

Extraction and Analysis of the Factors Affecting the Development of the School Principals Based on the Competency Approach

Mozhgan Farhadfar* , Abolghasem Delkosh Kasmaie¹ & Mahmood Safari²

- * Corresponding Author: Ph.D. in Educational Management, Department of Management, Faculty of Educational Sciences, Islamic Azad University, Damavand Branch, Tehran, Iran. Email: mfarhadfar65@gmail.com
- 1. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Educational Sciences, Islamic Azad University, Damavand Branch, Tehran, Iran
- 2. Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Educational Sciences, Islamic Azad University, Damavand Branch, Tehran, Iran

Abstract

Objectives: The importance of training school principals based on managerial competencies is a necessity in the 21st century. Based on this, the current research was carried out to identify and evaluate the components of treatment on the development of school principals concerning the competency approach in schools.

Materials and Methods: The research approach is mixed exploratory (qualitative-quantitative). In the qualitative part, the statistical population included 22 comprehensive academic experts and education specialists; in the quantitative part, it included all the secondary school principals (second period) of Tehran, totaling 723 people; by using a simple random sampling method, the number of 251 people were selected. Interviews and questionnaires were used to collect data. The data analysis was done in the qualitative part by the Grounded theory method and in the quantitative part by descriptive and inferential methods.

Discussion and Conclusions: The results showed that the components of resources, organizational requirements, development of managers, and talent management were identified as adequate dimensions and components of the development of school principals based on the competency approach in secondary schools of Tehran city. Also, the causal factors affect the competency-based development of managers, including talent management under concepts such as Talent theory, flexibility of training and development programs, talent selection and talent acquisition, talent evaluation and discovery, talent development, training, and retention; the development of school principals under concepts such as the cognitive development of them, aligning the selection and appointment of managers with organizational strategies and missions, professional guidance in the organization, empowerment and proper organization in line with core competence and creativity; organizational requirements under concepts such as top management's support for core competence, organization's support for core competence, recruitment and merit selection, organizational maturity and participation of managers and resources in the sense of allocating sufficient financial and material resources for merit selection and meritocracy, centers of evaluations, experienced human resources, competent managers and leaders. General reasons for the importance and priority of providing and keeping talent.

Keywords: Development, School Principals, Core Competency, Talent Management.

Farhadfar, M., Delkosh Kasmaie, A., & Safari, M. (2023). Extraction and Analysis of the Factors Affecting the Development of the School Principals Based on the Competency Approach. *Journal of Management and Planning in Educational System*, 16(1), 199-212. doi:[10.48308/mpes.2023.103242](https://doi.org/10.48308/mpes.2023.103242)



Copyright: © 2023 by the authors. This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی

مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی

بهار و تابستان ۱۴۰۲

دوره ۱۶، شماره ۱ (پیاپی ۳۰)

صفحات: ۱۹۹-۲۱۲

DOI: [10.48308/mpes.2023.103242](https://doi.org/10.48308/mpes.2023.103242)

ISSN: [2423-5261](https://doi.org/10.48308/mpes.2023.103242)

E-ISSN: [2538-6344](https://doi.org/10.48308/mpes.2023.103242)

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۶/۲۹ بازنگری مقاله: ۱۴۰۱/۷/۲۵

پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۸/۶ چاپ مقاله: ۱۴۰۲/۱/۱

استخراج و تحلیل عوامل مؤثر بر توسعه مدیران مدارس مبتنی بر رویکرد شایستگی‌محور

مژگان فرهادفر^۱، ابوالقاسم دلخوش کسمایی^۱ و محمود صفری^۲

* نویسنده مسئول: دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت، دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد دماوند، تهران، ایران
mfarhadfar65@gmail.com

۱. استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد دماوند، تهران، ایران

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد دماوند، تهران، ایران

چکیده

هدف: اهمیت آموزش مدیران مدارس براساس شایستگی‌های مدیریتی، یک ضرورت در قرن ۲۱ می‌باشد. بر همین اساس، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و ارزیابی مؤلفه‌های مؤثر بر توسعه مدیران مدارس با رویکرد شایستگی‌محور در مدارس صورت گرفته است.

مواد و روش‌ها: رویکرد تحقیق، آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) است. جامعه آماری در بخش کیفی، شامل ۲۲ نفر از خبرگان جامعه علمی دانشگاهی و متخصصان آموزش و پرورش و در بخش کمی شامل کلیه مدیران مقطع متوسطه (دوره دوم) شهر تهران به تعداد ۷۲۳ نفر بوده است که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، تعداد ۲۵۱ نفر انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها از ابزار مصاحبه و پرسشنامه بهره برده شده است. تحلیل داده‌ها در بخش کیفی به روش داده بنیاد و در بخش کمی به دو روش توصیفی و استنباطی انجام شد.

بحث و نتیجه‌گیری: نتایج نشان داد مؤلفه‌های منابع، الزامات سازمانی، توسعه مدیران و مدیریت استعداد به‌عنوان ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر توسعه مدیران مدارس براساس رویکرد شایستگی‌محور در مدارس دوره دوم مقطع متوسطه شهر تهران شناسایی شدند. هم‌چنین عوامل علی بر توسعه شایستگی‌محور مدیران تأثیر گذارند، از جمله مدیریت استعداد تحت مفاهیمی همچون استعدادشناسی، انعطاف‌پذیری برنامه‌های آموزشی و توسعه، استعدادگزینی و استعداد داری، ارزیابی و کشف استعداد، توسعه - آموزش و نگهداشت استعداد؛ توسعه مدیران تحت مفاهیمی همچون توسعه شناختی مدیران، همسوسازی انتخاب و انتصاب مدیران با استراتژی‌ها و مأموریت‌های سازمانی، راهنمایی حرفه‌ای در سازمان، توانمندسازی و سازماندهی مناسب در راستای شایستگی‌محوری و خلاقیت؛ الزامات سازمانی تحت مفاهیمی همچون حمایت مدیریت عالی از شایستگی‌محوری، حمایت سازمان از شایستگی‌محوری، شایستگی‌گماری و شایسته‌گزینی، بلوغ سازمانی و مشارکت‌پذیری مدیران و منابع به معنای اختصاص منابع مالی و مادی کافی برای شایسته‌گزینی و شایسته‌سالاری، کانون (مرکز)‌های ارزیابی، نیروی انسانی مجرب، مدیران و رهبران شایسته. دلایل عمومی اهمیت و اولویت تأمین و نگه داشت استعداد.

کلید واژگان: توسعه، مدیران مدارس، شایستگی‌محوری، مدیریت استعداد.

فرهادفر، مژگان، دلخوش کسمایی، ابوالقاسم، و صفری، محمود. (۱۴۰۲). استخراج و تحلیل عوامل مؤثر بر توسعه مدیران مدارس مبتنی بر رویکرد شایستگی‌محور. مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، ۱۶(۱)، ۱۹۹-۲۱۲. doi: 10.48308/mpes.2023.103242



Copyright: © 2023 by the authors. This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

مقدمه

مدیریت مدارس همواره یکی از وظایف سنگین و پر مشغله می‌باشد که نیازمند توانمندی‌های بالایی به‌منظور شکوفا کردن استعدادهای معلمان، کارکنان مدارس و دانش‌آموزان در مدرسه می‌باشد (سایتیس و سائیتی^۱، ۲۰۱۸: ۱۶۵). پایین بودن صلاحیت و شایستگی‌های مدیریتی و شخصیتی مدیران در ابعاد مختلف آن سبب می‌شود تا در هنگام بروز تعارضاتی همچون: بروز اختلافات میان معلمان و دانش‌آموزان و یا معلمان با مدیریت و کادر اداری مدرسه و یا بین دانش‌آموزان، و در مواجهه با چالش‌های مدیریتی روز و نوین، مدیران توان اداره و مدیریت تنش به وجود آمده را نداشته باشند (فنگ و ریچادز^۲، ۲۰۱۸: ۱۹) و این امر نه تنها به حل مشکل کمکی نمی‌تواند بکند بلکه به هدر رفت سرمایه‌گذاری‌های آموزش و پرورش در این زمینه انجامیده و آرامش را از فضای علمی مدرسه سلب می‌نماید. امروزه با گسترش باورنکردنی ابزارها و فناوریهای مجازی و ورود به واقعیت دهکده جهانی، توسعه مدیران و مدیران به یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها برای آموزش و پرورش تبدیل شده است (گالووزی^۳، ۲۰۱۱: ۳۲). اینکه هدف یادگیری چیست؟ و نظام‌های آموزشی به دنبال پرورش چه نوع یادگیرنده و یاددهنده‌ای هستند و مدیران باید دارای چه نوع شایستگی باشند تا بتوانند سازوکار حمایتی را برای این نظام فراهم آورند سبب شده، تا نظام آموزش و پرورش در زمینه شایستگی‌های مورد نیاز برای توسعه مدیران با چالش‌های بی‌سابقه‌ای مواجهه گردد (غنی زاده، ۱۳۹۶: ۴۷) هم‌چنین عدم ارائه‌ی دانش و مهارت مورد نیاز مدیران توسط نظام آموزش رسمی و فاصله بین آموخته‌های آکادمیک با مدیریت آنان در مدارس و هم‌چنین، شرایط محیطی پیرامون مدارس، تأکید پرداختن به شناسایی الگوی کارآمد توسعه حرفه‌ای شایستگی محور مدیران در حین خدمت را بیش از پیش آشکار می‌سازد. با عنایت به نقش اساسی مدیران مدارس به کیفیت بخشی آموزش‌های عمومی و آماده‌سازی دانش‌آموزان جهت ورود به عرصه آموزش عالی، ضرورت دارد تا توجه خاصی به مسئولیت، مأموریت و رسالت این سطح مدیریتی نظام آموزشی به عمل آورد. نتایج تحقیق حاضر می‌تواند به شناسایی ابعاد شایستگی مدیران مدارس انجامیده و با تکیه بر آن به بهبود و افزایش دقت شاخص‌های گزینش و بکارگیری مدیران منجر شده و چارچوبی برای ارزیابی عملکرد مدیران به وجود بیاورد. هم‌چنین به شناسایی، ارتقا و جان‌نشین‌پروری مدیران شایسته می‌انجامد که رشد و ارتقای تعهد سازمانی و رضایت مدیران و متعاقب آن تلاش روزافزون نیروی انسانی رده بالا را برای ارتقای اهداف سازمانی به دنبال خواهد داشت. در این راستا شناسایی الگو و مدل شایستگی‌های ضروری مدیران در جهت توسعه مدیران و با هدف کاهش تأثیر منفی فقدان صلاحیت‌های مدیران، جبران خلاءهای برنامه آموزشی و درسی تربیت مدیران، و بهبود توانمندی‌های مدیران سازمان آموزش و پرورش در جهت هرچه توانمندسازی و بهبود عملکرد سازمان آموزش و پرورش در تربیت نسل سالم و متخصص باشد. در واقع تحقیق حاضر به ضرورت ارتقای توانمندی‌های مدیران مدارس به جهت نقش محوری آن‌ها در مدیریت یادگیری و ارتقای سطح کیفی و کمی دانش انجام شده است، این تحقیق برای آموزش و پرورش حامل نتایجی است که می‌تواند زمینه‌ای را برای بازبینی اهداف مدیریت آموزشی در مدارس و سازمان آموزش و پرورش بینجامد، چارچوبی برای نیازسنجی آموزشی مدیران مدارس فراهم آورد و هم‌چنین راهنمایی راهبردهای اجرایی ارتقا و توسعه مدیران مدارس باشد و هم‌چنین ملاک‌های لازم برای ارزشیابی مدیران مدارس را فراهم آورد، تا مشوق و انگیزه بخش مدیران برای رسیدن به سطوح بالاتری از صلاحیت و شایستگی و کسب ملاک‌های مذکور باشد و این چنین زمینه رشد شخصی و سازمانی آموزش و پرورش فراهم آید. از طرفی سازمان آموزش و پرورش تهران با یدک کشیدن نام پایتخت و انتظارات بالا و الگو بودن برای دیگر استان‌ها همواره باید در زمینه‌های رشد و توسعه صلاحیت، بیش از دیگر استان‌ها در تلاش باشد تا به الهام بخشیدن به دیگران در

1.Saitis & Saiti

2.Richards & Feng

3.Galavzi

جای جای کشور ادامه دهد، لذا انجام تحقیق در این استان ضرورت بالاتری را دارد و می‌تواند تجارب موفق حاصل از این تحقیق را به دیگر استان‌ها صادر و به اشتراک بگذارد. لذا پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این مسئله اساسی است که مؤلفه‌های توسعه مدیران مدارس با توجه به رویکرد شایستگی محور کدامند؟ هم‌چنین اهدافی نظیر شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر بر الگوی توسعه مدیران مدارس براساس رویکرد شایستگی محور و هم‌چنین ارزیابی این مؤلفه‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

سازمان‌ها از دیرباز به فکر افزایش و ارتقای توانمندی کارکنان خود بوده‌اند و از قرون ۱۹ و ۲۰ با روشن‌تر شدن نقش تعیین‌کننده مدیریت سازمان با آزمایش‌های معروف هاوورن و همکاران و... بحث توسعه فردی و سازمانی مدیران سازمان‌ها به بحثی داغ در فضای پژوهش‌های مدیریت سازمان‌ها بدل گشته است. با شروع هزاره جدید، بسیاری از جوامع به ضرورت انجام اصلاحات آموزشی آگاهی یافته‌اند. یکی از عناصر کلیدی در بسیاری از این اصلاحات، توسعه حرفه‌ای^۱ مدیران است. محققان به این نکته اذعان می‌کنند که مدیران مهم‌ترین عوامل تغییر در این اصلاحات آموزشی می‌باشند و در جهت بهبود سیستم‌های آموزشی باید خود را تغییر دهند (ریمرس^۲، ۲۰۰۳: ۷).

توسعه مدیران، یکی از شروط اصلی پیشرفت و موفقیت آموزش و پرورش است. توسعه حرفه‌ای، افراد را در برابر تغییرات علمی، تکنولوژیکی و محیطی مجهز می‌سازد و آن‌ها را نسبت به یادگیری، آموزش، بهبود عملکرد و ارتقای توانایی‌هایشان متعهد می‌سازد (فتیحی و اجارگاه و همکاران، ۱۳۹۳: ۵). 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، از این‌رو، می‌توان گفت که توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس وسیله‌ای برای بقا و ارتقای اثربخشی مدارس است (ایبارا^۳، ۲۰۱۵: ۶۷۸).

پژوهش‌هایی که در زمینه مدیریت مدارس انجام گرفته، بر نقش اصلی مدیر مدرسه به‌عنوان رهبر یادگیری تأکید دارند و بر این مبنا، چهار حوزه مهم مسئولیت مورد نیاز مدیران حرفه‌ای مدارس شامل حمایت، ارزیابی و توسعه کیفیت مدیران مدرسه؛ تنظیم اهداف، هدف‌گذاری، ارزیابی و پاسخگویی مدیران؛ سرمایه‌گذاری استراتژیک و مدیریت منابع انسانی؛ و درنهایت تعامل با سایر مدارس است ذکر شده است (میکولسی^۴ و همکاران، ۲۰۱۶: ۵۵، به نقل از آنجلیدس^۵، ۲۰۱۲).

دو حالت برای توسعه مدیران مدارس وجود دارد: رویکرد عقلایی-فنی و رویکرد کاربردی-بازخوردی. رویکرد عقلایی-فنی بر این باور است که دانش و مهارت‌های مدیران از مهم‌ترین عوامل توسعه حرفه‌ای آنان است؛ زیرا توسعه حرفه‌ای مدیران اغلب با انباشته شدن دانش و مهارت آنان ارتقا می‌یابد. رویکرد دوم، اعتقاد بر این است که دانش خاصی مابین تئوری و عمل به نام رویکرد کاربردی بازخوردی وجود دارد که بر توسعه مدیران مدارس تأثیرگذار است (هان و فنگ^۶، ۲۰۱۳: ۵۲۲).

موسی پور و همکاران (۱۳۹۳: ۲۰۱)، این نوع شایستگی را با عنوان شایستگی پایه معرفی می‌کنند و عنوان می‌کنند که شایستگی، توانایی پاسخگویی به تقاضای پیچیده یا انجام فعالیت یا وظیفه با موفقیت است. هر شایستگی ترکیبی از مهارت‌های شناختی و مهارت‌های عملی، دانش (از جمله دانش ضمنی)، انگیزش، ارزش‌ها و اخلاق، نگرش‌ها، هیجانات و رفتارهای اجتماعی است که در مجموع برای انجام یک

1. Professional development
2. Reimers
3. Ibarra
4. Miškolci
5. Anglides
6. Han & Feng

عمل در زمینه خاصی بسیج می‌شوند.

توسعه مدیران به معنی رویکردی جامع، حمایتی و متمرکز برای ارتقای اثربخشی آنان در مدارس در جهت پرورش و موفقیت دانش‌آموزان است (هیرش^۱، ۲۰۰۹: ۱۰). بر این اساس، باید به این امر توجه کرد که مدیران مدارس چگونه یاد بگیرند که شغل‌شان را به نحو احسن انجام دهند تا در یادگیری دانش‌آموزان سهیم شوند (رضایی و همکاران، ۱۳۹۵).

غنی‌زاده (۱۳۹۶: ۵۶)، نیز این نوع شایستگی را تأیید کرده و نام شایستگی اخلاقی و معنوی را برای آن در نظر گرفته است. وی، احترام، اعتماد و راستگویی را از مؤلفه‌های این نوع شایستگی معرفی کرده است. شایستگی بعدی که مورد تأکید بسیاری از صاحب‌نظران نیز بوده است. شایستگی در مهارت‌های سازمانی (درون و بیرون سازمان)، شایستگی در مدیریت فرایندهای یاددهی و یادگیری، شایستگی در برنامه‌ریزی رسالت مدرسه و هم‌چنین، شایستگی در مدیریت رفتار سازمانی (کو و چانگ^۲، ۲۰۱۷: ۱۴۲).

دومیتروویچ و همکاران^۳ (۲۰۱۷: ۴۱۲)، شایستگی‌های عاطفی و اجتماعی را از شایستگی‌های مورد نیاز برای مدیران مدارس عنوان می‌کنند. آلن^۴ و همکارانش (۲۰۱۷: ۸۴)، نیز این نوع شایستگی را تأیید می‌کنند. اختر^۵ و همکاران (۲۰۱۷: ۵۲) نیز، علاوه بر شایستگی‌های فردی مورد نیاز برای مدیران مدارس، شایستگی دانشی و علمی را نیز مد نظر قرار می‌دهند. مدیریت شایسته ضرورت اساسی دنیای آموزشی امروز با این حجم وسیع اطلاعات و رشد تکنولوژی و چالش‌های نوظهور و سرعت بالای تغییرات در نظام جهانی است. توسعه مدیران مدارس و ادراک آنان از این امر، تأثیر بسزایی در توسعه مدرسه، معلمان و موفقیت دانش‌آموزان دارد؛ رهبران مدارس مسیر حرفه‌ای شدنشان را به‌عنوان معلم شروع می‌کنند و سپس با تغییر در نقش رهبری و مسئولیت‌های رسمی، حرکت خود را در جهت توسعه مجموعه مدرسه ادامه می‌دهند، مطالعات روی رهبری مدارس دلالت بر نقش اصلی مدیر مدرسه به‌عنوان رهبر یادگیری در مدرسه دارد که در این زمینه، چهار حوزه مهم مسئولیت موردنیاز رهبران حرفه‌ای مدارس شامل حمایت، ارزیابی و توسعه کیفیت معلمان مدرسه؛ تنظیم اهداف، هدف‌گذاری، ارزیابی و پاسخگویی مدیران؛ سرمایه‌گذاری استراتژیک و مدیریت منابع انسانی؛ و درنهایت تعامل با سایر مدارس است (آنجلیدس^۶، ۲۰۱۲: ۲۷). بنابراین توسعه در مدارس وابستگی زیادی به توسعه یافتگی و شایستگی مدیریت مدرسه برای هدایت برنامه توسعه سایر ابعاد در مدرسه دارد.

از طرفی، دوره متوسطه از دوره‌های مهم، حساس و مؤثر در زندگی فردی و اجتماعی دانش‌آموزان است. زیرا به سبب وضع زیستی، اجتماعی و روانی دانش‌آموزان با سایر دوره‌های تحصیلی، اشتراکات و تفاوت‌هایی وجود دارد و دارای طیف وسیعی است که ابتدای آن، دوران نوجوانی را در بر می‌گیرد و در انتهای طیف به دنیای جوانی یعنی، به مرحله ادراک ارزش‌های اجتماعی، اقتصادی و معنوی می‌رسند؛ از این رو، این دوره در نظام‌های تعلیم و تربیت کشورهای مختلف جهان اهمیت زیادی دارد (خروشی، ۱۳۹۴: ۶۳).

ساتو^۷ (۲۰۰۷)، توسعه مدیران را شامل ۴ بعد؛ آموزشی، سازمانی، حرفه‌ای و فردی می‌داند که مؤلفه‌های هر کدام عبارت‌اند از:

۱- توسعه آموزشی: مهارت‌های مورد نیاز کیفیت بخشی به محتوی آموزشی، طرح برنامه درسی، ظرفیت‌سازی فرصت‌های یادگیری، استفاده از فناوری ارتباطات و روش‌های نوین آموزشی را در بر می‌گیرد.

- 1.Hirsch
- 2.Ko & Chan
- 3.Domitrovich
- 4.Allen
- 5.Akhtar
- 6.Angeles
- 7.Suato

۲- توسعه حرفه‌ای: توسعه توانایی معرفتی، نگرشی، مهارتی و روش‌های مؤثر ایفای نقش‌های شغلی و اجتماعی مرتبط با شغل معلمی.

۳- توسعه سازمانی: درک فرصت و چالش‌های مؤسسه و سازمان و درک نحوه توسعه تعاملات درون سازمانی برای کارآیی بیشتر.

۴- توسعه فردی: در برگیرنده مهارت‌هایی برای زندگی فردی، مهارت‌های بین فردی و کیفیت‌بخشی به کار انجام شده توسط مدرس و معلم (به نقل از سرکارآرانی، ۱۳۹۴: ۲۳).

بعد آموزشی دارای مؤلفه‌های (آموزش و مشاوره به دانش‌آموزان، ارزیابی دوره‌ها، کاربرد فناوری‌های آموزشی)، بعد فردی شامل مؤلفه‌های (مشاوره با همکاران، ارائه برنامه‌ها، ثبت تجربیات، طرح‌ریزی برنامه‌ها و پاسخگویی به درخواست)، بعد سازمانی دارای مؤلفه‌های (ارتباط و پیوند افراد با منابع مالی، همکاری با بخش‌های مختلف، نوشتن مقالات و خبرنامه) و بعد فردی (ارائه خدمات تخصصی حرفه‌ای، شبکه‌سازی، شرکت در همایش‌ها و پژوهش) را شامل می‌شود (قرونه و همکاران، ۱۳۹۳: ۲۶).

کامبلین و استیگر (۲۰۰۰: ۳۶)، مؤلفه‌های اصلی ۵ گانه زیر را برای توسعه مدیران پیشنهاد می‌کنند: ۱- توسعه آموزشی (تدریس): بر ارتقاء مهارت‌های مدیران در کاربرد فناوری آموزشی، تدریس خرد، برنامه درسی و طرح درس اشاره دارد.

۲- توسعه حرفه‌ای، بر رشد و توسعه در نقش‌های حرفه‌ای آنان اشاره دارد.

۳- توسعه سازمانی، بر نیازها، اولویت‌ها و سازمان تأکید دارد.

۴- توسعه شغلی، بر آمادگی برای ارتقای شغلی تأکید دارد.

۵- توسعه فردی، که بر برنامه‌ریزی زندگی، مهارت‌های بین فردی و رشد فردی مدیران تأکید دارد (پورشافی، ۱۳۹۰: ۱۷۳).

گاسکی^۱ (۲۰۰۳: ۱۲) توسعه مدیران را شامل مؤلفه‌های تمرکز بر محتوا، شیوه‌ها و روش‌های تدریس و ارتباط روزانه با تجارب کلاس درس به منظور اثر گذاشتن بر یادگیری دانش‌آموزان می‌داند. وی معتقد است هدف نهایی بهسازی مدیران باید بهبود عملکرد به منظور کمک به همه دانش‌آموزان باشد.

گاندالفو^۲ (۱۹۹۷) در خصوص توسعه مدیران، بعد صلاحیت اخلاقی معلمان و مدیران را مورد توجه قرار داده است. البته می‌توان این صلاحیت را به بهسازی اجتماعی و روان‌شناختی مدرسان و مدیران نیز مربوط دانست. از نظر گاندالفو مؤلفه‌های بهسازی اخلاقی مدیران عبارت‌اند از: صلاحیت محتوایی، صلاحیت آموزشی، توجه به مسائل سلامت و امنیت، بهسازی فراگیران، روابط متقابل بین فراگیران، قابلیت اعتماد به مدیران، احترام به همکاران، احترام به ارزش‌ها، احترام به سازمان و عزت نفس.

پورکریمی و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهشی به واکاوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس؛ یافته‌های یک پژوهش ترکیبی پرداختند. این پژوهش از نوع آمیخته بوده و یافته‌ها نشان داد که صلاحیت حرفه‌ای مدیران شامل مؤلفه‌های ویژگی‌های روان‌شناختی، مهارت‌ها (فنی، انسانی و ادراکی)، دانش و نگرش است. تحلیل‌ها نشان داد که تفاوت معناداری ($P \leq 0/05$) بین میانگین‌های مدیران مدارس متوسطه دولتی و غیردولتی از نظر صلاحیت‌های حرفه‌ای وجود دارد. درخصوص راهکارهای ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران دبیران شرکت‌کننده در پژوهش، در اختیار گذاشتن لوح‌های فشرده و جزوات آموزشی را مهم‌ترین راهکار توسعه شایستگی‌های مدیران مدارس دانستند.

سیدر و همکاران^۳ (۲۰۲۱)، در مطالعه‌ای به بررسی مقایسه شایستگی‌های اصلی مدیران مدارس پرداختند. از آنجایی که سیستم‌های مدرسه تلاش می‌کنند از دانش‌آموزان با نیازهای آموزشی ویژه در مدارس فراگیر حمایت کنند، مطالعات اندکی وجود دارند که به روش‌های مشارکت مدیران مدارس در این فرآیند بپردازد. این مقاله پاسخی به این شکاف است و هدف آن بررسی این سوال است: مدیران مدارس

1. Gusky

2. Gandolfo

3. Sider, S., Maich, K., Morvan, J., Vilella, M., Ling, P., & Repp, C

چه نوع تجربیاتی را در حمایت از دانش‌آموزان با نیازهای آموزشی ویژه و پرورش مدارس فراگیر شناسایی می‌کنند؟ بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از ۲۸۵ مدیر مدرسه از شش استان‌های کانادا، چهار موضوع کلیدی شامل: روابط، رفتارهای مدل‌سازی، ارتباطات و انزوای اصلی و عدم آمادگی شناسایی شده است. این موضوعات با در نظر گرفتن نحوه حمایت از رهبری حرفه‌ای مدیران در پرورش مدارس فراگیر مورد بررسی قرار گرفتند. در نتیجه، در بررسی تجارب مدیران و چگونگی تأثیرگذاری آن‌ها بر عملکرد رهبری آن‌ها برای حمایت از دانش‌آموزان با نیازهای آموزشی ویژه و پرورش مدارس فراگیر است. تلفه و همکاران (۲۰۲۰)، در مطالعه‌ای به بررسی نقش کیفیت آموزش و واحد پاسخگویی در توسعه صلاحیت‌های اداری مدیران مدارس پرداختند. نتایج نشان داد که نقش واحد کیفیت آموزش و پاسخگویی در همه زمینه‌ها بالا بوده است. همچنین نتایج نشان داد که تفاوت آماری معنی‌داری به دلیل جنسیت به نفع دختران و به دلیل نوع مدرسه به نفع دبیرستان‌ها وجود دارد و به دلیل صلاحیت تحصیلی و سال‌ها سابقه تفاوت آماری معنی‌داری وجود ندارد.

اسماعیل و جراه^۱ (۲۰۱۹)، پژوهشی با عنوان «بررسی نگرش معلمان قبل از خدمت نسبت به موضوعات مورد علاقه، صلاحیت حرفه‌ای در تدریس و انگیزه» انجام دادند. این پژوهش از نوع علی-مقایسه‌ای بوده و در بین معلمان دوره متوسطه انجام پذیرفته است. این معلمان کسانی بودند که متقاضی معلمی در این مقاطع بودند و هنوز وارد محیط تدریس نشده‌اند. نتایج حاصل از پژوهش نشان داده است که نگرش این معلمان نسبت به موضوعات تدریس با نگرش معلمان با تجربه متفاوت است چرا که ایشان آرمانی نسبت به موضوعات مورد نظر می‌اندیشند. حال آنکه با دنیای واقعی متفاوت است. اما انگیزه این معلمان بیشتر از معلمان با تجربه است.

بسرا و وارقیس^۲ (۲۰۱۷)، پژوهشی با عنوان "یادگیری گسترده در توسعه حرفه‌ای معلمان" انجام دادند. این پژوهش از نوع علی مقایسه‌ای بوده است. جامعه آماری پژوهش معلمان دوره ابتدایی بوده و نتایج حاصل از آن نشان دادند که روش‌های بهبود صلاحیت حرفه‌ای معلمان سازو کار لازم جهت یادگیری مستمر را فراهم می‌آورد.

هی^۳ و همکاران (۲۰۱۷)، پژوهشی با عنوان "تأثیر برنامه‌های تحصیلی کوتاه‌مدت (فرصت مطالعاتی) بر ارتقای صلاحیت حرفه‌ای فرهنگی، آموزشی و نگرشی معلمان" انجام دادند. این پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی بوده و نتایج حاصل از آن نشان دادند که فرستادن معلمان به کشورهای دیگر جهت آموزش و پژوهش، بر ارتقای صلاحیت حرفه‌ای فرهنگی و آموزی آنان تأثیر معناداری دارد.

- عوامل اثرگذار بر توسعه مدیران مدارس براساس رویکرد شایستگی محور کدامند؟
- وضعیت موجود مؤلفه‌های مؤثر بر توسعه مدیران مدارس براساس رویکرد شایستگی محور در مدارس دوره دوم مقطع متوسطه شهر تهران چگونه است؟

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از لحاظ روش توصیفی از نوع پیمایشی و نحوه گردآوری داده‌ها به روش آمیخته (کیفی و کمی) صورت گرفته است و ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه با خبرگان به روش دلفی و در بخش کمی نیز از مطالعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه محقق‌ساخته استفاده گردیده است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل ۲۲ نفر از خبرگان جامعه دانشگاهی و متخصصان آموزش و پرورش شهر تهران انتخاب و در بخش کمی شامل کلیه مدیران مقطع متوسطه (دوره دوم) شهر تهران

1. Ismail & Jarrah

2. Becerra-Lubies & Varghese

3. He

در سال تحصیلی ۱۳۹۷-۹۸ که تعداد آن‌ها ۷۲۳ نفر بوده است. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و فرمول کوکران تعداد ۲۵۱ نفر از ۵ بخش «شمال، جنوب، غرب، شرق و مرکز» انتخاب گردیدند. به‌منظور تعیین روایی ابزار در بخش کیفی از نظر متخصصان و در بخش کمی از روایی محتوایی استفاده گردید. هم‌چنین به منظور محاسبه پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده گردید که میزان آن در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول ۱. آلفای کرونباخ پرسشنامه

ردیف	تعداد آیت‌ها	آلفای کرونباخ
۱	۴۷	۰,۹۴۴

به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، در بخش کیفی با استفاده از نرم‌افزارهایی از قبیل MAXQDA و در بخش کمی از آمار توصیفی شامل جدول توزیع فراوانی، ترسیم نمودارها و آمار استنباطی از قبیل آزمون کلموگروف-اسمیرنوف به‌منظور نرمال بودن داده‌ها و روش تحلیل عاملی بهره برده شده است.

برای جمع‌آوری داده‌های بخش کیفی ۲۲ نفر از خبرگان، متخصصین و افراد آگاه در زمینه توسعه مدیران مدارس براساس رویکرد شایستگی‌محور در تکنیک دلفی مشارکت کردند و بر همین اساس پاسخگویی به سوال‌های زیر صورت گرفته است.

عوامل اثرگذار بر توسعه مدیران مدارس براساس رویکرد شایستگی محور کدامند؟ مدیریت استعداد

مقوله مدیریت استعداد به معنای استعدادشناسی، انعطاف‌پذیری برنامه‌های آموزشی و توسعه، استعدادگزینی و استعدادداری، ارزیابی و کشف استعداد، توسعه و آموزش استعداد و نگهداشت استعداد است. دسته‌های مفهومی مربوط به مقوله مدیریت استعداد را در جدول زیر مشاهده می‌کنید.

جدول ۲. دسته‌های مفهومی تشکیل‌دهنده تم مدیریت استعداد

استعدادشناسی و استعدادگزینی		
مدیریت استعداد	ارزیابی و کشف استعداد	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۷، ۹، ۱۱، ۱۴، ۱۳، ۱۵، ۱۶ و ۲۱، ۲۲
	توسعه و آموزش استعداد	
	نگهداشت استعداد	

بنابراین، دسته‌های مفهومی استعدادشناسی، انعطاف‌پذیری برنامه‌های آموزشی و توسعه، استعدادگزینی و استعدادداری، ارزیابی و کشف استعداد، توسعه و آموزش استعداد و نگهداشت استعداد مقوله مدیریت استعداد را تشکیل می‌دهند.

توسعه مدیران

مقوله توسعه مدیران به معنای توسعه شناختی مدیران، همسوسازی انتخاب و انتصاب مدیران با استراتژی‌ها و مأموریت‌های سازمانی، افزایش انگیزه رشد و پیشرفت در مدیران، توانمندسازی و سازماندهی مناسب در راستای شایستگی‌محوری و خلاقیت است. دسته‌های مفهومی مربوط به مقوله توسعه مدیران را در جدول زیر مشاهده می‌کنید.

جدول ۳. دسته‌های مفهومی تشکیل‌دهنده تیم توسعه مدیران

توسعه شناختی مدیران در راستای شایسته‌سالاری	
همسوسازی انتخاب و انتصاب مدیران با استراتژی‌ها و مأموریت‌های سازمانی	توسعه مدیران
افزایش انگیزه رشد و پیشرفت در مدیران	
توانمندسازی و سازماندهی مناسب در راستای شایستگی محوری و خلاقیت	

بنابراین، دسته‌های مفهومی توسعه شناختی مدیران، همسوسازی انتخاب و انتصاب مدیران با استراتژی‌ها و مأموریت‌های سازمانی، افزایش انگیزه رشد و پیشرفت در مدیران، توانمندسازی و سازماندهی مناسب در راستای شایستگی محوری و خلاقیت است. دسته‌های مفهومی مربوط به مقوله توسعه مدیران مقوله توسعه مدیران را تشکیل می‌دهند.

الزامات سازمانی

مقوله الزامات سازمانی به معنای حمایت مدیریت عالی از شایستگی محوری، حمایت سازمان از شایستگی محوری، شایستگی‌گماری و شایسته‌گزینی، بلوغ سازمانی و مشارکت‌پذیری مدیران است. دسته‌های مفهومی مربوط به مقوله الزامات سازمانی را در جدول زیر مشاهده می‌کنید.

جدول ۴. دسته‌های مفهومی تشکیل‌دهنده تیم الزامات سازمانی

حمایت مدیریت عالی از شایستگی محوری	
حمایت سازمان از شایستگی محوری و شایسته‌گزینی	الزامات سازمانی
مشارکت‌پذیری مدیران	

بنابراین، دسته‌های مفهومی حمایت مدیریت عالی از شایستگی محوری، حمایت سازمان از شایستگی محوری، شایستگی‌گماری و شایسته‌گزینی، بلوغ سازمانی و مشارکت‌پذیری مدیران مقوله الزامات سازمانی را تشکیل می‌دهند.

منابع

مقوله منابع به معنای اختصاص منابع مالی و مادی کافی برای شایسته‌گزینی و شایسته‌سالاری، کانون (مرکز)‌های ارزیابی، نیروی انسانی مجرب، مدیران و رهبران شایسته است. دسته‌های مفهومی مربوط به مقوله منابع را در جدول زیر مشاهده می‌کنید.

جدول ۵. دسته‌های مفهومی تشکیل‌دهنده تیم منابع

اختصاص منابع مالی و مادی کافی برای شایسته‌گزینی و شایسته‌سالاری	
کانون (مرکز)‌های ارزیابی	منابع
نیروی انسانی مجرب	
مدیران و رهبران شایسته	

بنابراین، دسته‌های مفهومی اختصاص منابع مالی و مادی کافی برای شایسته‌گزینی و شایسته‌سالاری، کانون (مرکز)‌های ارزیابی، نیروی انسانی مجرب، مدیران و رهبران شایسته مقوله منابع را تشکیل می‌دهند.

یافته‌های پژوهش

تحلیل یافته‌های کمی

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۶. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

درصد	تعداد	سطوح	ویژگی
۲۳,۵	۵۹	کارشناسی	تحصیلات
۳۸,۶	۹۷	کارشناسی ارشد	
۳۷,۸	۹۵	دکتری	
۶۱,۸	۱۵۵	مرد	جنسیت
۳۸,۲	۹۶	زن	
۱۷,۱	۴۳	۶ تا ۱۰ سال	سابقه کار
۱۵,۱	۳۸	۱۱ تا ۱۵ سال	
۲۳,۱	۵۸	۱۶ تا ۲۰ سال	
۴۴,۶	۱۱۲	بالاتر از ۲۱ سال	
۳۲,۳	۸۱	۳۱-۴۰ سال	
۵۰,۶	۱۲۷	۴۱-۵۰ سال	سن
۱۷,۱	۴۳	۵۰ سال و بالاتر	
	۲۵۱ نفر		جمع کل

تحلیل استنباطی داده‌ها

جهت ارزیابی مؤلفه‌های مؤثر بر توسعه مدیران، به شناسایی وضعیت موجود پرداخته شده و از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده گردید.

وضعیت موجود مؤلفه‌های مؤثر بر توسعه مدیران مدارس براساس رویکرد شایستگی محور در مدارس دوره دوم مقطع متوسطه شهر تهران چگونه است؟

در تحلیل پرسشنامه صورت پذیرفته توسط محقق در خصوص عوامل، ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر توسعه مدیران مدارس براساس رویکرد شایستگی محور در مدارس دوره دوم مقطع متوسطه شهر تهران، دو وضعیت موجود و مطلوب از دیدگاه پاسخ‌دهندگان مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن در ذیل آمده است.

جدول ۷. آمار تک نمونه‌ای

	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
وضعیت موجود	۲۵۱	۲/۵۴۲۰	۰/۷۶۹۶۹	۰/۰۴۸۵۸
وضعیت مطلوب	۲۵۱	۴/۵۸۱۸	۰/۳۱۳۶۲	۰/۰۱۹۸۰

جدول ۱.۸. آزمون تک نمونه‌ای

	T	درجه آزادی (df)	Sig. (2-tailed)	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان ۹۵٪	
					بازه پایینی	بازه بالایی
وضعیت موجود	۵۲.۳۲۳	۲۵۰	.۰۰۰	۲.۵۴۱۹۵	۲.۴۴۶۳	۲.۶۳۷۶
وضعیت مطلوب	۲۳۱.۴۵۶	۲۵۰	.۰۰۰	۴.۵۸۱۷۹	۴.۵۴۲۸	۴.۶۲۰۸

همانطور که دیده می‌شود مقدار Sig با احتساب داده‌های گمشده برای هر دو گروه (وضع موجود و وضع مطلوب) کمتر از ۰,۰۵ است. بنابراین فرض صفر رد می‌شود یعنی وضع موجود و وضع مطلوب در یک سطح نبوده و اختلاف دارند. به این ترتیب مشخص است که باید فاصله بین وضع موجود و مطلوب کاهش یابد. از طرفی با نگاه به فاصله اطمینان در میابیم که احتمال مشاهده مقدار t در دو حالت، کمتر از بازه بالایی وضع موجود و وضع مطلوب و بیشتر از بازه پایینی وضع موجود و وضع مطلوب برابر با صفر (۰) می‌باشد در واقع می‌توان نتیجه گرفت که نمی‌توان فرض یک (برابری وضع موجود و وضع مطلوب) را قبول کرد و این یعنی بین وضع موجود و وضع مطلوب اختلاف معناداری وجود دارد. در فرضیه بالا حد بالا و پایین هر دو مثبت هستند بنابراین میانگین گروه دوم یعنی وضع مطلوب بزرگ‌تر از میانگین گروه اول یعنی وضع موجود است و تأیید شد که این اختلاف از نظر آماری معنادار است.

بحث و نتیجه‌گیری

براساس نتایج حاصل از پژوهش، از میان مقوله‌های موجود، "مدیریت استعداد، توسعه مدیران، الزامات سازمانی و منابع" به‌عنوان علیی تلقی می‌شوند که نقش فعال در توسعه مدیران مدارس براساس رویکرد شایستگی‌محور داشته و تا این عوامل مهیا نشوند توسعه مدیران مدارس به شیوه مناسب شکل نمی‌گیرد. در نهایت نتایج نشان داد عوامل علی بر توسعه شایستگی‌محور مدیران تأثیر گذارند از جمله مدیریت استعداد تحت مفاهیمی همچون استعدادشناسی، انعطاف‌پذیری برنامه‌های آموزشی و توسعه، استعدادگزینی و استعدادداری، ارزیابی و کشف استعداد، توسعه و آموزش استعداد و نگهداشت استعداد؛ توسعه مدیران تحت مفاهیمی همچون توسعه شناختی مدیران، همسوسازی انتخاب و انتصاب مدیران با استراتژی‌ها و مأموریت‌های سازمانی، راهنمایی حرفه‌ای در سازمان، توانمندسازی و سازماندهی مناسب در راستای شایستگی‌محوری و خلاقیت؛ الزامات سازمانی تحت مفاهیمی همچون حمایت مدیریت عالی از شایستگی‌محوری، حمایت سازمان از شایستگی‌محوری، شایستگی‌گماری و شایسته‌گزینی، بلوغ سازمانی و مشارکت‌پذیری مدیران و منابع به معنای اختصاص منابع مالی و مادی کافی برای شایسته‌گزینی و شایسته‌سالاری، کانون (مرکز)‌های ارزیابی، نیروی انسانی مجرب، مدیران و رهبران شایسته. دلایل عمومی اهمیت و اولویت تأمین و نگه داشتن استعداد عبارت‌اند از ۱۰: اقتصاد دانشی ۲۰ رقابت بسیار شدید ۳۰ جا به جایی و نقل و انتقال کارکنان. بررسی‌های اخیر نشان می‌دهند که شمار زیادی از سازمان‌های بزرگ، با مشکل کمبود شدید افراد مستعد روبه‌رو می‌باشند (نوع پسند و ملک اخلاق، ۱۳۹۳).

مدیریت استعداد مجموعه‌ای از فرایندهای طراحی شده است که تضمین می‌کند کارکنان به‌طور مناسبی در شغل‌های موجود سازمان گردش می‌کنند به بیان دیگر شخص مناسب، در زمان مناسب، در شغل مناسب باشد (کارت رایت، ۱۳۸۷). لذا سازمان برای اینکه بخواهد مدیرانی شایسته پرورش دهد و آن‌ها را حفظ کند باید استعدادهای خود را کشف، ارزیابی، مدیریت نموده و حفظ نماید. همچنین توانمندسازی و راهنمایی مدیران و توسعه شناختی آن‌ها از دیگر عوامل علی تأثیرگذار بر توسعه مدیران است. و در نهایت این امر نیازمند امکانات و منابع مالی است که ممکن است در دراز مدت بازدهی داشته باشد. سرمایه‌گذاری در منابع انسانی اگر چه دیر بازده ممکن است باشد لیکن از هزینه‌های درازمدت و از دست رفتن فرصت‌ها در آینده و افزایش هزینه‌های پنهان و درمانی جلوگیری خوبی به عمل می‌آورد (باچلر، ۲۰۱۵: ۱۵۵).

لذا آموزش و پرورش به‌عنوان یک سازمان و مدارس متوسطه به‌طور اخص می‌بایست با ایجاد فرهنگ شایسته‌محوری و مدیریت استعدادها و فراهم آوردن ملزومات و منابع مالی سازمانی به ایجاد توسعه مدیران با تأکید بر رویکرد شایستگی محور کمک کنند.

در نهایت با توجه به آنچه تا کنون گفته شد، از جمع‌بندی مطالعات و پژوهش‌های پیشین و هم‌چنین تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات و نیز بررسی عوامل و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر توسعه مدیران مدارس براساس رویکرد شایستگی محور در مدارس، پیشنهادهای می‌توان ارائه داد:

- ایجاد منابع جدید برای اجرای طرح‌های توسعه مدیران.
- تغییر ساختار سازمانی و انعطاف‌پذیری بیشتر در ساختار سازمانی.
- کاهش رسمیت در سازمان.
- ارزیابی کردن صحیح و منصفانه همکاران بدون دخالت دادن نظرات شخصی.
- تلاش در جهت برگزاری کلاس‌های آموزشی و تربیتی برای ارتقای علمی و تربیتی همکاران.
- توجه به مشکلات دانش‌آموزان و ابراز همدردی با آن‌ها در هنگام بروز مشکلات.
- ایجاد و توسعه توانایی به وجود آوردن فضایی که تمام اعضای گروه به صورت اثربخش در روند تصمیم‌گیری و حل مسائل گروهی با مدیر همکاری نمایند (تیم‌سازی).

References

منابع

- Akhtar, P., Khan, Z., Frynas, J. G., Tse, Y. K., & Rao-Nicholson, R. (2017). Essential micro-foundations for contemporary business operations: Top management tangible competencies, relationship-based business networks and environmental sustainability. *British Journal of Management*, 29(1): 43-62.
- Allen, K., Vella-Brodrick, D., & Waters, L. (2017). School belonging and the role of social and emotional competencies in fostering an adolescent's sense of connectedness to their school. In *Social and Emotional Learning in Australia and the Asia-Pacific* (pp. 83-99). Springer Singapore.
- Angelides, P. (2012). Forms of leadership that promote inclusive education in Cypriot schools", *Education Management Administration and Leadership*, 40 (1), 21-36.
- 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.
- Becerra-Lubies, R., & Varghese, M. (2017). Expansive learning in teachers' professional development: a case study of intercultural and bilingual preschools in Chile. *International Journal of Bilingual Education and Bilingualism*, 1-18.
- Camblin, L. and Steger, J. (2000). "Rethinking Faculty Development"; *Journal of Higher Education*, 39(1), 35-38.
- Domitrovich, C. E., Durlak, J. A., Staley, K. C., & Weissberg, R. P. (2017). Social-Emotional Competence: An Essential Factor for Promoting Positive Adjustment and Reducing Risk in School Children. *Child Development*, 88(2), 408-416.
- Fathi Vajargah, K. (2013). *Where is the training and improvement of human resources going?* (Emerging trends and scenarios), slide presented in the training workshop of human resources improvement, Tehran [In Persian].
- Feng, Y., & Richards, L. (2018). A Review of Digital Curation Professional Competencies: Theory and Current Practices. *Records Management Journal*, (just-accepted), 00-00.
- Galavzi, P. (2011). Principals' Perceptions of Their Own Professional Development. Presented to the faculty of the Graduate School of the University of Texas at Austin, in partial fulfillment of requirement for degree of doctor of education.

- Gandolfo, G. (1997). *Economic dynamics: study edition*. Springer Science & Business Media.
- Ghanizadeh, M. (2016). *Presenting a model to improve teachers*. PhD Thesis, Islamic Azad University, Science and Research Unit [In Persian].
- Guskey, T. R. (2003). Professional development in education: in search of the optimal mix.
- Han, X., & Feng, Z. (2013). Chapter 24 School-Based Instructional Research (SBIR): An Approach to Teacher Professional Development in China. In *From teacher thinking to teachers and teaching: The evolution of a research community* (pp. 503-525). Emerald Group Publishing Limited.
- He, Y., Lundgren, K., & Pynes, P. (2017). Impact of short-term study abroad program: Inservice teachers' development of intercultural competence and pedagogical beliefs. *Teaching and Teacher Education*, 66, 147-157.
- Hirsch, A. R. (2009). *Making the second ghetto: Race and housing in Chicago 1940-1960*. University of Chicago Press.
- Ibarra E. C. (2015) Professional development of principals: A path to effective secondary school administration in Nigeria, *Africa Education Review*, 11:4, 674-689
- Ismail, S. A. A., & Jarrah, A. M. (2019). Exploring Pre-Service Teachers' Perceptions of Their Pedagogical Preferences, Teaching Competence and Motivation. *International Journal of Instruction*, 12(1), 493-510.
- Khoroshi, P. (2014). Professional development solutions for teachers in developed countries, emphasizing the need to pay attention to it in Farhangian University. *Scientific Quarterly Journal of Teacher Education*, 1(1), 53-66 [In Persian].
- Ko, S., & Chan, S. C. (2017). Are we in sync? How industry practitioners and academics profile managerial competencies: A study of an Association to Advance Collegiate Schools of Business-accredited business school in Hong Kong. *Journal of Education for Business*, 92(3), 138-144.
- Miškolci, J., Armstrong, D., & Spandagou, I. (2016). Teachers' Perceptions of the Relationship between Inclusive Education and Distributed Leadership in two Primary Schools in Slovakia and New South Wales (Australia). *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 18(2), 53-65.
- Pourkarimi, J.; Farzaneh, M. and Norouzi, M. (2015). Analysis of professional competencies of school principals; Findings of a combined study. *Journal of School Management*, 4 (1), 25-1.
- Pourshafi, H., Khamsan, A. & Herati, M. (2010). *The relationship between the capabilities of the learning organization and the performance of organizational learning levels in Birjand University*. Master's thesis [In Persian].
- Reimers E. (2003). *Teacher professional development: an international review of the literature*. Paris: International Institute for Educational Planning; Feb 26.
- Rezaei, J., Mohammadi Masiri, Q., & Ghanbari Milasi, M. (2015). *Investigating the effect of educational aids on students' learning*, the second national conference of modern studies and research in the field of educational sciences and psychology in Iran [In Persian].
- Saitis, C., & Saiti, A. (2018). Dimensions of School Management Leadership. In *Initiation of Educators into Educational Management Secrets* (pp. 163-183). Springer, Cham.
- Sider, S., Maich, K., Morvan, J., Vilella, M., Ling, P., & Repp, C. (2021). Inclusive school leadership: Examining the experiences of Canadian school principals in supporting students with special education needs. *Journal of Research in Special Educational Needs*, 21(3), 233-241.

- Sarkar Arani, M. R. (2014). *A collection of knowledge-enhancing books - lesson research - a global idea for improving education and enriching learning*, Tehran: Marat [In Persian].
- Suato, M. (2007). Auto-catalytic ceria nanoparticles offer neuroprotection to adult rat spinal cord neurons. *Biomaterials*, 28(10), 1918-1925.
- Telfah, A. A., Ashour, P., & Ali, M. (2020). The Role of the Quality of Education and Accountability Unit in Developing Administrative Competencies for Principals at Irbid Governorate as Perceived by School Principals دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس محافظة إربد من وجهة نظر المديرين. *Jordanian Educational Journal*, 6(1), 229-254.
- Wright, Roger Card. (2008). *Introduction to staff training and improvement*. Translated by Mohammad Ghahremani and Marjan Arianfar. Tehran: Management Research and Training Institute Publications 2013.