

واکاوی ابعاد و مولفه‌های مدل بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه با تاکید بر سیاست‌های آموزشی

اکبر جودکی^۱ - کامران محمدخانی^۲ - امیرحسین محمد داودی^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۹/۲۵ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۱/۱۳

چکیده:

سازمان‌های آموزشی همانند سایر سازمان‌ها دارای اهداف، ساختار، فرایند سیاست‌گذاری، برنامه، منابع انسانی و فیزیکی می‌باشند. به همین منظور برنامه‌های بالندگی حرفه‌ای مدیران جایگاهی ویژه در سیاست‌گذاری‌های آموزش و پرورش دارند و یکی از مولفه‌های اصلی بالندگی حرفه‌ای مدیران تدوین سیاست‌های آموزشی درست می‌باشد. هدف از انجام این پژوهش واکاوی ابعاد و مولفه‌های بالندگی حرفه‌ای و ارائه مدل بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه با تاکید بر سیاست‌های آموزشی بود. این پژوهش از نوع پژوهش‌های کیفی بود و روش تحلیل محتوا در این پژوهش ملاک عمل بوده است. جامعه آماری شامل متخصصان و صاحب‌نظران حوزه آموزش و پرورش، مسئولان آموزش و پرورش و اعضای هیأت علمی رشته مدیریت آموزشی بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند در مجموع ۱۲ نفر به عنوان مشارکت‌کنندگان در پژوهش انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته جمع آوری شد. برای بدست آوردن اعتبار و روایی داده‌ها از دو روش بازبینی مشارکت‌کنندگان و مرور خبرگان غیر شرکت‌کننده در پژوهش استفاده شد.

واژگان کلیدی: ابعاد بالندگی حرفه‌ای، مولفه‌های بالندگی حرفه‌ای، مدیران مدارس، سیاست‌های آموزشی، مدل مفهومی

^۱ - دانش آموخته دکتری، مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
ajoodaki786@gmail.com

^۲ - دانشیار و عضو هیئت علمی، گروه مدیریت آموزش عالی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران: نویسنده مسئول
k.kamran@srbiau.ac.ir

^۳ - دانشیار و عضو هیئت علمی، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، استان مرکزی، ایران
adavoudi838@yahoo.com

مقدمه

یکی از ارکان اصلی توسعه یک کشور، آموزش و پرورش آن کشور است. اهمیت این بخش از آن جهت است که هم ابزاری مهم برای توسعه بوده و هم یکی از اهداف توسعه می‌باشد. در کشورهای مختلف هر ساله بخش عظیمی از بودجه‌های دولتی و منابع شخصی صرف آموزش می‌شود. امروزه آموزش به یکی از مباحث اصلی سیاست‌گذاری تبدیل شده است و از آنجایی که آموزش و پرورش یکی از عوامل اصلی رشد و توسعه ملی محسوب می‌شود، بررسی و تحلیل سیاست‌های آموزشی کشور از اهمیت زیادی برخوردار می‌باشد. (اکبری و دیگران، ۱۳۹۵)

امروزه فرایند جهانی شدن، راه را به سوی جامعه‌ای دانش‌مدار می‌گشاید که در آن دانش و اطلاعات، محور رشد و توسعه هر جامعه‌ای خواهد بود. بدیهی است رویارویی با چالش‌های جوامع دانش‌مدار، نیازمند بازنگری و طراحی مجدد نظام‌های آموزشی و فرایند آموزش است. (بازرگان، ۱۳۸۸) نظام‌های آموزشی به سرعت در حال تغییر هستند و نیازمند یک فرایند پیچیده برنامه‌ریزی، به کارگیری و اجرای برنامه‌ها می‌باشند. چالش‌های پیش روی نظام‌های آموزشی در حال حاضر نیازمند دانش جدید درباره اولویت‌های سیاسی و دخالت‌های موثر برای تغییرات مورد انتظار است. از این رو، ممکن است درباره میزان دانش، استفاده و بهره‌برداری عمومی و مشترک از آن و اینکه این دانش چگونه به اقدامات آموزشی منجر شود، اختلاف نظر وجود داشته باشد. (روسکرانس^۱، ۲۰۰۶: ۶)

سیاست‌گذاری آموزشی از جنبه‌های متعدد مورد مطالعه قرار گرفته است. میچل (۱۹۸۸) دو دسته تحقیق مربوط به فهم شکل سیاست در مدارس دولتی را ثبت کرده است. یکی از این دو دسته تحقیق بر توزیع قدرت در بین سهامداران متمرکز است و حاصل آن تعامل بین گروه‌های قدرتمند برای ارائه فرایند سیاست‌گذاری است. (یعنی نشان می‌دهد که انواع تصمیمات چه موقع و چگونه اتخاذ می‌شود)، دسته دوم بر محتوای سیاست‌های آموزشی دولت استوار است و عواقب اقدامات دولت را بر تغییرات عملکرد مراکز آموزشی ارزیابی می‌کند. (اکبری و دیگران، ۱۳۹۵)

فرایند سیاست‌گذاری از دیدگاه پورتنی (۱۹۸۶) شامل پنج گام: ۱- تعیین مساله؛ ۲- تعیین سیاست؛ ۳- اتخاذ سیاست؛ ۴- اجرای سیاست و ۵- ارزیابی سیاست می‌باشد که با گذشت زمان ممکن است هر گام از گام‌ها یا عوامل قبل یا بعد از خود تاثیر بپذیرد. حدوث این گام‌ها

^۱ Rosekrans

الزاما متوالی نیست، از اینرو مراحل پنجگانه را می‌توان حلقه‌های یک سلسله فعالیت دانست که همه دارای قوت و قدرت سیاسی است و در محدوده زمان سیر می‌کند و همه این حلقه‌ها تحت تاثیر یکدیگر هستند. (کارلسون، ۱۳۷۴؛ به نقل از اکبری و دیگران، ۱۳۹۵) بنابراین بهره‌گیری درست و به دور از هرگونه افراط و تفریط و تعصب کورکورانه از سیاست‌گذاری می‌تواند موجب تحقق رسالت اصلی آموزش و پرورش گردد که همانا تربیت و رشد تک تک انسان‌ها به منظور کمال نفس آنها است. سعی و کوشش با هدف اصلاحات در آموزش و پرورش مشروط بر ایجاد هماهنگی و تجانس در لایه‌های مختلف نظام آموزش، دگرگونی‌های سازنده و تاثیرگذاری را در نظام آموزشی ایجاد خواهد کرد. (نادری، ۱۳۹۵، ۱۵)

از طرفی، در محیط کار کنونی به مدیرانی نیاز است که بتوانند درست تصمیم بگیرند، راه‌حل‌های خلاقانه‌ای برای مسائل ارائه کنند و در مقابل کار خود پاسخگو باشند. علاوه بر این، گسترش همه جانبه سازمان‌های آموزشی، لزوم برخورداری از مدیران ماهر و توانمند را در به کارگیری دانش و تجربه تخصصی دو چندان کرده است. مدیریت آموزشی که هدف آن تسهیل امر یادگیری در ابعاد مختلف (یادگیری برای دانستن، یادگیری برای عمل کردن، یادگیری برای زندگی کردن و با هم زیستن) و در نهایت تربیت شهروند مسئول و حرفه‌ای است، نیازمند کسب توانمندی‌ها و صلاحیت در زمینه‌های فناوری، اقتصادی، اجتماعی، فکری، مدیریتی، رهبری، اخلاقی، مذهبی، محیطی، جهانی و بین‌المللی، فردی، پژوهشی، فرهنگی، سیاسی و غیره است. (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۶؛ Ibukun, Oyewole & Abe, 2011) معتقدند که مدیران مدارس نقش محوری در اجرای موفقیت‌آمیز کار آموزشی برعهده دارند و در جریان آموزش، از طریق داشتن اطلاعاتی در مورد فرآیند تغییر، برطرف نمودن موانع پیشرفت و توسعه دادن راهبردهایی جهت پیشرفت امور آموزشی، نقش تسهیل کننده ایفا می‌کنند. مدیران مدارس به عنوان ستون سیستم آموزشی، در ارتقای اثربخشی مدرسه به ویژه در لایه‌ی دوم هرم آموزشی (لایه اول این هرم مربوط به معلمان است) کارگزار مهمی محسوب می‌شوند. امروزه موقعیت و شغل مدیر مدرسه، بسیار پیچیده‌تر از دهه‌های قبل شده است. این پیچیدگی از طریق برشماری تعداد کارکردهایی که انتظار می‌رود مدیران مدرسه هر روز و همزمان انجام دهند، به طور ملموس‌تری قابل توصیف است. حفظ کیفیت و استانداردها در آموزش و پرورش تا حد بسیاری به انجام موفقیت‌آمیز مسئولیت‌های مدیریتی و رهبری توسط مدیران مدارس بستگی دارد. صاحب‌نظران علم مدیریت، بر این باورند که انتخاب مدیران کاردان، مطلع و آگاه که دارای قابلیت‌های بینشی، توانشی و شخصیتی

باشند، در ایفای نقش مهم مدیریت آموزشی در سازمان، امری اساسی است. بنابراین، ضروری است به ویژگی‌های شخصیتی مدیران نیز توجه گردد. (مشایخی و دیگران، ۱۳۸۹) بدیهی است که توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس وسیله‌ای برای بقا و ارتقای اثربخشی مدارس است. (Ibara, 2015)

از آنجایی که بعد از جنگ جهانی دوم اروپای غربی بهبود بسیار سریعی یافت، با این بهبود سریع، نیاز به مدیران شایسته در سازمان‌ها رشد پیدا کرد، اما بعد از جنگ، نبود مدیران با تجربه موجب شده بود که مدل مناسبی برای پرورش مدیران در دسترس نباشد. با شدت گرفتن احساس نیاز به پرورش مدیران، برنامه‌های رسمی شکل گرفت تا نیازهای سازمان را در این زمینه برآورده نماید. در این زمان بود که برای اولین بار در تاریخ، اصطلاح بالندگی و پرورش مدیر مطرح گردید. (ابیلی و مولایی، ۱۳۸۶)

گاف (۱۹۷۶) از اولین کسانی بود که در آمریکا مفهوم توسعه حرفه‌ای را مورد بحث قرار داد. به اعتقاد وی توسعه حرفه‌ای عبارت است از: رشد و شکوفایی استعداد، گسترش عقاید، ارتقای صلاحیت‌ها و به عبارت دیگر تسهیل رشد حرفه‌ای و فردی. (حجازی و رستمی، ۱۳۸۹) بالندگی حرفه‌ای مدیران، شامل رهبری کلیه امور در جهت بالندگی مدرسه با بینش و نگرشی مدیریتی، آینده‌نگری، طراحی و اجرای برنامه استراتژیک با مشارکت شوراهای مدرسه (مدیریت مشارکتی) و برقراری ارتباط مستمر و شایسته بین مدرسه، خانواده و اجتماع است. (نصیری ولیک بنی؛ قنبری و سرچله‌ای، ۱۳۹۵) بیزل (۲۰۱۱) نیز بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس را فعالیت‌ها و فرآیندهای طراحی شده به منظور بالا بردن دانش حرفه‌ای، مهارت‌ها و نگرش‌های رفتاری مدیران در راستای توانا تر کردن آنان در زمینه بهبود و ایجاد شرایط بهتر برای موفقیت و یادگیری دانش آموزان تعریف می‌کند، فعالیت‌هایی که ظرفیت مدیران مدارس، جهت رهبری موثرتر را بالا برده و مهارت‌های مدیران در حوزه‌هایی گوناگون چون رهبری تغییر، مدیریت منابع انسانی و بهبود فرایند آموزش افزایش می‌دهد. (Courtney & Gunter, 2015)

از آنجایی که بالندگی حرفه‌ای همچنان به صورت رایج‌ترین نسخه برای ارتقای سلامت و اثر بخشی نظام‌های آموزشی در نظر گرفته می‌شود. (Brown & Militello 2016) بنابراین، بالندگی حرفه‌ای مدیران و ادراک آنان از این امر، تأثیر بسزایی در بالندگی حرفه‌ای معلمان و موفقیت دانش‌آموزان دارد. (Boudreaux, 2015) رهبران و مدیران مدارس مسیر حرفه‌ای شدنشان را به عنوان معلم شروع می‌کنند و سپس با تغییر در نقش رهبری و مسئولیت‌های رسمی،

حرکت خود را در جهت بالندگی حرفه‌ای ادامه می‌دهند. (Gurr & Drysdale, Flessa, 2012)؛ (2013) مدیران مدارس نیازمند فرصت‌های بالندگی حرفه‌ای مستمر برای به روز کردن ظرفیت‌های خود در زمینه دانش و مهارت‌ها بطور مداوم می‌باشند. (LaPointe & Davis, 2006)؛ (Lynn Cothorn, 2014)؛ (Salazar, 2007)؛

کاردنو^۱ (۲۰۰۵) در چارچوب یک مدل بالندگی حرفه‌ای کل نگر بسیاری از لینک‌های موجود بین بالندگی حرفه‌ای، میزان بهبود و دسترسی به اهداف استراتژیک را شناسایی کرده که می‌تواند در بسیاری از سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد. این مدل شامل چهار بعد است که عبارتند از: بالندگی سازمانی، بالندگی برنامه‌ای، بالندگی مدیریت و بالندگی فردی. در این مدل، ارزیابی کارایی، اساس کار است و می‌بایستی روشی را برای ترکیب کردن پاسخگویی و اهداف توسعه‌ای فراهم کند. این مدل بوسیله تمامی سطوح رهبری آموزشی تأیید و حمایت شده است به گونه‌ای که ابتکارات رهبری و تغییر حمایت‌ها از طریق بالندگی حرفه‌ای صورت می‌گیرد. (Chetty, 2007: 15) نایکر و نایدو (۲۰۱۴) از نتایج تحقیقی کیفی در زمینه بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس پی بردند که ایجاد فرصت‌های یادگیری، کار تیمی، ارتباطات اجتماعی و بهبود مهارت‌های رهبری مشارکتی در بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس مؤثرند. بیری استنوا و همکارانش (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان "مدیریت نظام آموزش و بالندگی حرفه‌ای مدیران" ابعاد بالندگی حرفه‌ای مدیران را مشتمل بر چهار حوزه ویژگی‌های شخصی (مانند هوش، خلاقیت و خود مدیریتی و...)؛ توانایی‌های حرفه‌ای (مانند رهبری تعاملی، رقابتی و سازمانی و...)؛ ویژگی‌های خاص (مانند دانش حرفه‌ای، مدیریت ریسک، کارآفرینی و...) و تیپ شخصیتی (مانند سازگاری اجتماعی، فعال و اجتماعی بودن، ثبات عاطفی و...) می‌دانند. همچنین از نظر کانوکورن، پونگتورن و نانگ^۲ (۲۰۱۴) یک مدل مؤثر بالندگی حرفه‌ای مدیران شامل ابعادی همچون ارزیابی نیازها، هدف‌گذاری، توانمندسازی، خودآموزی، سمینارهای متمرکز، اقدام پژوهی و ارزیابی مستمر می‌شود.

آفانی (۱۳۹۴) در رساله دکتری خود تحت عنوان "ارائه مدلی برای ارتقای بالندگی رهبران تکاملی در دانشگاه آزاد اسلامی" دریافت که مهمترین ابعاد بالندگی و تکامل رهبری عبارتند از: تکامل و بالندگی نهادی، ذهنی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و تکنولوژیکی. قرونه و همکاران

¹ - Cardno

² Kanokorn., Pongtorn, & Ngang

(۱۳۹۵) نیز در پژوهشی دریافتند که مهمترین مؤلفه‌های بالندگی حرفه‌ای به ترتیب اهمیت شامل بالندگی آموزشی، بالندگی پژوهشی، بالندگی ارائه خدمات تخصصی، بالندگی فردی و بالندگی سازمانی است. (Bergquist & Phillips, 1997) در مدل خود مهمترین ابعاد بالندگی را عبارت از بالندگی فردی (تغییرات در عقاید و ارزش‌ها)؛ بالندگی آموزشی (تغییرات در فرایند ارتباطات و تعاملات انسانی) و بالندگی سازمانی (تغییرات در ساختار و اختیارات سازمانی) می‌دانند.

با توجه به آنچه بیان شد می‌توان دریافت که ضرورت بالندگی حرفه‌ای مدیران و توجه به آن از آنجا ناشی می‌شود که، مدیریت در یک سازمان به تعیین اهداف سازمان، برقراری راهبرد-های کلی برای کسب هدف و ایجاد یک سلسله مراتب جامع از برنامه‌ها برای تلفیق و هماهنگ کردن فعالیت‌ها پرداخته، برنامه‌ها را مشخص و آنها را برنامه‌ریزی می‌نماید. (سید جوادین، ۱۳۹۵) بنابراین، رشد و بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است تا مدیران حرفه‌ای و توسعه یافته‌تری مدارس را به عنوان سازمان‌های اجتماعی بنیادی، به سوی سازمان-های آموزشی حرفه‌ای و تخصصی هدایت نموده و بدین طریق سنگ بنای رشد و توسعه جامعه را پایه‌ریزی کنند. از اینرو، هدف از این پژوهش واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس بود. در این پژوهش تلاش شده است به سؤالات زیر پاسخ داده شود:

۱- ابعاد بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه کدامند؟

۲- مؤلفه‌های تشکیل دهنده بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه کدامند؟

روش شناسی پژوهش

برای انجام یک تحقیق کیفی، استراتژی‌های گوناگونی وجود دارد. تئوری بنیادی، تحلیل روایتی، مشاهده مشارکتی، مطالعه موردی و تحلیل محتوا، برخی از انواع گوناگون بررسی‌های کیفی می‌باشند. (هومن، ۱۳۸۵) در این تحقیق جهت پاسخ به سؤالات تحقیق که شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس می‌باشد از استراتژی تحلیل محتوا استفاده شده است. از تحلیل محتوا تعاریف گوناگونی به عمل آمده است. کریپندورف تحلیل محتوا را تکنیکی پژوهشی معرفی می‌کند که به منظور استنباط تکرارپذیر و معتبر از داده‌ها در مورد متن آنها بکار می‌رود. او هدف این تحلیل را همانند سایر تکنیک‌های پژوهشی فراهم آوردن شناخت، بینشی نو، تصویر واقعیت و راهنمای عمل می‌داند. (کریپندورف، ۱۳۸۷: ۲۵) در یکی از جدیدترین

تقسیم‌بندی‌های تحلیل محتوا، دوگونه تحلیل محتوای کمی و تحلیل محتوای کیفی ذکر می‌شود. روش کیفی تحلیل محتوا که گاهی استنباط نتایج بر اساس بودن یا نبودن ویژگی‌هایی که در پیام تعریف شده است می‌باشد، غالباً برای اجرای بهتر مسائل در علوم اجتماعی مورد توجه قرار گرفته است. حامیان فنون کیفی این فرض را مورد تردید قرار داده‌اند که برای نتیجه‌گیری، فراوانی شاخص‌ها لزوماً نشانه اهمیت آنها می‌باشد. از نظر این گروه، ممکن است وجود یا حذف صنعتی واحد در اسناد، از فراوانی نسبی خصوصیات دیگر اهمیت بیشتری داشته باشد. (هولستی، ۱۳۷۳: ۲۲) موضوع تحلیل محتوای کیفی می‌تواند تمامی انواع ارتباط ثبت شده در دست نوشته‌های مصاحبه‌ها، گفتمان‌ها، قواعد مشاهدات، نوارهای ویدئو، مستندات و ... باشد. در تحلیل کمی، از شمارش واحدهای محتوایی استفاده می‌شود و تلاش می‌گردد تا ویژگی‌های خاصی در متن اندازه‌گیری شود. (بخشی، ۱۳۸۵) در تحلیل محتوای کیفی، دو روش قیاسی و استقرایی کاربرد دارد. در روش استقرایی، موضوعات و طبقه‌ها، از داده‌ها استخراج می‌شود اما در روش قیاسی، مفاهیم، از یک تئوری یا مطالعات قبلی ایجاد می‌شود. (Hsieh & Shannon, 2005) سه رویکرد را برای تحلیل محتوای کیفی عنوان کردند. این سه رویکرد، بر اساس درجه استقرایی بودن عنوان شده‌اند. رویکرد اول، رویکرد قراردادی^۱ می‌باشد. در این رویکرد، کدگذاری به طور مستقیم از داده‌های خام انجام می‌شود. این رویکرد مشابه با تئوری بنیادی می‌باشد. رویکرد دوم، رویکرد هدایتی^۲ می‌باشد. در این رویکرد، کدگذاری اولیه از نتایج تحقیقات گذشته یا یک تئوری آغاز می‌شود. سپس در طول تحلیل داده، محقق خودش را در داده‌ها غرق می‌کند و به موضوعات اجازه پدیدار شدن از داده را می‌دهد. هدف این رویکرد، توسعه یک چارچوب مفهومی یا تئوری می‌باشد. سومین رویکرد، تحلیل محتوای تلخیصی^۳ می‌باشد. این رویکرد با شمارش لغات یا محتوای اصلی آغاز می‌شود، سپس تحلیل را گسترش می‌دهد. این رویکرد، در مراحل اولیه‌اش کمی به نظر می‌رسد اما هدفش این است که استفاده‌ی این لغات را در یک حالت استقرایی اکتشاف کند. رویکرد تحقیق حاضر برای شناسایی ابعاد و مولفه‌های بالندگی حرفه‌ای، رویکرد قراردادی می‌باشد چرا که با کنکاش در داده‌های خام، قصد شناسایی مولفه‌های بالندگی حرفه‌ای مدیران و سپس شکل‌گیری ابعاد بالندگی حرفه‌ای را دارد.

¹ Conventional Approach

² Directed Approach

³ Summative Approach

در این پژوهش، با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش و نیز استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، مصاحبه نیمه ساختاریافته با تعداد ۱۲ نفر که شامل ۶ نفر از مسئولان و مدیران ارشد آموزش و پرورش ۶ نفر از اعضای هیأت علمی رشته مدیریت آموزشی که دارای سابقه مدیریت یا معاونت در سطح دانشگاه یا دانشکده بودند، انجام شد. در روش تحقیق کیفی، حجم نمونه با توجه به "اشباع نظری" در نظر گرفته می‌شود، یعنی در هر زمان که محقق احساس کند از لحاظ اطلاعات به حد اشباع رسیده و داده‌های دیگر صرفاً نتایج قبلی داده‌های پیشین را تکرار می‌کند، پژوهشگر می‌تواند نمونه‌گیری خود را متوقف سازد. (آریان، ۱۳۸۹) نحوه انجام مصاحبه در این تحقیق به این صورت بود که قبل از جلسه مصاحبه، به صورت تلفنی و در برخی موارد به صورت حضوری، مقدمه‌ای راجع به بحث بالندگی حرفه‌ای مدیران، تعریف بالندگی حرفه‌ای و محورهای مصاحبه برای مدیران توضیح داده شد. به گفته (هومن ۱۳۸۵)، پژوهشگران کیفی عموماً مصاحبه‌های بدون ساختار و یا نیمه ساختاریافته را بکار می‌برند زیرا مصاحبه‌هایی با ساختار غیرقابل انعطاف می‌باشد. بنابراین برای انجام مصاحبه، از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد. یک پرسش اصلی در مصاحبه مدنظر بود: "از نظر شما بالندگی حرفه‌ای مورد نیاز مدیران مدارس شامل چه چیزهایی می‌باشد؟ مدت زمان انجام مصاحبه نیز به طور متوسط ۶۰ دقیقه برای هر نفر بود.

راوی در پژوهش کیفی با این پرسش مربوط می‌شود که آیا روش‌ها، رویکردها و فنون به واقع با یکدیگر مرتبط است و آنچه را می‌خواهید بیابید می‌سجد یا خیر. (هومن، ۱۳۸۵): ۶۵-۷۵). در تحقیقات کیفی توجه به روایی تفسیر مدنظر است. مکسول (۱۹۹۶) معتقد است مقصود از روایی، اعتماد به توصیف‌ها، نتایج، تبیین، تفسیر یا دیگر انواع جوابگویی‌هاست. (همان: ۵۷) در خصوص پایایی در تحقیقات کیفی نیز باید اشاره شود که پژوهشگر بایستی دو نکته را مدنظر قرار دهد، نخست اینکه پژوهشگران باید به طور صریح پیش‌داشته‌های مفهومی خود را در خصوص موضوع تحقیق کنار بگذارند و در تحلیل داده‌ها هوشیارانه عمل کنند. پژوهشگران باید اجازه دهند یافته‌ها آنها را شگفت زده کنند. دوم، در مرحله کدگذاری موضوعات یا مقوله‌ها، مقایسه‌های درون و بیرون می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. پژوهشگران همکار می‌توانند یافته‌ها را (به صورت متصل و بدون مشاوره) کدگذاری کنند و دلایل هرگونه مخالفت خود را ذکر کنند (دانائی فرد و همکاران، ۱۳۸۶: ۱۷۵) حال با توجه به اینکه در بخش کیفی تحقیق حاضر، از روش مصاحبه استفاده شده است و مصاحبه‌کننده مطالعات جامعی را پیرامون بالندگی حرفه‌ای مدیران

مدارس انجام داده و در جلسه مصاحبه هدف مصاحبه را برای مصاحبه شونده به روشنی توضیح داده، دانسته‌های قبلی خود را در حین جلسه مصاحبه کنار گذاشته و نکات یک مصاحبه موثر از جمله برخورد دوستانه، جلب اعتماد و ... را رعایت نموده است، در نتیجه از پایایی و روایی برخوردار می‌باشد. بنابراین داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها به دقت مورد بررسی قرار گرفته و شاخص‌های اصلی و فرعی مربوط به آنها مشخص گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از مصاحبه‌های انجام شده، از روش تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی (تحلیل محتوای کیفی و فرایند کدگذاری) استفاده شد. فرایند تحلیل در چهار مرحله صورت گرفته است: انجام مصاحبه، تحلیل مصاحبه‌های انجام گرفته، کدگذاری باز^۱، کدگذاری محوری^۲ و کدگذاری انتخابی^۳. سپس جهت تکمیل و تأیید روایی و پایایی داده‌ها از دو روش بازبینی به وسیله مشارکت کنندگان و مرور به وسیله خبرگان غیرشرکت کننده در پژوهش استفاده و پس از دریافت نظرات اصلاحی، ویرایش لازم انجام و مدل بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس طراحی و ارائه شد.

یافته های پژوهش

پس از تحلیل مصاحبه‌ها ۷ بُعد و ۲۴ مولفه برای بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس شناسایی شد. ابعاد بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه شامل: فردی، آموزشی، سازمانی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و فناوری است.

بُعد فردی شامل هفت مولفه رشد عاطفی، رشد حرفه‌ای، رشد عقلی، هوش هیجانی، اخلاق حرفه‌ای، انتقادپذیری و خلاقیت و نوآوری است. بعد آموزشی شامل دو مولفه دوره‌های آموزشی و پژوهشی و توانمندسازی مدیران است. بعد سازمانی شامل مولفه‌های عدالت سازمانی، مدیریت عملکرد، مدیریت کیفیت، مدیریت تحول و رهبری معنوی است. بعد اجتماعی شامل سه مولفه مهارت‌های ارتباطی، انعطاف‌پذیری و ایجاد دیدگاه مشترک است. بعد سیاسی شامل مولفه‌های در ارتباط با کارکنان و در ارتباط با مدرسه است. بعد فرهنگی شامل چهار مولفه گزینش ارزش‌ها، هوش فرهنگی، فرهنگ مدرسه و انتخاب دیدگاه‌های جدید است. و بعد فناوری نیز شامل مولفه توسعه فناوری اطلاعات می‌باشد. در جدول ۱ ابعاد و مولفه‌های نام برده و کدهای باز مربوط به هر کدام شرح داده شده است.

1. Open Coding

2. Radial Coding

3. Selective Coding

جدول ۱- ابعاد و مولفه‌ها و کدهای باز مربوط به بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه

| کدگذاری باز | کدگذاری محوری | | کدگذاری انتخابی |
|--|---------------------------------|-----------------|--|
| | مولفه‌ها | ابعاد | پدیده محوری |
| <p>خلاصه‌ای از کدهای باز</p> <p>- همدلی و توجه به نیازها و علائق معلمان - ایجاد و تقویت روحیه همکاری بین معلمان - تعامل دوستانه با کلیه کارکنان مدرسه به دور از تبعیض - احترام به خویش و بیان باورها و افکار خود و دفاع از آنها - مسئولیت پذیری در قبال تصمیمات اتخاذ شده توسط خود - پذیرش عواقب اقدامات، فعالیت‌ها و شکست‌های خویش - تجزیه و تحلیل مسائل مدرسه با اتکا به تجارب و تخصص خود - درک و فهم سریع مسائل و مشکلات مدرسه - توانایی تجزیه تحلیل مسائل و علت‌یابی آنها - توانایی رویارویی با مشکلات و حل آنها - توانایی پیش‌بینی و آینده‌نگری - آگاهی و شناخت نسبت به عواطف و هیجانات خویش - توانایی کنترل احساسات و هیجانات در روابط کاری با دیگران - داشتن صداقت و راستگویی با همکاران و معلمان - رعایت انصاف و برابری در برخورد با کلیه کارکنان مدرسه - توانایی پذیرش انتقاد کارکنان و معلمان - استفاده از انتقادهای سازنده برای برطرف ساختن ضعف‌های خود - عدم استقبال از تملق، ریا و چاپلوسی دیگران - ایجاد شرایط بدیع و نوآورانه برای حل مشکلات مدرسه - برقراری ارتباط بین ایده‌ها و تجارب حاصل از منابع مختلف - بررسی فواید هر یک از ایده‌ها و تجارب به دست آمده - انعطاف فکری (یعنی پذیرش اندیشه‌های بهتر از اندیشه خود) - شرکت در دوره‌های آموزش ضمن خدمت مدیران مدارس - شرکت در دوره‌های تخصصی مدیریت بیرون از سازمان - عضویت در انجمن‌های علمی و حرفه‌ای مدیران - پژوهش و مقاله‌نویسی درباره مدیریت مدرسه - تفویض اختیار به معلمان و کارکنان برای انجام امور مدرسه - احساس خودکارآمدی و توانایی در انجام وظایف خود - احساس شایستگی و کفایت و باور به قابلیت‌های خود</p> | <p>رشد عاطفی</p> | <p>بعد فردی</p> | <p>بالندگی حرفه- ای مدیران مدارس</p> |
| | <p>رشد حرفه‌ای</p> | | |
| | <p>رشد عقلی</p> | | |
| | <p>هوش هیجانی</p> | | |
| | <p>اخلاق حرفه‌ای</p> | | |
| | <p>انتقاد پذیری</p> | | |
| | <p>خلاقیت و نوآوری</p> | | |
| | <p>دوره‌های آموزشی و پژوهشی</p> | | |
| | <p>توانمندسازی مدیران</p> | | |

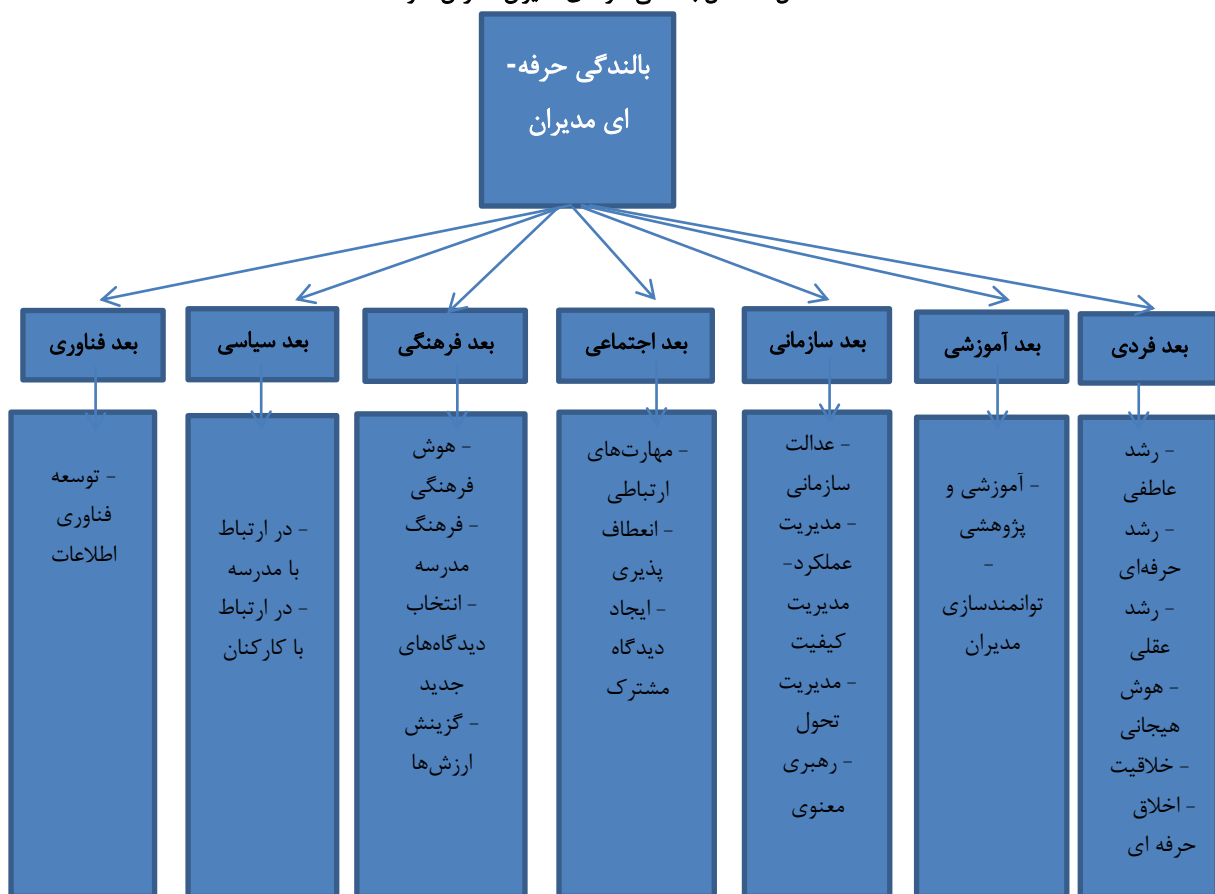
واکاوی ابعاد و مولفه‌های مدل بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه...

| | | | |
|---|-------------------------|-------------|-------------------------------------|
| <p>- عدالت رویه‌ای(انصاف در فرایندی که منجر به اهداف می‌شود) - عدالت توزیعی(انصاف در توزیع پاداش ها نسبت به تلاش‌ها) - عدالت تعاملی(انصاف در ارتباطات خود با کارکنان)</p> | عدالت سازمانی | بعد سازمانی | بالندگی حرفه- ای مدیران مدارس |
| <p>- برنامه‌ریزی وظایف و تعیین انتظارات از کارکنان مدرسه - نظارت مستمر بر عملکرد معلمان و دیگر کارکنان مدرسه - تلاش برای توسعه و بهبود عملکرد کارکنان مدرسه</p> | مدیریت عملکرد | | |
| <p>- مشارکت در بهبود کیفیت مدرسه به همراه معلمان - استفاده از سبک مدیریت مشارکتی در مدرسه - توجه به نیازهای معلمان و رضایت شغلی آنان</p> | مدیریت کیفیت | | |
| <p>- داشتن دیدگاه بلند و تصور آینده بهتر نسبت به وضع موجود - داشتن بصیرت و دید واقع گرایانه نسبت به آینده - توانایی عامل تغییر بودن و القای آن به کارکنان خود</p> | مدیریت تحول | | |
| <p>- ایجاد ارزش‌های مشترک برای معلمان و توانمندسازی آنان - رواج فرهنگ نوع دوستی در مدرسه و ایجاد روابط مطلوب با هم - ایجاد ایمان به کار و حس مسئولیت‌پذیری در کارکنان مدرسه</p> | رهبری معنوی | | |
| <p>- گوش دادن به صحبت‌های کارکنان بصورت فعالانه - تشویق معلمان و کارکنان مدرسه به گفتگو درباره مسائل آموزشی - قدرت چانه‌زنی و مذاکره برای رفع تضادها</p> | مهارت‌های ارتباطی | | |
| <p>- توانایی تطبیق خود با شرایط و ویژگی های کاری - برخورد مناسب با کارکنان در شرایط مختلف - تغییر نظرات خود در صورت پی بردن به اشتباه بودن آنها</p> | انعطاف پذیری | | |
| <p>- توانایی ایجاد فهم مشترک میان معلمان درباره ارزش‌های مدرسه - استفاده از تجارب جمعی معلمان زنده برای رفع مشکلات مدرسه - توجه به دیدگاه‌های متفاوت کارکنان و تلاش برای همسویی با آنان - تاکید بر تلاش جمعی برای رسیدن به اهداف مدرسه</p> | ایجاد دیدگاه مشترک | | |
| <p>- جذب حمایت مسئولان بالادستی برای حمایت از عملکرد مدیریتی خود - دارا بودن آگاهی سیاسی دراز مدت - حمایت از معلمان در برابر آزادی‌های علمی - جلوگیری از بروز جناح بندی‌ها در مدرسه - برقراری تعامل بین خواسته‌های افراد و واقعیت‌های مدرسه</p> | در ارتباط با کارکنان | بعد سیاسی | |
| <p>- نادیده گرفتن اصول، ارزش‌ها، اهداف و رسالت مؤسسه با مصالحه به نفع شخصی</p> | در ارتباط با مدرسه | | |

| | | | |
|--|-----------------------|------------|-------------------------------------|
| <p>- منابع مدرسه بیشتر در راستای منافع شخصی است تا توسعه مدرسه - وجود فشارهای سیاسی منابع تاثیرگذار بعنوان عاملی برای عدم بالندگی - تعامل با گروه‌ها و نهادهای صاحب نفوذ برای حمایت و جذب سیاست‌های توسعه مدرسه</p> | | | |
| <p>- شفاف بودن هنجارها و ارزش‌های مدرسه - تبلور ارزش‌های مدرسه در رفتار مدیر - بها دادن به ارزش‌های مدرسه بعنوان جزئی از اهداف مدرسه</p> | گزینش ارزش‌ها | | |
| <p>- آگاهی و پایبند بودن به سنت‌ها و ارزش‌های مدرسه - صحبت کردن درباره مهمترین ارزش‌ها و باورهای خود - نشان دادن تواضع و فروتنی در رفتار - احترام گذاشتن به اعتقادات و ارزش‌های دیگران - آشنایی با نظام‌های اجتماعی و آموزشی فرهنگ‌های دیگر - رفتار متناسب با فرهنگ کارکنانی که دارای فرهنگ‌های متفاوتند</p> | هوش فرهنگی | | بالندگی حرفه- ای مدیران مدارس |
| <p>- توجه به ارزش‌های مدرسه و تلاش در جهت حفظ آنها - تلاش برای خو گرفتن کارکنان مدرسه با فرهنگ مدرسه - شکل دهی به رفتار کارکنان از طریق درونی کردن ارزش-ها</p> | فرهنگ مدرسه | بعد فرهنگی | |
| <p>- جویا شدن دیدگاه‌های مختلف به هنگام حل مسائل مدرسه - نشان دادن تعهد راسخ به رشد و بالندگی حرفه‌ای خود - بازخوردگیری فعالانه از عملکرد خود - استقبال از بازخوردهای صادقانه، یادگیری مستمر، دیدگاه-های جدید و بالندگی خود - توسعه عقاید و راهبردهای جدید</p> | ایجاد دیدگاه-های جدید | | |
| <p>- دارا بودن مهارت‌های هفتگانه ICDL - ایجاد و توسعه کتابخانه دیجیتالی برای دانش‌آموزان و معلمان - توانایی در استفاده از کامپیوتر و اینترنت و فناوری‌های جدید - تجهیز و هوشمندسازی مدارس و کلاس‌های درس</p> | توسعه فناوری اطلاعات | بعد فناوری | |

در این پژوهش برای طراحی مدل مفهومی، پس از بررسی و مطالعه مبانی نظری موجود در این حوزه و مصاحبه با افراد صاحب‌نظر در زمینه بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه، ابعاد و مولفه‌های بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه احصاء و مدل مفهومی به شرح شکل زیر ترسیم شد.

شکل ۱- مدل بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه



بحث و نتیجه‌گیری

مهمترین عامل در موفق شدن یا عدم موفقیت برنامه‌های یک سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است و اثرگذارترین نیروی انسانی یک سازمان که تحقق تمامی اهداف و برنامه‌های سازمانی منوط به همراهی، تدبیر، صلاحیت و اثربخشی وی است، مدیریت آن سازمان است. در نتیجه هیچ سازمانی توسعه پیدا نخواهد کرد؛ مگر آنکه مدیریت آن سازمان توسعه یافته باشد. بدیهی است در مدرسی که مدیران آن دارای صلاحیت‌های حرفه‌ای مطلوبی باشند، مقدمات رشد و بالندگی حرفه‌ای سایر کارکنان و معلمان آن مدارس نیز فراهم می‌شود؛ بنابراین بالندگی حرفه‌ای مدیران لازمه و اساس بالندگی حرفه‌ای سایر کارکنان مدارس خواهد بود. (قنبری و محمدی، ۱۳۹۵)

با توجه به این که هدف تحقیق حاضر واکاوی ابعاد و مولفه‌های بالندگی حرفه‌ای مدیران

با تاکید بر سیاست‌های آموزشی و ارائه مدل جامع بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه بوده است، در ابتدا پیشینه تحقیق به طور دقیق مورد بررسی قرار گرفت، سپس جهت شناسایی ابعاد و مولفه‌های بالندگی حرفه‌ای مدیران، مصاحبه‌هایی نیمه ساختاریافته انجام شد و با روش تحلیل محتوا مصاحبه‌ها تحلیل و مدل جامع بالندگی حرفه‌ای مدیران استخراج شد. در این پژوهش، پدیده محوری، بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس است که شامل هفت بُعد و ۲۴ مولفه بود. ابعاد بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس شامل ابعاد فردی، آموزشی، سازمانی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و فناوری بود. بعد فردی بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس با نتایج مطالعات قرونه و همکاران (۱۳۹۵)؛ کاردنو (۲۰۰۵)؛ بیری استنوا و همکاران (۲۰۱۳) و فیلیپس و برگ کوئیست (۱۹۷۷) همخوانی دارد که بر اساس کدهای مفهومی مستخرج از متن مصاحبه شونده‌گان شامل هفت مولفه رشد عقلی، رشد عاطفی، رشد حرفه‌ای، هوش هیجانی، اخلاق حرفه‌ای، انتقادپذیری و خلاقیت و نوآوری بوده است. بعد آموزشی بالندگی حرفه‌ای مدیران با نتایج پژوهش‌های قرونه و همکاران (۱۳۹۵)؛ فیلیپس و برگ کوئیست (۱۹۷۷) همخوانی دارد و بر اساس کدهای بدست آمده از مصاحبه‌های انجام شده شامل دو مولفه آموزش و پژوهش و توانمندسازی مدیران بوده است. بعد سازمانی شامل پنج مولفه عدالت سازمانی، مدیریت کیفیت، مدیریت عملکرد، مدیریت تحول و رهبری معنوی بود که با نتایج مطالعات صورت گرفته به وسیله قرونه و همکاران (۱۳۹۵)؛ بیری استنوا و همکاران (۲۰۱۳) و کاردنو (۲۰۰۵) مطابقت دارد. بعد اجتماعی که شامل سه مولفه مهارت‌های ارتباطی، انعطاف-پذیری و ایجاد دیدگاه مشترک بوده است، با نتایج تحقیقات نایکر و نایدو (۲۰۱۴) و بیری استنوا و همکارانش (۲۰۱۳) همخوانی دارد. بعد سیاسی شامل دو مولفه، در ارتباط با مدرسه و در ارتباط با کارکنان بود که با نتایج حاصل از پژوهش انجام شده توسط آفانی (۱۳۹۴) مطابقت دارد. بعد فرهنگی شامل چهار مولفه گزینش ارزش‌ها، هوش فرهنگی، فرهنگ مدرسه و انتخاب دیدگاه‌های جدید بوده است که با نتایج پژوهش آفانی (۱۳۹۴) مطابقت دارد. و بعد فناوری شامل یک مولفه تحت عنوان توسعه فناوری اطلاعات بود که با نتایج حاصل از مطالعات آفانی (۱۳۹۴) همخوانی دارد.

در پایان باید گفت، سیاست‌های آموزشی باید به گونه‌ای تدوین شوند که بیش از پیش بر آموزش و بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس تاکید نموده و تسهیل کننده این امر باشند زیرا مدیران برای آنکه بتوانند مدارس خود را به نحو احسن در جهت پیشبرد اهداف آموزشی که

در راس همه آنها بهبود فرایند یاددهی- یادگیری و تربیت شهروندان مسئول می‌باشد، سوق دهند نیازمند کسب دانش، مهارت‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای در زمینه‌های گوناگون فردی، آموزشی، سازمانی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و فناوری و غیره است که این امر از طریق اجرای برنامه‌های بالندگی حرفه‌ای برای مدیران قابل حصول است. یکی از مفاهیم اساسی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش که در برگزیده سیاست‌های آموزش و پرورش کشور می‌باشد، دستیابی دانش‌آموزان به شایستگی‌های لازم برای رسیدن به حیات طیبه است، منظور از شایستگی‌های لازم، مجموعه‌ای ترکیبی از صفات، توانمندی‌ها و مهارت‌های فردی و جمعی (نظیر تعقل، معرفت، ایمان، اراده و تقوا) است که دانش‌آموزان در جهت درک موقعیت خود و دیگران و عمل برای بهبود مستمر آن در راستای آماده شدن برای تحقق مراتب حیات طیبه، باید آنها را کسب کنند. بنابراین، با توجه به نقش حیاتی مدیران مدارس در پیشبرد اهداف و آرمان‌های نظام آموزشی، توجه به نیازهای بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه می‌بایستی از ضروری‌ترین اولویت‌های سیاست‌گذاران نظام تعلیم و تربیت باشد.

پیشنهاد‌های کاربردی پژوهش

- ۱- مدل مفهومی پیشنهادی این پژوهش به عنوان مبنایی برای تدوین برنامه‌ها و فعالیت‌های بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه کشور مورد استفاده قرار گیرد.
- ۲- با توجه به ابعاد به دست آمده برای بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه (فردی، آموزشی، سازمانی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و فناوری) و مؤلفه‌های مربوط به هر کدام، پیشنهاد می‌شود سیاست‌گذاران آموزشی در برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌های بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس به این ابعاد توجه ویژه‌ای داشته باشند.
- ۳- اهتمام بیش از پیش سیاست‌گذاران نظام آموزشی به برنامه‌های بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس
- ۴- ایجاد مراکز بالندگی حرفه‌ای در ادارات آموزش و پرورش کشور
- ۵- در نظر گرفتن بودجه و منابع مالی کافی برای اجرای برنامه‌های بالندگی حرفه‌ای مدیران
- ۶- انتصاب مدیران مدارس با توجه به شاخص‌های بالندگی حرفه‌ای

منابع فارسی

کتب

- بازرگان، زهرا (۱۳۸۸)، جهانی شدن و تحول نقش مدیران آموزشی، مجموعه مقاله‌های اولین همایش ملی جهانی شدن و تعلیم و تربیت، انتشارات وزارت امور خارجه
- بخشی، حامد (۱۳۸۵)، تحلیل محتوای نمودهای دینی در آثار سینمایی جشنواره رویش ۱۳۸۴، مشهد، حوزه هنری، خراسان رضوی
- بیژن عبدالهی، عبدالرحیم نوه ابراهیم (۱۳۸۶)، توانمندسازی کارکنان، کلیدطلایی مدیریت منابع انسانی، تهران
- حسن دانایی فرد، سیدمهدی الوانی و عادل آذر (۱۳۸۶)، روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت : رویکردی جامع، انتشارات صفار، چاپ دوم
- سیدجواد، سیدرضا (۱۳۹۵)، مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، تهران، نگاه دانش، چاپ نهم

- کرپیندورف، کلوس (۱۳۷۸)، تحلیل محتوا، ترجمه هوشنگ نایب، تهران، انتشارات روش
- ناهید نادری و همکاران (۱۳۹۵)، سیاست گذاری در آموزش و پرورش، تهران، نشر یارمانا

مقالات

- آریان، عاطفه (۱۳۸۹)، معرفی روش تحقیق کیفی- نظریه مبنایی، مجله کتاب ماه علوم اجتماعی، دوره جدید، شماره ۲۵
- احمد اکبری، محمد قراری و علیرضا مشکانی (۱۳۹۵)، نقد و بررسی سیاست‌های آموزش و پرورش و آموزش عالی، ماهنامه پژوهش ملل، دوره اول، شماره ۱۲
- خدایار ابیلی، زهرا مولایی (۱۳۸۶)، طراحی مدل توسعه و پرورش مدیران میانی مورد: پژوهشگاه صنعت نفت تهران، پژوهش در نظام‌های آموزشی، دوره ۱، شماره ۱
- حبیب اله مشایخی، علی خلخالی، نرگس فرج الهی (۱۳۸۹)، مقایسه ویژگی‌های شخصیتی مدیران موفق و ناموفق دبیرستان‌های استان مازندران، فصلنامه روانشناسی تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن، سال اول، شماره ۴، زمستان
- فخرالسادات نصیری ولیک بنی، سیروس قنبری و زهرا سرچهانی (۱۳۹۵)، کاوش بالندگی مدیران مدارس، نظریه‌ای داده بنیاد، فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی

- سال هفتم، شماره ۴، زمستان ۹۵، پیاپی ۲۸
- هولستی، ال - آر (۱۳۸۰)، **تحلیل محتوا در علوم اجتماعی و انسانی**، ترجمه نادر سالار زاده امیری، تهران، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، چاپ دوم
- هومن، حیدرعلی (۱۳۸۵)، **راهنمای عملی پژوهش کیفی**، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها، چاپ اول
- یوسف حجازی، فرحناز رستمی (۱۳۸۹)، **بررسی مولفه‌های تاثیرگذار بر توسعه حرفه‌ای اعضای هیات علمی کشاورزی** (مطالعه موردی دانشکده‌های کشاورزی دانشگاه تهران)، مجله تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران. مقاله ۹، ۲-۴۱، شماره ۳- شماره پیاپی ۴۱۸۱۷۷

پایان نامه

- آفانی، کمال (۱۳۹۴)، **ارائه مدلی برای ارتقای بالندگی رهبران تکاملی در دانشگاه آزاد اسلامی**، رساله دکتری در رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران

English Resources

Book

- Bergquist, W. H., & Phillips, S. R. (1977), **A handbook for faculty Development** . V2, Washington DC: The Council of the Advancement of Small Colleges
- Ibara E. C. (2015), **Professional development of principals: A path to effective secondary school administration in Nigeria**, Africa Education Review, 11
- Kanokorn, S., Pongtorn, P & Ngang ,T.(2014), Collaborative Action Professional Development of School Principals, Procedia - Social and Behavioral Sciences 116
- Lynn Cothorn. T.(2014), **PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF SCHOOL PRINCIPALS AND POLICY IMPLEMENTATION**, Published by Pro-Quest LLC

Articles

- Boudreaux, M. K. (2015), **An Examination of Principals' Perceptions of Professional Development in an Urban School District**, Journal of Education & Social Policy,2(4)
- Brown, C. & Militello, M. (2016), **Principal's perceptions of effective professional development in schools**, Journal of Educational Administration, 6(4)
- Cardno, C. & Youngs, H. (2013), **Leadership Development for Experienced New Zealand Principals Perceptions of Effectiveness**, Educational Management Administration & Leadership, 41(3)

- Courtney, S. J., & Gunter, H. M. (2015), **Get off my bus! School leaders, vision work and the elimination of teachers**, International Journal of Leadership in Education (ahead-of-print)

-Flessa, J. J. (2012),**Principals as middle managers: school leadership during the implementation of primary class size reduction policy in Ontario**, Leadership and Policy in Schools,1 (3)

-Hsieh, H.F., and Shannon, S.E. (2005), **Three approaches to qualitative content analysis**, Qualitative Health Research, Vol. 15. No. 9

-LaPointe, M. & Davis, S. (2006), **Effective schools require effective principals**, Leadership, 36(1)

- Maxwell, L. (2009), **Principals' certification on horizon: National group announces funding**, work on standards. Education Week, 29(15)

-Militello, M. Fusarelli, B. Alsbury, T & P. Warren, (2013),**How professional standards guide practice for school principals**, International Journal of Educational Management, 27 (1)

-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**

Site

- Elmira Bayarystanova & et al., (2013), **Education System Management And Professional f Competence O Managers**, Procedia - Social and Behavioral Sciences 140 (2014), Retrieved from: [www. sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

-Rosekrans, K. (2006), **Using participatory research and informed dialogue to influence education policy : Lesson from El Salvador**, Journal of education in international development, 2(2), Retrieved march 17, 2008: www. Equip 123. Net/jeid/articles/3/ influencing educational policyles sonsfro- melsalvador

Thesis

- Chetty ,P(2007), **The Role and Professional Development Needs of Middle Managers in New Zealand Secondary Schools..** A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Educational Management at Unitec New Zealand. SCHOOL OF EDUCATION