

## کاوش بالندگی مدیران مدارس، نظریه ای داده بنیاد<sup>۱</sup>

فخرالسادات نصیری ولیک بنی<sup>۲</sup>، سیروس قنبری<sup>۳</sup> و زهرا سرچهانی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۹۵/۱/۸ تاریخ پذیرش: ۹۵/۵/۲۶

### چکیده

بالندگی مدیران مدارس و اجرای برنامه‌های مرتبط با آن یکی از ابزارهای مهم ایجاد تغییر و تحول در نظام آموزشی است که به گونه مستقیم و غیر مستقیم منجر به بالا رفتن بهره‌وری و توسعه نیروی انسانی می‌شود. هدف این پژوهش تدوین الگویی مفهومی برای بالندگی مدیران مدارس ابتدایی استان فارس بود. این پژوهش پژوهشی کیفی بود که با استفاده از راهبرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد انجام شد. در این راستا با استفاده از رویکرد هدفمند و بکارگیری معیار اشباع نظری، مصاحبه‌هایی نیمه ساختار یافته با ۲۱ نفر از مدیران مدارس ابتدایی استان فارس انجام شد، برای بدست آوردن اعتبار و روایی داده‌ها از دو روش بازبینی مشارکت‌کنندگان و مرور خبرگان غیر شرکت‌کننده در پژوهش استفاده شد. نتایج تحلیل داده‌ها در طی سه مرحله، کدگذاری باز، کدگذاری نظری و کدگذاری انتخابی حاکی از ۱۶ مقوله کلی است که این مقاله یافته‌های مطالعه را در چارچوب مدل پارادایمی شامل: شرایط علی (نیاز به بهبود مستمر، تغییر در دانش و داده‌های بنیادی، مسایل مالی و رفاهی)، پدیده محوری (برنامه بالندگی مشارکتی)، راهبردها (ایجاد مراکز بالندگی در ادارات آموزش و پرورش، روش‌های اجرایی مستقیم و غیر مستقیم)، زمینه (جو باز و حمایتی، فرهنگ مشارکتی، فناوری‌های نوین)، شرایط مداخله‌گر (قوانین و مقررات تسهیل کننده، شایستگی مدرسان) و پیامدها (بالندگی فردی و حرفه ای مدیران، موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان، توسعه مدرسه به عنوان سازمان یادگیرنده و تربیت شهروند بالنده) تحلیل کرده است.

واژه‌های کلیدی: الگوی مفهومی، بالندگی، مدارس ابتدایی.

<sup>۱</sup> - این مقاله مستخرج از رساله دکتری در رشته مدیریت آموزشی می باشد

<sup>۲</sup> - دانشیار دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

<sup>۳</sup> - دانشیار دانشگاه بوعلی سینا همدان، دانشکده علوم انسانی، همدان ایران.

<sup>۴</sup> - زهرا سرچهانی، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه بو علی سینا همدان، همدان، ایران، دبیر آموزش و پرورش فارس.

\*- نویسنده مسئول مقاله: z\_sarchahani@yahoo.com

## مقدمه

پیشرفت و تحولات سریع علمی، فرهنگی و فناوری در جهان کنونی سبب تمایز دوران کنونی با جهان گذشته شده است. در اقتصاد جهانی جدید افراد جهت موفقیت تضمین شده و شایسته در زندگی فردی و اجتماعی نیاز به مهارت‌هایی ویژه دارند که تحت تاثیر مستقیم رهبری و مدیریت آموزشی در مدارس است (Voogt et al., 2015, Levina et al., 2015, Okoko et al., 2015, Murray, 2014, Sahin, 2013). مدیران خلاق و نواندیش که در محیطی پیچیده، پر از چالش و در حال تغییر، مدارس را برای رفع نیازهای جامعه در حال و آینده رهبری کرده (Tracey, 2013) و تاثیری بسزا بر یادگیری دانش‌آموزان و کیفیت برنامه‌های درسی و آموزشی داشته باشند (Naicker & Naidoo, 2014). امروزه رهبری و مدیریت آموزشی اثربخش به عنوان پیش نیاز کیفیت بالا در آموزش و پرورش مطرح شده و پژوهش‌های متعدد رهبری و مدیریت شایسته را کلید موفقیت مدارس و دستاوردهای موفق دانش‌آموزان می‌دانند (Rhodes & Brundrett, 2010). مدیریت مدارس در جهان امروز صرفاً اداره کردن، سازماندهی، نظارت و راهنمایی و ایجاد نظم در مدرسه نیست (Murray, 2014) بلکه امروزه رهبران آموزشی در مدارس باید دارای ویژگی‌های فردی و مهارت‌های حرفه‌ای ویژه‌ای باشند تا توان رویارویی و پاسخگویی به نیازهای رو به رشد دانش‌آموزان را داشته باشند (Sugrue, 2015). لذا، نیازی فوری به آماده سازی، بهسازی و بالندگی مدیران و رهبران آموزشی در سطوح گوناگون احساس می‌شود.

بالندگی مدیران مدارس فعالیتی مداوم و مرتبط با شغل و در راستای اثربخشی بیشتر در دستیابی به اهداف مدرسه تعریف شده که فعالیت‌های مرتبط با آن فراتر از یک دوره واحد در یک سال تحصیلی برنامه‌ریزی می‌شود. این فعالیت‌ها می‌تواند شامل برگزاری کارگاه‌های متعدد در زمینه یک موضوع واحد، جلسه‌های متعدد گروهی، تشکیل کارگاه‌های مستمر و جلسه‌های متعدد با یک مربی تا رسیدن به نتیجه، انجام پروژه پژوهشی و اقدام پژوهی در زمینه مسایل مدرسه باشد که تمام یا بخشی از فعالیت در داخل مدرسه و یا خارج از آن انجام شود و با تجزیه و تحلیل نیازهای آموزش و یادگیری و ارزیابی فعالیت‌های انجام شده ادامه یابد (Nicholson et al., 2005). بالندگی مدیریتی به معنای رویکردی جامع، پایدار و فشرده برای بهبود اثربخشی مدیران در بالا بردن موفقیت دانش‌آموزان است (Hirsh, 2009). بیزل (Bizzell, 2011) بالندگی مدیران آموزشی را فعالیت‌ها و فرآیندهای طراحی شده بمنظور بالا بردن دانش حرفه ای، مهارت‌ها و نگرش‌های رفتاری مدیران در راستای توان‌آفرینی آنان در زمینه بهبود و ایجاد شرایط بهتر برای موفقیت و یادگیری دانش‌آموزان تعریف می‌کند، فعالیت‌هایی که ظرفیت مدیران مدارس، جهت رهبری موثرتر را بالا برده و مهارت‌های مدیران در حوزه‌هایی گوناگون چون رهبری تغییر، مدیریت منابع انسانی و

بهبود فرایند آموزش افزایش می‌دهد (Courtney & Gunter, 2015). آژانس خدمات پرورشی بالندگی مدیران را بهبود اثربخشی مدیریتی از راه فرآیندهای برنامه‌ریزی شده و حساب شده یادگیری تعریف می‌کند. زیمرمن و مای (Zimmerman & May, 2003) بالندگی مدیریتی را شامل برنامه‌هایی می‌دانند که برای رشد فردی؛ سازمانی، حرفه‌ای و آموزشی طراحی و تدوین شده است. همچنین، بالندگی مدیریتی مجموعه فعالیت‌هایی است که منجر به نتایجی چون افزایش ماندگاری؛ افزایش مهارت و اخلاق؛ توانمندسازی؛ بهبود برنامه‌ریزی نیروی انسانی و مزیت‌های برتری سازمان می‌شود. حاجی‌پور اهداف اصلی بالندگی مدیریتی را برخورداری از آگاهی و بینش و مهارت در اصول عام مدیریت، لزوم تشخیص چالش‌های مدیران در سازمان، ضرورت ارتقاء توان برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل در مدیران، لزوم ایجاد وحدت نظر و رویه در مدیران سازمان، رشد نگرش‌ها، ارزش‌ها و مهارت‌های منطقی بمنظور اتخاذ تصمیم‌ها و اقدام‌های مسئولانه در مورد مسایل سازمانی و ضرورت پرورش فرهنگ خلاقیت و نوآوری در مدیران ارشد سازمان می‌داند (To cite of Ghasemzadeh Alishahi, 2005). کانگر (Conger, 1992) با انجام پژوهشی الگویی چهار بعدی جهت بالندگی مدیران ارایه کرد که در آن رشد شخصیتی، ادراکات تحلیلی، مهارت‌های شغلی و بازتاب‌گری از محیط، محورهای اصلی بالندگی بودند. وودال و وینستنی (Woodall & Winstanly, 1998) الگوی سه بعدی بالندگی مدیران را طراحی کردند که حاوی سه بعد: ۱. بالندگی مهارت‌های مدیریتی، ۲. بالندگی فردی (خود) و ۳. بالندگی سازمانی است. همچنین، برای هر بعد، اهداف بالندگی، فرایندهای بالندگی و الزامات بالندگی را ذکر کرده و فرایندهای بالندگی مدیریتی را روش‌های تجربی چون ضمن خدمت، روش‌های خارج از محیط شغلی و فنون خارج از محیط کاری می‌دانند. قاسم زاده علیشاهی (Ghasemzadeh Alishahi, 2005) الگویی کلی برای بالندگی مدیران طراحی کرد که دارای سه جنبه: ۱- محتوایی (مهارت‌های مدیریتی، نقش‌های مدیریتی و وظایف مدیریتی)، ۲- توانایی‌های مدیریتی و ۳- روش‌های آموزش بالندگی (آموزش مستقیم، آموزش حین کار، آموزش اجتماعی) است. وی عنوان می‌کند آنچه مقصود بالندگی مدیریتی است، ایجاد سازمان‌های یادگیرنده است که در آن افراد با دانش اندوزی، صرف انرژی و تحریک قوه خلاقیت خود، اهداف استراتژیک سازمان را شکل دهند. سالازر (Salazar, 2007) با انجام پژوهشی در زمینه بالندگی مدیران نتیجه گرفت، مشارکت در برنامه‌های بالندگی خود و همکاران، تنظیم اهداف و تعیین پیامدها؛ توسعه چشم‌انداز و مأموریت؛ تجزیه و تحلیل داده‌ها؛ تعریف ارزش‌های بنیادی و باورهای آموزش؛ طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه درسی؛ توسعه داده‌ها و راهبردهای گرد آوری داده‌ها؛ توسعه و اجرای برنامه‌های راهبردی؛ توسعه مدرسه با استفاده از تفکر سیستمی؛ سازماندهی منابع؛ حفظ و ایجاد انگیزه برای بهبود مستمر؛ ایجاد جهت‌گیری آموزشی نتیجه محور و تسهیل فرایند تغییر؛ از الزامات و پیامدهای بالندگی هستند که با

روش‌هایی چون تشکیل گروه‌های کوچک مطالعه، مربی‌گری و پروژه‌های مسئله محور قابل پیگیری هستند. تیلور (Taylor, 2008) با انجام پژوهشی عنوان می‌کند مدیران مدارس طراحی دوباره برنامه‌های آماده سازی مدیران، مسئولیت‌پذیری، روابط مدرسه و جامعه را از نیازهای فرایند بالندگی ذکر کرده و انواع روش‌های بالندگی حرفه ای را شامل، جلسه‌های مدیران، سخنرانان خارج از منطقه آموزشی، کنفرانس، مطالعه کتاب، خواندن مجله‌های حرفه‌ای و شبکه سازی می‌دانند. ابراهیم (Ibrahim, 2011) از پژوهش خویش نتیجه گرفت مهم‌ترین عوامل تسهیل‌کننده بالندگی مدیران حمایت مدیران، در دسترس بودن آموزش ضمن خدمت، منابع و امور مالی، اقدام‌های فردی، حمایت ذینفعان، سایر نقش‌های رهبر و چالش‌ها و مسایل روزانه هستند. هم‌چنین، مهم‌ترین عوامل بازدارنده بالندگی فقدان تجربه کافی، دوره‌های ضمن خدمت محدود، فقدان منابع و امور مالی، قدرت‌های تصمیم‌گیری، مخالفت، عدم شناخت، موضوع‌های خانوادگی، کمبود وقت می‌باشد. بیزل (Bizzell, 2011) در زمینه بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس در مناطق روستایی ایالت ویرجینیا پژوهشی انجام داد و نتیجه گرفت در این مناطق اجرای برنامه‌های بالندگی با ضعف شدید همراه است و فرصت‌های رشد و بالندگی مدیران محدود می‌باشد. نبود برنامه‌ریزی و سازماندهی مناسب، دانش اندک مدیران، سیاست‌های دولت فدرال، موقعیت جغرافیایی و... از دلایل ضعف برنامه‌های بالندگی در این مناطق است. کیمبر (Kimber, 2013) با انجام یک طرح پژوهشی نتیجه گرفت که جو مثبت مدرسه، ارتباطات بین فردی کارکنان و مدیریت مشارکتی بر بالندگی مدیران مدارس موثر است، هم‌چنین، اجرای برنامه‌های بالندگی تأثیری مثبت و مستقیم بر توانایی مدیران و افزایش اعتماد به نفس آنان داشته و در جهت قبول مسئولیت آمادگی بیش‌تری کسب می‌کنند و از سوی دیگر، بالندگی مدیران تأثیری مستقیم بر موفقیت دانش‌آموزان دارد. کاردنو و یانگز (Cardno & Youngs, 2013) از پژوهش خویش نتیجه گرفتند اجرای برنامه‌هایی که فرصت‌هایی برای یادگیری مهارت‌های فردی و حرفه‌ای مدیران ایجاد کند، تأثیری بسیار زیاد بر بالندگی مدیران مدارس دارد. نایکر و نادو (Naicker & Naidoo, 2014) با انجام پژوهشی کیفی در زمینه بالندگی مدیران مدارس نتیجه گرفتند که ایجاد فرصت‌های یادگیری، کار تیمی، ارتباطات اجتماعی و بهبود مهارت‌های رهبری مشارکتی در بالندگی مدیران مدارس مؤثرند. نتایج پژوهش مولنیر و همکاران (Moolenaar et al., 2015) نشان می‌دهند که ارتباطات اجتماعی مدیران، عضویت در شبکه‌های اجتماعی و رهبری تحولی بر بالندگی آنان موثر است. هیلارد (Hilliard, 2015) به ارزیابی برنامه‌های بالندگی مدیران پرداخته و نتیجه گرفته است که فرصت آرایه شده به بهبود آموزش، یادگیری، پژوهش و مهارت‌های رهبری، بیش‌ترین تأثیر را بر بالندگی مدیران دارد. هوسین و ال ابری (Hussin & Al Abri, 2015) نیازهای بالندگی مدیران مدارس عمان را بررسی کردند و پانزده عامل از جمله نیازهای رهبری آموزشی، رهبری تحولی، طراحی مدل مناسب

بالتذگی حرفه‌ای مدیران در جهت الزامات و تغییرات آموزشی را به عنوان ضروری‌ترین نیاز بالتذگی مدیران شناسایی کردند.

همچنان‌که از مطالعات بالا برداشت می‌شود، یافته‌های پژوهشی اندکی در ارتباط با فرآیند بالتذگی مدیران مدارس وجود دارد و در زمان آغاز این پژوهش، در مطالعات مربوط به مدیریت آموزشی، مدل مفهومی که به کشف و تبیین فرآیند بالتذگی مدیران مدارس با رویکرد کاوشی و استقرایی بپردازد، موجود نبود و مطالعات موجود در داخل و خارج از کشور صرفاً به شناسایی ابعادی از این پدیده با تبیین برخی از عوامل موثر بر فرآیند بالتذگی مدیران مدارس و در برخی دیگر صرفاً به نگرش سنجی از مدیران، کارشناسان و یا صاحب‌نظران بسنده کرده است. بنابراین، با توجه به این شکاف مطالعاتی در مطالعات مدیریت آموزشی در کشور، نقش انکار ناپذیر مدیران مدارس در موفقیت دانش‌آموزان، اشاره به برنامه محوری و ضرورت و اهمیت طراحی و اجرای الگوی بالتذگی شغلی و حرفه‌ای برای منابع انسانی در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش (راهکار ۲۲-۱ و ۲۲-۳) و از آن‌جا که اجرای برنامه‌های بالتذگی در آموزش و پرورش با ضعف شدید همراه است، برای بالا بردن اثربخشی و کارایی مدیران مدارس و موفقیت و دستاوردهای مثبت دانش‌آموزان، طراحی الگوی جامع و کامل که بتواند مبنایی جهت فعالیت‌های بالتذگی مدیران مدارس باشد ضروری به نظر می‌رسد، لذا هدف پژوهش طراحی الگوی مفهومی بالتذگی مدیران مدارس ابتدایی استان فارس بود.

**پرسش اصلی:** الگوی مناسب بالتذگی مدیران مدارس ابتدایی استان فارس دارای چه ویژگی‌هایی است؟

**پرسش فرعی:** عوامل و شاخص‌های اصلی بالتذگی مدیران مدارس ابتدایی استان فارس کدامند؟

## روش شناسی پژوهش

این پژوهش پژوهشی کیفی بود که در آن با استفاده از رویکرد نظریه داده بنیاد بالتذگی مدیران مدارس بررسی و الگوی مفهومی ارائه شد. رویکرد نظریه داده بنیاد یک نوع روش پژوهش کیفی است که به گونه استقرایی یک سلسله رویه‌های سیستماتیک را بکار می‌گیرد تا نظریه‌ای درباره پدیده مورد مطالعه ایجاد کند (Strauss & Corbin, 2008). جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران مدارس با سابقه مدیریت بیش‌تر از ده سال در استان فارس بود. بمنظور انتخاب مشارکت‌کنندگان از نمونه‌گیری نظری به شیوه هدفمند استفاده شد، هدف پژوهشگر انتخاب مواردی بود که با توجه به هدف پژوهش سرشار از داده بوده و پژوهشگر را در شکل دادن مدل نظری خودیاری دهند و این کار تا جایی ادامه یافت که طبقه‌بندی مربوط به داده‌های اشباع و نظریه مورد نظر با تمام جزئیات و

با دقت تشریح شد. جهت گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. مصاحبه فردی با مدیران منتخب تا زمان اشباع داده‌ها که مصاحبه با ۲۱ نفر بود، ادامه یافت. زمان هر مصاحبه بین ۶۵ تا ۷۵ دقیقه بود. جهت بررسی روایی و پایایی داده‌ها از دو روش بازبینی به وسیله مشارکت‌کنندگان و مرور به وسیله خبرگان غیر شرکت‌کننده در پژوهش استفاده و پس از دریافت نظرات اصلاحی ویرایش لازم انجام و مدل نهایی ارائه شد.

### یافته‌های پژوهش

پرسش اصلی پژوهش این بود که الگوی مناسب بالندگی مدیران مدارس ابتدایی استان فارس دارای چه ویژگی‌هایی است؟ برای پاسخ به این پرسش ابتدا لازم بود که به پرسش فرعی: عوامل و شاخص‌های اصلی بالندگی مدیران مدارس ابتدایی استان فارس کدامند؟ پاسخ داده شود، برای پاسخ به این پرسش مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته‌ای انجام گرفت، در طول مصاحبه شرکت‌کنندگان به پرسش‌هایی همچون: تلقی و برداشت شما از بالندگی مدیران در نظام آموزشی چیست؟ چرا بالندگی و حضور در برنامه‌های بالندگی را مفید می‌دانید؟ موانع و چالش‌های پیش روی بالندگی شما چه بود؟ چه روش‌هایی برای انجام برنامه‌های بالندگی مورداستفاده قرار گرفت؟ برنامه‌های بالندگی چه پیامدهایی برای شما داشته است؟ و... پاسخ دادند، مصاحبه‌های ضبط‌شده پس از پیاده‌سازی، به صورت سطر به سطر بررسی، مفهوم‌پردازی، مقوله‌بندی و سپس، بر اساس مشابهت، ارتباط مفهومی و ویژگی‌های مشترک بین کدهای باز، مفاهیم و مقولات (طبقه‌ای از مفاهیم) مشخص شدند. در این پژوهش، داده‌ها به دقت موردبررسی قرار گرفته و مقوله‌های اصلی و فرعی مربوط به آن‌ها مشخص شدند، ابعاد و ویژگی‌ها تعیین، و الگوها موردبررسی قرار گرفت و در واقع پاسخ‌های ارائه شده به وسیله مصاحبه‌شوندگان به واحدهای کوچک‌تری تجزیه و در یک فرایند مکرر با یکدیگر مقایسه و با توجه به موردهای مشترک کاربردشان، مفاهیم لازم ایجاد شدند. برای این کار روش‌های تحلیلی پیشنهاد شده به وسیله اشتراس و کوربین (Strauss & Corbin, 2008) مورد استفاده قرار گرفت. هنگام تجزیه و تحلیل دقیق داده‌ها، مفاهیم از راه کدگذاری، به گونه مستقیم از رونوشت مصاحبه مشارکت‌کنندگان در پژوهش (کدهای زنده) یا با توجه به موارد مشترک کاربرد آن‌ها، ایجاد شدند. رونوشت مصاحبه‌ها برای یافتن مقوله‌های اصلی، مقوله‌ها، ویژگی‌ها و ابعاد این مقولات به گونه منظم مورد بررسی قرار گرفتند. نخست پاسخ‌های ارائه شده به وسیله مصاحبه‌شوندگان به واحدهایی کوچک‌تر تجزیه شد، این کار پس از بررسی رونوشت مصاحبه‌ها در سطح جمله یا پارگراف انجام گرفت. سپس مفاهیم در چارچوب مقوله‌های بزرگ‌تر قرار گرفتند و پس از این مرحله سعی شد که مقوله‌ها نیز در چارچوب دسته‌های مفهومی بزرگ‌تری طبقه‌بندی شوند. با توجه به این‌که کدهای باز فراوانی بدست آمد پس از هر مرحله،

طبقه بندی و بررسی دوباره داده‌ها، مفاهیم تکراری حذف و مفاهیم مشابه در هم ادغام شدند. این کار تا چندین مرتبه جهت رسیدن به اشباع منطقی برای مقوله‌های اصلی، مقوله‌ها و ویژگی‌های آنها به صورت تکراری انجام شد، حدود هر مقوله اصلی و مقوله‌ها در آغاز تجزیه و تحلیل به صورت قطعی تعیین نشد و این مقوله‌ها در سراسر تجزیه و تحلیل مورد تجدیدنظر قرار گرفتند، کدگذاری باز هنگامی متوقف شد که:

الف- یک طبقه بندی معنادار پس از بررسی چند باره رونوشت مصاحبه‌ها بدست آمد؛

ب- خرده مقولات و ویژگی‌ها، تکراری شده بودند؛

پ- داده‌های مرتبط و جدیدی از رونوشت مصاحبه‌ها یافت نمی‌شد و اگر داده‌های جدیدی یافت می‌شد با طبقه بندی موجود منطبق نبود.

با توجه به تجزیه و تحلیل و کد گذاری مصاحبه‌های انجام شده، ۱۶ مقوله فرعی و ۵۷ کد باز، از فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها بدست آمد که در جدول یک مقوله‌ها و کدهای باز مربوط به هر مقوله آمده است.

#### جدول ۱- نتایج کد گذاری باز.

ردیف	مقوله‌های فرعی	کدهای باز
۱	برنامه‌های بالندگی مشارکتی	تشکیل کمیته تخصصی بالندگی مدیران (با مشارکت مدیران)، نیازسنجی دقیق و تعیین اولویت‌های بالندگی (با مشارکت مدیران). تدوین شاخص‌های بالندگی مدیران (با مشارکت مدیران)، تهیه برنامه آموزشی مناسب ( مطابق با استانداردهای مدیران مدارس در کلاس جهانی)، منطبق بر نیازهای بومی و با مشارکت مدیران)، انتخاب محتوی مناسب ( غنی از یافته‌های جدید علمی در زمینه مدیریت آموزشی، افزایش مهارت‌های مدیریت، قابل فهم و کاربردی)، ارزشیابی، بازنگری برنامه‌های بالندگی (با مشارکت مدیران).
۲	مسائل مالی و رفاهی	تدوین بودجه عملیاتی جهت اجرای برنامه‌ها، ارایه پاداش و مشوق‌های لازم مادی و معنوی، تدارک امکانات رفاهی مناسب، در نظر گرفتن مکان و زمان مناسب اجرای برنامه‌ها، پرداخت کارمزد مدیران بر اساس شایستگی و توانایی مدیریتی
۳	قوانین و مقررات	تصویب قوانین و آیین نامه‌های تسهیل کننده بالندگی، انتخاب مدیران بر اساس ضوابط، تمرکز زدایی و اعطای قدرت قانونی و اختیارات بیش تر به مدیران
۴	تمایل به بهبود مستمر	راضی نبودن از وضع موجود، یادگیری از تجارب دیگران و انتقال آموخته های خود به دیگران (انتقال دانش)، حل مسئله اثربخش و خلاقانه با استفاده از خرد جمعی، همسویی با تحولات نوین، ترجیح تغییرات تدریجی بر تغییرات ناگهانی.

۵	فرهنگ مشارکتی	ظرفیت ایجاد تغییر در سازمان، تعهد به توسعه قابلیت های منابع انسانی، تشکیل گروه های کاری، فراهم آوردن زمینه مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها.
۶	جو باز و حمایتی	حمایت مدیران ارشد سازمان از برنامه های بالندگی، وجود اعتماد متقابل در سازمان، فعالیت با شادی و نشاط (روحیه بالا). اشتغال واقعی کارکنان (عدم تظاهر به اشتغال)، استقبال از انتقادات سازنده.
۷	فناوری های نوین	وجود امکانات و تجهیزات مناسب (سخت افزار و نرم افزار)، آموزش کارکنان در زمینه استفاده از سخت افزار و نرم افزار، دسترسی آسان به شبکه بین المللی اینترنت، استفاده صحیح از فناوری اطلاعات و ارتباطات.
۸	شایستگی مدرسان	شایستگی علمی مدرسان، توانایی انتقال مفاهیم (توانایی تدریس)، اخلاق و رفتار شایسته مدرسان، تعامل مستمر با فراگیران
۹	تحول در دانش و داده های بنیادی	تحول در فلسفه تعلیم و تربیت، تحول در اهداف عالی آموزش و پرورش در دوره ابتدایی، تحول در علوم پایه مدیریت آموزشی.
۱۰	روش های اجرایی	شرکت در کلاس های آموزش ضمن خدمت، تحصیل همزمان با کار در دانشگاه، خواندن مقالات و کتب مرتبط با شغل، عضویت در گروه های گوناگون رسمی و غیر رسمی، مشارکت فعال در برنامه تیم های پژوهشی، شرکت در کنفرانس ها و کارگاه های بین المللی، ملی و ناحیه ای به صورت حضوری و مجازی، مربی گری، شرکت در جلسه های گروه های همگن، شرکت در موقعیت های شبیه سازی شده.
۱۱	ایجاد مراکز بالندگی در ادارات آموزش و پرورش	ایجاد مراکز بالندگی، اختصاص پست ها و عناوین شغلی خاص برای انجام امور مربوط به بالندگی مدیران مدارس، استخدام و بکارگیری نیروی انسانی متخصص در مراکز بالندگی مدیران مدارس.
۱۲	بالندگی فردی مدیران	برخوردار از چشم انداز و ارزش های روشن و قابل قبول، نگرش مثبت نسبت به یادگیری مادام العمر، تمایل به انجام تغییر و توسعه فراگیر در شغل خویش، منش و اخلاق نیک در روابط شخصی و کاری، دارای تفکر سیستمی، بلوغ اجتماعی، خوش بین، خلاق و نوآور.
۱۳	بالندگی حرفه ای مدیران	رهبری تمامی امور در جهت بالندگی مدرسه با بینش و نگرشی مدیریتی، هدایت تغییرات آموزشی در مدرسه، کمک به توسعه حرفه ای معلمان، آینده نگری، طراحی و اجرای برنامه استراتژیک با مشارکت شورا های مدرسه (مدیریت مشارکتی)، برقراری ارتباط مستمر و شایسته ای بین مدرسه، خانواده و اجتماع.



۱۴	موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان	کسب نمره‌های قابل قبول در پایان دوره تحصیلی، فارغ التحصیل شدن با درجه علمی قابل قبول، توان ادامه تحصیل در مقاطع علمی بالاتر.
۱۵	تبدیل مدرسه به سازمان یادگیرنده	حاکمیت روحیه یادگیری دائم بر مدرسه، توزیع دانش به گونه موثر و وسیع، پرورش و ترویج تفکر استراتژیک، تعاملی و کار تیمی، توجه به خلاقیت و نوآوری.
۱۶	تربیت شهروند بالنده	استقلال فکری و آزادی اندیشه، خلاقیت و تفکر بدیع، همواره در حال آموختن، خود کنترلی، تخصص گرایی، چشم انداز روشن از اهداف خود در آینده.

### مؤلفه های پارادایم کدگذاری محوری و تبیین مولفه های مدل کیفی پژوهش شرایط علی در فرایند بالندگی مدیران مدارس چیست؟

شرایط علی شامل عواملی است که به گونه مستقیم به پدیده اصلی پژوهش مربوط می‌شود، در تحلیل مصاحبه‌های انجام شده شرایطی که تدوین برنامه‌های مناسب برای بالندگی مدیران مدارس را ضروری ساخته و منجر به افزایش مشارکت مدیران در تدوین برنامه می‌شوند، عبارتند از: امور مالی و مادی، تغییر در دانش و داده‌های بنیادی و نیاز به بهبود مستمر. عدم رضایت از وضع موجود در آموزش و پرورش، ضرورت همسویی با تغییر و تحولات نوین، نیاز به یادگیری دانش و مهارت‌های نوین، تغییر در اهداف عالی آموزش و پرورش، فلسفه تعلیم و تربیت و یافته‌های نوین در مدیریت آموزشی، تدوین بودجه عملیاتی جهت اجرای برنامه‌ها، ارایه پاداش و مشوق‌های لازم مادی و معنوی و تدارک امکانات رفاهی مناسب، برای مثال س.س. عنوان می‌کند: "نو شدن علوم مدیریت، تغییر در شیوه زندگی افراد، تغییر نظام آموزش و پرورش، وضعیت نابسامان اداره مدارس، ورود دانش آموختگانی از مدرسه به جامعه که مشکلات فراوان شخصیتی، اخلاقی و رفتاری دارن، تهدیدات نرم و... نشان می‌ده که مدیران مدارس به طور مداوم باید تحت آموزش برای کسب مهارت‌های جدید باشند و گرنه از عهده همسویی با تحولاتی که هر روزه مثل سیل جهان را در هم میکوبه بر نمی‌یان، از طرف دیگه اگه بودجه کافی به این امر اختصاص پیدا نکنه و انگیزه در مدیران ایجاد نشه مشارکت مدیران چه در تدوین برنامه و چه در اجرای آن، حداقل و صوری می‌شه." در جدول ۲ شرایط علی و کدهای باز مربوط به آن مورد آمده است.

## جدول ۲- شرایط علی فرایند بالندگی مدیران مدارس.

شرایط علی	کدهای باز
امور مالی و رفاهی	تدوین بودجه عملیاتی جهت اجرای برنامه‌ها، ارائه پاداش و مشوق‌های لازم مادی و معنوی، تدارک امکانات رفاهی مناسب، در نظر گرفتن مکان و زمان مناسب اجرای برنامه‌ها، پرداخت حق‌الزحمه مدیران بر اساس شایستگی و توانایی مدیریتی.
تحول در دانش و اطلاعات بنیادی	تحول در فلسفه تعلیم و تربیت، تحول در اهداف عالی آموزش و پرورش در دوره ابتدایی، یافته‌های جدید در زمینه مدیریت آموزشی
نیاز به بهبود مستمر	راضی نبودن از وضع موجود، یادگیری از تجارب دیگران و انتقال آموخته‌های خود به دیگران (انتقال دانش)، حل مسئله اثربخش و خلاقانه با استفاده از خرد جمعی، هم‌سویی با تحولات نوین، ترجیح تغییرات تدریجی بر تغییرات ناگهانی.

## پدیده محوری در فرآیند بالندگی مدیران مدارس چیست؟

تجربه مشارکت‌کنندگان پژوهش نشان داد که محور اصلی پدیده فرآیند بالندگی مدیران مدارس، تدوین برنامه‌های مناسب برای بالندگی مدیران با مشارکت خودشان می‌باشد. این محور، زمانی اهمیت می‌یابد که بیش‌تر مشارکت‌کنندگان در پژوهش نیاز به تدوین برنامه‌ی منسجم، همراه با نیازسنجی و تدوین شاخص‌ها با همکاری مدیران را از مهم‌ترین اولویت‌های فرآیند بالندگی مدیران مدارس برشمرده اند. برای مثال، ح- خ عنوان نمود: "برنامه منسجمی وجود ندارد، برنامه‌هایی پراکنده و نامنظم، بدون هدف مشخص، بدون نیازسنجی و بدون این‌که از ما نظرخواهی کنند اجرا می‌شود که ما معمولاً نمی‌توانیم در آن‌ها شرکت کنیم یا اگر شرکت کنیم فایده‌ای ندارد، انتقاد هم کنیم ناراحت می‌شن و ترتیب اثری نمی‌دن، خوب وقتی می‌بینیم این‌طور شرکت نمی‌کنیم، یا کتاب‌هایی معرفی می‌کنن برای مطالعه، که رو دست‌شان مانده و ارزش علمی ندارد، اگر برنامه‌ریزی دقیقی انجام و محتوای مناسبی ارائه بشه که منجر به یادگیری نکات کاربردی و مفید شده و مشکلی از ما در مدرسه حل کنه، حتما شرکت می‌کنیم، برنامه‌ها باید با توجه به نیاز روز مدرسه طراحی بشه، باید بررسی کنند که در دیگر کشورها به مدیران مدارس چه آموزش‌های داده می‌شه، پس از اجرای هر برنامه ارزیابی بشه که آیا برنامه کارآیی و اثربخشی داشته یا ن؟" تقریباً همه شرکت‌کنندگان به موردهای بالا یا مشابه آن اشاره کردند و از نبود برنامه‌های مناسب بالندگی گلایه می‌کردند در نتیجه مهم‌ترین مورد در فرآیند بالندگی مدیران مدارس تدوین

برنامه‌ای جامع با مشارکت آنان می‌باشد. در جدول ۳ کدهای باز مربوط به پدیده محوری آمده است.

### جدول ۳- پدیده محوری در فرآیند بالندگی مدیران مدارس.

پدیده محوری	کدهای باز
برنامه بالندگی مشارکتی	تشکیل کمیته تخصصی بالندگی مدیران (با مشارکت مدیران)، نیازسنجی دقیق و تعیین اولویت‌های بالندگی (با مشارکت مدیران).
	تدوین شاخص‌های بالندگی مدیران (با مشارکت مدیران)، تهیه برنامه آموزشی مناسب (مطابق با استانداردهای مدیران مدارس در کلاس جهانی)، منطبق بر نیازهای بومی و با مشارکت مدیران، انتخاب محتوی مناسب (غنی از یافته‌های نوین علمی در زمینه مدیریت آموزشی، افزایش مهارت‌های مدیریت، قابل فهم و کاربردی)، ارزشیابی، بازنگری برنامه‌های بالندگی (با مشارکت مدیران).

### راهبردهای فرایند بالندگی مدیران کدامند؟

راهبردهای موردنظر در نظریه داده بنیاد به ارایه راه حل هایی برای مواجهه با پدیده مورد مطالعه اشاره دارد، دو راهبرد عمده جهت پیاده نمودن برنامه بالندگی مشارکتی بر اساس داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها قابل ذکر است.

۱- ایجاد مراکز بالندگی در ادارت آموزش و پرورش (ایجاد مراکز بالندگی در ادارات آموزش و پرورش، اختصاص پست‌ها و عناوین شغلی خاص برای انجام امور مربوط به بالندگی مدیران مدارس، استخدام و بکارگیری نیروی انسانی متخصص در مراکز بالندگی مدیران مدارس).

۲- روش‌های اجرایی مناسب.

از جمله راهبردهایی که جهت تدوین و ارایه اثربخش برنامه‌های بالندگی می‌تواند بکار رود، به زعم مدیران، گنجاندن مراکز بالندگی در ساختار ادارات آموزش و پرورش است که شرط اولیه برای تدوین و اجرای صحیح برنامه‌های بالندگی خواهد بود، " اگر ساختاری در ادارات یا اداره کل ایجاد بشه که وظیفه برنامه‌ریزی مستمر و اجرا و بازنگری برنامه‌ها را به عهده داشته باشه اثربخشی برنامه‌ها بیش تر میشه، افرادی متخصص که در طول سال به گونه مرتب بر اجرای برنامه‌ها نظارت

داشته باشند، داده گردآوری کنند، نظرخواهی کنند، با مدیران ارتباط مستمر داشته باشند، نیازسنجی کنند، بهترین مدرسان را انتخاب کنند، با مطالعه و پژوهش حول نیازهای مدیران محتوی را از منابع معتبر انتخاب کنند" (م. ر).

از دیگر راهبردهای مهم، استفاده از روش‌های اجرایی مناسب چون: شرکت در کلاس‌های آموزش ضمن خدمت، خواندن مقاله‌ها و کتاب‌های مرتبط با شغل، مشارکت فعال در پژوهش‌های تیمی، شرکت در کنفرانس‌ها و کارگاه‌های بین‌المللی، ملی و منطقه‌ای به صورت حضوری و مجازی و شرکت در جلسه‌های گروه‌های همگن است. در همین زمینه زس عنوان می‌کند: "روش‌هایی گوناگون برای اجرای برنامه‌ها هست که فقط یکی از اونا برگزار می‌کنند تا از تجاربشون استفاده کنیم، خدمت هم وقتی مفیده که هم محتوی خوب باشه و هم مدرس، می‌تونن منابع خوب معرفی کنند خودمون مطالعه کنیم، می‌تونن ما را با مدیران موفق آشنا کنند تا از تجاربشون استفاده کنیم، مطالعات موردی که در زمینه مدیریت آموزشی انجام می‌شه خیلی کمک کننده هست، همایش‌هایی سالانه برگزار کنن و موفق‌ترین برنامه‌ها و تجارب مدیریتی را با کارگاه‌های آموزشی عرضه کنند، معرفی سایت‌های معتبر هم خوبه."

#### جدول ۴- راهبردهای اجرای برنامه‌های بالندگی مدیران مدارس.

راهبردها	کدهای باز
ایجاد مراکز بالندگی در آموزش و پرورش	ایجاد مراکز بالندگی، اختصاص پست‌ها و عناوین شغلی خاص برای انجام امور مربوط به بالندگی مدیران مدارس، استخدام و بکارگیری نیروی انسانی متخصص در مراکز بالندگی مدیران مدارس.
روش‌های اجرایی	شرکت در کلاس‌های آموزش ضمن خدمت، تحصیل همزمان با کار در دانشگاه، خواندن مقاله‌ها و کتاب‌های مرتبط با شغل، عضویت در گروه‌های گوناگون رسمی و غیر رسمی، مشارکت فعال در برنامه تیم‌های پژوهشی، شرکت در کنفرانس‌ها و کارگاه‌های بین‌المللی، ملی و ناحیه ای به صورت حضوری و مجازی، مربی‌گری، شرکت در جلسه‌های گروه‌های همگن، شرکت در موقعیت‌های شبیه سازی شده

#### زمینه (بستر) فرآیند بالندگی مدیران مدارس چیست؟

در محیط آموزش و پرورش، ایجاد مراکز بالندگی و استفاده از روش‌های اجرایی مناسب را می‌توان تحت تاثیر سه زمینه اصلی فرهنگ مشارکتی، جو باز و حمایت‌گر و فناوری‌های نوین داده‌ها دانست. به طور خلاصه یافته‌های مطالعه کنونی نشان دادند که برای تدوین و اجرای اثربخش برنامه‌های بالندگی ابتدا باید در سازمان رویکردی مثبت نسبت به پدیده تغییر و همسویی با آن وجود داشته باشد، مدیران ارشد سازمان از اجرای برنامه‌ها حمایت کنند و شرایط استفاده از

فناوری‌های نوین داده‌ای برای مدیران فراهم باشد. برای مثال، یکی از شرکت‌کنندگان در پژوهش عنوان می‌کند: "اگر برای سازمان اهمیت نداشته باشه که دانش و مهارت ما به روز شود و یا زمینه مشارکت ما در فرایند تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه‌ها فراهم نشه کیفیت برنامه‌ها بسیار پایین میاد، گاهی اوقات رؤسا باوری به توانمند ساختن مدیران مدارس ندارند و یا اصلا زیرساخت‌های لازم آماده نیست، برای مثال، وقتی ما نتونیم از رایانه به درستی استفاده کنیم چطور می‌تونیم در آموزش‌های آنلاین شرکت کنیم." کاوش در متن مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که عامل‌های دیگری همچون تمایل سازمان به توسعه منابع انسانی، وجود اعتماد متقابل در سازمان و دسترسی سریع و آسان به اینترنت می‌تواند از عوامل زمینه‌ای موثر بر فرآیند اجرای برنامه‌های بالندگی مدیران مدارس باشد که در جدول ۵ مقوله‌ها و کدهای باز مربوطه آمده است.

#### جدول ۵- بستر(زمینه) موثر بر فرآیند اجرای برنامه‌های بالندگی مدیران مدارس.

بستر(زمینه)	کدهای باز
فرهنگ مشارکتی	ظرفیت ایجاد تغییر در سازمان، تعهد به توسعه قابلیت‌های منابع انسانی، تشکیل گروه‌های کاری، فراهم آوردن زمینه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها.
جو باز و حمایتی	حمایت مدیران ارشد سازمان از برنامه‌های بالندگی، وجود اعتماد متقابل در سازمان، فعالیت با شادی و نشاط(روحیه بالا)، اشتغال واقعی کارکنان (نداشتن تظاهر به اشتغال)، استقبال از انتقادهای سازنده.
فناوری‌های نوین	وجود امکانات و تجهیزات مناسب (سخت افزار و نرم افزار)، آموزش کارکنان در زمینه استفاده از سخت افزار و نرم افزار، دسترسی آسان به شبکه جهانی اینترنت، استفاده صحیح از فناوری داده‌ها و ارتباطات.

#### شرایط مداخله گر در اجرای برنامه‌های بالندگی مدیران مدارس چیست؟

تحلیل یافته‌های کیفی پژوهش نشان داد می‌توان مقوله‌های گوناگون شرایط مداخله گر را در دو دسته کلی قوانین و مقررات تسهیل گر و شایستگی مدرسان طبقه بندی کرد؛ تصویب و صدور قوانین و آیین نامه‌های تسهیل کننده می‌تواند زمینه بروز مشارکت بیشتر مدیران و اجرای موفق‌تر برنامه‌های بالندگی را در پی داشته باشد، اگر مدیران طبق ضوابط و نه صرفاً روابط، انتخاب شوند، چون بر اساس اصل شایسته سالاری انتخاب شده‌اند مسلماً ویژگی‌های اولیه مورد نیاز یک مدیر بالنده را دارا هستند و تمایلی بیشتر به شرکت در تدوین برنامه‌ها و اجرای آن‌ها دارند زیرا هدف آنان پرورش بیشتر مهارت‌های خویش و غنای شغلی است. عامل دیگری که می‌تواند اجرای برنامه‌ها را تحت تاثیر قرار دهد شایستگی کسانی است که به عنوان مدرسان دوره‌های حضوری و

اداره کنندگان کارگاههای آموزشی انتخاب می‌شوند، اگر این افراد شایستگی علمی لازم را نداشته و یا از توانایی کافی برای انتقال مفاهیم و مهارت‌ها برخوردار نباشند، مسلماً دوره برگزار شده کیفیت و اثربخشی لازم را نخواهد داشت و افزون بر آن انگیزه مدیران برای شرکت برنامه‌های مشابه به شدت کاهش می‌یابد. در جدول ۶ شرایط مداخله گر در اجرای برنامه‌های بالندگی مدیران مدارس و کدهای باز مربوطه آمده است.

#### جدول ۶- شرایط مداخله گر در اجرای برنامه های بالندگی مدیران مدارس.

شرایط مداخله گر	کدهای باز
قوانین و مقررات تصویب قوانین و آیین‌نامه های تسهیل کننده بالندگی، انتخاب مدیران بر اساس تسهیل گر ضوابط، تمرکز زدایی و اعطای قدرت قانونی و اختیارات بیش تر به مدیران.	
شایستگی مدیران شایستگی علمی مدرسان، توانایی انتقال مفاهیم (توانایی تدریس)، اخلاق و رفتار شایسته مدرسان، تعامل مستمر با فراگیران.	

#### پیامدهای اجرای برنامه های بالندگی مدیران مدارس چیست؟

پیامدهای حاصل از تدوین مشارکتی برنامه های بالندگی و اجرای موثر آن‌ها را می‌توان در سه دسته کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت طبقه بندی نمود، شاید نخستین پیامد آشکار اجرای برنامه‌های بالندگی در کوتاه مدت، بالنده شدن مدیران در دو جنبه فردی و حرفه‌ای باشد، برخورداری از چشم انداز و ارزش‌های روشن و قابل قبول، داشتن نگرش مثبت به یادگیری مادام‌العمر، خلاقیت و کارآفرینی، رهبری تمامی امور در جهت بالندگی مدرسه با بینش و نگرشی مدیریتی، آینده نگری، طراحی و اجرای برنامه استراتژیک با مشارکت شوراهای مدرسه (مدیریت مشارکتی)، برقراری ارتباط مستمر و شایسته بین مدرسه، خانواده و اجتماع از جمله ویژگی‌هایی است که می‌واند با اجرای برنامه‌های بالندگی در مدیران ایجاد و یا تقویت شود. از دیگر پیامدهای اجرای برنامه‌های بالندگی در میان مدت می‌توان به موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان (کسب نمرات قابل قبول در پایان دوره تحصیلی، فارغ التحصیل شدن با درجه علمی قابل قبول، توان ادامه تحصیل در مقاطع علمی بالاتر) و تبدیل شدن مدرسه به سازمان یادگیرنده (حاکمیت روحیه یادگیری دائم بر مدرسه، توزیع دانش به صورت موثر و وسیع، پرورش و ترویج تفکر استراتژیک و تعاملی و کار تیمی، توجه به خلاقیت و نوآوری) اشاره کرد که در واقع حاصل اقدام‌های یک مدیر بالنده در مدرسه هستند، برای مثال، یک مدیر بالنده با کمک به بالنده شدن معلمان در درجه

نخست فرآیند یاددهی و یادگیری را بهبود می‌بخشد و بهبود فرآیند یاددهی و یادگیری تأثیری مستقیم بر موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان دارد. از دیگر پیامدهای اجرای برنامه‌های بالندگی در بلند مدت می‌توان به تربیت تربیت شهروند بالنده (استقلال فکری و آزادی اندیشه، خلاقیت و تفکر بدیع، همواره در حال آموختن، خود کنترلی، تخصص گرایی، چشم انداز روشن از اهداف خود در آینده) اشاره کرد. در جدول ۷ کدهای باز مربوط به هر پیامد ذکر شده است.

### جدول ۷- پیامدهای اجرای برنامه های بالندگی.

پیامدها	کدهای باز
بالندگی فردی مدیران	برخوردار از چشم انداز و ارزشهای روشن و قابل قبول، نگرش مثبت نسبت به یادگیری مادام العمر، تمایل به انجام تغییر و توسعه فراگیر در شغل خویش، منش و اخلاق نیک در روابط شخصی و کاری، دارای تفکر سیستمی، بلوغ اجتماعی، خوش بین، خلاق و نوآور.
بالندگی حرفه ای مدیران	رهبری تمامی امور در جهت بالندگی مدرسه با بینش و نگرشی مدیریتی، هدایت تغییرات آموزشی در مدرسه، کمک به توسعه حرفه ای معلمان، آینده نگری، طراحی و اجرا ی برنامه استراتژیک با مشارکت شوراهای مدرسه (مدیریت مشارکتی)، برقراری ارتباط مستمر و شایسته ای بین مدرسه، خانواده و اجتماع.
موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان	کسب نمره‌های قابل قبول در پایان دوره تحصیلی، فارغ التحصیل شدن با درجه علمی قابل قبول، توان ادامه تحصیل در مقاطع علمی بالاتر.
تبدیل مدرسه به سازمان یادگیرنده	حاکمیت روحیه یادگیری دائم بر مدرسه، توزیع دانش به صورت موثر و وسیع، پرورش و ترویج تفکر استراتژیک، تعاملی و کار تیمی، توجه به خلاقیت و نوآوری.
تربیت شهروند بالنده	استقلال فکری و آزادی اندیشه، خلاقیت و تفکر بدیع، همواره در حال آموختن، خود کنترلی، تخصص گرایی، چشم انداز روشن از اهداف خود در آینده.

### کد گذاری انتخابی و خط سیر داستان فرآیند بالندگی مدیران مدارس

نیاز به یادگیری مهارت‌های تازه، همسویی با تحولات نوین، استفاده از تجارب موفق همکاران، نیاز به مشورت و استفاده از خرد جمعی در اتخاذ تصمیم، تحول در فلسفه تعلیم و تربیت، تحول در اهداف عالی آموزش و پرورش در دوره ابتدایی و یافته‌های نوین در زمینه مدیریت آموزشی از جمله عواملی هستند که تدوین برنامه‌های بالندگی (تشکیل کمیته تخصصی بالندگی مدیران، نیازسنجی دقیق و تعیین اولویت‌های بالندگی (با مشارکت مدیران)، تدوین شاخص‌های بالندگی مدیران (با

مشارکت مدیران)، تهیه برنامه آموزشی مناسب مطابق با استانداردهای مدیران مدارس در کلاس جهانی (منطبق بر نیازهای بومی و با مشارکت مدیران)، انتخاب محتوی مناسب (غنی از یافته‌های جدید علمی در زمینه مدیریت آموزشی، افزایش مهارت‌های مدیریت، قابل فهم و کاربردی)، ارزشیابی و بازنگری برنامه‌های بالندگی را ضروری ساخته است، هر چند عوامل مالی و رفاهی چون: تدوین بودجه عملیاتی مناسب جهت اجرای برنامه‌ها، ارایه پاداش و مشوق‌های لازم مادی و معنوی، تدارک امکانات رفاهی مناسب، در نظر گرفتن مکان و زمان مناسب اجرای برنامه‌ها، پرداخت کارمزد مدیران بر اساس شایستگی و توانایی مدیریتی، در تدوین برنامه‌ای اثربخش با مشارکت مدیران مدارس تاثیری بسزا دارد، برنامه‌های تدوین شده باید به شیوه‌ای مناسب اجرا گردد تا پیامدهای مورد انتظار حاصل شود زیرا بهترین برنامه‌ها اگر به درستی اجرا نشوند، حاصلی جز اتلاف وقت نخواهند داشت، ایجاد مراکز بالندگی در ادارات آموزش و پرورش، اختصاص پست‌ها و عناوین شغلی خاص برای انجام امور مربوط به بالندگی مدیران مدارس و استخدام و بکارگیری نیروی انسانی متخصص در مراکز بالندگی مدیران مدارس به همراه استفاده از روش‌های اجرایی خاصی چون: شرکت در کلاس‌های آموزش ضمن خدمت، تحصیل همزمان با کار در دانشگاه، خواندن مقاله‌ها و کتاب‌های مرتبط با شغل، عضویت در گروه‌های گوناگون رسمی و غیر رسمی، مشارکت فعال در برنامه تیم‌های پژوهشی، شرکت در کنفرانس‌ها و کارگاه‌های بین المللی، ملی و ناحیه ای به صورت حضوری و مجازی، مربی گری، شرکت در جلسه‌های گروه‌های همگن و شرکت در موقعیت‌های شبیه سازی شده، از راهبردهایی است که برای اجرای اثربخش برنامه‌ها می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. هرچند به زعم مدیران مشارکت‌کننده در پژوهش، فرهنگ مشارکتی در سازمان (ظرفیت ایجاد تغییر در سازمان، تعهد به توسعه قابلیت‌های منابع انسانی، تشکیل گروه‌های کاری، فراهم آوردن زمینه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها)، جو حمایتی و باز (حمایت مدیران ارشد سازمان از برنامه‌های بالندگی، وجود اعتماد متقابل در سازمان و استقبال از انتقادات سازنده)، ویژگی‌های مدرسان (شایستگی علمی مدرسان، توانایی انتقال مفاهیم، اخلاق و رفتار شایسته مدرسان)، فناوری‌های نوین (وجود امکانات و تجهیزات مناسب (سخت افزار و نرم افزار)، آموزش کارکنان در زمینه استفاده از سخت افزار و نرم افزار و دسترسی آسان به شبکه جهانی اینترنت)، قوانین و مقررات تسهیل‌گر (تصویب قوانین و آیین‌نامه‌های تسهیل‌کننده بالندگی، انتخاب مدیران بر اساس ضوابط، تمرکز زدایی و اعطای قدرت قانونی و اختیارات بیشتر به مدیران) از عواملی هستند که راهبردهای اتخاذ شده در راه اجرای برنامه‌ها را تحت تاثیر خویش قرار می‌دهند. هر برنامه‌ای که تدوین و اجرا می‌شود به موازات اهداف اولیه‌ای که داشته است پیامدهایی را در پی خواهد داشت، بالندگی فردی (برخوردار از چشم انداز و ارزش‌های روشن و قابل قبول، نگرش مثبت نسبت به یادگیری مادام‌العمر، تمایل به انجام تغییر و توسعه فراگیر در شغل خویش، منش و



اخلاق نیک در روابط شخصی و کاری، دارای تفکر سیستمی، بلوغ اجتماعی، خوش بین، خلاق و نوآور) و حرفه‌ای مدیران (رهبری کلیه امور در جهت بالندگی مدرسه با بینش و نگرشی مدیریتی، هدایت تغییرات آموزشی در مدرسه، کمک به توسعه حرفه ای معلمان، آینده نگری، طراحی و اجرای برنامه استراتژیک با مشارکت شوراهاى مدرسه (مدیریت مشارکتی)، برقراری ارتباط مستمر و شایسته‌ای بین مدرسه، خانواده و اجتماع) از پیامدهای کوتاه مدت فرآیند بالندگی مدیران، موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان (کسب نمرات قابل قبول در پایان دوره تحصیلی، فارغ التحصیل شدن با درجه علمی قابل قبول، توان ادامه تحصیل در مقاطع علمی بالاتر)، تبدیل مدرسه به سازمان یادگیرنده (حاکمیت روحیه یادگیری دائم بر مدرسه، توزیع دانش به صورت موثر و وسیع، پرورش و ترویج تفکر استراتژیک، تعاملی و کار تیمی، توجه به خلاقیت و نوآوری) از پیامدهای میان مدت بالندگی مدیران مدارس) و تربیت شهروند بالنده (استقلال فکری و آزادی اندیشه، خلاقیت و تفکر بدیع، همواره در حال آموختن، خود کنترلی، تخصص گرایی، چشم انداز روشن از اهداف خود در آینده) از پیامدهای بالندگی مدیران مدارس در بلند مدت است.



الگوی مفهومی بالندگی مدیران مدارس ابتدایی استان فارس

## بحث و نتیجه گیری

نیاز به یادگیری دانش، مهارت و فناوری‌های نوین در سطح جهان، مرزهای آموزش را توسعه داده و سازمان‌ها را به گونه مستقیم یا غیرمستقیم متوجه مقوله آموزش و مدیریت اثربخش و کارآمد آن کرده است، در این راستا، رشته مدیریت آموزشی به مثابه حوزه ای از علوم اجتماعی در

پی ایجاد شرایط مناسب برای تحقق بخشیدن به اهداف آموزشی\_ تربیتی و افزایش بهره وری سازمان‌های آموزشی است و مدیران و رهبران آموزشی که از عناصر اصلی بهبود فرایند یاددهی و یادگیری بشمار می‌روند، نقشی پر اهمیت و انکار ناپذیر در تحقق اهداف آموزش و پرورش به عهده داشته (عبداللهی، ۱۳۹۳) و باید از ویژگی‌ها و شایستگی‌های خاصی برخوردار باشند تا مطابق با استانداردهای جهانی و نیازهای روز جامعه شهروندانی فهیم و آگاه تربیت کنند. داده‌های پژوهشی در خصوص گستره مفهومی، بررسی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر بالندگی مدیران مدارس، راهبردهای مربوط به پدیده و پیامدهای بالندگی مدیران مدارس در این بخش بررسی و تحلیل شده است، همچنین، نتایج بدست آمده برای بالندگی مدیران مدارس در استان فارس با نتایج مطالعات انجام شده مقایسه شده است.

گرچه مطالعات و پژوهش‌های متعدد به بررسی پدیده بالندگی مدیران مدارس پرداخته است، اما همچنان تعریف یا رویکرد جامعی در مورد این پدیده وجود ندارد و آنچنان که در بخش مبانی نظری هم بیان شد، در هیچ یک از الگوهای ارایه شده به ابعاد، مهارت‌ها و فعالیت‌های مورد نیاز برای بالندگی به گونه جامع و کامل پرداخته نشده است، مطالعات انجام شده ماهیتاً قیاسی بودند و در بیش‌تر موارد، صرفاً به شناسایی ابعادی از این پدیده با تبیین برخی از مولفه‌ها و عوامل مؤثر بر فرآیند بالندگی مدیران مدارس و در مواردی به نگرش سنجی مدیران یا کارشناسان پرداخته اند. در این بین شواهد اندکی از کاوش فرآیند بالندگی مدیران مدارس به عنوان یک پدیده مد نظر پژوهشگران قرار گرفته است، با علم به این شکاف مطالعاتی، در این پژوهش، کاوش فرآیند بالندگی مدیران مدارس و توجه به ابعاد گوناگون آن از دید تجربی مدیران مدارس با رویکرد اکتشافی و استقرایی، مدنظر پژوهشگران بوده است.

یافته‌های این مطالعه حاکی از ۱۶ مقوله کلی است که پس از تحلیل یافته‌ها طی فرآیند کدگذاری باز و محوری در چارچوب مدل پارادایمی ابعاد متفاوت فرآیند بالندگی مدیران مدارس را بازتاب می‌کند، در این راستا یافته‌های پژوهش نشان دادند، پدیده محوری و کانونی در فرآیند بالندگی مدیران مدارس برنامه 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 اجرای آن تربیت شهروندانی توانمند و خلاق باشد. به احتمال زیاد، تجربه مدیران از شرکت در برنامه‌هایی که در راستای رفع نیازهای آنان طراحی نگردیده و به درستی اجرا نشده است، باعث شده است که تدوین برنامه منسجم با مشارکت خودشان مهم‌ترین دغدغه و اولویت آنان در راه رشد و بالندگی باشد، کیرک برید (Kirkbride, 2005) عنوان می‌کند برای بهبود مدیریت باید برنامه آموزشی مناسبی که به ارائه دانش مدیریت، مهارت‌های انجام کار و توانایی‌های لازم سازمان بپردازد، تهیه و اجرا شود. سالازر (Salazar, 2007) ایجاد تصمیم‌گیری مشارکتی،

همکارانه و حمایت همکاران؛ توسعه مشارکت در طراحی، اجرا و ارزیابی برنامه بالندگی، همکاری در توسعه و اجرای برنامه های عملی استراتژیک را از الزامات فرایند بالندگی مدیران می داند. بیزل (Bizzell, 2011)، عدم وجود برنامه های بالندگی مناسب را از جمله ضعف های بالندگی مدیران مدارس در ایالت ویرجینیا می داند و بر ضرورت تدوین برنامه جامع بالندگی با توجه به نیاز مدیران تاکید می کند. سومپراج و همکاران (Somprach et al., 2014) وجود برنامه های منسجم بالندگی را از مهم ترین موارد در فرایند بالندگی مدیران مدارس ذکر کرده اند.

نتایج تحلیل محتوای پاسخ مصاحبه شونده ها حاکی از وجود سه مقوله نیاز به بهبود مستمر، امور مالی و رفاهی و تغییر در دانش و داده های بنیادی، برای ایجاد پدیده محوری است، در سال های اخیر شاهد تحولات عظیم در حوزه علوم و فناوری هستیم و این موضوع نیاز به یادگیری مهارت های نوین و بهبود مهارت های تصمیم گیری با استفاده از خرد جمعی را در مدیریت مدارس نمایان ساخته است، افزون بر آن تدوین سند تحول بنیادین در نظام آموزش و پرورش و تغییر در اهداف خرد و کلان آموزشی و تربیتی لزوم توجه به برنامه محوری در فرایند بالندگی مدیران را خاطر نشان می سازد، تصویب بودجه عملیاتی مورد نیاز، زمینه مناسب جهت تدوین یک برنامه مطلوب را فراهم می کند، ارایه پاداش و مشوق های لازم مادی و معنوی جهت ایجاد انگیزه در مدیران برای مشارکت در تهیه برنامه و اجرای آن و تدارک امکانات رفاهی مناسب در تدوین برنامه های بالندگی اثرگذار خواهد بود. از دیگر عوامل موثر بر فرایند بالندگی مدیران می توان به جو باز و حمایتی، فرهنگ مشارکتی، فناوری های نوین، شایستگی مدرسان و قوانین و مقررات تسهیل کننده را نام برد، سومپراج و همکاران (Somprach et al., 2014) نیز در پژوهش های خویش تنظیم ضوابط در انتخاب و انتصاب مدیران و اجرای برنامه ها، تدوین بودجه، وجود برنامه های منسجم بالندگی و استفاده از ساز و کارهای انگیزشی را به عنوان عوامل بوجود آورنده بالندگی می دانند. بیزل (Bizzell, 2011)، کیمبر (Kimber, 2013) و هیلپارد (Hilliard, 2015) اجرای ضعیف برنامه های بالندگی، فرصت های رشد و بالندگی محدود، فقدان برنامه ریزی و سازماندهی مناسب، دانش اندک مدیران، سیاست های دولت و موقعیت جغرافیایی نامناسب، را از عوامل بازدارنده و جو مثبت مدرسه، ارتباطات بین فردی کارکنان و مدیریت مشارکتی را از عوامل تسهیل کننده بالندگی مدیران می دانند. مصباحی و همکاران (Mesbahi et al., 2011) ترویج نگرش سیستمی، آزادی و ارتباطات و تبادل داده ها، افزایش بینش کاری، ایجاد آرمان مشترک، ارزیابی عملکرد بر اساس رضایت مندی و کیفیت، اخذ پیشنهادهای کارکنان را از عوامل موثر در فرایند بالندگی کارکنان بر شمرده اند که با یافته های پژوهش نیز همخوانی دارد.

نتایج تحلیل و کدگذاری داده ها در مورد راهبردهای اجرای برنامه های بالندگی شامل شرکت در کلاس های آموزش ضمن خدمت، خواندن مقالات و کتاب های مرتبط با شغل، مشارکت فعال در

پژوهش‌های تیمی، شرکت در کنفرانس‌ها و کارگاه‌های بین‌المللی، ملی و منطقه ای به صورت حضوری و مجازی، شرکت در جلسه‌های گروه‌های همگن، ایجاد مراکز بالندگی در ادارات آموزش و پرورش، اختصاص پست‌ها و عناوین شغلی خاص برای انجام امور مربوط به بالندگی مدیران مدارس و استخدام و بکارگیری نیروی انسانی متخصص در مراکز بالندگی مدیران می‌باشد. با استفاده از راهبردهای ذکر شده با توجه به نوع برنامه، می‌توان به گونه مستقیم، غیر مستقیم، فردی و گروهی برنامه‌های بالندگی را اجرا کرد. پژوهشگرانی چون سومپراج و همکاران (Somprach et al., 2014) و هیلارد (Hilliard, 2015) هر یک به گونه‌ای عوامل بالا را از جمله راهبردهای بالندگی مدیران ذکر کرده‌اند، اسدالله (Asadullah, 2005)، مولائی و کریم الهی (Molaei & Karim Ellahi, 2010) نیز به نقش آموزش در فرآیند توسعه و بالندگی اشاره می‌کند، کاظمی و همکاران (Kazemi et al., 2009) گسترش یادگیری و آموزش را از عوامل موثر در فرآیند بالندگی و توسعه کارکنان ذکر کرده‌اند، نوه ابراهیم (Naveh Abraham, 1993) مصباحی و همکاران (Mesbahi et al., 2011) و خدیوی و محمدی (Khedivi & Mohammadi, 2012) به نقش برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارگاه‌های آموزشی و آموزش ضمن خدمت در فرآیند بالندگی کارکنان اشاره می‌کنند که با یافته‌های پژوهش همخوانی دارد.

در نهایت، با توجه به تجزیه و تحلیل و کد گذاری داده ها، پیامدهای بالندگی مدیران در سه حیطه کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت قابل ذکر می باشد، پیامد کوتاه مدت اجرای برنامه های بالندگی مدیران، بالنده شدن مدیر در دو جنبه فردی و حرفه ای می باشد. بالندگی فردی شامل: برخورداری مدیر از چشم انداز و ارزش‌های روشن و قابل قبول، داشتن ویژگی‌های برتر شخصیتی و اخلاقی، نگرش مثبت نسبت به یادگیری مادام العمر و خلاق و نوآور بودن است. پژوهشگرانی چون مکس ول (Maxwell, 2009)، ساهین (Sahin, 2013)، بیزل (Bizzell, 2011)، مولنیر و همکاران (Moolenaar et al., 2015)، هیلارد (Hilliard, 2015) و الوانی و همکاران (Alvani et al., 2011) نیز این ویژگی‌ها را از خصوصیات مورد نیاز مدیران مدارس بر شمرده اند، برای مثال مکس ول (Maxwell, 2009) عنوان می‌کند اخلاق، ظاهر آراسته و انصاف، از ویژگی‌های مورد نیاز مدیران مدارس می باشد. الوانی و همکاران (Alvaniet al., 2011) هوش، صداقت، پای بندی به اصول اخلاقی و دینی، خلاقیت و ابتکار، بلوغ اجتماعی و وسعت دید، را از خصوصیات مورد نیاز مدیران مدارس بر شمرده‌اند. برخی پژوهشگران خصوصیات شایسته فردی، چون اعتماد به نفس بالا، خلاقیت، نبوغ، هوش سرشار و تعهد اخلاقی را از خصوصیات مورد نیاز مدیران آموزشی ذکر نموده‌اند (Sahin, 2013). غلامی و همکاران (Gholami et al., 2013) خصوصیات و قابلیت‌های فردی مدیران مدارس را منش و اخلاق نیکو در روابط شخصی و کاری، گشاده رویی و مهربانی،

صداقت در رفتار و گفتار، شجاعت کافی در انجام امور، خلاق و نوآور بودن، ظرفیت بالای روانی در برخورد با مشکلات عنوان می نمایند که با یافته های پژوهش نیز همخوانی دارد.

بالندگی حرفه ای شامل رهبری کلیه امور در جهت بالندگی مدرسه با بینش و نگرشی مدیریتی، آینده نگری، طراحی و اجرای برنامه استراتژیک با مشارکت شوراهای مدرسه (مدیریت مشارکتی) و برقراری ارتباط مستمر و شایسته بین مدرسه، خانواده و اجتماع است. مکس ول (Maxwell, 2009)، ساهین (Sahin, 2013)، بیزل (Bizzell, 2011)، مولنیر و همکاران (Moolenaar et al., 2015)، هیلارد (Hilliard, 2015)، الوانی و همکاران (Alvani et al., 2011) دری و همکاران (Dorry et al., 2012)، تریسی (Tracey, 2013)، حسینیان و ربیع النجات (Hoseinian & Rabi al- Najat, 2014)، ابیلی و مولایی (Abili & Molaee, 2007)، غفاریان (Ghaffarian, 2000)، عبداللهی (Abdullahi, 2014)، فرزانه و همکاران (Farzaneh et al., 2015) و اونیدو کوتسلنیا و پاتسالیدوا (Ioannidou-Koutselini & Patsalidou, 2014) نیز در پژوهش های خویش به موارد مشابهی اشاره نموده و عنوان می نمایند که در فرآیند بالندگی مدیران باید به پرورش این خصوصیات اقدام نمود. مکس ول (Maxwell, 2009) عنوان می کند سطح تحصیلات، یادگیرنده بودن فعال و توانایی اداره کردن مطلوب مدرسه از ویژگی های مورد نیاز مدیران مدارس می باشد. الوانی و همکاران (Alvaniet al., 2011) تحصیلات و دانش مدیریتی را از خصوصیات مورد نیاز مدیران مدارس بر شمرده اند. غلامی و همکاران (Gholami et al., 2013) خلاق و نوآور بودن، ظرفیت بالای روانی در برخورد با مشکلات، هوش و نبوغ بالا در زمینه مدیریت آموزشی، توانایی بالا در درک احساسات دیگران و توجه دقیق به حرف های دیگران در تعاملات روزمره، توسعه سرمایه اجتماعی در مدرسه و توسعه حرفه ای کارکنان را از خصوصیات حرفه ای مورد نیاز مدیران می دانند. پژوهشگران دیگر رهبری تغییر، توسعه حرفه ای خود و دیگران، رهبری مشارکتی، دانش و درک، تعامل با جامعه، کیفیت تجارب حرفه ای، افزایش ظرفیت مدارس برای بهبود، ترویج تعالی، ایجاد و حفظ شرایطی که یادگیری و آموزش با کیفیت هر چه تمام تر رخ دهد (Moolenaar et al., 2015) را از خصوصیات حرفه ای مورد نیاز مدیران بر شمرده اند که با یافته های پژوهش نیز همخوانی دارد.

پیامدهای میان مدت اجرای برنامه های بالندگی که در واقع بر اثر بالندگی مدیر حاصل می شود بهبود عملکرد تحصیلی و تربیتی دانش آموزان و تبدیل مدرسه به سازمان یادگیرنده است، از جمله پیامدهای بلند مدت اجرای برنامه های بالندگی می توان به تربیت شهروندانی بالنده که در تمام ابعاد رشد یافته اند، اشاره کرد که در واقع حاصل بالندگی مدیران، بهبود عملکرد تحصیلی دانش آموزان و تبدیل مدرسه به سازمانی یادگیرنده است، وقتی عملکرد تحصیلی و تربیتی بهبود یابد باعث افزایش انگیزه های درونی و برونی بیشتر می شود، دانش آموزانی که خواهان موفقیت بیشتر باشند دانش خود را با دیگران به اشتراک می گذارند، در کارهای تیمی حضور بیشتری

دارند، به آرمان مشترک مدرسه پایبند بوده و با باور به یادگیری مادام العمر، آموختن را مبنای اعمال و افکار خود قرار می‌دهند که این موضوع خود باعث نهادینه شدن این رفتارها در آنان می‌شود. بیزل (Bizzell, 2011)، مولنیر و همکاران (Moolenaar et al., 2015)، هیلارد (Hilliard, 2015) و الوانی و همکاران (Alvani et al., 2011) دری و همکاران (Dorry et al., 2012)، تریسی (Tracey, 2013)، اونیدو کوتسلنیا و پاتسالیدوا (Ioannidou-Koutselini & Patsalidou, 2014) و سومپراج و همکاران (Somprach et al., 2014) نیز پیامدهای بالندگی مدیران مدارس را مورد های ذکر شده نموده اند که با یافته‌های پژوهش همخوانی دارد.

### پیشنهاد های کاربردی پژوهش

- ۱- تدوین برنامه جامع بالندگی مدیران مدارس ابتدایی با مشارکت مدیران مدارس و حمایت همه جانبه مدیران ارشد.
- ۲- تصویب قوانین و مقررات تسهیل کننده بالندگی مدیران.
- ۳- اختصاص بودجه لازم جهت اجرای برنامه های بالندگی.
- ۴- توجه به مهارت‌ها و ویژگی‌هایی بالقوه مدیر در فرآیند انتصاب مدیران مدارس.
- ۵- تدوین سرفصل‌های آموزشی و کارگاهی با توجه به مهارت‌های مورد نیاز مدیران.
- ۶- تنوع در ارایه برنامه های بالندگی مدیران مدارس.
- ۷- ایجاد انگیزه جهت شرکت در برنامه های بالندگی.

### پیشنهاد های پژوهشی

اعتبار سنجی الگوی مفهومی ارایه شده در استان فارس و مناطق و استان‌های دیگر  
تدوین الگوی بالندگی آموزگاران و دبیران در مقاطع گوناگون.

### References

- Abdullahi, H. (2014). Basic features and professional managers of Iranian high schools. Quarterly education 118. Number pp.115-93[in Persian].
- Abili, Kh, Molae, Z. (2007). Model for the development of middle managers. RIPI Tehran. Research in education. Volume 1, Number 1; pp. 69-85[in Persian].
- Alakazemi, A. (2002). Managerial problems in Kuwait. J Manage Dev. 2002; 21(5):362-75.
- Alvani, S, M., Hamidi, N. & Mohammadlou, A. (2011). The relationship between individual characteristics (private) school principals and their

- performance. (The Case of Abhar city Department of Education). Few studies in management, Issue II, Pp160-179[in Persian].
- Asadullah, H. R. (2005). Education and its role in human resource development. Publication management, February and March 2005, No. 105 and 106 pp. 37-41[in Persian].
  - Bagheri zadeh, S, M., Mohebi, M, A., & Hajar dangi, A. (2005). Iran Khodro plans to attend the training and development of world-class executives. Modyrsaz, Issue 16, Pages 77-61[in Persian].
  - Bizzell, Brad E. (2011). Professional development of school principals in the rural Appalachian region of Virginia. Educational Leadership and Policy Studies, Phd, Theses, Blacksburg, Virginia
  - Cardno, C. & Youngs, H. (2013). Leadership Development for Experienced New Zealand Principals Perceptions of Effectiveness. Educational Management Administration & Leadership, 41(3), 256-271.
  - Conger, J. (1992). Learning to lead: The art of transforming managers into leaders. San Francisco: Jossey-Bass.
  - Conger, J. A. (1993). Personal Growth Training. Organizational Daynamic, summer, 1993. P.19.
  - Courtney, S, J., & Gunter, H, M. (2015). Get off my bus! School leaders, vision work and the elimination of teachers. International Journal of Leadership in Education (ahead-of-print), 1-22.
  - Creswell, J. W. (2007). Qualitative inquiry and research design, choosin among five approaches. 2end Edition. California: Sage Publication.
  - Danaeefard, H., Alvani, S, M., & Azar, A. (2014). Qualitative research methodology in management, comprehensive approach, Tehran. Saffar publications [in Persian].
  - Dorry, B, Arabi, S, M., & Moghadam, A, R. (2012). Contingency model growing senior managers. Public management perspective, Number 12, Pp 35-63[in Persian].
  - Farrahi, Bouzanjani, B., Sedaghat, A., Bazargani, M., Bahadori, M, K., & Tofighi, Sh. (2010). Designing development model of managers in health care and medical education area. Iranian Journal of Military Medicine. Vol. 12, No. 3, pp 117-122[in Persian].
  - Farzaneh, M., Pour Karimi, J., & Nooruzi, M. (2015). Model professional qualifications of high school principals Research on learning and virtual school 2, 8 (1394): 88-6[in Persian].
  - Ghaffarian, V. (2003). Development executives. Opportunities and approach. Proceedings of the Conference on Human Resource Development. Tehran, Iran, p 360[in Persian].
  - Ghasemzadeh Alishahi, A. (2009). The relationship between the development of managers and organizational effectiveness director of education a model for the development of the country. Unpublished thesis Allameh Tabatabai University [in Persian].

- Gholami, Kh, Shirbigy, N., & Saiadi, Y. (2013). Characterization of teachers and educational administrators' successful efforts to build standardized scales to study the characteristics of successful management of the school. *New Approaches in Educational Management*, Issue 3, pp. 62-45[in Persian].
- 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. *JSD*, 30(4), 10-16.
- Hoseinian, Sh., & Rabi al-Najat, Majid. (2014). Development of methods of police operations director. *Police Management Studies*, ninth year, the first issue, pp. 156-175[in Persian].
- Hussin, S., & Al Abri, H. (2015). Professional development needs of school principals in the context of educational reform. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, Vol. 7(4), pp. 90-97.
- Ibrahim, N. (2011). Preparation and development of public secondary schools principals in Kenya. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(9), 291-301.
- Ioannidou-Koutselini, M., & Patsalidou, F. (2015). Engaging school teachers and school principals in an action research in-service development as a means of pedagogical self-awareness, *Educational Action Research*, 23:2, 124-139.
- Kazemi, M., Hoshiar, V., & Hossini Robot, S. M. (2009). Organizational learning and development of human resources, success factors in empowering small staff. *Human Resources Empowerment Conference*, Tehran, Pp15-12[in Persian].
- Khedivi, A. & Mohammadi, F. (2012). Check the director of education among managers of health indices of the oil industry in 2012. *Tehran first meeting of 2012. R & D managers and technology* pp.1-8[in Persian].
- Kimber, R. (2013). Improving Teacher Quality National Partnership variation-Principal Professional Development Program (PPDP).
- Kirkbride, P. (2003). Management development: In Search of a new role, *Journal of Management development*: Vol. 22, no. 2, P.179.
- Levina, E. Y., Yunusova, A. B., Fayzullina, A. R., Rassadin, S. V., Lotfullin, M. R., Nuriyeva, E. N., & Vlasova, V. K. (2015). Federal Public Administration Implementation in Vocational Education. *Review of European Studies*; Vol. 7, No. 4; Pp.98-104.
- Maxwell, L. (2009). Principals' certification on horizon: National group announces funding, work on standards. *Education Week*, 29(15).
- Mesbahi, M., Tofighi, Sh., & Abbas Zadeh, A. (2012). Determining Approach to Human Resource Development in Nursing Management. *Nursing Research*, Volume 6, Number 20, Pp 17-29[in Persian].
- Molaei, B., Karim Ellahi, M. (2010). Development training in psychological consequences. *The first National*



---

Congress of Clinical Education, University of medical sciences, p. 114[in Persian].

- Molaee, Z., Asili, GH, R., & Abili, Kh. (2009). Check the status quo in terms of the components of the growing middle managers. RIPI Tehran manager. Educational and psychological research university, the fourth year, the first number, Pp. 134-109[in Persian].

- Moolenaar, N. M., Slegers, P., Bryant, D., & Bryant, D. (2015). The networked principal: Examining principals' social relationships and transformational leadership in school and district networks. *Journal of Educational Administration*, 53(1).

- Murray, C. (2015). High School Principals' Understanding of Instructional Leadership: An Emerging Theory. Phd.Thesis, GRADUATE PROGRAMS IN EDUCATION. UNIVERSITY OF CALGARY

- 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. *Kamla-Raj, Int J Edu Sci*, 7(2): 289-298.

- Naveh, Abraham, A. (1992). Workshops method for human resource development (case analysis). *Research and Planning in Higher Education*, Volume 1, Number 3, Pp87-110[in Persian].

- Nicholson, B., Harris-John, M., & Schimmel, C. J. (2005). Professional development for principals in the accountability era. Charleston, WV. Edvantia Inc.

- Okoko, J, M., Scott, S., & Scott, D. E. (2014). Perceptions of school leaders in Nairobi about their leadership preparation and development. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 1-25.

-Rhodes C, & Brundrett M. (2010). Leadership for learning. In: T Bush, L Bell, D Middlewood (Eds.). *The principles of Educational Leadership and Management* 2nd Edition. London: SAGE, pp. 153-175.

- Sadeghzade. A. & Ahmadifar, M. (2008). Pathology of Educational system Management and impact on the current State of the education system in Iran. *Journal of cultural Engineering*. 2(15-16). 6-12 [in Persian].

- Sahin, I. (2013). The Principals of Primary Schools Ideas on Their School Development Strategies and Practices. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13(1), 242-250.

- Salazar, P. S. (2007). The Professional Development Needs of Rural High School Principals: A Seven-state Study. *The Rural Educator*, 28(3).

- Sanjaghi, M. I. (2001). Key components of management development. *Knowledge management, Sai Issue* 52, Pp 30-25.

- Somprach, K, A., Popoonsak, P, B., & Tang, K, N. (2014). Collaborative Action Professional Development of School Principals. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 116, 77 – 81.

- Strauss, A., & Corbin, J. (2008). Basics of qualitative research. Translated by Mohammadi, Biok, and Tehran: Human Science & Cultural Studies Center Publication [in Persian].
- Sugrue, C. (2015). Principal Professional Learning: Sources of Sustenance? Unmasking School Leadership (pp. 93-120): Springer.
- Taylor, C. R. (2008). A qualitative study of the perceived professional development needs of principals. A dissertation presented to the faculty of the curry school of education. University of Virginia.
- Tracey, H. (2011). the impact of coaching on ACT principal leadership. National Professional Standard for Principals. PDP Action Research Final Report – ACT 1 of 49 MCEECDYA Secretariat, PO Box 202, Carlton South, VIC 3053, Australia. July 2011.aitsl.edu.au.
- Voogt, J. Laferrière, Therese, Breuleux, Alain, Itow, Rebecca C, Hickey, Daniel, T. & McKenney, S. (2015). Collaborative design as a form of professional development. Instructional Science, Instr Sci (2015) 43:259–282
- Woodall, J., & Winstanly, D. (1998). Management Development: strategy & practice. Black well pub.
- Zimmerman, J. A., & May, J, J. (2003). Providing effective Professional Development: What’s holding us back? American Secondary Education, 31(2), 37-48.