

Research Paper



Designing The Professional Development Model of School principals at 2025 Horizon with Futuristic Approach

Sadegh Maleki Avarsin ^{1*}, Amir Yousefi ², Behnam Talebi ³

1. Professor of Educational Administration, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities and Education Sciences, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

2. Ph.D. Graduate in Educational Administration, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities and Education Sciences, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

3. Assistant Professor of Educational Administration, Faculty of Humanities and Educational Sciences, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

**Article Info:**

Received: 2024/08/11

Accepted: 2024/11/15

PP: 153-176

Use your device to scan and read the article online:



DOI: 10.22098/AEL.2024.15603.1460

Keywords:

professional competencies, professional development, Primary School principals, Futures Study, scenario planning.

Abstract

Background and Objective: The aim of this study was to design an appropriate model for the professional development of primary school principals in the horizon of 2025 in the northwestern provinces of the Iran.

research methodology: This research is applied in terms of purpose and in terms of nature, is based on the new methods of futures scientific, analytical and exploratory methods that have been done using a combination of qualitative and quantitative models and in the form of documentary and survey methods and In four stages including coding the data using grounded theory, determining key indicators through Delphi method and panel of experts and identifying key drivers using Mic Mac software based on cross-impact analysis method and providing optimal scenarios using scenario Wizard software. The statistical population includes professors, experts and specialists in the field of educational management in the northwestern provinces of the country. The sampling method was purposeful and snowball continued until the researcher reached a theoretical saturation using semi-structured interviews with 12 members of the sample.

Findings: Finally, the results of using the cross-impact analysis method indicated that 15 key factors among the 52 factors identified in the interview stage, have the greatest impact on the future of professional development of Principals. In the following, these factors have been used as basic factors in Scenario Planning. In order to Scenario Writing at this stage, expert experts have been consulted and by summarizing them and preparing a portfolio of scenarios for these factors, 45 possible situations for 15 factors have been defined.

Conclusion: by analyzing the results of the scenario wizard, 11 strong scenarios for the professional development of school administrators in the horizon of 2025 were identified and 4 families of desirable scenarios were determined. These scenarios were named "Princes' School", "Walt's School Kids", "Mice School" and "4-Year-Old Class Observer".

Citation: Maleki Avarsin S., Yousefi A., Talebi B. (2026). Designing The Professional Development Model of School principals at 2025 Horizon with Futuristic Approach. *Journal of Applied Educational Leadership*, 7(1), 153-176. Persian [<http://dx.doi.org/10.22098/AEL.2024.15603.1460>]

***Corresponding author:** Sadegh Maleki Avarsin

Address: Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities and Education Sciences, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

Tell: 09144130377

Email: s.maleki@iaut.ac.ir

Extended Abstract

Introduction:

Human resources, as the smart assets of organizations, are the greatest capital of any organization. Organizations view their human capital as a competitive advantage, given their knowledge, competence, and capabilities (Javanak Liavali & et al, 2017). The use of specialized and capable human resources is of particular importance in the dynamics of work environments, especially in organizations and educational environments (Pourshafei & et al, 2015). The success of today's organizations depends primarily on their management capital. In other words, an organization that does not have superior managers will undoubtedly not have superior employees, because either people are not attracted to the organization or they leave it after a while (Norad Sedigh & et al, 2018). The human resources of any organization, including education, are one of the factors of progress and development of any society, and their optimal use will play a dual role in the development of the education system (Moghadas & et al, 2023). Therefore, achieving the goals of education requires special attention to school principals, especially their management and leadership (Keivan Bonehkohal & et al, 2024). The more competent and capable school administrators are, the greater and more effective their contribution and role will be in promoting and achieving the goals of the education system (Bonyadi, & et al, 2019).

The professional development of educational administrators is a key factor in improving learning standards and plays an influential role in achieving educational goals (Javanak Liavali & et al, 2017). The professional development of school principals is the foundation and foundation of educational development, because leadership in schools has a direct impact on learners and plays a fundamental role in improving the quality of student learning. It is obvious that the professional development of school principals is a means to the survival and improvement of school effectiveness (Ghanbari & Mohammadi, 2017). The professional development of administrators and their perception of it has a significant impact on the professional development of teachers and the success of students (Boudreaux, 2015). Professional development for school administrators often emphasizes that school leaders believe in how they can make a difference in the learning of students and teachers in schools (Brown & Militello, 2016). School principals have a significant impact on school outcomes, to the point that their role has been cited as the second most influential factor in student academic achievement (Zeinabadi & Abdolhoseini, 2017). Therefore, the development and improvement of school administrators is an inevitable necessity so that more professional and developed administrators can guide schools, as fundamental social organizations, towards professional and specialized educational organizations (Abili & et al, 2014). Considering the existing issues and concerns, it can be concluded that the professional development of school principals is an inevitable necessity; because the professional development of teachers and the improvement of the teaching-learning process and, as a result, the success of students, depend on the professional development of principals. Therefore, by looking ahead to the professional development of school principals, the grounds for realizing the goals of the education system in the field of development are prepared. Therefore, the present study seeks to answer the question: "What should the professional development model of elementary school principals be in the horizon of 2025?"

Methodology:

Since the subject of the present study is the design of a professional development model for elementary school principals in the 2025 horizon based on a futures research approach, it has an analytical and exploratory nature and qualitative and quantitative research (mixed approach) has been used to conduct it. In the qualitative part, the data-based theory research method has been used, which is among the qualitative research methods. In the quantitative part, the research process was carried out in two stages. In the first stage, according to the results of the qualitative research, a questionnaire on the drivers of professional development for school principals in the 2025 horizon was designed with 52 items and was subjected to judgment and evaluation by 12 people (including educational management experts), and its results were analyzed with the MiqMaq software. In the second stage, a questionnaire for identifying professional development scenarios for school administrators in the 2025 horizon was designed with 45 possible and probable situations and was subjected to judgment and evaluation by 12 people (including educational management experts), and its results were analyzed with the Scenario Wizard software. The statistical population of the study included experts, specialists, and experts in the field of educational management who were selected using the purposive and snowball sampling methods. The Delphi method or expert panel and futures research methods including the interaction matrix method and the scenario-based planning method (scenario planning) were used to analyze the data with the help of the futures software MiqMaq and Scenario Wizard.

Results:

In this study, paradigmatic patterns that include six main categories of causal conditions (empowerment, policies), central phenomenon (professional development of school principals), contextual conditions (environmental conditions, organizational conditions, globalization), intervening conditions (intra-organizational, extra-organizational), strategies for professional development of principals (individual, organizational, national), and consequences of professional development of principals (individual growth, organizational growth, social growth) have been extracted. The analysis of key drivers affecting the professional development of school principals using the Miqmac software and the cross-effects analysis method showed a loading rate of 79.03%, indicating that the factors had a high impact on each other in many cases. Initially, 52 variables were identified as the main drivers affecting the professional development of school principals and analyzed using the Miqmac software to extract maps and graphs of the effective drivers. The output maps of this software included a direct effects map, an indirect effects map, a potential direct effects map, and a potential indirect effects map. The output of the Miqmac software identified 18 factors out of the 52 identified factors as the final key factors. These eighteen factors were located in area 1 of the coordinate grid in Figure 3. These factors were compared, combined and merged in similar and similar cases, and in some cases were eliminated, and ultimately led to the formation of 15 key and effective factors. These 15 factors were used as the main basic factors in scenario writing. The 15 factors were identified as key factors in the future of professional development of school administrators in the horizon of 2025. Finally, by summing them up, 45 possible situations were defined for the 15 factors.

Among the extracted scenarios, 11 scenarios have a very high probability of occurrence. After examining 11 possible scenarios by experts, four families of scenarios were formed based on three key factors: the existence of programs and attention of educational policymakers to professional development, the existence of a vision and strategic policies and upstream documents for professional development, and the amount of investment in education. After being validated and validated by experts, the four scenarios were descriptively named: The School of Princes, The Children of Walt's School, The School of Mice, and The 4-Year-Old Class Observer.

Discussion and conclusion

The professional development model for elementary school principals is a suitable guide for understanding the contexts, conditions, indicators, obstacles, and consequences of principals' professional development, thereby providing a basis for the professional development of teachers and students in elementary schools, which is the most important stage of the educational system. Based on the results of the research, it can be stated that the professional development of school principals will not be possible without planning due to its importance and potential positive economic, social, cultural, political, and technological effects; therefore, adopting principled policies through a planning and foresight process will be necessary. The results of the analysis of the findings show that out of 52 key factors, 15 factors are effective in the professional development of school principals. By preparing a portfolio of scenarios for these factors, 45 possible situations were identified for them, and ultimately, through analyses conducted by Scenario Wizard software, a total of 11 strong scenarios, 29 plausible scenarios, and 39 weak scenarios were obtained.

In the first stage, by identifying the indicators and components of the professional development of elementary school principals and presenting a paradigmatic model, a suitable guide was provided for recognizing the contexts, conditions, obstacles, and consequences, and in short, a model for the professional development of principals was provided, through which the professional development of teachers and students of elementary schools, which is the most basic and fundamental period of the educational system, could be provided. In the second stage, the possible situations in the Scenario Wizard software were weighted from 3 to -3 based on the opinions of experts, and finally three categories of scenarios (strong or probable scenarios, plausible scenarios with high compatibility, weak scenarios) were extracted. In the next stage, by analyzing the results of the Scenario Wizard, 11 strong scenarios for the professional development of school principals in the horizon of 2025 were identified and 4 families of desirable scenarios were determined.

In total, 1 desirable scenario, 2 static scenarios, and 1 crisis scenario are the scenarios for the professional development of school administrators, each of which depends on current actions and preparation for future crises. These scenarios were named "Princess School," "Children of Walt's School," "Mice School," and "4-Year-Old Class Observer." The first scenario is optimistic and utopian, the second and third scenarios depict the continuation of the status quo, and the fourth scenario depicts a pessimistic and desolated state. Ultimately, each of these scenarios is plausible and each has the potential to come true; but which one happens depends on our current planning. In summary, the main result of this study indicates that 15 key factors are the main and influential players in the professional development process of school principals in the horizon of 1404, and the

current state of these factors is not very suitable, and although the possible scenarios for the professional development of principals show great hopes for the occurrence of favorable conditions in the horizon of 1404, on the other hand, they do not consider the occurrence of critical conditions to be far from expected. Therefore, educational planners and policymakers should pay special attention to the professional development scenarios of school principals and use them to take effective steps to promote and improve the performance of school principals and the educational system with the aim of professional development.

Reference:

- Abili, K., Pourkarimi, J., Mazari, E., Khabare, K., & Badehban, S. (2014). The role of self-development of school administrators in enhancing their performances (A case study: School administrators of Ray city). *Journal of Instruction and Evaluation*, 7 (26), 103-124. In Persian [<https://sanad.iau.ir/journal/jinev/Article/521699?jid=521699>]
- Bonyadi, H. A., Fani, A. A., Seyed Javadin, S. R. (2019). Designing and explaining the competency model of school principals based on the document on the fundamental transformation of education and other upstream documents. *Journal of Educational and Scholastic Studies*, 7(2), 113-144. In Persian [https://pma.cfu.ac.ir/article_780.html]
- 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. [https://jespnet.com/journals/Vol_2_No_4_October_2015/3.pdf]
- Brown, C. & Militello, M. (2016). Principal's perceptions of effective professional development in schools. *Journal of Educational Administration*, 6(4), 56-67. [<https://doi.org/10.1108/jea-09-2014-0109>]
- Ghanbari, S., & Mohammadi, B. (2017). Professional Development Model of High School Administrators: A qualitative research. *School Administration*, 4(2), 123-143. In Persian [https://jsa.uok.ac.ir/article_45329.html]
- Javanak Liavali, M., Abili, Kh., Porkarimi, J., Soltani Arabshahi, SK. (2017). Providing a Pattern of Professional Development of Clinical Department Chairs: A Case of State Universities of Medical Sciences in Tehran. *Scientific Journal of Education Strategies in Medical Sciences*, 10(3): 202-218. In Persian [<http://edcbmj.ir/article-1-1250-fa.html>]
- Keivan Bonehkohal, M. M., Khanzadi, K., & Rezghi Shirsva, H. (2024). Designing a Mentoring Pattern for School Principals in Tehran Province. *Sociology of Education*, (), 24-35. In Persian [doi: 10.22034/ijes.2024.2013356.1480]
- Moghadas, M., Jafari, P., Noor Rahmani, M., & Ghoorchian, N. G. (2023). Presenting a Model for Promoting Positive Leadership among School Principals. *Sociology of Education*, 9(2), 107-116. In Persian [doi: 10.22034/ijes.2023.2003213.1414]
- Norad Sedigh, M., Naveh Ebrahim, A., Arasteh, HR., Zainabadi, HR. (2018). Identification of the components of the professional development of talented managers of nongovernmental schools, mixed research. *Journal of Managing Education in Organizations*, 6(2), 183-224. In Persian [<http://journalieaa.ir/article-1-100-fa.html>]
- Pourshafei, H., Ayubi, F., Akbari, M., & Hosseini, S. M. (2015). A look at the professional development of teachers. Birjand, Chahar Derakht. In Persian
- Zeinabadi, H., & Abdolhoseini, B. (2017). Successful school, successful principal: A comparative study of the findings of "International Successful School Principal Project" (ISSPP). *Journal of Educational Innovations*, 16(1), 21-42. In Persian [https://noavaryedu.oerp.ir/article_79110.html?lang=fa]



مقاله پژوهشی

طراحی الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی در افق ۱۴۰۴ با رویکرد آینده‌پژوهانه

صادق ملکی آوارسین^۱، امیر یوسفی^۲، بهنام طالبی^۳

۱. استاد مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، تبریز، ایران.
۲. دانش‌آموخته‌ی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، تبریز، ایران.
۳. استادیار مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، تبریز، ایران.

چکیده

مقدمه و هدف: هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی مناسب برای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره ابتدایی در افق ۱۴۰۴ استان‌های شمالغرب کشور بوده است.

روش‌شناسی پژوهش: این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر ماهیت، براساس روش‌های جدید علم آینده‌پژوهی، تحلیلی و اکتشافی است که با به‌کارگیری ترکیبی از مدل‌های کیفی و کمی و در قالب روش‌های اسنادی و پیمایشی و در چهار مرحله شامل کدگذاری داده‌ها با استفاده از نظریه داده‌بنیاد، تعیین شاخص‌های کلیدی از طریق روش دلفی و پل خبرگان و شناسایی پیشران‌های کلیدی با استفاده از نرم‌افزار میک‌مک بر پایه روش تحلیل اثرات متقاطع و ارائه سناریوهای مطلوب با استفاده از نرم‌افزار سناریو ویزارد انجام گرفته است. جامعه آماری شامل اساتید، صاحب‌نظران و متخصصان رشته‌ی مدیریت آموزشی در استان‌های شمالغرب کشور بوده است. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند و گلوله‌برفی تا جایی ادامه یافت که پژوهشگر با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از اعضای نمونه به اشباع نظری رسیده است.

یافته‌ها: در نهایت نتایج حاصل از به‌کارگیری روش تحلیل تأثیرات متقاطع حاکی از آن بود که ۱۵ عامل کلیدی از میان عوامل ۵۲ گانه شناسایی شده در مرحله مصاحبه، بیشترین تأثیر را بر آینده توسعه حرفه‌ای مدیران دارد. در ادامه این عوامل به‌عنوان عوامل پایه در سناریونویسی استفاده شده است. به‌منظور سناریونگاری در این مرحله از خبرگان متخصص نظرخواهی شده است و با جمع‌بندی آن‌ها و با تهیه سبد سناریوها برای این عوامل، ۴۵ وضعیت محتمل برای ۱۵ عامل تعریف شده است.

بحث و نتیجه‌گیری: با تحلیل نتایج سناریو ویزارد، ۱۱ سناریوی قوی پیش‌روی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در افق ۱۴۰۴ شناسایی و ۴ خانواده سناریوهای مطلوب تعیین گردید. این سناریوها، «مدرسه شاهزاده‌ها»، «بچه‌های مدرسه والت»، «مدرسه موش‌ها» و «مبصر ۴ ساله کلاس»، نام گرفتند.



اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۲۵

شماره صفحات: ۱۷۶-۱۵۳

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید:



DOI:10.22098/AEL.2024.15603.1460

واژه‌های کلیدی:

صلاحیت‌های حرفه‌ای، توسعه حرفه‌ای، مدیران مدارس دوره ابتدایی، آینده‌پژوهی، سناریونویسی

استناد: ملکی آوارسین، صادق؛ یوسفی، امیر؛ و طالبی، بهنام. (۱۴۰۴). طراحی الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی در افق ۱۴۰۴ با رویکرد آینده‌پژوهانه. فصلنامه علمی - پژوهشی رهبری آموزشی کاربردی، ۱۷۶-۱۵۳.

*نویسنده مسئول: صادق ملکی آوارسین

نشانی: گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، تبریز، ایران.

تلفن: ۰۹۱۴۴۱۳۰۳۷۷

پست الکترونیکی: s.maleki@iaut.ac.ir

مقدمه

سرمایه انسانی در هر سازمانی حیاتی‌ترین عنصر راهبردی و اساسی‌ترین راه برای افزایش بهره‌وری سازمان بوده و پیشرفت و ترقی جامعه را به‌دنبال خواهد داشت از این‌رو، نیروی انسانی به‌عنوان دارایی‌های هوشمند سازمان‌ها، بزرگ‌ترین سرمایه هر سازمان می‌باشد. سازمان‌ها به سرمایه‌های انسانی خود، با توجه به دانش، شایستگی و قابلیت‌های آن‌ها، به‌عنوان یک مزیت رقابتی نظر دارند (Javanak Liavali & et al, 2017). استفاده از نیروی انسانی متخصص و توانمند در پویایی محیط‌های کاری و به‌خصوص در سازمان‌ها و محیط‌های آموزشی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (Pourshafei & et al, 2015).

موفقیت سازمان‌های امروزی در درجه اول بستگی به سرمایه‌های مدیریتی آنان دارد. به‌عبارت دیگر سازمانی که مدیران برتری نداشته باشند بی‌شک کارکنان برتری نیز نخواهند داشت، زیرا یا افراد به سازمان جذب نمی‌شوند یا اینکه پس از مدتی آن را ترک می‌کنند (Norad Sedigh & et al, 2018). از این‌رو، منابع انسانی هر سازمانی از جمله آموزش و پرورش یکی از عوامل پیشرفت و توسعه هر جامعه‌ای است و استفاده بهینه از آن نقش مضاعفی در توسعه نظام آموزش و پرورش خواهد داشت (Moghadas & et al, 2023). مدیریت منابع انسانی در آموزش و پرورش نقش بنیادی در توسعه سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشورها دارد. امروزه مدیریت آموزشی عاملی کلیدی برای افزایش کیفیت آموزشی در مدارس که جدی‌ترین خواسته و مطالبه‌ی جامعه و مردم است، تلقی می‌شود و همین امر مدیر آموزشی را به‌عنوان فردی محوری برای بهبود و پیشرفت آموزشی تبدیل نموده است (Piri & et al, 2020). کارایی و اثربخشی نظام آموزشی در گرو مدیریت اثربخش و کارآمد این نظام است. فیلیپ کومبز معتقد است که: «چون سیستم آموزش و پرورش پیچیده‌تر و گسترده‌تر شده، مدیرانی که برای این پست انتخاب می‌شوند، لازم است از نظر حرفه‌ای آموزش‌دیده باشند». او معتقد است تغییر و تحول در آموزش و پرورش رخ نخواهد داد، مگر آنکه مدیران نظام آموزشی برای شغل خود آموزش دیده و تربیت شده باشند (Jahanian, 2011).

از این‌رو، تحقق اهداف آموزش و پرورش نیازمند توجه خاص به مدیران مدارس و به‌ویژه مدیریت و رهبری آنان است (Keivan & et al, 2024). در این راستا، یکی از عرصه‌هایی که دل‌مشغولی و دغدغه‌های زیادی را برای متولیان و صاحب‌نظران آموزش و پرورش ایجاد کرده است، مسئله مدیریت مدارس و به‌شکل حساس‌تر مدیریت مدارس ابتدایی است؛ به‌گونه‌ای که امروزه مدیریت مدرسه به یکی از چالشی‌ترین و بااهمیت‌ترین مشاغل در جوامع امروزی تبدیل شده است (Mohammadi, & et al, 2018). اثربخشی و کارآمدی نظام تعلیم و تربیت به دانش، تخصص، توانایی و مهارت‌های منابع انسانی و به‌ویژه مدیران مدارس بستگی دارد. هر چه مدیران مدارس از شایستگی و توانمندی بیشتری برخوردار باشند، سهم و نقش بیشتر و مؤثرتری در ارتقاء و دستیابی نظام تعلیم و تربیت به اهداف آن خواهند داشت (Bonyadi, & et al, 2019). مدیریت مدرسه شغلی است که نیازمند اکتساب دانش، شایستگی‌ها و مهارت‌هایی برای بهبود یادگیری دانش‌آموزان است اما نتایج تحقیقات متعددی از عدم برخورداری و شکاف در دانش و مهارت‌های لازم برای رهبری در بین مدیران مدارس بحث کرده‌اند (Norad Sedigh & et al, 2018). بدیهی است با پذیرش این جایگاه برای آموزش و پرورش و با باور به این نقش برای مدیریت مدارس و از جمله مدیریت مدارس ابتدایی، مدیران مدارس برای تحقق و حرکت در این مسیر نیاز به صفات، قابلیت‌ها و توانمندی‌های جدی برای رهبری در سازمان‌های آموزشی دارند (Campbell, 2010). در این راستا توسعه حرفه‌ای از مفاهیم جدید مدیریت و سازمان است که هدف آن توسعه دانش، بینش، نگرش و مهارت کارکنان و مدیران برای دستیابی به توسعه سازمانی می‌باشد (Hall & Rowland, 2016). منظور از توسعه حرفه‌ای، هرگونه فعالیت طراحی شده به‌منظور بهبود و ارتقاء صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران از طریق بهبود دانش، مهارت و تمایلات (حالت) آن‌ها تعریف شده است (Hirsh, 2009)، که هدف آن بهبود پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان است (Bizzell, 2011). توسعه حرفه‌ای رهبران مدارس یک نیاز حیاتی برای موفقیت در ایفای نقش حرفه‌ای آنان است (Bacheler, 2015).

توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشی، عامل اصلی در بهبود استانداردهای یادگیری بوده و نقش تأثیرگذاری در تحقق اهداف آموزشی دارد (Javanak Liavali & et al, 2017). توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس اساس و زیربنای توسعه آموزش و پرورش است؛ چرا که رهبری در مدارس، تأثیر مستقیم روی یادگیرندگان دارد و نقشی اساسی در توسعه کیفیت یادگیری دانش‌آموزان ایفا می‌کند. بدیهی است که

توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس وسیله‌ای برای بقا و ارتقای اثربخشی مدارس است (Ghanbari & Mohammadi, 2017). توسعه حرفه‌ای مدیران و ادراک آنان از این امر، تأثیر بسزایی در توسعه حرفه‌ای معلمان و موفقیت دانش‌آموزان دارد (Boudreaux, 2015). توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس اغلب بر این نکته تأکید می‌کند که رهبران مدارس باور داشته باشند که چگونه می‌توانند در یادگیری دانش‌آموزان و معلمان مدارس تغییر ایجاد کنند (Brown & Militello, 2016). مدیران مدارس تأثیر چشم‌گیری بر پیامدهای مدرسه دارند، به اندازه‌ای که از نقش آن‌ها به‌عنوان دومین عامل اثرگذار بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان یاد شده است (Zeinabadi, 2017 & Abdolhoseini). از این رو، توسعه و بهسازی مدیران مدارس یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است تا مدیران حرفه‌ای و توسعه‌یافته‌تری مدارس را به‌عنوان سازمان‌های اجتماعی بنیادی، به‌سوی سازمان‌های آموزشی حرفه‌ای و تخصصی هدایت نمایند (Abili, 2014 & et al).

از سویی، در برنامه‌ریزی برای پیشرفت منابع انسانی، بایستی تحلیل‌هایی در مورد آینده صورت گیرد و شرایط احتمالی آتی در برنامه لحاظ گردد (Abedi Jafari & et al, 2010). 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 همچنین مرجعیت آن در تأمین نیروی انسانی متخصص و متعهد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در کشور ایران، پس از هفتادوشش سال برنامه‌ریزی‌های بلندمدت توسعه، در اوایل دهه ۱۳۸۰ با بهره‌گیری از مفاهیم و ابزارهای نوین سیاست‌گذاری کلان، تلاش‌هایی برای ترسیم آینده مطلوب کشور صورت پذیرفت که نتیجه آن تدوین و ابلاغ سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی است (Taheri Demneh & Naderi, 2014). طراحی سند چشم‌انداز آینده ایران در سال ۱۴۰۴، تلاشی سازمان‌یافته در زمینه آینده‌پژوهی در ایران بود (Rahmati, 2018). از طرفی، اسناد تحول بنیادین به‌عنوان اسناد بالادستی و جهت‌دهنده در تصمیم‌گیری‌ها، سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌های نظام تعلیم و تربیت نیز با رویکرد آینده‌نگری طراحی و تدوین شده‌اند (Mazaheri, 2017). سند تحول بنیادین که بر مبنای افق سند چشم‌انداز ایران در سال ۱۴۰۴ تدوین شده است، موضوع آینده‌نگری در مدارس را بیش از پیش مورد توجه قرار داده است (Lotfi & et al, 2011). در تهیه سند ملی تحول بنیادین آموزش و پرورش کوشش شده است تا با الهام‌گیری از اسناد بالادستی و بهره‌گیری از ارزش‌های بنیادین آن‌ها و توجه به اهداف راهبردی نظام جمهوری اسلامی ایران، چشم‌انداز و اهداف تعلیم و تربیت در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی تبیین شود (Vafai & et al, 2017). ضرورت به‌کارگیری مدیران حرفه‌ای و استقرار نظام شایسته‌سالاری در اسناد مختلف از جمله سند تحول بنیادین آموزش و پرورش مورد تأکید و تصریح قرار گرفته است. از این رو، اجرای بهتر راهکارهای سند تحول بستر مطلوب و متناسب خود را می‌طلبد که بخشی از آن را زیرنظام «رهبری و مدیریت» تشکیل می‌دهد (Hedayati & Kharazmi, 2016). چشم‌انداز سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در حیطه نظام رهبری و مدیریت به این صورت بیان شده است: «نظام رهبری و مدیریت آموزش و پرورش در افق ۲۰ ساله کشور، نظامی تحول‌گرا، کارآمد، اثربخش و کمال‌جو، متکی بر سهم برتر منابع انسانی با توانمندی‌های ممتاز در تراز جمهوری اسلامی ایران در سطح منطقه، یادگیرنده، عدالت‌محور و مشارکت‌جو، مؤمن، آراسته به فضایل اخلاق اسلامی، عامل به عمل صالح، تعالی‌جو و تحول‌آفرین، انقلابی، آینده‌نگر، عاقل، متعهد، امین، بصیر و حق‌شناس است (Bigdeli & et al, 2018). در راهکار ۲-۳ و در راهبرد کلان (۱۳) سند تحول بنیادین (Fundamental Reform Document of Education, 2011)، بر اتخاذ تدابیر مناسب برای جذب، تربیت و به‌کارگیری نیروی انسانی شایسته و متعهد و توسعه مستمر شایستگی‌ها و توانمندی‌های اعتقادی، تربیتی، علمی و حرفه‌ای مدیران مدارس تأکید شده است (Bonyadi & et al, 2019). همچنین در خصوص ضرورت‌های آینده‌پژوهی، در بند ۲۹ فصل دوم «بیانیه ارزش‌ها» و همچنین در راهکار ۴-۲۲ فصل هفتم سند تحول بنیادین آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران مورد تأکید قرار گرفته است (Fundamental Reform Document of Education, 2011).

بنابراین یکی از مهم‌ترین اسناد بالادستی و جهت‌ساز، سیاست‌ها و برنامه‌های بخش عمومی سند چشم‌انداز است. بررسی متن سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ نشان می‌دهد تهیه‌کنندگان این سند مهم، با درک صحیح از ایران ۱۴۰۴، تحقق ابعاد مختلف این سند را در گرو وجود مدیرانی شایسته، کارآمد، متخصص و دارای شایستگی‌های همه‌جانبه دانسته، توسعه و پیشرفت مادی و معنوی برای جامعه ایرانی را منوط به تحقق شایسته‌سالاری برای تک‌تک افراد، جامعه و نظام سیاسی می‌دانند. مدیران مدارس باید تصمیمات، اقدامات مورد نیاز برای دستیابی

به اهداف و جایگاه تعریف شده در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ را در پیش بگیرند و بدین منظور ضروری است از شایستگی‌های مورد نیاز برای عملکرد مؤثر در این مسیر برخوردار باشند (Asgari & et al, 2015). برای تحقق این هدف آرمانی، آموزش‌وپرورش نیازمند تربیت نیروی انسانی متناسب با موقعیت راهبردی آینده است و باید با کاوش و مطالعه در آینده، این مسئله مهم را کشف کند که برای انجام مأموریت آتی، نیازمند چه مدیرانی با چه ویژگی‌هایی است؟ چشم‌انداز ۱۴۰۴ زمانی تحقق خواهد یافت که بتوان الگوی مدیریتی مناسب را برای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس طراحی و در جهت پیاده‌سازی آن گام‌های مؤثری برداشت.

پژوهش‌های متعددی در زمینه توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس انجام شده و الگوهای متفاوتی نیز ارائه شده که یافته‌ها نشان از پیامدهای مثبت آن دارد. براساس نتایج پژوهش Seddighi & et al (2021) ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران شامل شش مؤلفه، Kamarei & et al (2021) دریافتند که الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی شامل ده بُعد، Abili & et (2020) al به این نتیجه رسیدند که الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران شامل پنج مؤلفه، براساس نتایج پژوهش Hasanazadekafshgar (2020) kalei & et al ابعاد توسعه حرفه‌ای مدیران با رویکرد آینده‌پژوهی در چهار بُعد، همچنین Naderi & et al (2020) به این نتیجه رسیدند که مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی شامل یازده مقوله است. (Isfahani & et al (2020) دریافتند که عوامل مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران در افق سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، شامل هشت مقوله می‌باشد.

Farahbakhsh & Norad Sedigh & et al (2018) دریافتند که ابعاد توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس شامل سه مؤلفه است. Farahbakhsh & et al (2017) دریافتند که صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس شامل هشت مؤلفه هستند. Javanak Liavali & et al (2017) به این نتیجه رسیدند که الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی بالینی شامل شش بُعد، در حالی که Farhadi & Sadeghi (2017) به این نتیجه رسیدند که الزامات توسعه منابع انسانی در افق ۱۴۱۰ با رویکرد آینده‌پژوهی شامل چهار بُعد می‌باشند. Ghanbari & Mohammadi (2017) در پژوهش خود مدل توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس را در شش مقوله مطرح کرده‌اند. Jensen (2020) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که توجه به ابتکارات و ارتباطات به توسعه حرفه‌ای رهبران مدارس در آینده کمک می‌کند. Cunha & et al (2020) در پژوهش خود به تنوع قابل‌توجهی از نتایج دست یافتند که تقویت ارتباط مدیران مدارس با روش‌ها و رویکردهای مناسب و زمینه‌سازی شده به توسعه حرفه‌ای مدیران منجر می‌شود. McCracken (2017) نیز به این نتیجه رسید که توسعه حرفه‌ای مدیران شامل پنج ویژگی است که این پنج ویژگی اصلی توسعه حرفه‌ای به‌طور مستقیم بر روی دانش، نگرش و عملکرد حرفه‌ای مدیران و موفقیت دانش‌آموزان تأثیر می‌گذارد. همچنین براساس مطالعه Brabham (2017)، رهبری آموزشی یکی از جنبه‌های مهم موفقیت دانش‌آموزان و موفقیت کلی مدارس است. در همین زمینه Ng & Chan (2014) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که در برنامه توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی، مواردی همچون مهارت‌های بین‌فردی، مدیریت بحران، مدیریت صحیح منابع و اطلاع از آیین‌نامه‌های آموزشی در اولویت کار قرار دارد. در پژوهش Bayarystanova & et al (2014)، ابعاد توسعه حرفه‌ای مدیران شامل چهار حوزه هستند.

با توجه به مسائل و دغدغه‌های موجود، می‌توان به این نتیجه رسید که توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است؛ چرا که توسعه حرفه‌ای معلمان و بهبود فرایند یاددهی - یادگیری و در نتیجه موفقیت دانش‌آموزان، به توسعه حرفه‌ای مدیران وابسته است. بنابراین با آینده‌نگری در زمینه توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس، زمینه‌های تحقق اهداف نظام آموزش‌وپرورش در زمینه توسعه‌یافتگی مهیا می‌شود. اگر آموزش‌وپرورش در یک کشوری، پویا، پرتحرک و پرنشاط باشد طبیعتاً آن کشور نیز یک کشور بالنده و توسعه‌یافته خواهد بود. به همین خاطر امروزه آموزش‌وپرورش سخت‌مورد توجه حکومت‌هاست. باید گفت سرمایه‌گذاری در آموزش‌وپرورش، یک سرمایه‌گذاری راهبردی است و غفلت از آن، کشور را با مشکل مواجه خواهد ساخت. در فرایند نگاه به آموزش‌وپرورش، آموزش‌وپرورش ابتدایی جایگاه ویژه و حساسی دارد. این اهمیت و حساسیت به‌دلیل تأثیرگذاری این دوره در فرایند رشد و توسعه انسان به‌عنوان محور توسعه است. درحقیقت می‌توان گفت آموزش‌وپرورش موتور حرکت جامعه است که رسالت آن همانا تبدیل منابع انسانی به سرمایه‌های انسانی است که تحقق این امر مستلزم داشتن مدیران شایسته و حرفه‌ای است. مدیران مدارس با داشتن صلاحیت‌های حرفه‌ای مطلوب قادر خواهند بود مدارس را به‌نحوی رهبری کنند که مقدمات توسعه‌یافتگی نظام آموزش‌وپرورش فراهم شود. بدون شک آموزش‌وپرورش زمانی به توسعه‌یافتگی خواهد

رسید که دارای منابع انسانی توسعه‌یافته باشد. همان‌طور که ذکر شد، اثرگذارترین منبع انسانی روی سایر منابع نظام آموزشی مدیران مدارس هستند؛ بنابراین با توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس، زمینه‌های تحقق اهداف نظام آموزش و پرورش در زمینه توسعه‌یافتگی مهیا می‌شود. پژوهش‌هایی که تاکنون در زمینه توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس انجام گرفته و در مقدمه ذکر شد، الگوی جامعی از توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره ابتدایی ارائه نداده است که شامل تمامی شاخص‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس باشد تا بتوان به‌وسیله آن الگو، میزان توسعه حرفه‌ای را در مدیران مدارس مورد سنجش قرار داد. با توجه به اهمیت موضوع، تدوین و طراحی الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ضرورتی اجتناب‌ناپذیر در جهت تحقق اهداف آموزش و پرورش است؛ بنابراین پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به این سؤالات است که: «صلاحیت‌های حرفه‌ای مورد نیاز مدیران مدارس ابتدایی در افق ۱۴۰۴ به‌منظور ارائه الگو کدامند؟»، «الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاه‌های ابتدایی در افق ۱۴۰۴ چگونه باید باشد؟».

روش‌شناسی پژوهش

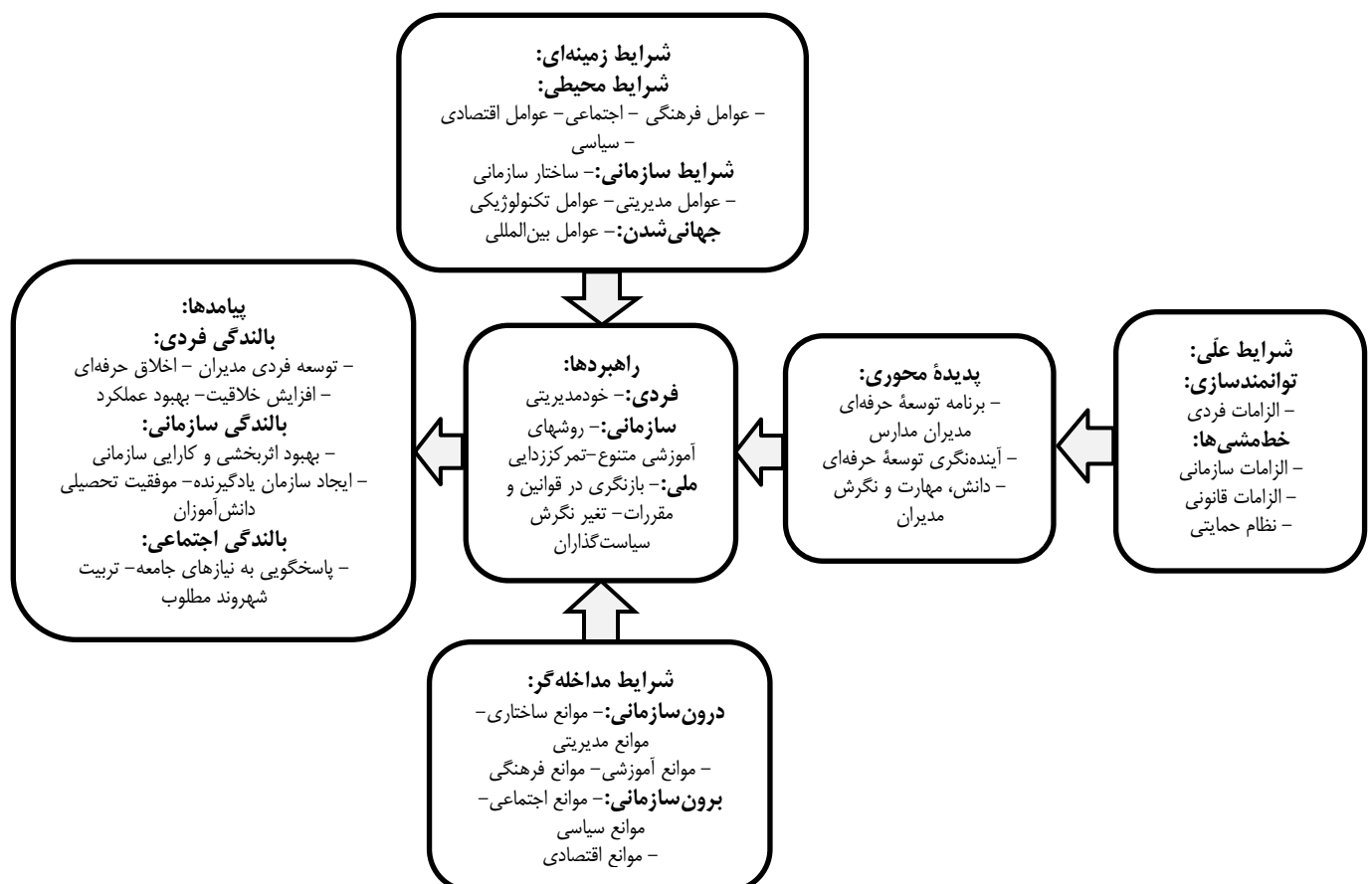
از آنجایی که موضوع پژوهش حاضر، طراحی یک الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی در افق ۱۴۰۴ بر مبنای رویکرد آینده‌پژوهی است، ماهیتی تحلیلی و اکتشافی دارد و از پژوهش کیفی و کمی (رویکرد آمیخته) برای انجام آن استفاده شده است. در بخش کیفی از روش پژوهش نظریه داده‌بنیاد استفاده شده است که در زمره روش‌های پژوهش کیفی قرار دارد. در این مرحله به مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان مدیریت آموزشی دانشگاه‌ها و مدیران میانی و مدیران عالی آموزش و پرورش پرداخته شده است. جامعه آماری تحقیق شامل صاحب‌نظران، متخصصان و خبرگان رشته مدیریت آموزشی دانشگاه‌ها و مدیران میانی و عالی وزارت آموزش و پرورش بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند. ملاک‌ها و معیارهای انتخاب ورود به مصاحبه پژوهشی شامل موارد زیر بود: رتبه علمی استادیار؛ داشتن کتب یا مقالاتی در حوزه رهبری و مدیریت آموزشی؛ داشتن تجربه یا سابقه‌ی کار حداقل ۵ سال در حوزه آموزش و مدیریت و همکاری یا اشتغال مصاحبه‌شوندگان در دانشگاه یا آموزش و پرورش. اشباع نظری داده‌ها پس از مصاحبه با ۱۲ نفر از مشارکت‌کنندگان به‌دست آمد. در این بخش، از روش‌های بررسی توسط اعضاء، مثلث‌سازی (سه‌سویه‌نگری) منابع داده‌ها، خودبازبینی محقق و قابلیت انتقال‌پذیری برای افزایش روایی پژوهش و از روش‌های قابلیت اطمینان‌پذیری، پایایی بازآزمون و پایایی بین دو کدگذار برای افزایش پایایی پژوهش استفاده شده است. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه از روش کدگذاری (استراوس و کوربین، ۱۳۹۰) در چهار مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری، کدگذاری گزینشی و سرانجام طراحی الگوی پارادایمی انجام شده است.

در بخش کمی، فرایند پژوهش در دو مرحله انجام گرفت. در مرحله اول با توجه به نتایج پژوهش کیفی، پرسشنامه‌ی پیشران‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در افق ۱۴۰۴ با ۵۲ گویه طراحی شده و در معرض قضاوت و ارزشیابی ۱۲ نفر (شامل خبرگان مدیریت آموزشی) قرار گرفت و نتایج آن با نرم‌افزار میک‌مک مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در مرحله دوم نیز پرسشنامه شناسایی سناریوهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در افق ۱۴۰۴ با ۴۵ وضعیت ممکن و محتمل طراحی شده و در معرض قضاوت و ارزشیابی ۱۲ نفر (شامل خبرگان مدیریت آموزشی) قرار گرفت و نتایج آن با نرم‌افزار سناریو ویزارد مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل ۱۲ نفر از صاحب‌نظران، متخصصان و خبرگان رشته مدیریت آموزشی و اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها و مدیران کل آموزش و پرورش کشور بودند که با استفاده از روش‌های نمونه‌گیری غیرتصادفی مانند نمونه‌گیری هدفمند یا قضاوتی (تعمدی) و نمونه‌گیری گلوله‌برفی یا زنجیره‌ای انتخاب شدند. جامعه تحقیق شامل آن دسته از افرادی بودند که می‌توانستند بیشترین اطلاعات ممکن را از میزان تأثیر گویه‌های تدوین شده در زمینه توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در افق ۱۴۰۴، در اختیار محقق بگذارند. در مرحله کمی پژوهش، ابزار گردآوری داده‌ها شامل سه پرسشنامه محقق‌ساخته بود. پرسشنامه اول مربوط به اهمیت پیشران‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت بود که براساس گویه‌های کاملاً غیرضروری و بی‌اهمیت (۱)، غیرضروری و بی‌اهمیت (۲)، تا حدی ضروری (۳)، ضروری و بااهمیت (۴) و کاملاً ضروری و بااهمیت (۵) طراحی شدند. پرسشنامه دوم مربوط به شناسایی پیشران‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در افق ۱۴۰۴ بود که بر مبنای نتایج تحلیل داده‌های کیفی با استفاده از دستورالعمل طراحی پرسشنامه در پژوهش‌های زمینه‌یابی طراحی شد. پرسشنامه اولیه در مجموع متشکل از ۵۲ گویه بود و در هشت بخش فردی، سازمانی، مدیریتی، فناوری، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی تنظیم گردید. به‌منظور تناسب هر چه بیشتر گویه‌ها با یافته‌های مرحله کیفی و درک بهتر آنها توسط شرکت‌کنندگان اکثر گویه‌ها به

صورت مستقیم از متن مصاحبه‌های پیاده شده، استخراج شده و براساس نظرات گروه خبرگان در قالب اعداد ۰، ۱، ۲، ۳ و P ارزش‌گذاری شدند و عوامل کلیدی توسعه حرفه‌ای شناسایی شدند. در گام سوم و براساس نتایج تحلیل داده‌های به‌دست آمده از پرسشنامه‌های اول و دوم با استفاده از نرم‌افزار میک‌مک، پرسشنامه دیگری برای شناسایی سناریوهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در افق ۱۴۰۴ با ۱۵ عامل کلیدی و ۴۵ وضعیت محتمل و ممکن در طیفی از شرایط مطلوب تا نامطلوب طراحی گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش دلفی یا پنل خبرگان و روش‌های آینده‌پژوهی شامل روش ماتریس اثرات متقابل و روش برنامه‌ریزی بر پایه سناریو (سناریونگاری) با کمک نرم‌افزارهای آینده‌نگار میک‌مک و سناریو ویزارد استفاده شده است.

یافته‌های بخش کیفی

در این پژوهش پس از تبدیل عبارات به مفاهیم و مقولات و طبقات، با استفاده از روش سؤال کردن و مقایسه کردن، الگوی پارادایمی که شامل شش مقوله اصلی شرایط علی (توانمندسازی، خط‌مشی‌ها)، پدیده محوری (توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس)، شرایط زمینه‌ای (شرایط محیطی، شرایط سازمانی، جهانی شدن)، شرایط مداخله‌گر (درون سازمانی، برون سازمانی)، راهبردهای توسعه حرفه‌ای مدیران (فردی، سازمانی، ملی) و پیامدهای توسعه حرفه‌ای مدیران (بالندگی اجتماعی) است، استخراج شده است. در فرایند کدگذاری انتخابی و فرایند تلفیق، متن مصاحبه‌های پیاده شده دوباره بررسی شد و جملات و ایده‌هایی که بیانگر ارتباط بین مقوله‌های اصلی و فرعی بودند مورد توجه قرار گرفتند. براساس روابط به‌دست آمده، مفاهیم حاصل از کدگذاری باز و محوری در مرحله کدگذاری انتخابی به یکدیگر پیوند داده شده و عوامل مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی در افق ۱۴۰۴ به صورت یک الگوی مفهومی منعکس گردید. پس از تحلیل مصاحبه‌ها و اسناد، ۴۳۵ کد باز استخراج و از تلفیق آن‌ها تعداد ۳۴ کد محوری و از تلفیق آن‌ها تعداد ۱۴ کد انتخابی احصاء گردید و در شش مقوله اصلی دسته‌بندی شدند. نتایج تحلیل در شکل شماره ۱ یعنی الگوی پارادایمی ارائه شده است.



شکل ۱: الگوی پارادایمی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی استان‌های شمالغرب کشور

یافته‌های بخش کمی

در پژوهش حاضر برای شناسایی متغیرهای اولیه مؤثر بر وضعیت آینده توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس از روش پویش محیطی، از نوع پویش محیطی (مصاحبه، پیمایش دلفی، پنل خبرگی و گروه متخصصان) استفاده شده است که بعد از پایش متغیرها، ۵۲ متغیر به‌عنوان متغیرهای اولیه مؤثر بر وضعیت آینده توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس انتخاب شدند.

تجزیه و تحلیل پیش‌ران‌های کلیدی مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس با استفاده از نرم‌افزار میک‌مک و روش تحلیل اثرات متقاطع، بیانگر درجه پرشدگی ۷۹/۰۳ درصد بوده که بیانگر تأثیرگذاری بالای عوامل در بسیاری از موارد بر یکدیگر بوده است. تحلیل اولیه داده‌های ماتریس و تأثیرات متقاطع نشان‌دهنده آن است که با توجه به ابعاد ماتریس، در مجموع ۲۷۰۴ گزینه برای ماتریس وجود دارد که از مجموع ۲۱۳۷ رابطه ماتریسی قابل ارزیابی، ۵۸۷ رابطه، دارای اثرات متقاطع ۳ بوده است، یعنی شاخص‌ها از هم تأثیر پذیرفته‌اند و بر همدیگر تأثیرگذار بوده‌اند. ۱۰۰۷ رابطه دارای اثرات متقاطع ۲ بوده، یعنی نقش تقویت‌کننده داشته‌اند. ۵۴۳ رابطه دارای اثرات متقاطع ۱ بوده، یعنی بر روی دیگر شاخص‌ها تأثیر بیشتری گذاشته‌اند. ۵۶۷ رابطه نیز از مجموع اثرات متقاطع، نه از هم تأثیر پذیرفته‌اند و نه بر روی هم تأثیر گذاشته‌اند. از مجموع ۲۷۰۴ عدد در ماتریس، ۲۱۳۷ رابطه قابل ارزیابی در این ماتریس است (جدول ۱). از طرف دیگر، ماتریس بر اساس شاخص‌های آماری با سه بار چرخش داده‌ای از مطلوبیت و بهینه‌شدگی ۱۰۰ درصد برخوردار بوده که حاکی از روایی بالای پرسشنامه و پاسخ‌های آن است (جدول ۲).

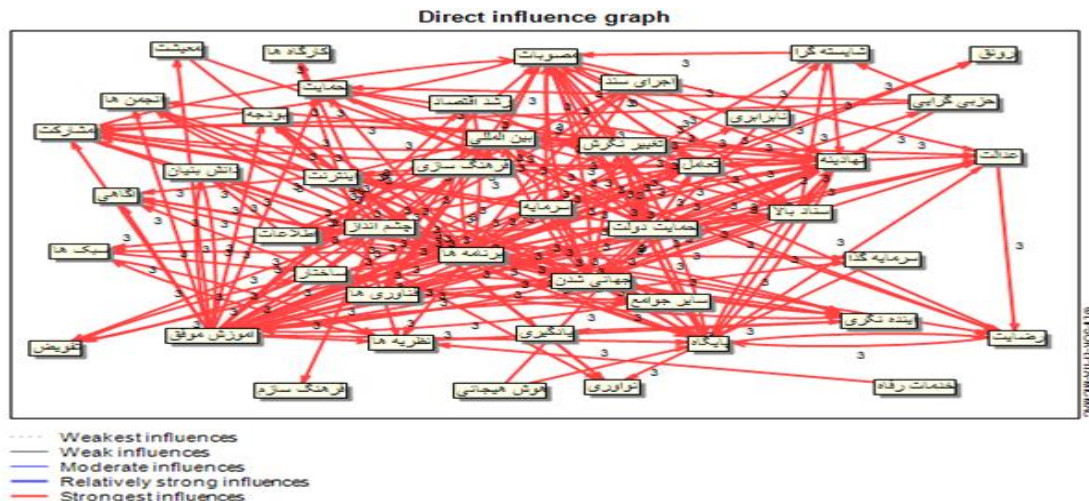
جدول ۱: تحلیل اولیه داده‌های ماتریس و تأثیرهای متقاطع

ابعاد ماتریس	تعداد تکرار	بدون تأثیر (۰)	تأثیر ضعیف (۱)	تأثیر میانه (۲)	تأثیر قوی (۳)	جمع	درجه پرشدگی
۵۲×۵۲	۳	۵۶۷	۵۴۳	۱۰۰۷	۵۸۷	۲۱۳۷	۷۹/۰۳٪

جدول ۲: درجه مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس

چرخش (تکرار)	تأثیرگذاری	تأثیرپذیری
۱	۹۶٪	۹۹٪
۲	۱۰۰٪	۱۰۱٪
۳	۱۰۰٪	۱۰۰٪

در ابتدا ۵۲ متغیر به‌عنوان پیش‌ران‌های اصلی مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس شناسایی و با نرم‌افزار میک‌مک برای استخراج نقشه‌ها و نمودارهای پیش‌ران‌های مؤثر مورد تحلیل قرار گرفته است. نقشه‌های خروجی این نرم‌افزار شامل نقشه اثرات مستقیم، نقشه اثرات غیرمستقیم، نقشه اثرات بالقوه مستقیم و نقشه اثرات بالقوه غیرمستقیم آمده است. قسمت آخر خروجی‌های نرم‌افزار مربوط به نمودارها است که روابط و ارتباطات بین متغیرها را نشان می‌دهد. این خروجی شامل چهار نمودار مختلف است (نمودار اثرات مستقیم، نمودار اثرات غیرمستقیم، نمودار اثرات بالقوه مستقیم و نمودار اثرات بالقوه غیرمستقیم) و هر کدام از این نمودارها روابط بسیار ضعیف، روابط متوسط، روابط نسبتاً قوی و روابط بسیار قوی را در پنج سطح به صورت متمرکز در یک شکل و یا مجزا در پنج شکل مختلف نشان می‌دهد که در ذیل نقشه یا نمودارهای اثرات روابط مستقیم و غیرمستقیم متغیرها از بسیار ضعیف تا بسیار قوی در اشکال مختلف به صورت مجزا ارائه شده است. در (شکل‌های ۲ و ۳) جایگاه متغیرهای تأثیرگذار و تأثیرپذیر بصورت دوبعدی نشان داده شده است. متغیرهای استراتژیک، متغیرهایی هستند که هم قابل دستکاری و کنترل باشند و هم بر پویایی و تغییر سیستم تأثیرگذار باشند. متغیرهای ناحیه ۱ متغیرهای استراتژیک هستند، چرا که هم قابلیت کنترل توسط سیستم مدیریتی را دارند و هم بر سیستم تأثیرگذاری قابل قبولی دارند.



شکل ۴: گراف اثرات مستقیم متغیرها بر یکدیگر (تأثیرات بسیار ضعیف تا بسیار قوی)

نرم‌افزار میک‌مک در مجموع برای متغیرها دو نوع گراف و تحلیل ارائه می‌دهد، یکی اثرات مستقیم و دیگری اثرات غیرمستقیم. هر چه میزان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بیشتر باشد، عامل در منطقه ریسک و متغیرهای هدف قرار می‌گیرد، بنابراین عامل کلیدی توسعه حرفه‌ای مدیران محسوب می‌شود.

در «آینده‌پژوهی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در افق ۱۴۰۴»، ۵۲ مسئله یا چالش اول توسعه حرفه‌ای مدیران پیش‌نگری شد. روابط متقابل این ۵۲ متغیر نیز از طریق پل‌های خبرگان مشخص شد تا ماتریس اثرات متقابل متغیرهای توسعه حرفه‌ای مدیران شکل گیرد. تحلیل‌های ساختاری امکان تحلیل یکپارچه متغیرهای یک سیستم را فراهم آورد تا موقعیت هر متغیر روی نقشه اثرات متقابل شکل گیرد. به این ترتیب نقشه‌های اثرات متقابل مستقیم، اثرات متقابل غیرمستقیم ترسیم و توصیف شد. از طریق این نقشه‌ها بود که متغیرها در چهار ناحیه قرار گرفته و براساس ترکیب میزان اثرگذاری و اثرپذیری به چهار دسته تقسیم شدند. خلاصه تمام تحلیل‌های ساختاری اثرات متقابل پیش‌ران‌های محیطی توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی در افق ۱۴۰۴ در جدول ۳ براساس خروجی‌های میک‌مک، نمایش داده شده است.

جدول ۳: موقعیت پیش‌ران‌ها در مختصات میک‌مک

نواحی مختصات	اثرات متقابل مستقیم پیشران‌ها	نواحی مختصات	اثرات متقابل مستقیم پیشران‌ها
دووجهی یا راهبردی	ناحیه ۱ (شمال شرقی) اثرگذاری بالا اثرپذیری بالا	وجود برنامه‌های توسعه حرفه‌ای - ارتباط مداوم نظام آموزشی با نظام‌های آموزشی موفق دنیا و استفاده از تجارب آنان - داشتن چشم‌انداز و راهبرد - آینده‌نگری و تفکر راهبردی سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان - حمایت دولت و مجلس - حرکت سیستم آموزشی به سمت تمرکززدایی - نهادینه شدن نقش کلیدی آموزش و پرورش در توسعه کشور - جهانی شدن و تبدیل جهان به دهکده جهانی (بین‌المللی شدن آموزش و پرورش) - اجرای اسناد بالادستی آموزش و پرورش و انعطاف‌پذیری سازمانی در ایجاد تغییرات بر مبنای آن - میزان تخصیص بودجه برای توانمندسازی مدیران و حمایت بودجه‌ای - مصوبات مجلس و قوانین وضع شده - تغییر نگرش دست‌اندرکاران و سیاست‌گذاران جامعه نسبت به آموزش و پرورش (تغییر نگاه از مصرفی به سرمایه‌ای به آموزش و پرورش) - وجود اسناد بالادستی و سیاست‌های راهبردی - میزان سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش - سطح توسعه و وضعیت اقتصادی جامعه (رشد اقتصاد ملی) - میزان استقبال جامعه از دانستن و دانایی افراد (آگاهی اجتماعی) - اصل شایسته‌گرایی و تخصص‌گرا بودن در وزارت آموزش و پرورش - ارتقای پایگاه اجتماعی مدیران	ناحیه ۳ (جنوب غربی) اثرگذاری پایین اثرپذیری پایین
	ناحیه ۲ (شمال غربی) اثرگذاری بالا اثرپذیری پایین	ساختار سازمانی منعطف و نرم - پرهیز از حزبی‌گرایی و گروه‌گرایی و تفکرات سیاسی و بانندی و نگرش سیاسی و ارزشی و جریان‌های سیاسی - توسعه دسترسی به اطلاعات (سرعت انتقال تکنولوژی) - اقتصاد دانش‌بنیان - توسعه فناوری‌های جدید و دیجیتال (امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری) - میزان حمایت جامعه، رسانه‌ها، ذی‌نفعان و سایر دستگاه‌ها و نهادهای دولتی و غیردولتی (مشارکت اجتماعی) - تأمین مدیران از نظر حقوق و مزایا و حمایت معیشتی - میزان مشارکت و همکاری اولیا، ذینفعان و سایر نهادها و دستگاه‌ها در توسعه حرفه‌ای مدیران	ناحیه ۴ (جنوب شرقی) اثرگذاری پایین اثرپذیری بالا
	تأثیرگذار		تأثیرپذیر یا وابسته

برای تعیین نهایی عوامل کلیدی مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در افق ۱۴۰۴ با توجه به خروجی نرم‌افزار میک‌مک و جدول عوامل کلیدی تأثیرگذار مستقیم و غیرمستقیم بر توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس، ۱۸ عامل به‌عنوان مؤثرترین عوامل کلیدی انتخاب شدند. این هجده عامل در شکل ۳ در ناحیه ۱ شبکه مختصات قرار داشتند. این عوامل کلیدی در پاره‌ای از موضوعات تشابهاتی باهم و همچنین با ویژگی‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دارند؛ که پس از کسب نظر اساتید، صاحب‌نظران و متخصصین موضوع، این عوامل در موارد مشابه و هم‌سنخ با یکدیگر مقایسه، تلفیق و ادغام شدند و در بعضی موارد حذف گردیدند و نهایتاً منجر به شکل‌گیری ۱۵ عامل کلیدی و مؤثر شد. این ۱۵ عامل به‌عنوان عوامل پایه اصلی در سناریونویسی در ادامه مورد استفاده قرار خواهند گرفت و سناریوهای آینده بر اساس این عوامل طراحی و سیاست‌گذاری خواهند شد. مجموعه وضعیت‌های محتمل این عوامل به شکل شفاف گره‌ها و مسیرهای سیاست‌گذاری را برای مدیران معین می‌کند. به‌منظور سناریونگاری در این مرحله از متخصصان نظرخواهی شد و نهایتاً با جمع‌بندی آن‌ها وضعیت‌های محتمل برای ۱۵ عامل تعریف گردید.

۱۵ عامل به‌عنوان عوامل کلیدی در موضوع آینده توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی در افق ۱۴۰۴ شناخته شدند. این عوامل در صحنه پیش‌روی در وضعیت‌های مختلفی قابل تصور هستند که این وضعیت‌های احتمالی برای آینده پیش‌روی توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی در افق ۱۴۰۴ از نظر برنامه‌ریزی بسیار بااهمیت هستند. به همین دلیل تحلیل دقیق شرایط پیش‌رو و تعریف وضعیت‌های احتمالی لازمه اصلی تدوین سناریوها است. جهت دقت کار در این مرحله از صاحب‌نظران و اساتید متخصص نظرخواهی شده و نهایتاً با جمع‌بندی آن‌ها ۴۵ وضعیت محتمل برای ۱۵ عامل تعریف گردید. وضعیت‌های محتمل برای هر عامل متفاوت از سایر عوامل بود و تنها ویژگی مشترک آن‌ها وجود طیفی از وضعیت‌های نامطلوب تا مطلوب است که بعضاً این طیف به ۴، ۳ و ۲ وضعیت متناسب با شرایط عامل کلیدی تفکیک شده است.

براساس وضعیت‌های احتمالی آینده پیش‌روی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس مجموعاً ۴۵ وضعیت مختلف برای ۱۵ عامل کلیدی طراحی گردید که این وضعیت‌ها طیفی از شرایط مطلوب تا نامطلوب را شامل می‌شدند و تعداد وضعیت‌های هر عامل متناسب با میزان پیچیدگی شرایط آن عامل بین ۲ تا ۴ حالت متغیر بوده است. با طراحی وضعیت‌ها و تهیه ماتریس متقاطع ۴۵×۴۵ مجدداً همانند مرحله قبل در تعیین عوامل کلیدی، پرسشنامه مفصلی را راهنمای کار تهیه و در اختیار متخصصان قرار گرفت. متخصصین با طرح این سؤال که «اگر هر یک از وضعیت‌های ۴۵ گانه اتفاق بیفتد چه تأثیری بر وقوع و یا عدم وقوع سایر وضعیت‌ها خواهد داشت؟» به تکمیل پرسشنامه براساس سه ویژگی توانمندساز، بی‌تأثیر و محدودیت‌ساز اقدام کردند و با درج ارقامی بین ۳ تا ۳- میزان تأثیرگذاری هر کدام از وضعیت‌ها را بر سیستم مشخص کردند.

با توجه به این که هدف ما تهیه سناریوهای ممکن از ترکیب ۴۵ وضعیت برای ۱۵ عامل می‌باشد انتظار می‌رود حداقل ۴۲۳۵ سناریوی ترکیبی از بین آن‌ها استخراج شود که شامل همه احتمالات ممکن در آینده پیش‌روی توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی در افق ۱۴۰۴ است، البته این نتایج به هیچ وجه امکان تحلیل، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی ندارند و صرفاً استفاده آماری دارند. نرم‌افزار سناریویوزارد با محاسبات پیچیده و بسیار سنگین، امکان استخراج سناریوهای با احتمال قوی، سناریوهای با احتمال ضعیف و سناریوهای با احتمال سازگاری و انطباق بالا را برای محقق فراهم می‌آورد. با توجه به وسعت ماتریس و ابعاد آن به اندازه (۴۵×۴۵)، پردازنده به قدرت ۲ گیگاهرتز، ۴۲۳۵ سناریوی ترکیبی را بر اساس داده‌های وارد شده پرسشنامه تحلیل و تعداد سناریوهای زیر را گزارش داد:

- سناریوهای قوی یا محتمل (سناریوهای با سازگاری صفر): ۱۱ سناریو
- سناریوهای با سازگاری بالا (سناریوهای با سازگاری یک = سناریوهای باورکردنی): ۲۹ سناریو
- سناریوهای ضعیف (سناریوهای با سازگاری دو = سناریوهای ممکن): ۳۹ سناریو

ماهیت این نرم‌افزار به کاهش ابعاد احتمالی وقوع سناریوها از میان میلیون‌ها سناریو به چند سناریو محدود با احتمال وقوع بالاست. نتایج حاکی از این است که ۱۱ سناریو با امتیاز بسیار بالا و احتمال وقوع بیشتر در شرایط پیش‌روی آینده توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی در افق ۱۴۰۴ قرار دارد. مشخصات ۱۱ سناریوی محتمل به‌دست آمده براساس محاسبات نرم‌افزاری به‌شرح جدول ذیل است:

جدول ۴: مشخصات ۱۱ سناریوی محتمل به‌دست آمده بر اساس محاسبات نرم‌افزاری

سناریو	اول	دوم	سوم	چهارم	پنجم	ششم	هفتم	هشتم	نهم	دهم	یازدهم
مقدار سازگاری	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر	صفر
نمره تاثیر کل	۳۷	۳۵	۳۲	۳۷	۳۵	۲۸	۲۳	۱۵	۱۵	۱۴	۳۴

مأخذ: یافته‌های محققان

از میان سناریوهای استخراج شده، تعداد ۱۱ سناریو از شدت بسیار زیاد در احتمال وقوع برخوردار هستند که به‌طوری که میزان امتیاز این ۱۱ سناریو بین ۱۴ تا ۳۷ می‌باشد. با توجه به اینکه لزوماً سناریوهای محتمل ترکیبی از شرایط بحرانی و مطلوب نیست بلکه نتایج بستگی به داده‌هایی دارد که در پرسشنامه در مورد شرایط آتی توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی در افق ۱۴۰۴ تکمیل می‌شود و این احتمال هم که تمام سناریوهای محتمل همگی از شرایط مطلوب یا بحرانی و یا میانه‌ای از آن‌ها باشند، وجود دارد.

در میان سناریوهای محتمل، سناریوی اول، مهم‌ترین و محتمل‌ترین سناریوی پیش‌روی توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی در افق ۱۴۰۴ است که در این سناریو برنامه‌های جامع توسعه حرفه‌ای تدوین خواهد شد، همچنین در این سناریو آگاهی اجتماعی گسترش پیدا کرده و شاهد بهبود در مصوبات مجلس در رابطه با آموزش و پرورش خواهیم بود. از دیگر ویژگی‌های این سناریو، فضای جذاب رشد اقتصادی کشور و کاهش نقش آموزش و پرورش در توسعه کشور می‌باشد.

در این پژوهش، سناریوهای با ناسازگاری «صفر» به‌عنوان سناریوهای قوی گزارش و سناریوهای با ناسازگاری «یک» به‌عنوان سناریوهای باورکردنی و سناریوهای با ناسازگاری «دو» به‌عنوان سناریوهای ممکن (ضعیف) گزارش شده است. در این سناریوها یک یا دو توصیف‌گر از سازگاری درونی برخوردار نیست، اما هنوز باورکردنی به نظر می‌رسد. این سناریوها با هدف نشان دادن گشودگی سناریوهای باورکردنی و ممکن آینده گزارش شده‌اند، اما در تفسیر و استفاده از آن‌ها باید با احتیاط عمل کرد.

در سناریوسازی به روش تحلیل بالانس اثرات متقابل از آنجا که از مبنای تحلیل ریخت‌شناسی استفاده می‌شود، در صورت وجود چند متغیر اولیه در نهایت با تعداد قابل توجهی سناریو مواجه می‌شویم. در اینجا نیز تعداد ۴۲۳۵ سناریو داریم که تعداد ۱۱ مورد از سناریوهای قوی یا محتمل برای معرفی انتخاب شدند. در میان سناریوها، موارد نزدیک به هم وجود دارند که اختلاف آن‌ها تنها یک عنصر است و می‌توانند از نظر مفهومی خانواده سناریوها را تشکیل دهند. گزینش دو یا چند سناریو، تحت عنوان یک خانواده نیز مسئله‌ای کیفی و مبتنی بر نظر خبرگان است. با بررسی ۱۱ سناریوی محتمل توسط خبرگان، بر اساس سه عامل کلیدی: وجود برنامه‌ها و توجه سیاست‌گذاران آموزشی به توسعه حرفه‌ای، وجود چشم‌انداز و سیاست‌های راهبردی و اسناد بالادستی برای توسعه حرفه‌ای و میزان سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش، چهار خانواده سناریو تشکیل گردید که در جدول زیر بیان گردیده است: پس از صحنه‌گذاری و اعتبارسنجی توسط خبرگان چهار سناریو با عناوین: مدرسه شاهزاده‌ها، بچه‌های مدرسه‌والت، مدرسه موش‌ها و مبصر ۴ ساله کلاس به صورت توصیفی نام‌گذاری گردید. به جهت ارائه تصویری روشن از نتایج به‌دست آمده، سناریوهای تدوین شده به صورت خلاصه در جدول ۵ آمده‌اند:

جدول ۵: چهار سناریوی نهایی

سناریو	عنوان سناریو	وجود برنامه‌های توسعه حرفه‌ای (توجه سیاست‌گذاران آموزشی به توسعه حرفه‌ای)	وجود چشم‌انداز و سیاست‌های راهبردی و اسناد بالادستی	میزان سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش
اول	مدرسه شاهزاده‌ها	تدوین برنامه‌های جامع توسعه حرفه‌ای	در سطح گسترده	افزایش
دوم	بچه‌های مدرسه‌والت	استفاده از تجربیات موجود	در سطح محدود	افزایش
سوم	مدرسه موش‌ها	استفاده از تجربیات موجود	در سطح محدود	عدم تغییر
چهارم	مبصر ۴ ساله کلاس	بی‌توجهی به برنامه‌های توسعه	عدم وجود چشم‌انداز	کاهش

بحث و نتیجه گیری

نتایج پژوهش نشان‌دهنده ۱۴ مقوله کلی، ۳۴ مقوله محوری و ۴۳۵ مفهوم است که به صورت مدل پارادایمی در قالب شش طبقه فراگیر، توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی را به صورت عمیق و غنی توصیف می‌نماید، که می‌تواند مورد استفاده سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان، آینده‌پژوهان و کارگزاران نظام آموزشی قرار گیرد. نتایج به‌دست آمده از مصاحبه‌های صورت گرفته حاکی از آن بود که شاخص‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی در شش مقوله اصلی شرایط علی، پدیده محوری (توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس)، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای توسعه حرفه‌ای مدیران گنجانده شده است. این پژوهش همچنین مدلی فراهم نموده است که از آن می‌توان به‌عنوان چارچوب مفهومی برای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در افق ۱۴۰۴ و سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی برای عملیاتی کردن الگوی تدوین شده استفاده کرد. در مقایسه الگوی طراحی شده با ادبیات و مبانی نظری تحقیق در خصوص الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس، یافته‌های پژوهش حاضر در حوزه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس با تحقیقات (Seddighi & et al (2021), Naderi & Hasanzadekafshgar kalei & et al (2020), Abili & et al (2020), Kamarei & et al (2021), et al (2020), Isfahani & et al (2020), Norad Sedigh & et al (2018), Farahbakhsh & et al (2017), Javanak Liavali & et al (2017), Farhadi & Sadeghi (2017), Ghanbari & Mohammadi (2017), Jensen (2020), Cunha & et al (2020), McCracken (2017), Brabham (2017), Ng & Chan (2014), Bayarystanova & et al (2014) هم‌راستا است. در این تحقیقات نیز توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس مورد تأکید قرار گرفته شده است.

از آنجایی که همه مدیران مدارس دوره ابتدایی و سایر دوره‌های تحصیلی، نیازهای توسعه‌ای دارند که باید مورد بررسی و توجه مسئولان و سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان امر قرار گیرد؛ بنابراین برای رسیدن به اهداف متعالی نظام آموزشی و تحقق اهداف سند تحول بنیادین آموزش و پرورش که همانا ارتقاء و توسعه کمی و کیفی یادگیری دانش‌آموزان و رسیدن آنان به حیات طیبه است، برنامه توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس باید مورد توجه مدیران عالی و برنامه‌ریزان نظام آموزشی قرار گیرد. از این رو، الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره ابتدایی راهنمای مناسبی برای شناخت بسترها، شرایط، شاخص‌ها، موانع و پیامدهای توسعه حرفه‌ای مدیران است تا به واسطه آن زمینه توسعه حرفه‌ای معلمان و دانش‌آموزان مدارس دوره ابتدایی که همانا مهم‌ترین دوره نظام آموزشی است، فراهم کند. در مجموع و با توجه به نتایج تحقیق در رابطه با تأثیر شرایط علی بر پدیده محوری و همچنین تأثیر شرایط علی از طریق پدیده محوری بر راهبردها، تأثیر شرایط مداخله‌گر بر راهبردها و تأثیر آن از طریق راهبردها بر پیامدها، تأثیر شرایط زمینه‌ای بر راهبردها و تأثیر آن بر پیامدها از طریق راهبردها، تأثیر پدیده محوری بر راهبردها و تأثیر آن بر پیامدها از طریق راهبردها و همچنین تأثیر راهبردها بر پیامدها اهمیت وجود یک الگو برای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی در چشم‌انداز ۱۴۰۴ واضح‌تر می‌شود. براساس نتایج حاصل از پژوهش می‌توان بیان کرد که توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس به دلیل اهمیت و آثار بالقوه مثبت اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و فناوری که به همراه دارد، بدون برنامه‌ریزی امکان‌پذیر نخواهد بود؛ لذا اتخاذ سیاست‌های اصولی از راه فرایند برنامه‌ریزی و آینده‌نگری ضروری خواهد بود. براساس یافته‌های پژوهش مهم‌ترین پیشران‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس عبارتند از: وجود برنامه‌های توسعه حرفه‌ای، ارتباط مداوم نظام آموزشی با نظام‌های آموزشی موفق دنیا و استفاده از تجارب آنان و داشتن چشم‌انداز و راهبرد که دارای تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بسیار بالایی بر سایر پیشران‌ها هستند و ظرفیت تبدیل شدن به بازیگران کلیدی را دارند. از سوی دیگر، پیشران‌هایی وجود دارند که اثرگذاری بسیار بالایی بر سیستم و سایر پیشران‌ها دارند ولی تأثیرپذیری چندانی از متغیرهای درون سیستم ندارند. مهم‌ترین پیشران‌ها از این نوع ساختار سازمانی منقطع و نرم، پرهیز از حزبی‌گرایی، گروه‌گرایی، تفکرات سیاسی و باندی و نگرش سیاسی و ارزشی و جریان‌های سیاسی هستند. دسته سوم پیشران‌هایی هستند که اثرگذاری و اثرپذیری پایینی دارند. مهم‌ترین پیشران‌ها از این نوع عبارتند از: توسعه رسانه‌های اجتماعی، شبکه‌های اجتماعی، میزان پیشرفت‌های علمی، صنعتی و آموزشی در جوامع مختلف و کنترل تورم. این پیشران‌ها به خودی خود ضعیف هستند و اهمیتی در توسعه حرفه‌ای مدیران ندارند، بلکه با توجه به کنش و واکنش پیشران‌هایی که در این مطالعه شناسایی شده‌اند، مستقل عمل می‌کند و نقش زیادی از لحاظ تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بر سایر پیشران‌ها بر عهده ندارند. دسته چهارم پیشران‌های وابسته

هستند که اثرگذاری کمتری داشته ولی اثرپذیری بالایی از سیستم دارند. این پیشران‌ها عبارتند از پیشران‌های تعاملات بین‌المللی و شیوه مدیریت (سبک مدیریت و رهبری).

نتایج پژوهش حاضر هم‌راستا و هم‌سو با نتایج پژوهش (Hasanzadekafshgar kalei & et al, Isfahani & et al (2020) و (Farhadi & Sadeghi (2017 است. همچنین نتایج به‌دست آمده در این پژوهش با یافته‌های (Kamarei (2021 & et al (2018)، (Norad Sedigh & et al (2017)، (Ghanbari & Mohammadi (2017)، (Jensen (2020)، (McCracken (2017) و (Ng & Chan (2014) که هر یک به بررسی مجزای ویژگی‌های توسعه حرفه‌ای و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس پرداخته‌اند، هم‌راستا و هم‌سو بوده است. به‌طور کلی می‌توان گفت که موفقیت در دستیابی به اهداف همه‌جانبه آینده توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس وابسته به تعامل مؤثر بین عوامل کلیدی و برنامه‌ریزی دقیق برای این پیشران‌ها وابسته است و در این میان وجود برنامه‌های توسعه حرفه‌ای تأثیرگذارترین عامل کلیدی در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در افق ۱۴۰۴ است. برنامه‌ریزان توسعه حرفه‌ای در تدوین برنامه آموزشی با رویکرد توسعه حرفه‌ای، باید اهداف و محتواهای ویژه‌ای را برای قبل، بدو و ضمن خدمت مدیران طراحی، تنظیم و تدوین نمایند. ارتباط مداوم نظام آموزشی با نظام‌های آموزشی موفق دنیا و استفاده از تجارب آنان، داشتن چشم‌انداز و راهبرد، آینده‌نگری و تفکر راهبردی سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان، حمایت دولت و مجلس، حرکت سیستم آموزشی به سمت تمرکززدایی، نهادینه شدن نقش کلیدی آموزش و پرورش در توسعه کشور، جهانی‌شدن و تبدیل جهان به دهکده جهانی (بین‌المللی شدن آموزش و پرورش)، اجرای اسناد بالادستی آموزش و پرورش و انعطاف‌پذیری سازمانی در ایجاد تغییرات بر مبنای آن و ساختار سازمانی منعطف و نرم در درجات بعدی اهمیت قرار دارند. این عوامل در واقع به‌عنوان بازیگران اصلی مؤثر بر توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ایفای نقش می‌کنند. نتایج حاصل از تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد که از بین ۵۲ عامل کلیدی، ۱۵ عامل در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس مؤثر است. با تهیه سبد سناریوها برای این عوامل، ۴۵ وضعیت محتمل برای آن‌ها شناسایی شد و در نهایت با تحلیل‌های انجام شده توسط نرم‌افزار سناریو ویزارد در مجموع ۱۱ سناریوی قوی، ۲۹ سناریوی باورکردنی و ۳۹ سناریوی ضعیف به‌دست آمد.

در مرحله اول با شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی و ارائه الگوی پارادایمی، راهنمای مناسبی برای شناخت بسترها، شرایط، موانع و پیامدها و به‌طور خلاصه، الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران فراهم گردید تا به واسطه آن زمینه توسعه حرفه‌ای معلمان و دانش‌آموزان مدارس مقطع ابتدایی را که اساسی‌ترین و زیربنایی‌ترین دوره نظام آموزشی است، فراهم شود. در مرحله دوم وضعیت‌های محتمل در نرم‌افزار سناریو ویزارد بر اساس نظرات خبرگان از ۳ تا ۳- وزن‌دهی شده و نهایتاً سه دسته سناریو (سناریوهای قوی یا محتمل، سناریوهای باورکردنی با سازگاری بالا، سناریوهای ضعیف) استخراج شد. در مرحله بعد با تحلیل نتایج سناریو ویزارد ۱۱ سناریوی قوی پیش‌روی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در افق ۱۴۰۴ شناسایی و ۴ خانواده سناریوهای مطلوب تعیین گردید.

در سناریوی اول هر سه عامل کلیدی در وضعیت بالا و مطلوب قرار دارند. در این سناریو برنامه‌های جامع توسعه حرفه‌ای توسط برنامه‌ریزان توسعه حرفه‌ای و سیاست‌گذاران آموزشی تدوین می‌گردد و در سطحی گسترده اسناد بالادستی و سیاست‌های راهبردی مانند سند تحول بنیادین، سند چشم‌انداز ایران ۱۴۰۴، سند نقشه جامع علمی کشور، اسناد پنج‌ساله توسعه و غیره به‌عنوان نقشه راه در خصوص توسعه حرفه‌ای مدیران و توسعه منابع انسانی وجود دارد؛ و همچنین به سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش با دید سرمایه‌ای نگاه می‌شود و میزان سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش افزایش پیدا کرده است. روندهای حاکم بر این سناریو حاکی از وجود مدیران حرفه‌ای است، که در مدرسه‌ای به نام مدرسه شاهدزاده‌ها رهبری می‌کنند. رهبرانی که دارای توانایی، مهارت‌ها و تخصص‌های بالایی هستند که باعث افزایش اثربخشی و کارایی آنها می‌شود. وضعیت ۳ عامل کلیدی در این سناریو کاملاً مطلوب است و محتمل‌ترین سناریو را در جهت توسعه حرفه‌ای مدیران دارد که خود یک حالت مثبت و امیدوارکننده‌ای را پیش‌روی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس نشانی می‌دهند. وضعیت‌های پیش‌رو در جهت تحقق سناریوی نام برده شده به‌شرح زیر است: تدوین برنامه‌های جامع توسعه حرفه‌ای، وجود چشم‌انداز و سیاست‌های راهبردی و اسناد بالادستی در سطحی گسترده، و افزایش و جذب بالاترین حجم سرمایه‌گذاری. در سناریوی دوم از سه عامل کلیدی، دو عامل در وضعیت بینابین و یک عامل در وضعیت مطلوب قرار دارد. روندهای حاکم بر این سناریو حاکی از وجود مدیرانی است، که در مدرسه‌ای به نام بچه‌های مدرسه والت رهبری می‌کنند. وضعیت‌های پیش‌رو در جهت تحقق سناریوی نام برده شده به‌شرح زیر است:

استفاده از تجربیات موجود در تدوین برنامه‌های توسعه حرفه‌ای، وجود چشم‌انداز و سیاست‌های راهبردی و اسناد بالادستی در سطحی محدود، و افزایش و جذب بالاترین حجم سرمایه‌گذاری. وضعیت سناریوی شماره سه شبیه سناریوی شماره ۲ است و تنها تفاوت آن در وضعیت عامل میزان سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش است که عدم تغییر در حجم سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش و وضعیت بینابین دارد. سناریوی «مدرسه موش‌ها» به‌عنوان سناریوی بینابین توسعه حرفه‌ای مدیران قلمداد شده است. این سناریو نتیجه عدم استقبال آموزش و پرورش از تغییر و تحولات محیطی و پویایی‌های آن است. در این سناریو، نگرش به توسعه حرفه‌ای مدیران، نگرشی کلاسیک است که با اصول و مؤلفه‌های رویکرد آینده‌پژوهی متفاوت است. وضعیت ۳ عامل کلیدی در این سناریو بینابین است که این وضعیت‌ها نشان‌دهنده حالت ایستا پیش‌روی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس است و با ادامه روند موجود در زمینه عوامل کلیدی به‌دست آمده، تغییراتی در توسعه و وضعیت توسعه حرفه‌ای مدیران به‌وجود نخواهد آمد. وضعیت‌های پیش‌رو در جهت تحقق سناریوی نام برده شده به‌شرح زیر است: استفاده از تجربیات موجود در تدوین برنامه‌های توسعه حرفه‌ای، وجود چشم‌انداز و سیاست‌های راهبردی و اسناد بالادستی در سطحی محدود، و عدم تغییر در حجم سرمایه‌گذاری و برطرف کردن برخی موانع سرمایه‌گذاری.

از بین سناریوهای مطرح شده، سناریوی ۴ بحرانی‌ترین شرایط را دارد. در این نوع از توسعه مدیران، هیچ نوع برنامه‌ای و چشم‌اندازی برای توسعه حرفه‌ای مدیران وجود ندارد، و هیچ نوع نقشه راهی برای آینده مدیران مدارس ترسیم نشده است. از طرف دیگر سیاست‌گذاران آموزشی در برنامه‌ریزی‌های خود برای نظام آموزشی هیچ نوع اهمیت و ارزشی برای افزایش توانایی‌ها و مهارت‌های مدیران نمی‌دهند. عدم وجود برنامه و چشم‌انداز برای افزایش توانمندی‌های مدیران و به‌انداز سیاست‌گذاران آموزشی در برنامه‌ریزی‌های خود برای افزایش مهارت‌های مدیران و کاهش حجم سرمایه‌گذاری باعث به‌وجود آمدن مدیران عادی می‌شود. مدیرانی که فقط کارهای عادی و تکراری مدارس رو انجام می‌دهند و هیچ نوع تخصص و توانایی در کار خود ندارند. با توجه به شرایط ذکر شده، در صورت بروز این سناریو، آموزش و پرورش با چالش‌های متعددی در مسیر دستیابی به توسعه حرفه‌ای مدیران روبه‌رو خواهد شد و عدم توسعه حرفه‌ای مدیران را به‌دنبال خواهد داشت. روندهای حاکم بر این سناریو حاکی از وجود مدیران عادی است، که در مدرسه‌ای به نام مبصر ۴ ساله کلاس رهبری می‌کنند. وضعیت‌های پیش‌رو در جهت تحقق سناریوی نام برده شده به‌شرح زیر است: بی‌توجهی به تدوین برنامه‌های توسعه حرفه‌ای، عدم وجود چشم‌انداز و سیاست‌های راهبردی و اسناد بالادستی، و کاهش حجم سرمایه‌گذاری.

نتایج پژوهش بیانگر آن است که با توجه به ساختار مدیریت آموزش و پرورش و ویژگی‌های آن و همچنین برنامه‌ها و طرح‌های ملی در خصوص توسعه حرفه‌ای مدیران، سناریوهای بسیاری در پیش‌روی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس قرار دارند که دستیابی به هر کدام از آن‌ها به‌طور مستقیم با عملکردهای جامعه جهانی، منطقه‌ای، ملی، استانی و سیاست‌های آموزش و پرورش و سایر نهادها و دستگاه‌های جامعه در ارتباط است. در مجموع ۱ سناریوی مطلوب، ۲ سناریوی ایستا و ۱ سناریوی بحرانی، سناریوهای پیش‌روی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس می‌باشند که رسیدن به هر کدام از آن‌ها وابسته به اقدامات زمان حال و آماده شدن در برابر بحران‌های آینده است. این سناریوها، «مدرسه شاهزاده‌ها»، «بچه‌های مدرسه والت»، «مدرسه موش‌ها» و «مبصر ۴ ساله کلاس»، نام گرفتند. سناریوی اول حالتی خوش‌بینانه و آرمان‌شهری، سناریوهای دوم و سوم ادامه وضع موجود و سناریوی چهارم حالتی بدبینانه و ویران‌شهری را به تصویر می‌کشد. در نهایت هر یک از این سناریوها باورپذیرند و هر کدام هم پتانسیل تحقق دارند؛ اما اینکه کدام یک روی دهد، به برنامه‌ریزی‌های امروز ما بستگی دارد. سناریوها هیچ تجویزی برای خود آینده ندارند، بلکه فیلمی کوتاه از امکان‌هایی هستند که ممکن است رخ دهند؛ اما اینکه در نهایت در کدام منزلگاه فرود آییم، به انتخاب مسیر امروزمان بستگی دارد.

در مجموع باید گفت نتیجه اصلی این تحقیق حاکی است که ۱۵ عامل کلیدی بازیگران اصلی و مؤثر بر فرایند توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در افق ۱۴۰۴ هستند که وضعیت فعلی این عوامل چندان مناسب نیست و سناریوهای احتمالی پیش‌روی توسعه حرفه‌ای مدیران نیز اگرچه امیدهای فراوانی به وقوع شرایط مطلوب در افق ۱۴۰۴ را نشان می‌دهند ولی از طرف دیگر وقوع شرایط بحرانی را دور از انتظار نمی‌دانند. از این‌رو، برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران آموزشی باید به سناریوهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس توجه ویژه نمایند و با استفاده از آنها گام‌های مؤثری در جهت ارتقاء و بهبود عملکرد مدیران مدارس و نظام آموزشی با هدف توسعه حرفه‌ای بردارند. در یک برداشت کلی از مجموع پژوهش‌های انجام گرفته، می‌توان توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی را یک فرایند نظام‌مند از بررسی شایستگی‌های پایه و

الزامات مورد نیاز برای گزینش مدیران آموزشگاهی تا آموزش مادام‌العمر در زمینه‌های اجتماعی و حرفه‌ای موجود دانست که به تربیت مدیران آموزشگاهی حرفه‌ای منجر می‌شود و این فرایند می‌تواند پیش‌نیازی برای تغییر و تحول نظام آموزشی باشد. اگر بتوان با طی کردن مسیر توسعه حرفه‌ای، مدیران آموزشگاهی حرفه‌ای تربیت کرد، در واقع، یک تغییر آموزشی مثبت و قدرتمند ایجاد خواهد شد. در نهایت می‌توان نتیجه گرفت که همه مدیران آموزشگاهی برای موفقیت در جهت توسعه‌یافتگی معلمان و مدارس خود، نیازمند توسعه‌یافتگی و دستیابی به شرایط و مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای هستند که باید به‌طور دقیق مورد توجه سیاست‌گذاران و مسئولان و برنامه‌ریزان حوزه تعلیم و تربیت قرار گیرد. تحقق سند چشم‌انداز و مبانی سند تحول بنیادین و نیل به اهداف عالیه نظام آموزشی که در واقع همان ارتقاء و توسعه کمی و کیفی یادگیری دانش‌آموزان و تحقق حیات طیبه است، بستگی به نوع نگاه متولیان امر و برنامه‌ریزان آموزشی و سیاست‌گذاران آموزش و پرورش دارد و مدیران عالی و برنامه‌ریزان آموزشی بایستی در تمامی برنامه‌ها به این نکته توجه داشته باشند که تعلیم و تربیت اسلامی بدون توجه به توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی، امکان‌پذیر نیست و مدیران و سیاست‌گذاران همواره متوجه توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس بوده و زمینه توسعه حرفه‌ای مدیران آموزشگاهی را فراهم کنند.

محدودیت‌های پژوهش

این پژوهش همانند تمامی پژوهش‌های کیفی از محدودیت‌های تعمیم‌پذیری، ذهنی بودن و تکرارناپذیر بودن برخوردار است. داده‌ها و نیز یافته‌های کمی این پژوهش از طریق ابزار خودگزارش‌دهی به‌دست آمده است؛ به این معنا که پاسخ‌ها ممکن است تحت تأثیر تعصبات و یا باورهای فردی قرار گرفته باشد.

پیشنهادهای کاربردی پژوهش

در این راستا پیشنهاد می‌شود در انتصاب، گزینش و همچنین ارزیابی مدیران مدارس به مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس (دانش، مهارت و نگرش) توجه شود. لذا مسئولان، برنامه‌ریزان و دست‌اندرکارانی که مدیران مدارس را انتخاب می‌کنند باید مستعدترین افراد را به‌عنوان مدیر انتخاب کنند و در انتخاب آن‌ها مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای را در اولویت قرار دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود در سیاست‌گذاری‌های کلان و برنامه‌ریزی‌های بلندمدت برای توسعه حرفه‌ای مدیران، روندهای راهبردی که هم تأثیر زیادی بر سیستم گذاشته و از متغیرهای سیستم تأثیر می‌پذیرند، مورد ارزیابی قرار گیرد و شرایط آینده با توجه به این متغیرهای راهبردی ترسیم گردد. با ترسیم محیط‌های احتمالی آینده به‌عنوان ورودی‌های سیستم اقدام به پیش‌بینی آینده شده است و پیشنهاد می‌گردد در فعالیتهای آینده‌پژوهانه در آموزش و پرورش، ضروری است چشم‌اندازها و رسالت‌های آموزش و پرورش به صورت روشن به جامعه آموزش و پرورش معرفی و اطلاع‌رسانی شوند. این امر سبب می‌شود که سایر خرده‌نظام‌های آموزش و پرورش از جمله برنامه‌های توسعه حرفه‌ای از کارکرد صحیح و اصولی برخوردار باشند و با برنامه‌ریزی توسعه حرفه‌ای اثربخش و کارآمد بتوان به تحقق سناریوی مطلوب توسعه حرفه‌ای مدیران و تحقق چشم‌اندازها و رسالت‌ها نائل آمد. در وزارت آموزش و پرورش به اصل تفکر سیستمی در تصمیم‌گیری‌ها، یعنی روابط متغیرها بر یکدیگر، تأثیر و تأثر آن‌ها بر هم و همچنین این نکته که تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در محیط‌های امروزی سرشار از عدم قطعیت نیازمند تصمیم‌گیری بر اساس اثرات متغیرها بر یکدیگر بوده و شامل مجموعه‌ای از تصمیم‌هاست، توجه شود. به مقوله شناسایی عدم قطعیت‌های محیطی به‌عنوان سرفصلی که میان مدیریت حرفه‌ای و مدیریت آینده‌پژوهی مشترک است، در آموزش و پرورش توجه جدی شود. همچنین پیشنهاد می‌شود در برنامه‌ریزی‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس و محیط‌های پویا، برنامه‌ریزان توسعه حرفه‌ای به‌جای روندهای خطی گذشته براساس پیش‌بینی‌های مبتنی بر سناریوسازی و آینده‌نگری اقدام نمایند. پیشنهاد می‌شود مدیران عالی آموزش و پرورش با تأکید بر توسعه و پرورش صلاحیت‌های حرفه‌ای مورد نیاز مدیران، امکان شایسته‌گرایی و تخصص‌گرایی را در مدیران مدارس فراهم آورند. پیشنهاد می‌شود کمبودها و موانع موجود برای حرفه‌ای شدن مدیران مدارس از جمله موانع درون‌سازمانی (موانع ساختاری، مدیریتی، آموزشی، فرهنگی) و برون‌سازمانی (موانع اجتماعی، سیاسی و اقتصادی) بررسی و رفع گردند. نقش سیاست و فعالیت‌های سیاسی برای احزاب در انتخاب مدیران کم‌رنگ گردد و به‌عبارتی آموزش و پرورش از سیاست‌زدگی به دور باشد.

ملاحظات اخلاقی

تمامی اصول اخلاقی در این مقاله در نظر گرفته شده است. شرکت‌کنندگان در جریان هدف پژوهش و مراحل اجرای آن قرار گرفتند. آن‌ها همچنین از محرمانه بودن اطلاعات خود اطمینان داشتند.

حامی مالی

این مقاله هیچگونه حامی مالی نداشته است.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

References

- Abedi Jafari, H., Salmani, D., Radmand, M. (2010). Evaluating Human Resource Requirements of the Fifth Development Plan: A Futures Study Approach. *Strategy*, 18(3), 345-364. In Persian [https://rahbord.csr.ir/article_124388.html?lang=fa]
- Abili, K., Hajkhozeymh, M., Pourkarimi, J., & Hatami, M. (2020). Identifying the Components of Professional Development of Universities Departments Chairs and Higher Education Institutions (A meta-synthesis study). *Journal of Research on Management of Teaching in Marine Sciences*, 7(1), 1-18. In Persian [https://rmt.iranjournals.ir/article_37730.html?lang=fa]
- Abili, K., Pourkarimi, J., Mazari, E., Khabare, K., & Badehban, S. (2014). The role of self-development of school administrators in enhancing their performances (A case study: School administrators of Ray city). *Journal of Instruction and Evaluation*, 7 (26), 103-124. In Persian [<https://sanad.iau.ir/journal/jinev/Article/521699?jid=521699>]
- Asgari, N., Nikoukar, G., Safari, H., & Gholami, M. (2015). Competency Model of Islamic Republic of Iran's Based on 2025 Vision Plan. *Journal of Management in the Islamic University*, 4(9), 23-38. In Persian [http://miu.nahad.ir/article_270.html?lang=fa]
- Bachelor, M. (2015). Professional Development of Continuing Higher Education Unit Leaders: A Need for a Competency-Based Approach. *The Journal of Continuing Higher Education*, 63(3), 152-164. [<https://doi.org/10.1080/07377363.2015.1085799>]
- Bayarystanova, E. Arenova, A. & Nurmuhametova, R. (2014). Education System Management And Professional Competence Of Managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 140(2014) 427-431. Retrieved from: www.sciencedirect.com [<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.448>]
- Bigdeli, M., Davoudi, R., Kamali, N., & Entesar Fomani, G. (2018). Identifying the Dimensions and Components of Human Resource Improvement in Education for Proposing a Conceptual Model. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(2), 73-100. In Persian [https://hrmj.ihu.ac.ir/article_32933.html?lang=fa]
- Bizzell, B. E. (2011). Professional Development of School Principals in Virginia. Faculty of the Virginia Polytechnic Institute. Blacksburg, Virginia. [<http://hdl.handle.net/10919/26464>]
- Bonyadi, H. A., Fani, A. A., Seyed Javadin, S. R. (2019). Designing and explaining the competency model of school principals based on the document on the fundamental transformation of education and other upstream documents. *Journal of Educational and Scholastic Studies*, 7(2), 113-144. In Persian [https://pma.cfu.ac.ir/article_780.html]

- 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. [https://jespnet.com/journals/Vol_2_No_4_October_2015/3.pdf]
- 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. [<https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/3865/>]
- Brown, C. & Militello, M. (2016). Principal's perceptions of effective professional development in schools. *Journal of Educational Administration*, 6(4), 56-67. [<https://doi.org/10.1108/jea-09-2014-0109>]
- Campbell, P. (2010). Against the tide challenges of leading a sustainable school. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/254250178_Leading_sustainable_schools_Exploring_the_role_of_primary_school_principals]
- Cunha, R. S. Tintore, M. Cabral, I. Alves, J. M. (2020). Portuguese Principals' Professional Development Needs and Preferred Learning Methods. *Education Sciences*, 10(9), 219; [<https://doi.org/10.3390/educsci10090219>]
- Farahbakhsh, S., Jafari Sarabi, M., Skamari, E., gholami, M., & Moradi, S. (2017). Collecting Professional-Scientific Proficiencies of Primary Schools Managers in Lorestan Province. *School Administration*, 5(1), 113-127. In Persian [https://jsa.uok.ac.ir/article_45349.html]
- Farhadi, A., & Sadeghi, A. (2017). Human resource development requirements of military organizations on the horizon 2031 and its implications for defense development. *Defensive Future Studies*, 1(3), 35-62. In Persian [https://www.dfsr.ir/article_28405.html?lang=fa]
- Fundamental Reform Document of Education. (2011). Tehran, Secretariat of the Supreme Council of Education. In Persian
- Ghanbari, S., & Mohammadi, B. (2017). Professional Development Model of High School Administrators: A qualitative research. *School Administration*, 4(2), 123-143. In Persian [https://jsa.uok.ac.ir/article_45329.html]
- Godet, M. (1994). From anticipation to action: A handbook of strategic prospective. Paris: UNESCO Publishing. [<http://en.laprosperspective.fr/dyn/anglais/ouvrages/from-anticipation.pdf>]
- Hall, R. D. Rowland, C. A. (2016). Leadership development for managers in turbulent times. *Journal of Management Development*, 35(8), 942-955. [<https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0121>]
- Hasanzadekafshgar kalei, F., Ali Esmaili, A., & Fallah, V. (2020). Presenting a Professional Development Model of Managers with Future Research Approach within Mazandaran Province Schools. *Educational Development of Judishapur*, 11(1), 86-96. In Persian [DOI: 10.22118/edc.2019.199409.1137]
- Hedayati, F., & Kharazmi, R. (2016). Pathology of Implementation Development Document According to Organizational Change Management. *Journal of Development strategy*, 8(65), 60-67. In Persian [<https://www.researchgate.net/>]
- Hirsh, S. (2009). A new definition. *Journal of Education for Sustainable Development*, 30(4), 10-16. [<https://learningforward.org/wp-content/uploads/2009/08/hirshlede304.pdf>]
- Isfahani, K., Solimani, N., Torani, H., & Sabahi, P. (2019). Factors Affecting the Professional Development of School Managers at 1404 Horizons. *School Administration*, 7(4), 210-241. In Persian [<https://doi.org/10.34785/J010.1398.627>]

- Jahanian, R. (2011). *Education Administration*. Karaj, Sarafranz, 1-229. In Persian
- Javanak Liavali, M., Abili, Kh., Porkarimi, J., Soltani Arabshahi, SK. (2017). Providing a Pattern of Professional Development of Clinical Department Chairs: A Case of State Universities of Medical Sciences in Tehran. *Scientific Journal of Education Strategies in Medical Sciences*, 10(3): 202-218. In Persian [<http://edcbmj.ir/article-1-1250-fa.html>]
- Jensen, R. (2020). Professional development of school leadership as boundary work: patterns of initiatives and interactions based on a Norwegian case. *International Journal of Leadership in Education*, 25(4), 515-532. [<https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1716998>]
- Kamarei, A., Khorshidi, A., Hamidifar, F., Mahmoodi, A. H., & Shariatmadari, M. (2021). Professional development pattern of School principals in Technical and Vocational Schools (using the emerging foundation data theorizing approach). *Technology of Education Journal (TEJ)*, 15(3), 531-544. In Persian [DOI: 10.22061/tej.2021.7288.2520]
- Keivan Bonehkohal, M. M., Khanzadi, K., & Rezghi Shirsvar, H. (2024). Designing a Mentoring Pattern for School Principals in Tehran Province. *Sociology of Education*, (), 24-35. In Persian [doi: 10.22034/ijes.2024.2013356.1480]
- Lotfi, A., Hassanzadeh, R., Abdullahi, S. A. (2011). The vision of Iranian schools in 2025. The first national education conference in Iran 2025, Tehran, *Science, Technology and Industry Policy Research Institute*. In Persian [<https://civilica.com/doc/132887/>]
- Mazaheri, H. (2017). Secondary education from the perspective of future studies. *Teacher development monthly*. 307, 134-141. In Persian [<https://www.roshdmag.ir/fa/article/19225/>]
- 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. [<http://d-scholarship.pitt.edu/31569/>]
- Moghadas, M., Jafari, P., Noor Rahmani, M., & Ghoorchian, N. G. (2023). Presenting a Model for Promoting Positive Leadership among School Principals. *Sociology of Education*, 9(2), 107-116. In Persian [doi: 10.22034/ijes.2023.2003213.1414]
- Mohammadi, M., Fadavi, M. S., & Farhadi, H. (2018). Presenting a model of Empowering primary school managers. *School Administration*, 6(2), 204-223. In Persian [https://jsa.uok.ac.ir/article_60950.html]
- Naderi, N., Khanifar, H., Rahmati, M. H., & Abeditorab, R. (2020). Identifying Formative Components of Professional Development for Elementary School Principals Qom Province. *Educational and Scholastic studies*, 9(1), 79-99. In Persian [https://pma.cfu.ac.ir/article_1207.html?lang=fa]
- 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. [<https://doi.org/10.1108/jea-07-2013-0077>]
- Norad Sedigh, M., Naveh Ebrahim, A., Arasteh, HR., Zainabadi, HR. (2018). Identification of the components of the professional development of talented managers of nongovernmental schools, mixed research. *Journal of Managing Education in Organizations*, 6(2), 183-224. In Persian [<http://journalieaa.ir/article-1-100-fa.html>]

- Piri, R., Abbaspour, A., Rahimian, H., Maleki, H., Eskandari, H. (2020). Design and validation of the model of competency of educational managers based on the instructions of the Holy Quran: A mixed method approach. *School Administration*, 8(1), 217-191. In Persian [https://jsa.uok.ac.ir/article_61372.html]
- Pourshafei, H., Ayubi, F., Akbari, M., & Hosseini, S. M. (2015). A look at the professional development of teachers. Birjand, Chahar Derakht. In Persian
- Rahmati, D. (2018). Human Capital Future Studies in the IR of Iran Police (NAJA). *NAJA STRATEGIC STUDIES JOURNAL*, 3(8), 171-187. In Persian [http://ssj.jrl.police.ir/article_20481.html?lang=fa]
- Seddighi, M., Charabin, M., Magool, A., Zendedel A. (2021). Prioritization of Dimensions and Components of Professional Development of Medical Education Managers in Third Generation Universities Based on the Analytic Hierarchy Process Model. *Journal of Medical Education and Development*, 16(1), 20-35. In Persian [DOI:10.18502/jmed.v16i1.6355]
- Taheri Demneh, M., & Naderi, A. (2014). Human resources future studies in NAJA, using integrative method of scenario writing and cross-impact analysis. *NAJA HUMAN RESOURCES*, 5(36), 29-50. In Persian [http://phr.jrl.police.ir/article_12424.html?lang=fa]
- Vafai, R., Fazlollahi Ghomshi, S., Taleifard, A. (2017). The Coverage of the Six Educational Domains of Fundamental Reform Document of Education in Primary School Social Studies Textbooks. *qaiie*. 2(2), 131-154. In Persian [<http://dx.doi.org/10.29252/qaiie.2.2.131>]
- Zeinabadi, H., & Abdolhoseini, B. (2017). Successful school, successful principal: A comparative study of the findings of "International Successful School Principal Project" (ISSPP). *Journal of Educational Innovations*, 16(1), 21-42. In Persian [https://noavaryedu.oerp.ir/article_79110.html?lang=fa]