

ارائه سناریوهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در استان مازندران

فاطمه حسن‌زاده کفشگر کلایی^۱، عبدالله علی اسماعیلی^۲، وحید فلاح^۳

چکیده

هدف مطالعه حاضر ارائه سناریوهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در استان مازندران بود. این پژوهش از نظر روش آمیخته (کیفی و کمی) با طرح اکتشافی متوالی، از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا توصیفی از نوع پیمایشی بود. جامعه پژوهش در بخش کیفی خبرگان رشته مدیریت آموزشی در واحدهای دانشگاهی استان‌های تهران و مازندران و نمونه آن ۱۵ نفر بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند بر اساس اصل اشباع نظری انتخاب شدند. جامعه پژوهش در بخش کمی مدیران مدارس استان مازندران و نمونه آن ۱۱۷ نفر بودند که با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای بر اساس جدول کرجسی و مورگان انتخاب شدند. داده‌ها با کمک مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی و پرسشنامه محقق‌ساخته جمع‌آوری و برای تحلیل آنها از فرایند کدگذاری مبتنی بر نظریه داده بنیاد اشتراوس و کوربین با کمک نرم‌افزار Micmac استفاده شد. نتایج نشان داد که ۵۴ کد باز، ۸ مقوله و ۴ کد محوری شناسایی شد. سپس، از طریق مصاحبه با خبرگان، پیشران‌های کلیدی تاثیرگذار بر توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس شناسایی و پرسشنامه محقق‌ساخته با ۱۳ عامل کلیدی (مهارت‌های عمومی، مهارت‌های تخصصی، توانمندی‌های اجتماعی فردی، توانمندی‌های بین‌فردی، مسئولیت اجتماعی درون‌سازمانی، مسئولیت اجتماعی برون‌سازمانی، توسعه فردی، توسعه سازمانی، عوامل اقتصادی، تحولات فناوری، عوامل سیاسی، عوامل زیست‌محیطی و تغییرات آموزش و پرورش) ساخته شد که علاوه بر تایید روایی، پایایی همه عوامل بالاتر از ۰/۷۵ بود. در نهایت، بر اساس عوامل کلیدی دو سناریو برای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس طراحی شد.

کلید واژه‌ها: سناریوها، توسعه حرفه‌ای، مدیران مدارس.

پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۱۰/۱

دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۸/۱۲

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد بابل، دانشگاه آزاد اسلامی، بابل، ایران
f.hasanzadeh60@yahoo.com
۲. استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد بابل، دانشگاه آزاد اسلامی، بابل، ایران (نویسنده مسئول)
shahramae@yahoo.com
۳. استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران
vahidfallah20@yahoo.com

مقدمه

از یک سو انسان محور بهره‌وری است و کلیه سازمان‌ها با هر مأموریتی که دارند باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه خویش را به توسعه منابع انسانی اختصاص دهند؛ به گونه‌ای که تمامی کارکنان در ابعاد مختلف آمادگی ایجاد، پرورش و کاربردی کردن بهره‌وری فردی، گروهی و سازمانی را دارا باشند. بخش‌های آموزشی از این قاعده مستثنی نبوده و باید برای توسعه حرفه‌ای برنامه‌ریزی کنند (صفاری زنجانی، کاظم‌زاده بیطالی، حسنی و نمازپور، ۱۳۹۶) و از سوی دیگر منابع انسانی ارزشمندترین سرمایه و دارایی سازمان‌ها در مقایسه با ماشین‌آلات، مواد و حتی پول می‌باشد و هیچ کدام از آنها بدون نیروی کار بدست نمی‌آید (صفایی موحد و فلاحی‌نیا، ۱۳۹۵). با شروع هزاره سوم و رشد سریع و افسار گسیخته علم و فناوری و جهانی شدن دانش، سازمان‌های آموزشی در رقابت شدید کیفی، در صورت داشتن مدیریتی توانمند و به‌روز می‌توانند ادامه حیات خود را تضمین کنند. در این میان سازمان‌های آموزشی با مدیریتی سنتی تاب نمی‌آورند و از صحنه روزگار محو می‌شوند. لازمه تبدیل شدن به مدیریتی در خور این عصر تجهیز شدن به راهکارهای توسعه حرفه‌ای است. برای اثربخش بودن نظام آموزش و پرورش به‌عنوان نهادی اجتماعی و پیچیده امروزی، وجود مدیران ماهر ضرورتی قطعی است و مدیریت در این مفهوم عبارت است از تهیه تدارکات و اتخاذ شیوه‌های لازم برای ایجاد محیطی است که آموزش و یادگیری بتواند در آن اتفاق افتد. یکی از بخش‌های مدیریتی که در نظام‌های اجتماعی، سیاسی و اقتصادی اثری عمیق و نافذ دارد، مدیریت در آموزش و پرورش است و اگر مدیران آموزشی یک جامعه دارای دانش و مهارت کافی باشند، بدون تردید نظام آموزشی و سایر بخش‌های اجتماعی نیز از اثربخشی، کارایی و اعتبار بالایی برخوردار خواهند بود (اصفهانی و اصفهانی، ۱۳۹۵). در جهان متغیر امروزی آموزش و پرورش به‌عنوان مولفه‌ای تاثیرگذار در اداره آینده کشور به دلیل پیچیدگی روابط و تعاملات و تغییر عوامل محیطی و سازمانی مستلزم رعایت ملاحظات متعددی است. شناخت و آگاهی نسبت به شرایط آینده تعلیم و تربیت، نیاز اساسی سیاست‌گذاران و مدیران عالی این نهاد مهم است. امروزه این نیاز از طریق مطالعات آینده پژوهی پاسخ داده می‌شود. سازمان آموزش و پرورش کشور از این حیث مستثنی نبوده و مطالعات آینده پژوهی می‌تواند امکان جدیدی برای مسئولان و مدیران این سازمان در زمینه افزایش کارایی آموزشی با استفاده از پیشرفت‌های علم و فناوری ایجاد نماید. سازمان‌های

آموزشی با توجه به نقش خطیر خود در زمینه تعلیم و تربیت نسل‌های آینده، نیازمند نگرش و توجه جدی به آینده هستند و برای این منظور نه تنها به دنبال بهره‌گیری از امکانات جدید می‌باشند، بلکه تلاش می‌کنند تا آینده مطلوبی بسازند (رحمان‌پور، ۱۳۹۴). اصطلاح توسعه حرفه‌ای به معنای رویکردی جامع، حمایتی و متمرکز برای ارتقای اثربخشی مدیران و معلمان مدارس در جهت پرورش و موفقیت دانش‌آموزان است (هیرش^۱، ۲۰۰۹).

توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس یک نیاز حیاتی برای موفقیت در ایفا نقش حرفه‌ای آنان است و در محیط مدارس امروزی شناخت فزاینده‌ای از اهمیت رهبری مدارس در حمایت از تغییرات احتمالی و ارتقای کیفیت آموزش وجود دارد. در این صورت برای تحول در نظام‌های آموزشی و تربیت نیروی انسانی متفکر، خلاق و کارآفرین از اصول و روش‌های خاصی باید بهره گرفت. پس برای این امر به هیچ وجه نمی‌توان از قالب‌ها و چهارچوب‌های گذشته استفاده کرد، لذا ضروری‌ترین امر در تحول نظام‌های آموزشی تغییر نگرش در فرایند تدریس یاددهندگان و عملکرد مدیران در نظام آموزشی است (قنبری و محمدی، ۱۳۹۵). توسعه حرفه‌ای نگرستن به یادگیری به‌عنوان یک فرایند مادام‌العمر و ارائه تجربه منحصربه‌فرد در راستای توسعه توانمندی‌های افراد است (اردلان و بهشتی‌راد، ۱۳۹۵). مقصود از توسعه مدیریت اقداماتی است که از طریق افزودن به دانش یا مهارت‌های مدیر و یا تغییر دادن نگرش وی، عملکرد مدیریت را بهبود بخشید. یک نسخه استاندارد و نسبتاً کامل برای آموزش و توسعه مدیریت وجود ندارد و هر سازمانی باید متناسب با اهداف و مسائل داخلی و محیط خود، دوره‌های آموزشی لازم را برای توسعه مدیران خود طراحی نموده و منابع تأمین بودجه آن را مشخص نماید. سازمان‌هایی که معمولاً برنامه‌های سیستماتیک و منظمی برای آموزش و توسعه مدیریت دارند از تکنیک‌های گوناگونی بر اساس فلسفه و نگرش خود به مساله توسعه منابع انسانی استفاده می‌نمایند (اصفهان‌ی و اصفهان‌ی، ۱۳۹۵). توسعه حرفه‌ای مدیران را قادر می‌سازد تا دانش‌ها، مهارت‌ها، نگرش‌ها و صلاحیت‌های مرتبط با رهبری را به منظور رویارویی با چالش‌های انجام نقش‌شان کسب کنند. به عبارت دیگر، توسعه حرفه‌ای فرایندی است که از طریق آن مدیران می‌توانند آنچه را که در برنامه‌های آماده‌سازی و سایر برنامه‌ها یادنگرفته‌اند، بدست آورند (ریان، وایتوک، کینیس و

1 . Hirsh

ساکای^۱، (۲۰۱۱). بر اساس دیدگاه تایللی^۲ (۲۰۰۵) توسعه حرفه‌ای مدیر یک فعالیت برنامه‌ریزی شده و از پیش تعیین شده است که عملکرد حرفه‌ای شخص را بهبود بخشیده تا بتواند در زمینه‌های زیر فعالیت نماید:

۱- دستیابی به فرصت‌های برابر برای توسعه و مطالعه در ارتباط با محدوده موضوعی و ماهیت آموزش و یادگیری

۲- دیدار با همکاران یا مشاوران برای دستیابی به اهداف شغلی به‌عنوان یک دیدگاه بهتر از عملکرد تدریس

۳- کار با همکاران برای توسعه و گسترش مهارت‌های جدید و حل مساله در موقعیت‌های خاص

۴- داشتن تعهد مربی در مبادله برنامه‌های آموزشی

۵- هدایت و راهنمایی تحقیق عملیاتی فراگیران

۶- پیگیری تغییرات و ارائه بازخوردهای لازم و به موقع به برنامه‌ها

۷- مشارکت در کارگاه‌های آموزشی یا سمینارها و پیگیری نتایج آنها برای کاربرد در کلاس درس

۸- مشارکت و همکاری در برنامه‌های بهبود شغلی مربیان

۹- نوشتن یا ارائه شفاهی نظریات و عقاید در ارتباط با بهبود کیفیت تدریس

مهارت مدیریتی مدیران مدرسه اغلب عامل اصلی تفاوت بین مدارس تاثیرگذار و غیرتاثیرگذار است و به گفته برخی محققان، مدیران مدارس با مهارت مدیریتی خوب باعث بوجود آمدن شرایط‌های تحصیلی مثبت از جمله کیفیت عالی فرهنگ مدرسه، آموزش و یادگیری، ارزیابی، عملکرد دانشگاهی و غیردانشگاهی، ارتباط دوطرفه، مسئولیت‌پذیری، رفتار معلم و دانش‌آموز و روابط بین مدارس، خانواده‌ها و جامعه می‌شوند (به نقل از چیو، تی، ایسمیل و یینگ^۳، ۲۰۱۴). به طور کلی دو حالت برای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس وجود دارد که شامل رویکرد عقلایی-فنی و رویکرد کاربردی-بازخوردی است. رویکرد عقلایی-فنی بر این باور است که دانش و

1 . Ryan, Whitebook, Kipnis & Sakai

2 . Tylee

3 . Chua, Tie, Ismail & Ying

مهارت‌های مدیران از مهم‌ترین عوامل توسعه حرفه‌ای آنان است. زیرا توسعه حرفه‌ای مدیران اغلب با انباشته شدن دانش و مهارت آنان ارتقاء می‌یابد. در رویکرد دوم اعتقاد بر این است که دانش خاصی بین تئوری و عمل به نام رویکرد کاربردی-بازخوردی وجود دارد که بر توسعه حرفه‌ای معلمان و مدیران مدارس تاثیرگذار است (هان و فنگ^۱، ۲۰۱۳).

توسعه حرفه‌ای مدیران و معلمان آموزش و پرورش نقش حیاتی در فعالیت‌های اصلاحی مدارس دارد. طراحی و روش‌های آموزشی در اجرای برنامه‌های توسعه حرفه‌ای در کشورهای مختلف متفاوت است. بعضی از برنامه‌ها بر دانش گزاره‌ای (دانستن چیزی) تاکید دارند، در حالی که بقیه بر دانش رویه‌ای (دانستن چگونگی) تاکید می‌کنند، اما در جهت نیاز به آماده‌سازی مدیران هر دو قابل درک و عملاً موثر هستند. کار نظری یا عملی توسط تجربه و یادگیری تجربه‌ای مبتنی بر موارد بالینی به میزان بیشتر یا کمتر در کنار هم تکمیل می‌شود. کار گروهی، شبکه‌ای و مشاوره‌ای از ویژگی‌های برنامه‌های بسیاری از کشورها هستند و آنان برای جذب فراگیرتر در مدیریت یادگیری از توسعه دانش و مهارت در زمینه‌های واقعی به صورت عملی و نتیجه‌ای استفاده می‌کنند. این نکته ضروری است که مدیر مدرسه برای توسعه خود به وسیله مهارت‌های اجتماعی شدن حرفه‌ای و سازمانی احتمالاً از طریق ترکیبی از آمادگی پیش از خدمت و القاء یا توسعه حرفه‌ای ضمن خدمت، آماده می‌گردد. گروهی از کشورها یا ایالات برای ارائه توسعه مدیران یک رویکرد جامع اتخاذ کرده‌اند که مدیریت مدرسه را به عنوان یک پیوستار در نظر می‌گیرند و تلاش می‌کنند تا نیازهای مختلف مدیران را فراهم کنند تا بتوانند برخی از توسعه‌های حرفه‌ای برای تقویت عملکرد خود را دریافت کنند (ارتورگات و سوسیگرسی^۲، ۲۰۱۱). در برنامه‌های آموزشی عموماً آینده بر اساس سه دسته مفروضات مورد توجه قرار می‌گیرد. ۱. گزارش‌های آموزشی، آینده را ضمنی و تلویحی و نه بالحن صریح و مستقیم معرفی می‌کنند. ۲. به منظور لفاظی صرفاً اشاره‌های جزئی به آینده می‌کنند. ۳. آینده‌های مسلم و نسخه‌ای از پیش تعیین شده را به عنوان مبنایی برای تصمیم‌گیری بکار می‌برند (پول، پوئل و کاتی^۳، ۲۰۱۳).

1 . Han & Feng

2 . Erturgut & Soysekerci

3 . Pool, Poell & Cate

آینده پژوهی فرایند تلاش سیستماتیک برای نگاه به آینده بلندمدت علم، تکنولوژی، محیط زیست، اقتصاد و اجتماع می باشد که با هدف شناسایی تکنولوژی های عام نوظهور و تقویت حوزه های تحقیقات استراتژیکی است که احتمال بیشتری سوددهی را در آن بخش ها دارد. در حوزه مطالعات آینده پژوهی چند نوع آینده بررسی می شود:

۱- آینده های ممکن (احتمال وقوع): آینده های ممکن همه آن چیزی است که در تصور و تخیل انسان می گنجد، صرف نظر از اینکه چقدر با آنچه امروز معقول نامیده می شود، انطباق دارد یا نه.

۲- آینده های محتمل (قابل وقوع): معمولاً یک آینده محتمل شامل اتفاقاتی می شود که رخداد آنها بسیار نزدیک است و در پس آن شاخص های کمی قوی وجود داشته و می تواند آن را چهره ای دیگر از استمرار روندهای کنونی و مسیر مورد انتظار آنها در آینده دانست.

۳- آینده مطلوب: در آینده های مرجع شناسایی ارزش ها و دانستن اینکه چه آینده ای کمابیش مطلوب و زیباست پراهمیت می باشد. آینده پژوهان حرفه ای می کوشند تا خود و جامعه را به سمت اجماع درباره درک آینده ها و شناخت روش های نگاهت و ساخت آینده مطلوب و پرهیز از آینده بد و نامطلوب هدایت نمایند (وحیدی مطلق و عباس عطوان، ۱۳۹۱؛ به نقل از زمانی مقدم و باغبانان، ۱۳۹۱).

از روش های آینده پژوهی می توان به روش های اکتشافی و هنجاری اشاره کرد. روش های اکتشافی به روش هایی اشاره دارند که در پی کشف آینده هستند. این روش ها از زمان حال شروع شده و رو به سوی آینده دارند و به اصطلاح رو به بیرون هستند و تلاش می کنند که تحت شرایط مختلف، کشف کنند که کدام آینده رخ می دهد. نقطه شروع این روش ها در زمان حال است. دسته دیگر هنجاری هستند که رو به دورن می باشند. این روش ها از یک موقعیت مطلوب در زمان آینده شروع کرده و به زمان حال می رسند و چگونگی تحقق آن موقعیت مطلوب را بررسی می نمایند. در واقع نقطه شروع این روش ها، نقطه ای زمانی در آینده است. مشکل بودن دسته بندی روش های آینده نگاری در این دسته بندی به خوبی آشکار است. چون که این دو دسته همپوشانی زیادی دارند و نمی توان مرز مشخصی را بین آنها ترسیم نمود. به عبارت دیگر، برخی از روش ها در هر دو دسته قرار می گیرند (خزایی و عبدالرحیم، ۱۳۸۷). یکی از روش های آینده پژوهش، روش سناریونویسی است. این روش مشتمل بر اطلاعات ساماندهی شده و

سازمان یافته مربوط به وقایع و رویدادهای ممکن در آینده بر مبنای دیدگاه‌های مختلف از آینده است. این روش به‌ویژه برای کمک به درک رویدادهایی که به نظر می‌رسد شامل ترکیبی از اطلاعات نامرتب به هم باشند، مفید است. سناریوها باید به خودی خود تصاویر ثابتی از وقایع ممکن در آینده را ارائه دهند و باید ترکیبی از مولفه‌های کمی و کیفی مرتب‌شده و ترتیب‌یافته به‌عنوان شرط‌های منطقی که گزینه‌های دیگر برای آینده هستند، باشند. بسته به موضوع و شرایط تعداد سناریوها معملاً محدود به ۲ یا ۳ مورد است. مهم‌ترین مزیتی که این روش دارد یکپارچه‌سازی ابهامات و عدم قطعیت‌های موجود در دیدگاه‌های مختلف است. سناریوها بر دو دسته اکتشافی و آرمانی تقسیم می‌شوند. سناریوهای اکتشافی تمرکزش بر این است که چه چیزی در شرایط مختلف بوجود می‌آید. این دسته سناریوها با پرسش چه می‌شود، همراه هستند. مثلاً چه می‌شود اگر استراتژی الف یا ب را دنبال کنیم، اما سناریوهای آرمانی بر این امر تأکید دارند که چگونه آینده‌های خاص می‌توانند محقق یا اجتناب شوند (شوارتز، ویسنر، کیمیشوفر، جورج، راسچر و همکاران^۱، ۲۰۱۶).

در ادامه نتایج مهم‌ترین پژوهش‌ها درباره توسعه حرفه‌ای مدیران گزارش می‌شود. رحیمی (۱۳۹۸) ضمن پژوهشی ابعاد حرفه‌ای شدن مدیران مدارس در دبیرستان‌های دخترانه را شامل ابعاد روانشناختی، اخلاقی، فنی، مدیریتی و ویژگی‌های مدیر در حوره محیطی و موانع حرفه‌ای شدن مدیران مدارس را شامل شیوه‌ها نامناسب انتخاب مدیران و کمبود منابع مالی معرفی کرد. وی مهم‌ترین الزامات حرفه‌ای شدن مدیران را از نگاه معلمان شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران، تعریف وظایف و مسئولیت‌های مدیران، آموزش‌های ویژه جهت بهبود مهارت‌های مدیریت اثربخش، حرفه‌ای و علمی کردن فرایند جذب و استخدام مدیران گزارش کرد. رستمی (۱۳۹۸) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسید که ۱۷ مقوله در الگوی مفهومی شایستگی مدیران مدارس نقش دارند که شامل شرایط علی (احساس نیاز به رشد مستمر، حمایت‌های مادی و معنوی و تغییرات حاکم بر دانش و شغل)، پدیده محوری (دانش مورد نیاز، نگرش مورد نیاز و مهارت مورد نیاز)، راهبردها (ایجاد مراکز بالندگی، ارائه آموزش‌های مستقیم و آموزش‌های ضمنی)، زمینه (وجود فرهنگ کار مشارکتی، جو حمایتی و ساختار غیرمتمرکز)، شرایط مداخله‌گر

1. Schratz, Wiesner, Kemethofer, George, Rauscher & et al

(سیاسی کاری و قوانین و مقررات تسهیل گر یا مانع ساز) و پیامدها (بهبود کیفیت یادگیری، بالندگی سازمانی و توسعه حرفه‌ای) معرفی کرد. نتایج پژوهش زارعی (۱۳۹۶) نشان داد که عوامل موثر بر توسعه حرفه‌ای منابع انسانی به ترتیب شامل عوامل آموزشی، محیطی، فردی و مدیریتی بودند. نورادصدیق، نوه‌ابراهیم، آراسته و زین‌آبادی (۱۳۹۶) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که مولفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران شامل سه مولفه ایجاد فرصت توسعه شغلی، ایجاد فرصت توسعه فردی و تشویق مدیران به بهسازی خود می‌باشد. همچنین کلوز و کندریک^۱ (۲۰۱۹) ضمن پژوهشی با عنوان آموزش مدیران متخصص: رویکرد تعامل تحقیق در آموزش به این نتیجه رسیدند که برنامه‌های ارزشی، اخلاقیات، ارزش برنامه درسی، مربیگری سیاسی، تجزیه و تحلیل سازمانی، بسیج دانش و مهارت مشاوره و روابط مشاوره جزء برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران می‌باشد. هیلمن، داچک، میر و جائندر^۲ (۲۰۱۸) در پژوهشی با عنوان آموزش مدیران آینده برای سازمان‌های انعطاف‌پذیر: نقش برنامه‌ریزی سناریویی به این نتیجه رسیدند که مدیران نقش مهمی در ایجاد انعطاف‌پذیری سازمانی دارند و در زمان‌های دشوار و نامطمئن آنها باید چشم‌انداز بلندمدت داشته باشند و به انتخاب‌های مختلف فکر کنند و با پیچیدگی‌ها مقابله کنند تا قابلیت‌های مقاومت در سازمان را ارتقا دهند. در پژوهشی دیگر بکلشوا^۳ (۲۰۱۴) گزارش کرد که سخنرانی، سمینارهای آنلاین، گفت‌وگوها، شبیه‌سازی کامپیوتری، شبیه‌سازی حرفه‌ای و نقش بازی کردن، مطالعات موردی، آموزش روانشناسی، گفت‌وگوهای گروهی، نتایج گروه‌های تحقیقاتی دانش‌آموزی و کنفرانس‌های از راه دور دانشگاهی راهکارهای حرفه‌ای شدن مدیران می‌باشد.

سازمان‌های آموزشی نیز از جمله بزرگ‌ترین نظام‌های مدیریتی در هر کشور هستند که تغییرات ناگهانی را تجربه کرده و نیازمند تطبیق با جریان تغییرات در جامعه هستند و به همین دلیل توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی عامل اصلی در بهبود استانداردهای یادگیری بوده و نقش تاثیرگذاری در تحقق اهداف آموزش و پرورش دارند (جوانک لیاولی، ابیلی، پورکریمی و سلطانی عربشاهی، ۱۳۹۶). با توجه به نقش مهم و تاثیرگذار رهبری در مدارس امروز، برخی معتقدند که

1 . Close & Kendrick

2 . Hillmann, Duchek, Meyr & Guenther

3 . Baklashova

شغل مدیریت مدرسه به یکی از چالش‌انگیزترین و با اهمیت‌ترین شغل‌ها در جامعه امروزی تبدیل شده است. شغلی که نیازمند اکتساب دانش، شایستگی‌ها و مهارت‌هایی برای بهبود یادگیری دانش‌آموزان است. 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، اما نتایج تحقیقات متعدد حاکی از عدم برخورداری و شکاف در دانش و مهارت‌های لازم برای رهبری در بین مدیران مدارس بحث کرده‌اند. در واقع تحقیقات نشان دادند که بسیاری از مدیران با ورود به موقعیت جدید احساس ضعف، عدم آمادگی، تنهایی و منزوی بودن دارند (حیات، عبداللهی، زین‌آبادی و آراسته، ۱۳۹۴). همه رهبران آموزشی صرف‌نظر از پایه شغلی، تجربه و جاه‌طلبی خود نیاز به 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 بخشند، نیازمند شرکت در فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای مداوم هستند و در این زمینه برنامه مشخصی وجود ندارد. بنابراین، هدف مطالعه حاضر ارائه سناریوهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در استان مازندران بود.

سوالات تحقیق

۱. ماتریس عوامل تأثیرپذیر و تأثیرگذار مستقیم بر توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس چگونه است؟
۲. رتبه‌بندی عوامل تأثیرپذیر و تأثیرگذار مستقیم و غیرمستقیم جهت توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس چگونه است؟
۳. تأثیرات مستقیم متغیرهای موثر جهت توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس چگونه است؟
۴. ماتریس عوامل تأثیرپذیر و تأثیرگذار غیرمستقیم بر توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس چگونه است؟
۵. تأثیرات غیرمستقیم متغیرهای موثر جهت توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس چگونه است؟
۶. سناریوهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس چگونه است؟

روش تحقیق

این پژوهش از نظر روش آمیخته (کیفی و کمی) با طرح اکتشافی متوالی، از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا توصیفی از نوع پیمایشی بود. در این پژوهش با توجه به ماهیت تحقیق از روش ترکیبی از طریق تلفیق روش‌های کیفی و کمی استفاده شد. این مطالعه به روش اکتشافی

متوالی انجام شد که بر مبنای آن، ابتدا داده‌های کیفی گردآوری و تحلیل و متعاقب آن داده‌های کمی گردآوری و تحلیل و در نهایت هر دو تحلیل کیفی و کمی مورد تفسیر قرار می‌گیرند. در نهایت برای ارائه سناریوها از ماتریس تحلیل تاثیرات متقابل استفاده گردید که با ورود نیرهای پیشران و عوامل موثر و کلیدی بر توسعه حرفه‌ای مدیران سناریوهای خروجی با نرم‌افزار Micmac استخراج گردید. جامعه پژوهش در بخش کیفی خبرگان رشته مدیریت آموزشی (مدیر گروه‌ها و اعضای هیأت علمی) در واحدهای دانشگاهی استان‌های تهران و مازندران و نمونه آن ۱۵ نفر بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند بر اساس اصل اشباع نظری انتخاب شدند. معیار انتخاب این افراد داشتن کتب و مقالات در زمینه توسعه حرفه‌ای مدیران یا مدیریت آموزشی و دارا بودن حداقل ۱۰ سال سابقه تدریس در دانشگاه‌ها بود. جامعه پژوهش در بخش کمی مدیران مدارس استان مازندران و نمونه آن ۱۱۷ نفر بودند که با روش نمونه‌گیری خوشه‌ای بر اساس جدول کرجسی و مورگان انتخاب شدند.

داده‌ها با کمک مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی و پرسشنامه محقق‌ساخته جمع‌آوری شدند. مصاحبه به صورت انفرادی با استفاده از چهار سوال اصلی انجام شد (جدول ۱). طراحی این چهار سوال برگرفته از آینده مطلوب مبتنی بر مبانی نظری و اسناد بالا دستی نظیر سند چشم‌انداز بیست ساله آموزش و پرورش و نقشه جامع علمی کشور و برنامه درسی ملی کشور بود.

جدول ۱. سوال‌های مصاحبه جهت توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس

| ردیف | سوال‌ها |
|------|--|
| ۱ | اگر سرمایه انسانی سناریوی قطعی یک مدیر برای آینده باشد، چه الزاماتی برای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس وجود دارد؟ |
| ۲ | اگر سرمایه اجتماعی سناریوی قطعی یک مدیر برای آینده باشد، چه الزاماتی برای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس وجود دارد؟ |
| ۳ | اگر مسئولیت اجتماعی سناریوی قطعی یک مدیر برای آینده باشد، چه الزاماتی برای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس وجود دارد؟ |
| ۴ | اگر بهبود و توسعه سازمانی سناریوی قطعی یک مدیر برای آینده باشد، چه الزاماتی برای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس وجود دارد؟ |

برای تحلیل آنها از فرایند کدگذاری مبتنی بر نظریه داده بنیاد اشتراوس و کوربین با کمک نرم‌افزار Micmac استفاده شد. در بخش کیفی پژوهش برای انجام کدگذاری باز و محوری در مرحله اول، داده‌ها در سطح جمله و عبارت برای هر یک از مصاحبه‌ها مورد بررسی قرار گرفت و کدهای مفهومی از رونوشت مصاحبه‌ها استخراج شدند. گاهی اوقات یک جمله به بیش از یک مفهوم مربوط بود. با استخراج کدهای مفهومی مشترک و با پالایش و حذف موارد تکراری با بهره‌گیری از مبانی نظری و تطبیق برخی از کدهای مفهومی، مفاهیم شناسایی و

مشخص شدند. در مرحله بعدی با انجام پالایش و عمل کاهش این مفاهیم در قالب مقوله‌های فرعی (مولفه‌ها) سازماندهی و یا بررسی مستمر این مقوله‌ها و مفاهیم آنها مقوله‌های اصلی (ابعاد) به طور موقت نام‌گذاری شدند. به منظور اطمینان از سازماندهی مناسب هر یک از مفاهیم و مقولات مجدداً رونوشت مصاحبه‌ها و ارسای گردید و با مفاهیم و مقوله‌ها به دقت مورد بررسی قرار گرفتند و تجزیه و تحلیل داده‌ها با دقت بیشتر، چندین بار به منظور رسیدن به اشباع منطقی برای مقوله‌های اصلی و مقوله‌های فرعی به صورت تکراری صورت گرفت و در نهایت کدهای مفهومی استخراج گشت (جدول ۲).

جدول ۲. نتایج کدهای مفهومی (کدگذاری باز و محوری)

| کد محوری | مقوله‌ها | مفاهیم |
|--|---|--|
| مهارت‌های مورد نیاز مدیران | الف) مهارت‌های عمومی | ۱. انعطاف‌پذیری، ۲. جامع‌نگری، ۳. اهل تعمق بودن، ۴. آینده‌نگری، ۵. وسعت دید، ۶. مهارت‌های پرورشی، ۷. مهارت حل مسأله، ۸. قدرت تحلیل‌گری، ۹. آموزش و بهسازی منابع انسانی، ۱۰. دارا بودن شناخت درست از انسان، ۱۱. تسلط بر بکارگیری بانک‌های اطلاعاتی و ۱۲. آشنایی با تحولات مدارس |
| ب) مهارت‌های تخصصی | ۱. داشتن تحصیلات دانشگاهی، ۲. توانایی طراحی برنامه درسی، ۳. تشخیص دانش مناسب با مدیریت روز، ۴. آموزش‌های ضمن خدمت، ۵. تسلط بر دانش فنی روز و ۶. مهارت مدیریت زمان | |
| توانمندی‌های اجتماعی مدیران | الف) توانمندی‌های فردی | ۱. تسلط بر زبان انگلیسی، ۲. توانایی مسئولیت‌پذیری، ۳. داشتن اقتدار ملی، ۴. شناخت درست تحولات اجتماعی، ۵. شناخت اهداف برنامه درسی و ۶. شناخت درست منابع قدرت |
| ب) توانمندی‌های بین فردی | ۱. توانایی کار تیمی، ۲. روابط بین فردی، ۳. هدایت مجموعه به سمت اهداف آرمانی، ۴. ایجاد انگیزه در گروه و همکاران، ۵. بهره‌گیری از ظرفیت‌های موجود، ۶. شبکه‌سازی، ۷. اعتمادسازی، ۸. باورپذیری و ۹. پیوند مدیران آموزشی با نخبگان دانشگاهی | |
| کارکردهای مسئولیت اجتماعی مدیران | الف) مسئولیت درون‌سازمانی | ۱. انگیزه درونی و تعهد فردی، ۲. تعهد و تقید، ۳. کششگر اجتماعی بودن، ۴. خودیادگیرنده بودن مدیر، ۵. توجه به حقوق شهروندی و ۶. توجه به حقوق زنان و کودکان |
| ب) مسئولیت برون‌سازمانی | ۱. داشتن مسئولیت اجتماعی در قبال تحولات جهانی، ۲. داشتن مسئولیت در قبال بحران‌های جوانان، ۳. پاسخگویی، ۴. کمک به آینده شغلی افراد، ۵. مسئولیت اجتماعی در جهت توسعه پایدار، ۶. تشکیل کمپین‌های اجتماعی با اهداف غیرسیاسی، ۷. اصلاح الگوی شهروندی و ۸. فعالیت در کمیته‌ها و شوراهای | |
| کارکردهای توسعه و بهبود سازمانی مدیران | الف) بهبود فردی | ۱. پذیرش تغییر رفتاری مدیر، ۲. داشتن فرصت خود ژرف‌اندیشی و ۳. پذیرش روش علمی |
| ب) بهبود سازمانی | ۱. وفاداری به ایده سازمان یادگیرنده، ۲. استفاده از تکنیک‌های فناوری روز، ۳. ورود به کارآفرینی آموزشی و ۴. پذیرش تغییر سازمانی | |

در مرحله کمی با توجه به کدهای مستخرج از مصاحبه با خبرگان و مطالعه مبانی نظری، پرسشنامه توسعه حرفه‌ای مدیران توسط محقق طراحی و استخراج گردید و سپس با استفاده از ماتریس تحلیل تاثیرات متقابل دو سناریو ارائه شد. در بخش کمی برای پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که پایایی همه مولفه‌ها یا عوامل (سیزده مورد شامل مهارت‌های عمومی، مهارت‌های تخصصی، توانمندی‌های اجتماعی فردی، توانمندی‌های بین فردی، مسئولیت

اجتماعی درون‌سازمانی، مسئولیت اجتماعی برون‌سازمانی، توسعه فردی، توسعه سازمانی، عوامل اقتصادی، تحولات فناوری، عوامل سیاسی، عوامل زیست‌محیطی و تغییرات آموزش و پرورش) بالاتر از ۰/۷۵ بود. در تایید روایی صوری از نظر پنج نفر از اعضای هیأت علمی استفاده شد و در روایی محتوایی از شاخص CVI استفاده شد که برای همه سوالات بالاتر ۰/۸۰ بود. همچنین نسبت CVR همه سوالات بالاتر از ۰/۶۲ بود. بنابراین روایی و پایایی پرسشنامه تایید می‌شود. در نهایت برای ارائه سناریوها از طریق مرور پیشینه و مصاحبه با خبرگان، پیشران‌های کلیدی تاثیرگذار روی توسعه حرفه‌ای مدیران (سیزده مولفه یا عامل) شناسایی و داده‌ها وارد نرم‌افزار Micmac شدند و ماتریسی با ابعاد ۱۳×۱۳ ساخته شد و به این ترتیب میزان تاثیرگذاری هر عامل در سطر را بر هر عامل در ستون بر اساس طیف سه درجه‌ای لیکرت (۰=بدون تاثیر، ۱=تاثیرگذاری کم، ۲=تاثیرگذاری متوسط و ۳=تاثیرگذاری زیاد) ارزشگذاری شد.

یافته‌ها

در این پژوهش دو نوع تاثیر مستقیم و غیرمستقیم از هم تفکیک می‌شوند که تاثیرات مستقیم از طریق تحلیل تاثیرات عوامل بر هم بدست می‌آیند و تاثیرات غیرمستقیم از طریق توان‌های ۲ و ۳ و ۴ و غیره عوامل محاسبه می‌شوند که در این سیستم تعداد تکرارهای لازم برای رسیدن به ثبات ۳ می‌باشد. نتایج ماتریس تاثیرپذیری و تاثیرگذاری مستقیم بر توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس گزارش شد (جدول ۳).

جدول ۳. نتایج ماتریس تاثیرات مستقیم تاثیرپذیری و تاثیرگذاری توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس

| ردیف | متغیرها | تعداد کل دریف‌ها | تعداد کل ستون‌ها |
|------|------------------------------|------------------|------------------|
| ۱ | مهارت‌های عمومی | ۱۲ | ۱۹ |
| ۲ | مهارت‌های تخصصی | ۱۶ | ۱۵ |
| ۳ | توانمندی‌های اجتماعی فردی | ۲۰ | ۱۶ |
| ۴ | توانمندی‌های بین‌فردی | ۲۲ | ۲۱ |
| ۵ | مسئولیت اجتماعی درون‌سازمانی | ۱۵ | ۲۰ |
| ۶ | مسئولیت اجتماعی برون‌سازمانی | ۲۱ | ۲۳ |
| ۷ | توسعه فردی | ۱۹ | ۲۳ |
| ۸ | توسعه سازمانی | ۲۲ | ۲۳ |
| ۹ | عوامل اقتصادی | ۲۹ | ۲۳ |
| ۱۰ | تحولات فناوری | ۲۷ | ۱۷ |
| ۱۱ | عوامل سیاسی | ۲۲ | ۱۷ |
| ۱۲ | عوامل زیست‌محیطی | ۱۹ | ۲۵ |
| ۱۳ | تغییرات آموزش و پرورش | ۱۸ | ۲۰ |
| ۱۴ | کل | ۲۶۲ | ۲۶۲ |

در جدول بالا اعداد موجود در ردیف‌ها میزان تاثیرپذیری و اعداد موجود در ستون‌ها میزان تاثیرگذاری را برای سیزده عامل مهارت‌های عمومی، مهارت‌های تخصصی، توانمندی‌های اجتماعی فردی، توانمندی‌های بین‌فردی، مسئولیت اجتماعی درون‌سازمانی، مسئولیت اجتماعی برون‌سازمانی، توسعه فردی، توسعه سازمانی، عوامل اقتصادی، تحولات فناوری، عوامل سیاسی، عوامل زیست‌محیطی و تغییرات آموزش و پرورش نشان می‌دهد. نتایج ماتریس رتبه‌بندی تاثیرپذیری و تاثیرگذاری مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای موثر جهت توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس گزارش شد (نمودار ۱).

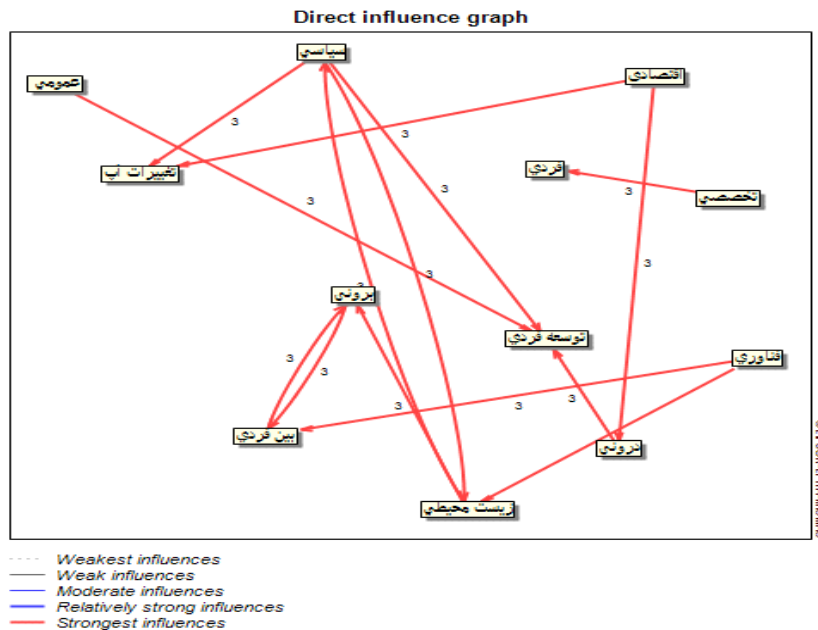
Classify variables according to their influences

| Rank | Variable | Variable |
|------|-----------------|-----------------|
| 1 | اقتصادی - 9 | اقتصادی - 9 |
| 2 | فناوری - 10 | فناوری - 10 |
| 3 | بین فردی - 4 | سیاسی - 11 |
| 4 | سازطنی - 8 | سازطنی - 8 |
| 5 | سیاسی - 11 | بین فردی - 4 |
| 6 | برونی - 6 | برونی - 6 |
| 7 | فردی - 3 | زیست محیطی - 12 |
| 8 | توسعه فردی - 7 | فردی - 3 |
| 9 | زیست محیطی - 12 | توسعه فردی - 7 |
| 10 | تغییرات آب - 13 | تغییرات آب - 13 |
| 11 | تخصصی - 2 | تخصصی - 2 |
| 12 | درونی - 5 | درونی - 5 |
| 13 | عمومی - 1 | عمومی - 1 |

© LIPSOR-EPITAMICMAC

نمودار ۱. نتایج ماتریس رتبه‌بندی تاثیر مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای موثر جهت توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس بر اساس نمودار بالا در ماتریس تاثیر مستقیم عوامل اقتصادی، تحولات فناوری و توانمندی‌های بین‌فردی به ترتیب رتبه‌های اول تا سوم و در ماتریس تاثیر غیرمستقیم عوامل اقتصادی، تحولات فناوری و عوامل سیاسی رتبه‌های اول تا سوم را دارند. در مقایسه دو ماتریس عامل توانمندی بین‌فردی با رتبه سوم در ماتریس مستقیم به رتبه پنجم در ماتریس غیرمستقیم، توسعه فردی با رتبه هشتم در ماتریس مستقیم به رتبه نهم در ماتریس غیرمستقیم و توانمندی‌های اجتماعی فردی با رتبه هفتم در ماتریس مستقیم به رتبه هشتم در ماتریس غیرمستقیم تنزل پیدا کردند، اما عوامل زیست‌محیطی با رتبه نهم در ماتریس مستقیم به رتبه هفتم در ماتریس غیرمستقیم و عوامل سیاسی با رتبه پنجم در ماتریس مستقیم به رتبه سوم در ماتریس غیرمستقیم صعود کردند.

بنابراین، نتایج تاثیرات مستقیم متغیرهای موثر جهت توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس گزارش شد (نمودار ۲).



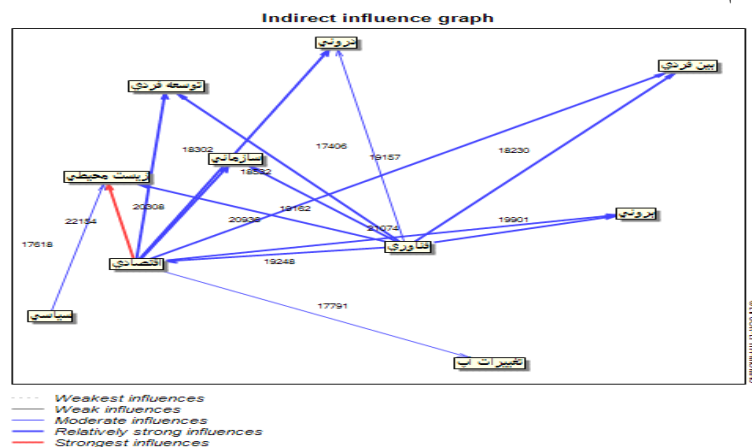
نمودار ۲. نتایج تاثیرات مستقیم متغیرهای موثر جهت توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس

بر اساس نمودار بالا نحوه پراکنش حاکی از ثبات سیستم دارد و در تاثیرات مستقیم عوامل تحولات فناوری، عوامل سیاسی و توانمندی‌های فردی جزء متغیرهای تاثیرگذار، عوامل توانمندی‌های بین فردی و عوامل اقتصادی جزء متغیرهای ریسک، عوامل توسعه سازمانی و مسئولیت اجتماعی برون سازمانی جزء متغیرهای هدف، تغییرات آموزش و پرورش، عوامل زیست محیطی، توسعه فردی و مسئولیت اجتماعی درون سازمانی جزء متغیرهای وابسته، مهارت‌های تخصصی و توانمندی‌های اجتماعی فردی جزء متغیر اهرمی ثانویه، مهارت‌های عمومی جزء متغیر بی‌خاصیت یا گسسته و عوامل اقتصادی، توانمندی‌های بین فردی، توسعه سازمانی، مسئولیت اجتماعی برون سازمانی، تغییرات آموزش و پرورش، توسعه فردی، مسئولیت اجتماعی درون سازمانی، مهارت‌های تخصصی و توانمندی‌های اجتماعی فردی جزء متغیرهای استراتژیک محسوب می‌شوند. نتایج ماتریس تاثیرپذیری و تاثیرگذاری غیرمستقیم بر توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس گزارش شد (جدول ۴).

جدول ۴. نتایج ماتریس تأثیرات غیرمستقیم تأثیرپذیری و تأثیرگذاری توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس

| ردیف | متغیرها | تعداد کل ردیف‌ها | تعداد کل ستون‌ها |
|------|------------------------------|------------------|------------------|
| ۱ | مهارت‌های عمومی | ۹۸۵۰۵ | ۱۵۹۸۹۱ |
| ۲ | مهارت‌های تخصصی | ۱۳۶۲۷۱ | ۱۲۵۲۱۷ |
| ۳ | توانمندی‌های اجتماعی فردی | ۱۶۱۰۵۵ | ۱۳۰۳۷۵ |
| ۴ | توانمندی‌های بین فردی | ۱۸۱۹۶۰ | ۱۷۸۴۴۶ |
| ۵ | مسئولیت اجتماعی درون‌سازمانی | ۱۲۵۰۲۹ | ۱۷۰۲۳۶ |
| ۶ | مسئولیت اجتماعی برون‌سازمانی | ۱۷۶۷۱۸ | ۱۹۴۵۴۲ |
| ۷ | توسعه فردی | ۱۵۳۷۰۸ | ۱۸۱۳۱۹ |
| ۸ | توسعه سازمانی | ۱۸۵۲۲۳ | ۱۸۷۵۸۳ |
| ۹ | عوامل اقتصادی | ۱۳۵۶۱۵ | ۱۸۸۳۵۵ |
| ۱۰ | تحولات فناوری | ۲۲۳۲۱۲ | ۱۴۶۶۹۲ |
| ۱۱ | عوامل سیاسی | ۱۸۷۵۷۵ | ۱۵۰۴۰۱ |
| ۱۲ | عوامل زیست‌محیطی | ۱۶۴۵۳۷ | ۲۰۴۹۸۴ |
| ۱۳ | تغییرات آموزش و پرورش | ۱۵۳۶۱۶ | ۱۶۴۴۹۸ |
| ۱۴ | کل | ۲۶۲ | ۲۶۲ |

در جدول بالا اعداد موجود در ردیف‌ها میزان تأثیرپذیری و اعداد موجود در ستون‌ها میزان تأثیرگذاری را برای سیزده عامل مهارت‌های عمومی، مهارت‌های تخصصی، توانمندی‌های اجتماعی فردی، توانمندی‌های بین فردی، مسئولیت اجتماعی درون‌سازمانی، مسئولیت اجتماعی برون‌سازمانی، توسعه فردی، توسعه سازمانی، عوامل اقتصادی، تحولات فناوری، عوامل سیاسی، عوامل زیست‌محیطی و تغییرات آموزش و پرورش نشان می‌دهد. بنابراین، نتایج تأثیرات غیرمستقیم متغیرهای موثر جهت توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس گزارش شد (نمودار ۳).



بر اساس نمودار بالا نحوه پراکنش حاکی از ثبات سیستم دارد و در تاثیرات غیرمستقیم عوامل تحولات فناوری و عوامل سیاسی جزء متغیرهای تاثیرگذار، عوامل اقتصادی جزء متغیرهای ریسک، عوامل توسعه سازمانی، مسئولیت اجتماعی برون سازمانی و توانمندی های بین فردی جزء متغیرهای هدف، تغییرات آموزش و پرورش، عوامل زیست محیطی، توسعه فردی و مسئولیت اجتماعی درون سازمانی جزء متغیرهای وابسته، مهارت های تخصصی و توانمندی های اجتماعی فردی جزء متغیر اهرمی ثانویه و عوامل اقتصادی، توانمندی های بین فردی، توسعه سازمانی، مسئولیت اجتماعی برون سازمانی و مهارت های تخصصی جزء متغیرهای استراتژیک محسوب می شوند.

بحث و نتیجه گیری

سازمان های آموزشی نیز از جمله بزرگ ترین نظام های مدیریتی در هر کشور هستند که تغییرات ناگهانی را تجربه کرده و نیازمند تطبیق با جریان تغییرات در جامعه هستند و به همین دلیل توسعه حرفه ای مدیران آموزشی عامل اصلی در بهبود استانداردهای یادگیری بوده و نقش تاثیرگذاری در تحقق اهداف آموزش و پرورش دارند. بنابراین، هدف مطالعه حاضر ارائه سناریوهای توسعه حرفه ای مدیران مدارس در استان مازندران بود.

نتایج نشان داد که سیزده عامل کلیدی شامل مهارت های عمومی، مهارت های تخصصی، توانمندی های اجتماعی فردی، توانمندی های بین فردی، مسئولیت اجتماعی درون سازمانی، مسئولیت اجتماعی برون سازمانی، توسعه فردی، توسعه سازمانی، عوامل اقتصادی، تحولات فناوری، عوامل سیاسی، عوامل زیست محیطی و تغییرات آموزش و پرورش برای ارائه سناریوهای توسعه حرفه ای مدیران مدارس شناسایی شد که بر اساس آنها دو سناریو طراحی گشت. این نتایج از جهاتی با نتایج پژوهش های رحیمی (۱۳۹۸)، رستمی (۱۳۹۸)، زارعی (۱۳۹۶)، نورادصدیق و همکاران (۱۳۹۶)، کلوز و کندریک (۲۰۱۹)، هیلمن و همکاران (۲۰۱۸) و بکلشوا (۲۰۱۴) همسو بود. برای مثال رحیمی (۱۳۹۸) ضمن پژوهشی ابعاد حرفه ای شدن مدیران مدارس در دبیرستان های دخترانه را شامل ابعاد روانشناختی، اخلاقی، فنی، مدیریتی و ویژگی های مدیر در حوزه محیطی و موانع حرفه ای شدن مدیران مدارس را شامل شیوه ها نامناسب انتخاب مدیران و کمبود منابع مالی معرفی کرد. رستمی (۱۳۹۸) هفده مقوله شایستگی مدیران مدارس را شامل شرایط علی (احساس نیاز به رشد مستمر، حمایت های مادی و معنوی و

تغییرات حاکم بر دانش و شغل)، پدیده محوری (دانش مورد نیاز، نگرش مورد نیاز و مهارت مورد نیاز)، راهبردها (ایجاد مراکز بالندگی، ارائه آموزش‌های مستقیم و آموزش‌های ضمنی)، زمینه (وجود فرهنگ کار مشارکتی، جو حمایتی و ساختار غیرمتمرکز)، شرایط مداخله‌گر (سیاسی کاری و قوانین و مقررات تسهیل‌گر یا مانع‌ساز) و پیامدها (بهبود کیفیت یادگیری، بالندگی سازمانی و توسعه حرفه‌ای) شناسایی کرد. در پژوهشی دیگر نورادصدیق و همکاران (۱۳۹۶) مولفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران را شامل سه مولفه ایجاد فرصت توسعه شغلی، ایجاد فرصت توسعه فردی و تشویق مدیران به بهسازی خود معرفی کردند. همچنین کلوز و کندریک (۲۰۱۹) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که برنامه‌های ارزشی، اخلاقیات، ارزش برنامه درسی، مربیگری سیاسی، تجزیه و تحلیل سازمانی، بسیج دانش و مهارت مشاوره و روابط مشاوره جزء برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران می‌باشد. نتایج مطالعه بکلشوا (۲۰۱۴) نشان داد که سخنرانی، سمینارهای آنلاین، گفت‌وگوها، شبیه‌سازی کامپیوتری، شبیه‌سازی حرفه‌ای و نقش بازی کردن، مطالعات موردی، آموزش روانشناسی، گفت‌وگوهای گروهی، نتایج گروه‌های تحقیقاتی دانش‌آموزی و کنفرانس‌های از راه دور دانشگاهی راهکارهای حرفه‌ای شدن مدیران می‌باشد.

با توجه به نتایج دو سناریو می‌توان طراحی نمود. در سناریوی اول، مدیران مدارس جهت توسعه حرفه‌ای خود برای رسیدن به آینده مطلوب می‌توانند با دستکاری در متغیرهای استراتژیک یعنی توانمندی‌های بین‌فردی و مسئولیت اجتماعی برون‌سازمانی و با توجه ویژه به متغیر ریسک یعنی عوامل اقتصادی و متغیر هدف یعنی مسئولیت اجتماعی برون‌سازمانی که با تغییرات در آنها می‌توان به تغییر و تکامل سیستم در جهت مورد نیاز دست یافت و زمینه را برای توسعه‌یافتگی خود و سیستم در آینده فراهم کرد. در سناریوی دوم، مدیران مدارس جهت توسعه حرفه‌ای خود برای رسیدن به آینده مطلوب می‌توانند با دستکاری در متغیرهای استراتژیک یعنی توسعه سازمانی و مهارت‌های تخصصی مورد نیاز با اعمال تغییراتی در حد توان سازمانی خود در متغیر ریسک یعنی توانمندی‌های بین‌فردی که ظرفیت بالایی برای تبدیل شدن به بازیگران اصلی سیستم را دارد و متغیر هدف یعنی توسعه سازمانی که با تغییرات در آنها می‌توان به تغییر و تکامل سیستم در جهت مورد نیاز دست یافت و زمینه را برای توسعه‌یافتگی خود و سیستم در آینده فراهم نمود.

به طور کلی، تحولات فناوری و عوامل سیاسی به‌عنوان اثرگذارترین عوامل خارج از سیستم می‌باشند و سیستم به این متغیرها وابسته است. عوامل زیست‌محیطی، تغییرات آموزش و پرورش، توسعه فردی و مسئولیت اجتماعی درون‌سازمانی متغیرهای وابسته می‌باشند که خروجی سیستم محسوب می‌شوند و حساس و مهم می‌باشند و مهارت‌های عمومی مورد نیاز متغیر مستقل گسسته است که بر سیستم بی‌تاثیر هست و توانمندی‌های اجتماعی فردی و مهارت‌های تخصصی مورد نیاز متغیرهای مستقل اهرمی ثانویه هستند که به‌عنوان معیار می‌توان از آنها استفاده کرد. بنابراین، مدیران مدارس جهت توسعه حرفه‌ای خود برای رسیدن به آینده مطلوب می‌توانند با دستکاری در متغیرهای استراتژیک و کلیدی (توانمندی‌های بین‌فردی، توسعه سازمانی، مسئولیت اجتماعی برون‌سازمانی و مهارت‌های تخصصی) و با اعمال تغییراتی در حد توان سازمان خود در متغیرهای ریسک یعنی توانمندی‌های بین‌فردی و عوامل اقتصادی که ظرفیت بالایی برای تبدیل شدن به بازیگران اصلی سیستم را دارند و متغیرهای هدف یعنی توسعه سازمانی و مسئولیت اجتماعی برون‌سازمانی که با تغییر در آنها می‌توان به تغییرات و تکامل سیستم در جهت مورد نیاز دست یافت و با توجه به اینکه نمایانگر اهداف ممکن در سیستم هستند زمینه را برای توسعه‌یافتگی خود و سیستم در آینده فراهم کرد. در نتیجه مدیران مدارس باید به سناریوهای توسعه حرفه‌ای توجه نمایند و با استفاده از آنها گام موثری در جهت ارتقاء و بهبود عملکرد خود و سازمان مربوط بردارند. پیشنهاد دیگر اینکه مسئولان، برنامه‌ریزان و مدیران ارشد با توجه به مولفه‌ها یا عوامل توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس و سناریوهای مربوطه برای مدیران مدارس و حتی معاونان آنها دوره‌های ضمن خدمت با هدف توسعه حرفه‌ای برگزار نمایند و آنها در این زمینه ارتقاء دهند.

منابع

- اردلان، محمدرضا و بهشتی‌راد، رقیه. (۱۳۹۵). رابطه فضای اخلاقی سازمان با اخلاق آموزشی: نقش میانجی‌گیری توسعه حرفه‌ای. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۱(۴)، ۳۷-۴۸.
- اصفهان‌نی، محمدجواد و اصفهان‌نی، کرم. (۱۳۹۵). توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس. *پنجمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری*، تهران: انجمن مدیریت ایران.
- جوآنک لیاولی، ماندانا؛ ایلی، خدایار؛ پورکریمی، جواد و سلطانی عربشاهی، سید کامران. (۱۳۹۶). ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزش بالینی: مورد دانشگاه‌های علوم پزشکی دولتی شهر تهران. *مجله راهبردهای آموزش در علوم پزشکی*، ۱۰(۳)، ۲۰۲-۲۱۸.

حیات، علی‌اصغر؛ عبداللہی، بیژن؛ زین‌آبادی، حسن‌رضا و آراسته، حمیدرضا. (۱۳۹۴). مطالعه‌ی کیفی نیازها و روش‌های توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران مدارس. **مجله‌ی مطالعات آموزش و یادگیری**، ۷(۲)، ۴۳-۶۴.

خزایی، سعید و عبدالرحیم، پدرام. (۱۳۸۷). **راهنمای گام‌به‌گام آینده پژوهی راهبردی**. تهران: انتشارات کشف آینده.

رحمان‌پور، حسن. (۱۳۹۴). آینده پژوهی ضرورت توسعه پایدار در نظام تعلیم و تربیت. **اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم تربیتی**، ساری: دانشگاه پیام نور نکاء.

رحیمی، رقیه. (۱۳۹۸). **ابعاد و الزامات حرفه‌ای شدن مدیران مدارس در دبیرستان‌های شهر مشهد**. پایان‌نامه کارشناسی ارشد علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه فردوسی مشهد.

رستمی، طاهر. (۱۳۹۸). **شناسایی و اولویت‌بندی مهارت‌های مدیریتی جهت توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس شهری در مقطع ابتدایی شهرستان مشکین شهر**. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل.

زارعی، محسن. (۱۳۹۶). **شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر توسعه منابع انسانی (مورد مطالعه: دانشگاه علوم پزشکی قم)**. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق.

زمانی مقدم، افسانه و باغبانیان، محبوبه. (۱۳۹۱). روش‌ه و رویکردهای آینده پژوهی. **اولین همایش ملی آینده پژوهی**، تهران: شرکت یادگار درخشان آریا.

صفاری زنجانی، ناصر؛ کاظم‌زاده بیطالی، مهدی؛ حسینی، مهدی و نمازپور، منصوره. (۱۳۹۶). رابطه بین توسعه حرفه‌ای کارکنان با خودکارآمدی آنان و نوع قدرت مدیران در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارومیه. **فصلنامه رسالت مدیریت دولتی**، ۸(۲۷)، ۱-۱۲.

صفایی موحد، سعید و فلاحی‌نیا، حسین. (۱۳۹۵). تدوین برنامه توسعه حرفه‌ای کارشناسان و مدیران آموزش در شرکت ملی نفت ایران: یک پژوهش کیفی. **فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی**، ۳(۸)، ۹۷-۱۲۲.

قنبری، سیروس و محمدی، بهرام. (۱۳۹۵). ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متوسطه: یک تحقیق کیفی. **دوفصلنامه مدیریت مدرسه**، ۴(۲)، ۱۴۳-۱۲۳.

نورادصدیق، میترا؛ نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم؛ آراسته، حمیدرضا و زین‌آبادی، حسن‌رضا. (۱۳۹۶). شناسایی مولفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران با استعداد مدارس غیردولتی؛ پژوهشی آمیخته. **دوفصلنامه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها**، ۶(۲)، ۱۸۳-۲۲۴.

Baklashova, T. (2014). Manager's professional training in Russia: Syllabus and technologies. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, 152, 1057-1061.

Chua, Y. P., Tie, F.H., Ismail, N. R., & Ying, L. H. (2014). Factors of leadership skills of secondary school principals. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 116, 5125-5129.

Close, P., & Kendrick, A. (2019). Developing specialist leaders of education: A

- research engagement approach. **Professional Development in Education**, 45(2), 291-306.
- Erturgut, R., & Soyseker, S. (2011). Professional manager education on logistics and supply chain management. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 15, 2771-2775.
- Han, X., & Feng, Z. (2013). **School-based instructional research (SBIR): An approach to teacher professional development in China**. In from teacher thinking to teachers and teaching: The evolution of a research community.
- Hillmann, J., Ducheck, S., Meyr, J., & Guenther, E. (2018). Educating future managers for developing resilient organizations: The role of scenario planning. **Journal of Management Education**, 42(4), 461-495.
- Hirsh, S. (2009). A new definition. **Journal of Staff Development**, 30(4), 10-16.
- Pool, I., Poell, R., & Cate, O. T. (2013). Nurses' and managers' perceptions of continuing professional development for older and younger nurses: A focus group study. **International Journal of Nursing Studies**, 50(1), 34-43.
- Ryan, S., Whitebook, M., Kipnis, F., & Sakai, L. (2011). Professional Development need of directors leading in a mixed service delivery preschool system. **Early Childhood Research & Practice**, 13(1), 125-131.
- Schratz, M., Wiesner, C., Kemethofer, D., George, A. C., Rauscher, E., & et al. (2016). Schulleitung im Wandel: Anforderungen an eine ergebnisorientierte Führungskultur [**The change of school leadership: Requirements for a result-oriented culture of leadership**]. In M. Bruneforth, F. Eder, K. Krainer, C. Schreiner, A. Seel, & C. Spiel (Eds.), Nationaler Bildungsbericht Österreich 2015, Band 2: Fokussierte Analysen bildungspolitischer Schwerpunktthemen (pp. 221-262). Graz: Leykam.