

Research Paper

Developing and Validating a Professional Development Model for High-school Principals: A Case Study of Principals of Schools in North Khorasan Province

Akhari Morteza¹, Taghvae Maryam^{2*}, Safariyan Hamedani Saeed³

1. Ph.D Student in Educational Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Educational Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran.

3. Assistant Professor, Department of Educational Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran

Received: 2020/11/27

Accepted: 2021/3/17

PP: 140-154

Use your device to scan and read the article online



DOI:

[10.30495/JEDU.2022.26656.5324](https://doi.org/10.30495/JEDU.2022.26656.5324)

Keywords:

Professional Development, School Principals, Educational Leadership, Professional Development Model

Abstract

Introduction: The present study aimed to develop and validate a professional development model for high-school principals.

research methodology: This was an applied and cross-sectional research in terms of objective and time, respectively, and had a mixed method (qualitative and quantitative). The participants in the qualitative section included 22 experts related to the research topic in North Khorasan Province, selected by purposive sampling. Data obtained from semi-structured interviews were coded and their validity and reliability were approved based on the experts' and participants' opinions and the agreement coefficient (CVR=0.87), respectively. The statistical population in the quantitative section included 1957 high-school principals in various academic semesters during 2019-2020, 340 of whom were selected by cluster sampling based on Morgan's Table.

Findings: From the perspective of the experts, the five dimensions of professional development included educational leadership, strategic leadership, communication management, organizational management, and ethical leadership, and 14 components were management on learning and teaching, creating a favorable learning environment, curriculum evaluation, vision drawing, continuous improvement of schools, effective communication, relationship with stakeholders, operations management, resource management, individual and team leadership, professional ethics, principles, and Islamic ethical norms, development of their profession and development of human resources profession.

Conclusion: According to the results of structural equations with PLS Smart22 showed that the research variables were able to predict professional development at a 0.69 level. It is notable that the overall goodness of fit of the model was favorable (GOF=0.54).

Citation Akhari Morteza, Taghvae Maryam, Safariyan Hamedani Saeed.(2022). Developing and Validating a Professional Development Model for High-school Principals: A Case Study of Principals of Schools in North Khorasan Province. Journal of New Approaches in Educational Administration; 13(4):140-154

Corresponding author: Taghvae Maryam

Address: Associate Professor, Department of Educational Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran

Tell: 09113273450

Email: Maryamtaghvae2017@gmail.com

Extended Abstract

Introduction:

One of the capacities of human resource development in the field of educational management and leadership is professional development. Professional development means a comprehensive, supportive and focused approach to enhance the effectiveness of teachers and school principals in educating and succeeding students. The main purpose of this study was to design and validate a professional development model for high school principals.

Context:

The commercialization of research has expanded in recent decades as a new approach to academic research and natural science.

Goal:

The present study aimed to develop and validate a professional development model for high-school principals.

Method:

This was an applied and cross-sectional research in terms of objective and time, respectively, and had a mixed method (qualitative and quantitative). The participants in the qualitative section included 22 experts related to the research topic in North Khorasan Province, selected by purposive sampling. Data obtained from semi-structured interviews were coded and their validity and reliability were approved based on the experts' and participants' opinions and the agreement coefficient (CVR=0.87), respectively. The statistical

population in the quantitative section included 1957 high-school principals in various academic semesters during 2019-2020, 340 of whom were selected by cluster sampling based on Morgan's Table. The research tool was a researcher-made questionnaire. The validity of the questionnaire was confirmed based on professors' opinions and its reliability was approved at a Cronbach's alpha of 0.88.

Results:

From the perspective of the experts, the five dimensions of professional development included educational leadership, strategic leadership, communication management, organizational management, and ethical leadership, and 14 components were management on learning and teaching, creating a favorable learning environment, curriculum evaluation, vision drawing, continuous improvement of schools, effective communication, relationship with stakeholders, operations management, resource management, individual and team leadership, professional ethics, principles, and Islamic ethical norms, development of their profession and development of human resources profession. According to the results of structural equations with PLS Smart22 showed that the research variables were able to predict professional development at a 0.69 level. It is notable that the overall goodness of fit of the model was favorable (GOF=0.54).

مقاله پژوهشی

طراحی و اعتبارسنجی الگوی توسعه حرفه‌ای برای مدیران مدارس متوسطه: مورد مطالعه مدیران مدارس استان خراسان شمالی

مرتضی آخری^۱، مریم تقوایی^{۲*} سعید صفاریان همدانی^۳

۱. دانش آموخته دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران
۲. استادیار رشته مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران
۳. استادیار رشته مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

چکیده

مقدمه و هدف: یکی از ظرفیت‌های توسعه منابع انسانی در حوزه مدیریت و رهبری آموزشی، توسعه حرفه‌ای است. توسعه حرفه‌ای به معنی رویکردی جامع، حمایتی و متمرکز برای ارتقای اثربخشی معلمان و مدیران مدارس در جهت پرورش و موفقیت دانش‌آموزان است. هدف اصلی پژوهش حاضر طراحی و اعتبارسنجی الگوی توسعه حرفه‌ای برای مدیران مدارس متوسطه بود.

روش شناسی پژوهش: روش پژوهش حاضر ترکیبی (کیفی و کمی) و از نظر هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی و از لحاظ زمانی، مقطعی بود. مشارکت کنندگان در بخش کیفی ۲۲ خبره مرتبط موضوع در استان خراسان شمالی بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و ابزار پژوهش، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود. تمام یافته‌ها کدگذاری شدند و برای اعتبار از دیدگاه مشارکت‌کنندگان و خبرگان و برای پایایی نیز از ضریب توافق استفاده شد (CVR=۰/۸۷). جامعه آماری بخش کمی نیز، مدیران مدارس دوره‌های تحصیلی مختلف در سال ۱۳۹۸-۱۳۹۹ به تعداد ۱۹۵۷ نفر بودند که بر اساس جدول مورگان ۳۴۰ نفر به عنوان حجم نمونه و با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای انتخاب شدند.

یافته‌ها: تحلیل داده‌ها نشان داد ۵ بعد اصلی توسعه حرفه‌ای شامل (رهبری آموزشی، رهبری استراتژیک، مدیریت ارتباطات، مدیریت سازمان و رهبری اخلاقی) و ۱۴ مولفه (مدیریت بر یادگیری و آموزش، ایجاد محیط مساعد یادگیری، ارزیابی برنامه درسی، ترسیم چشم انداز، بهبود مستمر مدارس، ارتباطات اثربخش، رابطه با ذی‌نفعان، مدیریت عملیات، مدیریت منابع، هدایت افراد و تیم، اخلاق حرفه‌ای، اصول و هنجارهای اخلاقی-اسلامی، توسعه حرفه‌ای خویش و توسعه حرفه‌ای منابع انسانی) از دیدگاه خبرگان بود.

بحث و نتیجه‌گیری: نتایج معادلات ساختاری با نرم افزار PLS Smart²² نیز نشان داد متغیرهای پژوهش قادر به پیش بینی ۰/۶۹ توسعه حرفه‌ای هستند. نیکویی برازش کلی مدل نیز در حد مطلوب بود (GOF=۰/۵۴).

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۹/۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۲۷

شماره صفحات: ۱۴۰-۱۵۴

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



DOI:

10.30495/JEDU.2022.26656.5324

واژه‌های کلیدی:

توسعه حرفه‌ای، مدیران مدارس، رهبران آموزشی، الگوی توسعه حرفه‌ای

استناد: آخری مرتضی، تقوایی مریم، صفاریان همدانی سعید، (۱۴۰۱). طراحی و اعتبارسنجی الگوی توسعه حرفه‌ای برای مدیران مدارس متوسطه: مورد مطالعه مدیران مدارس استان خراسان شمالی، دوماهنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۳ (۴): ۱۴۰-۱۵۴.

* نویسنده مسوول: مریم تقوایی

نشانی: دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

تلفن: ۰۹۱۱۳۲۷۳۴۵۰

پست الکترونیکی: maryamtaghvae2017@gmail.com

مقدمه

در عصر جهانی شدن و پیشرفت فن‌آوری، توسعه سرمایه انسانی به عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها قلمداد شده است (Hitt, Ringle & Sinkovis, 2016). دانش سازمان‌ها هر چه جلوتر پیش می‌رود؛ بر این نکته بیش از پیش تأکید می‌کند که منابع انسانی مهم‌ترین ابزار دستیابی به اهداف سازمانی هستند و در این بین، مدیران و رهبران نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت سازمان دارند. یکی از ظرفیت‌های توسعه منابع انسانی در حوزه مدیریت و رهبری آموزشی، توسعه حرفه‌ای است. توسعه حرفه‌ای به معنی رویکردی جامع، حمایتی و متمرکز برای ارتقای اثربخشی معلمان و مدیران مدارس در جهت پرورش و موفقیت دانش‌آموزان است (Hermann & et al., 2019). منظور از توسعه حرفه‌ای معلمان فرایندی مداوم برای آموزش و تربیت معلم است که طی آن دانش، بینش و مهارت معلمان افزایش یابد؛ به طوری که آنها بتوانند به عنوان معلم حرفه‌ای در حیطه آموزش فعالیت کنند (Jaffary & et al, 2018). اگرچه مطالعات توسعه حرفه‌ای بیشتر بر روی معلمان و مجریان آموزشی متمرکز بوده است؛ اما در سالیان اخیر توجه صاحب نظران حوزه تعلیم و تربیت و مدیریت به توانمندسازی توسعه حرفه‌ای مدیران معطوف شده است. این توجه در سایه اثرگذاری رهبران مدارس بر جنبه‌های مختلف مدرسه شکل گرفته است (Daniels, Hondeghem & Dochy, 2019; Wong & Liu, 2018). تحقیقات نشان داده‌اند اگر رهبری مدارس مهم است، باید به این امر توجه کرد که مدیران مدارس چگونه یاد بگیرند که شغلشان را به نحو احسن انجام دهند تا در یادگیری دانش‌آموزان و هدایت معلمان سهمیم شوند (Ghanbari & Mohammadi, 2017). توسعه حرفه‌ای رهبران مدارس یک نیاز حیاتی برای موفقیت در ایفای نقش حرفه‌ای و ابزاری برای بقای و ارتقای اثربخشی در مدارس است (Ibara, 2014; Bachelier, 2015). توسعه حرفه‌ای مدیران و ادراک آنان از این امر، تأثیر بسزایی در توسعه حرفه‌ای معلمان و موفقیت دانش‌آموزان دارد (Korpi, 2018). 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 (Ghanbari & Mohammadi, 2017). تحقیقات نشان داده‌اند بسیاری از جنبه‌های یادگیری تحت تأثیر کیفیت و توانمندی حرفه‌ای رهبران مدارس است. رهبران، معلمان با کیفیت را جذب، نگهداری و پشتیبانی می‌کنند. آنان مستقیم خود و غیر مستقیم از طریق معلمان بر فرایند یادگیری اثرگذار هستند، از سوی دیگر رهبران می‌توانند باعث تقویت قدرت معلم شوند، سلامت محیط مدرسه را تضمین می‌کنند و در نهایت رهبران مدرسه عامل تغییرات و هدایت مدرسه در حصول اهداف تعیین شده بشمار می‌روند (Coelli & Green, 2012; Lefloch, Garcia & Barbour, 2015; Manna, 2015). Hargreaves & Fullan (1990) رشد حرفه‌ای را رویکردی می‌دانند که در آن توسعه دانش و مهارت‌هایی مانند پرورش شناخت معلمان و تغییرات در نگرش اجتماعی آنان انجام می‌پذیرد. محققان دیگری مانند Joyes & Fullan (2010) معتقدند که برنامه رشد حرفه‌ای معلمان زمانی مؤثرتر خواهد بود که با توجه به نیازهای فردی معلمان، مدرسه و نظام آموزشی، به‌ویژه برنامه‌های یادگیری مبتنی بر نیازهای دانش‌آموزان، توانایی‌ها و ویژگی‌های آنان تنظیم شده باشد (Guskey, 1995). نیز بالندگی حرفه‌ای معلم را با تشویق و حمایت از آنان مرتبط می‌داند. به عبارت دیگر، در این الگو برای بالندگی معلمان، بر ضرورت تشویق عملکرد معلمان تأکید می‌شود، به طوری که معلمان با اصلاح رفتار خود، یادگیری دانش‌آموزان را نتیجه بهبود تجربی خود بدانند. با توجه به ادبیات توسعه حرفه‌ای، طیف گسترده‌ای از برنامه‌ها و فرصت‌های یادگیری مادام‌العمر می‌تواند به عنوان شکل‌های توسعه حرفه‌ای شناخته شود مثل کارگاه‌های آموزشی / سمینارهای یک روزه، دوره‌های کالج، گروه‌های تحقیق معلم مشارکتی، برنامه‌های مدرسه مشارکت / برنامه‌های حرفه‌ای دانشگاهی، مشارکت در کنفرانس‌های منطقه‌ای و ملی، تدریس آموزش مشترک / تدریس و غیره (Knapper & Cropley, 2000). پیشینه موضوع توسعه حرفه‌ای نشان می‌دهد اگرچه مطالعاتی صورت گرفته اما بیشتر آن‌ها در سازمان‌های غیر آموزشی (صنعتی و خدماتی) بوده است و از این نظر خلا پژوهشی مشهود است. از سوی دیگر، مورد مطالعات توسعه حرفه‌ای، بیشتر معلمان بوده و مدیران و رهبران مدارس کمتر مورد توجه بوده است. در پژوهشی (AliMohammadi, 2019) به تدوین مدلی برای توانمندسازی حرفه‌ای پرداخت و نتیجه گرفت ابعاد محتوای برنامه درسی و آموزشی، سواد دیجیتالی، اخلاق و بصیرت دینی، ساختار سازمانی و توسعه دانش و مهارت‌های حرفه‌ای از عناصر مهم مدل توانمندسازی حرفه‌ای معلمان هستند. در پژوهشی (Jaffary & et al, 2018) نتیجه گرفتند الگوی توسعه حرفه‌ای معلمان، شامل سه مولفه محتوا، زمینه و فرایند است. مولفه محتوا با بار عاملی (۰/۴۳۹) در جایگاه اول و مؤلفه‌های زمینه (۰/۳۰۹) و فرایند (۰/۲۹۱) در مرتبه‌های بعدی قرار داشتند. در پژوهشی (Khaluvandi & Abbaspour, 2013) نتیجه گرفتند بین وضعیت موجود در تمام مؤلفه‌های مدیریت توسعه حرفه‌ای (کشف، توسعه، ارزیابی و نگهداشت) و حالت مطلوب آنها فاصله معناداری وجود دارد. در پژوهشی (Khosravi, 2012) دریافت بین رشد حرفه‌ای با فرسودگی شغلی و رضایت شغلی معلمان رابطه معناداری وجود دارد. (Brown & Militello, 2016) در پژوهش نتیجه گرفتند سه بعد اصلی استانداردهای حرفه‌ای (تمرکز مدیران بر مشارکت گروهی، تمرکز بر خط مشی سازمانی و تمرکز بر بصیرت و خودآگاهی) ۱۲ درصد واریانس عملکرد حرفه‌ای مدیران را تبیین می‌کنند. (Reston, 2015) در پژوهشی نتیجه گرفت مأموریت، چشم‌انداز و

ارزش‌های بنیادی رهبری آموزشی، اخلاق مداری و رعایت هنجارهای تخصصی، عدالت سازمانی و پاسخگویی، برنامه آموزشی و درسی، آموزش و شیوه‌های ارزیابی، فرایند مراقبت و حمایت از دانش‌آموزان، ارتقای قابلیت‌های حرفه‌ای کارکنان مدرسه، تدوین برنامه‌های حرفه‌ای برای معلمان و کارکنان، به کارگیری و استفاده از ظرفیت‌های خانواده‌ها و انجمن‌های مربوط به مدرسه، پژوهش مداری و رعایت اصول مدیریت و بهبود مدارس از مهم‌ترین استانداردهای حرفه‌ای مدیران مدارس در برنامه توسعه حرفه‌ای هستند. (Ng & Chan, 2014) در پژوهشی دریافتند توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس شامل مهارت‌های بین فردی، مدیریت بحران، مدیریت صحیح منابع و اطلاعات هستند. (Kanokom, Pongtom & Ngang, 2014) در پژوهشی نتیجه گرفتند مدل مؤثر توسعه حرفه‌ای مدیران شامل ابعادی همچون ارزیابی نیازها، هدفگذاری، توانمندسازی، خودآموزی، سمینارهای متمرکز، اقدام پژوهی و ارزیابی مستمر است. (Galozzi, 2011) در پژوهشی نتیجه گرفت مهم‌ترین نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران، ایجاد انگیزه برای بهبودی مستمر؛ تصمیم‌گیری مشارکتی، همکاری و حمایت همکاران؛ توسعه و اجرای برنامه‌های عملی استراتژیک؛ برقراری ارتباط اثربخش؛ ایجاد سازمان یادگیرنده؛ فهم توسعه و یادگیری دانش‌آموزان؛ درک راهبردهای اندازه‌گیری، ارزیابی و ارزشیابی و توسعه چشم انداز، ارزش‌ها و مأموریت با کارکنان مدرسه است.

با وجود این که توسعه حرفه‌ای برای همه معلمان و مربیان امری حیاتی است؛ اما این موضوع برای مدیران به عنوان رهبران مدارس که بر کیفیت آموزش و یادگیری در مدارس تأثیرگذارند، از جایگاه و اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. رهبران مدارس مسیر حرفه‌ای شدن را به عنوان معلم شروع می‌کنند و سپس با تغییر در نقش رهبری و مسوولیت‌های رسمی، حرکت خود را در جهت توسعه حرفه‌ای ادامه می‌دهند. مدیران مدارس با داشتن صلاحیت‌های حرفه‌ای مطلوب قادر خواهند بود مدارس را به نحوی رهبری کنند که مقدمات توسعه یافتگی نظام آموزش و پرورش فراهم شود (Ghanbari & Mohammadi, 2017). در این راستا، سند تحول بنیادین آموزش و پرورش (۱۳۹۰) در قالب بیانیه ارزش‌ها و راهبردهای کلان، بر ارتقای کیفیت آموزشی معلمان و مدیران به منظور توسعه مستمر شایستگی‌های تربیتی، علمی و حرفه‌ای فرهنگیان و طراحی و ارتقاء نظام تربیت حرفه‌ای در آموزش و پرورش تأکید نموده است، اما در مورد چگونگی این فرایند کمتر صحبت شده است. از سویی دیگر، در نظام آموزشی متمرکز کشور جهت اجرای اسناد بالادستی بیش از پیش به توسعه حرفه‌ای مدیران نیاز است. زیرا مدیران مدارس علاوه بر هدایت مسیر آموزش و کارکنان مدرسه، کارگزار اجرای قوانین و هنجارهای آموزشی در سطوح کلان و خرد نیز هستند. بنابراین مطالعه توسعه حرفه‌ای مدیران می‌تواند علاوه بر دانش افزایی توسعه حرفه‌ای، به شناسایی عوامل تأثیرگذار در توسعه حرفه‌ای نیز بینجامد و در نهایت الگویی مطلوب و عملیاتی ارائه داد. نتایج پژوهش در دو سطح کلان برای وزارت آموزش و پرورش به عنوان مطالعه‌ای علمی که بتوان از یافته‌های آن استفاده نمود قابل تأمل است و در سطح خرد نیز نتایج می‌تواند برای اداره کل استان خراسان شمالی جنبه عملیاتی داشته باشد تا بتوان ضعف‌ها و نواقص توسعه حرفه‌ای را در قالب برنامه‌های توانمندسازی رفع و اصلاح نمود. لذا بر این اساس، هدف اصلی پژوهش حاضر طراحی و اعتبارسنجی الگوی توسعه حرفه‌ای برای مدیران مدارس متوسطه استان خراسان شمالی است. سوالاتی که پژوهش بدان‌ها پاسخ خواهد داد عبارتند از:

- مولفه‌ها و ابعاد الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس استان خراسان شمالی کدامند؟
- سهم مؤلفه‌ها در الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس استان خراسان شمالی چگونه است؟
- برازش الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس استان خراسان شمالی چگونه است؟

روش شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر ترکیبی (کیفی و کمی) و از نظر هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی و از لحاظ زمانی، مقطعی بود. در بخش کیفی پژوهش، ابتدا پس از مرور ادبیات موجود، با ۲۲ خبره مرتبط موضوع مصاحبه شد (جدول ۱). ملاک تعداد خبره، قاعده اشباع نظری بود. این اطمینان شکل گرفت که مصاحبه‌های بعدی به تولید مفاهیم جدید منجر نمی‌شوند. خبرگان بر اساس هدف پژوهش به صورت هدفمند گزینش شدند و در انتخاب آنان ویژگی‌هایی مانند تحصیلات عالی، تجربه مدیریت مدارس و دانشگاه، تجربه تألیفات حوزه مدیریت و آموزش و مرتبط بودن رساله دکتری مد نظر بود.

ابزار پژوهش در بخش کیفی، مصاحبه بود که ابتدا هدف اصلی موضوع برای مشارکت کنندگان تشریح شد. طول مدت مصاحبه برای هر فرد ۴۵ الی ۶۵ دقیقه طول کشید. صحبت‌های برخی از مصاحبه‌شدگان ضبط و برخی هم که مایل به ضبط صدایشان نبودند، اظهارات آن‌ها یادداشت‌برداری گردید. در نهایت همه مصاحبه‌های ضبط شده بر روی کاغذ پیاده شدند. تمام متن‌های هر مصاحبه بلافاصله با سطوح کدگذاری باز، محوری و گزینشی تحلیل شدند.

در سطح کدگذاری باز، گفته‌ها تحت عنوان یک جمله یا پاراگراف استخراج شدند و برچسب مفهومی بر آن‌ها زده شد. سپس از اولین مراحل کدگذاری رفت و برگشتی، مفاهیم باز برگزیده شدند. روند کدگذاری حتی تا آخرین مراحل تحقیق ادامه داشت و در دسته بندی‌های جدیدتری مجدد قرار داده شدند، در مرحله کدگذاری محوری مفاهیم آرایش جدیدی به خود گرفتند. کدگذاری محوری به شیوه‌ای متمرکزتر مفاهیم

و مقولاتی که در مرحله کدگذاری بازناسایی شده بودند، نظم داده و با ترکیب جدیدتری به یکدیگر مرتبط شدند. در این مرحله مقولات کلی‌تری شناسایی و ارتباط آن‌ها با هم روشن شد. در مرحله بعد، کدها و مقوله‌های شناسایی شده نزدیک به هم را با استفاده از روش کدگذاری محوری در هم ادغام شده و کدگذاری نهایی به شکل انتخابی یا گزینشی، استخراج شد.

جامعه آماری بخش کمی پژوهش، مدیران مدارس همه دوره‌های تحصیلی در سال ۱۳۹۸-۱۳۹۹ استان خراسان شمالی به تعداد ۱۹۵۷ نفر بودند (جدول ۲) که بر اساس جدول مورگان ۳۴۰ نفر به عنوان حجم نمونه و با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای (ابتدا از بین ۹ شهرستان و منطقه آموزشی به تصادف ۴ شهر و منطقه به صورت تصادفی انتخاب شدند و سپس تمام مدیران مقاطع تحصیلی ابتدایی، متوسطه اول و دوم و هنرستان‌های هدف) انتخاب و مورد پرسش قرار گرفتند.

ابزار پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته بر مبنای یافته‌های کیفی بود. این پرسشنامه شامل ۵ بعد اصلی، ۱۴ مؤلفه و ۱۰۰ گویه بود که بر اساس مقیاس لیکرت (بر مبنای نمره ۱ تا ۶) نمره‌گذاری شد. اعتبار پرسشنامه با نقادی و مشورت استادان سنجش احصا شد و پایایی نیز با آزمون آلفای کرونباخ و نیز پایایی ترکیبی به دست آمد (جدول ۴). برای تحلیل داده‌ها، ابتدا بعد از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و کنار گذاشتن پرسشنامه‌های ناقص و مخدوش (۱۰ مورد) با نرم افزارهای Spss24 و PLS Smart22 تحلیل شدند.

جدول ۱- برخی از ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان

ردیف	جنسیت	سن	تحصیلات	سمت	ردیف	جنسیت	سن	تحصیلات	سمت
۱	مرد	۵۲	دکتری	دانشیار	۱۲	مرد	۴۲	دانشجو دکترا	مدیر
۲	مرد	۴۷	دکتری	دانشیار	۱۳	مرد	۴۵	دکتری	استادیار
۳	زن	۳۵	ارشد	مدیر	۱۴	مرد	۴۷	دکتری	دانشیار
۴	مرد	۴۲	دانشجو دکترا	مدیر	۱۵	زن	۴۵	دکتری	دانشیار
۵	مرد	۴۵	دکتری	استادیار	۱۶	مرد	۳۴	دکتری	دانشیار
۶	زن	۳۹	دکتری	استادیار	۱۷	مرد	۴۴	دکتری	دانشیار
۷	مرد	۴۴	ارشد	مدیر	۱۸	مرد	۳۶	دکتری	استادیار
۸	مرد	۴۰	ارشد	مدیر	۱۹	زن	۳۷	دکتری	مدرس
۹	مرد	۳۹	دکتری	استاد	۲۰	مرد	۴۷	دکتری	استاد
۱۰	مرد	۳۸	دکتری	استاد	۲۱	مرد	۳۳	کارشناسی ارشد	مدرس
۱۱	مرد	۴۰	دکتری	استاد	۲۲	زن	۴۲	ارشد	معاون

جدول ۲- توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب جنسیت، تحصیلات، شغل و سن

جنسیت	فراوانی	درصد
مرد	۲۰۶	۰/۶۰
زن	۱۳۴	۰/۴۰
سطح تحصیلات		
فوق دیپلم	۶۰	۰/۱۸
لیسانس	۱۷۰	۰/۵۰
فوق لیسانس	۹۰	۰/۲۶
دکتری	۲۰	۰/۰۶
سابقه شغلی		
۱ تا ۱۰ سال	۱۲۹	۰/۳۸
۱۰ تا ۲۰ سال	۹۹	۰/۲۹
بالای ۲۰ سال	۱۱۲	۰/۳۳
سن		
بین ۲۵-۳۵ سال	۱۰۰	۰/۳۰
بین ۳۵-۴۵ سال	۱۰۱	۰/۳۰
بالای ۴۵ سال	۱۳۹	۰/۴۰

یافته ها

سوال پژوهشی (۱): ابعاد و مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس کدام‌اند؟
برای پاسخ به پرسش فوق، نظرات مشارکت کنندگان احصا و تحلیل شدند که در جدول ۳، نتایج آن ارائه شده است.

جدول ۳- مفاهیم، کدگذاری باز و محوری حاصل از مصاحبه‌ها

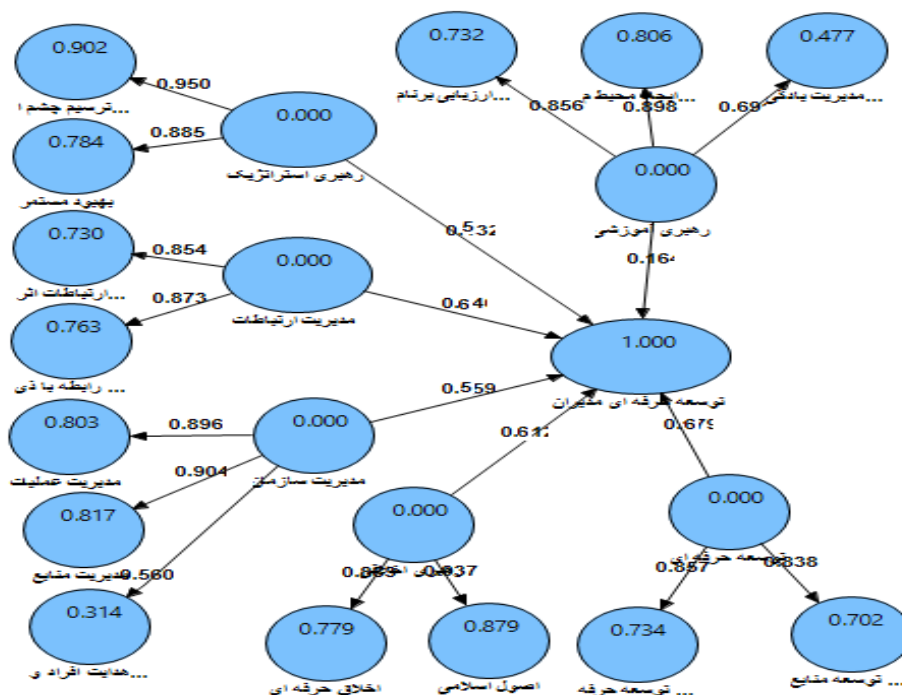
مفاهیم	کدگذاری باز	کدگذاری محوری
راهبردهای آموزشی اثربخش		
شیوه‌های نوین تدریس و آموزش		
اصول آموزش اثربخش		
استفاده از فناوری در آموزش		
مهارت ارائه بازخورد آموزشی	مدیریت بر	
مهارت نظارت و راهنمایی آموزشی معلمان	یادگیری و	
مهارت تحلیل و ارزشیابی	آموزش	
حمایت از کار تیمی برای بهبود یادگیری		
اصول ایمنی مرتبط با محیط مدرسه		
دانش مربوط به ارگونومی محیط یادگیری		
حمایت از محیط غنی آموزشی		
توسعه و ترویج جو پرشگراانه در مدرسه		
ایجاد محیط آموزشی اثر بخش و منعطف	ایجاد محیط	
نظارت بر کارد اثربخش تجهیزات آموزشی	مساعدا یادگیری	
حمایت از فرهنگ تحقیق در مدرسه		
مشارکت ذی‌نفعان در فرآیند یادگیری		
ریسک پذیری برای بهبود محیط یادگیری	رهبری آموزشی	
انجام برنامه‌ریزی صحیح درسی		
درک اهداف و فلسفه برنامه درسی		
تدوین استراتژی‌های ارزیابی و ارزشیابی برنامه‌های درسی	ارزیابی و برنامه	
حمایت از اجرای برنامه‌های درسی	درسی	
ایجاد مهارت گزارش دهی میزان پیشرفت برنامه‌های درسی		
مهارت تحلیل داده‌های میزان پیشرفت برنامه‌های درسی		
مهارت تصمیم‌گیری و حل مساله		
درک اصول و فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک		
درک مسائل آموزشی جدید		
درک عوامل تأثیرگذار نوین بر آموزش		
ترسیم چشم انداز و مأموریت	ترسیم چشم انداز	
مهارت ارزیابی و بازنگری منظم فرآیندهای مدیریت استراتژیک		
ترویج و ارتقای مأموریت مدرسه		
ایجاد تعهد به اجرای برنامه‌های تدوینی استراتژیک		
ایجاد مشارکت ذی‌نفعان در تدوین مأموریت		
استفاده از شیوه‌های نوین مدیریتی در مدرسه		
طراحی تغییرات مورد نیاز برای بهبود مدرسه		
پیاده سازی فناوری‌های نوین در امر آموزش در مدرسه	رهبری استراتژیک	
پذیرش پیشنهادها و نقدهای راه کارهای موجود	بهبود مستمر	
حفظ و ایجاد انگیزه برای بهبود مستمر	مدارس	
ترویج فرهنگ تعاملی مشترک		
تعهد به بهبود مستمر در عمل		
داشتن دانش اصول مذاکره و ارتباطات اثر بخش		

مدیریت ارتباطات	ارتباطات اثربخش	آشنایی با تکنیک‌های ارتباطات اثربخش
		درک اصول و راهبردهای اجماع‌سازی
		دانش حل تعارض‌های گروهی
		داشتن دانش روش‌های مشاوره
		داشتن مهارت ارتباطی بالا
	رابطه با ذی نفعان	داشتن مهارت استفاده از ابزارهای نوین ارتباطی
		ترویج و توسعه ارتباطات اثربخش پایدار
		اتخاذ راهبردهای تقویت مشارکت
		درک اولویت‌های آموزشی ذی نفعان
		درک تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی ذی نفعان
مدیریت عملیات	مهارت شبکه‌سازی برای حمایت ذی نفعان از برنامه‌های مدرسه	ترویج فرهنگ مشارکت با والدین
		نگرش به خانواده‌ها به عنوان شرکای آموزشی
		مسائل حقوقی تاثیرگذار بر مدرسه
		استفاده از روش‌های نوین عملیاتی
		آشنایی با مقررات و آیین نامه‌ها
	مدیریت منابع	نظارت بر جنبه‌های عملیاتی روزانه مدرسه
		مهارت در تدوین جدول زمانی برنامه‌های عملیاتی
		تفویض اختیار و مسوولیت
		اتخاذ تصمیم‌های مدیریتی
		دانش فرآیند بودجه‌ریزی
مدیریت سازمان	مهارت مدیریت اثربخش منابع مالی	توسعه و مدیریت منابع انسانی
		آشنایی با سیاست‌های مدیریت منابع انسانی
		داشتن مهارت حسابرسی
		رعایت عدالت در مدیریت منابع
		تخصیص صحیح منابع در مدرسه
	هدایت افراد و تیم	آشنایی با سبک‌ها و مفاهیم رهبری
		آشنایی فنون حل تعارض
		تشکیل و توسعه تیم‌های کاری
		ایجاد جو مثبت در تیم‌ها
		مهارت مدیریت تیم‌ها
اخلاق حرفه‌ای	آشنایی با قوانین حقوقی افراد	
	آشنایی با ابزارهای اخلاقی بهبود برنامه‌های مدرسه	
	تصمیم‌گیری بر مبنای مفاهیم اخلاقی	
	مدل‌سازی تصمیم‌گیری اخلاقی	
	انجام تعهدات قانونی	
	شفاف‌سازی انجام امور	
رهبری اخلاقی	اصول و هنجارهای اخلاقی-اسلامی	آشنایی با اصول و مبانی مدیریت اسلامی
		درک فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی
		آشنایی با اصول و معیارهای اخلاقی اسلامی
	اخلاق حرفه‌ای	تصمیم‌گیری بر مبنای ارزش‌های اسلامی
		ترویج ارزش‌های اسلامی
		پایبندی به اخلاق و ارزش‌های اسلامی
حراست از ارزش‌های اسلامی		
راهبردهای اثربخش توسعه و رشد حرفه‌ای		

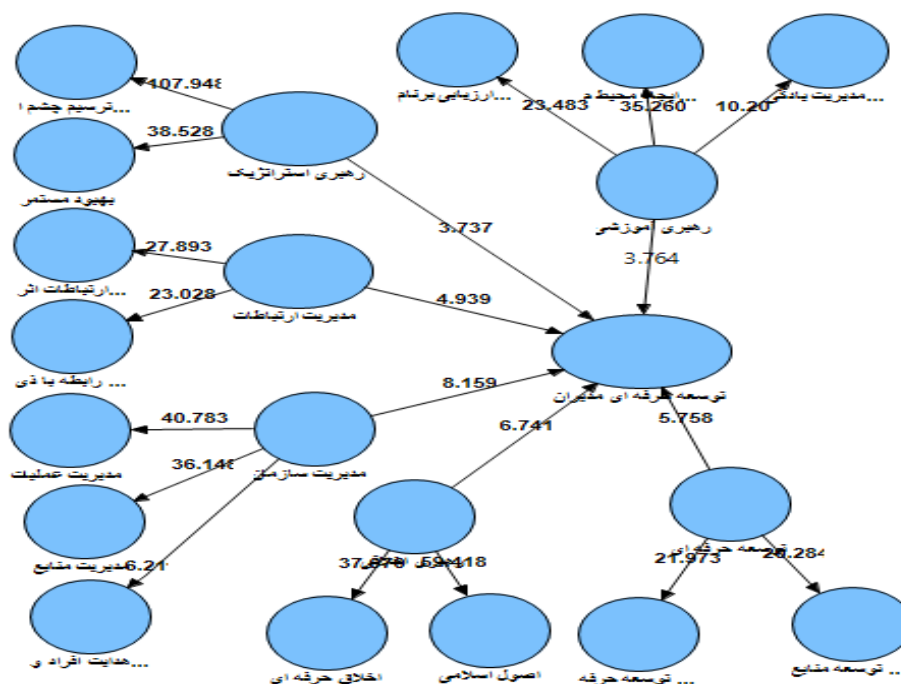
توسعه حرفه‌ای فردی	روش‌های آموزشی و پژوهشی نوین
	روش‌های ظرفیت‌سازی فردی
	انتقادپذیری در خصوص راهبردهای رشد حرفه‌ای
	داشتن مهارت خودمدیریتی
	داشتن مهارت ارزیابی تحولات جدید
	ایجاد انتظارات بالا از خود
	تعهد به توسعه حرفه‌ای مستمر
	راهبردهای اثربخش توسعه معلمان
	آشنایی با مدل‌های توسعه حرفه‌ای
	آشنایی با فرایندهای توانمندسازی منابع انسانی
توسعه حرفه‌ای منابع انسانی	روش‌های ظرفیت‌سازی برای معلمان
	ایجاد انگیزه برای بهبود مستمر معلمان
	حمایت از توسعه و رشد معلمان

آزمون مدل پژوهش

به منظور بررسی الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس، از آزمون معادلات ساختاری در محیط نرم‌افزار Pls Smart استفاده شده تا میزان تأثیر هر یک از عوامل، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها مشخص گردد. در شکل (۲و۱) نتایج مدل آزمون شده نتایج مدل آزمون شده مؤلفه‌های الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس آورده شده است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود این مؤلفه‌ها تأثیر مثبت و معناداری بر توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دارند. ضریب مسیر عددی بین منفی یک تا مثبت یک است اگر ضریب مسیر بین صفر تا یک باشد یعنی تأثیر مثبت و اگر ضریب بین صفر تا منفی یک باشد یعنی تأثیر منفی است. چنانچه آماره T هر مسیر بیشتر از ۱/۹۶ باشد یعنی ضریب مسیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. همان‌طور که در شکل (۲ و ۱) ملاحظه می‌شود؛ ضریب مسیر مؤلفه‌های «رهبری آموزشی»، «رهبری استراتژیک»، «مدیریت ارتباطات»، «مدیریت سازمان»، «اخلاق اسلامی» و «توسعه حرفه‌ای» به ترتیب برابر با ۰/۱۶، ۰/۵۳، ۰/۶۴، ۰/۵۵، ۰/۶۱ و ۰/۶۷ است و آماره t آن‌ها بیشتر از ۱/۹۶ است که نشان می‌دهد این مؤلفه‌ها تأثیر مثبت و معناداری بر توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دارند.



شکل ۱- مدل آزمون شده مؤلفه‌های الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس



شکل ۲- ضرایب T مدل آزمون شده مولفه‌های الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس

ارزیابی پایایی و روایی مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی (مدل بیرونی)
شاخص‌های ارزیابی مدل بیرونی آلفای کرونباخ، پایایی مرکب و روایی همگرا در جداول (۵) ارائه شده است.

جدول ۵- بار عاملی و شاخص‌های پایایی (آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و متوسط واریانس استخراج شده)

متغیر	بار عاملی	پایایی مرکب	آلفای کرونباخ	AVE
مدیریت یادگیری و آموزش	۰/۴۷۷	۰/۷۵	۰/۸۶	۰/۶۱
ایجاد محیط مساعد یادگیری	۰/۸۰۶	۰/۷۹	۰/۷۲	۰/۸۶
ارزیابی برنامه درسی	۰/۷۲۲	۰/۸۳	۰/۷۴	۰/۶۲
ترسیم چشم انداز	۰/۹۰۲	۰/۸۴	۰/۸۴	۰/۶۱
بهبود مستمر مدارس	۰/۷۸۴	۰/۸۴	۰/۷۶	۰/۸۰
ارتباطات اثربخش	۰/۷۳۰	۰/۷۸	۰/۸۲	۰/۸۳
رابطه با ذی نفعان	۰/۷۶۳	۰/۷۹	۰/۷۱	۰/۵۳
مدیریت عملیات	۰/۸۰۳	۰/۸۵	۰/۷۵	۰/۶۹
مدیریت منابع	۰/۸۱۷	۰/۹۴	۰/۸۰	۰/۸۴
هدایت افراد و تیم	۰/۵۱۴	۰/۸۹	۰/۸۵	۰/۶۸
اخلاق حرفه‌ای	۰/۷۷۹	۰/۸۵	۰/۸۴	۰/۶۹
اصول و هنجارهای اخلاقی- اسلامی	۰/۸۷۹	۰/۷۵	۰/۸۱	۰/۵۶
توسعه حرفه‌ای خویش	۰/۷۲۴	۰/۷۹	۰/۸۱	۰/۵۴
توسعه حرفه‌ای منابع انسانی	۰/۷۰۲	۰/۸۳	۰/۷۲	۰/۶۵

سؤال (۲) برازش الگوی پیشنهادی توسعه حرفه‌ای با توجه به مؤلفه‌های پژوهش چگونه است؟
شاخص‌های ارزیابی درونی مدل در الگوی ساختاری پژوهش در روش PLS از طریق بررسی ضرایب مسیر (بارهای عاملی) و مقادیر R2 امکان‌پذیر است (Azar, Gholamzadeh & Qanavati, 2012). همچنین از روش بوت استرپ برای محاسبه مقادیر آماره T جهت تعیین

معنی‌داری ضرایب مسیر استفاده شد. هم چنین شاخص برازش کلی الگو در PLS شاخص GOF می‌باشد و از آن می‌توان برای بررسی درجه تناسب یا کیفیت کلی الگوی استفاده کرد. در جدول ۶، شاخص‌های مدل ساختاری نشان داده شدند.

جدول ۶- نتایج R2 و شاخص نیکویی براش مدل (GOF)

متغیر	R Squar	شاخص GOF
اخلاق حرفه‌ای	۰/۷۷	۰/۵۴
ارتباطات اثربخش	۰/۷۲	
ارزیابی برنامه درسی	۰/۷۳	
اصول و هنجارهای اسلامی	۰/۵۹	
ایجاد محیط مساعد یادگیری	۰/۸۰	
بهبود مستمر	۰/۷۸	
ترسیم چشم انداز	۰/۵۰	
توسعه حرفه‌ای فردی	۰/۷۳	
توسعه منابع انسانی	۰/۷۰	
رابطه با ذی نفعان	۰/۷۶	
مدیریت عملیات	۰/۸۰	
مدیریت منابع	۰/۸۱	
مدیریت یادگیری و آموزش	۰/۴۷	
هدایت افراد و تیم	۰/۳۱	
مجموع متغیرها	۰/۶۹	

بر اساس نتایج جدول ۶ و با توجه به این که مقادیر R2 در مدل‌های مسیری PLS برابر ۰/۶۷، ۰/۳۳ و ۰/۱۹ به ترتیب نشان دهنده قابل توجه، متوسط و ضعیف هستند؛ لذا با این معیار همه مقادیر جدول قابل پذیرش است و تمام متغیرها قادر به پیش‌بینی ۰/۶۹ متغیر ملاک (توسعه حرفه‌ای) بودند.

سوال پژوهشی (۳): سهم مؤلفه‌های شناسایی شده در تبیین الگوی توسعه حرفه‌ای چگونه است؟ برای پاسخ به پرسش فوق از اندازه تأثیر (f2) استفاده شده است. اندازه تأثیر (f2) معیار دیگری هست که نشان می‌دهد حذف هر کدام از متغیرهای برون‌زا چقدر بر روی ضریب تعیین (R2) متغیر درون‌زا تأثیر دارد. لذا معیار (f2) توسط نرم‌افزار Smart PLS محاسبه و در جدول زیر گزارش شده است.

جدول ۷- اندازه تأثیر سهم مؤلفه‌های شناسایی شده در تبیین توسعه حرفه‌ای

متغیرها	اندازه تأثیر (f2)
رهبری آموزشی ← توسعه حرفه‌ای مدیران	۰/۲۳
رهبری استراتژیک ← توسعه حرفه‌ای مدیران	۰/۲۵
مدیریت ارتباطات ← توسعه حرفه‌ای مدیران	۰/۳۱
مدیریت سازمان ← توسعه حرفه‌ای مدیران	۰/۲۱
رهبری اخلاقی ← توسعه حرفه‌ای مدیران	۰/۲۸
توسعه حرفه‌ای خویش ← توسعه حرفه‌ای مدیران	۰/۳۶

نظر به این که کوهن سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را به ترتیب نشان از اندازه تأثیر کوچک، متوسط و بزرگ یک سازه بر سازه‌ی دیگر بیان نموده است و با توجه به نتایج به دست آمده، حجم اثر متغیر برون‌زای «توسعه حرفه‌ای خویش» بر روی توسعه حرفه‌ای مدیران برابر با ۰/۳۶ است که نشان دهنده حجم اثر بزرگ متغیر توسعه حرفه‌ای خویش است. حجم اثر متغیرهای «مدیریت ارتباطات»، «رهبری اخلاقی»، «رهبری استراتژیک»، «رهبری آموزشی» و «مدیریت سازمان» به ترتیب برابر با ۰/۳۱، ۰/۲۸، ۰/۲۵، ۰/۲۳ و ۰/۲۱ است که نشان دهنده حجم اثر متوسط این پنج متغیر است.

بحث و نتیجه گیری

توجه به رهبری آموزشی در نظام‌های آموزشی اجتناب ناپذیر است. تأثیراتی که مدیران در مدرسه بر جای می‌گذارند زیاد و طیف وسیعی از موارد را شامل می‌شود. در این راستا صاحب نظران برای توانمندسازی مدیران، توسعه حرفه‌ای را مطرح کرده‌اند که می‌تواند پاسخگوی شماری از چالش‌های مدرسه و ذینفعان باشد. هدف اصلی این پژوهش طراحی و اعتبارسنجی الگوی توسعه حرفه‌ای برای مدیران مدارس متوسطه

بود. یافته‌ها نشان داد ۵ بعد اصلی و ۱۴ مولفه توسعه حرفه‌ای مدیران از دیدگاه خبرگان شامل ۱- رهبری آموزشی: راهبردهای آموزشی، شناخت فن آوری آموزشی و مهارت ارائه بازخورد آموزشی؛ ۲- رهبری استراتژیک شامل: مهارت تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی استراتژیک ترسیم چشم‌انداز و مهارت ارزیابی و بازنگری؛ ۳- مدیریت ارتباطات شامل: برجسته‌سازی ارتباطات حرفه‌ای و توجه به مسئولیت اجتماعی؛ ۴- رهبری اخلاقی شامل: شفاف سازی در تعهدات، مدیریت اسلامی و تصمیم‌گیری اخلاقی و ۵- مدیریت سازمانی شامل: تصمیم‌گیری منطقی در بحران‌ها، استفاده از روش‌های خلاق در تصمیم‌گیری، مثبت اندیشی و قدرت اجرایی کردن با ریسک و داشتن اعتماد به نفس در زمان انتقاد بودند. در بین مؤلفه‌ها پنج مولفه مدیریت آموزش با واریانس تبیین شده (۱۱/۳۶)، ایجاد محیط مساعد یادگیری (۹/۷۷)، ارزیابی برنامه درسی (۹/۷۶)، ترسیم چشم‌انداز (۷/۹۷)، بهبود مستمر مدارس (۷/۳۷) و ارتباطات اثربخش (۷/۳۲) بیش‌ترین اهمیت داشتند.

یافته‌های پژوهش حاضر با برخی نتایج پژوهش‌ها مانند AliMohammadi (2019)، Jaffary & et al (2018)، Khosravi (2013)، Gallozzi & Khaluvandi (2013)، Abbaspour (2013)، Brown & Militello (2016)، Ng & Chan (2014)، Kanokorn (2014) و (2011) که در پژوهش‌های آنان برخی از مؤلفه‌ها با عناوین دیگر ذکر شده ولی با محتوی این پژوهش همخوانی داشتند همسو است.

در تبیین یافته‌ها باید گفت توسعه حرفه‌ای و رهبری سازمان‌های آموزشی بر خلاف سازمان‌های صنعتی و خدماتی از پیچیدگی‌های زیادی برخوردار است. رهبران آموزشی با منابع انسانی متعددی سرو و کار دارند که این منابع نیز تا حد زیادی قابل پیش‌بینی نیستند. لذا رهبران (مدیران) مدارس با طیف منابع انسانی درون سازمانی (مانند همکاران و دانش‌آموزان) و برون سازمانی (مانند اولیا و سایر ذی‌نفعان) سرو کار دارند که این مسئله مدیریت دقیق و اثربخش در جهت حصول اهداف سازمانی است. در این مورد، نتایج پژوهش نیز بر این صحنه گذاشتند که مدیریت و رهبری آموزشی، ایجاد محیط مساعد یادگیری، ارزیابی برنامه درسی، ترسیم چشم‌انداز، بهبود مستمر مدارس و ارتباطات اثربخش از مهمترین عناصر توسعه حرفه‌ای مدیران هستند که در وجه رهبری درون سازمانی قرار دارند. لذا می‌توان نتیجه گرفت طیف وسیعی از وظایف حرفه‌ای مدیران درون سازمانی (درون مدرسه) تعریف می‌شوند و تا حد زیادی تحقق اهداف سازمانی بر آن استوار است. در وجه توسعه حرفه‌ای برون سازمانی نیز باید گفت مدیران مدارس علاوه بر وظیفه حرفه‌ای درون سازمانی با برون سازمان نیز سروکار دارند. امروزه به خاطر تغییرات شدیدی که سازمان‌های مختلف به خصوص آموزشی از منظر رقابت و کیفیت محوری تجربه می‌کنند بیش از پیش تأثیرات رهبری مدیران مدارس در برون از آموزشگاه مورد توجه قرار گرفته است (Pashirdis & Braucmann, 2009). ارتباطات بین‌بخشی، ارتباط مؤثر با خانواده‌ها و سایر سازمان‌های دیگری که غیر مستقیم با مدرسه سروکار دارند حائز اهمیت است. Bush (2013) نیز در تعریف اثرگذاری رهبران مدارس به سه کارکرد مهم رهبران یعنی تأثیرگذاری و سازمان‌دهی عناصر درون مدرسه؛ سازماندهی و هدایت کارکنان و پیروی از ارزش‌های سازمان و افق بیرونی رهبران نسبت به آینده و محیط اشاره داشتند. لذا می‌توان نتیجه گرفت رهبری مدارس در درون سازمان به اندازه برون سازمان مهم است و ابزاری که می‌تواند این وظایف را عملیاتی سازد توسعه حرفه‌ای مدیران است.

در مجموع نتایج پژوهش نشان داد طیف وسیعی از عناصر و مؤلفه‌ها در رابطه توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس وجود دارد که می‌توان آن‌ها را در دو دسته درون و برون مدرسه تعریف نمود. ابعاد درون مدرسه ارتباط مستقیمی با کارکنان، دانش‌آموزان و محیط درون مدرسه دارند و عناصر توسعه حرفه‌ای برون مدرسه رابطه غیر مستقیمی با محیط مدرسه دارند. لذا توسعه حرفه‌ای مدیران ابزاری برای پاسخگویی به عوامل درون و برون مدرسه است که با توانمندسازی بیشتر توسعه حرفه‌ای مدیران می‌توان به بهبود کیفیت مدرسه کمک کند.

مدل پیشنهادی که ارائه شد در برگیرنده عناصر و مؤلفه‌های متعددی بود که برخاسته از دیدگاه خبرگان و بدون پیش‌فرض شناسایی شدند. از این‌رو، این مدل می‌تواند در حوزه برنامه‌ریزی‌های مدیریتی نظام آموزش و پرورش مطلوب باشد. در حال حاضر شاید یکی از چالش‌های مدارس مربوط به نحوه رهبری مدارس باشد. زیرا رهبری سنتی در بیشتر مدارس جریان دارد بنابراین، مدل توسعه حرفه‌ای پیشنهادی می‌تواند الگویی مفید برای متولیان مرتبط باشد تا بتوان هرچه بیشتر مدیران مدارس را با توسعه حرفه‌ای غنی‌تر ساخت. نتایج پژوهش اگرچه از منبع مستقیم عقاید و اظهارات خبرگان اخذ شده است اما با این وجود باید به نتایج با احتیاط نگریست. زیرا محدوده مطالعه، موردی (خرد) بود و امکان مطالعه در سطح کلان به خاطر عدم امکانات مادی و زمان محقق میسر نبود. محدودیت دیگر این بود که دیدگاه و عقاید فقط مدیران مدارس مورد مطالعه بود در حالی که برای مقایسه توسعه حرفه‌ای، بررسی دیدگاه معلمان نیز جهت مقایسه خالی از لطف نبود. در این راستا پیشنهاد می‌شود محققان آینده به مقایسه تطبیقی توسعه حرفه‌ای از دیدگاه‌های مختلف بپردازند تا امکان مقایسه فراهم شود. نتایج نشان داد مدیریت و رهبری آموزشی مدیران مدارس از مهم‌ترین عناصر توسعه حرفه‌ای بود لذا پیشنهاد می‌شود مدیران از معلمان انتخاب شوند که در سمت معلمی بهترین تجربه تدریس و آموزشی داشته باشند. پیشنهاد می‌شود برنامه‌ای تحت توسعه حرفه‌ای ویژه مدیران در چند سطح شکل

بگیرد و ارتقای مدیران منوط به طی این فرایند باشد. پیشنهاد دیگر این است که در برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران، تجارب مدیران دوره‌های تحصیلی مختلف لحاظ شود زیرا تجارب می‌تواند به شناخت و دانش‌افزایی بیشتر مدیران منجر شود.

پیشنهاد‌های کاربردی پژوهش

-پیشنهاد‌های حاصل از الگوی توسعه حرفه‌ای بر پایه بارهای عاملی و وزن‌های تأثیرگذار مدل نهایی به مدیران پیشنهاد می‌شود: برپایه پاسخ‌گویی به اولویت‌بندی مولفه‌های توسعه حرفه‌ای :

- ۱- روابط کاری اثربخش با مدیران فوقانی و کارکنان باتجربه و خلاق
- ۲- روابط کاری اثربخش با هم‌ترازان سازمانی با تقویت مهارت‌های ارتباطی در قالب خوب شنیدن، خوب دیدن و دانستن اطلاعات فنی و مدیریتی

۳- مسئولیت‌پذیر بودن و پذیرش اشتباهات و تلاش برای رفع مشکلات و رفع خطاها

۴- صبوری و تحمل در شکوفایی قابلیت‌های مثبت در مهارت‌های حرفه‌ای و رهبری

۵- اختصاص پست سازمانی و تفویض امور به کارکنان باتجربه

۶- توجه به آموزش و کسب تجربه و تقویت توانمندسازی و ظرفیت‌سازی با ایجاد دوره‌های آموزشی کوتاه مدت به هنگام

۷- تقویت اعتماد به نفس با افزایش اعتمادسازی به کارکنان در قالب تقویت مدیریت مشارکتی و کار گروهی

۸- تقویت ریسک‌پذیری و استفاده از روحیه شغلی کارکنان جوان در رشد و تعالی حرفه‌ای

۹- داشتن پشتکار برای ارتقای موقعیت شغلی

۱۰- تفکراندیشی و خلاقیت در جلسات هم‌اندیشی با کارکنان و مدیران هم‌تراز

۱۱- تلاش برای پاسخگویی مناسب با شنیدن نظرات دیگران

۱۲- داشتن اطلاعات ضروری در مدیریت آموزش جهت ارتباطات درون سازمانی

۱۳- پیگیری مصوبات با تشکیل جلسات مداوم و ریشه‌یابی موانع و مشکلات عدم اجرای مصوبات

۱۴- توجه به ایده‌ها با علاقه‌مندی به شنیدن نظرات دیگران

۱۵- ایجاد فضای ارتباطی باز برای ارائه بدون دغدغه گزارش شفاهی کارکنان

برپایه پاسخ‌گویی به الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در افاق ۱۴۰۴ با رویکرد آینده‌پژوهی

۱. نیازسنجی در ایجاد محیط مساعد یادگیری و آموزش به صورت سنتی و الکترونیکی

۲. تقویت کیفیت خدمات آموزشی و پشتیبانی فنی با تشکیل جلسات هم‌اندیشی با نخبگان آموزشی

۳. ایجاد ارتباطات اثربخش برپایه تقویت کار تیمی در حوزه آموزش و پژوهش

۴. اولویت‌بندی رفع مشکلات در حوزه آموزش حرفه‌ای منابع انسانی کارآمد

نتیجه‌گیری

توسعه حرفه‌ای مدیران بصورت رهبری آموزشی، رهبری استراتژیک مدیریت ارتباطات، مدیریت سازمانی، مدیریت اخلاقی، شکل گرفته است. در مولفه رهبری آموزشی شاخص‌هایی گزارش شده است که شامل راهبرد‌های آموزشی، شناخت فن‌آوری آموزشی، مهارت ارائه بازخورد آموزشی بوده است. در رهبری استراتژیک نیز شاخص‌هایی چون مهارت تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی استراتژیک ترسیم چشم‌انداز و مهارت ارزیابی و بازنگری گزارش شده است. در مولفه مدیریت ارتباطات نیز شاخص‌هایی همچون برجسته‌سازی ارتباطات حرفه‌ای، توجه به مسئولیت اجتماعی ارائه شده است. در مولفه رهبری اخلاقی شامل شفاف‌سازی در تعهدات، مدیریت اسلامی، تصمیم‌گیری اخلاقی و در مولفه مدیریت سازمانی به کارگیری قابلیت‌های مثبت شاخص‌هایی همچون تصمیم‌گیری منطقی در بحران‌ها، استفاده از روش‌های خلاق در تصمیم‌گیری، مثبت‌اندیشی و قدرت اجرایی کردن با ریسک و داشتن اعتماد به نفس در زمان انتقاد مطرح شده است.

References

1. Azar, A., Gholamzadeh, R., Qanavati, M. (2012), Structural path modeling in management, Tehran, Negah Danesh, first edition.
2. Alimohammadi, G., Jabbari, N., Niazazari, K. (2019). Professional empowerment of teachers in the future perspective along with a model. Educational Innovations, 18(1), 7-32. (In Persian)
3. Bachelier, M. (2015). Professional development of continuing higher education unit leaders: A need for a competency-based approach. The Journal of Continuing Higher Education, 63(3), 152-164.

4. Bush, T. (2013). Instructional leadership and leadership for learning: Global and South African perspectives. *Education As Change*, 17(1), 5–20.
5. Brown, C., Militello, M. (2016). Principal's perceptions of effective professional development in schools. *Journal of Educational Administration* 54(6):703-726
6. Coelli, M., Green, D. A. (2012). Leadership effects: School principals and student outcomes. *Economics of Education Review*, 31(1), 92–109.
7. Daniels, E., Hondeghem, A., & Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational research review*, 27, 110-125.
8. Ghanbari, S., Mohammadi, B. (2017). Professional Development Model of High School Administrators: A qualitative research. *Jsa*, 4(2), 123-143.(In Persian)
9. Gallozzi, J. (2011). The Correlation Between Professional Learning Communities & Collective Efficacy & the Resulting Impact on Student Growth Data. *Electronic Theses and Dissertations*. 222. <https://digitalcommons.du.edu/etd/222>
10. Guskey, T. R., & Huberman, M. (1995). *Professional development in education: New paradigms and practices*. Teachers College Press, New York.
11. Hitt, J. Ringle, C. M. & Sinkovis, R. R. (2016). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20(1), 277-319.
12. Herrmann, M., Clark, M., James-Burdumy, S., Tuttle, C., Kautz, T., Knechtel, V., & Deke, J. (2019). The Effects of a Principal Professional Development Program Focused on Instructional Leadership: Appendices. NCEE 2020-0002. National Center for Education Evaluation and Regional Assistance.
13. Hargreaves, A., & Dawe, R. (1990). Paths of professional development: Contrived collegiality, collaborative culture, and the case of peer coaching. *Teaching and teacher education*, 6(3), 227-241.
14. Ibara, E. C. (2014). Professional development of principals: A path to effective secondary school administration in Nigeria. *Africa Education Review*, 11(4), 674-689.
15. Jaffary, H., Abolghsemi, M., ghahramani, M., khorasani, A. (2018). Model of Elementary Teachers Professional Development (Case study: Special Schools for Mentally Retarded Students in Tehran). *Psychology of Exceptional Individuals*, 7(25), 75-95. doi: 10.22054/jpe.2017.22681.1581.(In Persian)
16. Joyce, B., & Calhoun, E. (2010). *Models of professional development: A celebration of educators*. Corwin Press.
17. Kanokorn, S, Pongtorn P. & Ngang T, (2014), Professional development of school principals, *Social and Behavioral Sciences*, 116, 77-81.
18. Knapper, C., & Cropley, A. J. (2000). *Lifelong learning in higher education*. Psychology Press.
19. Khaluvandi, F., Abbaspour, A. (2013). Designing a Model for Optimizing talent Management Process: A Case Study in Pars Oil and Gas Company. *Management Researches*, 6(19),103-128. doi: 10.22111/jmr.2013.1261.(In Persian)
20. Khosravi, M. A. (2012) A Study of the Relationship between Professional Growth, Burnout and Job Satisfaction in Primary and Secondary School Teachers in Eastern Cities of Golestan Province, M.Sc .(In Persian)
21. Korpi, H. (2018). Changing landscape in professional development: narrative research from the physiotherapy students' perspective. *JYU dissertations*, (25).
22. LeFloch, K. C., Garcia, A., & Barbour, C. (2016). Want to improve low-performing schools? Focus on the adults. Washington, DC: Education Policy Center at American Institutes for Research. Retrieved from <http://www.air.org/sites/default/files/downloads/report/School-Improvement-Brief-March-2016.pdf>
23. Manna, P. (2015). *Developing excellent school principals to advance teaching and learning: Considerations for state policy*. New York, NY: The Wallace Foundation. Retrieved from <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Pages/Developing-Excellent-School-Principals.aspx>
24. Militello, M., Fusarelli, B., Alsbury, T., & Warren, T. P. (2013). How professional standards guide practice for school principals. *International journal of educational management. International Journal of Educational Management*, 27(1): 74-90
25. Ng, S.-w., & Chan, T.-m. K. (2014). Continuing professional development for middle leaders in primary schools in Hong Kong. *Journal of Educational Administration*, 52(6), 869-886.

26. Pashiardis, P., & Brauckmann, S. (2009). Professional development needs of school principals. *Commonwealth Education Partnerships*, 3, 120-24.
27. Reston, V. A, (2015), National Policy Board for Educational Administration, Professional Standards for Educational Leaders, American Association of Colleges of Teacher Education.
28. Wong, T. Y., & Liu, P. (2018). Hong Kong Principal Professional Development: Context, Challenges, and Opportunities. *Chinese Education & Society*, 51(5), 359-371.
29. Young, M. D. (2020). Professional Standards for Educational Leadership. In *Oxford Research Encyclopedia of Education*.
30. Developing and Validating a Professional Development Model for High-school Principals: A Case Study of Principals of Schools in North Khorasan Province