www.edcbmj.ir e-ISSN: 2345-5284

Education Strategies in Medical Sciences (ESMS)

Journal homepage: www.edcbmj.ir/en e-ISSN: 2345-5284

Baqiyatallah University of Medical Sciences

Designing a Successful School Management Process Model Based on ISSPP International Research Findings

Sara Abedikooshki[1], Aliakbar Aminbeidokhti[2*], Hassanreza zeinabadi[3]

[1] *Educational Administration, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Semnan University, Semnan, Iran*
[2] *Educational Administration, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Semnan University, Semnan, Iran*
[3] *Educational Administration, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran*

**Corresponding author: Aliakbar Amin Beidokhti, Department of Educational Administration, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Semnan University, Semnan, Iran., Email z. a.aminbeidokhti@semnan.ac.ir*

Article Info

Keywords: *Successful Principal, Successful Schools, ISSPP, Sustainability of success.*

Abstract

Introduction: Successful leadership is essential for the success of schools and the education system. The ISSPP project was conducted in 2001 to implement revenue and continue to look for specific features, trends and successful features in a successful circuit. This is because this research is specific to ISSPP and provides evidence of successful management with a paradigm logic that characterizes it because schools succeed in doing research.

Methods: The research method is qualitative and based on data theory. The statistical population of the present study included education specialists and experts, successful administrators and university professors. From the statistical population, 15 people were selected through purposive sampling to achieve theoretical saturation. The research tools were articles published on the ISSPP official website at the University of Nottingham, England, and semi-structured interviews. The total number of articles published in this database by the end of 2019 was over 100 articles. This study examined 36 articles related to the characteristics of a successful school principal. In order to analyze the data obtained from the interview and selected articles, the data base method and open, pivotal and selective coding have been used.

Results: The results of data analysis showed that successful school principals have 40 indicators in five categories of leadership practices, organizational interventions, behaviors and personality traits, philosophy of insights and values, relationships.

Conclusion: Finally, the paradigm model in the form of central phenomena (philosophy, insights and values), causal conditions (leadership model), contextual conditions (behaviors and personality traits), intervention conditions (organizational interventions), strategies (relationships) and consequences (success) was compiled.

Copyright © 2020, Education Strategies in Medical Sciences (ESMS). This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) which permits copy and redistribute the material just in noncommercial usages, provided the original work is properly cited.

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-11-09]

مجله راهبردهای آموزش در علوم پزشکی
دوره ۱۵، شماره ۲، ۱۴۰۱
صفحات: ۱۹۵-۲۰۶

طراحی مدل فرآیند مدیریت مدارس موفق بر اساس یافته های پژوهش بین المللی ISSPP

سارا عابدی کوشکی[۱] ، علی اکبر امین بیدختی[۲*] ،حسن رضا زین آبادی[۳]

[۱] گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران
[۲] گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران
[۳] گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

*نویسنده مسوول: علی اکبر امین بیدختی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران . ایمیل: a.aminbeidokhti@semnan.ac.ir

چکیده

مقدمه: رهبری موفق برای موفقیت مدارس و سیستم آموزش و پرورش ضروری است. پروژۀ ISSPP در سال ۲۰۰۱ به اجرا درآمد و همچنان به دنبال درک ویژگی ها، گرایشات و خصوصیات مدیران موفق در مدارس موفق هستند. لذا هدف پژوهش حاضر شناسایی ویژگی های مدیران مدارس موفق بر اساس پژوهش های انجام شده در پروژه ISSPP و ارائه الگوی مدیریت مدارس موفق با منطق پارادایمی است.

روش‌ها: روش پژوهش، کیفی و مبتنی بر نظریه داده بنیاد است. جامعه‌ی آماری پژوهش حاضر شامل متخصصان و صاحب نظران آموزش و پرورش، مدیران موفق و اساتید دانشگاهی بودند که از میان جامعه آماری، ۱۵ نفر از طریق نمونه گیری هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند. ابزار پژوهش مقالات انتشاریافته در پایگاه رسمی اینترنتی ISSPP در دانشگاه ناتینگهام انگلستان و مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. تعداد کل مقالات منتشر شده در این پایگاه تا پایان سال ۲۰۱۹ بالغ بر یکصد مقاله بود که این پژوهش به بررسی ۳۶ مقاله مرتبط با ویژگی های مدیر مدارس موفق پرداخته است. به منظور تجزیه و تحلیل داده های حاصل از مصاحبه و مقالات منتخب از روش داده بنیاد و کد گذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شده است.

یافته‌ها: نتایج تحلیل داده ها نشان داد که مدیران مدارس موفق دارای ۴۰ نشانگر در ۵ مقوله شیوه‌های رهبری، مداخلات سازمانی، رفتارها و خصوصیات شخصیتی، فلسفه بینش و ارزش‌ها، روابط می باشند.

نتیجه‌گیری: در نهایت مدل پارادایمی در قالب پدیده محوری(فلسفه، بینش و ارزش ها)، شرایط علّی(الگوی رهبری)، شرایط زمینه ای(رفتارها و خصوصیات شخصیتی)، شرایط مداخله ای(مداخلات سازمانی)، راهبرد ها(روابط) و پیامدها(موفقیت) تدوین شد.

واژگان کلیدی: مدیر موفق، مدارس موفق، ISSPP، پایداری موفقیت

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-11-09]

مقدمه

دو دهه قبل، دی و همکاران (۲۰۰۰) انگیزه شروع یکی دیگر از مطالعات بین‌المللی در حوزه مدیریت مدرسه را رقم زدند، آن‌ها در جستجوی این سؤال بودند که ویژگی‌های مشترک مدیران مدارس موفق کدامند؟ [۱] به دنبال آن پروژهٔ بین المللی مدیریت مدارس موفق در سال ۲۰۰۱ به اجرا درآمده و همچنان به دنبال درک ویژگی ها، گرایشات و خصوصیات مدیران موفق مدارس موفق بوده است [۲]. ISSPP اولین و طولانی‌ترین پروژه در حال اجراست که با تشکیل جلسه‌ای در دانشگاه ناتینگهام انگلستان با حضور گروهی متشکل از پژوهشگران هفت‌کشور (آمریکا، انگلستان، چین، نروژ، سوئد، استرالیا و دانمارک) آغاز شد. این پروژه امروزه با مشارکت گروه‌هایی در بیش از ۱۳ کشور ادامه دارد و بیش از ۱۰۰ مطالعه موردی در این زمینه انجام شده است [۳]، اخیراً کشورهای دیگر مانند قبرس، مکزیک، نیوزلند، آفریقای جنوبی و ترکیه نیز به این پروژه اضافه‌شده‌اند. لازم به ذکر است که مجله مدیریت آموزشی برخی از نتایج مذکور را در قالب مقالات پژوهشی منتشر نموده است. پروژه ISSPP در نوع خود اولین و بزرگ ترین در جهان است که منجر به جامع ترین تصویر از خصوصیات و استراتژی های مدیران مدارس موفق در مدارس ابتدایی و متوسطه شده است [۴].

در نیم قرن اخیر مدیریت مدرسه موردتوجه تعداد زیادی از مطالعات قرارگرفته است [۳,۴,۵,۶]. تأثیر مدیریت مدرسه بر انواع متغیرهای وابسته مانند پیشرفت تحصیلی، فرهنگ مدرسه، رضایت شغلی و سایر متغیرهای مربوط به معلمان، مورد تجزیه‌وتحلیل قرارگرفته است، رابینسون، هوهپا و لوید (۲۰۰۸)؛ هتی (۲۰۰۹) در مطالعات خود به تاثیر مدیریت مدرسه بر متغییرهای فوق پرداخته اند [۷,۸]. نتایج مطالعه موردی درای اسدال و همکاران(۲۰۱۸) نشان می‌دهد که مدیران آموزشی موفق دارای خصوصیات برجسته‌ای هستند. برای مثال هدایت مدرسه و کارکنان آن‌یکی از این مؤلفه‌ها است. مدیران باید هدفی را برای سازمان از راه جهت‌دهی 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 می‌کنند. درمجموع مدیران موفق می‌دانند چگونه این ظرفیت ها را در گروه ایجاد کنند [۹].

دیویس و همکارانش (۲۰۰۳) معتقد هستند که امروزه در کنار هرمدرسه موفقی، رهبری مؤثر و موفق خواهید یافت [۱۰]. از دیدگاه لوین و لیزوت (۱۹۹۰) رهبران موفق دارای انرژی بالا بوده و اغلب فعالیت های آموزشی را راهنمایی می کنند، آنها از معلّمان حمایت نموده و به دنبال انتخاب معلّمانی اثربخش می باشند. رهبران موفق بر فعالیت های مدرسه نظارت نموده و به دنبال کسب منابع ضروری مدرسه هستند [۱۱]. والین (۲۰۰۹) از بررسی ادبیات مربوط به مدیران موفق چنین نتیجه گیری می کند که مدیران موفق مأموریت ها، غایت و اهداف را با مشارکت ذینفعان (دانش آموزان، والدین و معلّمان) ترسیم می کنند، آنها فرایندی را جهت آموزش و ارزیابی عملکرد کارکنان طراحی می کنند، مدیران موفق به دقت به مسائل گوش می کنند و جو صداقت، اعتماد و مشارکت را به وجود می آورند. مدیران موفق، طرحی را جهت بهبود پیشرفت تحصیلی دانش آموزان و برنامه ای را برای رشد حرفه ای معلّمان طراحی و اجرا می کنند [۱۲]. از نظر کرافت و گیلمور (۲۰۱۶) 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 صحیح از تدابیر ارتباطی مؤثر، تسهیل آموزش و نهایتاً مدیریت تغییر در مدرسه [۱۳]. بررسی نتایج برخی پژوهش های دیگر مانند بارنت و استوسون (۲۰۱۵) و سباستین و آلنوورس (۲۰۱۲) 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 [۱۴,۱۵].

نتایج بررسی پژوهش های ISSPP نشان می دهد که مدیریت مدارس موفق اثرات بسیار مهمی بر کیفیت مدرسه و یادگیری دانش آموز دارد. یکی از راه های بیان این مسئله این است که یک مدیر موفق معمولاً به عنوان یک کاتالیزور برای آزادسازی پتانسیل های بالقوه ای که در سازمان وجود دارد، عمل می کند [۱۶]. در این باب پاتون (۲۰۱۵) نیز در تحقیقاتش بر روی داده های پروژه ISSPP به این نتیجه رسید که مدیران مدارس موفق تأثیر کمتری بر روی توسعه توانایی های معلمان داشتند و بیشتر کار آنها در ابعاد انگیزش و حمایت از شرایط کاری بود [۱۷]. مالین و هاکمن (۲۰۱۷) 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 و دانش و شرایطی است که در آن کار می کنند [۱۸]. مدیران مدارس موفق از طریق تاثیر گذاشتن بر روی انگیزه ،تعهد و شرایط کاری به صورت غیر مستقیم و مؤثرتر باعث بهبود آموزش و یادگیری می شوند [۱۹].

لازم به ذکر است در پژوهش های پروژه بین المللی ISSPP، مدیران و مدارسی شرکت داشته اند که دارای حداقل یکی از معیارهای سه گانه ذیل بوده اند: اول وجود

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-11-09]

شواهدی مبنی بر موفقیت دانش آموزان در سطحی فراتر از انتظارات در آزمون های ایالتی یا ملی، دوم شهرت و اعتبار مدیران انتخاب شده در جامعه و یا نظام آموزشی (که این معیار از طریق مشورت با کارکنان، دیگر مدیران، گزارش بازرسی مدرسه و غیره به دست آمده است) و سوم شهرت مدرسه به طورکلی و یا کسب جایزه به دلیل اجرای برنامه های خاص. بنابراین در این پروژه مدرسه ای موفق تلقی شده است که حداقل دارای یکی از ویژگی های یاد شده باشد [۲۰] و مدیران موفق کسانی هستند که قادر به انطباق با شرایط موجود داخلی و خارجی، انجام اقدامات شایسته استراتژیک و نیز هدایت برنامه پیشرفت در یک چارچوب منسجم و روشن با توجه به اهداف گسترده آموزشی، اخلاقی و معنوی باشند [۵].

بی شک مدارس کشور نیز بدون مدیران مؤثر و موفق قادر به اصلاح و بهبود عملکرد خود و نیز پاسخگوی مسئولیت های روزافزون خویش نخواهند بود. عسگریان (۱۳۸۷) بر این عقیده است که علی رغم این همه تلاش سخت، جامعه متحول ما نمی تولند به مدیریت مدارس امروزی با کیفیت کنونی اکتفا کند. زیرا کیفیت کنونی، نامطلوب است و پاسخگوی نیازها و انتظارات جامعه فردا نیست. آینده مدارس و بهبود و توسعه آنها در گرو رهبری اثربخش آنهاست. از دیدگاه رحیمیان (۱۳۹۲) و فانی (۱۳۹۳) در رابطه با رهبری موفق مدارس هم در حوزه نظری و هم در حوزه عمل، کم کاری شده است. از نظر آنها، مدارس کشور بدون رهبری مؤثر و موفق قادر به اصلاح و بهبود عملکرد خود و نیز پاسخگوی مسئولیت های روزافزون خویش نخواهند بود [۲۱]علاوه بر این بر اساس تحقیقات انجام شده، پروژه بین المللی ISSPP نتایج مفید و جالبی در زمینه مدیریت آموزشی بر جای گذاشت [۲۲]. یکی از این موارد، بررسی نتایج این پژوهش ها با هدف گسترش یک چارچوب نظری و ساخت یک ابزار مناسب برای اندازه گیری ویژگی های مدیران موفق آموزشی بر اساس آن است. ساخت این ابزار به مسئولین و محققان کمک خواهد کرد تا مدیران موفق آموزشی را به کمک ابزاری مورد تمایز قرار دهند، که ریشه در تحقیقات و پشتوانه ی نظری دارد. از طرف دیگر بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته مانند آمریکا و انگلیس، از این طریق استانداردهایی را برای آموزش تعریف کرده‌اند. در حقیقت استانداردها یک عمل رایجی برای بسیاری از دولت‌ها شده تا بر روی ارتقای اشکال رهبری و مدیریت تمرکز کنند که منجر به خروجی‌های مطلوب در دوره‌هایی از موفقیت دانش‌آموزان شود. لذا هدف پژوهش حاضر شناسایی ویژگی های مدیران مدارس موفق بر اساس پژوهش های انجام شده در پروژه ISSPP و ارائه الگوی مدیریت مدارس موفق با منطق پارادایمی است. این پژوهش در صدد پاسخگویی به سوالاتی جهت رسیدن به هدف اصلی است:

۱. مؤلفه های اصلی و فرعی مدیریت مدارس موفق کدامند؟

۲. پدیده محوری، شرایط علّی، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر، راهبردها و پیامدها در منطق پارادایمی مدیریت مدارس موفق کدامند؟

روش ها

شناخت ویژگی‌های مدیران مدارس موفق صرفاً با انجام پژوهش‌های میدانی و در مقیاس محدود میسر نیست و فراتحلیل های مناسب که نتایج پژوهش‌های انجام‌شده معتبر را بررسی و مقایسه می‌کند بسیار راهگشاست. نوع این پژوهش کیفی و از نظر روش داده بنیاد است. ابزار گردآوری داده ها مجموعه گزارش های پژوهشی چاپ شده در پایگاه رسمی ISSPP و همچنین مصاحبه اکتشافی نیمه ساختار یافته بود. در بخش بررسی اسناد، ابتدا نتایج پژوهش های منتشر شده جستجو و انتخاب شدند. علت انتخاب این مقالات، اعتبار پایگاه اطلاعاتی منتشر کننده و تأیید مقالات در پایگاه رسمی پروژه ISSPP بود، در واقع تمام این مقالات در پایگاه اینترنتی ISSPP نمایه شده اند. تعداد کل مقالات منتشر شده در این پایگاه تا پایان سال ۲۰۱۹ بالغ بر ۱۰۰ مقاله بوده است. در این پژوهش ۳۶ مقاله به روش نمونه گیری هدفمند از نوع موارد مطلوب انتخاب شدند. در بخش مصاحبه از متخصصان، اساتید و مدیران اجرایی حوزه آموزش و پرورش به عنوان جامعه پژوهشی استفاده شد که از این نظر شیوه انتخاب آنها هدفمند از نوع گلوله برفی بود تا بتوان از طریق افراد انتخاب شده درک عمیقی از موضوع مورد مطالعه به دست آورد. همچنین برای جمع آوری داده ها از روش مصاحبه اکتشافی نیمه ساختار یافته استفاده شد. بدین روش که سوالات مصاحبه برای افراد شرکت کننده به صورت یکسان طراحی شد. روش انتخاب و انجام مصاحبه ها نیز به این صورت بود که پژوهشگر با افراد مذکور تماس گرفت و بعد از معرفی خود و شرح اجمالی از موضوع و روش پژوهش و دلیل انتخاب آنها، پس از جلب رضایت برای مشارکت در این پژوهش، زمان مصاحبه را با آن ها هماهنگ کرد. راهنما و چارچوب موضوع پژوهش، قبل از اجرای مصاحبه برای آنها ارسال شد تا فرصت تأمل بر موضوع و چگونگی انجام مصاحبه را داشته باشند و نهایتاً سایر مصاحبه ها هم با معرفی دیگر افراد متخصص، توسط افراد خبره انتخابی در گام اول انتخاب افراد نمونه، به همین منوال انجام شد. محقق با انجام ۱۵ مصاحبه به نقطه اشباع نظری رسید. در نهایت پس از جمع آوری اطلاعات از بخش های مصاحبه و بررسی منابع به منظور تجزیه و تحلیل، از روش داده بنیاد و مراحل سه گانه کد گذاری(کد گذاری باز، کد گذاری محوری و کد گذاری انتخابی) برای طبقه بندی داده ها استفاده شد. در مرحله کدگذاری باز در پژوهش حاضر، مصاحبه های ضبط شده پس از پیاده سازی، با استفاده از روش تحلیل محتوا به صورت سطر به سطر بررسی، مفهوم پردازی و مقوله بندی

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-11-09]

شدند و سپس براساس مشابهت، ارتباط مفهومی و خصوصیات مشترک بین کدهای باز، مفاهیم و مقولات (طبقه ای از مفاهیم) مشخص شدند. در مرحله کدگذاری محوری، نیز در پی یافتن رابطه موجود میان طبقه ها، مقوله تعیین محتوا براساس ویژگی های ارتباط با سایر مقولات، محوربودن در پژوهش، تکرار در داده ها و انتزاعی بودن به عنوان مقوله محوری پژوهش حاضر، انتخاب و مطالعه شد و سایر مفاهیم نیز در قالب شرایط علی، مقوله محوری، راهبردها، زمینه، شرایط مداخله گر و پیامدها طبقه بندی و به صورت نظری در قلب مدل پارادایمی به هم مرتبط شدند. در مرحله کدگذاری انتخابی نیز با توجه به مفهوم ها و کدهای شناسایی شده، گزینش نهایی انجام شد و پژوهشگر در پی یکپارچه سازی و خالص کردن تحلیل های خود به منظور پدیداری مقوله اصلی برآمد. در این مرحله سعی برآن بود که مقوله ها به گونه ای انتخاب شود که مقوله اصلی استخراج شده، عمده مفاهیم پدید آمده در مراحل قبل را پوشش دهد.

واحد تحلیل در این پژوهش، جملات و یا عباراتی بود که اشاره به ویژگی های مدیر آموزشی موفق و همچنین عوامل پایداری موفقیت داشت. در هنگام مصاحبه، کدها به طور مستقیم از رونوشت مصاحبه شرکت کنندگان (کد های زنده) و با توجه به موارد مشترک ذکر شده ایجاد شد. علاوه بر این نسخه ضبط شده مصاحبه ها مجددا به طور منظم توسط پژوهشگر دوم مورد بررسی قرار گرفت. در بررسی مقالات نیز متون مربوط به بخش یافته ها و نتیجه گیری هر مقاله به دقت مطالعه و به هر جمله و یا عباراتی که اشاره به موارد فوق داشت، کد اختصاص داده شد. در مرحله بعد، کد های استخراجی با توجه به نزدیکی و شباهت در مقوله های مختلفی دسته بندی شدند. تعیین و نام گذاری مقوله ها نیز بر اساس اصطلاحات تکنیکی و تخصصی موجود در مقالات منتخب انجام گرفته است. در ذیل نمونه ای از کد گذاری باز محتوای یکی از مصاحبه ها که با مدیران سطح بالای آموزش و پرورش انجام شده قابل مشاهده است.

"مدیران مدارس به میزان قابل توجهی در موفقیت مدارس خود نقش داشته اند. رهبری آن ها تحت تأثیر خصوصیات، اعتقادات و ارزش های شخصی آن ها قرار گرفته که هدایت رفتار آن‌ها را بر عهده دارد. مدیرانی که به عنوان مدیران برتر مدارس انتخاب شده اند معمولاً در بدو ورود به آن مدرسه، در بهبود ظرفیت مدارس از طریق طراحی مجدد ساختارهای مدرسه، به ویژه مواردی که باعث بهبود در کار معلمان می شود بسیار موفق بودند. آن ها ظرفیت های حرفه‌ای معلمان را از طریق برنامه های مربوط به توسعه حرفه‌ای افزایش داده‌اند. مدیران همچنین همکاری های معناداری با ذینفعان داخل و خارج از جامعه مدرسه برقرار کردند"

کرسول، پیشنهاد می کند که برای بررسی روایی از بررسی توسط اعضاء استفاده کنید، برای این کار گزارش نهایی یا توصیف ها و مضامین خاص را به شرکت کنندگان برگردانید و مشخص کنید که آیا شرکت کنندگان درستی نتایج را مورد تأیید قرار می دهند؟[۲۳] به منظور بررسی روایی محتوی از پانل خبرگان (تیم تحقیق) برای حمایت از تولید مفهوم یا موضوعات کدگذاری و نیز بازبینی توسط مشارکت کننده استفاده شد. به این منظور متن مصاحبه و کدهای استخراج شده به مشارکت کنندگان ارائه شد و آنها درباره صحت و سقم آن اظهار نظر می‌کردند و در صورت داشتن هر گونه مغایرت، مرلتب مورد توجه و بررسی قرار می گرفت. بعلاوه پژوهشگر مواردی را که مبهم بود یا منظور مشارکت کننده به درستی درک نمی شد از طریق تماس تلفنی و E-mailشفاف سازی نمود. علاوه بر این متون مصاحبه ها و مقالات منتخب، کدها، طبقات و نتایج تحلیل محتوایی مقالات جهت بازبینی و دریافت نظرات تخصصی توسط اساتید راهنما و مشاور پژوهشگر مورد بازبینی قرار گرفت. به‌منظور بررسی پایایی نتایج نیز متن مصاحبه ها و مقالات توسط دو پژوهشگر مورد بررسی قرار گرفت و در مواقعی که پژوهشگران در یک مورد خاص دچار تشتت آراء می‌شدند مقاله را به نفر سوم که صاحب‌نظر در این حیطه بود جهت اظهارنظر داده و نهایتاً در جدولی که بدین منظور تهیه‌شده بود، وارد گردید.

یافته‌ها

در پاسخ به سؤال های پژوهش، داده های کیفی گردآوری شده از تحلیل ۳۶ مقاله حوزه ISSPP و مصاحبه با ۱۵ نفر از اساتید و صاحب نظران به صورت کدگذاری باز، تجزیه و تحلیل گردید. اجرای فرایند کدگذاری باز روی داده های کیفی گردآوری شده، ابتدا به استخراج تعداد زیادی ویژگی و مفهوم منجر شد که با بررسی های مجدد، بازنگری شده و براساس مشابهت ها و اشتراکات مفهومی، این مفاهیم و ویژگی ها تقلیل یافته و دسته بندی شدند. در نهایت ۱۳۳ کد از مصاحبه ها و ۱۶۰ کد مفهومی اولیه از متن مقالات منتخب استخراج شد. در طی تحلیل و استخراج کدها، در صورت تکرار یک عبارت در مقالات مختلف که مفهوم مشابهی با کد اختصاص داده شده داشته باشد، مجدداً از همان کد استفاده شد تا از تکرار کدها جلوگیری شود و به جای آن فراوانی هر کد یادداشت شد تا میزان تأکید اساتید مصاحبه شونده و محققان ISSPP که به آن کد اشاره کرده‌اند نیز مشخص شود. در ادامه، این ویژگی ها و مفاهیم استخراج شده، به ۴۰ مقوله فرعی تبدیل و نهایتاً از این مقوله های فرعی، ۵ مقوله اصلی ایجاد شد. یافته های به دست آمده از فرایند اجرای کدگذاری در جدول ۱ آمده است.

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-11-09]

جدول ۱. ویژگی‌های مستخرج و فراوانی هر کد

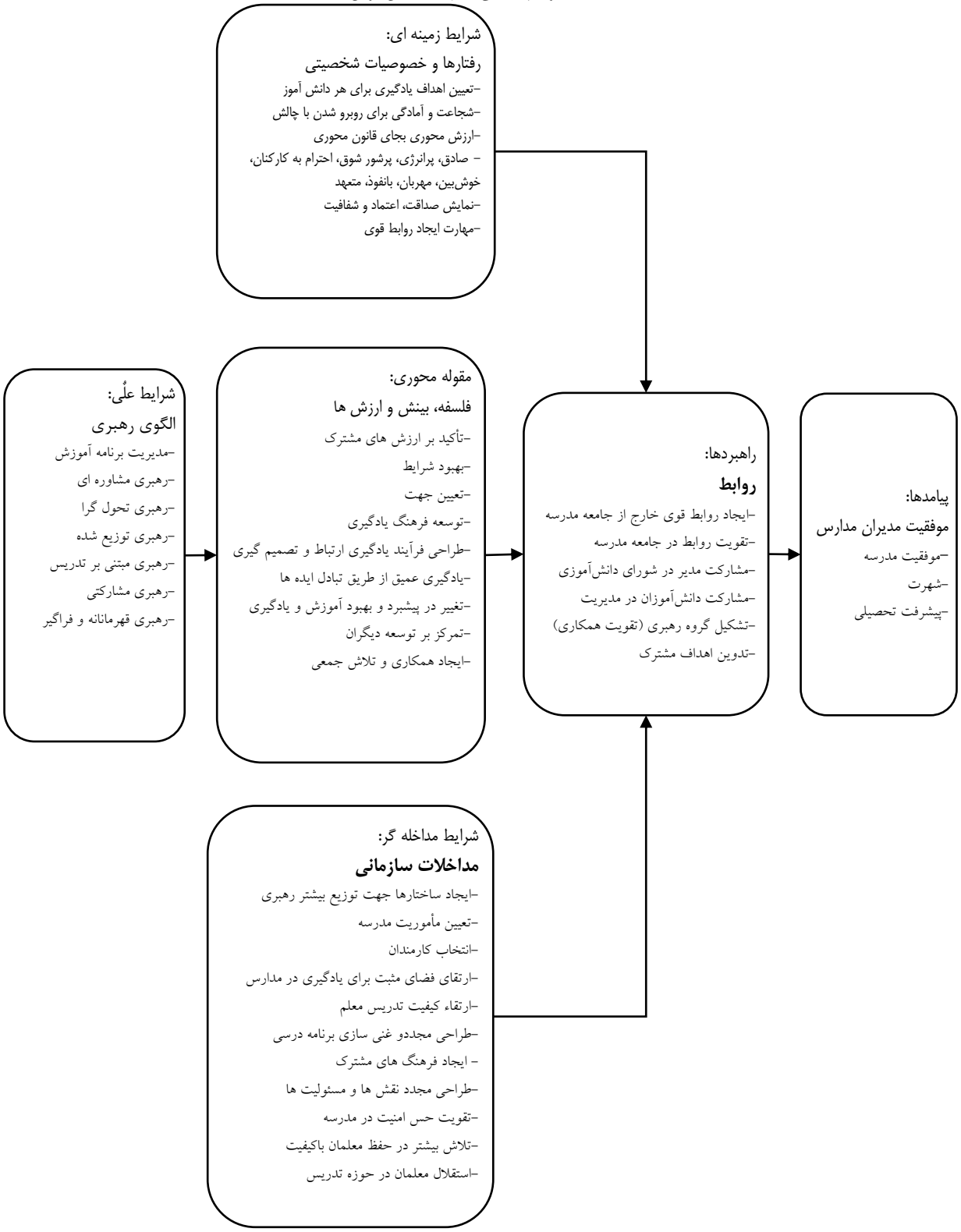
طبقه (کد های باز ثانویه)	کدهای باز اولیه	فراوانی
شیوه‌های رهبری	مدیریت برنامه آموزشی (رهبری آموزشی)	۵
	سبک رهبری مشاوره‌ای	۶
	سبک رهبری تحول‌گرا	۹
	سبک رهبری توزیع‌شده	۱۹
	سبک رهبری مبتنی بر تدریس	۴
	سبک رهبری مشارکتی	۲۴
	الگوی رهبری که هم قهرمانانه و هم فراگیر است	۱۲
مداخلات سازمانی	ایجاد ساختارها جهت توزیع بیشتر رهبری	۱۵
	تعیین مأموریت مدرسه	۱۰
	معتقد به انتخاب کارمندان	۸
	ارتقاء یک فضای مثبت برای یادگیری در مدارس	۴
	ارتقاء کیفیت تدریس معلم (برنامه‌ریزی جهت پایداری موفقیت)	۲۴
	طراحی مجدد و غنی‌سازی برنامه درسی	۱۳
	طراحی مجدد برای ایجاد فرهنگ‌های مشترک	۱۰
	طراحی مجدد سازمان (نقش‌ها و مسئولیت‌ها) متناسب با اهداف	۸
	تقویت حس امنیت در مدرسه	۴
	تلاش بیشتر در حفظ معلمان باکیفیت بالا	۳
	استقلال معلمان در حوزه تدریس	۵
رفتارها و خصوصیات شخصیتی	تعیین اهداف یادگیری برای هر دانش‌آموز	۶
	شجاعت و آمادگی برای روبرو شدن با چالش	۱۳
	ارزش محوری به‌جای قانون محوری	۲
	صادق، پرانرژی، پرشور شوق، احترام به کارکنان، خوش‌بین، مهربان، بانفوذ، متعهد	۳۳
	انتظارات بالا از معلمان و دانش‌آموزان	۲۷
	نمایش صداقت، اعتماد و شفافیت	۲
	مهارت ایجاد روابط قوی	۱۷
فلسفه، بینش و ارزش‌ها	تأکید بر ارزش‌های مشترک	۲
	بهبود شرایط در جهت یادگیری و تدریس	۲
	تعیین جهت مسیر	۶
	توسعه فرهنگ یادگیری در بین معلمان	۴
	طراحی فرآیندهای ارتباط و تصمیم‌گیری	۱۳
	یادگیری عمیق از طریق تبادل ایده‌های خوب	۸
	تغییر در پیشبرد و بهبود آموزش و یادگیری	۶
	توجه خود را بر توسعه دیگران متمرکز می‌کنند	۳
	ایجاد همکاری و تلاش جمعی	۱۵
روابط	ایجاد روابط قوی خارج از جامعه مدرسه	۱۲
	تقویت روابط در جامعه مدرسه	۳
	مشارکت مدیر در شورای دانش‌آموزی	۲
	مشارکت دانش‌آموزان در مدیریت	۴
	تشکیل گروه رهبری (تقویت همکاری)	۲۳
	تدوین اهداف مشترک	۷

بر اساس کدهای مستخرج از مقالات (جدول ۱)، ویژگی‌هایی که باعث موفقیت مدیران مدارس شده‌اند به پنج مقوله اصلی: شیوه‌های رهبری، مداخلات سازمانی، رفتارها و خصوصیات شخصیتی، فلسفه، بینش و ارزش‌ها و روابط تقسیم شدند. پس از پایان فرآیند کد گذاری باز، مقوله ها در قالب الگوی پارادایمی(کرسول، ۲۰۱۴) ترسیم شد. شکل ۱ الگوی پارادایمی موفقیت مدیران مدارس را در مرحله کد گذاری محوری نشان می دهد. مدل پارادایمی کدگذاری محوری از ارکان شش‌گانه شامل شرایط علّی، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله ای، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها تشکیل شده است، شرایط علی: به عنوان عامل اصلی به وجودآورنده پدیده مطالعه شده؛ پدیده محوری: به عنوان حادثه یا اتفاق اصلی که

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-11-09]

یک سلسله کنش های متقابل برای کنترل یا اداره کردن آن وجود دارد و به آن مربوط می شود؛ راهبردها: به عنوان کنش های خاصی که از پدیده محوری منتج می شوند و روش هایی برای مواجهه با پدیده مورد مطالعه ارائه می کند؛ شرایط زمینه ای : به عنوان یک سری خصوصیات ویژه که در آن کنش متقابل برای کنترل، اداره و پاسخ به پدیده انجام می شود؛ شرایط مداخله گر: به عنوان شرایط زمینه ای عمومی که بر راهبردها تأثیر می گذارند و پیامدها: به عنوا ن خروجی حاصل از استخدام راهبردها، با توجه به مقوله های اصلی و فرعی مربوط به هر قسمت، ویژگی های مدیران مدارس موفق را منعکس می کنند که این فرایند در شکل (۱) با عنوان الگوی پارادایمی مدیریت مدارس موفق ارائه شده است.

شکل ۱. الگوی پارادایمی مدیریت مدارس موفق



[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-11-09]

مقوله محوری (فلسفه، بینش و ارزش‌ها): در بین عوامل طبقه‌بندی‌شده فلسفه، بینش و ارزش‌های شخصی محرک اصلی در رسیدن به موفقیت مدیران بوده است [۲۴]. هر یک از مدیران دارای ارزش‌های اصلی خود بودند که بیشتر آن‌ها بر پایه عدالت اجتماعی پایه‌ریزی شده بود. درواقع این ارزش‌هاست که بر خصوصیات و رفتار یک شخص تأثیر می‌گذارد. در بین ویژگی های مستخرج، «ایجاد همکاری و تلاش جمعی» و «طراحی فرآیندهای ارتباط و تصمیم گیری» بیشترین فراوانی را داشته اند. هالینگر (۲۰۱۶) معتقد است که مدیران موفق «سازندگان فرهنگ» هستند زیرا آن‌ها انتظارات و معیارهای بالایی را برای کارمندان و دانش‌آموزان در نظر می‌گیرند. آن‌ها از طریق هماهنگی ساختارها و فرهنگ مدرسه، به‌ویژه بهبود شرایط و انتظارات بالا و با الگوسازی (و نه از طریق نظارت مستقیم و ارزیابی آموزش)، بر کیفیت نتایج مدارس تأثیر می‌گذارند[۲۵]. تحقیقات تجربی رابینسون (۲۰۱۶) نشان می‌دهد که هرچه مدیر بیشتر روی فعالیت اصلی آموزش و یادگیری متمرکز شود، موفقیت دانش‌آموزان بیشتر می‌شود[۷].

شرایط علّی (شیوه‌های رهبری): تحقیقات ISSPP نشان داد که شیوه‌ی رهبری در موفقیت یک مدرسه بسیار تأثیرگذار است(۳). نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که هیچ‌یک از الگوهای رهبری در مطالعات ISSPP به‌تنهایی غالب نیست ولی در بین الگوهای استخراج شده، سبک رهبری مشارکتی با فراوانی ۲۴ و رهبری توزیع شده با فراوانی ۱۹ بیشترین تکرار را داشتند. یافته‌های دی و همکاران (۲۰۰۱) و گور و همکاران (۲۰۰۶) تأیید می‌کنند که تنوع و تعدد انواع شیوه‌های رهبری صرفاً نشانگر تنوع و پیچیدگی نقش است و رهبر موفق به کمک مهارت‌ها قادر به اقتباس و اتخاذ الگوی خاص در زمان‌ها و شرایط مختلف است[۱,۲۶]. دی (۲۰۰۹) دریافت که انعطاف‌پذیری ویژگی اصلی شخصیت رهبران برای انتخاب الگو و حفظ موفقیت بوده است[۲۷]. نمونه ای از مصاحبه با یکی از صاحبنظران که نشان دهنده نقش پررنگ شیوه رهبری مشارکتی است در ذیل بیان شده است:

در یکی از مدارس شاخص که از شهرت زیادی برخوردار است، از همان ابتدا والدین و ذینفعان مدرسه در همه تصمیماتی که در مدرسه گرفته می شد مشارکت داشتند. مدیر مدرسه به والدین اجازه اظهار نظر می دهد. او با این کار باعث می شود که معلمان و والدین احساس تعلق کنند.

از طرفی گور (۲۰۱۵) در گزارش یافته‌های ISSPP نشان می‌دهد که مدیران موفق مدارس از الگوی خاصی از رهبری پیروی نمی‌کنند، بلکه ترکیبی از عناصر هر دو نوع آموزشی و تحول‌گرا را نشان می‌دهند[۲۸].

شرایط مداخله گر(مداخلات سازمانی): در مصاحبه های انجام شده و متون مقالات، دانش و اعتمادبه‌نفس زیاد مدیران موفق، عامل مشترک در ایجاد تغییرات سازمانی بود. در بین کدهای استخراج شده از طبقه مداخلات سازمانی، ارتقاء کیفیت تدریس معلم با فراوانی ۲۴، ایجاد ساختارها جهت توزیع بیشتر رهبری با فراوانی ۱۵ و طراحی مجدد و غنی سازی برنامه درسی با فراوانی ۱۳ بیشترین تکرار را در مقالات مورد پژوهش داشتند. زبر (۲۰۱۳) به اهمیت افزایش مهارت معلمان و تغییر ساختاری در حمایت از یادگیری معلمان و تعامل با دانش‌آموزان به‌عنوان پیش‌نیازهای لازم جهت بهبود شرایط مدرسه اشاره می‌کند[۲۹]. یک نمونه از کدهای مربوط به مصاحبه با معلمان در رابطه با ارتقاء کیفیت تدریس در ذیل ذکر شده است[۳۰]:

"هریک از ما دارای نقاط قوتی هستیم. هر یک از معلمان توسط تیم مدیریتی در جایگاه کاری متناسب با توانایی شان قرار می گیرند. مارتین بر ارتقاء کیفیت تدریس اصرار داشت. تعاملات گروهی معلمان و اجرای اصلاحات مؤثر در مدرسه، با کیفیت آموزشی در ارتباط می باشد که به نوبه خود بر پیامدهای تحصیلی دانش آموز تاثیر می گذارد."

همچنین طراحی مجدد سازمان در ابتدا توسط لایت وود و راحیل (۲۰۰۲) به‌عنوان بعد مهم مدیریت موفق شناخته‌شده بود که سامونز (۲۰۰۹) مجدداً اهمیت آن را در مطالعه خود مورد تأکید قرار دادند[۳۱,۳۲]. در محیط یادگیری سه مداخله گری که مدیران موفق را قادر می‌سازد موفقیت را حفظ کنند عبارت‌اند از: تغییرات در برنامه درسی و آموزش، بهبود امکانات رفاهی و روش‌های ارزیابی و گزارشگری. هریس (۲۰۰۹) اظهار داشت:«هیچ‌چیز برای دانش‌آموزان و یادگیری آن‌ها تغییر نمی‌کند، مگر اینکه در اعتقادات، رفتارها و عملکرد معلمان تغییر ایجاد شود»[۳۳].

شرایط زمینه ای(رفتارها و خصوصیات شخصیتی): آنچه این مطالعه در مورد خصوصیات مدیران مدارس موفق به دست آورد این است که خصوصیات شخصی مدیران از سه جنبه موفقیت مدیر، پایداری موفقیت و حتی رهبری یک سازمان آموزشی بسیار حائز اهمیت است. در بین کدهای استخراج شده در طبقه رفتارها و خصوصیات، کد «صداقت، پرانرژی بودن، پرشور شوق بودن، محترم شمردن کارکنان، خوش‌بینی، مهربانی، نفوذ و تعهد» با فراوانی۳۳ ، انتظارات بالا از معلمان و دانش آموزان با فراوانی ۲۷ و مهارت ایجاد روابط قوی با فراوانی ۱۷ بیشترین تکرار را در مقالات داشتند. در مورد میزان نفوذ و روابط قوی، درواقع این قدرت مدیریت و موقعیت نبود که آن‌ها را بانفوذ جلوه می‌داد، بلکه قدرت رفتار و خصوصیات شخصیتی ناشی از روابط با همه ذینفعان مدارس بود که با آن‌ها تعامل داشته‌اند. موران(۲۰۰۴) معتقد است که مدیران مدارس موفق همگی دارای فرهنگ غنی، گشاده‌رو، قابل‌اعتماد و خوش‌بین، مهربان، بانفوذ و متعهد بودند[۳۴]. در مصاحبه ای که با یکی از اساتید آموزش و پرورش انجام شد بدین صورت به رفتارهای مدیر اشاره شد:

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-11-09]

تلاش، تعهد، صبر، خوشبنی و مهربانی با کارکنان دلیل اصلی موفقیت مدیر است، چرا که قلب و روح معلمان و دانش‌آموزان و همچنین عقاید و الگوهای آنها را در کار آموزش و یادگیری درگیر می‌کند.

آن‌ها با کمک گرفتن از شیوه رهبری تحول‌گرا انتظار سطح بالاتری از تعهد و بهره‌وری را دارند. هالینگر (۲۰۱۶) مدیران موفق آموزشی را به‌عنوان «سازندگان فرهنگ» توصیف کرده اند. آن‌ها انتظارات و استانداردهای بالایی را برای کارمندان و دانشجویان تعیین کرده بودند. تقریباً تمامی مدیران مدارس موفق انتظارات بالایی دارند، این بدان معناست که کارکنان و دانش‌آموزان را موظف به پاسخگویی در مقابل خود می‌دانند[۲۵].

راهبردها (روابط): در بین کدهای مستخرج در طبقه روابط، تشکیل گروه رهبری با فراوانی ۲۳ و ایجاد روابط قوی خارج از مدرسه با فراوانی ۱۲ بیشترین تکرار را در مقالات داشتند. در مورد تشکیل تیم رهبری در یکی از مدارس ایالات متحده بدین نحو اشاره شده است، جاکبسون (۲۰۱۱):

در حین مصاحبه یکی از معلمان توضیح داد که بعد از جلسه ابتدای سال، در باب سه مشکل اساسی که یکی از آنها پخش مواد مخدر در بین دانش آموزان بود، مدیر مدرسه تیمی متشکل از چند تن از والدین، معلمان و مشاوران مدرسه تشکیل داد تا در قالب یک گروه علمی، مشکل را برطرف کنند. در این بین حتی یکی از کاسبان محله نیز در کنترل عبورو مرور تیم را همراهی می کرد[۳۵].

هالینگر و لی (۲۰۱۴) با مصاحبه با مدیران موفق به این نتیجه رسیدند که رهبری آموزشی بیشتر مدیریتی یا معامله‌گر است درحالی‌که رهبری تحول‌گرا در ایجاد روابط با کارکنان و ایجاد جوامعی که در آن احتمال تغییر بیشتر است، تمرکز دارد ازاین‌رو رهبری تحول‌گرا در پایداری موفقیت مدیران مؤثرتر است[۳۶]. در مقابل این رهبران آموزشی هستند که روابط و انتظارات بالا را تعریف می‌کنند. در واقع خصوصیات مدیران موفق و اقدامات و عملکرد مؤثر آن‌ها در ایجاد، توسعه و حفظ شرایط داخلی مدرسه در جهت رسیدن به موفقیت و حفظ آن بود. آن‌ها توانستند به‌طور مؤثر چالش‌های محیط بیرونی را نیز مدیریت کنند. آن‌ها نقش مهمی در مدیریت تنش‌ها و معضلات پیش‌بینی‌شده و غیرقابل‌پیش‌بینی داخل و خارج مدرسه داشته‌اند. افزایش مداخلات و تغییرات مثبت منجر به افزایش شهرت مدرسه و مدیران بود، این شهرت خود را با افزایش تقاضا برای ثبت‌نام، افزایش لیست انتظار و افزایش دانش‌آموزانی که به مدرسه خود افتخار می‌کردند، نشان می‌داد. روابط محکم با خانواده‌ها، رشد افکار مثبت والدین، تقویت مشارکت‌های خارجی و مسابقات ورزشی و موسیقی بین مدرسه‌ای از نقاط عطف حفظ و پایداری موفقیت مدارس بود[۳۷].

بحث

در این پژوهش تلاش شد تا پدیده ی موفقیت مدیران مدارس با مصاحبه با صاحبنظران و مقالات مربوط به پروژه بین المللی ISSPP با استفاده از نظریه داده بنیاد مورد الگوسازی مفهومی قرار گیرد. بررسی و تحلیل متن مصاحبه ۱۵ نفر از اساتید و ۳۶ مقاله مرتبط با این پروژه در مراحل کد گذاری منجر به استخراج ۴۰ ویژگی شد که در پنج طبقه اصلی شیوه‌های رهبری، مداخلات سازمانی، رفتارها و خصوصیات شخصیتی، فلسفه، بینش و ارزش‌ها و روابط تقسیم شدند. این عوامل با بررسی متن مصاحبه ها و پژوهش‌هایی که منجر به شناسایی عوامل موفقیت مدیران مدارس شده‌اند و همین‌طور در ادامه فعالیت حرفه‌ای خود، توانسته بودند به مدت پنج سال در همان مدرسه مانده و موفقیت خود را حفظ کنند، انجام پذیرفت.

در پاسخ به سؤال اول پژوهش، نتایج نشان داد که مدیران مدارس موفق دارای پنج دسته ویژگی اصلی شامل شیوه‌های رهبری، مداخلات سازمانی، رفتارها و خصوصیات شخصیتی ، فلسفه، بینش و ارزش‌ها و روابط هستند (جدول ۱). در این میان رهبری توزیعی و رهبری مشارکتی بیشترین فراوانی را در طبقه شیوه‌های رهبری; ایجاد ساختارها جهت توزیع بیشتر رهبری، تعیین مأموریت مدرسه، ارتقاء کیفیت تدریس معلم (برنامه‌ریزی جهت پایداری موفقیت)، طراحی مجدد و غنی‌سازی برنامه درسی و طراحی مجدد برای ایجاد فرهنگ‌های مشترک بیشترین فراوانی را در طبقه مداخلات سازمانی; شجاعت و آمادگی برای روبرو شدن با چالش، انتظارات بالا از معلمان و دانش‌آموزان، مهارت ایجاد روابط قوی و رفتارهای مثبت از قبیل صداقت، پرانرژی بودن، احترام به کارکنان و خوی مهربانی بیشترین فراوانی را در طبقه رفتارها و خصوصیات شخصیتی; طراحی فرآیندهای ارتباط و تصمیم‌گیری، ایجاد همکاری و تلاش جمعی بیشترین فراوانی را در طبقه فلسفه، بینش و ارزش‌ها و درنهایت ایجاد روابط قوی خارج از مدرسه و تشکیل گروه رهبری، بیشترین فراوانی را طبقه روابط داشته‌اند.

در توضیح شیوه های رهبری می توان گفت مدیران موفق در مدارس کسانی هستند که سازمان و مدرسه خود را بر اساس سبک های رهبری جدید مانند سبک رهبری توزیع شده یا فراگیر، تحول گرا، مشاوره ای و مشارکتی هدایت کنند[۳۸,۳۹,۴۰]. در تبیین این نتیجه می توان گفت این سبک های رهبری بیشتر بر توسعه مدرسه از راه مشارکت همه افراد، ایجاد جو سازمانی مطلوب و اعتماد متقابل بین مدیر و کارکنان از یه سو و مدیر و دانش آموزان از سوی دیگر تاکید دارند. هالینگر (۲۰۱۶) نیز در پژوهش خود اظهار می‌دارد که در میان مدیران موفق مدارس، شباهت‌های زیادی بین رهبران آموزشی و تحول‌گرا وجود دارد؛ زیرا هر دو

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-11-09]

مدل بر ایجاد یک هدف مشترک، انتظارات بالا، پیشرفت کارمندان و مدل‌سازی رهبر از رفتارهای مورد انتظار تمرکز دارند[۲۵]. هالینگر (۲۰۱۴) در تحقیقی دیگر ادعا می‌کند که در میان مدیران مدارس موفق، بین رهبری تحول‌گرا و توزیع‌شده نیز ارتباط وجود دارد زیرا رهبری توزیع‌شده مستلزم ایجاد یک دیدگاه مشترک و متعهد به تغییر است[۳۶]. روز نتهال و همکاران(۲۰۰۶) معتقدند که استفاده از الگوی رهبری توزیعی معمولاً به «مداخله کاملاً مستقیم از جانب مدیران موفق» بستگی دارد. که نتایج این پژوهش ها با نتیجه پژوهش حاضر هم خوانی دارد[۴۱].

در ارتباط با مولفه مداخلات سازمانی نتایج این پژوهش با نتایج تحقیقاتی که زبر (۲۰۱۳)، کراو و همکاران (۲۰۱۶)، لایت وود و راحیل۲۰۰۲) انجام داده اند، هم خوانی دارد(۲۹,۳۰,۳۷). از نظر بسیاری از صاحبنظران از جمله دی (۲۰۰۰)، هریس و چپمن (۲۰۰۲) کارکنان و معلمان از مهمترین و با ارزشترین منابع سازمان ها از جمله مدارس محسوب می شوند و یکی از ویژگی های کلیدی مدیران اثربخش نیز این است که به منابع انسانی خود ارزش بالایی می نهند و در جهت جذب و حفظ معلمان با کیفیت و نیز ارتقا کیفیت تدریس آنان گام بر می دارند [۱,۴۱].

نتیجه به دست آمده در ارتباط با مؤلفه رفتارها و خصوصیات شخصیتی مدیران موفق در مدارس، همخوانی زیادی با نتیجه تحقیقات که کروم و شرمن (۲۰۰۸)، سانزو و همکاران (۲۰۱۱) و غلامی، شیربیگی و صیادی (۱۳۹۲) دارد [۴۲,۴۳,۴۴]. داشتن اعتماد به کارکنان، معلّمان و دانش آموزان، خوشبینی و مثبت اندیشی نسبت به اداره امور مدرسه، رعایت عدالت و عدم تبعیض در برخورد با همکاران و دانش آموزان، داشتن منش و اخلاق نیکو در روابط کاری و شخصی با همکاران، معلّمان و دانش آموزان؛گشاده رویی و مهربان بودن؛ داشتن صداقت در رفتار و گفتار، داشتن شجاعت کافی در انجام امور و کارها، داشتن ظرفیت بالای روانی برای برخورد با مشکلات مدرسه، انعطاف پذیر بودن؛ توانایی بالا در درک کردن احساسات دیگران برای مدیریت روابط انسانی و ارزش محوری به‌جای قانون محوری از جمله خصوصیات شناسایی شده در این مطالعه برای مدیران آموزشی موفق می باشد. در این رابطه جاکبسون (۲۰۱۲) نشان داد که مدیران موفق مقاوم، خوش‌بین و امیدوار هستند. آن‌ها همچنین قابل‌اعتماد، پایدار، دارای هدف و دارای تعهد اخلاقی بسیار قوی هستند. این خصوصیات در هر یک از مدیران یافت می‌شد که هم موفقیت خود و هم موفقیت سازمان را تضمین می‌کرد. آن‌ها همچنین در تفکر و انتخاب روش، انعطاف‌پذیر بودند. آن‌ها مانند زبان‌آموزانی بودند که می‌توانستند دائماً گوش فرا دهند و یاد بگیرند. همچنین هر یک از آن‌ها به طرق مختلف اشتیاق شدیدی به عدالت اجتماعی داشتند [۴۵].

در بین عوامل طبقه‌بندی‌شده فلسفه، بینش و ارزش‌های شخصی محرک اصلی در رسیدن به موفقیت مدیران بوده است [۲۴]. درواقع این ارزش‌هاست که بر خصوصیات و رفتار یک شخص تأثیر می‌گذارد. طبق نظر دیل و پترسون (۱۹۹۹) ارزش ها عبارتند از انگاره های آگاهانه یک سازمان از آنچه که خوب و بد یا مهم و بی اهمیت است. باورها نیز نمایانگر نحوه درک و برخورد ما با جهان پیرامون هستند [۴۶]. بر اساس نظرات پاسخ دهندگان، رهبران موفق از ارزش های شخصی و حرفه ای قدرتمندی برخوردار هستند. آنها آرمان ها و باورهای قدرتمندی را برای مدرسه مشخص و سپس این آرمان ها و باورها را به طور شفاف به معلّمان، کارکنان و دانش آموزان منتقل و برای آنها تبیین می نمایند. رهبران موفق به توانمندی های معلّمان، کارکنان و دانش آموزان خود ایمان دارند. آنها نسبت به ارزشها و باورهای مشترک متعهد بوده و به ارزشهای شخصی و حرفه ای، دیدگاه ها و نقطه نظرات دیگران احترام می گذارند نتیجه به دست آمده هماهنگ و همسو با نظرات و نتایج تحقیقات ریحانی (۲۰۰۸)، دیل و پترسون (۱۹۹۹) ،هریس و چپمن (۲۰۰۲) می باشد [۴۱,۴۶,۴۷]. هریس و چپمن (۲۰۰۲) معتقد هستند که رهبران اثربخش، متعهد به ارزشها و باورهای مشترک هستند. از نظر این دو، رهبران باید این ارزشها و باورهای مشترک را از طریق همکاری و مشارکت ایجاد نمایند [۴۱]. نتیجه مطالعه ریحانی (۲۰۰۸) نیز نشان می دهد که رهبران موفق مدارس در اندونزی، دارای ارزشهای حرفه ای قدرتمند بوده و به ارزشهای دیگران نیز احترام می گذارند [۴۷].

در ارتباط با مولفه روابط نیز نتایج تحقیقات سانزو و همکاران (۲۰۱۱) و هالینگر (۲۰۱۴) نشان داد که روابط تاثیر مثبتی بر موفقیت مدیران آموزشی دارد که این نتایج با نتایج پژوهش حاضر هم سو می باشد [۳۶,۴۳]. روابط محکم با خانواده‌ها، رشد افکار مثبت والدین، تقویت مشارکت‌های خارجی و مسابقات ورزشی و موسیقی بین مدرسه‌ای از نقاط عطف حفظ و پایداری موفقیت مدارس بود [۳۷].

در پاسخ به دومین سؤال پژوهش، موفقیت مدیران مدارس با استفاده از نظریه داده بنیاد مورد الگوسازی قرار گرفت. در این راستا تحلیل یافته ها، بیان کننده آن است که فلسفه، بینش و ارزش‌ها به عنوان مقوله محوری متأثر از عوامل علی (شیوه های رهبری) می باشد. فلسفه، بینش و ارزش‌ها به نوبه خود بر عوامل ایجاد روابط قوی خارج از جامعه مدرسه، تقویت روابط در جامعه مدرسه، مشارکت مدیر در شورای دانش‌آموزی، مشارکت دانش‌آموزان در مدیریت، تشکیل گروه رهبری (تقویت همکاری)، تدوین اهداف مشترک ذیل عنوان راهبردها تأثیرگذار است. همچنین این راهبردها تحت تأثیر شرایط زمینه ای شامل: رفتارها و خصوصیات شخصیتی و عوامل مداخله گر شامل: مداخلات سازمانی هستند. در نهایت راهبردهای مذکور، پیامدها و نتایجی نظیر موفقیت مدرسه، شهرت و پیشرفت تحصیلی به همراه دارند.

مطالعات نشان می‌دهد که عوامل شناسایی‌شده موفقیت

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-11-09]

مدیران، ازجمله سبک رهبری مورداستفاده و فلسفه و ارزش‌های شخصی آن‌ها کماکان نسبت به سال‌های قبل تغییر مشهودی نکرده است [۴,۴۸]. به همین ترتیب موفقیت در آموزش معمولاً با آزمون های ملی و بین‌المللی، نمرات دریافت شده طول تحصیل و نتایج سال دوازدهم تحصیلی که منجر به گرفتن دیپلم می‌شود، سنجیده می‌شود. این در حالی است که محققان ISSPP موفقیت مدیران مدارس را در حفظ یا بهبود نمرات آزمون‌ها و عملکرد کلی مدارس، شامل طیف وسیع‌تری از آموزش‌وپرورش از قبیل نتایج دانش‌آموزان، نگرش والدین و جامعه به مدرسه، شهرت مدرسه، نگرش کارکنان و تأمین منابع می‌دانند. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که موفقیت و پایداری عملکرد یک مدرسه غیرقابل‌تفکیک با موفقیت مدیر است.

یکی از محدودیت های تحقیق حاضر عدم بررسی عوامل پایداری موفقیت در مدیران موفق آموزشی می باشد لذا به عنوان پیشنهاد پژوهشی می توان گفت که پژوهش در باب عوامل پایداری موفقیت، یک فرصت منحصربه‌فرد برای کشف عوامل پایداری است که در حال حاضر فقدان مدارک تحقیقاتی در این زمینه کاملاً مشهود است. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که تنها برخی از مدیران قادر به حفظ عملکرد موفق مدارس خود در طول زمان هستند. پژوهش های حوزه ISSPP بسیاری از عوامل موفقیت مدیران مدارس را شناسایی نموده اند، اما هنوز عوامل دیگری وجود دارند که به نظر می رسد در این پژوهش ها مورد بررسی قرار نگرفته اند، مواردی مانند عوامل محیطی و فرهنگ ملی و محلی از این جمله اند. از طرفی همه پژوهش های انجام شده تاکنون به روش کیفی بوده است. انتشار مقالاتی در این زمینه و با این رویکرد با استفاده از روشهای کمی و نیز گردآوری نتایج پراکنده ای که در زمینهٔ موفقیت مدارس انجام شـــده است، می تواند مکمل این فعالیت ها باشد.

نتیجه‌گیری

مدیران مدارس نقش به سزایی در موفقیت مدرسه دارند. موفقیت مدیران مدارس، موفقیت مدرسه و به تبع آن موفقیت نظام آموزش و پرورش را در پی خواهد داشت. از آنجایی که این مقاله ابعاد مهمی از جمله شیوه‌های رهبری، مداخلات سازمانی، رفتارها و خصوصیات شخصیتی ، فلسفه، بینش و ارزش‌ها و روابط را در رابطه با مدیران موفق آموزشی شناسایی و استخراج نموده است لذا به مسئولان امر پیشنهاد می شود که به این ابعاد توجه لازم را کرده و در فرآیند جذب و ارزیابی مدیران موفق آموزشی در کنار سایر ابعاد و ملاک هایی که دارند، استفاده نمایند. همچنین با توجه به ابعاد شناسایی شده مسئولان می توانند دستورالعمل، شرایط و سیاست های مناسبی را در جهت تقویت این ابعاد در مدیران و مدارس تحت مدیریت آنان اعمال کنند و زمینه ساز هرچه بیشتر موفقیت مدیران و مدارس شوند. ازنتایج این پژوهش همچنین می توان برای پرورش و آماده سازی افراد جهت پذیرفتن مسئولیت رهبری مدارس در آینده استفاده نمود. همچنین الگوی ارائه شده در این مقاله می تواند به عنوان یک سیستم پشتیبان تصمیم گیری، برای ارزیابی دقیق فعالیت های آموزشـــی، صلاحیت ها، رتبه بندی و پرداخت حقوق و مزایا در نظام آموزشی مورد استفاده قرار گیرد.

سپاسگزاری

از همه کسانی که ما را در این پژوهش راهنمایی و یاری رساندند صمیمانه تشکر می شود.

ملاحظات اخلاقی

پـــژوهش حاضـــر برگرفتـــه از رســـاله دکتـــری رشـــته مـــدیریت آموزشـــی بـــوده کـــه در معاونـــت پژوهشـــی دانشـــگاه ســـمنان بـــا تأییدیـــه شـــماره ۱۱۰۲۲۴۰۴ ایرانـــداک بـــه تصـــویب رسیده است.

تعارض منافع/ حمایت مالی

بین نویسندگان هیچ گونه تعارض منافعی وجود ندارد. منابع مالی این پژوهش بطور کامل توسط محققین این پژوهش تهیه شده است.

منابع

1. Day, C., Harris, A., Hadfield, M., Tolley, H. and Beresford, J. Leading Schools in Times of Change, Open University Press, Buckingham. 2000.
2. Day, C. and Gurr, D. Leading Schools Successfully: Stories from the field, Routledge, London. 2014.
3. Gurr D, Drysdale L, Longmuir F, McCrohan K. Leading the improvement of schools in challenging circumstances. International Studies in Educational Administration. 2018; 46(1): 22-44.
4. Good H. A study of successful principal leadership: Moving from success to sustainability. Thesis. University of Melbourne, Melbournr, Germany. 2017.
5. Day C, Sammons P, Hopkins D, Harris A, Leithwood K, Gu Q, Brown E. 10 strong claims about successful school leadership. Nottingham National College for School Leadership; 2009; 3(3).
6. Møller J. Creating Cultures of Equity and High Expectations in a Low-Performing School. Interplay Between District and School Leadership. Nordic Journal of Comparative and International Education (NJCIE). 2018; 2(3): 86-102.
7. Robinson V, Hohepa M, Lloyd C. School leadership and student outcomes: identifying what works and why. Best Evidence Syntheses Iteration .(BES), New Zealand: Ministry of Education. 2016 .
8. Hattie J. Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement. London, Routledge. 2009.
9. Drysdale L, Gurr D, Goode H. Dare to Make a

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-11-09]

Difference: Successful Principals Who Explore the Potential of their Role. International Studies in Educational Administration. 2018; 44(3): 37-54.
10. Davies, B., & West-Burnham, J. Handbook of Educational leadership and management. London: Pearson Education Ltd. 2003.
11. Levine, D. U, & Lezotte, L. W. Unusually effective schools: A review and analysis of research and practice. Madison, WI: National Center for Effective Schools Research and Development. 1990.
12. Wallin,J. Improving School Effectiveness, Abac Journal. 2009; 23(1): 61-72.
13. Kraft M.A, Gilmour, A.F. Can principals promote teacher development as evaluators? A case study of principals ' views and experiences. Educational Administration Quarterly. 2016; 52(5): 711-753.
14. Barnett B, Stevenson H. International perspectives in urban educational leadership: social justice leadership and high-need school 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. 2015; 518-531.
15. Sebastian J, Allensworth E. The Influence of Principal Leadership on Classroom Instruction and Student Learning a Study of Mediated Pathways to Learning. Educational Administration Quarterly. 2012; 48(4): 626-663.
16. Wilhoit G, Pittenger L. Accountability for college and career readiness: Developing a new paradigm. Stanford, CA: Stanford Center for Opportunity Policy in Education. 2014.
17. Patton M.Q. Qualitative Research and Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice,4th ed., Sage, Thousand Oaks, CA. 2015.
18. Malin J.R, Hackmann D.G. 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 School. 2017; 16(1): 54-79.
19. McKenzie K.B, Locke L.A. Distributed leadership: a good theory but what if leaders won't, don't know how, or can ' t lead?, Journal of School Leadership. 2015; 24(1): l64-188.
20. Tubin D. School success as a process of structuration. Educational Administration Quarterly. 2015; 51(4), 640-674.
21. Mard S, Zaynabadi H, Abdollahi B, Arasteh H. Indicators of a successful educational leader; Findings of A Phenomenological study. *Jsa* .2018; 5(2): 109-128.
22. Davies B. Developing Sustainable Leadership, Paul Chapman Educational Publishing/ Sage, London. 2015.
23. Creswell J.W .Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, Thousands Oaks, CA: Sage. 2009.
24. Rosenthal S.A, Pittinsky T. L. Narcissistic leadership. Leadership Quarterly. 2006; 17: 617-633.
25. Hallinger P. Bringing Context out of the Shadows of Leadership. Education Management Administration and Leadership. 2016; 6(2): 1-16.
26. Gurr D, Drysdale L, Swann R, Doherty J, Ford P, Goode H. The International Successful School Principalship Project (ISSPP): Comparison across country case studies. New Waves of Leadership Sydney. 2006; 5(2): 36-50.
27. Day, C. Building and sustaining successful principalship in England: the importance of trust. Journal of Educational Administration.2009; 47(6): 719-730.
28. Gurr D. A Model of Successful School Leadership from the International Successful School Principalship Project. Societies 2015; 5(2): 136-150.
29. Zbar V. Generating whole-school improvement: The stages of sustained success. Centre for Strategic Education. 2013; 13(1): 1-14.
30. Crow G, Day C, Moller J. Framing research on school principals' identities. International Journal of Leadership in Education. 2016; 20(3): 1-13.
31. Leithwood K, Steinbach R, Jantzi D. School leadership & teachers' motivation to implement accountability policies. Educational Administration Quarterly. 2002; 38(1): 94-119.
32. Sammons P. The Dynamics of Educational Effectiveness: A Contribution to Policy, Practice and Theory in Contemporary Schools. School Effectiveness and School Improvement. 2009; 20 (1): 123–129.
33. Harris A. Distributed leadership different perspectives. Guildford, UK: Springer London, Limited. 2009.
34. Moran NA, Plague GR. Genomic changes following host restriction in bacteria. Curr Opin Genet Dev. 2004; 14: 627–33.
35. Jacobson S. Leadership effects on student achievement and sustained school success. International Journal of Educational Management .2011: 25(1): 33-44.
36. Hallinger P, Lee M. Mapping instructional leadership in Thailand: Has education reform impacted principal practice?. Educational Management Administration & Leadership. 2014; 42(1): 6-29.
37. Leithwood K, Riehl C. What we know about successful school leadership. Directions for research on educational leadership. 2007; 12(3): 22-47.
38. Hulpia H, Devos G, Rosseel Y. Development and Validation of Scores on the Distributed Leadership. Inventory Educational and Psychological Measurement. 2009; 69(6): 1013-1034.
39. Woods PA, Gronn P. Nurturing Democracy: The Contribution of Distributed Leadership to a Democratic Organizational Landscape. Educational Management Administration & Leadership. 2009: 37(4): 430-451.
40. Gurr D. Finding your leadership Perspectives on educational leadership. Australian Council for Educational Leaders. 2014; 28(7): 56-78.
41. Harris A, Chapman C. Effective leadership in schools facing challengingcircumstances. Nottingham, UK: National College for School Leadership (NCSL). 2002.
42. Crum K, Sherman WH. Facilitating high achievement High school principals' reflections on their successful leadership practices. Journal of Educational Administration. 2008; 46(5): 562-580.
43. Sanzo KL, Sherman W.H, Clayton J. Leadership practices of successful middle school principals. Journal of Educational Administration. 2011; 49(1): 31-45.
44. Gholami K, Shirbeigi N, Sayadi Y. Studying Characteristics of Successful Educational Principals: Towards Developing a Standard Scale for Research on Successful School Principalship. Journal of New Approaches in Educational Administration. 2013; 4(15): 45-62.
45. Jacobson S. Principal leadership: Sustaining and deepening school improvement in low-income communities in North America. Journal of Cases in Educational Leadership. 2012; 15(3): 7-10.
46. Deal T, Peterson K. Shaping school culture: The heart of leadership.San Francisco, USA: Jossey-Bass. 1999.
47. Raihani R. An Indonesian model of successful school leadership. Journal of Educational Administration. 2008; 46(4).
48. Abedi Kooshki, S., Zeinabadi, H. Successful School Management Policies, Patterns and Principles (Overview of ISSPP International Project Findings). Science and Technology Policy Letters, 2021; 11(2): 124-136.

[Downloaded from edcbmj.ir on 2026-11-09]