مدیریت بر آموزش سازمانها سال دوازدهم، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۲ شماره صفحه ۱۷۶-۱۴۳

کاوش فرایند بالندگی حرفه‌ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان: نظریه داده بنیاد

عباس شادپیروز، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.

***امیر حسین کیذوری،** دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات وعلوم انسانی، دانشگاه حکیم سبزواری، سبزوار، ایران.

مهدی زیرک، ستادیار گروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.

حسین مؤمنی مهمویی، دانشیارگروه علوم تربیتی، واحد تربت حیدریه ،دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران.

چکیده

بالندگی حرفه ای مدیران دانشگاه ها یکی از ابزارهای مهم جهت دستیابی به کیفیت برتر آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و فن آوری است .هدف اصلی این پژوهش، کاوش مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با فرآیند بالندگی حرفه‌ای مدیران دانشگاه فرهنگیان در سال تحصیلی ۱۴۰۰ -۱۳۹۹ بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نوع پژوهش‌های کیفی و بر اساس نظریه داده بنیاد (طرح سیستماتیک) انجام شد. جامعه آماری شامل مدیران مناطق ۱ ،۲،و ۹ دانشگاه فرهنگیان بود. روش نمونه گیری به صورت هدفمند و گلوله برفی تا جایی ادامه یافت که داده ها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با **۱۸** نفر از اعضای نمونه به اشباع نظری رسید. برای اعتبار سنجی و روایی داده‌ها از دو روش بازبینی مشارکت کنندگان و مرور خبرگان غیر شرکت کننده در پژوهش استفاده شد.نتایج تحلیل داده‌ها طی سه مرحله، کدگذاری باز، محوری و انتخابی حاکی از **۱۳** مقوله کلی بود که در چارچوب مدل پارادیمی در قالب شش طبقه فراگیر شامل: شرایط علی (انگیزه‌های درونی و بیرونی)؛ پدیده محوری (مشارکت در یادگیری حرفه‌ای)؛ راهبردهای بالندگی حرفه‌ای (فردی، مشارکتی وآموزشی)؛ شرایط زمینه‌ای (مدت زمان، محتوای آموزشی و شایستگی‌های مدیریتی)؛ شرایط مداخله گر (عوامل فردی و شخصیتی، عوامل سازمانی) و پیامدها (برآورد نشدن انتظارات، تغییر دانش و نگرش،توسعه عملکرد و انتقال یادگیری)، فرآیند بالندگی حرفه‌ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان را منعکس کرده است نتایج حاصل از پنج مقوله اصلی این پژوهش کیفی می تواند الگویی اثر بخش برای طراحی برنامه ها، دوره های آموزشی و بالندگی حرفه ای مدیران در دانشگاه و سایر موسسات آموزش عالی به منظور ارتقاء سطح کیفیت آموزش، ایجاد تغییرات و بازنگری در فرآیند بالندگی حرفه ای مدیران داشته باشد.

واژگان کلیدی: بالندگی حرفه‌ای، آموزش مدیران، دانشگاه فرهنگیان، نظریه داده بنیاد، صلاحیت های حرفه ای

* نویسنده مسئول: akayzouri@gmail.com

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۴/۳۰ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۸/۲۰

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.143]

Managing Education in Organizations Vol.12/No.4/ Winter 2023 Page 143-176

Exploring Professional Development Process of Managers at Farhangian University: A Grounded Theory Study

Abbas Shadpirouz, Ph.D. candidate in Educational Administration, Department of Educational Sciences, Torbat Heydarieh Branch, Islamic Azad University, Torbat Heydarieh, Iran.
*__Amir Hossein Kayzouri__, Associate professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Human Sciences, Hakim Sabzevari University, Sabzvar, Iran
Mehdi Zirak, Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Torbat Heydarieh Branch, Islamic Azad University, Torbat Heydarieh, Iran.
Hossein Momeni Mahmouei, Associate Professor, Department of Educational Sciences, Torbat Heydarieh Branch, Islamic Azad University, Torbat Heydarieh, Iran.

Abstract
The professional development of university managers is one of the important tools to achieve superior educational, research, cultural, and technological quality.The main purpose of this research was to investigate the concepts and categories related to the process of professional development of managers at Farhangian University. This research is applied in terms of purpose and is the type of qualitative research, which has been completed based on the foundation's data theory (systematic design). The statistical population included managers of regions one, two, and nine of Farhangian University, the purposeful and snowball sampling method continued until the data reached theoretical saturation using semi-structured interviews with 18 members of the sample. The data were collected by semi-structured interviews and validated by participants' review and expert judgment. The results of data analysis during three stages, open, central and selective coding was indicate of 13 general categories, which in the framework of the Paradigmatic model in the form of six inclusive classes include: causal conditions (internal and external motivations); the central phenomenon (participation in professional learning); Professional growth strategies (individual, collaborative and educational); contextual conditions (duration, educational content and managerial competencies); Intervening conditions (individual and personality factors, organizational factors) and consequences (failure to meet expectations, change in knowledge and attitude, development of performance and transfer of learning) reflect the process of professional growth of managers at Farhangian University. The results of this research can provide a model for policymakers, planners, and agents of the educational system at Farhangian University and higher education institutions in order to improve the quality of education and make changes and review the professional development of managers.

Key Words: professional development, training managers, Farhangian University, grounded theory, professional qualifications.

* Corresponding author: akayzouri@gmail.com
Receiving Date: 21/7/2023 Acceptance Date: 11/11/2023

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.143]

مقدمه

آموزش و پرورش یکی از نهاد های مهم اجتماعی است که در پیشرفت اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی جامعه بیشترین نقش را دارا است؛ اکثر اندیشمندان و صاحب نظران آن را زیر بنای رشد و توسعه می‌دانند. پیشرفت و ترقی جوامع انسانی در گرو تأمین نیروی انسانی ماهر و متخصص جهت اداره‌ی مطلوب بخشهای مختلف بوده، جوامعی که در این خصوص تلاش بیشتری داشته‌اند، نتایج موفقیت آمیزی را در حرکت پر شتاب توسعه اقتصادی و اجتماعی کسب نموده‌اند.

برای رسیدن به توسعه پایدار و دانایی محور مستلزم تحول بنیادی در آموزش و پرورش می‌باشیم، در این میان، ایجاد تحول در نظام تربیت معلم را باید پیش نیاز تحقق هر نوع تحول در نظام آموزشی دانست؛ رسالت دانشگاه فرهنگیان فراهم کردن زمینه‌های تحول در نظام آموزشی و انجام اصلاحات اساسی در روشها و رویکردهای آموزشی و برنامه درسی می‌باشد. لازمهٔ این تحول عملکرد مطلوب منابع انسانی است. دانشگاه برای حفظ و پیشرفت خود نیازمند بهبود مستمر عملکرد منابع انسانی است. امروزه سرمایه های انسانی حیاتی ترین عنصرراهبردی واساسی ترین راه برای افزایش اثر بخشی و کار ایی سازمان است و پیشرفت وترقی جامعه را به دنبال خواهد داشت(ShirMohammadzadeh et al, 2018) . امروزه به دلیل وجود تنگناهای مالی واستفاده مطلوب ازمنابع، موجب شده است تا نظام های آموزش عالی برای رشد و بالندگی مدیران در راستای رسالت دانشگاه، استفاده بهینه و هدفمند از منابع داشته باشند، دانشگاه فرهنگیان نیز از جمله دانشگاه هایی است که با مأموریت اختصاصی تربیت منابع انسانی و معلم برای آموزش و پرورش شکل گرفته است و در زمره دانشگاه های مأموریت گراقراردادوبیش ازهر دانشگاهی در معرض تحولات وپیشرفت های جامعه ودر تعامل با جامعه های پیچیده تر ومتأثراز متغییرهای جهانی می باشد(Behrangi et al, 2020). یکی از عواملی که می‌تواند به دانشگاه کمک کند تا به اهداف از پیش تعیین شده دست یابد، مدیرانی هستند که در آن فعالیت می‌نمایند. مدیران وظایف و کارکرد های مختلف ومتعددی دارند که انجام آنها مهارت هاوصلاحیت های گوناگونی را می طلبد. تنوع وپیچیدگی وظایف و کارکرد های مدیران آموزشی به گونه ای است که تنها افراد مطلع ومجرب،حرفه ای،آموزش دیده وپرورش یافته جهت تصدی این پست،قادربه انجام وظایف وکارکردهای محموله خواهند بود (Yousefi et al, 2020) . مدیران تأثیرزیادی در شکل دادن به فرهنگ، پیشرفت، ویادگیری دانشجویان و موفقیت آنان در محیط های آموزشی دارندبه طوری که موفقیت مداومشان به عنوان رهبربسیار مهم است. مدیرانی که در برنامه ها ای بالندگی حرفه ای شرکت می کنند با اعمال دانش ومهارت های جدید به منظور اجرای بهترین شیوه های آموزشی،دانش خودرابه روز کرده وتوسعه می دهندوعملکرد شغلی خود را بهبود می بخشند(Şenol,2019) . بنابراین بالندگی حرفه ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان دارای اهمیت و یک ضرورت اجتناب ناپذیر است. اهمیت بالندگی حرفه‌ای مدیران از آنجا ناشی می‌شود که اگر مدیران از سطح رشد و بالندگی مطلوبی برخوردار باشند آن گاه می‌توان انتظار داشت که سایر منابع آموزشی به خوبی

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.143]

استفاده شود و ارتقاء مستمر کیفیت در فعالیت‌ها و مأموریت‌های آموزشی رخ دهد (Ghasemzadeh et al, 2015). توان دانشگاه یا دانشکده در مدیران آن خلاصه می‌شود و اعتلای توان و دانش مدیران مصداق واقعی افزایش کیفیت دانشگاه است (Camblin & Steger, 2000). بالندگی حرفه‌ای مدیران در نتیجه فرآیند یادگیری آنها اتفاق می افتد و یادگیری نتیجه کسب دانش جدید است. دانش از طریق آموزش، پژوهش و عمل بدست می‌آید. اهمیت این موضوع به گونه‌ای است که امروزه بالندگی حرفه‌ای مدیران به یک الزام برای رشد حرفه‌ای تبدیل شده است. در نتیجه، یک چهار چوب جامع و انعطاف پذیر در مورد فعالیت‌های آکادمیک مورد نیاز است به گونه‌ای که شامل دو بخش شخصی و حرفه‌ای بوده و جامعه مدیران را که در جستجوی راه‌های افزایش موفقیت یادگیرندگان و بالندگی حرفه‌ای خود هستند، یاری برساند (Bredson, 2002). در چنین شرایطی و در مواجه با چالش‌های روز افزون دنیای امروزی، اهمیت توجه به رشد و ارتقای منابع انسانی در قالب برنامه‌های ارتقاء و دوره‌های بالندگی حرفه‌ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان بیشتر نمایان می‌شود.

بنابراین دانشگاه فرهنگیان به منظور ارتقای کیفیت، گسترش یادگیری، ترویج دانش، توسعه پژوهش، تولید علم و ارتباط مؤثر با جامعه و مراکز آموزش عالی، نیازمند برنامه های راهبردی برای بهبود مستمر فرآیند یاددهی ـ یادگیری و رشد حرفه‌ای مدیران است. بالندگی حرفه ای[1]رویکرد نسبتاً جدیدی است که هم اکنون در بسیاری از سازما ن های دولتی و بویژه غیردولتی مورد توجه قرار گرفته است، باتوجه به اهمیت موضوع بالندگی حرفه ای از مفاهیم جدید در حوزه مدیریت و سازمان است که هدف آن توسعه دانش، بینش و مهارت کارکنان و مدیران برای نیل به بالندگی سازمانی در محیط پر تلاطم قرن ۲۱ است.

بنابراین بالندگی حرفه ای میتواند رویکرد مناسب برای حرفه ای تر کردن مدیران وکارکنان به عنوان ضرورت نیل به بالندگی سازمانی مطرح باشد(Asheghi, 2017). محققان تعاریف متفاوتی از بالندگی حرفه ای ارائه داده اند چنانکه: Dopson et al(2018) بالندگی حرفه‌ای را فرآیندی می‌دانند که باعث ارتقاء مهارت‌های فردی، توانایی، دانش، دید استراتژیک و ایجاد شبکه‌های آموزشی می شود. Evans(2017) بالندگی حرفه‌ای را آموزش و ارتقاء مهارت‌ها برای کسب موفقیت در نقش رهبری در محیط های علمی می‌دانند. Garet(2017) بالندگی حرفه ای رایک راهبرد برای پاسخ به دگرگونی، تغییر باورها، نگرش ها و ارزش های مدیران می داند تا چالش های تازه را بپذیرند. Bizzell(2011) بالندگی حرفه‌ای مدیران را فعالیت‌ها و فرآیندهای طراحی شده به منظور بالا بردن دانش حرفه‌ای، مهارت‌ها و نگرش‌های رفتاری مدیران در راستای توانا کردن آنان در زمینه بهبود و اجرای شرایط بهتر برای موفقیت و یادگیری تعریف می‌کند.فعالیت‌هایی که ظرفیت مدیران را جهت رهبری مؤثر بالا برده و مهارت‌های مدیران را درحوزه‌های

[1]Professional developement

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.143]

گوناگون چون رهبری تغییر، مدیریت منابع انسانی و بهبود فرآیند آموزش افزایش می دهد. (Gunter&Courtney, 2015)یکی از فرآیندهایی که شایستگی‌های موجود در کارکنان را تقویت می‌نماید و منجر به ایجاد بالندگی در فرد می‌گردد آموزش است. آموزش منجر به کسب دانش، مهارت و توانایی‌های تازه در فرد می‌شود، به گونه‌ای که بهبود عملکرد شغلی را تسهیل کرده و به بالندگی فرد می‌انجامد(Beel et al, 2017). به عقیده Robbins(1988) آموزش تجربه‌ای است مبتنی بر یادگیری تا با تغییرات نسبتاً پایداری که در فرد ایجاد می‌شود او را درانجام کار و بهبود توانایی‌ها، تغییر مهارت‌ها، دانش و نگرش و رفتار اجتماعی کمک کند. بنابراین آموزش به مفهوم تغییر دانش، نگرش و تعامل با همکاران است (Asgarani&Shoghi, 2018). آنچه که از تعاریف فوق حاصل می‌شود این تعریف دامنه‌ی وسیعی برای بالندگی قائل شده است، با این حال رویکردهای جدید نسبت به بالندگی حرفه‌ای، طرفداری یادگیری مادام العمر بوده و یادگیری حرفه‌ای را مداخله‌ای کوتاه مدت نمی‌دانند، بلکه بالندگی حرفه‌ای را فعالیت‌های بلند مدت می‌دانند که دامنه آن از آموزش مدیران در دانشگاه تا دوره‌های ضمن خدمت مدیران را در بر می‌گیرد (Richter et al, 2011) . از آنجاییکه بالندگی حرفه‌ای همچنان به صورت رایج ترین نسخه برای ارتقای اثر بخشی و سلامتی نظام‌های آموزشی در نظر گرفته می شود (Brown & Militello, 2016). بنابراین، بالندگی حرفه‌ای مدیران و ادراک آنان از این امر تأثیر به سزایی در بالندگی حرفه‌ای منابع انسانی دارد(Boudreaux, 2015). در طی سال‌های گذشته پژوهش‌های متعددی در زمینه بالندگی حرفه‌ای مدیران انجام شده و الگوهای متفاوتی نیز ارائه گردیده است که به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود. Yousefi et al (2020) در پژوهش خود تحت عنوان؛ « بالندگی حرفه‌ای مدیران در افق ۱۴۰۴» دریافتند مهمترین ابعاد بالندگی عبارتند از: ۱- بالندگی فردی (توسعه فردی مدیران،اخلاق حرفه ای ،افزایش خلاقیت،بهبودعملکرد) ۲-بالندگی سازمانی (بهبود اثر بخشی و کارایی سازمانی، ایجاد سازمان یادگیرنده) و ۳- بالندگی اجتماعی (پاسخگویی به نیازهای جامعه، تربیت شهروند مطلوب) هستند. Abili et al(2020) در پژوهشی با موضوع « شناسایی مولفه های بالندگی حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی »با استفاده از روش کیفی از نوع فرا ترکیب انجام دادند که نتایج حاصل از پژوهش بیانگر این است که خودبالندگی رهبران دانشگاهی در پنج مؤلفه شامل مهارت های رهبری و مدیریتی، مهارت های آموزشی، مهارت های پژوهشی، مهارت های فردی و مهارت های مشاوره ای می‌باشد. همچنین(2019) Mousavi et al در پژوهشی با عنوان « بررسی اثر بخشی آموزش بالندگی حرفه‌ای در عملکرد شغلی بر اساس الگوی CIPP » نتیجه گرفتند که استمرار فرآیند نیاز سنجی، زمینه اجرای دوره های بالندگی و اثر بخشی آن را در عملکرد شغلی بهبود می بخشد. در همین رابطه Joodaki et al (2019) در پژوهشی با عنوان « ارائه الگوی بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه » عواملی نظیر تسهیل قوانین و مقررات، منابع مالی، حمایت مدیران ارشد سازمانی استفاده از روش ها و برنامه های بالندگی حرفه‌ای، برگزاری دوره‌های آموزشی مخصوص مدیران، خصوصیات شخصیتی مدیران و

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.143]

سیاست‌های آموزشی بر بالندگی مدیران مؤثر است. Asgarani & Shoghi (2018) در پژوهشی با عنوان « شناسایی مؤلفه‌های ارتقای کیفیت آموزش و بالندگی حرفه‌ای مدیران » با استفاده از روش کیفی (پیمایشی و توصیفی) به این نتیجه رسیدند که فرآیندهایی که شایستگی‌های موجود در کارکنان را تقویت می‌نماید و منجر به ایجاد بالندگی در فرد می‌گردد آموزشی است. Hayatet et al(2015)پژوهشی را با موضوع «مطالعه‌ی کیفی نیازها و روش‌های بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس» با رویکرد کیفی و روش مطالعه موردی انجام دادند که نتیجه پژوهش بیانگر این است که روش‌های بالندگی مطلوب از نظر مدیران شامل؛ شرکت در کارگاه‌ها، سمینارها، سخنرانی‌ها و کنفرانس‌های ملی و منطقه‌ای، خواندن کتاب، مقاله، منابع آنلاین، دوره‌های دانشگاهی، مشاوره، جلسات هم اندیشی مدیران، مربی گری، بازدید از دیگر مدارس، مشاهده و کارورزی بودند. Ramirez(2020) دریک مطالعه با رویکرد پدیدار شناختی با عنوان :«اهمیت رفتارهای رهبری مدیردر انجمن های یادگیری حرفه ای مدیران در کالیفرنیا»پرداخت .یافته ها ی پژوهش بیانگر این است که اجرای برنامه های یادگیری حرفه ای مدیران منجر به شکل گیری بهتر ارتباط مدیربا کارکنان،ایجاد انگیزه،ظرفیت واعتماددر کارکنان می شود. Wong & liu (2018) درپژوهشی با عنوان « بررسی زمینه های بالندگی حرفه ای مدیران هنگ کنگ »دریا فتند که پنج حوزه در بالندگی رهبری مدیران به عنوان ابعاد کلیدی که به بهبود بیشتر نیاز دارند شامل: انگیزه‌های شغلی، فرهنگ اجتماعی، نیازهای بالندگی حرفه‌ای مدیران، همکاری دانشگاه و رهبران آموزشی و تأثیر مدیران بر عملکرد محیط آموزشی و بالندگی حرفه‌ای کارکنان این حوزه‌ها برای موفقیت در بالندگی حرفه‌ای مؤثر مدیران ضروری هستند. McCracken(2017) در پژوهشی تحت عنوان « ادراک اصلی بالندگی حرفه ای مدیران دانشگاه پیتسبرگ » به این نتیجه رسید که بالندگی حرفه‌ای مدیران شامل پنج ویژگی اصلی محتوا، یادگیری فعال، مشارکت جمعی، مدت زمان و انسجام است که این ویژگی اصلی بالندگی حرفه‌ای به طور مستقیم بر روی دانش، نگرش و عملکرد حرفه‌ای مدیران و موفقیت یادگیرندگان تأثیر می‌گذارد. Hilliard(2015) در پژوهش تحت عنوان «ارزیابی برنامه بالندگی رهبری مدیران» به طراحی و ارزیابی برنامه‌های بالندگی مدیران پرداخته است. نتایج پژوهش بیانگر این است که فرصت‌های ارائه شده به بهبود آموزش، یادگیری، تحقیق و پژوهش و مهارت‌های رهبری بیشترین تأثیر را بر بالندگی حرفه‌ای مدیران دارد. Reston(2015) در پژوهش خود با موضوع « مهمترین استانداردهای حرفه ای مدیران در برنامه توسعه حرفه ای » شامل موارد زیر می باشد:مأموریت، چشم اندازوارزشهای بنیادی رهبری آموزشی،اخلاق مداری ورعایت هنجارهای تخصصی،عدالت سازمانی وپاسخگویی،برنامه های آموزشی ودرسی،آموزش وشیوه های ارزشیابی،فرایندمراقبت وحمایت ازیادگیرندگان،ارتقای قابلیت های حرفه ای کارکنان،تدوین برنامه های حرفه ای برای کارکنان،بکارگیری واستفاده از ظرفیت های خانواده هاوانجمن های مربوط به محیط آموزشی،پژوهش مداری ورعایت اصول مدیریت وبهبود همه جانبه محیط آموزشی .در همین زمینه Ng & chan(2014) از پژوهش خود با عنوان « بالندگی حرفه‌ای مداوم برای رهبران میانی در

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.143]

محیطهای آموزشی هنگ کنگ » دریافتند که در برنامه‌های بالندگی حرفه‌ای مدیران آموزشی مواردی همچون مهارت‌های بین فردی، مدیریت بحران، مدیریت صحیح منابع و اطلاع از آیین نامه‌های آموزشی در اولویت کار قرار دارد. همچنین آنان در مطالعه خود توصیه کردند که برنامه‌های یادگیری مدیران باید به نیازهای ویژه مدیران، نیازهای محتوایی و چند بعدی بودن روش متمرکز شود.(Kanokorn et al (2014 در پژوهشی با عنوان « اصول بالندگی حرفه ای مدیران مدارس » به این نتیجه رسیدند که رضایتمندی مدیران با اثر بخشی فرآیندهای آموزشی و یادگیری تعیین می‌شود. بنابراین آنان باید دانش، مهارت و صلاحیت‌های حرفه‌ای خود را ارتقاء دهند. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که مدیران آموزشی با استفاده از فعالیت‌هایی همچون اقدام پژوهی، برنامه ریزی استراتژیک و رهبری ساختاری، بالندگی خود را ارتقاء می‌دهند. همچنین مدل مؤثر بالندگی حرفه ای مدیران شامل ابعادی همچون ارزیابی نیازها، هدف گذاری، توانمند سازی، خودآموزی، سمینارهای متمرکز، اقدام پژوهی و ارزیابی مستمر می‌باشد. Naicker & Naidoo(2014) از نتایج تحقیق کیفی با موضوع « زمینه های بالندگی حرفه‌ای مدیران »پی بردندکه ایجاد فرصت‌های یادگیری، کار تیمی، ارتباطات اجتماعی و بهبود مهارت های رهبری مشارکتی در بالندگی حرفه ای مدیران مؤثراست. Bizzell(2011) درتحقیقی تحت عنوان « بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس در مناطق روستایی ویرجینیا» انجام دادو نتیجه گرفت دراین مناطق اجرای برنامه‌ها بالندگی حرفه‌ای مدیران با ضعف شدید همراه است و فرصت‌های رشد و بالندگی مدیران محدود می‌باشد. نبود برنامه ریزی و سازماندهی مناسب، دانش اندک مدیران، سیاست‌های دولت فدرال، موقعیت جغرافیایی و... از دلایل ضعف برنامه‌هایبالندگی در این مناطق است. Ibrahim(2011) در پژوهش خویش باموضوع «آماده سازی وبالندگی حرفه ای مدیران مدارس متوسطه دولتی در کنیا» نتیجه گرفت مهمترین عوامل تسهیل کننده بالندگی حرفه‌ای مدیران شامل :حمایت مدیران، در دسترس بودن آموزش ضمن خدمت، منابع و امور مالی، اقدام‌های فردی، حمایت ذینفعان، نقش‌های رهبری و چالش‌ها و مسائل روزانه هستند. همچنین، مهم‌ترین عوامل بازدارنده بالندگی حرفه‌ای شامل: فقدان تجربه کافی، دوره‌های ضمن خدمتمحدود، فقدان منابع و امور مالی، قدرت‌های تصمیم گیری، مخالفت، عدم شناخت کافی، مشکلات خانوادگی و کمبود وقت می‌باشد .

سایر پژوهش‌گران دیگر با روش‌های مختلف به ابعادی از بالندگی حرفه‌ای پرداخته‌اند از جمله : Richter et al(2011)؛

Nir & Bogler ؛Fielder (2010)؛Buczynski & Hansen (2010) ؛Evers et al(2011) Kwakman ؛(2008)؛ (2003)؛Garet et al (2001) در مطالعات خود عوامل مؤثر بر اثر بخشی دوره‌های بالندگی حرفه‌ای را بررسی نموده‌اند.

با توجه به مطالب فوق یافته های پژوهشی اندکی در ارتباط با فرآیند حرفه ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان وجود دارد، مطالعات موجود در داخل و خارج کشور صرفاً به شناسایی ابعادی از این پدیده با

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.143]

تبیین برخی از عوامل موثر فرآیند بالندگی حرفه ای مدیران و در برخی صرفاً به نظرسنجی از مدیران بسنده کرده اند و الگوی جامعی از فرآیند بالندگی حرفه ای مدیران و دانشگاه فرهنگیان ارائه نداده است تا بتوان بوسیله آن الگو میزان بالندگی حرفه ای مدیران را مورد بررسی و ارزشیابی قرار داد.

با توجه به اهمیت موضوع بر اساس مجموعه دلایل چندی ضرورت انجام پژوهش را فراروی محقق قرار داده است؛ درحالی که سند تحول بنیادین آموزش و پرورش (۱۳۹۰) در قالب بیانیه ارزش‌هاوراهبردهای کلان خود بر ارتقای کیفیت آموزشی، مراکز تربیت معلم (دانشگاه فرهنگیان) به منظور توسعه مستمر شایستگی‌های تربیتی، علمی و فرهنگی فرهنگیان و طراحی و ارتقای نظام تربیت حرفه‌ای در آموزش و پرورش تأکید نموده است، اما در این اسناد، سازوکاری جهت دستیابی به کیفیت مورد نظر پیش بینی نشده است. از آنجائیکه مدیران هسته اصلی دانشگاه را تشکیل می‌دهند، یکی از مهمترین راه‌های دستیابی به کیفیت برتر در دانشگاه ارتقای نگرش، دانش و مهارت‌های مدیران است. رشد و بالندگی حرفه‌ای یکی از مهمترین اهداف دانشگاه و هم یکی از مهمترین ابزارها جهت دستیابی به کیفیت برتر در زمینه‌های آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و فن آوری می‌باشد. این امر از طریق دوره‌های بالندگی حرفه‌ای صورت می‌پذیردآنچه که اهمیت وضرورت این تحقیق را موجب شد اینکه در بررسی‌هایی که در این حوزه به عمل آمده در سال های اخیر دوره های بالندگی حرفه ای به چشم می خوردادما یافته‌های پژوهشی در ارتباط با فرایند بالندگی حرفه‌ای مدیران که بتواند یک الگوی مناسب برای بالندگی حرفه ای مدیران در دانشگاه با رویکرد کاوشی واستقرایی بپردازد و یک چارچوب منسجم برای راهبری وهدایت فعالیت های بالندگی حرفه ای مدیران به منظور افزایش بهره وری وکارایی واثر بخشی فراهم وبالندگی حرفه ای مدیران را هدفمند نماید کمتر مشاهده شده است.هدف از انجام این پژوهش کاوش فرآیند بالندگی حرفه‌ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان و توجه به ابعاد مختلف آن از دید مدیران شرکت کننده می باشد تااز این طریق نظریه داده بنیاد پیرامون بالندگی حرفه ای مدیران تدوین گردد. بدین منظور سوال های زیرهدایت کننده پژوهش است: ۱) عناصرتشکیل دهنده (مقوله اصلی، شرایط علی،َشرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر، راهبردها و پیامدها) فرایند بالندگی حرفه ای کدامند؟ ۲) مدل بالندگی حرفه‌ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان چیست؟

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.143]

روش شناسی پژوهش

این پژوهش به منظور دستیابی به توصیفی عمیق وغنی از تجارب و نگرش و ادراک شرکت کنندگان نسبت به ابعاد مختلف بالندگی حرفه‌ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان از روش های پژوهش کیفی با استفاده از نظریه داده بنیاد[1](طرح سیستماتیک) اشتراوس و کوربین[2]انجام شد. پژوهش از نظر هدف کاربردی وبر مبنای طرح نظام مند[3]نظریه داده بنیاد ادراک شرکت کنندگان پیرامون فرآیند، محتوا، راهبردها، شرایط زمینه، شرایط مداخله گر و پیامدهای مشارکت در بالندگی حرفه‌ای در دانشگاه فرهنگیان و روابط بین آن‌ها کاوش شد. جامعه آماری در این پژوهش، مدیران دانشگاه‌ها که سالیان متمادی تجربه لازم را با ابعاد مسأله و موضوع پژوهش داشتند. و به عبارتی واجد تجربه زیسته‌ای در موضوع بالندگی حرفه‌ای بودند را شامل شده است. انتخاب مشارکت کنندگان در این پژوهش کیفی ازروش نمونه گیری هدفمند[4] گلوله برفی استفاده گردید. نمونه گیری نظری (هدفمند[5]) تا زمانی ادامه پیدا کرد که در فرآیند گردآوری داده‌ها اشباع نظری حاصل شد؛ اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله‌ها پدید نیاید و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تأیید شده است(Strauss & corbin,1998).اشباع نظری داده‌ها پس از مصاحبه با ۱۸ نفر از مدیران دانشگاه‌هامطابق جدول ۱ گرد آوری گردیده است.

[1] Grounded Theroy
[2] Strauss & corbin
[3] The systematic Desing
[4] Purposeful sampling
[5] TheoreTical sampling

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.143]

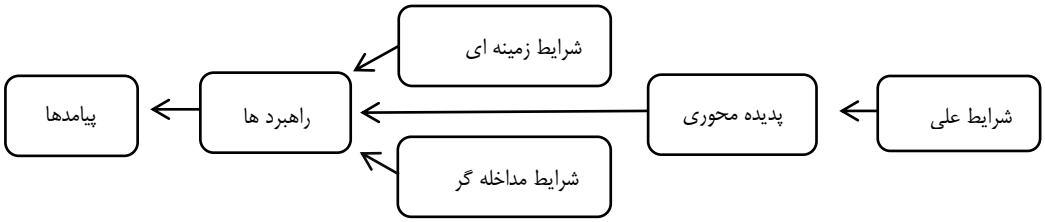
[Downloaded from mail.journalieea.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.143]

جدول ۱ . جزئیات اجرایی مصاحبه ها با مدیران

دانشگاه فرهنگیان	مقطع تحصیلی		رشته تحصیلی								تعداد	میانگین سابقه کار
	دکتری	کارشناسی ارشد	مدیریت آموزشی	برنامه ریزی درسی	فلسفه تعلیم و تربیت	جامعه شناسی	روانشناسی	زبان انگلیسی	تاریخ و تمدن اسلامی	فقه و اصول		
خراسان رضوی	۳	۵	۱	۳	–	–	۲	–	۱	۱	۸	۳۲
خراسان شمالی	۱	۱	۱	–	۱	–	–	–	–	–	۲	۳۱
خراسان جنوبی	۱	۱	۱	–	–	–	–	۱	–	–	۲	۲۸
مازندران	۲	–	۱	–	۱	–	–	–	–	–	۲	۳۰
تهران	۴	–	۳	–	–	۱	–	–	–	–	۴	۲۷
جمع	۱۱	۷	–	–	–	–	–	–	–	–	۱۸	–

سؤالات داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه بصورت نیمه ساختار یافته[1]گردآوری شد. زمان هر مصاحبه به طورمیانگین ۵۵ دقیقه بود. ملاحظات اخلاقی در اجرای پژوهش مد نظر قرار گرفت که در واقع نشان دهنده میزان و چگونگی احترام پژوهشگر به مشارکت کنندگان است (Taylor&Gorard,2004). در همین خصوص به همراه سؤالات مصاحبه، نامه ای با امضای پژوهشگر مبنی بر تعهد اخلاقی در نگهداری مفاد مصاحبه و مشخصات مشارکت کنندگان و انتشار نکردن آن ارسال شد؛ همچنین با اطلاع شرکت کنندگان تمام مصاحبه‌ها ضبط و بر اساس پیشنهادهای ارائه شده توسط Poland (2003) پیاده سازی شد. نکات کلیدی بررسی مصاحبه ها با محوریت مواردی مانند. عوامل مؤثر از حضور در دوره‌های بالندگی حرفه‌ای مدیران چیست؟ فرآیند و محتوای بالندگی حرفه‌ای، چگونگی عوامل زمینه‌ای،راهبردهاو پیامدهای بالندگی حرفه‌ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان چیست؟ مورد کاوش قرار گرفت.داده‌های کیفی پژوهش از طریق فرایند کد گذاری و مبتنی بر طرح نظام دار نظریه داده بنیاد Strauss& Corbin(1988) تحلیل شد. مراحل تحلیلی داده‌ها از طریق کدگذاری باز[4] کدگذاری محوری[2]و کد گذاری انتخابی[3]انجام شد. در کدگذاری باز متن مصاحبه‌های ضبط شده پس از پیاده سازی، با استفاده از روش تحلیل محتوا سطر به سطر بررسی، مفهوم پردازی، مقوله بندی و سپس بر اساس مشابهت، ارتباطات مفهومی و خصوصیات مشترک بین کدهای باز، مفاهیم و مقولات (طبقه‌ای از مفاهیم) مشخص شدند. در مرحله بعد کد گذاری محوری این مفاهیم را در قالب مقوله‌های کلی، شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر و پیامدها طبقه بندی شد و سپس بصورت نظری در قالب مدل پارادایمی[5]به هم مرتبط شدند (نمودار۱).



نمودار ۱. مدل پارادایمی کدگذاری محوری

[1]Open coding
[2]RadialCoding
[3]SelectiveCoding
[4]Content Analysis
[5]Paradigm Model

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]
[DOI: 10.61186/meo.12.4.143]

در پایان در کدگذاری انتخابی، شرح انتزاعی از فرآیند پژوهش و یکپارچه سازی مقوله‌ها و یکپارچه سازی مقوله‌ها و پالایش آن‌ها

ارائه گردید. برای حصول و اطمینان از مفاهیم استخراج شده چندین بار عبارات و جملات از ابتدا تا انتها به منظور یافتن مدلی جدید یا اصلاح مدل قبلی مورد بررسی و مقایسه قرار گرفتند .برای اطمینان از روایی و پایایی پژوهش به منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته ها براساس معیارهای ارائه شده توسط Creswell (2007) اقدامات زیر انجام شد.

- تطبیق توسط اعضاء[1] ۴ نفر از مشارکت کنندگان (۲ نفر از مدیران و ۲ نفر از استادان) گزارش نهایی، مرحله نخست فرایند تحلیل یا مقوله های بدست آمده را بازبینی کردند و نظرخود را در ارتباط با آن ها ابراز نمودند که پیشنهادهای آن‌ها در پارادایم کد گذاری اعمال شد.

- بررسی توسط همکار[2] ۲ نفر از استادان و ۲ نفر از دانشجویان دکتری مدیریت آموزشی و آموزش عالی، پارادایم کد گذاری را بررسی نمودند و نظرات تخصصی آنان مورد بازبینی قرار گرفت.

درنهایت کدها و طبقات والگوی استخراج شده در اختیار ۴ نفر از مدیران دانشگاهی غیر شرکت کننده که اطلاعاتی در حوزه پژوهش داشتند مورد بررسی و با توجه به نظرات و تفاسیر و تایید آنان ویرایش لازم انجام و مدل نهایی بالندگی حرفه ای مدیران طراحی و ارائه شد.

یافته ها

عناصرتشکیل دهنده (مقوله اصلی، شرایط علی، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر، راهبردها و پیامدها) بالندگی حرفه ای مدیران کدامند؟ برای پاسخگویی به این سوا ل داده های کیفی جمع آوری وتجزیه و تحلیل شدند، یافته های حاصل از کدگذاری باز، مفاهیم و سازه های بدست آمده در مسیر پژوهش به شرح ذیل توصیف و تشریح شده است.

شرایط علی: به شرایطی گفته میشود که عامل اصلی به وجود آوردنده پدیده مورد مطالعه می-باشد(Strauss& Corbin, 2008).

بنابراین، با توجه به تحلیل محتوای پاسخ مصاحبه شونده ها به سوالاتی نظیر انگیزه های مدیران برای مشارکت در بالندگی حرفه ای چیست؟ شرایط علی در این پژوهش که مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار می دهد شامل چهار عامل درونی و دو عامل بیرونی موجب ایجاد انگیزه در مدیران برای مشارکت در

[1]Member checking
[2]Peer debriefing

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.143]

یادگیری حرفه ای میشوند. الف) انگیزه‌های درونی: این انگیزه ها در قالب چهار مقوله کلی عبارتند از: ۱- بهسازی دانش و مهارت ۲- علاقه فردی، ۳- پاسخگویی به نیازهای منابع انسانی ۴- رفع کمبود مهارت های مدیریتی می‌باشند. به دلیل پیشرفت های اخیر فناوری های نوین، به روز نبودن دانش و مهارت شغلی موجود ، تغییرات و تحولات آموزشی، سبک‌های مدیریتی جدید پدید آمده، نوآوری‌ها و استفاده بهتر از قابلیت‌های خود و سازمان؛ مهم‌ترین انگیزه درونی مدیران از شرکت در بالندگی حرفه‌ای است. ارتقای علمی و به روز کردن دانش مدیریتی در حوزه‌ای است که مدیران مشغول به فعالیت هستند. چنانکه یکی از مشارکت کنندگان اظهار می‌دارد:

« روحیه کنجکاوی و جستجوگری داشتم، به آنچه می‌گفتند قانع نبودم و همیشه دنبال دانستنی‌های جدیدی بودم؛ دوست داشتم افق‌های جدیدی را در نوردم و دریچه جدیدی را بگشایم از فن آورهای جدید و نوآوری ها و تغییر استقبال می‌کردم، دوست داشتم وقتی در میان جمع قرار می‌گیرم آثار و طرح‌های جدیدی را ارائه دهم به همین منظور سعی می‌کردم دانش خود را به روز نمایم».

هدف دیگر مدیران از شرکت دردوره های بالندگی حرفه ای علاقه به پیشرفت و توسعه شغلی وآشنایی باطرح های نوآورانه را بیان می کنند:

« من برای اینکه بتوانم فعالیت‌های شغلی خود را انجام دهم و از پیشرفت شغلی بالایی برخوردار باشم، علاقه داشتم در جایگاهی که قرار می‌گیرم وظیفه شغلی خود را توسعه دهم و در فعالیت ها از نوآوری ها و پیشرفت شغلی مناسبی برخوردار باشم لذا تصمیم گرفتم سطح علمی خود را ارتقاء دهم.» از دیگرموارد انگیزه‌های مدیران پاسخگویی به نیازهای کارکنان بود، این پاسخگویی در قالب نیازهای شغلی, آموزشی، مادی، تربیتی، رفاهی کارکنان و مطالبات دانشجویان مطرح می‌شود. همانطور که یکی از مشارکت کنندگان بیان می‌کند:

« من با توجه به نیازی که در خودم احساس کردم، نیاز علم؛ بتوانم به نیازهای منابع انسانی از جمله کارکنان و مدرسین و دانشجویان پاسخگو باشم. این مسئله باعث شد که به سمت بالندگی حرفه‌ای بروم و در دوره‌های بالندگی شرکت نمایم تا بتوانم به رفع مشکلات کارکنان و دانشجویان بپردازم.» یکی دیگر از انگیزه‌های مهم رفع کمبود مهارت‌های مدیریتی است، مدیران به دنبال کسب مهارت‌های مدیریتی بودند که بتوانند از آن‌ها به صورت مستقیم در عمل استفاده کنند از جمله مشکلات مربوط به اداره دانشگاه، فرآیندهای یاددهی و یادگیری، توانمند سازی کارکنان، ارزیابی عملکرد، آشنایی با مهارت‌های تیمی و گروهی است. ب) انگیزه بیرونی: مدیران برای پاسخگویی به دو انگیزه کلی در بالندگی حرفه‌ای دانشگاه فرهنگیان مشارکت می‌کنند: ۱ -کسب منافع مادی و سازمانی ۲ -کسب منافع اجتماعی است. انگیزه‌های مادی و سازمانی مدیران در این پژوهش شامل: افزایش سرجمع درآمدها (افزایش حقوق)، ارتقاء جایگاه شغلی و پست سازمانی و اعمال مدارک تحصیلی می‌باشد؛ هر چند منافع مادی در مشارکت مدیران در بالندگی حرفه‌ای نقش دارد اما انگیزه مهم دیگر مدیران کسب منافع اجتماعی از جمله؛ ارتقاء منزلت

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.143]

اجتماعی، حفظ جایگاه شغلی،اعتماد سازی و مشوق‌های انسانی برای بالندگی حرفه‌ای است. یکی از مشارکت کنندگان بیان می‌کند:

« ارتقاوبالندگی حرفه‌ای موجب می‌شود که سرجمع درآمدهایمان افزایش یابد، ولی آنچه که هدف اصلی است، افزایش دانش و مهارت و ارتقاء علمی و منزلت اجتماعی می باشد ». نتایج کدگذاری بازمربوط به شرایط علی به شرح جدول ۲ است.

جدول۲. نتایج کدگذاری باز و مقولات مربوط به شرایط علی

متغیر	مقوله کلی	زیر مقولات	مفاهیم
شرایط علّی	انگیزه‌های درونی	بهسازی دانش و مهارت	نیازبه یادگیری نوین، به روز بودن دانش ومهارت شغلی، بکاربستن نوآوری وفن آوری های جدید، تغییروتحولات آموزشی، استفاده از قابلیت های خود و شناخت سازمان
		علاقه فردی	علاقه به پیشرفت وتوسعه شغلی، آشنایی با طرح های نوآورانه، انگیزه درفعالیت ها
		پاسخگویی به نیازهای منابع انسانی	نیازهای؛ شغلی، اموزشی، مادی، تربیتی، رفاهی کارکنان و دانشجویان
		رفع کمبودمهارت های مدیریتی	مشکلات اداره دانشگاه، یادگیری شیوه های نوین مدیریت، مهارت های (ارزیابی عملکرد، ارتباطات درون و برون سازمانی، فناوری، گروهی و مشارکتی، توانمند سازی کارکنان، بهره وری اثر بخش ازمنابع)
	انگیزه‌های بیرونی	کسب منافع مادی	افزایش سر جمع درآمدها، ارتقاء جایگاه شغلی و پست سازمانی، اعمال مدارک تحصیلی
		کسب منافع اجتماعی	ارتقاء منزلت اجتماعی، حفظ جایگاه شغلی، مشوق های انسانی، اعتماد سازمانی

مقوله محوری: حادثه یا اتفاق اصلی است که یک سلسله کنش‌ها و کنش‌های متقابل برای کنترل یا اداره کردن آن وجود دارد و به آن مربوط می‌شود(Strauss& Corbin, 2008). محور اصلی بالندگی حرفه‌ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان مشارکت در یادگیری حرفه‌ای است. یادگیری حرفه‌ای را می‌توان به عنوان تمایل نسبت به ترکیب و تلفیق یادگیری‌های خود جوش و یادگیری نظری به شیوه فکورانه و انتقادی دانست. مشارکت در یادگیری حرفه‌ای به صورت فردی یا حاصل تشریک مساعی است (Subedi, 2004). به عبارت دیگر مشارکت در یادگیری حرفه‌ای از طریق علاقه به یادگیری، نقش فعال در یادگیری و همکاری و تشریک مساعی نمود پیدا می‌کند. انگیزه‌های بیرونی و درونی موجب ایجاد تمایل و مشارکت

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.143]

مدیران در یادگیری حرفه‌ای شده و به تبع آن راهبردهای بالندگی حرفه‌ای نیز در جهت نیل به یادگیری به کار می‌روند، هر چند مدیران دغدغه های متفاوتی دارند، با این حال نسبت به یادگیری علاقه‌مند بوده و برای آن وقت می‌گذارند چنانکه یکی از مدیران بیان می کند:

«وقتی من در دوره‌های بالندگی حرفه‌ای شرکت می‌نمایم دوست دارم چیزی یاد بگیرم و بر دانستنی‌ها و مهارت‌های خودم بیفزایم زیرا خیلی علاقمند به یادگیری هستم» این تمایل و علاقه به همراه انگیزه‌های درونی و بیرونی موجب درگیر شدن آن‌ها در یادگیری و تلاش برای فهم مطالب و به طور خلاصه داشتن نقش فعال در یادگیری می‌شود تمایل فردی و مشارکت در جمع مدیران سایر مراکز دانشگاهی با مقاطع تحصیلی مشابه و رشته‌های تحصیلی متفاوت موجب شکل گیری بالقوه تعاملات و بحث‌هایی می‌شود که می‌تواند یادگیری را غنی‌تر سازد (Desimon, 2009;Banilower & Shimkus 2004; Loucks Horsley et al 2010)، هر چند این مشارکت و در مرتبه بعد راهبردهای بالندگی حرفه‌ای، به شدت تحت تأثیر شرایط زمینه‌ای و مداخله گر قرار می‌گیرد. نتایج کدگذاری باز مربوط به پدیده محوری در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. نتایج کدگذاری باز و مقولات مربوط به پدیده محوری

متغیر	مقوله کلی	زیر مقولات	مفاهیم
پدیده محوری	مشارکت در یادگیری حرفه‌ای	علاقه به یادگیری	تمایل و استمرار در یادگیری حرفه‌ای، استفاده از فرصت‌های دانشی و مهارتی
		نقش فعال در یادگیری	هدفمندی دریادگیری، تلاش برای فهم محتوای یادگیری، درگیرشدن در فرایند های یاد دهی و یادگیری، بکار بستن محتوای یادگیری
		تشریک مساعی در یاد گیری	مشارکت در گروه های آموزشی، مشارکت و کار تیمی با کار کنان، شرکت در جلسات هم اندیشی مدیران

راهبردها: به راه حل‌هایی برای مواجهه با پدیده مورد مطالعه اشاره دارد که هدف آن اداره کردن پدیده مورد مطالعه، برخورد با آن وحساسیت نشان دادن در برابر آن است(Strauss& Corbin, 2008). راهبردهای یادگیری مدیران در دانشگاه فرهنگیان را می‌توان در سه مقوله کلی: الف) راهبرد های فردی، ب) راهبردهای مشارکتی و ج) راهبردهای حرفه‌ای طبقه بندی نمود.

الف) راهبردهای فردی: هیچ گونه یادگیری بدون تلاش و وقت گذاشتن فرد حاصل نمی‌شود. همانطور که برخی از مدیران اعتقاد دارند.

« آموزش‌ها ی دوره‌های بالندگی حرفه‌ای صرفاً انتقال مطالب نیست، خود فرد هم باید نقش فعالی بر عهده داشته باشد ».

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.143]

فعالیت‌های فردی شامل: استمرار در یادگیری، پژوهش‌های مدیریتی و آموزشی در عمل، مطا لعه فردی، تدریس و محتوای آموزشی آن از جمله فعالیت‌هایی است که مدیران باید انجام دهند.ب) راهبردهای مشارکتی: موقعیت‌های ایجاد شده در دانشگاه فرهنگیان خود فرصتی را ایجاد می‌کند که مدیران با توجه به شرایط و ویژگی‌های محیطی در یک جا جمع شوند، چنانکه یکی از مدیران می گوید:

«یکی از محاسن مشارکت این است که سبک های هرمی را به سبک مدیریت دایره‌ای تبدیل کنیم تا بتوانیم در انتقال تجارب به هم کمک کنیم».

توجه به این ویژگی‌ها خود زبان مشترک، امکان یادگیری مشارکتی و هم آموزی را فراهم می‌کنند. راهبردهای مشارکتی حاصل رهبری مشارکتی و تعامل بین فردی مدیران در دانشگاه فرهنگیان است. از جمله فعالیت‌های مشارکتی؛ یاددهی و یادگیری، تعاملات سازنده بین فردی، ارشادگری، فعالیت‌های گروهی و اجرایی است. ج) راهبرد های آموزشی: راهبردهای بالندگی حرفه‌ای در دانشگاه فرهنگیان بیشتر متوجه دوره‌های آموزشی و همایش‌ها است. که بعضاً توسط اساتید مدعو برگزار می‌گردد از جمله مواردی که مدیران بر آن تأکید دارند، محتوای آموزشی دوره‌های بالندگی حرفه‌ای باید از صورت تئوری و سخنرانی به صورت کاربردی باشد؛ به عبارتی مدیران انتظار دارند؛ محتوا دانشی و مهارت‌های آموزشی بصورت شیوه‌های نوآور و خلاق همانطور که از آن‌ها انتظار می‌رود توسط اساتید عملاً ارائه و شبیه سازی شود. به نظر این گروه از مدیران این نوع دوره‌های آموزشی اثر بخش تر است، زیرا یادگیری حاصل از این شیوه‌هاکاربردی‌تر در محیط‌های شغلی می‌باشد. اظهار نظرات فوق بیانگر این است که راهبردهای فردی مدیران تحت تأثیر راهبردهای آموزشی است. نتایج حاصل ازکدگذاری بازمربوط به راهبرد ها به شرح جدول ۴ است.

جدول ۴. نتایج کدگذاری بازومقوله های مربوط به راهبردها

متغیر	مقوله کلی	زیر مقولات	مفاهیم
راهبردها	راهبردهای بالندگی حرفه‌ای	فردی	استمرار در یادگیری، پژوهش‌های مدیریتی وآموزشی در عمل، مطالعه فردی، تدریس ومحتوای آموزشی
		مشارکتی	یاددهی ویادگیری، تعاملات سازنده بین فردی، ارشاد گری، فعالیت‌های گروهی وتیمی
		آموزشی	بکارگیری دانش ومهارت در عمل، بکارگیری خلاقیت ونوآوری، کار آموزی عملی

شرایط زمینه‌ای: نشان دهنده یکسری خصوصیات ویژه است که به پدیده‌ای دلالت می کند؛ به عبارتی محل حوادث یا وقایع مرتبط با پدیده‌ای در طول یک بعد است که در آن کنش متقابل برای

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.143]

کنترل، اداره و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد(Strauss& Corbin, 2008). راهبردهای بالندگی حرفه‌ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان متأثر از بستری می‌باشد که در آن به وقوع می‌پیوندند. با توجه به تحلیل مصاحبه‌ها، شرایط زمینه‌ای شامل سه مقوله الف) مدت زمان، ب) محتوای آموزشی و ج) شایستگی های مدیریتی است.

الف) مدت زمان: عامل زمان از دو بعد نقش اساسی و مؤثر بر یادگیری حرفه‌ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان دارد: زمانی که برای آموزش اختصاص داده می‌شود و دیگر زمانی که برای یادگیری اختصاص داده می‌شود. اغلب مشارکت کنندگان به کمبود زمان برای آموزش محتوا و فشردگی برنامه‌ها در دوره‌های حضوری بالندگی حرفه‌ای تأکید داشتند.چنانکه یکی از مشارکت کنندگان اظهارمی‌دارد:

« اغلب دوره‌های آموزشی بصورت حضوری و متمرکز در یکی از پردیس‌ها و مراکز استان‌ها برگزار می‌گردد و شرکت کنندگان از راه‌های دور به محل برگزاری دوره‌های آموزشی می‌آیند. به علت ذیق وقت جلسات آموزشی در دو یا سه روز متوالی و اغلب ۸ ساعت در روز بصورت فشرده برگزار می‌گردد. شاید بعضی از مطالب و محتوای آموزشی و شغلی مورد نیاز مدیران از اهمیت ویژه‌ای برخوردار باشند اما به علت کمبود وقت بصورت مختصر ارائه داده می‌شود، این نوع برنامه ریزی با توجه به مفید و گسترده بودن محتوای آموزشی موجب می‌شود که بعضی از مفاهیم خوب آموخته نشود ».

بعد دیگر عامل زمان فرصت‌های اختصاص داده شده برای یادگیری است. از آنجائیکه اکثر شرکت کنندگان متأهل هستند مشغله های آنان در محیط های آموزشی و خانوادگی بر زمان یادگیری آن‌ها تأثیر می‌گذارد. این موضوع به نحوی تحت تأثیر عدم اجرا و تخصیص فرصت‌های مطالعاتی برای مدیران و اعضای هیئت علمی در دانشگاه می‌باشد. ب) محتوای آموزشی: مشارکت کنندگان از دو منظر بر محتوای آموزش مدیران در دانشگاه فرهنگیان تمرکز داشتند ۱-به روز بودن محتوا، ۲- تناسب داشتن محتوا آموزشی با شرایط و نیازهای مدیران و ۳- شایستگی های مدیریتی: منظور از بروز بودن محتوا، همخوانی و هماهنگی محتوا با تغییرات و اصلاحات در زمینه‌های آموزشی است. این ویژگی‌ها در بیان یکی از مدیران که اظهار می‌دارد:

«محتوایی که در دوره‌های آموزشی ارائه داده می‌شود به علت فشردگی برنامه‌ها و بعد زمانی آن دانش لازم را در اختیار مدیران قرار نمی‌دهد تا بتواند در سایه آن، نگرش مدیران را نسبت به حرفه شغلی و مدیریت تغییر دهد».

ویژگی دیگر محتوا در دوره‌های آموزشی که توسط اساتید ارائه می‌شود برای بعضی از مدیران که رشته تحصیلی آن‌ها با شرایط تصدی مسئولیت ارتباط دارد تکراری بودن محتوا است. یکی از شرکت کنندگان در این زمینه بیان می‌دارد:

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.143]

« یکسری از مطالب آموزشی هستند که ما آن‌ها را در دوره‌های کارشناسی و کارشناسی ارشد قبلاًگذرانده‌ایم، دوباره در دوره آموزشی بدون توجه به رشته تحصیلی تکرار می‌گردد، باید مطالب و محتوای ارائه شده در دوره‌ها به مواردی اختصاص یابد که مورد نیاز مدیران باشد ».

بعد دیگر محتوا ارائه شده متناسب بودن محتوا با نیازهای مورد علاقه مدیران است. منظور از تناسب محتوا با نیازهای مدیران این است که محتوای ارائه شده در دوره‌های آموزشی باید قابلیت کاربردی در محیط‌های واقعی دانشگاه بر اساس امکانات و شرایط شغلی موجود باشد، تا بتوانند مدیران علاوه بر جبران کمبودهای دانشی در زمینه‌های مدیریتی، پاسخگوی نیازهای کارکنان و دانشجویان در ابعاد مختلف باشند. اغلب مشارکت کنندگان علاوه بر اظهار نظرات موارد فوق بیان می‌کنند:

« استفاده از مدیران با تجربه برای آموزش باعث می‌شود که درک بهتر از انتخاب محتوای آموزشی مورد نیاز مدیران را داشته باشند و در انتقال مطالب زبان مشترکی برای یادگیری فراهم نمایند ». اظهار نظرهای فوق بیانگر ضرورت بازنگری در برخی از سرفصل‌ها و شیوه نامه‌ها در دوره‌های آموزشی بالندگی حرفه‌ای در دانشگاه فرهنگیان است که اکثر مدیران بر آن تأکید دارند هر چند تا حدود زیاد محتوای دوره‌های آموزشی توانسته است نیازهای مدیران را برآورده سازد و یکسری از کمبودها و دانستنی های آن‌ها را مرتفع سازد، ولی انتظار مدیران بر کاربردی بودن در محیط‌های دانشگاه است. ج) شایستگی‌های مدیریتی: مشارکت کنندگان به عواملی که در یادگیری محتوای آموزشی مدیران نقش دارند به دو عامل اشاره دارند؛ ۱- دانش مدیریتی و ۲- تجارب مدیریتی، اغلب شرکت کنندگان دانش مدیریتی مدیران؛ سطح تحصیلات، دانش تخصصی، دانش عمومی و اطلاع از شیوه نامه ها و دستور العمل را از عوامل تأثیر گذار در یادگیری می‌دانند و بر آن تأکید دارند. چنانچه یکی از مشارکت کنندگان بیان می‌دارد:

« شرکت در دوره های آموزشی که تناسب لازم را با رشته تحصیلی از جمله مدیریت آموزشی دارد؛ درک مفاهیم، محتوای آموزشی و چگونگی تجزیه و تحلیل و نحوه بکارگیری آن در محیط‌های حرفه‌ای به مراتب اثر بخش‌تر است تا اینکه اطلاعات اولیه را درباره آن نداشته باشم ».

از دیگر موارد که مشارکت کنندگان به آن اهتمام می ورزند تجارب ارزنده مدیریتی در دانشگاه‌هامی‌باشد که تأثیر بسزایی در یادگیری محتوای آموزشی و شغلی دارد.نتایج شناسایی شده شرایط زمینه ای به شرح جدول ۵ است.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.143]

جدول ۵. نتایج کدگذاری باز و مقوله های مربوط به شرایط زمینه ای

متغیر	مقوله کلی	زیر مقولات	مفاهیم
شرایط زمینه‌ای	مدت زمان	زمان اختصاص داده شده برای آموزش	فشردگی برنامه دوره‌های آموزش، فرصت لازم برای پرداختن به محتوای مورد نیاز
		زمان اختصاص داده شده برای یادگیری	مشغله‌های کاری، مشغله‌های زندگی
	محتوای آموزشی	به روز بودن محتوا	هماهنگی محتوا با تغییرات حرفه‌ای، تکراری بودن محتوا، بازنگری در شیوه نامه‌ها ودستورالعمل ها
		تناسب محتوا بانیاز های مدیران	قابلیت کار برد درمحیط دانشگاه، جبران کمبودهای علمی، تناسب باشرایط وامکانات شغلی، علاقه مندی
	شایستگی‌های مدیریتی	دانش مدیریتی	سطح تحصیلات، دانش تخصصی، دانش عمومی، اطلاع از شیوه نامه‌ها ودستور العمل ها
		تجارب مدیریتی	تجربه زیسته در دانشگاه

شرایط مداخله‌گر: شرایط میانجی (مداخله گر) شرایط کلی و وسیع هستند که بر چگونگی کنش متقابل اثر می‌گذارند(Strauss& Corbin,2008). با توجه به تحلیل مصاحبه‌ها و نتایج کد گذاری، کنش متقابل و فرآیند بالندگی حرفه‌ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان تحت تأثیر این دو عامل است.الف) عوامل فردی و شخصیتی ب) عوامل سازمانی.

الف) عوامل فردی و شخصیتی: منظور از عوامل فردی، متغییرهایی مانند جنسیت، سن و سابقه کار است. ویژگی‌های فردی مدیران در دانشگاه فرهنگیان شامل دو دسته از مدیران می‌باشد که بعضی از آن‌ها در میانه مسیر حرفه‌ای خود قراردارند که بطور میانگین در حدود پانزده سال سابقه دارند و عده‌ای دیگر که از فراوانی بیشتری برخوردارند در اواخر زندگی کاری خود قرار داشته که انگیزه‌های شرکت کنندگان از شرکت در دوره‌های آموزشی بالندگی متفاوت می‌باشد که این مسئله موجب بروز مشکلاتی برای آموزش و مدیریت و هماهنگی در بین مدیران دوره‌هامی‌شود و ویژگی‌های شخصیتی حکایت از احساس و درک و شایستگی مدیران دارد، بسیاری از مدیران اعتقاد و نیاز به یادگیری مادام العمر را دارند و برای جایگاه شغلی خود ارزش قائل هستند و نسبت به آن احساس رضایتمندی می‌کنند و با کنجکاوی و تجزیه و تحلیل مسائل، حس مسئولیت پذیری دوست دارند مهارت ها و دانش مدیریتی خود را با بکار بستن نوآوری‌ها و خلاقیت و بکار گیری فن آوری های نوین ارتقاء بخشند. آن‌ها با خود باوری و اعتماد به نفس که به توانایی‌های خود دارند دوست دارند در انجام وظایف شغلی هدفمند عمل نمایند تا بتوانند کیفیت

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.143]

کاری را افزایش داده و به کسب موفقیت هایی نائل آیند. انتظارات آنان از اداره کنندگان دوره‌های آموزشی که به صورت حضوری و یا غیر حضوری برگزار می‌گردد این است که به انگیزه‌ها ونیازها و ویژگی‌های مدیران و زمان اجرای آن توجه نمایند.برای آموزش دوره‌ها از مدرسینی دعوت به عمل آید که از شایستگی‌های علمی برخوردار باشند، اگر این افراداز شایستگی لازم برای انتقال مفاهیم و مهارت‌ها برخوردار نباشند مسلماً آموزش‌ها کیفیت و اثر بخشی لازم را نخواهد داشت.

در نهایت می توان گفت توجه به انتظارات، عاملی برای حفظ انگیزه و افزایش یادگیری باید متناسب با ویژگی‌ها و وقت مدیران باشد و در یک سطح بهینه در نظر گرفته شود. ب) عوامل سازمانی: بالندگی حرفه‌ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان متأثر از عوامل سازمانی متعددی است. با توجه به یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه این عوامل شامل: فرهنگ سازمانی، جو حمایتی، ساختار سازمانی شایستگی مدیریت اجرایی و امکانات است. فرهنگ سازمانی: مشارکت کنندگان مفاهیم مشترک نظیر؛ باورها و ارزش‌های حاکم بر محیط دانشگاه، یاددهی و یادگیری ،کار تیمی، تغییر و تحولات سازمانی، نقش سازمان‌های یادگیرنده، نوآوری و فن آوری های نوین، الگوهای رفتاری، استفاده از مشوق‌ها و توجه به تفاوت‌های فردی را از عوامل مهم در بالندگی حرفه‌ای مدیران می‌دانند. کارکردهایی که باعث هویت افراد در سازمان می‌شود و از طریق جذب و پرورش و نگهداری حاصل می‌شود و تعهد گروهی را در آن‌ها شکل و باعث ثبات اجتماعی می‌شود و با یاری کردن به اعضا رفتار آنان را شکل می‌دهد. پشتیبانی و اجرای درست آن بر راهبردها تأثیر به سزایی دارد، چنانکه یکی از مدیران در اهمیت و نقش فرهنگ اظهار می‌دارد:

« یک سازمان موفق سازمانی است که افراد آن، انسانهایی با فرهنگ سازمانی، اندیشه های سازمانی، اهداف مشترک سازمانی به عنوان یک کارگروه در نظام سازمانی را داشته باشد. وی اظهار می دارد آنچه که باعث ارتقاء دانش مدیریتی شد همزیستی با دوستان و اعضای هیئت علمی و مدیران موفق بود که تأثیر زیادی در دگرگون کردن شخصیت حرفه ای من داشتند ».

جو حمایتی: منظور وجود جوی است که در سطح دانشگاه فرهنگیان از بالندگی حرفه‌ای مدیران پشتیبانی کند، مشکلات مدیران در محیط دانشگاه در ابعاد آموزشی و اجرایی، نیازمند حمایت آن‌ها در سطح سازمانی است. این حمایت خود تابعی از حمایت‌ها در سطح کلان سازمانی از طریق وضع قوانین حمایتی، شفافیت قوانین، مسئولیت پذیری دانشگاه است. این کنش و واکنش‌ها را می‌توان در اظهارات مشارکت کنندگان مشاهده کرد. چنانکه یکی از مشارکت کنندگان بیان می‌کند: «اغلب مدیران عضو هیئت علمی دانشگاه می‌باشند و در انجام فعالیت‌های آموزشی تابع دستورالعمل‌های آموزش عالی هستند؛ آن‌ها به منظور ارتقاء سطح علمی علاوه بر دوره‌های آموزشی بالندگی حرفه‌ای نیاز به فرصت‌های مطالعاتی برای ادامه تحصیل و تحقیق در مراکز علمی داخل و خارج از کشور را دارند تا از این طریق سطح دانش و مهارت‌های مدیریتی خود را ارتقاء دهند. با توجه به اینکه دانشگاه فرهنگیان تابع قوانین آموزش عالی است ولی تاکنون قوانین دقیق و مشخصی را برای این منظور ، برای مدیران و کارکنان خود فراهم ننموده

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.143]

است». ساختار سازمانی: ساختار سازمانی دانشگاه فرهنگیان در اجرای دوره‌های آموزشی بالندگی عمودی است. در این ساختار مدیران و مدرسین هیچ نقشی در تصمیم گیری محتوای آموزشی، زمان و مکان برگزاری دوره‌ها ندارند. در این نوع ساختار تمرکز و کنترل بیشتر است؛ چنانکه یکی از مشارکت کنندگان اظهار می‌دارد: « هنگام برگزاری جلسات و تدریس استاد، لیست حضور و غیاب توسط مسئولین اجرایی توزیع می‌شود تا شرکت کنندگان آنرا تکمیل و امضاء نمایند و یا حضور در جلسات در بعضی از دوره‌ها از طریق ارزشیابی پایانی انجام می‌گیرد ». بنابراین این نوع تمرکز و کنترل موجب بی انگیزگی و عدم اعتماد می‌شود.

امکانات: وجود تکنولوژی آموزشی و فن آوری‌های نوین در محیط دانشگاه این فرصت را برای مدیران فراهم می‌کند تا آن را بتوانند در شرایط آموزشی و شغلی بکار بگیرند و دانش و مهارت حرفه‌ای خود را افزایش دهند، استفاده صحیح آن در بالندگی مدیران مؤثر است. با توجه به امکانات موجود از جمله سایت و فناوری‌هایآموزشی در دانشگاه در برخی موارد از دوره‌ها از آن استفاده نمی‌شود و بیشتر بر سطح دانش تأکید می‌شود. شایستگی‌های مدیران اجرایی: از جمله عوامل دیگری که در بالندگی حرفه‌ای مدیران نقش ایفا می کند،شرایط جذب و بکارگیری اساتید و عوامل اجرایی است که باید تابع استانداردهای مشخصی باشد. اساتید علاوه بر تناسب داشتن رشته تحصیلی با محتوای آموزشی، سوابق کاری ارزنده آموزشی و پژوهشی و آشنایی با تکنولوژی و روش‌ها و فنون تدریس را داشته باشند. نگرش شرکت کنندگان نسبت به حرفه‌ای بودن اساتید متفاوت است؛ چنانکه یکی از شرکت کنندگان بیان می‌کند:

« با توجه به اینکه اغلب شرکت کنندگان در دوره‌های آموزشی از مدارج تحصیلی بالا برخوردار هستند. دوست دارند اساتید از نظر علمی و مهارتی در سطح بالایی از دانش و مهارت باشند تا بتوانیم اطلاعات جدیدی را کسب نماییم. در برخی موارد بعضی از اساتید از لحاظ علمی و مهارتی اطلاعات لازم را در رابطه با محتوای آموزشی ندارند و در بکارگیری، تکنولوژی و فن آوری‌های نوین از جمله کار با کامپیوتر و پاور پوینت ضعیف هستند و از شرکت کنندگان و کادر اجرایی کمک می‌گیرند و اساتید زیادی هم هستند که سعی می‌کنند اطلاعات دانشی و مهارتی را دقیقاً بر اساس اهداف و محتوای آموزشی ارائه دهند ». بعد دیگر به شایستگی اجرایی بر می‌گردد؛ لازم است مدیران اجرایی از نظر سطح تحصیلات، تخصص در زمینه‌های برنامه ریزی و امور مدیریتی، مهارت‌های ارتباطی، توانایی استفاده از تمام ظرفیت‌های موجود و انگیزه لازم را برای انجام مسئولیت برگزاری دوره‌هاداشته باشند. موارد فوق بیانگر این است که اگر چه یکی از وظایف دانشگاه فرهنگیان بالندگی حرفه‌ای مدیران است با این حال باید در جذب و به کارگیری منابع انسانی و ساختارهای مدیریتی، تمام سعی خود را بکار گیرد تا بتواند به استاندارد های لازم برسد؛ هر چند نسبت به گذشته‌ها از پیشرفت های بسیاری برخوردار بوده است و توانسته سطح

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.143]

دانش و مهارت مدیران را نسبتاً بهبود بخشد.مقوله ها ونتایج حاصل از شرایط مداخله گربه شرح جدول ۶ آمده است.

جدول ۶. نتایج کدگذاری باز ومقوله های مربوط به شرایط مداخله گر

متغیر	مقوله کلی	زیر مقولات	مفاهیم
شرایط مداخله گر	عوامل فردی وشخصیتی	ویژگی‌های فردی	سن، جنسیت، سابقه کار
		ویژگی‌های شخصیتی	کنجکاوی، تجزیه وتحلیل و نقد مسایل، مسولیت پذیری، نظم و انضباط، هدفمندی، عملگرایی، روحیه خود باوری
	عوامل سازمانی	فرهنگ سازمانی	باورها وارزش های حاکم بر دانشگاه، یاددهی ویادگیری، کار تیمی، تغییر وتحولات، تشویق به یادگیری، الگوهای رفتاری ، استقبال از نواوری، نگرش مثبت تولید گرا، بکارگیری فن اوری های نوین،توجه به تفاوت های فردی
		جو حمایتی	حمایت در سطح کلان دانشگاه؛ شفافیت قوانین سازمانی، وضع قوانین حمایتی، مسولیت پذیری سازمان
		ساختار سازمانی	تمرکز در تصمیم گیری (محتوا، زمان ومکان)، کنترل (حضور وغیاب ونظم وانظباط، عدم تفویض اختیاربه مدرسین، ارزشیابی)
		شایستگی‌های مدیریت اجرایی	حرفه‌ای بودن، صلاحیت اداری واجرایی، تحصیلات وتخصص
		امکانات	وجود فن اوری ها و تکنولوژی های مورد نیاز، بکار بستن امکانات موجود

پیامدها: نتایج کنش (اعمال) و واکنش (عکس العمل ها) شرایطی است که در خصوص پدیده وجود دارد(Strauss& Corbin,2008) بالندگی حرفه‌ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان و مشارکت در یادگیری حرفه‌ای تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر، پیامدهای مثبت و منفی برای آن‌ها به همراه داشته است. با توجه به نظرات شرکت کنندگان، این پیامدها را می‌توان به چهار دسته کلی تقسیم بندی نمود: الف) برآورده نشدن انتظارات ب) تغییر در دانش و نگرش حرفه‌ای ج) توسعه عملکرد و د) انتقال یادگیری.

الف) برآورده نشدن انتظارات: پیامدهای منفی فرآیند بالندگی حرفه‌ای مدیران به انتظارات و اهداف آنان باز می‌گردد. اغلب مشارکت کنندگان اعتقاد داشتند که محتوای علمی و شغلی مورد نیازشان را دریافت نکرده‌اند و به اهدافشان نرسیده اند. آنان در سطوح اهداف بالاتر انتظار داشتند، مسئولین تاکنون زمینه‌ها و شرایط لازم را جهت فرصت‌های مطالعاتی برای مدیران فراهم نکرده اند تا مدیران بتوانند سطح تحصیلات، دانش و مهارت خود را ارتقاء بخشند.

ب) تغییر دانش و نگرش: هر چند که از نظر شرکت کنندگان، فرآیند بالندگی حرفه‌ای مدیران تجارب منفی در مواردی داشته است، اما پیامدهای مثبت بسیاری را هم به همراه داشته است به نظر مدیران

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.143]

گذراندن دوره‌های بالندگی حرفه‌ای موجب کسب دانش محتوایی در مورد موضوعات مدیریتی، سبک‌های رهبری، رویکردهای نوین مدیریت، روش‌های یاددهی و یادگیری است پیامد مثبت دیگر از مشارکت در دوره های بالندگی حرفه‌ای موجب اصلاح باورهای نادرست از شیوه‌های مدیریت در افراد است. این تغییرات در سطح دانش از طریق استمرار در یادگیری، یاددهی و یادگیری، ارشادگری، تعامل گسترده با مدیران صاحب تجربه موجب تغییراتی اساسی در نگرش مدیران نظیر علاقه به یادگیری، تقویت انگیزه و حس مفید بودن را به همراه داشته است. که می‌توان از آن به بلوغ حرفه‌ای یاد کرد.

ج) توسعه عملکرد: تغییر در دانش و نگرش و به کارگیری آموخته ها باعث توسعه عملکرد از دو جنبه فردی و حرفه‌ای در مدیران شده است. پیامد مثبت در بعد فردی؛ افزایش خود باوری، رضایتمندی از خود ،اعتماد به نفس، عملگرایی، تحول در شخصیت علمی و توسعه اخلاق عملی را به همراه داشته است.چنانکه یکی از مدیران در بعد بکارگیری آموخته‌ها در عملکرد فردی اظهار می‌دارد:

« محتوایی را که آموخته بودم تأثیر مثبتی در عملکرد من داشت، دوست داشتم در جمعی که قرار می‌گیرم سخن علمی جدید داشته باشم و خود را بالاتر از آنچه هست نشان دهم؛ این مسئله خود تأثیر بسیاری در اعتماد به نفس جهت به کار گیری مهارت‌ها و آموزش‌های جدید را بوجود آورده است ». در بعد حرفه‌ای؛ موجب بهسازی روابط با کارکنان و دانشجویان در محیط دانشگاه، تصمیم گیری اثر بخش در انجام فعالیت‌های آموزشی و شغلی و در نهایت اعتماد و رضایتمندی سازمان را به همراه داشته است. یکی از مدیران در این مورد اظهار می‌دارد:

« نحوه ارتباط و تعاملات من با دانشجو و اساتید و کارکنان نسبت به قبل از اینکه در دوره‌های آموزشی بالندگی شرکت کنم تغییر کرده است، چنانکه برای بررسی و مشکلات در محیط دانشگاه سعی می‌کردم نقدپذیر باشم و با پذیرفتن مشکلات تلاش می‌نمودم موانع آموزشی و اجرایی را از طریق تعاملات و تصمیم گیری های سازنده در یک محیط همکارانه مرتفع نمایم ».

د) انتقال یادگیری[1] در سطح فراتر نسبت به تغییر دانش و نگرش، حضور در دوره های بالندگی حرفه‌ای در برخی موارد موجب انتقال یادگیری و استفاده ازآموخته ها در محیط کار موجب تغییر در شیوه های مدیریتی و رفتار منابع انسانی، بهبود شیوه های یادگیری و ارائه راهکارهای عملی در محیط دانشگاه و انتقال یادگیری به سایر مؤسسات آموزشی از طریق طرح‌های علمی و پژوهشی و استفاده از تجارب و توانمندی‌ها به منظور رفع نیازها و مشکلات آن‌ها شده است. ۷ نتایج شناسایی شده پیامده ها به شرح جدول ۷ است.

[1]Transfer learning

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.143]

جدول ۷. نتایج کد گذاری باز ومقوله های مربوط به پیامد ها

متغیر	مقوله کلی	زیر مقولات	مفاهیم
پیامدها	انتظارات برآورده نشده	عدم تحقق اهداف	عدم محتوای مورد نیاز، عدم فرصت‌های مطالعاتی
	تغییر دانش ونگرش	تغییر دانش	دانش محتوایی، دانش تخصصی (دانش مدیریتی، سبک‌های رهبری)، اصلاح باورهای نادرست از مدیریت
		بلوغ حرفه‌ای	ایجاد علاقه به یادگیر یادگیری مدام العمر، احساس مفید بودن، تقویت انگیزه
	توسعه عملکرد	کاربرد آموخته‌ها در عملکرد فردی	خود باوری و رضایتمندی از خود، افزایش اعتماد به نفس، عمل گرایی، تحول در شخصیت علمی، توسعه اخلاق عملی
		کاربرد آموخته‌ها در عملکرد حرفه‌ای	بهسازی روابط با کارکنان ودانشجویان، رضایتمندی سازمان، تصمیم گیری های اثر بخش
	انتقال یادگیری	درون سازمانی	تغییر در شیوه‌های مدیریتی ورفتار منابع انسانی، بهبودشیوه های یاددهی و یادگیری، ارائه راهکارهای عملی در محیط دانشگاه
		برون سازمانی	ارائه طرح های علمی و پژوهشی، انتقال تجارب مدیریتی

مدل بالندگی حرفه ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان چیست ؟

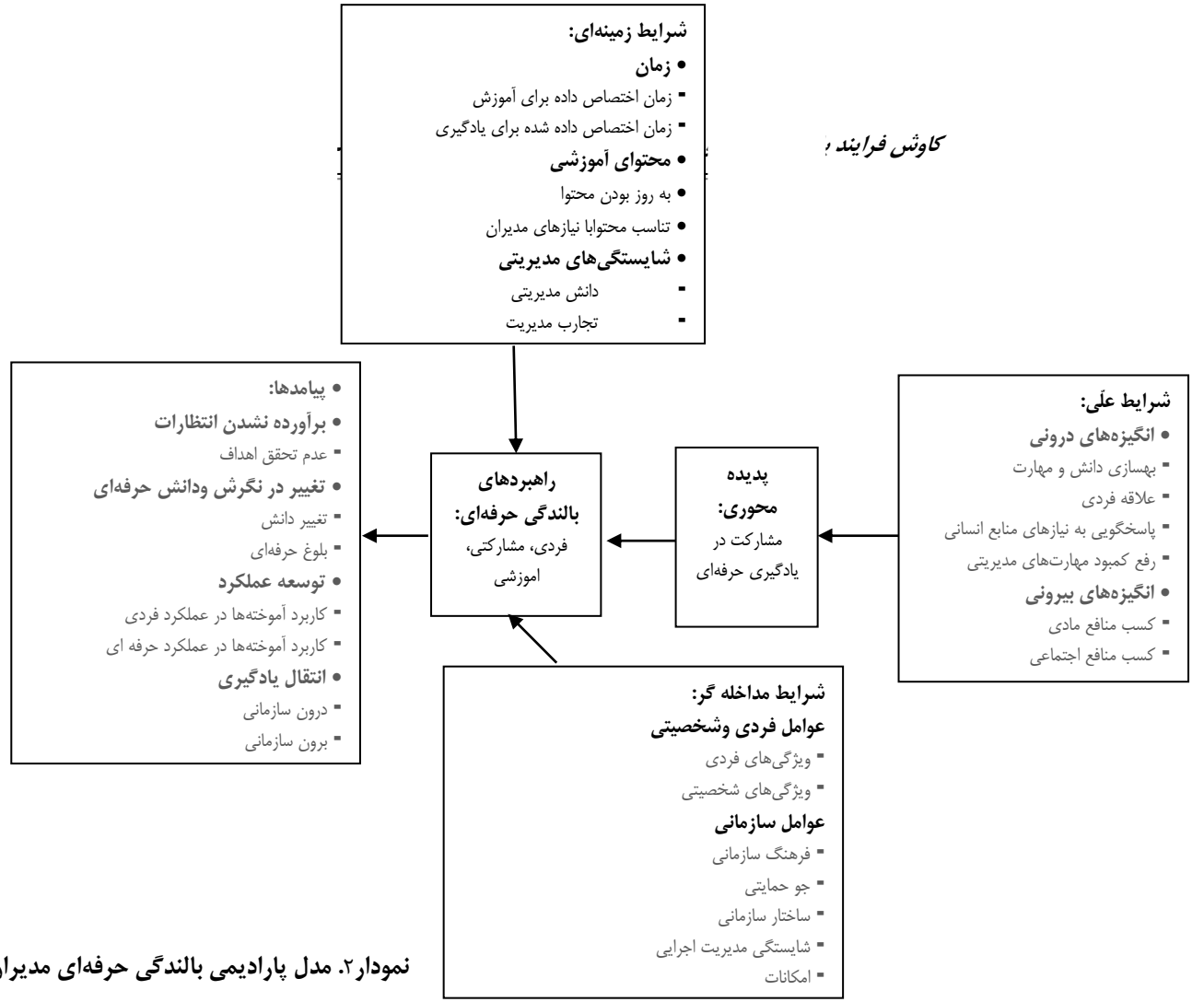
باتوجه به نتایج حاصل ازمتن مصاحبه های پیاده شده وبررسی دوباره،جملات وایده هایی که بیانگر ارتباط بین مقوله های اصلی وفرعی بودند، مورد توجه قرار گرفتند.بر اساس روابط بدست آمده،مفاهیم حاصل از کد گذاری بازومحوری در مرحله کدگذاری انتخابی به یکدیگر پیونددادە شده وروایت بالندگی حرفه ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان بصورت یک مدل مفهومی به شرح نمودار۲ ترسیم شده است.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.143]

[Downloaded from mail.journalieea.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.143]



نمودار۲. مدل پارادیمی بالندگی حرفه‌ای مدیران دانشگاه فرهنگیان

بحث و نتیجه گیری

امروزه آموزش و پرورش و مدیریت کارآمد عامل مهمی در توسعه یافتگی کشورها و جوامع می‌باشد و بدون تردید مدیران از مهم ترین عوامل سازمان‌ها محسوب می‌شوند، زیرا وظیفه هدایت و نظارت بر عملکرد منابع انسانی را بر عهده دارند، لذا بالندگی و بهسازی مدیران یک ضرورت اجتناب ناپذیر است؛ رشد و بالندگی حرفه‌ای مدیران بخشی از فلسفه بهبود دانشگاه و از مهمترین اهداف جهت دستیابی به کیفیت برتر در زمینه‌های آموزشی، پژوهشی، فرهنگی و فن آوری می‌باشد. بالندگی حرفه‌ای و آماده سازی، مدیران را قادر می‌سازد تا دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های لازم را برای هدایت اثر بخشی دانشگاه بدست آورده و باعث ایجاد تفاوت‌های قابل توجهی در برون داده‌های دانشگاه و عملکرد دانشجویان شود. بنابراین شناخت مؤلفه‌ها بالندگی حرفه‌ای مدیران و متعاقباً تجهیز آنان به دانش و مهارت‌های اساسی ضروری است. نتایج به دست آمده از مصاحبه‌های صورت گرفته حاکی از ۱۳ مقوله کلی بود که به صورت مدل پارادیمی در قالب شش طبقه فراگیر: ۱) شرایط علی، ۲) پدیده محوری، ۳) راهبردهای بالندگی ۴) شرایط زمینه‌ای، ۵) شرایط مداخله گر و ۶) پیامدهای بالندگی، فرآیند بالندگی حرفه‌ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان بین ابعاد مختلف آنرا منعکس می‌کنند.شرایط علی؛ در این پژوهش شامل انگیزه‌های درونی و بیرونی و حضور مدیران در بالندگی حرفه‌ای بود که در ایجاد پدیده محوری نقش بسزایی ایفاذ می کنند.بر اساس نتایج حاصل از پژوهش این یافته ها با یافته های پژوهشی : (Yousefi et al(2020؛ (Ghanbari&Mohammadi(2017؛ (Valikboni et al(2017؛ (Farahbakhsh et al(2017؛ Kanokorn (2014)؛ (Hilliar(2015؛ (Reston(2015؛ (Dopson et al(2018)؛ (Wong&Liuw(2018 et al؛ (Ibrahim(2011؛ (Knowles et al(2011؛ (Galaviz(2011؛ (Kwakman(2003؛ همخوان و همسو است. یافته‌های این محققان نیز نشان می‌دهد که مؤلفه‌ها و متغیرهایی همچو ن مشوق‌های بیرونی و درونی، عوامل فردی و شغلی، تغییر و تحول در آموزش و پرورش، انگیزه‌های فردی وشغلی مدیران، ارتقاء دانش و مهارت، ارتقاء سطح انگیزش، بهبود عملکرد و اثر بخشی سازمان، کاربرد روش‌های نوین، ارزشیابی عملکرد،بهبود آموزش و یادگیری و تشویق مدیران به بهسازی خود بر مشارکت مدیران در یادگیری حرفه‌ای اثر می‌گذارد.

پدیده محوری در مدل پارادیمی به دست آمده شناخت مقوله‌ای است که سایر مفاهیم به آن مرتبط هستند و در مرکز مدل قرار دارد و از اهمیت بالایی برخوردار است. پس از چندین بار بازنگری در مقوله‌های بدست آمده آنچه به نظر می‌رسید که در کانون بالندگی حرفه‌ای مدیران قرار دارد؛ مشارکت در یادگیری حرفه‌ای است. یادگیری حرفه‌ای بیانگر تمایل و علاقه مدیران نسبت به یادگیری و نقش فعال وتشریک مساعی دریادگیری حرفه‌ای بوده است.این نتیجه با نتایج تحقیق محققانی نظیر: (2017) Ghanbari&Mohammadi؛ Hayat et al(2015) ؛ McCracken (2017)؛ Hilliard (2015) ؛ (2014) Naiker&Naidoo ؛ Cardno & youngs (2013) همخوانی دارد چرا که آن‌ها در پژوهش‌های خود به

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.143]

نتایج مشابهی دست یافتند. نتایج تحقیقات این افراد نشان داده است که یادگیری حرفه‌ای مدیران از طریق ایجاد فرصت‌های یادگیری، کار تیمی، یادگیری فعال، مشارکت جمعی و جلسات هم اندیشی مدیران حاصل می‌گردد.

بمنظور مشارکت مدیران در یادگیری حرفه‌ای راهبردها و اقداماتی در دانشگاه انجام گردیده است. این راهبرد ها شامل راهبرد های فردی، آموزشی و مشارکتی و روابط است. آنچه که در میان راهبردها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد راهبرد مشارکتی است. راهبرد مشارکتی حاصل همکاری و تعامل فرآیند یاددهی و یادگیری تعاملات سازنده، ارشادگری و فعالیت‌های گروهی و تیمی مدیران است که فرصت مناسبی را برای بالندگی حرفه‌ای آنان بوجود می‌آورد. راهبردهای ارائه شده با نتایج تحقیق محققانی نظیر: Asgarani&Shoghi(2018) ؛ Gharuneh et al(2016)؛ Nasiri Valikboni et al(2017) ؛ (2015) Hayatet al؛ Khedivi&Mohammadi(2012) ؛ Wise(2017) ؛ Kanokorn et al(2014) ؛ (2014) Naicker&Naidoo؛ Ariratana et al (2011); Galaviz(2014) همخوانی دارد. آن‌ها به موارد مشابهی از جمله خواندن مقالات و کتاب‌های مرتبط به شغل، مشارکت در پژوهش های تیمی، ارتباط بین فردی سالم، جلسات هم اندیشی مدیران، مربی گری، فعالیت‌های اقدام پژوهی، پژوهش مداری، کارگاه‌های آموزشی و توجه حرفه‌ای آموزش ضمن خدمت،کارگاه های مسئله محور دوره های خود پیمایشی و کارآموزی که هر یک به گونه‌ای عوامل بالا را از جمله راهبردهای بالندگی حرفه‌ای مدیران ذکر کرده‌اند.

راهبردهای بالندگی حرفه‌ای متأثر از شرایط زمینه‌ای و مداخله گر محیطی در دانشگاه فرهنگیان است. بر اساس نتایج از تحلیل مصاحبه‌ها شرایط زمینه‌ای شامل مدت زمان اختصاص داده شده به آموزش و یادگیری و به روز بودن و تناسب محتوا با نیازهای مدیران و داشتن دانش و تجارب مدیریتی مهمترین عوامل تأثیرگذار بر راهبردهای بالندگی حرفه‌ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان هستند.یافته‌های پژوهش با نتایج تحقیق محققانی نظیر: Farahbakhsh et al(2017)؛ Hayat et al(2015)؛ Wong &Liu(2018)؛ McCracken(2017)؛ Moore(2016)؛ Hilliard(2015)؛ Naicker & Naidoo Abri(2014)؛ Garet et (2001) ؛Desimone(2009) ؛Hussin&Al Abri, (2013)Cardno&Youngs(2015) alهمخوان و همسو است. آن‌ها دریافتند ویژگی‌های نظیر مدت زمان یادگیری، آموزش ناکافی، فرصت‌ها ارائه شده برای یادگیری، تمرکز بر دانش محتوایی، دانش محتوایی بالا، تخصص وتجربه مدیریتی وتغییرات آموزشی از عوامل تأثیر گذار بر بالندگی حرفه‌ای مدیران است.

علاوه بر مؤلفه‌های زمینه‌ای، شرایط مداخله گرمحیطی به عنوان بسترعام نظیر ویژگی های فردی و شخصیتی،وعوامل سازمانی موجودازجمله :فرهنگ سازمانی، جو حمایتی، تمرکز ساختاری، امکانات و شایستگی‌های مدیریت اجرایی است. یافته‌های پژوهش با نتایج تحقیق محققانی نظیر: Yousefi (2020) et al؛ Nasiri Valikboni et al(2017)؛ Mousavi et al(2019)؛ Joodaki et al(2019)؛ Naicker&Naidoo(2014)؛ Ghan&Ng(2014)؛ Farzaneh et al(2015)؛ Gharuneh et al(2016)؛ Ibrahim(2011)؛ Evers et al(2011)؛ Nir & Bogler(2008)؛ Garetet et al(2001)؛ همخوانی دارد.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.143]

آنها در پژوهش‌ها خود به این نتیجه رسیدند خصوصیاتی نظیر: ویژگی‌های شناختی، عوامل سازمانی، در دسترس بودن تسهیلات سازمانی، فرهنگ مشارکتی، جو باز حمایتی، حمایت مدیران ارشد، وضع قوانین روشن، کار تیمی، سازمان‌های یادگیرنده، کاربرد روش‌ها و فن آوری های نوین ، شایستگی مدرسان ،مدیریت صحیح و نیازسنجی از عوامل مؤثر بر راهبردهای بالندگی حرفه‌ای است.

مجموعه عوامل فوق را که نقش مؤثری در بالندگی حرفه‌ای مدیران دارند می‌توان به چهار مقوله کلی تقسیم بندی نمود. الف) شرایط علی؛ انگیزه‌های درونی و بیرونی از حضور در دوره‌های بالندگی حرفه‌ای ب) پدید ه محوری؛ مشارکت در یادگیری حرفه‌ای، ج) شرایط زمینه‌ای؛ مدت زمان، محتوای آموزشی و شایستگی‌های مدیریتی د) شرایط مداخله گر؛ عوامل فردی و شخصیتی و عوامل سازمانی می‌باشد. این عوامل کلی انواع راهبردهای فردی، مشارکتی و آموزشی، بالندگی حرفه‌ای و یادگیری برنامه ریزی شده و فرصت‌های یادگیری غیر رسمی بوجود آمده در دانشگاه فرهنگیان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. کنش‌های حاصل شده بین آن‌هاپیامدهای منفی و مثبتی را به همراه دارد؛ پیامدهای منفی مانند برآورده نشدن انتظارات و اهداف مدیران و پیامدهای مثبت نظیر؛ تغییر سطح دانش، بلوغ حرفه‌ای مدیران، بکار گیری آموخته‌ها در توسعه عملکرد فردی و حرفه‌ای و در سطوح بالاتر انتقال می باشد. یافته های پژوهش با نتایج تحقیق محققانی نظیر:

Nasiri Valikboni et (2017) ؛Ghanbari&Mohammadi et al(2017) ؛Yousefi et al(2020) ؛Hilliard(2015) ؛Miller et al(2016) ؛Wong&Liu(2018) ؛Ramies et al(2020) ؛al ؛Evers(2011) ؛Galaviz et al(2011) ؛Naicker&Naidoo(2014) ؛Reston(2015) Bergquist&Phillips(1977) همخوان است آن‌ها در پژوهش های خود دریافتند پیامدهای بالندگی حرفه‌ای مدیران منجر به بهبود مهارت‌های رهبری و مدیریت، بالندگی فردی (تغییرات در عقاید و ارزش‌ها)، بالندگی آموزشی (تغییرات در فرآیند ارتباطات و تعاملات)،ظرفیت واعتماد کارکنان، ایجاد انگیزه، ارتقاء قابلیت‌های حرفه‌ای، ارتقاء عملکرد کارکنان، خبرگی شغلی مدیران، بهبود دانش محتوایی و روش‌های مدیریت و ایجاد تصمیم گیری مشارکتی می‌شود. درپایان می توان گفت همه مدیران در سطوح مختلف پردیس ها ومراکز دانشگاه برای رسیدن به اهداف متعالی نظام آموزشی وتحقق اهداف سند تحول بنیادین آموزش وپرورش که هماناارتقا وتوسعه کمی وکیفی یادگیری دانش جویان ورسیدن آنان به حیات طیبه است نیاز به بالندگی حرفه ای دارند،بنابر این برنامه های آموزشی وبالندگی حرفه ای مدیران باید مورد توجه مدیران عالی وبرنامه ریزان نظام آموزشی قرارگیرد.

بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهادات کابردی زیر برای سیاستگذاری بالندگی حرفه‌ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان ارائه می‌شود:

۱ – الگوی مفهومی پیشنهادی را می‌توان به عنوان مبنا و چارچوبی برای مطالعه بالندگی حرفه‌ای مدیران و سیاستگذاری مورد استفاده قرار داد.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.143]

۲ – اکثر شرکت کنندگان بر اساس تجربه و درک و شناخت عمیقی که از بالندگی حرفه‌ای دارند معیارهای مؤثری برای فرآیند بالندگی حرفه‌ای در دانشگاه ارائه می‌دهند که می‌توان از این تجارب در بهبود فرآیند بالندگی حرفه‌ای استفاده نمود.

۳– به نظر شرکت کنندگان برخی از محتواهای آموزشی ارائه شده در دوره‌ها قابلیت کاربرد در محیط دانشگاه را ندارد، آن‌ها راهبردهای عملی می‌خواستند که بتوانند آن‌ها را در محیط‌های حرفه‌ای به کار گیرند.

۴– انجام نظر سنجی ازنیازهای حرفه‌ای مدیران برای تدوین دوره‌های آموزشی.

۵– به منظورا ستفاده بهینه از زمان، فرصت‌های بیشتری برای پرداختن به محتوای آموزشی برای مدیران فراهم شود.

۶– استفاده از مدیران با تجربه برای آموزش و فراهم نمودن محیطی آزاد همراه با اختیار عمل در تشریک مساعی و ارتقاء دانش حرفه‌ای مدیران مؤثر است.

۷– بازنگری در ساختار، محتوا، سرفصل‌ها و برنامه‌های آموزشی بالندگی حرفه‌ای.

۸– ایجاد فرصت لازم در دوره‌های آموزشی بمنظور بازدید و استفاده از فعالیت ها و تجارب مدیران موفق و اثر بخش.

۹– فراهم نمودن فرصت های مطالعاتی به منظور ارتقا سطح بالندگی حرفه ای مدیران.

۱۰– برگزاری برخی از دوره های آموزشی بصورت آنلاین.

باید خاطر نشان ساخت از جمله محدودیت های این پژوهش با توجه به معیارهای انتخاب مشارکت کنندگان در بخش کیفی جهت انجام مصاحبه، هماهنگی وجلب موافقت مدیرا ن سطوح مختلف دانشگاه به علت مشغله های کاری جهت انجام مصاحبه، زمان مصاحبه ها را طولانی کرده است. ازمحدودیت های دیگرکم بودن نمونه آماری مدیران بر اساس اصل اشباع نظری می باشد که این فرایند نمونه گیری ممکن است تعمیم پذیری یافته های پژوهش را محدود سازد. هرچند دانشگاه فرهنگیان به دلیل ساختار متمرکز از مشابهت های بسیاری برخوردار هستند.

تعارض منافع/ حمایت مالی

این مقاله برگرفته از پایان نامه دکتری نویسنده اول مقاله با عنوان « کاوش بالندکی حرفه ای مدیران در دانشگاه فرهنگیان: نظریه داده بنیاد » در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تربت حیدریه می باشد، همچنین پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان وسازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.143]

منابع

1. Abili, K.,Haj, K. M.Pourkarimi, J & Hatami, M. (2020). Identifying the professional development components of managers of educational groups in universities and higher education institutions (a meta-composite study). [in Persian].
2. Ariratana, W.,Sirisookslip, S.&Ngang, T. K. (2015). Development of leadership soft skills among educational administrators. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 186, 331-336.
3. Asheghi, H. & Ghahramani, M. (2017). Developing Professional Development Programs for Managers and Staff in the Branch of Monetary and Banking. Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources, 3(11), 1-20. [in Persian]
4. Asgarani, M. ,Shoghi, B. (2018). Identifying the components of improving the quality of education and growth of Tehran municipality managers. Journal of Socio-Cultural Changes, 15(2), 75-96. [in Persian].
5. Banilower, E. ,Shimkus, E. (2004). Professional development observation study, Chapel Hill, NC: Horizon Research.
6. Behrangi, m. & Moradi, a. & Kordlou, m. (2020). Farhangian University within the scaffolding of leadership and management education model on students' learning and academic achievement. Managing education in organization, 8(2), 103-130. [in Persian].
7. Bell, B. S.,Tannenbaum, S. I.,Ford, J. K,.Noe, R. A.&Kraiger, K. (2017). 100 years of training and development research: What we know and where we should go. Journal of Applied Psychology, 102(3), 305.
8. Bergquist, W. H. ,Phillips, S. R. (1977). A Handbook for Faculty Development, Washington DC :The Council of the Advancement of Small Colleges.
9. Bizzell, B. E. (2011). Professional development of school principals in the rural Appalachian region of Virginia, Virginia Tech.
10. 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.
11. Brown, C. ,Militello, M. (2016). Principal's perceptions of effective professional development in schools. Journal of educational administration.
12. Buczynski, S. ,Hansen, C. B. (2010). Impact of professional development on teacher practice: Uncovering connections. Teaching and teacher education, 26(3), 599-607.
13. Camblin Jr, L. D. &Steger, J. A. (2000). Rethinking faculty development. Higher Education, 39(1) , 1-18.
14. Cardno, C. ,Youngs, H. (2013). Leadership development for experienced New Zealand principals :Perceptions of effectiveness. Educational Management Administration & Leadership, 41(3), 256-271.
15. Courtney, S. J. ,Gunter, H. M. (2015). Get off my bus! School leaders, vision work and the elimination of teachers. International Journal of Leadership inEducation, 18(4), 395-417.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.143]

16. Creswell, J. W. (2007). Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches. California, Sage Poplication.
17. Desimone, L. M. (2009). Improving Impact Studies of Teachers' Professional Development: Toward Better Conceptualizations and Measures. Educational Researcher, 42(2), 179-215.
18. Dopson, S.,Ferlie, E.,McGivern, G.,Fischer, M. D.,Mitra, M.,Ledger, J.&Behrens, S. (2018). Leadership development in Higher Education: A literature review and implications for programme redesign. Higher Education Quarterly, 73(2), 218-234.
19. Evans, L. (2017). University professors as academic leaders: Professorial leadership development needs and provision. Educational management administration & leadership, 45(1), 123-140.
20. Evers ,A. T.,Van der Heijden, B. I.,Kreijns, K.&Gerrichhauzen, J. T. (2011). Organisational factors and teachers' professional development in Dutch secondary schools. Journal of European Industrial Training.
21. Fundamental Reform Document of Education (FRDE)in the Islamic Republic of Iran. 2011.
22. Farahbakhsh, S.,Jafari Sarabi, M.,Skamari, E.,Gholami, M.&Moradi, S. (2017). Collecting professional-scientific proficiencies of primary schools managers in Lorestan province. Journal of school administration, 5(1), 113-127. [in Persian].
23. Farzaneh, M. Porkarim, J. & Norozi, M. (2015). Providing a Model of Professional Competencies of High School Principals. Quarterly Journal of Educational Leadership & Administration, 9(2), 83-95. [in Persian].
24. Fielder, A. (2010). Elementary school teachers' attitudes toward professional development: A grounded theory study, University of Phoenix.
25. Galaviz, P. (2011). Principals' perceptions of their own professional development.
26. Garet, M. S.,Porter, A. C.,Desimone, L.,Birman, B. F.&Yoon, K. S. (2001). What makes professional development effective? Results from a national sample of teachers. American educational research journal, 38(4), 915-945.
27. Ghanbari, S. ,Mohammadi, B. (2017). Professional development model of high school administrators: a qualitative research. Journal of school administration, 4(2), 123-143. [in Persian].
28. Ghasemzadeh, A.,Abbas Pour, A.&Kazemzadeh, M. (2015). An investigation of the relationship between senior line and staff managers' development in Ministry of Education and organizationaleffectiveness in the Educational System. Managing Education in Organizations, 3(2) , 153-176. [in Persian].
29. Gharuneh, D., Mirkamali, S. M., Bazargan, A., & Kharazi, S. K. (2016). Amodel for the faculty members of the University of Tehran. Quarterly journal ofresearch and planning in higher education, 22(3),1-17. [in Persian].
30. Gorard, S. ,Taylor, C. (2004). Combining methods in educational and social research, McGraw-Hill Education (UK).

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.143]

31. Hayat, A. A.,Abdollahi, B.,Zeinabadi, H.&Arasteh, H. (2015). Quaitative study of needs and methods for profesional development of school principles. journal of learning and Educational studies, 7(2), 43-64. [in Persian].
32. Hilliard, A. T. (2015). Evaluating the Principals' Institute Leadership Development Program. Merit Research Journal of Business and Management, 3, 034-039.
33. Hussin ,S. ,Al Abri, S. (2015). Professional Development Needs of School Principals in the Context of Educational Reform. International Journal of Educational Administration and Policy Studies, 7(4), 90-97.
34. Ibrahim, N. (2011). Preparation and development of public secondary schools principals in Kenya. International journal of humanities and social science, 1(9), 291-301.
35. Joodaki, A.,Mohammad Khani, K.&Mohammad Davoudi, A. H. (2019). Presenting a Conceptual Model for Professional Development of High School Principals: Grounded Theory. Journal of School Administration, 7(2), 251-272. [in Persian].
36. Kanokorn, S.,Pongtorn, P.&Ngang, T. K. (2014). Collaborative action professional development of school principals. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 116, 77-81.
37. Khedivi ,A. ,Mohammadi, F. (2012). Check the dirocter of education among managers of health indces of the oil industry in 2012. The 1st conference of R & D & Technology Managers, 1-8. [in Persian].
38. Knowles, M. S.,Holton III, E. F.&Swanson, R. A. (2011). The adult learner: Thedefinitive classic in adult education and human resource development, London: Elsevier.
39. Kwakman, K. (2003). Factors affecting teachers' participation in professional learning activities.Teaching and teacher education, 19(2), 149-170.
40. Loucks-Horsley, S.,Stiles, K. E.,Mundry, S.,Love, N.&Hewson, P. W. (2010). Designing professional development for teachers of science and mathematics, Corwin press.
41. McCracken, N. A. (2017). Principal perceptions of professional Development, University of Pittsburgh.
42. Miller, R. J.,Goddard, R. D.,Kim, M.,Jacob, R.,Goddard, Y.&Schroeder, P. (2016). Can professional development improve school leadership? Results from a randomized control trial assessing the impact of McREL's balanced leadership program on principals in rural Michigan schools. Educational Administration Quarterly, 52(4), 531-566.
43. Moore, S. K. (2016). Principals' perspectives on the professional development process and its outcomes, Western Michigan University.
44. Mousavi, S. M.,Narenji, S. F.&Mirkamali, S. M. (2019). The Effectiveness of Professional Development Trainings on Job Performance on the CIPP Model. [in Persian].

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.143]

45. Naicker, I. ,Naidoo, S. V. (2014). Is the whole more than the sum of its parts? A community of practice approach to leadership development of school principals. International Journal of Educational Sciences, 7(2), 289-298.
46. Nasiri Valikboni, F.,Ghanbari, S.&Sarchahani, Z. (2017). Designing conceptual model of principals development in elementary school of Fars province. Journal of New Approaches in Educational Administration, 7(28), 1-26. [in Persian].
47. Ng, S.-w. ,Chan, T.-m. K. (2014). Continuing professional development for middle leaders in primary schools in Hong Kong. Journal of Educational Administration.
48. Nir, A. E. ,Bogler, R. (2008). The antecedents of teacher satisfaction with professional development programs. Teaching and teacher education, 24(2) , 377-386.
49. Poland, B. D. (2003). Transcription quality In J.A.Holstein &J.F. Gubrium(Eds.),Inside interviewing:New Lenses,new concerns(PP.267-287).Thousand Oaks,CA:Sage.
50. Ramirez, J.A. (2020). High School Professional Learning Communities in California High Schools: The Significance of the Principal's Leadership Behaviors, Unpublished PHD thesis, university of La Verne' California.
51. Reston, V. (2015). National Policy Board for Educational Administration. Professional Standards for Educational Leaders. American Association of colleges of teacher education, 3(11), 207-212.
52. Richter, D.,Kunter ,M.,Klusmann, U.,Lüdtke, O.&Baumert, J. (2011). Professional development across the teaching career: Teachers' uptake of formal and informal learning opportunities. Teachers' professional development, 97-121.
53. Subedi, B S. (2004). Emerging Trends of Research on Transfer of Learning. International educationjournal, 5(4) , 591-599. [in Persian].
54. Shir Mohammadzadeh, M.,Ghasemzadeh Alishahi, A.&Kazemzadeh Beytali, M. (2018). The mediator role of occupational self-efficacy in the relationship between professional development and job commitment and satisfaction among sports and the youth department's staff. Iranian Journal of Ergonomics, (1)6, 30-39. [in Persian].
55. Şenol, H. (2019). Professional Development of Educational Leaders, Educational Leadership, <https://www.intechopen.com/online-first/professional-development-of-educational-leaders>.
56. Strauss, A. ,Corbin, J. (1998). Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques(2rd ed).
57. Strauss, A. ,Corbin, J. (2008). Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques(3rd ed).
58. Wise, J. T. (2017). Leading Professional Development: Perceptions of Ohio Principals.
59. Wong, T. Y. ,Liu, P. (2018). Hong Kong principal professional development: Context, challenges, and opportunities. Chinese Education & Society, 51(5), 359-371.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.143]

60. Yousefi, A.,Maleki, A. S.&Talebi, B. (2020). Designing a model for professional development of elementary school principals in 2025 horizon with an approach based on grounded theory. [in Persian].

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-28]

[DOI: 10.61186/meo.12.4.143]