

ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متوسطه: یک تحقیق کیفی

سیروس قنبری^۱، بهرام محمدی^۲

دریافت مقاله: ۹۵/۰۱/۲۰ پذیرش مقاله: ۹۵/۴/۲۹

چکیده

هدف از انجام این پژوهش شناسایی صلاحیت‌های حرفه‌ای به‌منظور ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متوسطه استان کردستان در سال تحصیلی ۹۵-۹۴ بوده است. رویکرد پژوهش کیفی و روش نظریه‌برخاسته از داده‌ها (طرح سیستماتیک) در این پژوهش ملاک عمل بوده است. جامعه آماری شامل تمامی مدیران مدارس دوره متوسطه استان کردستان بوده است. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند تا جایی ادامه یافت که پژوهشگر با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۴۰ نفر از اعضای نمونه به اشباع نظری رسید. با استفاده از نتایج حاصل از بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش و تجزیه و تحلیل محتوای مصاحبه‌های انجام‌گرفته، شاخص‌های اولیه توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس شناسایی شده و طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی، مدل توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در شش مقوله اصلی شرایط علی، پدیده محوری (توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس)، راهبردهای توسعه حرفه‌ای مدیران، شرایط واسطه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدهای توسعه حرفه‌ای مدیران گنجانده شده است.

کلید واژگان: صلاحیت‌های حرفه‌ای، توسعه حرفه‌ای، مدیران مدارس دوره متوسطه

۱. دانشیار گروه علوم تربیتی دانشگاه بوعلی سینا

۲. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه بوعلی سینا

* نویسنده مسئول:

این مقاله برگرفته از رساله دکتری است

مقدمه

اصطلاح توسعه حرفه‌ای به معنی رویکردی جامع، حمایتی و متمرکز برای ارتقای اثربخشی معلمان و مدیران مدارس در جهت پرورش و موفقیت دانش‌آموزان است (هیرش،^۱ ۲۰۰۹). اگر رهبری مدارس مهم است، باید به این امر توجه کرد که مدیران مدارس چگونه یاد بگیرند که شغلشان را به نحو احسن انجام دهند تا در یادگیری دانش‌آموزان سهیم شوند (کراو، لومی و پاشیاردیس،^۲ ۲۰۰۸). توسعه حرفه‌ای رهبران مدارس یک نیاز حیاتی برای موفقیت در ایفای نقش حرفه‌ای آنان است (باچلر،^۳ ۲۰۱۵). در محیط مدارس امروزی، شناخت فزاینده‌ای از اهمیت رهبری مدارس در حمایت از تغییرات احتمالی و ارتقای کیفیت آموزش وجود دارد (مارزانو، واترس و مک نالتی،^۴ ۲۰۰۵؛ کایترویس و پاشیاردیس،^۵ ۲۰۰۶). در این صورت برای تحول در نظام‌های آموزشی و تربیت نیروی انسانی متفکر، خلاق و کارآفرین از اصول و روش‌های خاصی باید بهره گرفت. پس برای این امر به‌هیچ‌وجه نمی‌توان از قالب‌ها و چهارچوب‌های گذشته استفاده کرد. ضروری‌ترین امر در تحول نظام‌های آموزشی، تغییر نگرش در فرایند تدریس یاددهندگان و عملکرد مدیران اجرایی در نظام آموزشی است (آقازاده، ۱۳۸۹: ۳۰).

توسعه و خلق مجدد نقش رهبری مدارس با دانش، مهارت و تطبیق مطلوب با موقعیت‌های جدید در نظام آموزشی، ضروری به نظر می‌رسد. در بسیاری از کشورها، توجه فزاینده‌ای به نقش مدیریت مدارس در مواجهه با تغییرات قرن ۲۱ به عمل می‌آید (براکمن،^۶ ۲۰۰۸). توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس اساس و زیربنای توسعه آموزش و پرورش است؛ چراکه رهبری در مدارس، تأثیر مستقیم روی یادگیرندگان دارد و نقشی اساسی در توسعه کیفیت یادگیری دانش‌آموزان ایفا می‌کند (کاینی،^۷ ۲۰۰۸؛ یان و انریچ،^۸ ۲۰۰۹). بدیهی است که توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس وسیله‌ای برای بقا و ارتقای اثربخشی مدارس است (آیبرا،^۹ ۲۰۱۵).

تفاوت قائل‌شدن میان رهبری، مدیریت و مدیریت اجرایی برای درک نقش‌ها و نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در یک برنامه کاربردی و عملی، ضروری به نظر می‌رسد؛ چون رهبران مدارس هستند که بر کیفیت آموزش و یادگیری در مدارس تأثیرگذارند. پژوهش‌های

-
1. Hirsh
 2. Crow, Lumby & Pashiardis
 3. Bacheler
 4. Marzano, Waters & McNulty
 5. Kythreotis & Pashiardis,
 6. Brauckmann
 7. Kinney
 8. Yan & Enrich
 9. Ibara

متعددی نیز ضرورت توسعه حرفه‌ای مدیران را برای ارتقای کیفیت برنامه‌های مدارس مورد تأیید قرار داده‌اند (پاشیاردیس و براکمن،^۱ ۲۰۰۹، ۱۲۱).

توسعه حرفه‌ای همچنان به صورت رایج‌ترین نسخه برای ارتقای اثربخشی و سلامتی نظام‌های آموزشی در نظر گرفته می‌شود (براون و میلیتو، ۲۰۱۶). توسعه حرفه‌ای مدیران و ادراک آنان از این امر، تأثیر بسزایی در توسعه حرفه‌ای معلمان و موفقیت دانش‌آموزان دارد (بریاکس، ۲۰۱۵).^۲ رهبران مدارس مسیر حرفه‌ای شدنشان را به‌عنوان معلم شروع می‌کنند و سپس با تغییر در نقش رهبری و مسئولیت‌های رسمی، حرکت خود را در جهت توسعه حرفه‌ای ادامه می‌دهند (فلشا،^۳ ۲۰۱۲؛ جورر و دریس‌دال،^۴ ۲۰۱۳). مطالعات روی رهبری مدارس دلالت بر نقش اصلی مدیر مدرسه به‌عنوان رهبر یادگیری در مدرسه دارد که در این زمینه، چهار حوزه مهم مسئولیت موردنیاز رهبران حرفه‌ای مدارس شامل حمایت، ارزیابی و توسعه کیفیت معلمان مدرسه؛ تنظیم اهداف، هدف‌گذاری، ارزیابی و پاسخگویی مدیران؛ سرمایه‌گذاری استراتژیک و مدیریت منابع انسانی؛ و درنهایت تعامل با سایر مدارس است (آنجلیدس،^۵ ۲۰۱۲). توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس اغلب بر این نکته تأکید می‌کند که رهبران مدارس باور داشته باشند که چگونه می‌توانند در یادگیری دانش‌آموزان و معلمان مدارس تغییر ایجاد کنند (براون و میلیتو، ۲۰۱۶). نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس به وسیله ابعادی که با برنامه توسعه حرفه‌ای ربط دارند، تعیین می‌شود. این ابعاد شامل تهیه الگوی توسعه حرفه‌ای، طراحی خصوصیات برنامه، سبک‌های اجرا و جنبه‌هایی از رهبری می‌شود که به بهبود نیاز دارند. بنابراین مطالعه پیشینه سازمان و مدیران آن به‌منظور تعیین نوع توسعه موردنیاز مدیران ضرورت دارد (پاشیاردیس و براکمن، ۲۰۰۹: ۱۲۲).

دو حالت برای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس وجود دارد: رویکرد عقلایی - فنی و رویکرد کاربردی - بازخوردی. رویکرد عقلایی - فنی بر این باور است که دانش و مهارت‌های مدیران از مهم‌ترین عوامل توسعه حرفه‌ای آنان است؛ زیرا توسعه حرفه‌ای مدیران اغلب با انباشته شدن دانش و مهارت آنان ارتقا می‌یابد (به‌ویژه دانش تربیتی و تخصصی و مهارت‌های آموزشی). در رویکرد دوم، اعتقاد بر این است که دانش خاصی مابین تئوری و عمل به نام رویکرد کاربردی -

-
1. Pashiardis & Brauckmann
 2. Boudreaux
 3. Flessa
 4. Gurr & Drysdale
 5. Anglides

بازخوردی وجود دارد که بر توسعه حرفه‌ای معلمان و مدیران مدارس تأثیرگذار است (هان و فنگ،^۱ ۲۰۱۳، ۵۰۷).

حیات و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه شامل پنج مقوله اصلی رهبری آموزشی، مدیریت و رهبری سازمانی، رهبری اخلاقی، مشارکت اجتماعی و تکنولوژی است.

فرزانه، پورکریمی و نوروزی (۱۳۹۴)، در پژوهش خود با عنوان «طراحی الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه» به این نتیجه رسیدند که صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه شامل چهار مولفه اصلی ویژگی‌های روان‌شناختی، مهارت، دانش و نگرش هستند.

والاس^۲ (۲۰۰۹)، در پژوهشی با عنوان «مدل‌سازی تأثیر توسعه حرفه‌ای مدیران بر عملکرد معلمان و موفقیت دانش‌آموزان» دریافت که توسعه حرفه‌ای مدیران بر عملکرد معلمان تأثیر مستقیم دارد و به صورت غیرمستقیم موجب موفقیت دانش‌آموزان و ارتقای سطح یادگیری آنان می‌شود.

شر و اورلی^۳ (۲۰۰۹)، در پژوهش خود تأثیر توسعه حرفه‌ای را بر دانش و مهارت معلمان و موفقیت دانش‌آموزان بررسی کردند. نتایج پژوهش آنان تأثیر برنامه‌های توسعه حرفه‌ای را بر ارتقای دانش و مهارت معلمان و در نهایت موفقیت دانش‌آموزان مورد تأیید قرار داد.

بیزل^۴ (۲۰۱۱)، در پایان‌نامه دکتری خود با عنوان «توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در ایالت ویرجینیا» به این نتیجه رسید که برنامه توسعه حرفه‌ای مدیران مقاطع ابتدایی راهنمایی و متوسطه در این ایالت از لحاظ تداوم و توسعه در سطح پایین، از لحاظ تناسب با اهداف مدرسه و ناحیه آموزشی در سطح متوسط و از لحاظ نهادینه‌شدن توسعه حرفه‌ای در سطح بالاتر از متوسط قرار داشت. همچنین در این پژوهش مهم‌ترین موانع توسعه حرفه‌ای مدیران شامل نبود فرصت‌های توسعه حرفه‌ای توسط مدرسه یا ناحیه، نبود دانش توسعه حرفه‌ای در دسترس مدیران و موانع جغرافیایی معرفی شده است.

ابراهیم (۲۰۱۱)، در پژوهش خود مهم‌ترین عوامل تسهیل‌کننده توسعه حرفه‌ای مدیران را شامل منابع و امور مالی، برنامه‌ها و حمایت مدیران، در دسترس بودن آموزش ضمن خدمت، حمایت ذی‌نفعان، نقش مدیر به‌عنوان رهبر آموزشی و چالش‌ها و مسائل روزانه دانست. همچنین

1. Han & Feng

2. Wallace

3. Scher & Orilly

4. Bizzell

مهم‌ترین عوامل بازدارنده توسعه حرفه‌ای مدیران شامل فقدان تجربه کافی، دوره‌های ضمن خدمت محدود، فقدان منابع و امور مالی، موانع ایجاد شده توسط قدرت‌های تصمیم‌گیری، نداشتن شناخت کافی، موضوعات خانوادگی و کمبود وقت بودند.

گالوزی (۲۰۱۱)، در رساله دکتری خود، مهم‌ترین نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران را حفظ و ایجاد انگیزه برای بهبود مستمر؛ ایجاد تصمیم‌گیری مشارکتی، همکاری و حمایت همکاران؛ توسعه مشارکت؛ تسهیل توسعه حرفه‌ای؛ طراحی، اجرا و ارزیابی برنامه درسی؛ توسعه و اجرای برنامه‌های عملی استراتژیک؛ برقراری ارتباط اثربخش؛ ایجاد سازمان یادگیرنده؛ فهم توسعه و یادگیری دانش‌آموزان؛ توسعه اطلاعات و راهبردهای جمع‌آوری اطلاعات؛ درک راهبردهای اندازه‌گیری، ارزیابی و ارزشیابی و توسعه چشم‌انداز، ارزش‌ها و مأموریت با کارکنان مدرسه دانسته است.

میلی تلو و همکاران^۱ (۲۰۱۳)، در پژوهش خود با عنوان «چگونگی کاربرد استانداردهای حرفه‌ای در عملکرد مدیران مدارس» به این نتیجه رسیدند که سه بعد اصلی استانداردهای حرفه‌ای تأثیر قابل توجهی در عملکرد مدیران داشته‌اند؛ به طوری که ۳۸ درصد از واریانس عملکرد حرفه‌ای مدیران را تبیین می‌کنند. این ابعاد شامل تمرکز مدیران بر مشارکت گروهی، تمرکز بر خط‌مشی سازمانی و تمرکز بر بصیرت و خودآگاهی آنان بوده است.

ان جی و چان^۲ (۲۰۱۴)، در پژوهش خود دریافتند که در برنامه توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس، مواردی همچون مهارت‌های بین فردی، مدیریت بحران، مدیریت صحیح منابع و اطلاع از آیین‌نامه‌های آموزشی در اولویت کار قرار دارد. همچنین آنان در مطالعه خود توصیه کردند که برنامه‌های یادگیری مدیران باید بر نیازهای ویژه مدیران، نیازهای محتوایی و چندبعدی بودن روش متمرکز شود.

کانوکرن، پونگتورن و نگانگ^۳ (۲۰۱۴)، در پژوهش خود با عنوان «توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس» دریافتند که رضایت‌مندی بیشتر مدیران مدارس با اثربخشی فرایندهای آموزش و یادگیری تعیین می‌شود. بنابراین آنان مجبورند که دانش، مهارت و صلاحیت‌های حرفه‌ای خود را ارتقا دهند. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که مدیران مدارس با استفاده از فعالیت‌هایی همچون اقدام‌پژوهی، برنامه‌ریزی استراتژیک و رهبری ساختاری، توسعه حرفه‌ای خود را ارتقا می‌دهند. همچنین مدل مؤثر توسعه حرفه‌ای مدیران شامل ابعادی همچون ارزیابی نیازها،

1. Militello et al

2. Ng & Chan

3. Kanokorn, Pongtorn & Ngang

هدف‌گذاری، توانمندسازی، خودآموزی، سمینارهای متمرکز، اقدام‌پژوهی و ارزیابی مستمر می‌شود.

رستون^۱ (۲۰۱۵) در پژوهش خود نشان داد که مهم‌ترین استانداردهای حرفه‌ای مدیران مدارس در برنامه توسعه حرفه‌ای، شامل موارد زیر می‌باشد: مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بنیادی رهبری آموزشی، اخلاق مداری و رعایت هنجارهای تخصصی، عدالت سازمانی و پاسخگویی، برنامه‌ی آموزشی و درسی، آموزش و شیوه‌های ارزیابی، فرایند مراقبت و حمایت از دانش‌آموزان، ارتقای قابلیت‌های حرفه‌ای کارکنان مدرسه، تدوین برنامه‌های حرفه‌ای برای معلمان و کارکنان، بکارگیری و استفاده از ظرفیت‌های خانواده‌ها و انجمن‌های مربوط به مدرسه، پژوهش‌مداری و رعایت اصول مدیریت و بهبود همه‌جانبه مدرسه.

با توجه به مطالب مورد بحث، می‌توان به این نتیجه رسید که توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است؛ چراکه توسعه حرفه‌ای معلمان و بهبود فرایندهای یاددهی - یادگیری و در نتیجه موفقیت دانش‌آموزان، به توسعه حرفه‌ای مدیران وابسته است. مدیران مدارس با داشتن صلاحیت‌های حرفه‌ای مطلوب قادر خواهند بود مدارس را به‌نحوی رهبری کنند که مقدمات توسعه‌یافتگی نظام آموزش و پرورش فراهم شود. بدون شک آموزش و پرورش زمانی به توسعه‌یافتگی خواهد رسید که دارای منابع انسانی توسعه‌یافته باشد. همان‌طور که ذکر شد، اثرگذارترین منبع انسانی روی سایر منابع نظام آموزشی مدیران مدارس هستند؛ بنابراین با توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس، زمینه‌های تحقق اهداف نظام آموزش و پرورش در زمینه توسعه‌یافتگی مهیا می‌شود. پژوهش‌هایی که تاکنون در زمینه توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس انجام گرفته و در مقدمه ذکر شد، الگوی جامعی از توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متوسطه ارائه نداده است که شامل تمامی شاخص‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس باشد تا بتوان به وسیله آن الگو، میزان توسعه حرفه‌ای را در مدیران مدارس مورد سنجش قرار داد. با توجه به اهمیت موضوع، تدوین و طراحی الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ضرورتی اجتناب‌ناپذیر در جهت تحقق اهداف آموزش و پرورش است؛ بنابراین اهداف اصلی پژوهش حاضر شامل موارد ذیل است:

۱. شناسایی صلاحیت‌های حرفه‌ای مورد نیاز مدیران مدارس دوره متوسطه

۲. طراحی الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متوسطه

با انجام این پژوهش، شاخص‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس شناسایی شده و الگوی جامع توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس طراحی می‌شود. فرایند شناسایی شاخص‌های توسعه

^۱. Reston

حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه و طراحی الگوی توسعه حرفه‌ای آنان با تحلیل نتایج حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران مدارس، مدیران عالی و میانی وزارت آموزش و پرورش و نیز متخصصان رشته مدیریت آموزشی انجام می‌گیرد؛ بنابراین الگوی قابل‌اعتمادی را از توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متوسطه ارائه خواهد کرد تا مدیران و برنامه‌ریزان آموزش و پرورش بتوانند میزان صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس را ارزیابی و در جهت رفع کاستی‌های موجود اقدام کرده و زمینه توسعه حرفه‌ای آنان را فراهم کنند.

روش‌شناسی

رویکرد پژوهش کیفی و روش نظریه داده‌بنیاد (طرح سیستماتیک) در این پژوهش ملاک عمل بوده است این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی است. فرایند اجرای پژوهش به این صورت است که ابتدا صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس تدوین شده، سپس الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس طراحی شده است. نظریه داده‌بنیاد یک روش پژوهش استقرایی^۱ است که به پژوهشگران در حوزه‌های موضوعی گوناگون امکان می‌دهد تا به جای اتکا به نظریه‌های موجود، خود به تدوین نظریه از طریق تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای مشاهده‌ها اقدام کنند (بازرگان، ۱۳۸۷). دو مرحله اصلی فرایند انجام این پژوهش شامل شناسایی شاخص‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متوسطه استان کردستان و ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متوسطه استان کردستان بود. با توجه به شاخص‌های شناسایی شده، حجم نمونه و روش نمونه‌گیری هر مرحله به شرح زیر بوده است:

در بخش اول پژوهش، با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش و نیز استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با تعداد ۲۴ نفر از مدیران مدارس دوره متوسطه، شاخص‌های اولیه توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس شناسایی شد. سپس جهت تکمیل و تأیید روایی این شاخص‌ها، با ۱۶ نفر از متخصصان رشته مدیریت آموزشی و مدیران میانی و عالی وزارت آموزش و پرورش که دارای مدرک تحصیلی دکتری و حداقل کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی بودند، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با سؤالات پیگیرانه انجام شد. درنهایت شاخص‌های استخراج‌شده از تحلیل مصاحبه‌ها با توجه به اصل اشباع نظری پژوهشگر مورد تأیید قرار گرفت.

اعتبار مصاحبه از طریق واریسی اعضا و همسوسازی مورد بررسی قرار گرفت. بدین معنا که سه تحلیل گر، مصاحبه های انجام شده را تجزیه و تحلیل کرده اند و پس از جرح و تعدیل تحلیل مصاحبه ها، در مورد بهترین و مناسب ترین تحلیل، تصمیم گیری شده است. بنابراین روش انجام همسوسازی تحلیل گر در این پژوهش به این صورت بوده که مصاحبه ها در اختیار سه نفر تحلیل گر قرار گرفت و در ادامه ی کار با مقایسه ی نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه ها، بهترین و کامل ترین تحلیل در مصاحبه استخراج شده است. با مقایسه ی کدهای استخراج شده از بطن مصاحبه ها و شباهت آن ها در هر سه تحلیل انجام گرفته، هر چه شباهت کدهای استخراج شده مشابه باشد به این معنی است که مصاحبه های انجام گرفته از اعتبار کافی برخوردار می باشد و در نتیجه اعتبار مصاحبه های انجام گرفته با این روش مورد تایید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌های مستخرج از مصاحبه‌های انجام‌شده، 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 با مدیران مدارس متوسطه، تحلیل مصاحبه‌های انجام‌گرفته، کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی. در نهایت مقوله اصلی پژوهش تعیین شد که مقدمه طراحی الگوی توسعه مدیران بود. در بخش دوم پژوهش، الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متوسطه استان کردستان با توجه به شاخص‌های شناسایی شده در بخش اول پژوهش، طراحی و ارائه شده؛ سپس توسط متخصصان رشته مدیریت آموزشی و مدیران میانی و مدیران کل وزارت آموزش و پرورش اعتباریابی شد.

یافته‌ها

با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل و کدگذاری مصاحبه‌های انجام‌شده، مدل توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در شش مقوله اصلی شرایط علی، پدیده محوری (توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس)، راهبردهای توسعه حرفه‌ای مدیران، شرایط واسطه‌ای، شرایط مداخله گر و پیامدهای توسعه حرفه‌ای مدیران گنجانده شده که در ادامه به تفصیل، هر کدام از این مقوله‌ها ارائه شده است. شرایط علی شامل مقوله‌ها یا شرایطی است که مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد (بازرگان، ۱۳۸۷، ۱۰۰). با توجه به تحلیل نتایج حاصل از مصاحبه‌های انجام‌شده، شرایط علی در این پژوهش که مقوله اصلی (توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متوسطه) را تحت تأثیر قرار می‌دهد، شامل تغییر و تحول در آموزش و پرورش، بودجه و منابع مالی و انگیزه های شخصی مدیران است.

پدیده محوری پدیده اصلی فرایند مورد مطالعه است (بازرگان، ۱۳۸۷: ۱۰۰). پدیده محوری مدل ارائه شده، توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس بوده که شامل سه مقوله اصلی و شانزده مقوله فرعی است. مقولات اصلی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس شامل ویژگی‌های روان‌شناختی و اخلاقی مدیران، مهارت‌های مورد نیاز مدیران و تحصیلات و دانش مدیران است. ویژگی‌های روان‌شناختی و اخلاقی مدیران شامل دو مقوله فرعی ویژگی‌های روان‌شناختی و ویژگی‌های اخلاقی مدیران است. مهارت‌های مورد نیاز مدیران شامل مدیریت فرایندهای ارتباطی درون‌سازمانی مدرسه، مدیریت فرایندهای ارتباطی برون‌سازمانی مدرسه، مدیریت و رهبری فرایندهای یاددهی - یادگیری در مدرسه، برنامه‌ریزی و چشم‌انداز مدرسه، مدیریت رفتار سازمانی در مدرسه، مدیریت پژوهشی و اقدام‌پژوهی، مدیریت بهینه منابع مالی، مادی و تجهیزاتی مدرسه، مدیریت توسعه و توانمندسازی معلمان و کارکنان، مدیریت تغییر و تحول سازمانی، مهارت‌های کنترل و ارزشیابی در مدرسه، مدیریت کارکنان و امور اداری و مهارت‌های مربوط به فناوری است. تحصیلات و دانش مدیران شامل دانش تخصصی و دانش عمومی مدیران است.

جدول (۱): پدیده اصلی (توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متوسطه)

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
پدیده محوری	مقولات اصلی مقولات فرعی	خلاصه ای از کدهای باز
توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس	ویژگی‌های روان‌شناختی و اخلاقی مدیران	۱. انعطاف‌پذیری در گفتار و رفتار ۲. دارا بودن انگیزش پیشرفت فردی و شغلی ۳. احساس همدلی و همدردی با دانش‌آموزان و کارکنان مدرسه ۴. خلاقیت
	ویژگی‌های اخلاقی مدیران	۱. خوش اخلاقی و خوش رفتاری ۲. توانایی گفت‌وگو، سخنوری و سخنرانی جلسات ۳. راستگویی و صداقت ۴. خونسردی و تسلط بر اعصاب
	مهارت‌های	۱. ارتباطات شفاهی و کتبی مؤثر با دانش‌آموزان، معلمان و کارکنان مدرسه

<p>۲. توانایی تیم‌سازی و رهبری تیم ۳. فنون مذاکره و توافق و تفاهم اثربخش ۴. مهارت گوش‌دادن به سخنان طرف مقابل</p>	<p>ارتباطی درون سازمانی</p>	<p>موردنیاز مدیران</p>	
<p>۱. ارتباطات شفاهی و کتبی مؤثر با اولیا دانش‌آموزان، مدیران مافوق و سایر نهادهای اجتماعی ۲. استفاده از توانمندی‌های اولیا، اداره و سایر نهادهای اجتماعی در جهت رفع مشکلات مدرسه و ارتقای کمی و کیفی یادگیری دانش‌آموزان ۳. توانایی تأثیرگذاری بر مدیران مافوق ۴. توانایی استفاده از فناوری‌های نوین در ارتباطات برون‌سازمانی</p>	<p>مدیریت فرایندهای ارتباطی برون سازمانی مدرسه</p>		
<p>۱. فراهم کردن برنامه آموزشی اثربخش برای معلمان و همکاران مدرسه ۲. ارزیابی مستمر یادگیری دانش‌آموزان ۳. ایجاد جو سازمانی رقابتی سالم میان دانش‌آموزان و تیم‌های دانش‌آموزی ۴. فراهم کردن فناوری‌های نوین در مدرسه و استفاده در فرایند آموزش و یادگیری دانش‌آموزان و معلمان</p>	<p>مدیریت و رهبری فرایندهای یاددهی- یادگیری در مدرسه</p>		
<p>۱. توسعه و اجرای طرح‌ها و برنامه‌های عملی و استراتژیک ۲. تنظیم اهداف سازمانی و تعیین فاصله میان وضع موجود و وضع مطلوب با مشارکت معلمان، کارکنان، دانش‌آموزان و اولیای آنان ۳. اقدام بر مبنای برنامه عملیاتی مدرسه ۴. تعیین و توسعه اهداف، چشم‌انداز و مأموریت مدرسه</p>	<p>برنامه‌ریزی و چشم‌انداز مدرسه</p>		
<p>۱. توسعه خلاقیت سازمانی در مدرسه ۲. تیم‌سازی و ایجاد تیم‌های کاری در مدرسه ۳. حمایت از دانش‌آموزان و معلمان برای بهبود مستمر در فرایندهای آموزش و یادگیری ۴. تسلط بر فنون مذاکره و حل تعارضات سازمانی</p>	<p>مدیریت رفتار سازمانی در مدرسه</p>		

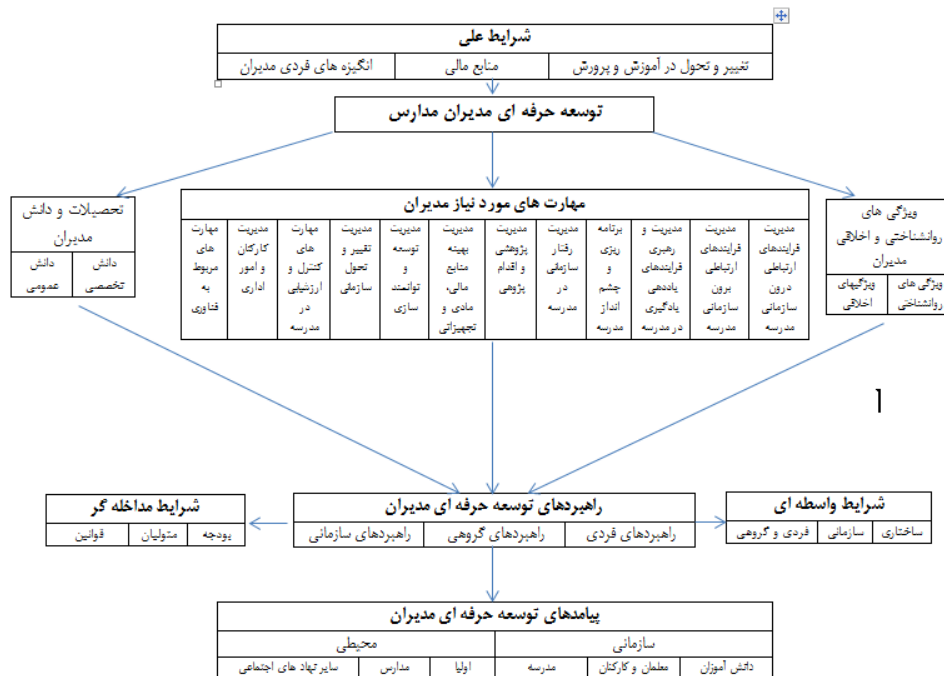
<p>۱. پژوهش‌مداری در مدرسه و ترغیب معلمان به اجرای برنامه اقدام پژوهی در مدرسه</p> <p>۲. استفاده از جدیدترین مقالات و پژوهش‌های مرتبط با مدیریت آموزشی و به کار بستن آن در مدرسه</p> <p>۳. ایجاد تیم‌های درس پژوهی در معلمان و ارزیابی مستمر فعالیت‌های مرتبط با آن</p> <p>۴. تقویت روحیه پژوهشی در دانش‌آموزان</p>	<p>مدیریت پژوهشی و اقدام پژوهی</p>		
<p>۱. اولویت‌بندی نیازها و اختصاص منابع مادی و مالی براساس اولویت‌ها</p> <p>۲. جذب منابع مالی و مادی و کمک‌های اولیا و سایر نهادهای مرتبط با مدرسه</p> <p>۳. ایجاد تعهد جمعی و مسئولیت‌پذیری در دانش‌آموزان و معلمان در قبال تجهیزات، فضا</p>	<p>مدیریت بهینه منابع مالی، مادی و تجهیزاتی مدرسه</p>		
<p>۱. تعیین استانداردهای آموزشی بالا و حفظ آن</p> <p>۲. استقرار سیستم مدیریت کیفیت فراگیر</p> <p>۳. توسعه خلاقیت در معلمان و دانش‌آموزان</p> <p>۴. تفویض اختیار و تقسیم کار دانش‌آموزان و کارکنان</p>	<p>مدیریت توسعه معلمان و کارکنان</p>		
<p>۱. تسلط بر سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و انعطاف‌پذیری سازمانی در ایجاد تغییرات بر مبنای آن</p> <p>۲. ریسک‌پذیری و توانایی ایجاد تغییرات متناسب</p> <p>۳. سبک‌های رهبری متفاوت و پرهیز از یکنواختی</p> <p>۴. تغییر فرایندهای آموزش و تدریس</p>	<p>مدیریت تغییر و تحول سازمانی</p>		
<p>۱. طراحی برنامه‌ها و فرم‌های ارزیابی از معلمان و دانش‌آموزان مختص مدرسه</p> <p>۲. تعیین انتظارات و نشانگرهای دقیق و حدود آموزشی برای کارکنان</p> <p>۳. ارزشیابی مستمر از فعالیت‌های کارکنان و معلمان</p> <p>۴. توسعه و ارتقای مهارت خودکنترلی در کارکنان و</p>	<p>مهارت‌های کنترل و ارزشیابی در مدرسه</p>		

دانش‌آموزان			
۱. مستندسازی فعالیت‌ها و تجارب مدیریتی ۲. بایگانی منظم پرونده‌های تحصیلی، اسناد و مدارک مدرسه ۳. استقرار نظام آراستگی در محیط کار ۴. تهیه منشور کارکنان و دانش‌آموزان و نصب در دفاتر و کلاس‌های درسی	مدیریت کارکنان و امور اداری		
۱. تسلط به فناوری‌ها و مهارت‌های هفت‌گانه ICDL ۲. به‌کار بستن فناوری‌های نوین در اداره مدرسه و در فرایندهای آموزش و یادگیری دانش‌آموزان ۳. هوشمندسازی کلاس‌های درسی و تهیه محتوای آموزشی موردنیاز ۴. توانایی استفاده از تلفن همراه، لپ‌تاپ، تبلت و سایر فناوری‌های در اختیار دانش‌آموزان	مهارت‌های مربوط به فناوری		
۱. داشتن تحصیلات در رشته مدیریت آموزشی ۲. شرکت در دوره‌های تخصصی ضمن خدمت و کسب گواهی‌نامه‌های مربوطه ۳. ارتقای مستمر دانش تخصصی و آشنایی با تئوری‌های نوین مدیریت آموزشی ۴. آشنایی با فنون نظارت و راهنمایی آموزشی	دانش تخصصی مدیران	تحصیلات و دانش مدیران	
۱. تسلط بر شیوه انجام اقدام‌پژوهی و درس‌پژوهی ۲. آشنایی با فنون کلاس‌داری و روش‌های تدریس ۳. تسلط بر مهارت‌های سنجش و ارزشیابی تحصیلی ۴. آشنایی با انواع رشته‌های تحصیلی، فنون انتخاب واحد و کار با سیستم امتحانات دوره متوسطه	دانش عمومی مدیران		

منبع: یافته‌های پژوهش

راهبردها اقدامات یا تعامل‌های ویژه‌ای هستند که از پدیده اصلی حاصل می‌شوند. شرایط واسطه‌ای شرایط عمومی محیطی هستند که راهبرد را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند و پیامدها نتایجی هستند که در اثر راهبردها ایجاد می‌شوند (بازرگان، ۱۳۸۷، ۱۰۰). راهبردهای مدل ارائه‌شده شامل راهبردهای گروهی، فردی و سازمانی است. شرایط واسطه‌ای توسعه حرفه‌ای

مدیران مدارس دوره متوسطه با توجه به تجزیه و تحلیل محتوا و داده‌های مصاحبه شامل عوامل ساختاری، سازمانی، فردی و گروهی می‌شود. شرایط مداخله گر شامل: بودجه و منابع مالی برنامه توسعه حرفه‌ای مدیران، شرایط مجریان و متولیان برنامه توسعه حرفه‌ای و آیین نامه‌ها و دستورالعمل‌های سازمانی می‌باشد. پیامدهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متوسطه شامل پیامدهای سازمانی (دانش‌آموزان، معلمان و کارکنان و مدرسه) و پیامدهای محیطی (اولیا، مدارس و سایر نهادهای اجتماعی) است.



مدل (۱): الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متوسطه استان کردستان

برای رسیدن به معیار قابلیت اعتماد (معادل پایایی و روایی پژوهش‌های کمی) شاخص‌های استخراج‌شده و مدل طراحی‌شده توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متوسطه، با استفاده از دو روش واریانس اعضا و سه‌سویه‌سازی مورد بررسی قرار گرفت و از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد که گزارش نهایی پژوهش را بازبینی و نظر خود را درباره آن ابراز کنند. در نتیجه قابلیت اعتماد

الگوی طراحی شده توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متوسطه استان کردستان مورد تأیید قرار گرفت.

بحث و نتیجه‌گیری

مهم‌ترین عامل در موفق شدن یا موفق نشدن برنامه‌های یک سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است. اثرگذارترین نیروی انسانی یک سازمان که تحقق تمامی اهداف و برنامه‌های سازمانی منوط به همراهی، تدبیر، صلاحیت و اثربخشی وی است، مدیریت آن سازمان است. در نتیجه هیچ سازمانی توسعه پیدا نخواهد کرد؛ مگر آنکه مدیریت آن سازمان توسعه یافته باشد. بدیهی است در مدارس که مدیران آن دارای صلاحیت‌های حرفه‌ای مطلوبی باشند، مقدمات توسعه حرفه‌ای سایر کارکنان و معلمان آن مدارس نیز فراهم می‌شود؛ بنابراین توسعه حرفه‌ای مدیران لازمه و اساس توسعه حرفه‌ای سایر کارکنان مدارس خواهد بود.

نتایج به‌دست‌آمده از مصاحبه‌های صورت‌گرفته حاکی از آن بود که شاخص‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه در شش مقوله اصلی شرایط علی، پدیده محوری (توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس)، راهبردهای توسعه حرفه‌ای مدیران، شرایط واسطه‌ای، شرایط مداخله گر و پیامدهای توسعه حرفه‌ای مدیران گنجانده شده است. شرایط علی در این پژوهش شامل تغییر و تحول در آموزش و پرورش، بودجه و منابع مالی و انگیزه‌های شخصی مدیران بود. بدیهی است که هرکدام از این عوامل نقش بسزایی در فراهم‌آوردن زمینه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران ایفا می‌کنند. تغییرات سریع و روز افزون نظام آموزشی، مدیران مدارس دوره متوسطه را بر آن داشته تا خود را با تغییرات جدید هماهنگ کرده و در پی راهی برای ارتقای توانمندی‌ها و مهارت‌های خود باشند. همچنین بودجه و منابع مالی مورد نیاز اجرای برنامه توسعه حرفه‌ای و ایجاد انگیزه در مدیران مدارس از دیگر شرایط علی است که بسیاری از مصاحبه‌شوندگان در پاسخ‌های خود به آن اشاره کرده بودند.

پدیده محوری توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس است که شامل سه مقوله اصلی و شانزده مقوله فرعی بود. مقولات اصلی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس شامل ویژگی‌های روان‌شناختی و اخلاقی مدیران، مهارت‌های موردنیاز مدیران و تحصیلات و دانش مدیران بوده است. ویژگی‌های روان‌شناختی و اخلاقی مدیران شامل دو مقوله فرعی ویژگی‌های روان‌شناختی و ویژگی‌های اخلاقی مدیران بوده است. مهارت‌های موردنیاز مدیران شامل مدیریت فرایندهای ارتباطی درون‌سازمانی مدرسه؛ مدیریت فرایندهای ارتباطی برون‌سازمانی مدرسه؛ مدیریت و رهبری فرایندهای یاددهی - یادگیری در مدرسه؛ برنامه‌ریزی و چشم‌انداز مدرسه؛ مدیریت رفتار

سازمانی در مدرسه؛ مدیریت پژوهشی و اقدام پژوهی؛ مدیریت بهینه منابع مالی، مادی و تجهیزاتی مدرسه؛ مدیریت توسعه و توانمندسازی معلمان و کارکنان؛ مدیریت تغییر و تحول سازمانی؛ مهارت‌های کنترل و ارزشیابی در مدرسه؛ مدیریت کارکنان و امور اداری و مهارت‌های مربوط به فناوری بوده است. تحصیلات و دانش مدیران شامل دانش تخصصی و دانش عمومی مدیران بوده است. اولین مقوله توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ویژگی‌های روان‌شناختی و اخلاقی مدیران است. بدیهی است که صرف داشتن مهارت‌های موردنیاز مدیران مدارس برای تحقق توسعه حرفه‌ای آنان کافی نیست؛ به‌ویژه در رهبری سازمان‌های آموزشی که دارای ویژگی‌های خاص و منحصربه‌فردی است که در سایر سازمان‌ها کمتر دیده می‌شود، از جمله اهمیت روابط سازمانی؛ مهارت در فرایندهای ارتباطی با معلمان به‌عنوان افراد حرفه‌ای و نیز با دانش‌آموزان و اولیای آنان؛ وجود ذی‌نفعان مختلف والدین، دانش‌آموزان، معلمان، مدیران سایر سازمان‌ها و نهادهای اجتماعی و بسیاری از ویژگی‌های خاص دیگر که باعث شده است برخورداری از ویژگی‌های روان‌شناختی و اخلاقی لازمه رهبری آموزشی باشد و یک مدیر برای نفوذ و تأثیرگذاری هرچه بیشتر بر افراد و سازمان باید از ویژگی‌های شخصیتی نظیر انعطاف‌پذیری، انگیزش پیشرفت، اعتمادبه‌نفس، داشتن روحیه همدلی و همدردی، مسئولیت‌پذیری، خلاقیت، انتقادپذیری، ایثار و از خودگذشتگی و... برخوردار باشد. همچنین مدیران مدارس دوره متوسطه به‌عنوان افرادی حرفه‌ای علاوه بر برخورداری از ویژگی‌های روان‌شناختی و اخلاقی لازم است که مجهز به مهارت‌های موردنیاز مدیران نیز باشند.

با توجه به الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متوسطه، دومین مقوله اصلی توسعه حرفه‌ای مدیران، مهارت‌های موردنیاز آنان در برنامه توسعه حرفه‌ای بوده است. لزوم توجه مدیران مدارس به مدیریت فرایندهای ارتباطی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی مدرسه از مهم‌ترین عوامل موفقیت یک مدیر است؛ چراکه مدیران مدارس در تمامی امور و فرایندهای مدارس با افراد انسانی از جمله دانش‌آموزان، معلمان و اولیای دانش‌آموزان و مدیران بالاتر آموزش و پرورش و سایر نهادهای مرتبط با مدرسه سروکار دارند. داشتن مهارت‌های ارتباطی لازمه تعامل با افراد سازمان و خارج از سازمان است. همچنین با توجه به این مسئله که نتیجه تمامی فرایندها و فعالیت‌های آموزش و پرورش در دانش‌آموزان تجلی پیدا می‌کند، مدیریت فرایندهای یاددهی - یادگیری در مدرسه از مهم‌ترین مهارت‌های موردنیاز در برنامه توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس است تا به واسطه آن مدیران مدارس بتوانند با ایجاد یک سازمان یادگیرنده در مدرسه، در جهت ارتقای سطح آموزش و پرورش دانش‌آموزان گام بردارند. علاوه بر نتایج پژوهش‌های پیشین

درخصوص مهارت‌های موردنیاز در برنامه توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس که شامل مدیریت برنامه‌ریزی و چشم‌انداز مدرسه؛ مدیریت رفتار سازمانی در مدرسه؛ مدیریت بهینه منابع مالی، مادی و تجهیزاتی مدرسه؛ مدیریت تغییر و تحول سازمانی؛ مهارت‌های کنترل و ارزشیابی در مدرسه؛ مهارت‌های مربوط به فناوری و مدیریت کارکنان و امور اداری است؛ در این پژوهش مهارت‌های مدیریت پژوهشی و اقدام‌پژوهی و مدیریت توسعه و توانمندسازی معلمان از دیگر مهارت‌های مهم موردنیاز مدیران در الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران معرفی شده است. از دستاوردهای این بخش از پژوهش لزوم توجه و گنجاندن برنامه‌های اقدام‌پژوهی، درس‌پژوهی و توانمندسازی معلمان در برنامه‌های آتی وزارت آموزش و پرورش برای توسعه حرفه‌ای مدیران است.

راهبردهای مدل ارائه‌شده شامل راهبردهای گروهی، فردی و سازمانی بوده و این نتیجه همسو با نتایج پژوهش ابراهیم (۲۰۱۱) بوده است. شرایط واسطه‌ای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متوسطه شامل عوامل ساختاری، سازمانی، فردی و گروهی است. مهم‌ترین شرایط مداخله‌گری که در تحلیل مصاحبه‌های انجام شده به صورت مستمر در اظهارات مصاحبه‌شوندگان محرز بوده، شامل: بودجه و منابع مالی، شرایط مجریان و متولیان برنامه‌ی توسعه‌ی حرفه‌ای و آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های سازمانی می‌باشد. با توجه به تمرکز ساختاری و اداری آموزش و پرورش، تصویب قوانین و آیین‌نامه‌ها و تأمین بودجه مورد نیاز برنامه توسعه حرفه‌ای، لازمه‌ی اجرای هر طرح و برنامه‌ای در این سیستم است. بر این اساس، اگر برنامه توسعه حرفه‌ای مدیران دستورالعمل و آیین‌نامه‌های مصوب را داشته باشد و بر اساس آن بودجه موردنیاز اجرای آن تأمین شده باشد، ضمانت اجرایی پیدا خواهد کرد. همچنین پیامدهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متوسطه شامل پیامدهای سازمانی (دانش‌آموزان، معلمان و کارکنان و مدرسه) و پیامدهای محیطی (اولیا، مدارس و سایر نهادهای اجتماعی) بوده است.

با توجه به نتایج پژوهش، مهم‌ترین پیامدهای سازمانی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متوسطه شامل ارتقای سطح انگیزش تحصیلی دانش‌آموزان؛ ارتقای کمی و کیفی عملکرد آموزشی، پژوهشی و تربیتی مدرسه؛ کمک به رشد و توسعه حرفه‌ای معلمان و دانش‌آموزان؛ کاربرد روش‌های نوین در تدریس؛ سهیم‌شدن کارکنان و دانش‌آموزان در تصمیم‌گیری و اداره مدرسه؛ تشکیل تیم‌های یادگیری و اعتماد به آرمان و ارزش‌های نظام آموزشی و مدرسه است. همچنین نتایج پژوهش حاضر نشان داد که با توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متوسطه مهم‌ترین پیامدهای محیطی شامل الگوپذیری و تبعیت سایر مدیران و مدارس از برنامه توسعه حرفه‌ای، ایجاد جو رقابتی و افزایش کیفیت خدمات آموزشی و پرورشی در مدارس، تقویت

ارتباطات برون‌سازمانی، ارتقای کیفیت فارغ‌التحصیلان برخاسته از نظام آموزشی، ارتقای بهره‌وری و افزایش مشارکت سایر مؤسسات و نهادهای اجتماعی در رفع کمبودها و نقایص مادی، مالی و آموزشی مدرسه به بار خواهد نشست.

با توجه به تغییرات سریع و گسترده در نظام آموزشی، لزوم تناسب آموزش‌ها و فرایندهای آموزشی و پرورشی مدارس دوره متوسطه با تغییرات و نیازهای جامعه، توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متوسطه می‌تواند نقش بسزایی در موفقیت سازمانی و ارتقای موفقیت دانش‌آموزان و معلمان ایفا کند؛ بنابراین لزوم توجه به برنامه توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متوسطه از مهم‌ترین اولویت‌ها و ضرورت‌های نظام آموزشی است.

در پایان می‌توان گفت که همه مدیران مدارس دوره متوسطه و سایر دوره‌های تحصیلی، نیازهای توسعه‌ای دارند که باید مورد بررسی و توجه مسئولان و برنامه‌ریزان امر قرار گیرد؛ بنابراین برای رسیدن به اهداف متعالی نظام آموزشی و تحقق اهداف سند بنیادین آموزش و پرورش که همانا ارتقا و توسعه کمی و کیفی یادگیری دانش‌آموزان و رسیدن آنان به حیات طیبه است، برنامه توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس باید مورد توجه مدیران عالی و برنامه‌ریزان نظام آموزشی قرار گیرد. یک مدیر همانند معلمان نیازمند توسعه حرفه‌ای است؛ طوری که بتواند نقش رهبری آموزشی را به نحو مطلوب انجام دهد و استراتژی‌هایی را که به بهبود یادگیری دانش‌آموزان کمک می‌کند، کسب کند. بنابراین الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متوسطه راهنمای مناسبی برای شناخت بسترها، شرایط، شاخص‌ها، موانع و پیامدهای توسعه حرفه‌ای مدیران است تا به واسطه آن زمینه توسعه حرفه‌ای معلمان و دانش‌آموزان مدارس دوره متوسطه را که همانا عالی‌ترین دوره نظام آموزشی است، فراهم کند.

با توجه به بررسی‌های انجام‌شده در این پژوهش، می‌توان پیشنهادات زیر را به برنامه‌ریزان و دست‌اندرکاران نظام آموزش و پرورش ارائه داد: انتخاب و انتصاب مدیران مدارس براساس شاخص‌های توسعه حرفه‌ای آنان، بررسی میزان توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس و بررسی کاستی‌های موجود براساس الگوی توسعه حرفه‌ای، ایجاد مراکز و واحدهای سنجش صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس و برنامه‌ریزی جهت اجرای آموزش‌های ضمن خدمت در راستای توسعه حرفه‌ای آنان، تعیین معیارهای علمی و عینی ارزشیابی از عملکرد مدیران واحدهای آموزشی براساس شاخص‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس، تعیین معیارهای تربیت، جذب و تأمین منابع انسانی اثر بخش و کارآمد براساس شاخص‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس

همچنین به پژوهشگران علاقه‌مند در زمینه توسعه حرفه‌ای منابع انسانی پیشنهاد می‌شود حوزه‌های زیر را در پژوهش‌های آتی مورد توجه قرار دهند: بررسی میزان توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس براساس الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران، شناسایی شاخص‌های توسعه حرفه‌ای و ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای معلمان مدارس، آسیب‌شناسی برنامه توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس و ارائه راهکارهای مناسب در جهت اجرای برنامه توسعه حرفه‌ای، نیازسنجی توسعه حرفه‌ای مدیران و معلمان مدارس، بررسی میزان توسعه حرفه‌ای سایر کارکنان آموزش و پرورش و سایر کارکنان دستگاه‌های اجرایی

منابع

- آقازاده، محرم. (۱۳۸۹). روش‌های جدید تدریس. تهران: آبیژ.
- بازرگان، عباس. (۱۳۸۷). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته. تهران: دیدار.
- جلیلی، مهسا و نیک‌فرجام، حسین. (۱۳۹۳). بررسی وضع موجود توانایی و صلاحیت‌های معلمان از دیدگاه دانش‌آموزان و مقایسه با وضع مطلوب از دیدگاه صاحب‌نظران در درس فیزیک سال چهارم دبیرستان. پژوهش در برنامه‌ریزی درسی، ۲ (۱۳)، ۱۲۹-۱۳۸.
- حیات، علی اصغر؛ عبدالمهی بیژن؛ زین‌آبادی حسن‌رضا و آراسته حمیدرضا. (۱۳۹۴). مطالعه کیفی نیازها و روش‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس. مجله مطالعات آموزش و یادگیری، ۷ (۲)، ۴۳-۶۴.
- فرزانه، محمد؛ پورکریمی، جواد و نوروزی میترا. (۱۳۹۴). ارائه الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۹ (۲)، ۸۵-۹۶.
- کریمی، فریبا. (۱۳۸۷). مطالعه صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان دوره ابتدایی، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۲ (۴)، ۱۵۱-۱۶۶.
- شفیع‌زاده حمید؛ سلیمانی، نادر و شوربایی مریم. (۱۳۹۳). بررسی وضعیت موجود صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان مقطع ابتدایی. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۸ (۱)، ۸۳-۹۸.
- Angelides, P. (2012). Forms of leadership that promote inclusive education in Cypriot schools", *Education Management Administration and Leadership*, 40 (1), 21-36.
- 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.
- Bizzell, B. E (2011). Professional Development of School Principals in Virginia. Faculty of the Virginia Polytechnic Institute. Blacksburg, Virginia.
- Brauckmann, S. (2008). The impact of school leadership on school results: Exploring the foundations of a relationship. Workshop paper presented at the annual conference of the European School Heads Association (ESHA), Conditions of School Leadership in Europe, Copenhagen, Denmark.
- Brown, C. & Militello, M. (2016). "Principal's perceptions of effective professional development in schools", *Journal of Educational Administration*, 6(4), 56-67.
- Boudreaux, M. K. (2015). An Examination of Principals' Perceptions of Professional Development in an Urban School District. *Journal of Education & Social Policy*, 2(4), 27-36.
- Crow, G, Lumby, J., & Pashiardis, P. (2008). Introduction: Why an international handbook on the preparation and development of school leaders? In J. Lumby, G. Crow, and P. Pashiardis, eds. *International Handbook on the Preparation and Development of School Leaders*, UK and New York: Routledge, 1-17.
- 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.

- Galavzi, P. (2011). Principals' Perceptions of Their Own Professional Development. Presented to the faculty of the Graduate School of the University of Texas at Austin, in partial fulfillment of requirement for degree of doctor of education.
- 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.
- Han, X., & Zhuo F. (2013). School-Based Instructional Research (SBIR): An Approach to Teacher Professional Development in China" *In from Teacher Thinking to Teachers and Teaching: The Evolution of a Research Community*. 503-525.
- Hirsh, S. (2009). A new definition. *Journal of Education for Sustainable Development*, 30(4), 10-16.
- Ibara E. C. (2015) Professional development of principals: A path to effective secondary school administration in Nigeria, *Africa Education Review*, 11:4, 674-689
- Ibrahim, N. (2011). Preparation and development of public secondary schools Principals in Kenya, *International Journal of Humanities and Social Science*.1 (9).22-36.
- Kanokorn S., Pongtorn P. & Ngang T. (2014) professional development of school principals. *Social and Behavioral Sciences* 116. 77 – 81.
- Kinney, P. (2008). Developing leadership skills. *Principal Leadership*, 9(4), 60-61.
- 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.
- Marzano, R.J. Waters, T., & McNulty, B.A. (2005). *School Leadership that Works: From Research to Results*. USA: ASCD and MCREL.
- Militello, M. Fusarelli, B. Alsbury, T & P. Warren, (2013), "How professional standards guide practice for school principals", *International Journal of Educational Management*, 27 (1). 74 -90.
- Ng. S, Tsan-ming & Kenneth C, (2014), "Continuing professional development for middle leaders in primary schools in Hong Kong", *Journal of Educational Administration*, 52 (6). 869 – 886.
- 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.
- Petros, P. & Stefan, B. (2009). Professional development needs of school principals. Commonwealth Education Partnerships.
- Reston, V. A. (2015). *National Policy Board for Educational Administration. Professional Standards for Educational Leaders*. American Association of Colleges of Teacher Education.
- Scher, L., & O'Reilly, F. (2009). Professional development for K-12 math and science teachers: What do we really know? *Journal of Research on Educational Effectiveness*, 2(3), 209 - 249.
- Wallace, M. (2009). Making sense of the links: Professional development, teacher practices, and student achievement. *Teachers College Record*, 111(2), 573-596.
- 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.

پیوست: پروتکل مصاحبه

- ۱) از نظر شما توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس چگونه تعریف می‌شود؟
- ۲) شاخص‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متوسطه کدام‌اند؟
- ۳) مدیرانی که از لحاظ حرفه‌ای توسعه یافته‌اند، چه ویژگی‌هایی دارند؟
- ۴) شرایط علی یا پیش‌زمینه‌هایی که موجب توسعه حرفه‌ای مدیران می‌شوند، کدام‌اند؟
- ۵) کدام شرایط زمینه‌ای یا محیطی می‌توانند تسهیل‌کننده توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متوسطه باشند؟
- ۶) مؤلفه‌های واسطه‌ای در تحقق توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس کدام‌اند؟
- ۷) راهبردهایی که مدیران مدارس دوره متوسطه را در رسیدن به توسعه حرفه‌ای یاری می‌کنند، کدام‌اند؟