

توسعه رهبری آموزشی: الگوها، روش‌ها و اثرات توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس

زهرة یزدانی

دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه فردوسی مشهد

مرتضی کرمی

دانشیار گروه مطالعات برنامه درسی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه فردوسی مشهد

داوود قرونه

استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه فردوسی مشهد

چکیده

اخیراً اثربخشی نقش مدیران مدارس مورد چالش قرار گرفته و این سوال مطرح است که مدیران مدارس چگونه می‌توانند با توجه به تحولات روزافزون و نیز انتظارات فراوانی که متوجه آن‌ها می‌باشد، در هر شرایطی در انجام وظایف و نقش‌های محوله موفق گردند و با مشکلات حرفه‌ای مقابله مناسبی داشته باشند. یکی از رویکردهای مورد توجه، توسعه رهبری آموزشی است؛ با این حال، اغلب درک درستی از توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس وجود ندارد، و روند و رویکرد موجود چندان نمی‌تواند متضمن توسعه رهبری آموزشی باشد. لذا پژوهش حاضر با هدف بررسی توسعه رهبری آموزشی از طریق مرور روش‌ها، الگوها و اثرات توسعه حرفه‌ای آن انجام شد. در این راستا تلاش شد با روش تحقیق کتابخانه‌ای (مطالعات ثانویه از نوع فراترکیب) و مبتنی بر مطالعه منابع اطلاعاتی به بررسی ادبیات موضوع پژوهش پرداخته شود. جامعه مطالعه این تحقیق، کلیه منابع و مستندات کتابخانه‌ای بود. یافته‌های این بررسی حاکی از آن است که، اهمیت روزافزون شایستگی‌ها در ادبیات مدیریت منابع انسانی و ضرورت‌ها و مسائل اساسی خاص مدیریت مدرسه و گسترش پارادایم رهبری آموزشی باعث اهمیت بیش‌ازپیش توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس شده است. در این راستا بررسی‌ها نشان داد که روش‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در شکل‌ها و سطوح مختلف و متنوعی وجود دارند و ترکیبی از طرح‌های توسعه حرفه‌ای مختلف، امکان رشد مدیران مدارس را فراهم می‌کنند و تنها بسنده کردن به آموزش‌های ضمن خدمت که عموماً مسئله‌محور بوده و تنها یکی از طرق توسعه حرفه‌ای است، مدیران را به این مهم نائل نمی‌گرداند. در نتیجه، اگر عوامل بازدارنده (موانع) رفع و عوامل تسهیل‌گر مهیا شوند، توسعه حرفه‌ای منجر به بهبود شایستگی و توانمندی‌های نقش رهبری آموزشی می‌شود و در نهایت اثربخشی مدرسه حاصل خواهد شد.

واژگان کلیدی: رهبری آموزشی؛ توسعه حرفه‌ای؛ آموزش ضمن خدمت، شایستگی حرفه‌ای

مقدمه

امروزه، سازمان‌ها به جهت زندگی در «عصر پیچیدگی»، که تنها عامل پایدار در آن «تغییر مداوم» است، به صورت فزاینده‌ای با محیط پویا و در حال تغییر مواجه‌اند و به‌منظور پویایی، پاسخگویی مناسب به اقتضانات محیطی و در نتیجه بقا خود ناچار به سازگاری با تغییرات هستند (آقای فیشانی، ۱۳۷۷؛ به نقل از اکبرزاده، ۱۳۹۳: ۹). در چنین شرایطی، مدارس نیز ناچار به تغییر و همسویی با تحولات هستند و این تغییر باید ابتدا در مدیریت ایجاد شود (حیات، ۱۳۹۴: ۷). چرا که در مدارس هم مانند هر سازمان دیگری مهم‌ترین رکن مؤثر برای دستیابی به اهداف، «مدیریت» است. بر همین اساس، امروزه در آموزش و پرورش هم، رهبری و مدیریت آموزشی اثربخش به‌عنوان پیش‌نیاز کیفیت بالا مطرح شده و مطالعات متعدد رهبری و مدیریت شایسته را کلید موفقیت مدارس می‌دانند (رودز و برونردت، ۲۰۱۰؛ به نقل از نصیری ولیک بنی و همکاران، ۱۳۹۵). اما در این مسیر، آموزش و پرورش با چالش‌های متعددی مواجه است و تحقیقات متعددی در جهت جستجوی راه‌هایی برای پاسخگویی به این چالش‌ها و بهبود عملکرد مدارس و به‌طورکلی اصلاحات آموزشی صورت گرفته است؛ بسیاری از محققان چالش‌های اصلاحات و بهبود مدرسه را به بهبود توانایی‌های رهبران وابسته می‌دانند و بر ارتباط بین توانایی رهبری و بهبود مدرسه اذعان داشته‌اند؛ در این رابطه، محققان ادعا می‌کنند که بهبود کیفیت رهبران مدارس، عملی‌ترین و محتمل‌ترین گزینه برای ایجاد تفاوت فراوان و قابل‌توجه در آموزش و پرورش است و بدون تمرکز و توجه مستمر در بهبود کیفیت رهبری و مدیریت مدارس، تلاش‌ها برای اصلاحات آموزشی بی‌نتیجه خواهد ماند (حیات، ۱۳۹۴: ۷). برخلاف دیدگاه‌های سنتی که نقش مدیران مدارس را به اداره کردن و انجام وظایف اجرایی معمول و روزمره مدیریت محدود می‌نمود، امروزه با بذل توجه به اهمیت نقش مدیران، نقش رهبری آموزشی برای مدیران آموزشی تعریف و تبیین شده است (سهل‌آبادی، ۱۳۹۶: ۷). مدیریت مدارس در جهان امروز صرفاً اداره کردن، سازمان‌دهی، نظارت و راهنمایی و ایجاد نظم در مدرسه نیست، بلکه امروزه رهبران آموزشی در مدارس باید دارای ویژگی‌های فردی و مهارت‌های حرفه‌ای ویژه‌ای باشند تا توان رویارویی و پاسخگویی به انتظارات و نیازهای جامعه، والدین، دانش‌آموزان، معلمان و همکاران را داشته باشند (Sugrue, 2015: 98). در چنین دیدگاهی نقش مدیران مدارس بسیار تعیین‌کننده است و شایستگی‌ها و مسئولیت‌های بخصوص و متفاوتی از آن‌ها انتظار می‌رود. لذا، نیازی فوری به آماده‌سازی، توسعه و بالندگی مدیران و رهبران آموزشی در سطوح گوناگون احساس می‌شود. به عبارت دقیق‌تر، موفقیت در انجام این مسئولیت سنگین (مدیریت و راهبری مدرسه)، بیش از هر چیز به توانمندی و اثربخشی مدیران مربوط است. توانمندی و اثربخشی مدیران نیز به شایستگی‌ها، مهارت، میزان دانش، بینش و توانایی‌های آن‌ها بستگی دارد (نصیری ولیک بنی و همکاران، ۱۳۹۵).

در حال حاضر بسیاری از کشورها در تلاش برای بهبود مدارس، از طریق تقویت رهبری می‌باشند. در این راستا، توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس یکی از راه‌های به‌روزرسانی و تقویت دانش و مهارت در زمینه شغلی و حرفه‌ای است. امروز در قرن بیست و یکم، این ادراک طرفداران زیادی دارد که مدیریت یک حرفه تخصصی بوده و از این رو، به توسعه و آماده‌سازی اختصاصی نیاز دارد، دلایل اصلی این تغییر عبارت‌اند از: توسعه و گسترش نقش مدیران مدارس؛ افزایش پیچیدگی بافت‌های مدارس؛ اعتراف به اینکه آماده‌سازی یک وظیفه و مسئولیت اخلاقی است؛ تصدیق اینکه آماده‌سازی و توسعه اثربخش، تفاوت ایجاد می‌کند (Bush, 2008: 26).

در ایران نیز همسو با تحولات جهانی آموزش و پرورش، در طی سال‌های اخیر، به دنبال اهمیت یافتن نقش و جایگاه مدیر مدرسه مطابق با اسناد فرادستی، برنامه‌های تحولی و توسعه محور نظیر: «پروژه انتخاب و انتصاب مدیران»؛ «برنامه نظام سنجش شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس» و «طرح نظام رتبه‌بندی منابع انسانی»؛ «طرح تعالی مدیریت مدرسه» و «طرح تدبیر مدارس ابتدایی» معرفی و یا اجرایی شده‌اند که در اکثر موارد با نقدها، آسیب‌ها و چالش‌های فراوانی روبه‌رو بوده‌اند و یا به‌صورت ناهماهنگ و نامنسجم اجرا

شده‌اند. به نظر می‌رسد اولاً شرایط فرهنگی و ساختاری و بستر مناسب جهت اجرای این برنامه‌ها فراهم نشده و ثانیاً این برنامه‌ها به درستی کنار هم قرار داده نشده‌اند و به صورت مداوم و در ارتباط با یکدیگر اجرا نشده‌اند؛ دقیقاً به همین دلیل برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی مدیران مدارس نیز چندان هدفمند، اثربخش و منطبق بر نیاز و از روی طرح و برنامه مستمر نبوده‌اند. به طور مثال، یکی از اهداف مهم برنامه سنجش شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس، توسعه حرفه‌ای و مهارتی و ارائه آموزش‌های لازم، متناسب با نتایج ارزیابی مدیران خواهد بود. ولی در عمل برنامه‌ها و دوره‌های آموزش مدیران مدارس چندان ارتباطی با این طرح‌ها نداشته و ندارند. با وجود اهمیت نقش رهبری آموزشی و نقش آن در توسعه مدارس؛ چنین موضوع مهمی آن‌چنان‌که باید و شاید مورد مطالعه قرار نگرفته و بیشتر به مفهوم عام رهبری در منابع موجود مرتبط با آموزش و پرورش پرداخته شده است (مرد و همکاران، ۱۳۹۶). بعلاوه در مطالعات داخلی، درک و شناخت دقیقی از مفهوم توسعه حرفه‌ای وجود ندارد و چه در مقام عمل و تجربه و چه در پژوهش‌ها، توسعه حرفه‌ای محدود به دوره‌های رسمی آموزش ضمن خدمت است. در داخل کشور، توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس چندان مورد پژوهش قرار نگرفته و در مرور پیشینه تجربی این حوزه (هرمز زاده، ۱۳۹۵؛ تقی‌پور ظهیر و جهانیان، ۱۳۸۸؛ عزیزی، ۱۳۸۹؛ پورکریمی و همکاران، ۱۳۹۵؛ قنبری و محمدی، ۱۳۹۵)، مباحث و موضوعاتی همچون صلاحیت‌های حرفه‌ای، توانمندسازی و آموزش ضمن خدمت بیش از هر چیزی رخ می‌نمایند. با توجه به تأکید و پژوهش مداوم در خصوص آموزش‌های ضمن خدمت، بخش اعظمی از مطالعات داخلی، مبتنی بر نیازسنجی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت بوده (بلاغت، ۱۳۸۶؛ صباغیان ۱۳۷۹). به نظر می‌رسد این ضعف مطالعاتی، بیش از هر چیز ناشی از درک محدود از مفهوم توسعه حرفه‌ای و غافل ماندن از رویکرد و حرکت جهانی به سمت پارادایم رهبری آموزشی است. علاوه بر این، روش‌ها و فرصت‌های متنوع توسعه حرفه‌ای مورد نظر قرار نگرفته و اهمیت و اثربخشی آن چندان مورد بحث قرار نگرفته است. اگرچه پژوهش‌های بسیاری اهمیت دوره‌های آموزشی و بخصوص آموزش ضمن خدمت مدیران مدارس را روشن ساخته‌اند (شهر آئینی، ۱۳۹۲)؛ اما نتایج پژوهش‌ها ناکارآمدی و عدم اثربخشی دوره‌های آموزشی مدیران مدارس را نشان داده‌اند و وضعیت آموزش و توسعه مدیران مدارس وضعیت چندان مطلوبی نیست؛ به طوری که تا سال‌های اخیر، طرح و برنامه بخصوصی در مورد مدیران مدارس وجود نداشته و لذا دوره‌های آموزشی موجود نیز غالباً به صورت تشریفاتی، سلیقه‌ای، غیرهدفمند، غیرمنسجم و غیرکاربردی برگزار می‌شدند و مدیران صرفاً با هدف گرفتن گواهینامه‌ها و امتیازات مربوطه در این برنامه‌ها شرکت می‌کردند (پورشافعی و همکاران، ۱۳۹۴؛ ۲۸؛ ایزدبخش، ۱۳۸۸؛ ۳؛ نصیری ولیک بنی و همکاران، ۱۳۹۵؛ پیریائی و نیکنامی، ۱۳۹۶). با عنایت به آنچه مطرح شد در تحقیق حاضر به دنبال آن هستیم تا الگوها، روش‌ها و اثرات توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس را مورد بررسی قرار داده و زمینه‌های توسعه رهبری آموزشی را بیش از پیش روشن سازیم.

مبانی تحقیق

مفهوم توسعه حرفه‌ای

توسعه حرفه‌ای معمولاً در بین محققان و سازمان‌های سراسر جهان با نام‌های مختلفی (آموزش ضمن خدمت، بهسازی، رشد حرفه‌ای، توسعه منابع انسانی و غیره) مورد استفاده قرار گرفته است (Koç et al, 2015). توسعه حرفه‌ای در زمینه‌های مختلف، تعاریف متفاوتی دارد؛ به عنوان مثال، توسعه حرفه‌ای در دنیای تجارت، طراحی برنامه‌هایی برای کمک به سازمان‌ها برای افزایش اثربخشی و بهره‌وری نیروی کار معنا می‌دهد. در سازمان‌های آموزشی، از جمله مدارس و دانشگاه‌ها، توسعه حرفه‌ای به فرایندها و فعالیت‌های طراحی شده به منظور ارتقای دانش، مهارت و نگرش‌های حرفه‌ای آموزش‌دهندگان اشاره دارد؛ به طوری که این امر به نوبه خود بهبود یادگیری و یا به اصطلاح پیشرفت تحصیلی را در پی خواهد داشت (سرمولا، ۲۰۰۸؛ به نقل از میر کمالی و همکاران، ۱۳۹۴).

واژه توسعه حرفه‌ای به معنای رشد بالقوه موجود و توسعه ساختار سازمان با استفاده از برنامه‌هایی است که منجر به بهره‌وری می‌شود. برنامه‌های توسعه حرفه‌ای عموماً به برنامه‌هایی اطلاق می‌گردد که متمرکز بر فعالیت‌های انفرادی کارکنان است. بیشترین نوع تمرکز در این برنامه‌ها تأکید بر نقش فرد و ارتقاء کارایی او است. این برنامه‌ها مشتمل بر موضوعاتی در زمینه‌های همچون آموزش کنترل محیط کار، ارزیابی فرآیند مسیر شغلی، مهارت‌های مربوط به نحوه انجام وظایف شغلی و خودارزیابی شغلی است. مورد دوم مربوط به جنبه‌های فردی و شخصیتی فرد است که شامل مدیریت استرس، مدیریت زمان، توسعه روابط بین فردی و مثبت قلمداد کردن پیشرفت در تمامی ابعاد زندگی فردی است. تکیه بر برنامه‌های توسعه حرفه‌ای به‌عنوان ابزار نوسازی و تأکید بر آموزش‌های انسانی، باعث می‌شود تا افراد از نیازها و مهارت‌های خود آگاه شوند (تیلور، ۲۰۰۳؛ به نقل از جاهدی مستعلی بگلو، ۱۳۹۶: ۱۶).

اصطلاح توسعه حرفه‌ای برای پوشش طیف گسترده‌ای از فعالیت‌هایی است که با هدف کمک به یادگیری مدیرانی که آموزش‌های اولیه خود را به اتمام رسانده‌اند، مورد استفاده قرار می‌گیرد. توسعه حرفه‌ای گاهی اوقات در یک مفهوم گسترده مورد استفاده قرار می‌گیرد و شامل تمام اشکال یادگیری‌های صورت گرفته توسط مدیران مجرب، از کلاس‌ها گرفته تا خواندن خصوصی را در بر می‌گیرد. این مفهوم گاهی اوقات به معنای توصیف حرکت رو به جلوی مدیران در دانش و مهارت‌هایشان نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد (Craft, 2002).

توسعه حرفه‌ای، در مفهوم گسترده، به توسعه فرد در نقش حرفه‌ای خود اشاره دارد (Glatthorn, 1995; Quotes from Melesse & Gulie, 2019)، و شامل تجارب رسمی (مانند شرکت در دوره‌های رسمی، دانشگاهی، کارگاه‌ها و جلسات حرفه‌ای، ارشادگری و غیره) و تجارب غیررسمی (مانند مطالعه نشریات حرفه‌ای، تماشای برنامه‌های تلویزیونی مرتبط به زمینه‌های تحصیلی و غیره) می‌شود (گانسر، ۲۰۰۰). توسعه حرفه‌ای هر نوع فعالیتی که تا حدودی یا اساساً به‌منظور آماده‌سازی افراد برای بهبود عملکرد در نقش‌های جاری و آینده‌شان در مدارس انجام می‌شود (لیتل، ۱۹۸۷؛ به نقل از حیات، ۱۳۹۴: ۱۰۴).

توسعه حرفه‌ای عبارت است از فرآیند اندوختن مهارت‌ها، دانش حرفه‌ای، ارزش‌ها و شایستگی‌های شخصی که مدیران را قادر می‌سازد به‌طور مستمر خود را با سیستم آموزشی وفق دهند. (وونک، ۱۹۹۱؛ به نقل از حیات، ۱۳۹۴: ۱۰۴). توسعه حرفه‌ای فرایند ارتقاء قابلیت کارکنان است که منجر به افزایش شایستگی‌های ضروری برای انجام وظایف فعلی و آینده سازمان می‌شود (سالکوفسکی، ۲۰۰۲: ۷۱؛ به نقل از سینکیویچ، ۱۳۹۶: ۶۲). توسعه حرفه‌ای عبارت است از مجموع تجارب یادگیری رسمی و غیررسمی که فرد در سرتاسر مسیر حرفه‌ای خود از آموزش قبل از خدمت تا هنگام بازنشستگی دریافت می‌کند (Fullan, 2001: 237). بولام^۶ (۱۹۹۳؛ به نقل از حیات، ۱۳۹۴: ۱۰۵) معتقد است توسعه حرفه‌ای مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی است که مدیران با هدف (افزایش و بهبود دانش و مهارت‌های حرفه‌ای، مشخص ساختن ارزش‌های حرفه‌ای و قادر ساختن دانش‌آموزانشان به یادگیری و تحصیل اثربخش‌تر، به آن مشغول می‌باشند. به عبارتی توسعه حرفه‌ای باید موجب ارتقاء فردی، حرفه‌ای و اخلاقی مدیران شود (Sallee, 2011). آنچه در تمامی تعاریف فوق مشترک است، تأکید بر ارتقاء دانش، نگرش و مهارت مدیران در تمامی مراحل مسیر شغلی و یادگیری است (Fielder, 2010).

1- Taylor

2- Ganser

3- Little

4- Vonk

5- Szałkowski

6- Bolam

توسعه رهبری آموزشی و اثربخشی مدرسه

نیروی انسانی هر سازمانی مهم‌ترین منبع آن سازمان بوده و از بین منابع انسانی، نقش مدیریت و رهبری به‌ویژه مدیریت و رهبری مدارس ممتاز و برجسته‌تر از سایر افراد است به طوری که می‌توان گفت موفقیت مدارس و نظام آموزش و پرورش تا حدود زیادی به کارآمدی مدیریت و رهبری مدارس بستگی دارد (میرکمالی، ۱۳۸۵: ۲۶). با وجود اهمیت نقش رهبری آموزشی و نقش آن در توسعه مدارس؛ چنین موضوع مهمی آن‌چنان‌که باید و شاید مورد مطالعه قرار نگرفته و بیشتر به مفهوم عام رهبری در منابع موجود مرتبط با آموزش و پرورش پرداخته شده است (مرد و همکاران، ۱۳۹۶). بدون شک مدارس بدون رهبری آموزشی مؤثر و موفق قادر به اصلاح و بهبود عملکرد خود و نیز پاسخگویی مسئولیت‌های روزافزون خویش نخواهند بود. با این حال، تأمل بر اظهارات برخی از مسئولان و متخصصان و صاحب‌نظران آموزش و پرورش حاکی از آن است که پارادایم حاکم بر آموزش و پرورش ایران همچنان مدیریت آموزشی است و نه رهبری آموزشی و مدیران مدارس نیز در حال حاضر به جای رهبری آموزشی همچنان مشغول مدیریت آموزشی می‌باشند هستند (مرد و همکاران، ۱۳۹۶؛ زارع و همکاران، ۱۳۹۵). مهم‌ترین ابعاد و نشانگان رهبری موفق به شرح جدول ذیل می‌باشند:

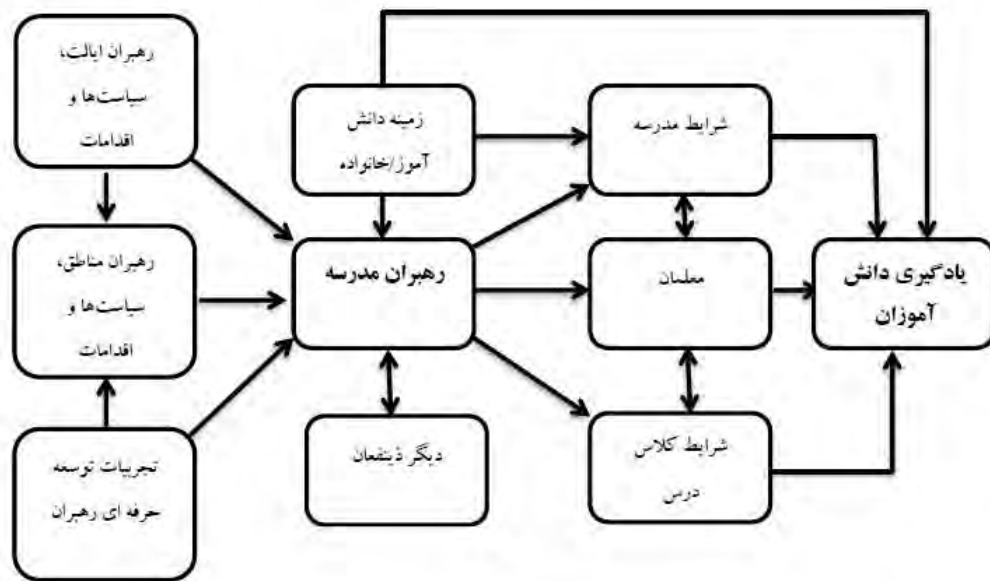
جدول ۱. نشانگرهای رهبر آموزشی موفق (منبع: مرد و همکاران، ۱۳۹۶)

ردیف	ابعاد	نشانگان
۱	تعیین جهت	- ترسیم چشم‌انداز و تصویری مطلوب از آینده مدرسه با همکاری و مشارکت معلمان و کارکنان؛
		- تعیین مأموریت‌ها و اهداف روشن و مشخص برای مدرسه؛
		- تشریح چشم‌انداز برای معلمان، کارکنان، دانش‌آموزان، والدین و جامعه؛
		- ایجاد فهم و درک مشترک نسبت به چشم‌انداز، مأموریت‌ها و اهداف مدرسه؛
		- تعیین انتظارات سطح بالا، شفاف و روشن برای معلمان، کارکنان و دانش‌آموزان؛
		- تعیین استانداردهای سطح بالا برای عملکرد مدرسه، معلمان و دانش‌آموزان و تشویق معلمان و کارکنان در جهت حرکت در راستای مأموریت‌ها و اهداف مدرسه
۲	مدیریت فرهنگ و جو سازمانی	- شناسایی فرهنگ مدرسه؛
		- تلاش در جهت تغییر فرهنگ مدرسه در صورت لزوم
		- ایجاد و حفظ یک فرهنگ مناسب
		- تلاش در جهت ارتقاء سطح فرهنگ مدرسه؛
		- ایجاد یک محیط کاری حمایت‌کننده برای معلمان و کارکنان
		- ایجاد جو مطلوب در مدرسه
۳	نظارت و ارزیابی آموزشی	- ارتقاء جو آموزشی
		- توجه ویژه به موفقیت دانش‌آموزان
		- پیگیری مستمر پیشرفت دانش‌آموزان
		- بررسی و پیگیری کیفیت تدریس معلمان
		- شناسایی نقاط قوت و ضعف معلمان، کارکنان و تقویت قوت‌ها و از بین بردن ضعف‌ها
		- نظارت بر اجرای طرح درس معلمان و اجرای صحیح برنامه درسی
۴	مدیریت بر فرایند یاددهی - یادگیری	- نظارت و کنترل بر کیفیت آموزش در مدرسه و ارزیابی برنامه درسی و برنامه آموزشی
		- داشتن دانش درباره برنامه درسی، روش‌های آموزش و تدریس و ارزیابی، سنجش و غیره
		- توجه به ارتقاء کیفیت آموزش و یادگیری در مدرسه
		- حمایت و کمک به معلمان در امر آموزش
		- فراهم کردن بهترین محیط آموزشی برای دانش‌آموزان
		- بهبود شرایط برای آموزش و یادگیری
۵	رشد و توسعه حرفه‌ای	- استفاده اثربخش از زمان آموزش
		- تهیه و تدارک برنامه‌های مناسب جهت توسعه و رشد حرفه‌ای معلمان

- تشویق معلمان جهت توسعه و رشد حرفه‌ای‌شان
- فراهم آوردن فرصت‌هایی برای یادگیری انفرادی معلمان
- فراهم کردن فرصت‌های توسعه حرفه‌ای معلمان از طریق به اشتراک گذاشتن تجارب آن‌ها
- فراهم کردن زمان لازم و مناسب برای توسعه حرفه‌ای معلمان
- حمایت از برنامه‌های بهبود آموزش و یادگیری معلمان
- اهمیت دادن به انتقادات و پیشنهادهای دیگران و استفاده از آن‌ها در جهت بهبود عملکرد خویش
- آموختن از دیگران به منظور بهبود عملکرد خویش
- تلاش مستمر برای بهبود مهارت‌های حرفه‌ای و شغلی خویش

توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس اغلب بر این نکته تأکید می‌کند که رهبران مدارس باور داشته باشند که چگونه می‌توانند در یادگیری دانش‌آموزان و معلمان مدارس تغییر ایجاد کنند. نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس به وسیله ابعادی که با برنامه‌ی توسعه حرفه‌ای ربط دارند، تعیین می‌شود. این ابعاد شامل تهیه‌ی الگوی توسعه حرفه‌ای، طراحی خصوصیات برنامه، سبک‌های اجرا و جنبه‌هایی از رهبری می‌شود که به بهبود نیاز دارند. بنابراین مطالعه پیشینه سازمان و مدیران آن به منظور تعیین نوع توسعه‌ی موردنیاز مدیران ضرورت دارد (Pashiardis & Brauckmann, 2009: 122). صاحب‌نظران زیادی به نقش کلیدی مدیران مدارس در جامعه و بالأخص در فرایند آموزش، نتایج و اثربخشی مدرسه اذعان داشته‌اند (Leithwood et al, 2006; Canole & Young, 2002; Van Velsor et al, 2010). باین وجود، ون ولسور و همکاران (2013; Murphy et al, 2007; Elmore, 2000; Craft, 2002) اظهار می‌کنند، بسیاری از رهبران آموزشی، علیرغم درک اهمیت کیفیت رهبری مدرسه در یادگیری و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، در بسیاری از موارد برای تخصیص منابع در جهت توسعه خودشان به‌عنوان رهبر، مضطرب بوده و تمایلی نشان نمی‌دهند. ون ولسور و همکاران معتقدند با توجه به بودجه محدود، به احتمال زیاد مدیران منابع محدود خود را برای توسعه حرفه‌ای معلمان و دیگر کارکنان تخصیص می‌دهند و از تخصیص منابع برای توسعه حرفه خودشان محروم می‌مانند. این محققان در ادامه بیان می‌کنند، زمانی که این مدیران در فعالیت‌های توسعه رهبری مشارکت می‌کنند، دو سؤال اساسی از خود می‌پرسند و به دنبال جواب برای این سؤالات هستند: چگونه می‌توان اهداف برنامه را با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان مرتبط کرد؟ و چه تأثیری می‌توانم از سرمایه‌گذاری در زمان، انرژی و منابع انتظار داشته باشم؟

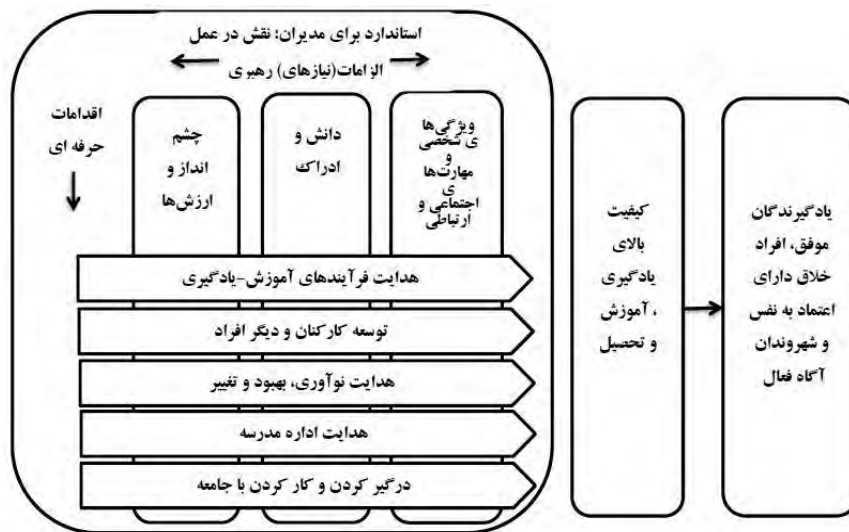
در پاسخ به این پرسش‌ها، ون ولسور و همکاران (Van Velsor et al, 2010) پاسخ می‌دهند به احتمال زیاد، اگر شما در یک برنامه توسعه شرکت کردید، نمرات دانش‌آموزان شما بهبود خواهد یافت. به‌رحال، محققان مذکور به‌طور واضح بیان کردند که چگونه توسعه رهبری با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان رابطه دارد. ولسور و همکاران با استفاده از شکل (۱) نشان دادند که نقش رهبر مدرسه در شبکه از عوامل به‌بهم مرتبط بر یادگیری دانش‌آموز تأثیر می‌گذارد. این شکل از پژوهش لیتوود و همکاران (۲۰۰۴) مأخوذ شده است، آن‌ها نتیجه گرفتند که رهبری اثربخش مدرسه می‌تواند نقشی بسیار مهمی در یادگیری دانش‌آموزان ایفاء کند.



شکل ۱. رابطه بین رهبری مدرسه و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان (Leithwood et al, 2006)

این شکل نشان می‌دهد که رهبران تأثیر مستقیمی بر یادگیری دانش‌آموزان ندارند، بلکه تأثیر یادگیری رهبران (توسعه حرفه‌ای) بر شرایط مدرسه، معلمان و کلاس درس منعکس می‌گردد، به عبارت دیگر بازتاب اثرات یادگیری رهبران از طریق تأثیری که بر شرایط مدرسه (بیان چشم‌انداز، تعیین انتظارات بالا، ارتقاء ارتباطات اثربخش در سازمان)، معلمان (جذب، ایجاد انگیزه و توسعه معلمان) و شرایط کلاس درس (تأمین منابع مناسب و کافی برای کلاس درس، ارائه مدل‌هایی از بهترین شیوه‌ها) می‌گذارند، مشخص می‌شود (Leithwood et al, 2006). همچنین شکل (۲) نشان می‌دهد که تجربیات توسعه حرفه‌ای رهبران یکی از چندین عاملی است که برای اثربخشی‌شان مهم است. علاوه بر این، این مدل ارتباط بین رهبری و یادگیری دانش‌آموزان را نشان می‌دهد. در راستای مشخص کردن تأثیر برنامه‌های توسعه حرفه‌ای و برخورداری از استانداردهای رهبری بر موفقیت تحصیلی و دستاوردهای دانش‌آموزان، در استرالیا موسسه آموزش و رهبری مدرسه در سال (Australian institute for teaching and school leadership, 2001) این موضوع را در قالب شکل زیر به روشنی مشخص ساخته است. در این موسسه استانداردهای حرفه‌ای ملی برای مدیران بر مبنای سه الزام زیر است: ۱. چشم‌انداز و ارزش‌ها، ۲. دانش و درک و فهم ۳. ویژگی‌های شخصی و مهارت‌های اجتماعی و ارتباطی. این الزامات در پنج حوزه از عملکرد حرفه‌ای آشکار می‌شوند:

هدایت فرآیندهای آموزش یادگیری؛ توسعه کارکنان و دیگر افراد؛ هدایت بهبود، نوآوری و تغییر؛ هدایت مدیریت مدرسه؛ درگیر کردن و کار کردن با جامعه.



شکل ۲. نقش استانداردهای حرفه‌ای در یادگیری دانش‌آموزان (Australian institute for teaching and school leadership, 2011)

شکل (۲) نشان می‌دهد که مدیران با عملکرد حرفه‌ای خود، می‌توانند موجبات کیفیت بالای یادگیری، آموزش و شرایط تحصیلی در مدرسه را فراهم کنند و از این طریق سبب خلق دانش‌آموزانی موفق، خلاق و دارای اعتماد به نفس و همچنین در مقیاسی گسترده‌تر به تربیت شهروندانی آگاه و فعال نائل گردند (Australian institute for teaching and school leadership, 2011).

روش‌های توسعه حرفه‌ای

قبل از ورود به بحث لازم است به این نکته اشاره شود که محققان مختلف، عناوین متفاوتی برای این بحث انتخاب کرده‌اند، به‌طور مثال می‌توان به طرح‌های توسعه حرفه‌ای، فرآیندهای توسعه حرفه‌ای، روش‌های توسعه حرفه‌ای، شکل‌های توسعه حرفه‌ای، مدل‌های توسعه حرفه‌ای و ... اشاره کرد، اما هسته و هدف همه این عناوین یکی بوده و اشاره به فرایندی دارد که مدیران را به دانش، مهارت‌ها و صلاحیت‌های لازم جهت رهبری مدارس تجهیز می‌کند. با اذعان به اینکه توسعه حرفه‌ای فرایندی است برای دستیابی به ویژگی‌ها، صلاحیت‌ها و مهارت‌های رهبری لازم و موردنیاز، متعاقباً این موضوع که چه طرح‌هایی از توسعه حرفه‌ای برای مدیران مناسب است، مورد توجه قرار گرفته است (حیات، ۱۳۹۴: ۱۰۵). توسعه حرفه‌ای برای مدیر مدرسه همانند سایر مربیان، باید درازمدت، تعبیه شده در کار، متمرکز بر یادگیری دانش‌آموزان، حامی عمل بازتابی بوده و فرصت‌هایی برای همکاران جهت کار، بحث و حل مشکلات با یکدیگر فراهم کند (Larry, 2006). روش‌های توسعه شایستگی را می‌توان بر اساس شکل و چگونگی انتقال دانش و همچنین با توجه به روش‌ها و ابزار مورد استفاده تقسیم‌بندی نمود. بر این اساس روش‌های زیر قابل‌تمایز می‌باشند:

روش‌های ارائه و نمایش اطلاعات؛ روش‌های شبیه‌سازی و بهبود؛ فعالیت‌های عملی. تمام این روش‌ها را می‌توان در حین و یا خارج از کار اجرا نمود (لیستوان^۱، ۲۰۱۰: ۲۲۰-۲۲۲؛ به نقل از سینکیویچ، ۱۳۹۶: ۶۱).

روش‌های مربوط به توسعه شایستگی‌ها در محل کار آبر انتقال دانش، مهارت و نگرش از یک فرد معین (سرپرست، همکاران، مربی) به یک فرد در حین انجام وظایف شغلی تکیه می‌کنند. شناخته‌ترین روش‌ها عبارت‌اند از (سینکیویچ، ۱۳۹۶: ۶۱):

مربیگری مرشدی گری، تدریس خصوصی، چرخش کار، تفویض وظایف محول شده، انتصاب جایگزین برای موقعیت‌های

1- Job-embedded
2- Listwan
3- On-the-Job
4- Job Rotation

خاص، دستیاری، کیفیت مداری.

روش توسعه منابع انسانی خارج از محل کار^۱ را می‌توان هم در داخل سازمان و هم خارج از آن، توسط ارائه‌دهندگان بیرونی آموزش، اجرا نمود. این روش از تکنیک‌های ارائه اطلاعات، نمایش و شبیه‌سازی بهره می‌برد، از جمله: سخنرانی، بحث، مطالعه موردی، اجلاس‌ها و هم‌اندیشی‌ها، ایفای نقش؛ بازی‌ها و شبیه‌سازی. (سینکیویچ، ۱۳۹۶: ۶۲):

گرت و همکاران^۲ (۲۰۰۱؛ به نقل از حیات، ۱۳۹۴: ۱۰۵) به طرح‌هایی اشاره می‌کنند که حالت اصلاحی داشته و در مقابل کارگاه‌های سنتی یا اجلاس‌ها مطرح می‌شوند. بعلاوه، آن‌ها خاطرنشان کردند که این طرح‌ها فرصتی را برای بحث عمیق درباره محتوا فراهم کرده و همچنین فرصتی برای تمرین مهارت‌هایی که ممکن است نو و جدید باشند، فراهم می‌آورد. طرح‌هایی از قبیل؛ گروه‌های مطالعه همکار، شبکه‌های حمایتی، کارپوشه مدیریتی^۳ و آموزش تیم برای بهبود مدرسه می‌باشند. بعلاوه بازدیدهای مدرسه‌ای و مربیگری، طرح‌های توسعه حرفه‌ای فراوان برای مدیران است.

ون ولسور و همکاران (Van Velsor et al, 2010) معتقدند سازمان‌ها از طیف وسیعی از روش‌های توسعه رهبری استفاده می‌کنند. این محققان با رویکردی متفاوت، روش‌های توسعه حرفه‌ای را در پنج طبقه گسترده سازمان‌دهی کردند. این پنج طبقه شامل: روابط توسعه‌دهنده، تکالیف توسعه‌دهنده، فرآیندهای بازخورد، برنامه‌های رسمی و فعالیت‌های خود توسعه‌ای (خود بهبودی). در جدول زیر هر یک از روش‌های توسعه حرفه‌ای، همراه با مثال‌هایی از هر یک آمده است.

جدول ۲. روش‌های توسعه رهبری (Van Velsor et al, 2010).

روابط توسعه‌دهنده	تکالیف توسعه‌دهنده
مربی، مربیان حرفه‌ای، مدیر به‌عنوان مربی، شرکای یادگیری همکار، شبکه‌های هویت اجتماعی، اجتماع عمل ^۴	انتقال‌های شغلی، چرخش شغلی، مسئولیت‌های گسترش‌یافته کاری، تکالیف موقت، پروژه‌های یادگیری عملی، نقش‌های رهبری خارج محل کار
فرآیندهای بازخورد	برنامه‌های رسمی
ارزیابی عملکرد، بازخورد ۳۶۳ درجه، مراکز ارزیابی	برنامه‌های دانشگاهی، آموزش مهارت، برنامه‌های بازخورد فشرده ^۵
اقدامات (فعالیت‌های) خود توسعه‌ای	
سخنرانی‌ها و کنفرانس‌ها، خواندن (کتاب، مقاله، منابع آنلاین)، کنفرانس‌های حرفه‌ای و نمایشگاه‌های تجاری، گفتگوهای غیررسمی، جلسات انجمن شهر، جلسات کارکنان	

شوارتز و برابان (۱۹۹۸) با دیدگاهی نسبتاً متفاوت، روش‌های (فرآیندهای) توسعه حرفه‌ای را به سه دسته کلی تقسیم می‌کنند:

- رسمی^۶: این فرم از توسعه حرفه‌ای فعالیت نظام‌یافته و سازمان‌دهی شده است که از طریق آموزش کلاس درسی با کتاب، مدرس و یک دوره مشخص صورت می‌گیرد (Schwartz & Bryan, 1998; Quotes from Williams, 2008: 21).
- نیمه‌رسمی^۷: توسعه حرفه‌ای نیمه‌رسمی، هرگونه فعالیت نظام‌یافته و سازمان‌دهی شده است که در خارج از کلاس درس سنتی در جهت فراهم کردن یادگیری، برگزار می‌شود. از قبیل؛ سخنرانی، برنامه‌های آموزشی دپارتمانی، برنامه‌های

1- Off-the-Job

2- Gareth & al

3- Administrator portfolios

4- Communities of practice

5- Feedback-intensive programs

6- Formal

7- Nonformal

Schwartz & Bryan, 1998; Quotes from Williams,) جهت‌گیری، آموزش و فعالیت‌های انجمن حرفه‌ای (22: 2008). دیگر فعالیت‌های نیمه‌رسمی عبارت‌اند از گروه‌های مطالعه، پژوهش در عمل، دوره‌ها و منابع آنلاین، برنامه‌ریزی مشارکتی و یا برنامه‌ریزی درسی (Guskey, 2003; Quotes from Williams, 2008: 22).

• غیررسمی؛ توسعه حرفه‌ای غیررسمی می‌تواند بدون سازمان‌دهی، غیر نظام‌مند و غیر عمدی باشد و یادگیری مادام‌العمر یک فرد را تشکیل می‌دهد و شامل: مشاهده، سایه شغلی، یادگیری از طریق مثال، فعالیت‌های مشاوره و مربیگری است. فعالیت‌های مشاوره و مربیگری در صورتی که ساختار و دستورالعمل‌هایی در ارتباط با افراد شرکت‌کننده در این فعالیت‌ها داشته باشد، ممکن است به‌عنوان یک رویکرد رسمی نیز دیده شوند (Schwartz & Bryan, 1998; Quotes from Williams, 2008: 22).

همچنین، شوارتز و براین (Schwartz & Bryan, 1998; Quotes from Williams, 2008: 22) معتقدند که فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای ممکن است در سطوح مختلف از قبیل؛ فردی، گروهی یا برنامه‌های هم‌گروهی (همکار)، دپارتمانی، بخشی و یا انجمن‌های حرفه‌ای، تجلی پیدا کند. ویلیامز (Williams, 2008: 26) در جدول زیر فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای را بر اساس شکل و سطح تقسیم‌بندی کرده است. این جدول نشان می‌دهد که فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای ممکن است در شکل‌ها و سطوح مختلف انجام گرفته باشد.

جدول ۳. فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای بر اساس شکل و سطح (Williams, 2008: 26)

سطح/شکل	رسمی	نیمه‌رسمی	غیررسمی
فردی	دوره‌های دانشگاهی، انجمن‌های حرفه‌ای منطقه‌ای، کنفرانس‌ها	پژوهش در عمل، دوره‌های آنلاین، منابع آنلاین، سمینارها	خواندن کتاب و کتابچه، مشاهده، مشاوره، مربیگری همکار، دوست انتقادی، فهرست خدمت / ایمیل
گروهی	واحدهای دانشگاهی	گروه‌های مطالعه تحقیق در عمل	بحث / تسهیم دانش و اطلاعات
دپارتمانی	آکادمی‌های ملی مدیر مدرسه، کنفرانس‌های محلی، ایالتی و ملی، مشاوره، مربیگری همکار	تحقیق در عمل، برنامه‌های آشناسازی؛ برنامه‌های توسعه حرفه‌ای منطقه‌ای یا ایالتی	ایمیل
بخشی	برنامه‌های توسعه حرفه‌ای در سطح ایالات، مشاوره، مربیگری همکار	-	ایمیل
انجمن‌های حرفه‌ای	جلسات محلی، منطقه‌ای و ملی توسط انجمن ملی مدیران متوسطه، انجمن ملی مدیران ابتدایی و شورای ملی توسعه کارکنان؛ اصلاحات ملی؛ مشاوره، مربیگری همکار	جلسات آشناسازی منطقه‌ای، گروه‌های بحث	فهرست خدمات/ ایمیل خبرنامه‌ها/ نشریات

1- Informal

2- job shadowing

3- List Serves

4- Orientation Programs

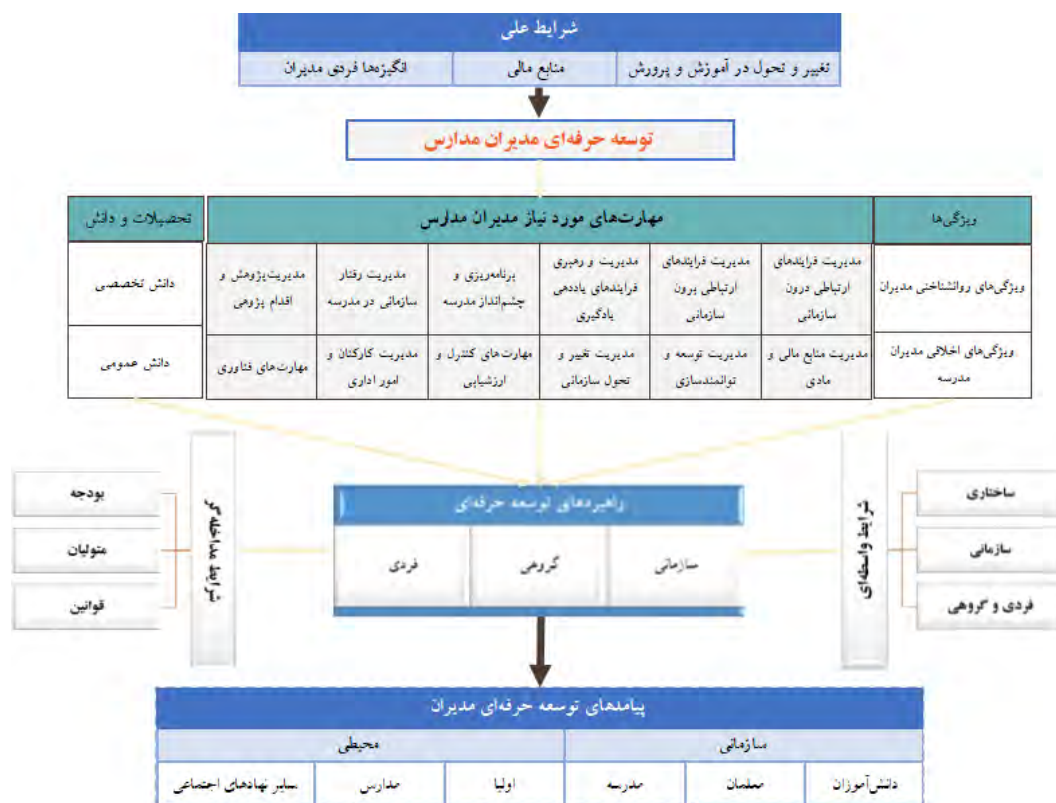
الگوهای توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی

الگوی توسعه حرفه‌ای کلندنین (۲۰۰۸): بر اساس مدل کلندنین (Clendenin, 2008)، ابعاد توسعه حرفه‌ای مدیران عبارت‌اند از: طراحی مجدد برنامه‌های آماده‌سازی مدیران، اقدامات و فعالیت‌های حول مسائل پاسخگویی، فعالیت‌های مبتنی بر مسائل آموزش و پرورش استثنایی، فعالیت‌های متمرکز بر مسائل ایمنی مدرسه و فعالیت‌های مرتبط با مدرسه و روابط جامعه. همچنین مدیران انواع روش‌های توسعه حرفه‌ای مفید را شامل جلسات مدیران، خلوت‌های مدیریتی، سخنرانان خارج از منطقه آموزشی، کنفرانس، مطالعه کتاب، خواندن مجله‌های حرفه‌ای و شبکه‌سازی دانستند.

الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس: مدل توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در شش مقوله اصلی شرایط علی، پدیده محوری (توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس)، راهبردهای توسعه حرفه‌ای مدیران، شرایط واسطه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدهای توسعه حرفه‌ای مدیران گنجانده شده که در ادامه به تفصیل، هرکدام از این مقوله‌ها ارائه شده است. شرایط علی شامل مقوله‌ها یا شرایطی است که مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این الگو، شرایط علی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس شامل: تغییر و تحول در آموزش و پرورش، بودجه و منابع مالی و انگیزه‌های شخصی مدیران است.

پدیده محوری مدل ارائه‌شده، توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس بوده که شامل سه مقوله اصلی و شانزده مقوله فرعی است. مقولات اصلی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس شامل ویژگی‌های روان‌شناختی و اخلاقی مدیران، مهارت‌های موردنیاز مدیران و تحصیلات و دانش مدیران است. ویژگی‌های روان‌شناختی و اخلاقی مدیران شامل دو مقوله فرعی ویژگی‌های روان‌شناختی و ویژگی‌های اخلاقی مدیران است. مهارت‌های موردنیاز مدیران شامل مدیریت فرایندهای ارتباطی درون‌سازمانی مدرسه، مدیریت فرایندهای ارتباطی برون‌سازمانی مدرسه، مدیریت و رهبری فرایندهای یاددهی یادگیری در مدرسه، برنامه‌ریزی و چشم‌انداز مدرسه، مدیریت رفتار سازمانی در مدرسه، مدیریت پژوهشی و اقدام پژوهی، مدیریت بهینه منابع مالی، مادی و تجهیزاتی مدرسه، مدیریت توسعه و توانمندسازی معلمان و کارکنان، مدیریت تغییر و تحول سازمانی، مهارت‌های کنترل و ارزشیابی در مدرسه، مدیریت کارکنان و امور اداری و مهارت‌های مربوط به فناوری است. تحصیلات و دانش مدیران شامل دانش تخصصی و دانش عمومی مدیران است.

راهبردها اقدامات یا تعامل‌های ویژه‌ای هستند که از پدیده اصلی حاصل می‌شوند. شرایط واسطه‌ای، شرایط عمومی محیطی هستند که راهبرد را تحت تأثیر قرار می‌دهند و پیامدها نتایجی هستند که در اثر راهبردها ایجاد می‌شوند. راهبردهای مدل ارائه‌شده شامل راهبردهای گروهی، فردی و سازمانی است. شرایط زمینه‌ای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس این الگو شامل عوامل ساختاری، سازمانی، فردی و گروهی می‌شود. شرایط مداخله‌گر شامل: بودجه و منابع مالی برنامه‌ی توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران، شرایط مجریان و متولیان برنامه توسعه حرفه‌ای و آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های سازمانی می‌باشد. پیامدهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متوسطه شامل پیامدهای سازمانی (دانش‌آموزان، معلمان و کارکنان و مدرسه) و پیامدهای محیطی (اولیا، مدارس و سایر نهادهای اجتماعی) است (قنبری و محمدی، ۱۳۹۵).



شکل ۳. الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران قنبری و محمدی (۱۳۹۵)

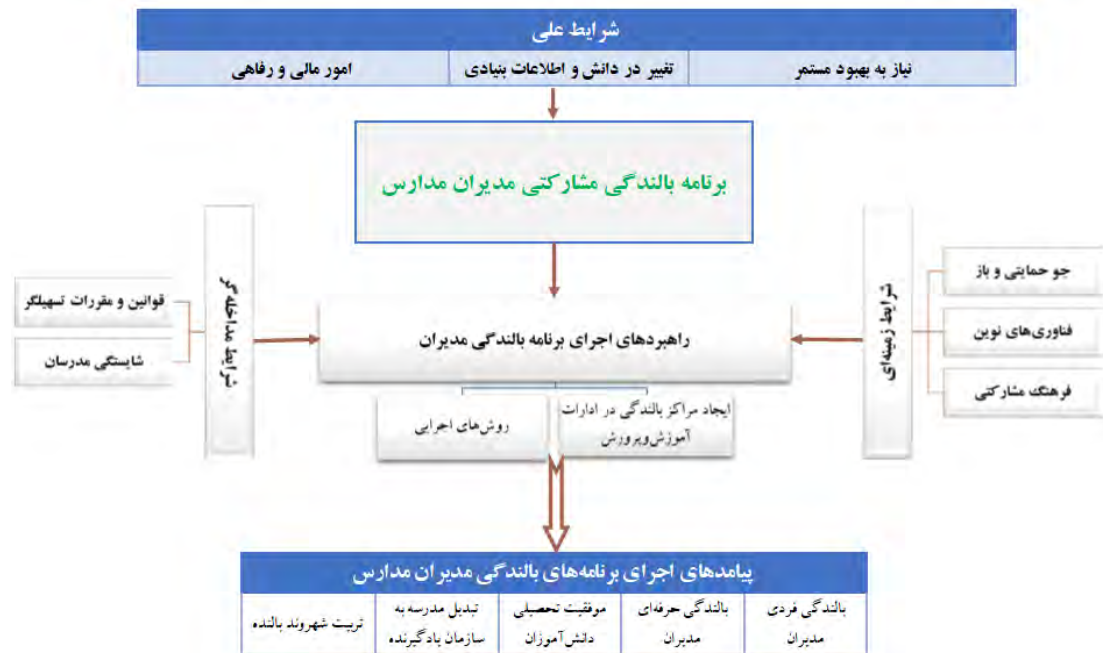
الگوی بالندگی مشارکتی مدیران مدارس: نصیری و لیک بنی و همکاران (۱۳۹۵) در الگوی خود ضمن شناسایی عوامل و شاخص‌های اصلی بالندگی^۱ (توسعه) مدیران مدارس ابتدایی، الگوی بالندگی مدیران مدارس را ارائه نمودند. الگوی بالندگی مدیران مدارس در شش مقوله اصلی شامل: شرایط علی در فرایند بالندگی مدیران، پدیده محوری (برنامه بالندگی مشارکتی مدیران مدارس)، راهبردهای اجرای بالندگی مدیران، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدهای اجرای برنامه‌های بالندگی مدیران مدارس تدوین شده است که در ادامه، هرکدام از این مقوله‌ها به تفصیل شرح داده شده است.

در این الگو، شرایط علی در فرایند بالندگی مدیران شامل: نیاز به بهبود مستمر، تغییر در دانش و داده‌های بنیادی، مسائل مالی و رفاهی می‌باشد. پدیده محوری این الگو برنامه بالندگی مشارکتی مدیران است. راهبردها شامل: ایجاد مراکز بالندگی در ادارات آموزش و پرورش و روش‌های اجرایی مستقیم و غیرمستقیم می‌باشد. بر این اساس، روش‌های اجرایی مناسب ارائه شده در این مدل عبارت‌اند از: شرکت در دوره‌های آموزش ضمن خدمت، تحصیل هم‌زمان با کار در دانشگاه، خواندن مقاله‌ها و کتاب‌های مرتبط با شغل، عضویت در گروه‌های گوناگون رسمی و غیررسمی، مشارکت فعال در برنامه تیم‌های پژوهشی، شرکت در کنفرانس‌ها و کارگاه‌های بین‌المللی، ملی و ناحیه‌ای به صورت حضوری و مجازی، مربی‌گری، شرکت در جلسه‌های گروه‌های همگن، شرکت در موقعیت‌های شبیه‌سازی شده. شرایط و عوامل زمینه‌ای الگو شامل جو باز و حمایتی، فرهنگ مشارکتی و همچنین فناوری‌های نوین می‌شود. شرایط مداخله‌گر نیز شامل قوانین و مقررات تسهیل‌کننده و شایستگی مدرسان است.

در نهایت، با توجه به این الگو، پیامدهای بالندگی مدیران در سه حیطه کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت قابل ذکر می‌باشد، پیامد کوتاه‌مدت اجرای برنامه‌های بالندگی مدیران، بالنده شدن مدیر در دو جنبه فردی و حرفه‌ای می‌باشد. بالندگی فردی شامل: برخورداری مدیر از چشم‌انداز و ارزش‌های روشن و قابل قبول، داشتن ویژگی‌های برتر شخصیتی و اخلاقی، نگرش مثبت نسبت به

^۱ - Development

یادگیری مادام‌العمر و خلاق و نوآور بودن است. بالندگی (توسعه) حرفه‌ای شامل رهبری کلیه امور در جهت بالندگی مدرسه با بینش و نگرشی مدیریتی، آینده‌نگری، طراحی و اجرای برنامه استراتژیک با مشارکت شوراهای مدرسه (مدیریت مشارکتی) و برقراری ارتباط مستمر و شایسته بین مدرسه، خانواده و اجتماع است. پیامدهای میان‌مدت اجرای برنامه‌های بالندگی که در واقع بر اثر بالندگی مدیر حاصل می‌شود بهبود عملکرد تحصیلی و تربیتی دانش‌آموزان و تبدیل مدرسه به سازمان یادگیرنده است، از جمله پیامدهای بلندمدت اجرای برنامه‌های بالندگی می‌توان به تربیت شهروندانی بالنده که در تمام ابعاد رشد یافته‌اند، اشاره کرد که در واقع حاصل بالندگی مدیران، بهبود عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان و تبدیل مدرسه به سازمانی یادگیرنده است.



شکل ۴. الگوی بالندگی مشارکتی مدیران مدارس نصیری ولیک بنی و همکاران (۱۳۹۵)

الگوی توسعه مدیران با استعداد مدارس: این الگو در پی پاسخ به این مسئله است که مهم‌ترین عوامل توسعه حرفه‌ای مدیران مستعد مدارس چیست؟ نورادصدیق و همکاران (۱۳۹۷) در این الگو به توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس با رویکرد مدیریت استعداد^۱ تمرکز نمودند؛ چراکه، یکی از فرایندهای اصلی در مبحث مدیریت استعداد، موضوع توسعه (آموزش و یادگیری) است (فرانک و همکاران، ۲۰۰۴؛ به نقل از نورادصدیق، ۱۳۹۷)؛ و توسعه استعداد، یادگیری و بهبود عملکرد کارکنان با استعداد، بخش ضروری مدیریت استعداد است در واقع، اساس این الگو بر این استوار است که، سازمان‌هایی که توسعه استعدادها را در کانون فعالیت‌های خود قرار داده و به آن توجه وافر نمایند می‌توانند استعدادهای بیشتری را جذب نموده و زمان طولانی‌تری آن‌ها را حفظ نمایند و در درازمدت عملکرد بهتری داشته باشند (نورادصدیق و همکاران، ۱۳۹۷).

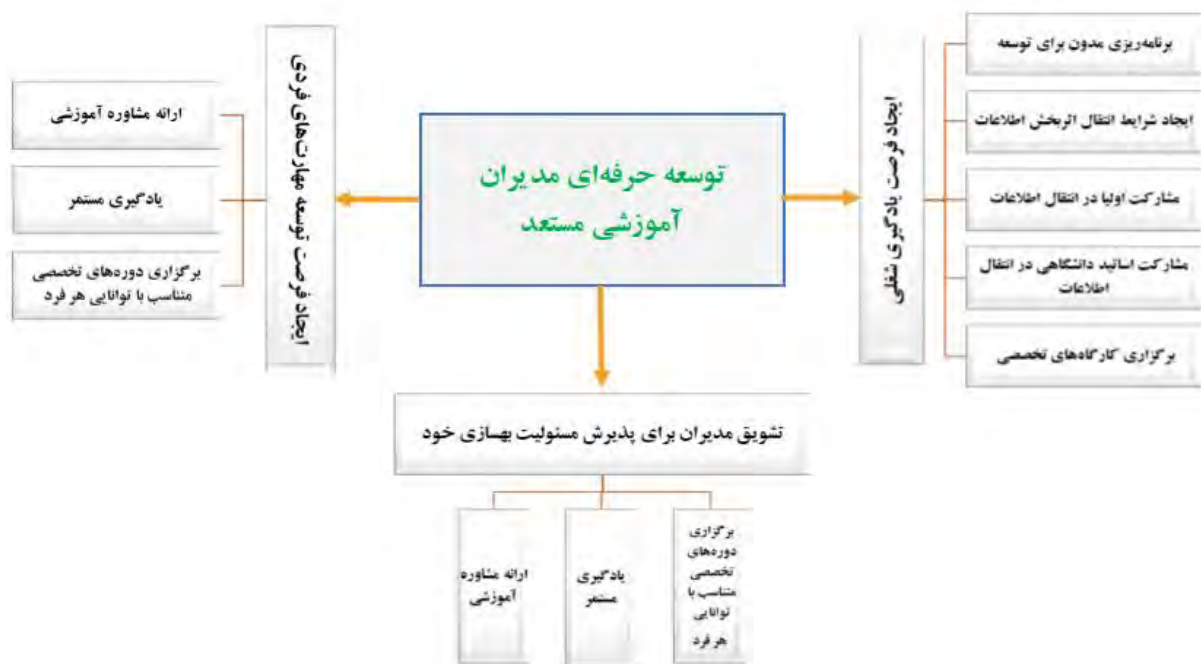
بر این اساس، سه مؤلفه یا عامل اساسی توسعه حرفه‌ای مدیران مستعد مورد اشاره در این الگو عبارت‌اند از:

- ایجاد فرصت یادگیری شغلی: این بعد شامل زیرمؤلفه‌های، برنامه‌ریزی مدون برای توسعه (نیازسنجی و آموزش و ارائه مناسب)؛ ایجاد شرایط انتقال اثربخش اطلاعات؛ کمک گرفتن از اولیای زنده برای انتقال اطلاعات به مدیران؛ کمک گرفتن از اساتید دانشگاه برای انتقال مؤثر اطلاعات به مدیران؛ برگزاری کارگاه‌های تخصصی می‌باشد.

1- Talent Management

2- Frank et al

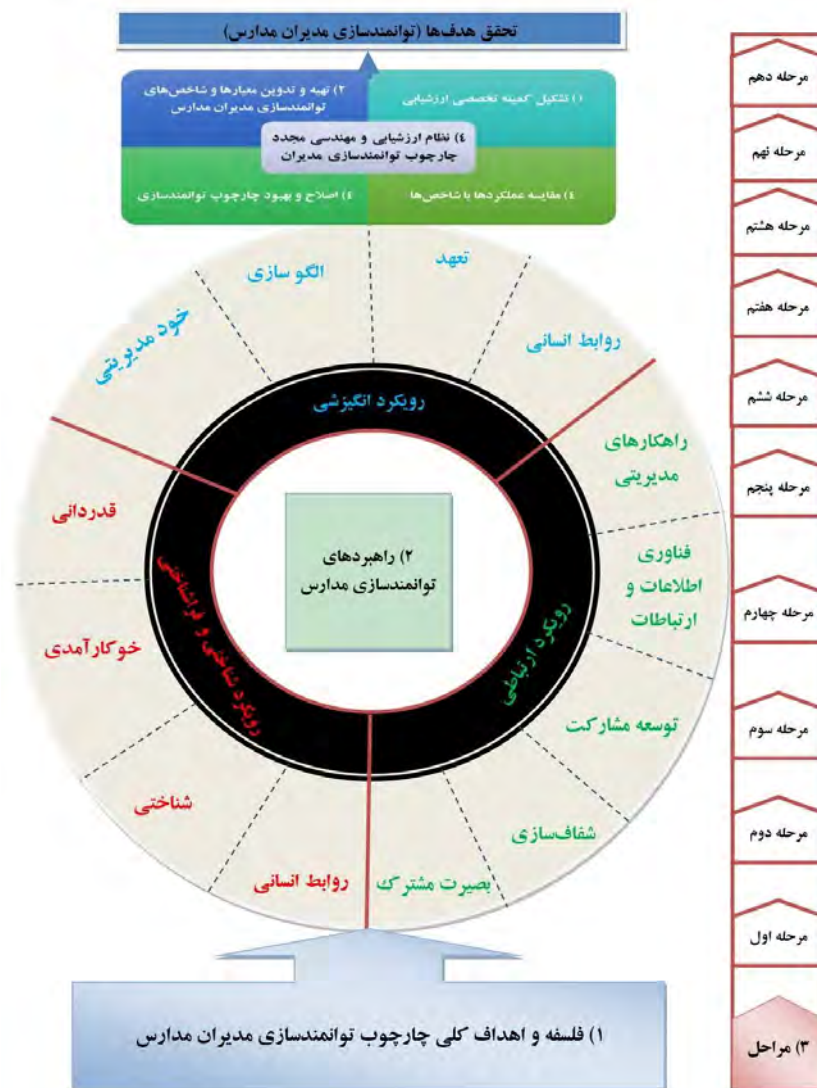
- ایجاد فرصت توسعه مهارت‌های فردی: این عامل شامل زیر مؤلفه‌های ارائه مشاوره آموزشی؛ یادگیری مستمر؛ برگزاری دوره‌های تخصصی متناسب با توانایی هر فرد است.
- تشویق مدیران برای پذیرش مسئولیت بیشتر در امر بهسازی خود: این بعد شامل زیرمؤلفه‌های اختصاص شرح وظایف مدیر مدرسه به مسائل آموزشی، فراهم آوردن تسهیلات جهت به‌روزرسانی اطلاعات، فراهم آوردن امکانات پیشرفت علمی می‌شود.



شکل ۵. الگوی توسعه مدیران بااستعداد مدارس غیردولتی (نورادصدیق و همکاران، ۱۳۹۷)

چارچوب توانمندسازی مدیران مدارس کشور: تقی‌پور ظهیر و جهانیان (۱۳۸۸)، بر اساس مطالعات تطبیقی، مرور پیشینه توانمندسازی، بررسی مبانی نظری و تجربی موضوع، تجارب به‌دست‌آمده و همچنین تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از پژوهش خود، ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی را در ۱۳ بعد (شامل: شفاف‌سازی، توسعه مشارکت، فناوری اطلاعات و ارتباطات، بصیرت مشترک، روابط انسانی، الگوسازی، خود مدیریتی، تعهد، شناختی، فراشناختی، خودکارآمدی، قدردانی) و ۶۱ مؤلفه شناسایی نمودند و چارچوب مناسب توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی و راهنمایی کشور، مشتمل بر چهار بخش اصلی را به شرح زیر پیشنهاد نمودند:

- ۱) فلسفه و اهداف کلی چارچوب توانمندسازی مدیران مدارس.
 - ۲) راهبردها و راهکارهای توانمندسازی مدیران مدارس.
 - ۳) مراحل اجرایی چارچوب توانمندسازی مدیران مدارس.
 - ۴) نظام ارزشیابی و مهندسی مجدد چارچوب توانمندسازی مدیران مدارس.
- چارچوب پیشنهادی توانمندسازی مدیران مدارس کشور در را شکل شماره (۶) ارائه شده است.



شکل ۶. چارچوب توانمندسازی مدیران مدارس کشور (تقی‌پور ظهیر و جهانیان، ۱۳۸۸)

روش تحقیق

این مقاله بر بررسی ادبیات توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس متمرکز است؛ لذا از نظر هدف، از نوع پژوهش‌های کاربردی محسوب می‌شود. هم‌چنین از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، از نوع پژوهش‌های کیفی و روش تحقیق، کتابخانه‌ای (مطالعات ثانویه از نوع فراترکیب) و مبتنی بر مطالعه منابع اطلاعاتی برخط داخلی همچون بانک جامع مقالات کنفرانس و همایش‌های سیویلیکا، مرکز اطلاعات علمی برخط جهاد دانشگاهی، پایگاه مجلات تخصصی نور، پایگاه مطبوعات ایران، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، و بانک‌های اطلاعاتی برخط خارجی همچون ساینس دایرکت، اسپرینگر بدون بدون در نظر گرفتن قید زمانی تهیه شده است.

- 1- www.civilica.com
- 2- www.SID.ir
- 3- www.noormags.com
- 4- www.magiran.com
- 5- www.irandoc.ac.ir
- 6- www.sciencedirect.com
- 7- Link.springer.com

بحث و نتیجه‌گیری

مرور موضوع توسعه حرفه‌ای در مطالعات آموزش و پرورش و مدیریت آموزشی حاکی از توجه محققان و نظریه‌پردازان این حوزه به توسعه حرفه‌ای معلمان است، اما هم‌زمان با رواج پارادایم رهبری آموزشی در بین نظریه‌پردازان آموزش و پرورش، در سال‌های اخیر موضوع توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس مورد توجه پژوهشگران داخلی و خارجی قرار گرفته است. امروزه پارادایم رهبری آموزشی در پاسخ به بسیاری از چالش‌های مدرسه مطرح شده و در واقع رهبری آموزشی به‌عنوان راهکاری جهت اثربخشی مدرسه شناخته می‌شود. علاوه بر این، در سال‌های اخیر، جایگزین شدن مدیریت منابع انسانی سنتی با مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، باعث علاقه رو به رشد سازمان‌ها به آموزش و توسعه حرفه‌ای شده است و با توجه به میل و ضرورت افزایش انعطاف‌پذیری منابع انسانی سازمان‌ها (از طریق چند مهارتی بودن)، میزان گرایش به مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی و در پی آن، توجه به آموزش و توسعه حرفه‌ای در سازمان‌های امروزی افزایش یافته است. بخصوص در آموزش و پرورش، امروزه هم در سطح سیاست‌گذاری، مدیریتی و اسناد بالادستی و هم در پژوهش‌های این حوزه بحث‌ها و علاقه‌مندی‌های فراوانی پیرامون مدارک حرفه‌ای، صلاحیت‌های حرفه‌ای، شایستگی حرفه‌ای و ... شکل گرفته است. به این ترتیب علاوه بر اهمیت روزافزون شایستگی‌ها و توسعه حرفه‌ای در ادبیات مدیریت منابع انسانی، ضرورت‌ها و مسائل اساسی خاص مدیریت مدرسه و گسترش پارادایم رهبری آموزشی باعث اهمیت بیش‌ازپیش توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس شده است. علی‌رغم اینکه در ایران نیز همسو با مطالعات جهانی، رویکرد توسعه رهبری آموزشی رواج یافته، اما این تغییر رویکرد تنها در مقام نظری و مطالعاتی بوده و در عمل شاهد مدیریت، آن هم به سنتی‌ترین شکل ممکن هستیم. به عبارت روشن‌تر، مدیران مدارس و نیز متصدیان امر، چندان تلاش، برنامه و یا اعتقادی جهت تبدیل شدن مدیر مدرسه به رهبر آموزشی ندارند؛ چرا که در چنین دیدگاهی (رهبری آموزشی) نقش مدیران مدارس بسیار تعیین‌کننده است و شایستگی‌ها و مسئولیت‌های بخصوص و متفاوتی از آن‌ها انتظار می‌رود. با توجه به آنچه در خصوص توسعه رهبری آموزشی مطرح شد، مهمترین نتایج مطالعه حاضر به شرح ذیل می‌باشند:

- درک درستی از نقش رهبری آموزشی بر اثربخشی مدرسه وجود ندارد و برخی با بدبینی به این موضوع نگاه می‌کنند.
- رهبران تأثیر مستقیمی بر یادگیری دانش‌آموزان ندارند، بلکه تأثیر یادگیری رهبران (توسعه حرفه‌ای) بر شرایط مدرسه، معلمان و کلاس درس منعکس می‌گردد (به صورت غیر مستقیم).
- رواج پارادایم رهبری آموزشی و لزوم جایگزین شدن آن به جای مدیریت آموزشی، توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس را ضروری و هدفمند ساخته است. از طرف دیگر، جایگزین شدن مدیریت منابع انسانی سنتی با مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، باعث علاقه رو به رشد سازمان‌ها به آموزش و توسعه حرفه‌ای شده است.
- فعالیت‌ها، روش‌ها یا طرح‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در شکل‌ها و سطوح مختلف و متنوعی وجود دارند.
- در ایران توسعه حرفه‌ای در بهترین حالت محدود به آموزش‌های ضمن خدمت است که آن هم به صورت منسجم، هدفمند و اثربخش صورت نمی‌پذیرد و سایر طرح‌ها و روش‌های توسعه حرفه‌ای کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند.
- طرح‌های توسعه حرفه‌ای مختلف، امکان رشد مدیران مدارس را فراهم می‌کنند و تنها بسنده کردن به آموزش‌های ضمن خدمت که عموماً مسئله‌محور بوده و تنها یکی از طرق توسعه حرفه‌ای است، مدیران را به این مهم نائل نمی‌گرداند.
- شرایط زمینه‌ای (عوامل ساختاری، فرهنگی و سازمانی) و عوامل مداخله‌گر (قوانین و مقررات و بودجه) فراوانی در مسیر توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس وجود دارند که چه در سطح کلان و چه در سطح خرد می‌بایست در نظر گرفته شوند تا بدین وسیله عوامل بازدارنده (موانع) رفع و عوامل تسهیل‌گر، حمایت و فراهم گردند.
- توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس، مهارت‌ها، میزان دانش، بینش و توانایی‌های آن‌ها را بهبود می‌بخشد و شایستگی و

توانمندی‌های مورد نیاز برای ایفای نقش رهبری آموزشی و در نهایت اثربخشی مدرسه را منجر می‌شود.

منابع

- اکبرزاده، نیلوفر. (۱۳۹۳). *بررسی مقایسه‌ای خود توسعه‌گری مدیران مدارس ابتدایی دولتی و غیردولتی منطقه یک شهر تهران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته علوم تربیتی گرایش مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی.
- ایزدبخش، سعید. (۱۳۸۸). *نیازسنجی آموزشی مدیران مدارس دولتی شهر سمنان به منظور طراحی و تدوین برنامه‌های آموزشی جهت ارتقاء مهارت‌های شغلی آنان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی.
- بلاغت، سید رضا. (۱۳۸۶). *نیازسنجی مدیران آموزشی مدارس متوسطه استان هرمزگان در زمینه مهارت‌های فنی، انسانی و اداری*. مجله *مطالعات علوم تربیتی (تازه‌های پژوهش در برنامه‌ریزی درسی)*، ۱ (۲): ۱۹-۳۰.
- بوش، تونی. (۲۰۰۸). *توسعه و بهسازی مدیران و رهبران در سازمان‌های آموزشی*. ترجمه محمدرضا آهنچیان و سیمین دخت پهلوانی (۱۳۹۷)، تهران: انتشارات رشد.
- پورشافعی، هادی؛ ایوبی، فاطمه؛ اکبری، محمد و حسینی، ملیحه. (۱۳۹۴). *نگاهی به توسعه حرفه‌ای معلم*. بیرجند: انتشارات چهار درخت.
- پورکریمی جواد؛ فرزانه، محمد و نوروزی، میترا. (۱۳۹۵). *واکاو صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس؛ یافته‌های یک پژوهش ترکیبی*. دو فصلنامه *مدیریت مدرسه*، ۴ (۱): ۱-۲۵.
- پیریائی، حسین و نیکنما، مصطفی. (۱۳۹۶). *ارائه مدلی برای بهبود نظام انتصاب و ارتقای مدیران آموزش و پرورش*. *مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*، ۱۰ (۱۸): ۲۸-۹.
- تقی‌پور ظهیر، علی و جهانیان، رمضان. (۱۳۸۸). *بررسی ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی به منظور ارائه چارچوب مناسب جهت مدیران مدارس کشور*. فصلنامه *آینده‌پژوهی مدیریت*، ۲۰ (۴، پیاپی ۸۳): ۱۳۶-۱۲۱.
- جاهدی مستعلی بگلو، محمد. (۱۳۹۶). *عوامل مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته علوم تربیتی گرایش مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی.
- حیات، علی اصغر. (۱۳۹۴). *طراحی و اعتبارسنجی استانداردهای حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه ایران و نیازسنجی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه شهر شیراز*. رساله دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه خوارزمی.
- زارع، سمیه، حسین قلی زاده، رضوان و مهram، بهروز. (۱۳۹۵). *مفهوم الگوی رهبری آموزشی و گستره آن در قلمرو مدیریت آموزشی، کنگره بین‌المللی بهبود مدیریت و نظام آموزشی ایران*، تهران، مرکز همایش‌های توسعه دانسیس، https://www.civilica.com/Paper-DMCI01-DMCI01_065.html
- سهل‌آبادی، زینب. (۱۳۹۶). *بررسی رابطه رهبری تسهیم دانش و اثربخشی مدارس ابتدایی شهر تهران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی.
- سینکیویچ، لوکاس. (۱۳۹۶). *مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی: دیدگاه یادگیری مادام‌العمر*. ترجمه جواد پورکریمی و محمد فرزانه، تهران: سازمان جهاد دانشگاهی تهران
- شهر آئینی، زهرا. (۱۳۹۲). *بررسی دیدگاه مدیران مدارس درباره عملکرد دوره‌های آموزشی ضمن خدمت*. فصلنامه *روانشناسی تربیتی*، ۴ (۱۵): ۴۳-۵۲.
- صبغانیان، زهرا. (۱۳۷۹). *بررسی نگرش مدیران مدارس شهرستان ارومیه درباره تناسب دوره‌های آموزشی ضمن خدمت (کوتاه‌مدت) با نیاز-های آموزشی آنان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید بهشتی (چاپ‌نشده).
- عزیزی، محمد. (۱۳۸۹). *ارزیابی وضعیت موجود توانمندسازی مدیران مدارس متوسطه‌ی سازمان آموزش و پرورش استان کردستان*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران (چاپ‌نشده).

- قنبری، سیروس، محمدی، بهرام. (۱۳۹۵). الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متوسطه: یک تحقیق کیفی. *دو فصلنامه مدیریت مدرسه*، ۴ (۲): ۱۲۳-۱۴۳.
- مرد، سید محمد؛ زین‌آبادی، حسن رضا و آراسته، حمیدرضا. (۱۳۹۶). نشانگرهای یک رهبر آموزشی موفق؛ یافته‌های یک مطالعه پدیدارشناسانه. *دو فصلنامه مدیریت مدرسه*، ۲(۵): ۱۲۹-۱۰۹.
- میرکمالی، سید محمد. (۱۳۸۵). *رهبری در مدیریت آموزشی*. چاپ پانزدهم، تهران: نشر یسپرون.
- میرکمالی، سید محمد؛ پورکریمی، جواد و حجری، اکرم. (۱۳۹۴). بررسی رابطه توسعه حرفه‌ای با نوآوری آموزشی اعضای هیئت‌علمی دانشکده‌های روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران. *فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۵ (۱): ۲۲-۱.
- نصیری ولیک بنی، فخرالسادات؛ قنبری، سیروس و سرجهانی، زهرا. (۱۳۹۵). کاوش بالندگی مدیران مدارس، نظریه‌ای داده بنیاد. *فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۷ (۴، پیاپی ۲۸): ۲۶-۱.
- نورادصدیق، میترا؛ نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم؛ آراسته، حمیدرضا و زین‌آبادی، حسن رضا. (۱۳۹۷). شناسایی مؤلفه‌های توسعه مدیران بااستعداد مدارس غیردولتی با رویکردی مبتنی بر نظریه داده بنیاد، ارائه الگو. *دو فصلنامه مدیریت مدرسه*، ۵ (۴، پیاپی ۲۰): ۷۰-۵۳.
- هرمز زاده، منا. (۱۳۹۵). *وضعیت اجرای برنامه آموزشی مدیران مدارس در آموزش و پرورش شهر مشهد*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه فردوسی مشهد.

- Australian Institute for Teaching and School Leadership (2011). *Australian Professional Standard for Principals*. Available in www.aitsl.edu.au.
- Bush, T. (2008). *Leadership and management development in education*. London: Sage.
- Canole, Mary & Young, Michelle (2013). *Standards for Educational Leaders : An Analysis. Council of Chief State School Officers*, Washington, DC.
- Clendenin, R.T. (2008). *A qualitative study of the perceived professional development needs of principals*. Ed. D. dissertation, University of Virginia, United States -Virginia. Retrieved March 29, 2009, from Dissertations & Theses: Full Text database. (Publication No. AAT 3322519).
- Craft, A. (2002). *Continuing professional development: A practical guide for teachers and schools*. London: Routledge.
- Elmore, R. (2000). *Building a new structure for school leadership*. New York: The Albert Shanker Institute.
- Fielder, A. (2010). *Elementary school teachers' attitudes toward professional development: A grounded theory study*. University of Phoenix, Arizona, United States.
- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change*. New York: Teachers College Press.
- Ganser, T. (2000). An ambitious vision of professional development for teachers. *NASSP bulletin*, 84(618), 6-12.
- Koç, M., Demirbilek, M., & İnce, E. Y. (2015). A Needs Assessment for Academicians' Professional Development. *Education & Science/Eğitim ve Bilim*, 40 (177).
- 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*. Ph.D Dissertation in Educational Leadership. Faculty of the Marshall University College of Education and Human Services.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., and Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership. What it is and how it influences pupil learning* (No. 800): National College for School Leadership.
- Leithwood, K., Seashore-Louis, K., Anderson, & Wahlstrom, (2004). *How leadership influences student learning: Learning from the leadership project*. The Wallace Foundation.
- Melesse, S., & Gulie, K. (2019). The Implementation of Teachers' Continuous Professional Development and Its Impact on Educational Quality: Primary Schools in Fagita Lekoma Woreda, Awi Zone, Amhara Region, Ethiopia in Focus. *Research in Pedagogy*, 9(1), 81-94.
- Murphy, J., Elliott, S., Goldring, E., & Porter, A. C. (2007). Leadership for learning: A taxonomy and model of leadership behaviors. *School Leadership and Management*, 27(2), 179-201.
- Pashiardis, P., & Brauckmann, S. (2008). *Evaluation of School Principals*. In G. Crow, J. Lumby, & P. Pashiardis (Eds.) International handbook on the preparation and development of school leaders (pp. 263-279). New York: Routledge
- Sallee, R. E. (2011). *Closing the teaching gap: Professional development programs that work*. Ph.D Dissertation. Capella University, Minnesota, United States.
- Sugrue, C. (2015). Principal Professional Learning: Sources of Sustenance?. In *Unmasking School Leadership* (pp. 93-



- 120). Springer, Dordrecht.
- Van Velsor, E., McCauley, C. D., & Ruderman, M. N. (Eds.). (2010). *The center for creative leadership handbook of leadership development* (Vol. 122). John Wiley & Sons.
- Williams, D. (2008). *Principals' professional development: Perceptions of the effect professional development has on improving student achievement*. The Florida State University, ProQuest Dissertations Publishing.