



## فرآیند توسعه حرفه‌ای معلمان در مدارس (الزامات، بسترها و چالش‌ها)

ناهید یساول<sup>۱</sup>، هادی پورشافی<sup>۲\*</sup>، حسین مومنی مهموئی<sup>۳</sup>، احمد اکبری<sup>۴</sup>

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، شناسایی الزامات، بسترها و چالش‌های موجود در جهت توسعه حرفه‌ای معلمان بود. به این منظور از روش کیفی با رویکرد تحلیل مضمون استفاده گردید. جامعه آماری پژوهش، مدیران و معلمان شهر مشهد بودند. داده‌های پژوهش با استفاده از مصاحبه‌های فردی نیمه ساختاریافته جمع‌آوری و با استفاده از رویکرد تحلیل محتوای کیفی مورد تحلیل قرار گرفت، نمونه آماری شامل ۱۷ نفر از مدیران، ۸ نفر از معلمان و ۶ نفر از کارشناسان آموزش منابع انسانی بودند که به شیوه نظری هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون در سه مرحله‌ای تحلیل شده‌اند. یافته‌های پژوهش بیانگر سه بُعد اصلی شامل بسترهای توسعه حرفه‌ای معلمان (مشتمل بر محورهایی چون برنامه‌ریزی، فرهنگ‌سازی، خلاقیت‌محوری، بهبود نگرش و انگیزش، حمایت و پشتیبانی)، الزامات اجرای توسعه حرفه‌ای معلمان (مشتمل بر محورهایی چون نیازسنجی، نظارت، بهبود رویه‌ها و فرآیندها، زیرساخت و اخلاق محوری) و چالش‌های اجرای برنامه‌های توسعه حرفه‌ای معلمان (مشتمل بر محورهایی چون چالش‌های ساختاری، چالش‌های آموزشی و مدیریتی و چالش‌های فرهنگی) مورد سازماندهی قرار گرفت. با توجه به یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت برای اصلاح وضعیت موجود توسعه حرفه‌ای معلمان در مدارس به اصلاح ابعاد فردی، سازمانی و فرهنگی نیاز است.

**کلمات کلیدی:** توسعه حرفه‌ای، معلمان، دوره ابتدایی، چالش‌ها، بسترها و الزامات.

۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تربت حیدریه، تربت حیدریه، ایران

nahydysawl@gmail.com

۲ دانشیار مدیریت آموزشی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران (نویسنده مسئول)

Hpourshafei@birjand.ac.ir

۳ دانشیار مطالعات برنامه درسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تربت حیدریه، تربت حیدریه، ایران

momenimahmouei@yahoo.com

۴ استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد مشهد، مشهد، ایران.

Akbari.180@gmail.com

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها بخش عمده‌ای از مرتفع‌سازی نیازهای بشری را متناسب با تحولات موجود بر عهده دارند. تغییرات مستمر پیرامونی و رشد شتاب‌یافته تحولات علم و فناوری بر این سرعت تغییرات افزوده است (سعادت طلب، فتحی و اجارگاه، فراست خواه و خراسانی، ۱۳۹۲). محیط پویا و پیچیده امروزی شرایط و اقتضائات متغیر و متحولی را برای سازمان‌ها به وجود آورده است (ویکینسون<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳). در دنیای امروزی، سازمان‌ها همواره در معرض پیچیدگی و نیروهای محیطی و درونی هستند که سازگاری مستمر و البته رقابت را برای آن‌ها ناگزیر می‌کند (کاسیکو، ویس و رسان<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). در چنین جهان متحول و متلاطمی، تنها افراد، سازمان‌ها و نهادهایی می‌توانند به حیات سازنده ادامه دهند که این تحولات را درک کرده و برای این تحولات، پاسخ مناسب داشته باشند و حتی، پیشران این تحولات بوده و جوامع مختلف را متوجه پویایی و توانایی خود در زمینه‌های مختلف سازند، لذا سازمان‌ها نیز باید متناسب با این رشد فزاینده، بتوانند خود را همراه ساخته و پاسخ‌گوی نیازهای سازمانی باشند (بیطرفان، سجودی و دهقانی، ۱۳۹۹). در زمینه همراهی سازمان‌ها بخش عمده‌ای از این همراهی و توانایی پاسخ‌گویی به نیروی انسانی برمی‌گردد. نیروی انسانی در سازمان، نقش ویژه‌ای بر عهده داشته و با توانایی‌های خود می‌تواند موجبات پویایی و تحرک سازمانی متناسب با تغییرات روز را فراهم سازد (آلفانی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). بنابراین از جمله ویژگی‌های یک سازمان اثربخش همانند سازمان‌های آموزشی، توجه به پرورش و توانمندسازی نیروی انسانی است که بخش عمده‌ای از تلاش‌های سازمان را می‌تواند نتیجه‌بخش سازد (چیا<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱).

معلمان به عنوان کارگزاران اصلی تعلیم و تربیت، مهم‌ترین عامل اجرای برنامه درسی اند که در تغییر، تحول و تعیین موفقیت و یا شکست نظام آموزشی، نقش موثری دارند (گلوبک و جانسون<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱). معلمان نه تنها یکی از عوامل نیازمند تغییر به منظور بهسازی نظام آموزشی هستند، بلکه خود، زمینه ساز و ایجاد کننده تغییرات محسوب می‌شوند؛ این کارکرد دوگانه سبب شده است، تربیت و پرورش معلمان به عنوان حوزه‌ای در حال رشد و چالش برانگیز جلوه نماید (آخوندی و صفائی موحد، ۱۳۹۴). یکی از زمینه‌هایی که در بهسازی دانش و مهارت معلمان نقش اساسی دارد مفهوم توسعه حرفه‌ای<sup>۶</sup> است (طاهری و همکاران، ۱۳۹۲). در واقع توسعه حرفه‌ای اغلب به عنوان سنگ زیربنای همه تلاش‌های اصلاحی در نظام آموزشی شناخته می‌شود (رحیمی، ۱۴۰۰).

توسعه در لغت به معنای رشد تدریجی در جهت قدرتمندتر شدن، پیشرفته‌تر شدن و حتی بزرگ‌تر شدن است (بارکر و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸). و توسعه حرفه‌ای، به معنای توسعه یک فرد در نقش حرفه‌ای و شغلی آن است. توسعه حرفه‌ای شامل تجربیات رسمی و غیررسمی است (گانسر<sup>۸</sup>، ۲۰۰۰). بنابراین مفهوم توسعه حرفه‌ای، گسترده‌تر از توسعه شغلی است چرا که توسعه شغلی، تنها بر جنبه رسمی رشد حرفه‌ای اتکا دارد و چرخه شغلی را شامل می‌شود (شیربگی و نصیری نیا، ۱۳۹۹). توسعه حرفه‌ای شامل فرآیندهایی است که به توسعه دانش، مهارت‌ها، ارزش‌ها و نگرش‌های حرفه‌ای اعضا کمک می‌کند (کاهرامان و کوزو<sup>۹</sup>، ۲۰۱۶). توسعه حرفه‌ای حیطة‌ای از فعالیت‌هایی همچون، ایجاد دگرگونی و بهبود کیفیت، تسهیل توسعه مهارت‌های نو، بهبود دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های موجود، ایجاد اعتماد به نفس و انگیزه در افراد، تسهیل تجارب مبتنی بر دانش و علم، افزایش توان سازگاری افراد، کاهش مقاومت در مقابل تغییر، افزایش نگهداری منابع انسانی و به وجود آوردن سطوح بالای تعهد سازمانی را شامل می‌شود (روچ، اسکینر و مکتی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۱). در این میان توسعه حرفه‌ای معلمان نیز، مفهوم توسعه

<sup>1</sup>:Wilkinson

<sup>2</sup>: Cascio, Weiss & Racine

<sup>3</sup>:Alfani

<sup>4</sup>:Chia

<sup>5</sup>:Golombeck & Johnson

<sup>6</sup>:Professional development

<sup>7</sup>:Barker

<sup>8</sup>:Ganser

<sup>9</sup>: Kahraman & Kuzu

<sup>10</sup>:Roche, Skinner & McEntee

حرفه ای را به فعالیت های آموزشی و مرتبط با حیطه حرفه ای یاددهی - یادگیری بسط می کند(رحمتی، تلخایی و مرادی، ۱۳۹۹).

توسعه حرفه ای بر درک مثبت (هریس، کیل و موسون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱)؛ مدیریت کلاس درس (نین لاوان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷)؛ باورها و رفتارهای ارتباطی معلمان (سدووا، سیدلاسیک و اسوارسیک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶)؛ افزایش دانش محتوایی معلمان، استفاده از روش تدریس پژوهشی در کلاس و بهبود نمرات دانش آموزان در آزمون های استاندارد ( زجاجی، خنیفر، اقا حسینی و یزدانی ، ۱۳۹۶؛ بوزنسکی و هانسن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰)؛ تسلط عمیق بر محتوای چالش برانگیز، تفکر انتقادی، حل مسائل پیچیده، ارتباط موثر و همکاری، خود هدایتی (دارلینگ، هارموند، هایلر و گاردنر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷)؛ سواد اطلاعاتی معلمان (کاشی تهنجی، اسفندیاری مقدم و عرفانی، ۱۳۹۷؛ کوگان و مارتزوکو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸)؛ خودکارآمدی معلمان (پوررحیم و حسین پور، ۱۳۹۹؛ فصل الهی و محمدی، ۱۳۹۸)؛ انگیزش معلمان (اسماعیلی، سامری و حسنی، ۱۳۹۹)؛ آگاهی فرامفهومی و نظام شناختی تجربه بنیاد (رحمتی، تلخایی و مرادی، ۱۳۹۹) موثر است

همان طور که اشاره شد توسعه حرفه ای یک از حیطه های در خورتوجه در راستای رشد همه جانبه، بالندگی معلمان و تغییرات نظام آموزشی است (واپرز، طالبی و سامری، ۱۳۹۸؛ اسماعیلی، سامری و حسنی، ۱۳۹۹؛ کادر اسمیت<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰؛ کارکابی<sup>۸</sup>، ۲۰۲۱). که در اسناد بالادستی نظام آموزشی جمهوری اسلامی ایران، به ویژه سند تحول بنیادین مورد اشاره قرار گرفته است به شکلی که، سند تحول بنیادین آموزش و پرورش (۱۳۹۰) در قالب بیانیه ارزش ها و راهبردهای کلان بر ارتقای کیفیت آموزشی معلمان به منظور توسعه مستمر شایستگی های تربیتی، علمی و حرفه ای فرهنگیان و طراحان و ارتقا نظام تربیت حرفه ای در آموزش و پرورش تأکید نموده است. اما با وجود تأکیدات صورت پذیرفته و افزایش تمرکز بر موضوع توسعه حرفه ای، مروری کوتاه بر شاخص ها، ابعاد و مولفه های آن نشان دهنده آن است که علی رغم وجود پژوهش های گوناگون پیرامون این موضوع، زمینه های اجرایی و پیاده سازی توسعه حرفه ای برای معلمان دارای نکات و نقاط مبهم و چالش برانگیزی است که در این پژوهش سعی شده است با رویکرد تحلیل مضمون به بررسی این مهم پرداخته شود. لذا هدف از پژوهش حاضر بررسی الزامات، بسترها و چالش های آموزش و پرورش در جهت توسعه حرفه ای معلمان مقطع می باشد. از این رو در پژوهش حاضر سه سؤال اصلی مد نظر بود که در ادامه به آن پرداخته می شود:

- بسترهای اجرای برنامه های توسعه حرفه ای معلمان دوره آموزش ابتدایی چیست؟
- الزامات اجرای برنامه های توسعه حرفه ای معلمان دوره آموزش ابتدایی چیست؟
- چالش های اجرای برنامه های توسعه حرفه ای معلمان دوره آموزش ابتدایی چیست؟
- 

## روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون (Thematic Analysis) انجام شده است. تحلیل مضمون را باید یک روش پژوهش دانست که دارای انعطاف زیاد در تحقیقات کیفی است. تحلیل مضمون روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده های کیفی است که داده های متنوع و پراکنده را به یافته های غنی تبدیل می کند. جامعه مورد مطالعه این پژوهش کلیه دست اندرکاران در عوامل مؤثر بر برنامه های توسعه حرفه ای معلمان بودند. از آنجاکه هدف محققین در انتخاب مشارکت کنندگان دست یافتن به نمونه های دارای بیشترین زمینه اطلاعاتی در مورد موضوع پژوهش بود مشارکت کنندگان در پژوهش از طریق نمونه گیری هدفمند موارد مطلوب با توجه به ملاک های بیان شده انتخاب شدند و فرآیند جمع آوری اطلاعات

1 :Harris, Cale & Musson

2 : Ninlawan,

3: Sedova, Sedlacek & Svaricek

4 :Buczynski and Hansen

5: Darling-Hammond , Hyler & Gardner

6: Cogan & Martzoukou

7 :Caderosmith

8 :Karacabey

تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. مشارکت‌کنندگان در پژوهش شامل شامل ۱۷ نفر از مدیران (ملاک ورود داشتن حداقل مدرک کارشناسی ارشد و حداقل پنج سال سابقه مدیریت در مدرسه)، ۸ نفر از معلمان (ملاک ورود داشتن حداقل مدرک فوق لیسانس، حداقل پنج سال سابقه تجربی و حداقل یک دوره مدرسی دوره‌های ضمن خدمت معلمان) و ۶ نفر از کارشناسان آموزش منابع انسانی (داشتن حداقل مدرک کارشناسی ارشد، داشتن سه سال سابقه خدمت در بخش آموزش منابع انسانی) بودند. جهت محرمانه ماندن هر کدام از شرکت‌کنندگان در مراحل پژوهش و رعایت اخلاق پژوهشی به هر کدام از آن‌ها یک کد اختصاص داده شد. ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق، مصاحبه نیمه ساختار یافته است. فرآیند تحلیل داده‌های حاصل از متن مصاحبه‌ها نیز با توجه به اهمیت آن در رویکرد تحلیل مضمون، هم‌زمان با جمع‌آوری داده‌ها و با استفاده از نرم افزار مکس کیودا انجام گرفت. رویکرد تحلیل مضمون در این پژوهش، رویکرد شبکه مضامین بوده است. جهت تحلیل داده‌ها از رویکرد تحلیل محتوای کیفی متن مصاحبه‌ها استفاده شد. جهت شروع مصاحبه طراحی پروتکل مصاحبه، بیانیه هدف<sup>۱</sup>، بخشی از بیان مسئله و توضیحاتی مرتبط با موضوع، اهداف و برخی از سوالات در اختیار مصاحبه‌شوندگان قبل از انجام مصاحبه قرار داده شد. به اعتقاد کلارک و کرسول (۲۰۱۴) در بیانیه هدف باید به پدیده مرکزی (توسعه حرفه‌ای معلمان و فرآیندهای آن) توجه شود و در آن به ایده اصلی، ارائه تعریف کلی از پدیده یا ایده اصلی و بیان کردن استراتژی تحقیق اشاره شود. در این بخش محقق با استفاده از بیانیه هدف، به ارائه پیش‌زمینه‌ای در زمینه موضوع و طرح سوالات محوری<sup>۲</sup> مبادرت ورزید.

جهت بررسی اطمینان‌پذیری و اصالت یافته از معیارهای روش گوبا و لینکلن<sup>۳</sup> ۱۹۸۰ استفاده شد. آنها چهار معیار «قابلیت اعتبار<sup>۴</sup>، قابلیت انتقال<sup>۵</sup>، قابلیت اتکا<sup>۶</sup> و قابلیت تأیید<sup>۷</sup>» را به منظور ارزیابی دقت علمی پژوهش بر شمردند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۶). در زمینه‌ی قابلیت اعتبار، از روش کنترل اعضا شرکت‌کننده استفاده شد. در زمینه‌ی قابلیت انتقال، یافته‌ها در اختیار متخصصین قرار داده شد. در زمینه‌ی قابلیت اتکا (قابلیت اطمینان)، از روش توافق بین کدگذاران استفاده شد و در زمینه‌ی قابلیت تأیید مرور و بازخورد هم‌تایان بکار برده شد.

## یافته‌ها

در این سؤال، دیدگاه اساتید مشارکت‌کننده در زمینه بسترهای و الزامات استقرار نظام جانشین پروری مدیران در مدارس ابتدایی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

الف: بسترهای اجرای برنامه‌های توسعه حرفه‌ای معلمان  
در این گد اصلی دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش در گد اصلی بسترهای اجرای برنامه‌های توسعه حرفه‌ای معلمان مورد سازمان‌دهی قرار گرفته است. نتایج در جدول ۱ ارائه شده است.

1: Semi-structured interview

2: Central question

3: Guba & Lincoln

4: Credibility

5: Transferability

6: Dependability

7: Conformability

جدول ۱: بسترهای اجرای برنامه‌های توسعه حرفه‌ای معلمان

سؤال تحقیق	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین منتخب
بسترهای اجرای برنامه‌های توسعه حرفه‌ای معلمان	۱-۱	طراحی سیستم برنامه ریزی مبتنی بر پرورش شایستگی‌های کلیدی معلمان انعطاف‌پذیری در راهبردها توسعه برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مدیریت استراتژی‌های سازمانی و تعارضات فرایندهای توسعه حرفه‌ای	برنامه‌ریزی
	۲-۱	فرهنگ سازی در زمینه توسعه حرفه‌ای توجه به سبک ارتباطی و تعاملی کارکنان سازمان همراهی و همدلی در فعالیت‌های حرفه‌ای حل تعارضات و اختلاف‌های درون مدرسه‌ای	فرهنگ سازی
	۳-۱	رهبری تغییرات درون مدرسه‌ای در راستای استعداد محوری مدیریت ابتکاری منابع مدرسه‌ای توجه به فرصت‌های یادگیری پایدار و خلاقانه در مدرسه	خلاقیت محوری
	۴-۱	توجه به شایسته‌سالاری در انتصاب‌ها ایجاد نگرش مطلوب در زمینه توسعه حرفه‌ای بهبود نگرش سازنده به آموزش و بهبود منابع انسانی در آموزش و پرورش بهبود انگیزش معلمان در زمینه توسعه حرفه‌ای	بهبود نگرش و انگیزش
	۵-۱	توجه مدیریت به ارتقا صلاحیت حرفه‌ای استفاده از سازوکار رشد شخصی و گروهی حمایت از معلمان حمایت از مدرسان دوره‌های ضمن خدمت فراهم کردن مسیر ارتقاء شغلی	حمایت و پشتیبانی سازمانی

طبق دیدگاه معلمان مشارکت‌کننده در پژوهش در زمینه بسترهای اجرای توسعه حرفه‌ای معلمان در مدارس که به عوامل زیادی وابسته است محورهایی چون برنامه‌ریزی برای استقرار نظام رشد حرفه‌ای، فرهنگ سازی، مدیریت خلاق، بهبود نگرش و انگیزش و حمایت و پشتیبانی مورد شناسایی قرار گرفت. توسعه حرفه‌ای یک راهبردی برای سازمان‌های آینده‌نگر در رویارویی با تغییرات و تحولات علمی موجود در عرصه آموزش است (معصومی و فیضی، ۱۴۰۰). در ادامه به نمونه‌هایی از بیانات مشارکت‌کنندگان در این بُعد اشاره می‌شود:

" به نظرم در اجرای دوره‌های توسعه حرفه‌ای باید زمینه‌ای فراهم شود که خود معلم به یادگیری سوق داده شود، معلم با تأمل در فرآیند آموزشی و مسائل مطرح شده به کنکاش و یادگیری بپردازد"

" معلمان برای شرکت در دوره‌های توسعه حرفه‌ای باید انگیزه لازم رو داشته باشه نه اینکه از روی اجبار بخوانند در این دوره یا دوره‌های مثل اون شرکت کنه، انگیزه معلم یه رکن اصلی برای شرکت معلم در این دوره‌های است"

" دوره‌های توسعه حرفه‌ای می‌تونه داخل برنامه‌ها و طرح‌هایی مثل همین منتورینگ اجرا بشه که هم معلم از نظر حرفه‌ای رشد

می‌کنه و هم ذخایر منابع انسانی سازمان بهبود پیدا می‌کند"

" باید فرآیند مدیریت منابع انسانی در مدارس طوری هدایت بشه که تغییرات سازمانی اون در جهت بهبود منابع انسانی و خلاقیت محور باشه."

" باید آموزش و پرورش در انتصاب‌های خودش به شایسته سالاری توجه کنه تا معلم رغبت داشته باشه در دوره‌های توسعه حرفه‌ای شرکت کنه به امید اینکه این دوره‌ها در ارتقاء آنان کمک خواهد کرد، نه اینکه الان ما ببینیم انتصاب‌ها بیشتر سلیقه‌ای و حزبی شده است."

" باید آموزش و پرورش برای اجرای دوره‌هایی چون منتورینگ هم‌تا برنامه و طرح کلان داشته باشه، نه اینکه بخواهد بخش نامه‌ای عمل کنه و همین طوری فرآیند آموزش رو هدایت کنه."

" الان متاسفانه در آموزش و پرورش مدیریت خاصی در زمینه توسعه حرفه‌ای معلمان وجود نداره، نه معلم دنبال توسعه حرفه‌ای هست و نه اداره آموزش و پرورش براش مهم هست که معلم چیزی یاد داشته باشه."

ب: الزامات فرآیند اجرایی توسعه حرفه‌ای معلمان

در این کد اصلی دیدگاه مشارکت کنندگان در پژوهش در کد اصلی الزامات اجرای فرآیند توسعه حرفه‌ای معلمان مورد سازمان-دهی قرار گرفته است. نتایج در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲: الزامات اجرای فرآیند توسعه حرفه‌ای معلمان

سؤال تحقیق	مضامین پایه	مضامین سازمان	مضامین منتخب
۱-۲	توجه به نیازهای آموزشی معلمان توجه به نظرات معلمان در اجرای برنامه های آموزشی	نیازسنجی	الزامات اجرای توسعه حرفه ای
۲-۲	توجه به نظارت مستمر و بالینی در اجرای برنامه توسعه حرفه ای توجه به جامعیت و شمول در فرآیند نظارت بر توسعه حرفه ای توجه به اصلاح فرآیندها با توجه به نظارت های صورت گرفته	نظارت	
۳-۲	توجه به بهبود روبه ها و فرآیندهای اداری در جهت بهبود زمینه توسعه حرفه ای خارج شدن از بروکراسی اداری موجود در آموزش و پرورش	بهبود روبه ها و فرآیندها	
۴-۲	تفویض اختیار به معلمان فراهم کردن زیرساخت و تجهیزات لازم برای اجرای توسعه حرفه ای استفاده از فناوری های نوین در اجرای طرح های توسعه حرفه ای معلمان	زیرساخت	
۵-۲	توجه به اخلاق مداری در اجرای توسعه حرفه ای توجه به ایجاد منشور اخلاقی جهت اجرای فرآیند توسعه در مدارس	اخلاق محوری	

طبق دیدگاه اساتید مشارکت کننده در پژوهش توجه به الزامات اجرای برنامه جانشین‌پروری در مدارس، منجر به بهبود فرآیند اجرایی می‌شود. در این زمینه طبق دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش توجه به نیازسنجی مدیران در اجرای فرآیند توسعه حرفه‌ای، نظارت بر اجرای درست فرآیند توسعه حرفه‌ای در مدارس، بهبود رویه‌های سازمانی در جهت اجرای مطلوب توسعه حرفه‌ای در مدارس، فراهم کردن زیرساخت‌های لازم برای اجرای طرح توسعه حرفه‌ای و اخلاق مداری در جهت اجرای فرآیند توسعه حرفه‌ای مورد توجه است. در ادامه به نمونه‌هایی از بیانات مشارکت‌کنندگان در پژوهش اشاره می‌شود:

"آموزش و پرورش باید بر فرآیند توسعه حرفه‌ای مدیریت و نظارت خوبی داشته باشد، نه اینکه بخواهد این فرآیند رو به حال خودش رها کند تا هر اتفاقی که می‌خواهد بیفتد"

"باید آموزش و پرورش به فرآیندهای سازمانی توجه داشته باشد و رویه‌های اون رو مورد بهبود قرار بده، نه اینکه هر روز به بخش‌نامه جدید که منافی بخش‌نامه‌های قبل هست و این خودش باعث میشه معلمان دیگه رغبتی به طرح‌هایی که برای رشد حرفه‌ای آنان هست، نداشته باشن"

"زیرساخت لازم باید برای اجرای طرح توسعه‌ای در مدارس فراهم بشه تا فرآیند توسعه حرفه‌ای به درستی اجرا بشه"  
(ج) چالش‌های توسعه حرفه‌ای معلمان

در این کد اصلی دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش در کد اصلی چالش‌های اجرای فرآیند توسعه حرفه‌ای معلمان مورد سازمان‌دهی قرار گرفته است. نتایج در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳: چالش‌های توسعه حرفه‌ای معلمان

مضامین پایه	مضامین سازمان - دهنده	مضامین منتخب
عدم توجه به پویایی ساختاری در حوزه آموزش و پرورش	چالش‌های ساختاری	چالش‌های فرآیند توسعه حرفه‌ای معلمان
جریان عمودی انتقال دانش در سطح سازمان و عدم توجه به گسترش و اشاعه آن		
عدم توانایی ساخت شبکه‌های یادگیری تعاملی و اشتراکی دانش		
تمرکزگرایی در سیستم آموزشی و سلب خلاقیت در نظام آموزشی		
بخشنامه محوری و کمیت‌گرایی در نظام آموزشی		
عدم ساختارمندی در نظام ارزشیابی و ناتوانی در اشاعه معیارهای صحیح ارزشیابی		
مبتنی بر خلق، توسعه و انتقال دانش		
کم‌توجهی به آموزش‌های اکتشاف و فعالیت‌های خلق دانش در مدارس متوسطه	چالش‌های آموزشی و مدیریتی	
عدم آموزش صحیح دست‌اندرکاران مدارس در راستای اجرای صحیح برنامه‌های توسعه‌ای		
عدم وجود شایسته‌سالاری در انتخاب و گزینش معلمان		
عدم پذیرش و حمایت مدیران میانی نسبت به برنامه‌ها و اجرایی‌سازی پروژه‌های طراحی‌شده در سطح کلان آموزشی		
عدم آشنایی و تسلط مدیران مدارس در زمینه رویکردهای توسعه حرفه‌ای		
ضعف فرهنگ یادگیری در مدارس	چالش‌های فرهنگی	
مقاومت نسبت به تغییرات و طرح‌های بروز آموزشی در بین مدیران و معلمان		
وجود فرهنگ رقابتی (افراطی و منفی) در بین مدارس		
فقدان انگیزه کارکنان و معلمان در اجرای فعالیت‌های مرتبط با توسعه حرفه‌ای		
عدم مسئولیت‌پذیری مدیران پیرامون فعالیت‌های غیرمعمول و ورای حیطه شغلی		
عدم استفاده از فرهنگ کار تیمی و گروهی در مدارس در راستای توسعه حرفه‌ای		

نتایج حاصل از مصاحبه‌ها نشان داد که موانع و چالش‌های فرآیند اجرای برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس را می‌توان در سه دسته موانع ساختاری، موانع آموزشی و مدیریتی، موانع فرهنگی تقسیم‌بندی نمود. که در ادامه به بیان مصادیق و تشریح آن‌ها پرداخته می‌شود.

موانع ساختاری: ساختار سازمانی باید از انعطاف و پویایی لازم برخوردار باشد. سازمان‌های دانش محور همچون مدارس، بایستی دارای ساختاری باشند که از نشاط، خلاقیت و نوآوری در سازمان حمایت کند. نبود فضای رسمی و غیررسمی لازم برای توسعه حرفه‌ای، وجود قوانین غیر منعطف سازمانی که باعث محدود شدن خلاقیت می‌شود و ساختارهای سلسله مراتبی از موانع تحقق اجرای توسعه حرفه‌ای معلمان در مدارس هستند. مولفه‌های این بخش عبارت‌اند از عدم توجه به نشاط و پویایی ساختاری در حوزه آموزش و پرورش، جریان عمودی انتقال دانش در سطح سازمان و عدم توجه به گسترش و اشاعه آن، عدم توانایی ساخت شبکه‌های یادگیری تعاملی و اشتراکی دانش، تمرکزگرایی در سیستم آموزشی و سلب خلاقیت در نظام آموزشی، بخشنامه محوری و کمیت‌گرایی در نظام آموزشی، عدم ساختارمندی در نظام ارزشیابی و ناتوانی در اشاعه معیارهای صحیح ارزشیابی مبتنی بر خلق است.

در این باره، معلم (۳) معتقد است چون ساختار نظام آموزشی قدیمی و سنتی است توانایی اجرای طرح‌های جدید را ندارد. طرح‌های جدید اکثر مبتنی بر رسانه‌های تعاملی و بروز هستند که نظام آموزشی قدیمی قادر به اجرای آن نیست چراکه هم کارکنان و هم تجهیزات آن بروز نیستند.

چالش‌های آموزشی و مدیریتی: در تبدیل سازمان‌های سنتی به یک سازمان توسعه یافته، برنامه‌های آموزشی یک سازمان، نقش حساسی ایفا می‌کنند، برنامه‌های آموزشی نامناسب می‌توانند موانع عمده‌ای برای رشد یافتگی ایجاد نمایند. به عقیده مشارکت‌کنندگان آنچه در مدرسه و سطح مدیریت اتفاق می‌افتد می‌تواند محدودکننده فعالیت‌های مربوط به توسعه حرفه‌ای در مدارس باشد. ذیل این محور مولفه‌های کم توجهی به آموزش‌های اکتشاف و فعالیت‌های خلق دانش در مدارس متوسطه، عدم آموزش صحیح دست اندرکاران مدارس در راستای اجرای صحیح طرح‌های توسعه‌ای در مدرسه، عدم وجود شایسته‌سالاری در انتخاب و گزینش معلمان و مدرسان دوره‌های آموزشی، عدم پذیرش و حمایت مدیران میانی نسبت به برنامه‌ها و اجرایی سازی پروژه‌های طراحی شده در سطح کلان آموزشی، عدم آشنایی و تسلط مدیران بر رویکردهای توسعه‌ای حرفه‌ای معلمان و کاربست آن در فضای آموزشی قرار گرفتند.

در این رابطه معلم (۹) بیان داشت که "الان در گزینش مدرسان دوره‌ها به صورت تخصصی عمل نمی‌شه، راستش هر کس مسئولان ادارات بخواهند به عنوان مدرس معرفی می‌کنند تا اون دوره ضمن خدمت رو اجرا کنه، از طرفی زیاد در زمینه مدرسی دوره‌های ضمن خدمت هم انگیزه وجود نداره، چون اداره یا حق الزحمه را نمی‌دهد تا آنچنان دیر می‌دهد که ارزش نداره، این‌ها همه و همه باعث شده دوره‌های ضمن خدمت در محیط آموزش و پرورش زیاد مورد توجه قرار نگیره."

چالش‌های فرهنگی: به عقیده معلمان و مدیران شرکت‌کننده در پژوهش بخشی از محدودیت‌های توسعه حرفه‌ای معلمان در مدارس مرتبط به فرهنگ یادگیری است. ذیل این محور، مولفه‌های ضعف فرهنگ یادگیری و اشتراک دانش در سطح سازمان، مقاومت نسبت به تغییرات و طرح‌های بروز آموزشی در بین مدیران و معلمان، وجود فرهنگ رقابتی (افراطی و منفی) در بین مدارس، فقدان انگیزه کارکنان و معلمان در اجرای فعالیت‌های مرتبط با توسعه حرفه‌ای، عدم مسئولیت‌پذیری مدیران پیرامون فعالیت‌های غیرمعمول و ورای حیطه شغلی، عدم استفاده از فرهنگ کار تیمی و گروهی در مدارس در راستای توسعه حرفه‌ای قرار گرفت.

به‌عنوان مثال مدیر (۱۰) بیان داشت: "متأسفانه مدارس و معلمان ما کمتر به بحث‌های پژوهشی و توسعه‌ای می‌پردازن و بیشتر همون نقش آموزشی خودشون رو انجام میدن. در حالیکه باید به پژوهش و اثربخشی کارشون و یا مشکلاتی هم که دارن توجه داشته باشن و آموزش و پژوهش در کنار هم پیگیری کنند که زمینه بررسی دانش و اطلاعاتشون هم فراهم بشه"



## بحث و نتیجه گیری

توجه به توسعه حرفه‌ای معلمان از جمله مهم‌ترین بسترهای تحول در آموزش و پرورش است. برنامه‌ها و طرح‌های توسعه حرفه‌ای زیادی جهت اجرا در آموزش و پرورش در نظر گرفته می‌شود که در فرآیندهای اجرا با مشکل و چالش رو به‌رو می‌شود. از این رو در این پژوهش بر آن شدیم تا با رویکرد تحلیل مضمون به بررسی دیدگاه ذینفعان اصلی دوره‌های توسعه حرفه‌ای (معلمان و مدیران) بپردازیم. یافته‌ها در سه محور اصلی بسترهای اجرای برنامه‌های توسعه حرفه‌ای معلمان، الزامات فرآیند اجرایی توسعه حرفه‌ای معلمان و چالش‌های اجرای فرآیندهای توسعه حرفه‌ای معلمان مورد سازماندهی قرار گرفت. در ادامه به صورت خلاصه به تبیین یافته‌ها پرداخته می‌شود:

بسترهای اجرای فرآیندهای توسعه حرفه‌ای معلمان در مدارس: تحلیل بیانات و نگرش مشارکت‌کنندگان در این بخش از پژوهش نشان دهنده ۵ محور اصلی شامل برنامه‌ریزی برای اجرای فرآیند توسعه حرفه‌ای (مشمتمل بر مؤلفه‌هایی چون طراحی سیستم برنامه‌ریزی مبتنی بر پرورش شایستگی‌های کلیدی معلمان، انعطاف‌پذیری در راهبردها توسعه برنامه‌های توسعه‌ای و مدیریت استراتژی‌های سازمانی و تعارضات فرآیند سازمانی)، فرهنگ‌سازی (مشمتمل بر مؤلفه‌هایی چون مشاوره با مدیران و معلمان قبلی و افراد موثر در رشد حرفه‌ای، توجه به سبک ارتباطی و تعاملی کارکنان سازمان، همراهی و همدلی در فعالیتهای حرفه‌ای و حل تعارضات و اختلاف‌های درون مدرسه‌ای)، مدیریت خلاق فرآیندهای سازمانی (مشمتمل بر مؤلفه‌هایی چون رهبری تغییرات درون مدرسه‌ای در راستای استعداد محوری، مدیریت ابتکاری منابع مدرسه‌ای و توجه به فرصت‌های یادگیری پایدار و خلاقانه در مدرسه)، توجه به بهبود نگرش و انگیزش معلمان (مشمتمل بر مؤلفه‌هایی چون توجه به شایسته‌سالاری در انتصاب‌ها، ایجاد نگرش مطلوب در زمینه توسعه حرفه‌ای، بهبود نگرش سازنده به آموزش و بهبود منابع انسانی در آموزش و پرورش و بهبود انگیزش معلمان برای شرکت در دوره‌های توسعه حرفه‌ای)، حمایت و پشتیبانی در اجرای فرآیند توسعه حرفه‌ای (مشمتمل بر مؤلفه‌هایی چون توجه مدیریت به ارتقا صلاحیت حرفه‌ای معلمان، ایجاد امنیت روانی معلمان، توجه به احساس تعلق به مدرسه، شایسته‌سالاری در آموزش و پرورش و استفاده از سازوکار رشد شخصی و گروهی) مورد سازماندهی قرار گرفت. یافته‌های این بخش از پژوهش در راستای یافته‌های پژوهش در این بخش با یافته‌های تلخابی و همکاران (۱۳۹۹) قرابت دارد. از دیگر عوامل مؤثر بر توسعه حرفه‌ای معلمان در دوره ابتدایی با توجه به پژوهش صورت پذیرفته، عامل بیرونی و مرتبط با سازمان بود. که در این زمینه توجه به کسب منافع مالی و مادی، ارتقا درجه و رتبه و همچنین رعایت عدالت سازمانی هم به‌عنوان عوامل بیرونی -سازمانی شرایط علی عدم توسعه بهینه برنامه‌های توسعه حرفه‌ای معلمان مقطع ابتدایی بود. مؤلفه‌های مذکور در این بخش همان‌گونه که در پژوهش کوگان و مارتوزکی (۲۰۱۸) اشاره شده است به عدم توجه سازمان به تدوین نظام ارتقا مناسب و پرورش شایستگی برمی‌گردد.

الزامات اجرای فرآیندهای توسعه حرفه‌ای معلمان در مدارس: با توجه به تحلیل نظرات مشارکت‌کنندگان در پژوهش الزامات لازم برای اجرای فرآیند رشد حرفه‌ای معلمان در مدارس شامل محورهایی چون توجه به فرآیند نیازسنجی (مشمتمل بر مؤلفه‌هایی چون توجه به نیازهای آموزشی معلمان و توجه به نظرات معلمان اجرای برنامه‌های آموزشی)، نظارت بر اجرای فرآیند توسعه حرفه‌ای مدرسه محور (مشمتمل بر مؤلفه‌هایی چون توجه به نظارت مستمر و بالینی در اجرای برنامه توسعه حرفه‌ای، توجه به جامعیت و شمول در فرآیند نظارت توسعه حرفه‌ای و توجه به اصلاح فرآیندها با توجه به نظرات های صورت گرفته)، ایجاد زیرساخت لازم برای اجرای توسعه حرفه‌ای برای معلمان مدارس (مشمتمل بر مؤلفه‌هایی چون فراهم کردن زیرساخت و تجهیزات لازم برای اجرای نظام رشد حرفه‌ای و استفاده از فناوری های نوین در اجرای طرح توسعه حرفه‌ای برای معلمان مدارس) و اخلاق‌مداری در اجرای فرآیند توسعه حرفه‌ای (مشمتمل بر محورهایی چون فراهم کردن زیرساخت و تجهیزات لازم برای اجرای برنامه‌های توسعه حرفه‌ای و استفاده از فناوری‌های نوین در اجرای طرح توسعه حرفه‌ای برای معلمان) مورد سازمان دهی قرار

گرفت. یافته‌های پژوهشی در این بخش در پژوهش گلوبک و همکاران (۲۰۲۱) نیز با عنوان توجه به نیازسنجی‌های مبتنی بر تفاوت‌های فرهنگی و جامعیت و شمول در فرآیند توسعه حرفه‌ای معلمان عنوان گردیده بود.

چالش‌ها توسعه حرفه‌ای معلمان: موانع و چالش‌های فرآیندهای توسعه حرفه‌ای معلمان مدارس در سه دسته موانع ساختاری، موانع آموزشی و مدیریتی، موانع فرهنگی تقسیم بندی شدند. موانع ساختاری با اشاره به اینکه سازمان‌های دانش‌محور همچون مدارس، بایستی دارای ساختاری باشند که از نشاط، خلاقیت و نوآوری در سازمان حمایت کند. نبود فضای رسمی و غیررسمی لازم برای توسعه حرفه‌ای، وجود قوانین غیر منعطف سازمانی که باعث محدود شدن خلاقیت می‌شود و ساختارهای سلسله مراتبی از موانع تحقق رشد حرفه‌ای معلمان در مدارس هستند را از جمله موانع توسعه حرفه‌ای در این مدارس می‌دانند. همچنین در تبیین موانع آموزشی و مدیریتی باید بیان داشت که آنچه در مدرسه و سطح مدیریت اتفاق می‌افتد می‌تواند محدودکننده فعالیت‌های مربوط به توسعه حرفه‌ای معلمان در مدارس باشد. ذیل این محور مولفه‌های کم‌توجهی به آموزش‌های اکتشافی و فعالیت‌های خلق دانش در مدارس، عدم آموزش صحیح دست‌اندرکاران مدارس در راستای اجرای صحیح رشد و بالندگی حرفه‌ای در مدرسه قرار دارند که باعث انفعال گسترده در کسب دانش در سطح مدرسه می‌شوند و چرخه ناکارآمد توسعه حرفه‌ای تشکیل می‌دهند. و در انتها موانع فرهنگی که به چارچوب‌های فرهنگی و فرهنگ یادگیری مدارس اشاره دارد و به‌درستی یکی از موانع عمده سر راه توسعه حرفه‌ای را فرهنگ یادگیری ضعیف و معیوب می‌داند. نتایج یافته‌ها در این بخش با یافته‌های رحیمی (۱۴۰۱) و خروشی (۱۳۹۴) همخوانی و قرابت دارد.

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر پیشنهادهای ذیل ارائه می‌شود:

- اداره آموزش و پرورش جهت اجرای بهتر فرآیندهای توسعه حرفه‌ای معلمان بسترهای لازم اعم از فناوری‌های نوین و بسترهای سخت افزاری را فراهم آورد.
- جهت توسعه حرفه‌ای بهتر در سازمان آموزش و پرورش تسهیل دسترسی معلمان و مدیران به پایگاه‌های داده فراهم آورده شود.
- در برگزاری دوره‌های توسعه حرفه‌ای برای معلمان به رویکردهای نوین چون منتورینگ، جانشین‌پروری و برنامه درسی محیط کار توجه شود.
- دواير آموزش و پرورش در برگزاری دوره‌های ضمن خدمت به نیازسنجی آموزشی بپردازند و مجریان دوره‌های ضمن خدمت را بر مبنای ضوابط علمی و تخصصی انتخاب نماید.

## منابع

-اسماعیلی، الهام؛ سامری، مریم؛ حسنی، محمد (۱۳۹۹). تأثیر شرایط سازمانی مدرسه، ادراک رهبری و انگیزش معلمان بر بهبود فعالیت تدریس با میانجی‌گری توسعه حرفه‌ای معلمان ابتدایی. رویکردهای نوین آموزشی، ۱۴(۲)، ۱۰۸-۱۲۸.

-آخوندی، فاطمه؛ صفایی موحد، سعید (۱۳۹۴). بررسی نقش ادراک از توسعه حرفه‌ای بر روی دل‌بستگی شغلی، فلات محتوایی شغل و فرسودگی شغلی در معلمان ابتدایی شهرستان کاشان. مدیریت و برنامه ریزی در نظام‌های آموزشی، ۸(۲)، ۸۳-۱۰۴.

-بیطرفان، فاطمه سادات؛ سجودی، مرجان؛ دهقانی، مرضیه (۱۳۹۹). بررسی موانع اجرایی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش بر اساس مدل فولن: موردکاوی ساحت تربیت زیبایی‌شناختی و هنری. پژوهش در برنامه ریزی درسی، ۱۷(۶۷)، ۹۰-۱۱۰.

-پوررحیم، مریم؛ حسین پور، رضا (۱۳۹۹). رابطه رهبری آموزشی و خودکارآمدی معلم با توسعه حرفه‌ای معلمان دوره ابتدایی ناحیه ۲ شهر اردبیل. رهبری آموزشی کاربردی، ۱(۳)، ۶۵-۷۶.

- تلخابی محمود، رحمتی؛ زینب، مرادی علیرضا (۱۳۹۹). توسعه حرفه‌ای معلمان و تغییر مفهومی از طریق محیط ساختن دانش. فصلنامه روانشناسی شناختی. ۸ (۱): ۵۳-۶۶.
- حسین پور، فاطمه؛ فضل الهی قمشی، سیف اله؛ محمدی، مهدی (۱۳۹۸). رابطه عملکرد شغلی و خودکارآمدی با توسعه حرفه‌ای دبیران دوره متوسطه ناحیه ۲ شهر قم. توسعه حرفه‌ای معلم، ۴(۴)، ۱-۱۴.
- سند تحول بنیادین آموزش و پرورش (۱۳۹۰). شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- حسینی، سیده ملیحه؛ آیتی، محسن؛ شکوهی فرد، حسین (۱۳۹۷). تأثیر سامانه مدیریت دانش بر توسعه حرفه‌ای معلمان پایه ششم ابتدایی شهرستان بیرجند. توسعه حرفه‌ای معلم، ۳(۱)، ۱-۱۷.
- خروشی، پوران (۱۳۹۴). راهکارهای توسعه حرفه‌ای معلمان در کشورهای توسعه‌یافته با تأکید بر ضرورت توجه به آن در دانشگاه فرهنگیان. راهبردهای نوین تربیت معلمان، ۱۱(۱)، ۵۳-۶۶.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی؛ آذر، عادل (۱۳۹۶). روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: صفار.
- رحیمی، فرشته (۱۴۰۱). رابطه رضایت از آموزش ضمن خدمت معلمان و عملکرد شغلی با میانجیگری توسعه حرفه‌ای معلمان منطقه بهارستان. رویکردی نو در علوم تربیتی، ۴(۱)، ۵۱-۶۲.
- زجاجی، ندا؛ خنیفر، حسین؛ آقا حسینی، تقی؛ یزدانی، حمیدرضا (۱۳۹۶). شناسایی و تبیین شایستگی‌های پایه و الزامات توسعه حرفه‌ای مدرسان تربیت معلم در دانشگاه فرهنگیان. فصلنامه توسعه‌ی آموزش جندی شاپور، ۸(۳)، ۱۴۹. [magiran.com/p/۱۷۵۴۹۸۳](http://magiran.com/p/۱۷۵۴۹۸۳)
- سعادت طلب، آیت؛ فتحی، کورش؛ فراستخواه، مقصود؛ خراسانی، اباصلت (۱۳۹۲). طراحی الگوی تبیین‌کننده رویکرد مدیران دانشگاهی نسبت به آموزش و بهسازی اعضای هیئت علمی: مدلی برآمده از نظریه‌ی ای داده بنیاد. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۷(۲۳)، ۱-۴۵.
- شهبازی، هما؛ صفرنواده، مریم؛ آرمند، محمد؛ موسی‌پور، نعمت‌الله (۱۴۰۰). شناسایی ویژگی‌های کتاب درسی دانشگاهی به‌منظور طراحی الگو با رویکرد کیفی فراترکیب. پژوهش و نگارش کتب دانشگاهی، ۲۵(۴۸)، ۸۸-۱۱۸.
- شیربگی، ناصر؛ نصیری نیا، شهاب (۱۳۹۹). توسعه حرفه‌ای گامی در راستای تدریس اثربخش (مطالعه‌ی موردی): معلمان ابتدایی شهر سنندج. تدریس پژوهی، ۸(۱)، ۱۶۶-۱۹۷. [doi: https://doi.org/10.34788/doi:10.34788/10.34788](https://doi.org/10.34788/doi:10.34788/10.34788)
- طاهری، مرتضی؛ عارفی، محبوبه؛ پرداختچی، محمدحسن؛ قهرمانی، محمد (۱۳۹۲). کاوش فرایند توسعه حرفه‌ای معلمان در مراکز تربیت معلم: نظریه‌ی داده بنیاد. نوآوری‌های آموزشی، ۱۲(۱)، ۱۴۹-۱۷۶.
- قهرمان مددلو، زهره سعادت‌مند؛ یارمحمدیان، محمدحسین (۱۳۹۸). شناخت مولفه‌های مشارکت والدین در اجرای برنامه‌های درسی دوره ابتدایی، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۰(۴)، ۲۳۴-۲۵۱. [magiran.com/p/۲۰۹۴۳۵۸](http://magiran.com/p/۲۰۹۴۳۵۸)

- کاشی نهنجی، وحیده؛ اسفندیاری مقدم، علیرضا؛ عرفانی، نصراله (۱۳۹۷). تدوین مدل ساختاری استاندارد توسعه حرفه‌ای دانشجو- معلمان دانشگاه فرهنگیان بر مبنای سواد اطلاعاتی آن‌ها. مشاوره شغلی و سازمانی، ۱۰(۳۶)، ۶۹-۱۰۲.
- محمدی، رزگار؛ حسنی، آرمان (۱۳۹۸). بررسی تاثیر فرآیند درس پژوهشی بر توسعه حرفه ای معلمان. تدریس پژوهی، ۷(۱)، ۱۸-۱. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=510785>.
- معصومی، عاطفه و فیضی، عمار (۱۴۰۰). ارائه الگوی شکست سکوت سازمانی در صنعت بانکداری. رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۵(۱۶)، ۱-۱۹.
- ملکی، صغری (۱۳۹۷). توسعه حرفه ای معلمان. ماهنامه رشد مدرسه فردا، ۱۸(۴)، ۱۸-۶.
- میر هاشمی روته، زهرا سادات؛ شکری، امید (۱۳۹۷). رابطه باورهای خودکارآمدی ادراک‌شده و تعامل معلم دانش‌آموز: نقش واسطه‌ای هیجانات معلم. نشریه پژوهش در یادگیری آموزشگاهی و مجازی، ۶(۲۳)، ۳۷-۵۲.
- واپرز، فهیمه؛ طالبی، بهنام؛ سامری، مریم (۱۳۹۸). تحلیل عملکرد مدیران مدارس بر اساس اخلاق حرفه ای با میانجیگری ویژگی های شغلی در مدارس مروج سلامت، نشریه مدیریت مدرسه، ۷(۳)، ۲۳۳-۲۵۷.
- Alfani, G. (2016). For better, for worse: the matching process in formal mentoring schemes. *Mentoring and Tutoring*, 13(3), 403-441.
- Baker, R., Nakamura, N., Chandel, I., Howell, B., Lyalin, D., & Panin, V. M. (۲۰۱۸). Protein O-mannosyltransferases affect sensory axon wiring and dynamic chirality of body posture in the *Drosophila* embryo. *Journal of Neuroscience*, 38 (7), 1865-185.
- Beebe, J. (2020). Extraversion-Introversion (Jung's Theory). In *Encyclopedia of personality and individual differences* (pp. 1522-1525). Cham: Springer International Publishing.
- Buczynski, S., & Hansen, C. B. (2010). Impact of professional development on teacher practice: Uncovering connections. *Teaching and teacher education*, 26(3), 599-607.
- CaderoSmith, L. A. (2020). Teacher Professional Development Challenges Faced by Rural Superintendents. Online Submission.
- Cascio, M. A., Weiss, J. A., & Racine, E. (2021). Empowerment in decision-making for autistic people in research. *Disability & Society*, 36(1), 100-144.
- Chia, G. (2021). Queensland Health supports staff professional development through the CHIA program. *Queensland Health*, 12(3), 21-41.
- Cogan, A., Martzoukou, K. (2018). The information literacy and continuous professional development practices of teachers at a Jewish Day School, *Reference Services Review*, <https://doi.org/10.1108/RSR-12-2017-0045>.

- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). Effective Teacher Professional Development. Research Brief. Learning Policy Institute.
- Ganser, T. (2000). An ambitious vision of professional development for teachers. NASSP bulletin, 84(618), 6-12.
- Gasky, M. W. (1997). A survey of attitudes toward the proposed New Jersey Special Education Administrative Code revisions.
- Golombek, P.R. & Johnson, K.E. (2021). Recurrent restoring through language teacher narrative inquiry. System, 102(6). 54-87.
- Guskey, T. (2002). Professional development and teacher change. Teachers and Teaching: Theory and Practice, 8 (3/4), 381–391.
- Harris, J., Cale, L., & Musson, H. (2011). The effects of a professional development programme on primary school teachers' perceptions of physical education. Professional Development in Education, 37 (2), 291-305.
- Kahraman, M., & Kuzu, A. (2016). E-mentoring for professional development of pre-service teachers: a case study. Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE July 2016 ISSN 1302-648817(3), 76-89.
- Karacabey, M. F. (2021). School Principal Support in Teacher Professional Development. International Journal of Educational Leadership and Management, 9(1), 54-75.
- Ninlawan, G. (2017). Factors Which Affect Teachers' Professional Development in Teaching Innovation and Educational Technology in the 21st. procedia – Social and Behavi.
- Roche, A., Skinner, N., & McEntee, A. (2021). The green and the grey: the differing professional development needs of early and mid/late career substance use workers. Drugs: Education, Prevention and Policy, 1-8.
- Sedova, K., Sedlacek, M., & Svaricek, R. (2016). Teacher professional development as a means of transforming student classroom talk. Teaching and Teacher Education, 57, 14-25.
- Wilkinson, S. (2023). A study of classroom assessment literacy of primary school teachers. 5th World Conference on Educational Sciences - WCES. 116, 2998 – 3004.

## The professional development process of teachers in schools (requirements, platforms and challenges)

### Abstract

The purpose of the current research was to identify the requirements, platforms and challenges for the professional development of teachers. For this purpose, a qualitative method with thematic analysis approach was used. The statistical population of the research was managers and teachers of Mashhad city. The research data was collected using semi-structured individual interviews and analyzed using qualitative content analysis approach, the statistical sample included 17 managers, 8 teachers and 6 human resources education experts who were selected in a targeted theoretical manner. The data were analyzed using thematic analysis method in three stages. The findings of the research show three main dimensions, including the platforms of teachers' professional development (including axes such as planning, culture-building, creativity-oriented, improvement of attitude and motivation, support and support), requirements for the implementation of teachers' professional development (including Axes such as needs assessment, monitoring, improvement of procedures and processes, infrastructure and ethics) and the challenges of implementing teachers' professional development programs (including axes such as structural challenges, educational and managerial challenges and challenges cultural events) was organized. According to the findings, it can be concluded that in order to improve the current situation of teachers' professional development in schools, it is necessary to improve the individual, organizational and cultural dimensions.

**Keywords:** professional development, teachers, elementary school, challenges, platforms and requirements.