



Identify effective interventions for the success of School administrators

Sara AbediKooshki *1, Majid Darabi 2

1. Graduate of PhD in Educational Administration, semnan University, semnan, Iran
2. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Shahed University, Tehran, Iran



10.22080/EPS.2023.23331.2110

Date Received:
2022-03-28

Date Accepted:
2023-08-28

Keywords:
success,
management,
school, effective
intervention

Abstract

The main purpose of this article is to identify effective interventions for the success of school principals. 8 teachers and 7 top school principals were selected using purposive sampling method and were interviewed semi-structured. By selecting this number of individuals, the researcher reached a theoretical saturation in gathering information at the interview stage; thematic analysis technique (theme) was used to analyze the data. To ensure the validity of the research, members reviewed (interview) and multidimensional data sources were used, and to calculate the reliability of the coding, the methods of retest reliability and intra-subject agreement reliability (agreement between two coders) were used. After implementing the content of the interviews and their preliminary analysis, the codes or basic concepts were identified and in order to achieve the main categories, similar codes were placed in special categories. Finally, for each category, a title was selected that contains all the codes of that category. As a result of this study; Effective interventions for the success of school principals in Tehran, including the components of recognizing or determining the mission and purpose and formulating a plan for school development and progress, difference management, evaluation and feedback, monitoring and smart guidance, optimal use of colleagues, recognition and implementation Proper tasks, roles and responsibilities and management of challenges, optimal management of resources, strengthening the sense of security in school, supporting the independence of teachers in teaching, striving to attract and retain and supporting and motivating quality teachers and students, striving for empowerment Self-improvement and teachers, identifying the needs, problems and issues of the school, students and teachers and trying to solve them, trying to prepare students for life, employment and education, play a leadership role. Quantitatively, the framework of the identified interventions was re-implemented in the interviewed sample and the identified interventions were approved.

* Corresponding Author: Sara AbediKooshki
Address: semnan University
Email: sara.abedi.kooshki@gmail.com



شناسایی مداخلات مؤثر برای موفقیت مدیران مدارس

سارا عابدی کوشکی*¹، مجید دارابی²

۱. دانش آموخته دکتری تخصصی رشته مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه سمنان، ایران.
 ۲. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه شاهد، تهران، ایران.

doi 10.22080/EPS.2023.23331.2110

چکیده

تاریخ دریافت:
۱۴۰۱/۰۱/۸تاریخ پذیرش:
۱۴۰۲/۰۶/۰۶

هدف: هدف اصلی این مقاله شناسایی مداخلات مؤثر برای موفقیت مدیران مدارس است. **روش شناسایی:** روش پژوهش کیفی و جامعه آماری شامل همه استادان رشته مدیریت آموزشی و نیز کلیه مدیران مدارس برتر بود. ۸ نفر از استادان و ۷ نفر از مدیران مدارس برتر با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب و از آن‌ها مصاحبه‌هایی نیمه ساختار یافته به عمل آمد. محقق با انتخاب این تعداد از افراد، به اشباع نظری در جمع‌آوری اطلاعات در مرحله مصاحبه رسید؛ برای تحلیل داده‌ها از تکنیک تحلیل موضوعی (تم) استفاده شد. برای اطمینان از روایی پژوهش، از بررسی توسط اعضاء (مصاحبه) و روش چند سویه نگری منابع داده‌ها و برای محاسبه پایایی کدگذاری‌های انجام شده، از روش‌های پایایی باز آزمون و پایایی توافق درون موضوعی (توافق بین دو کدگذار) استفاده گردید. پس از پیاده‌سازی محتوای مصاحبه‌ها و تحلیل مقدماتی آن‌ها، کدها یا مفاهیم اولیه شناسایی و به منظور دستیابی به مقوله‌های اصلی کدهای مشابه در طبقه‌هایی خاص قرار گرفتند. در نهایت برای هر یک از طبقات عنوانی که در برگیرنده کل کدهای آن طبقه باشد، انتخاب گردید.

یافته‌ها: در نتیجه این مطالعه؛ مداخلات مؤثر برای موفقیت مدیران مدارس شامل مؤلفه‌های شناخت یا تعیین مأموریت و رسالت و هدف و تدوین طرح و برنامه برای توسعه و پیشرفت مدرسه، مدیریت تفاوت‌ها، ارزشیابی و بازخورد، نظارت و راهنمایی و هدایت هوشمندانه، بکارگیری بهینه همکاران، شناخت و اجرای صحیح وظایف، نقش‌ها و مسئولیت‌ها و مدیریت چالش‌ها، مدیریت بهینه منابع، تقویت حس امنیت در مدرسه، حمایت از استقلال معلمان در تدریس، تلاش در جهت جذب و حفظ و حمایت و انگیزه دهی به معلمان با کیفیت و دانش آموزان، تلاش در جهت توانمند سازی خود و معلمان، شناسایی نیازها، مسائل و مشکلات مدرسه، دانش آموزان و معلمان و تلاش برای رفع آن‌ها، تلاش در جهت ایجاد آمادگی برای زندگی، اشتغال و ادامه تحصیل دانش آموزان، ایفای نقش رهبری می‌باشند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادات: با توجه اهمیت نقش مدیران در بهبود و اصلاح عملکرد مدارس؛ شناسایی مداخلات مؤثر در عملکرد آنان؛ می‌تواند بستری برای تمرکز آنان روی اثربخشی مدارس باشد.

نوآوری و اصالت: شناسایی مداخلات مهم و مؤثر برای بهبود و اصلاح عملکرد مدارس

کلیدواژه‌ها:
موفقیت، مدیریت، مدرسه، مداخله مؤثر

نویسنده مسئول: سارا عابدی کوشکی

ایمیل: sara.abedi.kooshki@gmail.com

آدرس: دانشگاه سمنان



Extended abstract

Introduction

Educating the student in its various dimensions, ie cognitive, physical, social and emotional, is the main task of the school. However, there is a lot of evidence and comments by experts and specialists on the unfavorable state of education and the current education system is not able to meet the needs of society And it is facing many problems, To let go From the existing shortcomings and inefficiencies And achieve a dynamic, successful and effective education system, We need deep transformation In this extensive institution. Up with a careful review of Effective, visible and hidden factors of this system, able to Facilitated and accelerated the realization of goals through opportunities, resources and facilities. There are several factors involved in the efficiency and success of a system and organization, the most important of these factors are human resources and manpower.

Human resources are more important in the education system than other organizations, Because in education, the nature of the issue is working with human beings and nurturing them, The role of management and leadership among human resources is more important than other people in the organization, It can be argued that the success of the school and the education system depends very much on the efficiency of the school management, Studies show that indirectly, the management style used in school has effect on students' learning. Accordingly, the importance of successful leadership has led to a strong focus on this important area of research, In this regard, research on successful managers and their characteristics has been conducted in recent years that results have led to the identification and testing of the dimensions and characteristics of successful managers.

Method

The most important issue of this article is the existing knowledge (especially local knowledge) about the characteristics of successful managers Unable to list some of the most important characteristics of managers, Accordingly, this article identifies effective interventions for the success of School administrators in Tehran. The main strategy of this research is to use a combination of qualitative and quantitative methods with the priority of qualitative method; In the primary (qualitative) part, researchers sought to identify effective interventions for the success of School administrators in Tehran, using qualitative research methods and semi-structured interviews. In the quantitative part, the researchers sought to validate the dimensions obtained from the qualitative part by re-polling the interviewees using a questionnaire; The statistical population includes scientific and theoretical experts in the field of educational management and school management who have been identified using purposive sampling method. Sampling from experts continued until theoretical saturation was reached, In order to analyze the information obtained from the interview, thematic analysis method was used. In the second part of the research, researchers based on the findings of qualitative information analysis, a questionnaire was designed to include all aspects of identifying effective interventions for the success of School administrators in Tehran.

Results

Based on the qualitative findings of the research; The most important effective interventions for the success of School administrators in Tehran include: Recognize or determine the mission and purpose and formulate a plan for the development and progress of the school, manage differences, evaluate and feedback, monitor and guide intelligently, employ colleagues optimally, recognize and properly perform tasks, roles and responsibilities, and Challenge management, optimal resource management, strengthening the sense of security in school, supporting the independence of teachers in teaching, striving to attract and retain and supporting and motivating quality teachers and students, striving to empower themselves and teachers, identify The needs, issues and problems of the school, students and teachers and the effort to address them, the effort to prepare students for life, employment and further education, play a leadership role. Quantitative findings of the study also indicate the significance of the dimensions of effective interventions for the success of School administrators in Tehran at the level of significance / 0001.. Therefore, it can be said that effective interventions for the success of School administrators in Tehran have sufficient and appropriate credibility to measure the structure associated with them. In other words, the participants in the interviews confirmed the dimensions of the framework derived from the qualitative findings.

Conclusion

According to the findings of the research, the effective interventions for the success of managers were categorized into 14 dimensions, therefore, it is suggested that these prerequisites be examined more carefully in the selection of school managers, and in-service courses are held to raise the level of knowledge and skills of managers.

Funding: There is no funding support

Conflict of interest: Authors declared no conflict of interest

مقدمه:

نظام تعلیم و تربیت در هر کشوری، از زمان های قدیم نقش مهمی در استمرار بقای جوامع بشری داشته است. از طریق فرایندهای تعلیم و تربیت؛ آداب و رسوم، ارزش ها، اعتقادات، دانش ها و مهارت ها، نگرش ها و رفتارها در جامعه قابلیت انتقال و استمرار داشته اند. در چند دهه اخیر بر خلاف گذشته، هر چند که در خانواده جریان پرورش کودکان آغاز می شود ولی یک سازمانی مخصوص به نام مدرسه، ایفای این وظیفه را رسماً عهده دار است، به این معنی که پرورش و رشد دادن دانش آموز در ابعاد مختلف آن یعنی شناختی، جسمانی، اجتماعی و عاطفی به عنوان وظیفه اصلی بر عهده مدرسه است. با این وجود، شواهد و قرائن و نیز اظهار نظرهای زیادی توسط صاحب نظران و متخصصان بر وضعیت نامطلوب آموزش و پرورش کشور دلالت دارد. (Hosseinzadeh, 2012) در این زمینه اکرمی معتقد است کارکرد مدارس در امر تربیت زیر 50 درصد است، چون ما بیش از 300 هزار زندانی داریم و درصد طلاق و خشونت در کشور ما بسیار بالاست. همه این ها نشان می دهد افرادی که در این سال ها تربیت کردیم از لحاظ خصوصیات انسانی و اخلاقی درصد بالایی را شامل نمی شود و موفق نبوده ایم. (moslemifar, 2016) قانعی راد نیز می گوید: آموزش و پرورش در کشور ما کارکرد خود را به عنوان نهادی که بتواند زمینه ای برای شکل گیری عدالت و همبستگی اجتماعی ایجاد کند، از دست داده است، از این رو آموزش و پرورش موجود کشور به دلایل مختلف، توانایی پاسخگویی به نیازهای جامعه در راستای اهداف آرمان های بلند انقلاب اسلامی را ندارد و در تربیت نیروی انسانی با مشکلات نظری و عملی فراوان روبروست (Khanifar, Jandaghi, & Abdul Hosseini, 2007). رهایی از کاستی ها و ناکارآمدی های موجود و دستیابی به آموزش و پرورش پویا، موفق و اثربخش، نیازمند تحول عمیق و ریشه ای در این نهاد گسترده و سرنوشته ساز است تا با بازخوانی و باز تولید تمام عوامل مؤثر و پیدای پنهان این نظام، بتوان با استفاده بهینه از فرصت ها، منابع و امکانات، تحقق اهداف را تسهیل و تسریع کرد. (Khanifar et al, 2007) یکی از مهمترین عوامل برای ایجاد تحول اثربخش در نظام آموزش و پرورش، مدیران آن هستند و موفقیت نهاد آموزش و پرورش به کارایی، اثربخشی و موفقیت مدیران آن بستگی دارد چرا که بار سنگین تحول و پیشرفت فردی و جمعی را بر عهده دارند. مدیریت آموزشی و در بطن آن مدیریت مدارس، مدیران آموزشی و در بطن آن مدیران مدارس مرکز ثقل فعالیت ها و تحقق بخشیدن به اهداف آموزشی هستند (Rajaipour & Ebrahimi, 2006). نقش مدیر مدرسه در قرن بیست و یکم، یکی از هیجان انگیزترین و با اهمیت ترین وظایفی است که بر عهده هر فرد در جامعه قرار دارد. مدیران به ساختن آینده کمک می کنند. مدیران مسئول و پاسخگوی توسعه کودکان و افراد جوان برای تبدیل شدن به یادگیرندگان موفق، افرادی خلاق و با اعتماد به نفس و شهروندانی آگاه و فعال هستند (موسسه آموزش و رهبری مدرسه استرالیا، 2011)؛ مطالعات حاکی از آن است که به طور غیر مستقیم شیوه مدیریتی که در مدرسه به کار بسته می شود بر موفقیت مدرسه و در میزان یادگیری دانش آموزان اثرگذار است. (patton, 2015) در همین زمینه لیکویس و بارث (1986) نیز عنوان می کنند که پژوهش ها نشان داده اند که "پشت هر مدرسه موفق یک مدیر موفق وجود دارد". دراک و رو (2002) و پیرس (2000) اظهار می کنند که مدیران گذرنامه مدارس موفق هستند (Hayat, 2014) در مرور تحقیقات سال های 1980-1995 هالینگر و هک (1998) نتیجه گرفتند که الگوی عمومی نتایج در این مطالعات از این باور که مدیران تأثیر آماری معناداری بر اثربخشی مدارس و موفقیت تحصیلی دانش آموزان دارند، حمایت می کنند. مدیران خوب، عنصر اساسی مدارس خوب هستند. بدون رهبری مدیران، تلاش ها برای افزایش موفقیت تحصیلی دانش آموزان عبث و بی نتیجه می باشند. در حالی که هنوز هم علاقه زیادی برای درک اینکه چگونه رهبری مدیران بر یادگیری دانش آموزان تأثیر دارند، وجود دارد. به طور خاص، در سه فراتحلیل نسبتاً جدید تلاش شده است تا این ارتباط را نشان دهند (Leithwood & et all, 2006)، نتایج این تحقیقات نشان داد که در حقیقت مدیران می توانند تأثیر قابل سنجشی بر روی اثربخشی مدارس و موفقیت تحصیلی دانش آموزان داشته باشند (Hayat, 2014)

بی شک مدارس کشور بدون مدیران مؤثر و موفق قادر به بهبود و اصلاح عملکرد شان و نیز پاسخ گویی به مسئولیت های روز افزون خود نمی توانند باشند. عقیده عسگریان (1387) این است که با وجود همه تلاش های سخت، جامعه متغیر و متحول ما نمی تواند به شکل امروزی به مدیریت مدارس با کیفیت موجود اکتفا نماید. زیرا کیفیت حال حاضر، نامناسب است و نیازها و انتظارات جامعه فردا را پاسخگو نیست. بهبود، توسعه و آینده مدارس در گرو وجود رهبر و مدیری اثربخش است. از دیدگاه فانی (1393) و رحیمیان (1392) مدارس کشور، بدون رهبری موفق و مؤثر توان بهبود و اصلاح عملکرد خود و نیز پاسخگویی به مسئولیت های متغیر و روز افزون خویش را نخواهند داشت (Mard & et all, 2018)

اهمیت رهبری موفق سبب گرایش روز افزون به این حوزه مهم پژوهشی شده است. به عنوان مثال، بحث مدیریت موفق مدارس در طرح بین المللی «پروژه بین المللی مدیریت مدارس موفق» بررسی گردید. در همین راستا در زمینه مدیران موفق و ویژگی های آنان در چند سال اخیر پژوهش هایی صورت گرفته است (Caldwell, 2014). که نتایج همه آن ها به شناسایی و آزمون ابعاد و ویژگی های مدیران موفق منتهی شده است. از نظر کرافت و گیلومر (2016) مدیران موفق شناخت ارزشمندی



از اعمال روزانه شان دارند که این شناخت محیطی امن و حمایتی برای موفقیت و پیشرفت دانش آموزان ایجاد می کند. این اعمال بدین صورت دسته بندی می شوند: پیشرفت پرسنل و افزایش توانایی رهبری آنان، تفویض اختیار همراه با قبول مسئولیت و تقویت انجمن ها و گروه ها در مدرسه، درک صحیح از نیازهای پاسخگویی، داشتن تعامل قوی با پرسنل و استفاده ی صحیح از تدابیر ارتباطی مؤثر، تسهیل آموزش و نهایتاً مدیریت تغییر در مدرسه. بررسی نتایج برخی پژوهش های دیگر در این زمینه نشان می دهد که خصوصیات مدیران موفق در ابعاد شخصیتی مانند تعهد، اعتماد به کارکنان، ابعاد رهبری آموزشی مانند مشارکت، همکاری تیمی، جهت دهی، تعامل فعال و حمایت از معلمان و دانش آموزان، ابعاد مدیریتی مانند کارکردهای اساسی مدیران از جمله طراحی، برنامه ریزی و نظارت مورد توجه بوده است. مالین و هاگمن (2017) نیز نشان دادند که وظیفه اصلی رهبری این است که به بهبود عملکرد کارکنان کمک کند و منظور از این عملکرد، اعتماد کارکنان، ارزش ها، انگیزه ها، مهارت ها، دانش و شرایطی است که در آن کار می کنند (Malin & Hackmann, 2017). نتیجه های پروژه بین المللی مدیریت موفق مدرسه (ISSPP) مویب این است که به تنهایی هیچ مدلی از رهبری به طور رضایت بخشی نمی تواند آنچه که مدیران مدارس انجام می دهند را پوشش دهد؛ تحقیقات انجام شده پروژه بین المللی ISSPP نتایج مفید و جالبی در زمینه مدیریت آموزشی بر جای گذاشت. (Davies, 2015) نتایج مطالعه موردی درای اسدال و همکاران (2018) نشان می دهد که مدیران آموزشی موفق دارای خصوصیات برجسته ای هستند. برای مثال هدایت مدرسه و کارکنان آن یکی از این مؤلفه ها است. مدیران باید هدفی را برای سازمان از راه جهت دهی فراهم کنند. مدیران موفق توانایی لازم برای ساختن یک دیدگاه مشترک و تسهیل این فرآیند، کمک به ارتقای پذیرش اهداف گروه و تعیین انتظارات برای عملکرد بالا در سازمان را فراهم می کنند (Drysedale & et all, 2018). گونزالس فالکون و همکاران (2019) در تحقیق خود با عنوان اهمیت رهبری مدیر و زمینه برای موفقیت در مدرسه، به بررسی اثر عوامل مرتبط با رهبری بر موفقیت مدرسه با تمرکز بر ویژگی ها و راهکار های مورد استفاده مدیران پرداختند. تحقیق میلر (2018) در ۱۶ کشور در ۵ قاره و بر روی ۶۱ رهبر (مدیر) مدرسه انجام شد، میلر در این پژوهش اشاره می کند که رویداد های محیط خارجی مدارس، روش مدیریت مدیران مدارس را تغییر داده اند؛ شرایط اقتصادی و سیاسی، بر قابلیت مدیران مدارس در ایفای نقش خود و دادن یک تجربه یادگیری خوب به دانش آموزان، تاثیر چشم گیری دارند و همین شرایط باعث شکل گیری و تعریف مجدد آنها از مفهوم رهبری و مدیریت شده است. بسیاری از دولت ها به معنای واقعی، بودجه آموزشی را کاهش داده اند. با وجود افزایش تعداد دانش آموزان و اندازه کلاس ها، معلمان کمی به کار گرفته می شوند و موسسات آموزشی به خاطر تاثیر گذاری فناوری اطلاعات و ارتباطات، درگیر پاسخگویی به موقع به تغییرات پیش آمده در سیستم های خود هستند. مدیریت آموزش در این شرایط غیر قابل پیش بینی و شدیداً متغیر، نیاز به رویکردی دارند که نه بالا به پایین و نه پایین به بالا باشد، بلکه باید فراگیر، هم افزا، مبتکرانه و عملی باشد. شواهد این تحقیق نشان می دهد که مدیران مدارس برای رسیدن به موفقیت، باید مهارت های کارآفرینی را از طریق کارگروهی، آگاهی محیطی، پاسخگویی، ریسک پذیری، ابتکار، زیرکی و داشتن تفکر تجاری فرا بگیرند و اجرا کنند. (Miller, 2018)

انجام پژوهش هایی در مقیاس وسیع و بین المللی یکی از نیروهای مهم و اثرگذار بر نقش مدیران و جلب مجدد توجهات و نگاه ها به نقش آنها می باشد. در حقیقت می توان این پژوهش ها را به عنوان نیروهای نوین تحول نقش مدیران معرفی کرد. در واقع انجام این پژوهش ها نشانه تأکیدی مجدد و چند باره بر اهمیت نقش مدیران در اثر بخشی مدارس می باشد. اکثر این پژوهش ها کمی اند و بخش ناچیزی را پژوهش های کیفی تشکیل داده اند. ضرورت دیگر پژوهش با توجه به وضع موجود مدارس کشور و موقعیت ویژه مدیریت مدرسه در ایران قابل تبیین است. در کشور ما نیز پژوهش های مختلفی در باب مدیریت موفق انجام شده است و می شود که این پژوهش ها نیز اغلب ضمن محدودیت دامنه، نمی توانند پاسخ روشنی فراهم کنند، چرا که به صورت مستقیم به بررسی ویژگی های مدیران موفق آموزشی نپرداخته اند، لذا مهم ترین مسئله این پژوهش این است که دانش موجود (به ویژه دانش بومی) در خصوص ویژگی های مدیران موفق، برای فهرست نمودن برخی از مهم ترین ویژگی های مدیران، ناتوان است (Zeinabadi, & Abdolhoseini, 2017) و این امر علاوه بر ماهیت پیچیده مدیریت مدرسه، از بحث های روش شناختی پژوهش های انجام شده نیز نشأت گرفته است. در این مطالعه این موضوع پیگیری شد که با عنایت به پیچیدگی، گستردگی و تنوع وظایف مدیران مدارس و سایر مشکلات و مسائلی که برای آنها وجود دارد؛ موفقیت آنها به چه کارکردهایی وابسته بوده و برای موفقیت، آنها روی چه وظایف و کارهایی باید بیشتر تمرکز و اقدام کنند؛ لذا هدف این پژوهش شناسایی مداخلات مؤثر برای موفقیت مدیران مدارس می باشد.

روش پژوهش :

راهبرد اصلی این پژوهش، استفاده از روش پژوهش نظریه بنیاد است، روش نظریه بنیاد نوعی پژوهش کیفی است که به تولید و تدوین نظریه با استفاده از داده های جمع آوری شده توسط یک پژوهشگر می پردازد (Johnson & Christensen, 2013)، در این مطالعه محققین به دنبال شناسایی مداخلات مؤثر برای موفقیت مدیران مدارس، با استفاده از روش پژوهش

کیفی و مصاحبه نیم ساختاریافته با خبرگان علمی و نظری در موضوع مدیریت آموزشی و مدیریت مدارس می باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، این افراد شناسایی شده‌اند. معیار و شاخص‌های ورود به مصاحبه شامل اعضای هیئت علمی متخصص در زمینه مدیریت آموزشی؛ اعضای هیئت علمی که در این راستا پایان‌نامه‌هایی را راهنمایی کرده‌اند؛ اعضای هیئت علمی که دارای مقالات و کتبی در این راستا می‌باشند؛ اعضای هیئت علمی که در موضوع مدیریت مدارس دارای مسئولیت بوده یا هستند و مدیران و معاونین مدارس موفق و برتر با معرفی سازمان آموزش و پرورش بود؛ نمونه‌گیری از صاحب‌نظران تا رسیدن با اشباع نظری ادامه پیدا کرد و با 15 نفر از خبرگان مصاحبه به عمل آمد؛ مشخصات کلی شرکت‌کنندگان مرحله کیفی در جدول 1 ارائه گردیده است.

جدول 1

مشخصات کلی خبرگان جدول مورد مصاحبه در مرحله کیفی

کد مصاحبه‌شونده	پست سازمانی	برچسب
1 م	عضو هیات علمی	خبره و متخصص مدیریت و برنامه ریزی درسی و آموزشی
2 م	عضو هیات علمی	خبره و متخصص مدیریت آموزشی و مدیریت مدرسه
3 م	عضو هیات علمی	خبره و متخصص فلسفه آموزش و پرورش
4 م	عضو هیات علمی	خبره و متخصص روان شناسی تربیتی
5 م	دبیر	خبره و متخصص و دبیر با سابقه
6 م	مدیر مدرسه	خبره و با تجربه در مدیریت مدرسه
7 م	معاون و مسئول اداره	خبره و با تجربه در مدیریت مدرسه
8 م	متخصص و خبره در ISSPP	خبره و متخصص مدیریت آموزشی و مدیریت مدرسه
9 م	مدیر مدرسه	خبره و با تجربه در مدیریت مدرسه
10 م	عضو هیات علمی	خبره و متخصص مدیریت آموزشی و مدیریت مدرسه
11 م	عضو هیات علمی	خبره و متخصص مدیریت آموزشی و مدیریت مدرسه
12 م	عضو هیات علمی	خبره و متخصص مدیریت آموزشی و مدیریت مدرسه
13 م	عضو هیات علمی	خبره و متخصص مدیریت آموزشی و مدیریت مدرسه
14 م	عضو هیات علمی	خبره و متخصص مدیریت آموزشی و مدیریت مدرسه
15 م	عضو هیات علمی	خبره و متخصص مدیریت آموزشی و مدیریت مدرسه

برای اطمینان از روایی پژوهش، از بررسی توسط اعضاء (مصاحبه‌شوندگان) و روش چند سویه نگری منابع داده‌ها (اعضای هیئت علمی) استفاده و برای محاسبه پایایی کدگذاری‌های انجام‌شده، از روش‌های پایایی توافق درون موضوعی (توافق بین دو کدگذار) با استفاده از فرمول توافق کندانال استفاده شد و نتیجه آن 0.83 به دست آمد که در حد مطلوب است. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، از روش تحلیل موضوعی استفاده شد.

یافته های پژوهش:

برای شناسایی مداخلات مؤثر برای موفقیت مدیران مدارس؛ با استفاده از روش پژوهش کیفی و ابزار مصاحبه با 15 نفر از خبرگان موضوع به شیوه نیمه ساختاریافته مصاحبه شد، به‌منظور تحلیل داده‌های کیفی (متون مصاحبه)، محققین از تکنیک تحلیل موضوعی (مضمون) استفاده کردند؛ به این صورت که پس از گردآوری داده‌های کیفی و پیاده‌سازی محتوای مصاحبه‌ها، به‌منظور سازمان‌دهی و دستیابی به مداخلات مؤثر برای موفقیت مدیران مدارس، متون مصاحبه‌ها به‌صورت کدگذاری باز و محوری مورد تحلیل قرار گرفته است. در راستای شناسایی ابعاد مورد نظر ابتدا گزاره‌های کلامی شناسایی، سپس کدهای مشابه در یک طبقه قرار داده شده است، در نهایت برای هر طبقه عنوانی که نمایانگر کل کدهای همان طبقه باشد، انتخاب گردید. در جدول 2 با توجه به اهمیت فرایند دستیابی به مقوله‌های اصلی مداخلات مؤثر برای موفقیت مدیران مدارس، گزاره‌های کلامی، کدها (مفاهیم) اولیه و مقولات شناسایی شده ارائه گردیده است.

جدول 2

بخشی از کدگذاری باز و محوری ابعاد مداخلات مؤثر برای موفقیت مدیران مدارس

صاحب‌نظران	مقوله‌های فرعی	نمونه کدها (مفاهیم شناسایی شده)
8-5-4-3-2-1	شناخت یا تعیین ماموریت و	وظیفه مدیر تعیین ماموریت برای مدرسه- مشخص کردن جهت و هدف {1} داشتن برنامه استراتژیک برای مدرسه- شناخت مدیریت از اهداف و رسالت‌های کاری خود- بالا بردن شناخت و آگاهی نسبت به اهداف و رسالت‌های مدرسه- پیاده سازی برنامه‌های متناسب با چالش‌ها {2} داشتن هم برنامه‌های عام و هم برنامه‌های خاص توسط مدیر مدرسه - داشتن برنامه‌های کوتاه مدت و بلندمدت برای پیشرفت مدرسه و مدیریت چالش‌ها {3} برنامه
12-11-10-9	رسالت و هدف و تدوین طرح و	
15-14-13		



صاحب نظران	مقوله های فرعی	نمونه کدها (مفاهیم شناسایی شده)
	برنامه برای توسعه و پیشرفت مدرسه	ریزی موفق برای سال آینده- تدوین و تصویب برنامه سالانه آموزشی مالی پرورشی و تربیتی المپیاد و ... داشتن خط مشی هایی برای رسیدن به اهداف خود توسط مدیر مدرسه {4} داشتن چشم انداز برای مدرسه توسط مدیر مدرسه موفق و تعیین ماموریت بر اساس چشم انداز برای مدرسه- ترسیم ویژگی های واقعی دنیایی که در آن زندگی می کنیم در چشم انداز و ماموریت- تعیین اهداف برای مدرسه -توجه به اولویت بندی های مسائل زیستی- تنظیم برنامه مدرسه بر اساس اسناد بین المللی- تلاش برای تحقق اهداف سازمان های بین المللی مثل یونسکو در آموزش و پرورش {5} داشتن طرح های توسعه و مداخله گرا-تدوین برنامه های جدید و تغییرات مرتب در طرح های آموزشی -داشتن طرح های توسعه و تحول گرا در مدرسه- داشتن قدرت تجزیه و تحلیل و ترسیم دورنمای مدرسه و خود {8} انجام پیش بینی های لازم قبل از انجام کار - برنامه ریزی قبل از انجام کار- داشتن تفکر سیستماتیک و نظر داشتن به تمام جوانب کار- تعریف هدف از قبل - داشتن برنامه مدون برای پیشرفت مدرسه- داشتن برنامه استراتژیک و کاربردی در مدرسه- ایجاد تحول در برنامه درسی- استاندارد سازی (نیروی انسانی امکانات و...) - تنظیم برنامه های آموزشی و درسی- داشتن کارایی و اثربخشی برای موفقیت مدرسه {9} توان برنامه ریزی در سطح کلان که منجر به کارایی می شود و در سطح برنامه ریزی درسی {10} نگاه کلان و استراتژیک و آینده نگری داشتن {11} تعیین ماموریت های مدرسه و برنامه ریزی اهداف بلند مدت و کوتاه مدت- داشتن استراتژی برای رسیدن به اهداف مدرسه -طراحی فرایندهای آموزشی-گام برداشتن در راستای طراحی مجدد و غنی سازی برنامه های درسی و ایجاد فرهنگ و مسئولیت های مشترک در مدرسه {12} توجه و آگاهی همه ذینفعان به اهداف نظام آموزش و پرورش و سند چشم انداز آموزش و پرورش به منظور شکل گیری هماهنگی و همکاری موثر بین آنها {13} اطلاع مدیران از اهداف نظام آموزش و پرورش {14} برنامه ریزی بلند مدت با نظر داشت به کارهای ریشه ای و پایدار و توجه به جزئیات {15}
9-1	مدیریت تفاوت ها	مدیریت پرسنل با تفاوت های رفتاری گوناگون (تاخیری، غیبت کننده ایثارگرو...) {1} در نظر داشتن تفاوت های فردی، سازمانی و اهداف گروهی و فردی- در نظر داشتن ویژگی های شخصیتی کارکنان {9}
9-7-4-2-1-12	ارزشیابی و بازخورد	تقدیر از همکاران بابت انجام کار درست- تفاوت قائل شدن بین کارکنان که کار درست انجام می دهند و کارکنانی که درست کار نمیکنند {1} پایش برنامه استراتژیک به صورت هفتگی، ماهانه و سالانه- سنجش و ارزیابی برنامه های آموزشی دانش آموزان یا برنامه های فوق برنامه {2} تفکیک بین خادم و خائن توسط مدیر در مدرسه- شناخت و تفاوت بین کسی که می خواهد و نمی تواند با آن کس که می تواند و نمی خواهد و اعمال آن در ارزشیابی پایانی سال- مد نظر داشتن بازده کاری خود در بازه زمانی حداقل ۴ ساله در المپیاد ها، در قبولی در رشته های مورد نظر و دانشگاه های مدنظر توسط مدیر موفق {4} ارائه سریع و خوب بازخورد به معلمان و دانش آموزان- وجود تفاوت و تمایز بین معلمانی که خوب تدریس می کنند و معلمانی که خوب تدریس نمی کنند {7} تعریف و تمجید از افراد ذیربط موفق - دادن پاداش برای انجام کار -دادن پاداش و بازخورد متناسب با عملکرد- کسب اطلاع از نوع رفتار خود با کارکنان دانش آموزان و معلمان {9} ارائه بازخوردهای مثبت با دادن پاداشهای مادی و معنوی- تعیین ملاک ها و روش های سنجش عملکرد و سپس اندازه گیری و نظارت بر عملکرد ها {12}
10-6-3-1	نظارت و راهنمایی و هدایت هوشمندانه	عدم دخالت و رصد جز به جز- ضرورت اطلاع همکاران از درست انجام دادن کار- نظارت بر کار معلمان در تدریس و ارائه راهنمایی و کمک در صورت ضرورت- عدم کنترل و بازخواست مستمر و دائمی همکاران {1} مدیریت موفق منوط به نظارت هوشمندانه {2} عدم ایجاد استرس با بازخواست نمودن مستمر دانش آموزان و عدم انجام و اجرای مستمر آزمون ها {3} پررنگ بودن نقش نظارتی مدیر و کم رنگ بودن نقش دخالتی مدیر- و آگداری کارها به زیرمجموعه و نظارت داشتن در انجام کارها و پیگیری مسائل بزرگتر- نقش نظارتی مهمترین نقش یک مدیر {6} تحت نظارت داشتن عملیات مختلف مدرسه {10}
12-1	بکارگیری بهینه همکاران	تعریف وظیفه برای همکاران- تلاش در پرسنل برای ارائه کار با کیفیت- مشخص کردن وظایف همکاران {1} داشتن یک تیم رهبری توسط مدیر با اعتماد کامل به آنها {12}
8-7-4-3-2-1-14-13-11-9	شناخت و اجرای صحیح وظایف، نقش ها و مسئولیت ها و مدیریت چالش ها	اتخاذ تصمیم نهایی توسط مدیر مدرسه {1} توجه به وظایف و کارکردهای مدیریتی مثل برنامه ریزی و هماهنگی- اخذ اطلاعات از تک تک معلمان، کادر اداری و دیگران و آشنایی با ریز جزئیات فعالیت های آنان و در نهایت تصمیم گیری توسط مدیر- شناخت کافی مدیران از وظایفی که عهده دار آن می شوند- شناخت مدیر از جمعیت و فرهنگ حاکم، بودجه مدرسه، محیط اجتماعی مدرسه -شناسایی ساختار ها - شناخت چالش های مدرسه مثل کمبود بودجه، کمبود امکانات، کمبود تجهیزات، کمبود نیروی کار- آشنایی با چالش های محیط مدرسه و اطراف مدرسه و جامعه- آشنایی با تاثیر چالش های محیط مدرسه اطراف مدرسه و جامعه بر روی دانش ها و رفتارهای



صاحب نظران	مقوله های فرعی	نمونه کدها (مفاهیم شناسایی شده)
		<p>مدرسه {2} هماهنگی بین ابعاد مختلف سازمان (دانش آموز به اولیا و...) {3} مسؤلیت پذیری مدیر در تفویض اختیار - شهادت پذیری مسؤلیت و پذیرش اشتباه در تفویض اختیار - حل مسائل از صفر تا صد در درون مدرسه و عدم ارجاع مسائل به بیرون از مدرسه در صورت امکان - بررسی سریع برای کنترل موضوع و جلوگیری از انتشار اطلاعات نامناسب در بین دانش آموزان {4} انجام وظایف مدیریتی توسط مدیر مدرسه {7} آگاهی مدیر از حیطه وظایف و مسؤلیت های خود (آگاهی از حدود و ثغور کار) و عمل بر اساس آن {8} مهمترین وظیفه مدیر شامل برنامه ریزی، سازماندهی، انگیزش، کنترل، هماهنگی و نظارت - انتخاب بهترین گزینه در تصمیم گیری ها - آگاهی از نقش های متفاوت خود در موقعیت های مختلف - اتخاذ نقش خبرگیر، نقش سخنران، نقش های میان شخصی - نقش های اطلاعاتی و نقش های تصمیم گیری - نقش های تشریفاتی - دانستن ساز و کارهای قانونی - ایجاد هماهنگی در ابعاد مختلف {9} آگاهی از وظایف نسبت به معلمان و کارکنان اداری، دانش آموزان، جامعه و بشریت {11} ضرورت بازتعریف وظایف و مسؤلیت های مدیران {13} ضرورت آشنایی مدیر با وظایف و مسؤلیت های خود {14}</p>
12-9-4-2-1-15	مدیریت بهینه منابع	<p>وظیفه اصلی مدیر مدیریت منابع و استفاده درست از منابع - انتخاب درست کارکنان {1} سازماندهی در زمینه تجهیزات و امکانات مدرسه و بودجه مدرسه {2} مدیر موفق مدیری که مدیریت منابع سازمانی، مدیریت زمانی، مدیریت منابع مالی و مدیریت درون سازمانی را در محل کار خودش داشته باشد - استفاده بهینه از منابع را داشته باشد {4} داشتن یک تیم واقعی برای مدیریت کردن - تخصیص منابع و امکانات در جای خود - بهره گیری از همه ظرفیت ها برای بهبود کار {9} موفقیت مدیر منوط به استفاده بهینه از منابع در اختیار (منابع انسانی مالی زمان و...) - استفاده بهینه از منابع در جهت رسیدن به اهداف سازمان {12} استفاده مطلوب و موثر و بهینه از منابع انسانی، کالبدی و مالی {15}</p>
12-10-9-1	تقویت حس امنیت در مدرسه	<p>ایجاد احساس امنیت بین معلمان، دانش آموز و اولیا در مدرسه - ایجاد حس امنیت برای انجام کار - ایجاد امنیت کافی و کامل روانی جهت یادگیری و تدریس در کلاس و مدرسه - ضرورت ایجاد حس امنیت در دانش آموزان توسط مدیر {1} ایجاد احساس امنیت در معلمان {9} تضمین اعتماد و اطمینان از فرایند یاددهی {10} ایجاد حس امنیت برای کار در مدرسه {12}</p>
12-1	حمایت از استقلال معلمان در تدریس	<p>دادن استقلال نسبی به معلمان در حوزه تدریس {1} تلاش برای حفظ استقلال معلمان در تدریس {12}</p>
12-10-9-7-2	تلاش در جهت جذب و حفظ و حمایت و انگیزه دهی به معلمان با کیفیت و دانش آموزان	<p>شناسایی و حمایت از معلمان با تجربه با دانش و علاقه مند - توجه به معلمان به خاطر نقش کلیدی و محوری آنها در مواجهه با دانش آموزان {2} تلاش در جهت جذب معلمان خوب در مدرسه - تاثیر مدیر موفق روی جذب معلمان با سابقه و با دانش در مدرسه - تاثیر مدیر موفق روی جذب دانش آموزان بیشتر و بهتر به مدرسه {7} توجه به استعدادها و شکوفا نمودن آنها - برگزاری کارگاه برای معلمان - برگزاری کارگاه ها و کارآموزی برای ایجاد تحول عمیق در برنامه درسی معلمان - انجام نیازسنجی - ایجاد چالش فکری در معلمان {9} ایفای نقش تاثیرگذار انگیزه دهی و انگیزه بخشی در معلمان و دانش آموزان {10} تلاش برای جذب و حفظ معلمان توانمند و با کیفیت - مهمترین وظیفه مدیر مدرسه هدایت جریان یاددهی یادگیری و تسهیل فرایند رشد و پرورش دانش آموزان - ایجاد انگیزه در معلمان و دانش آموزان {12}</p>
11-10-8-3-15-12	تلاش در جهت توانمندسازی خود و معلمان	<p>به روز نمودن اطلاعات دبیران و معلمان و حتی خود مدیران {3} وجود سیستمی برای بهبود و پیشرفت معلم {8} رشد و توانمندسازی معلمان {10} دنبال مدیریت دانش و توانمندسازی و به روزرسانی معلمان بودن - دنبال یادگیری و بهتر عمل کردن بودن {11} برگزاری کارگاه های آموزشی متناسب با نیاز معلمان و دانش آموزان {12} توانمندسازی و به روزرسانی دانش حرفه ای و تخصصی معلمان {15}</p>
11-9-8-7-1-15-13-12	شناسایی نیازها، مسائل و مشکلات مدرسه، دانش آموزان و معلمان و تلاش برای رفع آنها	<p>اطلاع از وضعیت جسمی و روحی تغذیه دانش آموز وضعیت دانش آموز در بیرون مدرسه - ضرورت توجه به وضعیت عاطفی و روحی دانش آموزان در مدرسه - توجه به چالش های موجود در مدارس و حل منطقی و علمی آنها مثل اعتیاد - توجه ریشه ای به مسائل و موضوعات و چالش ها - رصد و توجه به آسیب های اجتماعی موجود در بین دانش آموزان - استفاده از دیگر متولیان موضوع در حل آسیب های مختلف در بین دانش آموزان {1} توجه به مشکلات دانش آموزان و معلمان و تلاش در جهت حل آن ها - دغدغه اصلی مدیر بهبود وضعیت تحصیلی دانش آموزان - پیش بینی لازم و بررسی راه های پیشگیرانه در مورد مسائل و مشکلات - سعی در حل مسائل به صورت ریشه ای با نگاه آینده نگرانه - امکان مطرح کردن مسائل و مشکلات دانش آموزان و معلمان - بررسی</p>



صاحب نظران	مقوله های فرعی	نمونه کدها (مفاهیم شناسایی شده)
	<p>تلاش در جهت ایجاد آمادگی برای زندگی، اشتغال و ادامه تحصیل دانش آموزان</p>	<p>هرروزه مسائل و مشکلات روزمره مدارس- جدی بودن و سخت گیری در بررسی و پیشگیری از مشکلات - عدم برخورد سخت و متعصبانه با مسائل و مشکلات مدرسه- مدیر موفق پذیرا و شنوای مسائل و مشکلات دانش آموزان- کمک به دانش آموزان ناموفق برای برگشت به زندگی {7} شناخت عواطف و ویژگی های دانش آموزان {8} حل مسائل و مشکلات دانش آموزان- در نظر داشتن حل مسائل و مشکلات معلمان- برنامه ریزی و تصمیم گیری برای حل مسائل و مشکلات و مهار آشفته گی ها- رفع مسائل و مشکلات مربوط به فناوری در مدرسه- رفع دیدگاه های نادرست در مورد معلمان از طرف دانش آموزان- اخذ نظر و مشورت از کارکنان در مورد مسائل و مشکلات دانش آموزان و خود معلمان {9} پیگیری مشکلات و دغدغه ها در سطح خانواده و والدین دانش آموزان و معلمان- مهارت و ممارست در تصمیم گیری و حل مسائل و مشکلات {11} مسئولیت پذیر بودن نسبت به مسائل و مشکلات معلمان و دانش آموزان- تصمیم درست و به موقع برای حل بحران ها و مسائل و مشکلات با همکاری تلاش جمعی- تلاش برای حل مشکلات معلمان {12} محور بودن دانش آموزان و نیازهای آنها در فعالیتهای مدیر و معلمان {13} احساس مسئولیت نسبت به مسائل و دغدغه های معلمان و کارکنان و تسهیل شرایط کار، توجه ویژه به نیازها و انتظارات معلمان {15}</p> <p>آشنایی دانش آموزان با جدیدترین تئوری های رشته های تحصیلی و اطلاع از اهمیت رشته های تحصیلی - نشان دادن جدیدترین تکنولوژی ها در رشته های تحصیلی و علاقه مند کردن دانش آموزان با تکنولوژی های جدید - ایجاد زمینه برای درک و فهم اهمیت رشته تحصیلی و نقش آن در توسعه آینده کشور و ایجاد اشتغال {1} استفاده بهینه از فرصت طلایی دوران آموزش توسط دانش آموزان برای یادگیری شیوه های زندگی در آینده توسط دانش آموزان- توجه به یاددهی مهارت های زندگی و کسب استقلال و احساس شادکامی و نشاط در دانش آموزان در کنار ارائه آموزش در مدارس {3} اهداف مدرسه آموختن بهتر و توجه به کیفیت آموخته ها باشد - هماهنگی و مذاکره با والدین در مورد اینکه موفقیت دانش آموزان صرفاً در کنکور نیست - تلاش برای اینکه دانش آموزان استعدادها و علاقه های خود را در زمینه شغلی و حرفه ای بشناسند - مدرسه جایی برای پرورش علائق و استعداد های دانش آموزان باشد- برنامه مدارس تلاش برای رسیدن به شغل و حرفه توجه به علائق و استعدادها {5} توجه به مباحث زندگی دانش آموزان- به روز بودن و تاکید روی مهارت های مورد نیاز برای زندگی و کار مثل زبان انگلیسی و کامپیوتر - در اولویت بودن دانش آموزان و خواسته های آنها و اطلاع از نوع آموزش مطلوب آنها و سبک آموزشی مطلوب آنها- ارائه آموزش های کاربردی در کنار آموزش های علمی {7} سرمایه گذاری روی آموزش های مهارتی- هدایت معلمان از آموزش های تئوری به آموزش های مهارتی- پیش بردن دانش آموزان متناسب با نیازهای بازار کار - داشتن برنامه های کاربردی- برگزاری آموزش های ضمن خدمت و کارگاه ها و شرکت دادن معلمان برای یادگیری آموزش های مهارت محور {9} هدایت دانش آموزان از مطالب تئوریک به سمت پژوهش و تفکر توسط مدیران موفق {12} آگاهی مدیران مدارس از شرایط و ویژگی ها و مختصات فارغ التحصیلان مطلوب جامعه- مهارت های زندگی (اجتماعی و فردی) داشته باشند- توانایی حل مسائل به صورت منطقی داشته باشند- جویای حقیقت باشند- اهل مطالعه و فکر باشند (تفکر انتقادی)- خلاق و مبتکر در کار باشند {14}</p> <p>شناخته شدن به عنوان رهبر {7} عمل کردن به عنوان یک رهبر نه به عنوان یک مدیر- شخصیت کاریزماتیک داشتن- اتخاذ نقش رهبری {9} توان ارتقای نقش از مدیریت به رهبری {10} ایفای نقش رهبری - مورد علاقه زیر مجموعه بودن، توانایی تاثیر و نفوذ روی مجموعه داشتن، زیر مجموعه با میل و رغبت و مشتاقانه به دنبال اجرای برنامه ها و سیاست های مدیر باشند {11} موفقیت مدیر منوط به ایفای نقش رهبری تغییر در مدرسه- مدیر موفق با برخورداری از حمایت قلبی و واقعی ارکان و اعضای مدرسه {13} مدیر موفق نقش الگو و تاثیر گذاری برای مجموعه مدارس دارد {14} داشتن قدرت کاریزماتیک {15}</p>
<p>11-10-9-7 15-14-13</p>	<p>ایفای نقش رهبری</p>	

در شکل زیر مداخلات مؤثر برای موفقیت مدیران مدارس در قالب نگاره به صورت خلاصه گزارش گردیده است.



شکل 1

مداخلات مؤثر برای موفقیت مدیران مدارس

بر اساس یافته‌های جدول بالا بُعد اول مداخله مؤثر مدیر مدرسه "شناخت یا تعیین مأموریت و رسالت و هدف و تدوین طرح و برنامه برای توسعه و پیشرفت مدرسه" می‌باشد؛ در این زمینه به زعم خبرگان وظیفه مدیر تعیین مأموریت برای مدرسه و مشخص کردن جهت و هدف است؛ برخی دیگر از پیشنهادات خبرگان در این زمینه شامل: شناخت مدیریت از اهداف و رسالت‌های کاری خود؛ پیاده‌سازی برنامه‌های متناسب با چالش‌ها؛ داشتن برنامه‌های کوتاه مدت و بلندمدت برای پیشرفت مدرسه؛ مشخص کردن وضعیت موجود و مطلوب؛ انجام پیش بینی های لازم قبل از انجام کار؛ تنظیم برنامه‌های آموزشی و درسی و توجه و آگاهی همه ذینفعان به اهداف نظام آموزش و پرورش و سند چشم انداز آموزش و پرورش و... به منظور شکل گیری هماهنگی و همکاری مؤثر بین آن‌ها می‌باشد.

بُعد دوم مداخله مؤثر مدیر مدرسه "مدیریت تفاوت‌ها" می‌باشد؛ در این زمینه به زعم خبرگان آگاهی و توجه به تنوع‌ها و تفاوت‌ها و رعایت آن یا مدیریت افراد راهکاری برای بهبود مدیریت در مدرسه است.

بُعد سوم مداخله مؤثر مدیر مدرسه "ارزشیابی و بازخورد" می‌باشد؛ در این زمینه به زعم خبرگان مدیر مدرسه باید به این نکات توجه داشته باشد؛ تعیین ملاک‌ها و روش‌های سنجش عملکرد و سپس اندازه‌گیری و نظارت بر عملکردها، تقدیر از همکاران بابت انجام کار درست، تفاوت قائل شدن بین کارکنان که کار درست انجام می‌دهند و کارکنانی که درست کار نمی‌کنند، دادن پاداش و بازخورد متناسب به عملکرد، ارائه بازخوردهای مثبت با دادن پاداش‌های مادی و معنوی.

بُعد چهارم مداخله مؤثر مدیر مدرسه "نظارت و راهنمایی و هدایت هوشمندانه" می‌باشد؛ در این زمینه به زعم خبرگان مدیر مدرسه این نکات را مد نظر داشته باشد؛ عدم دخالت و رصد جز به جز؛ نظارت بر کار معلمان در تدریس و ارائه راهنمایی و کمک در صورت ضرورت؛ عدم کنترل و بازخواست مستمر و دائمی همکاران؛ عدم ایجاد استرس با بازخواست نمودن مستمر؛ پررنگ بودن نقش نظارتی مدیر و کم‌رنگ بودن نقش دخالتی مدیر؛ واگذاری کارها به زیرمجموعه و نظارت داشتن در انجام کارها و پیگیری مسائل بزرگتر.



بُعد پنجم مداخله مؤثر مدیر مدرسه "بکارگیری بهینه همکاران" می‌باشد؛ در این زمینه به زعم خبرگان مدیر مدرسه باید کار همکاران را مشخص کند و برای ارائه کار با کیفیت توسط پرسنل تلاش کند.

بُعد ششم مداخله مؤثر مدیر مدرسه "شناخت و اجرای صحیح وظایف، نقش‌ها و مسئولیت‌ها و مدیریت چالش‌ها" می‌باشد؛ در این زمینه به زعم خبرگان مدیر مدرسه باید به این نکات توجه داشته باشد؛ توجه به وظایف و کارکردهای مدیریت مثل برنامه‌ریزی و هماهنگی، شناخت کافی از وظایفی که عهده دار آن می‌شوند، شناخت از جمعیت و فرهنگ حاکم، بودجه مدرسه، محیط اجتماعی مدرسه، شناسایی ساختارها و چالش‌های مدرسه مثل کمبود بودجه، کمبود امکانات، کمبود تجهیزات، کمبود نیروی کار، آشنایی با چالش‌های محیط مدرسه و اطراف مدرسه و جامعه، آگاهی مدیر از حیطه وظایف و مسئولیت‌های خود (آگاهی از حدود و ثغور کار) و عمل بر اساس آن، نقش سخنران، نقش‌های میان شخصی، نقش‌های اطلاعاتی و نقش‌های تصمیم‌گیری، نقش‌های تشریفاتی و...

بُعد هفتم مداخله مؤثر مدیر مدرسه "مدیریت بهینه منابع" می‌باشد؛ این زمینه به زعم خبرگان مدیر باید استفاده بهینه از انواع منابع مدرسه را داشته باشد و از همه ظرفیت‌ها برای بهبود کار استفاده کند؛

بُعد هشتم مداخله مؤثر مدیر مدرسه "تقویت حس امنیت در مدرسه" می‌باشد؛ در این زمینه به زعم خبرگان لازم است مدیر امنیت کافی و کامل روانی جهت یادگیری و تدریس در کلاس و مدرسه را فراهم کند و اعتماد و اطمینان از فرایند یاددهی را تضمین نماید؛

بُعد نهم مداخله مؤثر مدیر مدرسه "حمایت از استقلال معلمان در تدریس" می‌باشد؛ در این زمینه به زعم خبرگان لازم است مدیر مدرسه استقلال نسبی به معلمان در حوزه تدریس بدهد.

بُعد دهم مداخله مؤثر مدیر مدرسه "تلاش در جهت جذب و حفظ و حمایت و انگیزه دهی به معلمان با کیفیت و دانش‌آموزان" می‌باشد؛ در این زمینه به زعم خبرگان لازم است مدیر مدرسه به این نکات توجه کند؛ شناسایی و حمایت از معلمان با تجربه با دانش و علاقه مند، جذب دانش‌آموزان بیشتر و بهتر به مدرسه، توجه به استعدادهای معلمان و شکوفا نمودن آن‌ها، برگزاری کارگاه برای معلمان، ایجاد چالش فکری در معلمان برای فکر کردن، هدایت جریان یاددهی یادگیری و تسهیل فرایند رشد و پرورش دانش‌آموزان.

بُعد یازدهم مداخله مؤثر مدیر مدرسه "تلاش در جهت توانمندسازی خود و معلمان" می‌باشد؛ در این زمینه به زعم خبرگان لازم است مدیر مدرسه به این نکات توجه کند؛ دنبال مدیریت دانش و توانمندسازی و به روزرسانی معلمان بودن، برگزاری کارگاه‌های آموزشی متناسب با نیاز معلمان و دانش‌آموزان و توانمندسازی و به روزرسانی دانش حرفه و تخصصی خود و معلمان؛

بُعد دوازدهم مداخله مؤثر مدیر مدرسه "شناسایی نیازها، مسائل و مشکلات مدرسه، دانش‌آموزان و معلمان و تلاش برای رفع آن‌ها" می‌باشد؛ در این زمینه به زعم خبرگان لازم است مدیر مدرسه به این نکات توجه کند؛ توجه به وضعیت عاطفی و روحی دانش‌آموزان در مدرسه؛ توجه ریشه‌ای به مسائل و موضوعات و چالش‌ها؛ رصد و توجه به آسیب‌های اجتماعی موجود در بین دانش‌آموزان، استفاده از دیگر متولیان موضوع در حل آسیب‌های مختلف در بین دانش‌آموزان؛ بررسی هر روزه مسائل و مشکلات روزمره مدارس، جدی بودن و سخت‌گیری در بررسی و پیشگیری مشکلات؛ پذیرا و شنوای مسائل و مشکلات دانش‌آموزان؛ برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری برای حل مسائل و مشکلات و مهار آشفته‌گی؛ مسئولیت پذیر بودن نسبت به مسائل و مشکلات معلمان و دانش‌آموزان، تصمیم درست و به موقع برای حل بحران‌ها و مسائل و مشکلات با همکاری تلاش جمعی و محور بودن دانش‌آموزان و نیازهای آن‌ها در فعالیت‌های مدیر و معلمان.

بُعد سیزدهم مداخله مؤثر مدیر مدرسه "تلاش در جهت ایجاد آمادگی برای زندگی، اشتغال و ادامه تحصیل دانش‌آموزان" می‌باشد؛ در این زمینه به زعم خبرگان لازم است مدیر مدرسه به این نکات توجه کند، نشان دادن جدیدترین تکنولوژی‌ها در رشته‌های تحصیلی و علاقه مند کردن دانش‌آموزان با تکنولوژی‌های جدید؛ استفاده بهینه از فرصت طلایی دوران آموزش توسط دانش‌آموزان برای یادگیری شیوه‌های زندگی در آینده توسط دانش‌آموزان؛ توجه به یاددهی مهارت‌های زندگی و کسب استقلال و احساس شادکامی و نشاط در دانش‌آموزان در کنار ارائه آموزش در مدارس؛ توجه به مباحث زندگی دانش‌آموزان؛ تاکید روی مهارت‌های مورد نیاز برای زندگی و کار مثل زبان انگلیسی و کامپیوتر؛ در اولویت بودن دانش‌آموزان و خواسته



های آن‌ها و اطلاع از نوع آموزش مطلوب آن‌ها و سبک آموزشی مطلوب آن‌ها؛ ارائه آموزش‌های کاربردی در کنار آموزش‌های علمی؛ سرمایه‌گذاری روی آموزش‌های مهارتی، هدایت معلمان از آموزش‌های تئوری به آموزش‌های مهارتی و پیش‌بردن دانش‌آموزان متناسب با نیازهای بازار کار؛ آگاهی از شرایط و ویژگی‌ها و مختصات فارغ‌التحصیلان مطلوب جامعه، تربیت فارغ‌التحصیلانی که آمادگی و توانایی حضور فعال در بازار کار و جامعه داشته باشند و به راحتی و با کیفیت لازم متصدی کار و شغلی در جامعه باشند؛

بعد چهاردهم مداخله مؤثر مدیر مدرسه " ایفای نقش رهبری " می‌باشد؛ در این زمینه به زعم خبرگان مدیر مدرسه باید به دنبال ایفای نقش رهبری باشد و به عنوان یک رهبر نه به عنوان یک مدیر عمل کند موفقیت مدیر منوط به ایفای نقش رهبری تغییر در مدرسه هست، رهبر توانایی تأثیر و نفوذ روی مجموعه دارد و زیر مجموعه با میل و رغبت و مشتاقانه به دنبال اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های او می‌باشند؛

بحث و نتیجه‌گیری:

هدف پژوهش حاضر شناسایی مداخلات مؤثر برای موفقیت مدیران مدارس می‌باشد؛ مداخلات مؤثر برای موفقیت مدیران مدارس شامل مؤلفه‌های شناخت یا تعیین مأموریت و رسالت و هدف و تدوین طرح و برنامه برای توسعه و پیشرفت مدرسه؛ مدیریت تفاوت‌ها؛ ارزشیابی و بازخورد؛ نظارت و راهنمایی و هدایت هوشمندانه؛ بکارگیری بهینه همکاران؛ شناخت و اجرای صحیح وظایف، نقش‌ها و مسئولیت‌ها و مدیریت چالش‌ها؛ مدیریت بهینه منابع؛ تقویت حس امنیت در مدرسه؛ حمایت از استقلال معلمان در تدریس؛ تلاش در جهت جذب و حفظ و حمایت و انگیزه دهی به معلمان با کیفیت و دانش‌آموزان؛ تلاش در جهت توانمندسازی خود و معلمان؛ شناسایی نیازها، مسائل و مشکلات مدرسه، دانش‌آموزان و معلمان و تلاش برای رفع آن‌ها؛ تلاش در جهت ایجاد آمادگی برای زندگی، اشتغال و ادامه تحصیل دانش‌آموزان؛ ایفای نقش رهبری می‌باشند. که مسیر بهبود مستمر فعالیت‌های مدیران مدارس از این ابعاد عبور می‌کند.

یکی از مداخلاتی که در محیط یادگیری مدیران موفق را قادر می‌سازد موفقیت را حفظ کنند شناخت یا تعیین مأموریت و رسالت و هدف و تدوین طرح و برنامه برای توسعه و پیشرفت مدرسه است؛ به اعتقاد برخی از صاحب‌نظران و نویسندگان، یکی از اقدامات و فعالیت‌های رهبران موفق، مشخص کردن هدف و جهت است. فعالیت و اقدامی که تمام رهبران موفق، باید قادر به انجام دادن آن باشند (Leithwood & Reihl, 2003؛ Leithwood, 2006 و Huang, 2013). به اعتقاد لیث‌وود و رایحل (2003)، یکی از سه مقوله گسترده از فعالیت‌های مهم برای موفقیت رهبری تعیین جهت است. به اعتقاد آن‌ها این موضوع تقریباً در بیشتر سازمان‌ها و مجموعه‌ها وجود دارد. و شامل فعالیت‌هایی است که به توسعه اهداف برای مدارس و الهام بخشیدن به دیگران با داشتن چشم‌اندازی روشن در آینده، کمک می‌نماید. از مهمترین این فعالیت‌ها، شناسایی و ذکر روشن و واضح چشم‌انداز، ایجاد معناهای مشترک و انتظارات سطح بالا، و تقویت پذیرش اهداف گروهی هست.

در رابطه با تعیین جهت و شاخص‌های مربوط با آن؛ ریحانی (2008)، مشخص کردن جهت را شامل تدوین یک چشم‌انداز مشترک، تقویت همگرایی و وفاق در رابطه با اولویت‌ها و اهداف، و تعیین انتظارات برای سطوح بالای عملکرد می‌داند (Raihani, 2008). هوانگ (2013) هم تعیین جهت‌گیری‌های آموزشی را مطرح کرده و آنرا اجرای راهکارهایی جهت بهبود آموزش و یادگیری می‌داند. فعالیت‌های رهبران در جهت ترسیم چشم‌انداز و مشخص کردن اهداف روشن، زمینه‌سازی و فراهم نمودن منابع لازم برای محقق کردن اهداف تعیین‌شده، تشویق و ترغیب دیگران به حرکت در جهت محقق کردن اهداف، و اطمینان یافتن از متعهد ماندن گروه‌ها و افراد به چشم‌اندازها و اهداف مدرسه؛ انجام اقدامات خاص و رفتارها مرتبط با این کارکرد هست. (Huang, 2013)

چشم‌انداز مدیر مدرسه را پاماس (2006)، یک عنصر اساسی در موفقیت مدارس می‌داند. به اعتقاد داویس (2006) رهبران اثربخش، چشم‌اندازی جذاب و عقلایی از آینده سازمان را ترسیم کرده و برای دیگران به روشنی تبیین و تعریف می‌کنند. بسیاری دیگر از صاحب‌نظران و محققان هم تأکید به اشتراک گذاشتن چشم‌انداز دارند (Leithwood & et all, 2006؛ Leithwood, 2003، Harris)؛ مثلاً لیث‌وود و همکاران (1999) برای اثربخش بودن رهبر سازمانی مانند مدرسه، داشتن چشم‌انداز را به تنهایی کافی نمی‌دانند و معتقدند که چشم‌انداز بایستی مورد توافق پیروان نیز قرار بگیرد و چشم‌انداز باید با آن‌ها به اشتراک گذاشته بشود.

در پژوهش‌های بسیاری تعیین مأموریت‌ها و اهداف روشن و واضح برای مدیر مدرسه، مورد بررسی و اشاره قرار گرفته است (Hallinger & Murphy, 1985؛ Murphy, 1990؛ Weber, 1996؛ Pamas, 2006؛ Stark, 1998). مشخص کردن



مأموریت مدرسه یکی از حوزه‌های رهبری آموزشی در الگوی وبر (1996) هست. وی مشخص نمودن مأموریت مدرسه را فرایندی پویا از تفکر تأمل‌آمیز و تشریح مساعی برای تدوین یک مأموریت روشن و صادق توصیف می‌نماید. و نیز در الگوی مورفی (1990)، توسعه مأموریت و اهداف، یکی از ابعاد چهارگانه رهبری آموزشی می‌باشد. یکی از عوامل بسیار مهم در موفقیت یک مدرسه را پاماس (2006)، مأموریت و اهداف آن می‌داند. به نظر او مأموریت و هدف، چشم‌انداز یک مدرسه را مشخص نموده و امکان موفقیت آن را مورد اندازه‌گیری قرار می‌دهد. در این مطالعه از جمله صلاحیت‌های مورد نیاز برای مدیریت موفق، تعیین اهداف مدرسه با مشارکت و همکاری معلمان مدارس است که این خود یکی از فاکتورهای کلیدی در موفقیت کلی مدرسه می‌باشد.

یکی دیگر از مداخلاتی که در محیط یادگیری مدیران موفق را قادر می‌سازد موفقیت را حفظ کنند روش‌های ارزیابی و گزارشگری است (Harris, 2009). در زمینه خصوصیات مدیران آموزشی موفق، نتایج مطالعه غلامی و همکاران (1392)، نشان می‌دهد یکی از خصوصیات شناسایی‌شده برای مدیران آموزشی موفق، ارائه بازخورد و انتقال نتایج به کارکنان در انجام کارها است (Gholami & et all, 2013). به اعتقاد نیکلاروس (2015) مدیران مدارس باید به‌صورت مستمر و تدریجی، هنر و مهارت رهبری را در معلمان رشد دهند. به اعتقاد وی در ارزیابی عملکرد معلمان مدیران باید دید خود را از مچگیری و عیب‌یابی به سمت بهبود و توسعه شایستگی‌ها و مهارت‌های رهبری معلمان تغییر دهند (Nikolaros, 2015).

مداخله مؤثر دیگر مدیر مدرسه در حوزه نظارت و راهنمایی و هدایت هوشمندانه می‌باشد؛ در این زمینه خیلی از فعالیت‌ها و اقدامات رهبران موفق، در حوزه نظارت و ارزشیابی آموزشی هست. یکی از ابعاد الگوی رهبری هالینگر و مورفی (1985) هم مدیریت برنامه‌ریزی آموزشی هست. این بعد شامل نظارت و ارزشیابی آموزشی، هماهنگ نمودن برنامه درسی و نظارت کردن بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان می‌باشد. به اعتقاد آن‌ها نظارت و ارزشیابی آموزشی، شامل اقداماتی است که حمایت آموزشی را برای معلمان و همچنین نظارت بر آموزش را در کلاس درس از طریق بازرسی‌های غیر رسمی و همچنین تنظیم نمودن شیوه کلاس با اهداف مدرسه، فراهم می‌آورد (Hallinger & Murphy, 1985) (رابینسون و همکاران (2008)، اعتقاد دارند که ارزشیابی آموزشی و برنامه‌ریزی درسی، بسیار ضروری برای یک رهبر آموزشی اثربخش می‌باشد (Robinson & et all, 2008).

در ارتباط با نظارت و هدایت و راهنمایی هوشمندانه؛ اوبانکس و لوین (1993) سخن از توانایی پیش‌گری رهبران مدارس می‌کند و اعتقاد دارد که توانایی پیش‌گری یکی دیگر از ویژگی‌های مهم رهبران است و آن را شامل مواردی مثل پیش‌اجرای درست برنامه درسی برای اطمینان از همسو بودن آن‌ها با استانداردها، و پیش‌کیفیت ارائه تدریس معلمان از طریق انجام مشاهدات یا بازدیدهای پیوسته از کلاس درس می‌دانند. برخی دیگر از نویسندگان نیز سنجش و ارزشیابی تدریس را برای بهبود استانداردهای تدریس و در نتیجه افزایش یادگیری و موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان، مهم و ضروری می‌دانند (Stark, 1998; Carter, 1999; Carlson, 1999; Franey, 2002; Harris, 2006).

نظارت بر پیشرفت و موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان، یکی دیگر از زمینه‌های مهم نظارت و ارزشیابی مدیران و رهبران مدارس می‌باشد. نظارت بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، اشاره به استفاده مدیران از نتایج آزمون‌ها برای مشخص کردن اهداف، ارزشیابی برنامه درسی، ارزشیابی آموزش و تدریس و ارزیابی میزان پیشرفت در دستیابی به اهداف مدرسه، دارد (Hallinger & Murphy, 1985). رهبران اثربخش به نقش مهم خود در موفقیت مدارس واقفند و به آن اذعان می‌دارند و خود را مسئول نهایی موفقیت یا شکست مدارس می‌دانند (Ramatseba, 2012). بر اساس نظر پژوهشگران مدیران اثربخش به سنجش و ارزیابی سیستماتیک موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان مبادرت می‌کنند (Englefield, 2001; Carter, 1999; Carlson, 1999). مطالعه کارسکو ماکیاس (2019) در رابطه با صلاحیت‌های شاخص و مهم برای انتخاب رهبران اثربخش مدارس، نشان داد که نظارت و ارزشیابی یکی از صلاحیت‌های مهم جهت انتخاب رهبران اثربخش می‌باشد. از جمله صلاحیت‌های مهم و مورد نیاز مدیران برای مدیریت موفق در مدارس؛ نظارت داشتن بر طرح‌های دروس معلمان، نظارت داشتن بر فعالیت‌های آموزشی و یادگیری معلمان در کلاس درس و ارزشیابی کردن از برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های درسی است (Carrasco-Macías, 2019).

مداخله مؤثر دیگر مدیر مدرسه مدیریت بهینه منابع می‌باشد؛ منابع انسانی یکی از مهمترین منابع در دست مدیر مدرسه است که باید استفاده بهینه از آن‌ها داشته باشد؛ از نظر بسیاری از متخصصان و صاحب‌نظران معلمان و کارکنان از با ارزشترین و مهمترین منابع در سازمان‌ها و از جمله در مدارس هستند و ارزش‌گذاری با آن‌ها هم یکی از ویژگی‌های اصلی مدیران اثربخش است و در جهت جذب و حفظ معلمان با کیفیت و نیز ارتقا کیفیت تدریس آنان گام بر می‌دارند (Day, 2001; Harris,



2001). از دیگر منابع، منابع کالبدی مدرسه هستند و یکی از مداخلاتی که در محیط یادگیری مدیران موفق را قادر می‌سازد موفقیت را حفظ کنند بهبود امکانات رفاهی است (Harris, 2009).

تلاش در جهت جذب و حفظ و حمایت و انگیزه دهی به معلمان با کیفیت و دانش آموزان نیز مداخله دیگری می‌باشد که می‌تواند برای موفقیت مدیران مدارس موثر باشد؛ از نظر بسیاری از صاحب نظران و متخصصان پرسنل سازمان از با ارزش ترین و مهم ترین منابع سازمان‌ها از جمله مدارس هستند و یکی از ویژگی‌های اصلی رهبران اثربخش ارزش گذاری به منابع انسانی خود هست (Carter, 1998؛ Day, 2000؛ Love, 2005؛ Harris & Chapman, 2002).

تلاش در جهت توانمند سازی خود و معلمان هم می‌تواند برای موفقیت مدیران مدارس موثر باشد؛ زبر (2013) به اهمیت افزایش مهارت معلمان در حمایت از یادگیری معلمان و تعامل با دانش آموزان به عنوان پیش نیازهای لازم جهت بهبود شرایط مدرسه اشاره می‌کند (Abedikooski & et all, 2022). هریس (2009) اظهار داشت: «هیچ چیز برای دانش آموزان و یادگیری آن‌ها تغییر نمی‌کند، مگر اینکه در رفتارها و عملکرد معلمان تغییر ایجاد شود» (Harris, 2009).

یکی از ابعاد رهبری موفق و یا راهبردهای مورد استفاده رهبران موفق توسعه و رشد افراد است. اهمیت تمرکز بر توسعه حرفه‌ای توسط بسیاری دیگر از نویسندگان تاکید شده است و رشد و توسعه مهارت‌های رهبری و مدیریت منابع انسانی را یکی از ویژگی‌های مدرسه اثربخش ذکر کرده‌اند (Leithwood & Reihl, 2003؛ Franey, 2002؛ Leithwood, 2006). یکی از چهار مقوله مهم فعالیت‌های رهبری، از دیدگاه لیث‌وود (2006)، رشد و توسعه افراد است که همه رهبران موفق باید قادر به اجرای آن باشند. لیث‌وود و رایبل (2003) هم، یکی اقدامات ضروری و مهم رهبران موفق را رشد و توسعه افراد می‌دانند. به اعتقاد آن‌ها، رهبران با فراهم نمودن فرصت‌های لازم برای یادگیری فردی معلمان و کارکنان و نیز تشویق‌ها، رشد حرفه‌ای معلمان و کارکنان مدرسه را تحت تأثیر قرار می‌دهند. نقش اساسی در ارتقاء رشد حرفه‌ای در سطح مدرسه بر عهده رهبران مدارس است. رهبران مدارس می‌توانند موجب تقویت رشد حرفه‌ای کارکنان و یا توقف آن‌ها شوند. در مطالعه‌ای که ریحانی (2008)، برای طراحی یک مدل اندونزیایی از رهبری موفق مدارس انجام داده نتیجه می‌گیرد از جمله فعالیت‌ها و ویژگی‌های رهبران مدارس موفق در اندونزی، توجه رهبر مدرسه به توسعه حرفه‌ای خود و کارکنان از طریق راهکارهایی مانند فراهم کردن پشتیبانی‌های فردی، ترغیب ذهنی و مدل‌سازی می‌باشد. نتایج تحقیق وی نشان می‌دهد که رهبران مجتمع یک سیستم حمایتی و یک سیستم قوی رشد حرفه‌ای را برای معلمان و کارکنان تدارک دیده‌اند (Raihani, 2008).

از جمله صلاحیت‌های مهم برای موفقیت رهبران مدارس حمایت از رشد کارکنان مطابق با استفاده از پتانسیل آن‌ها برای اهداف مدرسه و دستیابی به این اهداف و رشد پیوسته و آموزش حرفه‌ای بیشتر است. یکی از مهارت‌های مورد نیاز رهبران آموزشی جهت مدیریت موفق مدارس، تشویق و به وجود آوردن محیطی مناسب برای رشد حرفه‌ای کارکنان، می‌باشد. برای بهبود واقعی مدرسه یک راهکار نوید بخش، ایجاد اجتماعات یادگیری حرفه‌ای می‌باشد (Hord & Sommers, 2008). در تحقیق غلامی و همکاران (1392)، از نظر معلمان توسعه حرفه‌ای کارکنان، یکی از عامل‌های به دست آمده در رابطه با خصوصیات مدیران آموزشی موفق می‌باشد. داشتن برنامه‌های ضمن خدمت برای توسعه مهارت‌های معلمان و تشویق معلمان و کارکنان برای تقویت مهارت‌های آموزشی خود از راه ادامه تحصیل از جمله خصوصیات مربوط به این عامل می‌باشد (Gholami & et all, 2013).

در انجام این مطالعه محدودیت‌های وجود داشت از جمله اینکه موضوع مدیریت موفق مدارس موضوع پر چالشی است و در آن تشتت آرا نسبتاً زیاد است و اتفاق نظر خبرگانی در آن به سادگی میسر نمی‌شود. عدم آشنایی خبرگان با پژوهش‌های ISSPP که محقق تلاش نمود با توضیح خلاصه‌ای از پژوهش‌های ISSPP، تا حدی این محدودیت را جبران کند. همچنین با توجه به اینکه پژوهش در این حوزه در داخل کشور و حتی خارج از کشور کم هست محقق با کمبود منابع و سابقه پژوهشی و در نتیجه عدم امکان مقایسه مستقیم نتایج این پژوهش با سایر پژوهش‌ها مواجه بوده است. گستردگی وسعت و ابعاد موضوع و عدم اجرای پروتکل‌های ISSPP در مدارس ایرانی از دیگر محدودیت‌های این پژوهش بود.

با عنایت به فضای حاکم بر مدارس کشور، باید با ایجاد احساس نیاز و نیاز آفرینی به ضرورت و وجوب ارتقاء کیفیت فعالیت‌های مدرسه، توجه بیشتری به نقش و اهمیت مدیریت مدرسه در ارتقا کیفیت فعالیت‌های مدرسه بشود. لذا پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها و مؤسسات پژوهشی تخصصی در زمینه مدیریت مدرسه و ارزیابی عملکرد مدیران تأسیس و راه اندازی شود و مدیران موفق شناسایی و مورد تشویق واقع شوند و از آنجا که کیفیت فعالیت مدیریت مدرسه به مهارت‌ها و صلاحیت‌هایی از جمله مهارت‌های حرفه‌ای، تخصصی، ارتباطی، پداگوژیکی، فناوری و... وابسته است در انتخاب مدیران مدارس، این پیش شرط‌ها دقیق‌تر بررسی شود و دوره‌های ضمن خدمت برای بالابردن سطح آگاهی و مهارتی مدیران برگزار شود.



منابع:

- Abedi Kooshki, S., Zeinabadi, H. (2021). Successful School Management Policies, Patterns and Principles (Overview of ISSPP International Project Findings). *Science and Technology Policy Letters*, 11(2), 124-136. (in persion)
- Abedikooshki S, Aminbeidokhti A, Zeinabadi H.(2022) . Designing a successful school management process model based on ISSPP international research findings. *Educ Strategy Med Sci*, 15 (2) ,195-206. (in persion)
- AbediKooshki, S., & Darabi, M. (2023). Analyzing the consequences of establishing successful management in Tehran schools. *Applied Educational Leadership*, 4(2), 41-57.
- Australian Institute for Teaching and School Leadership (2011). Australian Professional Standard for Principals. Available in www.aitsl.edu.au
- Barnett, B. and Stevenson, H. (2015). International perspectives in urban educational leadership: social justice leadership and high-need schools, in Khalifa, M.A., Arnold, N.W., Osanloo, A.F. and Grant, C.M. (Eds), *Handbook of Urban Educational Leadership*, Rowman and Littlefield, Lanham, MD, 518-531.
- Carlson, K.G., Shagle- shah, S. and Ramirez, M.D. (1999). *Leave No Child Behind: a Baker's Dozen Strategies to Increase Academic Achievement*. Chicago, IL: Chicago Board of Education.
- Carter, S.C. (1999). *No Excuses - Seven Principals of Low-Income Schools Who Set the Standard for High Achievement*. Washington, DC: The Heritage Foundation.
- Carrasco-Macías, M. (2019). The importance of principal leadership and context for school success: insights from (in)visible school' *School Leadership & Management* ,Formerly School Organisation, Volume 40, 2020 - Issue 4
- Cutler, V. (1998). 'Highbury Grove - from deconstruction to reconstruction.' In: STOLL, L. and MYERS, K. (Eds) *No Quick Fixes: Perspectives on Schools in Difficulty*. London: Falmer Press.
- Davies B. (2015). *Developing Sustainable Leadership*, Paul Chapman Educational Publishing/ Sage, London.
- Davies, B (2006). *Leading the strategically focussed school: Success & sustainability* London: Paul Chapman Publishing.
- Day, C. (2000). Effective leadership and reflective practice. *Reflective Practice*. 1 (1) 113-127. Retrieved May 3, 2005 from EBSCOhost database.
- Drysdale L, Gurr D, Goode H. Dare to Make a Difference: Successful Principals Who Explore the Potential of their Role. *International Studies in Educational Administration*. 2018; 44(3): 37-54.
- Englefield, S. (2001). *Leading to Success: Judging Success in Primary Schools in Challenging Contexts*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Franey, T. (2002). 'The "Smart Story": the challenge of leadership in the urban school', *School Leadership & Management*, 22, 1, 27-39.
- Gholami, K., Shirbeygi, N., & Sayadi, Y. (2013). Studying Characteristics of Successful Educational Principals: Towards Developing a Standard Scale for Research on Successful School Principals. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 4(15), 45-62.(in persion)
- Hallinger, P., and Murphy, J. (1985). Assessing the instructional behavior of principals. *Elementary School Journal*, 86, 217-247.
- Harris, A. (2001). 'Holding the fort? Leading and improving schools in difficulty', *Management in Education*, 15, 3, 21-3.
- Harris, A. (2002). 'Effective leadership in schools facing challenging contexts', *School Leadership & Management*, 22, 1, 15-26.

- Harris, A. (2009). *Distributed leadership different perspectives*. Guildford, UK: Springer London, Limited. doi: 10.1007/978-1-4020-9737-91
- Harris, A., & Chapman, C. (2002). *Effective leadership in schools facing challenging circumstances*. Nottingham, UK: National College for School Leadership (NCSL).
- Harris, A., & Chapman, C. (2003). *Leadership in schools facing challenging circumstances*: Sage Publication. <http://www.sagepublications.com>
- Hayat, A.A. (2014). *Design and validation of professional standards for Iranian secondary school principals and assessment of professional development needs of secondary school principals in Shiraz city*. Doctoral thesis of Khwarazmi University. (in Persian)
- HOPKINS, D. (2001). *Meeting the Challenge: an Improvement Guide for Schools Facing Challenging Circumstances*. London: DfEE.
- Hord, S. M., & Sommers, W. A. (2008). *Leading professional learning communities: Voices from research and practice*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press
- Hosseinzadeh, A. (2012). *Examining the comparison of the effectiveness of school principals who graduated from educational management fields with other school principals in other fields from the teachers' point of view*. Master's thesis, field of educational management, University of Sistan and Baluchistan. (in Persian)
- Huang, T. (2013) *Effective School Leadership Competencies: A Psychometric Study of the NASSP 21st Century School Administrator Skills Instrument*. Presented to the Graduate and Research Committee of Lehigh University. In Partial Fulfillment of Requirements for the Degree of Doctoral of Education in Educational Leadership.
- J. R. Malin, D. Hackmann, (2017) "Urban high school principals' promotion of college-and-career readiness", *Journal of Educational Administration*, Vol. 55 Issue: 6, pp.606-623.
- Khanifar, H; Jandaghi, G; Abdul Hosseini, B. (2007). *Identifying and compiling the scientific and functional standards of educational managers of secondary schools in Tehran and providing a suitable model*, *Journal of Psychology and Educational Sciences*, 37(4), pp. 117-140.(in Persian)
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). *Linking leadership to student learning: The contributions of leader efficacy*. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 496 - 528.
- Leithwood, K., A. & Reihl, C. (2003). *What we know about successful school leadership*: Philadelphia, PA: Laboratory for Student Success, Temple University.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. and Hopkins, D. (2006), *Seven Strong Claims about Successful School Leadership*, National College of School Leadership, Nottingham.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Hopkins, D. and Harris, A. (2006). *Successful School Leadership: What It Is and How It Influences Pupil Learning*, Department for Education and Skills, London.
- Love, C.T (2005). *Using both hands and heart for effective leadership*. *Journal of family and consumer sciences*. 97(2), 2005 from <http://proquest.umi.com.ezproxy.waikato.ac.nz>.
- Malin, J.R. and Hackmann, D.G. (2017), *Enhancing students' transitions to college and careers: a case study of distributed leadership practice in supporting a high school career academy model*, *Leadership and Policy in Schools*, Vol. 16 No. 1, 54-79.
- Mard, S. M., Zaynabadi, H. R., Abdollahi, B., & Arasteh, H. R. (2018). *Indicators of a successful educational leader; Findings of a phenomenological study*. *School Administration*, 5(2), 109-128.(in Persian)
- Miller, P. (2018). *Culture', 'Context', School Leadership and Entrepreneurialism: Evidence from Sixteen Countries*, This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (<http://creativecommons.org/licenses/by/421/>).
- Murphy, J. (1990). *Transformational change and the evolving role of the principal: Early empirical evidence*. In J. Murphy & K. S. Louis (Eds.), *Redesigning the principalship: Insights from transformational reform efforts*. Thousand Oaks, CA: Corwin.



- Nikolaros, J. (2015). Strategies for Effective School Leadership, Global Journal of Educational Studies., Vol.1, No.1.
- Pamas, R.A. (2006). The Behaviors and Practices of Principals in Successful At-Risk Middle Schools, Dissertation submitted to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University. In partial fulfillment of the requirement for the degree of Doctor of Education In Educational Leadership and Policy Studies.
- Patton, M.Q. (2015), Qualitative Research and Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice, 4th ed., Sage, Thousand Oaks, CA.
- Raihani, R. (2008). An Indonesian model of successful school leadership. Journal of Educational Administration Vol. 46, No. 4, pp. 481-496.
- Rajaipour, S. and Ebrahimi, F. (2006), the investigation of desirable indicators in the school management evaluation process from the perspective of Shahrekord secondary school principals and teachers, Islamic Azad University, Garmsar Branch, Educational Management Quarterly
- Ramatseba, L. (2012). A dissertation submitted to the wits school of education, faculty of humanities, University of the Witwatersrand in fulfillment of the requirements for the degree of master of education.
- Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. Educational Administration Quarterly, 44, 635-674.
- Stark, M. (1998). 'No slow fixes either: how failing schools in England are being restored to health.' In: STOLL, L. and MYERS, K. (Eds) No Quick Fixes: Perspectives on Schools in Difficulty. London: Falmer Press.
- Weber, J. (1996). Leading the instructional program. In S. Smith. & P. Piele (Eds.), School leadership. (pp. 253-278). Clearinghouse of Educational Management. Eugene, Oregon.