

ارائه چارچوب توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی

عصمت الزامی^۱

عباس عباس‌پور^{۲*}

علی خورسندی طاسکوه^۳

جواد پورکریمی^۴

حمید رحیمیان^۵

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۱۷؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۱۳)

چکیده

پژوهش حاضر یک پژوهش کیفی با رویکرد پدیدار شناسانه است که جهت شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی و تدوین چارچوب آن انجام شده است. جامعه آماری پژوهش، مدیران مدارس دولتی مقطع ابتدایی شهر تهران در سال تحصیلی ۹۸-۹۹ بودند. طی دو مرحله نمونه‌گیری، با روش‌های نمونه‌گیری سهمیه‌ای و سپس هدفمند نمونه‌ها انتخاب شدند. جهت جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختار یافته به کار گرفته شد. مصاحبه تا جایی ادامه یافت که فرایند اکتشاف و جمع‌آوری داده‌ها پس از مصاحبه با ۱۴ نفر به نقطه اشباع نظری رسید. با انجام مراحل کدگذاری باز و محوری، داده‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. از دو روش تأیید مصاحبه شونده‌گان و تأیید یک خبره بیرونی برای کنترل روایی استفاده شد. برای تعیین پایایی نیز از دو روش بررسی مجدد نوشته‌ها و نیز از روش کدگذاری مجدد استفاده گردید. توافق در همسانی کدگذاری‌ها محاسبه شد و ضریب توافق ۸۶٪ به دست آمد. یافته‌های پژوهش نشان داد که چارچوب توسعه حرفه‌ای برای مدیران مدارس ابتدایی دارای ۳ بُعد، ۱۴ مؤلفه با ۱۱۷ نشانگر است که شامل بُعد محتوای توسعه حرفه‌ای (با مؤلفه‌های دانش مدیریت عمومی، دانش مدیریت تخصصی، مهارت تعاملی، مهارت مدیریت منابع، مهارت حرفه‌ای، تمایلات فردی، نگرش مدیریتی، توانایی جسمی و روانی و توانایی فکری و ذهنی)، بُعد فرایند توسعه

* مقاله برگرفته از رساله دکتری است.

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

^۲ استاد، گروه علوم تربیتی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. (مسئول مکاتبات

abbaspour1386@gmail.com)

^۳ استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

^۴ استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

^۵ دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

حرفه‌ای (با مؤلفه‌های اقدامات خودتوسعه‌ای، روابط توسعه‌دهنده) و بُعد الزامات سازمانی (با مؤلفه‌های زمینه‌سازی دانش‌افزایی و کسب مهارت، اصلاح روش‌های انتخاب و انتصاب مدیران، بهبود ساختار و فرایندهای سازمانی) می‌باشد.

کلیدواژه‌ها: توسعه حرفه‌ای، مدیران مدارس، مقطع ابتدایی.

مقدمه

رهبری و مدیریت آموزشی به عنوان یکی از عوامل مهم بهبود و اثربخشی مدارس شناخته شده است. پژوهش‌ها به طور گسترده‌ای نشان داده‌اند، مدارس موفق مدارس هستند که به وسیله رهبران موفق هدایت می‌شوند. کروم و همکاران تأکید می‌کنند مدیران موفق می‌توانند به طور اثربخش برنامه آموزشی را مدیریت کنند، محیط کار را برای فعالیتها و نیازهای ویژه مدارس بازسازی کنند و فراتر از مرزهای مدرسه به ارتباطات قوی با ذینفعان بیرونی دست یابند و نیز زمینه پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان را فراهم کنند (۱). در شرایط کنونی نظام تعلیم و تربیت که با افزایش سطح دانش و انتظارات در کلیه امور فرایند تعلیم و تربیت، جامعه و خانواده‌ها روبروست، مدیریت آموزشی با چالشهای فراوانی همچون افزایش تقاضا برای بهبود کیفیت آموزشی و پاسخگویی مدیران روبرو شده است. مدیران کنونی باید از توانمندی‌های خاصی بهره‌مند بوده و تواناییهای خود را توسعه دهند تا بتواند به تقاضاهای محیطی پاسخ دهند. به بیان دیگر مدیران آموزشی نقشی بسیار مهم در کیفیت آموزشی بر عهده دارند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیر نیز همانند معلم نیازمند توسعه حرفه‌ای است، به طوری که بتواند نقش رهبری آموزشی را پذیرفته و نسبت به پژوهش‌های آموزشی نوین آگاه بوده و استراتژی‌هایی که به بهبود یادگیری دانش‌آموزان کمک می‌کند را کسب کند. واقعیت این است که مدیران نیازمند شرکت در توسعه حرفه‌ای مداوم هستند، برای اینکه به تلاشهایشان در جهت بهبود یادگیری قوت ببخشند (۲). مدیرانی که در برنامه‌های توسعه حرفه‌ای شرکت می‌کنند با اعمال دانش و مهارت‌های جدید به منظور اجرای بهترین شیوه‌های آموزشی در مدارس، دانش خود را به روز کرده و توسعه می‌دهند و عملکرد شغلی خود را بهبود می‌بخشند (۳). در نتیجه توسعه حرفه‌ای مدیران و ادراک آنان از این امر، تأثیر بسزایی در توسعه حرفه‌ای معلمان و موفقیت دانش‌آموزان دارد (۴). توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس اغلب بر این نکته تأکید می‌کند که رهبران مدارس باور داشته باشند که چگونه می‌توانند در یادگیری دانش‌آموزان و معلمان مدارس تغییر ایجاد کنند (۵). اما نتایج تحقیقات متعدد حاکی از عدم برخورداری کامل مدیران از صلاحیتهای حرفه‌ای است. سازمان تحقیقاتی آمریکا بیان می‌کند که مدیران برای پاسخ‌گویی به نیازهای پیچیده مدارس امروزی، آموزشهای لازم را به خوبی دریافت نکرده‌اند (۶) و (۷)

و دانشگاه‌ها به طور کامل نتوانسته‌اند مدیران را برای این موقعیتها آماده کنند (۸). شلیچر^۱ (۲۰۱۲) نیز بیان می‌کند که با وجود در دسترس بودن آموزش در تمام کشورهای عضو سازمان همکاریهای اقتصادی، مدیران مدارس در این کشورها اغلب گزارش داده‌اند که برای به عهده گرفتن پست مدیریت مدرسه، به اندازه کافی آموزش ندیده‌اند. اگرچه اکثر نامزدهای پست مدیریت مدرسه، از یک زمینه تدریس برخوردار هستند، اما آنها لزوماً در زمینه نوآوری آموزشی، مدیریت امور مالی یا منابع انسانی با صلاحیت و شایسته نیستند و از حداقل استانداردهای رهبری برخوردار نمی‌باشند (۹).

بررسی‌ها در ایران نیز نشان می‌دهد که مدارس به شکل سنتی و به دست افرادی اداره می‌شوند که سابقه معلمی دارند و فاقد تخصص در مدیریت آموزشی هستند و نیز بسیاری از مدیران کمتر در نقش خود به عنوان عامل اثربخش در مدرسه ظاهر شده و بیشتر وقت خود را به امور تدارکاتی و اداری صرف می‌کنند. یکی از علل به وجود آمدن چنین وضعی می‌توان به سیاستها و اقدامات قبل از انتصاب اشاره کرد. افشاری و همکاران (۱۳۹۳) در یک مطالعه تطبیقی صلاحیتهای حرفه‌ای و شایستگی مدیران دوره ابتدایی ایران با کشورهای ژاپن، استرالیا و آمریکا دریافتند که ملاکها، نشانگرها و معیارهای تعیین شایستگی مدیران ابتدایی در ایران نسبت به کشورهای ژاپن، استرالیا و آمریکا به صورت کلی تعیین شده و در مواردی همچون تعیین آزمون صلاحیت برای انتخاب مدیران مدارس، ارائه گواهینامه مقدماتی و پیشرفته برای شایستگی مدیران، ارتقاء حداقل میزان تجربه و سابقه آموزشی موفق و مدرک تحصیلی برای مدیران، گذراندن حداقل شرایط سنی و دارا بودن آثار علمی و تحقیقاتی مدیران مدارس در ایران نسبت به کشورهای مورد بررسی دارای ضعف بوده است (۱۰). لذا توسعه حرفه‌ای و توانمندسازی رهبران مدارس برنامه بسیاری از کشورهای جهان بوده و پژوهشهایی در این زمینه انجام شده است. در سال ۲۰۰۱ با رونمایی از قانون هیچ کودکی نباید نادیده گرفته شود^۲ (NCLB)، نیاز به قبول مسئولیت‌های جدید توسط مدیر در مدرسه نشان داده شد و پژوهشهایی در ارتباط با ویژگیهای مدیر کارآمد و مطابق با نیازهای جدید مدارس انجام گرفت. از جمله در سال ۲۰۰۶ سازمان همکاری اقتصادی و توسعه^۳ (OECD)، پروژه‌های بین‌المللی را با نام "بهبود رهبری مدرسه" آغاز کرد که ۲۲ کشور در اجرای آن مشارکت فعالی داشتند (۱۱). برخی از مهم‌ترین یافته‌های این بازتعریف وظایف و مسئولیت‌های مدیران در جهت افزایش یادگیری دانش‌آموزان، تأکید بر رهبری توزیع شده به منظور تشویق و حمایت از ارکان و اعضای مختلف مدرسه برای ایفای نقش‌های مدیریتی، بهبود مهارت‌های مدیریت اثربخش، جذابتر کردن هر چه بیشتر حرفه مدیریت مدرسه است (۱۲).

^۱ - Schleicher

^۲ - No Child Left Behind

^۳ - Organization for Economic Co-operation and Development

ابراهیم^۱ (۲۰۱۱) در پژوهش خود به مهمترین عوامل تسهیل کننده توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه را شامل منابع و امور مالی، برنامه‌ها و حمایت مدیران، در دسترس بودن آموزش ضمن خدمت، حمایت ذی‌نفعان، نقش مدیر به عنوان رهبر آموزشی و چالش‌ها و مسائل روزانه اشاره کرد (۸). بیری استنوا^۲ و همکارانش (۲۰۱۳) در پژوهش خود به بررسی ابعاد توسعه حرفه‌ای پرداختند. آنان ابعاد توسعه حرفه‌ای را مشتمل بر چهار حوزه می‌دانند: (۱) ویژگی‌های شخصیتی (۲) توانایی‌های حرفه-ای مثل رهبری تعاملی (۳) ویژگی‌های خاص مثل دانش حرفه‌ای و (۴) تیپ شخصیتی مثل سازگاری اجتماعی، ثبات عاطفی (۱۳). نایکر و نایدو^۳ (۲۰۱۴) با انجام پژوهشی کیفی در زمینه توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس نتیجه گرفتند که ایجاد فرصت‌های یادگیری، کار تیمی، ارتباطات اجتماعی و بهبود مهارت‌های رهبری مشارکتی در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس مؤثرند (۱۴). ان جی و چان^۴ (۲۰۱۴) دریافتند که در برنامه توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس، مواردی همچون مهارت‌های بین فردی، مدیریت بحران، مدیریت صحیح منابع و اطلاع از آیین نامه‌های آموزشی در اولویت کار قرار دارد و نیز توصیه کردند که برنامه‌های یادگیری مدیران باید بر نیازهای ویژه مدیران، نیازهای محتوایی و چند بعدی بودن روش متمرکز شود (۱۵). رستون^۵ (۲۰۱۵) در پژوهش خود نشان داد که مهم ترین استانداردهای حرفه‌ای مدیران مدارس در برنامه توسعه حرفه‌ای، شامل این موارد می‌باشد: مأموریت، چشم انداز و ارزش‌های بنیادی رهبری آموزشی، اخلاق مداری و رعایت هنجارهای تخصصی، عدالت سازمانی و پاسخگویی، برنامه آموزشی و درسی، آموزش و شیوه‌های ارزیابی، فرایند مراقبت و حمایت از دانش‌آموزان، ارتقای قابلیت‌های حرفه‌ای کارکنان مدرسه، تدوین برنامه‌های حرفه‌ای برای معلمان و کارکنان، بکارگیری و استفاده از ظرفیت‌های خانواده‌ها و انجمن‌های مربوط به مدرسه، پژوهش مداری و رعایت اصول مدیریت و بهبود همه جانبه مدرسه (۱۶). ویدال باتلر^۶ (۲۰۱۷) به بررسی دانش و توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دو زبانه پرداخت. مدیران تأکید داشتند که فرصت‌های حرفه‌ای رشد بسیار کمی (که تمرکز بر برنامه‌های دو زبانه دارند) در دسترس مدیران مدارس است. اکثر مدیران به شدت به دانشی که از تجربه حرفه‌ای گذشته و فرصت‌های خودآموزی کسب کردند، برای رشد حرفه‌ای خود متکی بودند (۱۷). رامیرز^۷ (۲۰۲۰) نیز در یک مطالعه پدیدار شناختی به بررسی اهمیت رفتارهای رهبری مدیر در انجمن‌های یادگیری حرفه‌ای مدیران پرداخت. یافته‌ها نشان داد اجرای برنامه‌های

^۱ -Ibrahim

^۲ -Bayarystanova

^۳ -Naicker & Naidoo

^۴ -Ng & Chan

^۵ -Reston

^۶ -Vidal-Butler

^۷ -Ramirez

یادگیری حرفه‌ای مدیران منجر به شکل‌گیری بهتر ارتباط مدیر با معلمان، ایجاد انگیزه، ظرفیت و اعتماد در معلمان می‌شود (۱۸). غلامی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی به شناسایی ابعاد اساسی مدیران آموزشی موفق پرداختند. نتایج نشان داد که از نظر معلمان، معیار مدیر آموزشی موفق باید دارای ۵ بعد اساسی توسعه سرمایه اجتماعی مدرسه، قابلیت‌های و منش‌های فردی مدیر، رابطه، توسعه حرفه‌ای کارکنان و خود محوری و بینش محدود مدیر باشد (۱۹). حیات و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه شامل پنج مقوله اصلی رهبری آموزشی، مدیریت و رهبری سازمانی، رهبری اخلاقی، مشارکت اجتماعی و تکنولوژی است؛ و روشهای توسعه حرفه‌ای مطلوب شامل شرکت در کارگاه‌ها، سمینارها، سخنرانی‌ها و کنفرانس‌های ملی و منطقه‌ای، دوره‌های دانشگاهی، مشاوره، جلسات هم‌اندیشی مدیران، مربیگری، بازدید از دیگر مدارس و کارآموزی است (۲۰). پورکریمی و همکاران (۱۳۹۵) نیز در یک پژوهش ترکیبی به واکاوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس پرداختند. یافته‌ها نشان داد صلاحیت حرفه‌ای مدیران شامل مؤلفه‌های ویژگی‌های روان‌شناختی، مهارت‌ها (فنی، انسانی و ادراکی)، دانش و نگرش است (۲۱). نصیری و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود به کاوش بالندگی مدیران مدارس پرداختند و نتیجه گرفتند که چارچوب بالندگی مدیران شامل شرایط علی، پدیده محوری (برنامه بالندگی مشارکتی)، راهبردها (ایجاد مراکز بالندگی در ادارات آموزش و پرورش، روش‌های اجرایی مستقیم و غیر مستقیم)، زمینه، شرایط مداخله‌گر (قوانین و مقررات تسهیل کننده، شایستگی مدرسان) و پیامدها است (۲۲). در پژوهشی دیگر مرد و همکاران (۱۳۹۶) با عنوان نشانگرهای یک رهبر آموزشی موفق؛ یافته‌های یک مطالعه پدیدارشناسانه دریافتند که رهبر آموزشی موفق برای مدارس متوسطه شهر تهران دارای ۵ مقوله شامل تعیین جهت، مدیریت فرهنگ و جو سازمانی، نظارت و ارزشیابی آموزشی، مدیریت بر فرایندهای یاددهی یادگیری در مدرسه و رشد و توسعه حرفه‌ای است (۲۳). اصفهانی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود به بررسی عوامل مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که عوامل مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران دارای هشت مقوله اصلی فناوری، دینی، فرهنگی، فردی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و سازمانی است (۲۴).

در پژوهش‌های انجام شده بیشتر بر محتوای توسعه حرفه‌ای و ویژگی‌های رهبر و مدیر پرداخته شده و همچنین پژوهش‌های انجام شده صرفاً برای مدیران مدارس ابتدایی نبوده است و اگر هم در ارتباط با مدیران مقطع ابتدایی بوده به طور کامل به محتوای توسعه حرفه‌ای و عوامل و روش‌های آن نپرداخته است. ولی از آنجا که دوره ابتدایی نقطه شروع و مهم‌ترین مرحله آموزش و پرورش است و اگر اقدامات تربیتی و آموزشی در این دوره به درستی انجام شود، در آینده می‌توان به جامعه‌ای موفق امیدوارتر بود؛ نقش مدیران و معلمان مدارس ابتدایی به سبب خصوصیات فکری و ذهنی دانش‌آموزان در این دوره از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. چرا که هر عملی در این دوران می‌تواند در سرنوشت و مسیر

زندگی دانش‌آموز تأثیر به‌سزایی داشته باشد. بنابراین مدیران مدارس ابتدایی به‌الگویی جامع که مشتمل بر مؤلفه‌های برخورداری از توسعه حرفه‌ای و نیز عوامل و روشهایی که در توسعه حرفه‌ای آنان مؤثر بوده و باشد نیاز دارند تا بتوانند بر اساس این الگوی جامع خود را در مسیر توسعه حرفه‌ای قرار دهند. طراحی و اجرای این الگو به مدیران عالی وزارت آموزش و پرورش و نیز مدیران مدارس این امکان را می‌دهد که شرایطی در مدارس ایجاد شود تا در نهایت منجر به پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان شود. چرا که غایت تمامی فعالیتهای دستگاه آموزش و پرورش ارتقاء سطح تحصیلی و تربیتی دانش‌آموزان است و حرفه‌ای شدن مدیران، گامی بزرگ در تحقق این غایت است. بنابراین با توجه به ضرورت توسعه حرفه‌ای در مدیران آموزشگاهی، مسأله این است که چه عوامل و مؤلفه‌هایی منجر به توسعه حرفه‌ای مدیران می‌شود و الگوی توسعه حرفه‌ای که مدیران با بهره‌گیری از آن بتوانند به صلاحیتهای لازم جهت احراز این پست نائل شوند، چگونه است؟

روش پژوهش

این پژوهش یک پژوهش کیفی با رویکرد پدیدارشناسی^۱ است. زیرا یک راهبرد پژوهشی است که پژوهشگر به کمک آن جوهره تجربه‌های بشری را درباره یک پدیده آن‌گونه که شرکت‌کنندگان در پژوهش توصیف کرده‌اند، شناسایی می‌کند. فهم تجربه‌های زنده، نشانه بارز پدیدارشناسی به‌عنوان یک فلسفه و نیز یک روش است (۲۵). در پژوهش حاضر نیز تجربه‌های گروهی از مدیران مدارس موفق ابتدایی - که مرتبط‌ترین و آشناترین افراد در حوزه مدیریت مدارس ابتدایی هستند - در مورد توسعه حرفه‌ای جمع‌آوری شد و چارچوب و ابعاد و مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای از این طریق مورد شناسایی و تحلیل قرار گرفته و مضامین جدید پدیدار شد.

مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران به‌عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شدند. برای اینکه اجرای مصاحبه در تمام شهر تهران انجام شود و تمرکز در نقطه‌ای خاص نباشد، در مرحله اول با استفاده از نمونه‌گیری سهمیه‌ای^۲، شهر تهران به پنج ناحیه شمال، جنوب، شرق، غرب و مرکز تقسیم شد و از هر ناحیه با توجه به وسعت و تعداد مناطق، ۱ تا ۳ منطقه انتخاب شد. در مرحله دوم برای گردآوری داده‌های کیفی از روش نمونه‌گیری هدفمند^۳ استفاده شد. زیرا ایده زیربنایی پژوهش کیفی، انتخاب شرکت‌کنندگانی است که به پژوهشگر در فهم مسئله و سؤال پژوهش به بهترین وجه کمک می‌کنند (۲۶). لذا جهت انتخاب هدفمند مدیران مورد نظر برای مصاحبه، بر مبنای میزان سابقه کار مدیر،

^۱ - Phenomenological research methods

^۲ - Quota sampling

^۳ - Purposive Sampling

موفقیت مدرسه در حوزه های آموزشی و تربیتی و میزان رضایت والدین و دانش آموزان، از طریق واحد کارشناسی مقطع ابتدایی ادارات آموزش و پرورش مناطق منتخب، مدیران انتخاب شدند. برای گردآوری داده ها از ابزار مصاحبه استفاده شد زیرا از این طریق می توان به اطلاعات تاریخی و تجربیات شرکت کنندگان پی برد. از انواع مصاحبه ها، از مصاحبه های نیمه ساختاریافته (به دلیل آنکه امکان تبادل نظرات و تفکرات وجود دارد و می توان بحث و موضوع مصاحبه را در جهت دستیابی به اهداف پژوهش هدایت نمود) با تأکید بر رویکرد اکتشافی و با هدف شناسایی ایده های جدید و ملموس از دیدگاه مدیران مدارس در مورد توسعه حرفه ای استفاده شد.

مصاحبه با مدیران مدارس تا جایی ادامه یافت که فرایند اکتشاف و جمع آوری داده ها پس از مصاحبه با ۱۴ نفر به نقطه اشباع نظری رسید. در ادامه برای تحلیل داده های کیفی با استفاده از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده گردید. پس از سازماندهی و آماده کردن داده ها، فرایند کدگذاری باز و کدگذاری محوری انجام شد تا مضامین و مقوله ها تدوین شود. به هر جمله و یا عبارتی که مرتبط با توسعه حرفه ای بود کد اختصاص داده شد و مضامین استخراج گردید و در مرحله بعد کدها با توجه به نزدیکی و شباهتهای مفهومی نام گذاری شدند. نام گذاری بر اساس اصطلاحات تخصصی ادبیات و پیشینه پژوهش انجام گرفت. در مرحله بعدی کدگذاری، مقوله های اولیه و ثانویه به دست آمد و در نهایت مقوله های ثانویه بر اساس نزدیکی موضوعی به عنوان مقوله نهایی در طبقات کلی تر قرار گرفتند. برای تعیین پایایی کیفی^۱ که نشان می دهد رویکرد پژوهشگر با رویکرد پژوهشگران دیگر و همچنین در پروژه های دیگر یکسان و ثابت است (۲۷). از روش بررسی مجدد نوشته ها برای اطمینان از عدم اشتباه هنگام پیاده کردن داده ها و نیز از روش کدگذاری مجدد استفاده شد. برای این منظور چهار مصاحبه توسط یک متخصص کدگذاری شد و سپس توافق در همسانی کدگذاری ها محاسبه گردید و ضریب توافق ۸۶٪ به دست آمد که ضریب پایایی مناسبی است. همچنین جهت روایی کیفی^۲ از دو روش بررسی یافته ها و مضامین توسط شرکت کنندگان و روش بررسی کل پروژه توسط یک ارزیاب بیرونی و خبره به کار گرفته شد. بنابراین از تأیید مصاحبه شوندگان و یک خبره بیرونی برای کنترل روایی استفاده شد.

یافته های پژوهش

یافته های جمعیت شناختی نشان داد که از بین ۱۴ نفر از مصاحبه شوندگان، ۴ نفر بین ۲۵ تا ۲۹ سال و ۱۰ نفر بین ۳۰ تا ۳۶ سال سابقه خدمت در آموزش و پرورش دارند. همچنین از نظر میزان سابقه

^۱ - Qualitative reliability

^۲ - Qualitative validity

مدیریت مدرسه، ۲ نفر زیر ۱۰ سال، ۷ نفر بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۲ نفر بین ۱۶ تا ۲۰ سال و ۳ نفر بالای ۲۰ سال مدیر مدرسه بوده‌اند که یافته‌ها نشان‌دهنده تجربه بالای مصاحبه‌شوندگان در زمینه مسائل مربوط به مدرسه و مدیریت آن است.

تحلیل دقیق محتوای مصاحبه‌ها و دیدگاه‌ها و تجربیات مدیران و کدگذاری آنها و تبدیل جملات به مقوله‌ها و مضامین، ۵۸۸ مفهوم در کدگذاری باز، ۵۰ مقوله در کدگذاری محوری مرحله اول و ۱۴ مقوله در کدگذاری محوری مرحله دوم استخراج گردید که منجر به شناسایی چارچوب توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در مقطع ابتدایی در ۳ بعد اصلی "محتوای توسعه حرفه‌ای"، "فرایند توسعه حرفه‌ای" و "الزامات سازمانی" شد.

۱- بُعد محتوای توسعه حرفه‌ای: این بعد می‌پردازد به اینکه مدیر در مسیر توسعه حرفه‌ای به چه دانش‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌هایی نیاز دارد و چه نگرش‌هایی باید داشته باشد تا از صلاحیت حرفه‌ای برخوردار شود. با توجه به نظر مشارکت کنندگان محتوای توسعه حرفه‌ای دارای ۹ مؤلفه است.

۱-۱- دانش مدیریت عمومی: از جمله ویژگی‌های مدیر این است که در زمینه‌های مدیریت مشارکتی، رهبری آموزشی، مدیریت تغییر، قوانین و دستورالعمل‌ها، مدیریت بحران، شناسایی تهدیدها و فرصت‌ها، شناسایی مسائل درون و برون سازمان، چگونگی برقراری ارتباط خوب و صحیح و ایجاد انگیزه دارای دانش و علم کافی باشد.

۱-۲- دانش تخصصی: از دیگر مؤلفه‌های بُعد دانش، دانش تخصصی مدیر است. در حوزه مدیریت مدرسه، مدیر نیاز به کسب دانش در زمینه‌هایی چون سند تحول بنیادین، اطلاعات شغلی، دروس و سرفصل‌های دوره ابتدایی، مهارت‌های معلمی، انواع روش‌های تدریس، قوانین مالی، چگونگی شفاف‌سازی هزینه‌کردها دارد. نظر تعدادی از مدیران شرکت کننده در مصاحبه:

"اگر من همکارم را مشارکت ندهم و برنامه پیشنهادی او را نپذیرم فردا من این برنامه را که به او بدهم قابل اجرا نخواهد بود چون احساس نیاز نکرده است." مدیر باید هم مسائل درون سازمانی را بشناسد هم برون سازمانی را بشناسد. " تسلط بر قوانین می‌تواند یکی از شاخصه‌های توانمندی یک مدیر باشد. " از نظر من امروز باید یک مدیر به سند تحول بنیادین مسلط باشد. " مدیر باید روی مسائل درسی و کتاب اشراف داشته باشد. اگر زمانی معلم من در یکی از مسائل ماند و برای او قابل حل نبود در بحث ریاضی از من سوال کرد من نمانم. " اولیا باید ببینند که هر چه هزینه می‌کنم یا خودشان کنار مدرسه هستند این عایدات بر می‌گردد به رفاه اجتماعی و آموزشی و روانی بچه‌های آن‌ها."

۱-۳- مهارت تعاملی: این مهارت به نحوه روابط مدیر با افراد فرادست، نهادهای محلی، اولیاء، دانش‌آموزان و معلمان اشاره دارد. در مهارت‌های ارتباطی مدیر به تعامل و یادگیری از دیگران می‌پردازد، با اولیاء و دانش‌آموزان ارتباط مؤثر برقرار می‌کند، با نهادهای محلی تعامل دارد، قدرت بیان و اقناع دارد، می‌تواند مشارکت‌های مالی اولیاء و خیرین را جذب کند. در مهارت‌های روابط انسانی

مدیر اولیا و معلمان و دانش‌آموزان را تکریم می‌کند، ارتباط دوستانه و صمیمی برقرار می‌کند، ویژگی‌های شخصیتی نیروی‌های انسانی خود را شناسایی کرده و با هر فرد رفتار مناسب با وی را دارد و می‌تواند جو آرامی را در فضای مدرسه ایجاد کند.

۴-۱- مهارت مدیریت منابع: یکی از مؤلفه‌های مدیر توسعه‌یافته مدیریت صحیح منابع است و نشانگرهای آن شامل استفاده از ظرفیت اولیا و معلمان و نهادهای محلی، شناسایی زمینه‌های تحصیلی و خدماتی اولیا و بکارگیری آن، شناخت توانمندی‌های نیروی انسانی، تفویض اختیار بر مبنای توانمندی افراد، تقویت توانمندی نیروی انسانی و استفاده بهینه از تجهیزات می‌باشد.

۵-۱- مهارت حرفه‌ای: مهارت‌های حرفه‌ای اشاره به مهارت‌های تخصصی مدیر در حوزه مدیریت مدرسه دارد. عمل بر مبنای سند تحول و ساحت‌های شش‌گانه تعلیم و تربیت، برنامه‌ریزی بر مبنای برنامه تعالی مدیریت مدرسه و طرح تدبیر، نظرسنجی طرح و برنامه‌های مدرسه، آگاهی خانواده‌ها از عملکرد مدرسه، کار با رایانه و سنادهای شبکه‌های اجتماعی، استفاده مناسب از تشویق و تنبیه، آموزش غیر مستقیم مسائل اعتقادی و تربیتی، الگوی دیگران بودن و یکی بودن حرف و عمل از جمله مهارت‌هایی است که مدیر مدرسه باید آن را دارا باشد. بخشی از مصاحبه‌های چند تن از مدیران:

"می‌رفتم منطقه‌ی دیگر فلان مدیر را می‌دیدم می‌نشستم و با او حرف می‌زدم می‌گفتم مثلا تو چه کار کردی؟" یکی از مشخصه‌هایی که هر کس در مدرسه وارد می‌شود و متوجه آن است آرامشی هست که برقرار کردم. " من سعی می‌کنم از افراد متخصص استفاده کنم یعنی اگر نیروی من در آن زمینه تخصص کافی ندارد سعی می‌کنم نیروی فنی بیاورم. " ظرفیت‌های والدین را شناسایی کردم. خیلی از کارها توسط خود اولیا انجام می‌شود. " هر کسی را با توجه به شناخت خود یک مهارت و یک تفویض اختیار بکنیم. " خودم را روتین در برنامه تعالی قرار می‌دهم ناخودآگاه همه اعضای مدرسه خوب دارند این کار را می‌کنند. " من خودم کارهایی که اداره می‌فرستد و باید گزارش دهیم همه را خودم انجام می‌دهم چون مدرک درجه یک کامپیوتر از فنی و حرفه‌ای دارم. " وجه الگویی مدیر خیلی مهم است، چه الگو برای اولیا چه برای معلم‌ها و چه برای دانش‌آموزان. "

۶-۱- نگرش فردی: این مؤلفه به آن دسته از ویژگی‌هایی اشاره دارد که به مدیر کمک می‌کند تا بتواند عملکرد بهتری داشته باشد و نقش وی را به عنوان یک مدیر قابل اطمینان ارتقاء می‌بخشد. نشانگرهای آن شامل تواضع، نگرش مثبت داشتن، علاقمندی به کار، سخت‌کوشی، سعه صدر، داشتن صداقت، منصف بودن، اخلاق مداری، ناظر دانستن خدا و تقویت ایمان است.

۷-۱- تمایلات مدیریتی: تمایلات و نگرشهایی است که باید مدیر داشته باشد تا ایفای نقش مدیریتی مدیر را تسهیل کند. اعتقاد به مشارکت و خرد جمعی، اولویت داشتن دانش‌آموزان، قاطعیت، همکاری و تعاون، به دنبال یادگیری بودن، به روز رسانی دانش خود در زمینه علمی و شغلی، مطالعه منابع تخصصی منابع داخلی و خارجی و پرسش هنگام ندانستن است از جمله این تمایلات است. نظر تعدادی از مصاحبه‌شوندگان:

"یکی از ویژگی‌ها به نظرم این است که صبوری به خرج بدهیم و من در اولین مرحله صبوری به خرج می‌دهم". "سعی کنیم که خاکی باشیم سعی کنیم که تواضع داشته باشیم." "یعنی واقعاً به خاطر کارم از زندگی خود گذشته بودم چون واقعا دوست داشتم." "از نظر اعتقادی به خدا بی‌نهایت ایمان و اعتقاد دارم هر عملی عکس العملی دارد." "این نیست که حتماً خانم معاون آموزشی فقط کار آموزشی انجام دهد و همه به هم کمک می‌کنیم" اولویت اول ما دانش آموز است بعد معلم و بعد مدیر و معاون. "خیلی پرسیدن به من کمک کرد هر جا که رفتیم ایده‌های قشنگ را دیدم بهره گرفتیم."

۸-۱- توانایی جسمی و روانی: مدیر باید برای ایفای بهتر نقش خود دارای سلامت جسمی بوده تا بتواند در انجام امور فعال و پویا در کنار معلمان و دانش‌آموزان باشد و نیز از سلامت روان برخوردار بوده تا بتواند در مواقع بحرانی با تسلط بر خود به حل مسائل اقدام کند.

۹-۱- توانایی فکری و ذهنی: مدیر باید توانایی خودشناسی از طریق ارزیابی خود توسط دیگران و نیز شناخت نقاط ضعف خود و پذیرش آن را داشته باشد. همچنین دوراندیش و واقع‌بین بوده و دارای تفکر انتقادی باشد و ارزیابی دیگران از خود را بپذیرد. نظر مدیران مشارکت کننده :

"از نظر جسمی مدیر باید توانایی داشته باشد تحرک داشته باشد خودش بتواند کنار بچه‌ها باشد." "مدیری که روحش آرام است مدیری که مشکلات خانوادگی ندارد خودش را شناخته و بر روی خودش کار کرده قطعاً می‌تواند یک تیم خوب و قوی داشته باشد." "اگر من بگویم که کارم درست است صد در صد مطمئن باشید که کار من مشکل دارد من می‌گویم تا اینجا تلاش کردم باز هم هنوز مانده تا برسم." "نگرانی از این قضیه نداشته باشم که ارزیابی که همکاران انجام می‌دهند یا ارزیابی که خودم انجام می‌دهم و ارزیابی که معاون از بنده انجام می‌دهد."

جدول ۱- بعد محتوای توسعه حرفه‌ای

مؤلفه‌ها	مفاهیم (شاخص‌ها)
دانش مدیریت عمومی	مدیریت مشارکتی، رهبری آموزشی، مدیریت تغییر، ارزیابی، آشنایی با قوانین و دستورالعمل‌ها، مدیریت بحران، شناسایی تهدیدها و فرصت‌ها، شناسایی مسائل درون و برون سازمانی، چگونگی برقراری ارتباط خوب و صحیح، آگاهی به اهمیت روابط انسانی و ایجاد انگیزه
دانش مدیریت تخصصی	آگاهی به سند تحول بنیادین، به روز بودن و پیشرو در کسب اطلاعات شغلی، آشنایی با کلیه امور مدرسه، دانش روان‌شناسی کودک و نوجوان، آشنایی با دروس و سرفصل‌های دوره ابتدایی، آشنایی با روشهای تدریس و طرح درس نویسی، آشنایی و آگاهی به مهارت‌های معلمی، آگاهی کامل به قوانین مالی، شفاف سازی هزینه کردها، تهیه بهترین وسایل و تجهیزات
مهارت تعاملی	تعامل و یادگیری از دیگران، برقراری ارتباط مؤثر با اولیا و دانش‌آموزان، ایجاد بستر مناسب برای حل مسائل و برقراری ارتباط مستقیم، قاطعیت در زمان مقتضی، تعامل با نهادهای محلی، قدرت بیان و اقناع، جذب مشارکت‌های مالی اولیاء و خیرین، احترام به اولیا و معلمان، درک معلمان، ایجاد همبستگی بین معلمان، برقراری ارتباط دوستانه و صمیمی، شناخت نیروی انسانی و رفتار متناسب با هر فرد، ایجاد جو آرام

مهارت مدیریت منابع	استفاده از ظرفیت اولیا، معلمان و نهادهای محلی، شناسایی زمینه‌های تحصیلی و خدماتی اولیا و بکارگیری آن، شناخت ویژگی‌های نیروی انسانی، تفویض اختیار، استفاده بهینه از تجهیزات، تقویت توانمندی نیروی انسانی
مهارت حرفه‌ای	نظرسنجی طرح و برنامه‌های مدرسه، عمل بر مبنای سند تحول و ساحت‌های تعلیم و تربیت، قوی بودن حوزه نظارت، برنامه ریزی بر مبنای برنامه تعالی، آگاهی خانواده‌ها از عملکرد مدرسه، کار با رایانه و سناد و شبکه‌های اجتماعی مجازی، الگوی دیگران بودن، استفاده مناسب از تشویق و تقدیر، یکی بودن حرف و عمل، آموزش غیر مستقیم مسائل اعتقادی و تربیتی
تمایلات فردی	تواضع، نگرش مثبت، علاقمندی به کار، ظاهر و پوشش در شأن مدیر، سخت کوشی، سعه صدر، تقویت ایمان، ناظر دانستن خدا، اخلاق مداری، منصف بودن، داشتن صداقت
تمایلات مدیریتی	مسئولیت‌پذیری، اعتقاد به مشارکت و خرد جمعی، اولویت داشتن دانش آموزان، قاطعیت، همکاری و تعاون، به دنبال یادگیری بودن، به روز رسانی در زمینه علمی و شغلی، پرسش هنگام ندانستن، مطالعه تخصصی منابع داخلی و خارجی
توانایی جسمی و روانی	سلامتی جسمی، فعال و پویا در انجام امور سلامت روحی و روانی، تسلط بر خود، هوش هیجانی
توانایی فکری و ذهنی	ارزیابی خود توسط دیگران، پذیرش ارزیابی دیگران از خود، شناسایی نقاط ضعف خود و پذیرش آن، دوراندیشی، واقع بینی، قدرت تصمیم‌گیری

منبع: یافته‌های نویسندگان

۲- بُعد راهبردهای توسعه حرفه‌ای: راهبردهای توسعه حرفه‌ای مجموعه روش‌هایی است که مدیران با انجام آن به ارتقاء دانش و مهارت خود می‌پردازند و دارای دو مؤلفه "اقدامات خودتوسعه‌ای" و "روابط توسعه دهنده" است.

۱-۲- اقدامات خود توسعه‌ای: روشهای دانش‌افزایی و کسب مهارت و توانایی و ایجاد نگرش است که فردی است و هر فرد بنا به تمایلات خود این روشها را به کار می‌گیرد. از جمله اقدامات خود توسعه‌ای می‌توان مطالعه کتب، مجلات و منابع اینترنتی، شرکت در دوره‌های ضمن خدمت حضوری، تعامل با مدیران مدارس دیگر، شرکت در کارگاه‌های مهارتی، بازدید از مدارس دیگر و مدارس موفق داخلی و خارجی و نیز شرکت در همایش‌ها و کنفرانس‌ها اشاره کرد.

۲-۲- روابط توسعه دهنده: راهبردهای گروهی افراد و ارتباط افراد با یکدیگر برای ارتقاء صلاحیتهای حرفه‌ای است. شرکت در جلسات هم‌اندیشی مدیران و به اشتراک گذاشتن تجربیات یکدیگر، مربیگری یا کوچینگ، شرکت در کارگروه‌های تخصصی مطالعه و تحقیق مدیران در هر منطقه، و مشاوره تعلیمی یا منتورینگ برای مدیران تازه‌کار از روشهای این راهبرد است. نظر تعدادی از مدیران مشارکت‌کننده: " کارگاه‌ها و همفکری و هم‌اندیشی‌ها و بحث‌های کاری قطعاً کمک می‌کند " من فکر می‌کنم مطالعه و ارتباط با سایت‌های مختلف در این زمینه خیلی کمک می‌کند " باید مدیر در مدارس بگردد و با مدیران دیگر تعامل داشته باشد حالت کارورزی ". " از تجربیات خوب همکارها به نحو احسن استفاده کنم و با یکدیگر به اشتراک بگذاریم و خیلی نتایج خوبی داشت " یک سری همایش‌ها بود که وابسته به دانشگاه‌ها و یک سری

سازمان‌های پژوهشی بود که من شرکت کردم خیلی هم خوب بود" " من با همکاران مدرسه رفتم و آنها از تجربیات همکاران ما استفاده کردند و ما هم استفاده کردیم و من اثراش را در مدرسه خودم دیدم." " تمام جلسات آموزشی اداره را همه را شرکت می‌کنم و کارگاه‌های آموزشی باز همه آن‌ها را شرکت می‌کنم."

جدول ۲- بعد راهبردهای توسعه حرفه‌ای

مؤلفه‌ها	مفاهیم (شاخص‌ها)
اقدامات خود توسعه دهنده	مطالعه کتب، مجلات و منابع اینترنتی، شرکت در دوره‌های ضمن خدمت حضوری، تعامل با مدیران مدارس دیگر، شرکت در کارگاه‌های مهارتی، بازدید از مدارس دیگر و مدارس موفق داخلی و خارجی و شرکت در همایش‌ها و کنفرانس‌ها
روابط توسعه دهنده	شرکت در جلسات هم‌اندیشی مدیران و به اشتراک گذاشتن تجربیات یکدیگر، مربیگری یا کوچینگ، شرکت در کارگروه‌های تخصصی مطالعه و تحقیق مدیران در هر منطقه، و مشاوره تعلیمی یا منتورینگ برای مدیران تازه‌کار

منبع: یافته‌های نویسندگان

۳- بُعد الزامات سازمانی: برای اینکه مدیر بتواند در مسیر توسعه حرفه‌ای قرار گیرد و زمینه برای دسترسی مدیران به صلاحیت حرفه‌ای تسهیل شود باید از نظر سازمانی از وزارتخانه آموزش و پرورش گرفته تا ادارات مناطق اقداماتی صورت گیرد که در سه طبقه "بسترسازی زمینه‌های دانش‌افزایی و کسب مهارت"، "اصلاح روشهای انتخاب و انتصاب مدیران" و "بهبود ساختار و فرایندهای سازمانی" جای می‌گیرد.

۳-۱- بسترسازی زمینه‌های دانش‌افزایی و کسب مهارت: در آموزش و پرورش باید زمینه کسب دانش و مهارت را فراهم و مسیر توسعه را هموار کرد تا مدیران با استفاده از بسترهای فراهم شده به ارتقاء خود بپردازند. براساس نظر مشارکت‌کنندگان، آموزش و پرورش باید دوره‌های ضمن خدمت حضوری با محتوای مناسب کاربردی و استفاده از اساتید مجرب برگزار کند، بستر جلسات هم‌اندیشی و انتقال تجربیات مدیران با یکدیگر را فراهم کند، زمینه استفاده از تجربیات مدیران با تجربه برای مدیران تازه-کار را به صورت رسمی ایجاد کند، امکان بازدید مدیران از مدارس مختلف و موفق را در برنامه کاری مدیران قرار دهد، دوره‌های کارآموزی را برای مدیران تازه‌کار برگزار کند.

۳-۲- اصلاح روش‌های انتخاب و انتصاب مدیران: برخی روش‌های نادرست انتخاب و انتصاب مدیران و عدم همه جانبه‌نگری، مشکلاتی را برای مدیران، کارکنان و دانش‌آموزان به وجود می‌آورد. به زعم مشارکت‌کنندگان باید افرادی در فرایند انتخاب و انتصاب قرار گیرند که حتماً پستهای مختلف مدرسه به ویژه معاونت آموزشی را تجربه کرده باشند و به یکباره معلمی که سابقه کار اجرایی ندارد از کلاس درس به سمت مدیریت گمارده نشود. در انتخاب افراد به ویژگی‌های مدیریتی و نگرش افراد توجه شود و در محتوا و روشهای انتخاب و انتصاب (آزمون و مصاحبه) اصلاحاتی صورت گیرد.

۳-۳- بهبود ساختار و فرایندهای سازمانی: برخی ملاحظات سازمانی به صورت مستقیم و یا غیر مستقیم، فرایند توسعه حرفه‌ای مدیران را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از جمله عدم ایجاد رقابت منفی و استفاده از روشهای مؤثر تشویقی و انگیزشی، اعطای اختیارات بیشتر به مدیران و تفویض اختیار و مدرسه محوری، تکریم و حمایت از مدیران و پیگیری مشکلات آنان در مدرسه، بازدیدهای مؤثر از مدارس به منظور مشاوره و ارائه کمک، معادل‌سازی آموزشهای مرتبط مدیران با مدارک تحصیلی و تسهیل ادامه تحصیل آنان، شفافیت انتظارات از مدیران و وجود قوانین تسهیل‌گر و بالاخره شایسته‌سالاری در تمام رده‌های مدیریتی آموزش و پرورش. بخشی از مصاحبه مشارکت کنندگان :

" به هر شکلی که ممکن است مسئولین بتوانند این زمان‌ها را فراهم کنند که جلساتی باشد دوره‌هایی باشد همکاران بتوانند تجربیات خودشان را انتقال بدهند. " " بازدید از مدارس دیگر مدارس مناطق دیگر شهرهای دیگر حتی شده کشور های دیگر. " " قطعاً تجدید نظر در انتخاب و انتصاب مدیران هست اینکه با شرکت در یک آزمون تئوری هیچ شناخت خوبی از کسانی که می‌خواهند مدیر شوند ایجاد نمی‌شود. " " شایسته‌سالاری در انتخاب وزیر و مسئولین زیر دست آنها تا پایین و فکر می‌کنم مسئولین اول باید درست انتخاب شوند. " " به نظر من ما معلم را مستقیماً از کلاس برای مدیریت می‌فرستیم غلط ترین کار ممکن است " " می‌تواند با دانشگاه‌ها ارتباطات بگیرند و دوره‌هایی را بگذارند و مدارک معادل فوق لیسانس و دکترا برایش در نظر بگیرند. " " بالادستی‌ها اختیارشان کم شود و بیشتر به مدیران واگذار کنند اگر می‌خواهید مدیر موفق باشد. "

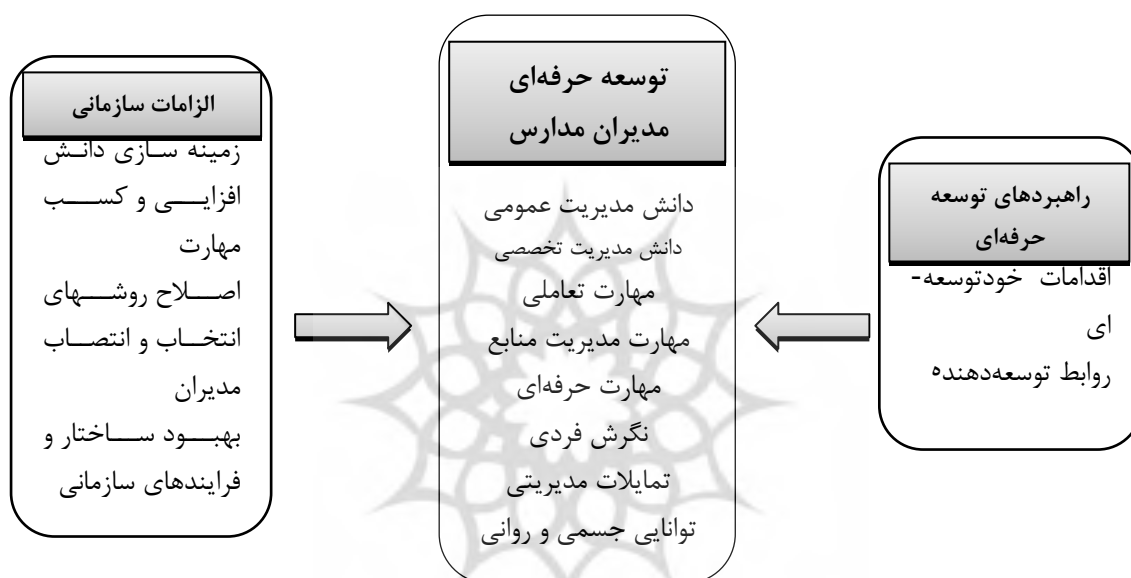
جدول ۳- بعد الزامات سازمانی

مؤلفه‌ها	مفاهیم (شاخص‌ها)
بسترسازی زمینه‌های دانش‌افزایی و کسب مهارت	برگزاری دوره‌های ضمن خدمت حضوری با محتوای مناسب کاربردی و استفاده از اساتید مجرب، فراهم کردن بستر جلسات هم‌اندیشی و انتقال تجربیات مدیران با یکدیگر، ایجاد زمینه استفاده از تجربیات مدیران با تجربه برای مدیران تازه‌کار را به صورت رسمی، امکان بازدید مدیران از مدارس مختلف و موفق، برگزاری دوره‌های کارآموزی برای مدیران تازه‌کار
اصلاح روشهای انتخاب و انتصاب مدیران	داشتن تجربه عملی پستهای مختلف مدرسه به ویژه معاونت آموزشی، عدم گمردن معلمی که سابقه کار اجرایی ندارد از کلاس درس به سمت مدیریت، توجه به ویژگی‌های مدیریتی و نگرش افراد هنگام فرایند انتخاب و انتصاب، اصلاح محتوا و روشهای انتخاب و انتصاب (آزمون و مصاحبه)
بهبود ساختار و فرایندهای سازمانی	عدم ایجاد رقابت منفی و استفاده از روشهای مؤثر تشویقی و انگیزشی، اعطای اختیارات بیشتر به مدیران و تفویض اختیار و مدرسه محوری، تکریم و حمایت از مدیران و پیگیری مشکلات آنان در مدرسه، بازدیدهای مؤثر از مدارس به منظور مشاوره و ارائه کمک، معادل‌سازی آموزشهای مرتبط مدیران با مدارک تحصیلی و تسهیل ادامه تحصیل آنان، شفافیت انتظارات از مدیران و وجود قوانین تسهیل‌گر و بالاخره شایسته‌سالاری در تمام رده‌های مدیریتی آموزش و پرورش.

منبع: یافته‌های نویسندگان

در نتیجه با توجه به یافته ها و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌ها، چارچوب توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی تنظیم گردید که در شکل ۱ نشان داده می شود.

شکل ۱- عوامل توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی و چارچوب آن



بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با رویکرد پدیدارشناسی و با هدف ارائه چارچوب توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی و شناسایی عوامل مؤثر بر آن انجام شد. با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۱۴ نفر از مدیران مدارس موفق شهر تهران مصاحبه شد. تحلیل‌ها و یافته‌های حاصل از مصاحبه نشان داد که توسعه حرفه‌ای برای مدیران مدارس ابتدایی شامل ۳ بُعد اصلی "محتوای توسعه حرفه‌ای"، "فرایند توسعه حرفه‌ای" و "الزامات سازمانی" و ۱۴ مؤلفه است.

اولین بُعد، محتوای توسعه حرفه‌ای است. بر اساس نتایج به دست آمده، محتوای مورد نیاز و اینکه در چه زمینه‌هایی مدیران باید خود را ارتقاء بخشند و به کسب دانش و مهارت بپردازند در این بُعد به آن پرداخته می‌شود. مدیران توسعه یافته از نظر حرفه‌ای دارای دانش و آگاهی‌های لازم در دو زمینه

هستند. زمینه اول دانش مدیریت عمومی است و شلیچر (۹)، بیری استنوا و همکاران (۱۳)، ان جی و چان (۱۵)، رستون (۱۶)، حیات و همکاران (۲۰)، پورکریمی و همکاران (۲۱)، مرد و همکاران (۲۲) و پیرحیاتی و همکاران (۲۸) در پژوهشهای خود به دانش مدیریت، مدیریت بحران، اصول مدیریت، رهبری سازمانی، رهبری اخلاقی، مدیریت فرهنگ و جو سازمانی و رهبری مشارکتی تأکید داشتند. بر اساس نظر مشارکت‌کنندگان مدیر باید دارای دانش و بینش کافی در زمینه مدیریت مشارکتی باشد که نقش مهمی در توسعه مدیر و تحقق اهداف مدرسه دارد، مدیر باید رهبر آموزشی باشد، از ایجاد تغییر استقبال کند و بتواند آن را به خوبی مدیریت کند، نحوه ارزیابی از عملکرد خود و اجرای طرح و برنامه-ها را در یکسال تحصیلی بداند و اجرا کند، به چگونگی مدیریت در زمانهای بحرانی آگاهی داشته باشد، با قوانین و دستورالعملها آشنایی کافی داشته باشد تا بتواند به نحو صحیح از آنها استفاده کند، دارای دید سیستمی بوده تا بتواند چالشها و فرصتها را شناسایی و مدیریت کند و نیز دارای دانش رفتار سازمانی مانند چگونگی برقراری روابط انسانی و روشهای ایجاد انگیزه و نیز چگونگی برقراری ارتباط مؤثر و تعامل با نیروهای درون و برون مدرسه را باشد.

مقوله دوم این بُعد، دانش مدیریت تخصصی مدارس است و پژوهشگرانی مانند بیری استنوا و همکاران (۱۳)، ان جی و چان (۱۵)، مرد و همکاران (۲۲) و اصفهانی و همکاران (۲۴) به دانش حرفه-ای، اطلاع از آیین نامه های آموزشی، نظارت و ارزشیابی آموزشی، مدیریت بر فرایند یاددهی-یادگیری، امور حسابداری و مالی و مدیریت توسعه معلمان و کارکنان اشاره کرده‌اند. مدیر مدرسه علاوه بر کسب دانش مدیریت باید در زمینه شغلی خود که مدیریت مدرسه است نیز دانش تخصصی لازم را کسب کند. مدیر توانمند باید به سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به عنوان یک سند مرجع اشراف داشته باشد و با ساحت‌های تعلیم و تربیت آشنا باشد، اطلاعات شغلی خود را مانند روان‌شناسی کودک و نوجوان کامل و بروز نماید، از تمام پست‌های درون مدرسه و وظایف و توانمندیهای مورد نیاز هر پست اطلاعات کامل داشته باشد. مدیر باید در زمینه دانش معلمی مانند دروس و سرفصلهای دوره ابتدایی، انواع روشهای تدریس، طرح درس نویسی، اقدام پژوهی و درس پژوهی بتواند مرجع معلمان خود باشد. همچنین در امور مالی آگاهی کامل به قوانین مالی آموزش و پرورش داشته باشد و روشهای شفاف سازی هزینه‌کردها و تهیه وسایل و تجهیزات مورد نیاز را با توجه به شرایط مالی مدرسه بداند.

مقوله سوم، مهارتهای تعاملی است. می‌توان گفت داشتن مهارت تعاملی از مهمترین عناصر توسعه حرفه‌ای مدیران است چرا که مدیر هر چه بیشتر مهارتهای مورد نیاز را به دست آورد، قدرت و ابزار لازم برای مدیریت با کیفیت و مؤثر را خواهد داشت. در زمینه مهارتهای تعاملی بیری استنوا و همکاران (۱۳)، نایکر و نایدو (۱۴) ان جی و چان (۱۵)، حیات و همکاران (۲۰)، پورکریمی و همکاران (۲۱) و پیرحیاتی و همکاران (۲۸) در پژوهشهای خود بر این مؤلفه تأکید کرده‌اند. می‌توان این مهارت را به دو بخش مهارت ارتباطی و مهارت روابط انسانی تفکیک کرد. بر اساس نظر مشارکت‌کنندگان مدیر با

مهارت‌های ارتباطی می‌تواند با دیگران به خوبی تعامل داشته و از این طریق یادگیری خود را افزایش دهد، می‌تواند با کارکنان و اولیا و دانش‌آموزان ارتباط خوب و مؤثر برقرار کرده و بستر مناسبی را برای حل مسائل فراهم کند، توان تعامل با نهادهای محلی و خیرین جهت بهره‌برداری از ظرفیتهای آنان در مدرسه را دارد و با قدرت بیان و اقناع می‌تواند مشارکت اولیا و خیرین را در امور مالی و خدماتی دریافت کند. مدیر با مهارت روابط انسانی جو آرامی را در محیط کار فراهم می‌کند، محیطی که در آن اولیا، کارکنان و دانش‌آموزان تکریم می‌شوند، ارتباط دوستانه و صمیمی بین مدیر و دیگران برقرار است، با هر فرد متناسب با ویژگی‌های شخصیتی وی رفتار می‌کند و می‌تواند بین معلمان در جهت رسیدن به اهداف مدرسه همبستگی ایجاد کند.

مؤلفه دیگر، مهارت مدیریت منابع است که با نتایج پژوهش‌های ان جی و چان (۱۵)، رستون (۱۶)، پورکریمی و همکاران (۲۱) و غلامی و همکاران (۱۹) همسو است. مدیر با داشتن مهارت جذب و بکارگیری نیروها می‌تواند پس از شناسایی زمینه‌های تحصیلی و خدماتی اولیا از ظرفیتهای آنها در امور مختلف مدرسه بهره‌بردارد. همچنین با داشتن این مهارت می‌تواند از ظرفیت معلمان و نیز نهادهای محلی نیز در پیشبرد طرح و برنامه‌های مدرسه استفاده کرده و با کمترین هزینه بتواند بیشترین خدمات را برای مدرسه و دانش‌آموزان به ارمغان آورد. همچنین با کسب مهارت مدیریت منابع و تجهیزات به شناخت ویژگیها و توانمندی‌های نیروی انسانی پرداخته و این توانمندی را تقویت می‌کند و سپس متناسب با توانمندی هر فرد تفویض اختیار می‌کند. همچنین از تجهیزات تهیه شده در مدرسه استفاده بهینه می‌کند.

مهارت حرفه‌ای از دیگر مؤلفه‌های بُعد محتوای توسعه حرفه‌ای است. بیری استنوا و همکاران (۱۳)، رستون (۱۶)، مرد و همکاران (۲۲) و اصفهانی و همکاران (۲۴) مهارت حرفه‌ای مدیریت مدرسه را در جهت توسعه حرفه‌ای مدیر می‌دانند. مدیر در راستای حرکت به سوی توسعه حرفه‌ای نیازمند مهارت‌های تخصصی جهت تحقق اهداف و طرح و برنامه‌های خاص محیط مدرسه است. هدفگذاری و حرکت باید بر مبنای سند تحول بنیادین و اجرای ساحت‌های شش‌گانه تعلیم و تربیت باشد. برنامه‌ریزی بر اساس مدل تعالی مدیریت مدرسه و طرح تدبیر صورت گیرد، قبل از اجرای طرح و برنامه‌ها از کارکنان نظرسنجی شود و در حین انجام طرح و برنامه‌ها نظارت قوی و مستمر داشته باشد. بتواند جهت همراه کردن خانواده‌ها، آنان را از عملکرد مدرسه آگاه ساخته و پاسخگو باشد. یکی دیگر از نیازمندی‌های مدیر مهارت فناوری است. به سبب انجام امور مدرسه توسط رایانه، سامانه‌هایی چون اتوماسیون اداری و سناد، هوشمند سازی کلاسهای درس و نیز ارتباطات گسترده از طریق فضای مجازی و همچنین گسترش آموزش‌های مجازی و غیر حضوری مدیر باید از نظر فناوری به روز بوده و مهارت‌های لازم را کسب کند. مدرسه علاوه بر بُعد آموزشی، بُعد پرورشی و تربیتی نیز دارد. مدیر حرفه‌ای می‌داند که الگوی دانش‌آموزان به خصوص در دوران ابتدایی و حتی اولیا و معلمان است. بنابراین

سعی می‌کند در آموزش مسائل اعتقادی و تربیتی به جای آموزش مستقیم از نقش الگویی خود و غیرمستقیم به آموزش بپردازد. مدیر موفق می‌داند که باید حرف و عملش یکی باشد و از روشهای تشویقی مختلف استفاده کند.

نگرش و تمایلات مدیر از زمینه‌های دیگر محتوای توسعه حرفه‌ای است که مدیران نیاز دارند این نگرشها را در خود ایجاد و یا تقویت نمایند و نگرشهایی هستند که به توسعه حرفه‌ای کمک می‌کنند. بیری استنوا و همکاران (۱۳)، رستون (۱۶)، غلامی و همکاران (۱۹)، پورکریمی و همکاران (۲۱) و صادقی‌نیا و همکاران (۲۹) نیز در پژوهشهای خود به نحوی به این موضوع اشاره کرده‌اند. نگرش و تمایلات مدیر دو مؤلفه تمایلات فردی و تمایلات مدیریتی دارد. مدیر برای اینکه بتواند مدیریت اثربخش داشته باشد و به خوبی از عهده مدیریت در موقعیتهای مختلف برآید و مقبول دیگران قرار گیرد، باید متواضع باشد با سعه صدر و سخت‌کوشی بر مشکلات فائق آید، به کار خود علاقمند بوده و با نگرش مثبت و مثبت‌اندیشی انجام وظیفه نماید. برای دوری از هر گونه اختلال و یا انحراف در عملکرد خود، مدیر باید ایمان خود را تقویت کند و خدا را ناظر بر اعمال خود بداند و سعی کند در نهایت صداقت و انصاف با دیگران رفتار کرده و اخلاق‌مداری سرلوحه فعالیت‌های وی باشد.

نگرشهایی که کمک می‌کند تا مدیر بتواند از مدیریت و عملکرد مطلوبتری برخوردار شود نگرشهای مدیریتی هستند. مسئولیت‌پذیری مدیر، داشتن قاطعیت و حفظ دیسیپلین مدیریت هم از نظر رفتاری و هم از نظر پوشش ظاهری از مواردی است که مدیر باید دارا باشد. همچنین دارای این نگرش باشد که دانش‌آموزان اولویت اول در همه برنامه‌ریزیها، تصمیم‌گیریها و هزینه‌کردها هستند. روح تعاون و همکاری داشته و اعتقاد به مشارکت و خرد جمعی داشته و نگرش استبدادی نداشته باشد. همچنین با داشتن نگرش دانش‌افزایی که مؤلفه بسیار مهمی در توسعه حرفه‌ای مدیران است و به زعم مک کراکن^۱ (۲۰۱۷) نیز یادگیری فعال، شرکت‌کنندگان را در زمینه توسعه حرفه‌ای قرار می‌دهد، مدیر به طور مستمر به دنبال یادگیری است (۳۰) و سعی می‌کند به مطالعه منابع داخلی و خارجی چاپی و اینترنتی بپردازد و خود را در زمینه شغلی بروز رسانی کند.

زمینه دیگر توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی، توانایی است. مدیر باید علاوه بر دانش، مهارت و نگرش لازم برای حرفه‌ای شدن، تواناییهایی داشته باشد که در عملکرد مطلوب‌تر مدیر تأثیر بسزایی دارد. توانایی جسمی و روانی و توانایی فکری و ذهنی از مؤلفه‌های آن است. طبق نظر مشارکت‌کنندگان مدیر باید توانایی جسمی و روانی داشته باشد تا با جسم و روان سالم بتواند فعال و پویا در کنار سایر کارکنان به انجام امور بپردازد و در کنار دانش‌آموزان باشد و اوقاتی را با آنها بگذراند، در شرایط بحرانی بتواند بر خود مسلط باشد و با هوش هیجانی و مدیریت احساس خود بتواند با معلمان و

^۱ - Mc Crcken

و اولیای ناراحت و خشمگین مناسبترین رفتار را داشته باشد. چرا که بیماری امکان خطا و اشتباه را در فعالیتهای و یا رفتار مدیر افزایش می دهد.

مؤلفه توانایی فکری و ذهنی تأکید دارد که مدیر باید در جهت توسعه حرفه‌ای خود توانایی خودشناسی داشته باشد و نقاط ضعف و قوت خود را بشناسد تا بتواند نقاط ضعف خود را برطرف و یا کمرنگ کند. باید دارای این روحیه باشد که در جهت کمک به خودشناسی خود از دیگران بخواهد وی را در زمینه‌های مدّ نظر ارزیابی کنند. همچنین انتقادپذیر بوده و ارزیابی دیگران از خود را بپذیرد. دوراندیش بوده و در عین دوراندیشی واقع‌بین باشد و انتظارات وی بر اساس توان نیروهای انسانی، موقعیت جغرافیایی و محلی مدرسه و اولیا و دانش آموزان باشد. و در نهایت دارای قدرت تصمیم‌گیری در شرایط مختلف باشد. این دو مؤلفه در پژوهشهای گذشته مورد بررسی قرار نگرفته و فقط به صورت جزئی به مفاهیم محدودی از آن اشاره شده و در این پژوهش برای نخستین بار مورد بررسی قرار گرفته است.

بعد از تعیین محتواهایی که برای توسعه حرفه‌ای مدیر مورد نیاز است، مدیر باید این محتواها را فرا گرفته و به کار بندد. بنابراین بُعد دوم، فرایند توسعه حرفه‌ای است که به انواع و چگونگی روشهای کسب دانش، مهارت، نگرش و تواناییهای لازم می‌پردازد. روشهای توسعه حرفه‌ای دارای دو مؤلفه اقدامات خود توسعه‌ای و روابط توسعه دهنده است.

مؤلفه اقدامات خود توسعه‌ای شامل هر گونه فعالیتی است که مدیر انجام می‌دهد تا توانمندی خود را افزایش دهد. بنا به نظر مشارکت‌کنندگان، مدیر به مطالعه کتب و مجلات و منابع اینترنتی معتبر و مرتبط جهت افزایش اطلاعات شغلی و حوزه مدیریت مدرسه بپردازد. در دوره‌های ضمن خدمت به ویژه به صورت حضوری و با اساتید مجرب که تسلط کافی بر موضوع داشته و پاسخگوی سؤالات و ابهامات باشند، شرکت کند. مدیر با مدیران دیگر تعامل داشته باشد و در موارد مشابه از تجربیات مدیران دیگر استفاده کند و خود را محدود به تواناییهای خود نکند. در کارگاه‌های مهارتی شرکت کند و به صورت عملی مهارت و توانمندی خود را افزایش دهد. از مدارس دیگر و یا مدارس موفق بازدید کند و روند فعالیتهای مدیر آن مدرسه را مشاهده کرده و کسب تجربه نماید و بالاخره در همایشها و کنفرانسهای منطقه‌ای، استانی، ملی و یا بین‌المللی مرتبط شرکت کند تا به یافته‌های به روز علمی دسترسی یابد. پژوهشگرانی چون جودکی و همکاران (۳۱)، حیات و همکاران (۲۰)، پورکریمی و همکاران (۲۱)، ویدال باتلر (۱۷)، ولسور^۱ و همکاران (۳۲)، تایلی^۲ (۳۳)، پورتر^۳ (۳۴)، کانوگرن^۴ و همکاران (۳۵) نیز در

^۱-Velsor

^۲- Tyli

^۳- Porter

^۴- Kanokorn

پژوهش‌های خود به خودآموزی، شرکت در کارگاه‌ها، کنفرانس و سمینار، مطالعه، دیدار با همکاران و کمک گرفتن از آنها، بازدید از مدارس دیگر، شرکت در برنامه‌های بهبود شغلی را به عنوان روشهای توسعه حرفه‌ای بیان کرده‌اند.

مؤلفه دیگر فرایند توسعه حرفه‌ای، روابط توسعه دهنده است؛ روابطی که بین مدیر با هم‌تایان خود، مشاورین و یا مدیران با تجربه ایجاد می‌شود. از جمله این روابط شرکت مدیر در جلسات هم‌اندیشی مدیران و به اشتراک گذاشتن تجربیات است که در واقع شکل‌گیری گروه‌های پیرو و همکار است. به زعم مشارکت‌کنندگان یکی از بهترین روشهای توسعه حرفه‌ای است. زیرا شرکت در آن منوط به امتحان دادن و اخذ گواهی نیست و خود مدیران گردانندگان آن هستند و در محیطی دوستانه مدیران تجربیات خود را به اشتراک می‌گذارند. کسب تجربه از مدیران با تجربه و بودن یک مدیر با تجربه در کنار مدیری که تجربه کمتری دارد (مربیگری)، بودن یک مدیر با تجربه به عنوان مشاور برای تعلیم به مدیر تازه‌کار (منتورینگ) و تشکیل کارگروه‌های تخصصی مطالعه و تحقیق در مورد موضوعات و طرح و برنامه‌های ارسالی در هر منطقه و شرکت مدیر در این کارگروه و همفکری و مشارکت با یکدیگر جهت کسب بهترین نتیجه و عملکرد نیز از دیگر موارد روابط توسعه دهنده است. در همین راستا جودکی و همکاران (۳۱)، حیات و همکاران (۲۰)، گریسون و هرینگتون^۱ (۳۶) و تایللی (۳۳) روش مربیگری؛ مک‌کراگن (۳۰) و تایللی (۳۳) روش منتورینگ؛ حیات و همکاران (۲۰)، دسیمون^۲ (۳۷)، بکلشوا^۳ (۳۸) روش مشارکت جمعی با همکاران و گفتگوهای گروهی؛ تایللی (۳۳) روش کار با همکاران برای توسعه و گسترش مهارت‌های جدید را به عنوان روشهای توسعه حرفه‌ای بر شمرده‌اند.

بدیهی است در مسیر توسعه قرار گرفتن مدیران مدارس، نقش دستگاه آموزش و پرورش به عنوان ارگانی که مدیر یکی از اعضای آن به شمار می‌رود بسیار تأثیرگذار است زیرا با تدوین سازوکارهایی می‌تواند روند توسعه حرفه‌ای مدیران را تسهیل نماید. بنابراین بُعد سوم توسعه حرفه‌ای، الزامات سازمانی است که سه مؤلفه دارد. فراهم کردن زمینه‌های دانش‌افزایی و کسب مهارت اولین مؤلفه آن است. برای آنکه مدیران بهتر بتوانند در فرایند توسعه حرفه‌ای قرار گیرند باید از سوی ادارات آموزش و پرورش در سطح کشوری، استانی و منطقه‌ای بستر جلسات هم‌اندیشی و انتقال تجربیات برای مدیران به عنوان یکی از مهمترین روشهای توسعه حرفه‌ای، فراهم شود. دوره‌های آموزش ضمن خدمت به صورت حضوری و با محتوای مناسب و کاربردی و اساتید مجرب هم برای مدیران تازه‌کار و هم برای مدیران با سابقه جهت آشنایی با یافته‌های جدید علمی آموزشی و پرورشی و شغلی برگزار شود، کارگاه‌های مهارتی مورد نیاز مدیران پس از نیازسنجی از آنان برگزار شود تا به شکل عملی و کاربردی

^۱ - Grissom & Harrington

^۲ - Desimone

^۳ - Baklashva

این مهارت‌ها فراگرفته شود، زمینه استفاده از تجربیات مدیران با تجربه برای مدیران کم‌تجربه ایجاد شود و روش مربیگری به صورت رسمی اجرایی شود، امکان بازدید مدیران از مدارس موفق داخلی و خارجی به صورت منظم و منسجم ایجاد شود، تشکیل کارگروه تخصصی مدیران در هر منطقه جزء الزامات باشد و به صورت فعال روند تشکیل جلسات و اقدامات صورت گرفته پیگیری شود، دوره‌های کارورزی یا کارآموزی برای مدیران تازه‌کار برگزار شود و روش مشاوره تعلیمی اجرایی شود. در همین راستا جودکی و همکاران (۳۱)، رستمی (۳۹)، صدیق و همکاران (۴۰) و نصیری و همکاران (۲۲) به ایجاد مراکز بالندگی در ادارات آموزش و پرورش و ایجاد فرصت توسعه فردی و شغلی؛ صادقی‌نیا و همکاران (۲۹)، جودکی و همکاران (۳۱)، رستمی (۳۹)، حسن‌زاده و همکاران (۴۱)، همت‌یار و همکاران (۴۲) به برگزاری دوره‌های ضمن خدمت؛ همت‌یار و دیگران (۴۲) و صادقی‌نیا و همکاران (۲۹) به ایجاد زمینه اشتراک تجربیات و اقدامات حاصله و جلسات دوره‌ای اشاره کرده‌اند.

دومین مؤلفه این بُعد، اصلاح روشهای انتخاب و انتصاب مدیران است. چرا که با روشهای صحیح انتخاب مدیران که ویژگی‌های مورد نیاز را مدنظر قرار داده است، مدیرانی انتخاب خواهند شد که از زمینه لازم برای مدیریت مدرسه برخوردار بوده و تمایل به افزایش توانمندی خود دارند، بنابراین توسعه حرفه‌ای سهل‌تر خواهد شد. رحیمی (۴۳) نیز شیوه‌های نامناسب انتخاب مدیران را از موانع حرفه‌ای شدن می‌داند و خنیفر و همکاران (۴۴) به ضعف در سیستم جذب، گزینش، انتخاب و انتصاب مدیران اشاره کرده‌اند. لذا طبق نظر مشارکت‌کنندگان کاندیداهای مدیریت باید پستهای مختلف را در مدرسه طی کرده و آشنایی کافی را داشته باشند به ویژه پست معاون آموزشی مدرسه که تجربیات لازم را در اختیار فرد قرار می‌دهد و معلمان به یکباره از سر کلاس درس بدون داشتن سابقه فعالیتهای اجرایی به مدیریت گمارده نشوند، در انتخاب و انتصاب افراد در محتوای آزمونها و مصاحبه‌ها و روشهای انتخاب، تجدید نظر کرده و ویژگی‌های مدیریتی و روانی و نگرشهای آنان سنجیده شود که با پژوهش‌های اصفهانی و همکاران (۲۴)، جودکی و همکاران (۳۱)، سبزیان‌پور و اسلام‌پناه (۴۵)، رحیمی (۴۳) و همت‌یار و دیگران (۴۲) همسو است. همچنین میستری و سینگ^۱ (۴۶)، ابراهیم (۸)، شلیچر (۹) نیز به لزوم داشتن تجربه معاونت برای انتصاب به مدیریت تأکید کرده‌اند.

بهبود ساختار و فرایندهای سازمانی از دیگر مؤلفه‌های بُعد الزامات سازمانی است. اگر از نظر سازمانی بین مدیران رقابت منفی ایجاد نشود و به جای آن از روشهای تشویقی و انگیزشی مادی و معنوی استفاده شود، به مدیران اعتماد بیشتری کرده و اختیارات بیشتری به آنان اعطا شود و مدرسه محوری در معنای کامل آن اجرایی شود، به منظور مشاوره و کمک به مدیر بازدیدهای مؤثر انجام گیرد نه صرفاً برای یافتن عیب و نقص، مدیران حمایت و تکریم شوند و مشکلات آنان در مدرسه پیگیری

^۱ - Mestry & Singh

شود، انتظارات از مدیران شفاف بیان شود و قوانین تسهیل‌گر به جای قوانین دست و پاگیر وضع شود، آموزش‌شهایی که مدیران در مراکز معتبر خارج از آموزش و پرورش دریافت می‌کنند با مدارک تحصیلی معادل‌سازی شود و نیز شرایط ادامه تحصیل آنان تسهیل شود و بالاخره در تمام رده‌های مدیریتی آموزش و پرورش شایسته‌سالاری صورت گیرد، همه این عوامل می‌توانند مدیران را هر چه بهتر در مسیر توسعه حرفه‌ای قرار دهد. همانگونه که جودکی و همکاران (۳۱) حمایت مدیران ارشد سازمان، وجود قوانین تسهیل‌گر و استفاده از روشهای تشویق و ترغیب مدیران؛ سبزیان‌پور و اسلام‌پناه (۴۵) واگذاری اختیارات بیشتر به مدیران مدارس؛ محمدی و دیگران (۴۷) تکریم، حمایت و اعتماد به مدیران مدارس؛ رستمی (۳۹) حمایت‌های مادی و معنوی از مدیران و قوانین کاری تسهیل‌گر؛ عارف-نژاد (۴۸) و رحیمی (۴۳) نهادینه کردن شایسته‌سالاری در سازمان را به عنوان عوامل مؤثر در توسعه حرفه‌ای بیان کرده‌اند.

منابع

1. Crum K.S., Sherman W.H. & Myran S. Best practices of successful elementary school leaders. *Journal of Educational Administration* 2009; 48(1): 48-63 .
2. Harper R.E. An Investigation into the Professional Development Needs of Urban Principals and Their Perceptions of the Potential of Online Professional Development. 2008. Dissertation for the degree of Doctor of Education.
3. Şenol H. Professional Development of Educational Leaders, *Educational Leadership*. 2019. Retrived from <https://www.intechopen.com/online-first/professional-development-of-educational-leaders>
4. Boudreaux M.K. An Examination of Principals' Perceptions of Professional Development in an Urban School District. *Education & Social Policy*. 2015; 2(4): 27-36.
5. Brown C. Militello M .Principal's perceptions of effective professional development in schools. *Journal of Educational Administration*. 2016; 6(4): 56-67.
6. Larry K. B. Principal perceptions of the relationship between Professional development designs and the qualities, Proficiencies, and leadership skills required of West Virginia principals. 2006. Dissertation for the degree of Doctor of Education, Marshall University.
7. O, Dell Garris R. The Role of the Secondary School Principal: Examining the Evolution and Current Dynamics of the Role of Secondary Principals. 2020. PhD Thesis .Robert Morris university.
8. Ibrahim N. Preparation and development of public secondary schools Principals in Kenya. *Humanities and Social Science*. 2011; 1 (9): 22-36 .

9. Schleicher A. Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World. 2012. OECD Publishing.
10. Afshari M., Kazemian H. & Omrani L. Comparative Study of Professional Competencies and Competency of Primary School Directors of the Iranian Education System with the Countries of Japan, America, Australia. 2014. Scientific Conference on Educational Sciences and Psychology of Social and Cultural Dangers in Iran.
11. Zeinabadi H. R. Abdolhuseini B. (2017), Successful School, Successful Principal: A Comparative Study of the Findings of the International Successful School Principal (ISSPP) project. Educational Innovation. 2017; 16 (61): 21- 42 .
12. Pont B., Nushe D. & Moorman H. Improving School Leadership. Volume 1: Policy and Practice. 2008. Paris: OECD.
13. Bayarystanova E. Education System Management And Professional Competence Of Managers. Procedia-Social and Behavioral Sciences. 2013; Vol 140: 427- 431.
14. Naicker I. & Naidoo S. V. Is the Whole More than the Sum of Its Parts? A Community of Practice Approach to Leadership Development of School Principals. Kamla-Raj, Int J Edu Sci. 2014; (7)2: 289-298.
15. Ng s. & Chan T.M.K. Continuing professional development for middle leaders in primary schools in Hong Kong. Educational Administration. 2014; 52 (6): 869 - 886.
16. Reston V.A. National Policy Board for Educational Administration, Professional Standards for Educational Leaders, 2015. American Association of Colleges of Teacher Education.
17. Vidal-Butler S. Knowledge and professional development for principals leading linguistic communities in schools. 2017. PHD, California State University, East Bay.
18. Ramirez J.A. High School Professional Learning Communities in California High Schools: The Significance of the Principal's Leadership Behaviors. 2020. PHD. university of La Verne' California.
19. Gholami Kh., Shirbeygi N. & Sayadi Y. Study the characteristics of successful educational managers from the viewpoint of teachers: Efforts to build a standard scale for studying the success of school management features. New Approach in Educational Management. 2013; 4 (3): 45-61 .
20. Hayat A. A., Abdollahi B., Zeinabadi, H. R. & Arasteh H. R. (2015), Qualitative Study of needs and methods for professional development of school principals. Learning and Educational Studies. 2015; 7 (2): 43-64 .
21. Pourkarimi J., Farzaneh M. & Norouzi M. Analysis of professional competencies of school principals, Findings of a combined study. School Administration. 2016; 4 (1): 1-25 .

22. Nasiri F., Ghanbari S., Sarchahani Z. Exploring the maturity of school principals is a data theory. *Quarterly Journal of New Approach in Educational Management*. 2016; 7(4):1-26.
23. Mard S.M., Zinabadi H.R. & Arasteh H.R. Indexes of a successful educational leader ; Findings of a phenomenological study. *School Administration*. 2018; 6 (2): 204 - 223
24. Isfahani K., Solimani N., Torani H., & Sabahi P. Factors Affecting the Professional Development of School Managers at 1404 Horizons. *school administration*.2019; 7 (4): 210-241.
25. Moustakas C. *Phenomenological research methods*. 1994. Thousand Oaks, CA: sage.
26. Creswell J. *Research Design: Qualitative, Quantitative and Combined Approaches*, Alireza Kiamanesh & Maryam Danaye Toos, 3rd edition. 2013. Tehran: Jihad Daneshgahi.
27. Gibbs G.R. *Analyzing Qualitative data*. In U. Flick (ED). 2007. The sage Qualitative research kit. London: sage.
28. Pirhayati S., Salehi K., Farzad V., Moghaddamzadeh A. & Hakimzadeh R. Representation of factors, criteria and indicators of effective primary schools; A qualitative study. *School Administration*. 2020; 8 (1): 162-190 .
29. Sadeghi Nia. Z., Salehi. K. Moghaddamzadeh. A. A phenomenological approach in identifying the effective factors in evaluating the performance of primary school principals. *School Administration*. 2018; 6 (2): 1-21.
30. McCracken N. A. *Principal perceptions of professional Development*. 2017. PHD, University of Pittsburgh.
- (31) Joodaki. A., Mohammadkhani. K., & Mohammad Davodi A. H. Presenting the Model of Professional Development of High School Principals: A theory based on data. *School Administration*. 2017; 2(7): 251-272.
32. Velsor E. V., McCauley C.D. & Ruderman M.N. *Handbook of Leadership Development*. 2010. Published by Jossey-Bas.
33. Chua Y. P., Tie F.H., Ismail N. R., & Ying L. H. Factors of leadership skills of secondary school principals. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2014; 116: 5125-5129.
34. Porter A.C, Garet M.S, Desimone L.M, Birman B.F. Providing effective professional development: Lessons from the Eisenhower program. *Science Educator*. ۲۰۰۳; ۱۲(۱):1-۲۳.
35. Kanokorn S., Pongtorn P., & Ngang T. K. Collaborative action professional development of school principals. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2014; 116(1): 77-93.

36. Grisson J.A. & Harrington J.R. Investing in administrator efficacy: An examination of professional development as a tool for enhancing principal effectiveness. *American Journal of Education*. 2010; 116(4): 583-612.
37. Desimone L.M. Improving impact studies of teachers' professional development: Toward better conceptualizations and measures. *Educational researcher*. 2009; 38(3): 181-199.
38. Baklashva T. Manager's Professional training in Russia: syllabus and technologies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2014;152: 1057-1061.
39. Rostami T., Identifying and prioritizing management skills for the professional development of city school principals in the primary school of Meshkinshahr. 2019. Master Thesis in Management. Islamic Azad University of Ardabil Branch.
40. Norad Sedigh M., Naveh Ibrahim A., Arasteh H., Zein Abadi H. Identifying the components of professional development of talented principals in non-governmental schools is a mixed research. *Bi-Quarterly Journal of Educational Management of Organizations*. 2017; 6(2): 183-224.
41. Hasan Zadeh F., Ali Esmaceli A., Fallah V. Presenting professional development scenarios for school principals in Mazandaran province. *Quarterly Journal of Educational Leadership and Management*. 2019; 13(3): 57-76.
42. Hemmat Yar Z., Abdollahi B., Naveh Ibrahim A., Zein Abadi H.R. Identifying the Dimensions and Behavioral Components of Insightful Educational Leaders in Primary Schools, Qualitative and Phenomenological Research. *School Administration*. 2019; 3(7): 143-160 .
43. Rahimi R. Dimensions and requirements for professionalism of school teachers in high schools in Mashhad. 2019. Master Thesis in Educational Sciences and Psychology, Ferdowsi University of Mashhad.
44. Khanifar H., Naderi Nabi N., Ibrahim S. Fayazi M., Rahmati M.H. Identify the competence of school principals for use in the assessment center. *Educational Management Quarterly*. 2019; 7(1): 105-125.
45. Sabzian Pour Z., Islam Panah M. Return to management: Designing and explaining the new model of competencies of educational managers by content analysis method. *School Administration*. 2019;7(1): 229-251.
46. Mestry R. & Singh P. Continuing professional development for principals: a South African perspective, *South African Journal of Education*. 2007; 27(3): 477-490.
47. Mohammadi M., Fadavi M., Farhadi H. Provide a model for empowering primary school principals. *School Administration*. 2018; 6(2): 204-223.

48. Arefnezhad M. Identifying And Prioritizing Elements of Principals' Competencies with an Emphasis on Islamic Management. *School Administration*. 2017; 2(1): 151–172.

