



## طراحی مدل شایستگی ارتقا افقی معلمان آموزش و پرورش شهر بغداد

<p>شبهه استناددهی: عبدالمهدی سعد، شماره، شریعتی کمال آبادی، محسن، بدیوی عبید الشمری، حاتم، و صادقی، مهرداد. (۱۴۰۴). طراحی مدل شایستگی ارتقا افقی معلمان آموزش و پرورش شهر بغداد. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۳(۵)، ۱۷-۱.</p>	<p>تاریخ چاپ: ۱ دی ۱۴۰۴ تاریخ پذیرش: ۲۴ آذر ۱۴۰۴ تاریخ بازنگری: ۲۲ آذر ۱۴۰۴ تاریخ ارسال: ۱۹ مهر ۱۴۰۴</p>	<p>نماره عبدالمهدی سعد<sup>۱</sup> محسن شریعتی کمال آبادی<sup>۵۱</sup> حاتم بدیوی عبید الشمری<sup>۲</sup> مهرداد صادقی<sup>۱</sup></p>
--	--	--

## چکیده

هدف این پژوهش، طراحی و اعتبارسنجی یک مدل جامع شایستگی برای ارتقای افقی معلمان آموزش و پرورش شهر بغداد است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، ترکیبی (کیفی-کمی) با رویکرد توصیفی-پیمایشی انجام شد. در بخش کیفی، با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران مدارس متوسطه و متخصصان تعلیم و تربیت تا رسیدن به اشباع نظری انجام گرفت و داده‌ها با رویکرد نظریه داده‌بنیاد و کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. در بخش کمی، جامعه آماری شامل ۱۱۴۷ مدیر مدرسه متوسطه شهر بغداد بود و داده‌ها با پرسشنامه پژوهشگر ساخته گردآوری شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون‌های آماری توصیفی، تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری در نرم‌افزارهای SPSS و PLS انجام شد. نتایج تحلیل‌های عاملی نشان داد که شایستگی ارتقای افقی معلمان در سه سطح فردی، سازمانی و زیرساختی قابل تبیین است. شاخص‌های برازش مدل از جمله RMSEA برابر با ۰.۰۴۴، مقادیر بالای CFI، GFI و NFI، حاکی از برازش مطلوب مدل مفهومی بودند. همچنین ضریب کاپای ۰.۷۵۸ پایایی مناسب کدگذاری کیفی را تأیید کرد و روابط معنا دار بین ابعاد مدل در تحلیل مسیر به دست آمد. مدل طراحی شده با تبیین ساختارمند ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی، چارچوبی معتبر و اجرایی برای هدایت ارتقای افقی معلمان فراهم می‌کند و می‌تواند مبنای سیاست‌گذاری، ارزشیابی عملکرد و برنامه‌ریزی توسعه حرفه‌ای در نظام آموزش و پرورش بغداد قرار گیرد.

**واژگان کلیدی:** مدل شایستگی؛ ارتقای افقی؛ توسعه حرفه‌ای معلمان؛ آموزش و پرورش؛ بغداد

## مشخصات نویسندگان:

۱. گروه فرهنگ و ارتباطات، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران
۲. دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه بابل، حله، عراق

پست الکترونیکی: Mo.shariati@iau.ac.ir

© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به



نویسنده است.

انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0

صورت گرفته است.

## Designing a Competency Model for the Horizontal Promotion of Education Teachers in Baghdad

Tamarah Abdulmahdi Saad<sup>1</sup>  
Mohsen Shariati Kamalabadi<sup>1\*</sup>  
Hatem Bdaiwi Obaid Alshammari<sup>2</sup>  
Mehrdad Sadeghi<sup>1</sup>

Submit Date: 11 October 2025  
Revise Date: 13 December 2025  
Accept Date: 15 December 2025  
Publish Date: 22 December 2025

**How to cite:** Abdulmahdi Saad, T., Shariati Kamalabadi, M., Alshammari, H. B. O., & Sadeghi, M. (2025). Designing a Competency Model for the Horizontal Promotion of Education Teachers in Baghdad. *Intelligent Learning and Management Transformation*, 3(5), 1-17.

### Abstract

The objective of this study was to design and validate a comprehensive competency model for the horizontal promotion of education teachers in Baghdad. This applied study employed a mixed-methods design with a descriptive–survey approach. In the qualitative phase, purposive sampling was used to conduct semi-structured interviews with secondary school principals and education experts until theoretical saturation was achieved, and the data were analyzed using grounded theory procedures including open, axial, and selective coding. In the quantitative phase, the statistical population consisted of 1,147 secondary school principals in Baghdad, and data were collected through a researcher-developed questionnaire. Descriptive statistics, exploratory and confirmatory factor analyses, and structural equation modeling were performed using SPSS and PLS software. Factor analyses revealed that the competency framework for horizontal promotion is structured across three levels: individual, organizational, and infrastructural. Model fit indices indicated a satisfactory fit of the proposed model, with an RMSEA value of 0.044 and high CFI, GFI, and NFI values. The Kappa coefficient of 0.758 confirmed acceptable reliability in qualitative coding, and path analysis demonstrated statistically significant relationships among the model dimensions. The validated model provides a coherent and practical framework for organizing horizontal promotion processes, supporting professional development planning, performance evaluation, and evidence-based decision-making for teacher advancement within Baghdad's education system.

**Keywords:** *Competency model; horizontal promotion; teacher professional development; education system; Baghdad*

### Authors' Information:

[Mo.shariati@iau.ac.ir](mailto:Mo.shariati@iau.ac.ir)

1. Department of Culture and Communication, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran

2. Faculty of Management and Economics, University of Babylon, Hilla, Iraq



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

## مقدمه

نظام‌های آموزشی معاصر بیش از هر زمان دیگری با چالش ارتقای کیفیت سرمایه انسانی خود مواجه‌اند و در این میان، معلمان به‌عنوان کانون اصلی فرآیند یاددهی-یادگیری، نقش تعیین‌کننده‌ای در تحقق اهداف کلان آموزشی ایفا می‌کنند. پژوهش‌های متعدد نشان داده‌اند که کیفیت عملکرد معلمان نه تنها بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان اثر مستقیم دارد، بلکه بر خودکارآمدی تحصیلی، انگیزش یادگیری و حتی عدالت آموزشی نیز تأثیرگذار است (Hajazi et al., 2024; Smith & Gillespie, 2023). از این رو، تمرکز سیاست‌گذاران آموزشی از رویکردهای سنتی ارتقای شغلی مبتنی بر جایگاه‌های اداری، به سمت توسعه حرفه‌ای و ارتقای شایستگی‌های معلمان در سطح نقش فعلی آنان سوق یافته است.

در دهه‌های اخیر، مفهوم توسعه حرفه‌ای معلمان به‌عنوان فرایندی مستمر، نظام‌مند و مبتنی بر شایستگی مطرح شده است. توسعه حرفه‌ای دیگر صرفاً به آموزش‌های ضمن خدمت کوتاه‌مدت محدود نمی‌شود، بلکه مجموعه‌ای از تجربه‌های یادگیری، بازاندیشی حرفه‌ای، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش را دربرمی‌گیرد (Smith & Gillespie, 2023; Tian, 2025). در این چارچوب، «ارتقای افقی» به‌عنوان الگویی نوین، امکان رشد حرفه‌ای معلمان را بدون الزام به تغییر سمت سازمانی فراهم می‌سازد و از این طریق، هم انگیزش شغلی را افزایش می‌دهد و هم از خروج معلمان توانمند از کلاس درس جلوگیری می‌کند (Tolabi Fard et al., 2023; Yonson, 2025).

مفهوم شایستگی در ادبیات مدیریت منابع انسانی و آموزش، ترکیبی پویا از دانش، مهارت، نگرش و رفتارهای حرفه‌ای است که منجر به عملکرد اثربخش در موقعیت‌های پیچیده می‌شود (Alqiwawi & Ezzeldin, 2015; Shabani, 2011). در حوزه آموزش، شایستگی معلمان نه تنها شامل تسلط بر محتوای درسی و مهارت‌های آموزشی است، بلکه ابعادی همچون اخلاق حرفه‌ای، توانمندی ارتباطی، یادگیری مادام‌العمر و استفاده از فناوری‌های نوین را نیز دربرمی‌گیرد (Ahmadi, 2022; Zimmer & Matthews, 2022). از این منظر، طراحی مدل‌های شایستگی می‌تواند به‌عنوان ابزاری راهبردی برای هدایت توسعه حرفه‌ای معلمان به کار رود.

پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهند که مدل‌های شایستگی، زمانی اثربخش خواهند بود که با زمینه‌های فرهنگی، سازمانی و اجتماعی بومی همخوانی داشته باشند (Klein & Schwanenberg, 2020; Potter & Chitpin, 2020). در بسیاری از نظام‌های آموزشی، الگوهای اقتباس شده از سایر کشورها بدون توجه به شرایط بومی اجرا شده‌اند و همین امر، اثربخشی آن‌ها را با تردید مواجه ساخته است (Hajazi & Jafari, 2023). از این رو، ضرورت طراحی مدل‌های بومی شایستگی، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، بیش از پیش مورد تأکید قرار گرفته است.

در ادبیات معاصر، ارتباط میان مدیریت دانش و توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای به‌طور گسترده بررسی شده است. سازمان‌های آموزشی به‌عنوان سازمان‌های دانش‌محور، نیازمند سازوکارهایی هستند که تولید، تسهیم و کاربرد دانش حرفه‌ای معلمان را تسهیل کنند (Carneiro, 2010; Johannessen, 2008). پژوهش Grover و Madhavam نشان می‌دهد که گذار از دانش نهفته به دانش متجسد، نقش کلیدی در ارتقای

عملکرد حرفه‌ای ایفا می‌کند (Madhavi & Grover, 1998). این دیدگاه در آموزش نیز مصداق دارد؛ به گونه‌ای که شایستگی‌های معلمان زمانی به بهبود کیفیت آموزش منجر می‌شود که در عمل حرفه‌ای آنان نهادینه گردد.

مطالعات انجام‌شده در زمینه توسعه حرفه‌ای معلمان بر نقش رهبری آموزشی، حمایت سازمانی و فرهنگ یادگیری تأکید دارند (Klein & Schwanenberg, 2020; Norman et al., 2025). مدیران مدارس و سیاست‌های سازمانی می‌توانند با فراهم‌سازی بسترهای مناسب، مسیر ارتقای افقی معلمان را هموار سازند. در همین راستا، پژوهش Potter و Chitpin نشان می‌دهد که تصمیم‌گیری‌های مبتنی بر عدالت اجتماعی در توسعه حرفه‌ای، به ارتقای تعهد حرفه‌ای معلمان می‌انجامد (Potter & Chitpin, 2020).

از سوی دیگر، فناوری‌های دیجیتال و الگوهای نوین یادگیری، افق‌های تازه‌ای را برای توسعه شایستگی‌های معلمان گشوده‌اند. مدل‌های مربی‌گری مجازی و آموزش‌های مبتنی بر فناوری، نقش مؤثری در ارتقای شایستگی‌های یادگیری دیجیتال معلمان ایفا می‌کنند (Zimmer & Matthews, 2022). این موضوع به‌ویژه در نظام‌های آموزشی در حال گذار، اهمیت دوچندان دارد و می‌تواند به کاهش شکاف‌های آموزشی کمک کند (Zhao, 2025).

پژوهش‌های اخیر همچنین بر ابعاد روان‌شناختی توسعه حرفه‌ای تأکید کرده‌اند. توانمندسازی روان‌شناختی، هویت حرفه‌ای و بهزیستی روانی معلمان از جمله عواملی هستند که بر عملکرد شغلی آنان اثر می‌گذارند (Ramezani & Mirkazemi, 2025; Taqavi Deilami Pour & Pali, 2025). این یافته‌ها نشان می‌دهد که مدل‌های شایستگی نباید صرفاً بر مهارت‌های فنی متمرکز باشند، بلکه لازم است ابعاد انگیزشی و روانی را نیز دربرگیرند.

در حوزه مطالعات تطبیقی، الگوهای مختلفی برای سنجش و توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای ارائه شده است. پژوهش Gajardo-Araya و Vera در زمینه اعتبارسنجی مقیاس شایستگی مدیران ورزشی نشان می‌دهد که چارچوب‌های شایستگی می‌توانند به‌طور موفق در زمینه‌های حرفه‌ای مختلف بومی‌سازی شوند (Vera & Gajardo-Araya, 2021). همچنین Richter و همکاران نشان داده‌اند که نوع پیاده‌سازی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای، بر کیفیت رشد شایستگی معلمان تأثیر معنادار دارد (Richter et al., 2025).

در ایران و سایر کشورها، پژوهش‌هایی با تمرکز بر شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان و راهبران آموزشی انجام شده است. نتایج این مطالعات بر اهمیت طراحی مدل‌های جامع و چندبعدی تأکید دارند (Gashmardi & Asadollahi, 2024; Hajazi & Jafari, 2023). با این حال، خلأ پژوهشی در زمینه ارتقای افقی معلمان و طراحی مدل شایستگی متناسب با این رویکرد، به‌ویژه در بافت‌های آموزشی خاص، همچنان مشهود است.

علاوه بر این، مطالعاتی که به توسعه شایستگی‌های خاص معلمان، مانند شایستگی‌های پژوهشی، حقوقی یا حرفه‌ای پرداخته‌اند، نشان می‌دهد که نگاه تک‌بعدی به شایستگی‌ها نمی‌تواند پاسخگویی پیچیدگی نقش معلم در نظام آموزشی امروز باشد (Tolabi Fard et al., 2023; Torkfar et al., 2022). از این رو، طراحی مدلی که بتواند ابعاد فردی، سازمانی و زیرساختی شایستگی را به صورت یکپارچه دربرگیرد، ضرورتی اساسی تلقی می‌شود.

همچنین، نقش تسهیم دانش و موانع فرهنگی و سازمانی آن در توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای نباید نادیده گرفته شود. پژوهش‌های Keshavarzi و Hajikermani نشان می‌دهد که غلبه بر موانع تسهیم دانش، می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی و یادگیری حرفه‌ای منجر شود (Hajikermani & Mansourian, 2012; Keshavarzi & Yektai, 2012). این یافته‌ها، ضرورت توجه به بسترهای نهادی و ارزشی در طراحی مدل‌های شایستگی را برجسته می‌سازد.

در نهایت، مرور نظام‌مند پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که مدیریت ارتقای شایستگی معلمان نیازمند رویکردی تلفیقی است که رهبری آموزشی، توسعه حرفه‌ای مستمر، نوآوری دیجیتال و زمینه‌های فرهنگی را به صورت هم‌زمان مدنظر قرار دهد (Maspupah et al., 2025; Norman et al., 2025). چنین رویکردی می‌تواند چارچوبی پایدار برای ارتقای افقی معلمان فراهم آورد و به بهبود کیفیت نظام آموزشی منجر شود. با توجه به مبانی نظری و شواهد پژوهشی یادشده، هدف این پژوهش طراحی و تبیین یک مدل جامع شایستگی برای ارتقای افقی معلمان آموزش و پرورش با رویکردی بومی و مبتنی بر توسعه حرفه‌ای پایدار است.

## روش‌شناسی

تحقیق حاضر از نظر هدف این تحقیق توسعه‌ای است. زیرا بدنبال ارائه مدلی برای توسعه حرفه‌ای معلمان ورزش بوده و در چنین تحقیقاتی ضمن کاربردی نتایج یک رویکرد جدیدی ارائه می‌شود (چراغی و همکاران ۱۴۰۰) و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها روش تحقیق توصیفی-پیمایشی است. از نظر نوع داده‌ها و پارادایم زیربنایی تحقیق، تحقیق حاضر در دسته تحقیقات ترکیبی قرار دارد. همچنین با توجه به ترکیبی بودن روش تحقیق، رویکرد انجام تحقیق، کیفی- کمی بود.

جامعه آماری در بخش کیفی شامل کلیه مدیران مدارس متوسطه بغداد و متخصصان و اساتید تعلیم و تربیت بود که در این بخش؛ انتخاب نمونه‌ها به صورت هدفمند صورت گرفت و حجم نمونه نیز طبق اصل اشباع نظری<sup>۱</sup> در جریان تحقیق تعیین شد. جامعه آماری در بخش کمی شامل کلیه مدیران مدارس متوسطه بغداد بود که طبق آمار منتشر شده از سوی آموزش و پرورش بغداد تعداد آنها ۱۱۴۷ بود.

۱ - تا زمانی که داده‌های گردآوری شده ماهیت تکراری نداشت، کار گردآوری داده‌ها ادامه می‌یابد. ولی زمانی که تحلیل داده‌ها حکایت از تکراری بودن داده‌ها داشته باشد، گردآوری آن متوقف شده و اصطلاحاً می‌گویند به اشباع نظری رسیده است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح توصیفی از روش‌های آمار توصیفی و در سطح استنباطی از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف استفاده شد. همچنین برای پاسخ به سوال‌های تحقیق از روش‌های آمار استنباطی مانند ماتریس همبستگی، و معالات ساختاری استفاده شد. همچنین از آزمون‌های تحلیل عاملی (تأییدی و اکتشافی) عوامل تایید شده در پیمایش، با استفاده از فن تحلیل عاملی به تعداد کمتری دسته بندی و سپس روابط علی بین آنها ارزیابی شد. بطور کلی در تجزیه و تحلیل داده‌های کمی از نرم افزارهای آماری مانند spss و PLS استفاده شد. در بخش کیفی براساس طرح نظام مند داده بنیاد، برای تحلیل داده‌های کیفی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام شد.

## یافته‌ها

در این بخش از تحقیق به تحلیل اطلاعات مربوط به متغیرهای جمعیت شناختی پرداخته می‌شود.

### جدول ۱. بررسی وضعیت جنسیت در نمونه آماری

جنسیت	درصد فراوانی	معتبر درصد فراوانی	تجمعی درصد فراوانی
مرد	۶۳	۶۳	۶۳
زن	۳۷	۳۷	۱۰۰
کل	۱۰۰	۱۰۰	

با توجه به جدول ۱ می‌توان بیان نمود که مردان با تعداد ۶۳ درصد و زنان با ۳۷ درصد در توزیع جنسیتی این گروه قرار داشته‌اند.

### جدول ۲. بررسی وضعیت تحصیلات در نمونه آماری

تحصیلات	درصد فراوانی	درصد معتبر فراوانی	درصد تجمعی فراوانی
دیپلم و پایین تر	۲۸	۲۸	۲۸
فوق دیپلم	۲۸	۲۸	۵۶
لیسانس	۲۹	۲۹	۸۵
فوق لیسانس	۱۵	۱۵	۱۰۰
کل	۱۰۰	۱۰۰	

با توجه به جدول شماره ۲ می‌توان بیان نمود که افراد دیپلم و پایین تر ۲۸/۳ درصد، فوق دیپلم ۲۷/۵۵ درصد، لیسانس ۲۸/۶۸ درصد و فوق لیسانس ۱۵/۴۷ درصد می‌باشند.

ابتدا مصاحبه‌های انجام شده، با دقت بررسی گردید و پس از وارد کردن آنها در جداول، و جدا کردن جملات معنادار آنها در سطرهای مختلف، مفاهیم متنوع مورد استفاده در این تحقیق استخراج شدند. این مفاهیم با توجه به محتوای ظاهری، در دسته‌های مفهومی که در واقع نشان‌گر یک مفهوم مستقل می‌باشند، در ادامه کدگذاری شده است. این دسته‌ها در بخش‌های مختلف این فصل مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

الف) آماده‌سازی داده‌ها: پس از تهیه مدل‌های موجود در این حوزه، داده‌های کیفی پژوهش براساس شماره سوال مرتب گردیدند.

ب) کدگذاری: پس از مصاحبه‌ها و تحلیل کیفی آنها، در این مرحله، جهت خلق معنی از جداول بدست آمده، این جداول در یک فایل بصورت یک جدول یکپارچه قرار گرفتند و بعد از منظم کردن آن‌ها بر اساس کد تعیین شده، به جملات مربوط به یک کد، با توجه به مفاهیم آنها و نقاط اشتراکشان، عنوانی تعلق گرفت.

### جدول ۳. مشخصات مصاحبه‌شوندگان

کد	سازمان	سمت	تحصیلات
۱P	دانشگاه	استاد	دکتری مدیریت آموزشی
۲P	سازمان آموزش عالی	مدیر ارشد	کارشناسی ارشد آموزش ابتدایی
۳P	سازمان آموزش عالی	مدیر ارشد	کارشناسی ارشد آموزش ابتدایی
۴P	دانشگاه	استاد	دکتری مدیریت دولتی
۵P	دانشگاه	استاد	دکتری مدیریت آموزشی
۶P	سازمان آموزش عالی	مدیر میانی	کارشناسی ارشد آموزش ابتدایی
۷P	دانشگاه	استاد	دکتری مدیریت دولتی
۸P	سازمان آموزش عالی	مدیر میانی	کارشناسی ارشد آموزش عالی
۹P	سازمان آموزش عالی	مدیر ارشد	دکتری آموزش عالی
۱۰P	دانشگاه	استاد	دکتری مدیریت آموزش عالی
۱۱P	دانشگاه	استاد	دکتری مدیریت آموزشی
۱۲P	سازمان آموزش عالی	مدیر میانی	دکتری علوم تربیتی
۱۳P	سازمان آموزش عالی	مدیر ارشد	کارشناسی ارشد آموزش الکترونیک
۱۴P	دانشگاه	استاد	دکتری مدیریت دولتی
۱۵P	دانشگاه	استاد	دکتری مدیریت

به منظور سنجش پایایی مدل طراحی شده از شاخص کاپا<sup>۱</sup> استفاده شده است. بدین طریق که، شخص دیگری (از نخبگان این رشته) بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و مفاهیم ایجاد شده توسط محقق، اقدام به دسته بندی کدها در مفاهیم کرده است. سپس مفاهیم ارائه شده توسط محقق با مفاهیم ارائه شده توسط این فرد مقایسه شده است. در نهایت با توجه به تعداد مفاهیم ایجاد شده مشابه و مفاهیم ایجاد شده متفاوت، شاخص کاپا محاسبه شده است.

### جدول ۴: ضریب کاپا

Sig	T <sup>b</sup>	خطای استاندارد	ارزش	معیار توافق
۰۰۰۰	۲۱۹.۷	۱۰۵.۰	۷۵۸.۰	کاپا
			۱۴	تعداد کد

<sup>۱</sup> kappa

همانطور که دیده می‌شود مقدار شاخص کاپا برابر با  $0/758$  محاسبه شد که با توجه به جدول ۴ در سطح توافق مناسب قرار گرفته است.

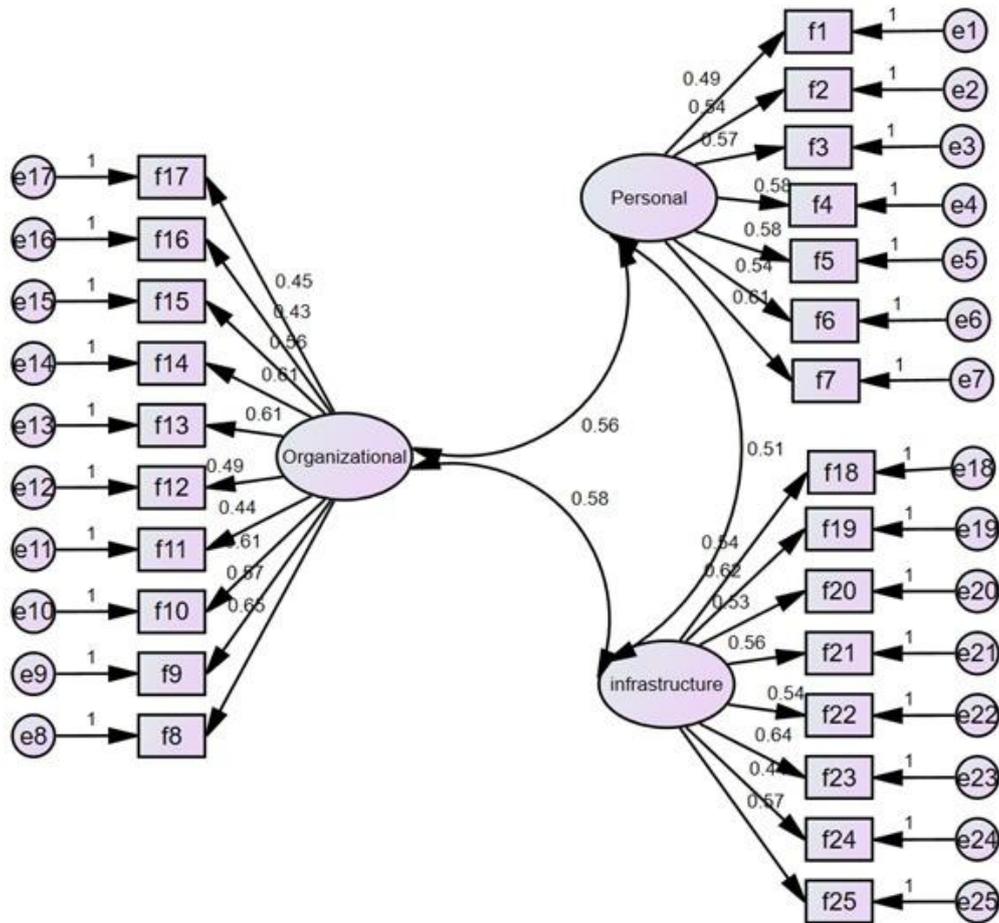
برای بررسی نهایی اعتبار، خلاصه الگوی پیشنهادی و پرسش‌هایی راجع به آن برای تعدادی از افرادی که می‌توانستند در این زمینه داوری کنند، ارسال شد. این افراد شامل اساتید دانشگاه و متخصص در زمینه آموزش و مدیران ارشد وزارت آموزش و پرورش می‌شود. پرسشنامه شامل نظرخواهی از متخصصان و خبرگان در اعتبار یابی که شامل هفت استاد دانشگاهی و هشت متخصص و خبره آموزش می‌باشد تکمیل و بازگردانده شده است. در مجموع پس از بررسی‌های لازم جواب نتایج زیر به دست آمده‌اند.

جدول ۵: نتایج اعتبار الگوی ارائه شده

ردیف	سوال	زیاد	متوسط	کم
۱	تا چه اندازه با مدل ارائه شده جهت ابعاد و شاخص‌های شایستگی ارتقا افقی معلمان آموزش و پرورش در بغداد، موافقت می‌کنید؟	۱۲ ٪۸۰	۳ ٪۲۰	-
۲	چقدر کافی و مناسب بودن مضامین و ابعاد اصلی را تایید می‌کنید؟	۱۱ ٪۷۳	۱ ٪۲۷	-
۳	تا چه اندازه کافی و مناسب بودن شاخص‌های فرعی را تایید می‌کنید؟	۱۲ ٪۸۰	۳ ٪۲۰	-
۴	به چه میزانی کافی و مناسب بودن بعد مهارت (۷ متغیر) را تایید می‌کنید؟	۱۳ ٪۸۷	۲ ٪۱۳	-
۵	به چه میزانی کافی و مناسب بودن بعد دانش حرفه‌ای (۱۰ متغیر) را تایید می‌کنید؟	۱۰ ٪۶۷	۵ ٪۳۳	-
۶	به چه میزانی کافی و مناسب بودن بعد رفتار حرفه‌ای (۸ متغیر) را تایید می‌کنید؟	۱۱ ٪۷۳	۴ ٪۲۷	-

در بررسی مدل ساختاری، با انجام تحلیل مسیر، روابط بین متغیرها و ابعاد استخراج شده، بررسی شد و از این طریق برازش مدل تحقیق

آزمون شد. شکل ۱ مدل معادلات ساختاری مدل مفهومی در سه سطح فردی، سازمانی و زیرساخت‌ها را نشان می‌دهد.



شکل ۱: مدل معادلات ساختاری مدل مفهومی

هدف تحلیل مسیر به دست آوردن برآوردهای کمی روابط علی بین مجموعه‌ای از متغیرهاست. به بیان دقیق‌تر، روش تحلیل مسیر، تعمیمی از رگرسیون معمولی است که قادر است علاوه بر بیان آثار مستقیم، آثار غیرمستقیم و اثر کل هر یک از متغیرهای مستقل را برای متغیرهای وابسته نشان دهد و با بیان منطقی، روابط و همبستگی مشاهده شده بین آن‌ها را تفسیر کند.

شاخص‌های خوب بودن برازش مدل در تحلیل مسیر، آزمون کای دو و شاخص RMSEA می‌باشند. بهترین شاخص مناسب، نسبت مقدار

آماره کای دو به درجه آزادی آن می‌باشد؛ یعنی  $\frac{\chi^2}{df}$ . هر چه این نسبت کوچکتر از ۳ باشد مدل دارای برازش و تناسب بهتری است، در

اینجا برابر با ۱/۷۷ می‌باشد. شاخص RMSEA، همان میانگین مجذور خطاهای مدل است. این شاخص بر اساس خطاهای مدل ساخته می‌شود. حد مجاز این شاخص، مقدار ۰/۰۸ است. اگر مقدار RMSEA زیر ۰/۰۸ باشد، قابل قبول است و اگر زیر ۰/۰۵ باشد خیلی خوب

است. شاخص‌ها در جدول ۶ آمده است.

جدول ۶. شاخص‌های نیکویی برازش مدل

شاخص	معیار مورد قبول	آماره مدل
کای اسکوئر ( $\chi^2$ )	$\chi^2/df \leq 3$	۱.۷۷
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	RMSEA < ۰.۰۸	۰.۰۴۴
شاخص برازش هنجار شده (NFI)	NFI > ۰.۹۰	۰.۹۳
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	CFI > ۰.۹۰	۰.۹۶
شاخص نیکویی برازش (GFI)	GFI > ۰.۹۰	۰.۹۶
شاخص نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)	AGFI > ۰.۸۵	۰.۸۸

از آنجا که مقدار شاخص RMSEA (میانگین مجذور خطاهای مدل) از ۰/۰۸ کمتر بوده (برابر ۰/۰۴۴) مدل دارای برازش قابل قبولی می‌باشد. این بیانگر آنست که روابط تنظیم شده بین متغیرها بر اساس مبانی نظری تحقیق، منطقی بوده است. مقدار P-Value نیز برابر صفر و کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد (سطح خطای مورد قبول) که مقادیر بدست آمده قابل قبول می‌باشد.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش طراحی و تبیین یک مدل جامع شایستگی برای ارتقای افقی معلمان آموزش و پرورش بود و نتایج به‌دست آمده نشان داد که شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان را می‌توان در قالب یک ساختار چندسطحی و نظام‌مند تبیین کرد. یافته‌های استنباطی حاکی از آن است که مدل پیشنهادی از سه سطح اصلی فردی، سازمانی و زیرساختی تشکیل شده و هر یک از این سطوح دارای ابعاد و مؤلفه‌هایی است که به‌طور معناداری با یکدیگر در ارتباط هستند. شاخص‌های نیکویی برازش از جمله RMSEA پایین و مقادیر مناسب CFI، GFI و NFI نشان دادند که روابط میان متغیرهای مدل از انسجام نظری و تجربی مطلوبی برخوردار است. این یافته بیانگر آن است که ارتقای افقی معلمان پدیده‌ای تک‌بعدی نیست، بلکه نتیجه تعامل هم‌زمان ویژگی‌های فردی معلم، حمایت‌ها و سیاست‌های سازمانی و بسترهای دانشی و فناورانه است.

در سطح فردی، نتایج نشان داد که دانش حرفه‌ای، مهارت‌های آموزشی، نگرش‌های حرفه‌ای و ابعاد روان‌شناختی نظیر خودکارآمدی و هویت حرفه‌ای، نقش محوری در ارتقای افقی معلمان دارند. این یافته با پژوهش‌هایی همسو است که توسعه حرفه‌ای معلمان را فرایندی درونی و مبتنی بر یادگیری مادام‌العمر می‌دانند (Smith & Gillespie, 2023; Tian, 2025). همچنین تأیید نقش مؤلفه‌های روان‌شناختی با نتایج مطالعاتی همخوانی دارد که نشان داده‌اند توانمندسازی روان‌شناختی و بهزیستی حرفه‌ای، عملکرد شغلی معلمان را به‌طور معناداری ارتقا می‌دهد (Ramezani & Mirkazemi, 2025; Taqavi Deilami Pour & Pali, 2025). بدین ترتیب، نتایج این پژوهش تأکید می‌کند

که هرگونه مدل شایستگی برای ارتقای افقی، باید فراتر از مهارت‌های فنی بوده و ابعاد هویتی و انگیزشی معلمان را نیز دربرگیرد.

در سطح سازمانی، یافته‌ها نشان داد که رهبری آموزشی، حمایت مدیریتی، فرهنگ یادگیری مدرسه و فرصت‌های توسعه حرفه‌ای سازمان یافته، نقش تعیین‌کننده‌ای در تحقق ارتقای افقی دارند. این نتایج با مطالعاتی همخوان است که بر نقش مدیران مدارس در تسهیل توسعه شایستگی‌های معلمان تأکید دارند (Klein & Schwanenberg, 2020; Potter & Chitpin, 2020). پژوهش Norman و همکاران نیز نشان داده است که مدیریت بهبود شایستگی معلمان، مستلزم هم‌افزایی میان رهبری آموزشی، برنامه‌های توسعه حرفه‌ای و نوآوری دیجیتال است (Norman et al., 2025). بنابراین، نتایج حاضر تأیید می‌کند که ارتقای افقی معلمان بدون اصلاح و تقویت ساختارهای سازمانی، به صورت پایدار محقق نخواهد شد.

یافته‌های پژوهش در سطح زیرساختی نشان داد که مدیریت دانش، تسهیم تجربه‌های حرفه‌ای و بهره‌گیری از فناوری‌های آموزشی، بستر ضروری برای نهادینه‌سازی شایستگی‌هاست. این نتیجه با دیدگاه‌های مدیریت دانش همسو است که سازمان‌های آموزشی را به‌عنوان سازمان‌های دانش‌محور معرفی می‌کنند (Carneiro, 2010; Johannessen, 2008). همچنین نتایج با پژوهش Madhavam و Grover همخوانی دارد که تأکید می‌کنند انتقال دانش از سطح نهفته به دانش متجسد، پیش‌شرط بهبود عملکرد حرفه‌ای است (Madhavam & Grover, 1998). از این منظر، ارتقای افقی معلمان زمانی اثربخش خواهد بود که شایستگی‌ها از سطح آموخته‌های نظری به کنش حرفه‌ای در کلاس درس منتقل شوند.

یکی از یافته‌های مهم این پژوهش، تأیید ماهیت چندبعدی شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان است. این نتیجه با پژوهش‌هایی که بر طراحی مدل‌های جامع شایستگی تأکید دارند، همخوانی دارد (Gashmardi & Asadollahi, 2024; Hajazi & Jafari, 2023). همچنین هم‌راستا با نتایج Ahmadi است که نشان داد شایستگی‌های اصلی معلمان در تعامل میان دانش، مهارت و نگرش شکل می‌گیرند (Ahmadi, 2022). بدین ترتیب، مدل ارائه‌شده در این پژوهش می‌تواند به‌عنوان چارچوبی تلفیقی برای هدایت سیاست‌های توسعه حرفه‌ای معلمان مورد استفاده قرار گیرد.

نتایج این پژوهش همچنین با مطالعاتی همسو است که بر بومی‌سازی مدل‌های شایستگی تأکید دارند. پژوهش Alqiawi نشان می‌دهد که مدل‌های شایستگی زمانی اثربخش خواهند بود که متناسب با زمینه فرهنگی و سازمانی طراحی شوند (Alqiawi & Ezzeldin, 2015). در همین راستا، پژوهش Vera و همکاران نشان داد که اعتبارسنجی مدل‌های شایستگی در بسترهای حرفه‌ای مختلف، نیازمند توجه به ویژگی‌های بومی است (Vera & Gajardo-Araya, 2021). بنابراین، یافته‌های حاضر نشان می‌دهد که مدل شایستگی ارتقای افقی معلمان باید بازتاب‌دهنده واقعیت‌های فرهنگی، آموزشی و نهادی باشد.

از سوی دیگر، نقش فناوری و یادگیری دیجیتال در نتایج این پژوهش برجسته بود. این یافته با پژوهش Zimmer و Matthews همخوان است که نشان دادند مدل‌های مربی‌گری مجازی می‌توانند شایستگی‌های یادگیری دیجیتال معلمان را تقویت کنند (Zimmer & Matthews, 2022). همچنین مطالعات جدید در زمینه آموزش معلمان در بستر تحولات جهانی آموزش عالی، بر ضرورت انطباق شایستگی‌ها با تحولات فناورانه تأکید دارند (Richter et al., 2025; Zhao, 2025). از این رو، مدل ارائه‌شده در این پژوهش، با دربرگرفتن مؤلفه‌های فناورانه، می‌تواند پاسخگوی نیازهای آموزشی معاصر باشد.

یافته‌های پژوهش همچنین با مطالعات داخلی همسو است که بر اهمیت توسعه شایستگی‌های خاص معلمان تأکید کرده‌اند. پژوهش Tolabi Fard نشان داد که طراحی مدل‌های شایستگی پژوهشی می‌تواند نقش مهمی در ارتقای حرفه‌ای معلمان ایفا کند (Tolabi Fard et al., 2023). همچنین نتایج Torkfar و همکاران بیانگر آن است که آشنایی معلمان با ابعاد حقوقی و حرفه‌ای، بخشی از شایستگی‌های ضروری آنان محسوب می‌شود (Torkfar et al., 2022). این یافته‌ها از جامعیت مدل ارائه‌شده در پژوهش حاضر حمایت می‌کند.

در نهایت، نتایج این پژوهش با دیدگاه‌هایی همخوان است که توسعه حرفه‌ای معلمان را فرایندی مستمر، مشارکتی و مبتنی بر یادگیری سازمانی می‌دانند (Smith & Gillespie, 2023; Yonson, 2025). همچنین همسو با یافته‌های Maspupah و همکاران، نشان می‌دهد که رویکردهای بزرگسال‌محور و مشارکتی می‌توانند اثربخشی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای را افزایش دهند (Maspupah et al., 2025). در مجموع، نتایج این پژوهش تأیید می‌کند که مدل شایستگی ارتقای افقی، زمانی موفق خواهد بود که به صورت یک نظام یکپارچه در سطوح فردی، سازمانی و زیرساختی طراحی و اجرا شود.

از جمله محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به تمرکز آن بر یک بافت آموزشی مشخص اشاره کرد که ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج را به سایر مناطق با احتیاط همراه سازد. همچنین استفاده از داده‌های خودگزارشی می‌تواند تحت تأثیر سوگیری پاسخ‌دهندگان قرار گیرد. محدودیت زمانی و دسترسی به برخی خبرگان آموزشی نیز از دیگر چالش‌های پژوهش بود که می‌تواند بر عمق تحلیل کیفی اثر گذاشته باشد. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی به اعتبارسنجی مدل شایستگی ارتقای افقی در سایر مقاطع تحصیلی و مناطق جغرافیایی بپردازند. همچنین بررسی اثر اجرای مدل بر پیامدهایی نظیر کیفیت تدریس، رضایت شغلی و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان می‌تواند به غنای ادبیات پژوهش بیفزاید. استفاده از طرح‌های طولی برای بررسی پایداری شایستگی‌ها نیز توصیه می‌شود.

به مدیران آموزشی پیشنهاد می‌شود از مدل ارائه‌شده به عنوان مبنایی برای طراحی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای و نظام‌های ارزشیابی معلمان استفاده کنند. ایجاد فرصت‌های یادگیری مشارکتی، تقویت زیرساخت‌های فناورانه و همسوسازی نظام‌های انگیزشی با ارتقای افقی می‌تواند به اجرای مؤثر مدل کمک کند. همچنین توانمندسازی مدیران مدارس برای استفاده عملی از مدل، نقش مهمی در موفقیت آن خواهد داشت.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

## تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می آید.

## Extended Abstract

### Introduction

Contemporary educational systems increasingly emphasize the quality of human capital as the cornerstone of sustainable improvement, with teachers positioned as the most influential agents of educational effectiveness. Extensive research has demonstrated that teachers' professional competencies are strongly associated with students' academic achievement, motivation, and self-efficacy, as well as broader outcomes such as educational equity and school effectiveness (Hajazi et al., 2024; Smith & Gillespie, 2023). Consequently, educational policy has gradually shifted away from traditional vertical promotion systems toward professional development models that prioritize competency growth within teachers' existing professional roles.

Within this context, horizontal promotion has emerged as a strategic alternative that enables teachers to progress professionally without transitioning into administrative or managerial positions. This approach not only preserves experienced teachers in classrooms but also enhances professional motivation and commitment by recognizing expertise, mastery, and continuous learning (Tolabi Fard et al., 2023; Yonson, 2025). Horizontal promotion frameworks are typically grounded in competency-based perspectives, where professional advancement is linked to demonstrable knowledge, skills, attitudes, and behaviors rather than formal rank.

The concept of teacher competency has been widely theorized as a multidimensional construct encompassing subject-matter knowledge, pedagogical skills, professional attitudes, ethical standards, and adaptive capacities in complex educational environments (Alqiawi & Ezzeldin, 2015; Shabani, 2011). Recent studies further emphasize that competencies are not static attributes but dynamic capabilities shaped through reflective practice, organizational learning, and contextual engagement (Smith & Gillespie, 2023; Tian, 2025). As a

result, competency models have become central tools for guiding teacher professional development, evaluation, and career progression.

A growing body of literature highlights the importance of contextualized and locally grounded competency models. Research indicates that imported or generic frameworks often fail to produce meaningful outcomes when they do not align with cultural, organizational, and systemic characteristics of local education systems (Klein & Schwanenberg, 2020; Potter & Chitpin, 2020). Studies conducted in diverse educational contexts underscore the need for competency models that are responsive to local professional norms, institutional structures, and policy environments (Hajazi & Jafari, 2023; Vera & Gajardo-Araya, 2021).

Another significant strand of research links teacher competency development to knowledge management and organizational innovation. Schools are increasingly conceptualized as knowledge-based organizations in which professional growth depends on knowledge creation, sharing, and application (Carneiro, 2010; Johannessen, 2008). Empirical evidence suggests that transforming tacit professional knowledge into embodied practice is a key mechanism through which competencies are strengthened and sustained (Madhavi & Grover, 1998). This perspective reinforces the need to embed competency development within supportive organizational and infrastructural conditions.

Recent scholarship has also drawn attention to the role of leadership, digital innovation, and psychological factors in shaping teacher competence. Educational leadership, professional learning cultures, and technology-mediated development models have been shown to significantly influence teachers' professional growth trajectories (Norman et al., 2025; Zimmer & Matthews, 2022). Moreover, psychological empowerment, professional identity, and well-being are increasingly recognized as integral components of effective teacher performance and long-term professional sustainability (Ramezani & Mirkazemi, 2025; Taqavi Deilami Pour & Pali, 2025).

Despite these advances, empirical research specifically addressing competency-based models for horizontal teacher promotion remains limited, particularly in non-Western and developing educational contexts. Existing studies have tended to focus on isolated competency domains—such as research skills, legal awareness, or digital competencies—rather than offering comprehensive, integrative frameworks (Ahmadi, 2022; Torkfar et al., 2022). Furthermore, systematic reviews emphasize the need for multi-level models that simultaneously account for individual, organizational, and infrastructural dimensions of professional development (Gashmardi & Asadollahi, 2024; Maspupah et al., 2025).

Against this backdrop, the present study addresses a critical gap in the literature by developing and validating a comprehensive competency model for the horizontal promotion of teachers, integrating individual, organizational, and infrastructural dimensions within a coherent and context-sensitive framework.

## Methods and Materials

This study adopted an applied research design using a mixed-methods approach with a qualitative–quantitative sequence. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with secondary school principals

and educational experts selected through purposive sampling. Data collection continued until theoretical saturation was achieved. Qualitative data were analyzed using a grounded theory approach, involving open coding to identify initial concepts, axial coding to establish relationships among categories, and selective coding to integrate categories into a coherent conceptual framework.

In the quantitative phase, the statistical population consisted of secondary school principals. Data were collected using a researcher-developed questionnaire derived from the qualitative findings. The instrument measured multiple dimensions of teacher competency related to horizontal promotion. Quantitative data analysis included descriptive statistics, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, and structural equation modeling. Statistical analyses were conducted using SPSS and PLS software to assess construct validity, reliability, and model fit.

### Findings

The findings indicated that teacher competency for horizontal promotion is a multidimensional construct organized across three interrelated levels: individual, organizational, and infrastructural. At the individual level, competencies encompassed professional knowledge, instructional skills, reflective capacity, and psychological attributes related to professional identity and self-efficacy. At the organizational level, leadership support, professional learning culture, and structured development opportunities emerged as critical enabling factors. At the infrastructural level, knowledge management systems, digital learning resources, and institutional mechanisms for experience sharing were identified as foundational supports.

Exploratory and confirmatory factor analyses confirmed the factorial structure of the proposed model, with all dimensions demonstrating acceptable factor loadings and internal consistency. Structural equation modeling results showed significant relationships among the three levels, indicating that organizational and infrastructural conditions exert both direct and indirect effects on individual competencies. Model fit indices demonstrated a satisfactory overall fit, supporting the validity of the proposed competency framework. Reliability analysis, including inter-coder agreement in the qualitative phase, further confirmed the robustness of the model.

### Discussion and Conclusion

The results of this study demonstrate that horizontal teacher promotion is best understood as a systemic process rather than an individual achievement alone. The validated model highlights the interdependence of personal competencies, organizational practices, and infrastructural supports in shaping sustainable professional growth. This finding underscores the limitations of narrowly defined professional development initiatives that focus exclusively on individual skill acquisition without addressing organizational and contextual conditions. The prominence of psychological and identity-related dimensions within the individual competency level suggests that professional growth is closely linked to teachers' sense of meaning, motivation, and professional self-concept. This reinforces the importance of development approaches that foster reflective practice and long-term professional engagement rather than short-term performance gains. Similarly, the strong influence

of organizational leadership and culture indicates that schools play a decisive role in enabling or constraining horizontal promotion pathways.

At the infrastructural level, the findings highlight the necessity of embedding competency development within systems that facilitate knowledge sharing, digital learning, and continuous innovation. Without such infrastructures, individual and organizational efforts are unlikely to translate into sustained professional advancement. Together, these insights point to the need for integrated policy frameworks that align professional development, evaluation, and incentive systems with competency-based horizontal promotion.

In conclusion, this study offers a comprehensive and empirically validated competency model that provides a practical and theoretically grounded framework for horizontal teacher promotion. By addressing multiple levels of influence, the model contributes to a more holistic understanding of teacher professional development and offers a foundation for evidence-based policy-making and institutional reform in education systems seeking sustainable improvement.

## References

- Ahmadi, H. (2022). Identifying and Analyzing Factors Influencing Core Competencies of Teachers for Effective Talent Management: A Case Study of Teachers in Ardabil City. *Theory and Practice in Teacher Education*, 8(14), 73-96. [https://itt.cfu.ac.ir/article\\_2593.html?lang=en](https://itt.cfu.ac.ir/article_2593.html?lang=en)
- Alqiawi, D. A., & Ezzeldin, S. M. (2015). A Suggested Model for Developing and Assessing Competence of Prospective Teachers in Faculties of Education. *World Journal of Education*, 5(6), 65-71. <https://doi.org/10.5430/wje.v5n6p65>
- Carneiro, A. (2010). The Role of Intelligent Resources in Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*. [https://journals.atu.ac.ir/article\\_12318.html?lang=en](https://journals.atu.ac.ir/article_12318.html?lang=en)
- Gashmardi, N., & Asadollahi, F. (2024). Developing a Professional Development Model for Student Teachers of Farhangian University Based on the STEM Learning Model. *Teacher Professional Development*, 9(1), 1-36. <https://doi.org/10.48310/tpd.2024.16093.1625>
- Hajazi, A., Alipour, F., & Nikpay, A. (2024). The Relationship Between Teachers' Professional Role in Classroom Management Style and Social Support Network with Students' Academic Self-Efficacy. *Teacher Professional Development*, 9(4), 51-72. <https://doi.org/10.48310/tpd.2025.17514.1771>
- Hajazi, A., & Jafari, M. (2023). Identifying and Presenting a Model of Professional Competencies for Educational and Training Leaders in Schools. *Applied Educational Leadership*, 4(4), 69-84. <https://doi.org/10.22098/ael.2023.12922.1286>
- Hajikermani, A., & Mansourian, T. (2012). Examining and Explaining the Role of Customer Knowledge Management in Improving Organizational Performance. *Scientific Research Quarterly of Management Studies*, 4(8), 75-92. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/9888/>
- Johannessen, J. A. (2008). Organizational Innovation as Part of Knowledge Management. *International Journal of Information Management*, 28, 405. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2008.04.007>
- Keshavarzi, A. H., & Yektaei, M. R. (2012). Overcoming Barriers to Knowledge Sharing in Organizations Based on Islamic Teachings. *Management in Islamic University*, 2, 327-386. <https://www.sid.ir/paper/475322/fa>
- Klein, E. D., & Schwanenberg, J. (2020). Ready to Lead School Improvement? Perceived Professional Development Needs of Principals in Germany. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/1741143220933901>
- Madhavi, R., & Grover, R. (1998). From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge: New Product Development as Knowledge Management. *Journal of Marketing*, 62(4), 1-12. <https://doi.org/10.1177/002224299806200401>
- Maspupah, S., Ardiwinata, J. S., & Shantini, Y. (2025). Enhancing Non-Vocational Teacher Professional Development through an Andragogical Internship Model. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 17(1), 870-877. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v17i1.7227>
- Norman, E., Masruri, A., Wahid, J., & Hasbian, Y. (2025). Managing Teacher Competence Improvement through Leadership, Professional Development, and Digital Innovation: A Systematic Literature Review. *Journal of Educational Management Research*, 4(6), 2135-2170. <http://serambi.org/index.php/jemr/article/view/1237>
- Potter, I., & Chitpin, S. (2020). Professional Development for School Leaders in England: Decision-Making for Social Justice. *Professional Development in Education*. <https://doi.org/10.1080/19415257.2020.1787197>
- Ramezani, M., & Mirkazemi, S. A. (2025). Professional Development Strategies with an Emphasis on the Innovative Work Behavior of Physical Education Teachers in South Khorasan Province. *Qualitative Research in Behavioral Sciences (QRBS)*, 3(2), 37-56. <https://doi.org/10.22077/qrebs.2025.8364.1067>

- Richter, A., Bruns, J., & Gasteiger, H. (2025). Interaction-or Material-Centred Implementation of Teacher Professional Development: a Comparison of Teachers' Competence Development and Potential Lesson Planning. *Journal für Mathematik-Didaktik*, 46(1), 8. <https://doi.org/10.1007/s13138-025-00259-7>
- Shabani, H. (2011). *Teaching and Educational Skills* (Vol. 1). Samt Organization. <https://www.gisoom.com/book/1772889/>
- Smith, C., & Gillespie, M. (2023). Research on Professional Development and Teacher Change: Implications for Adult Basic Education. In *Review of Adult Learning and Literacy* (Vol. 7, pp. 205-244). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003417996-7>
- Taqavi Deilami Pour, M., & Pali, S. (2025). The effect of psychological empowerment on teachers' job performance with the mediating role of professional identity and psychological well-being. *Personal Development and Organizational Transformation*, 3(2), 1-16. <https://doi.org/10.61838/kman.jpdot.152>
- Tian, X. (2025). A Study on Teacher Professional Growth and Teaching Improvement Strategies Based on Reflective Practice. *International Journal of Education and Social Development*. <https://doi.org/10.54097/t7zxm47>
- Tolabi Fard, S., Barzegar, N., & Alizadeh, S. (2023). Designing a Model for Developing Research Competencies of Primary School Teachers in Tehran. *New Approach in Educational Management*, 14(3), 170-184. <https://doi.org/10.30495/jedu.2023.27408.5478>
- Torkfar, Shirazi, N., Zabihi, Shajaei, S. G., & Ayoub, Z. (2022). Assessing the Level of Familiarity with Sports Law Among Physical Education Teachers in Western Fars Province. *Innovation in Sports Management*, 1(2). <https://sanad.iau.ir/Journal/jism/Article/796909>
- Vera, N., & Gajardo-Araya, G. (2021). Better Managers for More Sustainability Sports Organizations: Validation of Sports Managers Competency Scale (COSM) in Chile. *Sustainability*, 13(2), 724. <https://doi.org/10.3390/su13020724>
- Yonson, S. M. (2025). Lived experiences of teachers in achieving the standard competencies: Basis for continuous professional development in Nasipit district. *Pantao (International Journal of the Humanities and Social Sciences)*. <https://doi.org/10.69651/PIJHSS0403452>
- Zhao, J. (2025). An Investigation Into the Professional Development of Foreign Language Teachers From Science and Engineering and Colleges in the Background of "New Liberal Arts". 2(2), 142-149. <https://doi.org/10.62517/jhet.202515222>
- Zimmer, W. K., & Matthews, S. D. (2022). A Virtual Coaching Model of Professional Development to Increase Teachers' Digital Learning Competencies. *Teaching and Teacher Education*, 109, 103544. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103544>