

## Research Paper

## Perceptions of lived experiences of school principals of their professional development Process

Narges Safdari<sup>1</sup>, Davood Ghoroooneh<sup>2\*</sup>, Morteza Karami<sup>3</sup>

1. Master of Human Resources Development, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Educational Administration and Human Resource Development, Faculty of Education and Psychology, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

3. Associate Professor, Department of Curriculum Studies and Instruction, Faculty of Education and Psychology, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

Received: 2021/10/18

Accepted: 2022/3/5

PP: 96-107

Use your device to scan and read the article online



DOI:

[10.30495/jedu.2022.29213.5847](https://doi.org/10.30495/jedu.2022.29213.5847)

**Keywords:**

Professional Development,  
Educational Leadership,  
School Principals.

### Abstract

**Introduction:** The purpose of this study was to study the lived experience of school principals of the professional development process in order to provide solutions to improve it in Tabadakan district of Mashhad.

**research methodology:** The research method was qualitative and phenomenological. Participants in the study were selected using purposive sampling method and the method of selecting the desired items, which included 22 sample principals of schools in Tabadakan district of Mashhad. In order to collect data, semi-structured interview method was used. Data analysis was performed using open and axial coding method.

**Findings:** The results of the study showed that based on the lived experience of successful managers, their development process have occurred in three main dimensions: 1) skills, 2) knowledge and information and 3) personality traits. Also, methods of professional development of school principals include individual methods (modeling, searching the Internet, exchanging opinions with colleagues, forming groups in cyberspace, reading different books, and daily evaluation and monitoring) and organizational methods (Experience, internship, travel, board meetings and in-service classes).

**Conclusion:** The strategies identified to improve the process of professional development of school principals from their perspective fall into four main categories: 1) improving the design and planning of professional development opportunities, 2) supporting development activities, 3) proper evaluation of the development process, and 4) Encourage managers' development activities.

**Citation:** Safdari Narges, Ghoroooneh Davood, Karami Morteza. (2022). Perceptions and lived experiences of school principals of their professional development Process. Journal of New Approaches in Educational Administration Journal of New Approaches in Educational Administration; 13(5): 96-107

**Corresponding author:** Davood Ghoroooneh

**Address:** Assistant Professor, Department of Educational Administration and Human Resource Development, Faculty of Education and Psychology, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

**Tell:** 09191770356

**Email:** d.ghoroneh@um.ac.ir

## Extended Abstract

### Introduction:

Educational managers and leaders are one of the most important pillars of improving education and play an important role in the development of the educational system. The duties of school principals have undergone many changes in recent years, and the need for their professional development to perform their duties has increased accordingly. Despite the importance of the role of school principals in the success of the school, many principals are not prepared for this task. And despite the fundamental role that school principals play, they are trained to teach in the classroom, not to manage the school; Because many teachers become school principals without formal training and suddenly find themselves in a world of new responsibilities, more responsibilities, new problems and less time. Various researches also show that managers do not have the necessary quality in this field. School principals need to develop their problem-solving skills, and professional development programs should be tailored to the needs of principals who are meeting the growing expectations of educational management. Professional development is the most common version of promoting the effectiveness and health of educational systems.

### Context:

After reviewing and interviewing a number of newly appointed principals, it became clear that some of them had worked as teachers in the past years, and when they entered the world of management, they suddenly found themselves in a world of new responsibilities that They had not received any preparation and training in this regard, and as a result, they have somehow managed to do things through interrogation, trial and error. In-service training classes are held for managers, but some managers did not succeed in participating in these opportunities or were not satisfied with these courses. Another important point is that, according to the relevant authorities, there are no formal professional development opportunities for managers other than in-service classes. Therefore, considering the importance of the role of

professional development opportunities for principals in the efficiency and effectiveness of schools and the educational system, in this study, school principals' perceptions of their professional development process were examined.

### Goal:

The purpose of this study was to study the lived experience of school principals of the professional development process in order to provide solutions to improve it in Tabadakan district of Mashhad.

### Method:

The research method was qualitative and phenomenological. Participants in the study were selected using purposive sampling method and the method of selecting the desired items, which included 22 sample principals of schools in Tabadakan district of Mashhad. In order to collect data, semi-structured interview method was used. Data analysis was performed using open and axial coding method.

### Results:

The results of the study showed that based on the lived experience of successful managers, their development process have occurred in three main dimensions: 1) skills, 2) knowledge and information and 3) personality traits. Also, methods of professional development of school principals include individual methods (modeling, searching the Internet, exchanging opinions with colleagues, forming groups in cyberspace, reading different books, and daily evaluation and monitoring) and organizational methods (Experience, internship, travel, board meetings and in-service classes). The strategies identified to improve the process of professional development of school principals from their perspective fall into four main categories: 1) improving the design and planning of professional development opportunities, 2) supporting development activities, 3) proper evaluation of the development process, and 4 Encourage managers' development activities.

## ادراک تجربه زیسته مدیران مدارس از فرایند توسعه حرفه‌ای

نرگس صفدری<sup>۱</sup>، داود قرونه<sup>۲\*</sup>، مرتضی کرمی<sup>۳</sup>

۱. دانش آموخته کارشناسی ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد ایران
۲. استادیار گروه مدیریت آموزشی و توسعه منابع انسانی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد ایران
۳. دانشیار گروه مطالعات برنامه درسی و آموزش، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد ایران

## چکیده

**مقدمه و هدف:** کیفیت عملکرد مدیران و رهبران آموزشی از مهم‌ترین ارکان بهبود آموزش است و نقش مهمی در توسعه نظام آموزشی دارد. ارتقای اثربخشی مدارس تا حدود زیادی در گروه توسعه حرفه‌ای مدیران است. هدف این پژوهش مطالعه تجربه زیسته مدیران مدارس از فرایند توسعه حرفه‌ای به منظور ارائه راهکارهایی برای بهبود آن بوده است.

**روش‌شناسی پژوهش:** روش پژوهش بر حسب هدف کاربردی و بر اساس شیوه گردآوری داده‌ها، کیفی و از نوع پدیدارشناسی بود. مشارکت‌کنندگان در پژوهش به روش نمونه‌گیری هدفمند و به شیوه انتخاب موارد مطلوب انتخاب شدند که شامل ۲۲ نفر از مدیران نمونه مدارس مشهد بود. به منظور گردآوری داده‌ها از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد و روش سه‌سویه‌سازی برای اعتباربخشی به یافته‌ها مورد استفاده قرار گرفت. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش کدگذاری باز و محوری انجام شد.

**یافته‌ها:** نتایج پژوهش نشان داد که بر اساس تجربه زیسته مدیران موفق، فرآیند توسعه آنها در سه بعد اصلی اتفاق افتاده است: (۱) مهارت‌ها، (۲) دانش و معلومات و (۳) ویژگی‌های شخصیتی. همچنین، روش‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس نیز شامل روش‌های فردی (الگو گرفتن، تبادل نظر با همکاران، گروه‌های حرفه‌ای مجازی، مطالعه انفرادی، و خودارزیابی) و روش‌های سازمانی (تجربه‌گردانی، کارورزی، جلسات مدیران و کلاس‌های ضمن خدمت) بوده است.

**بحث و نتیجه‌گیری:** راهکارهایی که برای بهبود فرایند توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس از دیدگاه آن‌ها شناسایی شد در چهار دسته اصلی قرار می‌گیرد: (۱) بهبود طراحی و برنامه‌ریزی فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، (۲) حمایت از فعالیت‌های توسعه، (۳) ارزشیابی صحیح فرآیند توسعه و (۴) تشویق فعالیت‌های توسعه مدیران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۷/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۱۴

شماره صفحات: ۹۶-۱۰۷

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

10.30495/jedu.2022.29213.5847

واژه‌های کلیدی:

توسعه حرفه‌ای، رهبری آموزشی، مدیران مدارس

**استناد:** صفدری نرگس، قرونه داود، و کرمی مرتضی (۱۴۰۱). ادراک و تجربه زیسته مدیران مدارس از فرایند توسعه حرفه‌ای. دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۳ (۵): ۹۶-۱۰۷

\* نویسنده مسوول: داود قرونه

نشانی: استادیار مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی و توسعه منابع انسانی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد ایران

تلفن: ۰۹۱۹۱۷۷۰۳۵۶

پست الکترونیکی: d.ghoroneh@um.ac.ir

مدیران و رهبران آموزشی از مهم‌ترین ارکان بهبود آموزش محسوب می‌شوند و نقشی پراهمیت و غیرقابل انکار در توسعه نظام آموزشی برعهده دارند (Pashiardis & Brauckmann, 2009). وظایف مدیران مدارس تحت تاثیر نیازها و انتظارات متنوع ذینفعان آموزش، در سال‌های اخیر دچار تحولات بسیاری شده است و به همان نسبت نیاز به پیشرفت حرفه‌ای آنها برای انجام وظایفشان افزایش پیدا کرده است (Hülya Şenol, 2019)؛ زیرا این رهبری آنها است که جهت حرکت مدرسه، فضای یادگیری، سطح حرفه‌ای بودن و روحیه معلمان و میزان نگرانی از آینده دانش‌آموزان را تعیین می‌کند (Kamau, 2010).

علی‌رغم اهمیت نقش مدیران مدارس در موفقیت مدرسه، بسیاری از مدیران برای این کار آماده نشده‌اند. Bush & Oduro (2006) معتقدند که برخلاف نقش اساسی که مدیران مدارس برعهده دارند، آنها برای تدریس کلاس درس آموزش دیده‌اند نه برای مدیریت مدرسه. معلمان بسیاری بدون آموزش رسمی مدیر مدرسه می‌شوند و ناگهان در دنیایی از مسئولیت‌های جدید، تعهدات بیشتر، مشکلات جدید و کمبود وقت قرار می‌گیرند (Kamau, 2010). مدیران زیادی نیز اذعان کرده‌اند که آموزش‌های دانشگاهی، آن‌ها را برای رهبری مدرسه آماده نکرده است (Bichsel, 2008؛ Ibrahim, 2011).

تحقیقات مختلف نیز نشان‌دهنده این است که مدیران در این زمینه از کیفیت لازم برخوردار نیستند. به طور مثال نتایج تحقیقات متعدد (نظیر Bichsel, 2008؛ Ryan et al, 2011؛ Eller, 2010؛ Billheimer, 2007؛ Harper, 2008) مؤید عدم برخورداری و شکاف در دانش و مهارت‌های لازم برای رهبری مدرسه می‌باشند. این عدم‌آمدگی مدیران موجب بروز مشکلاتی نظیر روابط ناکارآمد با معلمان و برخی از مشکلات مربوط به فرآیندهای مدیریت، مشکلات ارتباطی با سایر موسسات (Büte & Balci, 2010) و مشکلات مدیریت برنامه درسی، مدیریت مدرسه، مدیریت امور دانش‌آموزان، مدیریت خدمات، مدیریت بودجه و مشکلات بیرونی (Cinkir, 2010) شده است.

مدیران مدارس نیاز به توسعه توانایی‌های حل مسئله خود دارند و برنامه‌های توسعه حرفه‌ای باید متناسب با نیازهای مدیرانی که با انتظارات روزافزون مدیریت آموزشی روبه‌رو هستند، طراحی شود. توسعه حرفه‌ای رایج‌ترین نسخه ارتقای اثربخشی و سلامتی نظام‌های آموزشی می‌باشد (Brown & Militello, 2016). از نتایج و پیامدهای فرصت‌های توسعه حرفه‌ای می‌توان به کاهش هزینه‌های سازمان، کاهش استغای کارکنان، گردش مالی و کاهش غیبت و هم چنین افزایش کارایی سازمانی، ایجاد بینش عمیق‌تر، افزایش توانایی و مهارت‌های کارکنان و به‌طور کلی افزایش بهره‌وری اشاره نمود (Amerioun, Ebadi, Sanaienasab, 2012).

به طور کلی توسعه حرفه‌ای فرایندها و فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده به منظور افزایش دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های حرفه‌ای کارکنان می‌باشد (Guskey, 2002). به عبارتی توسعه حرفه‌ای فرآیند یادگیری چیزی که در برنامه‌های آماده‌سازی و سایر برنامه‌ها یاد نگرفته‌اند، می‌باشد (Larry, 2006). همچنین توسعه حرفه‌ای شامل تمامی اشکال یادگیری از کلاس‌ها تا مطالعات فردی می‌باشد. این مفهوم در توصیف حرکت روبه‌جلوی مدیران در دانش و مهارت‌هایشان نیز گاهی مورد استفاده قرار می‌گیرد (Craft, 2002).

در سطح دنیا، روش‌های مختلفی برای توسعه حرفه‌ای معرفی شده است. مربی‌گری، منتورینگ، تسهیل‌گری، یادگیری الکترونیک، یادگیری گروهی، یادگیری در عمل، یادگیری برون‌مدرسه‌ای، بازدیدهای مدرسه‌ای و شبکه‌سازی از مهم‌ترین روش‌ها در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس است (Bizzell, 2011؛ Tomlinson, 2004؛ Meinel et al, 2011؛ Bush; 2008).

پژوهش‌های انجام شده در ایران بیشتر به شناسایی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس، روش‌های توسعه حرفه‌ای مدیران و یا به ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران پرداخته است (Koochi, 2018؛ Mousavi, 2013). علاوه بر این، در پژوهش‌های انجام شده بیشتر بر آموزش ضمن خدمت به عنوان روش موثر برای توسعه حرفه‌ای مدیران پرداخته شده است (Ghanbari & Mohammadi, 2016؛ Omidian, Dehghani & Roumezi, 2017) و سایر روش‌ها مورد غفلت قرار گرفته است. برخی از مطالعات انجام شده در خارج از کشور (مثل Ng & Tsan-ming, 2014؛ Bizzell, 2011؛ Williams, 2008؛ Leeds, 2008) بر مطالعه ادراک مدیران از توسعه حرفه‌ای خود تمرکز داشته‌اند.

با توجه به نکات بیان شده و پس از بررسی‌های صورت گرفته و مصاحبه با تعدادی از مدیران جدیدالانتصاب در مدارس، مشخص شد که برخی از آنها سنوات گذشته در سمت آموزگار فعالیت داشته‌اند و زمانی که وارد مدیریت شده‌اند ناگهان خود را در دنیایی از مسئولیت‌های جدید دیدند که هیچ‌گونه آمادگی و آموزشی در این رابطه ندیده بودند و در نتیجه از طریق پرس‌وجو و آزمایش و خطا به طریقی کارها را پیش برده‌اند. در نظام آموزش و پرورش کلاس‌های آموزش ضمن خدمت برای مدیران مدارس برگزار می‌شود ولی برخی از مدیران موفق به شرکت در این کلاس‌ها نشده بودند و یا از این دوره‌های آموزشی رضایت کافی نداشتند. از دیگر نکات حائز اهمیت اینکه به گفته مسئولین مربوطه، برای مدیران فرصت‌های توسعه حرفه‌ای به جز کلاس‌های ضمن خدمت به صورت رسمی برگزار نمی‌شود. لذا با توجه به

اهمیت نقش فرصت‌های توسعه حرفه‌ای مدیران در کارآئی و اثربخشی مدارس و نظام آموزشی، در این پژوهش به بررسی ادراک مدیران مدارس از فرایند توسعه حرفه‌ای خودشان پرداخته شد. لذا، این پژوهش به دنبال پاسخ به سوالات زیر بوده است:

ابعاد توسعه حرفه‌ای، مبتنی بر ادراک مدیران مدارس از دوره‌های توسعه حرفه‌ای، در ناحیه تبادکان مشهد کدامند؟

روش‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس مبتنی بر تجارب مدیران در ناحیه تبادکان مشهد کدامند؟

چه راهکارهایی برای بهبود فرایندهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در ناحیه تبادکان مشهد وجود دارد؟

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با رویکردی کیفی و با استفاده از روش پژوهش پدیدارشناسی انجام شده است. پدیدارشناسی اساساً بر مطالعه تجربه‌های دست اول یا تجربه زیسته متمرکز شده و از پرداختن به موضوعات ثانویه خودداری می‌کند (Mohammadpour, 2011). به منظور جمع‌آوری داده‌ها، پژوهشگر با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته به بررسی تجربه زیسته مدیران مدارس پرداخته است. این نوع مصاحبه برای جستجوی تفاسیر و معانی وقایع و موقعیت‌ها و اهمیت فرهنگی و نمادی آن‌ها از دیدگاه افراد استفاده می‌شود. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش شامل آن دسته از مدیرانی بودند که نسبت به موضوع توسعه حرفه‌ای آشنایی و تجربه داشته و می‌توانستند اطلاعات با ارزشی در اختیار پژوهشگر قرار دهند. نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدفمند صورت گرفته است. میدان پژوهش ناحیه آموزش و پرورش تبادکان مشهد بوده است و پژوهش در سال تحصیلی ۱۳۹۹-۱۴۰۰ انجام شده است. معیار گزینش مصاحبه‌شوندگان برخوردار از حداقل ۱۰ سال سابقه مدیریتی و انتخاب شدن حداقل یک بار به عنوان مدیر نمونه بود و معیار انتخاب تعداد مصاحبه‌ها اشباع نظری بوده است که در مجموع با معیار اشباع نظری تعداد ۲۲ مصاحبه انجام شد. جدول (۱) مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش و معیارهای انتخاب هر یک از آنها را نشان می‌دهد.

جدول ۱- مشخصات مصاحبه‌شوندگان

کد مصاحبه	تجربه مدیریتی	سن	جنسیت	معیارهای انتخاب به عنوان مصاحبه‌شونده	کد مصاحبه	تجربه مدیریتی	سن	جنسیت	معیارهای انتخاب به عنوان مصاحبه‌شونده
م ۱	۱۲ سال	۴۵ سال	زن	مدیر نمونه، رابط اداره آموزش و پرورش	م ۱۲	۱۶ سال	۴۸ سال	مرد	مدیر مدرسه نمونه، مدیر نمونه
م ۲	۱۰ سال	۴۵ سال	مرد	مدیر نمونه، ارزیاب اداره	م ۱۳	۱۲ سال	۴۰ سال	زن	سابقه کار در اداره کل آموزش و پرورش، مدیر نمونه
م ۳	۱۳ سال	۴۸ سال	مرد	مدیر نمونه، راهبر آموزشی	م ۱۴	۱۰ سال	۳۹ سال	زن	مدیر نمونه
م ۴	۱۴ سال	۴۷ سال	زن	مدیر نمونه، رابط طرح جابر	م ۱۵	۱۳ سال	۴۲ سال	زن	مدیر نمونه
م ۵	۱۰ سال	۳۷ سال	زن	ارزیاب اداره، ۶ سال سابقه کار در اداره آموزش و پرورش و مدیر نمونه	م ۱۶	۱۱ سال	۴۴ سال	زن	مدیر نمونه
م ۶	۱۵ سال	۵۱ سال	زن	معلم نمونه، مدیر نمونه، رابط طرح تدبیر	م ۱۷	۱۶ سال	۴۸ سال	زن	مدیر نمونه، ارزیاب
م ۷	۲۰ سال	۴۴ سال	زن	مدیر نمونه، رابط آموزش و پرورش	م ۱۸	۱۰ سال	۴۱ سال	مرد	مدیر نمونه
م ۸	۱۷ سال	۴۹ سال	مرد	مدیر نمونه، رابط طرح تدبیر	م ۱۹	۱۵ سال	۴۸ سال	زن	مدیر نمونه
م ۹	۱۳ سال	۴۲ سال	زن	مدیر نمونه	م ۲۰	۱۴ سال	۴۴ سال	زن	مدیر نمونه
م ۱۰	۱۰ سال	۵۰ سال	زن	مدیر نمونه	م ۲۱	۱۲ سال	۴۶ سال	مرد	مدیر نمونه
م ۱۱	۱۱ سال	۴۶ سال	مرد	مدیر نمونه، نماینده مدیران	م ۲۲	۱۳ سال	۴۳ سال	زن	مدیر نمونه

در فرایند انجام این پژوهش جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به صورت همزمان انجام شده است. زیرا از اطلاعات به دست آمده از هر مصاحبه، به منظور مصاحبه عمیق‌تر و دقیق‌تر بعدی استفاده می‌شود. بنابراین، پس از انجام هر مصاحبه، پیاده‌سازی آن انجام پذیرفت و پس از مطالعه متن‌های پیاده‌سازی شده، داده‌ها بر اساس مراحل کدگذاری باز و محوری مورد تحلیل قرار گرفت. در کدگذاری باز مفاهیم درون مصاحبه‌ها بر اساس ارتباط با موضوعات مشابه دسته‌بندی شده و در کدگذاری محوری، هدف ایجاد رابطه بین مقوله‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز بوده است (Strauss & Corbin, 1998). این فرایند تا زمان اشباع نظری ادامه پیدا کرد به گونه‌ای که دیگر هیچ

موضوعی را نتوان از آن استنباط کرد. با به دست آمدن اشباع نظری، مقایسه با ادبیات موجود صورت گرفته تا ثبات نتایج برقرار گردد. به عبارتی، در این مرحله تضادها و تفاوت‌ها کشف گردید که این فرایند موجب بهبود اعتبار درونی می‌شود. اعتبار بیرونی نیز به توانایی تعمیم یافته‌های تحقیق اشاره دارد. به جهت بررسی قابلیت تعمیم آن از نظر استادان متخصص و ارائه تحلیل‌ها به مصاحبه‌شوندگان و استفاده از نظر آنها جهت تصحیح کدگذاری‌ها استفاده شده است.

### یافته‌ها

سوال اول پژوهش: ابعاد توسعه حرفه‌ای مبتنی بر ادراک مدیران مدارس از دوره‌های توسعه حرفه‌ای در ناحیه تبادل‌کننده مشهود کدامند؟ در پاسخ به این سوال، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران منتخب طی دو مرحله کدگذاری مورد تحلیل قرار گرفت. در نتیجه تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها در مجموع ۱۲۵ کد اولیه و ۱۵ مفهوم شناسایی شد که در سه دسته مضامین اصلی دسته‌بندی شدند. در جدول (۲) مفاهیم و مضامین نهایی استخراج شده مربوطه در پاسخ سؤال اول پژوهش منعکس شده است.

جدول ۲- ابعاد توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ناحیه تبادل‌کننده مشهود

مضامین	مفاهیم شناسایی شده
مهارت‌ها	روابط انسانی، تفکر تحلیلی، خلاقیت، ایجاد انگیزه، کار تیمی، مدیریت مالی، رشد و توسعه دیگران، مشارکت دادن دیگران، برنامه‌ریزی
دانش و معلومات	دانش و معلومات نظری، دانش تجربی، دانش سازمانی
ویژگی‌های شخصیتی	انعطاف‌پذیری، پشتکار، صبر و شکیبایی

همان‌گونه که در جدول فوق مشاهده می‌شود، مهم‌ترین ابعاد توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس بر اساس ادراک آن‌ها از تجربه زیسته‌شان عبارتند از: مهارت‌ها (شامل روابط انسانی، تفکر تحلیلی، خلاقیت، ایجاد انگیزه، کار تیمی، مدیریت مالی، رشد و توسعه دیگران، مشارکت دادن دیگران، و برنامه‌ریزی)، دانش و معلومات (شامل دانش و معلومات نظری، دانش تجربی، و دانش سازمانی)، و ویژگی‌های شخصیتی (شامل انعطاف‌پذیری، پشتکار، و صبر و شکیبایی).

در زمینه روابط انسانی مصاحبه‌شونده شماره ۴ بیان می‌دارد که "مدیر با روابط انسانی که برقرار می‌کند همکاران را به سمت خود جذب می‌کند و آنها با جون و دل کار می‌کنند در نتیجه موفقیتش صد در صد است. در واقع، در مدیریت همواره باید این را در نظر داشت که کارها فقط به وسیله خود مدیر پیش نمی‌رود و اگر می‌خواهیم مدیر موفق باشیم باید ارتباطی موثر با همکاران داشته باشیم تا از این طریق با روحیه جمعی به موفقیت دست پیدا کنیم". در رابطه با تفکر تحلیلی مصاحبه‌شونده ۶ اذعان داشت که "یک مدیر باید تحلیل داده‌ها را بداند که در شرایط مختلف و با توجه به هدف گذاری، گزینه‌های مختلف را بسنجد و تصمیم‌گیری نماید". خلاقیت از دیگر مهارت‌های مورد نیاز مدیران معرفی شد که در همین رابطه مصاحبه‌شونده ۱ بیان می‌کند که "مدیر باید خلاق باشد، در مدرسه تغییر ایجاد کند، دانش‌آموز هر سال که وارد مدرسه می‌شود متوجه تغییری بشود، مدیر وقتی خلاق باشد شور و نشاط در مدرسه و همکاران ایجاد می‌کند". از دیگر مهمترین مهارت‌های معرفی شده ایجاد انگیزه توسط مدیران بود که در این رابطه مدیر شماره ۱۲ بیان داشت که "ایجاد انگیزه موجب حس تعلق بیشتر همکاران در حل مشکلات مدرسه و دانش‌آموزان می‌شود". در رابطه با مهارت کار تیمی مدیر شماره ۳ عنوان کرد که "یک مدیر به تنهایی نمی‌تواند تمامی کارها را انجام بدهد. شاید بتوانم از دور نظاره‌گر باشم اما باید تعامل و کار تیمی باشد تا کارها به درستی پیش برود. انجام کارها به صورت تیمی باعث ایجاد شور و هیجان بیشتر برای هر چه بهتر انجام دادن آن کار می‌شود". مدیریت مالی از دیگر مهمترین مهارت‌های مورد نیاز مدیران است که در این رابطه مصاحبه‌شونده شماره ۲۱ گفت که "مدیر باید بتواند هزینه‌های مالی مدرسه را تا حد امکان کاهش دهد و توسط منابع مختلف تامین کند، جذب خیرین برای تامین منابع مالی توسط مدیر خیلی مهم است، زیرا مدیری موفق است بتواند از نظر مالی مستقل شود". مصاحبه‌شونده شماره ۵ در رابطه با رشد و توسعه دیگران معتقد بود که "مدیر موفق است که هم از نظر علمی و فرهنگی و تمامی جوانب به روز باشد تا توانایی آموزش دانش‌آموزان و معلمان زیر دست خود را داشته باشد، زیرا رشد و پیشرفت همکاران رابطه‌ای مستقیم با رشد و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان و در نتیجه مدرسه دارد". که این امر با کمک مشورت با دیگران صورت می‌گیرد، در همین رابطه مصاحبه‌شونده شماره ۲ بیان کرد که "من حتی با دانش‌آموزان مشورت می‌کنم تا نیازهای آنها را بشناسم و با توجه به نیاز مالی منطقه رشته‌های تحصیلی که کارآفرین بودند را در مدرسه آوردم". علاوه بر این مدیر موفق همواره باید در کارها برنامه‌ریزی داشته باشد که در همین رابطه مصاحبه‌شونده شماره ۱۵ اذعان داشت که "مدیر باید برای مدرسه هدف‌گذاری داشته باشد و با توجه به جایگاه و امکانات مدرسه به سمت بهتر شدن حرکت کند".



دانش و معلومات مورد نیاز مدیران شامل دانش و معلومات نظری، تجربی و سازمانی است. در رابطه با دانش و معلومات نظری مدیر شماره ۷ معتقد بود که "دانش موجب ایجاد مهارت می‌شود، مدیر باید از نظر نحوه تدریس و آموزش‌ها اطلاعات کامل داشته باشد و با توجه به شرایط کنونی حتی اطلاعات محتوای الکترونیکی او به‌روز باشد. این توانایی مدیر در پاسخ به سوالات پیش آمده برای همکاران و مجموعه موجب اعتماد بیشتر به مدیر می‌شود". در رابطه با دانش و معلومات تجربی نیز مدیر شماره ۱۱ معتقد بود که "هیچ کتابی یا نوشته‌ای نمی‌تواند جای تجربه‌ای را که سال‌ها یک مدیر کسب می‌کند پر کند و برای یادگرفتن مدیریت فقط باید کنار دست مدیر بود و یاد گرفت، همه تجارب را نمی‌توان به قلم آورد". در همین راستا مدیر شماره ۱۹ نیز اذعان کرد که "دانش بدون عمل به درد نمی‌خورد، چه بسا کسانی که از لحاظ تئوری قوی هستند ولی در زمینه مدیریت موفق نیستند، اینکه بتوانی آنها را پیاده‌سازی کنی و با توجه به شرایط واکنش نشان بدهی، نشان می‌دهد که مدیری توانا هستی". دانش سازمانی نیز از دیگر مهارت‌های اساسی مورد نیاز مدیران است که در همین رابطه مصاحبه‌شونده شماره ۱۸ معتقد بود که "یک مدیر باید به بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های آموزش و پرورش تسلط داشته باشد و با توجه به وظایفی که در سطح مدرسه دارد بتواند نگاه‌ها و اهداف خود را بر اساس سند تحول مرتبط کند".

ویژگی‌های شخصیتی مورد نیاز مدیران شامل انعطاف‌پذیری، صبر و شکیبایی و پشتکار بود که در رابطه با انعطاف‌پذیری مدیر شماره ۱۱ بیان داشت که "مدیر باید بلد باشد در هر شرایطی چگونه واکنش نشان بدهد و در مقابل دیگران با نرمش برخورد کند". علاوه بر این مدیر با پشتکار خود به اهداف تعیین شده خود می‌تواند دست پیدا کند که در همین رابطه مدیر شماره ۹ اذعان نمود "ابتدای سال اهدافی که برای سال تحصیلی برنامه‌ریزی کردم را بیان می‌کنم و با مشورت همکاران و کمک و یاری آنها تلاش می‌کنم به این اهداف برسیم". مهارت دیگر مورد نیاز مدیران صبر و شکیبایی است که در همین رابطه مصاحبه‌شونده شماره ۷ اذعان نمود که "همیشه مشکلاتی ناخواسته و غیر قابل پیشبینی در انجام امور محوله پیش می‌آید که برای فائق آمدن به آن به صبر و پشتکار نیاز است".

سوال دوم پژوهش: روش‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس مبتنی بر تجارب مدیران در ناحیه تبادل‌کننده مشهود چگونه است؟ برای پاسخ به سوال دوم نیز از مصاحبه نیمه‌ساختار یافته استفاده شد و داده‌ها به روش کدگذاری مورد تحلیل قرار گرفت. در نتیجه کدگذاری داده‌ها در مجموع تعداد ۹۵ کد اولیه شناسایی شد که به ۱۲ روش مختلف در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس اشاره داشتند. این روش‌ها در دو دسته اصلی فردی و سازمانی طبقه‌بندی شدند. در جدول (۳) روش‌های توسعه حرفه‌ای شناسایی شده طبق تجربه و ادراک مدیران مدارس دسته‌بندی شده است.

جدول ۳- روش‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس مبتنی بر تجارب مدیران در ناحیه تبادل‌کننده مشهود

مضمین	مفاهیم شناسایی شده
فردی	الگو گرفتن، جستجو در اینترنت، تبادل نظر با همکاران، گروه‌های حرفه‌ای مجازی، مطالعه انفرادی، خودارزیابی
سازمانی	آموزش‌های ضمن خدمت، تجربه‌گردانی، کارورزی، مسافرت‌های مدیران، جلسات مدیران

مبتنی بر نتایج منعکس شده در جدول فوق که حاصل مطالعه تجربه زیسته مدیران مدارس است، مهم‌ترین روش‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس را می‌توان در دو دسته اصلی روش‌های فردی (شامل الگو گرفتن، جستجو در اینترنت، تبادل نظر با همکاران، گروه‌های مجازی، مطالعه انفرادی، و خودارزیابی) و روش‌های سازمانی (آموزش ضمن خدمت، تجربه‌گردانی، کارورزی، مسافرت مدیران، و جلسات مدیران) تقسیم‌بندی کرد.

در زمینه راهکارهای توسعه حرفه‌ای فردی در رابطه با الگوگرفتن، مصاحبه‌شونده شماره ۱۲ معتقد بود که "در طی سال‌های تدریس به رفتارهای مدیرم خیلی دقت می‌کردم تا از ایشان نحوه مدیریت کردن را یاد بگیرم به خصوص دو سه سال اول کارم کنار مدیرم و معاون بودم و کارهایشان را می‌دیدم و دقت می‌کردم ببینم چیکار می‌کنند که مدیر نمونه شده‌اند". از دیگر راه‌های فردی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس به گفته خودشان جستجو در اینترنت بود که مصاحبه‌شونده شماره ۲۰ در این باره بیان داشت که "ایده‌ها و روش‌های جدید را برای بهتر شدن و موفق شدن مدیریتم در مدرسه از اینترنت جستجو می‌کردم". در رابطه با تبادل نظر با سایر همکاران مصاحبه‌شونده شماره ۱۷ اذعان داشت که "اگر سوالی برایم پیش بیاید که در حل آن به مشکل بخورم با دوستان و مدیران دیگر مشورت می‌کنم و از آنها راهکار می‌خواهم". از دیگر راه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس به گفته خودشان تشکیل گروه‌های حرفه‌ای مجازی بود که مصاحبه‌شونده شماره ۱۵ معتقد بود که "در گروه‌هایی که در فضای مجازی داریم به تبادل ایده‌ها و نظرات می‌پردازیم". مطالعه انفرادی از دیگر روش‌های توسعه حرفه‌ای مدیران بود که مصاحبه‌شونده شماره ۲۲ در این باره عنوان کرد "یادگیری نحوه تفکر دیگران می‌تواند به ما در رابطه با

طریقه مکالمه با همکاران و والدین کمک کند و این از طریق مطالعه کتاب روانشناسی امکان‌پذیر می‌شود. در رابطه با خودارزیابی مصاحبه‌شونده شماره ۱۶ معتقد بود که "میزان کارهایی که انجام شده و نشده را بررسی می‌کنم و دلایل موفقیت و عدم موفقیت در کارها را بدست می‌آورم و به منظور جلوگیری از تکرار دوباره مشکلات راه‌اندیشی می‌کنم".

از روش‌های سازمانی توسعه حرفه‌ای تمامی مصاحبه‌شوندگان کلاس‌های ضمن خدمت را معرفی کردند. در رابطه با تجربه‌گردانی مصاحبه‌شونده شماره ۳ اذعان کرد که "با بازدید حضوری از محیط کار مدیران نمونه از روش‌های جدید و خلاقانه اجرا شده از طرف آن‌ها مطلع می‌شدم و بعد از تغییرات آنها با توجه به امکانات و تجهیزات خودمان در مدرسه اجرایی می‌کردیم". کارورزی از دیگر راهکارها بود که در همین رابطه مدیر شماره ۱۹ معتقد بود که "درست است که کتاب و مطالعه مفید است ولی یادگیری عملی خیلی مهم کرد". در رابطه با مسافرت‌های مدیران، مدیر شماره ۱۱ بیان داشت که "مسافرت‌هایی داشتیم هر چند بیشتر تفریحی بود اما باز هم همین که کنار هم بودیم یک سری اطلاعات رد و بدل شد". با برگزاری جلسات مدیران نیز تبادل نظرات صورت می‌گیرد که در این رابطه مدیر شماره ۱۶ بیان داشت که "جلسات مدیران برای آشنایی و نزدیکی بیشتر همکاران موثر است".

سوال سوم پژوهش: چه راهکارهایی برای بهبود فرایندهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در ناحیه تبادل‌کننده مشاهده وجود دارد؟ برای پاسخ به سوال سوم نیز مهم‌ترین راهکارهای بهبود فرایندهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس از طریق مطالعه تجربه زیسته آنها شناسایی گردید. در این بخش نیز از مصاحبه‌های مدیران تعداد ۱۱۷ کد شناسایی شد که در طی آنها مدیران مدارس ۱۵ راهکار را برای بهبود فرایند توسعه حرفه‌ای خودشان ارائه کردند. در جدول شماره (۴) نتایج حاصل از کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته ارائه شده است:

جدول ۴- راهکارهای بهبود فرایندهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس

مضامین	مفاهیم شناسایی شده
بهبود طراحی و برنامه‌ریزی	زمان بندی مناسب، نیازسنجی مناسب، مدرس خوب، تبادل نظر، به روز بودن، حضوری بودن، تنوع در نحوه برگزاری، محتوای مناسب
حمایت از فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای	حمایت و پشتیبانی بالادستان، حمایت روحی و روانی
تشویق فعالیت‌ها	تقدیر و تشکر
بهبود نحوه ارزشیابی	ارزشیابی مستند، انعطاف در ارزشیابی، ارزشیابی عادلانه، توجه به خلاقیت‌ها

مهم‌ترین راهکارهایی که مدیران بر اساس تجربه زیسته خودشان جهت بهبود فرایند توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ارائه داده‌اند عبارتند از: بهبود طراحی و برنامه‌ریزی فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای (شامل زمان بندی مناسب، نیازسنجی مناسب، دعوت از مدرسان خوب، تبادل نظر، به‌روز بودن، حضوری بودن، تنوع در نحوه برگزاری، و محتوای مناسب)، حمایت از فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای (شامل حمایت و پشتیبانی بالادستان، حمایت روحی و روانی)، تشویق فعالیت‌های موفق انجام شده، و بهبود نحوه ارزشیابی (شامل ارزشیابی مستند، انعطاف در ارزشیابی، ارزشیابی عادلانه، و توجه به خلاقیت‌ها در ارزشیابی مدیران).

در رابطه با زمان بندی مناسب مصاحبه‌شونده شماره ۱۸ معتقد بود "اکثر جلسات در روزهای پنجشنبه و جمعه برگزار می‌شود که زمان استراحت همکاران است، که باعث می‌شود اکثراً مدیران با بی‌میلی و فقط برای رفع تکلیف در کلاس‌ها حضور پیدا کنند". نیازسنجی مناسب از دیگر راه‌های بهبود طراحی و برنامه‌ریزی بود که در این رابطه مصاحبه‌شونده ۲ اذعان داشت که "دوره‌ها متناسب با نیاز نیست، اکثر مدیران حتی اطلاعی از اینکه چه چیزی داخل پرونده‌های دانش‌آموزان بگذارند، ندارند، اما مدام دوره‌های تکراری و بی‌فایده برگزار می‌شود که از نظر کاری به درد مدیر نمی‌خورد". در رابطه با استفاده از مدرس خوب، مدیر شماره ۳ بیان می‌دارد که "انتخاب مدرس بسیار مهم است که هم همکار را جذب کند و هم باعث افزایش انگیزه بشود، این در حالی است که مدرسان یا در سطح مدیران یا یا پائین‌تر از آنها هستند، مدرس باید سطح سواد و تجربه بالایی داشته باشد". از دیگر راهکارهای بهبود تبادل نظر است که در این رابطه مدیر شماره ۱۹ عنوان داشت که "در جلسات که برگزار می‌شود خودشان تنها صحبت می‌کنند و از ما نظری پرسیده نمی‌شود، بهتر است که چیدمان کلاس‌ها به صورت دایره‌ای باشد تا تبادل نظر صورت گیرد". همچنین بهتر است دوره‌ها به صورت حضوری باشد. تمامی مدیران از برگزاری کلاس‌ها به صورت مجازی انتقاد داشتند. در رابطه با تنوع در نحوه برگزاری جلسات مدیر شماره ۵ معتقد بود که "جلسات متعدد پشت سر هم خسته‌کننده هست ولی جلسات بازدید، مشورتی و انگیزشی موثر است".

مدیران برای پیشرفت و توسعه حرفه‌ای خود خواهان تشویق و حمایت از سوی بالادستان بودند. در همین رابطه مدیر شماره ۱۷ معتقد بود که "مدیران با تجربه‌ایی که در یک منطقه و مدرسه مدیریت می‌کنند با توجه به نوع مدرسه و امکاناتی که آنجا دارد عمل می‌کنند بنابراین



باید بیشتر به مدیران عیب بگیرند و برای هر شکایتی واکنش بد نشان ندهند". مدیر شماره ۱۰ اذعان می‌داشت که "به اندازه کافی حمایت نمی‌شویم، در پایان تمامی بخشنامه‌ها عنوان می‌شود که مسئولیت تمامی بخشنامه‌ها بر عهده مدیر است، که این خود بار روانی زیادی بر مدیران دارد". از دیگر راهکارهای توسعه حرفه‌ای مدیران به گفته خودشان تقدیر و تشکر بود که در همین رابطه مدیر شماره ۱۵ بیان داشت که "در مراسم و در حضور سایر مدیران خلاقیت‌ها، تجارب برتر و مدیران نمونه معرفی شوند تا هم انگیزه‌ای برای سایر مدیران باشد هم به آنها انرژی بدهد".

همچنین آنها خواهان اجرای ارزشیابی منعطف، عادلانه، بر اساس خلاقیت‌ها و بر اساس مستندات دقیق بودند. در رابطه با ارزشیابی منعطف مدیر شماره ۱ عنوان داشت که "میزان تغییرات در مدرسه، دانش‌آموزان و فرهنگ اولیا را که مدیر باعش شده است را بسنجند، نه اینکه صرفاً با چند برنامه نمادین و نمایشی مدیر را نمونه اعلام کنند". در مورد انعطاف در ارزشیابی مدیر شماره ۲۰ معتقد بود که "در ارزشیابی‌ها خلاقیت را قبول نمی‌کنند، وقتی می‌گویند چیزی را می‌خواهند فقط همان را قبول می‌کنند". همچنین ارزشیابی‌ها باید عادلانه باشد در همین رابطه مدیر شماره ۲۲ اذعان داشت که "مدارس با هم فرق دارند، دانش‌آموزان متفاوتند، هر مدرسه در جای خودش باید سنجیده بشود، مناطق متفاوتند، هر مدیر باید با خودش سنجیده بشود، یک مدیر معدل ۱۲ یا ۱۳ جذب می‌کند، یک مدرسه نمونه معدل ۱۸ یا ۱۹ را جذب می‌کند، باید ببیند چی تحویل گرفتیم چی تحویل می‌دهیم".

### بحث و نتیجه گیری

این پژوهش به منظور شناسایی ابعاد توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس، روش‌های توسعه حرفه‌ای آنان و ارائه راهکارهایی جهت بهبود آن از دیدگاه خود مدیران با رویکرد کیفی و مبتنی بر پدیدارشناسی صورت گرفته است. یافته‌های این پژوهش بر اساس داده‌های حاصل از مصاحبه با مدیران نمونه حاصل شده است. با توجه به تحقیقات اندک صورت گرفته در کشور و بدیع بودن چنین موضوعی در کشور، می‌توان ادعا نمود این پژوهش شروع مناسبی برای شناسایی ابعاد توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس از دیدگاه خودشان و ارائه راهکارهای مناسب برای بهبود آن است.

در بخش اول پژوهش که به مطالعه ابعاد توسعه حرفه‌ای پرداخته شد، در مجموع ابعاد توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در سه بعد اصلی شناسایی گردید که هر کدام از آنها از مولفه‌هایی تشکیل شده‌اند: دانش و معلومات، مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی. مدیران مدارس معتقد بودند که مهمترین بعد مهارتی در فرایند توسعه حرفه‌ای آنها روابط انسانی بوده است. به گونه‌ای که از منظر آنها مدیری موفق بود که می‌توانست با همکاران خود رابطه‌ای دوستانه و همکارانه داشته باشد. زمانی که این ارتباط برقرار شود، افراد احساس تعلق به گروه می‌کنند و همگی در جهت دستیابی به اهداف تعیین شده که با مشورت یکدیگر بوده حرکت می‌کنند. به علاوه، یک مدیر زمانی موثر است که به کار تیمی اعتقاد داشته و تیم‌سازی کرده باشد. تشکیل گروه می‌تواند خواسته‌های اساسی انسان مانند فعالیت، قدرت، تعلق و وابستگی، پیشرفت و استقلال را تامین کند. در حقیقت ارتباط انسانی سالم باعث ایجاد انگیزه و شکوفائی خلاقیت در همکاران می‌شود. از طرفی با توجه به محدودیت منابع مالی آموزش و پرورش، از نظر مدیران نحوه مدیریت مالی مدرسه بسیار مهم تلقی می‌شود. بعد دانشی مورد نیاز مدیران توسعه یافته شامل دانش سازمانی، دانش نظری و دانش تجربی بود که به زعم آنان دانش و تجربه مدیریت هر دو در کنار هم موجبات توسعه حرفه‌ای مدیر را فراهم می‌آورد. به عبارت دیگر این دو مکمل یکدیگر هستند و تجربه‌ای که مدیر در حین مدیریت کسب می‌کند را شاید نتوان در هیچ کتابی به دست آورد و از طرفی بدون داشتن علم مدیریت و شناخت قوانین سازمانی نیز نمی‌توان در این کار موفق بود. علاوه بر این، ویژگی‌های شخصیتی مورد نیاز مدیران شامل صبر، انعطاف‌پذیری و پشتکار شناسایی شد. برخورداری از این ویژگی‌ها باعث می‌شود تا مدیر در برخورد با مشکلات و مسائل با صبر و بردباری و انعطاف‌پذیری خود بتواند بر آنها فائق آید. مجموع ابعاد دانش، نگرش و مهارت‌های مدیران موجبات رشد مدیر را فراهم می‌آورد که اثرات آن به گفته Wallace (2009) توسعه حرفه‌ای مدیران است که خود بر عملکرد معلمان تأثیری مستقیم دارد و به صورت غیرمستقیم موجب موفقیت دانش‌آموزان و ارتقای سطح یادگیری آنها می‌گردد.

روش‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در طی مصاحبه‌های صورت گرفته شامل روش‌های فردی و سازمانی معرفی شد. یکی از روش‌های توسعه حرفه‌ای موثر، استفاده از دوره‌های کارآموزی و استفاده از راهنمایان آموزشی می‌باشد (Burn & Mutton, 2015). با گذراندن این دوره‌ها و استفاده از راهنمایان آموزشی تحت عنوان منتورها، آموزش مدیران بهتر و کامل‌تر خواهد بود. (Meinel et al, 2011). به گفته مدیران یکی از مهم‌ترین راه‌های یادگیری مدیریت، الگو گرفتن از مدیران با تجربه بود که بعضی از آنها نیز به عنوان مدیر نمونه در آن سال‌ها بودند. زیرا برخی از نکات مدیریت را نمی‌توان به قلم آورد و بهترین راه برای یادگیری آن، مشاهده نحوه مدیریت، نحوه تصمیم‌گیری، نحوه برقراری ارتباط و یا حل مسئله است. بعضی از مدیران نیز به منظور آمادگی به مطالعه کتاب‌های مدیریت و روانشناسی پرداخته بودند و از این طریق اطلاعات اولیه جهت ورود به عرصه مدیریت را کسب کرده بودند. همچنین آنها با مطالعه کتاب‌های مرتبط و شرکت

در دوره‌های ضمن خدمت مدیریت اطلاعات بسیار مفیدی کسب کرده بودند. در نهایت با پرس‌وجو از مدیران برتر و مشورت با آنها توانائی خود را برای پذیرفتن مدیریت محک زده بودند. یکی دیگر از مهم ترین اقدامات جهت توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس تجربه‌گردانی است. به این منظور مدیران به بازدید مدارس موفق می‌روند که به اعتقاد آنها از جمله بهترین راه‌های توسعه حرفه‌ای آنان بوده است. در این مدارس آنها با خلاقیت‌ها، ایده‌ها و تجارب مدیران و همکاران مدارس نمونه آشنا می‌شوند و با توجه به امکانات و شرایط مدرسه خود سعی می‌کنند آن را اجرائی کنند.

راهکارهای بهبود فرایند توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس از دیدگاه مدیران در چهار مقوله اصلی شامل بهبود نحوه طراحی، حمایت از فعالیت‌های توسعه، بهبود نحوه ارزشیابی و تشویق دسته‌بندی گردید. به گفته مدیران دوره‌های آموزشی زمانی موثر واقع می‌شوند که با نیازسنجی درست، اولویت‌های آموزشی آنها شناخته شود و در زمانی مناسب خارج از وقت استراحت آنها، با حضور مدرسان باتجربه برگزار گردد. استفاده از مدرسان تکراری و با سطح معلومات برابر با خود مدیران در آنها تاثیرگذار نخواهد بود. در رابطه با تشویق، مدیران معتقد بودند که تشویق مناسب باید در مراسم و در حضور سایر مدیران خلاقیت‌ها، تجارب برتر و مدیران نمونه معرفی شوند تا هم انگیزه‌ای برای سایر مدیران باشد و هم آنها با فعالیت‌های مدیران موفق آشنا شوند. هم چنین مدیران در پیمودن مسیر حرفه‌ای خود نیاز به پشتیبانی و حمایت روحی و روانی دارند. زیرا در جوی حامی و با آرامش روانی مناسب است که آن‌ها می‌توانند با به کار بستن توانایی‌های خود و با استعانت از راهنمایی دیگران در مسیر رشد و توسعه حرفه‌ای خود گام نهند. در نهایت، در ارزشیابی مدیران ملاک‌های عینی و خلاقانه باید در نظر گرفته شود که عادلانه و منعطف بوده و میزان خلاقیت‌ها، پیشرفت، و توسعه حرفه‌ای مدیران معلمان را مورد سنجش قرار دهد.

### پیشنهاد‌های کاربردی پژوهش

- در پایان، مبتنی بر نتایج حاصل از این پژوهش پیشنهادهایی به منظور بهبود فرآیند توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ارائه می‌شود:
- یکی از موثرترین روش‌های توسعه حرفه‌ای الگو گرفتن و استفاده از تجارب سایر مدیران است. افراد قبل از قرار گرفتن در پست مدیریت، در کنار مدیران برتر و نمونه قرار بگیرند و نحوه مدیریت صحیح را بیاموزند.
- جهت توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس از اقداماتی همچون جلسات هم‌اندیشی به صورت تبادل نظر و مدرسه‌گردانی استفاده شود.
- جهت افزایش دقت در انتخاب مدیران، با دعوت از چند تن از مدیران نمونه و نیز صاحب‌نظران، شایستگی‌های محوری افراد متقاضی جهت بر عهده گرفتن مسئولیت مدیریت مدرسه مورد ارزیابی قرار گیرد. اینکه فردی در ارزشیابی خود در سمت معلمی و معاونت نمره کامل را دریافت کند، لزوماً نشان‌دهنده توانایی وی برای مدیریت نمی‌باشد.
- برای طراحی دوره‌ها، کارگاه‌ها و برنامه‌های آموزشی مدیران مدارس نیازسنجی دقیق‌تری انجام شود. مدیران خواهان برگزاری جلسات و نشست‌هایی با محوریت نحوه ارتباط گرفتن، نحوه اجرای بخشنامه‌ها و شناخت بیشتر خواسته‌های اداری بودند.
- در ارزشیابی از مدیران به خلاقیت‌ها، تلاش‌های صورت گرفته در بهبود فرهنگ مدرسه، تغییرات عملکرد دانش آموزان و میزان توسعه حرفه‌ای معلمان نیز توجه شود.
- راهبردهای نوین توسعه حرفه‌ای (مثل منتورینگ، کوچینگ، جان‌شین‌پروری و ...) در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس استفاده شود و تجربه سیستم‌های آموزشی توسعه‌یافته دنیا در زمینه روش‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس مورد توجه قرار گیرد.

### ملاحظات اخلاقی

#### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

مشارکت در پژوهش داوطلبانه بوده است و اطلاعات تمامی مشارکت‌کنندگان در پژوهش محرمانه مانده است و آن‌ها از این موضوع مطلع بوده‌اند.

#### حامی مالی

هزینه‌های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تامین شد.

#### مشارکت نویسندگان

#### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

## References

1. Amerioun, A., Ebadi, A., & Sanaianasab, H. (2012). Validity of motivational factors of nurses' participation in continuing education programs questionnaire. *Education Strategies in Medical Sciences*, 5(2): 113-117.
2. Bichsel, J. A. (2008). Professional development needs and experiences of secondary principals in southwestern Pennsylvania (Doctoral dissertation, University of Pittsburgh).
3. Billheimer, D. M. (2007). A Study of West Virginia Principals: Technology Standards, Professional Development, and Effective Instructional Technology Leaders. Theses, Dissertations and Capstones. Paper 55. <https://mds.marshall.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1052&context=etd>
4. Bizzell, B. E. (2011). Professional development of school principals in the rural Appalachian region of Virginia (Doctoral dissertation, Virginia Tech).
5. Brown, C. & Militello, M. (2016). "rincipal's perceptions of effective professional development in schools, *Journal of Educational Administration*, 6(4): 56-67.
6. Burn, K., & Mutton, T. (2015). A review of 'research-informed clinical practice' in initial teacher education. *Oxford Review of Education*, 41(2): 217-233.
7. Bush, T. and Oduro, G. K. T. (2006), New principals in Africa: preparation, induction and practice, *Journal of Educational Administration*, 44 (4): 359-375. <https://doi.org/10.1108/09578230610676587>
8. Bush, T. (2008). *Leadership and Management Development in Education*. Sage Publications.
9. Büte, M., & Balçı, A. F. (2010). Bağımsız anaokulu yöneticilerinin bakış açısından okul yönetimi süreçlerinin işleyişi ve sorunlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(4), 485-511.
10. Cinkir, S. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin sorunları: Sorun kaynakları ve destek stratejileri. *İlköğretim Online*, 9 (3): 1027-1036.
11. Craft, A. (2002). *Continuing Professional Development: A practical guide for teachers and schools*. Second edition. Taylor & Francis e-Library.
12. Eller, J. F. (2010). An evaluation of a development program for new principals. *Qualitative Report*, 15(4): 956-965.
13. Ghanbari, S. & Mohammadi, B. (2016). Professional Development Model of High School Administrators: A qualitative research. *Journal of School Management*. 4 (2): 123-143. [in persian]
14. Guskey, T. R. (2002). Professional development and teacher change. *Teachers and teaching*, 8(3): 381-391.
15. Harper, R. E. (2008). An investigation into the professional development needs of urban principals and their perceptions of the potential of online professional development (Doctoral dissertation, University of Cincinnati).
16. Hülya Şenol, (2019), Professional Development of Educational Leaders. DOI: <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.89260>.
17. Ibrahim, N. (2011). Preparation and development of public secondary schools principals in Kenya. *International journal of humanities and social science*, 1(9): 291-301.
18. Kamau, N. (2010). Effectiveness of secondary school headteachers in management of human resources, A case study of Muranga County, Kenya. Unpublished M. Ed project, Kenyatta University.
19. Kanokorn S., Pongtorn P. & Ngang T. (2014) professional development of school principals. *Social and Behavioral Sciences*. 116: 77 – 81.
20. Koohi, A. H. (2018). Training need assessment in highschool principals in Tehran province based on technical human and conceptual skills and proposing an in-service training program. *Journal of Strategies in Instructions Administration*. vol. 1 (1): 26-46. [in persian]
21. 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. Doctoral Dissertation, Marshall University, College of Education and Human Services.
22. Leeds, A. M. (2008). Suffolk County Elementary Principals' Perceptions of Their Needs for Professional Development in Instructional Leadership. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of education, Washington state university.
23. Meinel, F. G., Dimitriadis, K., von der Borch, P., Störmann, S., Niedermaier, S., & Fischer, M. R. (2011). More mentoring needed? A cross-sectional study of mentoring programs for medical students in Germany. *BMC medical education*, 11(1): 68-90.
24. Mohammadpour, A. (2011). Qualitative research method Anti-method (practical steps and procedures in qualitative methodology). Tehran: Sociologists Publications. [in Persian]

25. Mousavi, A. (2013). Investigating the effect of in-service training on the efficiency of high school principals in Ahvaz District 3. Master Thesis. Tehran University. [ in persian]
26. Ng, S, & Tsan-ming, F. (2014). Continuing professional development for middle leaders in primary schools in Hong Kong. *Journa of Educational Administration*, 52 (6): 869 – 886.
27. Omidian, F., Dehghani, M. & Roumezi, H. (2017). Evaluate the Implementation and Impact of Adult Education, in-Service Courses on Teachers and Integrated and Independent School Administrators Performance in Iran. *Educational Development of Judishapur*. 8 (3): 20-33. [ in persian]
28. Pashiardis, P., & Brauckmann, S. (2009). Professional development needs of school principals. *Commonwealth Education Partnerships*, 3: 120-4.
29. Ryan, S., Whitebook, M., Kipnis, F., & Sakai, L. (2011). Professional Development Needs of Directors Leading in a Mixed Service Delivery Preschool System. *Early Childhood Research & Practice*, 13(1), 27-49.
30. Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
31. Tomlinson, H. (2004). *Educational leadership personal growth for professional development*. SAGE Publications Ltd.
32. Wallace, M. (2009). Making sense of the links: Professional development, teacher practices, and student achievement. *Teachers College Record*, 11(2): 573-596.
33. Williams, D. (2008). *Principals' professional development: Perceptions of the effect professional development has on improving student achievement*. Doctoral Dissertation. Florida State Univeristy College of Education.