مجلهٔ پژوهش در مسائل تعلیم و تربیت
شمارهٔ پیاپی ۶۹، پاییز و زمستان، سال ۱۴۰۱
Journal of research on Issues of Education
مقاله علمی پژوهشی
http://isoedmag.ir
Research Article

عنوان: واکاوی روند توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس مقطع ابتدایی با چشم‌انداز آینده‌پژوهانه

رقیه نظری[۱]، حسین عباسیان*[۲]، حمیدرضا آراسته[۳]، بیژن عبدالهی[۴]، محمد حسینی مقدم[۵]

چکیده

پژوهش کنونی با هدف شناسایی مؤلّفه‌ها و پیش شرط های لازم توسعهٔ حرفه ای مدیران مدارس انجام شد. و با روش تحلیل اسنادی ابتدا پیشنه‌های نظری و پژوهشی مرتبط با توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس بررسی شد و پس از آن پژوهش‌های خارجی از سال‌های ۲۰۱۳– ۲۰۲۰ و پژوهش‌های داخلی از سال‌های ۱۳۹۴ الی ۱۴۰۰ با توجه به محتوای پژوهش به طور دقیق بررسی و مرتبط‌ترین پژوهش‌ها انتخاب شدند. یافته‌های ۲۵ پژوهش خارجی و ۲۵ پژوهش داخلی تحلیل شد. پس از تحلیل توصیفی و تفسیری نتایج پژوهش‌ها، شاخص‌های توسعهٔ حرفه‌ای در ۵ بخش علمی، مهارتی، سازمانی، شخصی و فرهنگی– اجتماعی ارائه شد. با توجه به یافته‌های به دست آمده در اکثر پژوهش‌ها، وضعیت موجود توسعهٔ حرفه‌ای بررسی شده است و با رویکرد آینده‌پژوهانه به مسائل مرتبط توجه نشده است.

اطلاعات مربوط به مقاله

کلید واژگان
توسعهٔ حرفه‌ای، مدیران، مدارس، مقطع ابتدائی، آینده‌پژوهانه

[۱]. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. rnazari.s@gmail.com
[۲]. نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. h_abbasian@khu.ac.ir
[۳]. استاد گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. arasteh@khu.ac.ir
[۴]. استاد گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. biabdollahi@khu.ac.ir
[۵]. عضو هیأت علمی گروه مطالعات آینده‌نگر، مؤسسه مطالعات فرهنگی و اجتماعی، تهران، ایران. moghadam@iscs.ac.ir

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-10-30]

مقدمه

مدیران، مهم‌ترین رکن هر سازمان و به‌ویژه سازمان‌های آموزشی به‌حساب می‌آیند که در اجرای مأموریت‌ها و تحقق اهداف سازمان نقش مهمی دارند. به همین دلیل، موفقیت و شکست یک سازمان به مدیران آن نسبت داده می‌شود(صداقت، پورکریمی و محمدی، ۱۳۹۳). مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش، با توجه به اهمیت و گستردگی این سازمان و نقش اساسی آن در توسعهٔ سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشورها اهمیت ویژه‌ای دارد(پیریایی و نیکنامی، ۱۳۹۶).

سازمان‌های آموزشی از جمله بزرگ‌ترین نظام‌های مدیریتی هر کشور هستند که تغییرات ناگهانی را تجربه می‌کنند و باید با جریان تغییرات در جامعه سازگار شوند. به همین دلیل توسعهٔ حرفه‌ای[1] مدیران آموزشی، عامل اصلی بهبود استانداردهای یادگیری به‌حساب می‌آید و در تحقق اهداف آموزشی نقش تأثیرگذاری دارد (جوانک لیاولی و همکاران، ۱۳۹۶). در طی چند دههٔ گذشته، توسعهٔ حرفه‌ای و توانمندسازی رهبران مدارس برنامهٔ بسیاری از کشورهای جهان بوده و به یک بحث مهم تبدیل شده است (هوبر[2]، ۲۰۱۳).

کوکرل[3] (۲۰۱۱) توسعهٔ حرفه‌ای را آموزش مستمر مربیان، مدیران و کارکنان سازمان تعریف کرده است. توسعهٔ حرفه‌ای فرآیندی نظام‌مند و مستمر از آموزش، کارآموزی ضمن خدمت، یادگیری و فعالیت‌های حمایتی است که به آموزش‌ها و کارآموزی‌های اولیه اضافه می‌شود تا صلاحیت مستمر، افزایش دانش و مهارت‌های فرد برای قبول مسئولیت‌های جدید یا نقش‌های در حال تغییر، تضمین‌شده و اثربخشی فردی و حرفه‌ای ارتقاء یابد (گیری و همکاران[4]، ۲۰۱۲). توسعهٔ حرفه‌ای شامل هر نوع تجربهٔ برنامه‌ریزی‌شده یا غیر برنامه‌ریزی‌شده یا رسمی و غیررسمی است که برای بهتر کردن شخصی یا حرفه‌ای افراد (برای مثال، مهارت، دانش، صلاحیت، اعتمادبه‌نفس، روحیه) اضافه می‌شود (استون[5]،۲۰۱۴).

افزایش و بهبود دانش فنی، مهارت‌های تخصصی و ویژگی‌های درون فردی، تحت عنوان «توسعهٔ حرفه‌ای» شناخته می‌شود(کندی[6]، ۲۰۱۶). انجمن بین‌المللی توسعهٔ حرفه‌ای شغلی[7] این فرایند را شامل توسعهٔ شخصی، بهبود سلامت روان‌شناختی، اقتصادی، حفظ، کاربرد و گسترش نظام‌مند دانش و مهارت‌ها و توسعهٔ کیّفیت شغلی، افزایش عزّت نفس و توانمندی‌های شخصی لازم برای انجام اثربخش وظایف فنی، تخصصی و حرفه‌ای با هدف توانمندی در طی زندگی حرفه‌ای تعریف کرده است(جانسکو[8]، ۲۰۱۸). دپسن و همکاران[9] (۲۰۱۸) توسعهٔ حرفه‌ای را فرآیند ارتقاء مهارت‌های فردی، توانایی‌ها، دانش، دید استراتژیک و ایجاد شبکه‌های آموزش رهبری تعریف کرده‌اند. سطح توسعهٔ حرفه‌ای افراد به میزان درگیری[10] افراد در این فرایند بستگی دارد که از منابع مختلفی نشأت می‌گیرد(هرلی و لائوسن[11]، ۲۰۱۹). توسعهٔ حرفه‌ای به برنامه‌هایی اطلاق می‌شود که عموماً متمرکز بر جنبه‌های فردی است که در نهایت به افزایش یادگیری مداوم، رعایت استانداردهای مورد نیاز شغل، وابستگی حرفه‌ای و انگیزه برای رشد حرفه‌ای فرد در هر شغلی منجر شود(کندی، ۲۰۱۶). یکی از ویژگی‌های توسعهٔ حرفه‌ای آن است که این فرایند باید با رویکردی جامع، متمرکز و حمایتی موجب بهبود عملکرد شغلی شود(بوش[12] و همکاران، ۲۰۱۸). توسعهٔ حرفه‌ای همچنان به عنوان رایج‌ترین نسخه برای ارتقاء اثربخشی و سلامتی نظام‌های آموزشی در نظر گرفته می‌شود(براون و میلیتو[13]،۲۰۱۶).

1. professional development
2. Huber
3. Cockrell
4. Giri & et al
5. Stone
6. Kennedy
7. National Career Development Association(NCDA)
8. Janosko
9. Dopson & et al
10. engagment
11. Hearle and Lawson
12. Bush
13. Brown and Milito

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-10-30]

توسعهٔ حرفه‌ای مدیران و ادراک آن‌ها از این امر، تأثیر فراوانی در توسعهٔ حرفه‌ای معلمان و دانش‌آموزان دارد(بریاکس[1]،۲۰۱۵). مهم‌ترین استانداردهای حرفه‌ای مدیران مدارس در برنامهٔ توسعهٔ حرفه‌ای، این موارد ذکر شده است: مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بنیادی رهبری آموزشی، اخلاق‌مداری و رعایت هنجارهای تخصصی، عدالت سازمانی و پاسخگویی، برنامهٔ آموزشی و درسی، آموزش و شیوه‌های ارزیابی، فرایند مراقبت و حمایت از دانش‌آموزان، ارتقای قابلیت‌های حرفه‌ای کارکنان مدرسه، تدوین برنامه‌های حرفه‌ای برای معلمان و کارکنان، به‌کارگیری و استفاده از ظرفیت‌های خانواده‌ها و انجمن‌های مربوط به مدرسه، پژوهش‌مداری و رعایت اصول مدیریت و بهبود همه جانبهٔ مدرسه(رستون[2]،۲۰۱۵). توسعهٔ حرفه‌ای رهبران مدارس یک نیاز حیاتی برای موفقیت در ایفای نقش حرفه‌ای آن‌ها است (باچلر[3]، ۲۰۱۵). توسعه و خلق مجدد نقش رهبری مدارس با دانش، مهارت و تطبیق مطلوب با موقعیت‌های جدید در نظام آموزشی، ضروری به نظر می‌رسد. در بسیاری از کشورها، توجه فزاینده‌ای به نقش مدیریت مدارس در مواجهه با تغییرات قرن ۲۱ به عمل می‌آید (براکمن[4]، ۲۰۰۸). توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس زیربنای توسعهٔ آموزش و پرورش است؛ زیرا رهبری در مدارس، بر یادگیرندگان تأثیر مستقیم دارد و در توسعهٔ کیّفیت یادگیری دانش‌آموزان نقشی اساسی ایفا می‌کند. بدیهی است که توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس ابزاری برای بقا و ارتقاء اثربخشی مدارس است(قنبری و محمدی، ۱۳۹۵). منظور از توسعهٔ حرفه‌ای، همهٔ فعالیت‌های طراحی شده برای بهبود و ارتقاء صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران از طریق افزایش دانش، مهارت و تمایلات آن‌ها تعریف شده است(هیریش[5]، ۲۰۰۹)، که هدف آن بهبود پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان است(بیزل[6]، ۲۰۱۱).

توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است؛ زیرا توسعهٔ حرفه‌ای معلمان و بهبود فرایندهای یاددهی – یادگیری و در نتیجه موفقیت دانش‌آموزان، به توسعهٔ حرفه‌ای مدیران بستگی دارد. مدیران مدارس با بهره‌مندی از صلاحیت‌های حرفه‌ای مطلوب می‌توانند مدارس را به‌گونه‌ای رهبری کنند که مقدمات توسعه‌یافتگی نظام آموزش و پرورش فراهم شود. بدون شک آموزش و پرورش زمانی به توسعه‌یافتگی خواهد رسید که منابع‌انسانی توسعه‌یافته داشته باشد. همان‌طور که ذکرشد مدیران مدارس مؤثرترین منبع انسانی هستند که بر سایر منابع نظام آموزشی تأثیر می‌گذارند.

با نگاه به سیستم آموزش و پرورش ایران، می‌توان بیان کرد که این سازمان مسائل و مشکلات زیادی دارد. از یک طرف هنوز مدیران مدارس در ایران بدون ضوابط حرفه‌ای و علمی انتخاب می‌شوند و پس از معلمی، مدیر مدرسه می‌شوند؛ از طرف دیگر استاندارد و معیارهای حرفه‌ای منسجمی برای آماده‌سازی و توسعهٔ حرفه‌ای آن‌ها وجود ندارد، همچنین بر اساس شواهد می توان اذعان کرد که تعیین ضوابط انتخاب و انتصاب مدیران و تصویب آن در شورای عالی آموزش و پرورش، به جای متکی بودن به داده‌های پژوهشی و مطالعات تطبیقی، بیش‌تر بر دیدگاه‌ها و تجارب شخصی کارشناسان و اعضاء شورا متکی است (صافی، ۱۳۸۳). ایفای مؤثر نقش مدیران آموزشی در مدرسه به توانایی‌هایی نیاز دارد که در یک دسته‌بندی کلی می‌توان آن‌ها را به ویژگی‌های عمومی و اختصاصی تقسیم کرد. طبق مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش، عوامل زیر به‌عنوان شرایط انتخاب و انتصاب مدیران مدارس درنظر گرفته شده است: پایبندی به اخلاق اسلامی، سعهٔ صدر، انصاف و روحیهٔ گذشت و امانتداری از نظر همکاران، بهره‌مندی از سوابق تجربی موفق و حسن شهرت و مقبولیت بین همکاران، داشتن توان مدیریت و روحیهٔ کار گروهی. از آن‌جا که مدرسه یک سازمان حساس و بسیار مهم در جامعه است، لازم است که مدیر مدرسه بهترین، شایسته‌ترین و باصلاحیت‌ترین فرد آن سازمان باشد که شایستگی‌های لازم برای این پست را داشته باشد تا آموزش و پرورش بتواند به هدف‌های خود در درازمدت دست یابد و به سر منزل مقصود برسد (صافی، ۱۳۸۳). شواهد موجود در ایران، این مطلب را تأیید می‌کند که الزام خاص و ضوابط علمی در این زمینه وجود ندارد؛ حتی بر طبق آمارهای موجود، تنها ۸ درصد از مدیران مدارس در ایران دارای مدرک مدیریت آموزشی هستند (حلیمی و فتحی‌آذر، ۱۳۸۸). بنابراین، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که نبود ضوابط و استانداردهای دقیق برای انتصاب و عدم برخورداری مدیران از شایستگی‌ها و توانایی لازم موجب شده است که بسیاری از آن‌ها در نقش مدیریت و رهبری خود عملکرد ضعیفی داشته باشند. به‌رغم اهمیت پست مدیریت مدارس، انتخاب و انتصاب مدیران مدارس در ایران، هنوز هم به سبک سنّتی انجام می‌شود. در سال‌های اخیر تعامل معلمان با مدیران نواحی آموزش و پرورش یکی از ملاک‌های اصلی انتخاب و انتصاب آن‌ها به سمت مدیریت مدرسه بوده است. در این زمینه رضایت کارکنان اداری و آموزش مدارس، مدنظر نبوده

[1]. Buodreaux
[2]. Reston
[3]. Bacheler
[4]. Brauckmann
[5]. Hirsh
[6]. Bizzell

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-10-30]

است. اساساً میزان رضایت کارکنان، به ویژه معلمان از یکدیگر سنجیده نمی‌شود تا ملاک انتخاب آن‌ها برای مدیریت مدرسه باشد. گاهی معلمان و دبیران موفق در تدریس و ادارهٔ کلاس به سمت مدیری مدرسه در نظر می‌گیرند؛ در حالی که تدریس و ادارهٔ اثربخش کلاس، ملاک کافی برای برعهده گرفتن مدیریت مدرسه نیست. چه بسا ورود دبیران مجرب به وظایف اجرایی، سبب کاهش عملکرد آموزشی آن‌ها و نیز محروم شدن دانش‌آموزان از خدمات معلمان مجرب شده است. به علاوه بسیاری از افراد شاغل در پست مدیریت مدرسه، پیشینهٔ تحصیلی مرتبط با مدیریت آموزشی نداشته‌اند (عبداللهی، ۱۳۹۳). در همین راستا مطابق ماده ۵ اصلاحیه شرایط احراز مدیریت مدارس، رأی ۶۷۳ شورای عالی آموزش و پرورش مورخ ۱۳۸۱/۰۱/۲۲ افراد موردنظر برای تصدی مدیریت مدرسه باید در دوره‌های آموزشی مدیریت یا آزمون احراز صلاحیت‌های مدیریت مدرسه شرکت کنند و به شرط احراز موفقیت، ابلاغ مدیریت آن‌ها صادر شود. در حال حاضر شواهدی در دست نیست که نشان دهد کاندیداهای پست مدیریت مدارس، دوره‌های آموزشی لازم را قبل از انتصاب به این پست گذرانده‌اند. همچنین نظام آموزشی کشور ما فاقد آزمون احراز صلاحیت‌های تخصصی مدیریت مدرسه است. در حالی که در کشورهای با نظام آموزشی پیشرفته همچون ژاپن و ایالات متحده امریکا، قبول شدن در آزمون احراز صلاحیت‌های تخصصی مدیریت مدرسه، شرط لازم برای انتصاب افراد در پست مدیریت مدرسه است (عبداللهی، ۱۳۹۳). علاقه‌بند (۱۳۹۱) بر این باور است که مدیران آموزشی علاوه بر دانش و معلومات در زمینهٔ آموزش و پرورش و روان‌شناسی، و تسلط بر روش‌ها و مهارت‌های عملی، باید به اندازهٔ کافی سابقهٔ آموزشی داشته باشند تا بتوانند مأموریت اصلی و مسائل و مشکلات کار خود را به درستی درک کنند. به علاوه از لحاظ شخصیتی مستعد و پایبند اصول و موازین اخلاقی باشند تا بتوانند از کجروی‌ها و انحرافات در محیط آموزشی جلوگیری کنند و با رفتار و کردار خود نمونه و سرمشق دانش‌آموزان قرار گیرند (علاقه‌بند، ۱۳۹۱). نتیجهٔ برخی از پژوهش‌ها نشان داده است که بیش‌ترین وقت مدیران با امور کم اهمیت‌تر از جمله امور تدارکاتی و اداری صرف و سپری می‌شود و مدیران وقت بسیار کمی را به امور اساسی نظیر برنامه‌ریزی فعالیت‌های آموزشی و تربیتی، اختصاص می‌دهند؛ مهم‌ترین دلیل پیدایش چنین وضعی یا از نبود ویژگی‌های حرفه‌ای مدیریت آموزشی در مدیران مدارس یا از نبود فرصت برای پرداختن به امور مربوط به رهبری آموزشی به فرض دارا بودن ویژگی‌های آن در مدیران، به علت مشغول بودن به امور اجرایی و تدارکاتی ناشی می‌شود. در ایران، ماهیت وظایف و مسئولیت‌های مدیران آموزشی بیش‌تر شکل اجرایی دارد تا تصمیم‌گیری علمی – آموزشی؛ بنابراین، خلاقیت و نوآوری در مدارس کم‌تر مشاهده می‌شود. اغلب وظایف مدیران، شکل از پیش تعیین شده دارد. حدود اختیارات مدیران واحدهای آموزشی به اندازه‌ای نیست که دست آن‌ها را در تصمیم‌گیری باز گذاشته باشد. لذا مدیریت در مدارس ایران صرف‌نظر از دورهٔ آموزشی و نیز تنوع جغرافیایی و منطقه‌ای، عموماً شکل یکسانی دارد و میان مدیران تفاوت رفتاری معناداری مشاهده نمی‌شود. شاید عامل اصلی بروز چنین وضعیتی حاکمیت ساختار مدیریت متمرکز بر آموزش و پرورش است. در حالی که تنوع فرهنگی، جغرافیایی و سطوح نابرابر توسعه در مناطق مختلف کشور و نیز ماهیت متفاوت آموزش‌ها از لحاظ نظری یا فنی و حرفه‌ای، نیازمند ساختار و مدیریتی نسبتاً غیرمتمرکز است. افزایش اختیارات، افزایش مسئولیت‌ها را نیز در پی دارد. این مسئولیت را باید در قالب انتظارات حرفه‌ای از نقش مدیر تعریف کرد و افراد شایسته و با صلاحیت را مأمور اجرای آن کرد (عبداللهی، ۱۳۹۳).

امروزه بیش از هر زمان دیگر، نیاز به«آموزش و پرورش آینده‌نگر» احساس می‌شود. در آموزش و پرورش آینده‌نگر، بر اساس رویکرد آینده‌نگری و با توجه به شرایط آتی، افق‌های آینده ترسیم می‌شود، فرصت‌ها و تهدیدها عمیق‌تر و بهتر درک می‌شود و در نتیجه راهبردها و خط مشی‌های لازم، سنجیده‌تر تدوین می‌شود. در چنین نظامی می‌توان ضمن حفظ پویایی، افرادی خلّاق و انعطاف‌پذیر تربیت کرد. به اعتقاد گوتک ۱ نظریه‌پردازان آینده‌نگر آموزشی، افرادی هستند که تلاش می‌کنند مسیر تحولات اجتماعی و تکنولوژیک را پیش‌بینی کنند و مردم را برای آن تربیت کنند(گوتک، ۲۰۰۴). بنابراین، آموزش و پرورش یکی از حوزه‌های مؤثر و بنیادین فرهنگی در هر کشور است و ماهیتی «آینده‌نگرانه» دارد؛ زیرا برون‌داد آن تربیت نسل آینده برای زندگی در جهان فرداست. لذا هرگونه برنامه‌ریزی و طراحی در این نهاد، باید رویکردی آینده‌نگرانه داشته باشد. بنابراین، برای توسعهٔ منابع انسانی، باید با توجه به آینده برنامه‌ریزی شود و برنامه‌ها با توجه به شرایط احتمالی آتی به مرحلهٔ اجرا برسد(عابدی‌جعفری، سلمانی و رادمند، ۱۳۸۹). آینده‌پژوهی در آموزش و پرورش به دلیل ارتباط آن با نسل در حال تربیت جامعه و تأثیر کارکرد آن بر کارایی سازمان‌ها در آینده و موفقیت سازمان‌های مختلف کشور در بلندمدت و همچنین مرجعیت آن در تأمین نیروی انسانی متخصص و متعهد از اهمیت ویژه‌ای بهره‌مند است(حقیقی ملائی، آیتی، پورشافعی، ۱۳۹۶).

[1]. Gutek

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-10-30]

از نظر شلیچر، مدیران آموزشی در زمینهٔ نوآوری، مدیریت امور مالی یا منابع انسانی با صلاحیت و شایسته نیستند و حداقل استانداردهای رهبری را ندارند(شلیچر[1]، ۲۰۱۲)؛ مدیران با ورود به موقعیت جدید، احساس ضعف، عدم آمادگی، تنهایی و منزوی بودن را دارند(کرافت[2]،۲۰۰۱). بنابراین، با توجه به ضعف‌های موجود در ویژگی‌های مدیران، با توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس، زمینه‌های تحقق اهداف نظام آموزش و پرورش در زمینهٔ توسعه‌یافتگی فراهم می‌شود. از آنجا که پژوهش‌های قبلی روند توسعهٔ حرفه‌ای را بررسی نکرده‌اند، و تصویر جامعی از آن ارائه نداده‌اند، بررسی روند توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس ضرورت می‌یابد. با توجه به موارد مذکور، پژوهش حاضر با هدف بررسی روند توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس و میزان توجه آن‌ها به رویکردهای آینده‌پژوهی انجام شد.

با توجه به ماهیت چندبعدی توسعهٔ حرفه‌ای، نظریهٔ یکسانی برای توصیف آن وجود ندارد. بویر[3] (۱۹۹۹) با معرفی مفهوم کیّفیت تدریس به‌عنوان شاخه‌ای از «دانش»، به علم یاددهی و یادگیری توجه زیادی کرد؛ ازیک سو به مدیریت یادگیری عمیق‌تر دانشجو و از دیگر سو به توسعهٔ حرفه‌ای فرد یادهنده اشاره دارد (روکسا، اولسون و مارتنسون[4]،۲۰۰۸). از میان نظریه‌های آموزشی دربارهٔ توسعه حرفه‌ای رهبران آموزشی، می‌توان به نظریهٔ یادگیری شناختی، نظریهٔ یادگیری موقعیتی، نظریهٔ سازاگرایی، نظریهٔ یادگیری اجتماعی و نظریهٔ خودکارآمدی اشاره کرد.

ویلکرسون و ایربای[5] (۱۹۹۸) رویکردهای توسعهٔ حرفه‌ای در زمینهٔ یادگیری- یادگیری در آموزش عالی را در سه دورهٔ زمانی دههٔ ۱۹۷۰، دههٔ ۱۹۸۰ و دههٔ ۱۹۹۰ بررسی کردند؛ هر یک از این دهه‌ها به‌وسیلهٔ نظریه غالب یادگیری (رفتارگرایی، شناختی و اجتماعی) در آن زمان قابل‌تشخیص است. در دههٔ ۱۹۷۰ رویکرد رفتارگرایی بر توسعهٔ حرفه‌ای غالب بود و بیشتر فعالیت‌ها بر بهبود مهارت‌های تدریس و فرد یاددهنده تمرکز داشت. اقدامات توسعهٔ حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی شامل توصیف رفتاری بهترین راهبردهای تدریس، نوشتن اهداف رفتاری، مشاورهٔ حرفه‌ای و بازخورد بود (اریکسون و اریکسون[6]،۱۹۷۹).

در دههٔ ۱۹۸۰ رقابت نظریهٔ شناختی یادگیری، با نظریه‌های رفتاری شروع شد. در این پارادایم جدید به فرآیندهای مغزی و سازه‌های مفهومی به‌جای رفتارهای آشکار توجه شد. راهبردهای آموزش ضروری شامل تشخیص ادراکات یادگیرنده، ساخت دانش جدید بر پایهٔ دانش قبلی، ارائه پیش سازمان‌دهنده‌ها و ارتقاء درگیری فعال فراگیر و آموزش چگونه یادگرفتن به فراگیر بودند. در دههٔ ۱۹۸۰ همچنان که نظریه‌های یادگیری شناختی تأثیرگذارتر شدند، تمرکز بر دانش عملی و مهارت‌های استدلالی اعضای هیئت‌علمی بیشتر شد (ویلکرسون و ایربای،۱۹۹۸).

در دههٔ ۱۹۹۰، نظریه‌های یادگیری اجتماعی ظهور یافت. در این دهه تأکید فزاینده بر ارتقاء تدریس و مقام اساتید در مؤسسات علمی، گسترش تعریف دانش‌پژوهی به تدریس، ارتقاء اقدامات یاددهی بازتابی و توسعهٔ ترتیبات دانشگاهی برای یادگیری تجارب تدریس بود (کلی[7]،۲۰۰۲). در دیدگاه سازنده‌گرایی اجتماعی، یادگیری به‌عنوان اجتماعی شدن در یک جامعهٔ دانشی جدید تعریف می‌شود. منابع اصلی یادگیری شامل اجتماعی کردن تجارب، الگوهای نقش که اعضای جدید به دنبال تقلید از آن‌ها هستند، یادگیری مشارکتی با همتایان و درگیری مستقیم با باورها، نقشه‌ها، قدرت و فرهنگ محیط یادگیری است. همچنین در این دوره شوان[8] (۱۹۹۱) اصطلاح «تأمل اعمال روی اقدام[9]» را به‌عنوان پایه‌ای برای بررسی مداوم توسعهٔ حرفه‌ای به کاربرد. فعالیت‌های بهبود تدریس برای افزایش ظرفیت بازتابی اساتید در دههٔ ۱۹۹۰ ظهور یافت. در مشارکت بازتابی دو عضو هیئت‌علمی درگیر مشاهدهٔ فرایند تدریس یکدیگر شده و با استفاده از معیارهای آموزشی، فنی و اخلاقی مشاهده‌های خود را تحلیل کرده و دربارهٔ آن بحث می‌کنند (کیلن[10]،۱۹۹۵). مربیگری همتایان[11] برای ارتقاء مهارت‌های تدریس، اعضای هیئت‌علمی را درگیر مشارکت در مباحث سازنده تدریس کرد. ازجمله فعالیت‌هایی که در این دوره برای افزایش اقدامات تدریس مشارکتی و بازتابی، طراحی و استفاده شد، به‌کار بردن مطالعات موردی در کارگاه‌ها، آماده‌سازی توضیحات بازتابی برای کارپوشه‌های تدریس به‌منظور استفاده در تصمیمات ارتقاء هیئت‌علمی و درگیر کردن اعضای هیئت‌علمی در پژوهش‌های کلاسی بود (ویلکرسون و ایربای،۱۹۹۸).

همان‌طور که مشخص است بخش اعظمی از نظریه‌های توسعهٔ حرفه‌ای به تدریس و یادگیری اختصاص دارد.

1. Schleicher
2. Craft
3. Boyer
4. Roxa،Olsson & Martensson
5. Wilkerson & Irby
6. Erickson & Erickson
7. Kelly
8. Shoan
9. Reflection on Action
10. Killen
11. Peer Coaching

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-10-30]

کمرئی و همکـاران(۱۴۰۰) در مطالعهٔ خود به منظور توســعهٔ حرفه‌ای مدیران ۱۰ بعد دانش، نگرش، توانایی‌های فکری و ذهنی، توانایی‌های مدیریتی، مهارت‌های مدیرتی عملکردی، مهارت‌های میان فردی، مهارت‌های مدیریتی تعالی و بهبود، مهارت‌های رهبری تحول‌آفرین، مهارت‌های حرفه‌ای و شغلی، ویژگی های روان‌شناختی و شخصیتی را شناسایی کردند.

نتایج پژوهش حسـینی، قورچیان و نادرقلی(۱۴۰۰) نشـان داد که مدیران می توانند به دومقوله محوری صلاحیت‌ها و شایستگی‌های عمومی و حرفه‌ای مدیران، شـرایط زمینه‌ای، سـه موضوع فرهنگ جامعه، شرایط محیطی و جوّ حاکم؛ شرایط علی در سه دستهٔ کلی تکالیف و مأموریت‌های آموزش و پرورش، ماهیت و پیچیدگی شـغل مدیران و تنوع شغلی؛ راهبردها در دو حوزهٔ 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 توجه کنند.

جعفری‌راد و همکاران(۱۴۰۰) در مطالعهٔ خود برای افزایش شـایسـتگی و توانمندی مدیران به ۱۲ مقولهٔ کلی دسـت یافتند که پدیدهٔ محوری (دانش مورد نیاز، نگرش مورد نیاز، مهارت مورد نیاز)، راهبردها (ایجاد مراکز بالندگی، ارائه آموزش‌های مستقیم، آموزش‌های ضمنی(تجربی)، زمینه (وجود فرهنگ کار مشـارکتی، جوّ حمایتی، سـاختار غیر متمرکز) و پیامدها (بهبود کیّفیت یادگیری، بالندگی سـازمانی، توسـعهٔ حرفه‌ای را شـامل می‌شود.

حسن‌زاده کفشگر کلائی و همکاران (۱۳۹۹) در مطالعه خود با هدف ارائه مدل توسعه حرفه‌ای مدیران با رویکرد آینده‌پژوهی در آموزشگاه‌های اســتان مازندران به این نتایج دســت یافتند که مدل توســعه حرفه‌ای مدیران با رویکرد آینده‌پژوهی از چهار بعد مهارت‌های موردنیاز مدیران و توانمندی‌های مورد نیاز مدیران و کارکرد مسئولیت اجرایی مدیران و کارکرد توسعه و بهبود سازمانی تشکیل شده است.

قاسـمیان دسـتجردی و همکاران (۱۳۹۸) در مطالعهٔ خود تحت عنوان نقش رهبری حرفه‌ای مدیران در توسـعه شـایسـتگی دانش‌آموزان با میانجی‌گری اعتماد و همکاری بین معلمان و حرفه‌ای شـدن معلمان، به این نتایج دسـت یافتند که رهبری حرفه‌ای مدیران در شـهرستان بابل بر حرفه‌ای شـدن معلمان اثر مسـتقیم و معناداری دارد؛ همچنین رهبری حرفه‌ای مدیران با میانجی‌گری اعتماد و همکاری بین معلمان بر حرفه‌ای شـدن معلمان اثر غیرمستقیم و معناداری دارد. حرفه‌ای شدن معلمان بر توسعه شایستگی دانش‌آموزان اثر مستقیم و معناداری ایفا می‌کند. رهبری حرفه‌ای مدیران با میانجی‌گری اعتماد و همکاری بین معلمان و حرفه‌ای شدن معلمان اثر غیرمستقیم و معناداری بر توسعه شایستگی دانش‌آموزان ایفا می‌کند. نتایج این پژوهش حاکی از اهمیت نقش رهبری حرفه‌ای مدیران در رشد حرفه‌ای معلمان و به تبع آن افزایش شایستگی دانش‌آموزان دارد.

مستکملی و همکاران (۱۳۹۸) در بررسی خود تحت عنوان مطالعه تطبیقی نهادهای مسئول و نظام ارزیابی شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس ایران، مالزی و امریکا: آموزه‌هایی برای نظام آموزشـی ایران به این نتیجه دسـت یافتند ایده‌ها و انگاره‌های نابی در حوزه موضوع مورد پژوهش در کشـور مالزی و ایالت کالیفرنیا وجود دارد که می‌تواند در اصلاح و بهبود نظام توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس در ایران راهگشا باشد. براسـاس یافته‌ها بازنگری در وظایف و کارکردهای نهادهای متولی توصـیف، توسـعه و ارزیابی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس و همچنین نظام ارزیابی شـایسـتگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس در کشـور به عنوان امر ضـروری مشخص شد. در پایان بر مبنای آموزه‌های برگرفته از این مطالعه پیشـنهادهایی جهت اصـلاح و یادگیری خط مشـی‌های مربوطه در ایران ارائه گردید که شامل این موارد بودند: ۱. راه‌اندازی مرکز سنجش شـایسـتگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس ایران ۲. واگذاری اختیارات بیش‌تر در حوزه برنامه‌ریزی خلق و توسـعه و ارزیابی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران به اسـتان‌ها و مناطق ۳. تدوین نظام ملی گواهینامه‌های شایستگی‌های حرفه‌ای مدیریت مدرسه رتبه‌بندی شده ۴. بهره‌گیری از یک مدیر ناظر با نقش مربیگری در نظام ارزیابی شـایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس ۵. تدوین برنامه‌های آموزشی با توجه به نتایج ارزشیابی‌های مدون از شـایسـتگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس ۶. بهره‌گیری از سـازمان‌های نظارتی و مشـاوره‌ای بین‌المللی در فرایند خلق و توسـعه شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران ۷. بهره‌گیری از دانشگاه‌ها و سازمان‌های ارزیابی و اعتبارسنجی مستقل و بین‌المللی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران.

رسـتمی و یوسـفی (۱۳۹۸) در تحقیق خود تحت عنوان شـناسـایی و اولویت‌بندی مهارت‌های مدیریتی جهت توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس شـهری در مقطع ابتدایی شـهرسـتان مشـکین‌شهر نتیجه گرفت که مهارت‌های مدیریتی و توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس مقطع ابتدایی مطلوب می‌باشـد و مدیران منصوب از توانایی‌های توسعهٔ حرفه‌ای و مهارت‌های مدیریتی لازم برخوردار می‌باشند و برای اولویت‌بندی مهارت بهبود آموزش و خود توسعه‌ی حرفه‌ای فردی در رتبه‌های اول متغیرهای خود قرار دارند و اعلام کرد که بین مهارت‌های مدیریتی و توسعه حرفه‌ای مدیران رابطه مثبت و معناداری برقرار اسـت همچنین نشـان داد که در بررسـی تأثیر همزمان مهارت‌های مدیریت مدیران، مهارت‌های مدیریت دانش‌آموزان، ادراکی و فنی دارای تأثیر معناداری در توسـعهٔ حرفه‌ای می‌باشـند و مولفه‌های مهارت‌های انسانی و بهبود آموزش اثر معناداری در توسعه حرفه‌ای مدیران مقطع ابتدایی شهرستان مشکین‌شهر نداشتند.

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-10-30]

جعفری‌راد (۱۳۹۸) در مطالعه خود تحت عنوان مدل‌یابی عوامل مؤثر بر شایستگی مدیران مدارس دوره دوم متوسطه شهر تهران به این نتایج دست یافت که راهبرد اصلی در فرایند شایستگی مدیران مدارس ایجاد مراکز بالندگی، ارائه آموزش‌های مستقیم و آموزش‌های ضمنی (تجربی) می‌باشند. شرایط زمینه‌ای لازم نیز شامل وجود فرهنگ کار مشارکتی، جو حمایتی و ساختار غیرمتمرکز است، یعنی برنامه‌ای مطلوب که با مشارکت و همفکری مدیران همسو با توجه به احساس نیاز به رشد مستمر، حمایت‌های مادی و معنوی و تغییرات حاکم در جهت شایستگی مدیران طراحی و اجرا شود و پیامد نهایی اجرای آن بهبود کیفیت یادگیری، بالندگی سازمانی و توسعه حرفه‌ای می‌باشد.

رحیمی، قرونه، آهنچیان (۱۳۹۸) در مطالعه خود تحت عنوان ابعاد و الزامات حرفه‌ای شدن مدیران مدارس در دبیرستان‌های شهر مشهد نتیجه گرفت که ملاک‌های انتخاب مدیران توانایی لازم را در انتصاب مدیران حرفه‌ای ندارد و دیدگاه مصاحبه‌شوندگان حاکی از نبود برنامه‌ها و فرصت‌های هدفمند جهت انتخاب و توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در دبیرستان‌های دخترانه شهر مشهد می‌باشد.

برطبق پژوهش اصفهانی، سلیمانی، تورانی و صباحی (۱۳۹۸) عوامل مؤثر بر توسعهٔ حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی در افق سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، شامل هشت مقولهٔ اصلی فناوری، دینی، فرهنگی، فردی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و سازمانی است. حسینی، طالب‌پور و باقری (۱۳۹۸) با اجرای پژوهشی درصدد ارائهٔ مدلی برای توسعهٔ شایستگی مدیران با رویکرد آینده‌پژوهی در سازمان‌های آموزشی بودند که مقوله‌های شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های گروهی و شایستگی‌های فردی را معرفی کردند. طرهانی و همکاران پژوهشی را تحت عنوان «طراحی الگوی تربیت مدیران» اجرا کردند، نتیجهٔ پژوهش آن‌ها الگویی دارای ۱۲ مقولهٔ تدوین برنامه، تنظیم محتوا بر حسب شایستگی‌ها، آموزش راهبردهای یادگیری، سازماندهی راهبردهای یادگیری، تدوین اهداف، مشخص‌کردن معیارهای ارزشیابی، اجرای ارزشیابی،آموزش مهارت‌ها، توجه به نیازهای فرد و جامعه، عدالت‌محوری، به‌کارگیری الگوهای تدریس، خبرگی و تخصص بود(طرهانی، عبدالهی، زین‌آبادی و عباسیان، ۱۳۹۸). نجفی، قهرمانی، ابوالقاسمی و عارفی (۱۳۹۷) به این نتیجه رسیدند که الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مراکز پیش‌دبستان شامل شش مؤلّفهٔ اصلی دانش عمومی، دانش تخصصی، توانایی عمومی، توانایی تخصصی، مهارت عمومی و مهارت تخصصی هستند.

اسدی چگنی (۱۳۹۷) در مطالعه خود تحت عنوان طراحی راهنمای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی به این نتایج دست یافت که مؤلفه‌های توسعه‌ی حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی به ترتیب اولویت و براساس نظر متخصصان این رشته، ارتباط با جامعه، خود راهبری علمی – پژوهشی، امور اداری و پشتیبانی، فعالیت‌های یاددهی یادگیری و ارتباط با اولیاء می‌باشند.

حسینی، عزیزی، ایزدی (۱۳۹۷) در مطالعه خود تحت عنوان نقش رهبران مدرسه در حمایت از توسعه حرفه‌ای مستمر مدیران استان مازندران نتیجه گرفت که تصمیمات وا قدامات راهبران آموزشی بر توسعهٔ حرفه‌ای مستمر مدیران نقش دارد. همچنین سبک‌های رهبری بر توسعه‌ی حرفه‌ای مستمر مدیران نقش دارد.

نراقی‌زاده (۱۳۹۷) در مطالعه خود تحت عنوان شناسایی مهارت‌های رهبری مدارس دخترانه دوره اول متوسطه شهر تهران اعلام کرد که برای اثربخشی رهبری مدرسه، توجه به ویژگی‌های اعضای مدرسه یعنی معلمان، کارکنان و دانش‌آموزان ضروری است. همچنین، توجه به اقتضائات دانش‌آموزان (در این پژوهش، دختران در دوره اول متوسطه) بسیار اهمیت دارد. لذا پیشنهاد می‌شود برنامه‌های توسعه حرفه‌ای و پرورش مدیران و رهبران مدارس، براساس این مهارت‌ها تدوین شود.

کوهساری، حسین قلی‌زاده و آهنچیان (۱۳۹۶) در پژوهش خود وضعیت موجود رهبری مدیران مدارس را بر مبنای چهارچوب رهبری متوازن و راهبردهای بهبود آن بررسی کردند و براساس تحلیل داده‌های کمی، میزان مسئولیت‌ها و رفتارهای رهبری مدیران از سطح متوسط بالاتر بود و آن‌ها به صورت معناداری به سمت تغییرات درجه دو گرایش داشتند. این در حالی است که در نتیجه تحلیل مصاحبه‌های صورت‌گرفته، مسئولیت‌ها و رفتارهای مدیران بیش‌تر به کارکردهای سنتی مدیریت از قبیل «سازمان‌دهی»، «مدیریت امور مالی»، «نظارت و ارزیابی» و «جهت‌گیری قانونی شدید» گرایش دارند و مدیران بیش‌تر به سمت تغییرات درجه یک تمایل دارندن. علاوه بر این، بر مبنای نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه گروه کانونی، «جذابیت بخشیدن به حرفه مدیریت آموزشگاهی»، «بازتعریف وظایف و مسئولیت‌های مدیران مدارس»، «نیاز به بهبود مستمر»، «آموزش و بهسازی مدیران آموزشگاهی»، «بهبود سیاست انتخاب و انتصاب مدیران آموزشگاهی»، «بازنگری برنامه‌ها، مقررات و ضوابط مدیریت آموزشگاهی»، و «توسعه مشارکت اثربخش با سایر نهادهای علمی» از مهم‌ترین راهبردهای بهبود رهبری مدرسه به شمار می‌روند.

تاتاری بله‌سور، حسین‌پور (۱۳۹۶) در مطالعه خود تحت عنوان بررسی رابطه بین نظارت و راهنمایی مدیران با توسعهٔ حرفه‌ای، پاسخگویی و توانمندسازی روان‌شناختی دبیران دورهٔ دوم متوسطه دولتی پسرانه شهرستان ارومیه در سال تحصیلی ۹۶-۹۵ نتیجه گرفت که بین نظارت و راهنمایی مدیران با توسعهٔ حرفه‌ای، پاسخگویی و توانمندسازی روان‌شناختی رابطهٔ معناداری وجود دارد. بنابراین توصیه می‌شود، نظارت و راهنمایی آموزشی در مدارس مهم تلقی شود تا آن‌ها بهتر بتوانند به معلمان کمک کنند.

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-10-30]

فرحبخش و همکاران (۱۳۹۶) در مطالعه خود تحت عنوان تدوین صلاحیت‌های علمی – حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی استان لرستان به این نتایج دست یافتند که صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس به ترتیب عبارت بودند از: تخصص مدیریتی، تجربه‌ی معلمی، مهارت‌های روابط انسانی، هنری، اخلاق اجتماعی، انگیزشی.

جاهدی مستعلی بگلو (۱۳۹۶)، پژوهشی را با عنوان بررسی عوامل مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه انجام داده است. نتایج پژوهش نشان داد که اموزش ضمن خدمت، ارتباطات سازمانی، حقوق و مزایا، تعهد شغلی و رضایت شغلی بر توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس تأثیر مستقیم و معناداری دارند. همچنین تأثیر استقلال شغلی، مدیریت مشارکتی، فرهنگ سازمانی، سطح تحصیلات و سابقه خدمت در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه غیرمستقیم و معنادار می‌باشد.

همچنین نورادصدیق، نوه‌ابراهیم، آراسته و زین‌آبادی(۱۳۹۶) در پژوهش خود مشخص کردند که ابعاد توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس، سه مؤلّفهٔ ایجاد فرصت توسعهٔ شغلی، ایجاد فرصت توسعهٔ فردی و تشویق مدیران به بهسازی خود را شامل می‌شود. همچنین فرهادی و صادقی (۱۳۹۵) در پژوهش خود با هدف تعیین الزامات توسعهٔ منابع انسانی در افق ۱۴۱۰ با رویکرد آینده‌پژوهی، به چهار بعد الزامات فردی، الزامات سازمانی، الزامات مدیریتی و الزامات محیطی دست یافتند. نصیری ولیک‌بنی، قنبری و سرچهانی (۱۳۹۵) پژوهشی را با هدف تدوین الگویی مفهومی برای بالندگی مدیران مدارس ابتدایی انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که پدیده‌محوری و کانونی در فرایند بالندگی مدیران مدارس، برنامهٔ بالندگی مشارکتی است، یعنی برنامه‌ای مطلوب که با مشارکت و همفکری مدیران همسو با تحولات نوین جهانی در جهت بالنده نمودن مدیران طراحی و اجرا شود و هدف نهایی از اجرای آن تربیت شهروندانی توانمند و خالق باشد؛ مدیریت مدارس در جهان امروز صرفاً اداره‌کردن، سازماندهی، نظارت و راهنمایی و ایجاد نظم در مدرسه نیست، بلکه امروزه رهبران آموزشی در مدارس باید دارای ویژگی های فردی و مهارت‌های حرفه‌ای ویژه ای باشند تا توان رویارویی و پاسخگویی به نیازهای رو به رشد دانش‌آموزان را داشته باشند. لذا، نیازی فوری به آماده سازی، بهسازی و بالندگی مدیران و رهبران آموزشی در سطوح گوناگون احساس می‌شود. یکی از ضرورت‌های اجتناب‌ناپذیر، توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس است تا مدیران حرفه‌ای و توسعه‌یافته‌تری مدارس را، به‌عنوان سازمان‌های اجتماعی، در جهت حرفه‌ای و تخصصی‌شدن هدایت کنند و بدین طریق اساس رشد و توسعهٔ جامعه پی‌ریزی شود.

قنبری و محمدی(۱۳۹۵) پژوهشی را با هدف شناسایی صلاحیت‌های حرفه‌ای، به منظور ارائهٔ الگوی توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس انجام داده‌اند. آن‌ها در مدل خود شش مقولهٔ اصلی شرایط علی، پدیدهٔ محوری (توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس)، راهبردهای توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس، شرایط واسطه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدهای توسعهٔ حرفه‌ای مدیران را گنجانده‌اند.

پژوهش حیات، عبدالهی، زین‌آبادی و آراسته (۱۳۹۴) با هدف شناسایی نیازها و روش‌های توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه انجام شد و حاکی از آن بود که نیازهای توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه شامل مقولهٔ کلی رهبری آموزشی، مدیریت و رهبری سازمانی، رهبری اخلاقی، مشارکت اجتماعی و تکنولوژی و ۱۴ زیر مقوله است. همچنین روش‌های ارائه توسعهٔ حرفه‌ای مطلوب از نظر مدیران به ترتیب شامل، شرکت درکارگاه‌ها، سمینارها، سخنرانی‌ها و کنفرانس‌های‌ملی و منطقه‌ای، خواندن(کتاب، مقاله، منابع آنلاین) دوره‌های دانشگاهی، مشاوره، جلسات هم‌اندیشی مدیران، مربیگری، بازدید از دیگر مدارس(مشاهده) و کارآموزی بود.

براکمان[1] و همکاران (۲۰۲۰) در مطالعه خود تحت عنوان زمینه‌های رهبری آموزشی و توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در ایالات متحده آمریکا و در یک بررسی منتقدانه از سیاست‌گذاران آموزش و پرورش اعلام کردند که مدیران مدارسی که دانش ضعیفی دارند بایستی آموزش ببینند و بیان کردند که برنامه‌های اصلی آماده‌سازی و توانمندسازی مدیران باید با بررسی دقیق‌تر هدایت شود. آن‌ها همچنین اعلام کردند که مشکلات و چالش‌های مدیران مدارس بایستی در محل حل شود و رهبران مدارس بیش‌تر مورد توجه قرار گیرند. همچنین گومز[2] و همکاران (۲۰۲۰) در مطالعه خود تحت عنوان رابطه توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس با شیوه‌های رهبری مدارس به این نتایج دست یافتند که توسعه حرفه‌ای مدیران نقش حیاتی در بهبود نتایج یادگیری دانش‌آموزان دارد. آن‌ها همچنین به این نتایج رسیدند که یک ارتباط مثبت و معنادار بین توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس با شیوه‌های رهبری وجود دارد.

همچنین جانسون[3] و همکاران (۲۰۲۰) یک مطالعه با هدف نیازهای یادگیری و توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس با کمک ناظران آموزش و پرورش در جنوب شرقی ایالات متحده انجام دادند و به این نتیجه دست یافتند که مدیران بایستی با یکدیگر ارتباط سازنده داشته باشند تا از طریق

[1]. Brauckman
[2]. Gumus
[3]. Johnson

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-10-30]

تعامل به شناسایی نیازهای توسعه حرفه‌ای دست یابند. همچنین ناظران آموزشی پس از مطالعه از نیازهای مدیران، روی سبک‌های مختلف رهبری آموزشی و عملیاتی تاکید داشتند.

لیلیوجرد[1] و همکاران (۲۰۲۰) در مطالعه خود به این نتیجه دست یافتند که ارزیابی عملکرد معلمان توسط مدیران در یادگیری و رهبری حرفه‌ای معلمان نقش دارد. آن‌ها همچنین نتیجه گرفتند که رهبران و معلمان مدارس نیاز به یک درک مشترک و همچنین پایگاه دانش برای توسعه حرفه‌ای دارند. لوسیوکی[2] (۲۰۲۰) در مطالعه خود در کشور تانزانیا به این نتیجه دست یافت که عوامل ساختاری مانند پشتیبانی ناکافی براس توسعه حرفه‌ای، منابع ناکافی، عدم آموزش مناسب و مسائل مربوط به فرهنگ یادگیری از جمله محدودیت‌های مربوط به توسعه حرفه‌ای در میان معلمان و مدیران مدارس در مقطع دبیرستان در کشور تانزانیا می‌باشد. همچنین کلین[3] و همکاران (۲۰۲۰) در مطالعه خود تحت عنوان نیازهای توسعه حرفه‌ای در کشور آلمان در ۹ ایالت آلمان به این نتایج دست یافتند که بسیاری از مدیران مدارس در آلمان هیچ آموزش رسمی قابل توجهی برای وظایف مدیریت و رهبری ندیده‌اند و نیازمند آموزش‌های دقیق و مرتبط برای نقش رهبری در مدارس هستند.

فانسرا[4] (۲۰۲۰) در مطالعه خود تحت عنوان نقش رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی در رهبری و توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس به این نتیجه دست یافتند که رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی (به ویژه استفاده از تویتر) نقش موثری در ارتباطات سازنده و عملکرد معلمان و مدیران مدارس دارد. ساهلین[5] (۲۰۱۹) در مطالعه خود تحت عنوان همکاری مدارس با شرکت‌های خصوصی به عنوان وسیله‌ای برای بهبود عملکرد مدیران به این نتیجه دست یافت که از نظر مدیران این همکاری بسیار موثر بوده و نقش زیادی در بهبود عملکرد مدیران به ویژه در زمینه توسعه فرهنگی داشته است و این همکاری براساس نیازهای مدرسه و فعالیت‌ها و نیازهای ویژه مدیران انجام شده و اثربخشی مناسبی داشته است.

ندریتو[6] و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعهٔ خود تحت عنوان ارتباط بین رهبری تحول‌گرا با توسعه حرفه‌ای در نایروبی کنیا به این نتیجه دست یافتند که بین رهبری تحول‌گرا و توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس همبستگی مثبت وجود دارد. همچنین خالدطاهر[7] (۲۰۲۰) با هدف شناسایی نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه در کویت یک مطالعه پیمایشی انجام داد و به این نتیجه رسید که مهارت‌های یادگیری در عصر فناوری اطلاعات، مهارت‌های تفکر متفکرانه، ارتباطات موثر و مهارت‌های بهره‌وری در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس موثر است.

گایهورست[8] و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه خود تحت عنوان عملکرد مدیران مدارس بر روی شرایط محیط کار و توسعه حرفه‌ای معلمان به این نتایج دست یافتند که توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس نقش مهمی در عملکردهای رهبری معلمان و فعالیت‌های آموزشی و بطور کلی توسعه حرفه‌ای معلمان دارند. پاول کلوز و آن کندریک[9] (۲۰۱۸) در پژوهشی تحت عنوان توسعه رهبری متخصص آموزش و پرورش: یک رویکرد تعامل تحقیق، توسعه حرفه‌ای در آموزش و پرورش به این نتیجه دست یافتند که برنامه‌های ارزشی و اخلاقیات و مشاوره برنامه درسی و مربیگری سیاسی و تجزیه و تحلیل سازمانی و بسیج دانش و مهارت مشاوره و روابط مشاوره جزء برنامه‌های توسعه مشاوره (رهبر متخصص آموزش – SLE) مدیران مدارس در انگلستان می‌باشد.

در پژوهش وانگ و لیو[10] (۲۰۱۸) پنج حوزه در توسعهٔ رهبری مدیر مدرسه به عنوان ابعاد کلیدی تعیین شد که نیازمند بهبود بیش‌تر هستند و انگیزه‌های شغلی معاونان، تأثیر فرهنگ اجتماعی بر توسعهٔ حرفه‌ای مدیران، نیازهای توسعهٔ حرفه‌ای مدیران تازه کار، همکاری دانشگاه و رهبر آموزشی و تأثیر مدیران بر عملکرد مدرسه و توسعهٔ حرفه‌ای معلمان را شامل می‌شود. این حوزه‌ها برای موفقیت توسعهٔ حرفه‌ای مؤثر مدیران مدرسه ضرورت دارند. مک‌کریکن [11] (۲۰۱۷) نیز به این نتیجه دست یافت که توسعهٔ حرفه‌ای مدیران، پنج ویژگی اصلی محتوا، یادگیری فعال، مشارکت جمعی، مدت زمان و انسجام را شامل می‌شود که این پنج ویژگی اصلی به‌طور مستقیم بر دانش، نگرش و عملکرد حرفه‌ای مدیران و موفقیت دانش‌آموزان تأثیر می‌گذارد. همچنین برطبق پژوهش برابهام [12] (۲۰۱۷) رهبری آموزشی یکی از جنبه‌های مهم موفقیت دانش‌آموزان و موفقیت کلی

1. Lillejord
2. Losioki
3. Klein
4. Fancera
5. Sahlin
6. Ndiritu
7. Thaher
8. Gaikhorst
9. Close & Kendrick
10. Wong and Liu
11. McCracken
12. Brabham

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-10-30]

مدارس است. مدیران، به عنوان رهبران آموزشی، نیازمند بازاندیشی و تفکّر مستمر دربارهٔ شایستگی‌های خود هستند. ویز[1](۲۰۱۷) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافت که خود مدیر، سرپرست منطقه‌ای و هماهنگ‌کنندهٔ توسعهٔ کارکنان، در انتخاب مدیران بر فعالیت‌های توسعهٔ حرفه‌ای بیشترین تأثیر را دارند.

انجمن ملی مدیران مدارس امریکا ابعاد رهبری مدیران مدارس را در شش بعد معرفی کرده که نظام ارزشیابی مدیران با آن همبسته شده است (کلیفورد و راس[2]، ۲۰۱۵). این ابعاد ششگانه عبارت‌اند از: ۱- رشد و یادگیری حرفه‌ای ۲- رشد و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان ۳- برنامه‌ریزی و پیشرفت مدرسه ۴- فرهنگ مدرسه ۵- کیفیت‌های حرفه‌ای و رهبری آموزشی ۶- حمایت و درگیر ساختن ذینفعان. همچنین رستون[3](۲۰۱۵)، در پژوهش خود نشان داد که مهم‌ترین استانداردهای حرفه‌ای مدیران مدارس در برنامه توسعه حرفه‌ای، شامل موارد زیر می‌باشد: ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بنیادی رهبری آموزشی، اخلاق‌مداری و رعایت هنجارهای تخصصی، عدالت سازمانی و پاسخگویی، برنامه‌ی آموزشی و درسی، آموزش و شیوه‌های ارزیابی، فرایند مراقبت و حمایت از دانش‌آموزان، ارتقای قابلیت‌های حرفه‌ای کارکنان مدرسه، تدوین برنامه‌های حرفه‌ای برای معلمان و کارکنان، بکارگیری و استفاده از ظرفیت‌های خانواده‌ها و انجمن‌های مربوط به مدرسه، پژوهش‌مداری و رعایت اصول مدیریت و بهبود همه جانبه مدرسه.

هوسین و ال‌ابری[4](۲۰۱۵) پژوهشی در خصوص نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان داد که مدیران مدارس شهر مسقط عمان، واقعاً نیاز به توسعه حرفه‌ای برای ارتقای ظرفیت رهبری تحولی و آموزشی دارند. براساس نتایج این پژوهش، مدیران مدارس متفق‌القول بودند که دولت، بخصوص وزارت آموزش و پرورش عمان، می‌بایستی یک برنامه آموزشی یکپارچه را برای مدیران مدارس سراسر کشور جهت ارتقاء و توسعه آنان اتخاذ نمایند. همچنین در این مطالعه، نیازهای توسعه مدیران مدارس عمان مورد بررسی قرار گرفت و پانزده عامل از جمله نیازهای رهبری آموزشی، رهبری تحولی، طراحی مدل مناسب توسعه حرفه‌ای مدیران در جهت الزامات و تغییرات آموزشی را به عنوان ضروری‌ترین نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران شناسایی کردند.

شان‌وینگ، ان‌جی و سینگ‌ییینگ[5](۲۰۱۵) در پژوهشی کیفی به این نتیجه رسیدند که برای بهبود عملکرد آماده‌سازی و توسعه حرفه‌ای رهبری مدرسه، تهیه‌کننده برنامه‌ها تنها نبایستی یک برنامه برای نیازهای یادگیری مدیران تازه‌کار طراحی و آماده نماید، بلکه همچنین باید رهبران جدید را بوسیله حمایت‌های رسمی و غیررسمی از سوی همتایان و مشاوران آماده سازند، به گونه‌ای که آنان سعی کنند چیزهایی را که از محل کار خود و از طریق جریان یادگیری یا پروژه‌های تحقیقی فرا گرفته‌اند، بکار ببرند. همچنین، محققان به هدایت بیش‌تر تحقیق برای مشخص کردن چگونگی و میزان تغییر مدیران تازه‌کار در نتیجهٔ برنامه توسعه حرفه‌ای رهبری، نیاز داشتند. همچنین ان‌جی و اسزتو۶ (۲۰۱۵) از پژوهش خود دریافتند که اکثر مدیران مدارسی که به تازگی منصوب شده‌اند، می‌دانستند که نقش‌ها و مسئولیت‌های متعددی از جمله: الگو بودن، مربی بودن، تسهیل‌گر بودن، مدیر بودن، برنامه‌ریز بودن، رهبر برنامه‌ریزی درسی بودن، رهبر بصیر بودن، جستجوگر منابع بودن و غیره را برعهده خواهند داشت. در این مطالعه تلاش شد یک برنامه توسعه حرفه‌ای برای رفع نیازهای توسعه حرفه‌ای گروهی از مدیران که به تازگی به مدیریت مدارس منصوب شده بودند طراحی و تهیه شود.

هیلیارد[7](۲۰۱۵) در پژوهشی تحت عنوان «ارزیابی برنامه توسعه رهبری مدیران مدارس»، به طراحی و ارزیابی برنامه‌های توسعه مدیران پرداخته است. او با تجزیه و تحلیل اطلاعات کمی و کیفی که بوسیله پرسشنامه و مصاحبه به دست آورده بود، نتیجه گرفت که فرصت ارائه شده به بهبود آموزش، یادگیری، تحقیق و پرورش مهارت‌های رهبری، بیش‌ترین تاثیر را بر توسعه مدیران دارد.

رستون(۲۰۱۵) در پژوهش خود نشان داد که مهم‌ترین استانداردهای حرفه‌ای مدیران مدارس در برنامهٔ توسعهٔ حرفه‌ای، شامل موارد زیر است: مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بنیادی رهبری آموزشی، اخلاق‌مداری و رعایت هنجارهای تخصصی، عدالت سازمانی و پاسخگویی، برنامهٔ آموزشی و درسی، آموزش و شیوه‌های ارزیابی، فرایند مراقبت و حمایت از دانش‌آموزان، ارتقاء توانمندی‌های حرفه‌ای کارکنان مدرسه، تدوین برنامه‌های

1. Wise
2. Clifford & Ross
3. Reston
4. Hussin & Al Abri
5. Shun.wing., Ng & Sing.ying
6. Ng & Szeto
7. Hilliard

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-10-30]

حرفه‌ای برای معلمان و کارکنان، به‌کارگیری و استفاده از ظرفیت‌های خانواده‌ها و انجمن‌های مربوط به مدرسه، پژوهش‌مداری و رعایت اصول مدیریت و بهبود همه جانبهٔ مدرسه.

کانوکورن[1] و دیگران (۲۰۱۴) در پژوهشی دریافتند که برای مدیران بسیار حیاتی است که احساس کنند در یک محیط حمایت‌کننده قرار گرفته‌اند. در یک محیط سازمانی حمایت‌کننده، مدیران تمایل دارند که به صورت فعالانه در برنامه توسعه حرفه‌ای‌شان شرکت نمایند و رضایت‌مندی بیش‌تر مدیران مدارس با اثربخشی فرایندهای یاددهی و یادگیری تعیین می‌شود از این‌رو آنان مجبورند که دانش، مهارت و صلاحیت‌های حرفه‌ای خود را ارتقا دهند. نایکر و نایدو[2](۲۰۱۴) از نتایج تحقیقی کیفی در زمینه توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس، پی بردند که ایجاد فرصت‌های یادگیری، کار تیمی، ارتباطات اجتماعی و بهبود مهارت‌های رهبری مشارکتی در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس مؤثرند. ان‌جی و چان[3](۲۰۱۴)، در پژوهش خود دریافتند که در برنامهٔ توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس، مواردی همچون مهارت‌های بین فردی، مدیریت بحران، مدیریت صحیح منابع و اطلاع از آیین‌نامه‌های آموزشی در اولویت کار قرار دارد. همچنین آنان در مطالعهٔ خود توصیه کردند که برنامه‌های یادگیری مدیران باید بر نیازهای ویژهٔ مدیران، نیازهای محتوایی و چندبعدی بودن روش متمرکز شود.

میلی تلو[4] و همکاران (۲۰۱۳)، در پژوهش خود با عنوان چگونگی کاربرد استانداردهای حرفه‌ای در عملکرد مدیران مدارس به این نتیجه رسیدند که سه بعد اصلی استانداردهای حرفه‌ای تأثیر قابل توجهی در عملکرد مدیران داشته‌اند؛ به طوری که ۳۸ درصد از واریانس عملکرد حرفه‌ای مدیران را تبیین می‌کنند. این ابعاد شامل تمرکز مدیران بر مشارکت گروهی، تمرکز بر خط مشی سازمانی و تمرکز بر بصیرت و خودآگاهی آنان بوده است(به نقل از پورکریمی و همکاران،۱۴۰۱).

لذا برای رخ دادن تحول در نظام آموزش و پرورش، تحول باید از مدیریت شروع شود. در کشور، در حیطهٔ توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس پژوهش‌های اندکی انجام شده و پژوهش کنونی که با هدف بررسی بایسته‌های توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس مقطع ابتدایی اجرا شد، می‌تواند نقطهٔ آغاز برنامه‌ریزی درست و متمرکز باشد و بستری برای مطالعهٔ منابع موجود و دست‌یابی به مزایا و مطلوبیت‌ها ایجاد می‌شود. بنابراین، بررسی توسعهٔ حرفه‌ای مدیران در وضعیت موجود، در شناسایی عوامل کلیدی و برنامه‌ریزی برای توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس در ابعاد اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، فناوری، فردی، سازمانی و مدیریتی آینده می‌تواند نقش مهمی ایفا کند.

با توجه به بررسی‌های انجام شده در مدارس کشور، نمی‌توان فقط با اتکاء به نظریه‌های رهبری آموزشی که صاحب‌نظران خارجی ارائه کرده‌اند، در مدارس داخل کشور رهبری کرد. چون در هر کشوری شرایط فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی آن کشور، بر نظام آموزش و پرورش به طور کلی و رهبری مدارس به‌طور ویژه تأثیر متفاوتی دارد. از این رو، رهبری در مدارس به توانمندی‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌ها و همچنین الگوها و رویکردهای متفاوت و بومی‌شده نیاز دارد.

روش پژوهش

مطالعهٔ کیفی کنونی از نوع توصیفی – تحلیلی (مطالعات گذشته‌نگر) و به صورت تحلیل شاخص‌های اسنادی است. با روش تحلیل اسنادی ابتدا پیشنه‌های نظری مرتبط با توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس بررسی شد و جامعه آماری پژوهش همه پژوهش‌های مرتبط با توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس را شامل می شد که با توجه به موضوع پژوهش، از بین جامعهٔ آماری، نمونهٔ مورد مطالعه به‌طور دقیق بررسی و مرتبط‌ترین پژوهش‌ها آماری انتخاب شد که عبارت بود از پژوهش‌های خارجی از سال‌های ۲۰۱۳– ۲۰۲۰ و پژوهش‌های داخلی از سال‌های ۱۳۹۴ الی ۱۴۰۰. در نتیجه یافته‌های ۲۵ پژوهش خارجی و ۲۵ پژوهش داخلی تحلیل شد. ابزارهای گردآوری داده‌ها، یافته‌های درج شده در مجلات معتبر علمی پژوهشی بود که با مقیاس کمی و کیفی در روندهای زمانی با کاربرد آمار توصیفی و نمودارهای تحلیلی بررسی شد. پس از تحلیل توصیفی و تفسیری نتایج پژوهش‌ها، شاخص‌های توسعهٔ حرفه‌ای در ۵ بخش علمی، مهارتی، سازمانی، شخصی و فرهنگی– اجتماعی ارائه شد.

[1]. Kanokorn
[2]. Naicker & Naidoo
[3]. Ng & Kenneth
[4]. Militello, Fusarelli, Alsbury & Warren

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-10-30]

یافته‌های پژوهش

بر اساس یافته‌های ارائه شده در پژوهش‌های برررسی شده، شاخص‌ها و مؤلّفه‌ها و یافته‌های استنتاج شده از پژوهش‌های داخلی و خارجی در جداول زیر ارائه شده است.

جدول ۱: مفاهیم توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس در پژوهش‌های خارجی

ردیف	نویسنده	یافته‌ها	مفاهیم
۱	یانگ (۲۰۲۳)	- بررسی تاریخچه و تجربهٔ معاصر توسعهٔ رهبران آموزشی در ایالات متحده - ایجاد پایگاه دانش و استاندارد برای درک توسعهٔ رهبری آموزشی	- پایگاه دانش - نیاز به استانداردی برای توسعهٔ حرفه ای
۲	براکمان و همکاران (۲۰۲۰)	- دانش ضعیف مدیران مدارس؛ الزام ارائهٔ آموزش‌های مرتبط - هدایت و بررسی دقیق‌تر برنامه‌های اصلی آماده‌سازی و توانمندسازی مدیران - حل مشکلات و چالش‌های مدیران مدارس - توجه بیش‌تر به رهبران مدارس	- دانش - حمایت سازمانی از مدیران
۳	گومز و همکاران(۲۰۲۰)	- تأثیر توسعهٔ حرفه‌ای مدیران در بهبود نتایج یادگیری دانش‌آموزان - وجود ارتباط مثبت و معنادار بین توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس با شیوه‌های رهبری	- سبک رهبری متناسب با شرایط - کسب تجربه از همکاران و همتایان
۴	جانسون و همکاران(۲۰۲۰)	- داشتن ارتباط سازندهٔ مدیران با یکدیگر به منظور شناسایی نیازهای توسعهٔ حرفه‌ای - تأکید ناظران آموزشی بر داشتن سبک‌های مختلف رهبری آموزشی و عملیاتی	- تعامل با همتایان
۵	لیلیوجرد و همکاران(۲۰۲۰)	- تأثیر ارزیابی عملکرد معلمان توسط مدیران بر یادگیری و رهبری حرفه‌ای معلمان - نیاز رهبران و معلمان مدارس به یک درک مشترک - نیاز به پایگاه دانش برای توسعهٔ حرفه‌ای	- داشتن پایگاه دانش - نیاز به ارزیابی عملکرد
۶	لوسیوکی(۲۰۲۰)	- فقدان عوامل ساختاری برای توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس - نبود پشتیبانی کافی - نبود منابع کافی - نبود آموزش مناسب - نبود فرهنگ یادگیری مناسب	- نگاه سازمانی به مدرسه - حمایت از مدیران - ارتقأ فرهنگ یادگیری

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-10-30]

۷	کلین و همکاران(۲۰۲۰)	- نبود هیچ آموزش رسمی برای بسیاری از مدیران مدارس برای وظایف مدیریت و رهبری - ابراز نیازمندی مدیران مدارس به آموزش‌های دقیق و مرتبط برای نقش رهبری در مدارس	- پایگاه دانش
۸	- خالد طاهر(۲۰۲۰)	- تأثیر مهارت‌های یادگیری در عصر فناوری اطلاعات در توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس - تأثیر مهارت‌های تفکّر متفکّرانه در توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس - تأثیر ارتباطات مؤثر و مهارت‌های بهره‌وری در توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس	- پایگاه مهارتی
۹	- فانسرا و همکاران(۲۰۲۰)	- نقش مؤثر رسانه‌ها و شبکه‌های اجتماعی (به‌ویژه استفاده از تویتر) در ارتباطات سازنده و عملکرد معلمان و مدیران مدارس	- تأثیر شبکه های اجتماعی
۱۰	- ساهین(۲۰۱۹)	- تأثیر همکاری مدارس با شرکت‌های خصوصی به‌عنوان وسیله‌ای برای بهبود عملکرد - نقش زیاد همکاری مدارس با شرکت‌های خصوصی در بهبود توسعهٔ فرهنگی - برای اثربخشی مناسب همکاری با شرکت‌های خصوصی باید براساس نیازهای مدرسه و فعالیت‌ها و نیازهای ویژه مدیران باشد.	- دریافت حمایت از شرکت های خصوصی
۱۱	- ندریتو و همکاران(۲۰۱۹)	- وجود همبستگی مثبت بین رهبری تحول‌گرا و توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس	- سبک رهبری متناسب
۱۲	- گایهورست و همکاران(۲۰۱۹)	- تأثیر توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس و نقش مهم آن در عملکردهای رهبری معلمان - تأثیر توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس بر فعالیت‌های آموزشی و توسعهٔ حرفه‌ای معلمان	- پایگاه دانشی
۱۳	- پاول‌کلوز و آن کندریک(۲۰۱۸)	- برنامه‌های ارزشی و اخلاقیات - مشاوره برنامهٔ درسی و مربیگری سیاسی و تجزیه و تحلیل سازمانی - بسیج دانش و مهارت مشاوره و روابط	- تعهد اخلاقی - پایگاه دانش - پایگاه مهارتی
۱۴	- وانگ و لیو(۲۰۱۸)	- بهبود انگیزه‌های شغلی معاونان، - تأثیر فرهنگ اجتماعی بر توسعهٔ حرفه‌ای مدیران - لزوم توجه به نیازهای توسعهٔ حرفه‌ای مدیران تازه کار - همکاری رهبران آموزشی - تأثیر مدیران مدارس بر عملکرد مدرسه و توسعهٔ حرفه‌ای معلمان	- ارتقاء فرهنگ - حمایت از مدیران مدارس تعامل با همتایان

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-10-30]

۱۵	- مک‌کریکن(۲۰۱۷)	- توسعهٔ حرفه‌ای مدیران، پنج ویژگی دارد: - محتوا، یادگیری فعال، مشارکت جمعی، مدت زمان و انسجام(این پنج ویژگی اصلی به‌طور مستقیم بر دانش، نگرش و عملکرد حرفه‌ای مدیران و موفقیت دانش‌آموزان تأثیر می‌گذارد)	- پایگاه دانشی - پایگاه مهارتی - تعامل با همتایان - روزآمد بودن از نظر دانش و مهارت -
۱۶	- برابهام(۲۰۱۷)	- رهبر آموزشی یکی از جنبه‌های مهم موفقیت دانش‌آموزان و موفقیت کلی مدارس - مدیران، به عنوان رهبران آموزشی، نیازمند بازاندیشی و تفکّر مستمر دربارهٔ شایستگی‌های خود هستند.	- انتصاب مدیران بر اساس شایستگی
۱۷	- ویز(۲۰۱۷)	- انتخاب مدیران توسط خود مدیر، سرپرست منطقه‌ای و هماهنگ‌کنندهٔ توسعهٔ کارکنان	- انتصاب مدیران بر اساس شایستگی
۱۸	- شان‌وینگ، ان‌جی و سینگ‌ییینگ(۲۰۱۵)	- لزوم بهبود عملکرد آماده‌سازی و توسعه حرفه‌ای رهبری مدرسه - تهیه‌کننده برنامه‌ها باید یک برنامه برای نیازهای یادگیری مدیران تازه‌کار طراحی و آماده کند - آماده سازی رهبران جدید به وسیلهٔ حمایت‌های رسمی و غیررسمی از سوی همتایان و مشاوران - نیاز محققان به هدایت بیش‌تر تحقیق برای مشخص کردن چگونگی و میزان تغییر مدیران تازه‌کار	- پایگاه دانشی - پایگاه مهارتی - حمایت از مدیران مدارس - نیاز به پژوهش
۱۹	- ان‌جی و اسزتو(۲۰۱۵)	- اکثر مدیران مدارس تازه منصوب شده نقش‌ها و مسئولیت‌های متعددی از جمله: الگو بودن، مربی بودن، تسهیل‌گر بودن، مدیر بودن، برنامه‌ریز بودن، رهبر برنامه‌ریزی درسی بودن، رهبر بصیر بودن، جستجوگر منابع بودن و غیره را برعهده خواهند داشت.	- ارتقاء مهارتی و دانشی مدیران
۲۰	- هیلیارد(۲۰۱۵)	- ارائه فرصت به بهبود آموزش، یادگیری، تحقیق و پرورش مهارت‌های رهبری، بیش‌ترین تأثیر را بر توسعه مدیران دارد.	- بهبود دانش و مهارت
۲۱	- رستون(۲۰۱۵)	مهم‌ترین استانداردهای حرفه‌ای مدیران مدارس در برنامهٔ توسعهٔ حرفه‌ای: - مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بنیادی رهبری آموزشی - اخلاق‌مداری و رعایت هنجارهای تخصصی - عدالت سازمانی و پاسخگویی - برنامهٔ آموزشی و درسی، آموزش و شیوه‌های ارزیابی	- داشتن چشم‌انداز - تعهد اخلاقی - برنامه ریزی - ارزیابی - ارتقا مهارت - مشارکت ذی‌نفعان

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-10-30]

		- فرایند مراقبت و حمایت از دانش‌آموزان - ارتقاء توانمندی‌های حرفه‌ای کارکنان مدرسه - تدوین برنامه‌های حرفه‌ای برای معلمان و کارکنان - به‌کارگیری و استفاده از ظرفیت‌های خانواده‌ها و انجمن‌های مربوط به مدرسه	- اهمیت پژوهش
۲۲	- کانوکورن و دیگران(۲۰۱۴)	- فراهم کردن محیط حمایت‌کننده برای مدیران به منظور مشارکت فعال در برنامهٔ توسعه حرفه‌ای - تعیین رضایت‌مندی بیش‌تر مدیران مدارس با اثربخشی فرایندهای یاددهی و یادگیری - لزوم ارتقاء دانش، مهارت و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران	- حمایت از مدیران - ارتقا دانش - ارتقاء مهارت
۲۳	- نایکر و نایدو(۲۰۱۴)	- ایجاد فرصت‌های یادگیری - کار تیمی - ارتباطات اجتماعی - بهبود مهارت‌های رهبری مشارکتی	- تعامل با همتایان - بهبود مهارت
۲۴	- ان‌جی و چان(۲۰۱۴)	- مهارت‌های بین فردی - مدیریت بحران - مدیریت صحیح منابع - اطلاع از آیین‌نامه‌های آموزشی - تمرکز برنامه‌های یادگیری مدیران بر نیازهای ویژهٔ مدیران نیازهای محتوایی و چندبعدی بودن روش	- ارتقاء مهارت - پایگاه دانش - حمایت از مدیران
۲۵	- میلی تللو و همکاران(۲۰۱۳)	- تمرکز مدیران بر مشارکت گروهی - تمرکز بر خط مشی سازمانی - تمرکز بر بصیرت و خودآگاهی آن‌ها	- داشتن خط مشی و چشم‌انداز - پایگاه دانشی

جدول ۲: مؤلّفه‌های توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس در پژوهش‌های داخلی

ردیف	نویسنده	یافته‌ها	مفاهیم
۱	کمرئی و همکاران(۱۴۰۰)	- ۱۰ بعد دانش، نگرش، توانایی‌های فکری و ذهنی، توانایی‌های مدیریتی، مهارت‌های مدیرتی عملکردی، مهارت‌های میان فردی، مهارت‌های مدیریتی تعالی و بهبود، مهارت‌های رهبری تحول‌آفرین، مهارت‌های حرفه‌ای و شغلی، ویژگی های روان‌شناختی و شخصیتی را شناسایی کردند.	- پایگاه دانش - مهارت‌های مدیریتی -
۲	- حسینی، قورچیان و نادرقلی(۱۴۰۰)	- مدیران به دو مقولهٔ محوری صلاحیت‌ها و شایستگی‌های عمومی و حرفه‌ای مدیران، در شرایط زمینه‌ای، به سه موضوع فرهنگ جامعه، شرایط محیطی و جوّ حاکم؛ شرایط علی در سه دستهٔ کلی تکالیف و مأموریت‌های آموزش و پرورش، ماهیت و پیچیدگی شغل مدیران و تنوع شغلی؛ راهبردها در دو حوزهٔ فردی و سازمانی شامل بالندگی مدیران، آموزش مدیران، الگوبرداری و معیارهای	- شایستگی حرفه ای مدیران - فرهنگ - شرایط محیطی مدرسه

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-10-30]

		توسعه،گزینش و نظارت و ارزیابی و همچنین پیامدها در سه بخش آموزشی، فردی و اجتماعی توجه کنند.	- چشم انداز ها و مأموریت‌های آموزشی
۳	- جعفری‌راد و همکاران(۱۴۰۰)	- دانش مورد نیاز - نگرش مورد نیاز - مهارت مورد نیاز - ایجاد مراکز بالندگی - ارائه آموزش‌های مستقیم - آموزش‌های ضمنی(تجربی) - وجود فرهنگ کار مشارکتی - جوّ حمایتی - ساختار غیر متمرکز - بهبود کیّفیت یادگیری - بالندگی سازمانی	- پایگاه دانشی - نگرش مدیران - پایگاه مهارتی و بالندگی - ارائه آموزش - حمایت از مدیران - فرهنگ مشارکتی
۴	- حسن‌زاده کفشگر کلائی و همکاران(۱۳۹۹)	- مهارت‌های موردنیاز مدیران - توانمندی‌های مورد نیاز مدیران - کارکرد مسئولیت اجرایی مدیران - کارکرد توسعه و بهبود سازمانی	- پایگاه مهارتی - توانمندسازی مدیران
۵	- قاسمیان دستجردی و همکاران(۱۳۹۸)	- نقش رهبری حرفه‌ای مدیران در رشد حرفه‌ای معلمان - نقش رهبری حرفه‌ای مدیران افزایش شایستگی دانش‌آموزان	- توانمندی مدیران
۶	- مستکملی و همکاران (۱۳۹۸)	- راه‌اندازی مرکز سنجش شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس ایران - واگذاری اختیارات بیش‌تر در حوزه برنامه‌ریزی خلق و توسعه و ارزیابی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران به استان‌ها و مناطق - تدوین نظام ملی گواهینامه‌های شایستگی‌های حرفه‌ای مدیریت مدرسه رتبه‌بندی شده - بهره‌گیری از یک مدیر ناظر با نقش مربیگری در نظام ارزیابی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس - تدوین برنامه‌های آموزشی با توجه به نتایج ارزشیابی‌های مدون از شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس - بهره‌گیری از سازمان‌های نظارتی و مشاوره‌ای بین‌المللی در فرایند خلق و توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران - بهره‌گیری از دانشگاه‌ها و سازمان‌های ارزیابی و اعتبارسنجی مستقل و بین‌المللی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران.	- ارزیابی شایستگی مدیران - تفویض اختیار به مدیران - انتصاب مدیران بر اساس شایستگی‌ها
۷	- رستمی(۱۳۹۸)	- بین مهارت‌های مدیریتی و توسعه حرفه‌ای مدیران رابطهٔ مثبت و معناداری برقرار است	- پایگاه مهارتی -

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-10-30]

		- تاثیر همزمان مهارت‌های مدیریت مدیران، مهارت‌های مدیریت دانش‌آموزان، ادراکی و فنی دارای تأثیر معناداری در توسعه حرفه‌ای	
۸	- جعفری(۱۳۹۸)	- ایجاد مراکز بالندگی - ارائه آموزش‌های مستقیم - ارائه آموزش‌های ضمنی (تجربی) - وجود فرهنگ کار مشارکتی - جوّ حمایتی - ساختار غیرمتمرکز است - ایجاد احساس نیاز به رشد مستمر - حمایت‌های مادی و معنوی - طراحی تغییرات در جهت شایستگی مدیران	- پایگاه دانش - آموزش ضمنی - حمایت از مدیران
۹	- رحیمی(۱۳۹۸)	- نبود برنامه‌ها و فرصت‌های هدفمند جهت انتخاب و توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس	- داشتن برنامه هدفمند
۱۰	- اصفهانی، سلیمانی، تورانی و صباحی	- مقولهٔ اصلی فناوری، دینی، فرهنگی، فردی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و سازمانی	- توجه به شرایط محیطی
۱۱	- حسینی، طالب‌پور و باقری(۱۳۹۸)	- مقوله‌های شایستگی‌های مدیریتی - شایستگی‌های گروهی - شایستگی‌های فردی	- انتصاب مدیر بر اساس شایستگی‌ها
۱۲	- طرهانی، عبدالهی، زین‌آبادی و عباسیان(۱۳۹۸)	- تدوین برنامه - تنظیم محتوا بر حسب شایستگی‌ها - آموزش راهبردهای یادگیری - سازماندهی راهبردهای یادگیری - تدوین اهداف - مشخص‌کردن معیارهای ارزشیابی - اجرای ارزشیابی - آموزش مهارت‌ها - توجه به نیازهای فرد و جامعه - عدالت‌محوری - به‌کارگیری الگوهای تدریس - خبرگی و تخصص	- ارزیابی - آموزش - پایگاه دانشی و مهارتی
۱۳	- نجفی، قهرمانی، ابوالقاسمی و عارفی(۱۳۹۷)	- دانش عمومی - دانش تخصصی - توانایی عمومی - توانایی تخصصی - مهارت عمومی	- پایگاه دانشی - پایگاه مدیریتی

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-10-30]

		- مهارت تخصصی	
۱۴	- اسدی چگنی(۱۳۹۷)	- ارتباط با جامعه - خود راهبری علمی – پژوهشی - امور اداری و پشتیبانی - فعالیت‌های یاددهی یادگیری - ارتباط با اولیاء	- توجه به محیط اجتماعی
۱۵	- حسینی(۱۳۹۷)	- تأثیر تصمیمات و اقدامات راهبران آموزشی بر توسعهٔ حرفه‌ای مستمر مدیران - تأثیر سبک‌های رهبری بر توسعهٔ حرفه‌ای مستمر مدیران	- سبک رهبری
۱۶	- نراقی‌زاده(۱۳۹۷)	- تدوین برنامه‌ها با توجه به ویژگی‌های اعضای مدرسه یعنی معلمان، کارکنان و دانش‌آموزان - تدوین برنامه‌ها توجه به اقتضائات دانش‌آموزان	- داشتن برنامه‌ریزی اقتضایی - مدیریت مدرسه‌محور
۱۷	- کوهساری، حسین قلیزاده و آهنچیان(۱۳۹۶)	- راهبردهای بهبود رهبری مدرسه: - جذابیت بخشیدن به حرفه مدیریت آموزشگاهی - بازتعریف وظایف و مسئولیت‌های مدیران مدارس - نیاز به بهبود مستمر - آموزش و بهسازی مدیران آموزشگاهی - بهبود سیاست انتخاب و انتصاب مدیران آموزشگاهی - بازنگری برنامه‌ها، مقررات و ضوابط مدیریت آموزشگاهی - توسعه مشارکت اثربخش با سایر نهادهای علمی	- توجه به حرفه مدیریت مدرسه - ارائهٔ آموزش - انتصاب مدیران بر اساس شایستگی - تعامل با سایر نهادهای اجتماعی
۱۸	- تاتاری بله‌سور، حسین پور(۱۳۹۶)	- بین نظارت و راهنمایی مدیران با توسعه حرفه‌ای، پاسخگویی و توانمندسازی روان‌شناختی رابطهٔ معناداری وجود دارد. - نظارت و راهنمایی آموزشی در مدارس مهم تلقی شود تا آنان بهتر بتوانند به معلمان کمک کنند.	- ارزیابی و نظارت
۱۹	- فرحبخش و همکاران(۱۳۹۶)	- صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس به ترتیب عبارت بودند از: تخصص مدیریتی، تجربهٔ معلمی، مهارت‌های روابط انسانی، هنری، اخلاق اجتماعی، انگیزشی	- مهارت‌های مدیریتی - دانش - مهارت در روابط انسانی
۲۰	- جاهدی مستعلی بگلو(۱۳۹۶)	- اموزش ضمن خدمت - ارتباطات سازمانی - حقوق و مزایا - تعهد شغلی - رضایت شغلی - استقلال شغلی - مدیریت مشارکتی	- آموزش ضمن‌خدمت - مهارت‌های حرفه‌ای و شغلی - فرهنگ

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-10-30]

		- فرهنگ سازمانی - سطح تحصیلات - سابقه خدمت	
۲۱	- نورادصدیق، نوه‌ابراهیم، آراسته و زین‌آبادی(۱۳۹۶)	- ایجاد فرصت توسعهٔ فردی - تشویق مدیران به بهسازی خود	- توانمندسازی فردی و شغلی مدیر
۲۲	- فرهادی و صادقی(۱۳۹۵)	- چهار بعد الزامات فردی، الزامات سازمانی، الزامات مدیریتی و الزامات محیطی	- نگاه سازمانی و مدیریتی - توجه به محیط سازمانی
۲۳	- نصیری ولیک‌بنی، قنبری و سرچهانی(۱۳۹۵)	- برنامه‌ای مطلوب که با مشارکت و همفکری مدیران همسو با تحولات نوین جهانی در جهت بالنده نمودن مدیران طراحی و اجرا شود . - هدف نهایی از اجرای آن تربیت شهروندانی توانمند و خالق باشد. - مدیریت مدارس در جهان امروز صرفاً اداره‌کردن، سازماندهی، نظارت و راهنمایی و ایجاد نظم در مدرسه نیست، بلکه امروزه رهبران آموزشی در مدارس باید دارای ویژگی های فردی و مهارت‌های حرفه‌ای ویژه‌ای باشند تا توان رویارویی و پاسخگویی به نیازهای رو به رشد دانش‌آموزان را داشته باشند.	- توجه به شرایط محیطی - توانمندی و بالندگی مدیران - مهارت محوری حرفه مدیریت مدرسه
۲۴	- قنبری و محمدی(۱۳۹۵)	- در مدل شش مقولهٔ اصلی شرایط علی، پدیدهٔ محوری (توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس)، راهبردهای توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس، شرایط واسطه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدهای توسعهٔ حرفه‌ای مدیران را گنجانده‌اند.	- توجه به شرایط محیطی و مداخله‌گر
۲۵	- حیات، عبدالهی، زین‌آبادی و آراسته(۱۳۹۴)	- مقوله‌های کلی رهبری آموزشی، مدیریت و رهبری سازمانی، رهبری اخلاقی، مشارکت اجتماعی و تکنولوژی - ۱۴ زیر مقوله است. همچنین روش‌های ارائه توسعهٔ حرفه‌ای مطلوب از نظر مدیران به ترتیب شامل، شرکت درکارگاه‌ها، سمینارها، سخنرانی‌ها و کنفرانس‌های‌ملی و منطقه‌ای، خواندن(کتاب، مقاله، منابع آنلاین) دوره‌های دانشگاهی، مشاوره، جلسات هم‌اندیشی مدیران، مربیگری، بازدید از دیگر مدارس(مشاهده) و کارآموزی بود.	- نگاه سازمانی به حرفه مدیریت - تعهد اخلاقی - مشارکت و تعامل اجتماعی - شرکت در کارگاه ها و سمینارها و سخنرانی ها

جدول ۳: شاخص‌ها و مؤلّفه‌های محوری توسعهٔ حرفه‌ای

مؤلفه‌های محوری	شاخص‌ها

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-10-30]

فراهم کردن پایگاه دانش برای مدیران کسب دانش روزآمد داشتن تجربهٔ آموزشی و معلمی شرکت در کارگاه‌ها و سمینارها و سخنرانی‌ها ارائه آموزش‌های لازم قبل و ضمن‌خدمت کسب تجربه از همکاران و همتایان توانمندسازی مدیران داشتن رویکرد پژوهشی	علمی
ایجاد پایگاه مهارتی مهارت در روابط انسانی روزآمد بودن از نظر مهارت مهارت در به کارگیری فناوری در ارائه آموزش مهارتهای مدیریتی مهارت‌های حرفه‌ای و شغلی	مهارتی
داشتن چشم‌انداز و مأموریت داشتن برنامه هدفمند و برنامه‌ریزی داشتن نگاه سازمانی به مدیریت مدرسه مدیریت و رهبری غیرمتمرکز و متناسب با تغییرات محیطی تفویض اختیار به مدیران مدارس الزام ارزیابی و نظارت بر عملکرد مدیران انتصاب مدیران بر اساس شایستگی عدم وابستگی مالی به منابع دولتی	سازمانی
تعهد اخلاقی توانمندی فردی و شغلی مدیر نگرش مدیر توانمندی در برقراری روابط انسانی	شخصیتی
ارتقاء فرهنگ یادگیری تعامل با سایر نهادهای اجتماعی ایجاد فرهنگ مشارکتی توجه به محیط اجتماعی ارتقاء فرهنگ مشارکتی والدین	اجتماعی- فرهنگی

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش کنونی با هدف واکاوی روند توســعهٔ حرفه ای مدیران مدارس ابتدایی در پژوهش‌ها و میزان توجه آن‌ها به رویکردآینده پژوهی انجام شد. پس از تحلیل توصیفی و تفسیری نتایج پژوهش‌ها، شاخص‌های توسعهٔ حرفه‌ای در ۵ بخش علمی، مهارتی، سازمانی، شخصی و فرهنگی– اجتماعی ارائه شد.

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-10-30]

در شـاخص علمی به مؤلفه های فراهم کردن پایگاه دانش برای مدیران،کسـب دانش روزآمد، داشـتن تجربهٔ آموزشـی و معلمی، شـرکت در کارگاهها و سـمینارها و سـخنرانیه،ا، ارائه آموزشـهای لازم قبل و ضـمن‌خدمت، کسـب تجربه از همکاران و همتایان، توانمندسازی مدیران، داشتن رویکرد پژوهشی توجه شده بود.

در شاخص مهارتی به مؤلفه های ایجاد پایگاه مهارتی ،مهارت در روابط انسانی، روزآمد بودن از نظر مهارت، مهارت در به کارگیری فناوری در ارائه آموزش، مهارتهای مدیریتی، مهارت‌های حرفه‌ای و شغلی توجه شده بود.

در شـاخص سـازمانی به مؤلفه های داشـتن چشـمانداز و مأموریت، داشـتن برنامه هدفمند و برنامه ریزی، داشتن نگاه سازمانی به مدیریت مدرسه ،مدیریت و رهبری غیرمتمرکز و متناسب با تغییرات محیطی، تفویض اختیار به مدیران مدارس، الزام ارزیابی و نظارت بر عملکرد مدیران، انتصاب مدیران بر اساس شایستگی، عدم وابستگی مالی به منابع دولتی توجه شده بود.

در شـاخص شـخصیتی به مؤلفه‌های تعهد اخلاقی، توانمندی فردی و شغلی مدیر، نگرش مدیر، توانمندی در برقراری روابط انسانی توجه شده بود.

در شـاخص اجتماعی- فرهنگی به مؤلفه های ارتقأ فرهنگ یادگیری، تعامل با سـایر نهادهای اجتماعی، ایجاد فرهنگ مشـارکتی، توجه به محیط اجتماعی، ارتقاء فرهنگ مشارکتی والدین توجه شده بود.

توسعهٔحرفه‌ای مدیران رویکرد جامع، متمرکز و حمایتی است که برای ارتقاء مدیران مدارس به منظور رشد و پرورش دانش‌آموزان و معلمان در نظر گرفته شـده اسـت. با توجه به نتایج پژوهش‌ها در توسـعه حرفه‌ای مدیران مدارس رویکردی مبتنی بر بررسـی وضعیت موجود اتخاذ شـده اسـت. پژوهش‌های اندکی به داشـتن چشـم انداز وبرنامه ریزی اشاره کرده اند. بر اساس نتایج دانش و مهارت‌های مدیران از مهم‌ترین عوامل توسـعهٔ حرفه‌ای آنان اسـت؛ زیرا توسعهٔ حرفه‌ای مدیران اغلب اوقات با انباشته شدن دانش و مهارت آن‌ها ارتقا می‌یابد (به ویژه دانش تربیتی و تخصـصـی و مهارت‌های آموزشـی.مسـئلهٔ دیگر داشـتن نگاه سازمانی به مدرسه مطرح شده بود. زمینه‌هایی که برای تقویت توسـعهٔ حرفه‌ای نیازمند بررسی و پژوهش عبارت هستند از چگونگی تقویت ارتباطات انسانی و بررسی تأثیر آن بر توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس؛ بررسی موانع پیش روی توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس، بررسی و شناسایی عوامل مؤثر بر توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس، شـناسـایی موانع فرهنگی پیش روی توسـعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس، لذا پیشـنهاد می‌شـود پژوهشـگران در پژوهش‌های آتی دربارهٔ مسائل مذکور تحقیق نمایند.

منابع

اسدی چکنی، ساره. (۱۳۹۷). *طراحی راهنمای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت دبیر شهید رجائی.

اصفهانی، کرم؛ سلیمانی، نادر؛ تورانی، حیدر و صباحی، پرویز (۱۳۹۸). عوامل مؤثر بر توسعهٔ حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی در افق ۱۴۰۴. *مدیریت مدرسه*، ۷(۴)، ۲۴۱-۲۱۰.

پیریایی، حسین، و نیکنامی، مصطفی. (۱۳۹۶). ارائه مدلی برای بهبود نظام انتصاب وارتقای مدیران آموزش وپرورش. *مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی*، ۱۰(۱ (پیاپی ۱۸))، ۹-۲۸. SID. https://sid.ir/paper/217967/fa

تاتاری بله‌سـور، اسـماعیل و حسـین‌پور علی‌رضـا. (۱۳۹۶). *بررسـی رابطه بین نظارت و راهنمایی مدیران با توسـعه حرفه‌ای، پاسـخگویی و توانمندسـازی روانشـناختی دبیران دوره دوم متوسـطه دولتی پسرانه شهرستان ارومیه در سال تحصیلی ۹۶-۹۵*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، *دانشکده ادبیات و علوم انسانی*، دانشگاه ارومیه.

حسـن‌زاده کفشـگرکلایی، فاطمه؛ علی اسـماعیلی، عبدالله و فلاح، وحید (۱۳۹۸). ارائه سـناریوهای توسـعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس در اسـتان مازندران. *فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱۳(۳)، ۵۷-۷۶.

حسینی، لیلا؛ عزیزی، مصطفی و ایزدی، صمد (۱۳۹۷). نقش رهبران مدرسه در حمایت از توسعه حرفه‌ای مستمر مدیران مدارس استان مازندران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی سبز، دانشکده علوم انسانی.

حسینی، محمد مهدی؛ طالب‌پور، جواد و باقری، ایوب (۱۳۹۸). مدلی در توسعهٔ شایستگی مدیران با رویکرد آینده‌پژوهی در سازمان‌های آموزشی، *پیشرفت های نوین در روانشناسی، علوم تربیتی و آموزش و پرورش*،۲(۱۵)، ۱-۱۶.

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-10-30]

حسینی، سیدمحمود، قورچیان، نادرقلی، و جعفری، پریوش (۱۴۰۰). ارائه مدلی برای توسعه حرفه ای مدیران. *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۹(۳)، ۲۸۹-۳۱۶. SID. https://sid.ir/paper/964295/fa

حقیقی ملائی، شبنم؛ آیتی،محسن؛ پورشافعی، هادی(۱۳۹۶). تبیین توانمندی آینده‌پژوهی بر اساس سبک رهبری و ویژگی‌های شخصیتی در مدیران دانشگاه بیرجند و علوم پزشکی. *دوفصلنامه علمی پژوهشی مدیریت بر آموزش سازمان‌ها*. ۶ (۱)،۱۴۵-۱۷۸.

حلیمی، سیده مهتاب ؛ فتحی آذر، اسکندر(۱۳۸۸). تدوین و اولویت‌بندی استانداردهای عملکرد مدیران آموزشی دورهٔ ابتدایی شهر تبریز، *آموزش و ارزشیابی*،۸: ۸۵ -۱۰۶.

حیات، علی‌اصغر؛ عبدالهی، بیژن؛ زین‌آبادی حسن‌رضا و آراسته، حمیدرضا. (۱۳۹۴). مطالعهٔ کیفی نیازها و روش‌های توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس. *مجله مطالعات آموزش و یادگیری*.۷(۲):۴۱-۶۲. DOI: 10.22099/JSLI.2016.3689

جاهدی مستعلی بگلو، محمد و زاهد بابلان، عادل (۱۳۹۶). عوامل موثر در توسعه حرفه ای مدیران مدارس، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی.

جعفری راد، علی. (۱۳۹۸). مدل‌یابی عوامل مؤثر بر شایستگی مدیران مدارس دوره دوم متوسطه شهر تهران. رساله دکتری، دانشگاه محقق اردبیلی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی.

جعفری‌راد، علی، زاهدبابلان، عادل، مرادی، مسعود، و ثمری، عیسی (۱۳۹۹). راهبرد, زمینه و پیامد توسعه شایستگی مدیران مدارس متوسطه (مطالعه کیفی). *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱۱(۴ (پیاپی ۴۴))، ۲۳۷-۲۶۲. SID. https://sid.ir/paper/۹۹۹۷۱۲/fa

جوانک لیاولی، ماندانا؛ ابیلی، خدایار؛ پورکریمی، جواد و سلطانی عربشاهی، سید کامران(۱۳۹۶). ارائه الگوی توسعهٔ حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزش بالینی: مورد دانشگاه‌های علوم پزشکی دولتی شهر تهران. دوماهنامه علمی- پژوهشی *راهبردهای آموزش در علوم پزشکی*. ۱۰ (۳) :۲۰۳-۲۱۸. URL: http://edcbmj.ir/article-۱-۱۲۵۰-fa.html

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

رستمی، طاهر و یوسفی، نامور. (۱۳۹۸). *شناسایی و اولویت‌بندی مهارت‌های مدیریتی جهت توسعه حرفه‌ای مدیرا مدارس شهری در مقطع ابتدایی شهرستان مشگین‌شهر*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل، دانشکده علوم انسانی.

صافی، احمد(۱۳۸۲). تغییر و نوآوری در آموزش و پرورش ایران و چشم انداز آینده، *نوآوری‌های آموزشی*،۱(۳)۱۰۹ - ۱۲۶.

صداقت، مریم،، پورکریمی، جواد و محمدی، راحله (۱۳۹۳). رابطه شایستگی و سبک های تفکر مدیران مطالعه موردی جهاد دانشگاهی. *فرهنگ در دانشگاه اسلامی*، ۴(۲ (پیاپی ۱۱)، ۲۸۱-۲۹۶. SID. https://sid.ir/paper/۲۳۶۸۹۱/fa

طرهانی، عباس، عبدالهی، بیژن، زین آبادی، حسن رضا، و عباسیان، حسین. (۱۳۹۸). طراحی الگوی تربیت مدیران مدارس. *اندیشه‌های نوین تربیتی*، ۱۵(۱)، ۱۱۱-۱۳۴. SID. https://sid.ir/paper/۸۶۷۹۱/fa

عبداللهی، حسین(۱۳۹۱). ویژگی‌های عمومی و حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه ایران. فصلنامه تعلیم و تربیت. شماره ۱۱۸.

علاقه بند، علی(۱۳۹۱). *مقدمات مدیریت آموزشی* (رشته علوم تربیتی)، تهران: دانشگاه پیام نور

فرحبخش، سعید؛ جعفری سرابی، مهرداد؛ سیاه کمری، الهام؛ غلامی، محمد و مرادی، سمیه(۱۳۹۶). تدوین صلاحیت های علمی- حرفه ای مدیران مدارس ابتدایی استان لرستان، *نشریه مدیریت مدرسه*، ۵(۱): ۱۱۳-۱۲۷.

فرهادی، علی و صادقی، امیر (۱۳۹۵). الزامات توسعهٔ منابع انسانی سازمان‌های نظامی در افق ۱۴۱۰ و تأثیر آن بر توسعهٔ دفاعی. *آینده‌پژوهی دفاعی*، ۱(۳)، ۳۵-۶۲.

قاسمیان دستجردی، زهرا، امین بیدختی، علی اکبر، و جعفری، سکینه. (۱۳۹۸). نقش رهبری حرفه ای مدیران در توسعه شایستگی دانش آموزان با میانجی گری اعتماد و همکاری بین معلمان و حرفه‌ای شدن معلمان. *علوم تربیتی (مجله علوم تربیتی و روان‌شناسی)*، ۶ (سال ۲۶)(۱)، ۷۷-۹۶. SID. https://sid.ir/paper/۱۸۶۷۱۳/fa

قنبری، سیروس و محمدی، بهرام(۱۳۹۵). ارائهٔ الگوی توسعهٔ حرفه‌ای مدیران مدارس دورهٔ متوسطه :یک تحقیق کیّفی، *دو فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه*، ۴(۲): ۱۲۳-۱۴۳.

کمرئی، علیرضا، خورشیدی، عباس، حمیدی فر، فاطمه، محمودی، امیرحسین، و شریعتمداری، مهدی (۱۴۰۰). الگوی توسعه حرفه ای مدیران آموزشگاهی هنرستان های فنی و حرفه ای (با استفاده از رویکرد نظریه پردازی داده بنیاد نوظهور). *فناوری آموزش* (فناوری و آموزش)،

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-10-30]

۱۵(۳ (پیاپی ۵۹))، ۵۳۱-۵۴۴. SI D. https://sid.ir/paper/۳۷۴۸۸۷/fa

کوهساری، معصومه؛حسن قلی زاده، رضوانو آهنچیان، محمدرضا (۱۳۹۶). وضعیت موجود رهبری مدیران مدارس بر مبنای چهارچوب رهبری متوازن و راهبردهای بهبود آن. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد، دانشکده علوم تربیتی وروان‌شناسی.

مستکملی، زهرا، آهنچیان، محمدرضا، و حسین قلی زاده، رضوان. (۱۳۹۸). مطالعه تطبیقی نهادهای مسئول و نظام ارزیابی شایستگی حرفه ای مدیران مدارس در ایران, مالزی و امریکا: آموزه هایی برای نظام آموزشی ایران. *مدیریت مدرسه* (Journal of School administration)، ۷(۳)، ۲۵۸-۲۸۲. SI D. https://sid.ir/paper/۵۲۶۶۳۴/fa

نجفی، مینا؛ قهرمانی، محمد؛ ابوالقاسمی، محمود و عارفی، محبوبه (۱۳۹۷). طراحی و تبیین الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مراکز پیش دبستان. *فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۹(۳۴)،۳۲۱-۳۴۴.

نراقی‌زاده، افسانه (۱۳۹۷). ش*ناسایی مهارت‌های رهبری مدارس دخترانه دوره اول متوسطه شهر تهران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه الزهرا (س).

نصیری ولیک‌بنی، فخرالسادات؛ قنبری، سیروس و سرچهانی زهرا(۱۳۹۵).کاوش بالندگی مدیران مدارس، نظریه‌ای داده بنیاد، *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۷(۲۸): ۱-۲۶.

نورادصدیق، میترا؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم؛ آراسته، حمیدرضا؛ زین‌آبادی، حسن‌رضا (۱۳۹۶). شناسایی مؤلّفه‌های توسعهٔ حرفه‌ای مدیران با استعداد مدارس غیردولتی؛ پژوهشی آمیخته. *دوفصلنامه علمی پژوهشی مدیریت بر آموزش سازمان‌ها*. ۶(۲) ،۱۸۳-۲۲۴.

Bacheler.M.B. (2015). *Professional development of continuing Higher Education Unit Leaders: Implications on practice*.Widener University.

Brabham, C. E. (2017). *Principals' Perceptions of Instructional Leadership Development*. Doctoral Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education. Walden University.

Bizzell, B. E. (2011). *Professional Development of School Principals in Virginia*. Faculty of the Virginia Polytechnic Institute. Blacksburg, Virginia.

Brauckmann, S. (2008). *The impact of school leadership on school results: Exploring the foundations of a relationship. Workshop paper presented at the annual conference of the European School Heads Association* (ESHA), Conditions of School Leadership in Europe, Copenhagen, Denmark.

Brown, C. & Militello, M. (2016). "Principal's perceptions of effective professional development in schools", *Journal of Educational Administration*, 6(4). 56-67.

Boudreaux, M. K. (2015). An Examination of Principals' Perceptions of Professional Development in an Urban School District. *Journal of Education & Social Policy*. 2(4). 27-36.

Bush, T. (2008). *Leadership and management development in education*. London: Sage.

Clifford, M., & Ross, S. (2012). *Rethinking principal evaluation: A new paradigm informed by research and practice. Alexandria, VA: National Association of Elementary School Principals: and Reston*, VA: National Association of Secondary School Principals. Retrieved from http://www.naesp.orgsites/default/files/PrincipalEvaluationReport.pdf

Craft, A. (2001). *Continuing Professional Development A Practical Guide for Teachers and Schools,* London, Routledge and CRC Press.

Close, P., & Kendrick, A. (2019). Developing Specialist Leaders of Education: a research engagement approach. , 45(2), 291-306.

Cockrell, M. L. (2011). A comparative analysis study of professional development models impacting student achievement. (Doctoraldissertation). East Carolina University: Department of Educational Leadership.

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-10-30]

Dopson.S, Ferlie.E, McGivern.G, Fischer.M, Mitra.M, Ledger.J, Behrens.S. (2018). Leadership development in Higher Education: A literature review and implications for programme redesign. Higher Education Quarterly.PP:1-17. DOI: 10.1111/hequ.12194.

Erickson,G.R. & Erickson,B.L. (1979). Improving college teaching: An evaluation of a teaching consultation procedure.Journal of Higher Education,50(5),PP: 670-683.

Fancera, S. F. (2020). School leadership for professional development: the role of social media and networks. Professional Development in Education, 46(4), 664-676.

Giri,k.Frankel,N.Tulenko,K.Puckett,A.Baily,R.Ross,H. (2012). Keeping Up to Date: Continuing Professional Development for Health Workers in Developing Countries.

Gumus, S., & Bellibas, M. s. (2020). The relationship between professional development and school principals' leadership practices: the mediating role of self-efficacy. International Journal of Educational Management. DOI:10.1108/IJEM-10-2019-0380

Gutek, G. L. (2004). *Philosophical and Ideological Perspectives on Education*. translated by Mohammad Jafar Pakseresht, Tehran, Samt. [In Persian].

Hearle, D. & Lawson, S. (2019). Continuing Professional Development (CPD) Engagement - a Concept Analysis. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*,39(4),260-268.

Hilliard, A., T. (2015). Evaluating the Principals' Institute Leadership Development Program. *Merit Research Journal of Business and Management* (ISSN: 2408-7041) Vol. 3(4) pp. 034-039.

Hirsh, S. (2009). A new definition. *Journal of Education for Sustainable Development*, 30 (4), 10-16.

Huber, S. G. (2013). Multiple learning approaches in the professional development of school leaders - Theoretical perspectives and empirical findings on self-assessment and feedback. *Educational Management Administration & Leadership*, 41 (4), 527–540.

Hussin, S., & Al Abri, S. (2015). Professional Development Needs of School Principals in the Context of Educational Reform. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 7(4), 90-97.

Janosko, A. E. (2018). The Relationship Between Professional Development Engagement and Career Decision.

Johnson, A. D., Clegorne, N., Croft, S. J., & Ford, A. Y. (2020). The Professional Learning Needs of School Principals. *Journal of Research on Leadership Education*, 1942775120933933.

Kanokorn, S., Pongtorn, P., & Ngang, T. K. (2014). Collaborative action professional development of school principals. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 77-81.

Kelly,J.S. (2002). Collaborative learning: higher education, interdependence, and the authority of knowledge by Kenneth Bruffe: A critical study. *Journal of the National Collegiate Honors Council- Online*,82,Retrieved from http://digital commons. unl.edu/ nchcjournal/ 82.

Kennedy,A. (2015).Models of continuing professional development: a framework for analysis. *Journal of in-service education*,31(2),PP:235-250.

Klein, E. D., & Schwanenberg, J. (2020). Ready to lead school improvement? Perceived professional development needs of principals in Germany. *Educational Management Administration & Leadership*, 1741143220933901.

Lillegord, S., & Borte, K. (2020). Trapped between accountability and professional learning? School leaders and teacher evaluation. Professional development in education, 46(2), 274-291.

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-10-30]

Losioki, B. E., (2020). Professional Development and Empowerment among Secondary School Teachers in Mkuranga District, Tanzania. *Journal of Education and Practice.* Vol. 11, No. 24.

Lisa Gaikhorst, Virginie März, Rosa du Pré, Femke Geijsel(2019). Workplace conditions for successful teacher professional development: School principals' beliefs and practices, *European Journal of Education*,54(4): 605-620. https://doi.org/10.1111/ejed.12366

McCracken, N. A. (2017). *Principal perceptions of professional Development. Submitted to the Graduate Faculty of the School of Education in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education*. University of Pittsburgh.

Militello, M., Fusarelli, B., Alsbury, T., & Warren, T. P. (2013). How professional standards guide practice for school principals. *International journal of educational management*. 27(1). 74-90.

Naicker, I., & Naidoo, S. V. (2014). Is the whole more than the sum of its parts? A community of practice approach to leadership development of school principals. *International Journal of Educational Sciences*, 7(2), 89-298.

Ndiritu, A. W., Mwaura Mbugua, J, & Njoki Ndiritu, c. (2019). Lessons for School Principals from Transformational Leadership Characteristics. *Journal of Education and Practice*. Vol. 10, No. 12.

Ng, S. W., & Chan, T. M. K. (2014). Continuing professional development for middle leaders in primary schools in Hong Kong, *Journal of Educational Administration*. 52(6). 869-886.

Ng, S-w., & Szeto, S-y(2015). Preparing school leaders: The professional development needs of newly appointed principals. *Educational Management Administration & Leadership*. 1–18.

Reston, V. A. (2015). *National Policy Board for Educational Administration. Professional Standards for Educational Leaders*. American Association of Colleges of Teacher Education.

Roxa,T.Olsson,T & Martensson,K. (2008). Appropriate use of theory in the scholarship of teaching and learning as a strategy for institutional *development.Arts and Humanities in Higher Education*.7(3),PP: 276-294.

Sahlin, S. (2019). Collaboration with private companies as a vehicle for school improvement. *Journal of Professional Capital and Community* 4(3): DOI:10.1108/JPCC-03-2018-0013

Schleicher, A. (2012). *Ed., Preparing Teachers and Developing School Leaders for the 21st Century: Lessons from around the World*. OECD Publishing.

Stone,A. (2014). *NASPA's new professionals institute: exploring the personal and professional impact of a two-day, Intensive Professional Development Experience.*

Shun-wing, Ng & Sing-ying, E. S. (2015). Preparing school leaders: The professional development needs of newly appointed principals. Educational Management Administration & Leadership 1-18. The Author(s) 2015 Reprints and permission: *sagepub.co.uk/journals Permissions.nav*, DOI: 10.1177/1741143214564766.

Wilkerson,L.& Irby,D.M. (1998). Strategies for improving teaching practices: a comprehensive approach to faculty development. *Academic Medicine*,73(4),387-396.

Wise, J. T. (2017). *Leading Professional Development: Perceptions of Ohio Principals*. A dissertation presented to the faculty of The Patton College of Education of Ohio University In partial fulfillment of the requirements for the degree Doctor of Education. Ohio University.

Wong, T. Y., & Liu, P. (2018). Hong Kong Principal Professional Development: Context, Challenges, and Opportunities. *Chinese Education & Society*, 51 (5), 359–371.

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-10-30]