

الزامات و بسترهای فرآیند خودتوسعه‌ای کارمندان در سازمان مبتنی بر رویکرد آموزشی هیوتاگوژی: مورد مطالعه معلمان مقطع ابتدایی

میثم غلام پور^۱*

محمد محمودی بورنگ^۲

سید احمد محمدی حسینی^۳

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۰۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۲۸)

چکیده

هدف پژوهش حاضر واکاوی الزامات و بسترهای فرآیند خودتوسعه‌ای کارمندان در سازمان مبتنی بر رویکرد آموزش هیوتاگوژی است. این پژوهش با رویکرد کیفی و با روش پدیدارشناسی توصیفی انجام گرفت. حوزه پژوهش شامل کلیه معلمان دوره آموزش ابتدایی، مدیران مدارس و متخصصان موضوعی بودند که از طریق نمونه‌گیری هدفمند از نوع ملاک محور انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته با ۸ نفر از اساتید دانشگاه، ۱۰ نفر از معلمان دوره آموزش و پرورش ابتدایی و ۴ نفر از مدیران مدارس ابتدایی جمع‌آوری شد. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضامین در سه سطح مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه استفاده شد. برای تأمین روایی و پایایی از معیارهای لینکن و کوبا استفاده شد. نتایج پژوهش نشان‌دهنده‌ی پانزده مضمون سازمان‌دهنده محوری و چهار بُعد فراگیر مشتمل بر الزامات رفتاری (مشتمل بر محورهای چون انگیزش، تعهد، ویژگی شخصیتی و تخصص حرفه‌ای)، الزامات برنامه‌ای (مشتمل بر محورهای چون مدیریت دانش پداگوژیک، برنامه درسی محیط کار، رویکرد جانشین‌پروری سازمانی و منتورینگ همتا)، الزامات ساختاری (مشتمل بر محورهای چون رویکرد مدیریت شبکه‌ای، حمایت و پشتیبانی و نیازسنجی)، الزامات زمینه‌ای (مشتمل بر محورهای چون بهبود نگرش، کیفیت‌گرایی، فرهنگ‌سازی و تجدید کارراه شغلی) سازمان یافت. از این رو با توجه به یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت که توجه به فرآیند خودتوسعه‌ای معلمان مبتنی بر ابعاد فردی، سازمانی و فرهنگی در آموزش و پرورش است.

کلیدواژه‌ها: خودتوسعه‌ای، هیوتاگوژی، کارمندان، معلمان

^۱ استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه حکیم سبزواری، سبزوار، ایران (نویسنده مسئول).

m.gholampour@hsu.ac.ir

^۲ دکتری مطالعات برنامه ریزی درسی، دانشگاه بیرجند، بیرجند، ایران m.mahmoodibooreng@gmail.com

^۳ استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه حکیم سبزواری، سبزوار، ایران.

sa.mohammadi@hsu.ac.ir

مقدمه

سرمایه انسانی، مهم‌ترین و ارزشمندترین دارایی هر سازمان بوده و برای تحقق اهداف بلندمدت سازمان از اهمیتی بسیار برخوردار است (۱). بهره‌مندی از سرمایه انسانی مستعد، هوشمند، شایسته و توانمند، مهم‌ترین مسئله در عرصه‌های مختلف برای عبور از چالش‌ها در هر سازمانی است (۲). در گذشته اعتقاد بر این بود که سرمایه و منابع مادی روند توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور را تعیین می‌کند؛ اما در جهان کنونی منابع انسانی کارآمد در این امر تأثیر اصلی را دارد. منابع انسانی، عمده‌ترین منبع استراتژیک هر سازمان و یا هر جامعه‌ای است. سازمانی در بلندمدت موفق خواهد شد که بتواند منابع انسانی خود را به‌طور صحیح و اصولی توسعه و پرورش دهد و همراه تقویت دانش و معرفت و مهارت‌های فنی لازم، افرادی پرکار و معتقد و مؤمن بسازد (۳). بررسی‌ها نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌ها در حفظ و نگهداری افراد خود، به‌عنوان سرمایه‌های سازمان، تبحر و توانایی لازم را ندارند و حتی در کشورهای توسعه‌یافته نیز، هدر رفت استعداد و توانایی‌های افراد، باعث به تعویق افتادن اهداف بلندمدت سازمان شده است (۴). لذا ازجمله ویژگی‌های یک سازمان اثربخش، توجه به پرورش و توانمندسازی نیروی انسانی است که بخش عمده‌ای از تلاش‌های سازمان را می‌تواند نتیجه‌بخش سازد (۵). توسعه منابع انسانی همراه با جذب و نگهداری نیروی انسانی متخصص برای هر شغل و نیز نقل‌وانتقال و ترفیع کارکنان دارای مهارت‌ها و استعدادهای لازم برای مشاغل خالی سازمان است. توسعه منابع انسانی، هنگامی که بر حرفه و زمینه‌ای خاص متمرکز باشد، توسعه حرفه‌ای قلمداد می‌شود (۶).

یکی از تعاریف رایج توسعه حرفه‌ای این است که آن را به‌عنوان «فرآیند مستمر یادگیری و بهبود مهارت‌های تخصصی که به فرد امکان می‌دهد تا در محیط کاری خود مؤثرتر عمل کند» توصیف می‌کنند (۷). از دیگر دیدگاه‌ها، توسعه حرفه‌ای را به‌عنوان یک فرآیند مبتنی بر همکاری و بازخورد، که در آن افراد از تجربیات خود و دیگران برای ارتقای کیفیت آموزش استفاده می‌کنند، تعریف کرده‌اند (۸). در بعد مفهومی، توسعه حرفه‌ای ابعاد مختلفی دارد که مهم‌ترین آن‌ها شامل مهارت‌های فنی، مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های ارتباطی و خودآگاهی حرفه‌ای است (۹). با توجه به پیچیدگی‌های دنیای امروز و تغییرات سریع در محیط‌های آموزشی و شغلی، رویکردهای مختلفی برای توسعه حرفه‌ای در نظر گرفته شده است. یکی از این رویکردها، رویکرد هیوتاگوژی است که بر اساس آن توسعه حرفه‌ای نه تنها به بهبود مهارت‌ها و دانش‌های فردی می‌پردازد، بلکه بر تقویت خودآگاهی، تفکر انتقادی و ارتباطات مؤثر نیز تمرکز دارد (۱۰). از رویکردهای نوین که در دهه اخیر مورد توجه سازمان‌های بزرگ جهت توسعه حرفه‌ای کارمندان خود قرار گرفته است، رویکردی موسوم به هیوتاگوژی می‌باشد (۱۱).

هیوتاگوژی گسترش یافته اندراگوژی و پیشرفت شیوه‌های تدریس برای آموزش بزرگسالان است. هیوتاگوژی به عنوان یک رویکرد خود تعیین گری در یادگیری، یادگیری دو حلقه (بازنگری در فرآیند یادگیری)، برخورداری از عملکرد شناختی در سطوح بالا و تغییر از آموزشگر محور به یادگیرنده محور شناخته می‌شود (۱۱). طبق رویکرد هیوتاگوژی یادگیرندگان باید توانمندی درک روابط و تعاملات پیچیده بین پدیده‌ها را داشته باشند؛ برای کسب تجربه‌های جدید تلاش کنند تا به صورت مستقل توانایی خود را توسعه دهند و بتوانند در موقعیت‌های جدید تصمیم‌گیری مناسب داشته باشند (۱۲). از تمایزات این رویکرد با مفاهیم مشابه نیز می‌توان به خودفرمان گری را ویژگی ذاتی انسان دانستن، تأکید بر قابلیت^۱ (توانمندی به کارگیری شایستگی در موقعیت جدید و بدیع) به جای شایستگی^۲ (کسب دانش، مهارت و نگرش برای انجام وظایف شغلی) و یادگیری دو حلقه (فراگیر با تأمل در فرآیند یادگیری می‌تواند در آن بازنگری صورت دهد) اشاره کرد (۱۴).

در هیوتاگوژی، ایده محوری خودفرمانگری^۳ است. هیس در تعریف خودفرمانگری، آن را فرآیندی می‌داند که در طی آن یادگیرندگان نیازهای یادگیری خود را شناسایی می‌کنند، منابع یادگیری را انتخاب و راهبردهای حل مسئله را جاری می‌سازند و به تأمل درباره فرآیند یادگیری خود پرداخته تا مفروضات موجود را به چالش کشیده و قابلیت یادگیری‌شان را افزایش دهند. نکات کلیدی در دیدگاه هیوتاگوژی، مسئله محوری و تأمل یادگیرنده برای به چالش کشیدن فرآیند یادگیری تا اهداف و فرآیندها است (۱۳). با توجه به نقش بنیادین سرمایه انسانی در تحقق اهداف سازمانی، به‌ویژه در نهادهای آموزشی، توسعه حرفه‌ای به مثابه راهبردی کلیدی در ارتقای عملکرد معلمان مطرح می‌شود؛ راهبردی که در سال‌های اخیر، با توجه به پیچیدگی‌های نظام‌های آموزشی و لزوم پرورش معلمان خودآگاه، منعطف و پاسخگو به نیازهای متغیر یادگیرندگان، رویکردهایی نوین همچون هیوتاگوژی را در کانون توجه قرار داده است (۱۴).

رویکرد هیوتاگوژی با تأکید بر یادگیری خودتعیین‌گر، توسعه قابلیت به‌جای صرف شایستگی، و یادگیری دو حلقه‌ای، بستری فراهم می‌آورد که در آن معلمان نه تنها دانش و مهارت، بلکه آگاهی حرفه‌ای، بینش انتقادی و توانایی بازاندیشی در عمل را نیز رشد می‌دهند. این رویکرد از آن جهت اهمیت دارد که توسعه حرفه‌ای را نه صرفاً به عنوان فرایندی برنامه‌ریزی شده از بیرون، بلکه به عنوان حرکتی درونی برای رشد خودانگیخته، مستقل و مستمر تبیین می‌کند؛ حرکتی که برای سازگاری معلمان با محیط‌های یادگیری در حال تغییر، نقشی بنیادین دارد (۱۵). در این میان، معلمان دوره ابتدایی به عنوان نخستین

¹ Cafability

² Competence

³ self-determined learning

حلقه تأثیرگذار بر فرآیند یادگیری رسمی دانش‌آموزان، نیازمند توسعه حرفه‌ای ویژه‌ای هستند که فراتر از مهارت‌های صرف آموزشی، بر پرورش ظرفیت‌های تفکر تأملی، خودتنظیمی و تصمیم‌گیری در موقعیت‌های پیچیده آموزشی تأکید دارد (۱۶). محیط یادگیری در دوره ابتدایی سرشار از موقعیت‌های باز، تعامل‌محور و حساس به تفاوت‌های فردی است که در آن، معلم باید نقش طراح یادگیری، تسهیل‌گر رشد شناختی و عاطفی، و الگوی یادگیری مادام‌العمر را ایفا کند. بر همین اساس، توسعه حرفه‌ای مبتنی بر رویکرد هیوتاگوژی می‌تواند با فراهم‌سازی زمینه‌هایی برای یادگیری خودتعیین‌گر، بازاندیشی مستمر و ارتقای قابلیت‌ها، به معلمان ابتدایی کمک کند، تا در مواجهه با شرایط نوظهور، عملکرد حرفه‌ای خود را از طریق یادگیری عمیق، خودراهربر و موقعیت‌محور ارتقا دهند (۱۷). در این رویکرد، معلمان نه تنها مهارت‌های تخصصی خود را گسترش می‌دهند، بلکه با توسعه آگاهی‌های درونی و اجتماعی، قادر به پاسخ‌گویی به نیازهای متنوع دانش‌آموزان خواهند بود (۱۸).

در پایان، با توجه به آنچه گفته شد، مشخص گردید که توسعه حرفه‌ای معلمان به‌ویژه در دوره ابتدایی، دیگر نمی‌تواند صرفاً بر مبنای مدل‌های سنتی و برنامه‌ریزی‌شده از بالا به پایین طراحی و اجرا شود، بلکه نیازمند بازنگری بنیادین و اتخاذ رویکردهایی نوین همچون هیوتاگوژی است؛ رویکردی که خودتعیین‌گری، تأمل، و یادگیری موقعیت‌محور را به‌عنوان اصول کلیدی در رشد حرفه‌ای می‌پذیرد. پژوهش‌هایی چون اثر مارتین و مک‌لاگن (۲۰۱۸) نشان داده‌اند که راهبردهای مبتنی بر هیوتاگوژی در سازمان‌های آموزشی، می‌توانند زمینه‌ساز افزایش تاب‌آوری حرفه‌ای و خلاقیت کارکنان شوند، زیرا بر خودرهبری، خودشناسی و انعطاف‌پذیری تأکید دارند (۱۹). از سوی دیگر، مطالعاتی مانند پژوهش کراولی و لوز (۲۰۲۰) بیانگر آن‌اند که محیط‌های یادگیری حمایتی و فرصت‌محور از الزامات بنیادین پیاده‌سازی اثربخش این رویکرد در سازمان‌ها محسوب می‌شوند (۲۰). همچنین، یافته‌های پژوهش طرفی و همکاران (۱۳۹۹) در بستر ایرانی نیز تأکید می‌کنند که توسعه حرفه‌ای معلمان نیازمند تدوین برنامه‌های منعطف‌تر و با تمرکز بر نیازهای آموزشی معلمان است که این مهم از طریق مشارکت بیشتر معلمان در تدوین عناصر محتوا، هدف، راهبردهای یاددهی-یادگیری و نوع ارزشیابی و با رویکردهای هیوتاگوژی محور محقق می‌شود (۲۱). بنابراین، بررسی الزامات و بسترهای لازم برای تحقق فرآیند خودتوسعه‌ای کارکنان، به‌ویژه در میان معلمان ابتدایی که نقش بنیادینی در شکل‌دهی به نگرش‌ها و مهارت‌های اولیه دانش‌آموزان دارند، از اهمیت بسزایی برخوردار است. با توجه به جست‌وجوی انجام شده تاکنون در داخل و خارج از کشور پژوهشی به بررسی الزامات و بسترهای استفاده از رویکرد هیوتاگوژی در آموزش معلمان درون سازمان‌های آموزشی انجام نگرفته است. پژوهش حاضر با تمرکز بر این موضوع و با تکیه بر چارچوب نظری هیوتاگوژی، تلاش دارد تا پاسخی علمی به این پرسش دهد که معلمان ابتدایی در چه بسترهایی، و با چه نوع حمایت‌هایی می‌توانند فرآیند خودتوسعه‌ای را به شکلی پایدار و مؤثر تجربه کنند. از این رو

سؤال اصلی پژوهش حاضر این است که الزامات و بسترهای فرآیند خودتوسعه‌ای معلمان دوره آموزش ابتدایی در مدارس مبتنی بر رویکرد هیوتاگوژی چیست؟

روش‌شناسی پژوهش

رویکرد پژوهش حاضر کیفی و از نظر روش مبتنی بر مطالعات پدیدارشناسی با رویکرد توصیفی است. مطالعه پدیدارشناسی معنای تجارب زیسته افراد متعدد از یک مفهوم یا پدیده را توصیف می‌کند (۲۲). هدف اساسی تحقیق پدیدارشناسی این است که جزئیات کاملاً توصیفی را در اختیار محقق قرار دهد تا مشخص سازد که این افراد چه درکی از پدیده موردنظر دارند (۲۳). حوزه پژوهش شامل کلیه معلمان، مدیران مدارس و متخصصان موضوعی در زمینه توسعه حرفه‌ای و رویکرد آموزش هیوتاگوژی بودند. از آنجاکه هدف محققین در انتخاب مشارکت‌کنندگان دست یافتن به نمونه‌های دارای بیشترین زمینه اطلاعاتی در مورد موضوع پژوهش بود مشارکت‌کنندگان در پژوهش از طریق نمونه‌گیری هدفمند موارد مطلوب با توجه به ملاک‌های بیان‌شده انتخاب شدند و فرآیند جمع‌آوری اطلاعات تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. مشارکت‌کنندگان در پژوهش شامل ۸ نفر از اساتید دانشگاه (املاک ورود حداقل ۵ سال سابقه تجربی، حداقل مرتبه استادیار و داشتن تألیف و پژوهش در زمینه توسعه حرفه‌ای معلم و رویکرد آموزش هیوتاگوژی)، ۱۰ نفر از معلمان دوره آموزش و پرورش ابتدایی (ملاک ورود حداقل سابقه تجربی ۵ سال، حداقل مدرک کارشناسی ارشد) و ۴ نفر از مدیران مدارس ابتدایی (ملاک ورود داشتن حداقل ۳ سال سابقه مدیریت در این دوره آموزشی و حداقل مدرک کارشناسی) بودند. جهت محرمانه ماندن هر کدام از شرکت‌کنندگان در مراحل پژوهش و رعایت اخلاق پژوهشی به هر کدام از آن‌ها یک کد اختصاص داده شد.

ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق، مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد. فرایند تحلیل داده‌های حاصل از متن مصاحبه‌ها نیز با توجه به اهمیت آن در رویکرد تحلیل مضمون، هم‌زمان با جمع‌آوری داده‌ها و با استفاده از نرم افزار مکس کیودا طی سه مرحله: الف) تحلیل مضامین باز؛ ب) مضامین سازمان‌دهنده و ج) مضامین فراگیر انجام شد. تحلیل داده‌ها مبتنی بر روش گیورگی^۱ که یک راهبرد مناسب برای تحلیل داده‌ها در پدیدارشناسی توصیفی می‌باشد، انجام شد. این روش شامل مراحل چگون خواندن چندباره متن مصاحبه‌ها، مشاهده و رسیدن به درک عمومی از تفکرات شرکت‌کنندگان، شناسایی واحدهای معنا در متن، ترکیب واحدهای معنایی مشابه به صورت قیاسی و تشکیل دسته‌بندی‌های مفهومی، ترکیب دسته‌های مفهومی تا رسیدن به تم‌هایی که نشان دهنده بینش شرکت‌کنندگان در

¹ Giorgi

زمینه پدیده است (۲۴). همچنین در پژوهش حاضر از مدل تحلیلی پدیدارشناسی اپوخه^۱ استفاده شد. در اپوخه هر گونه تفهیم، قضاوت و دانستنی‌های محقق کنار گذاشته می‌شود و پدیده مجدداً به صورت عینی، دست‌نخورده و باحساسی باز و وسیع از نقطه نظر یک خود ناب یا متعالی بازبینی می‌شود (اصطلاح براکتینگ^۲). همچنین موارد مرتبط به پیشینه ذهنی محقق روی کاغذ آورده شد و در فرآیند مصاحبه حتی‌الامکان سعی شد به آن پرداخته شود.

برای تأمین روایی از روش گوبا و لینکلن (۱۹۸۰) استفاده شد (۲۵). آن‌ها چهار معیار «قابلیت اعتبار^۳، قابلیت انتقال^۴، قابلیت اتکا^۵ و قابلیت تأیید^۶» را به‌منظور ارزیابی دقت علمی پژوهش برشمردند. درزمینه‌ی قابلیت اعتبار، از روش کنترل اعضاء شرکت کننده استفاده شد. درزمینه‌ی قابلیت انتقال، یافته‌ها در اختیار متخصصین قرار داده شد. درزمینه‌ی قابلیت اتکا (قابلیت اطمینان)، از روش توافق بین کدگذاران استفاده شد و درزمینه‌ی قابلیت تأیید مرور و بازخورد هم‌تایان بکار برده شد. در زمینه پایایی نیز از معیارهای روپا و پرتی (۲۰۰۳) از جمله سازماندهی فرایندهای ساخت‌یافته برای ثبت، نوشتن و تفسیر داده‌ها و استفاده از کمیته‌ی راهنما برای ارزیابی و اجرای برنامه‌ی مصاحبه و اجماع کمیته در مورد برنامه‌های اجراشده، استفاده شد (۲۶).

یافته‌ها

محققان برای دستیابی به الگوی برآمده از خصوصیات واقعی الزامات و بسترهای فرآیند خودتوسعه‌ای معلمان مبتنی بر رویکرد هیوتاگوژی با اطلاع‌رسان‌های کلیدی که تماس نظری و عملی ممتدی با موضوع پژوهش (مدارس) داشتند، گفتگو کردند و کوشیدند تا در ساختار درونی ارزش‌ها، نگرش‌ها و تجارب آن‌ها تعمق کنند. دراثنا‌ی مصاحبه‌ها مفاهیم ظهور می‌یافتند و از مقایسه مفاهیم مقوله‌ها عیان می‌شدند و ذهن پژوهشگران را به قضایا و گزاره‌های مختلفی درباره توسعه حرفه‌ای معلمان سوق می‌دادند. مصاحبه‌های ضبط‌شده پس از پیاده‌سازی، به‌صورت سطر به سطر بررسی، مفهوم‌پردازی، مقوله‌بندی و سپس، بر اساس مشابّهات، ارتباط مفهومی و ویژگی‌های مشترک مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر (طبقه‌ای از مفاهیم) مشخص شدند.

¹ Epoche

² Beracketing

³ Credibility

⁴ Transferability

⁵ Dependability

⁶ Conformability

الزامات رفتاری

تحلیل دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش نشان دهنده الزاماتی بود که زمینه‌ساز حرکت فعال آنان به‌سوی یادگیری خود راهبری و توسعه مستمر حرفه‌ای است. نتایج پژوهش در این بخش نشان دهنده آن بود که انگیزش شغلی، تعهد حرفه‌ای، ویژگی‌های شخصیتی و تخصص حرفه‌ای، چهار محور اساسی در این زمینه محسوب می‌شوند. در ادامه این عوامل تشریح شده است.

جدول ۱: الزامات رفتاری فرآیند خودتوسعه‌ای کارمندان در سازمان مبتنی بر رویکرد هیوتاگوژی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	نمونه بیانات مشارکت‌کنندگان (مضامین پایه)
زمینه‌های رفتاری	انگیزش شغلی	انگیزش حرفه‌ای معلمان در میران مشارکت آنان در برنامه‌های توسعه حرفه‌ای شخصی نقش اساسی دارد
		معلم باید انگیزه درونی برای توجه به رشد حرفه‌ای خود و یادگیری داشته باشد
		رضایت شغلی معلم از کار خودش منجر به توجه به توسعه حرفه‌ای و روزآمدی خود می‌شود
	تعهد حرفه‌ای	مسئولیت‌پذیری فردی معلم در شرکت او در دوره‌های ضمن خدمت نقش اساسی دارد
		یه معلم اگر به مسئولیت سازمانی خودش توجه داشته باشد و متعهد به سازمان باشد برای رشد حرفه‌ای خودش تلاش می‌کند
		تعهد شغلی معلمان از الزامات اصلی برای جهت‌دهی اون برای شرکت در دوره‌های رشد حرفه‌ای هست
		یکی از معیارهای مهم در توجه معلم به رشد حرفه‌ای خودش میزان تعهد و توجه اون به قوانین سازمانی است
		معلمی که به ارزش‌های سازمانی پایبند باشد، برای توسعه حرفه‌ای خودش و رشد شخصیتی برنامه‌ریزی می‌کند
	ویژگی شخصیتی	مهارت ادراکی معلم در نگرش اون برای شرکت در دوره‌های بازآموزش و رشد حرفه‌ای خودش نقش سازنده دارد
		از ویژگی‌های اصلی مؤثر بر خودتوسعه‌ای معلمان مهارت تعامل و برقراری ارتباط با دیگران هست

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	نمونه بیانات مشارکت کنندگان (مضامین پایه)
		تفکر خلاق و قدرت انتقادی معلم در تمایل به مشارکت اون برای رشد حرفه‌ای مؤثر است
		خود راهبری و خودتنظیمی معلم نقش اساسی در برنامه‌ریزی شخصی معلم برای آینده شغلی خود و رشد سازمانی دارد
		آشنایی معلم با فرهنگ علمی و فناوری در رشد حرفه‌ای معلم نقش اساسی ایفا می‌کند
	تخصص حرفه‌ای	دانش تخصصی معلم در زمینه فرآیند شغلی خودش زمینه‌ساز برنامه‌ریزی اون برای رشد حرفه‌ای هست
		با توجه به اینکه بیشتر رویکردهای نوین یادگیری حرفه‌ای وابسته به شبکه‌ها و رسانه‌ها است، سطح سواد رسانه‌ای کارمند و معلم در برنامه‌ریزی برای رشد حرفه‌ای مؤثر است
		یکی از عوامل اصلی رشد حرفه‌ای خود راهبر معلمان، میزان مهارت حرفه‌ای معلم است
		سطح بلوغ فناوری اطلاعاتی معلم در میزان مشارکت معلم در گروه‌ها و شبکه‌های آموزشی مؤثر است

انگیزش: تحلیل دیدگاه مشارکت کنندگان در پژوهش نشان دهنده این مهم بود که یکی از مبانی اصلی توجه معلمان به فرآیندهای خودتوسعه‌ای میزان انگیزش شغلی آنان است. معلمان با انگیزه شغلی در راهبری فرآیندهای توسعه حرفه‌ای خود میزان مشارکت بیشتری دارند. در ادامه به نمونه‌ای از بیانات مشارکت کنندگان در این زمینه اشاره می‌شود:

"یکی از عوامل اصلی مؤثر بر میزان مشارکت معلمان در فرآیندهای خودتوسعه‌ای و توجه اونا به رشد حرفه‌ای، انگیزه شغلی و رضایت از حرفه خودشون هست، معلمی که انگیزه لازم برای فعالیت و معلمی نداره نمی‌شه ازش انتظار داشت به فکر توسعه حرفه‌ای خودش باشه، باید ببینیم الان معلمان ما از حرفه خودشون رضایت دارند و انگیزه‌ای برای اونا مانده است"

تعهد حرفه‌ای: تعهد حرفه‌ای شامل اعتقاد به اهداف و ارزش‌های حرفه و پذیرش آن‌ها، تمایل به انجام تلاش زیاد نسبت به حرفه، تمایل به ادامه و حفظ عضویت در حرفه می‌باشد (۲۷). تحلیل دیدگاه مشارکت کنندگان در پژوهش نشان دهنده این مهم بود که تعهد حرفه‌ای معلمان از مؤلفه‌های اصلی تمایل

آنان به خود راهبری در فرآیند توسعه حرفه‌ای به شمار می‌آید. در ادامه به نمونه‌ای از بیانات مشارکت-کنندگان در این زمینه اشاره می‌شود:

"اگر معلم به ارزش‌های حرفه‌ای خودش واقف باشد و در برابر اون احساس مسئولیت داشته باشد، در زمینه توسعه حرفه‌ای خود نیز اقدام می‌کند و باور دارد که توسعه حرفه‌ای او منجر به تحول در رسیدن اهداف آموزشی می‌شود"

ویژگی‌های شخصیتی: تحلیل دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش نشان دهنده این مهم بود که یکی از مؤلفه‌های اصلی مشارکت معلمان در فرآیند خودتوسعه‌ای خود ویژگی‌های شخصیتی آنان است. در این زمینه محورهایی چون مهارت‌ها، ادراکی معلم، مهارت‌های تعاملی و برقراری ارتباط، قدرت تفکر خلاق و انتقادی معلم، خود راهبری و خودتنظیمی و فرهنگ علمی و فناوری مورد توجه بود.

تخصص حرفه‌ای: شایستگی‌های هر نظام آموزشی به اندازه شایستگی‌های معلمان آن است (۲۸). یکی از محورهایی که مؤثر بر تمایل معلمان در شرکت در دوره‌های توسعه حرفه‌ای شناخته می‌شود تخصص حرفه‌ای معلمان است. در این زمینه به عنوان نمونه مشارکت‌کننده (۷) بیان داشت: "با توجه به اینکه بیشتر رویکردهای نوین یادگیری حرفه‌ای وابسته به شبکه‌ها و رسانه‌ها است، سطح سواد رسانه‌ای کارمند و معلم در برنامه‌ریزی برای رشد حرفه‌ای مؤثر است؛ سواد رسانه‌ای معلمان منجر به بهبود یادگیری حرفه‌ای معلمان می‌شود."

الزامات برنامه‌ای

تحلیل دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش نشان دهنده این مهم بود که گروهی از محورهای الزامات برنامه‌ای برای فرآیند خودتوسعه‌ای معلمان شناخته می‌شود این محورها شامل مدیریت دانش، پداگوژیک در سازمان، برنامه‌های درسی محیط کار، توجه به رویکرد جانشین پروری و رویکرد منتورینگ و کوچینگ در سازمان است. یافته‌های این بخش از پژوهش در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲: الزامات برنامه‌ای فرآیند خودتوسعه‌ای کارمندان در سازمان مبتنی بر رویکرد هیوتاگوژی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	نمونه بیانات مشارکت‌کنندگان (مضامین پایه)
الزامات برنامه‌ای	مدیریت دانش پداگوژیک	باید احساس مالکیت دانش سازمانی برای معلمان در مدارس ایجاد شود تا شوق اشتراک دانش سازمانی در آنان ایجاد شود
		بر جریان اشتراک‌گذاری دانش در مدرسه باید نظارت وجود داشته باشد
		همکاران ما باید بتوانند از منابع خارجی و بروز در جهت رشد حرفه‌ای خود استفاده کنند
		جریان اشتراک‌گذاری دانش باید در بین مدارس فراهم بشه تا همکاران بتوانند از دانش تجربی هم استفاده کنند
		باید سامانه‌ها نشر دانش سازمانی در بین همکاران و مدارس مناطق مختلف ایجاد شود تا بتوانند از دانش حرفه‌ای یکدیگر استفاده کنند.
	برنامه‌های درسی محیط کار	باید زمینه‌های ایجاد برنامه‌های درسی محیط کار برای رشد حرفه‌ای معلمان در مدارس ایجاد شود.
		باید زمینه مسئله محوری و یادگیری مبتنی تجربه کاری در مدارس ایجاد شود.
		باید محیط مدارس زمینه یادگیری معلمان در کنار یکدیگر بر مبنای محیط کار فراهم بشه
	رویکرد جانشین پروری	باید در مدارس رویه‌هایی چون جانشین‌پروری ایجاد بشه تا ضمن انتقال تجارب معلمان به یکدیگر زمینه رشد حرفه‌ای معلمان ایجاد شود.
		باید الگوی شایستگی معلمان و مدیران تهیه بشه و معلمان بر مبنای اون تجارب خودشون رو به همکاران تازه وارد انتقال بدهند
		باید زمینه‌های جانشین‌پروری در نظام آموزشی فراهم شود تا منجر به بهبود زمینه‌های آموزش شود
		جانشین‌پروری منجر به انتقال تجارب تجربی افراد به همکاران شده و زمینه خود توسعه‌ای سایر کارمندان رو ایجاد می‌کنه
	رویکرد منتورینگ و کوچینگ	باید در مدارس فرهنگ یادگیری باهم ایجاد شود
		در مدارس معلما باید طوری رفتار کنند و زمینه یادگیری از هم آن‌ها تشکیل شود
		باید معلمان در کنار یکدیگر در دانش هم استفاده کنند و زمینه رشد حرفه‌ای را فراهم آورند

مضامین مضامین مضامین	مضامین مضامین مضامین	مضامین مضامین مضامین

مدیریت دانش پداگوژیک: مدیریت دانش پداگوژیک عبارت است از مدیریت دانش آموزشی در تمام زمینه‌های فرآیند آموزشی مانند ارزشیابی، تدریس، تجارب یادگیری، مدیریت کلاس درس و غیره که زمینه را برای کیفیت تدریس مؤثر فراهم می‌کند (29). مدیریت دانش یکی از زمینه‌های اصلی در رویکرد آموزشی هیوتاگوژی در سازمان‌ها شناخته می‌شود. در این زمینه مشارکت کنندگان در پژوهش به مؤلفه‌هایی چون توجه به احساس مالکیت دانش در بین معلمان، نظارت در جریان انتقال دانش، استفاده از منابع بروز دانش، ایجاد سامانه‌های نشر دانش در مدارس و تسهیل جریان نشر دانش در بین مدارس مورد توجه بود. در این زمینه مشارکت کننده (۱۱) بیان داشت: "باید در تسهیم دانش سازمانی در مدارس به امکانی برای احساس مالکیت دانش برای معلمان فراهم بشه تا با جو اعتمادسازی صورت گرفته به تبادل دانش تجربی خودتون که برگرفته از تجارب حرفه‌ای آنان در سال‌ها خدمت است ترغیب شوند"

برنامه درسی محیط کار: برنامه درسی محیط کار، فرآیندی سازمان‌دهی شده و نظام‌مند که به شکل از پیش تعیین شده درصد تسهیل یادگیری سازمانی و ارتقا توانمندی کارکنان است. هدف از برنامه درسی محیط کار، افزایش اثربخشی و رفاه فردی و سازمانی بود و در گستره وسیع فردی و اجتماعی با تأکید بر سطوح دانشی، مهارتی، نگرشی و باوری فعالیت می‌کند (30). طبق دیدگاه مشارکت کنندگان در پژوهش و مؤلفه‌های اصلی هیوتاگوژی، برنامه درسی محیط کار منجر به کاهش هزینه‌های آموزش و بازآموزی کارمندان شده و زمینه توسعه حرفه‌ای خود راهبر یا خودتوسعه‌ای آنان را فراهم می‌آورد. از جمله ویژگی‌های برنامه‌های درسی محیط کار که در رویکرد هیوتاگوژی نیز مورد توجه است طبق دیدگاه مشارکت کنندگان شامل توجه به زمینه‌های برنامه درسی محیط کار، مسئله محوری، یادگیری مبتنی بر تجربه کاری و یادگیری مشارکتی در محیط کار می‌باشد. در این زمینه مشارکت کننده (۱۷) بیان داشت: "یادگیری در مدرسه و در محیط واقعی کار منجر به اثربخشی بیشتر یادگیری‌ها و توان‌سازی نظریه و عمل در یادگیری می‌شود"

توجه به رویکرد جانشین‌پروری: جانشین‌پروری یک راهبردی برای سازمان‌های آینده‌نگر در رویارویی با وقایعی نظیر بازنشستگی، استعفا، جابه‌جایی است تا از ورود افراد ناشایست به پست‌های کلیدی هنگام خروج مدیران پیشین از سازمان، جلوگیری شود (۲۸). وجود فرآیند جانشین‌پروری در سازمان منجر به رغبت افراد در شرکت در دوره‌های توسعه مهارت‌های حرفه‌ای می‌شود. در این زمینه

مشارکت‌کننده (۱۳) بیان داشت: "وجود فرآیند جانشین‌پروری در مدارس منجر به تمایل بیشتر معلمان به شرکت در این دوره‌ها به امید گرفتن مناسب بالاتر مدیریت و معاونت در مدارس می‌شود و زمینه رشد حرفه‌ای آنان را فراهم می‌آورد. از طرفی جانشین‌پروری خود به عنوان رویکردی نوین در توسعه حرفه‌ای در سازمان‌ها شناخته می‌شود که منجر به انتقال تجارب حرفه‌ای افراد و حفظ آن در سازمان می‌شود".

رویکرد منتورینگ و کوچینگ: کوچینگ^۱ و منتورینگ سازمانی، راهبردی به‌منظور توسعه منابع انسانی تعریف شده است که عملکرد کارکنان را تقویت می‌کند تا در این راستا به کارایی بهینه و مطلوب دست یابند و بر موانع پیشرفت شغلی - حرفه‌ای غالب گردند. منتورینگ معلمان را برای به اشتراک‌گذاری اطلاعات گرد هم می‌آورد (32). طبق رویکرد هیوتاگوژی نیز یکی از مؤلفه‌های اصلی استفاده از مشارکت در تبادل دانش است. در این زمینه به عنوان نمونه مشارکت‌کننده (۹) بیان داشت: "در مدارس باید جوی فراهم بشه که معلمان بدون در نظر گرفتن سطح تحصیلات و تجربه یادگیری در کنار یکدیگر از هم یاد بگیرند".

الزامات ساختاری - مدیریتی

تحلیل دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش نشان دهنده این مهم بود که گروهی از محورهای غالب الزامات ساختاری - مدیریتی وابسته به ساختار سازمانی و مدیریتی موجود در مدارس است. در این زمینه مؤلفه‌هایی چون مدیریت شبکه‌ای - مشارکتی، حمایت و پشتیبانی، توجه به نیازسنجی، تعامل‌گرایی سازنده و فرهنگ‌سازی است. یافته‌های این بخش از پژوهش در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۱: الزامات ساختاری - مدیریتی فرآیند خودتوسعه‌ای کارمندان در سازمان مبتنی بر رویکرد

هیوتاگوژی

مضامین مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	نمونه بیانات مشارکت‌کنندگان (مضامین پایه)
الزامات ساختاری	مدیریت شبکه‌ای - مشارکتی	باید در مدارس رویکرد مدیریتی مشارکتی و توجه به نظرات همه معلمان و کارمندان مورد توجه قرار بگیرد.
		به نظرم یکی از زمینه‌هایی که باید مورد توجه قرار بگیره اینه که از سبک-های رهبری تحول‌گرا در مدارس استفاده بشه

¹ Coaching

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	نمونه بیانات مشارکت کنندگان (مضامین پایه)
		ایجاد بسترهای شبکه‌های منسجم جهت ایجاد زمینه‌های توسعه حرفه‌ای معلمان در مدارس
		استفاده از دیدگاه تمام معلمان در اداره مدرسه و احترام به نظرات آنان
		مدیریت اقتضایی همگام با موضعیت بر مبنای حفظ اصول مدیریت سازمانی در مدارس
	حمایت و پشتیبانی	ایجاد سیاست‌های مشوق جهت رشد حرفه‌ای سازمانی و بسترسازی در جهت آن
		حمایت اقتصادی از معلمان در زمینه رشد فردی و ایجاد بسترهای لازم در مدارس چون عضویت مدارس در نشریات، ایجاد شبکه‌های آموزشی یکپارچه در آموزش و پرورش جهت رشد حرفه‌ای معلمان
		ایجاد تسهیلات برای مدیریت دانش درون مدرسه‌ای در مدارس کشور
		تقویت گروه افزارها در یادگیری‌های اجتماعی در بسترهای مجازی
	نیازسنجی	توجه به نیازهای آموزشی معلمان به صورت انفرادی و برنامه‌ریزی برای آموزش آنان
		روزآمدی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای معلمان بر مبنای نیازهای روز آنان و نیازسنجی‌های ادواری انجام شده
		متناسب‌سازی فناوری‌های آموزش مدرسه‌ای با رویکردهای نوین آموزشی و تناسب آن با نیازهای معلمان
	تعامل گرایی سازمانی	باید تعارضات موجود در سازمان با تعامل مناسب همکاران حل شود
		زمینه برقراری ارتباط مناسب در مدارس منجر می‌شود تا معلمان برای رشد حرفه‌ای خود ترغیب شوند و برنامه‌ریزی کنند.
		ایجاد تعامل آزاد در مدارس منجر می‌شود همکاران بتوانند ضعف‌های خود را شناسایی کرده و از توانمندی سایر معلمان جهت رشد حرفه‌ای خود بهره‌گیری کنند.
	فرهنگ‌سازی	توجه به یادگیری مداوم در مدارس توسط مدیریت منجر به ایجاد انگیزه و فرهنگ‌سازی در زمینه یادگیری و توسعه حرفه‌ای می‌شود.
		باید در مدارس مدیران مدرسه و مدیران میانی سازمان نسبت به فرهنگ‌سازی سازمانی اقدام کنند.
		فرهنگ‌سازی در زمینه رشد مهارت‌های حرفه‌ای در مدارس منجر به بهبود توجه معلمان به دوره‌های آموزشی و بازآموزی خودشان می‌شود

مدیریت شبکه‌ای - مشارکتی: ساختار سازمانی و مدیریتی موجود در مدارس از مجله ابعاد اصلی مؤثر بر مشارکت معلمان در دوره‌های توسعه حرفه‌ای خود است. دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش در این زمینه نشان دهنده محورهایی چون مدیریت مشارکتی-شبکه‌ای موجود در مدارس در جهت ایجاد ساختار مشارکتی پویا در مدارس، حمایت و پشتیبانی از معلمان در جهت توسعه حرفه‌ای، توجه به نیازسنجی آموزشی معلمان در مدارس، تعامل‌گرایی سازنده در زمینه کاری و فرهنگ سازی در زمینه رشد حرفه‌ای معلمان و ضرورت آن مورد توجه بود. رویکرد هیوتاگوژی در یادگیری سازمانی توجه به شبکه‌سازی و ارتباطات گسترده در سازمان، همکاری و توجه به رشد حرفه‌ای را مد نظر قرار می‌دهد (۱۱). در این زمینه به نمونه‌ای از بیانات مشارکت‌کنندگان در پژوهش اشاره می‌شود:

"باید در مدارس زمینه‌ای فراهم بشه که همه معلمان درگیر فرآیند توسعه حرفه‌ای و رشد حرفه‌ای بر مبنای نیازهای خودشون بشوند، در این زمینه باید فرآیندی ایجاد بشه که معلمان با هم در ارتباط باشند و بتونند با هم تعامل برقرار کنند." (مشارکت‌کننده، ۴)

حمایت و پشتیبانی: حمایت‌های ساختاری و سیاستی درون مدارس یکی از ابعاد اصلی مؤثر بر رشد و مشارکت معلمان در فرآیندهای توسعه حرفه‌ای خودتوسعه‌ای است. تحلیل دیدگاه مشارکت‌کنندگان نشان می‌دهد که ایجاد سیاست‌های مشوق برای رشد حرفه‌ای، حمایت اقتصادی از معلمان، فراهم‌سازی امکاناتی چون عضویت مدارس در نشریات تخصصی، ایجاد شبکه‌های آموزشی یکپارچه در آموزش و پرورش، و تسهیل مدیریت دانش درون مدرسه‌ای از الزامات کلیدی به شمار می‌آیند. همچنین تقویت بسترهای یادگیری اجتماعی مجازی با استفاده از گروه‌افزارها به عنوان یکی از زمینه‌های مؤثر بر تعامل حرفه‌ای و تسهیم دانش معلمان شناخته شد. رویکرد هیوتاگوژی با تأکید بر خودرهبری و یادگیری خودتعیین‌گر، بر اهمیت فراهم کردن محیط‌های حمایتی و فرصت‌محور تأکید دارد. در همین راستا، یکی از معلمان شرکت‌کننده در پژوهش بیان کرد:

"باید امکانات بیشتری برای رشد معلمان فراهم بشه، هم از نظر مالی، هم از نظر امکانات یادگیری... مثل اینکه مدارس به منابع آموزشی خوب دسترسی داشته باشن یا امکان ارتباط حرفه‌ای معلمان با همدیگه بیشتر بشه." (مشارکت‌کننده ۷).

نیازسنجی: یکی از ابعاد بنیادین در تحقق فرآیندهای توسعه حرفه‌ای خودتوسعه‌ای معلمان، توجه مستمر و نظام‌مند به نیازهای آموزشی آنان است. تحلیل دیدگاه مشارکت‌کنندگان پژوهش نشان داد که شناسایی دقیق نیازهای آموزشی معلمان به صورت فردی، طراحی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای بر مبنای این نیازها، و به‌روزرسانی مستمر این برنامه‌ها با تکیه بر نیازسنجی‌های ادواری، از الزامات اصلی در این

حوزه به شمار می‌آید. همچنین متناسب‌سازی فناوری‌های آموزشی موجود در مدارس با رویکردهای نوین آموزشی و انطباق آنها با نیازهای واقعی معلمان، به عنوان یکی دیگر از الزامات حیاتی مطرح شد. رویکرد هیوتاگوژی با تأکید بر خودتعیین‌گری در مسیر یادگیری، اهمیت ویژه‌ای برای شناخت نیازهای فردی یادگیرندگان و انطباق محیط‌های یادگیری با این نیازها قائل است. یکی از مشارکت‌کنندگان در پژوهش در این زمینه اظهار داشت:

"برنامه‌های آموزشی که برای ما می‌دارن خیلی وقتا با نیازهای واقعی کارمون نمی‌خونه. باید قبل از طراحی برنامه‌ها از خود معلم‌ها پرسیده بشه چه چیزهایی رو نیاز دارن یاد بگیرن." (مشارکت‌کننده ۱۱).

تعامل‌گرایی سازمانی: ایجاد بستر مناسب برای تعامل مؤثر میان معلمان در مدارس، یکی از پیش‌شرط‌های کلیدی برای تقویت فرآیند خودتوسعه‌ای در محیط‌های آموزشی است (۲۱). تحلیل دیدگاه مشارکت‌کنندگان پژوهش نشان داد که تعامل آزاد و هدفمند در مدارس موجب می‌شود معلمان بتوانند ضعف‌های خود را شناسایی کرده، از تجربیات و توانمندی‌های یکدیگر بهره‌گیری کنند و برای رشد حرفه‌ای خود برنامه‌ریزی نمایند. این رویکرد علاوه بر شناسایی نیازهای فردی، به حل تعارضات موجود در سازمان نیز کمک می‌کند و انسجام و همکاری حرفه‌ای را ارتقا می‌بخشد. در چارچوب هیوتاگوژی، یادگیری به مثابه فرآیندی اجتماعی و تعاملی در نظر گرفته می‌شود که از طریق گفت‌وگو و همکاری در محیط‌های یادگیری غنی تقویت می‌شود. یکی از مشارکت‌کنندگان در این پژوهش به درستی اشاره داشت:

"اگر ما معلم‌ها بتونیم راحت‌تر با هم حرف بزنیم و تجربه‌هامون رو به اشتراک بذاریم، خیلی از ضعف‌هامون برطرف میشه و دیگه لازم نیست هرکسی خودش تنها دنبال راه حل بگرده." (مشارکت‌کننده ۷).

فرهنگ‌سازی: یکی از عوامل بنیادین در تقویت خودتوسعه‌ای معلمان، ایجاد فرهنگ یادگیری مداوم و توسعه حرفه‌ای در مدارس است. تحلیل دیدگاه مشارکت‌کنندگان پژوهش نشان داد که حمایت و تأکید مدیران مدارس و مدیران میانی بر ارزش یادگیری مستمر، می‌تواند انگیزه معلمان را برای مشارکت فعال در فرآیندهای رشد حرفه‌ای به طور قابل توجهی افزایش دهد. فرهنگ‌سازی اثربخش در این زمینه شامل نهادینه‌سازی ارزش‌هایی چون رشد مهارت‌های حرفه‌ای، یادگیری مادام‌العمر و بازآموزی مستمر است که به تدریج نگرش معلمان نسبت به اهمیت توسعه فردی را دگرگون می‌کند. در همین راستا، یکی از مشارکت‌کنندگان پژوهش اظهار داشت:

"اگه مدیر مدرسه خودش پیگیر یادگیری باشه و همیشه روش تاکید کنه، ما هم انگیزه می گیریم که بیشتر دنبال آموزش و رشد خودمون بریم." (مشارکت کننده ۵)

الزامات زمینه‌ای

تحلیل دیدگاه معلمان نشان دهنده این مهم بود که برخی از عوامل در رابطه با توجه آنان به فرآیندهای خودتوسعه‌ای منجر به زمینه سازی این فرآیند می‌شود. مضامین سازمان‌دهنده در این بُعد شامل بهبود نگرش، کیفیت‌گرایی در آموزش و پرورش، تجدید رویکرد ارزشیابی و تجدید کارراهه شغلی معلمان است. نتایج در جدول ۴ گزارش شده است.

جدول ۴: الزامات زمینه‌ای فرآیند خودتوسعه‌ای کارمندان در سازمان مبتنی بر رویکرد هیوتاگوژی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	نمونه بیانات مشارکت‌کنندگان (مضامین پایه)
الزامات زمینه‌ای	بهبود نگرش	باید زمینه‌های بهبود نگرش سنتی در زمینه توسعه حرفه‌ای معلمان در آموزش و پرورش فراهم شود.
		اهمیت قائل شدن به رویکردهای خود توسعه‌ای معلمان در مدارس
		باور راستین معلمان به ضرورت بروز بودن و روزآمدی علمی معلمان
		نگرش مدیران کلان و میانی نسبت به اهمیت توسعه حرفه‌ای معلمان بر مبنای رویکردهای خودراهبر
	کیفیت‌گرایی	توجه به کیفیت آموزش معلمان در مدارس
		توجه به ارزیابی معلمان بر مبنای کیفیت آموزشی آنان در کلاس درس
		توجه به جنبه‌های کیفی در زمینه آموزش و بازآموزی معلمان
	تجدید رویکرد ارزشیابی	توجه به بهبود رویکرد ارزشیابی جامع معلمان در پایان سال
		ارزشیابی سالانه عملکرد محور در مدارس
		متناسب‌سازی آیین نامه‌های آموزشی مبتنی بر توسعه حرفه‌ای معلمان
	تجدید کارراهه شغلی معلمان	ایجاد ارتباط بین توسعه حرفه‌ای با گردش شغلی معلمان در مدارس با توسعه حرفه‌ای آنان
		الان مسیر شغلی و اتقای آنان در آموزش و پرورش هیچ ارتباطی با توانایی‌های آنان و تلاش اونا برای روزآمدی حرفه‌ای ندارد.

مضامین مضامین مضامین	مضامین مضامین مضامین	نمونه بیانات مشارکت کنندگان (مضامین پایه)
مضامین مضامین مضامین	مضامین مضامین مضامین	ایجاد زمینه ارتباطی بین کارراهه شغلی معلمان با توسعه حرفه‌ای اونا منجر به بهبود انگیزش آنان در زمینه شرکت در دوره‌های ضمن خدمت می‌شود

بهبود نگرش: توجه به نگرش حرفه‌ای معلمان در زمینه توسعه حرفه‌ای و فرآیندهای خودراهبر در این زمینه منجر به بهبود این فرآیند می‌شود. تحلیل دیدگاه مشارکت کنندگان در پژوهش نشان دهنده این مهم بود که بهبود نگرش نسبت به اهمیت توسعه حرفه‌ای برای معلمان در سطوح مختلف آموزش و پرورش باید مورد توجه قرار بگیرد. این مهم در سطوح مختلفی چون سطح معلمان، مدیران مدارس، مدیران میانی و کلان آموزش و پرورش باید به عنوان یکی از زمینه‌های اصلی مورد توجه باشد. در ادامه به نمونه‌ای از بیانات مشارکت کنندگان در این زمینه اشاره می‌شود:

"الان معلمان مدارس باور راستین به اهمیت توسعه حرفه‌ای خودشون ندارند، و تا زمانی که خود معلم به این نتیجه نرسه که باید در زمینه آموزش و رویکردهای آموزشی بروز باشه نمی‌تونیم با هیچ ابزاری اون‌ها رو به این سمت بکشونیم"

کیفیت‌گرایی: تحلیل دیدگاه مشارکت کنندگان در پژوهش نشان دهنده این مهم بود که از دیگر مضامین سازمان دهنده در زمینه خودتوسعه‌ای معلمان در مدارس، توجه به کیفیت‌گرایی در آموزش و پرورش است. کمیت‌گرایی و توجه به تعداد و ارقام در زمینه آموزش و بازآموزی معلمان از جمله چالش‌های اصلی در زمینه رشد حرفه‌ای معلمان است. در این زمینه معلم (۷) بیان داشت: "الان برای آموزش و پرورش مهم این است که معلم چند ساعت دوره ضمن خدمت گذرانده است، دیگه به کیفیت اون و اینکه چقدر مربوط به نیاز شغلی اون بوده توجه نمی‌شه و معلمان هم فقط به دنبال جور کردن ۴۰ ساعت ضمن خدمت و کارگاه توسعه‌ای برای ارزیابی سالانه خودشون هستند."

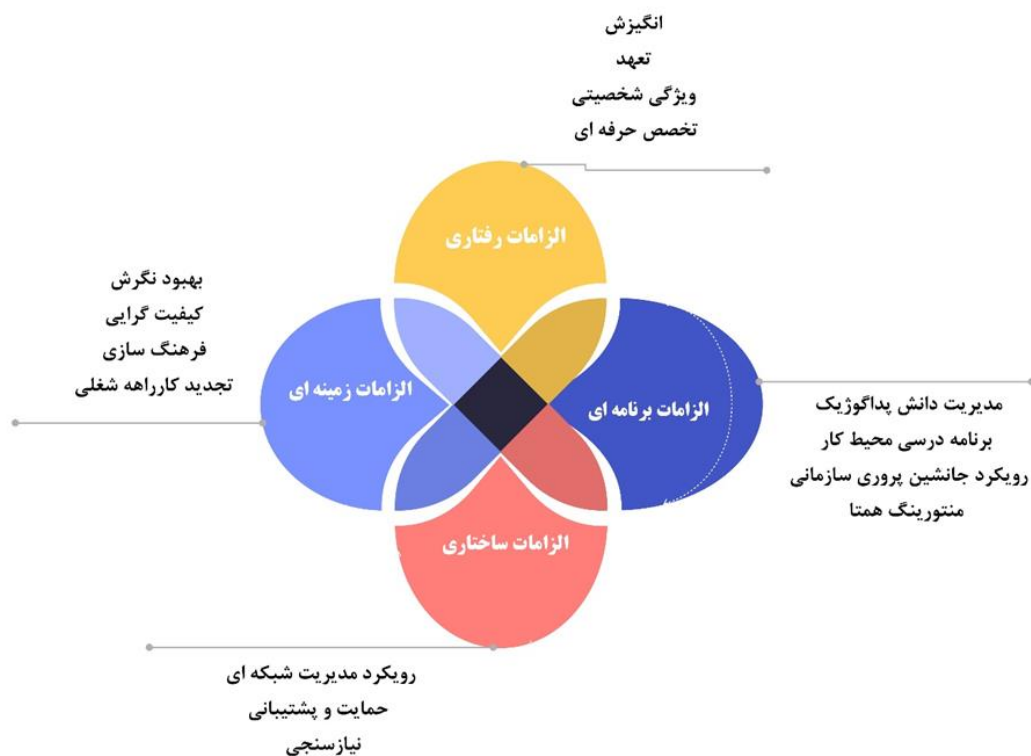
تجدید رویکرد در ارزشیابی: تحلیل دیدگاه مشارکت کنندگان در پژوهش نشان دهنده این مهم بود که یکی از زمینه‌های اصلی مؤثر بر فرآیند خودتوسعه‌ای معلمان مبتنی بر رویکرد هیوتاگوژی، توجه به تجدیدرویکرد ارزشیابی معلمان است. در این محور، مؤلفه‌هایی چون توجه به دیدگاه ارزشیابی جامع، ارزشیابی عملکرد محور معلم و متناسب‌سازی آیین نامه‌های ارزشیابی با فرآیند توسعه حرفه‌ای مورد توجه بود. در این زمینه به عنوان مشارکت کننده (۱۸) بیان داشت: "الان بیشتر ارزشیابی‌هایی که در آموزش و پرورش برای معلمان انجام می‌شه مبتنی بر کمی‌گرایی است و هیچ توجهی به عملکرد حرفه‌ای"

معلمان انجام نمی‌شده، در این زمینه بهتر است ارزشیابی‌های انجام شده عملکرد معلمان رو در نظر بگیره و فرآیندهای توسعه حرفه‌ای واقعی اون‌ها رو در محیط واقعی کار"

تجدید کارراهه شغلی معلمان: از دیگر محورهایی که در زمینه توسعه حرفه‌ای معلمان مبتنی بر رویکرد هیوتاگوژی طبق تحلیل دیدگاه مشارکت کنندگان قابل استنباط بود، تجدید رویکرد کارراهه شغلی معلمان در سازمان است، در این زمینه مؤلفه‌هایی چون ایجاد ارتباط بین توسعه حرفه‌ای معلمان با گردش شغلی آنان، ایجاد ارتباط بین توانایی حرفه‌ای و پست سازمانی مورد توجه بود. در این زمینه به عنوان نمونه مشارکت‌کننده (۲) بیان داشت: "متأسفانه هیچ انگیزه‌ای برای معلمان برای توجه به رشد حرفه‌ای خودشون وجود نداره، باید بین ارتقاء سازمانی و توانایی حرفه‌ای معلم ارتباط وجود داشته باشه اما الان همه چیز سیاسی شده در آموزش و پرورش، فلان نماینده سفارش می‌کنه، مدیر منطقه آموزش و پرورش تغییر می‌کنه و هزاران جابه‌جایی دیگه"

الگوی شماتیک یافته‌ها

شکل ۱. به‌طور خلاصه الزامات و بسترهای فرآیند خودتوسعه‌ای کارمندان مبتنی بر رویکرد هیوتاگوژی را نشان می‌دهد. همان‌طور که آورده شده عناصر برنامه با یکدیگر ارتباط متقابل دارند. تمام ابعاد الگو بر یکدیگر اثرگذار هستند؛ و رابطه بین آن‌ها غیرخطی است.



شکل ۱: الزامات و بسترهای فرآیند خودتوسعه‌ای کارمندان مبتنی بر رویکرد هیوتاگوژی

بحث و نتیجه گیری

در دنیای امروز، خودتوسعه‌ای به عنوان یکی از ارکان اساسی ارتقاء مهارت‌های فردی و حرفه‌ای در سازمان‌ها شناخته می‌شود و در این راستا، فهم الزامات و بسترهای آن می‌تواند به بهبود عملکرد سرمایه انسانی منجر شود. در پژوهش حاضر با توجه به اهمیت توسعه حرفه‌ای معلمان به‌ویژه در دوره ابتدایی، و اینکه این مهم، صرفاً بر مبنای مدل‌های سنتی و برنامه‌ریزی‌شده از بالا به پایین پاسخگوی نیازهای متنوع دانش‌آموزان نیست به بررسی زمینه‌ها و الزامات دستیابی به توسعه حرفه‌ای معلمان بر مبنای رویکرد هیوتاگوژی پرداخته شد. برای دستیابی به نتایج این تحقیق، از روش‌های پژوهشی تحلیل مضمون استفاده شده است که به تحلیل دقیق و جامع فرآیندهای خودتوسعه‌ای در میان معلمان ابتدایی پرداخته است. نتایج این تحقیق به تشریح مؤلفه‌های کلیدی و چالش‌های موجود در فرآیند خودتوسعه‌ای معلمان و همچنین شیوه‌های مؤثر در ارتقاء این فرآیند می‌پردازد، که می‌تواند به عنوان راهنمایی برای

سیاست‌گذاران آموزشی و مدیران مدارس جهت بهبود آموزش و توسعه حرفه‌ای معلمان مورد استفاده قرار گیرد. در ادامه نتایج مربوطه تبیین می‌گردد.

الزامات رفتاری در فرآیند خودتوسعه‌ای به ویژگی‌های فردی و انگیزشی معلمان اطلاق می‌شود که زمینه‌ساز حرکت فعال آنان به سوی یادگیری خودراهبری و توسعه مستمر حرفه‌ای است. در رویکرد هیوتاگوژی، که بر خودتعیین‌گری و مسئولیت فردی یادگیرنده تأکید دارد، نقش این الزامات درونی برجسته‌تر می‌شود. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که انگیزش شغلی، تعهد حرفه‌ای، ویژگی‌های شخصیتی و تخصص حرفه‌ای، چهار محور اساسی در این زمینه محسوب می‌شوند. در این راستا، انگیزش شغلی که به گفته مشارکت‌کنندگان نیروی محرکه اصلی برای ورود به فرآیندهای خودتوسعه‌ای است، مطابق با دیدگاه نظریه‌پردازان هیوتاگوژی، عاملی بنیادین در فعال‌سازی یادگیری خودراهبری به شمار می‌آید. همچنین تعهد حرفه‌ای، که حجازی فرهمند و جهان‌شاد (۱۴۰۴) آن را شامل پذیرش اهداف و ارزش‌های حرفه‌ای می‌دانند، بستری برای شکل‌گیری پایداری و مسئولیت‌پذیری در مسیر توسعه فردی و حرفه‌ای فراهم می‌کند (۲۷). در بُعد ویژگی‌های شخصیتی نیز، توانمندی‌هایی چون مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های تعاملی، تفکر انتقادی و خودتنظیمی، همان‌طور که مشارکت‌کنندگان اشاره کردند، سرمایه‌های روان‌شناختی مهمی برای تحقق یادگیری خودراهبری به شمار می‌آیند؛ ویژگی‌هایی که رویکرد هیوتاگوژی به‌طور مستقیم بر پرورش و تقویت آن‌ها تمرکز دارد. در نهایت، تخصص حرفه‌ای معلمان، که فاخری و طباطبایی (۱۴۰۱) آن را معیار شایستگی نظام‌های آموزشی دانسته‌اند، نقش انگیزشی مهمی در تمایل به ورود به برنامه‌های توسعه حرفه‌ای ایفا می‌کند؛ زیرا توانمندی تخصصی زمینه‌ای برای بسط خودتوسعه‌گری حرفه‌ای و ارتقای کیفیت یادگیری سازمانی ایجاد می‌کند (۲۸).

الزامات برنامه‌ای در فرآیند خودتوسعه‌ای به مجموعه شرایط و سازوکارهای ساختاری اطلاق می‌شود که زمینه رشد یادگیری خودراهبری کارکنان را در سازمان فراهم می‌آورد. این الزامات به ویژه در رویکرد هیوتاگوژی که یادگیرنده را مرکز فرایند یادگیری دانسته و بر خودمدیریتی و خودتعیین‌گری تأکید می‌کند، اهمیت مضاعفی دارند. در پژوهش حاضر، الزامات برنامه‌ای در چهار محور اصلی شامل مدیریت دانش پداگوژیک، برنامه درسی محیط کار، توجه به رویکرد جان‌شین‌پروری و استفاده از منتورینگ و کوچینگ سازمانی شناسایی شد. در تبیین این نتایج می‌توان به یافته‌های لزی‌نا و اخ‌ترو (۲۰۱۳) اشاره کرد که بر ضرورت مدیریت فعال دانش آموزشی در سازمان‌ها برای ارتقای کیفیت تدریس و ایجاد احساس مالکیت دانش در میان معلمان تأکید داشتند؛ امری که در رویکرد هیوتاگوژی با هدف تقویت مسئولیت‌پذیری یادگیرنده نسبت به یادگیری خود همسوست (۲۹). همچنین مهماندوست قمصری و همکاران (۱۳۹۷) برنامه درسی محیط کار را با تمرکز بر تجربه‌محوری و یادگیری مشارکتی، بستری مؤثر

برای توسعه خودتوسعه‌ای معرفی کردند (۳۰)؛ مولفه محوری جانشین‌پروری به عنوان یک راهبرد برای سازمان‌های آینده‌نگر در رویارویی با وقایعی نظیر بازنشستگی، استعفا، جابه‌جایی بود که با نتایج معصومی و فیضی (۱۴۰۰) برای دستیابی به مسیر روشن پیشرفت شغلی، انگیزش برای رشد حرفه‌ای و خودراهبری یادگیرندگان در توسعه مهارت‌ها همراستا است. سرانجام، آتريزکا و پراتاما (۲۰۲۴) و بن کنتنر (۲۰۱۴) در تحقیقات خود بر اهمیت کوچینگ و منتورینگ در تسهیل انتقال دانش، ایجاد شبکه‌های یادگیری و ارتقای مهارت‌های فردی در چارچوب سازمان‌های یادگیرنده که اصول هیوتاگوژی را پیگیری می‌کنند، تأکید کردند (۳۱)؛ مفهومی که مشارکت‌کنندگان این پژوهش نیز بر آن مهر تأیید نهادند.

الزامات ساختاری-مدیریتی در فرآیند خودتوسعه‌ای، به سازوکارهایی درون سازمانی اشاره دارد که زمینه رشد خودراهبری معلمان را فراهم می‌کند. یافته‌های پژوهش نشان داد مدیریت شبکه‌ای-مشارکتی، حمایت و پشتیبانی، نیازسنجی، تعامل‌گرایی و فرهنگ‌سازی از ارکان اصلی این الزامات‌اند. مدیریت شبکه‌ای با تأکید بر ارتباطات چندسویه و تصمیم‌گیری مشارکتی، امکان رشد خودانگیختگی و خودراهبری را در کارکنان تقویت می‌کند؛ ویژگی‌هایی که مطابق با یافته‌های مارتین و مک‌لاگلن (۲۰۱۸)، زمینه‌ساز افزایش تاب‌آوری و خلاقیت حرفه‌ای در رویکرد های هیوتاگوژی محور هستند. همچنین حمایت و پشتیبانی سازمانی، در کنار تعامل‌گرایی و فضای فرصت‌محور، مطابق پژوهش کراولی و لوز (۲۰۲۰)، از پیش‌نیازهای حیاتی برای پیاده‌سازی موفق هیوتاگوژی محسوب می‌شود (۲۰). نیازسنجی مستمر و مشارکتی نیز به معلمان امکان می‌دهد تا در تعیین مسیر یادگیری خود نقش فعال داشته باشند؛ همان‌گونه که طرفی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود تأکید کردند، تدوین برنامه‌های آموزشی معلمان باید انعطاف‌پذیر و مبتنی بر نیازهای واقعی آنان باشد. در مجموع، این نتایج بیانگر آن است که ساختار مدیریتی مدارس برای تحقق یادگیری خودتوسعه‌ای باید تسهیلگر، مشارکت‌محور و منعطف باشد (۲۱).

در زمینه خودتوسعه‌ای معلمان بر بمنای روپرد هیوتاگوژی، الزامات زمینه‌ای نقشی بنیادین در فعال‌سازی ظرفیت‌های فردی و نهادی دارند. تحلیل دیدگاه‌ها نشان داد که بهبود نگرش حرفه‌ای، کیفیت‌گرایی، بازنگری ارزشیابی و تجدید کارراه شغلی، ابعاد اصلی این الزامات را شکل می‌دهند. بهبود نگرش در سطوح مختلف نظام آموزشی، شرط اولیه برای پذیرش مسئولیت خودتوسعه‌ای و تقویت خودباوری حرفه‌ای است؛ امری که با یافته‌های حجازی فرهمند و جهان‌شاد (۱۴۰۴) درباره پیوند تعهد حرفه‌ای با پایداری توسعه فردی همسوست (۲۷). از سوی دیگر، حرکت از کمیت‌گرایی به کیفیت‌گرایی در سیاست‌های آموزشی، نه تنها بر اثربخشی فرآیندهای یادگیری تأکید دارد، بلکه بستری برای ظهور ویژگی‌های هیوتاگوژیک چون خودراهبری و خلاقیت فراهم می‌آورد. تجدید رویکرد ارزشیابی، با تمرکز بر ارزیابی عملکردمحور و توسعه‌محور، موجب هم‌راستایی ارزشیابی با اهداف یادگیری خودراهبری

می‌شود. همچنین بازتعریف کارراهه شغلی معلمان، از طریق پیونددهی فرصت‌های شغلی به مهارت‌ها و شایستگی‌های واقعی، انگیزه‌ای درونی برای استمرار مسیر خودتوسعه‌ای ایجاد می‌کند. این ابعاد در هماهنگی با پژوهش پراتاما (۲۰۲۴) درباره ضرورت کوچینگ و منتورینگ در ارتقای مهارت‌های فردی و شبکه‌های یادگیری، نشان می‌دهند که توسعه حرفه‌ای واقعی تنها در بستری زمینه‌ای، پویا و یادگیرنده امکان‌پذیر است (۳۲).

به اعتقاد نگارندگان توجه به توسعه حرفه‌ای کارمندان مهم‌ترین و شاید وظایف مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها باشد. این برنامه به همان میزان که می‌تواند زمینه‌ساز تحول در کارمندان و سازمان باشد، به همان میزان نیز در خطر سهل‌انگاری و مسامحه قرار دارد. مسامحه و سهل‌انگاری که تنها با توجه به بهروری کارمندان در میدان عمل قابل لمس و مشهود می‌باشد. این مهم برای معلمان با توجه به وظیفه حیاتی تربیت نیروی انسانی از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار است. در این پژوهش سعی کردیم هر چند به مقدار کم با به تصویر کشیدن الزامات و بسترهای فرآیند خودتوسعه‌ای معلمان مبتنی بر رویکرد آموزشی هیوتاگوژی از منظر کارگزاران دخیل در آن به شناسایی نقاط کور (نقاط سخت) این فرآیند بپردازیم تا گامی کوچک در زمینه بهبود این برنامه برداریم. با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود:

- با توجه به یافته‌های بُعد رفتاری پیشنهاد می‌شود در فرآیند ارزشیابی سالانه معلمان با توجه به ضرورت توجه به کیفیت ارزیابی این مهم مورد توجه قرار گرفته و نگاه کمی‌محور موجود تعدیل یابد.
- با توجه به یافته‌های بُعد رفتاری و نقش انگیزش معلمان در شرکت در دوره‌های خودتوسعه‌ای و توجه معلمان به این مهم؛ پیشنهاد می‌شود وزارت آموزش و پرورش در جهت انگیزش معلمان در زمینه توسعه حرفه‌ای به ایجاد مشوق‌هایی توجه داشته باشند.
- با توجه به یافته‌های بُعد برنامه‌ای و نقش مدیریت دانش پداگوژیک در خود توسعه‌ای معلمان پیشنهاد می‌شود وزارت آموزش و پرورش زمینه مالکیت معنوی پیشنهادات و تجارب معلمان را فراهم آورده و از سویی با شبکه سازی مناسب زمینه ارتباط معلمان با یکدیگر را فراهم آورد.
- با توجه به اینکه برنامه‌درسی محیط کار به عنوان بستری از هیوتاگوژی در فرآیند خودتوسعه‌ای معلمان مورد توجه قرار گرفت در این زمینه پیشنهاد می‌شود وزارت آموزش و پرورش زمینه-های برنامه‌درسی محیط کار برای معلمان را فراهم آورد.

- با توجه به اینکه یکی از راهبردهای خودتوسعه‌ای معلمان و مشارکت آنان در این فرآیند اصلاح کارراهه شغلی و دخالت دادن اموراتی چون توسعه حرفه‌ای در آن است از این رو پیشنهاد می‌شود آموزش و پرورش ضمن اصلاح کارراهه شغلی و توجه به فرآیندهای چون جانشین-پروری زمینه رشد حرفه‌ای معلمان مبتنی بر هیوتاگوژی را فراهم آورند.
- با توجه به اینکه یکی از برنامه‌های مورد توجه جهت خودتوسعه‌ای معلمان مبتنی بر هیوتاگوژی منتورینگ هم‌تا و کوچینگ مورد تأکید بود در این زمینه پیشنهاد می‌شود وزارت آموزش و پرورش با ایجاد برنامه‌های توسعه حرفه‌ای معلمان ضمن آموزش این دو رویکرد زمینه مشارکت معلمان در آن را فراهم آورد.

منابع

- 1 Patidar N, Gupta S, Azbik G, Weech-Maldonado R. Succession planning and financial performance: Does competition matter? *J Healthc Manag.* 2016;61(3):215-27.
- 2 Rožman M, Tominc P, Štrukelj T. Competitiveness through development of strategic talent management and agile management ecosystems. *Glob J Flex Syst Manag.* 2023;24(3):373-93.
- 3 Groves KS. Examining the impact of succession management practices on organizational performance: A national study of U.S. hospitals. *Health Care Manage Rev.* 2019;44(4):356-65.
- 4 Nson YD. Sustainability of the society through green human resources management practices: A proposed model. *Ann Hum Resour Manage Res.* 2024 Jul 18;4(1):43-59.
- 5 Chia R. A process-philosophical understanding of organizational learning as “wayfinding”: Process, practices and sensitivity to environmental affordances. *Learn Organ.* 2017;24(2):107-18.
- 6 Cheng B, Yu X, Dong Y, Zhong C. Promoting employee career growth: The benefits of sustainable human resource management. *Asia Pac J Hum Resour.* 2024 Jan;62(1):e12371.
- 7 Cambridge Assessment International Education. Education Brief: Teacher professional development [Internet]. Cambridge: Cambridge Assessment International Education; 2021. Available from: <https://www.cambridgeinternational.org/Images/621009-teacher-professional-development->
- 8 Timperley H, Alton-Lee A, Wilson A. Teacher professional learning and development. *Aust J Teach Educ.* 2022;47(4):21-35.
- 9 Darling-Hammond L, Hylar ME, Gardner M. Effective teacher professional development. *Am Educ Res J.* 2024;61(3):589-611.
- 10 Knowles MS. The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development. London: Routledge; 2024.
- 11 Hase S, Blaschke LM. Heutagogy, work and lifelong learning. In: Scott D, editor. *The SAGE Handbook of Learning and Work.* London: SAGE; 2022. 80-98.

- 12 Hase S, Kenyon C, editors. Self-determined learning: Heutagogy in action. London: A&C Black; 2013.
- 13 Hase S, Blaschke LM. Heutagogy and work: Unleashing the power of learner agency [Internet]. EdTech Books; 2021. Available from: <https://edtechbooks.org/up/pp>
- 14 Hase S. Heutagogy and e-learning in the workplace: Some challenges and opportunities. *Impact J Appl Res Workplace e-Learn*. 2009;1(1):43-52.
- 15 Akyildiz ST. Do 21st century teachers know about heutagogy or do they still adhere to traditional pedagogy and andragogy? *Int J Prog Educ*. 2019;15(6):151-69.
- 16 Cochrane T, Antonczak L, Gordon A, Withell A. Heutagogy and digital capability: Designing learner-determined learning environments. *Res Pract Technol Enhanc Learn*. 2020;15(1):1-16.
- 17 Mahmoodi Booreng M, Akbary M, Ayati M. Identifying indicators and components of learners' lifelong learning: A synthesis based on the Roberts model. *Learner-based Curric Instr J*. 2025;3(4):25-37. doi: 10.22034/cipj.2024.63610.1168.
- 18 Msila V. Heutagogy and teaching: Toward liberatory methods. *Int J Humanit Educ*. 2020;18(1):1-12.
- 19 Martin A, McLoughlin C. Designing professional learning for teacher resilience: Applying heutagogy to support self-determined learning. *Aust J Teach Educ*. 2018;43(2):93-107.
- 20 Crowley C, Lowe J. Teacher agency and self-determined professional development: Applying heutagogy to empower early childhood educators. *Early Child Dev Care*. 2020;190(9):1445-58.
- 21 Jomhoor Torfi F, Nateghi F, Jalalvandi M. Study of the position of pedagogy, andragogy and heutagogy educational approaches in high school teacher's professional development. *J Sch Adm*. 2020;8(1):77-96. Available from: <https://www.magiran.com/p2137272>.
- 22 Cresswell JW, Clark VP. Mixed research methods. Translated by Sarai J, Kiamanesh A. Tehran: Aizh; 2017.
- 23 Groenewald T. A Phenomenological Research Design Illustrated. *International Journal of Qualitative Methods*; 2004; 3(1):42-55.

- 24 Hollan D. On the varieties and particularities of cultural experience. *Ethos*. 2012 Mar;40(1):37-53.
- 25 Lincoln, Y., Guba, E.G. The Distinction Between Merit and Worth in Evaluation. *Educational Evaluation and policy Analysis*, 1980; 2(4), 61-74. <https://doi.org/10.3102/01623737002004061>
- 26 Rao. S., & Perry, Ch. Convergent interviewing to build a theory in under-researched areas: principles and an example investigation of Internet usage in inter-firm relationships. *An International Journal*, 2003; 6 (4): 236-247.
- 27 Hejazi farahmand, N., jahanshad, A. The effect of dimensions of ethical decision making models on the professional judgment of auditors. *Journal of Management Accounting and Auditing Knowledge*, 2025; 15(58): 313-329. doi: 10.22034/jmaak.2024.76953.4195
- 28 Fakheri F, Tabatabaei M. The effectiveness of teacher professional skills training based on the Gordon model on self-confidence and achievement motivation of elementary school students. *J New Adv Psychol Educ Sci Educ*. 2012;5(56):55-70.
- 29 Lezina, O. V., & Akhterov, A. V. Designing of the information component of pedagogical knowledge management system in a chair of technical university. In *2013 International Conference on Interactive Collaborative Learning (ICL)* (pp. 544-546). IEEE. 2013.
- 30 Mehmandoost Ghamsari ZS, Fathi Vajargah K, Khorasani A, Safayi Movahed S. Identification and validation of effective factors on the establishment of workplace curriculum model emphasizing on economic development consequences. *J Urban Econ Manage*. 2019;7(25):63-79.
- 31 Beane-Katner, L. Anchoring a mentoring network in a new faculty development program. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 2014; 22(2): 91–103.
- 32 Pratama A. *Routledge Handbook of Coaching Children in Sport*: By Martin Toms and Ruth Jeanes (eds). Bingley, Routledge, 2023, (eBook). ISBN: 978-1-032-05819-1 hardback, 978-1-003-19935-9 eBook.