



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

Sara Abedikooski<sup>1</sup>, Aliakbar Aminbeidokhti<sup>2\*</sup>, Hassanreza zeinabadi<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Educational Administration, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Semnan University, Semnan, Iran

<sup>2</sup> Educational Administration, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Semnan University, Semnan, Iran

<sup>3</sup> 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.

## طراحی مدل فرآیند مدیریت مدارس موفق بر اساس یافته‌های پژوهش بین‌المللی ISSPP

سارا عابدی کوشکی<sup>۱</sup>، علی اکبر امین بیدختی<sup>۲\*</sup>، حسن رضا زین آبادی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup>گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

<sup>۲</sup>گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

<sup>۳</sup>گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

\*نویسنده مسؤل: 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. پروژه ISSPP در سال ۲۰۰۱ به اجرا درآمد و همچنان به دنبال درک ویژگی‌ها، گرایشات و خصوصیات مدیران موفق در مدارس موفق هستند. لذا هدف پژوهش حاضر شناسایی ویژگی‌های مدیران مدارس موفق بر اساس پژوهش‌های 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. جامعه 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 انتشار یافته 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 ویژگی‌های مدیر مدارس موفق پرداخته است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه و مقالات منتخب از روش داده بنیاد و کد گذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شده است.

**یافته‌ها:** نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که مدیران مدارس موفق دارای ۴۰ نشانگر در ۵ مقوله شیوه‌های رهبری، مداخلات سازمانی، رفتارها و خصوصیات شخصیتی، فلسفه پیش و ارزش‌ها، روابط می‌باشند.

**نتیجه‌گیری:** در نهایت مدل پارادایمی در قالب پدیده محوری (فلسفه، پیش و ارزش‌ها)، شرایط علی (الگوی رهبری)، شرایط زمینه‌ای (رفتارها و خصوصیات شخصیتی)، شرایط مداخله‌ای (مداخلات سازمانی)، راهبرد ها (روابط) و پیامدها (موفقیت) تدوین شد.

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

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 پروژه بین‌المللی مدیریت مدارس موفق در سال ۲۰۰۱ به اجرا درآمد و همچنان به دنبال درک ویژگی‌ها، گرایش‌ها و خصوصیات مدیران 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 هفت کشور (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 اضافه شده‌اند. 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 بزرگ‌ترین در جهان است که منجر به جامع‌ترین تصویر از خصوصیات و استراتژی‌های مدیران مدارس موفق در مدارس ابتدایی و متوسطه شده است [۴].

در نیم قرن اخیر مدیریت مدرسه مورد توجه تعداد زیادی از مطالعات قرار گرفته 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 تجزیه و تحلیل قرار گرفته است، رایبسون، هوپا و لوید (۲۰۰۸)؛ هتی (۲۰۰۹) در مطالعات خود به تأثیر مدیریت مدرسه بر متغیرهای فوق پرداخته‌اند [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 آن یکی از این مؤلفه‌ها است. مدیران بلید 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. در مجموع مدیران موفق می‌دانند چگونه این ظرفیت‌ها را در گروه ایجاد کنند [۹].

دیویس و همکارانش (۲۰۰۳) معتقد هستند که امروزه در کنار هر مدرسه موفق، رهبری مؤثر و موفق خواهید یافت [۱۰]. از دیدگاه لوین و لیزوت (۱۹۹۰) رهبران موفق دارای انرژی بالا بوده و اغلب فعالیت‌های آموزشی را راهنمایی می‌کنند، آنها از معلمان حمایت نموده و به دنبال انتخاب معلمان اثربخش می‌باشند. رهبران موفق بر فعالیت‌های مدرسه نظارت نموده و به دنبال کسب منابع ضروری مدرسه هستند [۱۱]. والین (۲۰۰۹) از بررسی

ادبیات مربوط به مدیران موفق چنین نتیجه‌گیری می‌کند که مدیران موفق مأموریت‌ها، غایت و اهداف را با مشارکت ذینفعان (دانش آموزان، والدین و معلمان) ترسیم می‌کنند، آنها فرآیندی را جهت آموزش و ارزیابی عملکرد کارکنان طراحی می‌کنند، مدیران موفق به دقت به مسائل گوش می‌کنند و جو صداقت، اعتماد و مشارکت را به وجود می‌آورند. مدیران موفق، طرحی را جهت بهبود پیشرفت تحصیلی دانش آموزان و برنامه‌ای را برای رشد حرفه‌ای معلمان طراحی و اجرا می‌کنند [۱۲]. از نظر کرافت و گیلومر (۲۰۱۶) مدیران موفق شناخت ارزشمندی از اعمال روزانه شان دارند که این شناخت محیطی امن و حمایتی برای موفقیت و پیشرفت دانش آموزان ایجاد می‌کند. این اعمال بدین صورت دسته‌بندی می‌شوند: پیشرفت پرسنل و افزایش توانایی رهبری آنان، تفویض اختیار همراه با قبول مسئولیت و تقویت انجمن‌ها و گروه‌ها 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 پژوهش‌های دیگر مانند بارنت و استوسون (۲۰۱۵) و سباستین و آلتورس (۲۰۱۲) نشان می‌دهد که خصوصیات مدیران موفق در ابعاد شخصیتی مانند تعهد، اعتماد به کارکنان، ابعاد رهبری آموزشی مانند مشارکت، همکاری تیمی، جهت‌دهی، تعامل فعال و حمایت از معلمان و دانش آموزان، ابعاد مدیریتی مانند کارکردهای اساسی مدیران از جمله طراحی، برنامه‌ریزی و نظارت مورد توجه بوده است [۱۴، ۱۵].

نتایج بررسی پژوهش‌های ISSPP نشان می‌دهد که مدیریت مدارس موفق اثرات بسیار مهمی بر کیفیت مدرسه و یادگیری دانش آموز دارد. یکی از راه‌های بیان این مسئله این است که یک مدیر موفق معمولاً به عنوان یک کاتالیزور برای آزادسازی پتانسیل‌های بالقوه‌ای که در سازمان وجود دارد، عمل می‌کند [۱۶]. در این باب پاتون (۲۰۱۵) نیز در تحقیقاتش بر روی داده‌های پروژه ISSPP به این نتیجه رسید که مدیران مدارس موفق تأثیر کمتری بر روی توسعه توانایی‌های معلمان داشتند و بیشتر کار آنها در ابعاد انگیزش و حمایت از شرایط کاری بود [۱۷]. مالین و هاگمن (۲۰۱۷) نیز نشان دادند که وظیفه اصلی رهبری این است که به بهبود عملکرد کارکنان کمک کند و منظور از این عملکرد، اعتماد کارکنان، ارزش‌ها، انگیزه‌ها، مهارت‌ها و دانش و شرایطی است که در آن کار می‌کنند [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 می‌شوند [۱۹].

لازم به ذکر است در پژوهش‌های پروژه بین‌المللی ISSPP، مدیران و مدارس شرکت داشته‌اند که دارای حداقل یکی از معیارهای سه‌گانه ذیل بوده‌اند: اول وجود

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 طور کلی 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 پاسخگویی مسئولیت های روزافزون خویش نخواهند بود. عسگریان (۱۳۸۷) بر این عقیده است که علی رغم این همه تلاش سخت، جامعه متحول ما نمی تواند به مدیریت مدارس امروزی با کیفیت کنونی اکتفا کند. زیرا کیفیت کنونی، نامطلوب است و پاسخگویی 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 پاسخگویی 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 توسعه یافته مانند آمریکا و انگلیس، از این طریق استانداردهایی را برای آموزش تعریف کرده اند. در حقیقت استانداردها یک عمل رایجی برای بسیاری از دولت ها شده تا بر روی ارتقای اشکال رهبری و مدیریت تمرکز کنند که منجر به خروجی های مطلوب در دوره هایی از موفقیت دانش آموزان 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 علی، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر، راهبردها و پیامدها در منطق پارادایمی مدیریت مدارس موفق کدامند؟

## روش ها

شناخت ویژگی های مدیران مدارس موفق صرفاً با انجام پژوهش های میدانی و در مقیاس محدود میسر نیست و فراتحلیل های مناسب که نتایج پژوهش های انجام شده معتبر را بررسی و مقایسه می کند 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 اینترنتی 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 خیره 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

**برقرار کردند**

کرسول، پیشنهاد می‌کند که برای بررسی روایی از بررسی توسط اعضاء استفاده کنید، برای این کار گزارش نهایی یا توصیف‌ها و مضامین خاص را به شرکت کنندگان برگردانید و مشخص کنید که آیا شرکت کنندگان درستی نتایج را مورد تأیید قرار می‌دهند؟ [۲۳] به منظور بررسی روایی محتوی از پانل خبرگان (تیم تحقیق) برای حمایت از تولید مفهوم یا موضوعات کدگذاری و نیز بازبینی توسط مشارکت‌کننده استفاده شد. به این منظور متن مصاحبه و کدهای استخراج شده به مشارکت‌کنندگان ارائه شد و آنها درباره صحت و سقم آن اظهار نظر می‌کردند و در صورت داشتن هر گونه مغایرت، مراتب مورد توجه و بررسی قرار می‌گرفت. بعلاوه پژوهشگر مواردی را که مبهم بود یا منظور مشارکت‌کننده به درستی درک نمی‌شد از طریق تماس تلفنی و E-mail شفاف‌سازی نمود. علاوه بر این متون مصاحبه‌ها 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. به منظور بررسی پایایی نتایج نیز متن مصاحبه‌ها و مقالات توسط دو پژوهشگر مورد بررسی قرار گرفت و در مواقعی که پژوهشگران در یک مورد خاص دچار تشتت آراء می‌شدند مقله را به نفر سوم که صاحب‌نظر در این حیطة بود جهت اظهارنظر داده و نهایتاً در جدولی که بدین منظور تهیه شده بود، وارد گردید.

**یافته‌ها**

در پاسخ به سؤال‌های پژوهش، داده‌های کیفی گردآوری شده از تحلیل ۳۶ مقاله حوزه ISSPP و مصاحبه با ۱۵ نفر از اساتید و صاحب‌نظران به صورت کدگذاری باز، تجزیه و تحلیل گردید. اجرای فرآیند کدگذاری باز روی داده‌های کیفی گردآوری شده، ابتدا به استخراج تعداد زیادی ویژگی و مفهوم منجر شد که با بررسی‌های مجدد، بازنگری شده و براساس مشابهت‌ها و اشتراکات مفهومی، این مفاهیم و ویژگی‌ها تقلیل یافته و دسته‌بندی شدند. در نهایت ۱۳۳ کد از مصاحبه‌ها 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 مصاحبه‌شونده و محققان ISSPP که به آن کد اشاره کرده‌اند نیز مشخص شود. در ادامه، این ویژگی‌ها و مفاهیم استخراج شده، به ۴۰ مقوله فرعی تبدیل و نهایتاً از این مقوله‌های فرعی، ۵ مقوله اصلی ایجاد شد. یافته‌های به دست آمده از فرآیند اجرای کدگذاری در جدول ۱ آمده است.

شدند و سپس براساس مشابهت، ارتباط مفهومی و خصوصیات مشترک بین کدهای باز، مفاهیم و مقولات (طبقه‌ای از مفاهیم) مشخص شدند. در مرحله کدگذاری محوری، نیز در پی یافتن رابطه موجود میان طبقه‌ها، مقوله تعیین محتوا براساس ویژگی‌های ارتباط با سایر مقولات، محوربودن در پژوهش، تکرار در داده‌ها 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 مداخله‌گر و پیامدها طبقه‌بندی و به صورت نظری در قالب پارادایمی به هم مرتبط شدند. در مرحله کدگذاری انتخابی نیز با توجه به مفهوم‌ها و کدهای شناسایی شده، گزینش نهایی انجام شد و پژوهشگر در پی یکپارچه‌سازی و خالص کردن تحلیل‌های خود به منظور پدیداری مقوله اصلی برآمد. در این مرحله سعی بر آن بود که مقوله‌ها به گونه‌ای 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 ویژگی‌های مدیر آموزشی موفق و همچنین عوامل پایداری موفقیت داشت. در هنگام مصاحبه، کدها به طور مستقیم از رونوشت مصاحبه شرکت‌کنندگان (کدهای زنده) و با توجه به موارد مشترک ذکر شده ایجاد شد. علاوه بر این نسخه ضبط شده مصاحبه‌ها مجدداً به طور منظم توسط پژوهشگر دوم مورد بررسی قرار گرفت. در بررسی مقالات نیز متون مربوط به بخش یافته‌ها و نتیجه‌گیری هر مقاله به دقت مطالعه و به هر جمله و یا عبارتی که اشاره به موارد فوق داشت، کد اختصاص داده شد. در مرحله بعد، کدهای استخراجی با توجه به نزدیکی و شباهت در مقوله‌های مختلفی دسته‌بندی شدند. تعیین و نام‌گذاری مقوله‌ها نیز بر اساس اصطلاحات تکنیکی و تخصصی موجود در مقالات منتخب انجام گرفته است. در ذیل نمونه‌ای از کدگذاری باز محتوای یکی از مصاحبه‌ها که با مدیران سطح بالای آموزش و پرورش انجام شده قابل مشاهده است.

*"مدیران مدارس به میزان قابل توجهی در موفقیت مدارس خود نقش داشته‌اند. رهبری آن‌ها تحت تأثیر خصوصیات/اعتقادات و ارزش‌های شخصی آن‌ها قرار گرفته که هدایت رفتار آن‌ها را بر عهده دارد. مدیرانی که به عنوان مدیران برتر مدارس انتخاب شده‌اند 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 می‌شود بسیار موفق بودند. آن‌ها ظرفیت‌های حرفه‌ای معلمان را از طریق برنامه‌های مربوط به توسعه حرفه‌ای افزایش داده‌اند. مدیران همچنین همکاری‌های معنا‌داری با ذینفعان داخل و خارج از جامعه مدرسه*

جدول ۱. ویژگی‌های مستخرج و فراوانی هر کد

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

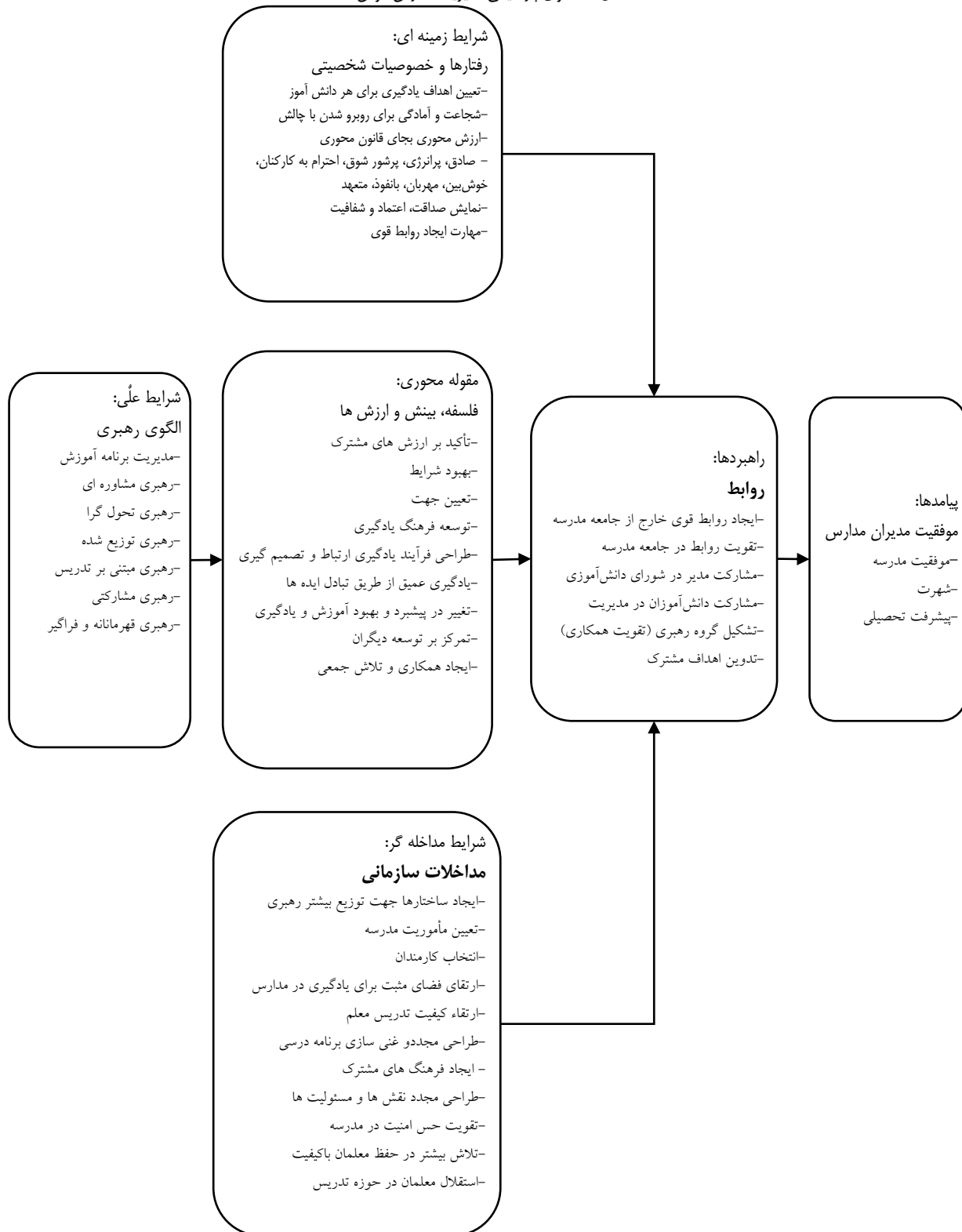
پارادایمی موفقیت مدیران مدارس را در مرحله کد گذاری محوری نشان می‌دهد. مدل پارادایمی کدگذاری محوری از ارکان ششگانه شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌ای، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها تشکیل شده است، شرایط علی: به عنوان عامل اصلی به وجودآورنده پدیده مطالعه شده؛ پدیده محوری: به عنوان حادثه یا اتفاق اصلی که

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، مقوله‌ها در قالب الگوی پارادایمی (کرسول، ۲۰۱۴) ترسیم شد. شکل ۱ الگوی

مداخله گر: به عنوان شرایط زمینه ای عمومی که بر راهبردها تأثیر می گذارند و پیامدها: به عنوان 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.

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

شکل ۱. الگوی پارادایمی مدیریت مدارس موفق



**مقاله محوری (فلسفه، بینش و ارزش‌ها):** در بین عوامل طبقه‌بندی شده 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. در واقع این ارزش‌هاست که بر خصوصیات و رفتار یک شخص تأثیر می‌گذارد. در بین ویژگی‌های مستخرج، «ایجاد همکاری و تلاش جمعی» و «طراحی فرآیندهای ارتباط و تصمیم‌گیری» بیشترین فراوانی را داشته‌اند. 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 رایبسون (۲۰۱۶) نشان می‌دهد که هرچه مدیر بیشتر روی فعالیت اصلی آموزش و یادگیری متمرکز شود، موفقیت دانش‌آموزان بیشتر می‌شود [۷].

**شرایط علی (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]. نمونه‌ای 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 می‌شد مشارکت داشتند. مدیر مدرسه به والدین اجازه اظهار نظر می‌دهد. او با این کار باعث می‌شود 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 مداخله‌گر (مداخلات سازمانی):** در مصاحبه‌های انجام شده و متون مقالات، دانش و اعتماد به نفس زیاد مدیران

موفق، عامل مشترک در ایجاد تغییرات سازمانی بود. در بین کدهای استخراج شده از طبقه‌مداخلات سازمانی، ارتقاء کیفیت تدریس معلم با فراوانی ۲۴، ایجاد ساختارها جهت توزیع بیشتر رهبری با فراوانی ۱۵ و طراحی مجدد و غنی‌سازی برنامه درسی با فراوانی ۱۳ بیشترین تکرار را در مقالات مورد پژوهش داشتند. زیر (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 توانایی‌شان قرار می‌گیرند. مارتین بر ارتقاء کیفیت تدریس اصرار داشت. تعاملات گروهی معلمان و اجرای اصلاحات مؤثر در مدرسه، با کیفیت آموزشی در ارتباط می‌باشد که به نوبه خود بر پیامدهای تحصیلی دانش‌آموز تأثیر می‌گذارد."

همچنین طراحی مجدد سازمان در ابتدا توسط لایت وود و راحیل (۲۰۰۲) به‌عنوان بعد مهم مدیریت موفق شناخته شده بود که سامونز (۲۰۰۹) مجدداً اهمیت آن را در مطالعه خود مورد تأکید قرار دادند [۳۱، ۳۲]. در محیط یادگیری سه مداخله‌گری 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 گزارش‌گرایی. 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 زمینه‌ای (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، پراثری بودن، پرشور شوق بودن، محترم شمردن کارکنان، خوش‌بینی، مهربانی، نفوذ و تعهد» با فراوانی ۳۳، انتظارات بالا از معلمان و دانش‌آموزان با فراوانی ۲۷ و مهارت ایجاد روابط قوی با فراوانی ۱۷ بیشترین تکرار را در مقالات داشتند. در مورد میزان نفوذ و روابط قوی، در واقع 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 مصاحبه‌ای که با یکی از اساتید آموزش و پرورش انجام شد بدین صورت به رفتارهای مدیر اشاره شد:

موفقیت مدارس بود [۳۷].

## بحث

در این پژوهش تلاش شد تا پدیده‌ی موفقیت مدیران مدارس با مصاحبه با صاحب‌نظران و مقالات مربوط به پروژه بین‌المللی ISSPP با استفاده از نظریه داده‌بنیاد مورد الگوسازی مفهومی قرار گیرد. بررسی و تحلیل متن مصاحبه ۱۵ نفر از اساتید و ۳۶ مقاله مرتبط با این پروژه در مراحل کدگذاری 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 مصاحبه‌ها 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، پراورزی 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 در نهایت ایجاد روابط قوی خارج از مدرسه و تشکیل گروه رهبری، بیشترین فراوانی را طبقه روابط داشته‌اند.

در توضیح شیوه‌های رهبری می‌توان گفت مدیران موفق در مدارس کسانی هستند که سازمان و مدرسه خود را بر اساس سبک‌های رهبری جدید مانند سبک رهبری توزیع شده یا فراگیر، تحول‌گرا، مشاوره‌ای و مشارکتی هدایت کنند [۳۸، ۳۹، ۴۰]. در تبیین این نتیجه می‌توان گفت این سبک‌های 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 دانش‌آموزان 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

تلاش، تعهد، صبر، خوشبینی 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 کرده‌اند. 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، جاکسون (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 دانش‌آموزان 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 عبور و مرور تیم را همراهی می‌کرد [۳۵].

هالینگر و لی (۲۰۱۴) با مصاحبه با مدیران موفق به این نتیجه رسیدند که رهبری آموزشی بیشتر مدیریتی یا معامله‌گر است در حالی که رهبری تحول‌گرا در ایجاد روابط با کارکنان و ایجاد جوامعی که در آن احتمال تغییر بیشتر است، تمرکز دارد از این رو 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

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 پژوهش‌ها 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 راحیل (۲۰۰۲) 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 سازمان‌ها از جمله مدارس محسوب می‌شوند و یکی از ویژگی‌های کلیدی مدیران اثربخش نیز این است که به منابع انسانی خود ارزش بالایی می‌نهند و در جهت جذب و حفظ معلمان با کیفیت و نیز ارتقا کیفیت تدریس آنان گام بر می‌دارند [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 شرمین (۲۰۰۸)، سانزو و همکاران (۲۰۱۱) و غلامی، شیربیگی و صیادی (۱۳۹۲) دارد [۴۲،۴۳،۴۴]. داشتن اعتماد به کارکنان، معلمان و دانش‌آموزان، خوشبینی و مثبت‌اندیشی نسبت به اداره امور مدرسه، رعایت عدالت و عدم تبعیض در برخورد با همکاران و دانش‌آموزان، داشتن منش و اخلاق نیکو در روابط کاری و شخصی با همکاران، معلمان و دانش‌آموزان؛ گشاده‌رویی 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 می‌باشد. در این رابطه جاکسون (۲۰۱۲) نشان داد که مدیران موفق مقاوم، خوش‌بین و امیدوار هستند. آن‌ها همچنین قابل اعتماد، 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]. در واقع این ارزش‌هاست که بر خصوصیات و رفتار یک شخص تأثیر می‌گذارد. طبق نظر دیل و پترسون (۱۹۹۹) ارزش‌ها عبارتند از انگاره‌های آگاهانه یک سازمان از آنچه که خوب و بد یا مهم و بی‌اهمیت است. باورها نیز نمایانگر نحوه درک و برخورد ما با جهان پیرامون هستند [۴۶]. بر اساس نظرات پاسخ‌دهندگان، رهبران موفق از ارزش‌های شخصی و حرفه‌ای قدرتمندی برخوردار هستند. آنها آرمان‌ها و باورهای قدرتمندی را برای مدرسه مشخص و سپس این آرمان‌ها و باورها را به طور شفاف به معلمان، کارکنان و دانش‌آموزان منتقل و برای آنها تبیین می‌نمایند. رهبران موفق به توانمندی‌های معلمان، کارکنان و دانش‌آموزان خود ایمان دارند. آنها نسبت به ارزش‌ها و باورهای مشترک متعهد بوده و به ارزشهای شخصی و حرفه‌ای، دیدگاه‌ها و نقطه‌نظرات دیگران احترام می‌گذارند نتیجه به دست آمده هماهنگ و همسو با نظرات و نتایج تحقیقات ریحانی (۲۰۰۸)، دیل و پترسون (۱۹۹۹)، هریس و چپمن (۲۰۰۲) می‌باشد [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 می‌دهد که رهبران موفق مدارس در اندونزی، دارای ارزشهای حرفه‌ای قدرتمند بوده و به ارزشهای دیگران نیز احترام می‌گذارند [۴۷].

در ارتباط با مولفه روابط نیز نتایج تحقیقات سانزو و همکاران (۲۰۱۱) و هالینگر (۲۰۱۴) نشان داد که روابط تأثیر مثبتی بر موفقیت مدیران آموزشی دارد که این نتایج با نتایج پژوهش حاضر هم‌سو می‌باشد [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 داده‌بنیاد مورد الگوسازی قرار گرفت. در این راستا تحلیل یافته‌ها، بیان‌کننده آن است که فلسفه، بینش و ارزش‌ها به عنوان مقوله محوری متأثر از عوامل علی (شیوه‌های رهبری) می‌باشد. 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 زمینه‌ای شامل: رفتارها و خصوصیات شخصیتی و عوامل مداخله‌گر 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

مدیران، از جمله سبک رهبری مورد استفاده 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 آزمون‌های 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 آموزش و پرورش 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 غیرقابل تفکیک با موفقیت مدیر است.

یکی از محدودیت‌های تحقیق حاضر عدم بررسی عوامل پایداری موفقیت در مدیران موفق آموزشی می‌باشد لذا به عنوان پیشنهاد پژوهشی می‌توان گفت که پژوهش در باب عوامل پایداری موفقیت، یک فرصت منحصر به فرد 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. پژوهش‌های حوزه ISSPP بسیاری از عوامل موفقیت مدیران مدارس را شناسایی نموده‌اند، اما هنوز عوامل دیگری وجود دارند که به نظر می‌رسد در این پژوهش‌ها مورد بررسی قرار نگرفته‌اند، مواردی مانند عوامل محیطی و فرهنگ ملی و محلی از این جمله‌اند. از طرفی همه پژوهش‌های 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 پراکنده‌ای که در زمینه موفقیت مدارس انجام شده است، می‌تواند مکمل این فعالیت‌ها باشد.

مدیران، از جمله سبک رهبری مورد استفاده 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 آزمون‌های 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 آموزش و پرورش 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 غیرقابل تفکیک با موفقیت مدیر است.

یکی از محدودیت‌های تحقیق حاضر عدم بررسی عوامل پایداری موفقیت در مدیران موفق آموزشی می‌باشد لذا به عنوان پیشنهاد پژوهشی می‌توان گفت که پژوهش در باب عوامل پایداری موفقیت، یک فرصت منحصر به فرد 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. پژوهش‌های حوزه ISSPP بسیاری از عوامل موفقیت مدیران مدارس را شناسایی نموده‌اند، اما هنوز عوامل دیگری وجود دارند که به نظر می‌رسد در این پژوهش‌ها مورد بررسی قرار نگرفته‌اند، مواردی مانند عوامل محیطی و فرهنگ ملی و محلی از این جمله‌اند. از طرفی همه پژوهش‌های 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 پراکنده‌ای که در زمینه موفقیت مدارس انجام شده است، می‌تواند مکمل این فعالیت‌ها باشد.

## سیاسگزاری

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

## ملاحظات اخلاقی

پژوهش حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت آموزشی بوده که در معاونت پژوهشی دانشگاه سمنان با تأییدیه شماره ۱۱۰۲۲۴۰۴ ایران‌داک به تصویب رسیده است.

## تعارض منافع / حمایت مالی

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

## منابع

- Day, C., Harris, A., Hadfield, M., Tolley, H. and Beresford, J. *Leading Schools in Times of Change*, Open University Press, Buckingham. 2000.
- Day, C. and Gurr, D. *Leading Schools Successfully: Stories from the field*, Routledge, London. 2014.
- 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.
- Good H. *A study of successful principal leadership: Moving from success to sustainability*. Thesis. University of Melbourne, Melbourne, Germany. 2017.
- 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).
- 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.
- 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 .
- Hattie J. *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. London, Routledge. 2009.
- 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.
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): 164-188.
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 challenging circumstances. 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.