

## مطالعه‌ی کیفی نیازها و روش‌های توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران مدارس

علی اصغر حیات\* بیژن عبدالهی\*\* حسن رضا زین آبادی\*\*\* حمیدرضا آراسته\*\*\*\*

دانشگاه خوارزمی تهران

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف شناسایی نیازها و روش‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه با استفاده از رویکرد کیفی و روش مطالعه موردی صورت گرفت. به منظور گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران مدارس متوسطه پسرانه شهر شیراز بود که از میان آنها تعداد ۱۵ مدیر با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. برای تحلیل اطلاعات بدست آمده از مصاحبه‌ها، از روش تحلیل محتوا و کدگذاری باز و محوری استفاده شد. نتایج بدست آمده از مصاحبه‌های صورت گرفته حاکی از آن بود که نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه شامل ۵ مقوله کلی رهبری آموزشی، مدیریت و رهبری سازمانی، رهبری اخلاقی، مشارکت اجتماعی و تکنولوژی و ۱۴ زیر مقوله است. همچنین دیگر نتیجه پژوهش حاکی از آن بود که روشهای ارائه توسعه حرفه‌ای مطلوب از نظر مدیران به ترتیب شامل، شرکت در کارگاه‌ها، سمینارها، سخنرانی‌ها و کنفرانس‌های ملی و منطقه‌ای، خواندن (کتاب، مقاله، منابع آنلاین)؛ دوره‌های دانشگاهی، مشاوره، جلسات هم‌اندیشی مدیران، مربیگری، بازدید از دیگر مدارس (مشاهده) و کارآموزی بودند.

**واژه‌های کلیدی:** توسعه حرفه‌ای، مدیران مدارس، تکنیک اشباع نظری

---

\* دانشجوی دکتری دکترای مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی (نویسنده مسئول) ali.hayat63@gmail.com

\*\* دانشیار مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی

\*\*\* دانشیار مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی

\*\*\*\* استاد مدیریت آموزش عالی دانشگاه خوارزمی

تاریخ دریافت مقاله: ۹۳/۲/۱۳ تاریخ دریافت مقاله نهایی: ۹۴/۸/۱۸ تاریخ پذیرش: ۹۴/۹/۱۰

## مقدمه

امروزه بسیاری از محققان معتقدند، با در نظر داشتن عملیات پیچیده مدارس قرن ۲۱، مدیران نقشی بسیار حیاتی و محوری در اثربخشی و بهبود مدرسه و یادگیری دانش‌آموزان ایفا می‌کنند (دیبل و پترسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰ به نقل از سالازار<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷؛ هالینگر و سیدوونگنر، ۲۰۰۸ به نقل از ابراهیم<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). با توجه به این موضوع، در حال حاضر آمریکا و بسیاری از ایالت‌های آن در تلاش برای بهبود مدارس، از طریق تقویت رهبری هستند (بیلهمر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷) و این به دلیل شواهد تحقیقاتی است که در واقع به نقش اساسی رهبری در اثربخشی مدارس و بالاخص در بهبود پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان اذعان داشته‌اند (به عنوان مثال مارزانو، واترز و مک نالتی، ۲۰۰۵؛ به نقل از پاشاردیس و برایکمن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). چرا که بهبود پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان همیشه سرلوحه اکثر تلاش‌های اصلاح‌گرایانه در آموزش و پرورش بوده است (گولز<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱) و کیفیت رهبری و مدیریت مدرسه می‌تواند به شیوه‌های مختلف پیشرفت تحصیلی را تحت تاثیر قرار دهد (لیتوود، لويس و والستروم<sup>۷</sup>؛ ۲۰۰۴). به طور خاص، سه فراتحلیل نسبتاً جدید تلاش کرده است تا این ارتباط را نشان دهد (هالینگر و هک<sup>۸</sup>، ۱۹۹۸؛ لیتوود و همکاران، ۲۰۰۴؛ واترز، مارزانو و مک نالتی<sup>۹</sup>، ۲۰۰۳) هر سه این تحقیقات نتیجه گرفتند که در حقیقت مدیران می‌توانند تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر روی اثربخشی مدارس و موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان داشته باشند. در همین راستا هابر (۲۰۰۶: ۴) با استناد به پژوهش‌های حوزه اثربخشی مدارس، ادعا می‌کند که موفقیت مدارس عمدتاً به دلیل برخورداری آنها از رهبری شایسته، لایق، متخصص، و مسئولیت‌پذیر بوده و شکست آنها اغلب با رهبری نامناسب و بی‌کفایت همبسته (مرتبط) است (به نقل از بوش، ۲۰۰۸).

به همین دلیل و با توجه به نقش مهم و تاثیرگذار رهبری در مدارس امروز، برخی معتقدند که شغل مدیریت مدرسه به یکی از چالش‌برانگیزترین و با اهمیت‌ترین شغل‌ها در جامعه امروزی تبدیل شده است (فراندینو<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۱: ۴۴۱؛ به نقل از آلن<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۳). شغلی که نیازمند اکتساب دانش، شایستگی‌ها و مهارتهایی برای بهبود یادگیری دانش‌آموزان است (لاری<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۶: ۳۶)، زیرا نه تنها بقای شخص مدیر، بلکه موفقیت تحصیلی همه دانش‌آموزان وابسته به برخورداری و به طور منظم نشان دادن این ویژگی‌ها، صلاحیت‌ها و مهارت‌های مورد نیاز برای پاسخگویی به مطالبات روزافزون دانش‌آموزان است (لیتوود و ریچل<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۳؛ فینک و رسنیک<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۱، به نقل از لاری، ۲۰۰۶؛ هالینگر و هک، ۱۹۹۸؛

والترز و همکاران، ۲۰۰۳). اما نتایج تحقیقات متعدد از عدم برخورداری و شکاف در دانش و مهارت‌های لازم برای رهبری در بین مدیران مدارس بحث کرده‌اند (دونهام<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۵؛ رایان<sup>۱۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۱؛ آلن<sup>۱۷</sup>، ۲۰۰۳؛ الر<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۰؛ بیلهمیر<sup>۱۹</sup>، ۲۰۰۷؛ هارپر، ۲۰۰۸). در واقع، تحقیقات نشان داده است که بسیاری از مدیران با ورود به موقعیت جدید، احساس ضعف، عدم آمادگی، تنهایی و منزوی بودن، دارند (گریسون و هارینگتون، ۲۰۱۰؛ سربی، ۲۰۱۰؛ به نقل از گریفیث<sup>۲۰</sup>، ۲۰۱۲: ۳).

در همین رابطه نیز سازمان تحقیقات آموزشی آمریکا نتیجه می‌گیرد که مدیران برای پاسخ‌گویی به نیازهای پیچیده مدارس امروزی، آموزش‌های لازم را بخوبی دریافت نکرده‌اند (به نقل از لاری، ۲۰۰۶: ۲۲) و دانشگاه‌ها بطور کامل نتوانسته‌اند مدیران را برای این موقعیتها، آماده کنند (بیچسل، ۲۰۰۸؛ ابراهیم، ۲۰۱۱). در همین راستا شلیچر (۲۰۱۲) گزارش می‌دهد که با وجود در دسترس بودن آموزش در تمام کشورهای عضو سازمان همکاریهای اقتصادی<sup>۲۱</sup>، مدیران مدارس در این کشورها اغلب گزارش داده‌اند که برای بعهده گرفتن پست مدیریت مدرسه، به اندازه کافی آموزش ندیده‌اند. اگرچه اکثر نامزدهای پست مدیریت مدرسه، از یک زمینه تدریس برخوردار هستند، اما آنها لزوماً در زمینه نوآوری آموزشی، مدیریت امور مالی یا منابع انسانی با صلاحیت و شایسته نیستند و از حداقل استانداردهای رهبری برخوردار نمی‌باشند (شلیچر، ۲۰۱۲). از طرف دیگر، فقدان ضوابط دقیق و عدم الزام ارائه مدرک (گواهینامه) برای انتصاب مدیران موجب شده است که بسیاری از مدیران در نقش مدیریتی و رهبری خود عملکرد ضعیفی داشته باشند (بوش، ۲۰۰۴، به نقل از مستری و سنگه، ۲۰۰۷).

همه این مسائل و مسئولیت‌ها، فشارها را بر مدیران مدارس به طور فوق العاده‌ای افزایش داده است. به همین دلیل بسیاری از محققان، سیاست‌گذاران و سازمانهای آموزشی در جستجوی راه حلی برای این معضل در تلاشند (بیچسل، ۲۰۰۸). در همین راستا، امروزه تمرکز بر روی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس، به عنوان بخش کلیدی و مهم این راهکارها و اصلاحات آموزشی مطرح شده است (شلیچر، ۲۰۱۲: ۱۴). در همین زمینه لاری (۲۰۰۶: ۲۳) معتقد است اگر ما خواستار ارائه خدمات مطلوب مدارس به همه دانش‌آموزان هستیم، باید برای مدیران توسعه‌ی حرفه‌ای با کیفیت فراهم کنیم. منظور از توسعه‌ی حرفه‌ای، هرگونه فعالیت طراحی شده به منظور بهبود و ارتقاء صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران از طریق بهبود دانش، مهارت و تمایلات (حالت) آنها تعریف شده است (هاریش،

۲۰۰۹: ۱۲، به نقل از بیزل، ۲۰۱۱)، که هدف نهایی آن بهبود پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان است (بیزل، ۲۰۱۱: ۵).

توسعه حرفه‌ای مدیران را قادر می‌سازد تا دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و صلاحیت‌های مرتبط با رهبری را به منظور رویارویی با چالش‌های انجام نقش‌شان، کسب کنند (دونهام، ۲۰۰۵؛ رایان و همکاران، ۲۰۱۱؛ آلن، ۲۰۰۳؛ الر، ۲۰۱۰؛ بیلیمیر، ۲۰۰۷؛ هارپر، ۲۰۰۸) و سبب بهبود نتایج یادگیری، خلق محیط یادگیرنده، افزایش کیفیت و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان گردند (کرفت<sup>۳۳</sup>، ۲۰۰۲؛ ابراهیم، ۲۰۱۱؛ شلیچر، ۲۰۱۲؛ ولسور، مک کاولی و رودرمن<sup>۲۴</sup>، ۲۰۱۰؛ بیزل، ۲۰۱۱؛ بلندفورد<sup>۲۵</sup>، ۲۰۰۰). به عبارتی، توسعه حرفه‌ای فرآیندی است که از طریق آن مدیران می‌توانند آنچه را که در برنامه‌های آماده‌سازی و سایر برنامه‌ها یاد نگرفته‌اند، به دست آورند (لاری، ۲۰۰۶: ۴۵).

برهمن اساس، می‌توان گفت که همه رهبران آموزشی، صرف نظر از پایه شغلی، تجربه و جاه‌طلبی‌شان نیازهای توسعه دارند، که باید از طریق نیازسنجی توسعه حرفه‌ای مشخص و شناسایی گردد. واقعیت این است که مدیران برای اینکه به تلاش‌هایشان در جهت بهبود یادگیری دانش‌آموزان قوت ببخشند، نیازمند شرکت در فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای مداوم هستند (فوستر، لاوینگ و شومت<sup>۲۶</sup>، ۲۰۰۰؛ ایوانز و موهر<sup>۲۷</sup>، ۱۹۹۹، به نقل از هارپر، ۲۰۰۸). در همین رابطه برخی از محققان معتقدند که توسعه حرفه‌ای برای مدیران مدارس، که با چالش آماده‌سازی دانش‌آموزان برای جامعه جهانی مواجه هستند، به فرآیندی حیاتی تبدیل شده است (یوسدان<sup>۲۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۰). مدیران مدارس امروز نیاز به رشد و یادگیری در طول زندگی حرفه‌ای خود برای انطباق با نیازهای در حال تغییر دانش‌آموزان و مدارس دارند (گزارش موسسه تحقیقات آموزشی، ۱۹۹۹، به نقل از سالازار<sup>۲۹</sup>، ۲۰۰۷).

از منظری دیگر، اگرچه مهارت‌ها و ویژگی‌های یک مدیر مدرسه ممکن است در دیگر مطالعات و استانداردها روشن و مشخص شده باشد، اما اغلب مدیران فرصت لازم برای دریافت آموزش‌های معنی‌دار در این زمینه را یا اصلاً نیافته‌اند و یا به مقدار ناچیزی دریافت کرده‌اند. مدیران به ندرت مهارت‌های تحلیلی مورد نیاز برای تشخیص نقاط قوت و ضعف برنامه‌ها، برقراری ارتباط، درک داده‌ها را فرا گرفته‌اند. در حالی که مدیران مدارس به آموزش‌های مداوم در طول زندگی حرفه‌ای خود نیاز دارند، آنها آموزش‌های مقطعی، نامتناسب و اغلب اوقات بی‌ارتباط از نیازهای اصلی خود دریافت می‌کنند (بیچسل، ۲۰۰۸). به همین دلیل در سال‌های اخیر تلاش‌های فراوانی برای شناسایی نیازهای توسعه‌ی

حرفه‌ای مدیران صورت گرفته است. در جدول زیر به صورت خلاصه به پژوهش‌های انجام شده در این زمینه پرداخته شده است.

جدول ۱. خلاصه پژوهش‌های صورت گرفته در راستای شناسایی نیازهای توسعه حرفه‌ای

محقق	سال	عنوان پژوهش	نتیجه
۱ سالزار	۲۰۰۷	نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه روستایی	مهم‌ترین نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس به ترتیب عبارت بودند از: ایجاد تعهد تیم؛ ایجاد سازمان یادگیرنده؛ حفظ و ایجاد انگیزه برای بهبود مستمر؛ ایجاد جهت‌گیری آموزشی نتیجه‌محور؛ ارتباط موثر؛ تسهیل فرایند تغییر؛ تصمیم‌گیری مشارکتی، حمایت همکارانه؛ استفاده از پژوهش و «بهترین اقدام»؛ درک یادگیری و تحول دانش آموز؛ تسهیل توسعه حرفه‌ای؛ توسعه حرفه‌ای دیگران؛ حل مسئله و تصمیم‌گیری؛ ایجاد اجتماع و مشارکت؛ ایجاد توافق (اجماع) و مذاکره موثر؛ حل مجدد مسائل پیچیده؛ درک راهبرد‌های اندازه‌گیری، ارزشیابی و ارزیابی؛ تنظیم اهداف و تعیین پیامدها؛ توسعه چشم‌انداز و مأموریت؛ تجزیه و تحلیل اطلاعات؛ تعریف ارزشهای بنیادی و باورهای آموزش؛ طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه درسی؛ توسعه اطلاعات و راهبردهای جمع‌آوری اطلاعات؛ توسعه و اجرای برنامه‌های راهبردی؛ توسعه سازمان مدرسه با استفاده از تفکر سیستمی؛ مدیریت سازمان و روش‌های عملیاتی و سازماندهی منابع. همچنین سایر نتایج پژوهش حاکی از آن بود که مدیران به ترتیب روش‌های (کارگاه؛ برخط/ خود پیمایشی (متناسب با شرایط خود)، نظارت و راهنمایی/کارآموزی/ مربیگری؛ واحد‌ها درسی دانشگاهی (رشته‌ترم‌های دانشگاهی)؛ پروژه‌های مساله‌محور؛ گروه‌های مطالعه کوچک؛ سمینار/کنفرانس) را برای ارائه توسعه حرفه‌ای ترجیح دادند.
۲ تیلور	۲۰۰۸	مطالعه کیفی نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران	نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران شامل؛ طراحی مجدد برنامه‌های آماده‌سازی مدیران، اقدامات و فعالیت‌های حول مسائل پاسخگویی، فعالیتهای مبتنی بر مسائل آموزش و پرورش استثنایی، فعالیت‌هایی متمرکز بر مسائل ایمنی مدرسه و فعالیتهای مرتبط با مدرسه و روابط جامعه، بودند. همچنین مدیران انواع روشهای توسعه حرفه‌ای مفید را شامل، جلسات مدیران، خلوت‌های مدیریتی <sup>۳</sup> ، سخنرانان خارج از منطقه آموزشی، کنفرانس، مطالعه کتاب، خواندن مجله‌های حرفه‌ای و شبکه‌سازی دانستند.
۳ بیزل	۲۰۱۱	توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در نواحی روستایی ویرجینیا	انواع فعالیتهای توسعه حرفه‌ای که مدیران در آن شرکت کرده بودند عبارتند بودند از: کنفرانس‌های ملی، ایالتی و منطقه‌ای، کارگاه‌های محلی و منطقه‌ای، دانشگاه، خواندن مقالات، مطالعه کتاب، مطالعه گروهی کتاب، خواندن مقالات آنلاین، مازول‌های آنلاین <sup>۳</sup> ، چند رسانه‌ای (آفلاین)، جلسات مدیران، شبکه‌های غیر رسمی،

نتیجه	عنوان پژوهش	سال	محقق	
شرکت در توسعه حرفه‌ای معلمان، هدایت توسعه حرفه‌ای معلمان، مشاوره و مشاهده کلاس درس.				
مدیران در چهار حوزه کلیدی (تعیین چشم انداز، مأموریت و اهداف؛ نظارت بر برنامه درسی، آموزش و پیشرفت دانش آموزان؛ نظارت و حمایت از کارکنان و آموزش؛ و توسعه سرمایه اجتماعی)، نیازی که از لحاظ آماری مهم باشد، مشخص نکردند.	ادراک مدیران ابتدایی از نیازهایشان برای توسعه حرفه‌ای در رهبری آموزشی	۲۰۰۸	لیدز	۴
مهم ترین عوامل تسهیل کننده توسعه آماده سازی و توسعه مدیران شامل؛ حمایت مدیران، در دسترس بودن آموزش ضمن خدمت، منابع و امور مالی، اقدامات فردی، حمایت ذینفعان، سایر نقش های رهبر و چالش ها و مسائل روزانه بودند. همچنین مهم ترین عوامل بازدارنده (موانع) آماده سازی و توسعه مدیران شامل؛ فقدان تجربه کافی، دوره های ضمن خدمت محدود، فقدان منابع و امور مالی، قدرت های تصمیم گیری، مخالفت، عدم شناخت، موضوعات خانوادگی، کمبود وقت بودند.	آماده سازی و توسعه مدیران مدارس متوسطه دولتی در کنیا	۲۰۱۱	ابراهیم	۵
مهمترین نیازهای توسعه حرفه ای مدیران عبارت بودند از؛ حفظ و ایجاد انگیزه برای بهبود مستمر؛ ایجاد تصمیم گیری مشارکتی، همکارانه و حمایت همکاران؛ توسعه مشارکت؛ تسهیل توسعه حرفه ای / توسعه دیگران؛ طراحی، اجرا و ارزیابی برنامه درسی؛ توسعه و اجرای برنامه های عملی استراتژیک؛ برقراری ارتباط اثربخش؛ ایجاد سازمان یادگیرنده؛ فهم توسعه و یادگیری دانش آموزان؛ توسعه اطلاعات و راهبردهای جمع آوری اطلاعات؛ درک راهبردهای اندازه گیری، ارزیابی و ارزشیابی و توسعه چشم انداز، ارزشها و مأموریت با کارکنان مدرسه. همچنین نتایج حاکی از آن بود که روشهای ارائه توسعه حرفه ای مطلوب مدیران به ترتیب شامل؛ گروه مطالعه کوچک، سمینار/ کنفرانس، مربیگری، کارگاه، پروژه های مساله محور، دوره های دانشگاهی، مشاوره، دوره های آنلاین / خود پیمایشی و کارآموزی بودند.	ادراک مدیران مدارس از توسعه حرفه‌ای‌شان	۲۰۱۱	گلاوایز	۶
مدیران احساس مثبتی نسبت به توسعه حرفه‌ای داشتند، آنها دریافتند که توسعه حرفه‌ای، یادگیری دانش آموزان را بهبود می بخشد. مدیران همچنین معتقد بودند که آموزش های کافی را در این زمینه دریافت نکرده اند.	ادراک مدیران مدارس عمومی نبرسکا در رابطه با نیازهای توسعه حرفه‌ای‌شان: یک مطالعه ترکیبی	۲۰۰۸	لوفل هولز	۷

به اعتقاد سالازار (۲۰۰۷) بسیاری از مدیران به طرز نامناسبی برای هدایت مدرسه شان

آماده شده‌اند، بعلاوه، نیازسنجی‌ای از نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران در خصوص دیدگاه

آنان در رابطه با مهارت‌های مورد نیازشان برای تسهیل بهبود مدرسه وجود ندارد. به همین منظور مطالعاتی از این قبیل (بررسی نیازهای توسعه حرفه‌ای)، نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران را که منجر به بهبود مدارس می‌شوند، مشخص می‌کند و داده‌ها و اطلاعات به دست آمده از این پژوهش‌ها، چشم‌انداز بهتری از عناصر یک برنامه توسعه حرفه‌ای را برای دانشگاه‌ها و مناطق آموزش و پرورش فراهم می‌آورد. بنابراین این پژوهش در پی پاسخگویی به سوالات زیر است:

۱. نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه به منظور اثربخشی بیشتر کدامند؟
۲. مدیران مدارس متوسطه کدام شیوه‌های ارائه توسعه حرفه‌ای را در جهت رفع (پاسخگویی) نیازهایشان ترجیح می‌دهند؟ یا به عبارتی، مدیران مدارس متوسطه چه راه‌هایی را برای دستیابی به دانش و مهارت‌های مورد نیاز ترجیح می‌دهند؟

## روش

با توجه به این که هدف پژوهش حاضر شناسایی نیازها و روش‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته بود، از نظر طرح، جزء تحقیقات کیفی و مطالعات موردی با رویکرد اکتشافی-توصیفی است.

### شرکت کنندگان در پژوهش

جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران مدارس متوسطه پسرانه شهر شیراز بود. نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدفمند بوده، از آنجا که حجم نمونه در تحقیقات کیفی دارای میزان و تعداد مشخصی نیست و تعداد نمونه بر اساس میزان اطلاعات به دست آمده و به اشباع رسیدن اطلاعات تعیین می‌شود.

در پژوهش حاضر به مصاحبه با ۱۵ نفر از مدیران مدارس متوسطه شهر شیراز پرداخته شد. بدین صورت مصاحبه‌ها تا جایی پیش رفت که محقق به اشباع نظری رسید و مصاحبه‌های بیشتر، اطلاعات جدیدی را ارائه نمی‌کرد.

نحوه ساماندهی جلسات مصاحبه به این ترتیب بود که از طریق تلفن یا مراجعه حضوری با مصاحبه‌شوندگان هماهنگی اولیه صورت گرفت و با توضیح موضوع مصاحبه و هدف از انجام آن زمان مناسب جهت انجام مصاحبه هماهنگ و تعیین شد. در زمان انجام مصاحبه پس از کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان، متن کامل گفتگوها ضبط گردید.

در زمان انجام مصاحبه، به منظور رفع ابهام و شفاف‌سازی بیشتر از سوالات پیگیری همانند "منظور شما از .... چه می‌باشد؟" یا "لطفا در این زمینه بیشتر توضیح دهید؟" استفاده گردید. طول مدت مصاحبه‌ها بین ۲۵ تا ۴۵ دقیقه بود. مصاحبه‌ها با مدیران مدارس متوسطه تا جایی پیش رفت که محققان به کفایت نظری داده‌ها و اشباع<sup>۳۲</sup> نظری دست یافتند و انجام مصاحبه‌های اضافی دیگر اطلاعات جدیدی را ارائه نکرد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی پس از تنظیم یادداشتهای به دست آمده از جلسات مصاحبه و پیاده‌سازی مصاحبه‌های ضبط شده، از روش تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی (تحلیل محتوای کیفی و فرایند کدگذاری) استفاده شد. فرایند تحلیل در پژوهش حاضر به شرح ذیل و با استفاده از روش کدگذاری صورت گرفته است: ۱. انجام مصاحبه با مدیران مدارس متوسطه، ۲. پیاده کردن مصاحبه‌های ضبط شده برای روی کاغذ، ۳. کدگذاری باز، ۴. کدگذاری محوری.

پس از تنظیم و سازماندهی تمامی یادداشت‌های حاصل از جلسات مصاحبه، تمامی متون خط به خط 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 گروه بندی شدند. پس از گروه بندی جملات مشابه، مفهوم یا مفاهیم خاصی که در تمام جملات به آن اشاره شده بود، استخراج شدند. برای اطمینان از اینکه تمام مفاهیم اشاره شده استخراج شده اند، چندین بار از آغاز تا انتها همه عبارات و جملات بررسی و مقایسه شدند.

برای حصول اطمینان از روایی پژوهش، یعنی دقیق بودن یافته‌های بدست آمده از روش بررسی توسط اعضاء<sup>۳۳</sup> (مصاحبه‌شوندگان) استفاده شد. در این روش، محقق بخشی از یافته‌ها را در اختیار گروه مورد مطالعه قرار می‌دهد تا تحلیل او را بررسی کنند و به این سوالات پاسخ دهند: آیا محقق برداشت درستی از گفته‌هایشان داشته است؟ آیا این تحلیل برای آنان نیز منطقی به نظر می‌رسد، یا او در فهم معنی داده‌ها دچار خطا شده است؟ در این پژوهش نیز محقق از برخی از مصاحبه‌شوندگان خواست تا گزارش نهایی، فرآیند تحلیل یا مقوله‌های به دست آمده را بازبینی کرده و نظر خود را در ارتباط با آنها ابراز کنند. به زعم این افراد، یافته‌های پژوهش تا حد بسیار زیادی بازتاب دهنده دیدگاهها و نظرات آنها بوده است، که خود نشان‌دهنده روایی قابل قبول یافته‌های پژوهش حاضر است. همچنین جهت حصول اطمینان از اعتبار تجزیه و تحلیل نتایج، پیاده‌سازی اولیه و



کدگذاری مصاحبه‌های انجام شده به وسیله چندین محقق<sup>۳۴</sup> صورت گرفته و راجع به کدهای اولیه بحث و تبادل نظر شد. 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 مورد بازبینی قرار دهند. نتایج این قسمت نیز موید اعتبار تجزیه و تحلیل نتایج بود.

### یافته‌ها

نتایج به دست آمده از پژوهش در دو بخش ارائه می شود. ابتدا بر اساس نتایج به دست آمده از مصاحبه‌ها نیازهای توسعه حرفه‌ای مورد شناسایی قرار گرفته و در گام بعدی روشهای توسعه حرفه‌ای ترجیح داده شده، مشخص گردید.

به منظور رسیدن به هدف اول پژوهش که تعیین نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران بود، پس از انجام مصاحبه، ابتدا با تفکیک متن مصاحبه به عناصر دارای پیام در داخل خطوط یا پاراگراف تلاش شد تا کدهای باز استخراج شوند. در کدگذاری باز متن هر مصاحبه چندبار خوانده و جملات اصلی آن استخراج شد و به صورت کدهایی ثبت گردید. سپس کدهایی که به لحاظ مفهومی با یکدیگر مشابه بودند، به صورت دسته‌هایی درآمدند و در مرحله بعدی آن مفاهیم در قالب مقوله‌های بزرگتری قرار گرفتند و بعد از این مرحله سعی شد که مقولات نیز در قالب دسته‌های بزرگتر مفهومی طبقه بندی گردند. در مرحله دوم که کدگذاری محوری است مقوله‌ها در قالب خوشه‌های بزرگ دسته بندی شدند. به عبارتی دیگر، در کدگذاری محوری، کدها و دسته‌های اولیه که در کدگذاری باز ایجاد شده بودند با یکدیگر مقایسه و ضمن ادغام موارد مشابه، دسته‌هایی که به یکدیگر مربوط می شدند حول محور مشترکی قرار گرفتند. به طور کلی، نتایج به دست آمده از مصاحبه‌ها و فرایند کدگذاری نشان داد که بر اساس دیدگاه مدیران نیازهای توسعه حرفه‌ای را می توان در ۵ مقوله اصلی و ۱۴ زیر مقوله (مفهوم) گروه بندی کرد. در جدول شماره ۲ مقوله‌های عمده همراه با زیرمقوله‌ها (مفاهیم) ارائه گردیده است.

## جدول ۲. کدهای احصاء شده از تحلیل کیفی داده ها در کدگذاری باز و محوری

مقوله کلی	مفاهیم	داده ها	
رهبری آموزشی	نظارت بر یادگیری؛ آموزش، ارزیابی و برنامه درسی	تحقیقات و تئوریهای مرتبط با آموزش (تدریس)، یادگیری، برنامه ریزی درسی و انگیزش	۱
		روشهای معتبر ارزیابی و ارزشیابی یادگیری دانش آموزان	۲
		مهارتهای انگیزشی برای الهام بخشی به معلمان، دانش آموزان به منظور اتخاذ برنامه ها، منابع و راهبردهای جدید یاددهی-یادگیری	۳
		آگاهی از شیوه های فعلی یاددهی- یادگیری در هر کلاس درس از طریق نظارت مستمر	۴
		شناخت شیوه های اثربخش آموزش و یادگیری	۵
		نظارت و ارزیابی بر برنامه های و فعالیتهای آموزشی	۶
		دانش و آگاهی از نظریه های رشد کودک و برنامه درسی	۷
		شیوه های نظارت اثربخش بر اجرای برنامه درسی برای اطمینان از انطباق با الزامات	۸
		ارزیابی نتایج آموزش و یادگیری و ارائه بازخوردهای به موقع و معتبر به دانش آموزان و معلمان	۹
		دانش و توانایی استفاده از داده های کمی و کیفی در جهت نظارت و ارزشیابی کیفیت برنامه های آموزش و یادگیری	۱۰

بر اساس جدول ۲ و تحلیل مصاحبه های صورت گرفته می توان اذعان داشت که نیازهای توسعه‌ی حرفه ای مدیران شامل حوزه های نظارت بر یادگیری؛ آموزش، ارزیابی و برنامه درسی بوده که این حوزه‌ها (مفاهیم) از جملات و عبارتی همچون، دانش و آگاهی در رابطه با تحقیقات و تئوریهای مرتبط با آموزش (تدریس)، یادگیری، برنامه ریزی درسی و انگیزش، روش های معتبر ارزیابی و ارزشیابی یادگیری دانش آموزان، شیوه های فعلی و اثربخش یاددهی- یادگیری، دانش و آگاهی از نظریه های رشد کودک و برنامه درسی، شیوه های نظارت اثربخش و مهارت های انگیزشی استخراج شده اند. پس از تهیه و تنظیم جداول به عنوان بخشی از تحلیل کیفی داده های حاصل از انجام مصاحبه، برای تکمیل تحلیل بر اساس کدگذاری آزاد، مفاهیم حاصله در سطح بالاتر و تجریدی تر جهت دستیابی به مقولات، گروه بندی شدند. بنابراین بار دیگر با استفاده از مقایسه مداوم مفاهیم با یکدیگر، هر مفهوم با مفاهیم قبل یا بعد از خود یا با همه مفاهیم موجود مقایسه شدند تا مقولات کلی استخراج شوند. لذا پس از مقایسه مفاهیم استخراج شده، مفاهیم مرتبط در

یک مقوله کلی دسته‌بندی گردید و بر اساس عناوین موجود در نظریه‌های مرتبط یا مفاهیم برخاسته از ادبیات تحقیق، عناوین کلی برای مقولات در نظر گرفته شد، در جدول فوق برای مفاهیم استخراج شده، مقوله کلی رهبری آموزشی در نظر گرفته شد.

جدول ۳. کدهای احصاء شده از تحلیل کیفی داده ها در کدگذاری باز و محوری

مقوله کلی	مفاهیم	داده ها	
مدیریت و رهبری سازمانی	مدیریت عملیات؛ مدیریت منابع	مدیریت رفتار دانش آموزان	۱
		تکنیک ها و مهارت‌های لازم برای مدیریت اثربخش سازمان	۲
		نظارت و ارزشیابی تمام جنبه‌های عملیات مدرسه	۳
		دانش امور مالی، حساسی، بودجه بندی و نظارت بر بودجه عمومی مدرسه	۴
		تئوریهای سازمان و اصول توسعه سازمانی	۵
		اصول برنامه ریزی و تصمیم گیری اثربخش و مشارکتی	۶
		ایجاد محیط مثبت در مدرسه که در آن نظم و انضباط دانش آموز هنجار باشد	۷
		روشها و تکنیک های ارزیابی عملکرد	۸
		روشها و سیاستهای مدیریت منابع انسانی	۹
		تکنیک های مدیریت زمان	۱۰
		حل مساله و برخورد با تعارض	۱۱

همانطور که در جدول بالا (شماره ۳) مشاهده می گردد، بر اساس تحلیل مصاحبه صورت گرفته و فرایند کدگذاری می توان اذعان داشت که نیازهای توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران شامل حوزه‌های مدیریت عملیات و مدیریت منابع بوده که این حوزه ها(مفاهیم) از جملات و عبارتی همچون؛ دانش و آگاهی در رابطه با تئوریهای سازمان و اصول توسعه سازمانی، نحوه مدیریت رفتار دانش آموزان، تکنیک‌ها و مهارت‌های لازم برای مدیریت اثربخش سازمان، نظارت و ارزشیابی تمام جنبه‌های عملیات مدرسه، امور مالی، حساسی، بودجه بندی و نظارت بر بودجه عمومی مدرسه، اصول برنامه‌ریزی و تصمیم گیری اثربخش و مشارکتی، ایجاد محیط مثبت در مدرسه که در آن نظم و انضباط دانش آموز هنجار باشد، روشها و تکنیک های ارزیابی عملکرد، روشها و سیاستهای مدیریت منابع انسانی، تکنیک‌های مدیریت زمانریال حل مساله و برخورد با تعارض استخراج شده‌اند. پس از تهیه و تنظیم جداول به عنوان بخشی از تحلیل کیفی داده‌های حاصل از انجام

مصاحبه، برای تکمیل تحلیل بر اساس کدگذاری آزاد، مفاهیم حاصله در سطح بالاتر و تجریدی‌تر جهت دستیابی به مقولات، گروه‌بندی شدند. پس از مقایسه مفاهیم استخراج شده، مفاهیم مرتبط در یک مقوله کلی دسته‌بندی گردید و بر اساس عناوین موجود در نظریه‌های مرتبط یا مفاهیم برخاسته از ادبیات تحقیق، عناوین کلی برای مقولات در نظر گرفته شد، در جدول فوق برای مفاهیم استخراج شده، مقوله کلی مدیریت و رهبری سازمانی در نظر گرفته شد.

جدول ۴. کدهای احصاء شده از تحلیل کیفی داده ها در کدگذاری باز و محوری

مقوله کلی	مفاهیم	داده ها	
مشارکت اجتماعی	ارتباطات اثربخش؛ رابطه با جامعه و ذینفعان؛ همکاری	استراتژی های تسهیل مشارکت معلمان و توسعه تیم	۱
		اصول ایجاد و برقراری ارتباطات اثربخش	۲
		مدلهای موفق از مشارکت دانش آموزان، خانواده ها و اجتماع	۳
		فرایندها و روابط اجتماعی	۴
		تکنیک های ارتباط و ارائه	۵
		تفاوتهای فرهنگی و اجتماعی در مدرسه و جامعه	۶
		راهبردهایی برای توسعه و حفظ روابط اثربخش با خانواده ها و جامعه	۷
		راهبردهایی برای مشارکت و درگیر کردن خانواده ها و عموم در طراحی، اجرا و بازبینی برنامه ها	۸
		راه های تقویت همکاری با والدین و جامعه و سایر نهادها برای حمایت از یادگیری دانش آموزان	۹

بر اساس تحلیل مصاحبه های صورت گرفته و فرایند کدگذاری می توان اذعان داشت که نیازهای توسعه‌ی حرفه ای مدیران شامل حوزه های ارتباطات اثربخش؛ رابطه با جامعه و ذینفعان و همکاری بوده که این حوزه ها(مفاهیم) از جملات و عبارتی همچون؛ استراتژی های تسهیل مشارکت معلمان و توسعه تیم؛ اصول ایجاد و برقراری ارتباطات اثربخش؛ مدلهای موفق از مشارکت مدرسه، خانواده، اجتماع؛ فرایندها و روابط اجتماعی؛ تکنیک های ارتباط و ارائه؛ تفاوتهای فرهنگی و اجتماعی در مدرسه و جامعه؛ راهبردهایی برای توسعه و حفظ روابط اثربخش با خانواده ها و جامعه؛ راهبردهایی برای مشارکت و درگیر کردن خانواده ها و عموم در طراحی، اجرا و بازبینی برنامه ها؛ راه های تقویت

همکاری با والدین و جامعه و سایر نهادها برای حمایت از یادگیری دانش‌آموزان استخراج شده‌اند. پس از تهیه و تنظیم جداول به عنوان بخشی از تحلیل کیفی داده‌های حاصل از انجام مصاحبه، برای تکمیل تحلیل بر اساس کدگذاری آزاد، مفاهیم حاصله در سطح بالاتر و تجریدی‌تر جهت دستیابی به مقولات، گروه بندی شدند (کدگذاری محوری). پس از مقایسه مفاهیم استخراج شده، مفاهیم مرتبط در یک مقوله کلی دسته‌بندی گردید و بر اساس عناوین موجود در نظریه‌های مرتبط یا مفاهیم برخاسته از ادبیات تحقیق، عناوین کلی برای مقولات در نظر گرفته شد، در جدول فوق برای مفاهیم استخراج شده، مقوله کلی مشارکت اجتماعی در نظر گرفته شد.

جدول ۵. کدهای احصاء شده از تحلیل کیفی داده‌ها در کدگذاری باز و محوری

مقولات	مفاهیم	داده‌ها
رهبری اخلاقی	اصول و هنجارهای حرفه‌ای؛ اصول و هنجارهای اخلاقی	۱ دیدگاه‌ها و چارچوب‌های مختلف اخلاقی و مذهبی
		۲ اصول اخلاقی و مذهبی در فرایند تصمیم‌گیری
		۳ اصول مدیریت اسلامی
		۴ دانش نسبت به ارزش‌ها و کدهای اخلاقی حرفه‌ای
		۵ دانش و توانایی برای تصمیم‌گیری بر مبنای مفاهیم قانونی، معنوی و اخلاقی
		۶ دانش و توانایی توسعه کدهای شخصی از اخلاق برای پذیرش تنوع، یکپارچگی، شان و منزلت همه افراد
		۷ دانش برای عمل بر طبق مفاد قانون اساسی
		۸ آگاهی از ارزشهای دموکراسی، حقوق، عدالت، جامعه و تنوع در محیط‌های آموزشی
		۹ هدف آموزش و پرورش و همچنین نقش رهبری در جامعه مدرن
		۱۰ معیارهای عمل اخلاقی و تصمیم‌گیری بر مبنای ارزشها و اعتقادات اصلی

همانطور که در جدول بالا (شماره ۵) مشاهده می‌گردد، بر اساس تحلیل مصاحبه صورت گرفته و فرایند کدگذاری می‌توان اذعان داشت که نیازهای توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران شامل حوزه‌های اصول و هنجارهای حرفه‌ای و اصول و هنجارهای اخلاقی بوده که این حوزه‌ها (مفاهیم) از جملات و عبارتی همچون؛ دیدگاه‌ها و چارچوب‌های مختلف اخلاقی و مذهبی، اصول اخلاقی و مذهبی در فرایند تصمیم‌گیری؛ اصول مدیریت اسلامی،

ارزش‌ها و کدهای اخلاقی حرفه‌ای، تصمیم‌گیری بر مبنای مفاهیم قانونی، معنوی و اخلاقی، دانش و توانایی توسعه کدهای شخصی از اخلاق برای پذیرش تنوع، یکپارچگی، شان و منزلت همه افراد؛ دانش برای عمل بر طبق مفاد قانون اساسی؛ آگاهی از ارزشهای دموکراسی، حقوق، عدالت، جامعه و تنوع در محیط های آموزشی؛ هدف آموزش و پرورش و همچنین نقش رهبری در جامعه مدرن؛ معیارهای عمل اخلاقی و تصمیم‌گیری بر مبنای ارزشها و اعتقادات بنیادین استخراج شده اند. پس از تهیه و تنظیم جداول به عنوان بخشی از تحلیل کیفی داده های حاصل از انجام مصاحبه، برای تکمیل تحلیل بر اساس کدگذاری آزاد، مفاهیم حاصله در سطح بالاتر و تجریدی‌تر جهت دستیابی به مقولات، گروه بندی شدند. پس از مقایسه مفاهیم استخراج شده، مفاهیم مرتبط در یک مقوله کلی دسته بندی گردید و بر اساس عناوین موجود در نظریه های مرتبط یا مفاهیم برخاسته از ادبیات تحقیق، عناوین کلی برای مقولات در نظر گرفته شد (کدگذاری محوری)، در جدول فوق برای مفاهیم استخراج شده، مقوله کلی رهبری اخلاقی در نظر گرفته شد.

جدول ۶. کدهای احصاء شده از تحلیل کیفی داده ها در کدگذاری باز و محوری

مقولات	مفاهیم	داده ها	
تکنولوژی	تجزیه و تحلیل داده ها؛ اینترنت؛ مبانی کامپیوتر	کاربرد و استفاده از کامپیوتر	۱
		نحوه جستجوی مطالب آموزشی در اینترنت	۲
		مهارتهای هفتگانه ICDL	۳
		ارائه مطالب و اطلاع رسانی الکترونیکی	۴
		تجزیه و تحلیل داده های مربوط به مدرسه	۵
		نقش تکنولوژی در آموزش	۶

بر اساس تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته و فرایند کدگذاری می‌توان اذعان داشت که نیازهای توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران شامل حوزه های تجزیه و تحلیل داده‌ها، اینترنت و مبانی کامپیوتر بوده که این حوزه‌ها (مفاهیم) از جملات و عبارتی همچون؛ کاربرد و استفاده از کامپیوتر، نحوه جستجوی مطالب آموزشی در اینترنت؛ مهارتهای هفتگانه ICDL؛ ارائه مطالب و اطلاع رسانی الکترونیکی؛ یادگیری الکترونیکی؛ تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به مدرسه و نقش تکنولوژی در آموزش استخراج شده اند. پس از تهیه و تنظیم جداول به عنوان بخشی از تحلیل کیفی داده‌های حاصل از انجام مصاحبه، برای تکمیل تحلیل بر

اساس کدگذاری آزاد، مفاهیم حاصله در سطح بالاتر و تجریدی‌تر جهت دستیابی به مقولات، گروه‌بندی شدند. پس از مقایسه مفاهیم استخراج شده، مفاهیم مرتبط در یک مقوله کلی دسته بندی گردید و بر اساس عناوین موجود در نظریه های مرتبط یا مفاهیم برخاسته از ادبیات تحقیق، عناوین کلی برای مقولات در نظر گرفته شد (کدگذاری محوری)، در جدول فوق برای مفاهیم استخراج شده، مقوله کلی تکنولوژی در نظر گرفته شد.

سوال دوم پژوهش به مشخص کردن راه هایی می پردازد که مدیران مدارس متوسطه برای دستیابی به دانش و مهارت های مورد نیاز در توسعه‌ی حرفه‌ای خود آنها را مهم تلقی می کنند. نتایج حاصل از مصاحبه با مدیران در این زمینه در جدول شماره (۷) آمده است.

جدول ۷. روشهای مطلوب ارائه توسعه حرفه‌ای از دیدگاه مدیران

فرآوانی	روش های توسعه حرفه‌ای
۱۳	کارگاه‌ها
۱۲	سمینارها
۱۲	سخنرانی ها و کنفرانس های ملی و منطقه‌ای
۱۱	خواندن(کتاب، مقاله، منابع آنلاین)
۱۰	دوره های دانشگاهی
۹	مشاوره
۹	جلسات هم اندیشی مدیران
۵	مربیگری
۵	بازدید از دیگر مدارس(مشاهده)
۴	کارآموزی

نتایج حاصل از مصاحبه با مدیران نشان داد که روشهای مطلوب ارائه توسعه حرفه‌ای به ترتیب شامل؛ کارگاه ها؛ سمینارها؛ سخنرانی ها و کنفرانس های ملی و منطقه ای؛ خواندن(کتاب، مقاله، منابع آنلاین)؛ دوره های دانشگاهی؛ مشاوره؛ جلسات هم اندیشی مدیران؛ مربیگری؛ بازدید از دیگر مدارس(مشاهده) و کارآموزی بودند.

### بحث و نتیجه گیری

امروزه توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران بخشی از فلسفه بهبود مدارس است. زیرا توسعه و آماده سازی مدیران، آنان را قادر می سازد تا دانش، مهارتها و نگرش های لازم را برای هدایت اثربخش مدارس به دست آورده و باعث ایجاد تفاوت‌های قابل توجهی در

بروندادهای مدرسه و عملکرد دانش آموزان شوند. بنابراین نیازسنجی توسعه حرفه‌ای مدیران مقدمه لازم برای شناخت نیازهای واقعی مدیران و متعاقبا تجهیز آنان به دانش و مهارتهای اساسی می باشد. به همین روی پژوهش حاضر در پی شناسایی نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه از طریق مصاحبه بوده است. در پژوهش حاضر به مصاحبه با ۱۵ نفر از مدیران مدارس متوسطه شهر شیراز پرداخته شد. مصاحبه ها با مدیران مدارس متوسطه تا جایی پیش رفت که محققان به کفایت نظری داده ها و اشباع نظری دست یافتند و انجام مصاحبه های اضافی دیگر اطلاعات جدیدی را ارائه نکرد. سپس با پیاده کردن مصاحبه های ضبط شده برای روی کاغذ و انجام سه مرحله کدگذاری، نتایج مورد تحلیل قرار گرفتند.

نتایج به دست آمده از مصاحبه با مدیران حاکی از آن بود که نیازهای توسعه حرفه ای مدیران مدارس متوسطه شامل ۵ مقوله کلی رهبری آموزشی، مدیریت و رهبری سازمانی، رهبری اخلاقی، مشارکت اجتماعی و تکنولوژی است. رهبری آموزشی شامل زیر مقوله‌های نظارت بر یادگیری؛ آموزش، ارزیابی و برنامه درسی است. مدیریت و رهبری سازمانی شامل زیر مقوله‌های مدیریت عملیات و مدیریت منابع می باشد. مشارکت اجتماعی شامل زیر مقوله‌های ارتباطات اثربخش؛ رابطه با جامعه و ذینفعان و همکاری می است. رهبری اخلاقی شامل زیر مقوله‌های اصول و هنجارهای حرفه‌ای و اصول و هنجارهای اخلاقی می‌تواند باشد. مقوله تکنولوژی نیز شامل زیر مقوله‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها؛ اینترنت و مبانی کامپیوتر است. به عبارتی دیگر مدیران مدارس در زمینه فوق‌الذکر دارای کمبودهای دانشی و مهارتی هستند.

نتایج تحقیقات متعدد نیز از عدم برخورداری و شکاف در دانش و مهارتهای لازم برای رهبری در بین مدیران مدارس بحث کرده اند(دونهام، ۲۰۰۵؛ رایان و همکاران، ۲۰۱۱؛ آلن، ۲۰۰۳؛ الر، ۲۰۱۰؛ بیلهمر، ۲۰۰۷؛ هارپر، ۲۰۰۸). در واقع، تحقیقات نشان داده است که بسیاری از مدیران در انجام کارهای محوله و انجام نقشهای پیچیده خود در مدارس احساس ضعف و ناکارآمدی دارند. دلایل متعددی برای این موضوع می توان برشمرد. دلایل مختلفی باعث می شود که مدیران مدارس در نقشهای سازمانی دچار سردرگمی، ناتوانی، ضعف و عدم آمادگی لازم برای ایفای اثربخش وظایف خویش باشند. از جمله اینکه مدیران برای پاسخ‌گویی به نیازهای پیچیده مدارس امروزی، آموزش‌های لازم را به خوبی دریافت نکرده اند(لاری، ۲۰۰۶: ۲۲)، دانشگاه‌ها به طور کامل نتوانسته‌اند مدیران را



برای این موقعیتها، آماده کنند(بیچسل، ۲۰۰۸؛ ابراهیم، ۲۰۱۱)، علاوه بر این، بسیاری از محققان کفایت برنامه‌های سنتی آماده‌سازی و صدور مجوز مدیران را زیر سوال برده است(المور، ۲۰۰۰؛ هس، ۲۰۰۳؛ توکر<sup>۳۶</sup>، ۲۰۰۳، به نقل از استنلی، ۲۰۰۷)، از دیگر دلایل این مسأله (به طور خاص در رابطه با ایران و کشورهای در حال توسعه) می‌توان به سیاستها و اقدامات قبل از انتصاب اشاره کرد. در بسیاری از کشورهای جهان، الزاماتی(از جمله مدرک کارشناسی ارشد در مدیریت آموزشی، تجربه معاونت مدرسه، داشتن گواهینامه رهبری آموزشی) برای تصدی پست مدیریت مدرسه وجود دارد(مستری و سنگه، ۲۰۰۷؛ ابراهیم، ۲۰۱۱؛ شلیچر، ۲۰۱۲). شواهد موجود در ایران موید این مطلب است، که الزام خاص و ضوابط علمی در این زمینه وجود ندارد(صافی، ۱۳۸۳)، حتی بر طبق آمارهای موجود تنها ۸ درصد از مدیران مدارس در ایران دارای مدرک مدیریت آموزشی هستند(حلیمی و فتحی آذر، ۱۳۸۸). در صورتی که مطالعات نشان داده است که یک معلم خوب، الزاماً نمی‌تواند یک رهبر اثربخش برای مدرسه هم باشد(بوش و ادورو، ۲۰۰۶؛ هاربر و دیویس<sup>۳۷</sup>، ۱۹۹۷؛ به نقل از ابراهیم، ۲۰۱۱؛ بوش، ۲۰۰۸). بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که فقدان ضوابط و استانداردهای دقیق برای انتصاب و عدم برخورداری مدیران از شایستگی‌ها و توانایی لازم موجب شده است که بسیاری از آنها در نقش مدیریتی و رهبری خود عملکرد ضعیفی داشته باشند(بوش، ۲۰۰۴، به نقل از مستری و سنگه، ۲۰۰۷)

از منظری دیگر می‌توان اذعان داشت که نتایج پژوهش حاضر در خصوص نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران در زمینه‌های، تحقیقات و تئوریهای مرتبط با آموزش (تدریس)، یادگیری، برنامه ریزی درسی، ایجاد انگیزه، روشهای معتبر ارزیابی و ارزشیابی یادگیری دانش‌آموزان، استفاده از داده‌های کمی و کیفی در جهت نظارت و ارزشیابی کیفیت برنامه‌ها، تصمیم‌گیری اثربخش و مشارکتی، حل مساله، اصول ایجاد و برقراری ارتباطات اثربخش، تجزیه و تحلیل داده‌ها، مدیریت سازمان و منابع هم راستا با یافته‌های پژوهش سالازار(۲۰۰۷) بود. نتایج پژوهش در خصوص نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران در زمینه‌ی رابطه با جامعه و ذینفعان هم راستا با یافته‌های پژوهش تیلور(۲۰۰۸) بود. همچنین نتایج پژوهش در خصوص نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران در زمینه‌ی نظارت بر یادگیری، آموزش، ارزیابی، برنامه درسی هم راستا با یافته‌های پژوهش لیدز(۲۰۰۸) بود. سرانجام نتایج پژوهش در خصوص نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران در زمینه‌ی تحقیقات

و تئوریهای مرتبط با آموزش (تدریس)، یادگیری، برنامه ریزی درسی، ایجاد انگیزه، روشهای معتبر ارزیابی و ارزشیابی یادگیری دانش آموزان، استفاده از داده‌های کمی و کیفی در جهت نظارت و ارزشیابی کیفیت برنامه‌ها، تصمیم‌گیری اثربخش و مشارکتی، اصول ایجاد و برقراری ارتباطات اثربخش، تجزیه و تحلیل داده‌ها، نظارت و ارزیابی بر برنامه‌های و فعالیتهای آموزشی، آگاهی از شیوه‌های یادگیری نیز هم راستا با یافته‌های پژوهش گلاوایز (۲۰۱۱) بود.

همچنین دیگر نتیجه پژوهش در رابطه با روشهای توسعه حرفه‌ای ترجیح داده شده توسط مدیران، نشان داد که مدیران مدارس روشهایی مانند شرکت در کارگاه‌ها، سمینارها؛ سخنرانی‌ها و کنفرانس‌های ملی و منطقه‌ای؛ خواندن (کتاب، مقاله، منابع آنلاین)، دوره‌های دانشگاهی، مشاوره، جلسات هم‌اندیشی مدیران؛ مربیگری؛ بازدید از دیگر مدارس (مشاهده) و کارآموزی را بعنوان روشهای مطلوب برای رشد و توسعه حرفه‌ای خویش می‌پندارند و یا عبارتی این روش‌ها را برای دستیابی به نیازهای توسعه‌ی خود بیشتر اثربخش می‌دانند. این نتیجه نیز هم راستا به یافته‌های تحقیقات سالازار (۲۰۰۷)، تیلور (۲۰۰۸)، بیزل (۲۰۱۱) و گلاوایز (۲۰۱۱) بود.

در پایان می‌توان گفت که همه مدیران مدارس، صرف نظر از تجربه و مدرک تحصیلی، نیازهای توسعه‌ای دارند که بایستی مورد بررسی و توجه مسئولان و برنامه ریزان امر قرار گیرد. همانطور که در قسمت پیشینه نیز بدان اشاره شد، مدیران نیاز دارند تا در طول دوره خدمت خویش به طور مداوم به توسعه دانش‌ها و مهارت‌های خود بپردازند. زیرا برای تبدیل شدن به نوعی از رهبری که بتواند پاسخگوی چالش‌های مدارس قرن بیست و یک باشد، یک مدیر نیاز دارد تا بصورت مناسبی از طریق توسعه حرفه‌ای حمایت گردد (دارش، ۱۹۹۸، به نقل از ویلیامز، ۲۰۰۸). یک مدیر همانند معلمان نیازمند توسعه حرفه‌ای است، طوری که بتواند نقش رهبری آموزشی را پذیرفته و نسبت به پژوهش‌های آموزشی نوین آگاه بوده و استراتژی‌هایی که به بهبود یادگیری دانش آموزان کمک می‌کند را کسب کند. واقعیت این است که مدیران نیازمند شرکت در توسعه حرفه‌ای مداوم هستند، برای اینکه به تلاش‌هایشان در جهت بهبود یادگیری دانش آموزان قوت ببخشند (فوستر، لایونگ و شومت، ۲۰۰۰؛ به نقل از هارپر، ۲۰۰۸).

## یادداشت‌ها

- |                                 |                                 |
|---------------------------------|---------------------------------|
| 1. Deal & Peterson              | 18. OECD                        |
| 2. Salazar                      | 19. Bizzell                     |
| 3. Ibrahim                      | 20. Craft                       |
| 4. Billheimer                   | 21. Velsor, McCauley & Ruderman |
| 5. Pashiardis & Brauckmann      | 22. Blandford                   |
| 6. Goals                        | 23. Foster, Loving & Shumate    |
| 7. Leithwood, Louis & Wahlstrom | 24. Evans and Mohr              |
| 8. Hallinger & Heck             | 25. Usdan                       |
| 9. Waters, Marzano, & McNulty   | 26. Salazar                     |
| 10. Leithwood & Riehl           | 27. administrative retreats     |
| 11. Fink & Resnick              | 28. Online modules              |
| 12. Dunham                      | 29. saturation                  |
| 13. Ryan                        | 30. member check                |
| 14. Allen                       | 31. peer audit                  |
| 15. Eller                       | 32. Tucker                      |
| 16. Billheimer                  | 33. Harber & Davies             |
| 17. Griffith                    |                                 |

## منابع

## الف - فارسی

حلیمی، سیده مهتاب؛ و فتحی آذر، اسکندر (۱۳۸۸). تدوین و اولویت بندی استانداردهای عملکرد مدیران آموزشی دوره ابتدایی شهر تبریز. علوم تربیتی، سال دوم، شماره ۸.

## ب - انگلیسی

Allen, J. G. (2003). *A study of the professional development needs of Ohio principals in the area of educational technology*. A dissertation submitted to the division of research and advanced studies of the University of Cincinnati in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctorate of education.

Bichsel, J. A. (2008). *Professional Development Needs and Experiences of Secondary Principals in Southwestern Pennsylvania*. Submitted to the Graduate Faculty of The School of Education in partial fulfillment

- of the requirements for the degree of Doctor of Education.
- Billheimer, D. M. (2007). *A Study of West Virginia Principals: Technology Standards, Professional Development, and Effective Instructional Technology Leaders*. Dissertation submitted to the Faculty of the Marshall University Graduate College in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education in Curriculum and Instruction.
- Bizzell, B. E. (2011). *Professional Development of School Principals in the Rural Appalachian Region of Virginia*. Dissertation submitted to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Educational Leadership and Policy Studies.
- Blandford, S. (2000). *Managing Professional Development in Schools*. Routledge. London.
- Bush, T. (2008). *Leadership and Management Development in Education*. Sage Publications.
- Craft, A. (2002). *Continuing Professional Development( a practical guide for teachers and schools)* .Second edition. published in the Taylor & Francis e-Library.
- Dunham, J. (2005). *Developing effective school Management*, Taylor & Francis e-Library.
- Eller, J. F. (2010). An evaluation of a development program for new principals. *The Qualitative Report*, 15(4).
- Galavzi, P. (2011). *Principals' Perceptions of Their Own Professional Development*. Presented to the faculty of the Graduate School of the University of Texas at Austin, in partial fulfillment of requirement for degree of doctor of education.
- Glover, D & Law, S. (1996). *Managing professional development in education (Issues in Policy and Practice)*. Psychology Press.
- Goals. (2001). *Building bridges: The mission and principles of professional development*. Retrieved from <http://www.ed.gov/G2K/bridge.html>.
- Griffith, H. V. (2012). *The California League of Middle Schools' Professional Development for Principals: A Model of Coaching and Mentoring*, A dissertation submitted to the faculty of San Diego State University, In partial fulfillment of the requirements for the degree Doctor of Educational Leadership.
- Hallinger, P & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness. *Educational Management*, 9(2), 215.
- Harper, R. E. (2008). *An Investigation into the Professional Development Needs of Urban Principals and Their Perceptions of the Potential of Online Professional Development*. A dissertation in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctorate of Education.
- Ibrahim, N. (2011). Preparation and development of public secondary

- schools Principals in Kenya, *International Journal of Humanities and Social Science*.1 (9).
- Khan, A. (2010). A case study exploring perceived professional development needs for secondary school principals in Pakistan. Submitted to the Graduate Faculty of Education, in partial fulfillment of the requirements for the degree of PhD in Social and Comparative Analysis in Education/School Leadership. University of Pittsburgh
- 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*. Dissertation submitted to the Faculty of the Marshall University College of Education and Human Services, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education in Educational Leadership
- Leeds, A. M. (2008). *Suffolk County Elementary Principals' Perceptions of Their Needs for Professional Development in Instructional Leadership*. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of education, Washington state university.
- Leithwood, K. Seashore Louis, K. Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning: Learning from the leadership project*. The Wallace Foundation.
- Loeffelholz, T. D. (2008). Nebraska public school principals' perceptions about their professional development needs: a mixed methods study. A dissertation Presented to the Faculty of the Graduate College at the University of Nebraska In partial Fulfillment of Requirements for the Degree of Doctor of Education.
- Mestry, R. & Singh, P. (2007). Continuing professional development for principals: a South African perspective, *South African Journal of Education*, 27(3),477-490.
- Pashiaridis, P & Brauckmann, S. (2009). *Professional development needs of school principals*, Commonwealth Education Partnerships
- Ryan, S., Whitebook, M., Kipnis, F., & Sakai, L. (2011). Professional Development Needs of Directors Leading in a Mixed Service Delivery Preschool System. *Early Childhood Research & Practice*. 13(1).
- Salazar, P. S. (2007). The Professional Development Needs of Rural High School Principals: A Seven-state Study. *The Rural Educator*, 28(3).
- Schleicher, A. (2012). *Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World*, OECD Publishing.
- Stanley C. G. (2007). *Standards for School Leaders: Considering Historical ,Political and National Organizational Influences*. A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of Auburn University,

in partial fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education.

- Taylor, C. R. (2008). *A qualitative study of the perceived professional development needs of principals*. A dissertation presented to the faculty of the Curry School of Education, University of Virginia.
- Usdan, M., McCloud, B., & Podmostko, M. (2000). *Leadership for Student Learning: Reinventing the Principalship*. Washington, D.C. Institute for Educational Leadership
- Velsor, E. V., McCauley, C. D., & Ruderman, M. N. (2010). *Handbook of Leadership Development*. Published by Jossey-Bass.
- Waters, T., Marzano, R. J., & McNulty, B. (2003). *Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement*. Aurora, CO: Mid-continent Research for Education and Learning (McREL).