

شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه حرفه‌ای در میان مدیران مدارس متوسطه استان خراسان شمالی

مرتضی آخری^۱ مریم تقوایی*^۲ سعید صفاریان همدانی^۳

چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه حرفه‌ای در میان مدیران مدارس متوسطه استان خراسان شمالی بود. روش پژوهش حاضر آمیخته و از نظر هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی و از لحاظ زمانی، مقطعی بود. مشارکت کنندگان در بخش کیفی ۱۴ خبره مرتبط موضوع در استان خراسان شمالی بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و ابزار پژوهش، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود. تمام یافته‌ها کدگذاری شدند و برای اعتبار از دیدگاه مشارکت‌کنندگان و خبرگان و برای پایایی نیز از ضریب توافق استفاده شد ($CVR=0/87$). در بخش کمی جامعه آماری، مدیران مدارس دوره‌های تحصیلی مختلف در سال ۱۳۹۹-۱۳۹۸ به تعداد ۱۹۵۷ نفر بودند که بر اساس جدول مورگان ۳۲۲ نفر به عنوان حجم نمونه و با روش سیستماتیک انتخاب شدند. ابزار پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته بر مبنای یافته‌های کیفی بود. این پرسشنامه شامل ۶ بعد اصلی، ۱۴ مؤلفه و ۱۰۰ گویه بود که بر اساس مقیاس لیکرت (بر مبنای نمره ۱ تا ۶) نمره‌گذاری شد. اعتبار پرسشنامه با نقادی و مشورت اساتید سنجش احصا شد و پایایی نیز با آزمون آلفای کرونباخ به دست آمد ($\alpha=0/88$). تحلیل داده‌ها نشان داد ۶ بعد اصلی توسعه حرفه‌ای شامل (رهبری آموزشی، رهبری استراتژیک، مدیریت ارتباطات، مدیریت سازمان و رهبری اخلاقی و توسعه حرفه‌ای) و ۱۴ مولفه (مدیریت بر یادگیری و آموزش، ایجاد محیط مساعد یادگیری، ارزیابی برنامه درسی، ترسیم چشم انداز، بهبود مستمر مدارس، ارتباطات اثربخش، رابطه با ذینفعان، مدیریت عملیات، مدیریت منابع، هدایت افراد و تیم، اخلاق حرفه‌ای، اصول و هنجارهای اخلاقی-اسلامی، توسعه حرفه‌ای خویش و توسعه حرفه‌ای منابع انسانی) از دیدگاه خبرگان بود. نتایج معادلات ساختاری با نرم افزار PLS Smart نیز نشان داد متغیرهای پژوهش قادر به پیش بینی ۰/۶۹ توسعه حرفه‌ای هستند. نیکویی برازش کلی مدل نیز در حد مطلوب بود ($GOF=0/54$).

واژگان کلیدی: توسعه حرفه‌ای، مدیران مدارس، رهبری آموزشی، الگوی توسعه حرفه‌ای

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.
Akhari.1982@yahoo.com

^۲ استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران. (نویسنده مسئول)
maryamtaghvae@gmail.com

^۳ استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.
snhrm3000@yahoo.com

مقدمه

در محیط مدارس امروزی، شناخت فزاینده‌ای از اهمیت رهبری مدارس در حمایت از تغییرات احتمالی و ارتقای کیفیت آموزش وجود دارد. 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 به هیچوجه نمیتوان از قالبها و چهارچوبهای گذشته استفاده کرد. ضروری ترین امر در تحول نظام‌های آموزشی، تغییر نگرش در فرایند تدریس یاددهندگان و عملکرد مدیران اجرایی در نظام آموزشی است (قنبری و محمدی، ۱۳۹۵).

توسعه حرفه‌ای رهبران مدارس یک نیاز حیاتی برای موفقیت در ایفای نقش حرفه‌ای آنان است (باچلر^۱، ۲۰۱۵). بدیهی است که توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس وسیله‌ای برای بقای و ارتقای اثربخشی مدارس است (آیبرا^۲، ۲۰۱۵).

یکی از ظرفیت‌های توسعه منابع انسانی در حوزه مدیریت و رهبری آموزشی، توسعه حرفه‌ای^۳ است. توسعه حرفه‌ای به معنی رویکردی جامع، حمایتی و متمرکز برای ارتقای اثربخشی معلمان و مدیران مدارس در جهت پرورش و موفقیت دانش‌آموزان است (هیرش^۴، ۲۰۰۹). منظور از توسعه حرفه‌ای معلمان فرایندی مداوم برای آموزش و تربیت معلم است که طی آن دانش، بینش و مهارت معلمان افزایش یابد؛ به طوری که آنها بتوانند به عنوان معلم حرفه‌ای در حیطه آموزش فعالیت کنند (جعفری و همکاران، ۱۳۹۶). توسعه حرفه‌ای همچنان به صورت رایج ترین نسخه برای ارتقای اثربخشی و سلامتی نظام‌های آموزشی در نظر گرفته می شود (براوون و میلیتو^۵، ۲۰۱۶). اگرچه مطالعات توسعه حرفه‌ای بیشتر بر روی معلمان و مجریان آموزشی متمرکز بوده است؛ اما در سالیان اخیر توجه صاحب نظران حوزه تعلیم و تربیت و مدیریت به توانمندسازی توسعه حرفه‌ای مدیران معطوف شده است. این توجه در سایه اثرگذاری رهبران مدارس بر جنبه‌های مختلف مدرسه شکل گرفته است. تحقیقات نشان داده‌اند اگر رهبری مدارس مهم است، باید به این امر توجه کرد که مدیران مدارس چگونه یاد بگیرند که شغلهشان را به نحو احسن انجام دهند تا در یادگیری دانش‌آموزان و هدایت معلمان سهیم شوند (قنبری و محمدی، ۱۳۹۵). نقش مدیر مدرسه در قرن بیست و یکم، یکی از هیجان انگیزترین و با اهمیت ترین وظایفی است که ممکن است بر عهده یک فرد در جامعه باشد مدیران به ساختن آینده کمک میکنند. مدیران مسئول و پاسخگوی تربیت کودکان و افراد جوان برای تبدیل شدن به یادگیرندگانی موفق، افرادی خلاق و با اعتماد به نفس و شهروندانی آگاه و فعال هستند (مؤسسه استرالیایی آموزش و رهبری مدرسه، ۲۰۱۱). همچنین توسعه حرفه‌ای مدیران و ادراک آنان از این امر، تأثیر بسزایی در توسعه حرفه‌ای معلمان و موفقیت دانش‌آموزان دارد (بریاکس^۶، ۲۰۱۵). 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. تحقیقات نشان داده‌اند بسیاری از جنبه‌های یادگیری تحت تأثیر کیفیت و توانمندی حرفه‌ای رهبران مدارس

۱. Bachelor
۲. Ibara
۳. Professional development
۴. Hirsh
۵. Brown, C. & Militello, M..
۶. Boudreaux M.K

است. رهبران، معلمان با کیفیت را جذب، نگهداری و پشتیبانی می‌کنند. آنان مستقیم خود و غیر مستقیم از طریق معلمان بر فرایند یادگیری اثرگذار هستند، از سوی دیگر رهبران می‌توانند باعث تقویت قدرت معلم شوند، سلامت محیط مدرسه را تضمین می‌کنند و در نهایت رهبران مدرسه عامل تغییرات و هدایت مدرسه در حصول اهداف تعیین شده بشمار می‌روند. هارگریوز و فولان^۱ (۲۰۰۹) رشد حرفه‌ای را رویکردی می‌دانند که در آن توسعه دانش و مهارت‌هایی مانند پرورش شناخت معلمان و تغییرات در نگرش اجتماعی آنان انجام می‌پذیرد. محققان دیگری مانند جویز و فولان^۲ (۲۰۱۰) معتقدند که برنامه رشد حرفه‌ای معلمان زمانی مؤثرتر خواهد بود که با توجه به نیازهای فردی معلمان، مدرسه و نظام آموزشی، به‌ویژه برنامه‌های یادگیری مبتنی بر نیازهای دانش‌آموزان، توانایی‌ها و ویژگی‌های آنان تنظیم شده باشد. گاسکی^۳ (۱۹۹۵) نیز بالندگی حرفه‌ای معلم را با تشویق و حمایت از آنان مرتبط می‌داند. به عبارت دیگر، در این الگو برای بالندگی معلمان، بر ضرورت تشویق عملکرد معلمان تأکید می‌شود، به طوری که معلمان با اصلاح رفتار خود، یادگیری دانش‌آموزان را نتیجه بهبود تجربی خود بدانند. با توجه به ادبیات توسعه حرفه‌ای، طیف گسترده‌ای از برنامه‌ها و فرصت‌های یادگیری مادام‌العمر می‌تواند به عنوان شکل‌های توسعه حرفه‌ای شناخته شود مثل کارگاه‌های آموزشی / سمینارهای یک روزه، دوره‌های کالج، گروه‌های تحقیق معلم مشارکتی، برنامه‌های مدرسه مشارکت / برنامه‌های حرفه‌ای دانشگاهی، مشارکت در کنفرانس‌های منطقه‌ای و ملی، تدریس آموزش مشترک / تدریس و غیره (ناپر و کراپلسی، ۲۰۰۰).

پیشینه موضوع توسعه حرفه‌ای نشان می‌دهد اگرچه مطالعاتی صورت گرفته اما بیشتر آن‌ها در سازمان‌های غیر آموزشی (صنعتی و خدماتی) بوده است و از این نظر خلا پژوهشی مشهود است. از سوی دیگر، مورد مطالعات توسعه حرفه‌ای، بیشتر معلمان بوده و مدیران و رهبران مدارس کمتر مورد توجه بوده است. در پژوهشی علی محمدی (۱۳۹۷) به تدوین مدلی برای توانمندسازی حرفه‌ای پرداخت و نتیجه گرفت ابعاد محتوای برنامه درسی و آموزشی، سواد دیجیتالی، اخلاق و بصیرت دینی، ساختار سازمانی و توسعه دانش و مهارت‌های حرفه‌ای از عناصر مهم مدل توانمندسازی حرفه‌ای معلمان هستند. در پژوهشی جعفری و همکاران (۱۳۹۸) نتیجه گرفتند الگوی توسعه حرفه‌ای معلمان، شامل سه مولفه محتوا، زمینه و فرایند است. مولفه محتوا با بار عاملی (۰/۴۳۹) در جایگاه اول و مولفه‌های زمینه (۰/۳۰۹) و فرایند (۰/۲۹۱) در مرتبه‌های بعدی قرار داشتند. در پژوهشی خالوندی و عباسپور (۱۳۹۱) نتیجه گرفتند بین وضعیت موجود در تمام مؤلفه‌های مدیریت توسعه حرفه‌ای (کشف، توسعه، ارزیابی و نگهداشت) و حالت مطلوب آن‌ها فاصله معناداری وجود دارد. در پژوهشی خسروی (۱۳۹۰) دریافت بین رشد حرفه‌ای با فرسودگی شغلی و رضایت شغلی معلمان رابطه معناداری وجود دارد. براون و میلی تلو (۲۰۱۶) در پژوهش نتیجه گرفتند سه بعد اصلی استانداردهای حرفه‌ای (تمرکز مدیران بر مشارکت گروهی، تمرکز بر خط مشی سازمانی و تمرکز بر بصیرت و خودآگاهی) ۱۲ درصد واریانس عملکرد حرفه‌ای مدیران را تبیین می‌کنند. رستون^۴ (۲۰۱۵) در پژوهشی نتیجه گرفت مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بنیادی رهبری آموزشی، اخلاق مداری و رعایت هنجارهای تخصصی، عدالت سازمانی و پاسخگویی، برنامه آموزشی و درسی، آموزش و شیوه‌های ارزیابی، فرایند مراقبت و حمایت از دانش‌آموزان، ارتقای قابلیت‌های حرفه‌ای کارکنان مدرسه، تدوین برنامه‌های حرفه‌ای برای معلمان و کارکنان،

۱. Hargreaves & Fullan

۲. Joyes & Fullan

۳. Guskey

۴. Reston

بکارگیری و استفاده از ظرفیت‌های خانواده‌ها و انجمن‌های مربوط به مدرسه، پژوهش‌مداری و رعایت اصول مدیریت و بهبود مدارس از مهم‌ترین استانداردهای حرفه‌ای مدیران مدارس در برنامه توسعه حرفه‌ای هستند. ان جی و چان^۱ (۲۰۱۵) در پژوهشی دریافتند توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس شامل مهارت‌های بین فردی، مدیریت بحران، مدیریت صحیح منابع و اطلاعات هستند. کانوکرن، پونگتورن و نگانگ^۲ (۲۰۱۴) در پژوهشی نتیجه گرفتند مدل مؤثر توسعه حرفه‌ای مدیران شامل ابعادی همچون ارزیابی نیازها، هدفگذاری، توانمندسازی، خودآموزی، سمینارهای متمرکز، اقدام پژوهی و ارزیابی مستمر است. گالوزی^۳ (۲۰۱۱) در پژوهشی نتیجه گرفت مهم‌ترین نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران، ایجاد انگیزه برای بهبودی مستمر؛ تصمیم‌گیری مشارکتی، همکاری و حمایت همکاران؛ توسعه و اجرای برنامه‌های عملی استراتژیک؛ برقراری ارتباط اثربخش؛ ایجاد سازمان یادگیرنده؛ فهم توسعه و یادگیری دانش‌آموزان؛ درک راهبردهای اندازه‌گیری، ارزیابی و ارزشیابی و توسعه چشم انداز، ارزش‌ها و مأموریت با کارکنان مدرسه است.

با وجود اینکه توسعه حرفه‌ای برای همه معلمان و مربیان امری حیاتی است؛ اما این موضوع برای مدیران به عنوان رهبران مدارس که بر کیفیت آموزش و یادگیری در مدارس تأثیرگذارند، از جایگاه و اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. رهبران مدارس مسیر حرفه‌ای شدن را به عنوان معلم شروع می‌کنند و سپس با تغییر در نقش رهبری و مسئولیت‌های رسمی، حرکت خود را در جهت توسعه حرفه‌ای ادامه می‌دهند. مدیران مدارس با داشتن صلاحیت‌های حرفه‌ای مطلوب قادر خواهند بود مدارس را به نحوی رهبری کنند که مقدمات توسعه یافتگی نظام آموزش و پرورش فراهم شود (قنبری و محمدی، ۱۳۹۵). در این راستا، سند تحول بنیادین آموزش و پرورش (۱۳۹۰) در قالب بیانیه ارزش‌ها و راهبردهای کلان، بر ارتقای کیفیت آموزشی معلمان و مدیران به منظور توسعه مستمر شایستگی‌های تربیتی، علمی و حرفه‌ای فرهنگیان و طراحی و ارتقاء نظام تربیت حرفه‌ای در آموزش و پرورش تأکید نموده است، اما در مورد چگونگی این فرایند کمتر صحبت شده است. از سویی دیگر، در نظام آموزشی متمرکز کشور جهت اجرای اسناد بالادستی بیش از پیش به توسعه حرفه‌ای مدیران نیاز است. زیرا مدیران مدارس علاوه بر هدایت مسیر آموزش و کارکنان مدرسه، کارگزار اجرای قوانین و هنجارهای آموزشی در سطوح کلان و خرد نیز هستند. بنابراین مطالعه توسعه حرفه‌ای مدیران می‌تواند علاوه بر دانش افزایی توسعه حرفه‌ای، به شناسایی عوامل تأثیرگذار در توسعه حرفه‌ای نیز بینجامد و در نهایت الگویی مطلوب و عملیاتی ارائه داد. نتایج پژوهش در دو سطح کلان برای وزارت آموزش و پرورش به عنوان مطالعه‌ای علمی که بتوان از یافته‌های آن استفاده نمود قابل تأمل است و در سطح خرد نیز نتایج می‌تواند برای اداره کل استان خراسان شمالی جنبه عملیاتی داشته باشد تا بتوان ضعف‌ها و نواقص توسعه حرفه‌ای را در قالب برنامه‌های توانمندسازی رفع و اصلاح نمود. لذا بر این اساس، هدف اصلی پژوهش حاضر طراحی و اعتبارسنجی الگوی توسعه حرفه‌ای برای مدیران مدارس متوسطه استان خراسان شمالی است.

۱. Ng & Chan

۲. Kanokom, Pongtom & Ngang

۳. Galozzi

نوآوری مقاله

پس از بررسی تعداد زیادی از موضوعات کار شده در زمینه توسعه حرفه‌ای به طور اعم و توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی و معلمان به طور اخص، هیچ موردی یافت نشد که توسعه حرفه‌ای مدیران را در افق ۱۴۰۴ و با رویکرد آینده پژوهی به همراه ارائه مدلی برای آن، مورد سنجش قرار دهد. از طرفی اکثر پژوهش‌های انجام شده در سازمانهای غیرآموزشی انجام شده اند و کمتر به بررسی این پدیده‌ها در سازمان آموزشی مانند آموزش و پرورش پرداخته شده است. در حالیکه پژوهش حاضر، به بررسی ارائه مدل توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی در افق ۱۴۰۴ و با رویکرد آینده پژوهی می پردازد.

روش شناسی

روش پژوهش حاضر آمیخته (کیفی و کمی) و از نظر هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی و از لحاظ زمانی، مقطعی بود. در بخش کیفی پژوهش، ابتدا پس از مرور ادبیات موجود، با ۱۴ خبره مرتبط موضوع مصاحبه شد (جدول ۱). ملاک تعداد خبره، قاعده اشباع نظری بود. این اطمینان شکل گرفت که مصاحبه‌های بعدی به تولید مفاهیم جدید منجر نمی‌شوند. خبرگان بر اساس هدف پژوهش به صورت هدفمند گزینش شدند و در انتخاب آنان ویژگی‌هایی مانند تحصیلات عالی، تجربه مدیریت مدارس و دانشگاه، تجربه تألیفات حوزه مدیریت و آموزش و مرتبط بودن رساله دکتری مد نظر بود.

ابزار پژوهش در بخش کیفی، مصاحبه بود که ابتدا هدف اصلی موضوع برای مشارکت کنندگان تشریح شد. طول مدت مصاحبه برای هر فرد ۴۵ الی ۶۵ دقیقه طول کشید. صحبت‌های برخی از مصاحبه‌شدگان ضبط و برخی هم که مایل به ضبط صدایشان نبودند، اظهارات آن‌ها یادداشت‌برداری گردید. در نهایت همه مصاحبه‌های ضبط شده بر روی کاغذ پیاده شدند. تمام متن‌های هر مصاحبه بلافاصله با سطوح کدگذاری باز، محوری و گزینشی تحلیل شدند.

در سطح کدگذاری باز، گفته‌ها تحت عنوان یک جمله یا پاراگراف استخراج شدند و برچسب مفهومی بر آن‌ها زده شد. سپس از اولین مراحل کدگذاری رفت و برگشتی، مفاهیم باز برگزیده شدند. روند کدگذاری حتی تا آخرین مراحل تحقیق ادامه داشت و در دسته بندی‌های جدیدتری مجدداً قرار داده شدند، در مرحله کدگذاری محوری مفاهیم آرایش جدیدی به خود گرفتند. کدگذاری محوری به شیوه‌ای متمرکزتر مفاهیم و مقولاتی که در مرحله کدگذاری بازنشاسایی شده بودند، نظم داده و با ترکیب جدیدتری به یکدیگر مرتبط شدند. در این مرحله مقولات کلی‌تری شناسایی و ارتباط آن‌ها با هم روشن شد. در مرحله بعد، کدها و مقوله‌های شناسایی شده نزدیک به هم را با استفاده از روش کدگذاری محوری در هم ادغام شده و کدگذاری نهایی به شکل انتخابی یا گزینشی، استخراج شد.

جامعه آماری بخش کمی پژوهش، مدیران مدارس همه دوره‌های تحصیلی در سال ۱۳۹۸-۱۳۹۹ استان خراسان شمالی به تعداد ۱۹۵۷ نفر بودند (جدول ۲) که بر اساس جدول مورگان ۳۲۲ نفر به عنوان حجم نمونه و با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای (ابتدا از بین ۹ شهرستان و منطقه آموزشی به تصادف ۴ شهر و منطقه به صورت تصادفی انتخاب شدند و سپس تمام مدیران مقاطع تحصیلی ابتدایی، متوسطه اول و دوم و هنرستان‌های هدف) انتخاب و مورد پرسش قرار گرفتند.

جدول ۱: برخی از ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان

ردیف	جنسیت	سن	تحصیلات	سمت	ردیف	جنسیت	سن	تحصیلات	سمت
۱	مرد	۵۲	دکتری	دانشیار	۸	مرد	۴۲	دانشجو دکتری	مدیر
۲	مرد	۴۷	دکتری	دانشیار	۹	مرد	۴۵	دکتری	استادیار
۳	زن	۳۵	کارشناسی ارشد	مدیر	۱۰	مرد	۴۷	دکتری	دانشیار
۴	مرد	۴۲	دانشجو دکتری	مدیر	۱۱	زن	۴۵	دکتری	دانشیار
۵	مرد	۴۵	دکتری	استادیار	۱۲	مرد	۳۴	دکتری	دانشیار
۶	زن	۳۹	دکتری	استادیار	۱۳	مرد	۴۴	دکتری	دانشیار
۷	مرد	۴۴	کارشناسی ارشد	مدیر	۱۴	مرد	۳۶	دکتری	استادیار

جدول ۲: توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب جنسیت، تحصیلات، شغل و سن

متغیر	فراوانی	درصد
جنسیت		
مرد	۲۰۹	۰/۶۵
زن	۱۱۳	۰/۳۵
سطح تحصیلات		
لیسانس	۲۱۷	۰/۶۷
فوق لیسانس	۷۸	۰/۲۴
دکتری	۲۷	۰/۸
سابقه شغلی		
۱ تا ۱۰ سال	۹۷	۰/۳۰
۱۰ تا ۲۰ سال	۱۱۶	۰/۳۶
بالای ۲۰ سال	۱۰۹	۰/۳۴
سن		
بین ۲۵-۳۵ سال	۹۷	۰/۳۰
بین ۳۵-۴۵ سال	۱۳۲	۰/۴۱
بالای ۴۵ سال	۹۳	۰/۲۹

یافته‌ها

سوال پژوهشی (۱): ابعاد و مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس کدام‌اند؟ برای پاسخ به پرسش فوق، نظرات مشارکت‌کنندگان احصا و تحلیل شدند که در جدول ۳، نتایج آن ارائه شده است.

جدول ۳: مفاهیم، کدگذاری باز و محوری حاصل از مصاحبه‌ها

کدگذاری محوری	کدگذاری باز	مفاهیم
رهبری آموزشی	مدیریت بر یادگیری و آموزش	راهبردهای آموزشی اثربخش
		شیوه‌های نوین تدریس و آموزش
		اصول آموزش اثربخش
		استفاده از فناوری در آموزش
		مهارت ارائه بازخورد آموزشی
		مهارت نظارت و راهنمایی آموزشی معلمان
		مهارت تحلیل و ارزشیابی
		حمایت از کار تیمی برای بهبود یادگیری
	ایجاد محیط مساعد یادگیری	اصول ایمنی مرتبط با محیط مدرسه
		دانش مربوط به ارگونومی محیط یادگیری
		حمایت از محیط غنی آموزشی
		توسعه و ترویج جو پرسشگرانه در مدرسه
		ایجاد محیط آموزشی اثر بخش و منعطف
		نظارت بر کارد اثربخش تجهیزات آموزشی
		حمایت از فرهنگ تحقیق در مدرسه
		مشارکت ذی‌نفعان در فرآیند یادگیری
	ارزیابی و برنامه درسی	ریسک پذیری برای بهبود محیط یادگیری
		انجام برنامه‌ریزی صحیح درسی
		درک اهداف و فلسفه برنامه درسی
		تدوین استراتژی‌های ارزیابی و ارزشیابی برنامه‌های درسی
		حمایت از اجرای برنامه‌های درسی
		ایجاد مهارت گزارش دهی میزان پیشرفت برنامه‌های درسی
		مهارت تحلیل داده‌های میزان پیشرفت برنامه‌های درسی
		مهارت تصمیم‌گیری و حل مساله
رهبری استراتژیک	درک اصول و فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک	
	درک مسائل آموزشی جدید	
	درک عوامل تأثیرگذار نوین بر آموزش	
	ترسیم چشم انداز و ماموریت	
	مهارت ارزیابی و بازنگری منظم فرآیندهای مدیریت استراتژیک	
	ترویج و ارتقای مأموریت مدرسه	
	ایجاد تعهد به اجرای برنامه‌های تدوینی استراتژیک	
	ایجاد مشارکت ذی‌نفعان در تدوین ماموریت	

	بهبود مستمر مدارس	استفاده از شیوه‌های نوین مدیریتی در مدرسه
		طراحی تغییرات مورد نیاز برای بهبود مدرسه
		پیاده سازی فناوری‌های نوین در امر آموزش در مدرسه
		پذیرش پیشنهادها و نقدهای راه کارهای موجود
		حفظ و ایجاد انگیزه برای بهبود مستمر
		ترویج فرهنگ تعاملی مشترک
		تعهد به بهبود مستمر در عمل
مدیریت ارتباطات	ارتباطات اثربخش	داشتن دانش اصول مذاکره و ارتباطات اثربخش
		آشنایی با تکنیک‌های ارتباطات اثربخش
		درک اصول و راهبردهای اجماع سازی
		دانش حل تعارض‌های گروهی
		داشتن دانش روش‌های مشاوره
		داشتن مهارت ارتباطی بالا
		داشتن مهارت استفاده از ابزارهای نوین ارتباطی
	رابطه با ذی نفعان	ترویج و توسعه ارتباطات اثربخش پایدار
		اتخاذ راهبردهای تقویت مشارکت
		درک اولویت‌های آموزشی ذی نفعان
		درک تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی ذی نفعان
		ترویج فرهنگ مشارکت با والدین
		مهارت شبکه‌سازی برای حمایت ذی نفعان از برنامه‌های مدرسه
		نگرش به خانواده‌ها به عنوان شرکای آموزشی
مدیریت سازمان	مدیریت عملیات	مسائل حقوقی تاثیرگذار بر مدرسه
		استفاده از روش‌های نوین عملیاتی
		آشنایی با مقررات و آیین نامه‌ها
		نظارت بر جنبه‌های عملیاتی روزانه مدرسه
		مهارت در تدوین جدول زمانی برنامه‌های عملیاتی
		تفویض اختیار و مسئولیت
		اتخاذ تصمیم‌های مدیریتی
	مدیریت منابع	دانش فرآیند بودجه‌ریزی
		توسعه و مدیریت منابع انسانی
		آشنایی با سیاست‌های مدیریت منابع انسانی
		مهارت مدیریت اثربخش منابع مالی
		داشتن مهارت حسابداری
		رعایت عدالت در مدیریت منابع
	هدایت افراد و تیم	تخصیص صحیح منابع در مدرسه
		آشنایی با سبک‌ها و مفاهیم رهبری
		آشنایی فنون حل تعارض
		تشکیل و توسعه تیم‌های کاری

	هدایت افراد و تیم	ایجاد جو مثبت در تیم‌ها	
		مهارت مدیریت تیم‌ها	
رهبری اخلاقی	اخلاق حرفه‌ای	آشنایی با قوانین حقوقی افراد	
		آشنایی با ابزارهای اخلاقی بهبود برنامه‌های مدرسه	
		تصمیم‌گیری بر مبنای مفاهیم اخلاقی	
		مدل سازی تصمیم‌گیری اخلاقی	
		انجام تعهدات قانونی	
		شفاف سازی انجام امور	
	اصول و هنجارهای اخلاقی - اسلامی	آشنایی با اصول و مبانی مدیریت اسلامی	
		درک فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی	
		آشنایی با اصول و معیارهای اخلاقی اسلامی	
		تصمیم‌گیری بر مبنای ارزش‌های اسلامی	
		ترویج ارزش‌های اسلامی	
		پایبندی به اخلاق و ارزش‌های اسلامی	
	توسعه حرفه‌ای	توسعه حرفه‌ای فردی	راهبردهای اثربخش توسعه و رشد حرفه‌ای
			روش‌های آموزشی و پژوهشی نوین
روش‌های ظرفیت سازی فردی			
انتقادپذیری در خصوص راهبردهای رشد حرفه‌ای			
داشتن مهارت خودمدیریتی			
داشتن مهارت ارزیابی تحولات جدید			
ایجاد انتظارات بالا از خود			
تعهد به توسعه حرفه‌ای مستمر			
توسعه حرفه‌ای منابع انسانی		راهبردهای اثربخش توسعه معلمان	
		آشنایی با مدل‌های توسعه حرفه‌ای	
		آشنایی با فرآیندهای توانمندسازی منابع انسانی	
		روش‌های ظرفیت سازی برای معلمان	
		ایجاد انگیزه برای بهبود مستمر معلمان	
		حمایت از توسعه و رشد معلمان	

آزمون مدل پژوهش

به منظور ارائه یک مدل مناسب توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس، از آزمون معادلات ساختاری در محیط نرم‌افزار PLS Smart استفاده شده تا میزان تأثیر هر یک از عوامل، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها مشخص گردد. در شکل (۱) نتایج مدل آزمون شده نتایج مدل آزمون شده مؤلفه‌های الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس آورده شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود این مؤلفه‌ها تأثیر مثبت و معناداری بر توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دارند. ضریب مسیر عددی بین منفی یک تا مثبت یک است اگر ضریب مسیر بین صفر تا یک باشد یعنی تأثیر مثبت و اگر ضریب بین صفر تا منفی یک باشد یعنی تأثیر منفی است. چنانچه آماره t هر مسیر بیشتر از $1/96$ باشد یعنی ضریب مسیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. همان‌طور که در شکل ۱ و ۲ ملاحظه می‌شود؛ ضریب مسیر مؤلفه‌های «رهبری آموزشی»، «رهبری استراتژیک»، «مدیریت ارتباطات»، «مدیریت سازمان»، «اخلاق اسلامی» و «توسعه حرفه‌ای» به ترتیب برابر با $0/53$ ، $0/64$ ، $0/55$ ، $0/61$ و $0/67$ است و آماره t آن‌ها بیشتر از $1/96$ است که نشان می‌دهد این مؤلفه‌ها تأثیر مثبت و معناداری بر توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دارند.



شکل ۱: مدل آزمون شده مؤلفه‌های الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس

بحث و نتیجه‌گیری

توجه به رهبری آموزشی در نظام‌های آموزشی اجتناب‌ناپذیر است. تأثیراتی که مدیران در مدرسه بر جای می‌گذارند زیاد و طیف وسیعی از موارد را شامل می‌شود. در این راستا صاحب‌نظران برای توانمندسازی مدیران، توسعه حرفه‌ای را مطرح کرده‌اند که می‌تواند پاسخگوی شماری از چالش‌های مدرسه و ذینفعان باشد. هدف اصلی پژوهش حاضر ارائه و اعتبارسنجی الگوی توسعه حرفه‌ای برای مدیران مدارس متوسطه بود. یافته‌ها نشان داد ۶ بعد اصلی و ۱۴ مؤلفه توسعه حرفه‌ای مدیران از دیدگاه خبرگان شامل ۱- رهبری آموزشی: مدیریت بر یادگیری و آموزش، ایجاد محیط مساعد یادگیری، ارزیابی برنامه درسی؛ ۲- رهبری استراتژیک شامل: ترسیم چشم‌انداز، بهبود مستمر مدارس؛ ۳- مدیریت ارتباطات شامل: ارتباطات اثربخش، رابطه با ذی‌نفعان؛ ۴- رهبری اخلاقی شامل: اخلاق حرفه‌ای، اصول و هنجارهای اخلاقی- اسلامی ۵- مدیریت سازمانی شامل: مدیریت عملیات، مدیریت منابع و هدایت افراد و تیم ۶- مدیریت بالندگی یا توسعه حرفه‌ای شامل: توسعه حرفه‌ای خویش و توسعه حرفه‌ای منابع انسانی بودند. در بین مؤلفه‌ها پنج مؤلفه مدیریت بر یادگیری و آموزش با واریانس تبیین‌شده (۱۱/۳۶)، ایجاد محیط مساعد یادگیری (۹/۷۷)، ارزیابی برنامه درسی (۹/۷۶)، ترسیم چشم‌انداز (۷/۹۷)، بهبود مستمر مدارس (۷/۳۷) و ارتباطات اثربخش (۷/۳۲) بیش‌ترین اهمیت داشتند.

یافته‌های پژوهش حاضر با برخی نتایج پژوهش‌ها مانند علی محمدی (۱۳۹۸)، جعفری و همکاران (۱۳۹۷)، خالوندی و همکاران (۱۳۹۵)، عباسپور (۱۳۹۱)، براون و میلی تلو (۲۰۱۶)، ان‌جی و چان (۲۰۱۴)، کانوکر، پونگتورن و نگانگ (۲۰۱۴)، و گالوزی (۲۰۱۱) که در پژوهش‌های آنان برخی از مؤلفه‌ها با عناوین دیگر ذکر شده ولی با محتوی این پژوهش همخوانی داشتند همسو است.

در تبیین یافته‌ها باید گفت توسعه حرفه‌ای و رهبری سازمان‌های آموزشی بر خلاف سازمان‌های صنعتی و خدماتی از پیچیدگی‌های زیادی برخوردار است. رهبران آموزشی با منابع انسانی متعددی سرو و کار دارند که این منابع نیز تا حد زیادی قابل‌پیش‌بینی نیستند. لذا رهبران (مدیران) مدارس با طیف منابع انسانی درون سازمانی (مانند همکاران و دانش‌آموزان) و برون سازمانی (مانند اولیا و سایر ذی‌نفعان) سرو کار دارند که این مستلزم مدیریت دقیق و اثربخش در جهت حصول اهداف سازمانی است. در این راستا، نتایج پژوهش نیز بر این صحت گذاشتند که مدیریت و رهبری آموزشی، ایجاد محیط مساعد یادگیری، ارزیابی برنامه درسی، ترسیم چشم‌انداز، بهبود مستمر مدارس و ارتباطات اثربخش از مهمترین عناصر توسعه حرفه‌ای مدیران هستند که در وجه رهبری درون سازمانی قرار دارند. لذا می‌توان نتیجه گرفت طیف وسیعی از وظایف حرفه‌ای مدیران درون سازمانی (درون مدرسه) تعریف می‌شوند و تا حد زیادی تحقق اهداف سازمانی بر آن استوار است. در وجه توسعه حرفه‌ای برون سازمانی نیز باید گفت مدیران مدارس علاوه بر وظیفه حرفه‌ای درون سازمانی با برون سازمان نیز سروکار دارند. امروزه به خاطر تغییرات شدیدی که سازمان‌های مختلف به خصوص آموزشی از منظر رقابت و کیفیت محوری تجربه می‌کنند بیش از پیش تأثیرات رهبری مدیران مدارس در برون از آموزشگاه مورد توجه قرار گرفته است (پاشاردیس و براکمن، ۲۰۰۹). ارتباطات بین‌بخشی، ارتباط مؤثر با خانواده‌ها و سایر سازمان‌های دیگری که غیر مستقیم با مدرسه سروکار دارند حائز اهمیت است. بوش (۲۰۱۳) نیز در تعریف اثرگذاری رهبران مدارس به سه کارکرد مهم رهبران یعنی تاثیرگذاری و سازمان‌دهی عناصر درون مدرسه؛ سازمان‌دهی و هدایت کارکنان و پیروی از ارزش‌های سازمان و افق بیرونی رهبران نسبت به آینده و

محیط اشاره داشتند. لذا می‌توان نتیجه گرفت رهبری مدارس در درون سازمان به اندازه برون سازمان مهم است و ابزاری که می‌تواند این وظایف را عملیاتی سازد توسعه حرفه‌ای مدیران است.

در مجموع نتایج پژوهش نشان داد طیف وسیعی از عناصر و مؤلفه‌ها در رابطه توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس وجود دارد که می‌توان آنها را در دو دسته درون و برون مدرسه تعریف نمود. ابعاد درون مدرسه ارتباط مستقیمی با کارکنان، دانش‌آموزان و محیط درون مدرسه دارند و عناصر توسعه حرفه‌ای برون مدرسه رابطه غیر مستقیمی با محیط مدرسه دارند. لذا توسعه حرفه‌ای مدیران ابزاری برای پاسخگویی به عوامل درون و برون مدرسه است که با توانمندسازی بیشتر توسعه حرفه‌ای مدیران می‌توان به بهبود کیفیت مدرسه کمک کند.

مدل پیشنهادی که ارائه شد در برگزیده عناصر و مؤلفه‌های متعددی بود که برخاسته از دیدگاه خبرگان و بدون پیش فرض شناسایی شدند. از این‌رو، این مدل می‌تواند در حوزه برنامه‌ریزی‌های مدیریتی نظام آموزش و پرورش مطلوب باشد. در حال حاضر شاید یکی از چالش‌های مدارس مربوط به نحوه رهبری مدارس باشد. زیرا رهبری سنتی در بیشتر مدارس جریان دارد بنابراین، مدل توسعه حرفه‌ای پیشنهادی می‌تواند الگویی مفید برای متولیان مرتبط باشد تا بتوان هرچه بیشتر مدیران مدارس را با توسعه حرفه‌ای غنی‌تر ساخت. نتایج پژوهش اگرچه از منبع مستقیم عقاید و اظهارات خبرگان اخذ شده است اما با این وجود باید به نتایج با احتیاط نگریست. زیرا محدوده مطالعه، موردی (خرد) بود و امکان مطالعه در سطح کلان به خاطر عدم امکانات مادی و زمان محقق میسر نبود. محدودیت دیگر این بود که دیدگاه و عقاید فقط مدیران مدارس مورد مطالعه بود در حالی که برای مقایسه توسعه حرفه‌ای، بررسی دیدگاه معلمان نیز جهت مقایسه خالی از لطف نبود. در این راستا پیشنهاد می‌شود محققان آینده به مقایسه تطبیقی توسعه حرفه‌ای از دیدگاه‌های مختلف بپردازند تا امکان مقایسه فراهم شود. نتایج نشان داد مدیریت و رهبری آموزشی مدیران مدارس از مهم‌ترین عناصر توسعه حرفه‌ای بود لذا پیشنهاد می‌شود مدیران از معلمان انتخاب شوند که در سمت معلمی بهترین تجربه تدریس و آموزشی داشته باشند. پیشنهاد می‌شود برنامه‌ای تحت توسعه حرفه‌ای ویژه مدیران در چند سطح شکل بگیرد و ارتقای مدیران منوط به طی این فرایند باشد. پیشنهاد دیگر این است که در برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران، تجارب مدیران دوره‌های تحصیلی مختلف لحاظ شود زیرا تجارب می‌تواند به شناخت و دانش‌افزایی بیشتر مدیران منجر شود.

فهرست منابع

- Australian Institute for Teaching and School Leadership (2011), Australian Professional Standard for Principals, Available in www.aitsl.edu.au
- Alimohammadi, G., Jabbari, N., Niazazari, K. (2019). Professional empowerment of teachers in the future perspective along with a model. *Educational Innovations*, 18(1), 7-32. (In Persian)
- Bachelier, 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.
- Bush, T. (2013). Instructional leadership and leadership for learning: Global and South African perspectives. *Education As Change*, 17(1), 5-20.
- Brown, C., Militello, M. (2016). Principal's perceptions of effective professional development in schools. *Journal of Educational Administration* 54(6):703-726
- Coelli, M., Green, D. A. (2012). Leadership effects: School principals and student outcomes. *Economics of Education Review*, 31(1), 92-109.
- Daniels, E., Hondeghem, A., & Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational research review*, 27, 110-125.
- Ghanbari, S., Mohammadi, B. (2017). Professional Development Model of High School Administrators: A qualitative research. *Jsa*, 4(2), 123-143. (In Persian)
- Gallozzi, J. (2011). The Correlation Between Professional Learning Communities & Collective Efficacy & the Resulting Impact on Student Growth Data. *Electronic Theses and Dissertations*. 222. <https://digitalcommons.du.edu/etd/222>
- Guskey, T. R., & Huberman, M. (1995). *Professional development in education: New paradigms and practices*. Teachers College Press, New York.
- Herrmann, M., Clark, M., James-Burdumy, S., Tuttle, C., Kautz, T., Knechtel, V., & Deke, J. (2019). The Effects of a Principal Professional Development Program Focused on Instructional Leadership: Appendices. NCEE 2020-0002. National Center for Education Evaluation and Regional Assistance.
- Hargreaves, A., & Dawe, R. (1990). Paths of professional development: Contrived collegiality, collaborative culture, and the case of peer coaching. *Teaching and teacher education*, 6(3), 227-241.
- Ibara, E. C. (2014). Professional development of principals: A path to effective secondary school administration in Nigeria. *Africa Education Review*, 11(4), 674-689.
- Jaffary, H., Abolghsemi, M., Ghahramani, M., Khorasani, A. (2018). Model of Elementary Teachers Professional Development (Case study: Special Schools for Mentally Retarded Students in Tehran). *Psychology of Exceptional Individuals*, 7(25), 75-95. doi: 10.22054/jpe.2017.22681.1581. (In Persian)
- Joyce, B., & Calhoun, E. (2010). *Models of professional development: A celebration of educators*. Corwin Press.
- Kanokorn, S., Pongtorn P. & Ngang T, (2014), Professional development of school principals, *Social and Behavioral Sciences*, 116, 77-81.
- Knapper, C., & Cropley, A. J. (2000). *Lifelong learning in higher education*. Psychology Press.

- Khaluvandi, F., Abbaspour, A. (2013). Designing a Model for Optimizing talent Management Process: A Case Study in Pars Oil and Gas Company. *Management Researches*, 6(19),103-128. doi: 10.22111/jmr.2013.1261.(In Persian)
- Khosravi, M. A. (2012) A Study of the Relationship between Professional Growth, Burnout and Job Satisfaction in Primary and Secondary School Teachers in Eastern Cities of Golestan Province, M.Sc. (In Persian)
- Korpi, H. (2018). Changing landscape in professional development: narrative research from the physiotherapy students' perspective. *JYU dissertations*, (25).
- LeFloch, K. C., Garcia, A., & Barbour, C. (2016). Want to improve low-performing schools? Focus on the adults. Washington, DC: Education Policy Center at American Institutes for Research. Retrieved from <http://www.air.org/sites/default/files/downloads/report/School-Improvement-Brief-March-2016.pdf>
- Manna, P. (2015). Developing excellent school principals to advance teaching and learning: Considerations for state policy. New York, NY: The Wallace Foundation. Retrieved from <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Pages/Developing-Excellent-School-Principals.aspx>
- Militello, M., Fusarelli, B., Alsbury, T., & Warren, T. P. (2013). How professional standards guide practice for school principals. *International journal of educational management*. *International Journal of Educational Management*, 27(1): 74-90
- Ng, S.-w., & Chan, T.-m. K. (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). Professional development needs of school principals. *Commonwealth Education Partnerships*, 3, 120-24.
- Reston, V. A, (2015), National Policy Board for Educational Administration, Professional Standards for Educational Leaders, American Association of Colleges of Teacher Education.