



## آینده پژوهی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در افق ۱۴۰۴ با رویکرد سناریونویسی

صادق ملکی آوارسین

دانشیار مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، تبریز، ایران  
(نویسنده مسئول)  
s.maleki@iaut.ac.ir

امیر یوسفی

دانش‌آموخته‌ی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، تبریز، ایران  
به‌نام طالبی

ادیار مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، تبریز، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳/۵/۱۴۰۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۲/۰۵

### چکیده

**زمینه:** امروزه دستیابی به توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس یکی از مهم‌ترین اهداف آموزش و پرورش در تمامی کشورهای توسعه‌یافته و اغلب کشورهای در حال توسعه است. توجه به عنصر آینده و آینده‌پژوهی در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس، در دنیای امروزی و تغییرات سریع آن، کمک زیادی به پویایی و توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس خواهد نمود که این مسئله تاکنون مغفول مانده است.

**هدف:** هدف پژوهش حاضر ارائه سناریوهای مطلوب برای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره ابتدایی در افق ۱۴۰۴ استان‌های شمالغرب کشور بوده است.

**روش:** این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر ماهیت، براساس روش‌های جدید علم آینده‌پژوهی، تحلیلی و اکتشافی است که با به‌کارگیری ترکیبی از مدل‌های کیفی و کمی و در قالب روش‌های اسنادی و پیمایشی و در دو مرحله شناسایی پیشران‌های کلیدی با استفاده از نرم‌افزار میک‌مک بر پایه روش تحلیل اثرات متقاطع و ارائه سناریوهای مطلوب با استفاده از نرم‌افزار سناریو ویزارد انجام گرفته است. جامعه آماری شامل اساتید، صاحب‌نظران و متخصصان رشته‌ی مدیریت آموزشی در استان‌های شمالغرب کشور بوده است. حجم نمونه ۱۲ نفر بود که به روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی تا اشباع داده‌ها ادامه یافت. داده‌های اولیه تحقیق با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته از خبرگان مدیریت آموزشی جمع‌آوری و با استفاده از نرم‌افزارهای میک‌مک و سناریو ویزارد تجزیه و تحلیل شده‌اند.

**یافته‌ها:** نتایج حاصل از به‌کارگیری روش تحلیل تأثیرات متقاطع حاکی از آن بود که ۱۵ عامل کلیدی از میان عوامل ۵۲ گانه شناسایی شده در مرحله مصاحبه، بیشترین تأثیر را بر آینده توسعه حرفه‌ای مدیران دارد. با تهیه سبد سناریوها برای این عوامل، ۴۵ وضعیت محتمل برای ۱۵ عامل تعریف شده است. وضعیت محتمل برای هر عامل طیفی از وضعیت‌های مطلوب تا نامطلوب را پوشش می‌داد.

**نتیجه‌گیری:** با تشکیل ماتریس 45x45 و با تحلیل‌های انجام شده توسط نرم‌افزار سناریو ویزارد، ۱۱ سناریوی قوی، ۲۹ سناریوی باورکردنی و ۳۹ سناریوی ضعیف استخراج شد. در مرحله بعد با تحلیل نتایج سناریو ویزارد ۱۱ سناریوی قوی پیش‌روی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در افق ۱۴۰۴ شناسایی و ۴ خانواده سناریوهای مطلوب تعیین گردید. این سناریوها، «مدرسه شاهزاده‌ها»، «بچه‌های مدرسه والت»، «مدرسه موش‌ها» و «مبصر ۴ ساله کلاس»، نام گرفتند. سناریوی اول حالتی خوش‌بینانه و آرمان‌شهری، سناریوهای دوم و سوم ادامه وضع موجود و سناریوی چهارم حالتی بدبینانه و ویران‌شهری را به تصویر می‌کشد.

**واژه‌های کلیدی:** آینده‌پژوهی، توسعه حرفه‌ای، مدیران مدارس، سناریونویسی.

## ۱. مقدمه

می آید. شاید بتوان گفت از بین انواع مدیریت، مدیریت بر سازمان‌های آموزش و پرورش اهمیت ویژه و راهبردی دارد؛ چرا که روند پیشرفت یا پسرفت یک جامعه از آموزش و پرورش آن ناشی می‌شود (کمرئی و همکاران، ۱۴۰۰).

در درون خود آموزش و پرورش نیز، تعلیم و تربیت دوره ابتدایی از جایگاه، حساسیت و اهمیت فراوانی برخوردار است. اغلب کشورهای پیشرفته دریافته‌اند که سرمایه‌گذاری در آموزش ابتدایی، اساس توسعه همه‌جانبه است. حتی بسیاری از کشورهای کم‌درآمد نیز متوجه شده‌اند که در آموزش و پرورش باید اولویت‌ها معطوف به آموزش ابتدایی گردد و این امر چنان اهمیت یافته است که میانگین افزایش منابع دولتی اختصاص یافته به امر آموزش ابتدایی در برخی کشورها در مدت پنج ساله به حدود بیست درصد رسیده است (لیسی‌بیل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). یکی از عرصه‌هایی که دل‌مشغولی و دغدغه‌های زیادی را برای متولیان و صاحب‌نظران آموزش و پرورش ایجاد کرده است، مسئله مدیریت آموزش و پرورش به‌خصوص مدیریت مدارس و به‌شکل حساس‌تر مدیریت مدارس ابتدایی است؛ به‌گونه‌ای که امروزه مدیریت مدرسه به یکی از چالشی‌ترین و بااهمیت‌ترین مشاغل در جوامع امروزی تبدیل شده است (محمدی و همکاران، ۱۳۹۷). جایگاه مدیران مدارس ابتدایی نسبت به سایر دوره‌های تحصیلی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و چنانچه این مدیران از ماهیت کارشان غافل باشند، حاصل کارشان در ابعاد اخلاقی، اجتماعی، اقتصادی متوجه جامعه خواهد شد و در رشد و توسعه جامعه و یافت و انحطاط آن سهم مؤثری خواهد داشت (باقری و همکاران، ۱۴۰۰). از این رو، مدیریت در نظام‌های آموزشی اهمیت و حساسیت ویژه‌ای دارد و این مهم در قاعده‌ی هرم آموزش و پرورش، یعنی در دوره ابتدایی اهمیتی دوچندان پیدا می‌کند (حلیمی و فتحی‌آذر، ۱۳۸۸).

علی‌رغم نقش زیربنایی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس، سازمان تحقیقات آموزشی آمریکا در پژوهشی، به این نتیجه دست یافته است که مدیران برای پاسخگویی به نیازهای

بی‌شک دنیای امروز، دنیای سازمان‌هاست و متولیان این سازمان‌ها انسان‌ها هستند (جهانیان، ۱۳۹۱). سازمان‌ها به سرمایه‌های انسانی خود، با توجه به دانش، شایستگی و قابلیت‌های آن‌ها، به‌عنوان یک مزیت رقابتی نظر دارند (جوآنک لیاولی و همکاران، ۱۳۹۶). از این رو، سرمایه انسانی، مهم‌ترین و باارزش‌ترین سرمایه هر جامعه‌ای شناخته می‌شود. دانش، مهارت و توانایی سرمایه انسانی، نشان‌دهنده یک منبع اصلی مزیت رقابتی برای سازمان‌ها در سراسر جهان است (زراعتی و همکاران، ۱۳۹۹). زمانی یک سازمان در راه رشد و تعالی و توسعه قرار می‌گیرد که منابع انسانی آن از توسعه‌یافتگی لازم برخوردار شوند (هاشمی و پورامین‌زاد، ۱۳۹۰). با توجه به نقش محوری و تعیین‌کننده منابع انسانی در رشد و پیشرفت کشورها، دیدگاه‌های جدید به نقش نیروی انسانی و شیوه‌های کار اهمیت بیشتری می‌دهند. بنابراین اهمیت برنامه‌ریزی و آینده‌پژوهی<sup>۱</sup> برای این منبع مهم و کلیدی، آشکار می‌شود. امروزه با توجه به تغییرات سریع محیطی و عدم اطمینان حاصل از آن، ضرورت برنامه‌ریزی استراتژیک و آینده‌پژوهی برای مقابله با تغییرات احتمالی آتی، بیش از پیش آشکار می‌شود (رحمتی، ۱۳۹۷). در این راستا، استفاده از نیروی انسانی متخصص و توانمند در پویایی محیط‌های کاری و به‌خصوص در سازمان‌ها و محیط‌های آموزشی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (پورشافعی و همکاران، ۱۳۹۴).

اثر بخشی و کارآمدی نظام تعلیم و تربیت به دانش، تخصص، توانایی و مهارت‌های منابع انسانی و به‌ویژه مدیران مدارس بستگی دارد. هر چه مدیران مدارس از شایستگی و توانمندی بیشتری برخوردار باشند، سهم و نقش بیشتر و مؤثرتری در ارتقاء و دستیابی نظام تعلیم و تربیت به اهداف آن خواهند داشت (بنیادی و همکاران، ۱۳۹۷). بر این اساس مدیریت و رهبری فرآیندهای آموزشی و تربیتی در سازمان‌های آموزشی از ارکان اصلی موفقیت آن به شمار

<sup>۲</sup> Lassibille .

<sup>۱</sup> Futures studies .

آموزش‌های اولیه اضافه می‌شود تا صلاحیت مستمر، افزایش یافته و دانش و مهارت‌های فرد برای قبول مسئولیت‌های جدید یا نقش‌های در حال تغییر، تضمین شده و اثربخشی فردی و حرفه‌ای ارتقاء یابد. از آنجا که بالندگی از خصوصیات ذاتی افراد حرفه‌ای است، توسعه حرفه‌ای، بدان معنا است که دست‌اندرکاران هر حرفه باید به‌طور پیوسته دانش، اطلاعات و تجارب خویش را وسعت و غنی بخشند و به‌هنگام و به‌روز<sup>۶</sup> نمایند (ژائو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰). توسعه حرفه‌ای فعالیتی برنامه‌ریزی شده است که عملکرد حرفه‌ای را بهبود می‌بخشد. بر این اساس، توسعه حرفه‌ای عنصری اصلی در هر طرح نو برای ارتقای سطح تعلیم و تربیت است، که به دلیل تشدید چالش‌های پیش‌روی مدیران و افزایش انتظارات مردم از «کیفیت آموزش» اهمیت توسعه حرفه‌ای دوچندان شده است (اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۹).

توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس اساس و زیربنای توسعه آموزش و پرورش است؛ چرا که رهبری در مدارس، تأثیر مستقیم روی یادگیرندگان دارد و نقشی اساسی در توسعه کیفیت یادگیری دانش‌آموزان ایفا می‌کند. بدیهی است که توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس وسیله‌ای برای بقا و ارتقای اثربخشی مدارس است (قنبری و محمدی، ۱۳۹۵). آماده‌سازی و توسعه 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 (جودکی و همکاران، ۱۳۹۸). از این رو، توسعه و بهسازی مدیران مدارس یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است تا مدیران حرفه‌ای و توسعه‌یافته‌تری مدارس را به‌عنوان سازمان‌های اجتماعی بنیادی، به‌سوی سازمان‌های آموزشی حرفه‌ای و تخصصی هدایت نمایند (ایبلی و همکاران، ۱۳۹۳). لذا توسعه حرفه‌ای برای رشد آموزش و پرورش به‌عنوان یک زمینه حرفه‌ای حیاتی است (گاسکی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۰). توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس اغلب بر این نکته تأکید می‌کند که رهبران مدارس باور داشته باشند که چگونه

پیچیده مدارس امروزی، آموزش‌های لازم را دریافت نکرده‌اند (لاری<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶)، و دانشگاه‌ها به‌طور کامل نتوانسته‌اند مدیران مدارس را برای این موقعیت‌ها، آماده کنند (نادری‌بنی و همکاران، ۱۳۹۹). رویارویی با چالش‌های جوامع دانش‌مدار، نیازمند بازنگری و طراحی مجدد نظام‌های آموزشی و فرایند آموزش و در رأس آن نظام‌ها، توسعه حرفه‌ای<sup>۲</sup> مدیران مدارس است و نقش مدیر به‌عنوان رهبر آموزشی باید طوری باشد که او بتواند از این طریق مؤسسه آموزشی را حداقل یک گام در پیشبرد اهدافش یاری کند (فرزانه و همکاران، ۱۳۹۴). توسعه حرفه‌ای مقوله‌ای است که تقریباً ۷۰ درصد آن در حین انجام دادن شغل اتفاق می‌افتد و می‌تواند از طریق مربیگری، یادگیری از طریق مشاهده، یادگیری اجتماعی، منتورینگ، مشارکت و حضور فعال در شبکه‌ها و آموزش انجام گیرد (نادری‌بنی، ۱۳۹۶).

امروزه مدیریت آموزشی عاملی کلیدی برای افزایش کیفیت آموزشی در مدارس که جدی‌ترین خواسته و مطالبه‌ی جامعه و مردم است، تلقی می‌شود و همین امر مدیر آموزشی را به‌عنوان فردی محوری برای بهبود و پیشرفت آموزشی تبدیل نموده است (پیری و همکاران، ۱۳۹۹). به‌همین دلیل توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی، عامل اصلی در بهبود استانداردهای یادگیری بوده و نقش تأثیرگذاری در تحقق اهداف آموزشی دارد (جوآنک لیاولی و همکاران، ۱۳۹۶). منظور از توسعه حرفه‌ای، هرگونه فعالیت طراحی شده به‌منظور بهبود و ارتقاء صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران از طریق بهبود دانش، مهارت و تمایلات (حالت) آن‌ها تعریف شده است (هیرش<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹)، که هدف آن بهبود پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان است (بیزل<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). به‌عبارت دیگر توسعه حرفه‌ای در یک مفهوم وسیع به توسعه افراد در نقش حرفه‌ای خود اشاره می‌کند (قاسم‌زاده علیشاهی و همکاران، ۱۳۹۷). از نظر گیری و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) توسعه حرفه‌ای به‌معنای فرآیندی نظام‌مند و مستمر از آموزش، کارآموزی ضمن خدمت، یادگیری و فعالیت‌های حمایتی است که به

<sup>۶</sup> . Giri & et al  
<sup>۷</sup> . Up-to-Date  
<sup>۸</sup> . Zhao  
<sup>۸</sup> . Guskey

<sup>۱</sup> . Larry  
<sup>۲</sup> . Professional Development  
<sup>۳</sup> . Hirsh  
<sup>۴</sup> . Bizzell

تعلیم و تربیت در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی تبیین شود (وفائی و همکاران، ۱۳۹۶).

اجرای بهتر راهکارهای سند تحول بستر مطلوب و متناسب خود را می‌طلبد که بخشی از آن را زیرنظام «رهبری و مدیریت» تشکیل می‌دهد (هدایتی و خوارزمی، ۱۳۹۵). چشم‌انداز سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در حیطه نظام رهبری و مدیریت به این صورت بیان شده است: «نظام رهبری و مدیریت آموزش و پرورش در افق ۲۰ ساله کشور، نظامی تحول‌گرا، کارآمد، اثربخش و کمال‌جو، متکی بر سهم برتر منابع انسانی با توانمندی‌های ممتاز در تراز جمهوری اسلامی ایران در سطح منطقه، یادگیرنده، عدالت‌محور و مشارکت‌جو، مؤمن، آراسته به فضایل اخلاق اسلامی، عامل به عمل صالح، تعالی‌جو و تحول‌آفرین، انقلابی، آینده‌نگر، عاقل، متعهد، امین، بصیر و حق‌شناس است (بیگدلی و همکاران، ۱۳۹۷). به عبارتی ضرورت به‌کارگیری مدیران حرفه‌ای و استقرار نظام شایسته‌سالاری در اسناد مختلف از جمله سند تحول بنیادین آموزش و پرورش مورد تأکید و تصریح قرار گرفته است. در راهکار ۲-۳ و در راهبرد کلان (۱۳) سند تحول بنیادین (سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، ۱۳۹۰)، بر اتخاذ تدابیر مناسب برای جذب، تربیت و به‌کارگیری نیروی انسانی شایسته و متعهد و توسعه مستمر شایستگی‌ها و توانمندی‌های اعتقادی، تربیتی، علمی و حرفه‌ای مدیران مدارس تأکید شده است (بنیادی و همکاران، ۱۳۹۷). بنابراین یکی از مهم‌ترین اسناد بالادستی و جهت‌ساز، سیاست‌ها و برنامه‌های بخش عمومی سند چشم‌انداز است. بررسی متن سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ نشان می‌دهد تهیه‌کنندگان این سند مهم، با درک صحیح از ایران ۱۴۰۴، تحقق ابعاد مختلف این سند را در گرو وجود مدیرانی شایسته، کارآمد، متخصص و دارای شایستگی‌های همه‌جانبه دانسته، توسعه و پیشرفت مادی و معنوی برای جامعه ایرانی را منوط به تحقق شایسته‌سالاری برای تک‌تک افراد، جامعه و نظام سیاسی می‌دانند (عسگری و همکاران، ۱۳۹۴). مدیران مدارس باید تصمیمات، اقدامات مورد نیاز برای دستیابی به اهداف و جایگاه تعریف شده در سند

می‌توانند در یادگیری دانش‌آموزان و معلمان مدارس تغییر ایجاد کنند (براون و میلیتو، ۲۰۱۶). امروزه تمرکز بر روی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس، به‌عنوان بخش کلیدی و مهم این راهکارها و اصلاحات آموزشی مطرح شده است (شلیچر، ۲۰۱۲).

از سویی، در برنامه‌ریزی برای پیشرفت منابع انسانی، بایستی تحلیل‌هایی در مورد آینده صورت گیرد و شرایط احتمالی آتی در برنامه لحاظ گردد (عابدی جعفری و همکاران، ۱۳۸۹). برای توسعه مناسب شایستگی مدیران با رویکرد آینده‌پژوهی باید سطح دانش، اطلاعات و مهارت‌ها و قابلیت‌های مدیران را بر اساس نیاز آینده جامعه و سازمان ارتقاء داد، که البته این نوع از توسعه تنها با آموزش‌های زیاد حاصل نمی‌شود بلکه بایستی بصورت برنامه‌ریزی شده و نظام‌مند عمل نمود (امین بیدختی و همکاران، ۱۳۹۴).

در کشور ایران، پس از نزدیک به شصت‌سال برنامه‌ریزی‌های بلندمدت توسعه، در اوایل دهه ۱۳۸۰ با بهره‌گیری از مفاهیم و ابزارهای نوین سیاست‌گذاری کلان، تلاش‌هایی برای ترسیم آینده مطلوب کشور صورت پذیرفت که نتیجه آن تدوین و ابلاغ سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی است. (طاهری‌دمنه و نادری خورشیدی، ۱۳۹۳). طراحی سند چشم‌انداز آینده ایران در سال ۱۴۰۴، تلاشی سازمان‌یافته در زمینه آینده‌پژوهی در ایران بود (رحمتی، ۱۳۹۷). برابر سند چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴، جمهوری اسلامی ایران کشوری توسعه یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری میان کشورهای منطقه خواهد بود (رهنورد، ۱۳۹۰). از طرف دیگر سند تحول بنیادین آموزش و پرورش که بر مبنای افق سند چشم‌انداز ایران در سال ۱۴۰۴ تدوین شده است، موضوع آینده‌نگری در مدارس را بیش از پیش مورد توجه قرار داده است (لطفی و همکاران، ۱۳۹۰). در تهیه سند ملی تحول بنیادین آموزش و پرورش کوشش شده است تا با الهام‌گیری از اسناد بالادستی و بهره‌گیری از ارزش‌های بنیادین آن‌ها و توجه به اهداف راهبردی نظام جمهوری اسلامی ایران، چشم‌انداز و اهداف

مهارت‌های رهبری/مدیریتی، مهارت‌های فردی، مهارت‌های آموزشی، مهارت‌های پژوهشی و مهارت‌های مشاوره‌ای هستند.

حسن‌زاده کفشگر کلائی و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهش خود برای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دو سناریو ارائه نمودند. در سناریوی اول، مدیران مدارس جهت توسعه حرفه‌ای خود می‌توانند با دستکاری توانمندی‌های بین فردی و مسئولیت اجتماعی برون‌سازمانی و با توجه ویژه به عوامل اقتصادی و مسئولیت اجتماعی برون‌سازمانی زمینه را برای توسعه‌یافتگی خود و سیستم در آینده فراهم کنند. در سناریوی دوم مدیران مدارس می‌توانند با دستکاری توسعه سازمانی و مهارت‌های تخصصی مورد نیاز و با اعمال تغییراتی در توانمندی‌های بین فردی و توسعه سازمانی زمینه را برای توسعه‌یافتگی خود و سیستم در آینده فراهم کنند. اصفهانی و همکاران (۱۳۹۸)، دریافتند که عوامل مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی در افق سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، شامل هشت مقوله اصلی فناوری، دینی، فرهنگی، فردی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و سازمانی می‌باشد. حسینی و همکاران (۱۳۹۸) مدلی برای توسعه شایستگی مدیران با رویکرد آینده‌پژوهی در سازمان‌های آموزشی ارائه نمودند که شامل مقوله‌های شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های گروهی و شایستگی‌های فردی می‌باشد.

نورادصدیق و همکاران (۱۳۹۶)، دریافتند که ابعاد توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس شامل سه مؤلفه‌ی ایجاد فرصت توسعه شغلی، ایجاد فرصت توسعه فردی و تشویق مدیران به بهسازی خود است. فرح‌بخش و همکاران (۱۳۹۶)، دریافتند که صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس شامل هشت مؤلفه اصلی تخصص مدیریتی، تجربه معلمی، مهارت‌های روابط انسانی، مهارت هنری، مهارت فنی، اخلاقی - اجتماعی، انگیزشی و ظاهری هستند. در حالی که فرهادی و صادقی (۱۳۹۵) به این نتیجه رسیدند که الزامات توسعه منابع انسانی در افق ۱۴۱۰ با رویکرد آینده‌پژوهی شامل چهار بعد الزامات فردی، الزامات سازمانی، الزامات مدیریتی و الزامات محیطی می‌باشند.

قنبری و محمدی (۱۳۹۵)، در پژوهش خود مدل توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس را در شش مقوله اصلی شامل

چشم‌انداز ۱۴۰۴ را در پیش بگیرند و بدین منظور ضروری است از شایستگی‌های مورد نیاز برای عملکرد مؤثر در این مسیر برخوردار باشند (همان منبع، ۲۴). بنابراین، برای تحقق این هدف آرمانی، آموزش و پرورش نیازمند تربیت نیروی انسانی متناسب با موقعیت راهبردی آینده است و باید با کاوش و مطالعه در آینده، این مسئله مهم را کشف کند که برای انجام مأموریت آتی، نیازمند چه مدیرانی با چه ویژگی‌هایی است؟

پژوهش‌های متعددی در زمینه توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس انجام شده و الگوهای متفاوتی نیز ارائه شده و نتایج متفاوتی به دست آمده است که یافته‌ها نشان از پیامدهای مثبت آن دارد.

براساس نتایج پژوهش صدیقی و همکاران (۱۴۰۰) ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران شامل شش مؤلفه‌ی توسعه مهارت رهبری، توسعه مهارت مدیریتی، توسعه فردی، توسعه زمینه‌ای، توسعه پژوهشی و توسعه آموزشی هستند. کمزئی و همکاران (۱۴۰۰) دریافتند که الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی شامل ده بُعد دانش، نگرش، توانایی‌های فکری و ذهنی، توانایی‌های مدیریتی، مهارت‌های مدیریتی عملکردی، مهارت‌های میان فردی، مهارت‌های مدیریتی تعالی و بهبود، مهارت‌های رهبری تحول‌آفرین، مهارت‌های حرفه‌ای و شغلی، ویژگی‌های روان‌شناختی و شخصیتی هستند. حسن‌زاده کفشگر کلائی و همکاران (۱۳۹۹)، دریافتند که ابعاد توسعه حرفه‌ای مدیران با رویکرد آینده‌پژوهی از چهار بعد مهارت‌های مورد نیاز مدیران، توانمندی‌های مورد نیاز مدیران، کارکرد مسئولیت اجتماعی مدیران و کارکرد توسعه و بهبود سازمانی تشکیل یافته است. همچنین نادری‌بنی و همکاران (۱۳۹۹)، به این نتیجه رسیدند که مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی شامل یازده مقوله تقویت مهارت‌های علمی، متنوع کردن جو مدارس، نیازسنجی، توسعه ارتباطات، توانمندسازی کارکنان، بازدیدهای داخلی و خارجی، داشتن برنامه‌ریزی، تجدید قوا کردن، یادگیری مادام‌العمر، مدیریت تعارض و ایجاد تعادل بین کار و زندگی است. ایلی و همکاران (۱۳۹۹) به این نتیجه رسیدند که الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران شامل پنج مؤلفه‌ی

جنسن<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که توجه به ابتکارات و ارتباطات به توسعه حرفه‌ای رهبران مدارس در آینده کمک می‌کند؛ و موضوعات مربوط به رهبری، قدرت و اختیار در ارتباطات مدیران مدارس نقش دارند. کانها و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) در پژوهش خود به تنوع قابل توجهی از نتایج دست یافتند که تقویت ارتباط مدیران مدارس با روش‌ها و رویکردهای مناسب و زمینه‌سازی شده به توسعه حرفه‌ای مدیران منجر می‌شود. در سطح جهانی، مدیران به مهارت‌های مدیریت و فرصت‌های آموزشی مانند فردی، بین‌فردی و اجتماعی - هیجانی نیاز دارند که آن‌ها را قادر می‌سازد تا مهارت‌های رهبری را توسعه دهند. همچنین مدیران نیاز به شیوه‌های رهبری آموزشی و توزیعی مانند روش‌های مشارکتی و انعکاسی دارند. طراحی فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای نظام‌مند، در یک چشم‌انداز مادام‌العمر نیز به توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس منجر می‌شود. وانگ و لئو<sup>۳</sup> (۲۰۱۸)، دریافتند که پنج حوزه در توسعه رهبری مدیر مدرسه، شامل موارد زیر می‌باشد: انگیزه‌های شغلی معاونان، تأثیر فرهنگ اجتماعی بر توسعه حرفه‌ای مدیران، نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران تازه‌کار، همکاری دانشگاه و رهبر آموزشی و تأثیر مدیران بر عملکرد مدرسه و توسعه حرفه‌ای معلمان. این حوزه‌ها برای موفقیت در توسعه حرفه‌ای مؤثر مدیران مدرسه ضروری هستند. مک‌کراکن<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) نیز به این نتیجه رسید که توسعه حرفه‌ای مدیران شامل پنج ویژگی اصلی محتوا، یادگیری فعال، مشارکت جمعی، مدت زمان و انسجام است که این پنج ویژگی اصلی توسعه حرفه‌ای به‌طور مستقیم بر روی دانش، نگرش و عملکرد حرفه‌ای مدیران و موفقیت دانش‌آموزان تأثیر می‌گذارد. همچنین مور<sup>۵</sup> (۲۰۱۶)، در تحقیق خود به این نتیجه رسید که عوامل زمان و بودجه تأثیرات بیشتری بر روی توسعه حرفه‌ای مدیران نسبت به سایر گزینه‌های توسعه حرفه‌ای دارند که با دستاوردهای موفقیت دانش‌آموزان ارتباط دارد. مولنیر و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۵)، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که ارتباطات

شرایط علی (تغییر و تحول در آموزش و پرورش، منابع مالی و انگیزه‌های فردی مدیران)، پدیده محوری (مهارت‌های مورد نیاز مدیران، تحصیلات و دانش مدیران و ویژگی‌های روانشناختی و اخلاقی مدیران)، راهبردهای توسعه حرفه‌ای مدیران (فردی، گروهی و سازمانی)، شرایط واسطه‌ای (ساختاری، سازمانی و فردی و گروهی)، شرایط مداخله‌گر (بودجه، متولیان و قوانین) و پیامدهای توسعه حرفه‌ای مدیران (سازمانی و محیطی) مطرح کرده‌اند. نصیری و لیک‌بنی و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهش کیفی با هدف تدوین الگویی مفهومی برای بالندگی و توسعه مدیران مدارس ابتدایی استان فارس به ۱۶ مقوله کلی رسیدند که چارچوب آن عبارت است از شرایط علی (نیاز به بهبود مستمر، تغییر در دانش و داده‌های بنیادی، مسائل مالی و رفاهی)، پدیده محوری (برنامه بالندگی مشارکتی)، راهبردها (ایجاد مراکز بالندگی در ادارات آموزش و پرورش، روش‌های اجرایی مستقیم و غیرمستقیم)، زمینه (جو باز و حمایتی، فرهنگ مشارکتی، فناوری‌های نوین)، شرایط مداخله‌گر (قوانین و مقررات تسهیل‌کننده، شایستگی مدرسان) و پیامدها (بالندگی فردی و حرفه‌ای مدیران، موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان، توسعه مدرسه به‌عنوان سازمان یادگیرنده و تربیت شهروند بالنده). حیات و همکاران (۱۳۹۴) نیز 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 و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه شامل چهار مؤلفه اصلی ویژگی‌های روان‌شناختی، مهارت، دانش و نگرش هستند. امین بیدختی و همکاران (۱۳۹۴) دریافتند که شایستگی‌های کلیدی مورد نیاز برای توسعه سرمایه انسانی کشور در افق ۱۴۱۰ با رویکرد آینده‌پژوهی شامل چهار مؤلفه تفکر برتر، توان بالا در تشخیص صحیح مسائل، توان بالا در برقراری ارتباطات و کار گروهی در ابعاد فراسازمانی می‌باشد.

<sup>۴</sup> McCracken

<sup>۵</sup> Moore

<sup>۶</sup> Moolenaar & et al

<sup>۱</sup> Jensen

<sup>۲</sup> Cunha & et al

<sup>۳</sup> Wong & Liu

توسط مدرسه یا ناحیه، نبود دانش توسعه حرفه‌ای در دسترس مدیران و موانع جغرافیایی معرفی شده است. ابراهیم<sup>۵</sup> (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 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<sup>۶</sup> (۲۰۱۱) 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. براساس نتایج تحقیق والاس<sup>۷</sup> (۲۰۰۹) توسعه حرفه‌ای مدیران بر عملکرد معلمان تأثیر مستقیم دارد و به صورت غیرمستقیم موجب موفقیت دانش‌آموزان و ارتقای سطح یادگیری آنان می‌شود. این پژوهش در نظر دارد با استفاده از روش‌های آینده‌نگاری، سناریوهای ممکن و مطلوب توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس را در سال‌های آتی مشخص سازد. در واقع مسأله اصلی این تحقیق بدین شرح می‌باشد که پیشران‌های کلیدی (نیروهای کلیدی مؤثر) توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در افق ۱۴۰۴ کشور در آینده به چه صورتی می‌باشند؟ در این پژوهش قصد بر این بود که با توجه به قابلیت‌های آموزش و پرورش و منابع

اجتماعی مدیران، عضویت در شبکه‌های اجتماعی و رهبری تحولی بر توسعه آنان مؤثر است. هیلارد<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، در پژوهش خود به ارزیابی برنامه‌های توسعه مدیران پرداخته و نتیجه گرفته است که فرصت ارائه شده به بهبود آموزش، یادگیری، پژوهش و مهارت‌های رهبری، بیش‌ترین تأثیر را بر توسعه مدیران دارد. در همین زمینه ان‌جی و چان<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که در برنامه توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی، مواردی همچون مهارت‌های بین‌فردی، 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 چند بعدی بودن روش متمرکز شود.

نایکر و نادویو<sup>۳</sup> (۲۰۱۴)، با انجام پژوهش کیفی در زمینه توسعه مدیران مدارس نتیجه گرفتند که ایجاد فرصت‌های یادگیری، کار تیمی، ارتباطات اجتماعی، و بهبود مهارت‌های رهبری مشارکتی در توسعه مدیران مدارس مؤثرند. در پژوهش بیری استنوا و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۴)، ابعاد توسعه حرفه‌ای مدیران شامل چهار حوزه (۱) ویژگی‌های شخصیتی مثل هوش، خلاقیت و خودمدیریتی، (۲) توانایی‌های حرفه‌ای مثل رهبری تعاملی، رقابتی و سازمانی (۳) ویژگی‌های خاص مثل دانش حرفه‌ای، مدیریت ریسک، کارآفرینی و (۴) تیپ شخصیتی مثل سازگاری اجتماعی، اجتماعی و فعال بودن و ثبات عاطفی هستند. بیزل (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 نهادینه شدن توسعه حرفه‌ای در سطح بالاتر از متوسط قرار داشت. همچنین در این پژوهش مهم‌ترین موانع توسعه حرفه‌ای مدیران شامل نبود فرصت‌های توسعه حرفه‌ای

۵. Ibrahim  
۶. Galavzi  
۷. Wallace

۱. Hilliard  
۲. Ng & Chan  
۳. Naicker & Naidoo  
۴. Bayarystanova & et al

این پژوهش به صورت عددی و از طریق وزن دهی پرسشنامه‌های دلفی تهیه شده است. پرسشنامه‌ها صرفاً از طریق متخصصان و خبرگان مدیریت آموزشی که به مسائل احاطه دارند، در دو مرحله تکمیل شده است. جامعه آماری شامل اساتید، صاحب‌نظران و متخصصان رشته‌ی مدیریت آموزشی در استان‌های شمالغرب کشور بوده است، که به‌طور همزمان هم از نگاهی آینده‌پژوهانه و راهبردی برخوردار بوده‌اند و هم دارای تخصص و تجربه در زمینه مطالعات آینده‌پژوهی و سناریوپردازی بودند. جامعه تحقیق شامل آن دسته از افرادی بودند که می‌توانستند بیشترین اطلاعات ممکن را از میزان تأثیر گویه‌های تدوین شده در زمینه توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در افق ۱۴۰۴، در اختیار محقق بگذارند. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند و گلوله‌برفی تا جایی ادامه یافت که پژوهشگر با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از اعضای نمونه به اشباع نظری رسیده است. ملاک‌ها و معیارهای انتخاب خبرگان دانشگاهی و متخصصان برای ورود به مصاحبه پژوهشی شامل موارد زیر بود: ۱. داشتن مدرک دکتری با حداقل رتبه علمی استادیار ۲. داشتن کتب یا مقالاتی در حوزه رهبری و مدیریت آموزشی ۳. آشنایی و تخصص در زمینه توسعه حرفه‌ای و صلاحیت‌های حرفه‌ای رهبری آموزشی ۴. داشتن تجربه یا سابقه‌ی کار حداقل ۵ سال در حوزه آموزش و مدیریت ۵. همکاری یا اشتغال مصاحبه‌شوندگان در دانشگاه یا آموزش و پرورش (به دلیل آشنایی مصاحبه‌شوندگان با ساختار، الزامات و شرایط، و مسائل و مشکلات مبتلابه مدیران مدارس در آموزش و پرورش). داده‌های اولیه تحقیق با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته از خبرگان مدیریت آموزشی جمع‌آوری و با استفاده از نرم‌افزارهای میک‌مک و سناریو ویزارد تجزیه و تحلیل شده‌اند.

در این پژوهش، از روش‌شناسی آمیخته در سناریونویسی (ترکیب تکنیک‌های کمی «پرسشنامه‌های تحلیل آثار متقاطع»، «نرم‌افزار میک‌مک» و «نرم‌افزار سناریو ویزارد») در ترکیب با تکنیک‌های کیفی پنل‌های خبرگان و مصاحبه بهره‌گیری شده است. بر این اساس، روش‌های گردآوری داده‌ها در این پژوهش شامل مرور منابع و اسناد و پویس محیطی (مصاحبه، پنل خبرگی و پیمایش دلفی) است.

انسانی آن، با شناخت فضاهای مؤثر آینده، بتوان بازتعریفی از فرایند توسعه حرفه‌ای مدیران داده و با تکیه بر دیدگاه نوین برنامه‌ریزی، با استفاده از رویکرد سناریونویسی و بهره‌گیری از منطق سناریوها، متناسب با تحولات آینده، سناریوهای توسعه حرفه‌ای مدیران را در ابعاد مختلف تدوین کرد. امید است نتایج این پژوهش بتواند در تعیین اولویت‌ها و خطمشی سیاست‌گذاران آموزشی و ارتقاء آن به نحو شایسته، راهگشا باشد و افزایش کارایی و اثربخشی مدیران مدارس را فراهم آورد. بنابراین هدف کلی پژوهش، چگونگی دستیابی به سناریوهای امکان‌پذیر آینده توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در افق ۱۴۰۴ و تدوین سناریوهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس براساس سند چشم‌انداز توسعه کشور است. با توجه به مطالب بیان شده پژوهش حاضر با هدف تدوین سناریوهای قابل تصور برای آینده توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس، با استفاده از روش سناریوپردازی به‌عنوان یکی از روش‌های آینده‌پژوهی انجام شد و به‌دنبال پاسخ‌گویی به چهار سؤال پژوهشی بود.

- ۱) آینده‌های محتمل، ممکن و مطلوب توسعه حرفه‌ای مدیران در افق ۱۴۰۴ ایران کدامند؟
- ۲) عدم قطعیت‌های پیش‌روی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در افق ۱۴۰۴ ایران کدامند؟
- ۳) سناریوهای محتمل برای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در افق ۱۴۰۴ ایران کدامند؟
- ۴) سناریوهای مطلوب (مرجح) برای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در افق ۱۴۰۴ ایران کدامند؟

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر ماهیت، براساس روش‌های جدید علم آینده‌پژوهی، تحلیلی و اکتشافی است که با به‌کارگیری ترکیبی از مدل‌های کیفی و کمی انجام شده است. جهت گردآوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز از پرسشنامه، تکنیک دلفی، تکنیک‌های تحلیل اثرات متقاطع و مطالعات اسنادی و کتابخانه‌ای بهره‌گیری شده است. داده‌های کیفی با پرسشنامه باز و از طریق مصاحبه و بررسی اسناد و داده‌های کمی مورد استفاده در



در مجموع، سه پنل خیرگی در این پژوهش برگزار شده است. هدف از پنل نخست، نهایی‌سازی مؤلفه‌های کلیدی بود؛ پنل دوم به جمع‌بندی و تعیین پیشران‌ها اختصاص داشت و موضوع پنل سوم، اعتبارسنجی و توصیف سناریوهای خروجی بوده است. همچنین، برای تعیین مؤلفه‌های کلیدی و روابط میان آن‌ها، از فرایند دلفی، طی دو مرحله و با مشارکت همه ۱۲ خبره منتخب بهره گرفته شد. نخست از خبره‌ها خواسته شد تا میزان اهمیت و عدم قطعیت مؤلفه‌های مهم را تعیین کنند و در مرحله دوم پس از بازخورد نتایج دور اول، از آنان خواسته شد تا روابط ساختاری (تأثیرگذاری و تأثیرپذیری میان متغیرها) را از طریق تکمیل ماتریس اثرات متقاطع تبیین کنند. یافته‌های حاصل از دلفی، داده‌های ورودی نرم‌افزارهای کمی مورد استفاده، نرم‌افزار میک‌مک و نرم‌افزار سناریو ویزارد، بوده است. براساس خروجی نرم‌افزار میک‌مک روابط میان مؤلفه‌های کلیدی از حیث تأثیرگذاری و تأثیرپذیری تحلیل شد و سرانجام با بهره‌گیری از نرم‌افزار سناریو ویزارد، حالت‌های محتمل و فضای سناریویی ترسیم گردید. به‌منظور تدوین سناریوهای توسعه حرفه‌ای مدیران، مراحل زیر در نظر گرفته شد: در گام نخست، ضمن شناسایی پیشران‌های اولیه، پیشران‌های کلیدی و آینده‌های بدیل، هر یک از منظر عدم قطعیت و اثرگذاری در فرایند سناریونگاری مشخص شد؛ به این معنی که پیشرانی برای ورود در فرایند سناریونگاری انتخاب شده است که از اهمیت و عدم قطعیت بالایی برخوردار است و در صورت وقوع نیز بیشترین اثرگذاری را بر سایر پیشران‌ها دارد. در گام دوم، با استفاده از نرم‌افزار سناریو ویزارد و روش تحلیل متوازن اثرات متقابل، آینده‌های بدیل مربوط به پیشران‌های کلیدی و اثرگذاری این آینده‌ها بر یکدیگر تحلیل و ارزیابی و سناریوهای محتمل استخراج شد. در گام سوم، با توجه به مشخصه‌های سناریوها نام هر سناریو مشخص و براساس شرایط موجود هر سناریو روایت‌پردازی انجام گرفت. در این تحقیق برای تهیه سبد سناریوها و به‌دست آوردن سناریوهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در قالب

پرسشنامه شناسایی سناریوهای توسعه حرفه‌ای از نرم‌افزار سناریو ویزارد استفاده گردیده است. نرم‌افزار سناریو ویزارد، اثر هر یک از حالات عدم قطعیت‌ها را نسبت به یکدیگر سنجید و مبتنی بر محاسبات آماری، سناریوهای سازگار پیش‌روی سامانه مورد مطالعه را تعیین کرد. در این پرسشنامه وضعیت‌ها می‌توانند تأثیرگذاری منفی را نیز نشان دهند و اعداد پرسشنامه از ۳ تا ۳- متغیر بوده است. اساس کار این نرم‌افزار بر مبنای ماتریس‌های اثر متقابل ( $CIM^1$ ) است. خلاصه‌ای از فرایند انجام پژوهش به شرح زیر می‌باشد:

- ۱- بررسی مبانی نظری و ایدئولوژیکی آینده‌پژوهی توسعه حرفه‌ای
- ۲- شناسایی پیشران‌ها و عوامل اولیه مؤثر بر توسعه حرفه‌ای
- ۳- دلفی متخصصان با استفاده از ماتریس آثار متقابل (پرسشنامه مرحله اول)
- ۴- تحلیل ماتریس اثرات متقاطع با استفاده از نرم‌افزار MICMAC
- ۵- شناسایی عوامل کلیدی با استفاده از نرم‌افزار MICMAC
- ۶- شناسایی و تعیین وضعیت‌های مختلف عوامل کلیدی دارای عدم قطعیت
- ۸- دلفی متخصصان با استفاده از ماتریس آثار متقابل (پرسشنامه مرحله دوم)
- ۹- طراحی سبد سناریوهای توسعه حرفه‌ای با استفاده از نرم‌افزار Scenario Wizard
- ۱۰- تحلیل سناریوها و تفکیک سناریوهای ممکن و محتمل توسعه حرفه‌ای
- ۱۱- تدوین سناریوهای مطلوب توسعه حرفه‌ای
- ۱۲- تدوین راهبردها و سیاست‌گذاری‌های سناریوهای مطلوب توسعه حرفه‌ای.

<sup>1</sup> Cross-impact matrix

## یافته‌های پژوهش

### وضعیت‌های احتمالی عوامل کلیدی

از بین عوامل شناسایی شده، ۱۵ عامل به‌عنوان عوامل کلیدی در موضوع آینده توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی در افق ۱۴۰۴ شناخته شدند. این عوامل در صحنه پیش‌روی در وضعیت‌های مختلفی قابل تصور هستند که این وضعیت‌های احتمالی برای آینده پیش‌روی توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی در افق ۱۴۰۴ از نظر برنامه‌ریزی بسیار بااهمیت هستند. به همین دلیل تحلیل دقیق شرایط پیش‌رو و تعریف وضعیت‌های احتمالی لازمه اصلی تدوین سناریوهاست. جهت دقت کار در این مرحله از صاحب‌نظران و اساتید متخصص نظرخواهی شده و نهایتاً با جمع‌بندی آن‌ها ۴۵

وضعیت محتمل برای ۱۵ عامل تعریف گردید که در جدول ۱ ارائه شده است. وضعیت‌های محتمل برای هر عامل متفاوت از سایر عوامل بود و تنها ویژگی مشترک آن‌ها وجود طیفی از وضعیت‌های نامطلوب تا مطلوب است که بعضاً این طیف به ۴، ۳ و ۲ وضعیت متناسب با شرایط عامل کلیدی تفکیک شده است. فرض‌های مطرح شده تصاویری از آینده‌های ممکن و باورپذیر پیش‌روی توسعه حرفه‌ای مدیران را متصور می‌شود که فرض خوش‌بینانه بیانگر بهترین حالت، فرض بینابین بیانگر ادامه روند فعلی و وضع موجود و در نهایت فرض بدبینانه بیانگر نامناسب‌ترین وضعیت پیش‌روی عوامل کلیدی مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران می‌باشد.

جدول ۱: عوامل کلیدی و وضعیت‌های احتمالی آن در آینده توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در افق ۱۴۰۴

نام اختصاری عامل	عوامل کلیدی	عدم قطعیت‌ها (وضعیت‌ها یا حالت‌های ممکن)	درجه مطلوبیت
A	وجود برنامه‌های توسعه حرفه‌ای	A1 تدوین برنامه‌های جامع توسعه حرفه‌ای	خوش‌بینانه (مطلوبیت)
		A2 استفاده از تجربیات موجود	بینابین (ایستا)
		A3 بی‌توجهی به تدوین برنامه‌های توسعه حرفه‌ای	بدبینانه (بحرانی)
B	جهانی شدن و بین‌المللی شدن آموزش و پرورش و ارتباط مداوم با نظام‌های آموزشی موفق دنیا و استفاده از تجارب آنان	B1 افزایش تعاملات بین‌المللی جهت استفاده سریع و بهینه از تجارب آنان	خوش‌بینانه (مطلوبیت)
		B2 تداوم وضع موجود تعاملات بین‌المللی و استفاده تدریجی از تجارب آنان	بینابین (ایستا)
		B3 کم‌رنگ گشتن و کاهش تعاملات بین‌المللی و عدم استفاده از تجارب آنان	بدبینانه (بحرانی)
C	وجود چشم‌انداز و سیاست‌های راهبردی و اسناد بالادستی	C1 وجود چشم‌انداز و سیاست‌های راهبردی و اسناد بالادستی در سطحی گسترده	خوش‌بینانه (مطلوبیت)
		C2 وجود چشم‌انداز و سیاست‌های راهبردی و اسناد بالادستی در سطحی محدود	بینابین (ایستا)
		C3 عدم وجود چشم‌انداز و سیاست‌های راهبردی و اسناد بالادستی	بدبینانه (بحرانی)
D	آینده‌نگری و تفکر راهبردی سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان	D1 تقویت و توجه حداکثری به (توسعه) آینده‌نگری و تفکر راهبردی	خوش‌بینانه (مطلوبیت)
		D2 توجه محدود به آینده‌نگری و تفکر راهبردی	بینابین (ایستا)
		D3 بی‌توجهی به آینده‌نگری و تفکر راهبردی	بدبینانه (بحرانی)
E	حمایت دولت و مجلس	E1 حمایت گسترده دولت و مجلس	خوش‌بینانه (مطلوبیت)
		E2 حمایت در سطحی قابل قبول توسط دولت و مجلس	روند نسبتاً مطلوب

درجه مطلوبیت	کلاس	عدم قطعیت‌ها (وضعیت‌ها یا حالت‌های ممکن)	عوامل کلیدی	نام اختصاری عامل
بینابین (ایستا)	E3	حمایت محدود دولت و مجلس		
بدبینانه (بحرانی)	E4	عدم حمایت دولت و مجلس		
خوش‌بینانه (مطلوبیت)	F1	تمرکززدایی از سیستم آموزشی کشور و واگذاری اختیارات به استان‌ها	حرکت سیستم آموزشی به سمت تمرکززدایی	F
بدبینانه (بحرانی)	F2	تمرکزگرایی بیشتر در سیستم آموزشی کشور و کاهش اختیارات استان‌ها		
خوش‌بینانه (مطلوبیت)	G1	افزایش نقش آموزش و پرورش در توسعه کشور	نهادینه شدن نقش کلیدی آموزش و پرورش در توسعه کشور	G
بینابین (ایستا)	G2	پایداری روند فعلی		
بدبینانه (بحرانی)	G3	کاهش نقش آموزش و پرورش در توسعه کشور		
خوش‌بینانه (مطلوبیت)	H1	اجرای کامل اسناد بالادستی	اجرای اسناد بالادستی آموزش و پرورش و انعطاف‌پذیری سازمانی در ایجاد تغییرات بر مبنای آن	H
بینابین (ایستا)	H2	ادامه وضعیت کنونی		
بدبینانه (بحرانی)	H3	اجرای ناقص اسناد بالادستی		
خوش‌بینانه (مطلوبیت)	I1	افزایش بودجه و حمایت گسترده	میزان تخصیص بودجه برای توانمندسازی مدیران و حمایت بودجه‌ای	I
بینابین (ایستا)	I2	تداوم وضع موجود		
بدبینانه (بحرانی)	I3	بی‌توجهی به افزایش بودجه برای توانمندسازی مدیران و عدم حمایت		
خوش‌بینانه (مطلوبیت)	J1	بهبود وضعیت مصوبات مجلس و قوانین وضع شده	مصوبات مجلس و قوانین وضع شده	J
بینابین (ایستا)	J2	ادامه روند وضع موجود		
بدبینانه (بحرانی)	J3	وخیم‌تر شدن وضعیت مصوبات مجلس و قوانین وضع شده		
خوش‌بینانه (مطلوبیت)	K1	نگرش سرمایه‌ای و مثبت به مسائل آموزش و پرورش	تغییر نگرش دست‌اندرکاران و سیاست‌گذاران جامعه نسبت به آموزش و پرورش (تغییر نگاه از مصرفی به سرمایه‌ای به آموزش و پرورش)	K
بینابین (ایستا)	K2	ادامه نگرش‌ها در همین سطح وضع موجود		
بدبینانه (بحرانی)	K3	نگرش مصرفی و منفی به مسائل آموزش و پرورش		
خوش‌بینانه (مطلوبیت)	L1	افزایش و جذب بالاترین حجم سرمایه‌گذاری	میزان سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش	L
بینابین (ایستا)	L2	عدم تغییر در حجم سرمایه‌گذاری و برطرف کردن برخی موانع سرمایه‌گذاری		
بدبینانه (بحرانی)	L3	کاهش حجم سرمایه‌گذاری		
خوش‌بینانه (مطلوبیت)	M1	افزایش توسعه و رشد اقتصادی	سطح توسعه و وضعیت اقتصادی جامعه (رشد اقتصاد ملی)	M
بینابین (ایستا)	M2	ادامه روند موجود		
بدبینانه (بحرانی)	M3	کاهش توسعه و رشد اقتصادی		

نام اختصاری عامل	عوامل کلیدی	عدم قطعیت‌ها (وضعیت‌ها یا حالت‌های ممکن)	درجه مطلوبیت
N	میزان استقبال جامعه از دانستن و دانایی افراد (آگاهی اجتماعی)	روندی سریع در گسترش آگاهی اجتماعی و استقبال جامعه از دانایی	خوش‌بینانه (مطلوبیت)
		روند تدریجی و کند آگاهی اجتماعی	بینابین (ایستا)
		عدم ارتقای آگاهی در نتیجه عدم استقبال جامعه از دانستن و دانایی	بدبینانه (بحرانی)
O	اصل شایسته‌گرایی و تخصص‌گرا بودن در وزارت آموزش و پرورش	بهبود وضعیت شایسته‌گرایی و تخصص‌گرایی	خوش‌بینانه (مطلوبیت)
		ادامه روند موجود شایسته‌گرایی و تخصص‌گرایی	بینابین (ایستا)
		و خیم‌تر شدن وضعیت شایسته‌گرایی و تخصص‌گرایی	بدبینانه (بحرانی)

### تهیه سبب سناریوها

سناریوسازی به روش اثرات متقابل انواع گوناگونی دارد. در روش بالانس اثرات متقابل، هدف اصلی تحلیل شبکه‌ای از اثرات است. با ترکیب روش‌های کیفی (هنگام شناسایی توصیف‌گرها، حالت‌ها و اثرات متقابل) و روش‌های کمی (روش‌های حل ماتریسی و شاخص‌های شبکه‌ای) تلاش می‌شود روابط بین عوامل مختلف در شبکه تأثیرات شناسایی شود تا تصویری سازگار از رفتار شبکه به دست آید. توسعه سناریوهای کل‌گرا بدین معناست که بفهمیم کدام‌یک از ترکیب‌های میان متغیرها توصیف بهتری از روابط میان یک شبکه تأثیرات ارائه می‌دهد. فرآیندهای ساختاریافته مختلفی برای توصیف تحولات آینده به روش سناریوسازی وجود دارد. از روش تحلیل اثرات متقابل معمولاً در مواردی استفاده می‌شود که امکان استفاده از مدل‌های محاسباتی مبتنی بر نظریه وجود ندارد، زیرا ناهمگنی رشته‌ای و تخصصی بسیار زیاد است. به همین دلیل این روش پیوند نزدیکی با کسب دانش نرم و سیستمی دارد. تفاوت سناریوسازی به روش بالانس اثرات متقابل در این است که روشی تحلیلی است و در فرآیندی شفاف، ساده و منعطف امکان سناریوسازی با بیش از دو متغیر کلیدی را امکان‌پذیر می‌کند که در بخش روش‌شناسی رساله به آن اشاره شده و مرحله پایانی شناسایی سناریوهای سازگار است. سناریوهای سازگار در واقع ترکیب‌ها یا پیکربندی‌هایی هستند که به صورتی متوازن مجموع اثرات موجود در یک شبکه تأثیرات را بازنمایی می‌کنند. با استفاده از الگوریتم تحلیلی در روش تحلیل اثرات

متقابل، بالانس سیستمی تأثیرات درون شبکه محاسبه می‌شود. بالانس سیستمی اثرات درون شبکه همه تأثیرات غیرمستقیم را نیز شامل می‌شود. با توجه به مباحث گذشته و بر اساس وضعیت‌های احتمالی آینده پیش‌روی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس مجموعاً ۴۵ وضعیت مختلف برای ۱۵ عامل کلیدی طراحی گردید که این وضعیت‌ها طیفی از شرایط مطلوب تا نامطلوب را شامل می‌شدند و تعداد وضعیت‌های هر عامل متناسب با میزان پیچیدگی شرایط آن عامل بین ۲ تا ۴ حالت متغیر بوده است. به این ترتیب که برای هر یک از عوامل، طیفی از فرض‌های خوش‌بینانه (رنگ سبز پررنگ)، نسبتاً مطلوب (رنگ سبز روشن)، بینابین (رنگ زرد) و بدبینانه (رنگ قرمز) در نظر گرفته شد.

با طراحی وضعیت‌ها و تهیه ماتریس مقاطع ۴۵×۴۵ مجدداً همانند مرحله قبل در تعیین عوامل کلیدی، پرسشنامه مفصلی به‌عنوان راهنمای کار تهیه و در اختیار متخصصان قرار گرفت. همان طوری که در بخش روش تحقیق نیز به تفصیل بیان شد متخصصین با طرح این سؤال که «اگر هر یک از وضعیت‌های ۴۵ گانه اتفاق بیفتد چه تأثیری بر وقوع و یا عدم وقوع سایر وضعیت‌ها خواهد داشت؟» به تکمیل پرسشنامه بر اساس سه ویژگی توانمندساز، بی‌تأثیر و محدودیت‌ساز اقدام کردند و با درج ارقامی بین ۳ تا -۳ میزان تأثیرگذاری هر کدام از وضعیت‌ها را بر سیستم مشخص کردند. با جمع‌آوری داده‌ها که توسط صاحب‌نظران، متخصصین و خبرگان مدیریت آموزشی صورت گرفت،

هیچ سناریوی بحرانی برای پروژه پیش‌بینی نگردد و بالعکس آن نیز صادق است.

همچنین نرم‌افزار، ۳۹ سناریو با احتمال ضعیف را نشان می‌دهد که به نظر می‌رسد از یک طرف اعتماد به سناریوی ضعیف منطقی باشد و از طرف دیگر پرداختن به ۳۹ سناریو و سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی برای آن‌ها تقریباً کاری غیرعملی و غیرمنطقی است. در جدول ۲ سناریوهای قوی (محتمل) برای آینده توسعه حرفه‌ای مدیران در شرایط عدم قطعیت ترسیم شده است.

امکان استفاده از نرم‌افزار سناریویزارد فراهم گردید. برای به‌دست آوردن سناریوها کمک ارزشمند این نرم‌افزار ضروری و حیاتی است.

با توجه به این که هدف ما تهیه سناریوهای ممکن از ترکیب ۴۵ وضعیت برای ۱۵ عامل می‌باشد انتظار می‌رود حداقل ۴۲۳۵ سناریوی ترکیبی از بین آن‌ها استخراج شود که شامل همه احتمالات ممکن در آینده پیش‌روی توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی در افق ۱۴۰۴ است، البته این نتایج به هیچ وجه امکان تحلیل، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی ندارند و صرفاً استفاده آماری دارند. نرم‌افزار سناریویزارد با محاسبات پیچیده و بسیار سنگین، امکان استخراج سناریوهای با احتمال قوی، سناریوهای با احتمال ضعیف و سناریوهای با احتمال سازگاری و انطباق بالا را برای محقق فراهم می‌آورد. با توجه به وسعت ماتریس و ابعاد آن به اندازه (۴۵×۴۵)، پردازنده به قدرت ۲ گیگاهرتز، ۴۲۳۵ سناریوی ترکیبی را بر اساس داده‌های وارد شده پرسشنامه تحلیل و تعداد سناریوهای زیر را گزارش داد:

- سناریوهای قوی یا محتمل (سناریوهای با سازگاری صفر): ۱۱ سناریو
- سناریوهای با سازگاری بالا (سناریوهای با سازگاری یک = سناریوهای باورکردنی): ۲۹ سناریو
- سناریوهای ضعیف (سناریوهای با سازگاری دو = سناریوهای ممکن): ۳۹ سناریو

ماهیت این نرم‌افزار به کاهش ابعاد احتمالی وقوع سناریوها از میان میلیون‌ها سناریو به چند سناریو محدود با احتمال وقوع بالاست. نتایج حاکی از این است که ۱۱ سناریو با امتیاز بسیار بالا و احتمال وقوع بیشتر در شرایط پیش‌روی آینده توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی در افق ۱۴۰۴ قرار دارد؛ که ماتریس سناریوهای قوی یا محتمل (سناریوهای با سازگاری صفر) به شرح جدول ۲ می‌باشد. نکته مهم این که نرم‌افزار سناریو ویزارد هیچ اصرار و تأکیدی بر وجود انواع سناریوها از طیف‌های مختلف ندارد و تنها براساس روابط منفی تأثیرگذار و مثبت تأثیرگذار نسبت به طراحی سناریوها اقدام می‌کند. در این نرم‌افزار، امکان دارد که در پروژه‌های تمام سناریوها طیف وسیعی از وضعیت‌های مطلوب باشد و

جدول ۲: ماتریس سناریوهای قوی یا محتمل (سناریوهای با سازگاری صفر)

سناریوی اول	سناریوی دوم	سناریوی سوم	سناریوی چهارم	سناریوی پنجم	سناریوی ششم	سناریوی هفتم	سناریوی هشتم	سناریوی نهم	سناریوی دهم	سناریوی یازدهم
جهانی شدن و بین‌المللی شدن آموزش و پرورش: تداوم وضع موجود		وجود برنامه‌های توسعه حرفه‌ای: تدوین برنامه‌های جامع توسعه حرفه‌ای		وجود برنامه‌های توسعه حرفه‌ای: بی‌توجهی به برنامه‌های توسعه	وجود برنامه‌های توسعه حرفه‌ای: استفاده از تجربیات موجود	وجود برنامه‌های توسعه حرفه‌ای: تدوین برنامه‌های جامع توسعه حرفه‌ای	وجود برنامه‌های توسعه حرفه‌ای: استفاده از تجربیات موجود	وجود برنامه‌های توسعه حرفه‌ای: استفاده از تجربیات موجود	وجود برنامه‌های توسعه حرفه‌ای: استفاده از تجربیات موجود	وجود برنامه‌های توسعه حرفه‌ای: استفاده از تجربیات موجود
جهانی شدن و بین‌المللی شدن آموزش و پرورش: کاهش تعاملات بین‌المللی						جهانی شدن و بین‌المللی شدن آموزش و پرورش: کاهش تعاملات بین‌المللی				
وجود چشم‌انداز و سیاست‌های راهبردی: در سطح گسترده		وجود چشم‌انداز و سیاست‌های راهبردی: در سطح محدود		وجود چشم‌انداز و سیاست‌های راهبردی: در سطح گسترده	وجود چشم‌انداز و سیاست‌های راهبردی: در سطح محدود	وجود چشم‌انداز و سیاست‌های راهبردی: در سطح محدود	وجود چشم‌انداز و سیاست‌های راهبردی: در سطح محدود	وجود چشم‌انداز و سیاست‌های راهبردی: در سطح محدود	وجود چشم‌انداز و سیاست‌های راهبردی: در سطح محدود	وجود چشم‌انداز و سیاست‌های راهبردی: در سطح محدود
آینده‌نگری و تفکر راهبردی: سیاست‌گذاران: بی‌توجهی		آینده‌نگری و تفکر راهبردی: سیاست‌گذاران: توجه محدود		آینده‌نگری و تفکر راهبردی: سیاست‌گذاران: بی‌توجهی به آینده‌نگری	آینده‌نگری و تفکر راهبردی: سیاست‌گذاران: توجه محدود	آینده‌نگری و تفکر راهبردی: سیاست‌گذاران: توجه محدود	آینده‌نگری و تفکر راهبردی: سیاست‌گذاران: توجه محدود	آینده‌نگری و تفکر راهبردی: سیاست‌گذاران: توجه محدود	آینده‌نگری و تفکر راهبردی: سیاست‌گذاران: توجه محدود	آینده‌نگری و تفکر راهبردی: سیاست‌گذاران: توجه محدود
حمایت دولت و مجلس: حمایت محدود		حمایت دولت و مجلس: عدم حمایت		حمایت دولت و مجلس: در سطح قابل قبول	حمایت دولت و مجلس: حمایت محدود	حمایت دولت و مجلس: حمایت محدود	حمایت دولت و مجلس: حمایت محدود	حمایت دولت و مجلس: حمایت محدود	حمایت دولت و مجلس: حمایت محدود	حمایت دولت و مجلس: حمایت محدود
حرکت سیستم آموزشی: تمرکززدایی: تمرکزگرایی		حرکت سیستم آموزشی: تمرکززدایی: تمرکززدایی		حرکت سیستم آموزشی به سمت تمرکززدایی: تمرکزگرایی			حرکت سیستم آموزشی به سمت تمرکززدایی: تمرکززدایی			
نهادینه شدن نقش کلیدی آپ در توسعه کشور: پایداری روند فعلی		نهادینه شدن نقش کلیدی آپ در توسعه کشور: کاهش نقش آپ در توسعه		نهادینه شدن نقش کلیدی آپ در توسعه کشور: افزایش نقش آپ در توسعه			نهادینه شدن نقش کلیدی آپ در توسعه کشور: کاهش نقش آپ در توسعه			

سناریوی اول	سناریوی دوم	سناریوی سوم	سناریوی چهارم	سناریوی پنجم	سناریوی ششم	سناریوی هفتم	سناریوی هشتم	سناریوی نهم	سناریوی دهم	سناریوی یازدهم
		پایداری روند فعلی								
اجرای اسناد بالادستی آپ: ادامه وضعیت کنونی	اجرای اسناد بالادستی آپ: ادامه وضعیت کنونی	اجرای اسناد بالادستی آپ: اجرای ناقص			اجرای اسناد بالادستی آپ: اجرای کامل			اجرای اسناد بالادستی آپ: ادامه وضعیت کنونی		
میزان تخصیص بودجه: تداوم وضع موجود	میزان تخصیص بودجه: تداوم وضع موجود			میزان تخصیص بودجه: کاهش بودجه						
مصوبات مجلس: بهبود وضعیت	مصوبات مجلس: ادامه وضعیت موجود	مصوبات مجلس: وخیم‌تر شدن وضعیت			مصوبات مجلس: بهبود وضعیت	مصوبات مجلس: بهبود وضعیت				
تغییر نگرش سیاست‌گذاران نسبت به آپ: ادامه وضعیت موجود	تغییر نگرش سیاست‌گذاران نسبت به آپ: نگرش سرمایه‌ای	تغییر نگرش سیاست‌گذاران نسبت به آپ: نگرش سرمایه‌ای			تغییر نگرش سیاست‌گذاران نسبت به آپ: ادامه وضعیت موجود					
میزان سرمایه‌گذاری در آپ: افزایش حجم سرمایه‌گذاری	میزان سرمایه‌گذاری در آپ: عدم تغییر در حجم سرمایه‌گذاری			میزان سرمایه‌گذاری در آپ: کاهش حجم سرمایه‌گذاری						
رشد اقتصاد ملی: ادامه روند موجود	رشد اقتصاد ملی: کاهش رشد اقتصادی									
آگاهی اجتماعی: گسترش آگاهی اجتماعی										
شایسته‌سالاری در آپ: ادامه روند موجود					شایسته‌سالاری در آپ: وخیم‌تر شدن وضعیت					

مأخذ: یافته‌های محقق

با این وضعیت، به نظر می‌رسد لازمه رسیدن به اهداف متعالی نظام آموزشی و تحقق اهداف سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در زمینه توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس، احساس تعهد مدیران عالی، برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران نظام آموزشی به جهت‌گیری‌های اسناد بالادستی علی‌الخصوص سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در تدوین برنامه توسعه حرفه‌ای مدیران است که باید مورد بررسی و توجه مسئولان و سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان امر قرار گیرد. سناریوهای مطلوب حاکی از تأثیرگذاری مثبت عوامل مورد بررسی بر توسعه حرفه‌ای مدیران است که در صورت برنامه‌ریزی صحیح در راستای این عوامل می‌توان توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس را ارتقاء داد. صحنه سناریوها حاکی از برتری احتمالات شرایط بحرانی بر شرایط مطلوب بوده و دقت در اجرای اسناد بالادستی مانند سند تحول بنیادین، سند چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴، سند نقشه جامع علمی کشور، اسناد پنج‌ساله توسعه و غیره و برنامه‌ریزی و بودجه‌ریزی در راستای آن، از ملزومات اصلی یافتن راه درست توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس است. مشخصات ۱۱ سناریوی محتمل به‌دست آمده بر اساس محاسبات نرم‌افزاری به شرح جدول ۳ است:

جدول ۳: مشخصات ۱۱ سناریوی محتمل به‌دست

آمده بر اساس محاسبات نرم‌افزاری

سناریو	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱
مقدار سازگاری	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
نمره تأثیر کل	۳۷	۴۵	۳۲	۳۷	۳۵	۲۸	۳۳	۱۵	۱۵	۴	۳

جدول ۲ که به ماتریس صفحه سناریو معروف است، وضعیت‌های ممکن را به وضوح به تفکیک سناریو و عامل کلیدی نشان می‌دهد. این جدول تابلوی سناریوهای احتمالی (سناریوهای با سازگاری قوی) را همراه با وضعیت‌های احتمالی و وضعیت مربوط به هر یک از عدم قطعیت‌ها از نظر مطلوب یا بحرانی بودن نشان می‌دهد. به‌منظور تسهیل درک شرایط صفحه سناریو، این صفحه براساس وضعیت‌های عوامل مورد ارزیابی به ۴ وضعیت (مطلوبیت، روند مطلوب، ایستا و بحران با رنگ‌های مشخص براساس جدول شماره ۱) تقسیم‌بندی شده است. این تقسیم‌بندی درک کیفی و بصری از صفحه سناریو را امکان‌پذیر می‌سازد. در این تابلوی سناریو، رنگ سبز پررنگ وضعیت مطلوب، رنگ سبز روشن وضعیت نسبتاً مطلوب، رنگ زرد وضعیت ایستا (روند کند و نسبتاً نامطلوب) و رنگ قرمز وضعیت بحرانی وضعیت‌های احتمالی را نشان می‌دهد. صفحه سناریوهای قوی از ۱۶۵ وضعیت احتمالی مختلف تشکیل شده است. متأسفانه وضعیت‌های نامطلوب (بحرانی)، بخش عمده‌ای از صفحه سناریوها را به خود اختصاص داده‌اند و وضعیت‌های مطلوب، تنها بخش اندکی از صفحه را شامل می‌شوند. همان‌طور که در تخته سناریو هم مشاهده می‌شود تعداد وضعیت‌های نامطلوب بر وضعیت‌های مطلوب برتری دارند.

از مجموع ۱۶۵ وضعیت حاکم بر صفحه سناریو براساس تعداد، ۶۲ وضعیت بحرانی معادل ۳۷/۵ درصد، ۶۴ وضعیت در حالت ایستا و بلا تکلیفی معادل ۳۸/۷ درصد، ۳ وضعیت دارای روند نسبتاً مطلوب معادل ۱/۸ درصد و فرصت‌های کاملاً مطلوب با ۳۶ وضعیت، تنها ۲۱/۸ درصد از کل صفحه سناریوها را به خود اختصاص داده است. با احتساب جمع وضعیت‌های بحرانی، ۳۷/۵ درصد از کل وضعیت‌ها شرایط نامطلوب را گزارش می‌دهند. در مقابل، شرایط نسبتاً مطلوب و بسیار مطلوب، تنها ۲۳/۶ درصد از وضعیت‌ها را شامل می‌شوند.



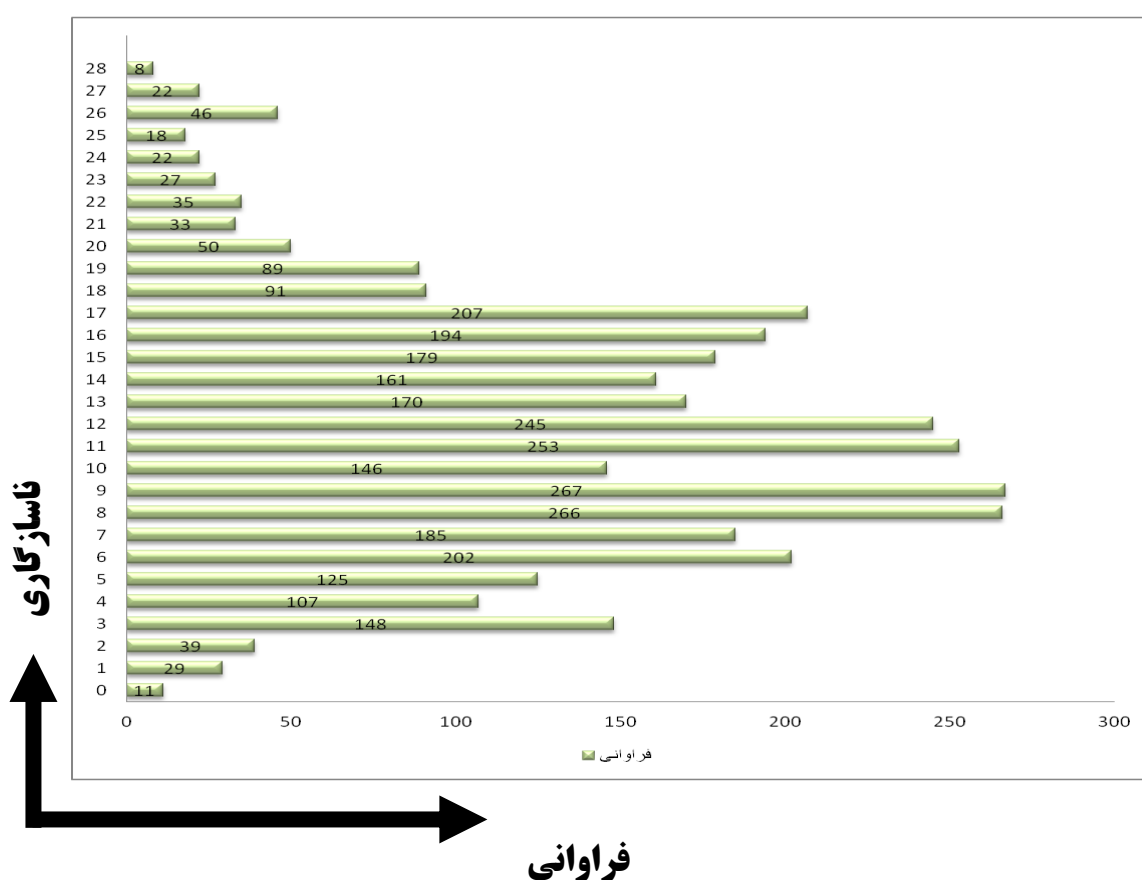
عوامل کلیدی	سناریوی اول	سناریوی دوم	سناریوی سوم	سناریوی چهارم	سناریوی پنجم	سناریوی ششم
سناریوهای توسعه حرفه‌ای	تداوم برنامه‌های جامع توسعه حرفه‌ای	تداوم برنامه‌های جامع توسعه حرفه‌ای	تداوم برنامه‌های جامع توسعه حرفه‌ای	تداوم برنامه‌های جامع توسعه حرفه‌ای	تداوم برنامه‌های جامع توسعه حرفه‌ای	تداوم برنامه‌های جامع توسعه حرفه‌ای
جهانی شدن و بین‌المللی شدن آب	تداوم وضع موجود	تداوم وضع موجود	تداوم وضع موجود	تداوم وضع موجود	تداوم وضع موجود	تداوم وضع موجود
وجود چشم‌انداز و اسناد بالادستی	در سطح محدود	در سطح محدود	در سطح محدود	در سطح محدود	در سطح محدود	در سطح گسترده
ایندهنگری و تفکر راهبردی سیاست‌گذاران	توجه محدود	توجه محدود	توجه محدود	توجه محدود	توجه محدود	بی‌توجهی به ایندهنگری
حمایت دولت و مجلس	حمایت محدود	در سطح قابل قبول	حمایت محدود	عدم حمایت	حمایت محدود	در سطح قابل قبول
حرکت سیستم آموزشی به سمت تمرکززدایی	تمرکزگرایی	تمرکزگرایی	تمرکززدایی	تمرکزگرایی	تمرکزگرایی	تمرکزگرایی
نهادینه شدن نقش آب در توسعه	کاهش نقش آب در توسعه	کاهش نقش آب در توسعه	پایداری روند فعلی	کاهش نقش آب در توسعه	کاهش نقش آب در توسعه	افزایش نقش آب در توسعه
اجرای اسناد بالادستی آب	ادامه وضعیت کنونی	ادامه وضعیت کنونی	ادامه وضعیت کنونی	اجرای ناقص	اجرای ناقص	اجرای ناقص
میزان تخصیص بودجه	تداوم وضع موجود	تداوم وضع موجود	تداوم وضع موجود	تداوم وضع موجود	تداوم وضع موجود	کاهش بودجه
مصوبات مجلس و قوانین وضع شده	بهبود وضعیت	بهبود وضعیت	ادامه وضعیت موجود	بهبود وضعیت	بهبود وضعیت	وخبتر شدن وضعیت
تغییر نگرش سیاست‌گذاران به آب	ادامه وضعیت موجود	ادامه وضعیت موجود	نگرش سرمایه‌بازی	ادامه وضعیت موجود	ادامه وضعیت موجود	نگرش مصرفی
میزان سرمایه‌گذاری در آب	عدم تغییر	عدم تغییر	عدم تغییر	عدم تغییر	عدم تغییر	عدم تغییر
رشد اقتصاد ملی	کاهش رشد اقتصادی	کاهش رشد اقتصادی	کاهش رشد اقتصادی	کاهش رشد اقتصادی	کاهش رشد اقتصادی	کاهش رشد اقتصادی
آگاهی اجتماعی	گسترش آگاهی اجتماعی	گسترش آگاهی اجتماعی	گسترش آگاهی اجتماعی	گسترش آگاهی اجتماعی	گسترش آگاهی اجتماعی	گسترش آگاهی اجتماعی
شایسته‌سالاری در آب	ادامه روند موجود	ادامه روند موجود	ادامه روند موجود	ادامه روند موجود	ادامه روند موجود	ادامه روند موجود

عوامل کلیدی	سناریوهای هفتم	سناریوهای هشتم	سناریوهای نهم	سناریوهای دهم	سناریوهای یازدهم
وجود برنامه‌های توسعه حرفه‌ای	استفاده از تجربیات موجود	تولید برنامه‌های جامع توسعه حرفه‌ای	استفاده از تجربیات موجود	استفاده از تجربیات موجود	بی‌توجهی به برنامه‌های توسعه
جهانی شدن و بین‌المللی شدن آپ	تداوم وضع موجود	کاهش تعاملات بین‌المللی	کاهش تعاملات بین‌المللی	کاهش تعاملات بین‌المللی	کاهش تعاملات بین‌المللی
وجود چشم‌انداز و اسناد بالادستی	در سطح گسترده	در سطح محدود	عدم وجود چشم‌انداز	در سطح محدود	در سطح گسترده
آینده‌نگری و تفکر راهبردی سیاست‌گذاران	بی‌توجهی به آینده‌نگری	توجه محدود	توجه حداکثری	توجه محدود	توجه حداکثری
حمایت دولت و مجلس	در سطح قابل قبول	حمایت محدود	عدم حمایت	عدم حمایت	حمایت محدود
حرکت سیستم آموزشی به سمت تمرکززدایی	تمرکززدایی	تمرکززدایی	تمرکززدایی	تمرکززدایی	تمرکززدایی
نهادهای شدن نقش آپ در توسعه	افزایش نقش آپ در توسعه	افزایش نقش آپ در توسعه	کاهش نقش آپ در توسعه	کاهش نقش آپ در توسعه	پایداری روند فعلی
اجرای اسناد بالادستی آپ	اجرای ناقص	اجرای ناقص	اجرای کامل	اجرای کامل	ادامه وضعیت کنونی
میزان تخصیص بودجه	کاهش بودجه	کاهش بودجه	کاهش بودجه	کاهش بودجه	تداوم وضع موجود
مصوبات مجلس و قوانین وضع شده	وخیم‌تر شدن وضعیت	وخیم‌تر شدن وضعیت	ادامه وضعیت موجود	ادامه وضعیت موجود	بهبود وضعیت
تغییر نگرش سیاست‌گذاران به آپ	نگرش مصرفی	نگرش مصرفی	نگرش مصرفی	نگرش مصرفی	نگرش مصرفی
میزان سرمایه‌گذاری در آپ	عدم تغییر	عدم تغییر	کاهش حجم سرمایه‌گذاری	کاهش حجم سرمایه‌گذاری	افزایش سرمایه‌گذاری
رشد اقتصادی ملی	کاهش رشد اقتصادی	کاهش رشد اقتصادی	کاهش رشد اقتصادی	کاهش رشد اقتصادی	ادامه روند موجود
آگاهی اجتماعی	گسترش آگاهی اجتماعی	گسترش آگاهی اجتماعی	گسترش آگاهی اجتماعی	گسترش آگاهی اجتماعی	گسترش آگاهی اجتماعی
شایسته‌سالاری در آپ	ادامه روند موجود	وخیم‌تر شدن وضعیت	وخیم‌تر شدن وضعیت	وخیم‌تر شدن وضعیت	وخیم‌تر شدن وضعیت

## تحلیل سناریوهای محتمل

از میان سناریوهای استخراج شده، تعداد ۱۱ سناریو از شدت بسیار زیاد در احتمال وقوع برخوردار هستند، به طوری که میزان امتیاز این ۱۱ سناریو بین ۱۴ تا ۳۷ می باشد. با توجه به اینکه لزوماً سناریوهای محتمل ترکیبی از شرایط بحرانی و مطلوب نیست بلکه نتایج بستگی به داده‌هایی دارد که در پرسشنامه در مورد شرایط آتی توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی در افق ۱۴۰۴ تکمیل می شود و این احتمال هم که تمام سناریوهای محتمل همگی از شرایط مطلوب یا بحرانی و یا میانه‌ای از آن‌ها باشند، وجود دارد.

در میان سناریوهای محتمل، سناریوی اول، مهم‌ترین و محتمل‌ترین سناریوی پیش‌روی توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی در افق ۱۴۰۴ است که در این سناریو برنامه‌های جامع توسعه حرفه‌ای تدوین خواهد شد، همچنین در این سناریو آگاهی اجتماعی گسترش پیدا کرده و شاهد بهبود در مصوبات مجلس در رابطه با آموزش و پرورش خواهیم بود. از دیگر ویژگی‌های این سناریو، فضای جذاب رشد اقتصادی کشور و کاهش نقش آموزش و پرورش در توسعه کشور می باشد.



شکل ۱: تعداد سناریوها بر اساس میزان ناسازگاری

## گزینش سناریوهای منتخب

در این پژوهش سناریوهای با ناسازگاری «صفر» به عنوان سناریوهای قوی گزارش و سناریوهای با ناسازگاری «یک» به عنوان سناریوهای باورکردنی و سناریوهای با ناسازگاری «دو» به عنوان سناریوهای ممکن (ضعیف) گزارش شده است. در این سناریوها یک یا دو توصیف‌گر از سازگاری درونی برخوردار نیست، اما هنوز باورکردنی به نظر می‌رسد. این سناریوها با هدف نشان دادن گشودگی سناریوهای باورکردنی و ممکن آینده گزارش شده‌اند، اما در تفسیر و استفاده از آن‌ها باید با احتیاط عمل کرد.

## توسعه سناریوهای منتخب

با گزینش یازده سناریوی با ناسازگاری صفر (سناریوهای قوی یا محتمل)، حال نوبت به توسعه این سناریوها می‌رسد که در سه سطح انجام می‌پذیرد:

### سطح اول: نام‌گذاری سناریوها

گزینش نام برای هر سناریو بخشی اجباری از سناریوسازی نیست، اما نام‌ها می‌توانند به شناخت تفکیکی سناریوها و برقراری ارتباط مناسب‌تر با آن‌ها کمک کنند. انتخاب نام برای سناریو فرمول و قاعده ثابتی ندارند و بر اساس نظرات کیفی خبرگان انجام شده است. در این پژوهش انتخاب نام گاهی براساس یکی از عناصر پراهمیت پنج‌گانه هر سناریو انجام شده و گاه براساس وضعیت چند عنصر در کنار هم نامی برای سناریو برگزیده شده است.

### سطح دوم: تحلیل وضعیت مسائل در هر سناریو

ابعاد سناریوها زمانی کاملاً مشخص می‌شود که درباره وضعیت سایر متغیرها، مسائل و روندها در صورت تحقق هر سناریو، تحلیل‌های لازم انجام شده و در صورت امکان تدابیر مناسب اتخاذ شود. بدین منظور در یک پروژه سناریوسازی

جامع لازم است وضعیت متغیرها و مسائل اصلی در صورت تحقق هر سناریو تحلیل و ارائه شود.

## سطح سوم: تشکیل خانواده سناریوها

در سناریوسازی به روش تحلیل بالانس اثرات متقابل از آنجا که از مبنای تحلیل ریخت‌شناسی استفاده می‌شود، در صورت وجود چند متغیر اولیه در نهایت با تعداد قابل توجهی سناریو مواجه می‌شویم. در اینجا نیز تعداد ۴۲۳۵ سناریو داریم که تعداد ۱۱ مورد از سناریوهای قوی یا محتمل برای معرفی انتخاب شدند. در میان سناریوها، موارد نزدیک به هم وجود دارند که اختلاف آن‌ها تنها یک عنصر است و می‌توانند از نظر مفهومی خانواده سناریوها را تشکیل دهند. گزینش دو یا چند سناریو، تحت عنوان یک خانواده نیز مسئله‌ای کیفی و مبتنی بر نظر خبرگان است. با بررسی ۱۱ سناریوی محتمل توسط خبرگان، بر اساس سه عامل کلیدی: وجود برنامه‌ها و توجه سیاست‌گذاران آموزشی به توسعه حرفه‌ای، وجود چشم‌انداز و سیاست‌های راهبردی و اسناد بالادستی برای توسعه حرفه‌ای و میزان سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش، چهار خانواده سناریو تشکیل گردید که در جدول ۵ بیان گردیده است:

پس از صحنه‌گذاری و اعتبارسنجی توسط خبرگان چهار سناریو با عناوین: مدرسه شاهدزاده‌ها، بچه‌های مدرسه والت، مدرسه موش‌ها و مبصر ۴ ساله کلاس به صورت توصیفی نام‌گذاری گردید. خوش‌بینانه‌ترین سناریوی به دست آمده سناریوی شماره یک می‌باشد و توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس باید مبتنی بر این سناریو باشد. بدترین سناریوی ممکن، سناریوی شماره ۴ می‌باشد که بیشتر مبتنی بر وضعیت بدبینانه نسبت به آینده حرکت می‌کند. به جهت ارائه تصویری روشن از نتایج به دست آمده، سناریوهای تدوین شده به صورت خلاصه در جدول ۵ آمده‌اند:

## جدول ۵: چهار سناریوی نهایی

عدم قطعیت			عنوان سناریو	سناریو
میزان سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش	وجود چشم‌انداز و سیاست‌های راهبردی و اسناد بالادستی	وجود برنامه‌های توسعه حرفه‌ای (توجه سیاست‌گذاران آموزشی به توسعه حرفه‌ای)		
افزایش	در سطح گسترده	تدوین برنامه‌های جامع توسعه حرفه‌ای	مدرسه شاهدزاده‌ها	اول
افزایش	در سطح محدود	استفاده از تجربیات موجود	بچه‌های مدرسه والت	دوم
عدم تغییر	در سطح محدود	استفاده از تجربیات موجود	مدرسه موش‌ها	سوم
کاهش	عدم وجود چشم‌انداز	بی‌توجهی به برنامه‌های توسعه	مبصر ۴ ساله کلاس	چهارم

ممکن، محتمل، و مطلوب توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در افق ۱۴۰۴ چیست؟» و «کدام سناریوها برای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در افق ۱۴۰۴ مطلوب هستند؟» محور اصلی شکل‌گیری چارچوب این پژوهش بوده است.

در نتیجه تجزیه و تحلیل اثرات متقاطع تعداد ۱۵ عامل کلیدی که بیشترین نقش را در فرایند توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ایفا می‌کند، انتخاب شدند که با تعریف وضعیت‌های احتمالی هر عامل در آینده پیش‌روی توسعه حرفه‌ای مدیران ۴۵ وضعیت ممکن و محتمل طراحی گردید. سپس جهت سناریوسازی برای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در افق ۱۴۰۴ بر اساس عوامل کلیدی، اقدام به تعریف وضعیت‌های محتمل برای هر یک از عوامل کلیدی توسط نظرسنجی از خبرگان شده است. عوامل به صورت طیفی از عوامل بسیار مطلوب تا عوامل بحرانی، در ۲ الی ۴ طیف تعریف شده‌اند. وضعیت‌های محتمل نیز در نرم‌افزار سناریو ویزارد بر اساس نظرات خبرگان از ۳ تا ۳- وزن‌دهی شده و نهایتاً سه دسته سناریو (سناریوهای قوی یا محتمل، سناریوهای باورکردنی با سازگاری بالا، سناریوهای ضعیف) استخراج شد. در مرحله بعد با تحلیل

خانواده سناریوهای قوی را با توجه به قرابت آن‌ها می‌توان به سه گروه تقسیم کرد که هر یک از گروه‌ها شامل سناریوهایی با ویژگی‌های تقریباً مشترک و با اندکی تفاوت در یک یا چند فرض از میان ۱۵ عامل کلیدی هستند این گروه‌ها به شرح ذیل می‌باشند:

- گروه اول: سناریوهای مطلوب (شامل سناریوی ۱)؛
  - گروه دوم: سناریوهای ایستا (شامل سناریوهای ۲ و ۳)
  - گروه سوم: سناریوهای بحران (شامل سناریوی ۴).
- از میان ۴ خانواده سناریوهای قوی، ۱ سناریو در حالت مطلوب قرار دارد که شرایط امیدوارکننده‌ای را برای توسعه حرفه‌ای مدیران نشان می‌دهد و ۲ سناریو در حالت ایستا قرار دارند که ادامه روند فعلی و وضع موجود را نشان می‌دهند و ۱ سناریو در حالتی بحرانی قرار دارد که لزوم برنامه‌ریزی جهت مقابله و کاهش تأثیرات منفی ناشی از وقوع آن‌ها، دیده می‌شود.

## بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف تهیه سناریوهای محتمل و باورکردنی در آینده پیش‌روی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس انجام شده است. این سؤالات که «سناریوهای

وجود چشم‌انداز و سیاست‌های راهبردی و اسناد بالادستی در سطحی محدود، و افزایش و جذب بالاترین حجم سرمایه‌گذاری.

وضعیت سناریوی شماره سه شبیه سناریوی شماره ۲ است و تنها تفاوت آن در وضعیت عامل میزان سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش است که عدم تغییر در حجم سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش و وضعیت بینابین دارد. سناریوی «مدرسه موش‌ها» به‌عنوان سناریوی بینابین توسعه حرفه‌ای مدیران قلمداد شده است. این سناریو نتیجه عدم استقبال آموزش و پرورش از تغییر و تحولات محیطی و پویایی‌های آن است. در این سناریو، نگرش به توسعه حرفه‌ای مدیران، نگرشی کلاسیک است که با اصول و مؤلفه‌های رویکرد آینده‌پژوهی متفاوت است. وضعیت ۳ عامل کلیدی در این سناریو بینابین است که این وضعیت‌ها نشان‌دهنده حالت ایستا پیش‌روی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس است و با ادامه روند موجود در زمینه عوامل کلیدی به‌دست آمده، تغییراتی در توسعه و وضعیت توسعه حرفه‌ای مدیران به‌وجود نخواهد آمد. وضعیت‌های پیش‌رو در جهت تحقق سناریوی نام برده شده به‌شرح زیر است: استفاده از تجربیات موجود در تدوین برنامه‌های توسعه حرفه‌ای، وجود چشم‌انداز و سیاست‌های راهبردی و اسناد بالادستی در سطحی محدود، و عدم تغییر در حجم سرمایه‌گذاری و برطرف کردن برخی موانع سرمایه‌گذاری.

از بین سناریوهای مطرح شده، سناریوی ۴ بحرانی‌ترین شرایط را دارد. در این نوع از توسعه مدیران، هیچ نوع برنامه‌ای و چشم‌اندازی برای توسعه حرفه‌ای مدیران وجود ندارد، و هیچ نوع نقشه راهی برای آینده مدیران مدارس ترسیم نشده است. از طرف دیگر سیاست‌گذاران آموزشی در برنامه‌ریزی‌های خود برای نظام آموزشی هیچ نوع اهمیت و ارزشی برای افزایش توانایی‌ها و مهارت‌های مدیران نمی‌دهند. عدم وجود برنامه و چشم‌انداز برای افزایش توانمندی‌های مدیران و به‌انداز سیاست‌گذاران آموزشی در برنامه‌ریزی‌های

نتایج سناریو ویزارد ۱۱ سناریوی قوی پیش‌روی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در افق ۱۴۰۴ شناسایی و ۴ خانواده سناریوهای مطلوب تعیین گردید.

در سناریوی اول هر سه عامل کلیدی در وضعیت بالا و مطلوب قرار دارند. در این سناریو برنامه‌های جامع توسعه حرفه‌ای توسط برنامه‌ریزان توسعه حرفه‌ای و سیاست‌گذاران آموزشی تدوین می‌گردد و در سطحی گسترده اسناد بالادستی و سیاست‌های راهبردی مانند سند تحول بنیادین، سند چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴، سند نقشه جامع علمی کشور، اسناد پنج‌ساله توسعه و غیره به‌عنوان نقشه راه در خصوص توسعه حرفه‌ای مدیران و توسعه منابع انسانی وجود دارد؛ و همچنین به سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش با دید سرمایه‌ای نگاه می‌شود و میزان سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش افزایش پیدا کرده است. روندهای حاکم بر این سناریو حاکی از وجود مدیران حرفه‌ای است، که در مدرسه‌های به نام مدرسه شاهدزاده‌ها رهبری می‌کنند. رهبرانی که دارای توانایی، مهارت‌ها و تخصص‌های بالایی هستند که باعث افزایش اثربخشی و کارایی آن‌ها می‌شود. وضعیت ۳ عامل کلیدی در این سناریو کاملاً مطلوب است و محتمل‌ترین سناریو را در جهت توسعه حرفه‌ای مدیران دارد که خود یک حالت مثبت و امیدوارکننده‌ای را پیش‌روی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس نشانی می‌دهند. وضعیت‌های پیش‌رو در جهت تحقق سناریوی نام برده شده به‌شرح زیر است: تدوین برنامه‌های جامع توسعه حرفه‌ای، وجود چشم‌انداز و سیاست‌های راهبردی و اسناد بالادستی در سطحی گسترده، و افزایش و جذب بالاترین حجم سرمایه‌گذاری.

در سناریوی دوم از سه عامل کلیدی، دو عامل در وضعیت بینابین و یک عامل در وضعیت مطلوب قرار دارد. روندهای حاکم بر این سناریو حاکی از وجود مدیرانی است، که در مدرسه‌های به نام بچه‌های مدرسه‌والد رهبری می‌کنند. وضعیت‌های پیش‌رو در جهت تحقق سناریوی نام برده شده به‌شرح زیر است: استفاده از تجربیات موجود در تدوین برنامه‌های توسعه حرفه‌ای،

روی دهد، به برنامه‌ریزی‌های امروز ما بستگی دارد. سناریوها هیچ تجویزی برای خود آینده ندارند، بلکه فیلمی کوتاه از امکان‌هایی هستند که ممکن است رخ دهند؛ اما اینکه در نهایت در کدام منزلگاه فرود آییم، به انتخاب مسیر امروزمان بستگی دارد.

در مجموع باید گفت نتیجه اصلی این تحقیق حاکی است که ۱۵ عامل کلیدی بازیگران اصلی و مؤثر بر فرایند توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در افق ۱۴۰۴ هستند که وضعیت فعلی این عوامل چندان مناسب نیست و سناریوهای احتمالی پیش‌روی توسعه حرفه‌ای مدیران نیز اگرچه امیدهای فراوانی به وقوع شرایط مطلوب در افق ۱۴۰۴ را نشان می‌دهند ولی از طرف دیگر وقوع شرایط بحرانی را دور از انتظار نمی‌دانند. از این رو، برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران آموزشی باید به سناریوهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس توجه ویژه نمایند و با استفاده از آنها گام‌های مؤثری در جهت ارتقاء و بهبود عملکرد مدیران مدارس و نظام آموزشی با هدف توسعه حرفه‌ای بردارند. در یک برداشت کلی از مجموع پژوهش‌های انجام گرفته، می‌توان توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی را یک فرایند نظام‌مند از بررسی شایستگی‌های پایه و الزامات مورد نیاز برای گزینش مدیران آموزشگاهی تا آموزش مادام‌العمر در زمینه‌های اجتماعی و حرفه‌ای موجود دانست که به تربیت مدیران آموزشگاهی حرفه‌ای منجر می‌شود و این فرایند می‌تواند پیش‌نیازی برای تغییر و تحول نظام آموزشی باشد. اگر بتوان با طی کردن مسیر توسعه حرفه‌ای، مدیران آموزشگاهی حرفه‌ای تربیت کرد، در واقع، یک تغییر آموزشی مثبت و قدرتمند ایجاد خواهد شد.

در پایان لازم به ذکر است سناریوهای تبیین شده در این پژوهش می‌تواند به‌عنوان زیربنای استراتژیک در تقویت سناریونویسی و تقویت سناریوهای دیگر در سال‌های آینده به کار گرفته شود و برای مدیران عالی، برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران نظام آموزشی کشور مفید باشد.

خود برای افزایش مهارت‌های مدیران و کاهش حجم سرمایه‌گذاری باعث به‌وجود آمدن مدیران عادی می‌شود. مدیرانی که فقط کارهای عادی و تکراری مدارس رو انجام می‌دهند و هیچ نوع تخصص و توانایی در کار خود ندارند. با توجه به شرایط ذکر شده، در صورت بروز این سناریو، آموزش و پرورش با چالش‌های متعددی در مسیر دستیابی به توسعه حرفه‌ای مدیران روبه‌رو خواهد شد و عدم توسعه حرفه‌ای مدیران را به دنبال خواهد داشت. روندهای حاکم بر این سناریو حاکی از وجود مدیران عادی است، که در مدرسه‌ای به نام مبصر ۴ ساله کلاس رهبری می‌کنند. وضعیت‌های پیش‌رو در جهت تحقق سناریوی نام برده شده به شرح زیر است: بی‌توجهی به تدوین برنامه‌های توسعه حرفه‌ای، عدم وجود چشم‌انداز و سیاست‌های راهبردی و اسناد بالادستی، و کاهش حجم سرمایه‌گذاری.

نتایج پژوهش بیانگر آن است که با توجه به ساختار مدیریت آموزش و پرورش و ویژگی‌های آن و همچنین برنامه‌ها و طرح‌های ملی در خصوص توسعه حرفه‌ای مدیران، سناریوهای بسیاری در پیش‌روی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس قرار دارند که دستیابی به هر کدام از آنها به‌طور مستقیم با عملکردهای جامعه جهانی، منطقه‌ای، ملی، استانی و سیاست‌های آموزش و پرورش و سایر نهادها و دستگاه‌های جامعه در ارتباط است. در مجموع ۱ سناریوی مطلوب، ۲ سناریوی ایستا و ۱ سناریوی بحرانی، سناریوهای پیش‌روی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس می‌باشند که رسیدن به هر کدام از آنها وابسته به اقدامات زمان حال و آماده شدن در برابر بحران‌های آینده است. این سناریوها، «مدرسه شازده‌ها»، «بچه‌های مدرسه والت»، «مدرسه موش‌ها» و «مبصر ۴ ساله کلاس»، نام گرفتند. سناریوی اول حالتی خوش‌بینانه و آرمان‌شهری، سناریوهای دوم و سوم ادامه وضع موجود و سناریوی چهارم حالتی بدبینانه و ویران‌شهری را به تصویر می‌کشد. در نهایت هر یک از این سناریوها باورپذیرند و هر کدام هم پتانسیل تحقق دارند؛ اما اینکه کدام یک

## منابع

- ابیلی، خدایار، پورکریمی، جواد، مزاری، ابراهیم، خباره، کبری، باده‌بان، سودابه. (۱۳۹۳). تبیین نقش خودبالندگی مدیران مدارس در بهبود عملکرد آنان (مطالعه موردی: مدیران مدارس شهر ری). فصلنامه آموزش و ارزشیابی. دوره هفتم، شماره بیست‌وششم، تابستان. صفحه ۱۲۴-۱۰۳.
- ابیلی، خدایار، حاج‌خزیمه، مجتبی، پورکریمی، جواد، حاتمی، محمدرضا. (۱۳۹۹). شناسایی مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی (یک مطالعه فراترکیب). فصلنامه علمی آموزش علوم دریایی، دوره هفتم، شماره اول، بهار. صفحه ۱۸-۱.
- اصفهانی، کرم، سلیمانی، نادر، تورانی، حیدر، صباحی، پرویز. (۱۳۹۸). عوامل مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی در افق ۱۴۰۴. فصلنامه‌ی مدیریت مدرسه. دوره هفتم، شماره چهارم، زمستان. صفحه ۲۴۱-۲۱۰.
- اصفهانی، کرم، سلیمانی، نادر، تورانی، حیدر، صباحی، پرویز. (۱۳۹۹). طراحی و اعتبارسنجی الگوی برای توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی به شیوه آمیخته. دوماهنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال یازدهم، شماره چهارم، پاییز و زمستان. صفحه ۱۳۲-۱۰۳.
- امین بیدختی، علی‌اکبر، رستگار، عباسعلی، نامنی، احمد. (۱۳۹۴). آینده‌پژوهی تغییرات رویکردی آموزش عالی در توسعه سرمایه انسانی کشور؛ سناریویی محتمل برای افق ۱۴۱۰. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی. دوره بیست‌ویکم، شماره سوم، پاییز. صفحه ۵۵-۳۱.
- باقری، مهدی، صادقی، مسعود، ابوالقاسمی، محمود، فضل‌الهی قمشی، سیف‌اله. (۱۴۰۰). مدل‌سازی کیفی تاب‌آوری مدیران مدارس ابتدایی براساس رویکرد زمینه‌ای. فصلنامه مطالعات رفتاری در مدیریت. سال دوازدهم، شماره بیست‌وپنجم، بهار. صفحه ۳۴-۲۱.
- بنیادی، حجت‌الله، فانی، علی‌اصغر، سیدجوادین، سیدرضا. (۱۳۹۷). طراحی و تبیین الگوی شایستگی مدیران مدارس بر مبنای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و دیگر اسناد بالادستی. دوفصلنامه مطالعات آموزشی و آموزشگاهی. دوره هفتم، شماره دوم، پاییز و زمستان. صفحه ۱۴۴-۱۱۳.
- بیگدلی، محمد، داودی، رسول، کمالی، نقی، انتصار فومنی، غلامحسین. (۱۳۹۷). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش به‌منظور ارائه یک مدل مفهومی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. دوره دهم، شماره دوم، تابستان. صفحه ۱۰۱-۷۵.
- پورشافعی، هادی، ایوبی، فاطمه، اکبری، محمد، حسینی، سیده ملیحه. (۱۳۹۴). نگاهی به توسعه حرفه‌ای معلم، انتشارات چهار درخت، بیرجند، چاپ اول.
- پیری، رمضان، عباس‌پور، عباس، رحیمیان، حمید، ملکی، حسن، اسکندری، حسین. (۱۳۹۹). طراحی و اعتباریابی الگوی شایستگی مدیران آموزشی براساس آموزه‌های قرآن کریم. فصلنامه مدیریت مدرسه. دوره هشتم، شماره اول، بهار. صفحه ۲۱۷-۱۹۱.
- جوانک لیاولی، ماندانا، ابیلی، خدایار، پورکریمی، جواد، سلطانی عربشاهی، سیدکامران. (۱۳۹۶). ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزش بالینی: مورد دانشگاه‌های علوم پزشکی دولتی شهر تهران. راهبردهای آموزش در علوم پزشکی. دوره دهم، شماره سوم، تابستان. صفحه ۲۱۸-۲۰۳.
- جودکی، اکبر، محمدخانی، کامران، محمد داودی، امیرحسین. (۱۳۹۸). ارائه مدل بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه، نظریه‌ای داده‌بنیاد. فصلنامه مدیریت مدرسه. دوره هفتم، شماره دوم، تابستان. صفحه ۲۷۲-۲۵۱.
- جهانیان، رمضان. (۱۳۹۱). مدیریت آموزشی و آموزشگاهی، با تأکید بر دانش و مهارت‌های مورد نیاز مدیران، انتشارات سرفراز، کرج، چاپ دوم.



سازمان‌های دفاعی، سال دوم، شماره هفتم، بهار. صفحه ۱۴۷-۱۷۲.

سند تحول بنیادین آموزش و پرورش. (۱۳۹۰). تهران: دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش.

صدیقی، محمود، چرابین، مسلم، معقول، علی، زنده‌دل، احمد. (۱۴۰۰). اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش پزشکی در دانشگاه‌های نسل سوم براساس مدل تحلیل سلسله مراتبی. مجله مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی یزد، دوره شانزدهم، شماره اول، بهار. صفحه ۳۵-۲۰.

طاهری‌دمنه، محسن، نادری خورشیدی، علیرضا. (۱۳۹۳). آینده‌نگاری منابع انسانی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران با استفاده از روش تلفیقی سناریوپردازی و تحلیل اثرات متقاطع. فصلنامه منابع انسانی ناجا. دوره پنجم، شماره سی‌وششم، تابستان. صفحه ۴۹-۲۹.

عابدی‌جعفری، حسن، سلمانی، داود، رادمند، محبوبه. (۱۳۸۹). بررسی نیازهای منابع انسانی برنامه پنجم توسعه: رویکردی آینده‌پژوهی. فصلنامه راهبرد. دوره نوزدهم، شماره پنجاه‌وششم، پاییز. صفحه ۳۶۴-۳۴۵.

عسگری، ناصر، نیکوکار، غلامحسین، صفری، حسین، غلامی، مهرداد. (۱۳۹۴). الگوی شایستگی‌های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران بر اساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴. مدیریت در دانشگاه اسلامی. دوره چهارم، شماره نهم، بهار و تابستان. صفحه ۳۸-۲۳.

فرح‌بخش، سعید، جعفری‌سرابی، مهرداد، سیاه‌کمری، الهام، غلامی، محمد، مرادی، سمیه. (۱۳۹۶). تدوین صلاحیت‌های علمی - حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی استان لرستان. فصلنامه مدیریت مدرسه. دوره پنجم، شماره اول، بهار و تابستان. صفحه ۱۲۷-۱۱۳.

فرزانه، محمد، پورکریمی، جواد، نوروزی، میترا. (۱۳۹۴). ارائه الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی. دوره نهم، شماره دوم، تابستان. صفحه ۹۵-۸۳.

حسن‌زاده کفشگر کلائی، فاطمه، علی اسماعیلی، عبدالله، فلاح، وحید. (۱۳۹۸). ارائه سناریوهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در استان مازندران. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی. سال سیزدهم، شماره سوم، بهار. صفحه ۷۶-۵۷.

حسن‌زاده کفشگر کلائی، فاطمه، علی اسماعیلی، عبدالله، فلاح، وحید. (۱۳۹۹). ارائه مدل توسعه حرفه‌ای مدیران با رویکرد آینده‌پژوهی در آموزشگاه‌های استان مازندران. فصلنامه توسعه‌ی آموزش جندی شاپور. دوره یازدهم، شماره اول، بهار. صفحه ۹۶-۸۶.

حسینی، محمدمهدی، طالب‌پور، جواد، باقری، ایوب. (۱۳۹۸). مدلی در توسعه شایستگی مدیران با رویکرد آینده‌پژوهی در سازمان‌های آموزشی. مجله پیشرفت‌های نوین در روانشناسی. دوره دوم، شماره پانزدهم، تابستان. صفحه ۱۶-۱.

حلیمی، سیده‌مهتاب، فتحی‌آذر، اسکندر. (۱۳۸۸). تدوین و الویت‌بندی استانداردهای عملکرد مدیران آموزشی دوره‌ی ابتدایی شهر تبریز. فصلنامه آموزش و ارزشیابی. دوره دوم، شماره هشتم، زمستان. صفحه ۱۰۶-۸۵.

حیات، علی‌اصغر، عبدالهی، بیژن، زین‌آبادی، حسن‌رضا، آراسته، حمیدرضا. (۱۳۹۴). مطالعه کیفی نیازها و روش‌های توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران مدارس. مجله‌ی مطالعات آموزش و یادگیری. دوره هفتم، شماره دوم، پاییز و زمستان. صفحه ۶۴-۴۳.

رحمتی، داریوش. (۱۳۹۷). آینده‌پژوهی سرمایه انسانی در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مطالعات راهبردی ناجا. دوره سوم، شماره هشتم، تابستان. صفحه ۱۸۷-۱۷۱.

رهنورد، فرج‌اله. (۱۳۹۰). الگوی مدیریت دولتی برای تحقق حاکمیت تراز چشم‌انداز ۱۴۰۴. چشم‌انداز مدیریت دولتی. دوره دوم، شماره ششم، تابستان. صفحه ۵۸-۴۳.

زراعتی، محسن، ابوالقاسمی، محمود، خراسانی، اباصلت، خیراندیش، مهدی. (۱۳۹۹). توسعه ابعاد بالندگی منابع انسانی دانشی مراکز مطالعاتی و تحقیقاتی آجا مبتنی بر رویکرد مدیریت دانش. فصلنامه مدیریت نوآوری در

آموزشگاهی. دوره نهم، شماره اول، بهار. صفحه ۹۹-۷۹.

نصیری ولیک‌بنی، فخرالسادات، قنبری، سیروس، سرچپهانی، زهرا. (۱۳۹۵). کاوش بالندگی مدیران مدارس، نظریه‌ای داده‌بنیاد. فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. دوره هفتم، شماره بیست‌وهشتم، زمستان. صفحه ۲۶-۱.

نورادصدیق، میترا، نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم، آراسته، حمیدرضا، زین‌آبادی، حسن‌رضا. (۱۳۹۶). شناسایی مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران با استعداد مدارس غیردولتی؛ پژوهشی آمیخته. مدیریت بر آموزش سازمانها. دوره ششم، شماره دوم، پاییز و زمستان. صفحه ۱۸۳-۲۲۴.

وفائی، رضا، فضل‌الهی قمشی، سیف‌اله، طالعی فرد، احمد. (۱۳۹۶). بررسی میزان توجه به ساحت‌های شش‌گانه تربیت سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در کتاب‌های درسی مطالعات اجتماعی دوره ابتدایی. فصلنامه مسائل کاربردی تعلیم و تربیت اسلامی. دوره دوم، شماره دوم، تابستان. صفحه ۱۵۴-۱۳۱.

هاشمی، سید حامد، پورامین زاد، سعیده. (۱۳۹۰). چالش‌های فراروی توسعه منابع انسانی و راهکاری برای رفع آن. کار و جامعه، شماره ۱۳۶.

هدایتی، فرشته، خوارزمی، رحمت‌الله. (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی اجرای برنامه‌های سند تحول آموزش و پرورش بر اساس مبانی مدیریت تحول سازمانی. دوماهنامه مهندسی مدیریت. دوره هشتم، شماره شصت‌وپنجم، بهار. صفحه ۶۷-۶۰.

Bayarystanova, E. Arenova, A. & Nurmuhametova, R. (2014). Education System Management and Professional Competence of Managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 140(2014) 427-431. Retrieved from: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

Bizzell, B. E. (2011). *Professional Development of School Principals in Virginia*. Faculty of the Virginia Polytechnic Institute. Blacksburg, Virginia.

فرهادی، علی، صادقی، امیر. (۱۳۹۵). الزامات توسعه منابع انسانی سازمان‌های نظامی در افق ۱۴۱۰ و تأثیر آن بر توسعه دفاعی. فصلنامه آینده‌پژوهی دفاعی. دوره اول، شماره سوم، زمستان. صفحه ۶۲-۳۵.

قاسم‌زاده علیشاهی، ابوالفضل، مهدیون، روح‌الله، هدایتی، عزیز، کاظم‌زاده، مهدی. (۱۳۹۷). نقش توسعه حرفه‌ای و اخلاق کار بر تعهد سازمانی و میل به ماندن کتابداران شهر تبریز. تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی. دوره پنجاه‌ودوم، شماره سوم، پاییز. صفحه ۸۱-۹۸.

قنبری، سیروس، محمدی، بهرام. (۱۳۹۵). ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متوسطه: یک تحقیق کیفی. فصلنامه مدیریت مدرسه. دوره چهارم، شماره دوم، پاییز و زمستان. صفحه ۱۴۳-۱۲۳.

کمرئی، علیرضا، خورشیدی، عباس، حمیدی‌فر، فاطمه، محمودی، امیرحسین، شریعتمداری، مهدی. (۱۴۰۰). الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای (با استفاده از رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد نوظهور). نشریه علمی فناوری آموزش، دوره پانزدهم، شماره سوم، تابستان. صفحه ۵۳۱-۵۴۴.

لطفی، علی، حسن‌زاده، رمضان، عبداللہی، سیدعلی. (۱۳۹۰). چشم‌انداز مدارس ایران در سال ۱۴۰۴. اولین همایش ملی آموزش در ایران ۱۴۰۴، تهران: پژوهشکده سیاست‌گذاری علم، فناوری و صنعت.

محمدی، محمد، سادات فدوی، محبوبه، فرهادی، هادی. (۱۳۹۷). ارائه‌ی مدلی برای توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی. دوفصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه. دوره ششم، شماره دوم، پاییز و زمستان. صفحه ۲۰۴-۲۲۳.

نادری‌بنی، ناهید. (۱۳۹۶). مربیگری و ارشاد در سازمان‌ها. انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران، چاپ اول. نادری‌بنی، ناهید، خنیفر، حسین، رحمتی، محمدحسین، عابدی تراب، رضا. (۱۳۹۹). شناسایی مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی قم. مطالعات آموزشی و

- submitted to the Faculty of the Marshall University College of Education and Human Services, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education in Educational Leadership.
- Lassibille, G. (2016). Improving the management style of school principals: results from a randomized trial. *Education Economics*, 24(2), 121-141.
- McCracken, N. A. (2017). Principal perceptions of professional Development. Submitted to the Graduate Faculty of the School of Education in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education. University of Pittsburgh.
- Moolenaar, N. M. Slegers, P. J. C. (2015). The networked principal: Examining principals' social relationships and transformational leadership in school and district networks. *Journal of Educational Administration*, 53(1), 8-39.
- Moore, S. K. (2016). Principals' Perspectives on the Professional Development Process and its Outcomes. A dissertation submitted to the Graduate College in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Educational Leadership, Research, and Technology. Western Michigan University.
- 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. & 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.
- Schleicher, A. (2012). *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World*, OECD Publishing.
- Wallace, M. (2009). Making sense of the links: Professional development, teacher practices, and student achievement. *Teachers College Record*, 111(2), 573-596.
- Brown, C. & Militello, M. (2016). Principal's perceptions of effective professional development in schools. *Journal of Educational Administration*, 6(4), 56-67.
- Cunha, R. S. Tintore, M. Cabral, I. Alves. J. M. (2020). Portuguese Principals' Professional Development Needs and Preferred Learning Methods. *Education Sciences*, 10(9), 219; <https://doi.org/10.3390/educsci10090219>
- Galavzi, P. (2011). Principals' Perceptions of Their Own Professional Development. Presented to the faculty of the Graduate School of the University of Texas at austain, in partial fulfillment of requirement for degree of doctor of education.
- Giri, K. Frankel, N. Tulenko, K. Puckett, A. Baily, R. & Ross, H. (2012). *Keeping Up to Date: Continuing Professional Development for Health Workers in Developing Countries*.
- Guskey, T. R. (2000). *Evaluating professional development*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Hilliard, A, T. (2015). Evaluating the Principals' Institute Leadership Development Program. *Merit Research Journal of Business and Management*, 3(4), 34-39.
- Hirsh, S. (2009). A new definition. *Journal of Education for Sustainable Development*, 30(4), 10-16.
- Ibrahim, N. (2011). Preparation and development of public secondary schools Principals in Kenya. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(9), 22-36.
- Jensen, R. (2020). Professional development of school leadership as boundary work: patterns of initiatives and interactions based on a Norwegian case. *International Journal of Leadership in Education*. <https://www.tandfonline.com/loi/tedl20>
- Larry, K. B. (2006). Principal perceptions of the relationship between Professional development designs and the qualities, Proficiencies, and leadership skills required of West Virginia principals. Dissertation

Wong, T. Y. & Liu, P. (2018). Hong Kong Principal Professional Development: Context, Challenges, and Opportunities. *Chinese Education & Society*, 51(5), 359–371.

Zhao, J. (2010). School knowledge management framework and strategies: The new perspective on teacher professional development. *Computers in Human Behavior*, 26(2), 168-175.



## Future Studies of the Professional Development of School Principals in 2025 Horizon with a Scenario Planning Approach

Sadegh Maleki Avarsin <sup>1\*</sup>, Amir Yousefi <sup>2</sup>, Behnam Talebi <sup>3</sup>

### Abstract

**Background:** Today, achieving professional development of school principals is one of the most important goals of education in all developed countries and most developing countries. Paying attention to the element of future and future studies in the professional development of school principals, in today's world and its rapid changes, will greatly contribute to the dynamism and professional development of school principals, which has been neglected so far.

**Objective:** The aim of this study was to provide Optimal scenarios for the professional development of primary school principals in 2025 Horizon northwestern provinces of the Iran.

**Method:** This research is applied in terms of purpose and in terms of nature, based on new methods of Future studies, analysis and exploration, which uses a combination of qualitative and quantitative models in the form of documentary and survey methods and in two stages of identifying key drivers using software Mic Mac is based on the method of Cross Impact Analysis and presenting the Optimal scenarios using the scenario Wizard software. The statistical population included professors, experts and specialists in the field of educational Administration in the northwestern provinces of the Iran. The sample size was 12 people which was continued by purposeful sampling and snowball sampling until data saturation. the Primary research data were collected using semi-structured interviews with educational Administration experts and analyzed using Mic Mac and scenario Wizard software.

**findings:** the results of the application of cross - impact analysis method showed that 15 key factors among the 52 factors identified in the interview stage, have the greatest impact on the future of professional development of principals. By preparing the basket of scenarios for these factors, 45 possible situations are defined for 15 factors. The probable situation for each factor covered a range of favorable to unfavorable conditions.

**Conclusion:** With the formation of matrix 45×45 and with the analysis performed by Scenario Wizard software, 11 strong scenarios, 29 plausible scenarios and 39 weak scenarios were extracted. In the next step, by analyzing the results of the scenario Wizard, 11 strong scenarios for the professional development of school principals on the 2025 horizon were identified and 4 families of favorable scenarios were identified. These scenarios were called "School of Princes", "Walt School Kids", "School of Mice" and "4-year-old class observer". The first scenario depicts an optimistic and utopian state, the second and third scenarios depict the continuation of the current situation, and the fourth scenario depicts a pessimistic and devastated state.

**Keywords:** Future Studies, Professional Development, School Principals, Scenario Planning.

---

<sup>1</sup> Associate Professor of Educational Administration, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities and Education Sciences, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran..  
\*(Corresponding Author): [s.maleki@iaut.ac.ir](mailto:s.maleki@iaut.ac.ir)

<sup>2</sup> Ph.D. Graduate in Educational Administration, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities and Education Sciences, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

<sup>3</sup> Assistant Professor of Educational Administration, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities and Education Sciences, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran