

## ابعاد و مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی: رویکردی پدیدارشناسانه

عصمت الزامی<sup>۱</sup>، عباس عباس‌پور<sup>۲</sup>، علی خورسندی طاسکوه<sup>۳</sup>، جواد پورکریمی<sup>۴</sup>، حمید رحیمیان<sup>۵</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر یک پژوهش کیفی با رویکرد پدیدار شناسانه است که جهت شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی انجام شد. جامعه آماری پژوهش، مدیران مدارس دولتی مقطع ابتدایی شهر تهران در سال تحصیلی ۹۹-۹۸ بودند. طی دو مرحله نمونه‌گیری، با روش‌های نمونه‌گیری سهمیه‌ای و سپس هدفمند نمونه‌ها انتخاب شدند. جهت جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختار یافته به کار گرفته شد. مصاحبه تا جایی ادامه یافت که فرایند اکتشاف و جمع‌آوری داده‌ها پس از مصاحبه با ۱۴ نفر به نقطه اشباع نظری رسید. با استفاده از روش تحلیل محتوا و انجام مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی، داده‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. از دو روش تأیید مصاحبه‌شوندگان و تأیید یک خبره بیرونی برای کنترل روایی استفاده شد. برای تعیین پایایی نیز از دو روش بررسی مجدد نوشته‌ها و نیز از روش کدگذاری مجدد استفاده شد. توافق در همسانی کدگذاری‌ها محاسبه گردید و ضریب توافق ۸۶٪ به دست آمد. یافته‌های پژوهش نشان داد که توسعه حرفه‌ای برای مدیران مدارس ابتدایی از دیدگاه مدیران دارای ۴ بُعد دانش، مهارت، نگرش و توانایی و ۹ مؤلفه شامل دانش مدیریت عمومی، دانش مدیریت تخصصی، مهارت تعاملی، مهارت مدیریت منابع، مهارت حرفه‌ای، تمایلات فردی، نگرش مدیریتی، توانایی جسمی و روانی و توانایی فکری و ذهنی، ۲۱ زیر مؤلفه و ۸۷ شاخص است.

**کلید واژه‌ها:** توسعه حرفه‌ای، پدیدارشناسی، مدیران مدارس، مقطع ابتدایی.

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۷/۱۶

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۰/۲۰

<sup>۱</sup> - دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی.

eelzami20@gmail.com

<sup>۲</sup> - استاد گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول).

abbaspour1386@gmail.com

<sup>۳</sup> - استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی.

khorsandi444@gmail.com

<sup>۴</sup> - استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.

jpkarimi@gmail.com

<sup>۵</sup> - دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی.

hamrahimian@yahoo.com

## مقدمه

در شرایط کنونی نظام تعلیم و تربیت که با افزایش سطح دانش و انتظارات در کلیه امور فرایند تعلیم و تربیت، جامعه و خانواده‌ها روبروست، مدیریت آموزشی را با چالش‌های فراوانی همچون افزایش تقاضا برای بهبود کیفیت آموزشی و پاسخگویی مدیران روبرو کرده است. مدارس، بهترین وسیله برای ایجاد تغییر ارزشها و رفتارها به شمار رفته و باعث می‌شود که افراد، به تناسب استعداد و رغبتی که دارند برای انجام خدمات اجتماعی و اقتصادی و کسب مشاغل و در نتیجه آسایش فردی مهیا شوند. لذا می‌توان گفت از میان انواع مدیریت، مدیریت مدارس با اهمیت ترین، مؤثرترین و ظریف‌ترین نوع مدیریت است که موضوع آن انسان است. انسانی که در مدارس وارد شده و نیازمند تعلیم و تربیت و رشد ابعاد جسمانی، عاطفی، اجتماعی، عقلانی و اخلاقی است (هریس، جونز و کریک<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰) و مدیریت آموزشی به عنوان یکی از عوامل مهم بهبود و اثربخشی مدارس شناخته شده است.

اهمیت مدیر در اثربخشی مدرسه تا بدان حد افزایش یافته که برخی از پژوهشگران مانند لیتوود، هریس و هاپکینز<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) مدعی شده اند که در بین عوامل درون مدرسه‌ای، پس از معلم (به ویژه تدریس او)، مدیر دومین عامل مهم و مؤثر بر پیشرفت تحصیلی دانش آموزان است. در بسیاری از پژوهشهایی که در چند سال اخیر صورت گرفته نیز پژوهشگران به این نتیجه رسیده‌اند که مدیر بر یادگیری دانش آموزان تأثیر دارد (هالینگر<sup>۳</sup> به نقل از زین آبادی و عبدالحسینی، ۱۳۹۶). همچنین نقش مدیر مدرسه در پیشرفت حرفه ای معلم بسار حیاتی و اغلب تعیین کننده است. مدیر مدرسه موقعیت منحصر به فردی را در فضای مدرسه دارد که می تواند بر رشد حرفه ای معلم تأثیرگذار باشد (بردسون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰ به نقل از چالیکاس<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰). مدیران مدارس وظایف و کارکردهای مختلف و متعددی را بر عهده دارند که انجام آنها مهارت ها و صلاحیتهای گوناگون را می طلبد. تنوع و پیچیدگی وظایف و کارکردهای مدیران به گونه ای است که تنها افراد مطلع و مجرب، حرفه ای و آموزش دیده قادر به انجام وظایف و کارکردهای محوله خواهند بود

<sup>۱</sup> - Harris, Jones & Crick

<sup>۲</sup> - Leithwood, Harris & Hopkins

<sup>۳</sup> - Hallinger

<sup>۴</sup> - Bredeson

<sup>۵</sup> - Chalikias

(یوسفی، ملکی آوارسین و طالبی، ۱۳۹۹). بنابراین مدیر نیازمند توسعه حرفه ای است، به طوری که بتواند نقش رهبری آموزشی را پذیرفته و نسبت به پژوهش های آموزشی نوین آگاه بوده و استراتژی هایی که به بهبود یادگیری دانش آموزان کمک می کند را کسب کند. واقعیت این است که مدیران نیازمند شرکت در توسعه حرفه ای مداوم هستند، برای اینکه به تلاشهایشان در جهت بهبود یادگیری قوت ببخشند (هارپر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸).

توسعه حرفه ای فرآیندی است که از طریق آن مدیران می توانند آنچه را که در برنامه های آماده سازی و سایر برنامه ها یاد نگرفته اند، به دست آورند (لاری<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶) و شامل هر گونه فعالیت طراحی شده به منظور بهبود و ارتقاء صلاحیتهای حرفه ای مدیران است (بیزل<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). مدیران تأثیر زیادی در شکل دادن به فرهنگ مدرسه، پیشرفت مدرسه، یادگیری دانش آموزان و موفقیت دارند، به طوری که توسعه حرفه ای آنها برای موفقیت مداومشان به عنوان رهبر بسیار مهم است. مدیرانی که در برنامه های توسعه حرفه ای شرکت می کنند با اعمال دانش و مهارت های جدید به منظور اجرای بهترین شیوه های آموزشی در مدارس، دانش خود را به روز کرده و توسعه می دهند و عملکرد شغلی خود را بهبود می بخشند (سنول<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). توسعه حرفه ای مدیران مدارس اغلب بر این نکته تأکید می کند که رهبران مدارس باور داشته باشند که چگونه می توانند در یادگیری دانش آموزان و معلمان مدارس تغییر ایجاد کنند (براون و میلیتلو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶).

اما نتایج تحقیقات متعدد حاکی از عدم برخورداری کامل مدیران از توانمندیهای حرفه ای است. از جمله سازمان تحقیقات آموزشی آمریکا بیان می کند که مدیران برای پاسخ گویی به نیازهای پیچیده مدارس امروزی، آموزشهای لازم را بخوبی دریافت نکرده اند (لاری، ۲۰۰۶؛ اُدل گاریس<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰) و دانشگاهها بطور کامل نتوانسته اند مدیران را برای این موقعیتهای آماده کنند (بیچسل<sup>۷</sup>، ۲۰۰۸؛ ابراهیم<sup>۸</sup>، ۲۰۱۱)؛ و با وجود در دسترس بودن آموزش در تمام کشورهای عضو

<sup>1</sup> - Harper

<sup>2</sup> - Larry

<sup>3</sup> - Bizzell

<sup>4</sup> - Şenol

<sup>5</sup> - Brown & Militello

<sup>6</sup> - O'Dell Garris

<sup>7</sup> - Bichsel

<sup>8</sup> - Ibrahim

سازمان همکاریهای اقتصادی، مدیران مدارس در این کشورها اغلب گزارش داده‌اند که برای به عهده گرفتن پست مدیریت مدرسه، به اندازه کافی آموزش ندیده‌اند (شلیچر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲).

بررسی‌ها در ایران نیز نشان می‌دهد که آموزش و پرورش در این زمینه دارای معضلاتی است. از یک طرف هنوز مدیران مدارس در ایران بدون ضوابط حرفه‌ای و علمی انتخاب می‌شوند و بسیاری از آنان از معلمی به مدیریت می‌رسند، از طرف دیگر استانداردهای حرفه‌ای منسجمی برای آماده‌سازی و توسعه حرفه‌ای آنان وجود ندارد، همچنین صاحب‌نظران معتقدند که تعیین ضوابط انتخاب و انتصاب مدیران و تصویب آن در شورای عالی آموزش و پرورش، بیشتر بر دیدگاه‌ها و تجارب شخصی کارشناسان و اعضای شورا متکی بوده تا داده‌های پژوهشی و مطالعات تطبیقی (صافی، ۱۳۸۴ به نقل از اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۸).

بنابراین توسعه حرفه‌ای و توانمندسازی مدیران مدارس، برنامه بسیاری از کشورهای جهان بوده و پژوهشهایی نیز در این زمینه انجام شده است. در سال ۲۰۰۱ با رونمایی از قانون «هیچ کودکی نباید نادیده گرفته شود»<sup>۲</sup> نیاز به قبول مسئولیت‌های جدید توسط مدیر در مدرسه نشان داده شد و پژوهشهایی در ارتباط با ویژگیهای مدیر کارآمد و مطابق با نیازهای جدید مدارس انجام گرفت. در سال ۲۰۰۶ سازمان همکاری اقتصادی و توسعه<sup>۳</sup>، پروژه‌های بین‌المللی را با نام "بهبود رهبری مدرسه" آغاز کرد که ۲۲ کشور در اجرای آن مشارکت فعالی داشتند (زین‌آبادی و عبدالحسینی، ۱۳۹۶). برخی از مهم‌ترین یافته‌های این پروژه بازتعریف وظایف و مسئولیت‌های مدیران در جهت افزایش یادگیری دانش‌آموزان، تأکید بر رهبری توزیع‌شده به منظور تشویق و حمایت از ارکان و اعضای مختلف مدرسه برای ایفای نقش‌های مدیریتی، بهبود مهارتهای مدیریت اثربخش، جذابتر کردن هر چه بیشتر حرفه مدیریت مدرسه است (پونت، نوش و مورمن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸).

خومالو<sup>۵</sup> (۲۰۲۱) در پژوهش خود به بررسی نقش رهبری مدیران مدارس ابتدایی در ارتقاء پایداری از طریق ایجاد انگیزه در معلمان پرداخت و نتیجه گرفت در مواردی که انگیزه در معلمان

<sup>۱</sup> - Schleicher

<sup>۲</sup> - No Child Left Behind (NCLB)

<sup>۳</sup> - Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)

<sup>۴</sup> - Pont, Nushe & Moorman

<sup>۵</sup> - Khumalo

وجود دارد به میزان قابل توجهی از عملکردهای مدیریتی و رهبری مدیران تأثیر گرفته است. رامیرز<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) نیز در یک مطالعه پدیدار شناختی به بررسی اهمیت رفتارهای رهبری مدیر در انجمن‌های یادگیری حرفه‌ای مدیران پرداخت. یافته‌ها نشان داد اجرای برنامه‌های یادگیری حرفه‌ای مدیران منجر به شکل‌گیری بهتر ارتباط مدیر با معلمان، ایجاد انگیزه، ظرفیت و اعتماد در معلمان می‌شود. ویدال-باتلر<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) به بررسی دانش و توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دو زبانه پرداخت. مدیران تأکید داشتند که فرصت‌های حرفه‌ای رشد بسیار کمی (که تمرکز بر برنامه‌های دو زبانه دارند) در دسترس مدیران مدارس است. اکثر مدیران به شدت به دانشی که از تجربه حرفه‌ای گذشته و فرصت‌های خودآموزی کسب کردند، برای رشد حرفه‌ای خود متکی بودند. بیری استنوا، آرنوا و نورموهامتوا<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) در پژوهش خود به بررسی ابعاد توسعه حرفه‌ای پرداختند. آنان ابعاد توسعه حرفه‌ای را مشتمل بر چهار حوزه می‌دانند: ۱) ویژگی‌های شخصیتی ۲) توانایی‌های حرفه‌ای مثل رهبری تعاملی ۳) ویژگی‌های خاص مثل دانش حرفه‌ای و ۴) تیپ شخصیتی مثل سازگاری اجتماعی، ثبات عاطفی. نایکر و نایدو<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) با انجام پژوهشی کیفی در زمینه توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس نتیجه گرفتند که ایجاد فرصت‌های یادگیری، کار تیمی، ارتباطات اجتماعی و بهبود مهارت‌های رهبری مشارکتی در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس مؤثرند. رستون<sup>۵</sup> (۲۰۱۵) در پژوهش خود نشان داد که مهم‌ترین استانداردهای حرفه‌ای مدیران مدارس در برنامه توسعه حرفه‌ای، شامل این موارد می‌باشد: ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بنیادی رهبری آموزشی، اخلاق‌مداری 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، بکارگیری و استفاده از ظرفیت‌های خانواده‌ها و انجمن‌های مربوط به مدرسه، پژوهش‌مداری و رعایت اصول مدیریت و بهبود همه جانبه مدرسه.

---

<sup>۱</sup> - Ramirez

<sup>۲</sup> - Vidal-Butler

<sup>۳</sup> - Bayarystanova, Arenova & Nurmuhametova

<sup>۴</sup> - Naiker & Naidoo

<sup>۵</sup> - Reston

در میان پژوهش‌های داخلی حیات، عبدالهی، زین آبادی و آراسته (۱۳۹۴) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه شامل پنج مقوله اصلی رهبری آموزشی، مدیریت و رهبری سازمانی، رهبری اخلاقی، مشارکت اجتماعی و تکنولوژی است. پورکریمی، فرزانه و نوروزی (۱۳۹۵) نیز در یک پژوهش ترکیبی به واکاوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس پرداختند. یافته‌ها نشان داد صلاحیت حرفه‌ای مدیران شامل مؤلفه‌های ویژگی‌های روان‌شناختی، مهارت‌ها (فنی، انسانی و ادراکی)، دانش و نگرش است. در پژوهشی دیگر مرد، زین‌آبادی و آراسته (۱۳۹۶) با عنوان نشانگرهای یک رهبر آموزشی موفق؛ یافته‌های یک مطالعه پدیدارشناسانه دریافتند که رهبر آموزشی موفق برای مدارس متوسطه شهر تهران دارای ۵ مقوله شامل تعیین جهت، مدیریت فرهنگ و جوسازمانی، نظارت و ارزشیابی آموزشی، مدیریت بر فرایندهای یاددهی یادگیری در مدرسه و رشد و توسعه حرفه‌ای است. اصفهانی، سلیمانی، تورانی و صباحی (۱۳۹۸) در پژوهش خود به بررسی عوامل مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که عوامل مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران دارای هشت مقوله اصلی فناوری، دینی، فرهنگی، فردی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و سازمانی است.

بررسی پژوهش‌های انجام شده تا کنون نشان می‌دهد در اغلب پژوهش‌ها به ویژگی‌های رهبر و یا عوامل مؤثر بر توسعه حرفه‌ای پرداخته شده و نیز پژوهش‌های مرتبط با توسعه حرفه‌ای بیشتر معطوف به مقطع متوسطه بوده است و یا تمرکز بر محتوای توسعه حرفه‌ای نبوده و از دید مدیران مدارس ابتدایی به این موضوع پرداخته نشده بلکه از دیدگاه اساتید دانشگاه و یا مدیران عالی و میانی ادارات آموزش و پرورش مورد بررسی قرار گرفته است. اما یکی از دوره‌های مهم هر نظام آموزشی در جهان، دوره ابتدایی است؛ دوره‌ای که در رشد، تربیت و تکوین شخصیت کودکان تأثیر بسزایی دارد. دوره ابتدایی مبنایی برای آموزش در دوره‌های بعد است و آموزش و پرورش در این دوره زیربنای توسعه است و اگر اقدامات تربیتی و آموزشی در این دوره به درستی انجام شود، در آینده می‌توان به جامعه‌ای توسعه یافته امیدوارتر بود. نقش مدیران و معلمان مدارس ابتدایی به سبب خصوصیات فکری و ذهنی دانش‌آموزان در این دوره از اهمیت بسیار بالایی

برخوردار است. چرا که هر عملی در این دوران می تواند در سرنوشت و مسیر زندگی دانش آموز تأثیر به سزایی داشته باشد.

از سویی دیگر در دوره ابتدایی به سبب ویژگی های منحصر به فرد خود و تفاوت های بسیاری که با مقطع متوسطه از نظر ویژگی های دانش آموزان، ساختار برنامه درسی و ارزشیابی تحصیلی و ویژگی ها و صلاحیت های معلمان وجود دارد، مدیران نیز باید متناسب با ویژگی های این دوره توانمند بوده و از نظر حرفه ای ارتقاء یابند. اما مسأله این است که مدیر در چه زمینه هایی باید خود را ارتقاء دهد تا به سطح مناسبی از توسعه حرفه ای دست یابد؟ با توجه به شرایط مدارس ابتدایی و نیازهای متفاوت آن، توسعه حرفه ای متناسب با ویژگی ها و شرایط مدرسه ابتدایی دارای چه محتوایی است که علاوه بر کاربردی بودن، در راستای وظایف مدیر نیز باشد؟ بنابراین لازم است تا با مطالعه ای عمیق ابعاد و مؤلفه های توسعه حرفه ای متناسب با ویژگی های مدیریت این مقطع تحصیلی شناسایی شود تا مدیران بتوانند با بهره گیری از آن خود را در مسیر توسعه حرفه ای قرار دهند؛ کارایی و اثربخشی مدارس ابتدایی افزایش یافته و دانش آموزان در عرصه های آموزشی و تربیتی به موفقیت بیشتری نائل شوند. لذا هدف از پژوهش حاضر شناسایی ابعاد و مؤلفه های توسعه حرفه ای مدیران مدارس مقطع ابتدایی از دیدگاه مدیران و ترسیم الگوی مفهومی آن است.

### روش تحقیق

این پژوهش یک پژوهش کیفی با رویکرد پدیدار شناسی<sup>۱</sup> است. زیرا یک راهبرد پژوهشی است که پژوهشگر به کمک آن جوهره تجربه های بشری را درباره یک پدیده آن گونه که شرکت کنندگان در پژوهش توصیف کرده اند، شناسایی می کند. فهم تجربه های زنده، نشانه بارز پدیدار شناسی به عنوان یک فلسفه و نیز یک روش است (موستاکاس<sup>۲</sup>، ۱۹۹۴). در پژوهش حاضر نیز تجربه های گروهی از مدیران مدارس موفق ابتدایی - که مرتبط ترین و آشناترین افراد در حوزه مدیریت مدارس ابتدایی هستند - در مورد توسعه حرفه ای جمع آوری شد و ابعاد و مؤلفه های توسعه حرفه ای از این طریق مورد شناسایی و تحلیل قرار گرفته و مضامین جدید پدیدار شد. مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شدند. برای اینکه اجرای مصاحبه در تمام شهر تهران انجام شود و تمرکز در نقطه ای خاص نباشد، در مرحله اول با استفاده

<sup>۱</sup> - Phenomenological research methods

<sup>۲</sup> - Moustakas

از نمونه گیری سهمیه‌ای<sup>۱</sup>، شهر تهران به پنج ناحیه شمال، جنوب، شرق، غرب و مرکز تقسیم شد و از هر ناحیه با توجه به وسعت و تعداد مناطق، ۱ تا ۳ منطقه انتخاب شد. در مرحله دوم برای گردآوری داده‌های کیفی از روش نمونه گیری هدفمند<sup>۲</sup> استفاده شد. زیرا ایده زیربنایی پژوهش کیفی، انتخاب شرکت کنندگانی است که به پژوهشگر در فهم مسئله و سؤال پژوهش به بهترین وجه کمک می‌کنند (کرسول<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). لذا جهت انتخاب هدفمند مدیران مورد نظر برای مصاحبه، بر مبنای میزان سابقه کار مدیر، موفقیت مدرسه در حوزه‌های آموزشی و تربیتی و میزان رضایت والدین و دانش‌آموزان، از طریق واحد کارشناسی مقطع ابتدایی ادارات آموزش و پرورش مناطق منتخب، مدیران انتخاب شدند.

برای گردآوری داده‌ها از ابزار مصاحبه استفاده شد زیرا از این طریق می‌توان به اطلاعات تاریخی و تجربیات شرکت کنندگان پی برد. از انواع مصاحبه‌ها، از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته (به دلیل آنکه امکان تبادل نظرات و تفکرات وجود دارد و می‌توان بحث و موضوع مصاحبه را در جهت دستیابی به اهداف پژوهش هدایت نمود) با تأکید بر رویکرد اکتشافی و با هدف شناسایی ایده‌های جدید و ملموس از دیدگاه مدیران مدارس در مورد توسعه حرفه‌ای استفاده شد. مصاحبه با مدیران مدارس تا جایی ادامه یافت که فرایند اکتشاف و جمع‌آوری داده‌ها پس از مصاحبه با ۱۴ نفر به نقطه اشباع نظری رسید.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. تحلیل محتوای کیفی به پژوهشگر اجازه می‌دهد اصالت و حقیقت داده‌ها را به گونه‌ی ذهنی، ولی با روش علمی تفسیر کنند. عینیت نتایج به وسیله وجود یک فرایند کدبندی نظام‌مند تضمین می‌شود (ایمان و نوشادی، ۱۳۹۰). بنابراین پس از سازماندهی و آماده کردن داده‌ها، فرایند کدگذاری باز و کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام شد تا مقوله‌ها و مضامین تدوین شود. به هر جمله و یا عبارتی که مرتبط با توسعه حرفه‌ای بود کد اختصاص داده شد و در مرحله بعد کدها با توجه به نزدیکی و شباهتهای مفهومی مقوله‌بندی و نام‌گذاری شدند. نام‌گذاری بر اساس اصطلاحات تخصصی ادبیات و پیشینه

<sup>1</sup> - Quota sampling

<sup>2</sup> - Purposive Sampling

<sup>3</sup> - Creswell



پژوهش انجام گرفت. جدول ۱ نمونه‌ای از فرایند کدگذاری باز و جدول ۲ نحوه کدگذاری محوری را نشان می‌دهد.

**جدول ۱. نمونه کدگذاری باز**

کدگذاری باز	بخشی از متن یک مصاحبه
ایجاد فرصت توانمند سازی معلمان هزینه کردن و تهیه بهترین تجهیزات کار با رایانه و سند مدیریت مشارکتی	من سعی می‌کنم برای همکارانم موقعیت هایی را فراهم بیاورم که در طی سال بتوانند ضعف های خودشان را برطرف کنند. برای تهیه و هزینه کردن هر چیزی را که فکر می‌کنم بهترین هست یعنی بهتر از آن در بازار نیست تهیه می‌کنم. الان یکی از ضروریات جامعه ما ارتباط رسانه ای هست مدیرها باید بتوانند حداقل یک تاپ در محیط ورد را بلد باشد. یکی از کارهایی که من انجام می‌دهم اینکه مدیریت مشارکتی داشته باشیم یعنی از همه ی نیروهای مدرسه کمک می‌گیرم برای تصمیم گیری...

**جدول ۲. نمونه کدگذاری محوری**

کد محوری	کد باز
دانش مدیریتی	مدیریت مشارکتی مدیریت بحران رهبر بودن مدیر آشنایی با قوانین و دستورالعملها نظم اجرایی و قانونمندی لزوم ایجاد تغییر و مدیریت تغییر ارزیابی طرح و برنامه ها و عیب یابی

برای تعیین پایایی کیفی<sup>۱</sup> که نشان می‌دهد رویکرد پژوهشگر با رویکرد پژوهشگران دیگر و همچنین در پروژه‌های دیگر یکسان و ثابت است (گیبز<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷)، از روش بررسی مجدد نوشته‌ها برای اطمینان از عدم اشتباه هنگام پیاده کردن داده‌ها و نیز از روش کدگذاری مجدد استفاده شد. برای این منظور سه مصاحبه توسط یک متخصص کدگذاری شد و سپس توافق در همسانی کدگذاری‌ها با روش زیر محاسبه گردید:

$$\text{توافق در همسانی کدگذاریها} = \frac{۱۰۰ * ۲ * \text{تعداد کدهای مورد توافق}}{\text{تعداد کل کدها}}$$

<sup>۱</sup> - Qualitative reliability

<sup>۲</sup> - Gibbs

نتایج حاصل از سه کدگذاری مجدد در جدول (۳) آمده است:

جدول ۳. محاسبه توافق بین دو کدگذار

کد مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	توافق در همسانی کدگذاریها
۱	۷۱	۳۲	٪۹۰
۴	۵۳	۲۲	٪۸۳
۱۳	۷۸	۳۳	٪۸۴
کل	۲۰۲	۸۷	٪۸۶

با توجه به جدول شماره ۳ ضریب توافق ٪۸۶ به دست آمد که بالاتر از ٪۸۰ است و نشان دهنده ضریب پایایی مناسبی است.

همچنین جهت روایی کیفی<sup>۱</sup> از دو روش بررسی یافته‌ها و مضامین توسط شرکت کنندگان و روش بررسی کل پروژه توسط یک ارزیاب بیرونی و خبره به کار گرفته شد. بنابراین از تأیید مصاحبه شوندگان و یک خبره بیرونی برای کنترل روایی استفاده شد.

#### یافته‌ها

تحلیل دقیق محتوای مصاحبه‌ها و دیدگاه‌ها و تجربیات مدیران و کدگذاری آنها و تبدیل جملات به مقوله‌ها و مضامین، منجر به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در مقطع ابتدایی شد که شامل ۴ بعد اصلی "دانش"، "مهارت"، "نگرش" و "توانایی"، ۹ مؤلفه، ۲۱ زیر مؤلفه و در مجموع دارای ۸۷ شاخص است.

۱- بُعد دانش: مدیر باید دارای دانش و آگاهی‌های مرتبط با زمینه شغلی خود باشد که بخشی از آن دانش علم مدیریت است و تمام مدیران باید آن را دارا باشند و بخشی دیگر دانش تخصصی در مسائل مربوط به حوزه مدیریت مدیر یعنی مدرسه است. این بُعد دارای دو مؤلفه دانش مدیریت عمومی و دانش تخصصی است که هر کدام ۳ زیر مؤلفه دارند (جدول ۴).

<sup>1</sup> - Qualitative validity

**جدول ۴. مؤلفه ها و شاخص های بعد دانش**

مؤلفه اصلی	مؤلفه فرعی	مفاهیم (شاخص ها)
دانش مدیریت عمومی	دانش مدیریتی	مدیریت مشارکتی، رهبری آموزشی، مدیریت تغییر، ارزیابی، آشنایی با قوانین و دستورالعملها، مدیریت بحران
	دانش سیستمی	شناسایی تهدیدها و فرصت ها، شناسایی مسائل درون و برون سازمانی
	دانش رفتار سازمانی	چگونگی برقراری ارتباط خوب و صحیح، آگاهی به اهمیت روابط انسانی و ایجاد انگیزه
دانش مدیریت تخصصی	دانش حرفه ای	آگاهی به سند تحول بنیادین، به روز بودن و پیشرو در کسب اطلاعات شغلی، آشنایی با کلیه امور مدرسه، دانش روانشناسی کودک و نوجوان
	دانش معلمی	آشنایی با دروس و سرفصلهای دوره ابتدایی، آشنایی با روشهای تدریس و طرح درس نویسی، آشنایی و آگاهی به مهارتهای معلمی
	دانش مالی	آگاهی کامل به قوانین مالی، شفاف سازی هزینه کردها، تهیه بهترین وسایل و تجهیزات

" اگر من همکارم را مشارکت ندهم و برنامه پیشنهادی او را نپذیرم فردا من این برنامه را که به او بدهم قابل اجرا نخواهد بود چون احساس نیاز نکرده." " مدیر باید هم مسائل درون سازمانی را بشناسد هم برون سازمانی را بشناسد." " تسلط بر قوانین می تواند یکی از شاخصه های توانمندی یک مدیر باشد." "از نظر من امروز باید یک مدیر به سند تحول بنیادین مسلط باشد" مدیر باید روی مسائل درسی و کتاب اشراف داشته باشد. "اولیا باید ببینند که هر چه هزینه می کنم این عایدات بر می گردد به رفاه اجتماعی و آموزشی و روانی بچه های آنها."

۲- بُعد مهارت: یکی از ابعاد مهم توسعه حرفه ای، مهارت است که مدیر باید مهارت های لازم را به دست آورده و تقویت کند (جدول ۵). این مهارتها دارای سه بخش مهارت های تعاملی، مهارت های مدیریت منابع و مهارت های حرفه ای است.

## جدول ۵. مؤلفه‌ها و شاخص‌های بعد مهارت

مؤلفه اصلی	مؤلفه فرعی	مفاهیم (شاخص‌ها)
مهارت تعاملی	مهارت ارتباطی	تعامل و یادگیری از دیگران، برقراری ارتباط مؤثر با اولیا و دانش آموزان، ایجاد بستر مناسب برای حل مسائل و برقراری ارتباط مستقیم، قاطعیت در زمان مقتضی، تعامل با نهادهای محلی، قدرت بیان و اقناع، جذب مشارکت‌های مالی اولیا و خیرین
	مهارت روابط انسانی	احترام به اولیا و معلمان، درک معلمان، ایجاد همبستگی بین معلمان، برقراری ارتباط دوستانه و صمیمی، شناخت نیروی انسانی و رفتار متناسب با هر فرد، ایجاد جو آرام
مهارت مدیریت منابع	مهارت جذب و بکارگیری	استفاده از ظرفیت اولیا، معلمان و نهادهای محلی، شناسایی زمینه‌های تحصیلی و خدماتی اولیا و بکارگیری آن
	مدیریت منابع و تجهیزات	شناخت ویژگی‌های نیروی انسانی، تفویض اختیار، استفاده بهینه از تجهیزات، تقویت توانمندی نیروی انسانی
مهارت حرفه‌ای	مهارت تخصصی	نظرسنجی طرح و برنامه‌های مدرسه، عمل بر مبنای سند تحول و ساختهای تعلیم و تربیت، قوی بودن حوزه نظارت، برنامه ریزی بر مبنای برنامه تعالی، آگاهی خانواده‌ها از عملکرد مدرسه
	مهارت فناوریانه	کار با رایانه و سناد، کار با شبکه‌های اجتماعی مجازی
	مهارت تربیتی	الگوی دیگران بودن، استفاده مناسب از تشویق و تقدیر، یکی بودن حرف و عمل، آموزش غیر مستقیم مسائل اعتقادی و تربیتی

"می‌رفتم منطقه‌ی دیگر فلان مدیر را می‌دیدم می‌نشستم و با او حرف می‌زدم می‌گفتم مثلا تو چه کار کردی؟" "یکی از مشخصه‌هایی که هر کس در مدرسه وارد می‌شود و متوجه آن است

آرامشی هست که برقرار کردم." "ظرفیت‌های والدین را شناسایی کردم. خیلی از کارها توسط خود اولیا انجام می‌شود." "توانایی‌های خود همکاران تقویت می‌کردیم و بعد از ظرفیت خود همکار استفاده کردم." "خودم را روتین در برنامه تعالی قرار می‌دهم ناخودآگاه همه اعضای مدرسه خوب دارند این کار را می‌کنند." "من خودم کارهایی که اداره می‌فرستد و باید گزارش دهیم همه را خودم انجام می‌دهم چوم مدرک درجه یک کامپیوتر از فنی و حرفه ای دارم." "وجه الگویی مدیر خیلی مهم است، چه الگو برای اولیا چه برای معلم ها و چه برای دانش آموزان."

۳- بُعد نگرش: این بُعد به ویژگی‌ها، نگرش‌ها و تمایلاتی می‌پردازد که در راستای توسعه حرفه‌ای مدیر مدرسه است. نگرش فردی و تمایلات مدیریتی از مؤلفه‌های این بُعد است (جدول ۶). نگرش فردی به آن دسته از ویژگی‌هایی اشاره دارد که به مدیر کمک می‌کند تا بتواند عملکرد بهتری داشته باشد و نقش وی را به عنوان یک مدیر قابل اطمینان ارتقاء می‌بخشد.

**جدول ۶. مؤلفه‌ها و شاخص‌های بُعد نگرش**

مؤلفه اصلی	مؤلفه فرعی	مفاهیم (شاخص‌ها)
تمایلات فردی	ویژگی شخصیتی	تواضع، نگرش مثبت، علاقمندی به کار، ظاهر و پوشش در شأن مدیر، سخت کوشی، سعه صدر
	نگرش اعتقادی و تربیتی	تقویت ایمان، ناظر دانستن خدا، اخلاقی مداری، منصف بودن، داشتن صداقت
تمایلات مدیریتی	نگرش مدیریتی	مسئولیت پذیری، اعتقاد به مشارکت و خرد جمعی، اولویت داشتن دانش آموزان، قاطعیت، همکاری و تعاون
	نگرش دانش افزایی	به دنبال یادگیری بودن، به روز رسانی در زمینه علمی و شغلی، پرسش هنگام ندانستن، مطالعه تخصصی منابع داخلی و خارجی

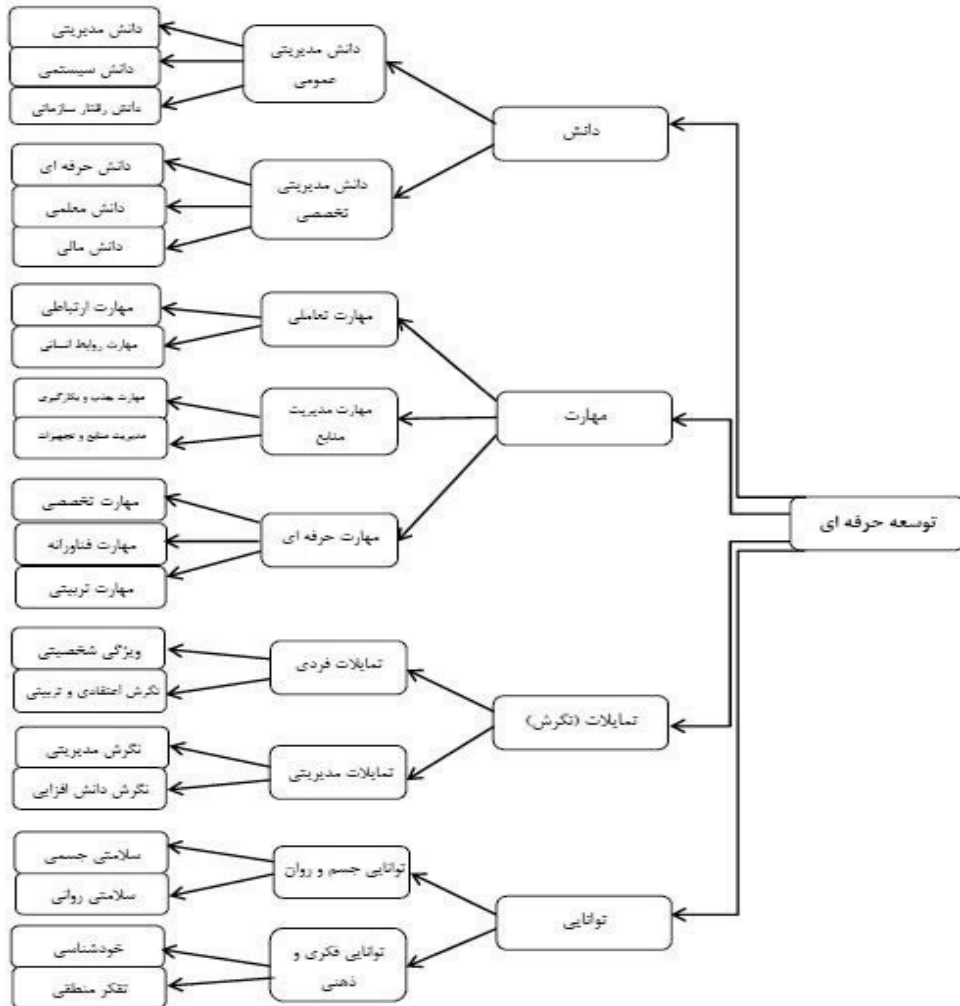
"یکی از ویژگی‌ها به نظرم این است که صبوری به خرج بدهیم و من در اولین مرحله صبوری به خرج می‌دهم". "سعی کنیم که خاکی باشیم سعی کنیم که تواضع داشته باشیم." "از نظر اعتقادی به خدا بی نهایت ایمان و اعتقاد دارم هر عملی عکس العملی دارد." "این نیست که حتماً خانم معاون آموزشی فقط کار آموزشی انجام دهد و همه به هم کمک می‌کنیم" اولویت اول ما دانش آموز است بعد معلم و بعد مدیر و معاون. "خیلی پرسیدن به من کمک کرد هر جا که رفتم ایده‌های قشنگ را دیدم بهره گرفتیم."

۴- بُعد توانایی: بر اساس نظر شرکت کنندگان یکی از ابعاد توسعه حرفه‌ای بعد توانایی است. این بُعد نیز دو مؤلفه توانایی جسمی و روانی و توانایی فکری و ذهنی دارد (جدول ۷).

جدول ۷. مؤلفه‌ها و شاخص‌های بعد توانایی

مؤلفه اصلی	مؤلفه فرعی	مفاهیم (شاخص‌ها)
توانایی جسمی و روانی	سلامتی جسمی	سلامتی جسمی، فعال و پویا در انجام امور
	سلامتی روانی	سلامت روحی و روانی، تسلط بر خود، داشتن هوش هیجانی
توانایی فکری و ذهنی	خودشناسی	ارزیابی خود توسط دیگران، شناسایی نقاط ضعف خود و پذیرش آن
	تفکر منطقی	دوراندیشی، پذیرش ارزیابی دیگران از خود، واقع بینی، قدرت تصمیم‌گیری

"از نظر جسمی مدیر باید توانایی داشته باشد تحرک داشته باشد خودش بتواند کنار بچه‌ها باشد." "مدیری که روحش آرام است مدیری که مشکلات خانوادگی ندارد خودش را شناخته و بر روی خودش کار کرده قطعاً می‌تواند یک تیم خوب و قوی داشته باشد." "اگر من بگویم که کارم درست است صد در صد مطمئن باشید که کار من مشکل دارد من می‌گویم تا اینجا تلاش کردم باز هم هنوز مانده تا برسم." "نگرانی از این قضیه نداشته باشم که ارزیابی که همکاران انجام می‌دهند یا ارزیابی که خودم انجام می‌دهم و ارزیابی که معاون از بنده انجام می‌دهد." بعد از کدگذاری باز و محوری که منجر به استخراج مفاهیم و مقوله‌ها شد در مرحله بعد با کدگذاری انتخابی الگوی مفهومی توسعه حرفه‌ای ترسیم شد (شکل ۱):



شکل ۱. الگوی مفهومی توسعه حرفه ای مدیران مدارس ابتدایی

### بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با رویکرد پدیدارشناسی و با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه های توسعه حرفه ای مدیران مدارس ابتدایی از دیدگاه مدیران انجام شد. با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۱۴ نفر از مدیران مدارس موفق شهر تهران مصاحبه شد. تحلیلها و یافته های حاصل از مصاحبه نشان داد

که توسعه حرفه‌ای برای مدیران مدارس ابتدایی شامل ۴ بُعد دانش، مهارت، نگرش و توانایی و ۹ مؤلفه است.

اولین بُعد توسعه حرفه‌ای، بُعد دانش است. بر اساس نتایج به دست آمده مدیران توسعه یافته از نظر حرفه‌ای دارای دانش و آگاهی‌های لازم در دو زمینه هستند. زمینه اول دانش مدیریت عمومی است و شلیچر (۲۰۱۲)، بیری استنوا، آرنوا و نورموهامتوا (۲۰۱۳)، ان‌جی و چان (۲۰۱۴)، رستون (۲۰۱۵)، حیات، عبدالهی، زین آبادی و آراسته (۱۳۹۴)، پورکریمی، فرزانه و نوروزی (۱۳۹۵)، مرد، زین آبادی و آراسته (۱۳۹۶)، پیرحیاتی، صالحی، فرزاد، مقدم زاده و حکیم زاده (۱۳۹۹) و نریمانی، مهرداد و جلیلی (۱۴۰۰) در پژوهش‌های خود به دانش مدیریت، مدیریت بحران، اصول مدیریت، رهبری سازمانی، رهبری اخلاقی، مدیریت فرهنگ و جو سازمانی و رهبری مشارکتی تأکید داشتند. بر اساس نظر مشارکت کنندگان مدیر باید دارای دانش و بینش کافی در زمینه مدیریت مشارکتی باشد که نقش مهمی در توسعه مدیر و تحقق اهداف مدرسه دارد، مدیر باید رهبر آموزشی باشد، از ایجاد تغییر استقبال کند و بتواند آن را به خوبی مدیریت کند، نحوه ارزیابی از عملکرد خود و اجرای طرح و برنامه‌ها را در یکسال تحصیلی بداند و اجرا کند، به چگونگی مدیریت در زمانهای بحرانی آگاهی داشته باشد، با قوانین و دستورالعملها آشنایی کافی داشته باشد تا بتواند به نحو صحیح از آنها استفاده کند، دارای دید سیستمی بوده تا بتواند چالشها و فرصتها را شناسایی و مدیریت کند و نیز دارای دانش رفتار سازمانی مانند چگونگی برقراری روابط انسانی و روشهای ایجاد انگیزه و نیز چگونگی برقراری ارتباط مؤثر و تعامل با نیروهای درون و برون مدرسه را باشد.

مقوله دوم بُعد دانش، دانش مدیریت تخصصی مدارس است و پژوهشگرانی مانند بیری استنوا، آرنوا و نورموهامتوا (۲۰۱۳)، ان‌جی و چان (۲۰۱۴)، مرد، زین آبادی و آراسته (۱۳۹۶) و اصفهانی، سلیمانی، تورانی و صباحی (۱۳۹۸) به دانش حرفه‌ای، اطلاع از آیین‌نامه‌های آموزشی، نظارت و ارزشیابی آموزشی، مدیریت بر فرایند یادهی-یادگیری، امور حسابداری و مالی و مدیریت توسعه معلمان و کارکنان اشاره کرده‌اند. مدیر مدرسه علاوه بر کسب دانش مدیریت باید در زمینه شغلی خود که مدیریت مدرسه است نیز دانش تخصصی لازم را کسب کند. مدیر توانمند باید به سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به عنوان یک سند مرجع اشراف داشته باشد و با ساحت‌های تعلیم و



تربیت آشنا باشد، اطلاعات شغلی خود را مانند روانشناسی کودک و نوجوان کامل و بروز نماید، از تمام پستهای درون مدرسه و وظایف و توانمندیهای مورد نیاز هر پست اطلاعات کامل داشته باشد. مدیر باید در زمینه دانش معلمی مانند دروس و سرفصلهای دوره ابتدایی، انواع روشهای تدریس، طرح درس نویسی، اقدام پژوهی و درس پژوهی بتواند مرجع معلمان خود باشد. همچنین در امور مالی آگاهی کامل به قوانین مالی آموزش و پرورش داشته باشد و روشهای شفاف سازی هزینه کردها و تهیه وسایل و تجهیزات مورد نیاز را با توجه به شرایط مالی مدرسه بداند.

دومین بُعد توسعه حرفه ای، مهارت است. می توان گفت بعد مهارت از مهمترین ابعاد توسعه حرفه ای مدیران است چرا که مدیر هر چه بیشتر مهارتهای مورد نیاز را به دست آورد، قدرت و ابزار لازم برای مدیریت با کیفیت و مؤثر را خواهد داشت. بُعد مهارت سه مؤلفه مهارت تعاملی، مهارت مدیریت منابع و مهارت حرفه ای دارد. در زمینه مهارتهای تعاملی بیری استنوا، آرنوا و نورموهامتوا (۲۰۱۳)، نایکر و نایدو (۲۰۱۴)، ان جی و چان (۲۰۱۴)، حیات، عبدالهی، زین آبادی و آراسته (۱۳۹۴)، پورکریمی، فرزانه و نوروزی (۱۳۹۵)، شبانی، خورشیدی، عباسی و فتحی و اجارگاه (۱۳۹۷)، درتاج، عباسپور، دلاور و عبدالهی (۱۳۹۸)، پیرحیاتی، صالحی، فرزاد، مقدم زاده و حکیم زاده (۱۳۹۹) و نریمانی، مهرداد و جلیلی (۱۴۰۰) در پژوهشهای خود بر این مؤلفه تأکید کرده اند. این مؤلفه خود دارای دو زیر مؤلفه مهارت ارتباطی و مهارت روابط انسانی است. بر اساس نظر مشارکت کنندگان مدیر با مهارتهای ارتباطی می تواند با دیگران به خوبی تعامل داشته و از این طریق یادگیری خود را افزایش دهد، می تواند با کارکنان و اولیا و دانش آموزان ارتباط خوب و مؤثر برقرار کرده و بستر مناسبی را برای حل مسائل فراهم کند، توان تعامل با نهادهای محلی و خیرین جهت بهره برداری از ظرفیتهای آنان در مدرسه را دارد و با قدرت بیان و اقناع می تواند مشارکت اولیا و خیرین را در امور مالی و خدماتی دریافت کند. مدیر با مهارت روابط انسانی جو آرامی را در محیط کار فراهم می کند، محیطی که در آن اولیا، کارکنان و دانش آموزان تکریم می شوند، ارتباط دوستانه و صمیمی بین مدیر و دیگران برقرار است، با هر فرد متناسب با ویژگی های شخصیتی وی رفتار می کند و می تواند بین معلمان در جهت رسیدن به اهداف مدرسه همبستگی ایجاد کند. مؤلفه دوم بُعد مهارت، مهارت مدیریت منابع است که دارای دو زیرمؤلفه مهارت جذب و بکارگیری و مؤلفه مدیریت منابع و تجهیزات است که با نتایج

پژوهش‌های ان‌جی و چان (۲۰۱۴)، رستون (۲۰۱۵)، پورکریمی، فرزانه و نوروزی (۱۳۹۵) و شبانی، خورشیدی، عباسی و فتحی واجارگاه (۱۳۹۷) همسواست. مدیر با داشتن مهارت جذب و بکارگیری نیروها می‌تواند پس از شناسایی زمینه‌های تحصیلی و خدماتی اولیا از ظرفیتهای آنها در امور مختلف مدرسه بهره‌بردارد. همچنین با داشتن این مهارت می‌تواند از ظرفیت معلمان و نیز نهادهای محلی نیز در پیشبرد طرح و برنامه‌های مدرسه استفاده کرده و با کمترین هزینه بتواند بیشترین خدمات را برای مدرسه و دانش‌آموزان به ارمغان آورد. همچنین با کسب مهارت مدیریت منابع و تجهیزات به شناخت ویژگیها و توانمندی‌های نیروی انسانی پرداخته و این توانمندی را تقویت می‌کند و سپس متناسب با توانمندی هر فرد تفویض اختیار می‌کند. همچنین از تجهیزات تهیه شده در مدرسه استفاده بهینه می‌کند. سومین مؤلفه بُعد مهارت، مهارت حرفه‌ای است. بیری استنوا، آرنوا و نورموهامتوا (۲۰۱۳)، رستون (۲۰۱۵)، مرد، زین‌آبادی و آراسته (۱۳۹۶)، درتاج، عباسپور، دلاور و عبدالهی (۱۳۹۸) و اصفهانی، سلیمانی، تورانی و صباحی (۱۳۹۸) مهارت حرفه‌ای مدیریت مدرسه را در جهت توسعه حرفه‌ای مدیر می‌دانند. این مؤلفه سه زیر مؤلفه مهارت تخصصی، مهارت فناورانه و مهارت تربیتی را در بر دارد. مدیر در راستای حرکت به سوی توسعه حرفه‌ای نیازمند مهارتهای تخصصی جهت تحقق اهداف و طرح و برنامه‌های خاص محیط مدرسه است. هدفگذاری و حرکت باید بر مبنای سند تحول بنیادین و اجرای ساحت‌های شش‌گانه تعلیم و تربیت باشد. برنامه‌ریزی بر اساس مدل تعالی مدیریت مدرسه و طرح تدبیر صورت گیرد، قبل از اجرای طرح و برنامه‌ها از کارکنان نظرسنجی شود و در حین انجام طرح و برنامه‌ها نظارت قوی و مستمر داشته باشد. بتواند جهت همراه کردن خانواده‌ها، آنان را از عملکرد مدرسه آگاه ساخته و پاسخگو باشد. یکی دیگر از نیازمندی‌های مدیر مهارت فناورانه است. به سبب انجام امور مدرسه توسط رایانه، سامانه‌هایی چون اتوماسیون اداری و سند، هوشمندسازی کلاسهای درس و نیز ارتباطات گسترده از طریق فضای مجازی و همچنین گسترش آموزشهای مجازی و غیر حضوری مدیر باید از نظر فناوری به روز بوده و مهارتهای لازم را کسب کند. مدرسه علاوه بر بُعد آموزشی، بُعد پرورشی و تربیتی نیز دارد. مدیر حرفه‌ای می‌داند که الگوی دانش‌آموزان به خصوص در دوران ابتدایی و حتی اولیا و معلمان است. بنابراین سعی می‌کند در آموزش مسائل اعتقادی و تربیتی به جای آموزش مستقیم از نقش الگویی خود و

غیرمستقیم به آموزش بپردازد. مدیر موفق می داند که باید حرف و عملش یکی باشد و از روشهای تشویقی مختلف استفاده کند.

بعد دیگر توسعه حرفه ای نگرش و تمایلات مدیر است. نگرشهایی که به توسعه حرفه ای کمک می کند و مدیر یا آن نگرشها را دارد یا سعی کند آنها را آموخته و در خود ایجاد کند، که بیری استنوا، آرنوا و نورموهامتوا (۲۰۱۳)، رستون (۲۰۱۵)، پورکریمی، فرزانه و نوروزی (۱۳۹۵) و صادقی نیا، صالحی و مقدمزاده (۱۳۹۷) نیز در پژوهشهای خود به نحوی به این بُعد اشاره کرده اند. بُعد نگرش دو مؤلفه تمایلات فردی و تمایلات مدیریتی دارد و هر یک دارای دو زیرمؤلفه است. تمایلات فردی مدیر در دو طبقه ویژگی های شخصیتی و نگرشهای اعتقادی و تربیتی قرار می گیرد. مدیر برای اینکه بتواند مدیریت اثربخش داشته باشد و به خوبی از عهده مدیریت در موقعیتهای مختلف برآید و مقبول دیگران قرار گیرد، باید متواضع باشد با سعه صدر و سخت کوشی بر مشکلات فائق آید، به کار خود علاقمند بوده و با نگرش مثبت و مثبت اندیشی انجام وظیفه نماید. برای دوری از هر گونه اختلال و یا انحراف در عملکرد خود، مدیر باید ایمان خود را تقویت کند و خدا را ناظر بر اعمال خود بداند و سعی کند در نهایت صداقت و انصاف با دیگران رفتار کرده و اخلاق مداری سرلوحه فعالیتها وی باشد. بخش دوم بُعد نگرش، نگرش یا تمایلات مدیریتی است. نگرشهایی که کمک می کند تا مدیر بتواند از مدیریت و عملکرد مطلوبتری برخوردار شود و شامل دو زیرمؤلفه نگرش مدیریتی و نگرش دانش افزایی را داراست. مسئولیت پذیری مدیر، داشتن قاطعیت و حفظ دیسیپلین مدیریت هم از نظر رفتاری و هم از نظر پوشش ظاهری از مواردی است که مدیر باید دارا باشد. همچنین دارای این نگرش باشد که دانش آموزان اولویت اول در همه برنامه ریزیها، تصمیم گیریها و هزینه کردها هستند. روح تعاون و همکاری داشته و اعتقاد به مشارکت و خرد جمعی داشته و نگرش استبدادی نداشته باشد. همچنین با داشتن نگرش دانش - افزایی که مؤلفه بسیار مهمی در توسعه حرفه ای مدیران است و به زعم مک کراکن<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) و پوته<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) نیز یادگیری فعال، شرکت کنندگان را در زمینه توسعه حرفه ای قرار می دهد، مدیر به طور مستمر به دنبال یادگیری است و سعی می کند به مطالعه منابع داخلی و خارجی چاپی و اینترنتی بپردازد و خود را در زمینه شغلی بروز رسانی کند.

<sup>۱</sup> - McCraken

<sup>۲</sup> - Puteh

بعد چهارم توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی، بُعد توانایی است. مدیر باید علاوه بر دانش، مهارت و نگرش لازم برای حرفه‌ای شدن، تواناییهایی داشته باشد که در عملکرد مطلوب‌تر مدیر تأثیر بسزایی دارد. توانایی جسمی و روانی و توانایی فکری و ذهنی از مؤلفه‌های آن است. طبق نظر مشارکت‌کنندگان مدیر باید توانایی جسمی و روانی داشته باشد تا با جسم و روان سالم بتواند فعال و پویا در کنار سایر کارکنان به انجام امور بپردازد و در کنار دانش آموزان باشد و اوقاتی را با آنها بگذراند، در شرایط بحرانی بتواند بر خود مسلط باشد و با هوش هیجانی و مدیریت احساس خود بتواند با معلمان و اولیای ناراحت و خشمگین مناسبترین رفتار را داشته باشد. چرا که بیماری امکان خطا و اشتباه را در فعالیتهای مدیر افزایش می‌دهد. مؤلفه توانایی فکری و ذهنی دو زیر مؤلفه خوشناسی و تفکر منطقی دارد. مدیر در جهت توسعه حرفه‌ای خود باید توانایی خودشناسی داشته باشد و نقاط ضعف و قوت خود را بشناسد تا بتواند نقاط ضعف خود را برطرف و یا کم‌رنگ کند. باید دارای این روحیه باشد که در جهت کمک به خودشناسی خود از دیگران بخواهد وی را در زمینه‌های مدنظر ارزیابی کنند. همچنین انتقادپذیر بوده و ارزیابی دیگران از خود را بپذیرد. دوراندیش بوده و در عین دوراندیشی واقع بین باشد و انتظارات وی بر اساس توانیروهای انسانی، موقعیت جغرافیایی و محلی مدرسه و اولیا و دانش آموزان باشد. و در نهایت دارای قدرت تصمیم‌گیری در شرایط مختلف باشد. این بُعد و مؤلفه‌های آن در پژوهشهای گذشته مورد بررسی قرار نگرفته و فقط به صورت جزئی به مفاهیم محدودی از آن اشاره شده و در این پژوهش برای نخستین بار مورد بررسی قرار گرفته است.

با توجه به یافته‌های پژوهش، الگوی بدست آمده در مقایسه با سایر الگوها از نظر ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها کاملاً متناسب با شرایط مدارس ابتدایی و مدیریت آن است و تمام حوزه‌ها و فعالیتهای مدرسه را در بر گرفته و کاربردی است، زیرا با توجه به دیدگاه‌های مدیران موفق مدارس ابتدایی تدوین شده است. هنگامی که مدیر با توجه به ابعاد اصلی توسعه حرفه‌ای و مؤلفه‌های هر بعد، بتواند در همه ابعادی که عملکرد مناسبی نداشته و یا فقدان آن ویژگی و شاخص در هر بعد باشد، اگر درصد رفع آن برآید در مسیر توسعه حرفه‌ای قرار گرفته است و می‌تواند به عنوان رهبر و سکاندار مدرسه با توجه به ویژگی‌های دوره ابتدایی بر روند اجرای اهداف و مأموریت‌های مدرسه، فعالیتهای درون مدرسه و عملکرد معلمان تأثیر مستقیم و مثبت بگذارد و علاوه بر ارتقاء خود،

نیروی انسانی خود را نیز در مسیر توسعه حرفه ای قرار دهد. در نتیجه عملکرد مطلوب آموزشی و پرورشی در مدرسه حاصل شده که نتیجه نهایی آن دانش آموزانی با پیشرفت آموزشی و پرورش و رضایت اولیاست. بادریاکس<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) نیز بر این اعتقاد است که توسعه حرفه ای مدیران و ادراک آنان از این امر، تأثیر بسزایی در توسعه حرفه ای معلمان و موفقیت دانش آموزان دارد. با توجه به اینکه ابعاد و مؤلفه های شناسایی شده در این پژوهش از درون تجربیات و نظرات مدیران موفق مدارس ابتدایی برخاسته است و کاملاً قابلیت عملیاتی و اجرایی شدن دارد پیشنهاد می شود بر مبنای نتایج این پژوهش، الگویی طراحی شود و پس از اعتباریابی آن، برنامه ای جامع تدوین شده و جهت اجرایی شدن آن اقداماتی توسط معاونت آموزش ابتدایی شهر تهران اعم از تخصیص بودجه و منابع مالی، تهیه برنامه های آموزش حضوری و غیرحضوری برای مدیران و برنامه های تشویقی و انگیزشی و حمایتی برای مشارکت آنان در اجرای آن انجام گیرد. همچنین بستر مناسب برای افزایش دانش، مهارت، توانایی و ایجاد نگرش مؤثر در جهت توسعه حرفه ای مدیران مدارس ابتدایی فراهم شود که بر اساس نظر مدیران بیشترین تأکید بر برگزاری دوره های ضمن خدمت حضوری توسط اساتید معرب، جلسات هم اندیشی و تبادل نظر مدیران با یکدیگر، امکان بازدید از مدارس مختلف، برگزاری کارگاه های مهارتی، قرار گرفتن مدیر با تجربه در کنار مدیر تازه کار و تشکیل کارگروه تخصصی مدیران در هر منطقه است. و نیز برای اینکه مدیر بهتر و سهل تر در مسیر توسعه حرفه ای قرار گیرد پیشنهاد می شود در انتخاب مدیران مدارس به عنوان یک تخصص از افرادی که دارای تحصیلات مرتبط به خصوص رشته مدیریت آموزشی هستند و کسانی که سابقه معاونت مدرسه به خصوص معاونت آموزشی داشته اند استفاده شود و معلمان به یکباره از کلاس درس برای مدیریت مدرسه گمارده نشوند.

---

<sup>۱</sup> - Boudreaux

## منابع

- اصفهانی، کرم. سلیمانی، نادر. تورانی، حیدر. صباحی، پرویز. (۱۳۹۸). عوامل مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی در افق ۱۴۰۴، **مدیریت مدرسه**، ۷(۴): ۲۴۱-۲۱۰.
- ایمان، محمد تقی. نوشادی، محمود رضا. (۱۳۹۰). تحلیل محتوای کیفی، **پژوهش**، ۳(۲): ۴۴-۱۵.
- پورکریمی، جواد. فرزانه، محمد. نوروزی، میترا. (۱۳۹۵). بررسی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس، یافته‌های یک پژوهش ترکیبی، **مدیریت مدرسه**، ۴(۱): ۲۵-۱.
- پیرحیاتی، سارا. صالحی، کیوان. فرزاد، ولی‌اله. مقدم‌زاده، علی. حکیم‌زاده، رضوان. (۱۳۹۹). بازنمایی عوامل، ملاک‌ها و نشانگرهای مدارس اثربخش دوره ابتدایی: یک مطالعه کیفی، **مدیریت مدرسه**، ۸(۱): ۱۹۰-۱۶۲.
- حیات، علی اصغر. عبدالهی، بیژن. زین آبادی، حسن رضا. آراسته، حمیدرضا (۱۳۹۴). مطالعه کیفی نیازها و روش‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس، **مطالعات آموزشی و یادگیری**، ۷(۲): ۶۴-۴۳.
- درتاج، اکرم. عباسپور، عباس. دلاور، علی. عبدالهی، حسین. (۱۳۹۸). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران هنرستانهای فنی و حرفه‌ای استان کرمان، **پژوهش در نظامهای آموزشی**، ۱۳(۴۶): ۲۲-۷.
- زین آبادی، حسن رضا. عبدالحسینی، بیتا. (۱۳۹۶). مدرسه موفق، مدیر موفق: مطالعه تطبیقی یافته‌های پروژه بین‌المللی مدیرمدرسه موفق (ISSPP). **نوآوری‌های آموزشی**، ۱۶(۶۱): ۴۲-۲۱.
- شبنانی، راضیه. خورشیدی، عباس. عباسی، لطف‌اله. فتحی‌واجارگاه، کوروش. (۱۳۹۷). ارائه الگوی شایستگی برای مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران، **پژوهش در نظامهای آموزشی**، ویژه‌نامه بهار: ۹۴-۷۹.
- صادقی‌نیا، زهره. صالحی، کیوان. مقدم‌زاده، علی. (۱۳۹۷). رهیافتی پدیدارشناسانه در شناسایی عوامل مؤثر در ارزیابی عملکرد مدیران مدارس ابتدایی، **مدیریت مدرسه**، ۶(۲): ۲۱-۱.
- کرسول، جان دلبیو. (۱۳۹۲). **طرح پژوهش: رویکردهای کیفی، کمی و ترکیبی** (ویرایش سوم)، ترجمه علیرضا کیامنش و مریم دانای طوس، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی واحد علامه طباطبایی.
- مرد، سید محمد. زین آبادی، حسن رضا. آراسته، حمیدرضا. (۱۳۹۶). نشانگرهای یک رهبر آموزشی موفق، یافته‌های یک مطالعه پدیدارشناسانه، **مدیریت مدرسه**، ۵(۲): ۱۲۸-۱۰۹.
- نریمانی، بهمن. مهرداد، حسین. جلیلی، راضیه. (۱۴۰۰). طراحی مدل بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی: یک مطالعه کیفی، **علوم روانشناختی**، ۲۰(۹۹): ۴۸۴-۴۷۱.
- یوسفی، امیر. ملکی آوارسین، صادق. طالبی، بهنام. (۱۳۹۹). طراحی الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در افق ۱۴۰۴ با رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد، **مدیریت بر آموزش سازمانها**، ۹(۱): ۵۱-۱۲.
- Bayarystanova, E. Arenova, A. & Nurmuhametova, R. (2013). Education System Management and Professional Competence of Managers. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 140: 427- 431.

- Bichsel, J. A. (2008). **Professional Development Needs and Experiences of Secondary Principals in Southwestern Pennsylvania**, Unpublished PHD thesis, University of Pittsburgh
- Bizzell, B. E. (2011). **Professional Development of School Principals in the Rural Appalachian Region of Virginia**, Unpublished PHD thesis, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Boudreaux, M. K. (2015). An Examination of Principals' Perceptions of Professional Development in an Urban School District, **Education & Social Policy**, 2(4): 27-36.
- Brown C.; Militello M. (2016), Principal's perceptions of effective professional development in schools. **Journal of Educational Administration**, 6(4): 56-67.
- Chalikias, M.; Raftopoulou, I.; Sidiropoulos, G.; Kyriakopoulos, G.I. & Zakopoulos, v. (2020). The school principal's role as a leader in teachers' professional development: the case of public secondary education in Athens, **Problems and Perspectives in Management**, 18(4): 461-474.
- Gibbs G.R. (2007). **Analyzing Qualitative data**. London: sage
- Harper R.E. (2008). **An Investigation into the Professional Development Needs of Urban Principals and Their Perceptions of the Potential of Online Professional Development**. Unpublished PHD thesis.
- Harris, A.; Jones, M. & Crick, T. (2020). Curriculum leadership: a critical contributor to school and system improvement, **School Leadership & Management**, 40 (1): 1-4.
- Ibrahim, N. (2011). Preparation and development of public secondary schools Principals in Kenya, **Humanities and Social Science**.1 (9):22-36.
- Khumalo, S.S. (2021). A Descriptive Analysis of the Leadership Practices of Primary School Principals in Promoting Sustainability Through Motivating Teachers, **Discourse and Communication for Sustainable Education** ,12(1): 42-54 .
- 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**, Unpublished PHD thesis, Marshall University.
- Leithwood, K.; Harris, A. & Hopkins, D. (2008), Seven strong claims about successful school leadership. **School Leadership & Management**, 28(1): 27-42.
- McCracken, N. A. (2017). **Principal perceptions of professional Development**, Unpublished PHD thesis, University of Pittsburgh.
- Moustakas, c. (1994). **Phenomenological research methods**, CA: Sage.
- 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. & Chan, T. M. K. (2014). Continuing professional development for middle leaders in primary schools in Hong Kong, **Educational Administration**, 52 (6): 869 - 886.

- O, Dell Garris, R. (2020). **The Role of the Secondary School Principal: Examining the Evolution and Current Dynamics of the Role of Secondary Principals**. Unpublished PHD thesis, Robert Morris University.
- Pont B.; Nushe, D, & Moorman, H. (2008). **Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice**. Paris: OECD.
- Puteh, F.; Kaliannan, M., & Alam, N. (2014). Learning for professional development via peers: A System Theory approach, **Global Conference on Business & Social Science-2014**, <[www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)>, [ 2020/7/13].
- Ramirez, J.A. (2020). **High School Professional Learning Communities in California High Schools: The Significance of the Principal's Leadership Behaviors**, Unpublished PHD thesis, university of La Verne' California.
- Reston, V. A. (2015). National Policy Board for Educational Administration, Professional Standards for Educational Leaders, **American Association of Colleges of Teacher Education**.
- Şenol, H. (2019). Professional Development of Educational Leaders, **Educational Leadership**, <<https://www.intechopen.com/online-first/professional-development-of-educational-leaders>> [2020/7/13].
- Schleicher, A. (2012). **Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World**, OECD Publishing.
- Vidal-Butler, S. (2017). **Knowledge and professional development for principals leading linguistic communities in schools**, Unpublished PHD thesis, California State University.