

ارائه مدلی برای توسعه حرفه‌ای مدیران^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۰۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۷/۲۶

سید محمود حسینی^۲، نادرقلی قورچیان^۳، پیروش جعفری^۴

از صفحه ۲۸۹ تا ۳۱۶

چکیده

زمینه و هدف: توسعه حرفه از مهم‌ترین موضوعات حوزه مدیریت منابع انسانی است که پیامد آن، پدید آمدن مراتبی از شایستگی‌های حرفه‌ای در کارکنان است. هدف این پژوهش ارائه مدلی برای توسعه حرفه‌ای مدیران آموزش‌وپرورش است.

روش‌شناسی: این پژوهش از نوع کاربردی و از منظر روش‌شناسی، پژوهش کیفی و از تکنیک داده‌بنیاد برای دستیابی به الگواستفاده شده است. جامعه پژوهش شامل صاحب‌نظران و مدیران آموزشی و نمونه‌گیری به روش هدف‌مند انجام شد. که ۱۵ نفر مورد مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته تا رسیدن به هم‌گرایی جواب‌ها مصاحبه شده است. برای تحلیل داده‌ها از سیستم کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد.

یافته‌ها: در این پژوهش ۱۶ مقوله اصلی و ۴۴ مقوله فرعی (عوامل علی ۸ مقوله، پدیده‌محوری ۷ مقوله، عوامل زمینه‌ای ۹ مقوله، عوامل مداخله‌گر ۸ مقوله، راهبردها ۶ مقوله و پیامدها ۶ مقوله) در قالب مدل توسعه حرفه‌ای مدیران شناسایی شده‌اند.

نتیجه‌گیری: در انتخاب مدیران لازم است به دو مقوله محوری صلاحیت‌ها و شایستگی‌های عمومی و حرفه‌ای توجه شود. همچنین شرایط زمینه‌ای توسعه حرفه‌ای در سه بخش فرهنگ جامعه، شرایط محیطی و جو حاکم؛ شرایط علی در سه دسته کلی تکالیف و مأموریت‌های آموزش‌وپرورش، ماهیت و پیچیدگی شغل مدیران و تنوع شغلی؛ راهبردها در دو حوزه فردی و سازمانی شامل بالندگی مدیران، آموزش مدیران، الگوبرداری و معیارهای توسعه، گزینش و نظارت و ارزیابی و هم‌چنین پیامدها در سه بخش آموزشی، فردی و اجتماعی هستند که تمامی آن‌ها باید در فرآیند توسعه‌ای حرفه‌ای مدیران مورد توجه قرار گیرند.

واژه‌های کلیدی: توسعه حرفه‌ای، مدیران، بالندگی مدیران.

۱- این مقاله برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات است.
۲- دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران. (رایانامه: Hosseini_teach@yahoo.com)
۳- استاد گروه مدیریت آموزش عالی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران. (رایانامه نویسنده مسئول: naghurchian@gmail.com)
۴- دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران. (رایانامه: pjaafari@yahoo.com)

مقدمه

نقش آموزش در توسعه همه‌جانبه و پایدار کشورها، بیش‌ازپیش مورد توجه قرار گرفته است. امروزه، نظام آموزشی دارای نقش‌های اجتماعی، فرهنگی، آموزشی تربیتی به‌طور به‌هم پیچیده و به‌هم پیوسته است. (شریفی و همکاران، ۱۳۹۰) آموزش با رشد و توسعه فرهنگی و اقتصادی جوامع، پیوندی ناگسستنی دارد و به‌تدریج از حالت ساده ابتدایی به حالت پیچیده در آمده است (ایران‌زاده و همکاران، ۱۳۹۸). در اسناد بالادستی چون سند تحول بنیادین از جایگاه والایی برای تحقق این مقصود برخوردار است. از این‌رو ارائه خدمات آموزشی و پرورشی متناسب با نیازها و ویژگی‌های مدیران آموزشی از مهم‌ترین دل‌مشغولی‌های دست‌اندرکاران نظام آموزشی است. در هزاره سوم آموزش و تربیت حرفه‌ای مدیران با توجه به اهمیت آن، در اغلب کشورها به‌عنوان اساس توسعه همه‌جانبه مورد توجه قرار گرفته است (قورچیان، جعفری، غنی‌زاده، ۱۳۹۶). رهبری و مدیریت این دوره در سطوح مختلف نیازمند بالندگی و برخورداری از صلاحیت‌های علمی، تخصصی و حرفه‌ای است (قنبری، محمدی، ۱۳۹۵). ایجاد فرصت مناسب برای پرورش استعدادها، متفاوت، فراهم کردن محیطی امن و با نشاط، حاکم کردن مدیریت نقدپذیر و مشارکتی، پیوند مؤثر با محیط پیرامونی، نقش‌آفرین در انتخاب‌های آگاهانه، تصمیم‌گیر و برنامه‌ریز و... از جمله مسئولیت‌هایی است که در راستای کارکردهای جدید مدیران آموزشی تعیین شده است (محمودی و نوه ابراهیم، ۱۳۹۵).

در سالیان اخیر به کارکردها در نظام آموزشی ایران توجه نشده و مدیران هم‌چنان به شکل سنتی اداره می‌کنند که بخشی از آن ناشی از پایین بودن بالندگی‌های آنان در مدیریت به شیوه‌های مورد تأکید در نظریه‌های جدید علمی است (شبنانی، خورشیدی، عباسی و فتحی، ۱۳۹۷). بر اساس آمار و اطلاعات بسیاری از مدیران دارای رشته تحصیلی مرتبط با مدیریت نیستند (هوشیار، رحیم‌نیا، اکرامی، ۱۳۹۴). این وضعیت، مدیریت در آموزش و پرورش را با چالش روبه‌رو ساخته که برای مواجهه با آن، توسعه حرفه‌ای مدیران به‌عنوان شیوه نوین در بهبود عملکرد با بهره‌گیری از یافته‌های جدید علمی شناخته

می‌شود. با باور به این موضوع که آموزش و پرورش عامل کلیدی تحقق توسعه پایدار برای ملت‌ها است، نقش و اهمیت عوامل مؤثر در تحقق آموزش و پرورش مطلوب روشن می‌شود (کمپل،^۱ ۲۰۱۰).

اصطلاح توسعه حرفه‌ای به معنی رویکردی جامع، حمایتی و متمرکز برای ارتقای اثربخشی مدیران در جهت پرورش و موفقیت در سازمان آموزش و پرورش است و یا توسعه حرفه‌ای، فرآیند قدرت بخشیدن به افراد است که به افراد کمک می‌شود تا بر احساس ناتوانی و درماندگی خویش چیره شوند (روی^۲، ۲۰۰۸). این عوامل منجر به بهسازی منابع انسانی و بهبود عملکرد سازمان می‌شود (وک‌چیو و همکاران^۳، ۲۰۱۰). البته هر چند مدیران نقشی کلیدی در تحقق کیفیت تحصیلی دارند، اما در راه تحقق این هدف و انجام این نقش، نیازمند مبارزه با چالش‌های درونی و بیرونی هستند که مهم‌ترین چالش توسعه حرفه‌ای خود آنهاست (مفورا و اسپولز^۴، ۲۰۱۲).

برای توسعه حرفه‌ای نیاز به ساختارهای قوی و نظری است که تحت تأثیر مولفه‌های توسعه حرفه‌ای هم‌چون رهبری، تصمیم‌گیری، مشارکت، برنامه‌ریزی و ... است (گیو و همکاران^۵، ۲۰۱۵). در پژوهشی با عنوان رویکردها، ابعاد و چارچوب توسعه حرفه‌ای مدیران مشخص شد که مهم‌ترین ابعاد توسعه حرفه‌ای مدیران به ترتیب میزان بار علمی آن‌ها عبارتند از: فناوری اطلاعات و ارتباطات، روابط انسانی، فراشناختی، توسعه مشارکت، تعهد، راه‌کارهای مدیریتی، الگوسازی، بصیرت مشترک، قدردانی، خودکارآمدی و خودمدیریتی (زاهدی، شیخ، ۱۳۹۵). در سند تحول بنیادین به‌عنوان مهم‌ترین سند برنامه‌ریزی در ابعاد گوناگون آموزش و پرورش، مدیریت در سطوح مختلف مورد توجه قرار گرفته است. بر این اساس لازم است برنامه آموزش و تربیت مدیران در راستای انتظارات و چرخش‌های تحول‌آفرین آن طراحی و تدوین شود. این

1- campbell.P

2- Roy.N

3- Vecchio. R.P

4- Mafora,T.P.& Schulze, S

5- Gue.J, Chen.J, Xinling Ge, Chen.M, Yanhui. I

پژوهش بر آن است با در نظر گرفتن خلاءهای پژوهشی موجود، مدل توسعه حرفه‌ای مدیران را طراحی و تبیین کند (محمودی و نوه ابراهیم، ۱۳۹۵).

مبانی نظری: توسعه حرفه‌ای شامل هرگونه فعالیت طراحی شده به منظور بهبود دانش، مهارت و تمایلات است. (بیزل، ۲۰۱۱) در ادبیات موجود تعریف‌های متعددی از توسعه حرفه‌ای با دو دید عام و خاص ارائه شده است. توسعه حرفه‌ای در معنای عام، دامنه وسیعی از فعالیت‌ها را تشکیل می‌دهد که هدف آن بهبود عملکرد کارکنان است. اما در معنای خاص، شامل فعالیت‌هایی است که به کارکنان در رشد و توانمندسازی حرفه‌ای آن‌ها یاری می‌رساند (بابایی رحیم‌آبادی، ۱۳۹۰). هم‌چنین بر طبق نظر گاف، توسعه حرفه‌ای عبارت است از اعتلای استعداد، گسترش علایق، بهبود شایستگی‌ها و تسهیل رشد فردی و حرفه‌ای (بیگدلی مجرد و همکاران، ۱۳۹۵).

مدیریت سازمان‌های آموزشی در جهان امروز صرفاً اداره کردن، سازمان‌دهی، نظارت و راهنمایی و ایجاد نظم نیست (موری^۱، ۲۰۱۵)، بلکه امروزه مدیران باید دارای ویژگی‌های فردی و مهارت‌های حرفه‌ای ویژه‌ای باشند تا توان رویارویی و پاسخ‌گویی به نیازهای روبه رشد کارکنان را داشته باشند (سرگریو^۲، ۲۰۱۵) توسعه حرفه‌ای هم‌چنان به صورت رایج‌ترین نسخه برای ارتقای اثربخشی و سلامتی نظام‌های آموزشی در نظر گرفته می‌شود. (براون و میلیتو^۳، ۲۰۱۶) توسعه حرفه‌ای مدیران و ادراک آنان از آن تأثیر به‌سزایی در موفقیت سازمان دارد. (بریاکس^۴، ۲۰۱۵) مطالعات در این زمینه، چهار حوزه مهم مسئولیت مورد نیاز رهبران حرفه‌ای شامل حمایت، ارزیابی و توسعه کیفیت معلمان مدرسه، تنظیم اهداف، هدف‌گذاری، ارزیابی و پاسخ‌گویی مدیران؛ سرمایه‌گذاری راهبردی و مدیریت منابع انسانی و در نهایت تعامل با سایر سازمان‌ها است (آنجلیدس^۵، ۲۰۱۲).

1- Murray.C

2- Sugrue.C

3- Brown.C & Militello.P

4- Boudreaux.E

5- Angelides.P

مدیران باید این توانایی را داشته باشند که نقش‌های مختلفی را ایفاء کنند تا کار به بهترین شکل انجام شود. مثلاً ارتباطات در داخل و خارج سازمان را مدیریت کرده و اقتصاد و دارایی‌ها و منابع انسانی را تحت کنترل داشته باشند و همچنین امنیت سازمانی را تضمین و عملکردهای را هم مدیریت کنند (بیاراستنوا^۱، ۲۰۱۳). «لیتوود»^۲ (۲۰۰۷) بیان می‌دارد که موفقیت در سازمانی به اشتیاق و بالندگی مدیر آن بستگی دارد. مدیر باید درک دقیقی از وقایع تجربی شغلش داشته باشد. او همچنین بیان می‌دارد که مدیران باید یک سوم تمرکزشان را بر دانش‌آموزان، معلمان و مدرسه قرار دهند و عملکرد دانش‌آموزان، نگرانی اصلی‌شان باشد.

اساساً، اگر اهداف واحدهای آموزشی بر پیشرفت تعیین شده باشد، مدیران باید با توجه به تجربه خود روش‌های جدید و متفاوتی را برگزینند زیرا روش‌های تکراری ممکن است موجب کاهش بازده کاری معلمان و یا کاهش توانایی دانش‌آموزان شود (بندرخانی، ۱۳۸۹). مدیرانی که سعی در بازسازی جامع سیستم داشته‌اند همواره تلاش کرده‌اند تا روابط مبتنی بر اعتماد را بنیان نهند و اقدام به اشتراک‌گذاری تجربیات، نمایش و ارائه روش‌های مدیریتی مناسب و امتحان‌شده و سپس توجه و اندازه‌گیری دانش‌آموزان و توانایی‌شان کرده‌اند. گرین^۳ (۲۰۱۴) سیزده مهارت مدیران را حرفه‌ای‌گرایی، برنامه درسی و آموزشی، تنوع، هماهنگی، ارزیابی، اهداف مشترک، جامعه یادگیری، اندیشه و تأمل، رهبری الهام‌بخش، مدیریت نهادی، پژوهش، رهبری آموزشی و توسعه حرفه‌ای بیان می‌کند. او این سیزده ویژگی بارز را در ۴ گروه کلی روابط مدیر-کارکنان، رفتار حرفه‌ای در میان و درون وزارتخانه، کارکنان، محیط کلاس‌ها و احساسات افراد نسبت به خود دسته‌بندی کرد. گرین هم‌چنین از این ۱۳ اصل، چهار بُعد درک و دریافت خود و دیگران، درک پیچیدگی زندگی سازمانی، ساخت پل‌های ارتباط و دوستی و اقدام به پیاده کردن بهترین تجربیات مدیریتی را استخراج کرد.

1- Bayarystanova, E

2- Leithwood, K

3- Green, R. L

پیشینه پژوهش: کمربندی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های سازنده توسعه حرفه‌ای و ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران پرداخته‌اند، ابعاد توسعه حرفه‌ای مدیران در ۱۰ بُعد، به ترتیب اولویت شامل بُعد دانش، بُعد نگرش، بُعد توانایی‌های فکری و ذهنی، بُعد توانایی‌های مدیریتی، بُعد مهارت‌های مدیریتی عملکردی، بُعد مهارت‌های میان فردی، بُعد مهارت‌های مدیریتی تعالی و بهبود، بُعد مهارت‌های رهبری تحول آفرین، بُعد مهارت‌های حرفه‌ای و شغلی، بُعد ویژگی‌های روان‌شناختی و شخصیتی تعیین شد. ابعاد یادشده ۳۹ مؤلفه که عناصر سازنده الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی هنرستان‌های فنی حرفه‌ای محسوب می‌شدند را در بر می‌گرفت.

نتایج پژوهش شبانی و همکاران (۱۳۹۷) با عنوان «ارائه الگوی شایستگی برای مدیران» نشان داد الگوی بهینه شایستگی برای مدیران مرکب از ۱۲۴ شاخص و ۶ بُعد است که به ترتیب اولویت شامل بُعد ذهنی بینشی، بُعد درون فردی، بُعد بین فردی، بُعد اخلاقی، بُعد عملکردی و بُعد رهبری است. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر داده‌ها آمیخته اکتشافی است. از نظر ماهیت و نوع مطالعه، پژوهش حاضر بر مبنای نظریه داده‌بنیاد و به روش پیمایشی مقطعی انجام شده است. در بخش کیفی پژوهش، ۳۰ نفر از متخصصان دانشگاهی و خبرگان آموزشی با سابقه مدیریت مدارس به‌ویژه دوره ابتدایی انتخاب شده و از طریق مصاحبه و فن دلفی شاخص‌های الگوی شایستگی مدیران شناسایی شده است. یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از نظریه داده بنیاد، در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، انتخاب شدند و نتایج در سه مرحله اجرای فن دلفی به تأیید رسید. در نهایت، ۱۲۴ مفهوم کلیدی در قالب ۱۳ مؤلفه و ۶ بُعد شناسایی شده است. جامعه آماری پژوهش در مرحله کمی، شامل ۱۷۵ نفر از مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر تهران است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله کیفی از نظریه داده‌بنیاد و در مرحله کمی از آزمون تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. بر اساس نتایج تحلیل عاملی تأییدی، ۱۲۴ گویه تأییدشده این پژوهش، در قالب ۶ بُعد شامل شایستگی‌های ذهنی-بینشی (با ۲ مؤلفه و ۱۵ گویه)، شایستگی‌های درون فردی (با ۲ مؤلفه و

۲۰ گویه)، شایستگی‌های بین فردی (با ۲ مؤلفه و ۱۷ گویه)، شایستگی‌های اخلاقی (با ۲ مؤلفه و ۱۱ گویه) شایستگی‌های عملکردی (با ۳ مؤلفه و ۴۰ گویه) شایستگی‌های رهبری (با ۲ مؤلفه و ۲۱ گویه) طبقه‌بندی شده است.

نوراد صدیق و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهش شناسایی مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران نتیجه گرفتند که می‌توان توسعه حرفه‌ای مدیران را در سه مؤلفه ایجاد فرصت توسعه شغلی، ایجاد فرصت توسعه فردی و تشویق مدیران به بهسازی خود خلاصه کرد.

نصیری ولیک بنی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی عوامل مؤثر بر فرآیند اجرای برنامه‌های بالندگی مدیران مدارس را شامل فرهنگ مشارکتی، جو باز و حمایتی و فناوری‌های نوین بیان کردند. روش پژوهش، توصیفی از نوع هم‌بستگی است. جامعه آماری شامل دانش‌آموزان مدارس دخترانه فنی و حرفه‌ای و کار و دانش شهر همدان به حجم ۷۹۹ نفر بود. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و براساس جدول کرجسی و مورگان، ۲۶۰ نفر انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های پژوهش از سه پرسش‌نامه استاندارد صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان، روحیه کارآفرینی و انگیزه کارآفرینی استفاده شد. روایی پرسش‌نامه‌ها با استفاده از روایی محتوایی و صوری انجام شد و پایایی آن نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ محاسبه و به ترتیب ۰/۹۳، ۰/۸۸ و ۰/۸۵ برآورد شد. نتایج نشان داد بین صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان و انگیزه کارآفرینی با روحیه کارآفرینی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و اثر مستقیم صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان بر روحیه کارآفرینی و انگیزه کارآفرینی، مثبت و معنی‌دار بود. ولی اثر غیرمستقیم صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان بر روحیه کارآفرینی با نقش میانجی انگیزه کارآفرینی، معنی‌دار نبود.

پورکریمی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش «واکاوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران» با روش پژوهش، آمیخته و از نوع متوالی. در بخش کیفی، پانزده نفر به‌عنوان مشارکت‌کننده و به‌صورت هدف‌مند انتخاب شدند. در بخش کمی، جامعه آماری، تمامی دبیران مدارس متوسطه شهرستان شهریار در سال تحصیلی ۹۳-۹۴ بودند که ۲۷۵ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای

نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای از نوع انتساب متناسب استفاده شد. برای گردآوری داده‌ها در بخش کیفی از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و برای بخش کمی از پرسش‌نامه محقق‌ساخته بهره برده شد. روایی بخش کیفی از نوع محتوایی و بخش کمی روایی محتوایی و سازه بود. پایایی پرسش‌نامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۱ ارزیابی شد. یافته‌ها نشان داد که صلاحیت حرفه‌ای مدیران شامل مؤلفه‌های ویژگی‌های روان‌شناختی، مهارت‌ها (فنی، انسانی و ادراکی)، دانش و نگرش است. تحلیل‌ها نشان داد که تفاوت معناداری ($P \geq 0/05$) بین میانگین‌های مدیران مدارس متوسطه دولتی و غیردولتی از نظر صلاحیت‌های حرفه‌ای وجود دارد. در خصوص راه‌کارهای ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران دبیران شرکت‌کننده در پژوهش، در اختیار گذاشتن لوح‌های فشرده و جزوات آموزشی را مهم‌ترین راه‌کار توسعه شایستگی‌های مدیران مدارس دانستند. نشان دادند که صلاحیت حرفه‌ای مدیران شامل مؤلفه‌های ویژگی‌های روان‌شناختی، مهارت‌ها (فنی، انسانی و ادراکی)، دانش و نگرش است.

پورکریمی و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهشی به مؤلفه‌های شایستگی حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، ارتباطات، رهبری، تصمیم‌گیری، کار تیمی، نظارت و ارزیابی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، اخلاق حرفه‌ای، ویژگی‌های روان‌شناختی و شایستگی علمی (آموزشی و پژوهشی) اشاره کردند.

حیات و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان مطالعه کیفی نیازها و روش‌های توسعه حرفه‌ای مدیران نتیجه گرفتند که نیازهای توسعه حرفه‌ای آن‌ها شامل ۵ مقوله کلی رهبری آموزشی، مدیریت و رهبری سازمانی، رهبری اخلاقی، مشارکت اجتماعی و فناوری و ۱۴ زیرمقوله است.

امیری جامی و علائی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «تدوین الگوی پیشنهادی شایستگی‌های مورد انتظار مدیران آموزشی» نتیجه گرفتند که شایستگی‌های موردانتظار مدیران را می‌توان در قالب دو بُعد اصلی

شایستگی‌های عمومی و شایستگی‌های اختصاصی و در چهار مقوله فضائل اخلاقی، ویژگی‌های شخصیتی، انتظارات نقش و وظایف طبقه‌بندی کرد.

هوشیار و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با هدف ارائه مدل شایستگی مدیران متوسطه نتیجه گرفتند در حوزه فنی، ابعاد شایستگی دانش عمومی و دانش حرفه‌ای؛ در حوزه مدیریتی، ابعاد شایستگی مدیریت منابع انسانی و مدیریت عملیاتی؛ در حوزه فردی، دو بُعد ویژگی‌های شخصیتی و بین‌فردی و در حوزه محیطی، ابعاد شایستگی شناخت محیط و جذب دانش‌آموز مشخص شدند که ۴۴ مؤلفه شایستگی احصاء شده از مصاحبه با مدیران در این ابعاد قرار می‌گیرند.

هیلارد^۱ (۲۰۱۵) در پژوهش خود با عنوان «ارزیابی برنامه‌های بالندگی مدیران» نتیجه گرفته است که فرصت ارائه شده و آموزش‌های مرتبط با توانمندسازی به بهبود آموزش، یادگیری، پژوهش و مهارت‌های رهبری منجر شده و بیش‌ترین تأثیر را بر بالندگی مدیران داشته است.

کریستاف^۲ (۲۰۱۷) در پژوهش خود نشان داد که مدل شایستگی مدیران به عواملی مانند دانش تخصصی، انگیزه، مهارت‌های خلاق در شایستگی مدیر است و مدل می‌تواند به‌عنوان مرجع در توسعه رویکرد یکپارچه برای انتخاب مدیران شایسته باشد

بیترووا^۳ و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش خود با عنوان «صلاحیت حرفه‌ای رهبران مدارس در حوزه مدیریتی» نشان دادند که رهبران مدارس از چهار صلاحیت کلیدی عمده یعنی توانایی برای خلق راهبردهای مؤثر یادگیری، صلاحیت ایجاد و توسعه محیط یادگیری مؤثر برای دانش‌آموزان، توزیع و نشان دادن حوزه‌های تحت کنترل و حوزه‌های مسئولیتی و صلاحیت راهنمایی و کنترل فرایندهای آموزشی بهره‌مندند.

1- Hilliard.A.T

2- Ceristaf.C.H

3- Bitterova

نایکر و نادو^۱ (۲۰۱۴) با انجام پژوهشی کیفی با عنوان «بررسی مهم‌ترین شاخص‌های لازم برای بالندگی مدیران» نتیجه گرفتند که ایجاد فرصت‌های یادگیری، کار تیمی، ارتباطات اجتماعی و بهبود مهارت‌های رهبری مشارکتی در بالندگی مدیران مؤثرند.

کیمبر^۲ (۲۰۱۳) با انجام یک طرح پژوهشی با عنوان «طراحی برنامه توسعه حرفه‌ای مدیران» نتیجه گرفت که جو مثبت مدرسه، ارتباطات بین فردی کارکنان و مدیریت مشارکتی بر بالندگی مدیران مؤثر است.

کانوکرن، پونگتورن و نگانگ^۳ (۲۰۱۴) در پژوهش خود با عنوان «توسعه حرفه‌ای مدیران» دریافتند که رضایت‌مندی بیش‌تر مدیران با اثربخشی فرایندهای آموزش و یادگیری تعیین می‌شود. از این‌رو آنان مجبورند که دانش، مهارت و صلاحیت‌های حرفه‌ای خود را ارتقاء دهند.

بیریاستنوا^۴ و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «مدیریت نظام آموزش و توسعه حرفه‌ای مدیران» ابعاد توسعه حرفه‌ای را مشتمل بر چهار حوزه می‌دانند: ۱. ویژگی‌های شخصی مثل هوش، خلاقیت و خودمدیریتی، ۲. توانایی حرفه‌ای مثل رهبری تعاملی، رقابتی و سازمانی، ۳. ویژگی‌های خاص مثل دانش حرفه‌ای، مدیریت ریسک، کارآفرینی و ۴. تیپ شخصیتی مثل سازگاری اجتماعی، اجتماعی و فعال بودن، ثبات عاطفی.

گلاوایز^۵ (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان «ادراک مدیران از توسعه حرفه‌ای‌شان» مهم‌ترین نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران را شامل ایجاد و حفظ انگیزه برای بهبود مستمر؛ ایجاد تصمیم‌گیری مشارکتی، همکاری و حمایت همکاران؛ توسعه مشارکت؛ تسهیل توسعه حرفه‌ای/توسعه دیگران؛ طراحی، اجرا و ارزیابی برنامه درسی؛ توسعه و اجرای برنامه‌های عملی راهبردی؛ برقراری ارتباط اثربخش؛ ایجاد سازمان یادگیرنده؛ فهم توسعه و یادگیری دانش‌آموزان؛

1- Naicker.S & Naidoo.P

2- Kimber.R

3- Kanokorn.S, Pongtorn.P & Ngang.T

4- Bayarystanova.E

5- Galavzi.P

توسعه اطلاعات و راهبردهای جمع‌آوری اطلاعات؛ درک راهبردهای اندازه‌گیری، ارزیابی و ارزش‌یابی و توسعه چشم‌انداز، ارزش‌ها و مأموریت با کارکنان مدرسه.

با توجه به مطالعه پیشینه پژوهش‌های مرتبط این پژوهش این مطالعات بیش‌تر به بررسی صلاحیت‌های و شایستگی‌هایی مورد انتظار برای مدیران پرداخته‌اند در حالی‌که پژوهش حاضر سازوکار لازم را برای تحقق توسعه حرفه‌ای مدیران مورد بررسی قرار داده و در نهایت مدلی متناسب پیشنهاد کرده است. ضمن این‌که از روش داده‌بنیاد که با استفاده از مصاحبه عمیق می‌باشد بهره گرفته است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با رویکرد کیفی و روش نظریه زمینه‌ای (داده‌بنیاد) انجام شد. در این راستا با در نظر گرفتن روش پژوهش و الزامات مربوط به آن، پس از جمع‌آوری داده‌ها، به تحلیل داده‌ها پرداخته و نتایج کلی ارائه می‌شود.

کدگذاری، رویه‌ای نظام‌مند است که برای کشف مقوله‌ها، مشخصه‌ها و ابعاد داده‌ها توسعه داده شده است. در این پژوهش، بر اساس این کدگذاری، چارچوب نظری توسعه می‌یابد. لازم به‌ذکر است فرایند جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها در این روش پژوهش به‌صورت زیگزاگی و هم‌زمان انجام می‌گیرد. جمع‌آوری داده‌ها تا جایی ادامه پیدا می‌کند که پژوهش‌گر در داده‌ها به مرز اشباع برسد و مفاهیم مرتبط با مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران که توسط مصاحبه‌شوندگان مختلف مطرح می‌شوند تکراری شده و مطلب جدیدی به مدل اضافه نشود. برای توسعه چارچوب نظری محقق به شکلی مداوم و هدف‌مند، طی فرایند تحلیل داده‌ها بین کدگذاری باز و محوری حرکت کرده است. فرایند کدگذاری باز و محوری دو گام متوالی یک فرایند تحلیلی نیستند؛ بلکه فرایند کدگذاری، پویا و شناور انجام می‌گیرد. در ابتدای کدگذاری، تلاش می‌شود که مقوله‌ها از طریق کدگذاری باز مشخص و طی کدگذاری محوری، مقوله‌ها به یکدیگر مرتبط شوند. بعد از این طی کدگذاری انتخابی، مقوله‌ها،

مقوله‌های فرعی و ارتباط آن‌ها یکپارچه می‌شود تا چارچوب نظری توسعه یابد. داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه‌شوندگان کدگذاری می‌شوند تا به شکل راحت‌تری شباهت‌ها و تفاوت‌ها شناسایی شوند. کدهای مستخرج از مصاحبه‌های انجام‌شده با ۱۵ نفر از خبرگان و متخصصان نظام آموزشی طی کدگذاری باز به تفصیل به‌همراه کدهای نهایی و یادداشت‌های فنی محقق ارائه شده است.

مرحله بعد از کدگذاری داده‌ها در نظریه داده‌بنیاد، کدگذاری محوری یا مقوله‌بندی است. یعنی ترکیب یا کنار هم قرار گرفتن چند مفهوم، تشکیل یک مقوله یا طبقه را می‌دهد و برای شکل‌گیری، همان فرایند تحلیلی مقایسه‌ای را طی می‌کنند تا شباهت‌ها و تفاوت‌هایی که برای ایجاد مفاهیم سطح پایین‌تر استفاده می‌شود، برجسته سازند. برای کشف نحوه ارتباط مقوله‌ها با یکدیگر، پژوهش‌گر از الگوواره استفاده می‌کند. اجزای اصلی الگوواره عبارتند از: شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، مقوله اصلی، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها.

شرایط علی، وقایع یا رویدادهایی هستند که پدیده را موجب می‌شود. مقوله اصلی، ایده یا واقعه اصلی است که مجموعه‌ای از عمل‌ها و عکس‌العمل‌ها با آن در ارتباط هستند. شرایط زمینه‌ای، شرایطی عمومی و گسترده هستند بر توسعه یا تحدید پدیده و یا به عبارتی بر رونق یا اهمیت پدیده اثر می‌گذارد. شرایط مداخله‌گر، شرایطی تخصصی هستند که راهبردها و اقدامات را متفاوت می‌سازد. راهبردها، اقدامات هدف‌مند و جهت‌داری هستند که مسئله را حل می‌کنند، پدیده را اداره می‌کنند و به آن پاسخ می‌دهند. پیامدها، ستاده‌هایی هستند که در نتیجه عمل‌ها و عکس‌العمل‌ها یا پاسخ به پدیده به‌وجود می‌آیند.

یافته‌های پژوهش

الف - تحلیل توصیفی ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان: کلیه مصاحبه‌شوندگان نمونه پژوهش مرد و متأهل هستند، ۴۵ درصد پاسخ‌گویان دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۵۵ درصد مدرک دکتری هستند. بیش‌ترین مشارکت در

پژوهش حاضر را صاحب‌نظران با سابقه خدمت ۲۵ سال به بالا (۷۵ درصد) داشتند.

جدول شماره ۱: مشخصات جمعیت‌شناختی صاحب‌نظران مشارکت‌کننده در پژوهش

ردیف	مدرک	رشته	سابقه کار
۱	دکتر	فلسفه آ.پ	۳۱
۲	دکتر	مدیریت	۲۹
۳	فوق لیسانس	مدیریت	۲۸
۴	فوق لیسانس	علوم اجتماعی	۲۷
۵	فوق لیسانس	مدیریت	۲۶
۶	دکتر	فلسفه	۲۷
۷	دکتر	فقه و حقوق	۳۴
۸	فوق لیسانس	مدیریت	۲۶
۹	دکتر	مدیریت	۲۶
۱۰	فوق لیسانس	مدیریت	۳۱
۱۱	فوق لیسانس	مدیریت	۳۴
۱۲	دکتر	مدیریت	۲۸
۱۳	دکتر	کارآفرینی	۳۱
۱۴	فوق لیسانس	مدیریت	۳۰
۱۵	دکتر	مدیریت	۲۵

تحلیل استنباطی: در تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی همواره تحلیل مقایسه‌ای نکات کلیدی، مفاهیم و مقوله‌ها و فرایند رفت و برگشتی برای اصلاحات احتمالی مدنظر قرار گرفته؛ به طوری که برچسب مفاهیم و مقوله‌ها و طبقه‌بندی مفاهیم در زیرمجموعه مقوله‌ها مکرر بازنگری و تغییر کرد. مبنای برقراری رابطه بین مقوله‌ها و تقسیم‌بندی آن‌ها ارتباطات منطقی و علمی بوده است. نتایج به دست آمده در قالب عوامل علی، پدیده محوری، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و نتایج و پیامدها برابر جدول شماره دو ارائه شده است.

جدول شماره ۲: عوامل پدیده مرکزی استخراج شده از مصاحبه‌ها

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم / کدهای متمرکز
صلاحیت‌های مورد نیاز در توسعه حرفه‌ای مدیران (پدیده مرکزی)	صلاحیت‌های حرفه‌ای مورد نیاز	مدیران به دانش فنی نیاز دارند، داشتن مهارت بین فردی در مدیران، توجه به مهارت ادراکی
	صلاحیت‌های عمومی مورد نیاز	ایجاد علائق و انگیزه‌ها در مدیران، ویژگی‌های شخصیتی، توانمندی و عملکرد مدیران، توجه به نگرش‌ها و باورها به‌عنوان رکن اصلی

جدول شماره ۳: عوامل علی استخراج شده از مصاحبه‌ها

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم / کدهای متمرکز
عوامل مداخله‌گر	عوامل سازمانی	ماهیت سیستم آموزش و پرورش، قوانین آیین‌نامه‌ها، مقررات، و بخش‌نامه‌ها، چگونگی کیفیت ارزیابی صلاحیت‌های مدیران، مدیریت منابع انسانی
	عوامل اقتصادی	درآمدهای حاصله، بودجه برای آموزش
	عوامل سیاسی	ایدئولوژی سیاست‌گذاران در آموزش، سیاست‌ها و راهبردهای اجرایی در نظر گرفته شده

جدول شماره ۴: عوامل زمینه‌ای استخراج شده از مصاحبه‌ها

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم / کدهای متمرکز
عوامل زمینه‌ای	شرایط محیطی	تناسب مأموریت با اقلیم و فرهنگ، آسیب‌ها و فرصت‌های محیطی، آلودگی‌های صوتی و هوا، بافت استاندارد سازمانی
	فرهنگ جامعه	فرصت رشد برای مدیران، نگرش مثبت جامعه و اجتماع به مدیران، همکاری سازمان‌های مختلف با سازمان
	جو آموزشی	فضای دوستانه و بدون ترس از بازرسی، حسادت همکاران

جدول شماره ۵: عوامل علی استخراج شده از مصاحبه‌ها

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم / کدهای متمرکز
عوامل علی	ماهیت و پیچیدگی شغل مدیران	پیچیدگی و اهمیت انسان به عنوان کانون توجه، تاثیر گذاری اجتماعی.
	گستره تنوع شغلی	تنوع وظایف مدیران در سازمان، تنوع کارکنان، مدیران، تنوع وظایف و مأموریت‌ها.
	تکالیف و مأموریت‌های مدیر	تکلیف تعیین شده در اسناد بالادستی برای مدیران، سیاست‌ها و برنامه‌های جدید، آمادگی برای مواجهه با بحران‌ها.

جدول شماره ۶: عوامل راهبردهای استخراج شده از مصاحبه‌ها

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم / کدهای متمرکز
عوامل راهبردها	راهبردهای سازمانی	گزینش و انتخاب مدیران، معیارهای توسعه حرفه‌ای مدیران، نظارت و ارزیابی در انجام کارها
	راهبردهای فردی	رشد و بالندگی مدیران، انجام آموزش‌های مورد نیاز، الگو برداری از افراد موفق

جدول شماره ۷: عوامل پیامدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم / کدهای متمرکز
عوامل پیامدها	پیامدهای آموزشی	پویایی نظام آموزشی با توجه به مأموریت‌های محوله، تغییر در عملکرد و سازمان آموزشی
	پیامدهای فردی	علاقه‌مندی مدیران آموزش و پرورش به شغل خود، افزایش تعهد شغلی مدیر
	پیامدهای اجتماعی	افزایش شایستگی‌های اجتماعی، ایجاد سرمایه اجتماعی

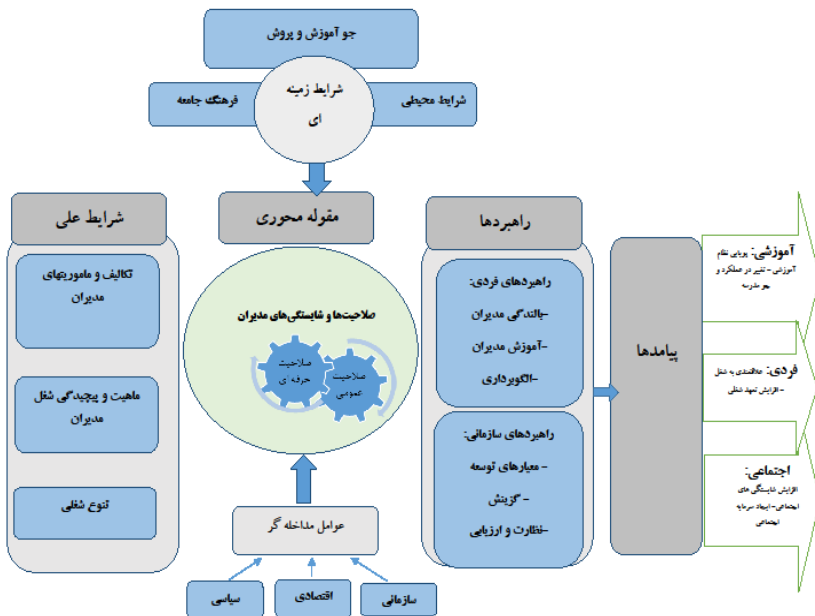
با توجه به جداول شماره دو تا هفت، مدل الگوواره‌ای در شش مؤلفه موجبات علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر یا واسطه‌ای، راهبردها و پیامدهای مرتبط با پدیده مرکزی را که «صلاحیت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز در توسعه حرفه‌ای مدیران» است مشخص می‌کند. هر مؤلفه پاسخ به یکی از پرسش‌های پژوهش حاضر است. در هر مؤلفه مقوله(های) اصلی و فرعی قرار می‌گیرند. در مجموع ۶ مقوله اصلی و ۱۶ مقوله فرعی در این مدل وجود دارد. در این پژوهش از طریق مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان و متخصصان نظام آموزش و پرورش ۳۲۵ داده استخراج شد. این داده‌ها در ۲۱۵ کد اولیه استخراج

شد که پس از کدگذاری مفهومی، کدهای اولیه در ۳۸ مفهوم جمع شدند.

- مدل توسعه حرفه‌ای مدیران

مدل حاصل از نظریه برآمده از زمینه پژوهش ایده‌های را دنبال می‌کنند که براساس آن سازوکار توسعه حرفه‌ای مدیران مشخص می‌شود. لازم به ذکر است هیچ پدیده‌ای به‌گونه مجرد و جدای از محیط خود به وجود نمی‌آید. توسعه حرفه‌ای مدیران نیز از این قاعده مستثنی نیست. بنابراین می‌توان مدلی برای آن در نظر گرفت تا ابعاد و مؤلفه‌های اثرگذار را با آسانی بیش‌تری نشان دهد و شناسایی آن‌ها را ساده کند. این مدل درک بهتر و ارزیابی و تحلیل هر تغییر و تحولی در این پدیده را تسهیل می‌کند. در مدل پیچیدگی‌های شرایط واقعی ساده‌تر ارائه می‌شود. مدل توسعه حرفه‌ای مدیران نیز همین نقش را ایفاء می‌کند.

مدل پارادایمی توسعه حرفه‌ای مدیران



شکل شماره ۱: مدل پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

همان‌گونه که از نظر گذشت این پژوهش با هدف ارائه مدلی برای توسعه حرفه‌ای مدیران و با بهره‌گیری از روش کیفی نظریه داده‌بنیاد و نسخه نظام‌مند اشتراوس و کوربین انجام شد. در این پژوهش از طریق مصاحبه با ۱۵ نفر از مدیران ۳۲۵ داده استخراج شد. این داده‌ها در ۲۱۵ کد اولیه استخراج که پس از کدگذاری مفهومی، کدهای اولیه در ۳۸ مفهوم تجمیع شدند.

پدیده هسته‌ای و کانونی، مرکز مدل و اساس فرآیند است. پدیده هسته‌ای شناسایی شده در این پژوهش بر اساس داده‌های مشارکت‌کنندگان تحت عنوان صلاحیت‌ها و شایستگی‌های عمومی و حرفه‌ای مدیران کدگذاری شد. اولین یافته پژوهش در پدیده هسته‌ای دانش فنی است. دانش فنی از جمله صلاحیت‌های حرفه‌ای مورد نیاز است که بسیار مورد تأکید مشارکت‌کنندگان است. بر این اساس مدیر باید بتواند از ظرفیت‌های مجموعه خود برای تسهیل فرایند تعلیم و تربیت بهره بگیرد. شرایطی فراهم شود تا مدیران با اصول علمی رشته مدیریت و انواع سبک‌های آن آشنایی کامل داشته و شخصی جامع‌الشرایط باشد. در بحث صلاحیت‌ها و شایستگی‌های عمومی نتایج تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه نشان می‌دهد مدیر باید حائز توانمندی‌های مختلف باشد که از جمله آن‌ها می‌توان به مواردی چون توانایی حل مسئله، آینده‌نگری، تجربه کار اجرایی، خلاقیت و ابتکار، خودارزیابی و خودافزایی اشاره کرد. این موضوع در پژوهش عبداللهی (۱۳۸۹) مورد اشاره قرار گرفته است.

در حوزه مهارت‌های بین فردی تأکید شرکت‌کنندگان بر هنر برقراری ارتباط مؤثر با محیط بود. این ارتباط در زمینه‌های مختلف چون ارتباط عوامل درونی و بیرونی مؤثر با جامعه را شامل می‌شود. از نظر یکی از شرکت‌کنندگان مدیر باید جاذبه داشته باشد تا در کارکنان انگیزه‌های لازم را ایجاد کند.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که علاقه‌مندی به شغل و داشتن انگیزه پیشرفت و مؤثر واقع شدن برای خود و مجموعه افراد تحت رهبری یکی از

صلاحیت‌های لازم برای هر مدیر است. علاقه‌مندی به شغل باعث ایجاد دل‌بستگی و تعلق خاطر خواهد شد.

یکی از صلاحیت‌های عمومی شناسایی‌شده ویژگی‌های شخصیتی مدیران است. از جمله ویژگی‌های شخصیتی مورد اشاره شرکت‌کنندگان داشتن روحیه همدلی و وفاق، انعطاف‌پذیری، ریسک‌پذیری، سعه‌صدر، قابلیت اعتماد، قانون‌مداری، قدرت اقناع‌کنندگی مهربانی و ادب، محبوبیت و مسئولیت‌پذیری را می‌توان نام برد. نتایج پژوهش امیری جامی و علایی (۱۳۹۳) نیز نشان می‌دهد که مقوله‌هایی چون دارا بودن فضائل اخلاقی مانند ایمان، تعهد، عدالت‌محوری، وحدت‌آفرینی و ویژگی‌های شخصیتی بارز چون قاطعیت، خلاقیت، هوش فرهنگی، آراستگی و تحصیلات در انتخاب مدیران مورد انتظار است.

همان‌طور که رستون^۱ (۲۰۱۵) در پژوهش خود نشان داد که اخلاق‌مداری و توجه به ارزش‌های بنیادی از جمله صلاحیت‌های مورد نیاز مدیران و رهبران است. نتایج پژوهش امیری جامی و علایی (۱۳۹۳)، عبداللهی (۱۳۸۹) و هوشیار و همکاران (۱۳۹۴)، طاحونه، (۱۳۹۴) و منافی (۱۳۹۴). نیز مؤید این موضوع است.

عوامل علی‌توسعه حرفه‌ای مدیران از دسته عواملی هستند که پدیده مرکزی را موجب می‌شوند. عوامل علی‌شناسایی‌شده در این پژوهش بر اساس داده‌های مشارکت‌کنندگان تحت سه مقوله تکالیف و مأموریت‌های مدیر، تنوع شغلی، ماهیت و پیچیدگی شغل مدیران دسته‌بندی و کد گذاری شد. در این خصوص نظرات مختلفی بیان شده است. این مأموریت‌ها در طول زمان و متناسب با تغییرات جامعه ممکن است دست‌خوش تحولات و تغییراتی شده و یا نیازها و مأموریت‌های جدیدی به آن اضافه شود. با توجه به پیچیدگی و مدیریت در ابعاد مختلف لازم است که مدیران آشنایی کامل با تکالیف و مأموریت‌های خود داشته باشد. در این زمینه اکرامی و هوشیار (۱۳۹۵) نیز در مدل شایستگی مدیران لزوم شناخت اسناد بالادستی و اشراف به قوانین اداری

1- Reton.A.V

و اجرایی را مورد توجه قرار داده‌اند.

شرایط زمینه‌ای شناسایی شده در این پژوهش بر اساس داده‌های مشارکت کنندگان تحت سه مقوله جو آموزش و پرورش، شرایط محیطی و فرهنگ جامعه دسته بندی و کد گذاری شد.

نتایج این پژوهش با شرایط مداخله‌گر، زمینه‌ها و شرایطی هستند که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند. عوامل مداخله‌گر شناسایی شده در پژوهش بر اساس داده‌های مشارکت کنندگان تحت سه مقوله عوامل سیاسی، عوامل اقتصادی و عوامل سازمانی دسته‌بندی و کدگذاری شد. این یافته‌ها با پژوهش بیترووا و همکاران^۱ (۲۰۱۴)، ابراهیم (۲۰۱۱) هم‌سو است. وی در پژوهش خود در مناطقی از ایالت ویرجینیا نبود برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی نامناسب و نقش سیاست‌های دولت و موقعیت جغرافیایی، عوامل سازمانی را از دلایل بالندگی مدیران در این مناطق ارزیابی کرد. هم‌چنین این یافته‌ها با نتایج پژوهش تیلور (۲۰۰۸) و دانایی‌فرد و همکاران (۱۳۸۸) هم‌سو است. نتایج این پژوهش نیز نشان داد که عوامل سازمانی چون برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و برنامه‌های آماده‌سازی مدیران و شبکه‌سازی از عوامل مؤثر در توسعه حرفه‌ای مدیران است.

راهبردها؛ کنش‌ها و واکنش‌هایی (تعاملاتی) هستند که از پدیده اصلی حاصل می‌شود. نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها راهبردهای توسعه حرفه‌ای مدیران را در دو مقوله اصلی راهبردهای سازمانی و راهبردهای فردی مورد نظر قرار دادند. راهبردهای سازمانی در سه مفهوم معیارهای توسعه حرفه‌ای مدیران، گزینش و نظارت و ارزیابی دسته‌بندی شدند. در مفهوم معیارهای توسعه حرفه‌ای مدیران مواردی چون انعطاف‌پذیری و به‌روزرسانی معیارها، رویکردهای اعتقادی، سنجش حیطة دانشی فرد، تبیین شاخص‌های ارزیابی، سنجش صلاحیت‌ها و شایستگی‌ها و سند تحول بنیادین آموزش و پرورش مورد اشاره قرار گرفتند. عبداللهی (۱۳۸۹) معتقد است که هم‌چنان که مدارس

1- Bitterova, M., Haskova, A., & Pisonova.E

پیچیده تر می شود، مدیران ناگزیرند حرفه‌ای تر شوند. هم‌چنین علیرزاده تبریزی (۱۳۸۸) داشتن راهبردهای سازمانی را از صلاحیت مورد نیاز مدیران بر شمرده است. در مفهوم گزینش مواردی چون شیوه ثبت‌نام متقاضیان سمت مدیریت، شناخت روندهای مرسوم در دنیا، تشکیل کمیته استعدادیابی، پرهیز از انتخاب مدیران توسط معلمان، نخبه‌گزینی در دانشگاه فرهنگیان و جذب افراد شایسته مود اشاره قرار گرفتند. همان‌طور که نایکر و نادو (۲۰۱۴) در پژوهش کیفی خود در زمینه بالندگی مدیران ایجاد فرصت‌های یادگیری و تسهیل یادگیری تیمی را از جمله عوامل مؤثر بر شمردند. (عبادی و قایمی، ۱۳۹۷) در یافته‌های خود بر مواردی چون نظارت مسئولین و نظارت گروه‌های هم‌تا جزء راهبردهای سازمانی معرفی شدند.

مفهوم توجه به آموزش از جمله راهبردهای فردی هستند که بر اساس تحلیل نظرات شرکت‌کنندگان به مواردی چون ارتقای مهارت‌های ضروری، نیازسنجی دوره‌های ضمن خدمت توسط خود مدیران، کارورزی مدیران و آموزش‌های ضمن خدمت اشاره شده است. رستون (۲۰۱۵) و هم‌چنین کانوکر و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهش‌های خود آموزش مدیران را امری ضروری برای رشد حرفه‌ای آن‌ها مطرح کرده‌اند و تأکید دارند که این آموزش‌ها باید در مرحله اول بر اساس ارزیابی نیازها بوده و برای آن هدف‌گذاری شود و ارزیابی مستمری نسبت به مفیدبودن برنامه‌های توانمندسازی و آموزش مدیران تنظیم شود.

بر اساس تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه پیامدهای توسعه حرفه‌ای مدیران در سه مقوله اصلی پیامدهای آموزشی، فردی و اجتماعی دسته‌بندی شدند. مهم‌ترین پیامدهای آموزشی در پژوهش در دو بخش پویایی نظام آموزشی، تغییر در عملکرد و جو سازمان آموزش و پرورش مطرح شد. در بخش پویایی نظام آموزشی به پیامدهایی چون رشد متوازن در ساحت‌های تربیتی، ارتقای سطح سیستم، ایجاد بینش در مدیران و مدیریت راهبردی از جمله موارد مؤثر هستند. در مفهوم تغییر در عملکرد و جو مدرسه به ایجاد انگیزه و علاقه به سیستم آموزشی، افزایش هماهنگی درون مدرسه، توسعه حرفه‌ای

معلمان و همکاران، نوآوری در مدرسه، شناخت فرصت‌ها و تهدیدها، تقسیم کار مناسب، استفاده صحیح از منابع، تقویت روحیه همکاری، دستیابی مدرسه به اهداف و رضایت دانش‌آموز و اولیاء مورد اشاره قرار گرفت. نتایج پژوهش صدیق و همکاران (۱۳۹۶) خانعلی‌زاده و همکاران (۱۳۸۹) و قدسی (۱۳۹۰)، نیز بر همین موضوع تأکید دارند.

پیشنهاد‌های پژوهش

- لازم است در فرآیند گزینش و انتخاب مدیران به‌خصوص در نیروی انتظامی معیارهای مختلف چون دارا بودن دانش فنی مدیریت، مهارت‌های بین فردی و ادراکی، داشتن انگیزه و دغدغه حل مشکلات سیستم و دارا بودن ویژگی‌های شخصیتی لازم برای مدیریت مورد توجه قرار گیرد.
- مدیران آموزشی گستره متنوعی از وظایف شغلی را در جنبه‌های مختلف مانند مدیریت آموزش، موضوعات مالی و اقتصادی، مدیریت منابع انسانی و ... را به‌عهده دارند. از این‌رو این موضوع باید در زمان گزینش و هم‌چنین در برنامه‌های توانمندسازی مدیران نیروی انتظامی مورد توجه قرار گیرد.
- یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها حاکی از آن است که از نظر مصاحبه‌شوندگان سازمان کم‌تر برنامه‌های متناسبی را به توانمندسازی مدیران اختصاص می‌دهد. از این‌رو نیاز است سازمان‌های مربوط به نیروی انتظامی به رشد حرفه‌ای مدیران بهای بیش‌تری داده، برنامه‌های کاربردی‌تر و مناسب‌تری برای رشد حرفه‌ای آنان در نظر بگیرد.

تقدیر و تشکر

از مدیران آموزش و پرورش و مدیران نیروی انتظامی و هم‌چنین از دکتر سجادی و دکتر بجانی که در تدوین این مقاله زحماتی زیادی متقبل شده‌اند تقدیر و تشکر می‌شود.

منابع

- امیری جامی، هادی؛ علایی، حبیبه (۱۳۹۳). تدوین الگوی پیشنهادی شایستگی های مورد انتظار مدیران آموزشی مدارس دخترانه مقاطع سه گانه شهرستان تربت جام، اولین کنفرانس بین المللی روان شناسی و علوم رفتاری. قابل بازیابی از:
<https://civilica.com/doc/385745>
- ایران زاده. سلیمان؛ بابایی هروی. صادق (۱۳۹۸). بالندگی کارکنان در سازمان های نوین، تبریز، انتشارات فروزش، چاپ اول. قابل بازیابی از:
<https://www.chaponashr.ir/furuzech>
- بابایی رحیم آبادی، عیسی (۱۳۹۰). مسیر شغلی و توسعه استراتژیک: سقف های شیشه ای، زندگی کاری کارکنان، مدیریت توسعه مدیریت ۰، شماره ۹۰، صص ۵۴-۵۰. قابل بازیابی از:
<http://noo.rs/T5RjY>
- بندرخانی، مهدی (۱۳۸۹). بررسی میزان اثربخشی سیستم های مدیریتی در بالندگی کارکنان شرکت مدیریت تولید برق شازند، پایان نامه کارشناسی ارشد: پیام نور تهران. قابل بازیابی از:
<https://civilica.com/doc/133420/>
- بیگدلی مجرد، بهروز؛ سلاجقه، سنجر (۱۳۹۵). بررسی تأثیر آموزش بر استراتژی های منابع انسانی با تأکید بر نقش سازه ای توسعه حرفه ای و تسهیم دانش. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی. پاییز، صص ۱۶۶-۱۴۷. قابل بازیابی از:
<http://istd.saminattech.ir/Article/13951005161184314>
- شبانی. راضیه؛ خورشیدی، عباس؛ عباسی لطفاله؛ فتحی واجارگاه، کورش (۱۳۹۷). ارائه الگوی شایستگی برای مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران. مطالعات آموزش و آموزشگاهی، پاییز و زمستان، ۷ (۱۹)، صص ۱۷۶-۱۴۵. قابل بازیابی از:
http://pma.cfu.ac.ir/article_781.html
- شریفی، حسن پاشا؛ قورچیان، نادرقلی؛ چناری، علیرضا (۱۳۹۰). ارائه مدلی جهت ارزیابی بالندگی های حرفه ای اعضای هیات علمی غیر پزشکی دانشگاه آزاد اسلامی، فصلنامه نوآوری های آموزشی، شماره ۲. قابل بازیابی از:
https://jmte.riau.ac.ir/article_224.html

- طاحونه، علیرضا (۱۳۹۴). تأثیر مدیریت دانش بر بالندگی کارکنان ادارات مرکزی بانک سپه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی. قابل بازیابی از:
<https://ganj.irandoc.ac.ir/#!/articles/3aa08613c7e076398f19b0681218fd02>
- عباسی، فرهاد (۱۳۹۲). تشخیص صلاحیت‌های سازنده حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی آموزش و پرورش ناحیه دو شهرری ۹۲-۸ پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اسلامشهر.
- عبداللهی، حسین (۱۳۸۹). بررسی ویژگی‌های عمومی و حرفه‌ای مدیران آموزشی دوره متوسطه گزارش نهایی طرح پژوهشی، پژوهشکده تعلیم و تربیت، وزارت آموزش و پرورش، پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش. قابل بازیابی از:
<http://qjoe.ir/article-1-201-fa.html>
- علیزاده تبریزی، آنا (۱۳۸۸). بررسی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مراکز پیش‌دبستانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد تهران مرکز. قابل بازیابی از:
magiran.com/p860018
- قدسی، غلام عباس (۱۳۹۰). رابطه بین ساختار سازمانی و ارتباطات درونی سازمانی با بالندگی کارکنان شهرداری مناطق سه و هفت شیراز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت. قابل بازیابی از:
<http://www.miau.ac.ir>
- قنبری، سیروس؛ محمدی، بهرام (۱۳۹۵). ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متوسطه: یک تحقیق کیفی. دو فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه. ۴ (۲)، صص ۱۴۳-۱۲۳. قابل بازیابی از:
https://jsa.uok.ac.ir/article_45329.html?lang=fa
- محمودی، ابراهیم؛ عابدی، اکبر؛ حیدری، یاسر (۱۳۹۵). بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی، فرایند مدیریت و توسعه، ۲(۷) صص ۹۳-۶۹. قابل بازیابی از:
<http://jmdp.ir/article-1-1055-fa.html>
- نصیری ولیک‌بنی، فخرالسادات؛ قنبری، سیروس؛ سرچهانی، زهرا (۱۳۹۵). کاوش بالندگی مدیران مدارس، نظریه‌ای داده‌بنیاد، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، زمستان، ۷(۴)، صص ۲۶-۱. قابل بازیابی از:
http://jedu.miau.ac.ir/article_2221.html

- نورادصدیق، میترا؛ نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم؛ آراسته، حمیدرضا؛ زین‌آبادی، حسن‌رضا (۱۳۹۶). شناسایی مؤلفه‌های توسعه مدیران با استعداد مدارس غیردولتی با رویکردی مبتنی بر نظریه داده بنیاد، ارائه الگو، فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهش در یادگیری آموزشی و مجازی، بهار، ۵(۴)، صص ۷۰-۵۳. قابل بازیابی از:
http://etl.journals.pnu.ac.ir/article_4752.html
- پورکریمی، جواد (۱۳۹۴). شایستگی حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران. تحلیلی بر شکاف وضع موجود و مطلوب. فصلنامه نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۱۱(۱). صص ۹۸-۷۷. قابل بازیابی از:
https://jmte.riau.ac.ir/article_953.html
- پورکریمی، جواد؛ صداقت، مریم (۱۳۹۳). تبیین رابطه شایستگی با سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران در سازمان‌های پژوهشی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۶(۱)، صص ۲۲۲-۲۰۱. قابل بازیابی از:
https://hrmj.ihu.ac.ir/article_6779.html
- حیات، علی‌اصغر؛ عبداللهی، بیژن؛ زین‌آبادی، حسن‌رضا؛ آراسته، حمیدرضا (۱۳۹۴). مطالعه کیفی نیازها و روش‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس. مجله مطالعات آموزش و یادگیری، ۷(۲)، صص ۶۴-۴۳. قابل بازیابی از:
https://jsli.shirazu.ac.ir/article_3689.html
- خان‌علیزاده، رقیه؛ کردناییچ، اسدا...؛ فانی، علی‌اصغر؛ مشبکی، اصغر (۱۳۸۹). رابطه بین بالندگی و یادگیری سازمانی. پژوهش نامه مدیریت تحول، ۲(۳)، صص ۴۰-۲۰. قابل بازیابی از:
https://tmj.um.ac.ir/article_25210.html
- دانایی‌فرد، حسن؛ رجبزاده، علی؛ حصیری، اسد (۱۳۸۸). ارتقاء اعتماد درون سازمانی در بخش دولتی، بررسی نقش شایستگی‌های مدیریتی مدیران. پژوهش‌های مدیریت، ۲(۴)، صص ۹۰-۵۹. قابل بازیابی از:
<https://www.magiran.com/paper/709519>
- زاهدی، شمس‌السادات. شیخ، ابراهیم (۱۳۹۵). الگوی قابلیت‌های راهبردی مدیران میانی دولتی. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۱(۱)، صص ۱۳۹-۹۵. قابل بازیابی از:
http://www.smsjournal.ir/article_88671.html
- کمربینی، علیرضا؛ خورشیدی، عباس؛ حمیدی‌فر، فاطمه؛ محمودی، امیرحسین؛ شریعتمداری، مهدی (۱۳۹۹). ابعاد و مؤلفه‌های سازنده توسعه حرفه‌ای و ارائه الگوی

توسعه حرفه‌ای مدیران. نشریه علمی فناوری آموزش، ۱۵(۳)، صص ۵۴۴-۵۳۱. قابل بازیابی از:

<https://dorl.net/dor/20.1001.1.20080441.1400.15.3.9.8>

– قورچیان، نادرقلی؛ جعفری، پریوش؛ غنی‌زاده، مه‌ری (۱۳۹۶). تأثیر شایستگی‌های حرفه‌ای بر بهسازی معلمان مقطع متوسطه استان طهران. فصلنامه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها. ۱۶(۱). صص ۷۲-۵۱. قابل بازیابی از:

<http://journalieaa.ir/article-1-88-fa.html>

– منافی، کاظم، زمانی، الهام (۱۳۹۱). نقش نظام آموزش و پرورش در توسعه فرهنگی جامعه. فصلنامه مهندسی فرهنگی، ۷۳(۴). صص ۱۵۲-۱۳۴. قابل بازیابی از:

<https://www.magiran.com/paper/1128160>

– هوشیار، وجیهه؛ رحیم‌نیا، فریبرز؛ اکرامی، حمید (۱۳۹۴). ارائه مدل شایستگی مدیران مدارس متوسطه (مورد مطالعه: مدارس متوسطه ناحیه ۴ مشهد). کنفرانس بین‌المللی روان‌شناسی و علوم تربیتی، موسسه عالی علوم و فناوری خوارزمی، شیراز. قابل بازیابی از:

<https://civilica.com/doc/460248/>

– Angelides, P. (2012). Forms of leadership that promote inclusive education in Cypriot school”, *Education Management Administration and Leadership*, 40(1), pp. 21-36. Retrieved from: doi:10.1177/1741143211420614

– Brown, C., & Militello, M. (2016). ”Principal s percption of effective Professional Development in school”, *Journal of Education Administration*, 6(4), pp. 56-67. Retrieved from: <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2014-0109>

– Bayarystanova, Elmira. I., (2013). Education System Management And Professional Competence Of Managers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 140 (2014), pp. 427. 431. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.448>

– Boudreaux, M.K. (2015) An Examination of principals Perceptions of Profesional Development in an Urban School District. *Journal of Education & social policy* 2(4), Pp. 27-36. Retrieved from: <http://jespnet.com/journal/index/2208>

– Bitterova, M., Haskova, A., & Pisonova, M. (2014). School Leaders Competencies in Management Area. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 149, pp. 114-18. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.08.170>

- Cardno.C. & Youngs, H. (2013). Leadership Development for Experienced New Zealand Principals Perceptions of Effectiveness. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(3), pp. 256-271. Retrieved from:
<https://doi.org/10.1177%2F1741143212474808>
- Erasmus, B., Loedolff, V. P, & Hammann, F. (2010). Competencies for human resource development practitioners. *The International businesses & economics research journal*, 9(8), pp. 113-126. Retrieved from:
<https://doi.org/10.19030/iber.v9i8.617>
- Green, R. L. (2014). Leadership behavior inventory. Memphis, TN: University of Memphis. Retrieved from:
<https://umwa.memphis.edu/fcv/viewprofile.php?uuid=rlgreen1>
- Galavzi, P. (2011). *Principals' Perceptions of Their Own Professional Development*. Presented to the faculty of the Graduate School of the University of Texas at austain, in partial fulfillment of requirement for degree of doctor of education. Retrieved from:
<http://hdl.handle.net/2152/ETD-UT-2011-05-2726>
- Garavan, N. (2007). A Strategic Perspective on Human resource Development. *Advances in developing human Resource*. Pp. 11-30. Retrieved from:
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1523422306294492>
- Garvan, T, N., Carbery, Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture, *European Journal of Training and Development*, 36(1), pp. 5-254. Retrieved from:
<http://dx.doi.org/10.1108/03090591211192601>
- Gurr, D. & Drysdale, L. (2013), Middle -level secondary schiil leades: potential, constraints and implications for leadership preparation and development , *Journal of Educational Administration*, 51(1), Pp. 55-71. Retrieved from:
<http://dx.doi.org/10.1108/09578231311291431>
- Hilliard, A, T. (2015). Evaluating the Principals' Institute Leadership Development Program. *Merit Research Journal of Business and Management* (ISSN: 2408-7041), 3(4), pp. 034-039. Retrieved from:
<https://www.meritresearchjournals.org/bm/content/2015/June/Hilliard.htm>
- Ibrahim, N. (2011). Preparation and development of public secondary schools Principals in Kenya, *International Journal of Humanities and Social Science. I* (9), Retrieved from:
<http://www.ijhssnet.com/journal/index/295>

- Kanokorn S., Pongtorn P. & Ngang T. (2014) professional development of school principals. *Social and Behavioral Sciences* 116, pp. 77 – 81. Retrieved from:
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.171>
- Leithwood, K., Louis, K.S., Seashore, K., Wahlstrom, K., Anderson, S., Mascall, B., & Gordon, M. (2010). *How Successful Leadership Influences Student Learning: the Second Installment of a Longer Story*. Second International Handbook of Educational Change, Springer International Handbooks of Education. Retrieved from:
http://dx.doi.org/10.1007/978-90-481-2660-6_35
- Kimber, R. (2013). Improving Teacher Quality National Partnership variation–Principal Professional Development Program (PPDP). Retrieved from:
[https://www.aitsl.edu.au/tools-resources/resource/improving-teacher-quality-national-partnership-variation-principal-professional-development-program-\(ppdp\)](https://www.aitsl.edu.au/tools-resources/resource/improving-teacher-quality-national-partnership-variation-principal-professional-development-program-(ppdp))
- Moolenaar, N, M., Slegers, P (2015). The networked principal: Examining principals’ social relationships and transformational leadership in school and district networks. *Journal of Educational Administration*, 53(1). Retrieved from:
<https://doi.org/10.1108/JEA-02-2014-0031>
- Murray, C. (2015). High School Principals' Understanding of Instructional Leadership: An Emerging Theory. Phd.Thesis, GRADUATE PROGRAMS IN EDUCATION. UNIVERSITY OF CALGARY. Retrieved from:
<http://dx.doi.org/10.11575/PRISM/26366>
- Naicker, I, & Naidoo, S. V. (2017). Is the Whole More than the Sum of Its Parts? A Community of Practice Approach to Leadership Development of School Principals. *Kamla-Raj, Int J Edu Sci*, 7(2), pp. 289-298. Retrieved from:
<https://doi.org/10.1080/09751122.2014.11890191>
- Sugrue, C. (2015). Principal Professional Learning: Sources of Sustenance? *Unmasking School Leadership*, pp. 93-120. Springer. Retrieved from:
<https://www.springer.com/gp/book/9789401794329>
- 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. Retrieved from:

<https://www.virginia.edu>

- Campbell, P. (2010), Against the tide challenges of leading a sustainable school. Retrieved from:

<https://dera.ioe.ac.uk/2089/1/against-the-tide>

- Guo, Jiajia, Juan Chen, Jie Fu, Xinling Ge, Min chen, Yanhui liu. (2015). Structural. Retrieved from:

<https://doi.org/10.1016/j.apnr.2015.12.007>

- Mafora, T. P. & Schulze, S. (2012). The job satisfaction of principals of previously disadvantaged schools: new light on an old issue. South African Journal of Education, 3, pp. 227-239. Retrieved from:

<http://dx.doi.org/10.15700/saje.v32n3a571>

- Roy, N. (2008). Empowering people at work. Cambridge: Gower. Retrieved from:

<https://www.cambridge.org>

- Vecchio, Robert P. Joseph E. Justin b; Craig L. Pearce. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. The Leadership Quarterly, 21, pp. 530-542. Retrieved from:

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.014>