

Identifying Formative Components of Professional Development for Elementary School Principals Qom Province

Nahid Naderibeni^{1*}, Hossain Khanifar², Mohammad Hossain Rahmati³, Reza Abeditorab⁴

1. Assistant Professor, Department of Educational Management, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran

2. Professor, Department of Educational Management, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran

3. Assistant Professor, Department of Educational Management, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Qom, Iran

4. Ph.D. Student of Educational Management, University of Tehran, Qom, Iran

(Received: June 22, 2018; Accepted: January 1, 2019)

Abstract

The purpose of this study was to identify formative components of professional development for elementary school principals Qom Province. This research was a qualitative based on the thematic analysis approach. The statistical population has consisted of all school principals in Qom. Using a purposive sampling approach, a total of 40 persons were selected as participants in the study. The data were collected through the results of reviewing on theoretical foundations and research background by the general interview guide approach and semi-structured method. Concepts and categories have been extracted through coding. In designed framework of the concepts and categories derived from interviews, strategies of professional development for school administrators in eleven categories: Strengthening academic skills; Diversifying the school climate; Needs assessment; Development of communication; Empowerment of employees; Internal and external visits; Planning; Revitalization; Lifelong learning; Conflict management and balancing between work and life.

Keywords: Organizational atmosphere, Primary, Professional development, School managers.

* Corresponding Author, Email: n.naderi.b@ut.ac.ir

شناسایی مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی استان قم

ناهید نادری بنی^{۱*}، حسین خنیفر^۲، محمدحسین رحمتی^۳، رضا عابدی تراب^۴

۱. استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

۲. استاد، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

۴. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۴/۰۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۰/۱۱)

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی استان قم بود. پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های توصیفی است که به روش کیفی و با روش تحلیل تم انجام گرفت. جامعه آماری، همه متخصصان تعلیم و تربیت، و صاحبان نظران آموزش ابتدایی استان قم بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند ۴۰ نفر از آنان انتخاب شدند. معیار انتخاب حجم نمونه و تعداد پاسخگویان، اشباع نظری داده‌ها بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش تحلیل تم و کدگذاری انجام گرفت. به منظور گردآوری داده‌ها و شناسایی مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران، ابتدا، مبانی نظری و پیشینه پژوهش مطالعه شد، همچنین، با ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته داده‌ها گردآوری شد. براساس یافته‌های پژوهش مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای در ۱۱ مقوله به دست آمد، که عبارت‌اند از تقویت مهارت‌های علمی، متنوع کردن جو مدارس، نیازسنجی، توسعه ارتباطات، توانمندسازی کارکنان، بازدیدهای داخلی و خارجی، داشتن برنامه‌ریزی، تجدید قوا کردن، یادگیری مادام‌العمر، مدیریت تعارض و ایجاد تعادل بین کار و زندگی. هر یک از این مقوله‌ها نیز دارای کدها و مفاهیمی بود. در نهایت، می‌توان گفت اگر بتوان با طی کردن مسیر توسعه حرفه‌ای، مدیران آموزشی حرفه‌ای تربیت کرد، در واقع، یک تغییر آموزشی مثبت و قدرتمند ایجاد می‌شود.

واژگان کلیدی: توسعه حرفه‌ای، جو مدرسه، مدیران مدارس، مقطع ابتدایی.

مقدمه

توسعه حرفه‌ای در حوزه آموزش و پرورش، و فرایند و نتایج آن، یک مفهومی به سرعت در حال تحول است (مورا، ۲۰۱۶). در هزاره سوم میلادی و در دنیای پرتلاطم کسب و کار کنونی، سازمان‌ها در تلاش و رقابت‌اند تا شایسته‌ترین مدیران را، به‌عنوان مزیتی رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ کنند. در همه سازمان‌ها، دولتی و غیردولتی، گزینش، آموزش و تربیت حرفه‌ای مدیران خوب و اثربخش یکی از مشکلات اساسی است. طبق یک دیدگاه، مشاغل مدیریتی نوعاً پیچیده بوده، و مدیریت موفقیت‌آمیز و اثربخش در سازمانی، نیازمند مجموعه‌ای از شایستگی‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های خاص است (موسی‌زاده و عدلی، ۱۳۸۸). براساس نوشته کاظمی (۱۳۸۰) اگر گزینش مدیران به نحو صحیح و مناسب انجام گیرد، منافع سازمانی و اجتماعی به دنبال خواهد داشت. از این رو، مقتضی است سازمان‌ها بکوشند شایسته‌ترین، صالح‌ترین، متعهدترین و بهترین افراد را پیدا کنند و عملیات مورد نظر را براساس برنامه‌ها و خط‌مشی‌های صحیح انجام دهند (رحیم‌نیا، ۱۳۹۱). از این رو، انتخاب و انتصاب مدیران شایسته از مهم‌ترین و حساس‌ترین مسائل در فرایند کار هر سازمانی خواهد بود. همچنین، تصدیقی (۱۳۸۴) بیان کرده است برای انتخاب و انتصاب مدیران، و تشخیص و برگزیدن شایسته‌ترین افراد نیاز به معیارها و ملاک‌هایی است تا افراد واجد شرایط و بالیاقت، تصدی پست‌های سازمانی را بر عهده بگیرند (رحیم‌نیا، ۱۳۹۱). تعلیم و تربیت هر کشور اجزای مختلفی دارد که شامل معلمان، مدیران و سایر کارکنان است که در کنار یکدیگر به همراه دانش‌آموزان، کشور را در رسیدن به اهداف پیش‌بینی شده یاری می‌کنند. بنابراین، در دهه گذشته، کانون بحث و گفت‌وگو پیرامون کیفیت مدارس اثربخش، بیشتر متوجه توسعه حرفه‌ای در نظام تعلیم و تربیت بوده است (ریشتر^۲ و همکاران، ۲۰۱۱).

آموزش و پرورش به‌عنوان یکی از مهم‌ترین و گسترده‌ترین سازمان‌های اجتماعی، نقش بسیار مهمی در فرایند جامعه‌پذیری اعضای جامعه ایفا می‌کند (صافی، ۱۳۸۶). علی‌رغم نقش زیربنایی

1. Moore
2. Richter

توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس، سازمان تحقیقات آموزشی آمریکا در پژوهشی، به این نتیجه دست یافته است که مدیران برای پاسخگویی به نیازهای پیچیده مدارس امروزی، آموزش‌های لازم را دریافت نکرده‌اند (لاری^۱، ۲۰۰۶، ص ۲۲)، و دانشگاه‌ها به‌طور کامل نتوانسته‌اند مدیران مدارس را برای این موقعیت‌ها، آماده کنند (بیچسل^۲، ۲۰۰۸؛ ابراهیم^۳، ۲۰۱۱). بنابراین، در محیط کار کنونی به مدیرانی نیاز است که بتوانند درست تصمیم بگیرند، راه‌حل‌های خلاقانه‌ای برای مسائل بیان کنند، و در مقابل کار خود پاسخگو باشند (باچینسکی و هانسن^۴، ۲۰۱۰).

رویاریویی با چالش‌های جوامع دانش‌مدار، نیازمند بازنگری و طراحی مجدد نظام‌های آموزشی و فرایند آموزش و در رأس آن نظام‌ها، توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس است و نقش مدیر به‌عنوان رهبر آموزشی باید طوری باشد که او بتواند از این طریق مؤسسه آموزشی را حداقل یک گام در پیشبرد اهدافش یاری کند (پورکریمی و همکاران، ۱۳۹۴). توسعه حرفه‌ای مقوله‌ای است که تقریباً ۷۰ درصد آن در حین انجام‌دادن شغل اتفاق می‌افتد و می‌تواند از طریق مربیگری، یادگیری از طریق مشاهده، یادگیری اجتماعی، منتورینگ، مشارکت و حضور فعال در شبکه‌ها و آموزش انجام گیرد (نادری بنی، ۱۳۹۶).

توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی متمایز و متفاوت از توسعه حرفه‌ای معلمان و اعضای هیئت علمی است. منطقی به نظر می‌رسد که تفاوت مهم میان توسعه حرفه‌ای در ارتباط با معلمان و مدیران آموزشگاهی به استقلال حرفه‌ای و مسئولیت‌های مربوط به نقش و انتظارات آنان برمی‌گردد (لوگران^۵، ۲۰۱۴).

توسعه حرفه‌ای عنصری اصلی در هر طرح نوین برای ارتقای سطح تعلیم و تربیت است، و به دلیل تشدید چالش‌های پیش روی معلمان و مدیران و افزایش انتظارات مردم از «کیفیت

-
1. Larry
 2. Bichsel
 3. Ibrahim
 4. Buczynski & Hansen
 5. Loughran

آموزش» اهمیت توسعه حرفه‌ای دوبرابر شده است (گاسکی^۱، ۲۰۱۴). توسعه حرفه‌ای مدیران و ادراک آنان از این امر، تأثیر بسزایی در توسعه حرفه‌ای معلمان و موفقیت دانش‌آموزان دارد (بودروکس^۲، ۲۰۱۵). فرایند توسعه حرفه‌ای شامل شناسایی نیازهای یادگیری حرفه‌ای معلمان به صورت مستمر و سالانه، و ارزیابی اثربخشی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای ارائه شده است (کونس^۳، ۲۰۱۸).

مدل‌های مختلفی برای توسعه حرفه‌ای مطرح شده است. ایبیلی و مولایی (۱۳۸۶)، مدل توسعه حرفه‌ای مدیران را نظامی از درون‌داد، فرایند، برون‌داد و مأخذ می‌دانند. در مدل کانتر^۴ (۱۹۹۷)، توسعه حرفه‌ای تأثیر فوری و آنی بر مربیان، از طریق کارورزی، دانش و مهارت‌های آنان دارد. برای مدل‌های توسعه حرفه‌ای دو رهیافت اصلی سنتی و بدیل^۵ مطرح شده است؛ رهیافت‌های سنتی شامل نظارت بالینی و ارزیابی در کلاس درس، و رهیافت‌های بدیل شامل الف) توسعه خودگردان^۶؛ ب) توسعه مشارکتی یا همکارانه^۷؛ ج) توسعه تغییرمحور کارکنان^۸؛ د) مدارس توسعه حرفه‌ای^۹؛ ی) اقدام‌پژوهی به‌عنوان شکلی از توسعه حرفه‌ای^{۱۰} است (کاظمی، ۱۳۹۳).

بی‌تردید یک نظام آموزش ابتدایی ضعیف، کل نظام توسعه سرمایه انسانی را به مخاطره می‌اندازد، زیرا این نظام از یک سو دانش‌آموزانی تربیت خواهد کرد که آمادگی لازم را برای ورود به دوره متوسطه و آموزش عالی ندارند و از سوی دیگر، بزرگسالانی بی‌سواد تحویل جامعه می‌دهد (نیک‌پی، ۱۳۸۸).

-
1. Guskey
 2. Boudreaux
 3. Koonce
 4. Kunter
 5. Traditional & alternative approaches
 6. Self-Directed development
 7. Cooperative or Collegial Development
 8. Change oriented Staff Development
 9. Professional Development Schools
 10. Action Research as a Form of Professional Development

بنت^۱ و همکاران (۲۰۱۷)، در پژوهشی با عنوان «آیا توسعه حرفه‌ای معلمان پیش‌دبستانی نتایج کودکان اجتماعی و احساسی را بهبود می‌بخشد؟» به این نتیجه دست یافتند که بهبود در چند خرده‌مقیاس SDQ ایجاد شده است، با این حال، تجزیه و تحلیل ناهمگنی قادر به نشان دادن پیشرفت‌های بزرگتر برای کودکان محروم از نظر اجتماعی نسبت به سایر کودکان، نبوده است. ریورداین، پائولوسی و آدور^۲ (۲۰۱۷)، نشان دادند اختلافاتی که بین سطوح اعتماد به نفس معلمان و مهارت محتوا وجود دارد، بر اهمیت طراحی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مناسب و عمل‌محور تأکید می‌کند.

بیوسرت^۳ (۲۰۱۱) ضرورت پرداختن به توسعه حرفه‌ای را از چالش‌های پیش روی سازمان‌ها در موضوع‌هایی مانند قراردادهای کوتاه‌مدت، کمبود کارکنان ماهر در برخی حوزه‌ها، پیرشدن نیروی انسانی، افزایش تحرک کارکنان برمی‌شمارد و بیان می‌کند پرداختن به برنامه توسعه حرفه‌ای ابزاری استراتژیک برای سازمان‌های هزاره سوم است.

اندرسون و پالم^۴ (۲۰۱۷) بر تأثیر توسعه حرفه‌ای در ارزیابی تکوینی، و تأثیر عمل معلم بر اساس ارزیابی تکوینی تصور شده به‌عنوان ترکیبی از استراتژی‌های مختلف ارزیابی تکوینی تأکید کردند. بایاری استانووا، آرنوا و نورمهامتوا^۵ (۲۰۱۳)، در پژوهشی توسعه حرفه‌ای مدیران و معلمان را مشتمل بر چهار حوزه می‌دانند: ۱. ویژگی‌های شخصی مثل هوش، خلاقیت و خودمدیریتی؛ ۲. توانایی‌های حرفه‌ای مثل رهبری تعاملی، رقابتی و سازمانی؛ ۳. ویژگی‌های خاص مثل دانش حرفه‌ای، مدیریت ریسک، کارآفرینی؛ ۴. تیپ شخصیتی مثل سازگاری اجتماعی، اجتماعی و فعال‌بودن، و ثبات عاطفی.

ایبراهیم (۲۰۱۱)، در پژوهشی، مهم‌ترین عوامل تسهیل‌کننده توسعه آماده‌سازی و توسعه مدیران را حمایت مدیران، در دسترس بودن آموزش ضمن خدمت، منابع و امور مالی، اقدامات

-
1. Bente
 2. Riordain, Paolucci & O' Dwyer
 3. Beusaert
 4. Andersson & Palm
 5. Bayarystanova, Arenova & Nurmuhametova

فردی، حمایت ذی‌نفعان، سایر نقش‌های رهبر و چالش‌ها و مسائل روزانه معرفی کرد. همچنین، او مهم‌ترین عوامل بازدارنده (موانع) آماده‌سازی و توسعه مدیران را شامل فقدان تجربه کافی، دوره‌های ضمن خدمت محدود، فقدان منابع و امور مالی، قدرت‌های تصمیم‌گیری، مخالفت، ناآگاهی، موضوعات خانوادگی و کمبود وقت مطرح کرد.

گالاوزی^۱ (۲۰۱۱) نشان داد مهم‌ترین نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران عبارت بودند از حفظ و ایجاد انگیزه برای بهبود مستمر، تصمیم‌گیری مشارکتی، همکاری و حمایت همکاران، توسعه مشارکت، تسهیل توسعه حرفه‌ای، طراحی، اجرا و ارزیابی برنامه درسی، توسعه و اجرای برنامه‌های عملی استراتژیک، برقراری ارتباط اثربخش، ایجاد سازمان یادگیرنده، فهم توسعه و یادگیری دانش‌آموزان، توسعه اطلاعات و راهبردهای جمع‌آوری اطلاعات، درک راهبردهای اندازه‌گیری، ارزیابی و ارزشیابی و توسعه چشم‌انداز. حجازی، نساجه‌ای صرافی و آهنگری (۱۳۹۶)، نشان دادند پنج مؤلفه نیازسنجی و طراحی برنامه درسی، مدیریت کلاس درس، فناوری تدریس، ارزشیابی و ویژگی‌های حرفه‌ای آموزشگران تأثیر بسزایی بر توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای آموزشگران ترویجی دارد.

براساس آنچه بیان شد، درباره توسعه حرفه‌ای معلمان و اعضای هیئت علمی پژوهش‌های زیادی انجام گرفته است، ولی درباره توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی تحقیقات چندانی در ایران انجام نگرفته است، و با توجه به اهمیت توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس، شناسایی مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در ایران ضرورت دارد. بنابراین، در پژوهش حاضر به این پرسش پاسخ داده خواهد شد. مؤلفه‌های مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس مقطع ابتدایی کدام است؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به با رویکرد کیفی و به روش تحلیل تم انجام گرفته است. تحلیل تم روشی است

که به شناسایی، تحلیل و گزارش الگوها و تم‌های مستتر در اطلاعات مرتبط با پرسش پژوهش می‌پردازد و در چند سطح انجام می‌گیرد.

در پژوهش کدهای اولیه از طریق کدگذاری شروع شد. مایلز و هوبرمن (۱۹۹۴)، کدگذاری را ماده اولیه تحلیل می‌دانند. سپس، با جست‌وجوی تم‌ها از طریق دسته‌بندی کدهای مختلف و مرتب‌کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب تم‌های مشخص شده ادامه یافت. با بازبینی تم‌ها تصفیه شد و در نهایت، تم‌ها تعریف و نام‌گذاری شد.

جامعه آماری پژوهش متخصصان تعلیم و تربیت، و صاحب‌نظران در زمینه آموزش ابتدایی بودند. حجم نمونه و روش نمونه‌گیری در پژوهش، با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش و نیز به‌کارگیری روش نمونه‌گیری هدفمند بوده است. همچنین، با مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۴۰ نفر، مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی شناسایی شد.

جدول ۱. خلاصه‌ای از مشخصات جامعه پژوهش

تعداد	جنس	سابقه خدمت	وضعیت تأهل	تحصیلات	رشته علوم تربیتی	سایر رشته‌ها	شغل
۳۱	مرد	۳۰-۱۰	متاهل	دکتری	۲۸	۳	مدیر دبستان / عضو هیئت علمی
۹	زن	۳۰-۱۵	متاهل	دکتری	۸	۱	مدیر دبستان / عضو هیئت علمی

پرسش کلی در مصاحبه‌ها طوری بود که توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی از دیدگاه متخصصان تعلیم و تربیت، و صاحب‌نظران آموزش ابتدایی بررسی شود. مصاحبه‌ها ضبط، و سپس، پیاده‌سازی شد که حاصل این پژوهش کیفی، شناسایی مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس مقطع ابتدایی است.

در فرایند کدگذاری، پس از تنظیم و سازماندهی همه یادداشت‌های حاصل از جلسات مصاحبه، کل متون خطبه‌خط بررسی، و به جملات و عباراتی تجزیه شدند که در واقع، همان داده‌های خام یا اولیه تلقی می‌شوند. سپس، همه جملات و عبارات استخراج شده به صورت پیوسته مقایسه و در قالب جملات و عبارات مشابه گروه‌بندی شده‌اند. پس از گروه‌بندی جملات مشابه، مفهوم یا مفاهیم خاصی که در همه جملات به آن اشاره می‌شود، استخراج شدند. برای اطمینان از اینکه همه مفاهیم

اشاره شده استخراج شده باشند، چندین بار از آغاز تا انتها همه عبارات و جملات بررسی و مقایسه شده‌اند. برای حصول اطمینان از روایی پژوهش، یعنی دقیق بودن یافته‌ها، روش بررسی توسط اعضا (مصاحبه‌شوندگان) به کار گرفته شد. در این روش، بخشی از یافته‌ها در اختیار گروه مورد مطالعه قرار داده شد، تا تحلیل‌ها را بررسی کنند و به این پرسش‌ها پاسخ دهند: آیا محقق برداشت درستی از گفته‌هایشان داشته است؟ آیا این تحلیل برای آنان نیز منطقی به نظر می‌رسد، یا او در فهم معنای داده‌ها دچار خطا شده است؟ برای بررسی روایی پژوهش، پژوهشگر از برخی مصاحبه‌شوندگان خواسته است گزارش نهایی، فرایند تحلیل یا مقوله‌های به دست آمده را بازبینی کرده، و نظر خود را در ارتباط با آن‌ها ابراز کنند. همچنین، برای حصول اطمینان از اعتبار تجزیه و تحلیل نتایج، پیاده‌سازی اولیه و کدگذاری مصاحبه‌ها به وسیله چندین محقق انجام گرفت و راجع به کدهای اولیه بحث و تبادل نظر شده است. بدین صورت که پس از کدگذاری اولیه، کدهای استخراج شده به همراه فایل اصلی مصاحبه برای سایر همکاران پژوهش ارسال و از آنان درخواست شد تا فرایند کدگذاری و کدهای استخراج شده را بازبینی کنند. برای رسیدن به معیار قابلیت اعتماد شاخص‌های استخراج شده و شناسایی مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی، با دو روش واریسی اعضا و سه سویه‌سازی بررسی شد و از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد که گزارش نهایی پژوهش را بازبینی کرده، و نظر خود را درباره آن ابراز کنند. در نتیجه، قابلیت اعتماد هدف تحقیق تأیید شد. در جدول ۲ نمونه‌ای از تحلیل مصاحبه و استخراج کدها از مصداق‌ها بیان شده است.

جدول ۲. نمونه‌ای از استخراج کدها (مربوط به مصاحبه‌شونده ۱۶)

کد	متن مصاحبه
شادی	نشاط جسمی در معلمان نشاط یادگیری را افزایش می‌دهد.
روحیه	معلمان باید روحیه لازم برای یادگیری داشته باشند.
تراکم کلاس	رعایت استاندارد در کلاس‌ها به توانمندی بیشتر دانش‌آموزان منجر می‌شود.
مهارت کارآفرینی	به اشتغال و کارآفرینی در مدارس اهمیت داده شود.
دوره‌های بالندگی	برگزاری دوره‌های آماده‌سازی و بالندگی حرفه‌ای به توانمندی مدیران منجر خواهد شد.
سیستم هوشمند	استقرار سیستمی منظم و هدفمند برای آموزش مدیران به تقویت روحیه پژوهشگری مدیران منجر می‌شود.

یافته‌های پژوهش

هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس مقطع ابتدایی است که برای دستیابی به این هدف، به کمک روش تحلیل تم، داده‌ها و متون حاصل از مصاحبه‌ها تجزیه و تحلیل شد و در نهایت، ۱۸۰ کد، در قالب ۲۴ مفهوم استخراج شد و براساس این مفاهیم مقولات استخراج شد. مقولات استخراج‌شده، عوامل مؤثر و مفاهیم، مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس مقطع ابتدایی را مشخص می‌کنند (جدول ۳).

جدول ۳. مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس مقطع ابتدایی

مقولات	مصادق
تقویت مهارت‌های علمی	<ul style="list-style-type: none"> - توجه و اهمیت‌دادن به اشتغال و کارآفرینی (جلوتربودن از عرصه‌های صنعت و خدمات) مهارت کارآفرینی - ایجاد فضاهای شاد و جذاب در مدارس - کاهش تراکم کلاس‌های درس و رعایت استاندارد در کلاس - تقویت روحیه پژوهشی در معلمان و دانش‌آموزان - برگزاری دوره آماده‌سازی و ارزیابی عملکرد - استقرار سیستمی منظم و هدفمند برای آموزش و بالندگی حرفه‌ای و اعتقادی
متنوع کردن جو مدارس	<ul style="list-style-type: none"> - تلاش برای خروج از روزمره‌بودن - مطرح کردن موضوع تازه - تلاش برای تغییر جو مدارس - اثرگذاری بر شرایط و موقعیت
نیازسنجی	<ul style="list-style-type: none"> - نیازهای بازاریابی - نیازهای حقوقی (اطلاع از قوانین و مقررات حقوقی مدارس) - نیازهای اجتماعی (جمعیت‌شناختی و محیط زیست) - ایجاد احساس نیاز و انگیزه به توسعه حرفه‌ای - تأمین نیازهای اولیه - تأمین نیازهای سطح بالای کارکنان
توسعه ارتباطات	<ul style="list-style-type: none"> - توسعه ارتباطات رسمی - توسعه ارتباطات غیر رسمی
توانمندسازی کارکنان	<ul style="list-style-type: none"> - آموزش کارکنان - توسعه استعدادهای کارکنان

مقولات	مصادق
بازدیدهای داخلی و خارجی	<ul style="list-style-type: none"> - برنامه‌های بازدیدی برای مدیران از مدارس موفق در داخل و خارج و آشنایی با تجارب مدیران موفق داخلی و جهانی و به‌اشتراک‌گذاری تجارب در سطح ملی و بین‌المللی - هم‌اندیشی و تبادل دستاوردهای فرهنگی و علمی مدیران آموزشی در سطح ملی و بین‌المللی - تجربه‌اندوزی - اصلاح رفتار - هم‌افزایی علمی - الگوبرداری از افراد موفق
داشتن برنامه‌ریزی	<ul style="list-style-type: none"> - برنامه‌ریزی داشتن و داشتن تحصیلات در رشته مدیریت آموزشی - شرکت در دوره‌های تخصصی ضمن خدمت و کسب گواهی‌نامه‌های مربوطه - توانمندی در برگزاری کارگاه‌های آموزشی و کارورزی و تلفیق مهارت‌آموزی با دانش‌افزایی - فرایند مداوم بهسازی و بازسازی ساختارها، برنامه‌ها و توانمندسازی مدیران آموزشی - تدریس در موقعیت‌های پیش‌بینی نشده و متناسب با شرایط - رفع موانع مرتبط با مهارت‌های فنی، ادراکی و انسانی، و ارزیابی
تجدید قوا کردن	<ul style="list-style-type: none"> - استراحت کردن - ورزش کردن - تغذیه مناسب
یادگیری مادام‌العمر	<ul style="list-style-type: none"> - اطلاع از آخرین یافته‌ها و آخرین دستاوردهای علمی - استمرار و تداوم ارتباط با محیط‌های دانشگاهی به‌ویژه تربیت معلم، - شرکت در کارگاه‌ها و کنفرانس‌ها و همایش‌های علمی - ارتقای مستمر دانش تخصصی و آشنایی با نظریه‌های نوین مدیریت آموزشی - ایجاد توانمندی‌ها و مهارت‌های یادگیری مادام‌العمر
ایجاد تعادل بین کار و زندگی	<ul style="list-style-type: none"> - تفکیک قائل شدن بین کار و زندگی - مدیریت هزینه‌های مدرسه - مدیریت مسائل و مشکلات
مدیریت تعارض	<ul style="list-style-type: none"> - گذشتن از خطاهای دیگران - جلوگیری از درگیری‌های لفظی - مدیریت تنش در محیط کار و - نقش میانجی ایفا کردن

منبع: یافته‌های پژوهش

در پژوهش حاضر از نظر متخصصان و صاحب‌نظران که با نگرشی جدید برای بهبود و ساخت هدفمند تجارب مدیریت در آموزشگاه‌ها حضور دارند، مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران در ۱۱ مقوله اصلی دسته‌بندی شده است که عبارت‌اند از تقویت مهارت‌های علمی، متنوع کردن جو

مدارس، نیازسنجی، توسعه ارتباطات، توانمندسازی کارکنان، بازدیدهای داخلی و خارجی، داشتن برنامه‌ریزی، تجدید قوا کردن، یادگیری مادام‌العمر، مدیریت تعارض و ایجاد تعادل بین کار و زندگی. مفاهیم هر مقوله نیز در جدول ۳ بیان شده است.

با توجه به یافته‌های پژوهش برای تقویت مهارت‌های علمی، باید با تدارک برنامه‌های دانش‌افزایی و بازآموزی برای اشتغال و کارآفرینی اهمیت ویژه‌ای قائل شد، فضاهای نشاط‌انگیز در مدارس ایجاد کرد؛ تراکم کلاس‌های درس را کاهش داد و با اختصاص بودجه مناسب روحیه پژوهشی را در معلمان و دانش‌آموزان تقویت کرد.

جو مدرسه به‌عنوان ترکیبی از رفتار مدیر مدرسه و رفتارهای معلمان و دانش‌آموزان است. در مدرسه می‌توان روح پرسشگری را در زمین فکر و اندیشه دانش‌آموزان کاشت تا این روحیه پرورش یابد، همراه آن‌ها بزرگ شود و زندگی بزرگسالی آن‌ها را از زود باوری‌ها، ساده‌اندیشی‌ها و بی‌دقتی‌ها نجات دهد. در عوض آن‌ها را انسان‌هایی متفکر، منطقی، فکور، اندیشمند، علت‌جو، هدفدار، خواهان حقیقت بار آورد. با درایت و مدیریت صحیح، با حداقل بودجه و امکانات راه‌کارهای ارائه‌شده در این پژوهش می‌تواند در ایجاد فضای نشاط‌انگیز در مدارس مؤثر واقع شود که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از داشتن روابط مناسب پرسنل با مدیران مدارس بهداشت روانی سالم، ایجاد فضا و محیط زیبا، تبادل تجربه‌های موفق مدیران در رابطه با شادسازی مدارس، تغییر در وضعیت فیزیکی مدارس و توجه به نیازهای دانش‌آموزان و تنوع برنامه‌ها، توجه جدی به امور معیشتی و رفاهی معلمان به‌منظور حضور شاداب‌تر آن‌ها در مدارس، بهادادن به دانش‌آموزان شاداب، پرتحرک، کنجکاو و پرسشگر.

مدیران مدارس باید از نیازهای بازاریابی، قوانین و مقررات حقوقی مدارس، موانع موفقیت در اداره مدارس، معلمان و دانش‌آموزان اطلاعات لازم را داشته باشند، که لزوم نیازسنجی و تجربه‌آموزی را نشان می‌دهد. تجربه‌آموزی از ویژگی‌های مدیریت است که نیاز به زمان دارد. بنابراین، مدیران نباید سریع تعویض و جابه‌جا شوند. انتظار می‌رود سازمان آموزش و پرورش با انجام پژوهش‌هایی در این زمینه موانع را مرتفع کند.

بعضی از مصاحبه‌گران ریشه بسیاری از مشکلات را در منابع مالی، فیزیکی و بودجه آن می‌دانند: «این افراد بیشترین توجه خود را به ورودی‌های سیستم مدرسه معطوف می‌دارند. اگرچه توجه به منابع موجود در ورودی‌های سیستم اهمیت زیادی دارد، باید به فرایند سیستم توجه بیشتری معطوف کرد. آن‌ها در فرایند سیستم به محتوا، روش‌ها، چگونگی تدریس، نحوه مدیریت و ارزشیابی تأکید می‌کنند» (P5).

روابط انسانی عبارت است از برقراری ارتباط مطلوب و هدف‌دار براساس اصول و ارزش‌های انسانی بین افراد. برقراری روابط مطلوب و مناسب نقش بسیار مهمی در سلامت روحی و روانی افراد و در نهایت، احساس رضایت از زندگی و کار ایفا می‌کند. مشارکت به‌معنای همکاری کردن و سهیم شدن با دیگران در رسیدن به اهداف است. در حقیقت، آموزش‌های تأثیرگذار و کاربردی در مدارس جز با مشارکت و همکاری والدین نمی‌تواند تحقق یابد. برای جلب حمایت جامعه و خانواده‌ها از مدارس و نیز مشارکت در سرنوشت آموزشی و تربیتی دانش‌آموزان یکی از وظایف مدیران برقراری ارتباط مؤثر میان جامعه و مدرسه هست.

توانمندسازی، واگذارکردن مسئولیت‌های جدید به مدیران است تا بتوانند استعداد و توانایی خود و کارکنان را توسعه دهند، در واقع، توانمندسازی فرایندی است که به‌واسطه آن مدیران بر امور و کارهای خود تسلط بیشتری می‌یابند و می‌توانند مسیر زندگی خود و کارکنان را به‌درستی هدایت کنند. عملکرد مناسب مدیران عاملی برای ارتقا توانمندی کارکنان محسوب می‌شود.

علی‌رغم آنکه نمی‌توان برای موفقیت مدیران در مدارس متفاوت نسخه واحدی پیچید، اما می‌توان تجربه‌های مدیران موفق در داخل و خارج کشور را با مدیران کم‌تجربه به اشتراک گذاشت، تا با به‌کارگیری آن‌ها روش‌هایی را برای موفقیت مدرسه خود ابداع کرده، و خطاهای مدیران پیشین را تکرار نکنند. هر مدیری که تجربه مدیران موفق را به‌کار نگیرد، ناگزیر است، خود تجربه کند. سرمایه‌گذاری درباره تربیت مدیران، به‌ویژه مدیران مدارس بهترین نوع سرمایه‌گذاری است. افزایش تعداد دانش‌آموزان، گسترش واحدهای آموزشی و اداری را طلب می‌کند. که همه این واحدها نیازمند مدیران شایسته می‌باشند.

از نظر لاکي (۱۹۸۹)، برنامه‌ریزی، آوردن آینده به زمان حال است تا بتوانید الان کاری برای آن

انجام دهید. از میان وظایف مدیریت آموزشگاهی، برنامه‌ریزی جایگاهی مهم دارد. زمانی که شرایط مساعد برای دانش‌آموزان فراهم باشد، آن‌ها انگیزه بیشتری برای ادامه تحصیل خواهند داشت و احتمال ترک تحصیل در آن‌ها کاهش می‌یابد، و به همین دلیل مدیران مدارس باید برای رسیدن به اهداف والای سند تحول بنیادین خود را مجهز به علم برنامه‌ریزی کنند.

مدیریت به وجود آوردن و حفظ کردن محیطی که در آن افراد بتوانند برای برآوردن هدف‌های معینی به‌طور مؤثر و کارآمد فعالیت کنند. مدیران مدارس تأثیر چشمگیری بر پیامدهای مدرسه (پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان) دارند. برای اداره مطلوب مدارس و رفع مشکلات اداره مدرسه، مدیران باید با اصول و فنون مدیریت آموزشی، تربیت بدنی و سلامت و بهداشت روان آشنا باشند و ضمن به‌کارگیری تجربه‌های مدیران باسابقه، به دنبال مطالعه و پژوهش در این زمینه‌ها و نیز دریافت بسته‌های تغذیه و سلامت باشند و در مدارس خود از تکنولوژی آموزشی بهره‌مند شوند.

امروزه نظام‌های تعلیم و تربیت همه افراد را یادگیرندگان مادام‌العمر می‌دانند. یادگیری را منحصر به دانش‌آموزان و دانشجویان نکرده است و با توجه به تغییرات پرشتاب علم و تکنولوژی، مدیران، معلمان و اساتید نیز باید دانش و مهارت‌های خود را توسعه دهند. متخصصان و صاحب‌نظران آموزش ابتدایی ضمن تأکید بر ایجاد احساس نیاز و انگیزه به توسعه یادگیری در افراد، راهکارهایی مانند دوره‌های ضمن خدمت، نشست‌ها و فرصت‌های مطالعاتی، استفاده از تجارب مشاوره‌ای متخصصان باتجربه، آشنایی با تئوری‌های نوین مدیریت آموزشی و روش‌هایی مانند خودآموزی و تجربه‌نگاری را توصیه کرده.

مدیریت تعارض برای مدیران مدارس تلاشی پیوسته است که یادگیری این نوع مدیریت به مدیران مدارس کمک می‌کند که با تغییرات و بحران‌های جدید در ارتباط باشند و هنگام به‌وجود آمدن بحران، بتوانند با استراتژی‌هایی از جمله گذشتن از خطاهای دیگران، نقش میانجی‌گری و جلوگیری از درگیری‌های لفظی آن را مدیریت کرده و تهدیدات را به فرصت تبدیل کنند.

تکنولوژی باعث شده است کارمندان همیشه و در هر ساعتی از شبانه‌روز در دسترس باشند و به این وسیله فاصله بین خانه و کار تقریباً از بین رفته است. از جمله ویژگی‌های شخصیتی که

می‌تواند در تعادل کار و زندگی کارکنان نقش داشته باشد، می‌توان به خودارزیابی مدیر، اعتماد، ثبات شخصیتی (احساسی) و مسئولیت‌پذیری نام برد. هر چه میزان ویژگی‌های شخصیتی مدیران بیشتر و بهتر باشد، میزان تعادل کار و زندگی کارکنان به طرف مثبت سیر می‌کند.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه یکی از مهم‌ترین فعالیت‌ها در زندگی بشر مدیریت است. در عصر حاضر به مدد این فعالیت مأموریت‌ها و اهداف سازمان‌ها تحقق می‌یابد، از منابع و امکانات موجود بهره‌برداری می‌شود و توانایی و استعداد انسان‌ها از قوه به فعل درمی‌آید. توسعه حرفه‌ای مدیران را قادر می‌کند تا دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و صلاحیت‌های مرتبط با رهبری را به‌منظور رویارویی با چالش‌های نقش‌شان، کسب کنند. توسعه حرفه‌ای کلید ارتقای کیفیت بخشی به مدیران آموزشگاهی است. توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس اغلب بر این نکته تأکید می‌کند که رهبران مدارس باور داشته باشند که چگونه می‌توانند در یادگیری دانش‌آموزان و معلمان مدارس تغییر ایجاد کنند. نتایج پژوهش ۱۱ مقوله اصلی شامل تقویت مهارت‌های علمی، متنوع کردن جو مدارس، نیازسنجی، توسعه ارتباطات، توانمندسازی کارکنان، بازدیدهای داخلی و خارجی، داشتن برنامه‌ریزی، تجدید قوا کردن، یادگیری مادام‌العمر، مدیریت تعارض و ایجاد تعادل بین کار و زندگی و ۲۴ مفهوم را به‌عنوان مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس مقطع ابتدایی ارائه داد.

تاکتیک‌های روزمره یا استراتژیک و چگونگی اداره کردن موقعیت‌ها، مسائل و مشکلاتی که شخص در راستای پدیده محوری با آن مواجه است، کنش/ واکنش یا راهبرد نامیده می‌شود. راهبردهای استراتژیک اقدامات سنجیده و هدفمندی هستند، که برای حل مسائل و مشکلاتی که در راستای مدیریت پدیده توسط فرد، سازمان، جامعه یا ملت‌ها انجام می‌گیرد. به‌طور خلاصه، اقدامات یا تعامل‌های ویژه‌ای هستند که از پدیده اصلی حاصل می‌شوند (اشتروس و کوربین، ۱۳۹۴، صص ۱۰۴-۱۰۲).

همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد، توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی با توسعه حرفه‌ای معلمان یا اعضای هیئت علمی سایر دانشگاه‌ها متمایز است و این گروه حرفه‌ای باید مسیر توسعه حرفه‌ای خاص خود را طی کنند و بهترین مرجع شناخت نیازهای این حرفه و تنظیم چارچوب مسیر توسعه حرفه‌ای، خود متخصصان و صاحب‌نظران آموزش ابتدایی هستند که سال‌ها با چالش‌های این حرفه درگیر بوده‌اند. در پژوهش حاضر با کاوش در نظرهای متخصصان تعلیم و تربیت، مقولاتی برای مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس مقطع ابتدایی با توجه به شرایط ملی و مذهبی کشور شناسایی شد.

با توجه به تغییرات سریع و گسترده در نظام آموزشی، لزوم تناسب آموزش‌ها و فرایندهای آموزشی و پرورشی مدارس مقطع ابتدایی با تغییرات و نیازهای جامعه، توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس مقطع ابتدایی می‌تواند نقش بسزایی در موفقیت سازمانی و ارتقای موفقیت دانش‌آموزان و معلمان ایفا کند. بنابراین، لزوم توجه به برنامه توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس مقطع ابتدایی از مهم‌ترین اولویت‌ها و ضرورت‌های نظام آموزشی است و نتایج پژوهش حاضر برای جامعه آموزش و پرورش از جمله مدیران، معلمان، دانش‌آموزان و خانواده‌ها کاربردی است. همچنین، نتایج نشان داد مدیران آموزشگاهی روش‌هایی مانند شرکت در کارگاه‌ها، همایش‌ها، سمینارها، سخنرانی‌ها و کنفرانس‌های ملی و منطقه‌ای، خواندن (کتاب، مقاله و منابع آنلاین)، دوره‌های ضمن خدمت دانشگاهی به‌ویژه دانشگاه فرهنگیان، مشاوره، جلسات هم‌اندیشی مدیران، مربیگری، بازدید از دیگر مدارس موفق در داخل و خارج و کارآموزی را به‌عنوان روش‌های مطلوب برای رشد و توسعه حرفه‌ای خویش می‌پندارند. شناسایی مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی راهنمای مناسبی برای شناخت بسترها، شرایط، شاخص‌ها، موانع و پیامدها و به‌طور خلاصه، الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران است تا به واسطه آن زمینه توسعه حرفه‌ای معلمان و دانش‌آموزان مدارس مقطع ابتدایی را که اساسی‌ترین و زیربناترین دوره نظام آموزشی است، فراهم کند.

در مقایسه نتایج پژوهش حاضر با سایر پژوهش‌ها، بنت و همکاران (۲۰۱۷) بیان کردند توسعه حرفه‌ای معلمان پیش دبستانی کودکان را از لحاظ اجتماعی و احساسی در چند خرده‌مقیاس SDQ بهبود می‌بخشد. اندرسون و پالم (۲۰۱۷)، به تأثیر توسعه حرفه‌ای در ارزیابی تکوینی، رپورداین،

پائولوسی و آدور (۲۰۱۷)، نیازهای توسعه حرفه‌ای معلمان ریاضی را بررسی کرده‌اند. اما پژوهش حاضر به شناسایی مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی پرداخته است. یافته‌های پژوهش حاضر هم راستا با یافته‌های پژوهش‌های راولند (۲۰۱۷)، ایبراهیم (۲۰۱۱)، کینگ (۲۰۰۴)، بایاری استانوا، آرنوا و نورمهامتوا (۲۰۱۳)، حجازی، نساجه‌ای صرافی و آهنگری (۱۳۹۶)، بیزل^۱ (۲۰۱۱)، و گالاوزی (۲۰۱۱) بود. همان‌طور که در پیشینه بیان شد، مدیران نیاز دارند در طول دوره خدمت خویش به‌طور مداوم، دانش و مهارت‌های خود را توسعه دهند. زیرا برای تبدیل شدن به نوعی از رهبری که بتواند پاسخگوی چالش‌های مدارس قرن ۲۱ باشد، یک مدیر نیاز دارد تا به صورت مناسبی از طریق توسعه حرفه‌ای حمایت شود.

می‌توان مطالعات گذشته را به دو دسته طبقه‌بندی کرد. برخی از مطالعات با هدف مشخص کردن مسیر و چارچوب کلی توسعه حرفه‌ای تدوین شده‌اند که به طراحی مدل و چارچوب پرداخته‌اند و تلاش کرده‌اند این پدیده را با دیدگاهی جامع بنگرند، و دسته دوم مطالعاتی که بر راهکارها و استراتژی‌های مسیر پیشرفت توسعه حرفه‌ای تمرکز کرده‌اند و تلاش کرده‌اند تا با ارائه و شفاف‌سازی راهبردها و راهکارهای دستیابی به توسعه حرفه‌ای را برای مدیران آموزشگاهی تسهیل کنند.

مطالعه حاضر در دسته دوم این مطالعات می‌گنجد و با هدف شناسایی راهبردها و راهکارهای دستیابی به توسعه حرفه‌ای با توجه به شرایط خاص آموزش و پرورش ابتدایی در ایران با توجه به این که بهبود پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان همیشه سرلوحه اکثر تلاش‌های اصلاح‌گرایانه در آموزش و پرورش بوده است و کیفیت رهبری و مدیریت مدرسه می‌تواند به شیوه‌های مختلف پیشرفت تحصیلی را تحت تأثیر قرار دهد و مدیران می‌توانند تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر روی اثربخشی مدارس و موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان داشته باشند (لیتوود^۲ و همکاران، ۲۰۰۴). در همین زمینه، هارپر^۳ (۲۰۰۸) با استناد به پژوهش‌های حوزه اثربخشی مدارس، ادعا می‌کند موفقیت مدارس

1. Bizzell
2. Leithwood
3. Harper

به طور کل، به دلیل برخورداری آن‌ها از رهبری شایسته، لایق، متخصص و مسئولیت‌پذیر بوده و شکست آن‌ها اغلب با رهبری نامناسب و بی کفایت همبسته (مرتبط) است (بوش^۱، ۲۰۰۸). در هیچ‌یک از پژوهش‌ها و نظریه‌های گذشته مفاهیم و پژوهشی با جامعیت پژوهش حاضر درباره شناسایی مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای بیان نشده است. در یک برداشت کلی از مجموع پژوهش‌های انجام‌گرفت، می‌توان توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی را یک فرایند نظام‌مند از بررسی شایستگی‌های پایه و الزامات مورد نیاز برای گزینش مدیران آموزشگاهی تا آموزش مادام‌العمر در زمینه‌های اجتماعی و حرفه‌ای موجود دانست که به تربیت مدیران آموزشگاهی حرفه‌ای منجر می‌شود و این فرایند می‌تواند پیش‌نیازی برای تغییر و تحول نظام آموزشی باشد. اگر بتوان با طی کردن مسیر توسعه حرفه‌ای، مدیران آموزشگاهی حرفه‌ای تربیت کرد، در واقع، یک تغییر آموزشی مثبت و قدرتمند ایجاد خواهد شد.

با توجه به یافته‌های پژوهش، می‌توان پیشنهادهای زیر را به برنامه‌ریزان نظام آموزش و پرورش بیان کرد که به کارگیری آن‌ها می‌تواند نقطه آغازی برای تغییر و تحول نظام آموزشی باشد.

۱. دقت در انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ابتدایی براساس مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای.
۲. بررسی کمبودها و موانع موجود برای حرفه‌ای‌شدن مدیران مدارس از جمله فقدان تجربه کافی، فقدان منابع و امور مالی، قدرت‌های تصمیم‌گیری، کمبود وقت و غیره بودند.
۳. جذب و تأمین منابع انسانی اثربخش و کارآمد براساس شاخص‌های توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی.
۴. کم‌رنگ کردن نقش سیاست و فعالیت‌های سیاسی برای احزاب در انتخاب مدیران (به‌دوربودن آموزش و پرورش از سیاست‌زدگی).
۵. راه‌اندازی رشته تربیت مدیر در دانشگاه فرهنگیان.

منابع

- ابیلی، خدایار، و مولایی، سمیرا (۱۳۸۶). طراحی مدل توسعه و پرورش مدیران میانی مورد: پژوهشگاه صنعت نفت تهران. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱(۱)، ۸۵-۶۹.
- اشتراوس، آنسلم، و کوربین، جولیت (۱۳۹۴). مبانی پژوهش کیفی فنون و مراحل تولید نظریه زمین‌ای. ترجمه ابراهیم افشار، تهران: نشر نی.
- پورکریمی، جواد، نوروزی، میترا، و فرزانه، محمد (۱۳۹۴). ارائه الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه. مدیریت و رهبری آموزشی، ۹(۲)، ۸۵-۹۶.
- حجازی، سید یوسف، نساچه‌ای صرافی، محمدعلی، و آهنگری، اسماعیل (۱۳۹۶). بررسی عوامل مؤثر بر توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای آموزشگران ترویجی سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری. پژوهش مدیریت آموزش کشاورزی، ۹(۴۰)، ۶۷-۵۶.
- رحیم‌نیا، فریبرز (۱۳۹۱). واکاوی ابعاد و مؤلفه‌های مدل شایستگی‌های مدیران در سیستم بانکی (یک رویکرد کیفی). مدیریت فردا، ۱۱(۳۱)، ۱۱۷-۱۳۹.
- صافی، احمد (۱۳۸۶). آموزش و پرورش ابتدایی، راهنمایی تحصیلی و متوسطه. تهران: انتشارات سمت.
- کاظمی، ثریا (۱۳۹۳). بررسی رابطه توسعه حرفه‌ای با عملکرد معلمان مدارس ابتدایی ناحیه سه کرج. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، پردیس البرز.
- موسی‌زاده، زهره، و عدلی، مریم (۱۳۸۸). معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج‌البلاغه. اندیشه مدیریت، ۳(۱)، ۱۳۲-۱۳۰.
- نادری بنی، ناهید (۱۳۹۶). مربیگری و ارشاد در سازمان‌ها. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- نیک‌پی، ام‌البنین (۱۳۸۸). بررسی تطبیقی ویژگی‌های آموزش دوره ابتدایی در کشورهای ایران، آلمان و مالزی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه علامه طباطبائی.

Andersson, C., & Palm, T. (2017). The impact of formative assessment on student achievement: A study of the effects of changes to classroom practice after a

- comprehensive professional development program. *Learning and Instruction*, 49, 92-102.
- Bayarystanova, E. و Arenova, A., & Nurmuhametova, R. (2013). Education system management and professional competence of managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 140, 427-431.
- Beusaert, S. (2011). *The use of personal development plans in the workplace*. Doctoral Dissertation, Maastricht University, The Netherlands.
- Bente, J., Peter, J., & Astrid, W. R. (2017). Does professional development of preschool teachers improves children's socio-emotional outcomes?. *Labour Economics*, , 45, 26-39.
- Bichsel, J. A. (2008). *Professional development needs and experiences of secondary principals in Southwestern Pennsylvania*. Doctoral Dissertation in education, School of Education in partial fulfillment
- Bizzell, B. E. (2011). *Professional development of school principals in Virginia*. Faculty of the Virginia Polytechnic Institute. Blacksburg, Virginia.
- Boudreaux, M, K. (2015). An examination of principals' perceptions of professional development in an urban school district. *Education & Social Policy*, 2(4), 27-36.
- Buczynski, Sandy. , & C. Bobbi, Hansen. (2010). Impact of professional development on teacher practice: Uncovering connections. *Teaching and Teacher Education*, 26 (3), 599-607.
- Bush, T. (2008). *Leadership and management development in education*. CA: SAGE.
- Galavzi, P. (2011). *Principals' perceptions of their own professional development*. Doctoral Dissertation, Education, University of Texas, at Austain.
- Guskey, T. R. (2014). Planning professional learning. *Educational Leadership*, 71(8), 10-16.
- Ibara, E. C. (2014). Professional development of principals: A path to effective secondary school administration in Nigeria.. *Africa Education Review*, 11(4), 674-689.
- Ibrahim, N. (2011). Preparation and development of public secondary schools Principals in Kenya. *Humanities and Social Science*, 1(9), 122-136.
- Koonce, M. J. (2018). *Principal engagement in the professional development process: The identification of barriers, resources, and supports*. University of Arkansas, Fayetteville.
- 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, Educational Leadership, College of Education and Human Services, Marshall University.
- Leithwood, K., Seashore L., Karen. A., S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning: Learning from the leadership project*. The Wallace Foundation.
- Loughran, J. (2014). Professionally developing as a teacher educator. *Teacher Education*, 65(4), 271-283
- Miles, M, A. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.

- Moore, S. K. (2016). *Principals' perspectives on the professional development process and its outcomes*. Western Michigan University Dissertations.
- Richter, D., Kunter, M., Klusmann, U., Lüdtke, O., & Baumert, J. (2011). Professional development across the teaching career: Teachers' uptake of formal and informal learning opportunities. *Teaching and Teacher Education*, 27(1), 116-126.
- Riordain, M. N., Paolucci, C., & O' Dwyer, L. M. (2017). An examination of the professional development needs of out-of-field mathematics teachers. *Teaching and Teacher Education*, 64, 132-174.