

Qualitative Study of Professional Development Factors of Iranian School Principals

ARTICLE INFO

Article Type

Analytical Review

Authors

Amir Shirazi Nejad ¹,
Narges Saeidian Khorasgani ^{2*},
Badri Shah Talebi Hosseinabadi ³

How to cite this article

Amir Shirazi Nejad, Narges Saeidian Khorasgani, Badri Shah Talebi Hosseinabadi, Qualitative Study of Professional Development Factors of Iranian School Principals, *Journal of Islamic Life Style Centeredon Health*, 2020:3(5): 195-211.

1. PhD student in Educational Management, Isfahan Branch (Khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Educational Management, Isfahan Branch (Khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran.
3. Associate Professor, Department of Educational Management, Isfahan Branch (Khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: nsaeidian@khuisf.ac.ir

Article History

Received: 2019/12/26

Accepted: 2020/03/05

Published: 2020/03/16

ABSTRACT

Purpose: The aim of this study was to identify the factors of professional development of Iranian school principals in order to provide a suitable model with a qualitative-exploratory approach and using thematic analysis with inductive approach.

Materials and Methods: The research environment included the first category of resources of valid Internet databases and scientific databases in the period 2004 to 2020 and 2008 to 1399 in the field of professional development studies of managers. In order to collect the initial themes, 68 articles and internal and external books were studied in a series of purposive sampling method (instead of selecting a fixed sample, the sample size increases until it is enough). Reached theoretical saturation. After coding and categorizing 118 primary themes, its content validity was performed in two methods: qualitative and quantitative (checking the degree of agreement of each theme using content validity coefficient). Using Holstie coefficient, the reliability of the themes was estimated to be 0.96.

Findings: The network of themes consisting of 3 comprehensive themes (individual, internal, external) and 9 organizing themes and 104 basic themes were drawn. The factors identified in this study show that the professional development of school principals is the basis for the development of education. Because leadership in schools has a direct impact on learners and plays a key role in developing the quality of student learning.

Conclusion: It is obvious that the professional development of principals is a means to survive and improve the effectiveness of schools.

Keywords: Professional Development, Professional Development of School Principals, Management, Educational Management.

مطالعه کیفی عوامل توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس

ایران

امیر شیرازی نژاد^۱

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

نرگس سعیدیان خوراسگانی^{۲*}

استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

بدری شاه طالی حسین آبادی^۳

دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ایران به منظور ارائه یک مدل مناسب با رویکرد کیفی - اکتشافی و با استفاده از تحلیل مضمون با رویکرد استقرایی انجام شده است.

مواد و روش‌ها: محیط پژوهش شامل منابع دسته اول پایگاه‌های اینترنتی و بانک‌های اطلاعاتی علمی معتبر در بازه زمانی ۲۰۰۴ تا ۲۰۲۰ و ۱۳۸۷ تا ۱۳۹۹ در حوزه مطالعات توسعه حرفه‌ای مدیران بود. به منظور جمع‌آوری مضامین اولیه، به روش نمونه‌گیری هدفمند به روش متوالی (به جای انتخاب یک نمونه ثابت حجم نمونه آنقدر افزایش می‌یابد تا زمانی که دیگر کافی باشد) تعداد ۶۸ مقاله و کتاب داخلی و خارجی مورد مطالعه قرار گرفت که با این تعداد نمونه محقق به اشباع نظری رسید. پس از کدگذاری و دسته‌بندی ۱۱۸ مضمون اولیه، روایی محتوایی آن به دو روش کیفی و کمی (بررسی میزان توافق هر مضمون با استفاده از ضریب روایی محتوایی) انجام شد. با استفاده از ضریب هولستی، پایایی مضامین ۰/۹۶ برآورد شد.

یافته‌ها: شبکه مضامین مشتمل بر ۳ مضمون فراگیر (فردی، درون‌سازمانی، برون‌سازمانی) و ۹ مضمون سازمان دهنده و ۱۰۴ مضمون پایه ترسیم گردید عوامل شناسایی شده در این پژوهش نشان می‌دهد که توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس، زیربنای توسعه آموزش و پرورش است، چرا که رهبری در مدارس تاثیر مستقیم بر روی یادگیرندگان دارد و نقش اساسی در توسعه کیفیت یادگیری دانش آموزان ایفا می‌کند.

نتیجه‌گیری: بدیهی است که توسعه حرفه‌ای مدیران وسیله‌ای برای بقا و ارتقای اثربخشی مدارس است.

واژگان کلیدی: توسعه حرفه‌ای، توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس، مدیریت، مدیریت آموزشی.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۲/۱۵

*نویسنده مسئول: nsacidian@khu.ac.ir

مقدمه

در دنیای امروز، متولیان سازمان‌ها انسان‌ها هستند. در واقع وجود یک سازمان متکی به وجود انسان است. انسان‌ها هستند که به وجود یک سازمان حیات می‌دهند و آن را به حرکت در می‌آورند و اداره می‌کنند. بنابراین منابع انسانی با ارزش‌ترین منبع برای سازمان‌ها محسوب می‌شود. در واقع منابع انسانی به سازمان مسیر می‌دهد، شکل می‌دهد و برای مشکلات و موانع موجود راه حل ارائه می‌دهد و در نهایت مشکلات و مسائل درون سازمان را حل می‌کنند. منابع انسانی توانمند در سازمان بهره‌وری را عینیت می‌بخشند و کارایی و اثربخشی را معنا می‌دهند. با این اوصاف چون منابع انسانی بخش عمده‌ای از زندگی خود را در نقش کارمند، کارگر، مدیر و یا سرپرست در سازمان می‌گذارند طبیعی است که به آنها اهمیت بیشتری داده شود. (۱). سرمایه انسانی عنصر حیاتی و راهبردی و اساسی در سازمان است که به اثربخشی و کارایی، پیشرفت و ترقی سازمان کمک قابل توجهی می‌کند. (۲).

موقیت سازمان‌های امروزی در درجه اول بستگی به سرمایه‌های مدیریتی آن دارد. سازمانی که مدیر با کفایت نداشته باشد، بی‌شک کارکنان برتری ندارد زیرا در این شرایط افراد به جای اینکه جذب سازمان شوند آن را ترک می‌کنند (۳). بنابراین مدیر به عنوان یک اهرم کلیدی در اداره سازمان به شمار می‌رود و وجود مدیری توانمند در سازمان که بتواند در مقابله با چالش‌ها و موانع سازمان را به سمت آرمان‌ها و اهداف هدایت کند، به عنوان یک مزیت رقابتی شناخته می‌شود. (۴). کارایی و اثربخشی نظام آموزشی نیازمند یک مدیریت اثربخش و کارآمد است. مدیران آموزشی وظایف و مسئولیت‌های مختلفی را به عهده‌دارند که انجام هر کدام از این وظایف یا مسئولیت‌ها نیازمند داشتن مهارت‌های مختلفی است. تنوع و پیچیدگی وظایف و کارکردهای مدیران آموزشی به گونه‌ای است که تنها افراد مجرب و حرفه‌ای و آموزش دیده می‌توانند متصدی این پست شوند، زیرا در صورت داشتن مهارت‌های لازم و آموزش مدیر قادر می‌سازد تا به وظایف خود به خوبی عمل کند. لذا نقش مدیر در نظام آموزش و پرورش از اهمیت بالایی برخوردار است و در صورتی که این نظام خواستار تحول است باید در نظام مدیریتی خود تحول ایجاد کند (۵).

یکی از دغدغه‌های متولیان و صاحب‌نظران آموزش و پرورش مسئله مدیریت آموزشی است به خصوص در مدارس، به گونه‌ای که امروزه مدیریت مدرسه یکی از چالش‌برانگیزترین و بااهمیت‌ترین مشاغل در جامعه امروزی محسوب می‌شود. (۶)

امروزه بسیاری از محققان معتقدند که با توجه به عملیات پیچیده مدارس در قرن بیست و یکم، مدیران نقش حیاتی در اثربخشی و بهبودی مدرسه و یادگیری دانش آموزان ایفا می‌کنند. مدیر مدرسه بر پیامدهای مدرسه تأثیر چشمگیری دارد، به اندازه‌ای که نقش مدیر در مدرسه به عنوان دومین عامل اثرگذار بر پیشرفت تحصیلی دانش آموزان ذکر شده است. (۷).

با توجه به مطالب گفته شده توسعه حرفه‌ای مدیران رویکرد جامع، متمرکز و حمایتی است که برای ارتقا مدیران مدارس به منظور رشد و پرورش دانش آموزان و معلمان در نظر گرفته شده است.

- جذب و انتخاب دقیق کارکنان
- مشارکت قوی با دیگر مدارس به منظور حمایت از یادگیری مبتنی بر کیفیت
در واقع این فهرست هر آنچه را که برنامه‌های مؤثر بر توسعه حرفه‌ای را شکل می‌دهد برآورد می‌کند که نیاز به ترکیب با رویکردهایی در زمینه رشد، راهنمایی، مربیگری، تحقیقات عملی و یادگیری شغلی را برجسته می‌نماید (۱۴).
با توجه به عملکرد مدیران مدارس، روشن است که نیاز مدیران به رشد حرفه‌ای را نمی‌توان نادیده گرفت، زیرا چنین پیشرفت‌هایی نقش مهمی در پیشرفت مدرسه، کارکنان و دانش‌آموزان بازی می‌کند. بنابراین انتظار می‌رود با رشد حرفه‌ای مدیران تغییرات چشمگیری ایجاد شد که باعث تقویت اقدامات رهبری در مدرسه می‌شود. مدیر مدرسه باید استراتژی مناسبی برای ارتقا تخصص حرفه‌ای کارکنان مدرسه داشته باشد. ایجاد جو مساعد در مدرسه، ارائه مشاوره به کارکنان مدرسه، تشویق همه کارکنان و همچنین پیاده‌سازی مدل‌های یادگیری جدید مانند آموزش گروهی، برگزاری جلسات مختلف به کیفیت رهبری مدرسه کمک کند. برای این منظور مدیر باید سعی کند رشد ذهنی و اخلاقی را در مدرسه میان کارکنان پرورش دهد. نظام آموزشی باید درصدد ارائه خدمات مطلوب به کارکنان و دانش‌آموزان مدارس باشد و برای این منظور باید توسعه‌ی حرفه‌ای باکیفیت برای رهبران مدارس فراهم شود. (۱۵)

پژوهش‌های متعددی در زمینه توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس انجام شده و در هر کدام الگو و روش‌های مختلفی نیز ارائه شده است که نتایج این مطالعات حاکی از پیامد مثبت آن است.
حسن‌زاده و همکاران در پژوهشی با عنوان «ارائه مدل توسعه حرفه‌ای مدیران با رویکرد آینده‌پژوهی در آموزشگاه‌های استان مازندران» که از نوع پژوهش‌های آمیخته اکتشافی متوالی بود و با توجه به رویکرد آینده‌پژوهی در تحقیق، از روش هنجاری از نوع سناریونویسی استفاده نمودند (۱۶). جامعه آماری در مرحله کیفی پژوهش، خبرگان رشته مدیریت آموزشی در واحدهای دانشگاهی استان تهران و مازندران بودند که برای انجام بخش کیفی پژوهش انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری در مرحله کیفی هدفمند بود که با ۱۵ نمونه به تشخیص کفایت داده‌ها برای مدل‌سازی رسید. جامعه آماری در بخش کمی تعداد ۶۱۰۰ نفر از مدیران آموزشگاه‌های علمی و مدیران مدارس ابتدایی و متوسطه اول و دوم در شهر و روستا در سطح کل استان مازندران در سال ۹۸-۹۷ بود. روش نمونه‌گیری در مرحله کمی خوشه‌ای تصادفی بود که بر اساس فرمول کوکران تعداد ۳۶۴ نفر نمونه برآورد شد. بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی و کدگذاری متن مصاحبه‌ها، طبق نظر مشارکت‌کنندگان، ۵۴ کد باز و ۸ مقوله و ۴ کد محوری تعیین شد. در مرحله کمی پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته با ۵۴ مؤلفه طراحی که سؤالات آن بر اساس معیارهای استخراج‌شده از مرحله کیفی بود. یافته‌های تحقیق نشان داد مدل

رهبری مؤثر پیش‌نیازی برای بهبود نتایج مرتبط با مدرسه است، بنابراین نقش مدیران در بهبود فرایندهای یاددهی-یادگیری بسیار برجسته است (۸). مدیران مدارس از طریق تأثیر بر انگیزش و انتظارات کارمندان مدرس، کیفیت آموزشی و جو آموزشی مدرسه را به طور غیرمستقیم بر نتایج یادگیری دانش‌آموزان مرتبط می‌کنند (۹). مطالعات مختلفی نشان داده است که نوع رهبری مدیران مدارس بر آموزش و یادگیری متمرکز است و تغییر مدرسه را به سمت بهبود نتایج دانش‌آموزان سوق می‌دهد. بنابراین می‌توان گفت که توسعه حرفه‌ای مدیر، یادگیری معلمان و دانش‌آموزان را تسهیل می‌کند. مدیران برای اینکه بتوانند خواسته‌های دقیق مدرسه را برآورده کنند و پاسخگوی نیازهای مدرسه باشند باید توسعه حرفه‌ای را در روند کاری خود قرار دهند. برای رفع نیازهای مدرسه دوره‌های آموزشی به مدیران در جهت رشد و توسعه رهبری کمک بسیار فراوانی می‌کند (۱۰). بنابراین برای تحول در نظام آموزشی و تربیت نیروی کارآمد و متفکر، خلاق باید از اصول و روش‌های خاصی بهره گرفت. پس نمی‌توان از قالب‌ها و چارچوب‌های گذشته و سنتی استفاده کرد. (۱۱).

امروزه توسعه حرفه‌ای به منظور کمک به مدیران برای کسب دانش و اتخاذ شیوه‌هایی برای بهبود کیفیت آموزش و نتایج یادگیری در مدارس در نظر گرفته شده است. با افزایش تقاضا برای پاسخگویی و تحقیقات که شیوه‌های رهبری مدیران را با نتایج یادگیری دانش‌آموزان مرتبط می‌کند، مدیران تحت فشار بی‌سابقه‌ای قرار گرفته‌اند تا پیشرفت دانش‌آموزان را افزایش دهند (۱۲). علاوه بر مسئولیت‌های متعدد و حجم کاری مدیران مدارس در زمینه یادگیری دانش‌آموزان و پیشرفت تحصیلی مسائلی همچون بودجه، کنترل و نگهداری مدرسه، ارتباط با ذی‌نفعان، ارتباط با مدارس دیگر و ... از مسئولیت‌های مهم رهبری مدارس است که در راستای توسعه حرفه‌ای محقق می‌شود. توسعه حرفه‌ای که با دقت سازماندهی شده باشد می‌تواند شیوه‌های مؤثر رهبری را پرورش دهد و وسیله‌ای برای پر کردن شکاف‌های موجود در دانش رهبری باشد. دیویس و دارلینگ^۱ هفت ویژگی برنامه آموزشی رهبری را برای مدیرانی که می‌توانند بر شیوه‌های رهبری تأثیر بگذارند و باعث پیشرفت مدرسه شوند را فهرست کرده‌اند (۱۳):

- تمرکز بر ارزش‌های رهبری و یادگیری که به طور منسجم سازماندهی شده است.
- به کارگیری برنامه‌های مبتنی بر استانداردهای رهبری، توسعه‌سازمانی و مدیریت تغییر.
- آموزش‌های میدانی با نظارت افراد ماهر در زمینه توسعه حرفه‌ای مدیر
- تشکیل گروه‌هایی که فرصت را برای همکاری و کارهای گروهی در شرایط تمرین محور ایجاد می‌کند.
- به کارگیری استراتژی‌های آموزشی فعال که نظریه و عمل را به هم مرتبط می‌کند مانند یادگیری مبتنی بر مشکلات موجود در مدرسه.

¹ Davis & Darling

کردند که معاونان می‌توانند از ریق مشارکت در برنامه‌ریزی استراتژیک مدرسه، اجرای سیاست آموزشی، آموزش رهبری و توانمندسازی توسعه حرفه‌ای معلمان، برای مدیریت در آینده آماده شوند. همچنین مشخص شد که مدیران از طریق فرایند یادگیری از مربیان مجرب مدیریت، شبکه‌های همتا، فرصت‌های تأمین و مشارکت در محیط یادگیری حمایتی و مشارکتی، به طور چشمگیری سود برده‌اند.

مک کراکن^۲ به این نتیجه رسید که توسعه حرفه‌ای مدیران شامل پنج ویژگی اصلی محتوا، یادگیری فعال، مشارکت جمعی، مدت زمان و انسجام است که این پنج ویژگی اصلی توسعه حرفه‌ای به طور مستقیم بر روی دانش، نگرش و عملکرد حرفه‌ای مدیران و موفقیت دانش آموزان تأثیر می‌گذارد (۱۸).

برپام رهبری آموزشی یکی از جنبه‌های مهم موفقیت دانش آموزان و موفقیت کلی مدارس است. مدیران به عنوان رهبران آموزشی نیاز به باز اندیشی و تفکر مستمر در مورد صلاحیت‌هایشان دارند. در این مطالعه از تغییر اجتماعی مثبت با ارائه توسعه حرفه‌ای برای ارتقا و ارزیابی توسعه رهبری آموزشی مدیران حمایت شده است. همچنین نتایج مطالعه نشان داد که مدیران، معلمان و در نهایت دانش آموزان از توسعه رهبری متمرکز بهره مند خواهند شد.

وایز، در تحقیق خود به این نتیجه رسید که بیشترین تأثیر در انتخاب مدیران بر فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای خود مدیر، سرپرست منطقه ای، هماهنگ کننده توسعه کارکنان است. نتایج این مطالعه نشان داد که مدیران در تصمیم‌گیری‌هایی که محتوای توسعه حرفه‌ای ضمن خدمت را تعیین میکنند تأثیر زیادی دارند. توسعه حرفه‌ای طوری طراحی و انتخاب می‌شود تا از اهداف بهبود منطقه و اداف بهبود مدرسه پشتیبانی کند. همچنین استراتژی‌های گزارش شده مدیران برای پیاده سازی توسعه حرفه‌ای به ایجاد اثرات مثبت برای معلمان، افزایش موفقیت دانش آموزان، برنامه ریزی عمده توسعه حرفه‌ای و رسیدن به نتایج مطلوب متمرکز بود.

جنسن^۳ در پژوهشی با عنوان «توسعه حرفه‌ای رهبری مدرسه: الگوهای ابتکار عمل و تعاملات مبتنی بر یک پرونده نروژی» به ارزیابی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران پرداخته است. این مطالعه به روش کیفی انجام شده است. مبتنی بر داده‌های صوتی و تصویری است که طی یک دوره ۲ ساله در تیمی از شرکت‌کنندگان از مدارس، یک مرجع آموزشی محلی و یک دانشگاه در نروژی جمع‌آوری شده است. این مطالعه بر روی ۲۵۰ مدیر در مدارس متوسطه انجام شده است. نتایج این مطالعه نشان داد که فرصت ارائه شده به بهبود آموزش، یادگیری، پژوهش و مهارت‌های رهبری، بیشترین تأثیر را بر توسعه مدیران دارد.

پتر و چیتپین^۴ در پژوهشی با عنوان «پیشرفت حرفه‌ای برای رهبران مدارس در انگلیس: تصمیم‌گیری برای عدالت اجتماعی» مطالعه‌ای در مورد ۹ مدیر معلم در انگلیس، با استفاده از یک پروتکل تحقیقاتی که در انتاریو تدوین و اجرا نمودند، پیامدهای پیشرفت

توسعه حرفه‌ای مدیران با رویکرد آینده‌پژوهی از چهار بعد مهارت‌های موردنیاز مدیران و توانمندی‌های موردنیاز مدیران و کارکرد مسؤلیت اجتماعی مدیران و کارکرد توسعه و بهبود سازمانی تشکیل شده است. سپس با استفاده از ماتریس تحلیل تأثیرات متقابل دو سناریو برای آینده تدوین گردید.

فرح‌بخش و همکاران، صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس را شناسایی کرده‌اند که شامل هشت مؤلفه اصلی تخصص مدیر، تجربه معلمی، مهارت روابط انسانی، مهارت هنری، مهارت فنی، اخلاقی - اجتماعی، انگیزشی و ظاهری است (۵).

نوراد صدیق و همکاران، نتایج خود را این گونه ارائه دادند که ابعاد توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس شامل سه مؤلفه می‌شود فرصت توسعه شغلی، ایجاد فرصت توسعه فردی و تشویق مدیران و بهسازی خود است (۳).

قنبری و محمدی، مدل توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس را در شش مقوله اصلی نشان دادند که شامل شرایط علی (تغییر و تحول در آموزش و پرورش، منابع مالی و انگیزه‌های فردی مدیران)، پدیده محوری (مهارت‌های مورد نیاز مدیران، تحصیلات و دانش مدیران و ویژگی‌های روانشناختی و اخلاقی مدیران)، راهبردهای توسعه حرفه‌ای مدیران (فردی، گروهی و سازمانی)، شرایط واسطه‌ای (ساختاری، سازمانی، فردی و گروهی)، شرایط مداخله‌گر (بودجه، متولیان و قوانین) و پیامدهای توسعه حرفه‌ای مدیران (سازمانی و محیطی) مطرح کرده‌اند.

نصیری ولیک بنی و همکاران در پژوهشی کیفی با هدف تدوین الگویی مفهومی برای بالندگی مدیران مدارس ابتدایی استان فارس، به ۱۶ مقوله کلی رسیدند که چارچوب آن عبارت است از شرایط علی (نیاز به بهبود مستمر، تغییر در دانش و داده‌های بنیادی، مسائل مالی و رفاهی)، پدیده محوری (برنامه بالندگی مشارکتی)، راهبردها (ایجاد مراکز بالندگی در ادارات آموزش و پرورش، روش‌های اجرایی مستقیم و غیرمستقیم، زمینه (جو باز و حمایتی)، فرهنگ مشارکتی، فناوری‌های نوین)، شرایط مداخله‌گر (قوانین و مقررات تسهیل‌کننده، شایستگی مدرسان)، و پیامدها (بالندگی فردی و حرفه‌ای مدیران، موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان، توسعه مدرسه به عنوان سازمان یادگیرنده و تربیت شهروند بالنده) است. در این پژوهش پرورش مدیران شامل سه عنصر اصلی دوره‌های مهارت‌آموزی، خود توسعه‌ای (یادگیری ناشی از تجربه) و مربی‌گری بود.

وانگ و لیو^۱، پنج حوزه در توسعه رهبری مدیر مدرسه به عنوان ابعاد کلیدی که به بهبود بیشتر نیاز دارند را معرفی کردند که شامل انگیزه‌های شغلی معاونان، تأثیر فرهنگ اجتماعی بر توسعه حرفه‌ای مدیران، نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران تازه‌کار، همکاری دانشگاه و رهبری آموزشی و تأثیر مدیران بر عملکرد مدرسه و توسعه حرفه‌ای معلمان (۱۷). این حوزه‌ها برای موفقیت در توسعه حرفه‌ای مؤثر دیران مدرسه ضروری است. همچنین آنها پیشنهاد

³ Jensen

⁴ Potter & Chitpin

¹ Wong & Liu

² McCracken

حرفه‌ای رهبری مدرسه تسهیل می‌کند. مقاله موفقیت در یک محیط دشوار را ثبت می‌کند.

براکمن، پاشیاردیس و الرستینگ^۴ در پژوهشی با عنوان «گردآوری زمینه و رهبری آموزشی: تقویت رشد حرفه‌ای مدیران مدارس» دیدگاه متمایز در مورد شرایط زمینه‌ای و نقش آنها به عنوان تسهیل‌کننده یا موانع رهبری مؤثر را بررسی نمودند. ایشان به این نتیجه رسیدند که رهبران مدارس باید تشویق شوند تا ارتباط چنین رویکردهایی با نیازهای خود را در نظر بگیرند (۲۲).

تینگل و کورالس و پیتززا^۵ در پژوهشی با عنوان «برنامه‌های توسعه رهبری: سرمایه‌گذاری روی مدیران مدارس» به منظور تأثیر مثبت بر تأثیرگذاری مدیران مدارس به عنوان رهبران مدارس، به تحقیقات قبلی کمک می‌کند (۲۳). نتایج نظرسنجی نشان داد که مدیران فعالیت‌های آموزشی مرتبط با سرمایه انسانی، رهبری اجرایی، فرهنگ مدارس و عملیات استراتژیک را «تأثیر زیادی» بر تأثیرگذاری آنها به عنوان رهبران مدرسه می‌دانند. علاوه بر این، داده‌های مصاحبه اهمیت حمایت ناظر و ایجاد روابط با همسالان را برای موفقیت مستمر آنها به عنوان رهبر، نشان داد.

با توجه به مطالب گفته شده توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس یک ضرورت اجتناب ناپذیر است و از اهمیت بسزایی برخوردار است. توسعه حرفه‌ای مدیران به فرایند یاددهی - یادگیری و موفقیت دانش آموزان کمک می‌کند. بنابراین با درک و آینده‌نگری در زمینه توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس، زمینه‌های تحقق اهداف نظام آموزش و پرورش نیز مهیا می‌شود. مدیران مدارس با داشتن توانایی، مهارت و دانش مطلوب قادر خواهند بود مدرسه را به نحو احسن و شایسته اداره کنند و در این زمان است که آموزش و پرورش هم به توسعه یافتگی خواهد رسید. بنابراین با توجه به اینکه توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس یک ضرورت اجتناب ناپذیر است، این پژوهش در راستای اهداف زیر انجام شده است:

- شناسایی عوامل توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس

- ارائه مدل توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس

با انجام این پژوهش عوامل مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس شناسایی شده و مدل توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس نیز ارائه شده است.

مواد و روش‌ها

پژوهش حاضر از نظر هدف، یک پژوهش کاربردی است زیرا که پژوهشگر به توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص تحت عنوان شناسایی عوامل توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس پرداخته است. این پژوهش در زمره تحقیقات کیفی است و طی آن به منظور کشف عوامل توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ایران از منابع علمی به روش تحلیل مضمون از نوع استقرایی با استفاده از تکنیک استرلینگ^۶ استفاده شده است (۲۴). محیط پژوهش شامل منابع دسته اول پایگاه‌های اینترنتی و بانک‌های اطلاعاتی علمی معتبر در بازه زمانی

حرفه‌ای رهبران مدارس را با توجه به تصمیم‌گیری آنها برای دستیابی به عدالت بیشتر پیدا کردند (۱۹). انواع پیشرفت حرفه‌ای که رهبران در زمینه‌های خاص خود بیشترین تأثیر را دارند مشخص نمودند. چالش‌های پیش روی رهبران مدارس در رابطه با تلاش‌های آنها برای کاهش شکاف‌های موفقیت خاص زمینه بررسی شد. داده‌های تولید شده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته در چارچوب سیستم مدرسه انگلیسی مورد بررسی قرار گرفت، که بسیار نئولیبرالیزه بود و دارای یک سیاست عملکردی بود. تأثیر این زمینه در عملکرد رهبری مدرسه برای عدالت اجتماعی مورد بحث قرار گرفته و به ویژه، چگونه می‌توان تصمیم‌گیری مبتنی بر داده را از طریق توسعه حرفه‌ای برای دستیابی به نتایج عادلانه‌تر، به ویژه برای دانشجویان محروم، بهبود بخشید. این مقاله از نظر پزشکان در مورد چگونگی روشن کردن یافته‌های خود از روش‌های توسعه حرفه‌ای که ممکن است رهبران مدرسه از آن بهره‌مند شوند و از استدلالی که احتمالاً رهبران مدرسه منعکس‌کننده و بازتابنده تصمیمات عینی و کاملاً آگاهانه می‌گیرند، اهمیت دارد.

کلین و اسکواننبرگ^۱ در پژوهشی با عنوان «آماده هدایت پیشرفت مدرسه هستید؟ نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران در آلمان را درک کنید». این پژوهش با استفاده از نتایج یک نظر سنجی از ۱۲۴۰ مدیر در ۹ ایالت آلمان انجام شده است. روش این پژوهش توصیفی - تحلیلی بوده است. به این نتیجه رسیدند که علی‌رغم کمبود آموزش و برخلاف مطالعات سایر کشورها، مدیران فقط نیازهای متوسط رشد حرفه‌ای را گزارش کردند و اینها فقط در حد محدود تحت تأثیر آموزش و تجربه و تا حد زیادی توسط خود فرد تحت تأثیر قرار گرفتند.

هایان و آلان^۲ در پژوهشی با عنوان «ایجاد شرایط برای جوامع یادگیری حرفه‌ای در مدارس چین: نقش مدیران مدارس» مدیران مدارس نقشی اساسی در ایجاد و پرورش شرایط مدرسه برای جوامع یادگیری حرفه‌ای دارند. در این مقاله از داده‌های جمع‌آوری شده از بیش از ۱۰۰ مدیر مدارس ابتدایی در شش منطقه در چین برای بررسی نقش مدیران در شرایط ساختاری، فرهنگی و رابطه‌ای در مدارس چین استفاده می‌شود. این مقاله به طور خاص نشان داد که مدیران مدارس چینی برای ایجاد شرایط ساختاری، فرهنگی و رابطه‌ای مورد نیاز در مدارس چین چه می‌کنند (۲۰)؟

مروجافی و آلتراک^۳ در پژوهشی با عنوان «یک مدل توسعه حرفه‌ای برای رهبری مدرسه» الگوی پنج مرحله‌ای برای پیشرفت حرفه‌ای مدیران مدارس و تیم‌های سرپرست مدارس تدوین نمودند (۲۱). بر اساس هفت مصاحبه عمیق با مربیانی که توسعه حرفه‌ای را برای کارکنان مدارس انجام دادند، از روش مطالعه موردی کیفی استفاده شد. این مدل هم عوامل حمایت‌کننده و هم چالش‌های اجزای آن را که از فرهنگ‌های فردی مدرسه ناشی می‌شود، منعکس می‌کند. این مدل برنامه‌ریزی را برای هر دو ساختار و محتوای توسعه

⁴ Brauckmann & et al.

⁵ Tingle & et al.

⁶ Stirling

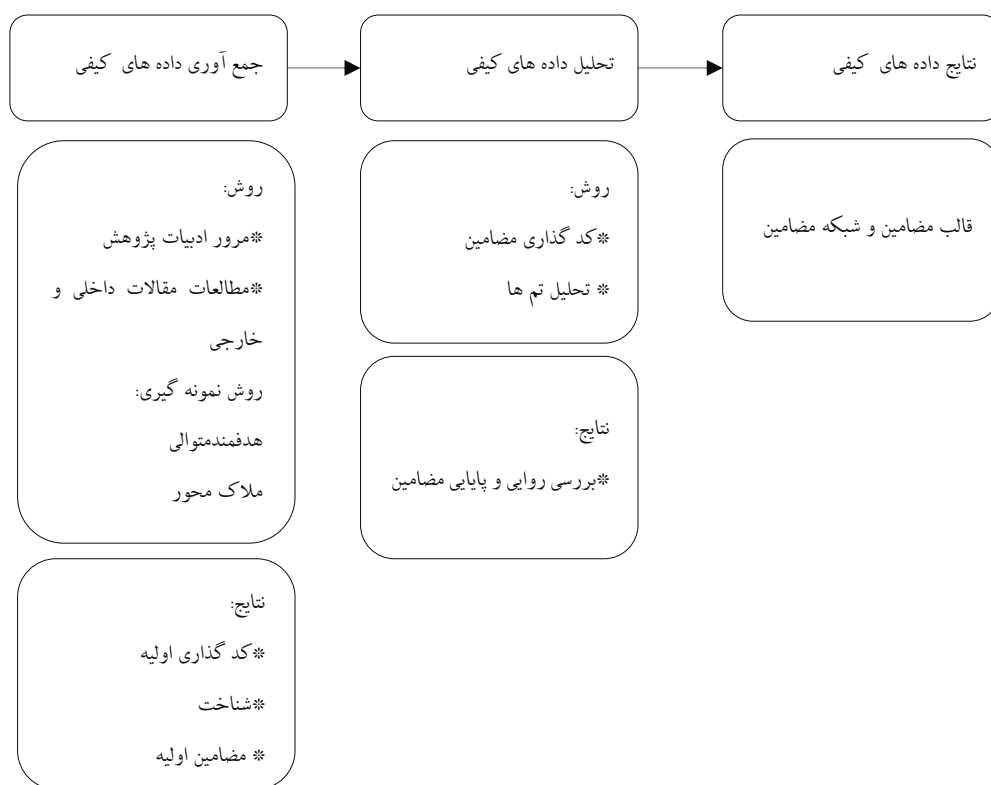
¹ Klein & Schwanenber

² Haiyan & Allan

³ Mero-Jaffe & Altarac

پس از اعمال نظرات آنها مورد تأیید قرار گرفت. جهت سنجش روایی یا باورپذیری یافته‌ها از روش کمی نسبت روایی محتوایی (CVR) ۱ نیز استفاده شده است. جهت محاسبه این نسبت از نظرات متخصصان در زمینه محتوای یافته‌های کیفی در قالب نمون برگ محقق ساخته استفاده شده است. ابتدا اهداف آزمون برای خبرگان توضیح داده شد. سپس از آنها خواسته شد تا نظر کارشناسی خود را در مورد هر یک از یافته‌ها (گویه‌ها) در طیف سه بخشی لیکرت (ضروری است، مفید است ولی ضروری نیست، ضرورتی ندارد) مشخص نمایند. در نهایت ۱۱۸ مضمون پایه کشف گردید و پس از تأیید ۱۲ نفر از خبرگان آموزش و پرورش، تعداد ۱۰۴ مضمون پایه مورد تأیید قرار گرفت و موفق به کسب CVR بالای ۰/۵۶ شد و مورد تأیید متخصصین و خبرگان قرار گرفت. برای بررسی پایایی از ضریب هولستی استفاده شد که با توجه به توافق خبرگان بر مضامین پایه این پژوهش نمره ۰/۹۶ به دست آمد که نشان دهنده آن است که نتایج به میزان زیادی قابل اعتماد است. در شکل (۱) فرایند اجرای مطالعه کیفی نشان داده شده است.

۲۰۰۴ تا ۲۰۲۰ و ۱۳۸۷ تا ۱۳۹۹ در حوزه مطالعات توسعه حرفه‌ای مدیران بود. به منظور جمع‌آوری مضامین اولیه، به روش نمونه‌گیری هدفمند به روش متوالی (به جای انتخاب یک نمونه ثابت حجم نمونه آنقدر افزایش می‌یابد تا زمانی که دیگر کافی باشد) تعداد ۶۸ مقاله و کتاب داخلی و خارجی مورد مطالعه قرار گرفت که با این تعداد نمونه محقق به اشباع نظری رسید. با کمک ابزار فیش‌برداری مضامین اولیه به روش تحلیل مضمون شناسایی شد و با استفاده از شبکه مضامین، مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی)، مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر به صورت نظام مند ترسیم شدند. برای سنجش روایی داده‌های کیفی پژوهش حاضر، از روش کیفی «ممیزی کردن از سوی داور» استفاده شد. در این روش محقق با توضیح در مورد چگونگی ادغام مضامین در طول پژوهش برای ممیزی و تأیید آن توسط داور قابلیت اطمینان نتایج را افزایش داد. که این کار توسط سه نفر از اساتید دانشگاه آزاد اسلامی انجام گردید. هر سه محقق به طور کامل با روش تحلیل مضمون و موضوع توسعه حرفه‌ای مدیران آشنا بوده و رشته تحصیلی هر سه استاد در رشته مدیریت آموزشی و دارای تجاربی در آموزش و پرورش بوده‌اند. سپس مضامین مکشوف و طبقه‌بندی شده توسط ایشان بررسی شد و



شکل ۱. فرایند اجرای پژوهش

مضامین مرتبط با عوامل توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ایران، ارائه شده است. در این بخش به سوالاتی مبنی بر عوامل توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس کدامند؟ مدل توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در زمینه توسعه حرفه‌ای مدیران کدامند؟ پاسخ داده خواهد شد.

یافته‌ها

در این قسمت از یافته‌های مربوط به بخش کیفی پژوهش، همانگونه که در بالا اشاره شده یافته‌های حاصل از تحلیل متون و منابع توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ایران، به منظور شناسایی و استخراج

¹ Content validity ratio

۱۴- شناخت از تحولات اجتماعی (بومی و جهانی) شناسایی شدند. در زمینه توسعه حرفه‌ای مدیران عواملی همچون مشارکت در برنامه‌های توسعه خود و همکاران، شناخت و درک اهداف، توافق مدیر با کارکنان بر روی اهداف، توسعه چشم‌انداز مشترک، تجزیه و تحلیل داده‌ها و راهبردهای گردآوری داده‌ها، توسعه و اجرای برنامه‌های راهبردی، توسعه مدرسه با استفاده از تفکر جامعه‌نگر، سازمان‌دهی منابع، حفظ و ایجاد انگیزه برای بهبود مستمر، ایجاد جهت‌گیری آموزشی نتیجه محور و آسان‌سازی فرایند تغییر از الزامات و پیامدهای مهم توسعه حرفه‌ای مدیران است که با روش‌هایی همچون تشکیل گروه‌های کوچک مطالعه، مشورت با متخصصین (مربیگری) و پروژه‌های مسئله محور قابل پیگیری هستند (۲۶). داشتن تسلط علمی و نظریه‌ای یکی از موارد مهم در توسعه حرفه‌ای مدیران است. داشتن توانمندی علمی و برخورداری از دانش به روز اطلاعات در حوزه تخصصی و همچنین تسلط بر حوزه نظریه‌ای شامل نظریه‌های تعلیم و تربیت، آموزش یکی از موارد بسیار بااهمیت در توسعه حرفه‌ای مدیران محسوب می‌شود (۲۷). برآوردن نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران استفاده از تجربه مدیران موفق، شرکت در دوره های تخصصی کار با فناوری و تکنولوژی از طریق علوم اطلاعات رسانی، کسب مهارت‌های تکنولوژیک و فن آوارانه بیشترین اهمیت را دارد.

۳. ویژگی های عمومی

در بعد ویژگی های عمومی توسعه حرفه‌ای موارد ۱- داشتن رشته تحصیلی مرتبط، ۲- داشتن سابق و تجارب مدیریت مدرسه، ۳ - قاطعیت در کار، ۴ - حفظ حرمت پرسنل و ارباب رجوع شناسایی شدند. با توجه به نتایج به دست آمده از این مطالعه می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که آموزش ضمن خدمت کارگاهی، ارتباطات اثربخش با جامعه و خانواده، حقوق و درآمد، تعهد شغلی بر توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس تأثیر مستقیم دارد. همچنین این مطالعه نشان داد که استقلال شغلی مدیریت مشارکتی، فرهنگ سازمانی، سطح تحصیلات و سابقه خدمت در توسعه حرفه‌ای مدیران نقش بسیار مهمی را ایفا می‌کند.

۴. ویژگی های رفتاری

مؤلفه ویژگی‌ها رفتاری بیشترین شاخص‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس را شامل می‌شود که عبارتند از: ۱- تلاش در جهت خود ارزیابی مداوم، ۲- تلاش برای توسعه دانش خود، ۳- احترام به حقوق دیگران، ۴- مسؤلیت پذیری شغلی، ۵- پاسخگویی، ۶- رعایت اصول اخلاق، ۷- اخلاق مداری و صداقت در رفتار سازمانی، ۸- مشتری مداری در برخورد با دانش‌آموزان و اولیا، ۹- تغییر در جهت بهبود وضع موجود، ۱۰- تعهد به ارزش های بنیادی تعلیم و تربیت، ۱۱- خود ارزیابی مستمر، ۱۲- داشتن پویایی فردی، ۱۳- رفتارهای نوآورانه، ۱۴- مسؤلیت پذیری اجتماعی، ۱۵- داشتن تعهد حرفه‌ای، ۱۶- داشتن تعهد سازمانی، ۱۷- خود راهبری در یادگیری، ۱۸- مهارت برقراری روابط انسانی- اجتماعی، ۱۹- توانایی در تصمیم گیری مشارکتی، ۲۰- تسلط به مهارت‌های روابط عمومی، ۲۱- تسلط به مهارت‌های فنون مذاکره، ۲۲- هارت های برقراری ارتباط با همکاران، ۲۳- مهارت در مدیریت مالی، ۲۴- داشتن تعهد اخلاقی، ۲۵- قانون مندی و پایبندی به

با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل کد گذاری مضامین استخراج شده، عوامل توسعه حرفه‌ای در سه مقوله اصلی شامل عوامل فردی (شناختی، شخصیتی، ویژگی های رفتاری، ویژگی های عمومی)، درون سازمانی (مدیر یادگیرنده، فرهنگ دانشگرا، رهبری پیشران) و برون سازمانی (بازتعریف ارتباط مدرسه - جامعه و تصمیمات پویای بالادستی) به دست آمد.

-عوامل فردی

در بعد عوامل فردی توسعه حرفه‌ای شامل چهار مقوله اصلی شناختی، شخصیتی، ویژگی های رفتاری، ویژگی های عمومی است که هر مقوله خود دارای زیرمقیاس هایی است که در شکل (۲) نشان داده شده است.

۱. عوامل شخصیتی

در زمینه مؤلفه عوامل شخصیتی می‌توان با توجه به مضامین استخراج شده و تجزیه و تحلیل صورت گرفته موارد ۱- داشتن خودآگاهی، ۲- داشتن اعتماد اجتماعی، ۳ - داشتن عزت نفس در برخورد با همکاران، ۴- داشتن خلاقیت در کار، ۵- دارا بودن پشتکار و جدیت در کار، ۶ - خوش‌خلقی در محیط کار شناسایی شدند. از آنجا که نوع رفتار افراد ناشی از افکار، نگرش‌ها، برداشت‌ها، باورها، میزان اعتماد به نفس و عزت نفس است، کسب مهارت خودآگاهی عامل مهمی در ارتباطات، موفقیت و شکست‌های یک مدیر به شمار می‌رود. شناخت افکار، ارزش‌ها و باورها در حقیقت چارچوب و ساختار ذهنی مدیر را تشکیل داده و بر اساس این چارچوب یا ساختارهای ذهنی اطلاعات دریافتی را می‌توان از محیط پیرامون پردازش کرده و بر مبنای آن به دنیا و محیط پیرامون نگاه و در مورد آنها تصمیم گرفت. همچنین عوامل سازمانی مؤثر بر توسعه استعدادها در مدارس در برگیرنده خلق فرهنگ یادگیری مدرسه (فرهنگ یادگیرنده)، (پویایی محیط مدرسه) محیط کاری ایستا نباشد، (جو مدرسه) قابل اعتماد، اطمینان‌بخش، تسهیل‌کننده آموزش و یادگیری اثربخش، (اهداف متعالی مدرسه و همکاران) همکاران خود توانمند و فعال و انتقادپذیری) می‌باشد (۲۵). یک مدیر برای داشتن نفوذ و تأثیرگذاری هر چه بیشتر بر افراد و سازمان باید از ویژگی‌ها شخصیتی نظیر انعطاف‌پذیری، انگیزه و پیشرفت، اعتماد به نفس، داشتن روحیه همدلی و همدردی، مسؤلیت‌پذیری، خلاقیت، انتقادپذیری و .. برخوردار باشد.

۲. عوامل شناختی

در زمینه مؤلفه عوامل شناختی می‌توان با توجه به مضامین استخراج شده و تجزیه و تحلیل صورت گرفته موارد ۱- برخورداری از انگیزه پیشرفت، ۲- انعطاف‌پذیری در تفکر، ۳- تفکر جامع‌نگر و سیستمی، ۴- برخورداری از دانش حرفه‌ای، ۵- شناخت و درک اهداف شغلی، ۶- درک صحیح از چشم‌انداز سازمان آموزش و پرورش، ۷- به روز رسانی دانش و اطلاعات، ۸- مطالعه مستمر کتب مرتبط با شغل، ۹- داشتن سواد اطلاعاتی و تکنولوژی، ۱۰- داشتن روحیه انتقادپذیری، ۱۱- باورهای دینی و مذهبی، ۱۲- نگرش‌های مثبت ملی و میهنی، ۱۳- تسلط بر آیین نامه های آموزش و پرورش

ارزش های حرفه‌ای، ۲۶- اعتقاد و پایبندی به ارزش های دینی - مذهبی
 ۲۷- داشتن فعالیت های خود توسعه ای شناسایی شدند.
 ترویج و تقویت یادگیری حرفه‌ای مستمر در کار در جهت رهبری
 اثر یکی از اهداف توسعه حرفه‌ای است. بنابراین از آنها به عنوان
 ابزاری برای خودارزیابی مستمر یا گرفتن بازخورد، قضاوت درباره
 عملکرد فردی مدیران توسط منطقه استفاده نمی‌شود بلکه به عنوان
 ابزاری برای خودارزیابی در جهت حمایت از رشد و برنامه‌ریزی
 حرفه‌ای است (۲۸). مطالعات بر روی رهبری مدارس دلالت بر نقش
 اصلی مدیر مدرسه به عنوان رهبر یادگیری در مدرسه دارد که در
 این زمینه چهار حوزه مهم مسئولیت مورد نیاز رهبران حرفه‌ای
 مدارس شامل جلب حمایت از خانواده‌ها، ارزیابی و توسعه کیفیت
 معلمان مدرسه، تنظیم اهداف، توافق با زیرمجموعه در رابطه با
 اهداف و پاسخگویی مدیران، برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت
 منابع انسانی، و درنهایت تعامل با سایر مدارس است. از نتایج این
 مطالعه چنین نتیجه‌گیری می‌شود که تعهد به ارزش‌های بنیادی تعلیم
 و تربیت و رعایت اصول اخلاقی و مشاوره برنامه درسی و مربیگری
 سیاسی و مهارت تجزیه و تحلیل سازمانی و بسیج منابع و توان بسیج
 افراد در تحقق اهداف، مهارت مشاوره و روابط مشاوره جز
 برنامه‌های رهبری آموزشی مدیران در توسعه حرفه‌ای آنان است.
 مهمترین نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس حفظ و ایجاد
 انگیزه برای بهبود مستمر، ایجاد جهت‌گیری آموزشی نتیجه محور،
 ارتباط مؤثر، تسهیل فرایند تغییر، تصمیم‌گیری مشارکت،
 تجزیه و تحلیل اطلاعات، توسعه سازمان مدرسه با استفاده از تفکر
 سیستمی است. که یک مدیر با داشتن این موارد دارای توسعه
 حرفه‌ای است (۲۶).



شکل ۲. شناسایی عامل بعد فردی و شاخص‌های شناخته و تاثیر گذار آن

بعد عوامل درون‌سازمانی مؤلفه‌های مدیریادگیرنده، فرهنگ
دانشگرا و رهبری پیشران شناخته شد.
۱. مدیریادگیرنده

عوامل درون‌سازمانی
دومین مضمون فراگیر به دست آمده از شناسایی مؤلفه‌های توسعه
حرفه‌ای مدیران مدارس ایران، بعد عوامل درون‌سازمانی می‌باشد. در

مؤلفه مدیریت‌گیرنده دارای شاخص‌های ۱- مربیگری سازمانی، ۲- فراگیری (یادگیری) فردی، ۳- شرکت در شبکه‌های غیررسمی معلمان، ۴- توافق مدیر با کارکنان روی اهداف، ۵- مطالعه پیشینه مدرسه، ۶- تعیین اهداف عملکردی سطح بالا، ۷- خلق و حمایت از فرهنگ یادگیری مدرسه، ۸- کاربرد تجربه مدیران موفق، ۹- نظارت مستمر بر فعالیت‌های خود، است. برای رشد حرفه‌ای مدیران دایره متنوعی از شیوه‌ها و فعالیت‌ها وجود دارد از جمله شرکت در کنفرانس‌ها و سمینارهای مرتبط با نیاز حرفه‌ای، شرکت دوره‌های ضمن خدمت کارگاهی، مشاهده و تحلیل فیلم‌های علمی و آموزشی، مطالعه و خودآموزی، شرکت در شبکه‌های غیررسمی معلمان، بازدید از مدارس و کلاس‌های برتر در سطح ناحیه راهکارهایی هستند که می‌تواند به توسعه حرفه‌ای مدیران کمک قابل توجهی کرد.

۲. فرهنگ دانشگاه

مؤلفه فرهنگ دانشگاه به شاخص‌های ۱- ایجاد جو پرسشگر و انتقادی در مدرسه، ۲- مدیریت اطلاعات در مدرسه ۳- کسب مهارت‌های تکنولوژیک و فن آوران، ۴- داشتن مهارت‌های مدیریتی مبتنی بر دانش حرفه‌ای دسته بندی می شود. استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی در مدرسه برای حمایت از طیف وسیعی از فعالیت‌های اداری از جمله نظارت بر حضور، ثبت ارزشیابی، گزارش، مدیریت مالی و تخصیص منابع و کارنان یکی از موارد مهم در مدیریت اطلاعات مدرسه تلقی می‌شود. سیستم مدیریت اطلاعات برای مدیریت مؤثر و کارآمد است و از این سیستم می‌توان برای استفاده در تجزیه و تحلیل و تسهیل فعالیت‌های استراتژیک و عملیاتی در مدارس استفاده کرد.

۳. رهبری پیشران

آخرین مؤلفه بعد عوامل درون سازمانی مؤلفه رهبری پیشران می‌باشد که شامل شاخص‌های ۱- داشتن برنامه استراتژیک

۲- مهارت در مدیریت مشارکی، ۳- توان بسیج افراد برای تحقق اهداف، ۴- هدایت و راهبری تغییرات برای بهبود مداوم مدرسه، ۵- تسلط بر قوانین و مقررات، ۶- درک درست از سیاست‌های آموزش و پرورش، ۷- استفاده از مشورت در کار، ۸- ایجاد فرهنگ تیمی، ۹- عملیاتی کردن آموخته‌ها، ۱۰- ایجاد تیم مدیریت و رهبری در مدرسه، ۱۱- مهارت مدیریت تعارض، ۱۲- مهارت در رهبری آموزشی، ۱۳- تسلط در بسیج منابع، ۱۴- ترسیم چشم‌انداز مشترک، ۱۵- تسلط به انجام وظایف مدیریتی، ۱۶- انجام تعهدات قانونی و قراردادی، ۱۷- توان استفاده از منابع جامعه، ۱۸- حمایت از بهبود مستمر و مداوم، ۱۹- نظارت مستمر از فعالیت‌های همکاران. با توجه به تجربیاتی که محقق در آموزش و پرورش و در ارتباط با نظام آموزشی و اداری حاکم بر آن دارد مدیریت مدارس در حال حاضر دچار سنت‌گرایی و سیاست زدگی است و این عامل می‌تواند در آینده‌ای نه چندان دور مدیریت حرفه‌ای مدارس را از مسیر اصلی خود منحرف کرده و موجبات عقب‌ماندگی در برنامه‌های توسعه را فراهم کند. مدیران مدارس با داشتن درک درست از سیاست‌های آموزش و پرورش می‌توانند به عنوان واسطه‌ای بین مدارس و نظام اداری عمل کنند زیرا توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس بر اساس زیربنای توسعه آموزش و پرورش است و نقش اساسی در توسعه کیفیت یادگیری دانش‌آموزان ایفا می‌کنند. نتایج این مطالعه نشان داد که مدیران نقش مهمی در ایجاد انعطاف‌پذیری سازمانی ایفا می‌کنند. مدیران در زمان‌های دشوار و نامطمئن باید درک صحیحی از چشم‌اندازهای سازمانی داشته باشند تا بتوانند به انتخاب‌های مختلف فکر کنند و با استفاده از ترسیم چشم‌انداز مشترک با مدیران دیگر با پیچیدگی‌ها مقابله کنند تا قابلیت‌های مقاومت در سازمان را ارتقا دهند.



شکل ۳. شناسایی عامل درون سازمانی و شاخص های شناخته و تاثیر

مؤلفه بازتعریف ارتباط مدرسه - جامعه شامل شاخص های ۱- ارتباط اثربخش با جامعه (صنعت ، دانشگاه و ..)، ۲- ارتباط اثربخش با خانواده ها، ۳- مشارکت خانواده ها در طراحی، اجرا و بازبینی برنامه های مدرسه، ۴- مهارت تعامل با سایر مدارس، ۵- جلب حمایت نهادهای فرهنگی، ۶- جلب حمایت خانواده ها در تحقق اهداف و برنامه های مدرسه

۷- درک مطالبات خانواده و سایر ذینفعان بود. نیازهای توسعه حرفه ای مدیران شامل طراحی مجدد برنامه های آماده سازی مدیران،

گذار آن

-عامل برون سازمانی

بعد سوم و آخرین بعد از ابعاد توسعه حرفه ای مدیران بر اساس یافته های پژوهش حاضر بعد عوامل برون سازمانی می باشد که شامل دو مؤلفه بازتعریف ارتباط مدرسه-جامعه و تصمیمات پویایی بالادستی است.

۱. بازتعریف ارتباط مدرسه - جامعه

افراد جامعه یک مؤلفه دیگر است که مورد تأکید برای توسعه حرفه‌ای مدیران است. مهارت ارتباط بین فردی و مهارت‌های اجتماعی نقش بسیار مهمی در توانایی برقراری ارتباط مدیر با دیگران دارد. اگر یک مدیر نتواند با گروه و زیرمجموعه خود ارتباط برقرار کند رهبری مؤثری هم نخواهد داشت (۲۹).

مدیریت ذینفعان به منظور توسعه حرفه‌ای مدیران شامل شناسایی دقیق گروه‌های تأثیرگذار و یا تأثیرپذیر با توجه به میزان قدرت، نفوذ، و تأثیرات است. حمایت از ذینفعان می‌تواند موجب اتخاذ سیاست‌های ارتباطی مؤثر با هر یک از آنها و در نتیجه کسب حمایت و یا افزایش مشارکت آنها در امور مدرسه شود، این موضوع یک عامل کلیدی در موفقیت یک مدیر در مسیر توسعه حرفه‌ای است. افزایش حمایت ذینفعان از مدیر مدرسه موجب می‌شود که در صورت لزوم و در زمان مواجهه با چالش، ذینفعان تعهد بیشتری نسبت به فعالیت خود داشته باشند و با اشتیاق بیشتری مدرسه را مورد حمایت قرار دهند (۳۰).

شبکه‌سازی (ایجاد کانال‌های گروهی به منظور به اشتراک گذاشتن رویدادها، سمینارها، دوره‌های آموزشی تا تعامل بیشتری میان کارکنان و مدیر در سازمان ایجاد شود). مطلوب‌ترین و محبوب‌ترین سبک یادگیری رهبری است. شبکه‌سازی زمانی اثربخش خواهد بود که سازماندهی شده و دارای اهداف روشن باشد. مهمترین مزیت شبکه‌سازی این است که به نوعی یادگیری زندگی بوده و شرایط مناسبی برای انتقال و تسهیم ایده‌ها را فراهم می‌کند. بازدیدهای بین مدرسه‌ای نیز ممکن است به یادگیری خوب رهبری منجر گردد. در صورتی که به مدیران امکان انتخاب داده شود تا با توجه به تمایل خوشان در طرح‌های توسعه حرفه‌ای شرکت کنند آنها بازدیدهای مدرسه‌ای را انتخاب می‌کنند بسیاری از مدیران با ورود به موقعیت جدید، احساس ضعف، آماده نبودن، تنهایی و منزوی بودن دارند.

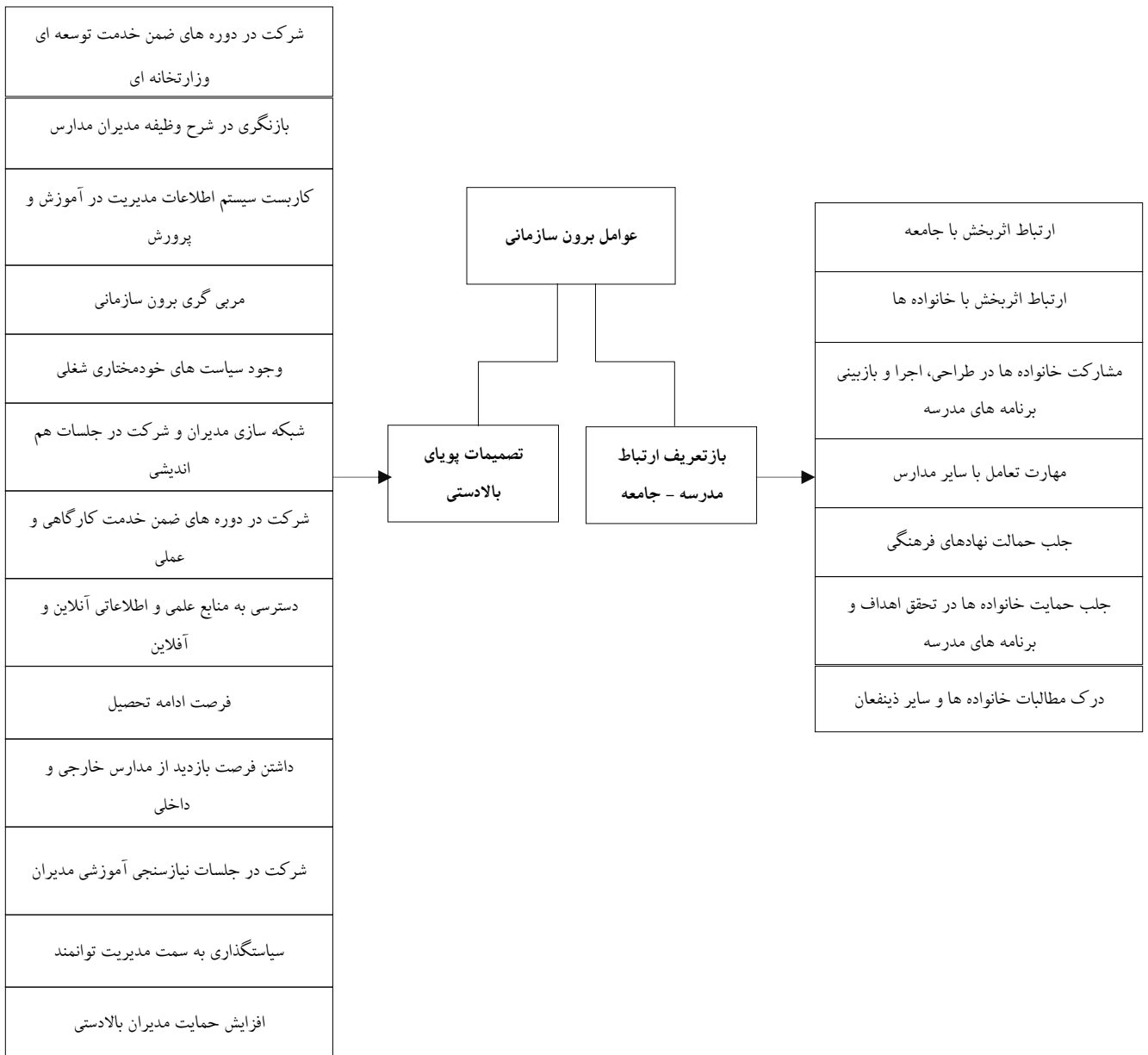
اقدامات و فعالیت حول مسائل پاسخگویی، فعالیت‌های مبتنی بر مسائل آموزش و پرورش، فعالیت متمرکز بر مسائل ایمنی مدرسه و فعالیت‌های مرتبط با مدرسه و روابط جامعه بودند. مدیران با استفاده از روش‌های توسعه حرفه‌ای مفید می‌توانند با دستیابی به این موارد در رشد و توسعه و کیفیت عملکردشان در مدرسه تأثیر مطلوب بگذارند.

۲. تصمیمات پویایی بالادستی

بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر عامل تصمیمات پویایی بالادستی به شاخص‌های ۱- شرکت در دوره‌های ضمن خدمت توسعه‌ای وزارتخانه‌ای، ۲- بازنگری در شرح وظیفه مدیران مدارس، ۳- کاربست سیستم اطلاعات مدیریت در آموزش و پرورش، ۴- مربی‌گری برون‌سازمانی، ۵- وجود سیاست‌های خودمختاری شغلی (آزادی عمل یا استقلال کاری)

۶- شبکه‌سازی مدیران و شرکت در جلسات هم‌اندیشی، ۷- شرکت در همایش‌ها و سمینارهای بین‌المللی ملی و منطقه‌ای، ۸- شرکت در دوره‌های ضمن خدمت کارگاهی و عملی، ۹- دسترسی به منابع علمی و اطلاعاتی آنلاین و آفلاین، ۱۰- داشتن فرصت ادامه تحصیل (عقد قرارداد آموزش و پرورش با دانشگاه‌ها)، ۱۱- داشتن فرصت بازدید از مدارس خارجی و داخلی، ۱۲- شرکت در نیازسنجی آموزشی مدیران مدارس، ۱۳- سیاست‌گذاری به سمت مدیریت توانمند، ۱۴- افزایش حمایت مدیران بالادستی، اشاره داشته است.

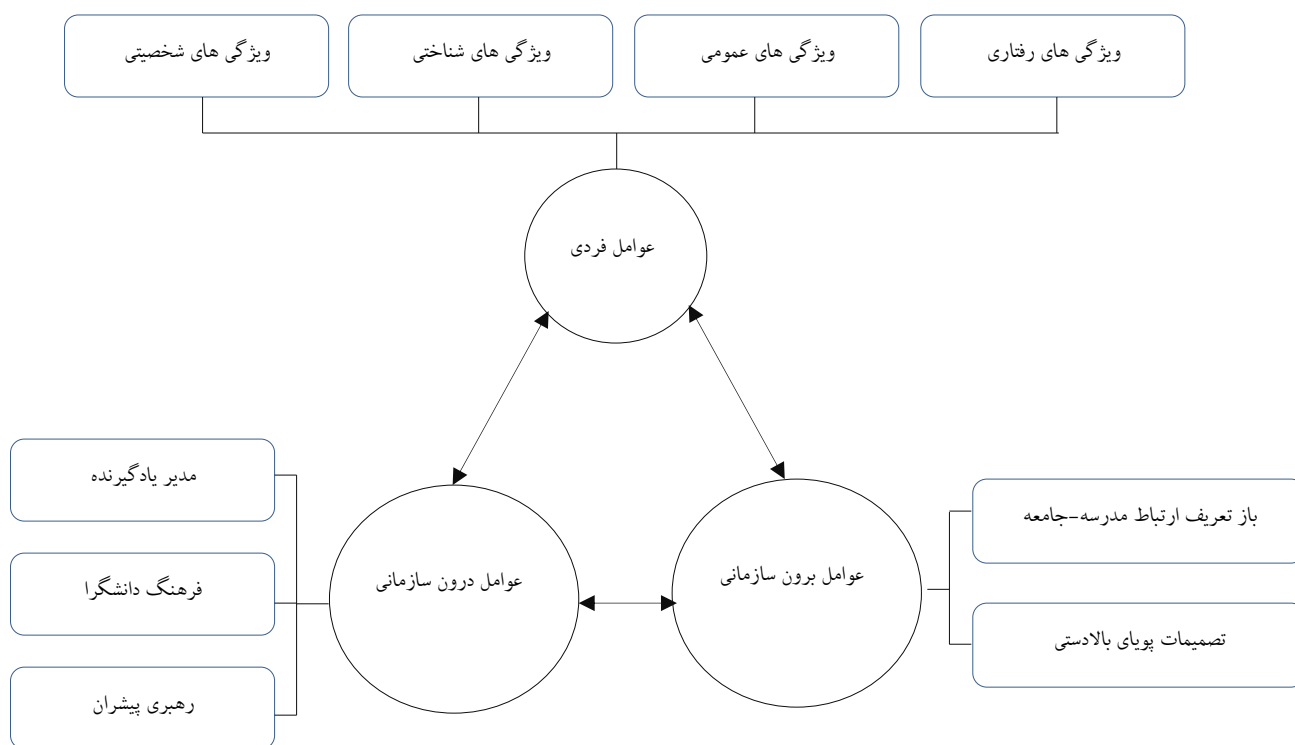
ترکیب دوره‌های ضمن خدمت با مهارت‌های آموزشی در سطوح مختلف مدیریت باعث عملکرد بهتر و موفقیت مدیر خواهد شد و همچنین آموزش مدیران از طریق آموزش و پرورش و توسعه مهارت‌های تخصصی مدیران می‌تواند مؤثرترین راه برای تربیت مدیران موفق و موثر باشد. همچنین مهارت ارتباط با همکاران و دیگر



شکل ۴. شناسایی عامل برون سازمانی و شاخص های شناخته و تاثیر گذار آن

اول ۱۰۴ تم بدست آمد با ۹ مولفه که در سه بعد مطرح شده است. با توجه به نتایج حاصل از سوال اول پژوهش مدل مناسب برای توسعه حرفه ای مدیران بر مبنای عوامل و شاخص های آن به شکل زیر ارائه شده است:

با توجه به سوال اول (شناسایی عوامل توسعه حرفه ای مدیران مدارس) نتایج حاصل از این مطالعه عامل فردی، عامل درون سازمانی و عامل برون سازمانی را شناسایی کرد و مولفه های بدست آمده از این سه عامل را شناسایی و مورد بحث و بررسی قرار گرفت. در تجزیه و تحلیل سوال



شکل ۵. مدل عوامل و شاخص های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ایران

نتیجه گیری

توسعه حرفه‌ای مدیران یک امر کلیدی در بهبود مدارس است. زیرا توسعه و آماده سازی، مدیران را قادر می سازد تا دانش و مهارت‌ها و نگرش‌های لازم را برای هدایت اثر بخش مدارس به دست آورده و باعث ایجاد تفاوت‌های قابل توجهی در بروندهای مدرسه و عملکرد دانش آموزان شوند. بنابراین شناخت عوامل توسعه حرفه‌ای مدیران و تجهیز آنان به دانش و مهارت‌های مورد نیاز امری ضروری است. به همین روی پژوهش حاضر در پی شناسایی عوامل و شاخص‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس از طریق روش تحلیل مضمون بود. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که شاخص‌های توسعه حرفه‌ای مدیران در سه مقوله اصلی (عامل فردی، عامل درون سازمانی و عامل برون سازمانی) بود. این یافته‌ها با پژوهش‌های فرح بخش و همکاران (۵) و نوراد صدیق (۳) همخوانی دارد. یافته‌های این محققان نشان می‌دهد که تخصص مدیریتی، تجربه معلمی، مهارت در برقراری ارتباط، ایجاد فرصت خود توسعه‌ای، تشویق، تغییر و تحول، مدیریت منابع مالی، انگیزه‌های فردی، خلاقیت، استقلال، حمایت ذی نفعان، توانمندسازی در توسعه حرفه‌ای مدیران اثر می‌گذارد.

مدیران با انگیزه پیشرفت زیاد به جنبه‌ای از شغل می‌پردازند که موجب موفقیت آنان می‌شود. مدیران در خصوص این موارد با زیردستان خود گفتگو می‌کنند و می‌کوشد تا شغل را چنان سازمان دهند که سبب موفقیت زیردستان شود. از سوی دیگر، مدیرانی که دارای انگیزه پیشرفت هستند از امنیت شغلی برخوردار هستند و این انگیزه را در بین کارمندان خود و زیردستان ایجاد می‌کنند. مدیرانی که دارای انگیزه بالا هستند زیردستان را در تصمیم‌گیری مشارکت می‌دهند و در تعاملها و ارتباطات خود با دیگران با گشاده رویی و

تفاهم عمل می‌کنند. مدیران مدارس برای دستیابی به موفقیت و توان رقابت با همکاران خود، در شرایط مختلف به دنبال کسب مزایای رقابتی هستند تا بتوانند زمینه بقای خود را در محیط پر تلاطم فراهم کرده و عملکرد بهتری از خود نشان دهند. انعطاف پذیری فکری به عنوان یک عامل تاثیر گذار به منظور توسعه حرفه‌ای مدیران در نظر گرفته شده است. مدیران سیستماتیک نگر با مبادرت به ایجاد و تقویت تیم‌ها روابط لازم میان آنها به گونه‌ای عمل می‌کنند که بتوانند در محیطی مناسب به طور هماهنگ و هم جهت عمل کرده و به این ترتیب بستر مورد نیاز برای افزایش جریان دانش را فراهم آورند. مواجه شدن با مسائل و مشکلات به مدیران تا حد زیادی کمک می‌کند تا مشکلات را بهتر درک و حل کنند. یکی از موارد بسیار مهم و با اهمیت در حوزه توسعه حرفه‌ای استفاده از دانش به روز و همگام با تکنولوژی است. مدیری که از دانش به روز اطلاعات برخوردار باشد از اطلاعات خود در حوزه تخصصی و نظریه‌ای مانند تعلیم و تربیت، آموزش نیز استفاده می‌کند.

بنابراین در تبیین عوامل شناختی و نقش این عوامل و شاخص‌های توسعه حرفه‌ای مدیران می‌توان گفت که در شرایطی که رشد و بلانندگی منابع انسانی سازمان از اهمیت فوق العاده‌ای برخوردار است، توجه به رشد و بالندگی مدیران سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. مدیران باید قفل از سایر منابع انسانی نسبت به تجهیز خود و کسب معرفت و تقویت مهارت‌های مورد نیاز سازمان و حوزه مدیریتی خود بکشند و سازمان‌یاب در جهت فراهم نمودن زمینه مناسب برای تحقق این منظور به طور جدی گام بردارد. از همین رو لازمه توسعه هر سازمان به ویژه سازمان آموزش و پرورش، برخورداری از منابع انسانی توسعه یافته در راس آن برخورداری از مدیران توسعه یافته به عنوان یک مزیت رقابتی

و در درون سلسله مراتب سازمان یافته و فرمان برداری تعیین شده در مدرسه یا سیستم می‌مانند.

مدیران در جهت تقویت ظرفیت‌های مدرسه برای حمایت از رشد، تعامل و یادگیری دانش آموزان، باید از برنامه‌های استراتژیک استفاده کنند. در برنامه ریزی های استراتژیک مدیر باید بتواند برنامه ریزی بلندمدت برای مدرسه داشته باشد و اهداف کلان استراتژیکی برای مدرسه با مشارکت سایر دست اندرکاران داشته باشد و مطابق با برنامه‌های بلندمدتی که تدوین شده است مدرسه را هدایت و رهبری کند.

بنابراین در تبیین عوامل درون سازمانی و شاخص های آن می‌توان گفت مدیران کمیاب ترین و همچنین با ارزشترین سرمایه‌های سازمان ها و عوامل اصلی و تعیین کننده جامعه هستند که نقش بنیادی و حیاتی در رشد و شکوفایی آن دارند. مدیران آگاه، توانایی آن را دارند که با بهره گیری از توانایی های درونی، دانش کارشناسی و تجربه های شغلی، هدف های سازمان را به بکارگیری کمترین منابع به گونه ای برتر تحقق بخشند و اثر بخشی و کارایی سازمان را بالا برند مدیر مدرسه به عنوان رهبر حرفه‌ای عامل بسیار مهم در ایجاد روابط بین معلمان و دیگر کارکنان می باشد و موجب همکاری بیشتر کارکنان می شود. بنابراین کارکنان با اعتماد به وجود آمده تمایل بیشتر مشارکت در کارها و انجام کار گروهی پیدا می‌کنند. از این رو می‌توان گفت بالا بودن اعتماد مساوی با افزایش همکاری و همفکری، تعهد، فضای اطمینان بین کارکنان، تقسیم اطلاعات، حل مسئله، تسهیل توانمندسازی، توانایی تغییر، یادگیری و نوآوری، حل تعارض ها و در نهایت ایجاد چارچوبی برای بهبود عملکرد مدارس می شود.

عامل سوم و آخرین عامل توسعه حرفه‌ای مدیران بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر عوامل برون سازمانی می‌باشد. حمایت از ذینفعان می‌تواند موجب اتخاذ سیاست‌های ارتباطی مؤثر با هر یک از آنها و در نتیجه کسب حمایت و یا افزایش مشارکت آنها در امور مدرسه شود، این موضوع یک عامل کلیدی در موفقیت یک مدیر در مسیر توسعه حرفه‌ای است. در طرف مقابل افزایش حمایت ذینفعان از مدیر مدرسه موجب می‌شود که در صورت لزوم و در زمان مواجهه با چالش، ذینفعان تعهد بیشتری نسبت به فعالیت خود داشته باشند و با اشتیاق بیشتری مدرسه را مورد حمایت قرار دهند.

مدیر مدرسه با برنامه ریزی مناسب می‌تواند تعاملی سازنده با جامعه و مدرسه برقرار کند. در این حالت والدین می‌توانند در مدرسه حضوری فعال داشته باشند و در اجرای برخی از برنامه های آموزشی و درسی به مدرسه و کارکنان کمک کنند. همچنین استفاده از فناوری های به روز تاثیر مثبتی در آموزش و فرایند یاددهی- یادگیر دارد این مورد می‌تواند در زمینه ابعاد بیرونی مورد توجه مدیر مدرسه قرار گیرد. در صورتی که مدیر از فناوری های به روز استفاده کند، مدرسه به صورت هوشمند اداره شده و شرایط آموزش الکترونیکی و چند رسانه ای برای دانش آموزان فراهم می‌شود. حتی در برخی از مواقع می‌توان با استفاده تکنولوژی اجرای برخی از فعالیت های آموزشی را به صورت غیرحضوری در مدارس اجرا کرد.

پایدار است. مدیران نیازمند آموزش و بهسازی می باشند بنابراین رشد عوامل شناختی در زمینه توسعه حرفه‌ای مدیران می‌تواند فرصتی برای تجهیز مدیران و در نهایت بهبود کیفیت رهبری و آموزشی را فراهم آورد.

دومین مضمون فراگیر به دست آمده از شناسایی مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ایران، بعد عوامل درون سازمانی می‌باشد. در بعد عوامل درون سازمانی عامل‌های مدیریادگیرنده، فرهنگ دانشگرا و رهبری پیشران شناخته شد.

عامل مدیریادگیرنده دارای شاخص‌های : مربیگری سازمانی، فراگیری (یادگیری) فردی، شرکت در شبکه‌های غیر رسمی معلمان، توافق مدیر با کارکنان روی اهداف، مطالعه پیشینه مدرسه، تعیین اهداف عملکردی سطح بالا، خلق و حمایت از فرهنگ یادگیری مدرسه، کاربرد تجربه مدیران موفق و نظارت مستمر بر فعالیت‌های خود.

مربیگری سازمانی یکی از عوامل توسعه بهسازی در برنامه‌های رهبری مدارس به حساب می‌آید. مربیگری سازمانی می‌تواند به عنوان اثربخش ترین رویکرد مدیریتی در سازمان در نظر گرفته شد که رابطه ای غیر رسمی میان مدیر و کارکنان را فراهم می‌کند و از یک فرایند پیش بینی پذیر پیروی کرده و منجر به عملکرد برتر، توسعه مستمر و نیز روابط مثبت در سازمان می‌شود. مدیرانی که دارای ویژگی مربیگری سازمانی هستند راه حل هایی برای مسائل ارائه می‌دهد و به عنوان عاملان تغییر عمل می‌کنند.

مدیر موفق مدیری است که از توان رهبری و یا قدرت نفوذ در دیگران برخوردار باشد. نفوذ کردن به فعالیت های گرهی در جهت اینکه چه نیازهایی وجود دارد و از چه راه هایی می‌توان آن نیازها را برآورده کرد منجر به موفقیت گروه می‌شود. انتظار می‌رود که مدیر بین کارکنان توافق فکری به وجود آورد و از بروز تعارض در بین کارکنان افراد جلوگیری نماید. مدیر با برنامه ریزی و زمان بندی مناسب در هر زمینه می‌تواند در میان اعضای سازمان ایجاد همفکری کند. در این زمینه مدیران با نقطه نظرات خود و به اشتراک گذاشتن آن به صورت آشکار و روشن با معلمان اعضای سازمان می‌تواند هدف ها و ارزش های اساسی و مهم مدرسه را مورد بررسی قرار دهد و در نهایت با همفکری و اتفاق نظر به حل و رفع مشکلات بپردازند.

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که رهبران آموزشی بایستی در پی ایجاد فرهنگی از بهبود مستمر باشند که در آن کوشش برای بهبود بی پایان بوده، بلکه شامل تلاش های مستمر برای دستیابی به سطوح جدید و بالاتری از پیشرفت باشد. در همین راستا ایجاد شرایط بهبود مستمر در مدرسه، نیازمند آگاهی از شیوه های اثر بخش مدیریت و رهبری مرتبط با بهبود شرایط مدرسه و متعاقبا نتایج می‌باشد. همچنین نیازمند دانش و مهارت در سبک های رهبری اثر بخش از جمله رهبری آموزشی، رهبری تحولی و مدل های فرایندهای تغییر می‌باشد. رهبران تحولی علاقه مند هستند که دیگران را توانمند کرده تا فراتر از محدودیت سازمانی رفته و آینده ای متفاوت را تصویر کنند. در مقابل رهبران تعاملی در مرزهای سیستم کار کرده

6. Kargar, Farzaneh, Farahbakhsh, Saeed, Sattar, Azita, (1399), Presenting the Empowerment Model of Primary School Principals, *Qualitative Research, Journal of School Management*, Volume 8, Number 1.
7. Muslic, B. (2017). *Kopplungen und Entscheidungen in der Organisation Schule*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
8. Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School leadership & management*, 40(1), 5-22.
9. Seashore Louis, K., Dretzke, B., & Wahlstrom, K. (2010). How does leadership affect student achievement? Results from a national US survey. *School effectiveness and school improvement*, 21(3), 315-336.
10. Weinstein, J., & Hernández, M. (2016). Birth pains: emerging school leadership policies in eight school systems of Latin America. *international Journal of Leadership in Education*, 19(3), 241-263.
11. Aghazadeh M, 2010. *New teaching methods*. First Edition. Tehran: Abij Publishing.
12. Altrichter, H., & Kemethofer, D. (2015). Does accountability pressure through school inspections promote school improvement ?. *School effectiveness and school improvement*, 26 (1), 32-56.
13. Davis, S. H., & Darling-Hammond, L. (2012). *Innovative principal preparation programs: What works and how we know*. Planning and changing, 43, 25-45.
14. Zepeda, S. J. (2019). *Professional Development: What Works: What Works*.
15. Mohammadi, Mohammad, Fadavi, Mahboubeh Sadat, Farhadi, Hadi, (1397), Presenting a model for empowering school principals, *Scientific Journal of School Management*, Volume 6, Number 2.
16. Hassanzadeh Kafshgar Kolai F, Ali Ismaili A., Fallah V, 1399. Presenting the

مدل به دست آمده در این پژوهش به عنوان مبنایی برای تدوین برنامه ها و فعالیت های توسعه حرفه‌ای مدیران در مدارس کشور می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. در طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه حرفه‌ای، شرکت در این برنامه‌ها امری ضروری است تا مشخص شود که انگیزه مدیران برای توسعه شغلی چقدر است.

References

1. Klein, E. D., & Schwanenberg, J. (2020). Ready to lead school improvement? Perceived professional development needs of principals in Germany. *Educational Management Administration & Leadership*, 1741143220933901.
2. Shirmohammadzadeh Mohsen, Ghasemzadeh Alishahi, Abolfazl, Kazemzadeh Bitali, Mehdi, (2016), The mediating role of job self-efficacy in the relationship between professional development and job satisfaction and commitment of sports and youth staff, *Iranian Journal of Ergonomics and Human Factors Engineering*, Volume 6, No. 1.
3. Nourad Sedigh, Mitra, Ebrahim, Abdolrahim, Arasteh Hamidreza, Zeinabadi, Hassan Reza, (1397), Identifying the components of professional development of talented non-governmental-research schools, *Quarterly Journal of Management Education*, Volume 6, Number 2.
4. Arasteh, Hamidreza, Hassanpour, Akbar, Izadi, Ahmad, Bostani Amlishi, Tahmourth, (2015), Designing a Competency Model for Public Relations Managers: A Case Study of the National Iranian Gas Company and its Subsidiaries, *Journal of Human Resources Training and Development*, Volume 5, Number 6.
5. Farahbakhsh, Saeed, Jafari Sarabi, Mehrdad, Siah Kamri, Elham, Gholami, Mohammad, Moradi, Somayeh, (2015), Development of Scientific-Professional Qualifications of Primary School Principals in Lorestan Province, *Two Quarterly Journal of School Management*, Volume 1, Number 5.

- elementary teachers (Case study: Exceptional schools of the mentally retarded group in Tehran, *Quarterly Journal of Psychology of Exceptional People*, Volume 7, Number 25, pp. 95-75.
26. Salazar, P. S. (2007). The Professional Development Needs of Rural High School Principals. *The rural educator*, 28.(۳)
27. Rahimi S. Khorasani A. Rezaeizadeh. M, 1398. Identifying the results and functions of Web 2.0 tools in the professional development of employees (higher and continuing education). *Quarterly Journal of Human Resources Education and Development*. The sixth year. Issue 23.
28. Militello, M., Fusarelli, B., Alsbury, T., & Warren, T. P. (2013). How professional standards guide practice for school principals. *International journal of educational management*.
29. Zand A, Arfai M, Hosseini SJ, 1390. Investigating the factors affecting the professional development of experts of Islamic Azad University, Islamshahr Branch. *Quarterly Journal of Educational Leadership and Management*. Volume 5. Number 2. pp. 72- 53.
30. Taheri M. Arefi M. Payer M. H. Qahramani M, 1392. Exploring the professional process of teachers in teacher training centers. *Data Theory Foundation*. *Quarterly Journal of Educational Innovations*. No. 45. Year 12. pp. 176-149.
- model of professional development of managers with a future research approach in schools of Mazandaran province, *Jundishapur Education Development Quarterly*, Volume 11, Number 1, pp. 86-96.
17. Wong, T. Y., & Liu, P. (2018). Hong Kong principal professional development: Context, challenges, and opportunities. *Chinese Education & Society*, 51 (5), 359-371.
18. McCracken, N. A. (2017). *Principal perceptions of professional Development* (Doctoral dissertation, University of Pittsburgh).
19. Potter, I., & Chitpin, S. (2020). Professional development for school leaders in England: decision-making for social justice. *Professional Development in Education*, 1-12.
20. Haiyan, Q., & Allan, W. (2020). Creating conditions for professional learning communities (PLCs) in schools in China: the role of school principals. *Professional Development in Education*, 1-13.
21. Mero-Jaffe, I., & Altarac, H. (2020). A PROFESSIONAL DEVELOPMENT MODEL FOR SCHOOL LEADERSHIP. *Leadership and Policy in Schools*, 1-18.
22. Brauckmann, S., Pashiardis, P., & lestrlestig, H. (2020). Bringing context and educational leadership together: Fostering the professional development of school principals. *Professional Development in Education*, 1-12.
23. Tingle, E., Corrales, A., & Peters, M. L. (2019). Leadership development programs: Investing in school principals. *Educational Studies*, 45 (1), 1-16.
24. Stirling, J. (2001). Thematic networks: An analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*.
25. Jafari H, Abolghasemi M, Ghahremani M, Khorasani A, 1396. The model of professional development of