعه حرفه‌ای معلمان و همچنین ساختار سازی برای این امر، بسیار ضروری است (Priest, 2015)

توسعه حرفه‌ای معلمان در هر عصر متفاوت است و ملاک‌های امروزی توسعه حرفه‌ای معلمان نسبت به گذشته تغییر پیدا کرده است. ویلگاس - رایمرز معتقدند که چشم‌انداز جدید توسعه حرفه‌ای باید بر مبنای نظریه سازنده‌گرایی باشد و این مفهوم به عنوان فرآیندی در نظر گرفته شود که در فضایی خاص رخ می‌دهد و بر اساس هر نظام ارزشی و در هر کشوری متفاوت است (Villegas-Reimers, 2003, p127).

در تعریف دیگر توسعه حرفه‌ای عبارت از تقویت و رشد حرفه‌ای اعضای یک سازمان به منظور بالندگی شغلی و ادای وظایف حرفه‌ای آنان با استفاده از فناوری جدید است تا بتوان مهارت‌های ارتباطی، رهبری و نوآوری آن‌ها را ارتقا داد (Baumard, 2001, p241). در ادامه عوامل مؤثر بر اعتلای معلمان که در پژوهش‌های گذشته به آن اشاره شده است، بیان می‌شوند.

۲-۲- عوامل مؤثر بر اعتلای معلمان

کافارلا و زین در مدل توسعه حرفه‌ای خود به مؤلفه‌های نهادی، مدیریتی، فردی و اجتماعی اشاره نموده‌اند. از جمله شاخص‌های عامل نهادی می‌توان به مواردی نظیر ایجاد زیرساخت‌های لازم برای برنامه‌های توسعه حرفه‌ای، تنظیم مقررات رسمی در تسهیل فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای، ایجاد انگیزه در تألیف کتاب و نشر مقاله، ایجاد شرایط



تعامل، برگزاری هم‌اندیشی‌ها و کارگاه‌های آموزشی، فعال نمودن بانک‌های اطلاعاتی و گسترش ارتباط با مراکز جهانی تولید علم اشاره کرد.

عامل مدیریتی به بررسی عواملی نظیر نظام منظم ارزشیابی، تعامل با مدیریت، تشویق مدیریت از فعالیت‌های نوآورانه، تدریس و پژوهش، حمایت مدیریت از عملکرد درست اعضای آموزش‌دهنده، واگذاری مسئولیت‌های آموزشی و پژوهشی از طرف مدیریت می‌پردازد.

در محور عامل فردی شاخص‌هایی مثل توانمندی شخصی در ایفای نقش حرفه‌ای خود، داشتن احساس مسئولیت به وظایف شغلی و حرفه‌ای خود، داشتن روحیه‌رویارویی با چالش را می‌توان ذکر کرد.

نهایتاً عامل اجتماعی مؤلفه‌هایی نظیر ارتباط اعضای آموزش‌دهنده باهم، کسب تجارب از همدیگر، فعالیت‌های تیمی، کسب تجربه از اعضای باتجربه را شامل می‌شود (حجازی و رستمی، ۱۳۸۹، ص ۳۵۰).

از مهم‌ترین رویکردهای اعتلای معلمان، تأمین مالی و حمایت مالی از معلمان است. کشورهای ژاپن، آلمان، کره جنوبی و سوئیس جزو کشورهایی هستند که بیشترین حقوق را به معلمان خود می‌دهند. به‌طور مثال میانگین درآمد یک معلم در سوئیس طی یک سال معادل ۱۸۱۲۱ دلار است، درآمد سالیانه معلمان در آلمان ۱۸۸۱۱ دلار و در ژاپن ۱۱۱۰۱ دلار است. البته باید توجه داشت که اشکالی که در این مقایسه وجود دارد این است که درآمد کل کشور و معیشت تمامی اقشار در آن لحاظ نشده و برای همین مقایسه درآمد یک معلم با سرانه تولید ناخالص ملی روش بهتری است. بر همین اساس درآمد یک معلم در کره جنوبی ۲۱۲ درصد این سرانه، در آلمان ۱۸۱ درصد و در ژاپن ۱۶۱ درصد سرانه تولید ناخالص ملی است (OECD, 2014, p108).

همچنین تأثیرگذاری در سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری و مشارکت دادن معلمان یکی دیگر از عوامل مؤثر در اعتلای معلمان است. به‌عنوان مثال در استرالیا در هر ایالت، اتحادیه معلمان وجود دارد که از به هم پیوستن آن‌ها فدراسیون معلمان استرالیا به وجود آمده است. هدف اتحادیه و فدراسیون، ارتقاء شرایط کار و وضع معلمان و دفاع از حقوق آنان است. استخدام معلمان با مدیران یا شورای مدارس است. این معلمان نیز در اتحادیه‌های ایالتی یا ملی عضویت دارند. این اتحادیه نمایندگی دفاع از حقوق معلمان را در مراجع مختلف بر عهده دارد. کار معلمان تمام‌وقت است و معلمان باید نزد وزارت آموزش و پرورش ثبت‌نام کنند (الماسی، ۱۳۷۵).

در روسیه نیز علاوه بر این، دولت با اهداء بورس‌های تحصیلی، افزایش حقوق و



مزایای معلمان و انتصاب معلمان مجرب در پست‌های مدیریت از جمله رؤسای ادارات آموزش و پرورش، ریاست فرهنگستان علوم و حتی احراز مقام وزارت آموزش و پرورش توانسته است دلجوئی‌های لازم را از معلمان به عمل آورد (آقازاده، ۱۳۶۹، ص ۱۰۴).

در برخی از کشورها مسائل مربوط به وضعیت معلمان حل شده و حرفه معلمی یکی از معتبرترین شغل‌ها به شمار می‌آید. وضعیت معلمان در فنلاند، سنگاپور و کره جنوبی خیلی خوب ارزیابی می‌شود. حقوق و دستمزد بالا و شرایط مناسب کار باعث جذابیت این حرفه نزد جوانان شده است (OECD, 2014, p112)

اتحادیه‌های معلمان در همه کشورهای دنیا وجود دارند و یا در حال به وجود آمدن هستند، این اتحادیه‌ها کمک زیادی به معلمان در پرداخت حقوق و به‌طور کلی در رسیدگی به مطالبات معلمان می‌کنند. در آمریکا و همه کشورهای اروپایی، مردم از این اتحادیه‌ها حمایت می‌کنند. در کشورهایمانند ژاپن، فرانسه، یونان و آمریکا بیشترین حمایت از این اتحادیه‌ها می‌شود (Dolton & Marcenaro-Gutierrez, 2013, p79).

پیتون، پارکر و تانهیل در پژوهش خود در رابطه با موضوع توسعه حرفه‌ای معلمان که با رویکرد خودیاری معلمان انجام گرفته و راهبردهایی برای معلمان، مدیران و مدارس به‌منظور توسعه حرفه‌ای معلمان ارائه می‌دهند. کسب مهارت‌ها و دانش‌های جدید، فنون کلاس داری، تقویت حس عاطفه و صمیمیت و ... از جمله وظایف معلمان است. حمایت مالی صحیح از معلمان، طراحی سیستم نظارت و کنترل، طراحی سیستم ارزشیابی عملکرد و ... از جمله وظایف مدیران برای توسعه حرفه‌ای معلمان است. فراهم کردن امکانات و تسهیلات برای معلمان، طراحی چارچوب‌ها و رویه‌های هدفمند، تکریم و احترام معلمان نیز از جمله فعالیت‌هایی است که مدارس برای توسعه معلمان بایستی انجام دهند (Patton. Et.al, 2015)

۲-۳- پیشینه پژوهشی

هوی و همکارانش (۲۰۰۶) نیز در پژوهشی طراحی شاخص‌هایی برای ارزشیابی فردی معلمان را پیشنهاد می‌دهند. آن‌ها بیان می‌کنند که توسعه حرفه‌ای معلمان مستلزم طراحی شاخص‌هایی است که بتوان با آن‌ها عملکرد معلمان را سنجید (Huai, 2006). کمبل و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهششان تحت عنوان «توسعه حرفه‌ای سرمایه انسانی در عرصه خط‌مشی و اقدام: برنامه‌های یادگیری و راهبری معلمان انتاریو» در دو سطح خط‌مشی و اقدام توصیه‌هایی برای توسعه و اعتلای معلمان ارائه می‌دهند. آن‌ها در سطح خط‌مشی بیان می‌کنند که سبک خط‌مشی گذاری در عرصه دولت برای معلمان بایستی از حالت بالا به پایین خارج شده و حالت مشارکتی بگیرد همچنین رویکردهای



انحصاری توسعه معلمان بایستی شکسته شود و شاخص‌هایی طراحی شود تا بر اساس شایستگی توسعه و اعتلای معلمان اتفاق بیفتد. آن‌ها در سطح اقدام نیز تقویت فنون یادگیری مشارکتی، رهبری انفرادی و جمعی و بهره‌گیری از تجربیات دیگران را برای توسعه معلمان پیشنهاد می‌دهند (Campbell et.al, 2016)

کوینگ (۲۰۰۵) نیز تجربه بین فرهنگی را عامل بسیار مهم در توسعه معلمان می‌داند. او بیان می‌کند که تجربه بین فرهنگی تأثیر معناداری بر توسعه حرفه‌ای معلمان چینی و بریتانیایی داشته است. قرار گرفتن در مقابل فرهنگ‌های مختلف تدریس و تجربه فرهنگی منجر به آگاهی قوی‌تر معلمان و رشد و توسعه آن‌ها می‌شود (Qing, 2005) لی و همکاران (۲۰۱۵) بیان می‌دارند که رهبری مدیر مدرسه نیز به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر توسعه معلمان و اعتلای آن‌ها اثر دارد. همچنین شکل‌گیری اعتماد میان معلمان و مدیران و حتی سیاست‌گذاران نقش بسیار مهمی در اجرایی شدن راهبردی توسعه معلمان است (Li. Et.al, 2015, p32)

والکر و همکاران (۲۰۰۷) نیز شالوده توسعه معلمان را توسعه اخلاقی آن‌ها می‌دانند و معتقدند نهادهای سیاست‌گذار بایستی به‌گونه‌ای شاخص‌های توسعه معلمی را طراحی کنند که پرورش‌دهنده فضایل اخلاقی و توسعه‌دهنده اخلاق باشد (Walker Et.al, 2007, p288)

اگرچه در مؤلفه‌ها و راهبردهای توسعه و اعتلای معلمان در مطالعات مختلف، تفاوت‌ها و مشابهت‌هایی مشاهده می‌شود، اما باید توجه داشت که عمده این مطالعات با توجه به اقتضائات و وضعیت قلمرو جغرافیایی تحقیق به بررسی موضوع پرداخته‌اند و طبیعتاً از قابلیت تعمیم‌پذیری کامل برخوردار نیستند. در جدول شماره یک به‌طور خلاصه و جمع‌بندی شده، عوامل مؤثر بر اعتلای معلمان که در پژوهش‌ها به آن اشاره شده است، آمده است.

۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع آمیخته اکتشافی است. در این پژوهش ابتدا داده‌های کیفی و سپس داده‌های کمی گردآوری می‌شوند. در قسمت کیفی از روش تحلیل مضمون و در قسمت کمی از روش تحلیل اهمیت - عملکرد (IPA) استفاده شده است. در ادامه به‌طور مختصر این دور روش توضیح داده خواهد شد. نمودار زیر نقشه کلی فرآیند پژوهش را نشان می‌دهد.





نمودار ۱- نقشه هوایی پژوهش پیرامون موضوع اعتلای معلمان

۳-۱- تحلیل مضمون

اگرچه هنوز توافق چندانی بین اندیشمندان روش تحقیق در مورد تعریف جامع روش تحلیل مضمون وجود ندارد؛ اما هر یک از آنان تعاریف خاص خود از این روش را ارائه نموده‌اند. در ادامه به دو تعریف مهم اشاره شده است.

بر اساس نظر هولوی و تودرس تحلیل مضمون، فرآیندی برای تحلیل اطلاعات کیفی است، این روش، صرفاً یک روش کیفی همانند دیگر روش‌ها نیست بلکه فرآیندی است که می‌تواند در اکثر روش‌های کیفی به کار رود. از تحلیل مضمون می‌توان به خوبی برای شناخت الگوهای موجود در داده‌های کیفی استفاده کرد. این روش، مهارت‌های اساسی مورد نیاز برای بسیاری از تحلیل‌های کیفی را فراهم می‌کند (Holloway & todres, 2003, p348)

به عقیده براون و کلارک (۲۰۰۶) تحلیل مضمون را باید روش ویژه‌ای در نظر گرفت که یکی از مزایای آن، انعطاف‌پذیری است. تحلیل مضمون روشی برای تعریف، تحلیل و گزارش دهی الگوهایی (مضامین) درون داده‌ها است. در کمترین کاربرد، این روش مجموعه داده‌های شمارا به شکل جزئی و دقیق سازمان‌دهی و توصیف می‌نماید. این روش به طور متناوب کاری فراتر از سازمان‌دهی و توصیف انجام می‌دهد و جنبه‌های مختلف عناوین پژوهشی را مورد تفسیر قرار می‌دهد (Braun & Clarke, 2006, p79). استرلینگ معتقد است با تحلیل مضامین، شبکه‌ای از مضامین ایجاد می‌شود و در نهایت با تحلیل آن‌ها، مفاهیم کلیدی، استخراج و مدل، تبیین می‌گردد (Stirling, 2001).

تحلیل مضمون، فرآیندی برای تحلیل اطلاعات کیفی به شمار می‌رود؛ لذا تحلیل مضمون فقط یک روش کیفی نیست بلکه فرآیندی است که می‌تواند در اکثر روش‌های کیفی (اگر نگوییم همه روش‌های کیفی) به کار رود. همچنین این روش امکان تبدیل اطلاعات کیفی به کمی را فراهم می‌کند (Boyatzis, 1998, p4).



مضمون یا تم^۱، بیانگر چیز مهمی در داده‌ها در رابطه با سؤالات تحقیق است و تا حدی معنی و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد (Braun & Clarke, 2006, p88). مضمون، الگویی است که در داده‌ها یافت می‌شود و حداقل به توصیف و سازمان‌دهی مشاهدات و حداقل به تفسیر جنبه‌هایی از پدیده مورد بررسی می‌پردازد (Boyatzis, 1998, p4).

به‌طور کلی، مضمون، ویژگی تکراری و متمایزی در متن است که به‌نظر پژوهشگر، نشان‌دهنده درک و تجربه خاصی در رابطه با سؤالات تحقیق است (king & horrocks, 2010, p150). تحلیل مضمون، برخلاف روش‌های کیفی فوق، به چارچوبی نظری-که از قبل وجود داشته باشد-وابسته نیست و از آن می‌توان در چارچوب‌های نظری متفاوت و برای امور مختلف، استفاده کرد. همچنین، تحلیل مضمون، روشی است که هم برای بیان واقعیت و هم برای تبیین آن به کار می‌رود (Braun & Clarke, 2006, p89).

شناخت مضمون، یکی از مهم‌ترین و حساس‌ترین کارها در تحقیقات کیفی است و به عبارتی، قلب تحلیل مضمون است. شعور متعارف، ارزش‌های محقق، جهت‌گیری‌ها و سؤالات تحقیق و تجربه محقق درباره موضوع، در نحوه شناخت مضامین، تأثیر می‌گذارد (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۱۶۱).

شبکه مضامین بر اساس یک رویه مشخص، مضامین زیر را نظام‌مند می‌کند:

الف) مضامین پایه^۲: کدها و نکات کلیدی موجود در متن

ب) مضامین سازمان‌دهنده^۳: مقولات به‌دست‌آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه
ج) مضامین فراگیر^۴: مضامین عالی‌درب‌گیرنده اصول حاکم بر متن به‌عنوان یک کل
سپس این مضامین به‌صورت نقشه‌های شبکه وب رسم می‌شوند که در آن مضامین برجسته هر یک از این سه سطح همراه با روابط میان آن‌ها نشان داده می‌شود. شبکه مضامین به‌عنوان رویه‌ای برای تهیه مقدمات تحلیل یا ارائه نتایج پایانی تحلیل نیست؛ بلکه فنی برای شکستن متن و یافتن نکات معقول و برجسته روشنی در درون متن است (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۹۰، ص ۲۳).

۳-۲- تحلیل اهمیت - عملکرد (IPA)

تحلیل اهمیت-عملکرد (IPA) ابزاری است برای اولویت‌بندی شاخص‌ها تا بر اساس آن بتوان عمل ارزشیابی را انجام داد. اهمیت فزاینده این مدل در آسیب‌شناسی و مشخص نمودن نقاط قوت و ضعف سامانه و کارایی آن در شناخت اولویت‌ها و اتخاذ راهبردهای

1. Theme
2. Basic Themes
3. Organizing Themes
4. Global Themes



اصلاحی است. تحلیل اهمیت - عملکرد (IPA) یک ابزار ارزشیابی است که می‌تواند برای تصمیم‌گیری‌های بهبودی سریع و اثربخش مورد استفاده قرار بگیرد (Siniscalchi, et.al, 2008, p34).

این فن ابزار طراحی شده توسط مارتیلا و جیمز برای بازاریابی و نگرش سنجی مشتریان بوده است (Martilla & James, 1977) ولی منطق عام آن به گونه‌ای است که قابلیت نگرش سنجی برای بهبود تصمیم‌گیری در زمینه‌های مختلفی را داراست.

در تحلیل اهمیت عملکرد ابتدا مجموعه‌ای از ویژگی‌های خدمت، شاخص‌ها و ... از طریق بررسی پیشینه و یا روش‌های پژوهش کیفی مانند گروه‌های مرجع یا مصاحبه انتخاب می‌شود. در به کارگیری این مدل دو پرسش از پاسخ‌دهندگان و خبرگان پرسیده می‌شود:

۱. شاخص‌های مطرح شده در پرسشنامه از نظر آن‌ها از چه میزان اهمیت برخوردار است؟

۲. عملکرد سازمان مذکور در شاخص‌های مطرح شده از پرسشنامه چگونه بوده است؟
 با این پرسش‌ها امکان مقایسه هم‌زمان اهمیت شاخص‌ها و عملکرد مربوط به آن شاخص‌ها در سازمان با استفاده از مدل تحلیل اهمیت - عملکرد (IPA) فراهم می‌شود جهت انجام تحلیل اهمیت - عملکرد (IPA) گام‌های زیر صورت می‌پذیرد:

گام اول: استخراج شاخص‌ها از طریق مطالعه ادبیات موضوع یا نظرخواهی از خبرگان
گام دوم: مشخص کردن درجه اهمیت شاخص‌ها و درجه عملکرد آن‌ها با استفاده از طیف لیکرت توسط تصمیم‌گیرندگان و خبرگان.

گام سوم: استفاده از میانگین هندسی به منظور یکپارچه‌سازی نظرات تصمیم‌گیرندگان و خبرگان. با توجه به توصیه آقای ساعتی مبنی مؤثرتر بودن استفاده از میانگین هندسی برای بیان نظر جمعی چندین تصمیم‌گیرنده (عادل آذرو همکاران، ۱۳۹۲) از این عملیات جهت احصاء ارزش نهایی اهمیت و ارزش نهایی عملکرد هر یک از مؤلفه‌ها از طریق رابطه زیر مورد استفاده قرار گرفت.

$$b_i = \left(\prod_{i=1}^n b_{ip} \right)^{\frac{1}{n}} \quad (1) \quad c_i = \left(\prod_{i=1}^n c_{ip} \right)^{\frac{1}{n}} \quad (2)$$

در این روابط، b_i ارزش نهایی اهمیت، c_i ارزش نهایی عملکرد مشخصه i ام نامیده می‌شود که حاصل نظر جمعی p کارشناس است. ($p = 1, 2, \dots, n$ و $i = 1, 2, \dots, m$)
گام چهارم: ارزش آستانه منظور تعیین خانه‌های ماتریس IPA محاسبه می‌شود. جهت تعیین ارزش آستانه از میانگین حسابی استفاده می‌شود.

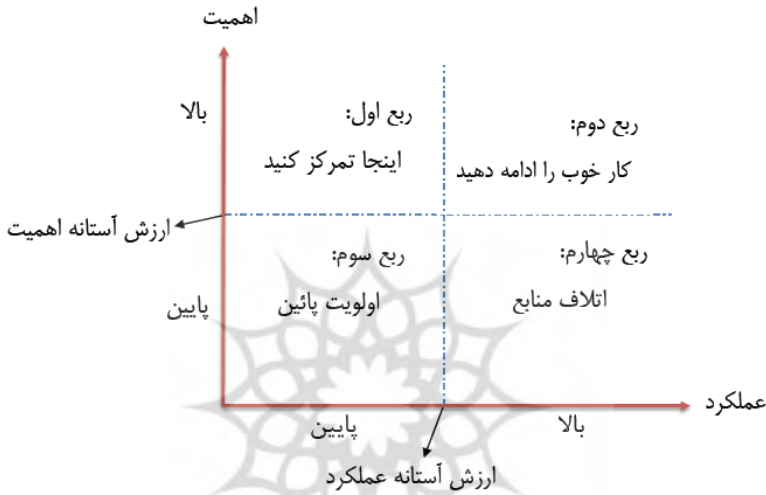


ارزش آستانه اهمیت - عملکرد با استفاده از فرمول مذکور به شرح زیر می‌باشد:

$$\mu_b = \frac{\sum_{i=1}^n b_i}{m} \quad (3) \quad \text{(ارزش آستانه اهمیت)}$$

$$\mu_c = \frac{\sum_{i=1}^m c_i}{m} \quad (4) \quad \text{(ارزش آستانه عملکرد)}$$

گام پنجم: مشخص کردن موقعیت نسبی هر یک از شاخص‌ها و مؤلفه‌ها بر روی ماتریس IPA. در شکل شماره دو موقعیت‌های نسبی مؤلفه‌ها نشان داده شده است.



نمودار ۲- ماتریس ربعی اهمیت-عملکرد (IPA)

گام ششم: بر اساس نظر و همکاری‌ها برای مشخص کردن وزن شاخص‌ها از فرمول شکاف بین ارزش اهمیت و عملکرد شاخص ضربدر ارزش اهمیت آن استفاده می‌شود.

$$Ow_j = |(b_j - c_j) * b_j| \quad (5)$$

برای سهولت بیشتر جهت تجزیه و تحلیل فرمول مذکور را به صورت زیر نرمالایز می‌شود.

$$Sw_j = Ow_j / \sum_{j=0}^m Ow_j \quad (6)$$

حال مشخصه‌هایی که دارای Sw_j بیشتری هستند باید در اولویت بالاتر جهت بهبود قرار گیرند.



تحلیل یافته‌های پژوهش حاضر به دلیل اینکه آمیخته اکتشافی است به تفکیک در دو بخش کیفی و کمی ارائه می‌شود

۴-۱- بخش کیفی: روش تحلیل مضمون

برای آنکه بتوان تصویر درستی از اعتلای معلمان و مفاهیم طرح شده توسط رهبر معظم انقلاب در آن حوزه داشت، نیاز به استخراج و احصای مجموعه مفهومی‌هایی است که توسط ایشان در آن حوزه تعریف شده است. بدین منظور یک پژوهش مقدماتی با استفاده از روش تحلیل مضمونی^۱ صورت گرفت تا شبکه مضمون‌های اعتلای معلمان استخراج گردد. توضیحات مربوط به پیاده‌سازی این روش در بخش روش پژوهش آمده است.

با تحلیل مضمون‌های تمام سخنرانی‌های رهبر معظم انقلاب پیرامون موضوع اعتلای معلمان از سال ۱۳۶۸ تا سال ۱۳۹۴ و بررسی سیاست‌های ابلاغی تحول نظام آموزش و پرورش و سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در نهایت دوازده مضمون به دست آمد که شبکه مضمونی اعتلای معلمان را در ادبیات ایشان تشکیل می‌دهند. به عنوان مثال نمونه‌ای از فرآیند کدگذاری و استخراج مضامین از بیانات رهبری و سیاست‌های ابلاغی در جدول شماره دو آورده شده است:

جدول ۲- نمونه تحلیل مضمون بیانات رهبر معظم انقلاب با موضوع الزامات اعتلای معلمان

عنوان دیدار	متن	مضمون
بیانات در دیدار جمعی از فرهنگیان ۱۳۹۲/۲/۱۸	اصل این است که «معلمی» منزلت لازم را در جامعه اسلامی داشته باشد. خیلی کوتاه‌بینی است که انسان شغل معلمی و آموزگاری را ردیف سایر مشاغل متعارف زندگی قرار دهد که یک وسیله‌ای است فقط برای تعیش که انسان بتواند عایشه کند؛ نانی دربیورد و زندگی‌ای بگذراند؛ این حقیقت ندارد، این جور نیست، معلمی در ردیف سایر مشاغل نیست؛ بسیار بالاتر است. اگر به حقیقت تعلیم و تربیت و جایگاه معلم توجه شود، حقیقتاً این جور باید تشبیه کنیم: کسی که پرداخت کننده و تراش دهنده به یک گوهر گران بها است که به آن ارزش می‌بخشد. این گوهر گران بها همین بچه‌های مایند، همین کودکان مایند، کودکان ملت‌اند که نسل‌های آینده را با همه مشخصات و ممیزاتشان تشکیل می‌دهند و به وجود می‌آورند.	لزوم تکریم و احترام معلم و حفظ منزلت لازم در جامعه اسلامی



عنوان دیدار	متن	مضمون
بیانات در دیدار جمعی از کارگران و معلمان ۱۳۸۱/۲/۱۱	ما احتیاج داریم که جامعه معلّمان ما - همان طور که وزیر محترم اشاره کردند - جامعه‌ای باشد که بتواند با خیال آسوده و فارغ از دغدغه‌های گوناگون، به امر تعلیم و تربیت بپردازد.	لزوم ایجاد فضایی آرام و آسوده از دغدغه‌های گوناگون برای معلمان
بیانات در دیدار معلمان سراسر کشور ۱۳۸۵/۲/۱۲	نقش معلمان، نقش مهمی است. یکی از چیزهایی که من خیلی خوشحال شدم و دیدم تقریباً تعداد زیادی از دوستان رویش تکیه کردند، مراکز تربیت معلم است. من هم به مسئولان قبلی و مسئولان فعلی راجع به مراکز تربیت معلم سفارش کرده‌ام؛ خیلی مهم است. ما معلم باسواد، معلم مطلع و معلم کاردان و حرفه‌ای در کار خود نیاز داریم. نمی‌شود ما نگاه کنیم هر کسی بیکار بود، بگوییم آقا تو بیا اینجا درس بده، آن هم در رشته‌هایی که خیلی اوقات اصلاً از آن‌ها اطلاعی ندارند. ما درس دینی‌مان را در خیلی از مدارس، به کسانی می‌دهیم که هیچ مهارت و خبری در این کار ندارند؛ این که درست نیست. به هر حال، دوره خوبی است. دولت کار و تلاش خوشبختانه بر سر کار است. اهداف انقلاب و مسائل گوناگون اساسی مورد توجه است. حداکثر استفاده را باید کرد. همه کسانی که در مقوله آموزش و پرورش یکدستی و مهارتی دارند، باید در این زمینه همکاری کنند. البته مسئولان محترم باید از این امکانات و توانایی‌ها استفاده کنند تا بتوان یک بنای مستحکمی برای آموزش و پرورش ساخت و با توجه به تحولی که امروز کشور دارد و آینده‌ای که خودمان برای کشورمان ترسیم کرده‌ایم، (که معیارش هم همین چشم‌انداز بیست‌ساله است و این سند چشم‌انداز، بسیار چیز بالارزشی است.) باید آموزش و پرورشمان را تحول بدهیم؛ مادر آموزش و پرورش احتیاج به تحول داریم.	اهمیت مراکز تربیت معلم و استفاده از معلمان باسواد، مطلع، کاردان و حرفه‌ای در کار خود و جلوگیری از استفاده از افراد غیر مطلع که هیچ مهارتی در این کار ندارند
ابلاغ سیاست‌های کلی ایجاد تحول در نظام آموزش و پرورش ۱۳۹۲/۲/۱۰	بازنگری در شیوه‌های جذب، تربیت، نگهداشت و به‌کارگیری بهینه نیروی انسانی مورد نیاز آموزش و پرورش و بسترسازی برای جذب معلمان کارآمد و دارای شایستگی‌های لازم آموزشی، تربیتی و اخلاقی بعد از گذراندن دوره مهارتی	بازنگری در شیوه‌های جذب معلمان، توسعه مهارت حرفه‌ای معلمان

در پایان با جمع‌بندی مضامین استخراج‌شده محققان به دوازده مضمون کلان که مرتبط با اعتلای معلمان می‌باشد دست یافتند. این مفاهیم عبارت‌اند از:



۱. اعتلای منزلت اجتماعی معلمان
۲. بهبود معیشت معلمان
۳. بهبود نظام ارزیابی و سنجش معلمان
۴. توسعه مشارکت معلمان در فرآیند بهسازی برنامه‌های آموزشی، پژوهشی، تربیتی و فرهنگی
۵. بهبود نظام پاداش مبتنی بر تخصص
۶. توسعه دانشگاه فرهنگیان
۷. ارتقای کیفی آموزش‌های ضمن خدمت
۸. برنامه‌ریزی برای به روزآمد کردن اطلاعات تخصصی و تحصیلات تکمیلی معلمان
۹. توسعه مهارت حرفه‌ای معلمان
۱۰. عملکرد رقابتی مبتنی بر نظام رتبه‌بندی حرفه‌ای معلمان
۱۱. روزآمد ساختن برنامه‌های درسی مراکز و دانشگاه‌های تربیت معلم
۱۲. بازنگری در شیوه‌های جذب معلمان

۴-۲- بخش کمی: تحلیل اهمیت - عملکرد (IPA)

در این مرحله مؤلفه‌های شناسایی شده با روش تحلیل مضمون در قالب پرسشنامه تحلیل اهمیت عملکرد در اختیار خبرگان قرار گرفتند. پرسشنامه در بین ۱۰۷ خبره توزیع شد. سابقه فعالیت در آموزش و پرورش، سابقه پژوهش و سیاست پژوهی در حوزه تعلیم و تربیت، فعالیت در نهادهای سیاست‌گذار مرتبط با امر معلم، آشنایی با اسناد بالادستی حوزه آموزش و پرورش از جمله ویژگی‌های خبرگان مذکور بود. نویسندگان خبرگان مذکور در سه دسته، طبقه‌بندی کردند. مجریان، پژوهشگران و معلمان این سه دسته را تشکیل می‌دادند که در جدول زیر تعداد توزیع پرسشنامه بین این سه دسته نشان داده شده است. با توجه به اینکه روش IPA از جمله روش‌های خبره محور بوده، آمار استنباطی به شمار نمی‌رود، لذا رابطه مشخصی برای محاسبه اندازه نمونه در آن ارائه نشده است و اطمینان از اشراف مخاطبین به موضوع کفایت را فراهم می‌سازد

جدول ۳- فراوانی و تعداد پرسشنامه‌های تکمیل شده

فراوانی و تعداد پرسشنامه تکمیل شده	خبرگان حوزه معلم پژوهی
۱۴	پژوهشگران
۲۴	مجریان
۶۹	معلمان



پرسشنامه‌های حاوی ۱۲ مؤلفه که در گام قبلی پژوهش از روش تحلیل مضمون استخراج گردید، در میان سه گروه سیاست‌گذاران (مدیران، مشاوران و کارشناسان وزارتخانه آموزش و پرورش)، پژوهشگران (محققان و نخبگان حوزه آموزش و پرورش) و معلمان توزیع گردید و از آن‌ها خواسته شد که از یک سو میزان اهمیت و از سوی دیگر میزان عملکرد وزارت آموزش و پرورش در هر یک از مؤلفه‌ها را تعیین نمایند. داده‌های این پرسشنامه‌ها وارد نرم‌افزار EXCEL شد و گام‌های تحلیل اهمیت عملکرد که در سطور پیشین توضیح داده شد، بر روی آن انجام شد.

در بخش تحلیل نتایج IPA تلاش شده است که با توجه به سه گروه موردنظر از مخاطبان، نتایج مربوط به هر گروه مستقلاً استخراج و این نتایج با یکدیگر مقایسه شود تا همگرایی یا اختلاف نظر احتمالی مخاطبان شناسایی و مورد تحلیل قرار گیرد.

۴-۲-۱- گام اول: یکپارچه‌سازی

جدول ۴- یکپارچه‌سازی نظرات سه گروه هدف

مؤلفه‌ها		مجریان		پژوهشگران		معلمان	
اعتلای منزلت اجتماعی معلمان		۷,۷۳	۴,۳۷	۹,۲۲	۲,۶۰۸	۹,۷۰۷	۲,۸۱
بهبود معیشت معلمان		۷,۵۳	۴,۰۰۳	۸,۰۳۹	۳,۰۳۷	۹,۰۱۵	۲,۴۴
بهبود نظام ارزیابی و سنجش معلمان		۶,۰۴۳	۳,۶۶	۷,۴	۲,۸۲	۸,۵۱	۳,۲۲
توسعه مشارکت معلمان در فرآیند بهسازی برنامه‌های آموزشی، پژوهشی، تربیتی و فرهنگی		۷,۰۴۵	۴,۳۹	۷,۷۶	۳,۱۹	۸,۷۳	۲,۸۹
بهبود نظام پاداش، مبتنی بر تخصص		۶,۵۶	۳,۶۲	۶,۴۴	۲,۴۵	۸,۴۴	۲,۰۱
توسعه دانشگاه فرهنگیان		۶,۳۲	۵,۴۸	۵,۳۲	۳,۴۲	۸,۶۵	۳,۶۶
ارتقای کیفی آموزش‌های ضمن خدمت		۷,۰۸۹	۳,۵۶	۷,۰۷۴	۲,۳۷	۸,۷۸	۲,۶۴
برنامه‌ریزی برای روزآمد کردن اطلاعات تخصصی و تحصیلات تکمیلی معلمان		۷,۶۷	۳,۹	۶,۸۱	۲,۲۰۵	۸,۶۷	۲,۹۴
عملکرد رقابتی مبتنی بر نظام رتبه‌بندی حرفه‌ای معلمان		۶,۰۷۲	۳,۵۶	۳,۷۸	۲,۱۰۱	۷,۴۶	۲,۸۴
توسعه مهارت حرفه‌ای معلمان		۷,۰۲۳	۳,۶۳	۶,۸۲	۲,۴۷	۹,۰۰۸	۲,۷۹
روزآمد ساختن برنامه‌های درسی مراکز و دانشگاه‌های تربیت معلم		۷,۳۵	۳,۸۱	۵,۵۸	۲,۸۲	۸,۸۴	۳,۰۰۴
بازنگری در شیوه‌های جذب معلمان		۷,۳۷	۳,۶۵	۸,۱۹	۲,۹۶	۸,۵۶	۲,۷۵

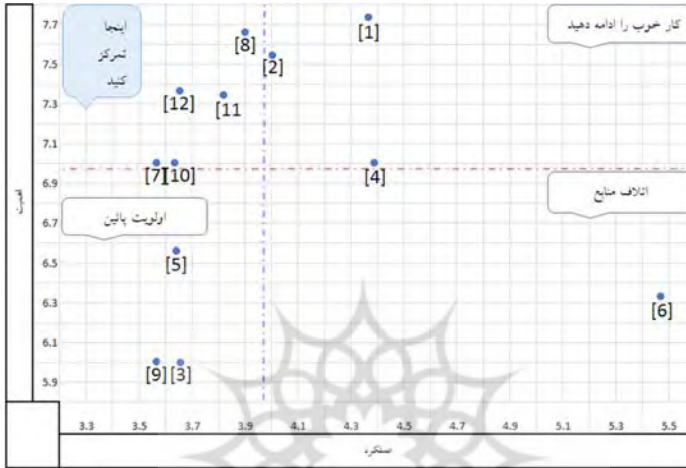


۴-۲-۲-گام دوم: تشکیل ماتریس ربعی

در این مرحله جهت تشکیل ماتریس اهمیت - عملکرد که به ماتریس ربعی معروف است ابتدایی بایست ارزش آستانه اهمیت و عملکرد را از طریق فرمول زیر که به میانگین حسابی معروف است محاسبه نمود. در این گام نظرات سه گروه به تفکیک محاسبه و ارائه می شود.

۴-۲-۱-مجریان

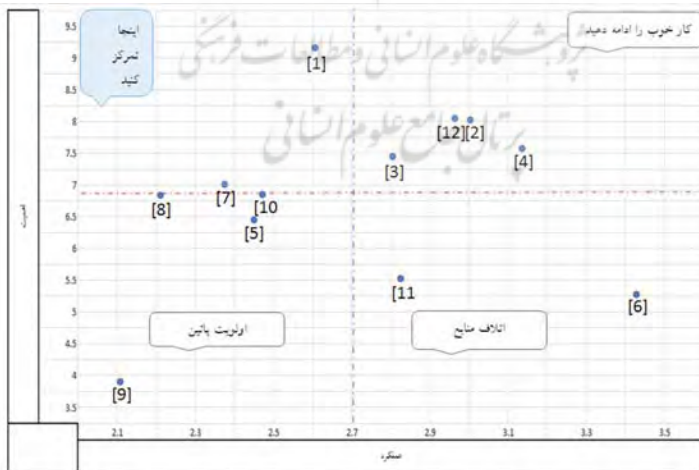
ارزش آستانه اهمیت $\mu_b = 6.9869$ ارزش آستانه عملکرد $\mu_c = 3.9737$



نمودار ۳- ماتریس ربعی تحلیل اهمیت - عملکرد مفاهیم راهبردی اعتلای معلمان از دیدگاه مجریان

۴-۲-۲-پژوهشگران

ارزش آستانه اهمیت $\mu_b = 6.8750$ ارزش آستانه عملکرد $\mu_c = 2.7081$



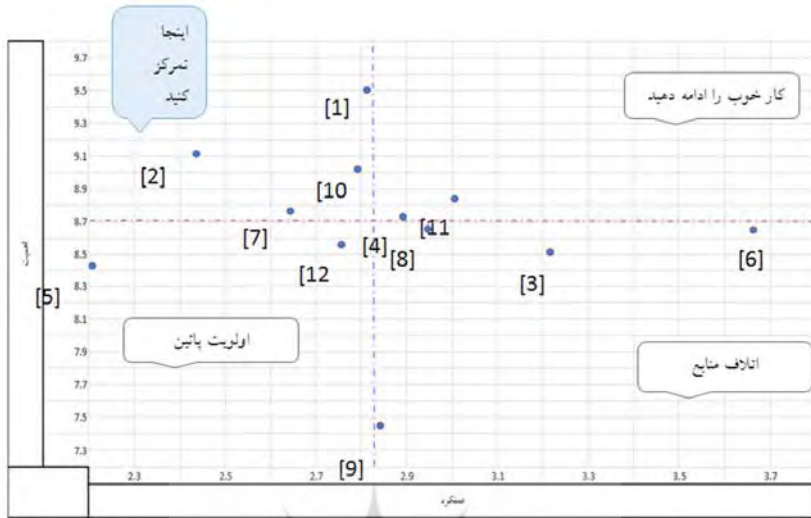
نمودار ۴- ماتریس ربعی تحلیل اهمیت - عملکرد مفاهیم راهبردی اعتلای معلمان از دیدگاه پژوهشگران



۴-۲-۲-۳- معلمان

ارزش آستانه عملکرد $\mu_c = 2.8372$

ارزش آستانه اهمیت $\mu_h = 8.7004$



نمودار ۵- ماتریس ربیعی تحلیل اهمیت - عملکرد مفاهیم راهبردی اعتلای معلمان از دیدگاه معلمان

۴-۳- گام سوم: اولویت بندی

جدول ۵- اولویت بندی مؤلفه‌ها از دیدگاه سه گروه هدف

معلمان		پژوهشگران		مجربان		مؤلفه‌ها
اولویت	SWj	اولویت	SWj	اولویت	SWj	
۱	۰,۰۹	۱	۰,۱۳	۵	۰,۰۹	اعتلای منزلت اجتماعی معلمان
۳	۰,۱	۳	۰,۱	۳	۰,۰۹۷	بهبود معیشت معلمان
۱۰	۰,۰۷	۵	۰,۰۹	۱۱	۰,۰۶	بهبود نظام ارزیابی و سنجش معلمان
۷	۰,۰۸	۴	۰,۰۹	۹	۰,۰۷	توسعه مشارکت معلمان در فرآیند بهسازی برنامه‌های آموزشی، پژوهشی، تربیتی و فرهنگی
۴	۰,۰۹	۹	۰,۰۷	۸	۰,۰۸	بهبود نظام پاداش، مبتنی بر تخصص
۱۱	۰,۰۷	۱۱	۰,۰۳	۱۲	۰,۰۲	توسعه دانشگاه فرهنگیان
۵	۰,۰۸	۶	۰,۰۹	۶	۰,۰۹	ارتقای کیفی آموزش‌های ضمن خدمت
۹	۰,۰۸	۷	۰,۰۹	۱	۰,۱	برنامه‌ریزی برای روزآمد کردن اطلاعات تخصصی و تحصیلات تکمیلی معلمان
۱۲	۰,۰۶	۱۲	۰,۰۳	۱۰	۰,۰۶	عملکرد رقابتی مبتنی بر نظام رتبه‌بندی حرفه‌ای معلمان



مؤلفه‌ها		مجریان		پژوهشگران		معلمان	
اولویت	SWj	اولویت	SWj	اولویت	SWj	اولویت	SWj
۷	۰,۰۹	۷	۰,۰۸	۸	۰,۰۸	۳	۰,۰۸
۴	۰,۰۹	۴	۰,۰۵	۱۰	۰,۰۸	۶	۰,۰۸
۲	۰,۱	۲	۰,۱	۲	۰,۰۸	۸	۰,۰۸

۵- تحلیل نتایج

با توجه به نتایج حاصل از پرسشنامه‌های مربوط به مجریان، پژوهشگران و معلمان، وزن و جایگاه هر یک از عوامل دوازده گانه اعتلای معلمان از منظر این سه گروه استخراج گردید. با توجه به ماتریس ربعی هر عامل در یک از چهار ناحیه «حوزه تمرکز»، «استمرار کار خوب»، «اتلاف منابع» و «اولویت پایین» قرار می‌گیرد.

۵-۱- ناحیه تمرکز

عواملی که در این ناحیه جایابی شده‌اند اگرچه به لحاظ اهمیت بالاتر از متوسط هستند اما به لحاظ عملکردی سطح پایین‌تر از متوسط را از نظر مخاطبان دارا هستند. به همین جهت، راهبرد پیشنهادی برای این عوامل توجه و تمرکز بر آن‌ها و تخصیص بهتر و بیشتر منابع مادی و معنوی در این حوزه است.

۵-۲- ناحیه استمرار کار خوب

این حوزه شامل عواملی است که هم به لحاظ اهمیت و هم به لحاظ عملکرد بالاتر از سطح متوسط ارزیابی می‌شوند. به عبارت دیگر عوامل این ناحیه ضمن برخوردار بودن از اهمیت بالا، در عمل نیز مورد توجه قرار گرفته‌اند. راهبرد پیشنهادی برای این عوامل استمرار توجه و اقدامات صورت گرفته است.

۵-۳- ناحیه اتلاف منابع

عوامل این ناحیه اگرچه به لحاظ اهمیت پایین‌تر از سطح متوسط ارزیابی می‌شوند، اما به لحاظ عملکرد و وضع موجود بالاتر از تراز متوسط قرار دارند. به همین جهت می‌توان گفت که به صورت نسبی بیش از ارزش واقعی خود مورد توجه بوده‌اند و به نوعی اتلاف منابع صورت گرفته است. راهبرد پیشنهادی در مورد این عوامل، کاهش توجه و تخصیص منابع به آن‌ها و سوق دادن منابع به سمت عوامل ناحیه اول (تمرکز) می‌باشد.



۵-۴- ناحیه اولویت پایین

این ناحیه شامل عواملی است که هم به لحاظ اهمیت و هم به لحاظ عملکرد کمتر از متوسط ارزیابی شده‌اند. به تعبیر دیگر تخصیص منابع و اقدامات به‌طور نسبی متناسب با نقش پایین این عوامل اندک بوده است.

با توجه به توضیحات فوق‌الذکر و نتایج پرسشنامه‌ها، جدول شماره شش جایگاه این عوامل شناسایی شده برای اعتلای معلمان را از منظر سه گروه مخاطب نشان می‌دهد.

جدول ۶- نقشه کلی از جایگاه مؤلفه‌های اعتلای معلمان در ماتریس ربعی از منظر سه گروه

نواحی	مجریان	پژوهشگران	معلمان
ناحیه تمرکز	- برنامه‌ریزی برای روزآمد کردن اطلاعات - بازنگری در شیوه‌های جذب معلمان - روزآمد ساختن برنامه‌های درسی - ارتقای کیفی دوره‌های ضمن خدمت - توسعه مهارت حرفه‌ای معلمان	- اعتلای منزلت اجتماعی معلمان - ارتقای کیفی دوره‌های ضمن خدمت	- اعتلای منزلت اجتماعی معلمان - بهبود معیشت معلمان - توسعه مهارت حرفه‌ای - ارتقاء کیفی آموزش‌های ضمن خدمت
ناحیه استمرار کار خوب	- بهبود معیشت معلمان - اعتلای منزلت اجتماعی معلمان - توسعه مشارکت معلمان	- بازنگری شیوه‌های جذب معلمان - بهبود معیشت معلمان - توسعه مشارکت معلمان - بهبود نظام ارزیابی و سنجش معلمان	- روزآمد کردن برنامه‌های درسی - توسعه مشارکت معلمان
ناحیه اتلاف منابع	- توسعه دانشگاه فرهنگیان	- روزآمد ساختن برنامه‌های درسی - توسعه دانشگاه فرهنگیان	- برنامه‌ریزی برای روزآمد کردن اطلاعات تخصصی - بهبود نظام ارزیابی و سنجش معلمان - توسعه دانشگاه فرهنگیان - عملکرد رقابتی مبتنی بر نظام رتبه‌بندی حرفه‌ای
ناحیه اولویت‌های پایین	- بهبود نظام پاداش مبتنی بر تخصص - عملکرد رقابتی مبتنی بر نظام رتبه‌بندی حرفه‌ای - بهبود نظام ارزیابی و سنجش معلمان	- بهبود نظام پاداش مبتنی بر تخصص - عملکرد رقابتی مبتنی بر نظام رتبه‌بندی حرفه‌ای - توسعه مهارت حرفه‌ای معلمان - برنامه‌ریزی برای روزآمد کردن اطلاعات تخصصی	- بهبود نظام پاداش مبتنی بر تخصص - بازنگری در شیوه‌های جذب معلمان



با توجه به جدول صفحه قبل و جدول شماره ۵ که وزن و اولویت هریک از عوامل را نشان می‌دهد، در ادامه با محوریت هر یک از عوامل تحلیل نتایج مورد توجه قرار می‌گیرد.

۱- **اعتلای منزلت اجتماعی معلمان:** این عامل هم از منظر پژوهشگران و هم از منظر معلمان با تفاوت معنادار نسبت به عوامل بعدی، در اولویت اول قرار دارد. اگرچه این عامل در نگاه مجریان رتبه پنجم را اخذ کرده است، اما توجه به وزن این عامل نشان می‌دهد که تفاوت جدی بین امتیاز اخذشده با وزن چهار عامل قبل مشاهده نمی‌شود. به عبارت دیگر می‌توان نتیجه گرفت که از منظر هر سه گروه معلمان، پژوهشگران و مجریان، این عامل از اولویت بالایی برخوردار است. نتایج ماتریس ربعی نیز نشان می‌دهد که اگرچه مجریان عملکرد عمومی را در این عامل خوب ارزیابی می‌کنند، اما هم معلمان و هم پژوهشگران عرصه آموزش و پرورش بر ضرورت توجه و تمرکز بر ارتقاء منزلت اجتماعی معلمان تأکید داشته و در عمل انتظار آن‌ها فراتر از اقدامات صورت گرفته است.

۲- **بهبود معیشت معلمان:** عامل معیشت معلمان، از منظر پژوهشگران و مجریان در اولویت سوم و از منظر خود معلمان پس از عامل پیشین و در اولویت دوم قرار گرفته است. در واقع این جایگاه نیز حاکی از نوعی وفاق بر اهمیت موضوع معیشت معلمان در اعتلای ایشان است. بررسی جایگاه این عامل در ماتریس ربعی نشان می‌دهد که از نظر مخاطبین معلم، اگرچه بهبود معیشت از اهمیت بالایی برخوردار است اما عملکرد مجموعه‌های متولی در این حوزه قابل قبول نبوده و بر همین اساس به عنوان برجسته‌ترین عامل در ناحیه اول ماتریس ربعی یعنی حوزه نیازمند تمرکز و توجه و تخصیص منابع بیشتر قرار دارد. مجریان و پژوهشگران نیز اگرچه این عامل را مهم ارزیابی نموده‌اند، اما عملکرد مجموعه‌های ذی‌ربط را نیز در این حوزه بالاتر از متوسط ارزیابی نموده‌اند و در چارچوب نظر ایشان، این عامل در ناحیه «استمرار کار خوب» قرار گرفته است.

۳- **ارتقاء کیفی آموزش‌های ضمن خدمت:** بر اساس نتایج به دست آمده به نظر می‌رسد جایگاه عوامل مربوط به توانمندسازی معلمان، بعد از مقوله‌های معیشتی و منزلتی، مورد وفاق نسبی هر سه گروه مخاطب قرار دارد. عامل ارتقاء کیفی آموزش‌های ضمن خدمت به عنوان یکی از این عوامل، با اختلاف اندک نسبت به اولویت‌های ۲ و ۳ و ۴، از منظر معلمان در اولویت پنجم قرار گرفته است. به طور مشابه، هم مجریان و هم پژوهشگران این عامل را در اولویت ششم از مجموعه عوامل اعتلای معلمان ارزیابی کرده‌اند. اگرچه به لحاظ وزن محاسبه شده و اولویت به دست آمده، ارتقای کیفی



آموزش‌های ضمن خدمت در جایگاه میانی قرار گرفته است، اما اتفاق نظر هر سه گروه مبنی بر جایگاه این عامل در حوزه نیازمند تمرکز در ماتریس ربعی، حاکی از ضرورت توجه به این عامل از منظر هر سه گروه مخاطبان این پژوهش است.

۴- توسعه مهارت حرفه‌ای معلمان: این عامل نیز که همچون عامل قبل بر توانمندسازی معلمان تأکید دارد، در اولویت سوم از منظر معلمان پاسخ‌دهنده در این پژوهش قرار گرفته است. از سوی دیگر مجریان و پژوهشگران، این عامل را به ترتیب در رتبه ۷ و ۸ ارزیابی نموده‌اند. اگرچه دو گروه اخیر (البته با اختلاف ناچیز)، عامل توسعه مهارت حرفه‌ای معلمان را در رتبه نسبتاً پایینی شناسایی نموده‌اند، اما در این ناحیه نیز توجه به جایگاه عامل مذکور در ماتریس ربعی، نشان می‌دهد که از منظر معلمان و مجریان این عامل در فاصله‌ای که لازم است مورد توجه و تمرکز باشد قرار گرفته است و از منظر پژوهشگران نیز با اغماض اندک، این عامل در مرز ناحیه مذکور قرار دارد. به عبارت دیگر بر اساس نتایج، این عامل نیز مشابه عامل قبل به عنوان جزئی از مؤلفه‌های توانمندسازی معلمان، از طرف هر سه مخاطبان در گروه عواملی است که باید مورد تمرکز و تخصیص منابع بیشتر قرار بگیرد.

۵- توسعه مشارکت معلمان: رتبه این عامل در اعتلای معلمان از منظر هر سه گروه پاسخ‌دهندگان، متفاوت و غیر هماهنگ به نظر می‌رسد. مجریان این عامل را در رتبه ۹، پژوهشگران در رتبه ۴ و معلمان در رتبه ۷ ارزیابی نموده‌اند. باین وجود تحلیل ماتریس‌های ربعی نشان می‌دهد که هر سه گروه این عامل را دارای اهمیت و عملکرد بالاتر از متوسط برمی‌شمارند. به تعبیر دیگر از منظر هر سه گروه این عامل در ناحیه «استمرار کار خوب» قرار گرفته است و این بدان معنی است که اهمیت این عامل در عمل نیز مورد توجه بوده است و باید استمرار یابد.

۶- روزآمد ساختن برنامه‌های درسی مراکز و دانشگاه‌های تربیت معلم: نتایج پژوهش امکان ارائه تحلیل متقنی را در مورد این عامل فراهم نمی‌سازد. مجریان، پژوهشگران و معلمان، به ترتیب این عامل را در رتبه‌های ۴، ۱۰ و ۶ ارزیابی نموده‌اند. از سوی دیگر بر اساس ماتریس ربعی، از منظر مجریان این عامل در ناحیه «تمرکز»، از منظر معلمان در ناحیه «استمرار کار خوب» و از منظر پژوهشگران در ناحیه «اتلاف منابع» قرار گرفته است.

۷- برنامه برای روزآمد کردن اطلاعات تخصصی و تحصیلات تکمیلی معلمان: نکته قابل توجه در خصوص عامل مذکور این است که علی‌رغم اینکه بر اساس نظر پژوهشگران و معلمان این عامل در رتبه ۷ و ۹ قرار گرفته است، اما از منظر مجریان شرکت‌کننده



در این مطالعه، به عنوان اولویت اول از مجموعه عوامل اعتلای معلمان شناسایی شده است. از سوی دیگر در ماتریس ربعی از نظر مجریان و باکمی اغماض از سوی نخبگان، در ناحیه‌ای که نیازمند تمرکز و توجه است تشخیص داده شده است اما از نظر معلمان در ناحیه «اتلاف منابع» قرار گرفته است. با توجه به اینکه این عامل را نیز می‌توان از عوامل توانمندسازی معلمان برشمرد و از سوی دیگر اتفاق نظر پیش گفته در مورد سایر عوامل توانمند ساز، شاید بتوان عدم وضوح مؤلفه مذکور از منظر معلمان را دلیل تفاوت نتایج این عامل با دو گروه دیگر و عوامل قبلی برشمرد.

۸- بازنگری در شیوه‌های جذب معلمان: هم‌پژوهشگران و هم‌مجریان مشارکت‌کننده در این مطالعه، عامل مذکور را در اولویت دوم ارزیابی نموده‌اند؛ اما بر اساس نتایج برآمده از نظرات معلمان، این عامل در اولویت هشتم قرار گرفته است. بر همین اساس از منظر معلمان این مؤلفه در ناحیه اولویت پایین ماتریس ربعی قرار گرفته است، در حالی که مجریان ضمن اذعان به اهمیت این مؤلفه آن را نیازمند تمرکز و توجه ارزیابی نموده و پژوهشگران نیز با تأکید بر اهمیت آن، استمرار عملکرد قابل قبول در این عامل را مورد توجه قرار داده‌اند.

۹- بهبود نظام ارزیابی و سنجش معلمان: در خصوص این مؤلفه نیز اختلاف نظر قابل ملاحظه‌ای در بین پاسخ‌دهندگان مشاهده نمی‌شود. اگرچه پژوهشگران، این عامل را در رتبه ۵ برشمرده‌اند، اما معلمان و مجریان در وضعیتی مشابه به ترتیب اولویت ۱۰ و ۱۱ را برای آن در نظر گرفته‌اند. بر همین اساس پژوهشگران این عامل را در ماتریس ربعی در جایگاه اقدامات خوب و قابل استمرار قرار داده‌اند در حالی که معلمان اقدامات انجام‌شده را فراتر از اهمیت این مؤلفه ارزیابی نموده و در واقع این مؤلفه را از عوامل «اتلاف منابع» برشمرده‌اند و از نظرات مجریان نیز اولویت پایین این عامل قابل استنتاج است.

۱۰- بهبود نظام پاداش مبتنی بر تخصص: اگرچه این عامل بر اساس نظر معلمان در رتبه ۴ قرار گرفته است، اما مجریان و پژوهشگران در نظراتی مشابه به ترتیب رتبه‌های ۸ و ۹ را به این عامل اختصاص داده‌اند. با وجود اختلاف نسبی در رتبه عامل ذکر شده، در مورد اولویت پایین این عامل در اعتلای معلمان، بین هر سه گروه پاسخ‌دهنده اتفاق نظر وجود دارد و بر اساس همه نظرات این مؤلفه در ناحیه «اولویت پایین» ماتریس ربعی قرار گرفته است.

۱۱- توسعه دانشگاه فرهنگیان: این مؤلفه نیز از جمله عواملی است که در حد بسیار بالایی بین هر سه گروه پاسخ‌دهنده در مورد جایگاه آن اتفاق نظر وجود دارد. معلمان، مجریان و پژوهشگران به ترتیب اولویت ۱۱، ۱۲ و ۱۱ را به این عامل اختصاص داده‌اند و همچنین به عنوان عاملی که «اتلاف منابع» را در پی دارد شناسایی نموده‌اند. به عبارت دیگر



بر اساس نظر پاسخ‌دهندگان، تخصیص منابع و سطح عملکرد در حوزه دانشگاه فرهنگیان فراتر از نقش و جایگاه آن در اعتلای معلمان ارزیابی می‌شود.

۱۲- عملکرد رقابتی مبتنی بر نظام رتبه‌بندی حرفه‌ای معلمان: در مورد این عامل نیز مشابه عامل قبل نوعی مشابهت در نظرات گروه‌های مختلف مشارکت‌کننده در پژوهش مشاهده می‌شود. بر اساس نظر معلمان، مجریان و پژوهشگران به ترتیب رتبه‌های ۱۲، ۱۰ و ۱۲ برای این مؤلفه به‌دست آمده است. همچنین بر اساس نظر مجریان، پژوهشگران و با کمی اغماض معلمان مشارکت‌کننده در پژوهش، این عامل به‌عنوان یکی از عوامل با «اولویت پایین» ارزیابی می‌شود.

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

۶-۱- با توجه به نتایج پژوهش در مجموع می‌توان گفت که عامل «اعتلای منزلت اجتماعی معلمان» در رأس مؤلفه‌های اعتلای جایگاه معلمان شناسایی شده است. این نتیجه با پژوهش نویدی و برزگر که حاکی از پایین بودن منزلت اجتماعی معلمان است به‌نوعی سازگار است. اگرچه مجریان عملکرد متولیان را در این حوزه خوب ارزیابی می‌نمایند اما ادراک معلمان و پژوهشگران حوزه آموزش و پرورش ضرورت توجه جدی به این مقوله است. بر همین اساس اهتمام جدی‌تر رسانه‌ها و به‌ویژه رسانه ملی در معرفی جایگاه معلمان در فرهنگ عمومی، طراحی نظام تک‌ریم معلمان در مناسبات و تعاملات اجتماعی، ایجاد تشکیلات صنفی برای دفاع از حقوق معلمان و از سوی دیگر توجه معلمان به ارتقاء جایگاه اجتماعی خود از طریق سخت‌کوشی و تلاش مسئولانه و افزایش کارایی نظام آموزشی، پیشنهاد می‌شود.

۶-۲- نتایج نشان می‌دهد که علی‌رغم تلاش‌های انجام‌شده در حوزه بهبود وضعیت رفاهی و معیشتی معلمان، همچنان این عامل و البته پس از عامل پیشین در صدر مطالبات معلمان قرار دارد. به نظر می‌رسد ضمن ضرورت توجه به بهبود نظام حقوق و دستمزد، توجه به بهبود نظام بیمه و تأمین مسکن به‌عنوان دو نیاز پرهزینه در زندگی افراد، حائز اهمیت است. این بخش از نتایج پژوهش با نتایج پژوهش پیتون و همکاران (۲۰۱۶)، OECD (۲۰۱۵) و آقازاده (۱۳۶۹) همسو ارزیابی می‌شود.

۶-۳- با توجه به نتایج حاصل در مورد مؤلفه‌هایی نظیر «ارتقاء کیفی آموزش‌های ضمن خدمت»، «توسعه مهارت حرفه‌ای معلمان» و «روزآمد ساختن برنامه‌های درسی مراکز و دانشگاه‌های تربیت معلم» می‌توان چنین نتیجه گرفت که به‌طور کلی مقوله توانمندسازی تخصصی و حرفه‌ای معلمان، مورد تأکید هر سه گروه از مخاطبان این



پژوهش است. بر همین اساس پیشنهاد می‌شود بازننگری و کارآمد ساختن برنامه‌های آموزش‌های ضمن خدمت مبتنی بر نیازسنجی‌های دقیق در دستور کار قرار گیرد. این بخش از نتایج پژوهش با نتایج پژوهش پیتون و همکاران (۲۰۱۵) همسوارزایی می‌شود. ۴-۶- نتایج پژوهش نشان می‌دهد که علی‌رغم تخصیص منابع و عملکرد بالاتر از سطح متوسط در حوزه دانشگاه فرهنگیان، اما از دید هر سه گروه مشارکت‌کنندگان در پژوهش، این دانشگاه نقش متناسب را در اعتلای معلمان را ندارد. بر همین اساس پیشنهاد می‌شود ضمن بازننگری در جایگاه و اهداف این دانشگاه، بخشی از منابع مادی و معنوی متمرکز در این حوزه، به توسعه و تقویت آموزش‌های ضمن خدمت و توسعه مهارت حرفه‌ای معلمان تخصیص یابد.

۵-۶- با توجه به اتفاق نظر هر سه طیف مشارکت‌کننده در این پژوهش، استمرار اقدامات و مکانیزم‌های مشارکت معلمان در حوزه‌های مختلف برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و اداره امور آموزش و پرورش مورد تأکید است. به‌طور خلاصه بر اساس نتایج از این پژوهش می‌توان گفت که از منظر ذی‌نفعان مختلف، اصلی‌ترین مؤلفه در ارتقاء جایگاه معلمان، اعتلای منزلت اجتماعی ایشان از طریق تبیین جایگاه معلم در جامعه اسلامی و تکریم این قشر در مناسبات اجتماعی است. جایگاه این مؤلفه در حدی است که حتی برخلاف تصور رایج از منظر خود معلمان این مقوله مهم‌تر از بهبود وضعیت معیشتی ایشان ارزیابی شده است و شاید بتوان تأثیرگذاری این مؤلفه بر سایر مؤلفه‌های شناسایی شده را بتوان علت این موضوع برشمرد. این بخش از نتایج پژوهش با نتایج پژوهش کمبل و همکاران (۲۰۱۶) و الماسی (۱۳۷۵) همسوارزایی می‌شود.

۶-۶- در مورد سایر مؤلفه‌های شناسایی شده اگرچه برخی نتایج جزئی قابل استنتاج است اما همسویی معناداری میان نظرات مشارکت‌کنندگان در پژوهش مشاهده نشده است.



۷- منابع

۷-۱- منابع فارسی

الف) مقاله‌ها

۱. حجازی، یوسف؛ رستمی، فرحناز، (۱۳۸۹). بررسی مؤلفه‌های تاثیرگذار بر توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی کشاورزی، مجله تحقیقات اقتصاد در توسعه کشاورزی ایران، ۴۱(۳)، صص ۳۴۷-۳۵۸.
۲. رون، سید امیر (۱۳۹۱). ضرورت ارتقا جایگاه اجتماعی معلمان در جامعه، مجله رشد معلم، شماره ۸.
۳. عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمد سعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخ زاده، محمد، (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، دو فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی، ۴(۱۰)، صص ۱۵۱-۱۹۸.
۴. نویدی، احد؛ برزگر، محمود، (۱۳۸۲). راه‌های ارتقاء منزلت اجتماعی معلمان، فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره ۷۴(۴)، صص ۵۵-۱۰۰.

ب) کتاب‌ها

۵. آقازاده، احمد، (۱۳۶۹). آموزش و پرورش تطبیقی، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
۶. بهزادفر، مرجان؛ طاطایی، تیمور، (۱۳۹۴). نقش معلم در نظام آموزش و پرورش، اولین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در علوم تربیتی و روانشناسی و آسیب‌های اجتماعی ایران. تهران: انجمن توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین.
۷. دهقان، داریوش، (۱۳۷۶). گزارش همایش بین المللی بانکوک، منتشر شده در اسناد پشتیبان برنامه سوم توسعه کشور.
۸. فلاحی، کیومرث، (۱۳۸۸). بررسی جایگاه انتخاب و تربیت معلم در ساختار تشکیلاتی وزارت آموزش و پرورش، تهران: پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش.
۹. الماسی، علی محمد، (۱۳۷۵). آموزش و پرورش تطبیقی، تهران: انتشارات رشد.
۱۰. مختاری، سید احمد، (۱۳۷۲). نحوه تجلیل از مقام معلم در پیشبرد اهداف برنامه‌های آموزش و پرورش در دبستان‌های استان مرکزی، گزارش پژوهشی، اراک: اداره کل آموزش و پرورش استان مرکزی.
۱۱. یونسکو (۱۹۶۶). مقام و منزلت معلم از دیدگاه یونسکو، ترجمه محمد تقی سبزواری، تهران: انتشارات مرسل.

۷-۲- منابع لاتین

Articles

1. Campbell, C. Leiberan, A. & Yashika, A. (2016). Developing professional capital in policy and practice: Ontario's Teacher



- Learning and Leadership Program.** Journal of Professional Capital and Community, 3 (1), 219 – 236.
2. Holloway, Immy & Todres, Les (2003). **The Status of Method: Flexibility, Consistency and Coherence.** Qualitative Research. 3 (3), 345-357.
 3. Huai, N. Braden, Jeffery P. White, Jennifer L. Elliott, Stephen N. (2006). **Effect of an Internet-Based Professional Development Program on Teachers' Assessment Literacy for All Students.** Teacher Education and Special Education. 29(4), 244–260.
 4. Kitcharoen S. (2007). **Importance-performance analysis on information technology application in higher education institutions in Thailand.** ABAC J.27 (2), 15-22.
 5. Li, L. Hallinger, Ph. & Walker, A. (2015). **Exploring the mediating effects of trust on principal leadership and teacher professional learning in Hong Kong primary schools.** Educational Management administration & Leadership, 14(2), 1-23.
 6. Martilla, J. A. & James, J. C. (1977). **Importance-Performance Analysis.** Journal of Marketing, 41(1), 77-79.
 7. Patton, K. Parker, M. & Tannehill, D. (2015). **Helping Teachers Help Themselves: Professional Development That Makes a Difference.** Journals Permissions, 99(1), 26–42.
 8. Qing, G. (2005). **Intercultural Experience and Teacher Professional Development.** Regional Language Centre Journal, 36(1), 5-22.
 9. Richter, D. Kunter, M. Klusmann, U. O. & Baumert, J. (2011). **Professional development across the teaching career: Teachers' uptake of formal and informal learning opportunities.** Teaching and Teacher Education, 27(1), 116-126.
 10. Siniscalchi, J. M. Beale, E. K. & Fortuna, A. (2008). **Using importance-performance analysis to evaluate training.** Performance Improvement, 47(10), 30-35.
 11. Stirling, A. J. (2001). **Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research.** Qualitative Research, 1(3), 385-405.
 12. Tyrrell TJ, Okrant MJ (2004). **Importance-performance analysis: Some recommendations for an economic planning perspective.** J Tourism Annual, 1(2), 9-14.
 13. Walker, A. Haiyan, Q. & Shuangye, Ch. (2007). **Leadership and moral literacy in intercultural schools.** Journal of Educational Administration. 45(4), 279-397.



14. Xia, W. Jie, Z. Chaolin, G. Feng, Z. (2009). **Examining antecedents and consequences of tourist satisfaction: A structural modeling approach**. Tsinghua Science and Technology, 1(4), 1007-1021.

Books

15. Baumard, P. (2001). **Tacit knowledge in organizations**. London: SAGE Publications.
16. Boyatzis, R. E. (1998). **Transforming qualitative information: thematic analysis and code development**. Sage Braun, Virginia.
17. Braun, V, & Clarke, C. (2006). **Using thematic analysis in psychology**. Edward Arnold (Publishers) Ltd.
18. Dolton, P. & Marcenaro-Gutierrez, O. (2013). **Global Teacher Status Index 2013**. Varkey GEMS Foundation
19. Gusky, T.R. (2000). **Evaluating professional development: Thousand Oaks**. CA: Corwin Press
20. King, N. & Horrocks, C. (2010). **Interviews in qualitative research**. Los Angeles: SAGE.
21. OECD. (2014). **TALIS 2013 Results: An International Perspective on Teaching and Learning**. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
22. Villegas-Reimers, E (2003). **Teacher professional development: an international review of the literature**. Paris: UNESCO International Institute for Educational Planning

Websites

23. Priest, A.W. (2015). **An investigation into faculty development practices in graduate physical therapy ducation programs**. Retrieved July 1492311, from <http://etd.lib.ttu.edu/theses/available/etd.35322337>

