

## شناسایی مدل‌های توسعه حرفه‌ای مدیران و معلمان بر اساس مبانی نظری

فاطمه سعادت، انسیه جوکار، افسانه اژدری<sup>۳</sup>

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۱/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۱۰

### چکیده

**مقدمه و هدف:** مدارس به‌عنوان یکی از نهادهای کلیدی در شکل‌دهی آینده جامعه، نقشی حیاتی در تربیت نیروی انسانی آگاه، خلاق و متعهد دارند. در این میان، توسعه حرفه‌ای مدیران و معلمان به‌عنوان راهبردی اساسی برای ارتقای کیفیت آموزش، افزایش اثربخشی یادگیری و تحقق اهداف کلان نظام آموزشی مطرح است. تغییرات سریع فناوری، اجتماعی و فرهنگی، ضرورت بازنگری در دانش، مهارت و نگرش مدیران و معلمان را دوچندان کرده است. لذا هدف پژوهش حاضر، شناسایی مدل‌های توسعه حرفه‌ای مدیران و معلمان بر اساس مبانی نظری و رویکردهای نوین یادگیری است.

**روش شناسایی پژوهش:** روش تحقیق این مطالعه از نوع توصیفی-تحلیلی و بر پایه مطالعات کتابخانه‌ای است. برای گردآوری داده‌ها از فیش‌برداری، تحلیل محتوای نظری و مرور نظام‌مند پیشینه پژوهش استفاده شد. **یافته‌ها:** سیر تحول مدل‌های توسعه حرفه‌ای از تمرکز تک‌بعدی بر دانش، نگرش یا فرآیند، به سوی الگوهای تلفیقی و چندبعدی حرکت کرده است که ابعاد فردی، سازمانی، فرهنگی و اخلاقی را همزمان پوشش می‌دهند. رویکردهای یادگیری از پداگوژی (مربی‌محور) و آندراگوژی (خودراهبر) به سمت هیوتاگوژی (یادگیری چگونه یادگرفتن) تکامل یافته‌اند که پاسخگوی نیاز به انطباق‌پذیری در شرایط پیچیده و غیرقابل‌پیش‌بینی است. مدل‌های بومی مؤکداً بر زمینه‌گرایی، عمل‌محوری و توجه به موانع ساختاری و چالش‌های اجرایی تأکید دارند، که شرط لازم برای اثربخشی برنامه‌هاست. یک یافته کلیدی نوظهور، ضرورت گذار از توسعه انفرادی به توسعه اکوسیستم یادگیری مدرسه است، که در آن تقویت ظرفیت جمعی، شبکه‌های حرفه‌ای و فرهنگ مشارکتی، بستر تحقق همه مدل‌های پیشرفته فردی را فراهم می‌کند.

**نتیجه‌گیری:** توسعه حرفه‌ای اثربخش باید از مدل‌های مکانیکی فراتر رود و بر ایجاد اکوسیستم‌های یادگیری پایدار تمرکز کند. در این پارادایم، یادگیری خودرهبر معلمان در بستری غنی از تعامل، حمایت سازمانی و اخلاق حرفه‌ای پرورش می‌یابد تا بهبود مستمر و کیفیت آموزشی تحقق یابد.

**کلیدواژه‌ها:** مدل، توسعه حرفه‌ای، معلم، مدیر

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد تحقیقات آموزشی، معلم، اداره آموزش و پرورش شهرستان کازرون

<sup>۲</sup> کارشناس زبان و ادبیات فارسی، معلم، اداره آموزش و پرورش شهرستان کازرون

<sup>۳</sup> کارشناس ارشد تحقیقات آموزشی، معلم، اداره آموزش و پرورش شهرستان کازرون [Afsanhazhdry79@gmail.com](mailto:Afsanhazhdry79@gmail.com)

## مقدمه

در نظام های آموزشی معاصر، سرمایه گذاری بر ارتقای مستمر صلاحیت های حرفه ای مدیران و معلمان نقش حیاتی در بهبود کیفیت فرآیند آموزش و یادگیری ایفا می کند. این فرآیند که مبتنی بر تقویت پیوسته دانش، مهارت ها و بینش های آموزشی است، به منظور پاسخ به تحولات پویای جامعه و نیازهای نسل جدید دانش آموزان طراحی می شود. چنین برنامه هایی نه تنها کارایی معلمان و مدیران را در محیط آموزشی افزایش می دهد، بلکه سبب تقویت انگیزه و احساس رضایت مندی آنان از شغل خود نیز می گردد. با توجه به شتاب فزاینده تغییرات فن آورانه و دگرگونی های اجتماعی، به روزرسانی مستمر شیوه های آموزشی و مدیریتی یک ضرورت اجتناب ناپذیر است. تحقق این امر از طریق بسترهای متنوعی مانند برگزاری دوره های تخصصی، کارگاه های عملی، جلسات راهنمایی و تعامل با تجربیات جهانی امکان پذیر است. تداوم این مسیر توسعه، علاوه بر ارتقای کیفیت تعلیم و تربیت، زمینه ساز شکل گیری فرهنگی از یادگیری دائم در درون مدارس و نهادهای آموزشی می شود. چنین فرهنگی می تواند محرکی برای ایجاد ایده های نو در آموزش، گسترش برابری فرصت های یادگیری و دستیابی به عدالت آموزشی برای تمامی یادگیرندگان باشد. در یک نگاه کلان، تعهد به توسعه حرفه ای پایدار نیروی انسانی آموزش، یک اقدام راهبردی اساسی برای آینده سازی نظام آموزشی است که پیامد آن، تعالی جامعه از مسیر ارتقای کیفیت آموزش خواهد بود. در دهه های اخیر، مفهوم توسعه حرفه ای مدیران و معلمان به یکی از کلیدی ترین محورهای تحول در نظام های آموزشی تبدیل شده است.

در جهانی که تغییرات فناورانه، اجتماعی و فرهنگی با سرعتی چشمگیر رخ می دهد، آموزش و پرورش دیگر نمی تواند بر پایه دانش و مهارت های ثابت اداره شود، بلکه نیازمند یادگیری مستمر، بازنگری در نقش ها و نوسازی حرفه ای معلمان و مدیران است (نوه ابراهیم و همکاران، ۱۳۹۶). توسعه حرفه ای، فراتر از یک برنامه آموزشی کوتاه مدت، به منزله ی فرآیندی پویا و مداوم است که به توانمندسازی فردی و سازمانی، ارتقای کیفیت تدریس و یادگیری، و بهبود رهبری آموزشی منجر می شود (بنت و همکاران، ۲۰۱۱). لذا مسئله اصلی پژوهش حاضر آن است که مدل های توسعه حرفه ای مدیران و معلمان کدامند و چه کاربردی دارد؟

<sup>1</sup> Bendsen

## روش شناسی پژوهش

روش این تحقیق به صورت مطالعات کتابخانه‌ای و اجرای آن توصیفی - تحلیلی است. در این تحقیق، از روش تحقیق کتابخانه‌ای و فیش برداری و تحلیل و توصیف محتوا استفاده شد.

## یافته‌ها

مدل‌های آموزش ضمن خدمت و توسعه حرفه‌ای مدیران و معلمان را می‌توان بر اساس محور تمرکز در سه دسته قرارداد. ۱. مدل‌هایی که تأکید بر نوع دانش کسب شده توسط مدیران و معلمان (دانش محتوایی - پداگوژی، دانش فناوری، پداگوژی و محتوایی) دارند.

۲. مدل‌هایی که بر تغییرات انگیزه، نگرش و ذهنیت مدیران و معلمان قبل و پس از طی فرآیند آموزش (مدل تغییر معلم، مدل رشد مداوم حرفه‌ای، مدل ذهنگرا) تأکید دارند.

۳. مدل‌هایی که بر چگونگی فرآیند توسعه حرفه‌ای مدیران و معلمان (مدل استاندارد یا آموزشی، مدل خود هدایتی، مدل مشاهده یا ارزیابی) تأکید دارند. چهارچوب فعلی آموزش رشد حرفه‌ای مدیران و معلمان عمدتاً بر اساس استانداردهای حرفه‌ای بنا شده است و کمتر به یادگیری فعالانه در طی دوره آموزشی توجه می‌کند (نوه ابراهیم و همکاران، ۱۳۹۶).

توسعه حرفه‌ای مدیران و معلمان بر اساس سه رویکرد ذکر شده می‌تواند استراتژی‌های متفاوتی را در تهیه عناصر محتوا، هدف، راهبردهای یاددهی - یادگیری و ارزشیابی بر اساس روح حاکم بر این رویکردها دنبال می‌کند. از این رو بررسی جایگاه رویکردهای آموزشی پداگوژی، آندراگوژی و هیوتاگوژی در آموزش ضمن خدمت مورد توجه قرار گرفته است. پداگوژی از نظر لغوی به معنی هنر و علم تربیت کودکان است. این واژه در معنا به روش‌ها و مقدماتی اطلاق می‌گردد که برای تعلیم و تربیت خردسالان مورد استفاده می‌گیرد. لیکن در حال حاضر هنگامی که عبارت فوق مورد استفاده قرار می‌گیرد، مراد و مقصود روش‌های آموزش و تربیت مربی به معنای عام آن می‌باشد. توجه علم به یادگیری و آموزش بزرگسالان در آندراگوژی که موضوع اصلی‌اش همین مورد می‌باشد مورد بررسی قرار می‌گیرد. موضوع اصلی آندراگوژی مطالعه یادگیری و آموزش بزرگسالان می‌باشد و به عنوان هنر و علمی که به یادگیری بزرگسالان کمک می‌کند تعریف شده است (، بنت و هینچا و همکاران؛ ۲۰۱۱).

<sup>1</sup> - Bennett et al

هدف از آموزش بزرگسالان باید خودشکوفایی فراگیران باشد. لذا در فرآیند یادگیری باید کل وجود عاطفی، روانی، عقلانی فراگیران درگیر شود (نوولز، هولتون و سوانسون؛ ۲۰۱۲). مدل فرآیندی برای آندراگوژی شامل ۱. آماده کردن یادگیرندگان ۲. ایجاد فضای مناسب برای یادگیری ۳. ایجاد مکانیزم برای برنامه‌ریزی مشترک ۴. تشخیص نیازهای یادگیری ۵. تدوین اهداف برنامه ۶. طراحی الگوهای تجارب یادگیری ۷. اجرای برنامه ۸. ارزشیابی نتایج یادگیری و بازنگری نیازهای یادگیری است (نوولز و همکاران، ۲۰۱۲).

در مدل آندراگوژی، یادگیری از آموزش مهمتر می‌باشد. دانش گروهی دائماً از طریق برنامه‌ریزی مداوم، کاربرد و ارزشیابی یادگیری توسعه می‌یابد (مورالس و بوئندیا؛ ۲۰۰۳). دسترسی سریع با اطلاعات و تغییرات سریع نشانگر این نکته است که شیوه‌های سنتی آموزش و کارآموزی مدیران و معلمان توان پاسخگویی به نیازهای یادگیری را ندارد. از این منظر روش‌های آندراگوژی و پداگوژی پاسخگویی دنیای جدید نیست. رویکردهای آموزشی پداگوژی و حتی آندراگوژی به تنهایی برای رشد و توسعه حرفه‌ای مدیران و معلمان کافی نیست و خود راهبری مدیران و معلمان در توسعه حرفه‌ای مورد نیاز است، رویکردی که در آن مدیران و معلمان چگونگی یادگیری را یاد بگیرند. محیط یادگیری هیوتاگوژی ظرفیت فراگیران را تقویت و یادگیری را تسهیل می‌کند (هاس و کنیون؛ ۲۰۰۳). یادگیری بر اساس رویکرد هیوتاگوژی از هر سه جنبه دانش، نگرش و مهارت توسعه می‌یابد (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۳).

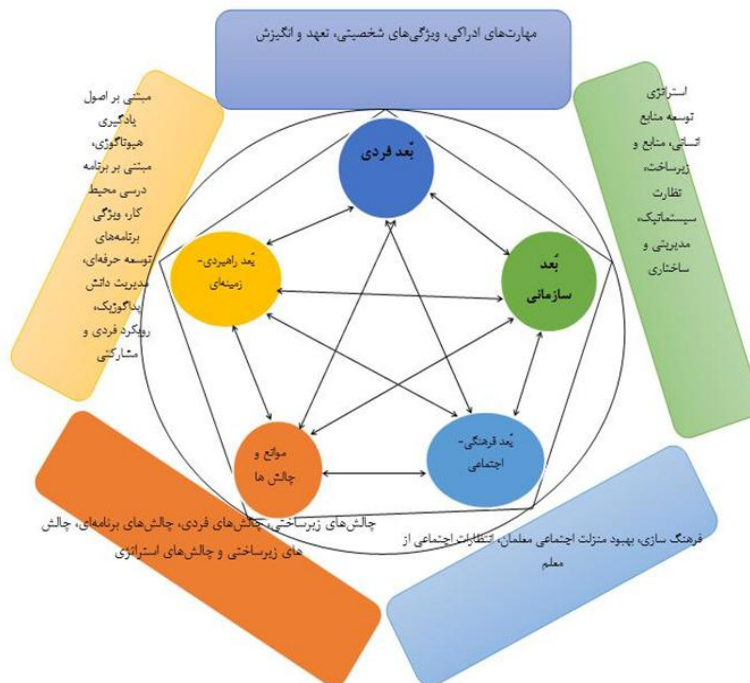
در توسعه حرفه‌ای مدیران و معلمان بر اساس رویکرد هیوتاگوژی انتخاب محتوای یادگیری و روش سنجش از طریق مذاکره است که با این شیوه محتوای یادگیری با نیازهای یادگیرنده هماهنگ و ریشه در نیازهای یادگیرنده دارد (کنیون و هاس، ۲۰۰۰). توسعه حرفه‌ای مدیران و معلمان در این رویکرد بر مفاهیم درک پیچیدگی و داشتن تفکر سیستمی، قابلیت یادگیری، انگیزش درونی و یادگیری عمیق تأکید دارد. از نگاه این رویکرد در دنیای پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی، یادگیرندگان باید توانمندی درک روابط و تعامل‌های پیچیده بین پدیده‌ها را داشته باشند؛ با آمادگی برای کسب تجربه‌های جدید، تلاش کنند تا به طور مستقل توانمندی‌های خود را توسعه دهند؛ بتوانند گام‌های رشدی خود را برنامه‌ریزی کنند و در موقعیت‌های نامشابه و جدید، تصمیم‌ها و اقدام‌های مؤثری داشته باشند.

<sup>1</sup> - Knowles et al

<sup>2</sup> - Morales & Buendia

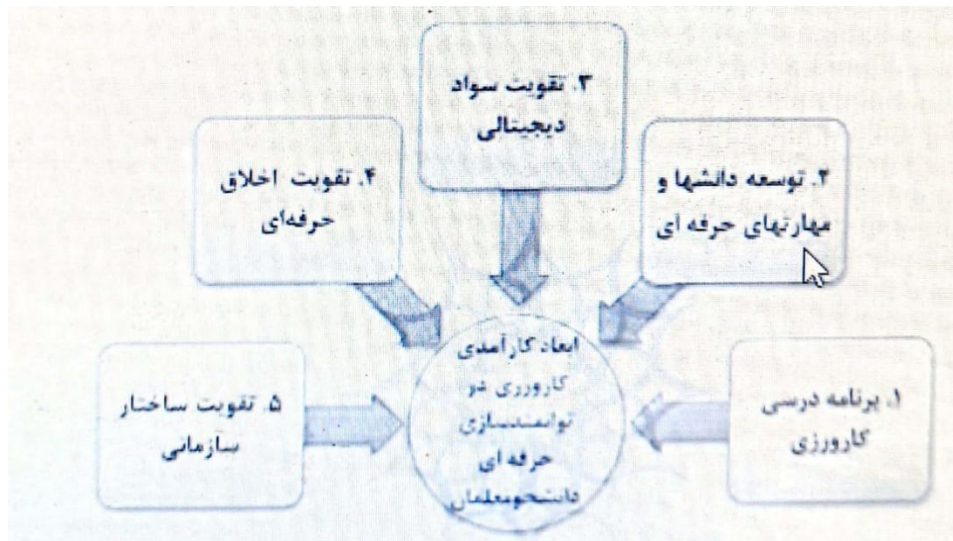
<sup>3</sup> - Hase & Kenyon

مدل حسینیان و همکاران (۱۴۰۲) که به ارائه مدلی تلفیقی از مدل‌های توسعه حرفه‌ای مدیران و معلمان می‌پردازد. پژوهش با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران و معلمان با رویکرد پژوهش کیفی و روش فرا ترکیب انجام شد. بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌ها، الگوی توسعه حرفه‌ای در ۵ بُعد و ۲۲ محور مشتمل بر ابعاد فردی (۴ محور) سازمانی (۲ محور) - راهبردی - زمینه‌ای (۲ محور) و موانع و چالش‌ها (۵ محور) قابل مطالعه است. سیاستگذاران آموزشی با در نظر گرفتن این ابعاد و محورها می‌توانند الگوی بومی توسعه حرفه‌ای مدیران و معلمان را طراحی و موجبات بهبود آن را فراهم کنند. در شکل شماره ۱ الگو ارائه می‌شود.



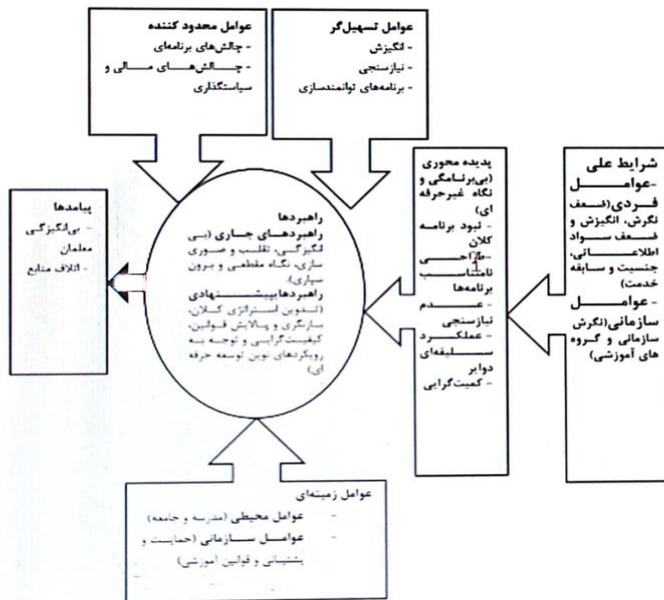
شکل ۱ الگوی تلفیق یافته توسعه حرفه‌ای مدیران و معلمان (حسینیان و همکاران، ۱۴۰۲)

مدل خروشی (۱۴۰۱) به ارائه ابعاد کارآمدی کارورزی در افزایش توان حرفه‌ای دانشجو مدیران و معلمان دانشگاه فرهنگیان می‌پردازد. براساس یافته‌ها ابعاد کارآمدی درس کارورزی در توانمندسازی حرفه‌ای دانشجو مدیران و معلمان مطابق شکل زیر مشتمل است بر: ۱۰. برنامه درسی کارورزی؛ ۲. توسعه دانش‌ها و مهارت‌ها؛ ۳. تقویت سواد دیجیتالی؛ ۴. تقویت ساختار سازمانی؛ ۵. تقویت اخلاق حرفه‌ای.



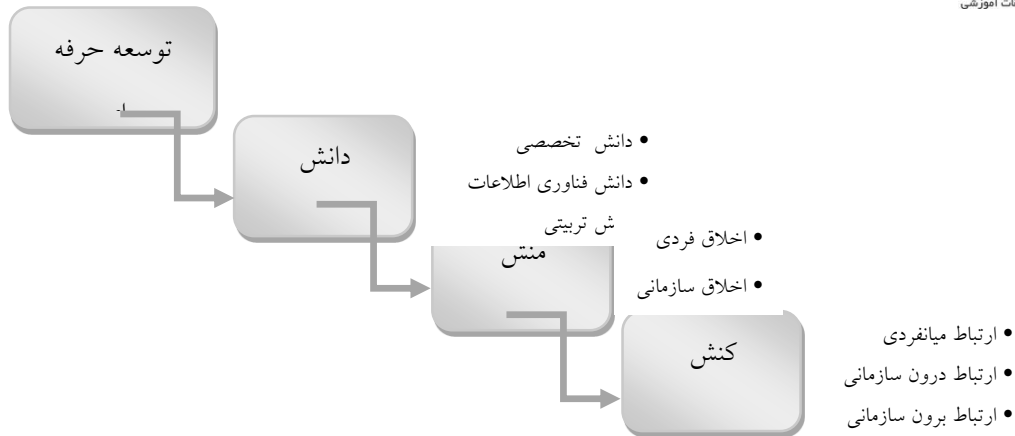
شکل ۲ ابعاد کارآمدی درس کارورزی در توانمندسازی ای حرفه ای دانشجومدیران و معلمان (خروشی، ۱۴۰۱)

طاهر پور کلاتتری و پورشافی (۱۴۰۰) الگوی پارادایمی توسعه حرفه ای آموزگاران بر اساس طرح نظامند داده بنیاد ارائه دادند. نتایج پژوهش نشاندهنده ی ۳۳ مفهوم محوری و ۱۳ مقوله منتخب است که در قالب مدل پنج عاملی شامل عدم برنامه مناسب و نگاه غیرحرفه ای به توسعه حرفه ای به عنوان مقوله ی محوری و شرایط علی (عوامل فردی و سازمانی) عوامل زمینه ای (عوامل محیطی و سازمانی)، شرایط مداخله ای تسهیلگر (انگیزش، نیازسنجی و برنامه های توانمندسازی)، شرایط مداخله گر محدودکننده (چالش های برنامه ای و چالش های مالی و سیاستگذاری) راهبردها (جاری و اقدامات احساس نیاز شده) و پیامد (کاهش کاهش انگیزه و ائتلاف منابع) سازمان یافت. الگوی مورد نظر در زیر ارائه گردیده است.



شکل ۳ الگوی پارادایمی توسعه حرفه ای آموزگاران (طاهر پور کلانتری و پورشافی، ۱۴۰۰)

کریمی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش خود به ارائه الگوی فراترکیب برای توسعه حرفه ای مدیران و معلمان پرداختند. الگوی موردنظر در سه بعد دانش (دانش تخصصی، دانش فناوری اطلاعات، دانش تربیتی)، منش (اخلاق فردی، اخلاق سازمانی) و کنش (ارتباط میان- فردی، ارتباط درون- سازمانی، ارتباط برون- سازمانی) قابل تفکیک است. با توجه به اطلاعات کسب‌شده طبقه‌هایی مانند دانش تخصصی، دانش تربیتی و دانش فناوری اطلاعات در مقوله دانش (مقوله هسته ای) جای می‌گیرند. طبقه‌های اخلاق فردی و اخلاق سازمانی در مقوله هسته‌ای منش جای می‌گیرند و طبقه‌های ارتباط میان- فردی، ارتباط درون- سازمانی و ارتباط برون- سازمانی در مقوله هسته ای کنش جای می‌گیرند. بر اساس یافته‌های این پژوهش مدل توسعه حرفه‌ای مدیران و معلمان در شکل شماره ۴ ارائه شده است.

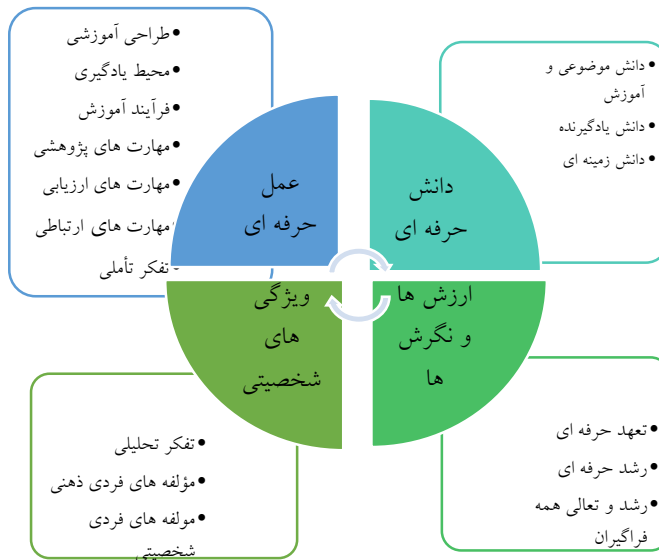


شکل ۴ الگوی فراترکیب برای توسعه حرفه‌ای مدیران و معلمان (کریمی وهمکاران، ۱۳۹۸)

چنگ و وو<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در یک مطالعه تجربیات یادگیری و مسیرهای توسعه حرفه‌ای مدیران و معلمان زبان انگلیسی در مدارس متوسطه چین را تحت یک چارچوب اجتماعی-فرهنگی بررسی می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهد که توانایی‌های اجتماعی و فردی هم برای توسعه حرفه‌ای مدیران و معلمان و هم برای رشد مستمر جامعه و یادگیری معلم (TLC) ضروری است. در مدل آنها اولی پیش نیاز دومی است، در حالی که دومی مسیر و سرعت توسعه را تعیین می‌کند. این پژوهش همچنین سودمندی تئوری فعالیت را در تجزیه و تحلیل توانایی‌های یادگیری معلم نشان می‌دهد و از آن حمایت می‌کند که همه طرف‌های درگیر باید درک کنند، شناسایی کنند و توانایی‌های مثبتی را برای توسعه حرفه‌ای معلم ایجاد کنند.

کریمیان و همکاران (۱۳۹۷) مدل مفهومی شایستگی‌های حرفه‌ای دانشجو مدیران و معلمان دوره ابتدایی دانشگاه فرهنگیان را به شکل زیر ارائه کردند. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران و معلمان دارای چهار بعد اصلی دانش حرفه‌ای، عمل حرفه‌ای، ارزش‌ها و نگرش‌ها و ویژگی‌های شخصیتی است.

<sup>۱</sup> - Cheng & Wu



شکل ۴ مدل مفهومی شایستگی های حرفه ای دانشجو مدیران و معلمان دوره ابتدایی دانشگاه فرهنگیان (کریمیان و همکاران، ۱۳۹۷)

شواهد مطالعاتی نشان می دهد شایستگی حرفه ای مدیران و معلمان حاصل کسب دانش و مهارت های حرفه ای این حوزه و برخورداری معلم از ویژگی های شخصیتی و نگرشی است. به طوری که این ویژگی ها در قالب ابعاد مختلف و به صورت یک کل یکپارچه در رفتار فرد نمود پیدا کند (تقی پور، ۱۴۰۱).

## بحث و نتیجه گیری

مدل های آموزش ضمن خدمت و توسعه حرفه ای مدیران و معلمان را بر اساس محور تمرکز می توان در سه دسته کلی جای داد:

۱. مدل های دانش محور: این دسته بر نوع دانش کسب شده تأکید دارند؛ از جمله دانش محتوایی-پداگوژیک PCK، دانش فناوری TK و تلفیق این حوزه ها TPACK (کریمی و همکاران، ۱۳۹۸).
۲. مدل های نگرش محور: تمرکز این مدل ها بر تغییرات انگیزه، نگرش و ذهنیت حرفه ای قبل و پس از آموزش است. نمونه هایی مانند «مدل تغییر معلم» یا «مدل رشد مداوم حرفه ای» در این حوزه قرار می گیرند.
۳. مدل های فرآیند محور: این دسته بر چگونگی اجرای توسعه حرفه ای متمرکزند و شامل مدل های استاندارد آموزشی، خودهدایتی و مشاهده ای می شوند (نوه ابراهیم و همکاران، ۱۳۹۶).

چارچوب رایج توسعه حرفه‌ای اغلب بر استانداردهای ازپیش تعریف شده استوار است و کمتر به یادگیری فعال و مشارکتی در طول دوره توجه می‌کند (نوه‌ابراهیم و همکاران، ۱۳۹۶). از این رو، بررسی جایگاه رویکردهای آموزشی متفاوت ضروری به نظر می‌رسد: پداگوژی: به‌طور سنتی به علم تربیت کودک اشاره دارد و بر روش‌های آموزش مری‌محور تأکید می‌کند.

آندراگوژی: این رویکرد، یادگیری بزرگسالان را مطالعه می‌کند و بر اصولی مانند خودراهبری، تجربه‌محوری و نیازسنجی مشارکتی استوار است. نوولز و همکاران (۲۰۱۲) هدف نهایی آن را خودشکوفایی فراگیران می‌دانند که کل وجود عاطفی، روانی و عقلانی آنان را درگیر می‌کند. مدل فرآیندی آن شامل مراحل چون آماده‌سازی یادگیرنده، ایجاد فضای مناسب، برنامه‌ریزی مشترک و ارزش‌یابی مستمر است.

هیوتاگوژی: با توجه به پیچیدگی و تغییرات سریع دنیای معاصر، رویکردهای پداگوژی و حتی آندراگوژی به تنهایی کافی تشخیص داده نشده‌اند. رویکرد هیوتاگوژی یا «خودرهبری در یادگیری» بر این امر تأکید دارد که یادگیرندگان باید «چگونه یادگرفتن» را بیاموزند (هاس و کنیون، ۲۰۰۰). در این رویکرد، انتخاب محتوا و روش سنجش از طریق مذاکره صورت می‌گیرد تا با نیازهای یادگیرنده هماهنگ باشد. توسعه حرفه‌ای در این چارچوب، بر درک پیچیدگی، تفکر سیستمی، انگیزش درونی و توانایی عمل در موقعیت‌های نامشخص تأکید می‌ورزد (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۳).

### مدل‌های جامع و بومی توسعه حرفه‌ای

پژوهش‌های اخیر در ایران سعی در ارائه مدل‌های تلفیقی و زمینه‌محور داشته‌اند:

مدل تلفیقی حسینیان و همکاران (۱۴۰۲): این پژوهش با روش فراترکیب، الگویی پنج‌بعدی ارائه می‌دهد که شامل ابعاد فردی، سازمانی، فرهنگی-اجتماعی، راهبردی-زمینه‌ای و موانع و چالش‌ها است. این مدل بر ضرورت نگاه همه‌جانبه و بوم‌محور در طراحی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای تأکید دارد. مدل کارورزی خروشی (۱۴۰۱): این مدل ابعاد کارآمدی درس کارورزی را در توانمندسازی دانشجوی-معلمان دانشگاه فرهنگیان بررسی می‌کند. ابعاد کلیدی آن شامل برنامه درسی کارورزی، توسعه دانش و مهارت‌های حرفه‌ای، تقویت سواد دیجیتال، تقویت ساختار سازمانی و تقویت اخلاق حرفه‌ای است.

الگوی پارادایمی طاهرپور کلانتری و پورشافی (۱۴۰۰): این پژوهش بر اساس نظریه داده‌بنیاد، عدم برنامه مناسب و نگاه غیرحرفه‌ای را به عنوان مقوله محوری معرفی می‌کند و آن را در ارتباط با شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها تحلیل می‌کند.

مدل فراترکیب کرمی و همکاران (۱۳۹۸): این الگو توسعه حرفه‌ای را در سه بعد هسته‌ای دانش (تخصصی، تربیتی، فناوری)، منش (اخلاق فردی و سازمانی) و کنش (ارتباط میان فردی، درون و برون سازمانی) دسته‌بندی می‌کند.

مدل شایستگی حرفه‌ای کریمیان و همکاران (۱۳۹۷): این مدل چهار بعد دانش حرفه‌ای، عمل حرفه‌ای، ارزش‌ها و نگرش‌ها و ویژگی‌های شخصیتی را به عنوان اجزای شایستگی حرفه‌ای معلمان معرفی می‌کند.

بررسی سیر تحول مدل‌های توسعه حرفه‌ای از رویکردهای تک‌بعدی (دانش‌محور، نگرش‌محور یا فرآیند‌محور) به سمت مدل‌های جامع و تلفیقی، نشان‌دهنده درک عمیق‌تر از پیچیدگی این فرآیند است. شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که مدل‌های کارآمد توسعه حرفه‌ای باید دارای ویژگی‌های زیر باشند:

۱. یادگیرنده‌محوری و خودراهبری: تلفیق اصول آندراگوژی و هیوتاگوژی برای تقویت نقش فعال و خودراهبر معلم در فرآیند یادگیری مادام‌العمر.
۲. چندبعدی بودن: پوشش همزمان ابعاد فردی (دانش، مهارت، نگرش)، سازمانی (ساختار، منابع، حمایت) و فرا سازمانی (فرهنگ، سیاست) همان‌طور که در مدل‌های حسینیان (۱۴۰۲) و کرمی (۱۳۹۸) مشاهده می‌شود.
۳. عملگرایی و زمین‌مندی: طراحی برنامه‌ها بر اساس نیاز سنجی واقعی، با تمرکز بر بهبود عمل در کلاس درس و در نظرگیری موانع اجرایی و بومی، مطابق با یافته‌های طاهرپور کلانتری (۱۴۰۰).
۴. تأکید بر اخلاق و منش حرفه‌ای: گنجاندن صریح مباحث اخلاقی و هویت حرفه‌ای به عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از توسعه، همان‌طور که در مدل‌های خروشی (۱۴۰۱) و کرمی (۱۳۹۸) آمده است.
۵. ادغام فناوری: در نظرگیری سواد دیجیتال نه به عنوان یک مهارت حاشیه‌ای، بلکه به عنوان جزء اصلی شایستگی حرفه‌ای در عصر حاضر.
۶. نگاه اجتماعی-فرهنگی: درک توسعه حرفه‌ای به عنوان فرآیندی که در بستر اجتماع‌های حرفه‌ای و تعاملات صورت می‌گیرد.

در نهایت، حرکت از الگوهای استاندارد صلب به سمت چارچوب‌های حمایتی منعطف که امکان رشد منحصر به فرد هر معلم و مدیر را در بستر خاص کاری‌اش فراهم می‌آورد، کلید تحقق توسعه حرفه‌ای مؤثر و پایدار است. این تحول، سرمایه‌گذاری استراتژیک برای دستیابی به نظام آموزشی کیفیت‌محور، عادلانه و پاسخگو به نیازهای آینده محسوب می‌شود. با وجود اهمیت مدل‌های جامع، یک نقطه کور احتمالی در بسیاری از آن‌ها، نگاه بیش از حد متمرکز بر "معلم به عنوان واحد منفرد توسعه" است. تحقق آرمان‌های رویکردهایی مانند هیوتاگوژی یا مدل‌های پیچیده‌ای مانند حسینیان، تنها در صورتی ممکن می‌شود که توسعه حرفه‌ای را نه به عنوان مجموعی از برنامه‌های منفک برای افراد، بلکه به عنوان سرمایه‌گذاری بر کل اکوسیستم یادگیری مدرسه ببینیم. این به معنای طراحی برنامه‌هایی است که همزمان فضاهای

همکاری حرفه‌ای (مانند جامعه‌های عمل)، رهبری آموزشی توزیع‌شده در میان معلمان و مدیران، و ساختارهای حمایتی درون مدرسه‌ای (مانند زمان اختصاصی برای بازاریابی مشترک) را تقویت کند. در این نگاه، توسعه فردی معلم در درون یک بافت اجتماعی غنی رخ می‌دهد که خود، تسهیل‌گر و تقویت‌کننده یادگیری مستمر است. بنابراین، مدل آینده‌نگر باید "واحد تحلیل" خود را از معلم تنها، به "تیم‌ها و شبکه‌های حرفه‌ای درون مدرسه" تغییر دهد و شاخص موفقیت را نه صرفاً بهبود شایستگی‌های فردی، بلکه ارتقای ظرفیت جمعی مدرسه برای حل مسائل آموزشی و نوآوری بداند.

### منابع فارسی

- تقی پور، آذر. (۱۴۰۱). چارچوبی برای سنجش شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران بر اساس آموزه‌های ایرانی. فصلنامه انگاره‌های نو در تحقیقات آموزشی، (۱)، ۱-۲۰.
- حسینیان، بنت الهدی سادات، نیلی، محمدرضا و شریفیان، فریدون. (۱۴۰۲). شناسایی ابعاد و مولفه‌های الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران و معلمان: فراترکیب مدل‌های توسعه حرفه‌ای. دو فصلنامه نظریه و عمل در برنامه درسی. سال ۱۱، شماره ۲۲، ۸۹-۱۳۲.
- خروشی، پوران. (۱۴۰۱). بررسی دیدگاه فارغ‌التحصیلان دانشگاه فرهنگیان از میزان کارآمدی درس کارورزی در افزایش توان حرفه‌ای دانشجو-مدیران و معلمان. *مطالعات برنامه درسی*، ۱۷ (۶۴)، ۲۱۷-۲۴۸.
- خروشی، پوران. (۱۳۹۴). راهکارهای توسعه حرفه‌ای مدیران و معلمان در کشورهای توسعه یافته با تأکید بر ضرورت توجه به آن در دانشگاه فرهنگیان. *فصلنامه تربیت معلم فکور*. سال اول، شماره ۱، ۵۳-۶۶.
- سلیمانی، بهار، حکیم زاده، رضوان و کرمدوست، نوروز علی. (۱۳۹۳). بررسی سطح خودتعیین‌گری دانشجویان دوره‌های مجازی دانشگاه مهر البرز با توجه به اصول و مؤلفه‌های رویکرد هتاگوژی. *نظریه و عمل در برنامه درسی*، (۴)، ۲-۳۵، ۶۰.
- کرمی اکرم، مسعودی ندوشن عصمت، سمیعی زفرقندی مرتضی. شناسایی مؤلفه‌های جهانی توسعه حرفه‌ای مدیران و معلمان به منظور ارائه الگوی مناسب. *فصلنامه علمی - پژوهشی تعلیم و تربیت*. ۱۴۰۱؛ ۳۸ (۱): ۲۷-۴۸

کریمیان حیدر، آراسته حمید رضا، بهرنگی محمد رضا، زین آبادی حسن رضا. طراحی و تبیین چارچوب شایستگی‌های حرفه‌ای دانشجو معلمان دوره ابتدایی دانشگاه فرهنگیان. دوماهنامه علمی-پژوهشی راهبردهای آموزش در علوم پزشکی. ۱۳۹۷؛ ۱۱ (۵): ۱۹۰-۱۷۸.

کریمی، زهرا، معروفی یحیی. (۱۳۹۳). رویکردهای مورد استفاده اساتید دانشگاه برای مشارکت در فرآیند توسعه برنامه درسی، مجله مطالعات آموزشی و تحصیلی، دوره ۱، شماره ۳.

نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۷۲) کارگاه‌های آموزشی، روشی برای توسعه منابع انسانی. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی. سال اول، ۳، ۸۷ - ۱۱۰.

### منابع انگلیسی

- Bendtsen, M., Forsman, L., & Björklund, M. (2022). Exploring empowering practices for teachers' sustainable continuing professional development. *Educational Research*, 64(1), 60-76.
- Buendia, A., & Morales, C. (2003). A new educational paradigm for evolving development. *World Futures: The Journal of General Evolution*, 59(8), 561-568.
- Cheng, X., & Wu, L. ying. (2016). The affordances of teacher professional learning communities: A case study of a Chinese secondary school. *Teaching and Teacher Education*, 58, 54-67.
- Hase, S., & Kenyon, C. (2000). From andragogy to heutagogy. *Ulti-BASE In-Site*.
- Knowles, M. S., Holton III, E. F., & Swanson, R. A. (2014). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development*. Routledge.

## Identifying Professional Development Models for Managers and Teachers Based on Theoretical Foundations

Fateme Saadat<sup>۱</sup>, Ensieh Joka<sup>۲</sup>, Afsane Ajdari<sup>۳</sup>

### Abstract

**Introduction and goal:** Schools, as one of the key institutions in shaping the future of society, play a vital role in cultivating aware, creative, and committed human resources. In this context, the professional development of managers and teachers emerges as a fundamental strategy for enhancing the quality of education, increasing learning effectiveness, and achieving the overarching goals of the educational system. Rapid technological, social, and cultural changes have further intensified the need to revise the knowledge, skills, and attitudes of managers and teachers. Therefore, the purpose of this study is to identify professional development models for managers and teachers based on theoretical foundations and modern learning approaches.

**Research methodology:** This study employed a descriptive-analytical method based on library research. Data were collected through note-taking, theoretical content analysis, and a systematic review of previous studies.

**Findings:** The evolution of professional development models has moved from a one-dimensional focus on knowledge, attitude, or process towards integrated and multi-dimensional patterns that simultaneously encompass individual, organizational, cultural, and ethical dimensions. Learning approaches have evolved from pedagogy (instructor-centered) and andragogy (self-directed) towards heutagogy (learning how to learn), which addresses the need for adaptability in complex and unpredictable conditions. Native models strongly emphasize contextualization, practicality, and attention to structural obstacles and implementation challenges (such as the models of Taherpour Kalantari and Khoroushi), which are necessary conditions for the effectiveness of programs. An emerging key finding is the necessity of transitioning from individual development to the development of the school learning ecosystem, where strengthening collective capacity, professional networks, and a collaborative culture provides the foundation for realizing all advanced individual models.

**Conclusion:** Effective professional development must transcend mechanical models and focus on creating sustainable learning ecosystems. In this paradigm, teachers' self-directed learning is nurtured within a rich context of interaction, organizational support, and professional ethics to achieve continuous improvement and educational quality.

**Keywords** Model, Professional Development, Teacher, Principal

---

<sup>۱</sup>M.A in Educational Research, Teacher, Department of Education, Kazerun County

<sup>۲</sup>Bachelor of Persian Language and Literature, Teacher, Department of Education, Kazerun County

<sup>۳</sup>M.A in Educational Research, Teacher, Department of Education, Kazerun County

Afsanhazdry79@gmail.com