

ارائه مدل بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه: نظریه‌ای داده

بنیاد

اکبر جودکی^۱، کامران محمدخانی^{۲*}، امیرحسین محمد داودی^۳

Received: 30/05/2018

صفحات: ۲۷۲-۲۵۱

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۰۳/۰۹

Accepted: 05/06/2019

پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۳/۱۵

چکیده

این پژوهش از نوع پژوهش‌های کیفی بود و از روش نظریه داده استفاده شد. جامعه‌ی آماری شامل افراد متخصص و مسئولان صاحب‌نظر در زمینه‌ی آموزش و پرورش و اعضای هیأت علمی رشته‌ی مدیریت آموزشی بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و به‌کارگیری معیار اشباع نظری، مصاحبه‌هایی نیمه ساختار-یافته با ۱۲ نفر به عنوان مشارکت‌کنندگان در پژوهش انجام شد. جهت اعتبار و روایی داده‌ها از دو روش بازبینی مشارکت‌کنندگان و مرور خبرگان غیرشرکت‌کننده در پژوهش استفاده شد. نتایج تحلیل داده‌ها در طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری نظری و کدگذاری انتخابی حاکی از ۱۸ مقوله کلی است که در چارچوب مدلی پارادایمی شامل: شرایط علی (قوانین و مقررات، بودجه و منابع مالی، احساس نیاز مدیران)، پدیده محوری (مشارکت در تدوین برنامه‌های بالندگی حرفه‌ای)، راهبردها (ایجاد مراکز بالندگی حرفه‌ای در ادارات آموزشی، برگزاری کارگاه‌های آموزشی، بازدید از دیگر مدارس، مطالعه، جلسات مربیگری، کمک گرفتن از هم‌تایان باتجربه)، شرایط واسطه‌ای (خصوصیات شخصیتی مدیران، سیاست‌های آموزشی)، شرایط زمینه‌ای (حمایت مدیران ارشد سازمان، استفاده از روش‌های بالندگی حرفه‌ای، برگزاری دوره‌های آموزشی مدیران) و پیامدها (بالندگی مدرسه، بالندگی حرفه‌ای معلمان و بالندگی دانش‌آموزان)، تحلیل شده است.

کلید واژگان: بالندگی حرفه‌ای، مدیران مدارس، مدل مفهومی

۱. دانشجوی دکتری دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، تهران، ایران.

۲. عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، تهران، ایران.

نویسنده مسئول:

۳. عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه، تهران، ایران.

مقدمه

در دنیای متغیر امروزی، سازمان‌ها به منظور عقب نماندن از دور رقابت‌های جهانی، باید در فرایند مستمر و مداوم تغییر خود را درگیر کنند تا بتوانند ضمن ایستادگی در برابر مسائل سازمانی، از فرصت‌های محیط پیچیده و متغیر پیرامون خود به منظور کاهش نقص‌ها استفاده کنند (Arriola, Hermstad, Flemming, Honeycutt, Carvalho, Cherry & Kegler, 2017). آموزش و پرورش به عنوان اساس و زیربنای توسعه فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی هر جامعه است، که امروزه در اغلب کشورها به عنوان صنعت رشد قلمداد می‌شود و بیشترین بودجه دولتی را پس از امور دفاعی به خود اختصاص می‌دهد. از آنجایی که بخش قابل توجهی از فعالیت‌های آموزش و پرورش در مدارس صورت می‌گیرد، مدارس به عنوان یک نظام اجتماعی حساس و مهم، از جایگاه خاصی برخوردار هستند. مدارس در صورتی خواهند توانست وظیفه خطیری که به دوش آنها است را به نحو احسن انجام دهند که سازمان‌های سالم و پویایی باشند (Shariatmadari, 2008). امروزه بسیاری از محققان معتقدند، با در نظر داشتن عملیات پیچیده مدارس قرن ۲۱، مدیران نقشی بسیار حیاتی و محوری در اثربخشی و بهبود مدرسه و یادگیری دانش‌آموزان ایفا می‌کنند (Salazar, 2007). در پژوهش خود (Hallinger & Snidvongs, 2008) & Ibrahim (2011) معتقداند که بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس، پایه و اساس توسعه آموزش و پرورش است؛ چرا که رهبری در مدارس تأثیر مستقیم بر روی یادگیرندگان دارد و نقشی اساسی در توسعه کیفیت یادگیری دانش‌آموزان ایفا می‌کند (Kinney, 2008, Yan & Enrich, 2009). بالندگی حرفه‌ای رهبران مدارس یک نیاز حیاتی برای موفقیت در ایفای نقش حرفه‌ای آنان است (Bacheler, 2015).

از اینرو، آماده‌سازی و بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس چارچوبی را فراهم می‌سازد که سبب می‌گردد هر کدام از مدیران نه تنها به موفقیت مدرسه بلکه به مقاصد ملی آموزش و پرورش، دست پیدا کنند (Ibrahim, 2011). Lutz (2008) بالندگی حرفه‌ای را به عنوان فرصت‌هایی برای مدیران مدارس به منظور کسب اطلاعات لازم برای بهبود پیشرفت دانش‌آموزان و انجام تغییراتی در فرهنگ مدرسه که برای اثربخش کردن چنین پیشرفتی ضروری است، تعریف می‌کند. Bizzell (2011) نیز بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس را فعالیت‌ها و فرآیندهای طراحی شده به منظور بالا بردن دانش حرفه‌ای، مهارت‌ها و نگرش‌های رفتاری مدیران در راستای توانا تر کردن آنان در زمینه بهبود و ایجاد شرایط بهتر برای موفقیت و یادگیری دانش‌آموزان تعریف می‌کند، فعالیت‌هایی که ظرفیت مدیران مدارس را جهت رهبری مؤثرتر بالا برده و مهارت‌های

مدیران را در حوزه‌های گوناگونی همچون رهبری تغییر، مدیریت منابع انسانی و بهبود فرایند آموزش افزایش می‌دهد (Courtney & Gunter, 2015). از آنجایی که بالندگی حرفه‌ای همچنان به صورت رایج‌ترین نسخه برای ارتقای سلامت و اثربخشی نظام‌های آموزشی در نظر گرفته می‌شود (Brown & Militello, 2016). بنابراین، بالندگی حرفه‌ای مدیران و ادراک آنان از این امر، تأثیر بسزایی در بالندگی حرفه‌ای معلمان و موفقیت دانش‌آموزان دارد (Boudreaux, 2015). رهبران و مدیران مدارس مسیر حرفه‌ای شدنشان را به عنوان معلم شروع می‌کنند و سپس با تغییر در نقش رهبری و مسئولیت‌های رسمی، حرکت خود را در جهت بالندگی حرفه‌ای ادامه می‌دهند (Flessa, 2012, Gurr & Drysdale, 2013). مدیران مدارس نیازمند فرصت‌های بالندگی حرفه‌ای مستمر برای به‌روزکردن ظرفیت‌های خود در زمینه دانش و مهارت‌ها بطور مداوم می‌باشند (LaPointe & Davis, 2006, Salazar, 2007 & Lynn & Cothorn, 2014).

یک مدل بالندگی حرفه‌ای اثربخش باید بالندگی مدیریت و بالندگی فردی مدیران را مورد توجه قرار دهد. (Haneberg 2005) بیان می‌کند که طراحی یک مدل بالندگی حرفه‌ای مدیران می‌تواند به عنوان موتور یک سازمان عمل نماید و در سازمان ظرفیتی را برای رویارویی با چالش‌های محیطی در قرن بیست و یکم فراهم سازد (Cardno, 2005). در چارچوب یک مدل بالندگی حرفه‌ای کل‌نگر بسیاری از لینک‌های موجود بین بالندگی حرفه‌ای، میزان بهبود و دسترسی به اهداف استراتژیک را شناسایی کرده است که می‌تواند در بسیاری از سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد. این مدل شامل چهار بعد است که عبارتند از: بالندگی سازمانی، بالندگی برنامه‌ای، بالندگی مدیریت و بالندگی فردی (Chetty, 2007). (Bayarystanova 2013) در پژوهشی با عنوان "مدیریت نظام آموزش و بالندگی حرفه‌ای مدیران" ابعاد بالندگی حرفه‌ای مدیران را مشتمل بر چهار حوزه ویژگی‌های شخصی (مانند هوش، خلاقیت و خودمدیریتی و...)؛ توانایی‌های حرفه‌ای (مانند رهبری تعاملی، رقابتی و سازمانی و...)؛ ویژگی‌های خاص (مانند دانش حرفه‌ای، مدیریت ریسک، کارآفرینی و...) و تیپ شخصیتی (مانند سازگاری اجتماعی، فعال و اجتماعی بودن، ثبات عاطفی و...) می‌داند. همچنین از نظر Kanokorn, Pongtorn & Ngang (2014) یک مدل مؤثر بالندگی حرفه‌ای مدیران شامل ابعادی همچون ارزیابی نیازها، هدف‌گذاری، توانمندسازی، خودآموزی، سمینارهای متمرکز، اقدام‌پژوهی و ارزیابی مستمر می‌شود. (Qaruneh, Mirkamali, Bazargan & Kharazi, 2016) در پژوهشی دریافتند که مهمترین مؤلفه‌های بالندگی حرفه‌ای به ترتیب اهمیت شامل بالندگی آموزشی، بالندگی پژوهشی، بالندگی ارائه خدمات تخصصی، بالندگی فردی و بالندگی سازمانی است.

در مدل خود Bergquist & Phillips (1977) مهم‌ترین ابعاد بالندگی را عبارت از بالندگی فردی (تغییرات در عقاید و ارزش‌ها)؛ بالندگی آموزشی (تغییرات در فرایندها، ارتباطات و تعاملات انسانی) و بالندگی سازمانی (تغییرات در ساختار و اختیارات سازمانی) می‌دانند. از طرفی، نتایج پژوهش (Hayat, Abdollahi, Zainabadi & Arasteh, 2015) نشان داد که مدیران در یک فقر آموزشی به سر می‌برند و مکرراً اظهار می‌دارند که آموزش‌های فراهم شده توسط دانشگاه‌ها نیز آنها را برای مدیریت و رهبری مدارس آماده نمی‌سازد. آنان همچنین دریافتند که مدیران برای رویارویی با انتظارات جدید نقش خود، به بالندگی حرفه‌ای بیشتری نیازمند می‌باشند. مهمترین نیازهای بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس برطبق این پژوهش عبارتند بودند از: منابع سازمانی، حل و فصل مشکلات پیچیده، فهم و درک یادگیری و توسعه دانش آموزان، توسعه چشم انداز و ماموریت، ایجاد تعهد تیمی، اندازه‌گیری درک و فهم، استراتژی تشخیص و ارزیابی، تسهیل فرایند تغییر و تصمیم‌گیری و حل مشکلات.

در تحقیقی (Ibrahim 2011) با عنوان "آماده‌سازی و بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه دولتی در کنیا" به این نتیجه رسید که مهمترین عوامل تسهیل‌کننده آماده‌سازی و بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه شامل: حمایت مدیران، در دسترس بودن آموزش ضمن خدمت، منابع و امور مالی، اقدامات فردی، حمایت ذینفعان، نقش‌های رهبر و چالش‌ها و مسائل روزانه بودند. همچنین مهمترین عوامل بازدارنده (موانع) بالندگی حرفه‌ای مدیران شامل: فقدان تجربه کافی، دوره‌های ضمن خدمت محدود، فقدان منابع و امور مالی، قدرت‌های تصمیم‌گیری، مخالفت، عدم شناخت، مشکلات خانوادگی و کمبود وقت بودند. Naicker & Naidoo (2014) از نتایج تحقیقی کیفی در زمینه بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس پی بردند که ایجاد فرصت‌های یادگیری، کار تیمی، ارتباطات اجتماعی و بهبود مهارت‌های رهبری مشارکتی در بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس مؤثرند. Kanokorn, Pongtorn, & Ngang (2014) در پژوهشی دریافتند که برای مدیران بسیار حیاتی است که احساس کنند در یک محیط حمایت‌کننده قرار گرفته‌اند. در یک محیط سازمانی حمایت‌کننده، مدیران تمایل دارند که به صورت فعالانه در برنامه بالندگی حرفه‌ای‌شان شرکت نمایند و رضایت‌مندی بیشتر مدیران مدارس با اثربخشی فرایندهای یاددهی و یادگیری تعیین می‌شود از اینرو آنان مجبورند که دانش، مهارت و صلاحیت‌های حرفه‌ای خود را ارتقا دهند. Shun-wing, Ng & Sing-ying (2015) در پژوهشی کیفی به این نتیجه رسیدند که برای بهبود عملکرد آماده‌سازی و بالندگی حرفه‌ای رهبری مدرسه، تهیه‌کننده برنامه‌ها تنها نایستی یک برنامه برای نیازهای یادگیری

مدیران تازه کار طراحی و آماده نماید، بلکه همچنین باید رهبران جدید را بوسیله حمایت‌های رسمی و غیررسمی از سوی هم‌تایان و مشاوران آماده سازند، به گونه‌ای که آنان سعی کنند چیزهایی را که از محل کار خود و از طریق جریان یادگیری یا پروژه‌های تحقیقی فراگرفته‌اند، بکار ببرند. همچنین، محققان به هدایت بیشتر تحقیق برای مشخص کردن چگونگی و میزان تغییر مدیران تازه کار در نتیجه برنامه بالندگی حرفه‌ای رهبری، نیاز داشتند. Ng & Szeto (2015) از پژوهش خود دریافتند که اکثر مدیران مدرسی که به تازگی منصوب شده‌اند، می‌دانستند که نقش‌ها و مسئولیت‌های متعددی از جمله: الگو بودن، مربی بودن، تسهیل‌گر بودن، مدیر بودن، برنامه‌ریز بودن، رهبر برنامه‌ریزی درسی بودن، رهبر بصیر بودن، جستجوگر منابع بودن و غیره را بر عهده خواهند داشت. در این مطالعه تلاش شد یک برنامه بالندگی حرفه‌ای برای رفع نیازهای بالندگی حرفه‌ای گروهی از مدیران که به تازگی به مدیریت مدارس منصوب شده بودند طراحی و تهیه شود.

در پژوهشی (2015) Hilliard در پژوهشی تحت عنوان "ارزیابی برنامه بالندگی رهبری مدیران مدارس"، به طراحی و ارزیابی برنامه‌های بالندگی مدیران پرداخته است. او با تجزیه و تحلیل اطلاعات کمی و کیفی که بوسیله پرسشنامه و مصاحبه به دست آورده بود، نتیجه گرفت که فرصت ارائه شده به بهبود آموزش، یادگیری، تحقیق و پرورش مهارت‌های رهبری، بیشترین تاثیر را بر بالندگی مدیران دارد. Hussin & Al Abri (2015) پژوهشی در خصوص نیازهای بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان داد که مدیران مدارس شهر مسقط عمان، واقعا نیاز به بالندگی حرفه‌ای برای ارتقای ظرفیت رهبری تحولی و آموزشی دارند. بر اساس نتایج این پژوهش، مدیران مدارس متفق‌القول بودند که دولت، بخصوص وزارت آموزش و پرورش عمان، می‌بایستی یک برنامه آموزشی یکپارچه را برای مدیران مدارس سراسر کشور جهت ارتقاء و بالندگی آنان اتخاذ نمایند. همچنین در این مطالعه، نیازهای بالندگی مدیران مدارس عمان مورد بررسی قرار گرفت و پانزده عامل از جمله نیازهای رهبری آموزشی، رهبری تحولی، طراحی مدل مناسب بالندگی حرفه‌ای مدیران در جهت الزامات و تغییرات آموزشی را به عنوان ضروری‌ترین نیازهای بالندگی حرفه‌ای مدیران شناسایی کردند.

با توجه به مطالعات فوق، می‌توان به این نتیجه رسید که بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس ضرورتی حیاتی و اجتناب‌ناپذیر است؛ زیرا بالندگی حرفه‌ای معلمان و به تبع آن بهبود فرایندهای یاددهی - یادگیری دانش آموزان یا به بیان دیگر، بالندگی مدرسه، بالندگی معلمان و بالندگی دانش آموزان همگی با بالندگی حرفه‌ای مدیران در ارتباط است. توجه به پژوهش‌هایی که تاکنون در زمینه بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس انجام گرفته است، نشان می‌دهد که

یافته‌های پژوهشی اندکی در ارتباط با فرآیند بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس وجود دارد و در زمان آغاز این پژوهش، در مطالعات مربوط به مدیریت آموزشی مدل مفهومی که به کشف و تبیین فرایند بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس با رویکرد کاوشی و استقرایی پرداخته باشد، ارائه نشده بود و مطالعات موجود در داخل و خارج از کشور صرفاً به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌هایی از این پدیده با تبیین برخی از عوامل مؤثر بر فرآیند بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس و در برخی دیگر صرفاً به نگرش سنجی از مدیران، کارشناسان و یا صاحب‌نظران بسنده کرده است. بنابراین، با توجه به کمبود مطالعات داخلی در زمینه توسعه و بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس، نقش انکارناپذیر آنان در پیشبرد اهداف آموزش و پرورش که همانا مهمترین آنها رشد و بالندگی همه جانبه دانش‌آموزان می‌باشد و تاکید سند تحول بنیادین آموزش و پرورش بر ایجاد ساز و کارهای لازم برای تربیت و نگهداشت مدیران و طراحی و اجرای الگوی بالندگی شغلی - حرفه‌ای برای منابع انسانی و به منظور افزایش اثربخشی و کارایی مدیران مدارس و موفقیت دانش‌آموزان، طراحی مدلی جامع به منظور بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس ضروری می‌نماید. از اینرو، هدف از این پژوهش طراحی مدلی مفهومی برای بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه استان لرستان است. در این پژوهش تلاش شده است به سؤالات زیر پاسخ داده شود:

۱- عوامل و شاخص‌های تشکیل دهنده بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه استان لرستان کدامند؟

۲- مدل مفهومی مناسب برای بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه استان لرستان چیست؟

روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع پژوهش‌های کیفی که در آن با استفاده از نظریه داده بنیاد^۱ (طرح سیستماتیک) بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس بررسی و مدل مفهومی ارائه شده است. رویکرد نظریه داده بنیاد یک نوع روش پژوهش کیفی است که به طور استقرایی یک سلسله رویه‌های سیستماتیک را به کار می‌گیرد تا نظریه‌ای درباره پدیده مورد مطالعه ایجاد کند (Strauss & Corbin, 2008). این پژوهش از نظر هدف کاربردی است. فرایند اجرای پژوهش به این صورت است که ابتدا مؤلفه‌های بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس تدوین شده، سپس بر اساس آن مدل

1. grounded theory

مفهومی بالندگی حرفه‌ای مدیران طراحی شده است. مراحل اصلی فرایند انجام این پژوهش شامل: ۱- شناسایی مؤلفه‌های بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متوسطه استان لرستان و ۲- ارائه مدل مفهومی بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متوسطه استان لرستان بود. با توجه به مؤلفه‌های شناسایی شده، حجم نمونه و روش نمونه‌گیری هر مرحله به شرح زیر بوده است:

در این پژوهش، با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش و نیز استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، مصاحبه نیمه ساختاریافته با تعداد ۱۲ نفر که شامل ۶ نفر از مسئولان و مدیران ارشد آموزش و پرورش که در پست‌هایی مثل مدیر کل، معاونت متوسطه اداره کل و رؤسای ادارات آموزش و پرورش استان لرستان فعالیت داشته‌اند یا دارند و ۶ نفر از اعضای هیأت علمی رشته مدیریت آموزشی که دارای سابقه مدیریت یا معاونت در سطح دانشگاه یا دانشکده بودند، انجام شد. زمان هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۸۰ دقیقه بود. به منظور رعایت ملاحظات اخلاقی در اجرای پژوهش، همراه با سؤالات مصاحبه، نامه‌ای با امضای پژوهشگر مبنی بر تعهد اخلاقی در نگهداری مفاد مصاحبه و مشخصات مشارکت‌کنندگان و انتشار نکردن آن ارسال شد. همچنین، با اطلاع مشارکت‌کنندگان تمام مصاحبه‌ها ضبط و برای استخراج نکات کلیدی بررسی شد. پس از اعلام موافقت، مصاحبه با محوریت سؤالاتی مانند شاخص‌های مورد نظر برای بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه چیست؟ عوامل مؤثر بر بالندگی حرفه‌ای مدیران از نظر شما چیست؟ چه اقداماتی برای ارتقای بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس لازم است؟ پیامدهای بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس چیست؟ و... برگزار شد. داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها به دقت مورد بررسی قرار گرفته و شاخص‌های اصلی و فرعی مربوط به آنها مشخص گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از مصاحبه‌های انجام شده، از روش تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی (تحلیل محتوای کیفی و فرایند کدگذاری) استفاده شد. فرایند تحلیل در چهار مرحله صورت گرفته است: انجام مصاحبه، تحلیل مصاحبه‌های انجام گرفته، کدگذاری باز^۱، کدگذاری محوری^۲ و کدگذاری انتخابی^۳. سپس جهت تکمیل و تأیید روایی و پایایی داده‌ها از دو روش بازبینی به وسیله مشارکت‌کنندگان و مرور به وسیله خبرگان غیرشرکت‌کننده در پژوهش استفاده و پس از دریافت نظرات اصلاحی ویرایش لازم انجام و مدل نهایی بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس طراحی و ارائه شد.

1. Open Coding

2. Radial Coding

3. Selective Coding

یافته‌های پژوهش

۱- عوامل و شاخص‌های تشکیل دهنده بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه استان لرستان کدامند؟

برای پاسخ به این سؤال داده‌های کیفی جمع‌آوری شده، از طریق مصاحبه بر اساس روند نظریه داده بنیاد تجزیه و تحلیل شدند که در ادامه به آنها پرداخته می‌شود.

تحلیل داده‌ها (کدگذاری)

در پژوهش حاضر مصاحبه‌های ضبط شده پس از پیاده‌سازی، با استفاده از روش تحلیل محتوا به صورت سطر به سطر بررسی، مفهوم‌پردازی، مقوله‌بندی و سپس، بر اساس مشابهت، ارتباط مفهومی و خصوصیات مشترک بین کدهای باز، مفاهیم و مقولات مشخص شدند.

شرایط علی: شرایط علی به شرایطی گفته می‌شود که عامل اصلی به وجود آورنده پدیده مورد مطالعه باشد (Strauss & Corbin, 2008). بنابراین، با توجه به تحلیل نتایج حاصل از مصاحبه‌های انجام شده و پاسخ مشارکت‌کنندگان به سوالاتی نظیر عوامل مؤثر بر بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس کدامند؟ شرایط علی در این پژوهش که مقوله اصلی (بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه) را تحت تأثیر قرار می‌دهد، شامل سه مقوله بودجه و منابع مالی، احساس نیاز مدیران و قوانین و مقررات است. برای مثال یکی از مشارکت‌کنندگان عنوان کرده است:

"امروزه با توجه به رشد فزاینده علوم مختلف که هر روز شاهد پیشرفت‌های جدیدتری هم در این زمینه هستیم و الگوی زندگی مردم رو هم تحت تاثیر خودش قرار داده و همچنین برای همسویی با این پیشرفت‌ها و تغییر و تحولات، نظام آموزشی و بخصوص مدارس ما برای اینکه بتونن همگام با این تحولات پیش برن و از قافله عقب نیفتن نیاز به تغییر و به روز کردن روش‌های مدیریتی خودشون دارن و این امر مدیران رو ملزم به آموزش و کسب دانش و مهارت‌های جدید میکنه تا بتونن مدارس رو به نحو احسن اداره کنن، به همین منظور ابتدا باید مدیران بر اساس شایستگی و توانایی‌هایی که دارن انتخاب بشن سپس برای آموزش و کسب دانش و مهارت‌های بیشتر بودجه و امکانات لازم در نظر گرفته بشه تا شاهد توسعه و بالندگی حرفه‌ای مدیران باشیم."

یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان نیز بیان کرد:

" تا زمانی که مدیران از وضعیت موجود عدم رضایت نداشته نباشند و احساس نکنن که نیاز به توسعه و رشد دارند و به دنبال ارتقا و بالندگی خودشون نباشن مسلماً بالندگی حرفه‌ای برای آنها اتفاق نخواهد افتاد و در این بین نقش متولیان آموزش و پرورش و نوع نگاه آنها و میزان اهمیتی که به مسئله رشد و بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس میدن بسیار حائز اهمیت هست و می‌بایستی امکانات و بستر لازم برای ارتقای بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس در نظر گرفته بشه تا مدیران مدارس ما بتوانند در مسیر بالندگی گام بردارند."

همچنین یکی از مشارکت کنندگان اظهار داشت:

"به طور حتم اگر مدیران مدارس ما براساس ضوابط و مقررات که همانا انتخاب مدیران شایسته و توانمند از میان افراد و گزینه‌های مختلف هست انتخاب بشن نه صرفا بر اساس روابط و... کارایی و اثربخشی بهتری برای مدارس خودشون خواهند داشت و برای پیشبرد اهداف مدرسه تلاش و کوشش بیشتری می‌کنن، چنین مدیری هر وقت احساس نیاز به توسعه و رشد پیدا کنه به صورت خودجوش و با مطالعه بیشتر در زمینه‌های کاری خودش و همچنین استفاده از تجارب مدیران موفق به بالندگی حرفه‌ای خودش کمک خواهد کرد".

در جدول ۱ مقوله‌ها و کدهای باز مربوط به شرایط علی آمده است.

جدول ۱- مقوله‌ها و کدهای باز مربوط به شرایط علی

مقوله‌ها	کدهای باز	شرایط علی
قوانین و مقررات	در نظر گرفتن ضوابط در انتصاب مدیران	
	انتخاب مدیران مدارس بر اساس توانایی آنان	
	اجتناب از جناح بندی های سیاسی در گزینش مدیران	
بودجه و منابع مالی	افزایش حقوق و مزایای مدیران مدارس تخصیص امکانات و منابع کافی برای اجرای برنامه‌های بالندگی حرفه‌ای	
احساس نیاز مدیران	عدم رضایت از وضعیت موجود	
	تلاش مستمر برای بهبود دانش و مهارت های خود	
	کمک گرفتن از تجارب هم‌تایان در شرایط مشابه	

پدیده محوری، پدیده اصلی فرایند مورد مطالعه است (Bazargan, 2008, 100). پدیده محوری مدل ارائه شده، مشارکت در تدوین برنامه‌های بالندگی حرفه‌ای بود. به بیان دیگر، تجربه مشارکت‌کنندگان پژوهش نشان داد که محور اصلی پدیده بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس تدوین برنامه‌های مناسب برای بالندگی حرفه‌ای مدیران با مشارکت خود آنها است. این محور، زمانی اهمیت می‌یابد که بیشتر مشارکت‌کنندگان در پژوهش نیاز به تدوین روش‌ها و برنامه‌های منسجم، همراه با نیازسنجی و تدوین شاخص‌ها با همکاری مدیران را از مهمترین اولویت‌های فرایند بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس برشمرده‌اند. برای مثال یکی از مشارکت‌کنندگان بیان داشت:

" برای دستیابی به بالندگی حرفه‌ای باید به تجارب کشورهای موفق در این زمینه توجه داشته باشیم و ببینیم که آنها چه کرده‌اند و از چه روش‌ها و برنامه‌هایی استفاده کرده‌اند که منجر به رشد و بالندگی مدیران‌شان شده است و روش‌ها و برنامه‌های بالندگی حرفه‌ای که برای مدیران مدارس در نظر گرفته می‌شود

می‌بایستی منسجم باشن، اگه برنامه‌ها منظم و هدفمند باشن و بر اساس نیازسنجی از مدیران انتخاب و اجرا بشوند مدیران مدارس تمایل بیشتری برای شرکت در آنها نشان خواهند داد و قطعاً اثرگذاری بیشتری نیز دارند. همچنین از جهتی هم باید پس از اجرای هر روش و برنامه بالندگی حرفه‌ای میزان کارایی و اثربخشی آن مورد ارزیابی قرار بگیره و در صورت لزوم در آنها بازنگری صورت بگیرد".

تقریباً تمامی مشارکت‌کنندگان به موارد بالا یا مشابه آن اشاره داشتند و بر تهیه برنامه‌های مناسب بالندگی حرفه‌ای تاکید داشتند، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مهم‌ترین مورد در فرایند بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس تهیه و تدوین برنامه‌ای جامع با مشارکت خود آنها است. در جدول ۲ مقوله و کدهای باز مربوط به پدیده محوری شرح داده شده است.

جدول ۲- مقوله و کدهای باز مربوط به پدیده محوری (مشارکت در تدوین برنامه‌های بالندگی حرفه‌ای)

مقوله	کدهای باز
پدیده محوری	<p>- تهیه و تدوین شاخص‌های بالندگی حرفه‌ای مدیران (با مشارکت مدیران)</p> <p>- نظر سنجی از مدیران برای تدوین برنامه‌های بالندگی حرفه‌ای</p> <p>- کمک گرفتن از مدیران در انتخاب روش‌های مناسب بالندگی حرفه‌ای</p> <p>- نیازسنجی دقیق و تعیین اولویت‌های بالندگی حرفه‌ای (با مشارکت مدیران)</p> <p>- تشکیل کمیته تخصصی بالندگی حرفه‌ای مدیران (با مشارکت مدیران)</p> <p>- تهیه و تدوین برنامه‌های آموزشی مناسب (بر اساس استانداردهای مدیران مدارس در کلاس جهانی)</p> <p>- انتخاب محتوای مناسب و غنی در زمینه مدیریت آموزشی</p> <p>- ارزشیابی و بازنگری برنامه‌های بالندگی</p>

شرایط زمینه‌ای: نشان دهنده یکسری خصوصیات ویژه است که به پدیده‌ای دلالت می‌کند؛ به عبارتی، محل حوادث یا وقایع مرتبط با پدیده‌ای در طول یک بعد است که در آن کنش متقابل برای کنترل، اداره و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد (Strauss & Corbin, 2008). در این پژوهش، شرایط زمینه‌ای شامل سه مقوله حمایت مدیران ارشد سازمان، استفاده از روش‌های مناسب بالندگی حرفه‌ای و برگزاری دوره‌های آموزشی مخصوص مدیران است. برای مثال یکی از مشارکت‌کنندگان عنوان کرده است:

"توسعه و بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس باید جزء دغدغه‌های اصلی مدیران ارشد سازمان باشه زیرا دستیابی به این هدف بدون توجه و حمایت مدیران ارشد سازمان آموزش و پرورش ممکن نیست و باید زمینه‌های رشد و تعالی مدیران فراهم باشه و برای این امر برنامه‌ریزی اساسی صورت بگیره و گرنه بیشتر جنبه شعارگونه خواهد داشت."

مشارکت کننده دیگری بیان کرده است:

"باید تلاش کرد که از روش‌ها و برنامه‌های گوناگون بالندگی حرفه‌ای مدیران استفاده بشه و همچنین ایجاد و تقویت دوره‌های آموزشی مختص مدیران باید از اولویت‌های آموزش و پرورش باشه که در این زمینه می‌تونیم به برگزاری کارگاه‌های آموزشی، کلاس‌های ضمن خدمت و کمک گرفتن از مدیران باتجربه و... اشاره کنیم." در جدول ۳ این مقوله‌ها به همراه کدهای باز مربوط به آنها آمده است.

جدول ۳- مقوله‌ها و کدهای باز مربوط به شرایط زمینه‌ای

مقوله‌ها	کدهای باز
حمایت مدیران ارشد سازمان	توجه به نیازهای بالندگی حرفه‌ای مدیران
	فراهم نمودن شرایط و امکانات بالندگی حرفه‌ای
	تاکید بر کیفیت به جای کمیت
	تعهد نسبت به توسعه قابلیت‌های مدیران
استفاده از روش‌های مناسب بالندگی حرفه‌ای	بکارگیری روش‌های صحیح بالندگی حرفه‌ای
	استفاده از روش‌های منتورینگ و کوچینگ و یادگیری گروهی و...
	ایجاد فرصت‌های مطالعاتی داخل و خارج از کشور
	ایجاد کلاس‌های ضمن خدمت ویژه مدیران مدرسه
برگزاری دوره‌های آموزشی مخصوص مدیران	برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای مدیران
	استفاده از مدیران با تجربه برای آموزش مدیران

شرایط واسطه‌ای (مداخله‌گر): شرایط واسطه‌ای شرایط عمومی محیطی هستند که راهبرد را تحت تأثیر قرار می‌دهند (Bazargan, 2008). در پژوهش حاضر و بر اساس تحلیل محتوای مصاحبه‌ها دو مقوله خصوصیات شخصیتی مدیران و سیاست‌های آموزشی تحت عنوان شرایط واسطه‌ای شناسایی شدند که در جدول ۴ شرح داده شده‌اند.

جدول ۴- کدهای باز و مقوله‌های مربوط به شرایط واسطه‌ای

مقوله‌ها	کدهای باز
خصوصیات شخصیتی مدیران	دارا بودن اعتماد به نفس و باور به توانایی‌های خود
	اعتقاد به نیاز به یادگیری مادام‌العمر
	تاکید بر افزایش کیفیت کاری برای موفقیت
	احساس رضایت از شغل خود
سیاست‌های آموزشی	اجرای رویکردهای غیرسیاسی در اداره مدارس
	ایجاد سیاست‌ها و رویه‌های تسهیل‌گر بالندگی حرفه‌ای
	تفویض اختیارات به مدیران مدارس جهت انجام امور

راهبردها اقدامات یا تعامل‌های ویژه‌ای هستند که از پدیده‌ی اصلی حاصل می‌شوند (Bazargan, 2008). راهبردهای بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه شامل ایجاد مراکز بالندگی حرفه‌ای در ادارات آموزش و پرورش، شرکت در کارگاه‌های آموزشی، مربی‌گری، بازدید از دیگر مدارس، مطالعه کتاب و مقالات و کمک گرفتن از همتایان باتجربه بود که در جدول ۵ به همراه کدهای باز مربوط به آنها آمده‌اند.

جدول ۵- کدهای باز و مقوله‌های مربوط به راهبردها

مقوله‌ها	کدهای باز
ایجاد مراکز بالندگی حرفه‌ای در ادارات آموزش و پرورش	ایجاد دفاتر بالندگی حرفه‌ای در کلیه ادارات آموزش و پرورش
	بکارگیری نیروهای انسانی کاردان و متخصص در مراکز مذکور
	اختصاص بودجه و منابع مالی کافی برای انجام فعالیت‌ها
	کمک گرفتن از اساتید خبره دانشگاهی
برگزاری کارگاه‌های آموزشی	برگزاری کارگاه‌های آموزشی در داخل و خارج از سازمان
	تمرکز موضوعات کارگاهی بر اثربخشی، رشد و توسعه حرفه‌ای مدیران
	استفاده از مدیران با تجربه و اساتید و مدرسان رشته مدیریت آموزشی
	تشویق مدیران برای حضور فعال در کارگاه‌ها
بازدید از دیگر مدارس	مشاهده مدارس مختلف و چگونگی نحوه اداره آنها
	بازدید از مدارس نمونه و پی بردن به دلایل موفقیت آنها
	دریافت مشاوره و راهنمایی از مدیران دیگر مدارس
	آشنایی با ظرفیت‌ها، نقاط قوت و ضعف مدارس دیگر
مطالعه کتاب و مقالات	خواندن کتب، مجلات و مقالات در زمینه مدیریت مدارس
	تلاش برای به روز کردن اطلاعات علمی و مدیریتی خود
	انجام پژوهش در زمینه مدیریت و نحوه اداره مدرسه
	بررسی تجارب مدارس موفق در کشورهای مختلف
جلسات مربیگری	کمک به مدیران برای تفکر خلاق و حل مسائل
	برنامه ریزی مناسب برای انجام امور مدرسه
	شناساندن نقاط قوت و ضعف و تقویت خودآگاهی مدیران
	شرکت در جلسات گروه همتایان
کمک گرفتن از همتایان باتجربه	استفاده از تجارب مدیران موفق در حل مسائل مشابه
	گفتگو و رایزنی با مدیر قبلی مدرسه

پیامدها، نتایجی هستند که در اثر راهبردها ایجاد می‌شوند (Bazargan, 2008). پیامدهای بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس را می‌توان به ترتیب شامل بالندگی مدرسه، بالندگی معلمان و

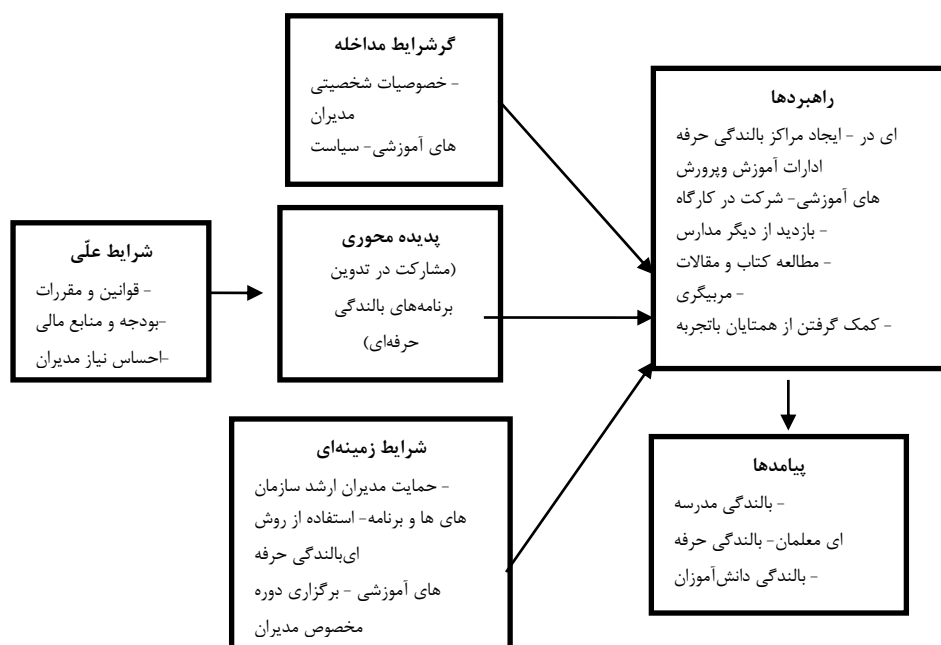
بالندگی دانش آموزان دانست. به این صورت که مدیران مدرسه در صورت دستیابی به بالندگی حرفه‌ای قادر خواهند بود که وظایف و مسئولیت‌های خود را بهتر انجام دهند و موجبات رشد و بالندگی مدرسه خود را نیز فراهم آورند. بدون تردید در بستر سازمانی بالنده و دارای مدیریت بالنده و توسعه یافته، کارکنان و اعضای سازمان نیز به رشد و بالندگی دست خواهند یافت که سازمان مدرسه نیز از این امر مستثنی نخواهد بود. به بیان دیگر، اگر مدرسه را به مثابه یک سازمان در نظر بگیریم، هنگامی که مدیر مدرسه به رشد و بالندگی حرفه‌ای دست پیدا کند می‌تواند زمینه‌های بالندگی مدرسه خود را نیز فراهم آورد و به تبع آن معلمان نیز در محیطی پویا و بالنده به بالندگی و توسعه دست خواهند یافت و هنگامی که معلمان توسعه پیدا کنند، می‌توانند فرایند یاددهی-یادگیری را بهبود و ارتقاء ببخشند و دانش‌آموزان خود را نیز بالنده سازند. در جدول ۶ مقوله‌ها و کدهای باز حاصل از هر کدام شرح داده شده است.

جدول ۶- مقوله‌ها و کدهای باز مربوط به پیامدهای بالندگی حرفه‌ای مدیران

مقوله‌ها	کدهای باز	
بالندگی مدرسه	توجه و اهمیت دادن به خلاقیت و نوآوری	پیامدهای بالندگی حرفه‌ای مدیران
	تاکید بر موفقیت دانش آموزان	
	فراهم نمودن امکانات آموزشی و بکارگیری معلمان زبده	
	تاکید بر پویایی و یادگیری مستمر کارکنان مدرسه	
	محور قرار دادن کیفیت تمامی کارکنان	
	تعهد نسبت به بالندگی حرفه‌ای کارکنان خود	
	تعامل مستمر با اولیای دانش آموزان	
بالندگی حرفه‌ای معلمان	بهبود فرایند یاد دهی- یادگیری	
	مطالعه و بهبود اطلاعات علمی خود	
	به روز بودن و مهارت در استفاده از وسایل آموزشی	
	عضویت در انجمن های علمی و حرفه‌ای	
بالندگی دانش-آموزان	تلاش برای یادگیری دروس به صورت خودجوش	
	یادگیری مطالب درسی به صورت عمیق و پایدار	
	توانایی کسب نمرات خوب در تمامی دروس	
	توانایی ادامه تحصیل در مقاطع بالاتر	

۲- مدل مفهومی مناسب برای بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه استان لرستان چیست؟

برای پاسخگویی به سؤال فوق، پس از بررسی و مطالعه مبانی نظری موجود در این حوزه و مصاحبه با افراد صاحب‌نظر در زمینه بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه، مقوله‌های اصلی و فرعی مربوط به پدیده بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه احصا و مدل مفهومی نهایی به این صورت تدوین شد: ب- کدگذاری محوری: کدگذاری محوری عبارت از سلسله رویه‌هایی است که از طریق پیوند بین مقوله و مقوله‌های فرعی، داده‌ها را با یکدیگر ارتباط می‌دهد. بدین ترتیب، کدگذاری محوری به فرآیند شکل‌دهی مقوله‌های اصلی و فرعی اشاره دارد. این کار با استفاده از یک پارادایم (مدل الگویی یا سرمشق) انجام می‌شود تا روابط بین شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط میانجی، راهبردها و پیامدها را نشان دهد. کدگذاری انتخابی: در این مرحله نظریه‌پرداز داده بنیاد مقوله محوری را که سایر مقولات بر محور آن می‌گردند و کلیتی را تشکیل می‌دهند، به طور روش‌مند انتخاب و با ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها به نگارش نظریه اقدام می‌کند که شرحی انتزاعی برای فرآیندی که در پژوهش مطالعه شده است، ارائه می‌دهد (Danaeefard, Emami, 2008). بنابراین، مدل مفهومی بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه استان لرستان به شکل ۱ ترسیم شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه استان لرستان

بحث و نتیجه‌گیری

به طور حتم، آموزش و پرورش و مدیریت عالمانه و تخصصی آن، عامل مهمی در توسعه‌یافتگی کشورها و جوامع خواهد بود. علاوه بر این، مدیریت کارساز و کارآمد در سازمان‌های آموزش و پرورش می‌تواند به بالابردن درجه رضایت معلمان از کار، پیوند استوار اولیای دانش‌آموزان و تقویت انجمن‌های اولیاء و مربیان، کاهش افت تحصیلی، نوآوری و خلاقیت، بهره‌گیری بهینه از منابع انسانی و مالی و بالاخره به شکوفایی شخصیت کودکان، نوجوانان و جوانان یاری رساند (Saif, 2013). بدون تردید مدیران مدارس جز مهمترین قشرهای سازمان آموزش و پرورش محسوب می‌شوند، زیرا وظیفه هدایت و نظارت بر عملکرد معلمان که مهمترین افراد سازمان آموزش و پرورش هستند را عهده‌دار می‌باشند. لذا توسعه و بهسازی مدیران مدارس یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است تا مدیران حرفه‌ای و توسعه یافته‌تری مدارس را به عنوان سازمان‌های اجتماعی بنیادی، به سوی سازمان‌های آموزشی حرفه‌ای و تخصصی هدایت نموده و بدین طریق سنگ بنای رشد و توسعه جامعه را پایه‌ریزی کنند. بنابراین مدیرانی که به درجه بالایی از رشد و بالندگی حرفه‌ای دست یافته‌اند در مدارس خود دارای عملکرد اثربخش‌تری خواهند بود و سبب بالندگی مدرسه نیز می‌شوند، همچنین یک مدرسه بالنده می‌تواند موجب پرورش مدیرانی بالنده و توسعه یافته گردد و اینگونه می‌نماید که این دو لازم و ملزوم یکدیگرند.

نتایج پژوهش نشان دهنده ۱۸ مقوله کلی بود که به صورت مدل پارادایمی در قالب شش طبقه فراگیر: (۱) شرایط علی، (۲) پدیده محوری، (۳) راهبردهای بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس، (۴) شرایط زمینه‌ای، (۵) شرایط مداخله‌گر و (۶) پیامدهای بالندگی حرفه‌ای، فرایند بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه را منعکس می‌کنند.

در این پژوهش بر اساس نتایج حاصل از تحلیل محتوای پاسخ مصاحبه‌شوندگان، مقوله‌های قوانین و مقررات، بوجه و منابع مالی و احساس نیاز مدیران در ایجاد پدیده محوری نقش دارند. بدیهی است که هرکدام از این عوامل تأثیر مهمی در فراهم آوردن زمینه‌های بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه دارند. همان‌گونه که اکثر مشارکت‌کنندگان نیز به آن اشاره داشته‌اند، قوانین و مقررات در صورتی که درست اتخاذ شوند می‌توانند تسهیل‌کننده بالندگی حرفه‌ای مدیران باشند. بودجه و منابع مالی و احساس نیاز مدیران به توسعه و بالندگی حرفه‌ای نیز از دیگر مواردی هستند که تأثیر بسزایی در فرایند بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس دارند. همچنین عوامل دیگری نیز در بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس مؤثرند که از جمله می‌توان به حمایت مدیران ارشد سازمان، استفاده از روش‌ها و برنامه‌های بالندگی حرفه‌ای، برگزاری دوره‌های آموزشی مخصوص مدیران، خصوصیات شخصیتی مدیران و سیاست‌های آموزشی اشاره

نمود. از نظر (Silver, Lochmiller, Copland, & Tripps, 2009) نیز، برنامه‌هایی که بر روی نیازهای فردی مدیران مدارس متمرکز هستند، سودمندتر و محبوب‌تر به نظر می‌رسند. در ضمن، پیدا کردن منابع ضروری برای حمایت از بالندگی حرفه‌ای و تشویق و ترغیب مدیران مدارس به صرف وقت برای بالندگی حرفه‌ای، ممکن است دو عاملی باشند که مانع مدیران برای دستیابی به بالندگی حرفه‌ای شوند (Guskey, 2003). یکی از فرایندهایی که شایستگی‌های موجود در مدیران و کارکنان را تقویت می‌نماید و منجر به ایجاد بالندگی حرفه‌ای در فرد می‌گردد، آموزش است. آموزش منجر به کسب دانش، مهارت و توانایی‌های تازه در فرد می‌شود، به‌گونه‌ای که بهبود عملکرد شغلی را تسهیل کرده و به بالندگی فرد می‌انجامد (Sondari, Tjakraatmadja & Bangun, 2016). Sivakumar & Sridhar (2016) آموزش را در کنار عوامل دیگری همچون، سیاست‌های سازمانی و اقتصادی، نگرش‌ها، محیط و توانایی ذهنی بر بالندگی شغلی افراد مؤثر می‌دانند. (Somprach, Popoonsak, & Tang (2014) نیز در مطالعات خود تدوین بودجه، تنظیم قوانین و مقررات، وجود برنامه‌های منسجم بالندگی حرفه‌ای، اجرای برنامه‌ها و استفاده از روش‌های انگیزشی را به عنوان عوامل ایجاد کننده بالندگی حرفه‌ای قلمداد کرده‌اند، که با یافته‌های پژوهش همخوانی دارند.

در مدل پارادایمی به دست آمده، شناخت پدیدهٔ محوری، که در مرکز مدل قرار دارد و سایر مفاهیم با آن در ارتباط هستند، از اهمیت بسزایی برخوردار است. در این پژوهش، پدیدهٔ محوری، مشارکت در تدوین برنامه‌های بالندگی حرفه‌ای است، یعنی برنامه‌ای مطلوب که با مشارکت و همفکری مدیران مدارس همسو با تحولات نوین جهانی در جهت بالندگی حرفه‌ای آنها طراحی و اجرا شود و هدف نهایی آن تربیت دانش‌آموزانی توانمند و خلاق باشد. (Somprach, Popoonsak, & Tang, 2014) وجود برنامه‌های منسجم بالندگی را از مهمترین موارد در فرایند بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس ذکر کرده‌اند. (Salazar (2007) ایجاد تصمیم‌گیری مشارکتی، همکارانه و حمایت همکاران؛ توسعه مشارکت در طراحی، اجرا و ارزیابی برنامه بالندگی، همکاری در توسعه و اجرای برنامه‌های عملی استراتژیک را از الزامات فرایند بالندگی حرفه‌ای مدیران می‌داند. (Bizzell (2011) عدم وجود برنامه‌های بالندگی حرفه‌ای مناسب را از جمله ضعف‌های بالندگی مدیران مدارس در ایالت ویرجینیا می‌داند و بر ضرورت تدوین برنامه جامع بالندگی حرفه‌ای با توجه به نیاز مدیران تاکید می‌کند. راهبردهای ارائه شده از نتایج تحلیل محتوا و کدگذاری داده‌ها شامل شش مقولهٔ ایجاد مراکز بالندگی حرفه‌ای در ادارات

آموزش و پرورش، شرکت در کارگاه‌های آموزشی، مربیگری، بازدید از دیگر مدارس، مطالعه کتاب و مقالات و کمک گرفتن از هم‌تایان باتجربه بود.

در پژوهشی Hayat, Abdollahi, Zainabadi & Arasteh (2015) کیفی دریافتند که روش‌های ارائه توسعه حرفه‌ای مطلوب از نظر مدیران به ترتیب شامل: شرکت در کارگاه‌ها، سمینارها، سخنرانی‌ها و کنفرانس‌های ملی و منطقه‌ای، خواندن کتاب، مقاله، منابع آنلاین، دوره‌های دانشگاهی، مشاوره، جلسات هم‌اندیشی مدیران، مربیگری، بازدید از دیگر مدارس، مشاهده و کارآموزی بودند. نتایج پژوهش Spanneut, Tobin & Ayers (2012) نشان داد که چهار روش به عنوان محبوب‌ترین روش‌های بالندگی حرفه‌ای از سوی پاسخ‌دهندگان تشخیص داده شده‌اند که عبارتند از: کارگاه‌های آموزشی، انجمن‌های ملی یا ایالتی، مطالعات گروهی کوچک و رایزنی و مربیگری. همچنین LaPointe & Davis (2006)، Bizzell (2011) و Galavzi (2011) نیز در پژوهش‌های خود به نتایج مشابهی دست پیدا کردند که با نتایج این پژوهش همخوانی دارند.

در نهایت پیامدهای بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه با توجه به تجزیه و تحلیل و کدگذاری داده‌ها شامل بالندگی مدرسه، بالندگی حرفه‌ای معلمان و بالندگی دانش‌آموزان بود. مهم‌ترین پیامدهای بالندگی مدرسه که تحت تاثیر بالندگی حرفه‌ای مدیران حاصل می‌شود شامل توجه و اهمیت دادن به خلاقیت و نوآوری، تاکید بر موفقیت دانش‌آموزان، فراهم نمودن امکانات آموزشی و بکارگیری معلمان زبده، تاکید بر پویایی و یادگیری مستمر کارکنان مدرسه، محور قرار دادن کیفیت تمامی کارکنان، تعهد نسبت به بالندگی حرفه‌ای کارکنان و تعامل مستمر با اولیای دانش‌آموزان است. مهم‌ترین پیامدهای بالندگی حرفه‌ای معلمان نیز شامل بهبود فرایند یاددهی-یادگیری، مطالعه و بهبود اطلاعات علمی خود، به‌روزرسانی و مهارت در استفاده از وسایل آموزشی و عضویت در انجمن‌های علمی و حرفه‌ای است. همچنین نتایج پژوهش حاضر نشان داد که با بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه، مهم‌ترین پیامدهای بالندگی دانش‌آموزان شامل: تلاش برای یادگیری دروس به صورت خودجوش، یادگیری مطالب درسی به صورت عمیق و پایدار، توانایی کسب نمرات خوب در تمامی دروس و توانایی ادامه تحصیل در مقاطع بالاتر می‌باشد. (Bizzell, Somprach, Popoonsak, & Tang, 2011) و (Reston, 2015) نیز در پژوهش‌های خود، پیامدهای بالندگی حرفه‌ای مدیران را موارد ذکر شده دانسته‌اند که از اینرو با یافته‌های پژوهش حاضر همخوانی دارد.

در پایان باید گفت، از آنجایی که هدف مدیریت مدرسه تسهیل امر یادگیری در ابعاد مختلف آن و در نهایت تربیت شهروند مسئول و حرفه‌ای است، مدیر مدرسه نیازمند کسب دانش، مهارت‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای در زمینه‌های گوناگون فردی، آموزشی، سازمانی، سیاسی،

اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و فناوری و غیره است که این امر از طریق اجرای برنامه‌های بالندگی حرفه‌ای برای مدیران قابل حصول است. یکی از مفاهیم اساسی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش دستیابی دانش‌آموزان به شایستگی‌های لازم برای رسیدن به حیات طیبه است، منظور از شایستگی‌های لازم، مجموعه‌ای ترکیبی از صفات، توانمندی‌ها و مهارت‌های فردی و جمعی (نظیر تعقل، معرفت، ایمان، اراده و تقوا) است که دانش‌آموزان در جهت درک موقعیت خود و دیگران و عمل برای بهبود مستمر آن در راستای آماده شدن برای تحقق مراتب حیات طیبه، باید آنها را کسب کنند. بنابراین، با توجه به نقش حیاتی مدیران مدارس در پیشبرد اهداف و آرمان‌های نظام آموزشی، توجه به نیازهای بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه می‌بایستی از ضروری‌ترین اولویت‌های نظام تعلیم و تربیت باشد.

پیشنهاد‌های کاربردی پژوهش

- ۱- مدل مفهومی پیشنهادی این پژوهش به عنوان مبنایی برای تدوین برنامه‌ها و فعالیت‌های بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه استان لرستان و سایر مدارس متوسطه کشور مورد استفاده قرارگیرد.
- ۲- تدوین برنامه جامع بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه با مشارکت مدیران مدارس و حمایت همه جانبه مدیران ارشد سازمان آموزش و پرورش.
- ۳- ایجاد مراکز بالندگی حرفه‌ای در ادارات آموزش و پرورش استان لرستان و سایر ادارات آموزش و پرورش کشور
- ۴- در نظر گرفتن بودجه و منابع مالی کافی برای اجرای برنامه‌های بالندگی حرفه‌ای مدیران
- ۵- انتصاب مدیران مدارس بر اساس شاخص‌های بالندگی حرفه‌ای‌شان.

منابع

- Arriola, K. R. J., Hermstad, A., Flemming, S. S. C., Honeycutt, S., Carvalho, M. L., Cherry, S. T., & Kegler, M. C. (2017). Promoting policy and environmental change in faith-based organizations: description and findings from a mini-grants program. *American Journal of Health Promotion, 31*(3), 192-199.
- Bachelor, M. (2015). Professional Development of Continuing Higher Education Unit Leaders: A Need for a Competency-Based Approach, *The Journal of Continuing Higher Education, (63)*3, 152-164.

- Bayarystanova, E., & et al. (2013). Education System Management And Professional Competence Of Managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 140* (2014). 427 . 431. Retrieved from: www. sciencedirect.com.
- Bazargan, A. (2008). Introduction to qualitative and mixed research methods: Different Approaches to Behavioural Sciences, Tehran. Didar. [in Persian]
- Bergquist, W. H., & Phillips, S. R. (1977). A handbook for faculty Development . V2, Washington DC: The Council of the Advancement of Small Colleges.
- Bizzell, B. E. (2011). Professional development of school principals in the rural Appalachian region of Virginia. Educational Leadership and Policy Studies, Phd, Theses, Blacksburg, Virginia.
- Boudreaux, M. K. (2015). An Examination of Principals' Perceptions of Professional Development in an Urban School District. *Journal of Education & Social Policy, (2)4*, 27-3.
- Brown, C., & Militello, M. (2016). "Principal's perceptions of effective professional development in schools", *Journal of Educational Administration, (6)4*, 56-67.
- Cardno, C., & Youngs, H. (2013). Leadership Development for Experienced New Zealand Principals Perceptions of Effectiveness. Educational Management Administration & Leadership, (41)3, 256- 271.
- Chetty ,P.(2007). The Role and Professional Development Needs of Middle Managers in New Zealand Secondary Schools. A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Educational Management at Unitec New Zealand. *SCHOOL OF EDUCATION* , 1-101.
- Courtney, S, J., & Gunter, H, M. (2015). Get off my bus! School leaders, vision work and the elimination of teachers. *International Journal of Leadership in Education* (ahead-of-print), 1-22.
- Danaeefard, H . (2008). Coordination of quantitative-qualitative researches in organizational studies. *Thinking on the steategy of mix research*, Volume 13. No. 53, pp, 35-63. [in Persian]
- Flessa, J. J. (2012). "Principals as middle managers: school leadership during the implementation of primary class size reduction policy in Ontario", *Leadership and Policy in Schools, (1)3*, 325-343
- Gharuneh, D., Mirkamali, S. M., Bazargan, A., & Kharazi, S. K. (2016). A model for the faculty members of the University of Tehran. *Quarterly journal of research and planning in higher education*. Volume 22. No.3, pp 1-17. [in Persian].
- Gholami, Kh., Shirbeygi, N., & Sayadi, Y. (2013). 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*, Volume 4. No.3, (successive 15), PP. 45-61. [in Persian]

- Guskey, T. R. (2003). Analyzing lists of the characteristics of effective professional development to promote visionary leadership. *NASSP Bulletin*, (87) 637, 4-20.
- Grissom, J. A., & Harrington, J. R. (2010). Investing in administrator efficacy: An examination of professional development as a tool for enhancing principal effectiveness. *American Journal of Education*(116)4, 583-612.
- Gurr, D., & Drysdale, L. (2013), "Middle-level secondary school leaders: potential, constraints and implications for leadership preparation and development", *Journal of Educational Administration*, (51) 1, 55-71.
- Haneberg, L. (2005), "Build middle management capacity "[Electronic Version]. *Journal of Consulting to Management*, (16), 32-37.
- Hallinger, P., & Snidvongs, K. (2008). Educating Leaders: Is There Anything to Learn from Business Management? *Educational Management Administration and Leadership*, (36)1, 9-39.
- Hayat, A. A., Abdollahi, B., Zainabadi, H. R., & Arasteh, H. R.(2015)."A study of the professional development needs of Shiraz high schools' principals in the area of educational leadership". *J Adv Med Educ Prof*, (3)3, 99-104.
- Hayat, A. A., Abdollahi, B., Zainabadi, H. R., & Arasteh, H. R. (2015). Quaitative Study of needs and methods for professional development of school principals, *Journal of Learning and Educatinal Studies*. Volume7. Number 2, Pp. 43-64. [in Persian]
- Hilliard, A, T. (2015). Evaluating the Principals' Institute Leadership Development Program. *Merit Research Journal of Business and Management* (ISSN: 2408- 7041) Vol, (3)4, 034-039.
- Hussin, S., & Al Abri, H. (2015). Professional development needs of school principals in the context of educational reform. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, (7)4, 90-97.
- Ibrahim, N. (2011). Preparation and development of public secondary schools principals in Kenya. *International journal of humanities and social science*, 1(9), 291-301.
- Jahanian, R. (2010). Qualifications Requirements for Educational Managers, *Educational Management Research*, No.3, 121-141. [in Persian]
- Kanokorn, S., Pongtorn, P., & Ngang ,T.(2014). Collaborative Action Professional Development of School Principals. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (116), 77-81.
- Kinney, P. (2008). Developing leadership skills. *Principal Leadership*, (9)4, 60-61.
- king, H.(2011). Continuing professional development in higher education: What do academics do? GEESSubject Centre, University of Plymouth. Planet No. 13 December.

- Kythreotis, A., & Pashiardis, P. (2006). Exploring leadership role in school effectiveness and the validation of models of principals' effects on students' achievement. Paper presented at the CCEAM Conference Recreating Linkages between Theory and Praxis in Educational Leadership, Nicosia, Cyprus.
- LaPointe, M., & Davis, S. (2006). Effective schools require effective principals. *Leadership*, (36)1, 16-19, 34, 36-38.
- Lutz, J. A. (2008). The professional development of school principals. (Doctoral Dissertation). Retrieved from Proquest Dissertations and Theses. (#304819960).
- Salazar, P. S. (2007). The Professional Development Needs of Rural High School Principals: A Seven-state Study. *The Rural Educator*, (28)3.
- Cothern, T. L. (2014). *Professional development of school principals and policy implementation*. Southeastern Louisiana University.
- Maxwell, L. (2009). Principals' certification on horizon: National group announces funding, work on standards. *Education Week*, (29)15.
- Militello, M. Fusarelli, B. Alsbury, T., & Warren, P. (2013), "How professional standards guide practice for school principals", *International Journal of Educational Management*, (27)1, 74 -90.
- Naicker, I., & Naidoo, S. V. (2014). 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*, (7)2, 289-298.
- Ng, S-w., & Szeto, S-y (2015). Preparing school leaders: The professional development needs of newly appointed principals. *Educational Management Administration & Leadership*. 1-18/
- Pashiardis, P., & Brauckmann, S. (2009). Evaluation of school principals. In G. Crow, J. Lumby, and P. Pashiardis, eds. *International Handbook on the Preparation and Development of School Leaders*. New York: Routledge, 263-79.
- Reston, V. A. (2015). National Policy Board for Educational Administration. Professional Standards for Educational Leaders. *American Association of Colleges of Teacher Education*.
- Sahin, I. (2013). The Principals of Primary Schools Ideas on Their School Development Strategies and Practices. *Educational Sciences: Theory and Practice*, (13)1, 242-250.
- Saif, A. A. (2013). *New Psychology*, Tehran: Publishers Doran. [in Persian]
- Salazar, P. S. (2007). The Professional Development Needs of Rural High School Principals: A Seven-state Study. *The Rural Educator*, (28)3.
- Shebaya, M. (2011). *Leadership Development: The role of Developmental Readiness, Personality Dispositions, And Individual Values*. Aston University.

- Shariatmadari, M. (2008). The Relationship between Organizational Health and the Effectiveness of School principal. Education Management in Tehran City. *Journal Educational Science*, (6), 119-151. [in Persian]
- Shun-wing , Ng., & Sing-ying , E. S.(2015). Preparing school leaders: The professional development needs of newly appointed principals. *Educational Management Administration & Leadership*,1–18. The Author(s) 2015Reprints and permission: sagepub.co.uk/journals Permissions.nav ,DOI: 10.1177/1741143214564766
- Silver, M., Lochmiller, C. R., Copland, M. A., & Tripps, A. M. (2009). Supporting new school leaders: Findings from a university-based leadership coaching program for new administrators. *Mentoring and Tutoring: Partnership in Learning*, (17)3, 215-232.
- Somprach, K, A., Popoonsak, P, B., & Tang, K, N. (2014). Collaborative Action Professional Development of School Principals. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (116) , 77 – 81.
- Sondari, M. C., Tjakraatmadja, J. H., & Bangun, Y. R.(2016). Modeling research competency of faculty member: *a preliminary data. Sains- Humanika*(Volume 8, No. 1-2, 2016,pages 89 to 95).
- Spanneut, G., Tobin, J., & Ayers, S. (2012). Identifying the professional development needs of public school principals based on the interstate school leader licensure consortium standards. *NASSP Bulletin*, (96)1, 67-88.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2008). Basics of qualitative research. Translated by Mohammadi, Biok, and Tehran: *Human Science & Cultural Studies Center Publication*. [in Persian]
- Yan, W., & Enrich, L. C. (2009). Principal preparation and training: A look at China and its issues. *International Journal of Educational Management*, (23)1, 51-64.