

## ارائه الگوی رهبری مدارس موفق در دوره ابتدایی مبتنی بر نظریه زمینه ای

زهره مشایخی<sup>۱</sup>، محمدعلی نادى<sup>۲\*</sup> و فریبا کریمی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۸/۰۹ صص ۲۱۰-۱۸۱ تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۲/۱۰

### چکیده

رشد و توسعه هر جامعه ای مرهون نظام آموزش و پرورش آن است و در این میان دوره ابتدایی نقش پررنگ تری ایفا می کند پیشبرد اهداف این دوره در سایه تلاش رهبرانی کوشا، دلسوز و خدوم امکان پذیر است. هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی رهبری مدارس موفق دوره ابتدایی مبتنی بر نظریه زمینه ای است. رویکرد پژوهش کیفی و روش نظریه برخاسته از داده (نظریه زمینه ای)، روش نمونه گیری هدفمند و با معیار اشباع نظری داده ها بوده است. بدین منظور مصاحبه هایی نیمه ساختارمند با ۲۴ نفر از مدیران مدارس موفق کشور در دوره ابتدایی و مطلعان کلیدی در این خصوص انجام شد. طول مدت زمان هر مصاحبه - ۱۰۰ دقیقه بود و به برخی از مصاحبه شوندگان دوبار مراجعه شد. مصاحبه ها تا جایی ادامه یافت که مصاحبه شونده اطلاعات جدیدی در اختیار پژوهشگر قرار نداد و صرفاً تکرار اطلاعات قبلی بود. بدین ترتیب اشباع نظری داده ها حاصل گردید. برای مشخص کردن روایی و پایایی داده ها از بازبینی مشارکت کنندگان و مرور خبرگان غیر شرکت کننده در پژوهش استفاده شد. نتایج تحلیل داده ها در طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی حاکی از ۲۲ مقوله کلی است که در این مقاله در چارچوب مدل پارادایمی شامل: عوامل علی، پدیده محوری، عوامل زمینه ای، عوامل مداخله ای، راهبردها و پیامدها تحلیل شده است.

**کلید واژه:** رهبری مدارس موفق، مدارس موفق، دوره ابتدایی، نظریه زمینه ای، مدل پارادایمی

<sup>۱</sup> - دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران .

<sup>۲</sup> - دانشیار گروه علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران .

\*نویسنده مسوول: Email:mnadi@khuisf.ac.ir

<sup>۳</sup> - دانشیار گروه علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران .  
این مقاله برگرفته از رساله دکتری است.

## مقدمه

بررسی ویژگی های نظام آموزش و پرورش کشورهای مختلف نشان می دهد که آموزش دوره ابتدایی در اغلب آن ها از اهمیت خاصی برخوردار است و مهم ترین مقطع تحصیلی به شمار می رود. امروزه ضرورت و نقش دوره آموزش و پرورش ابتدایی را فقط در توسعه مهارت ها، قابلیت های شناختی، آموزش و آماده کردن کودکان برای ورود به مدارج تحصیلی بالاتر خلاصه نمی کنند، بلکه آن را عامل و اساس هر گونه تحول آغازین در عرصه رشد و توسعه اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی می دانند (Aghazadeh, 2016). مدیران این دوره نقش حیاتی و اساسی در پیشبرد اهداف تعلیم و تربیت دارند. در واقع از بین انواع مدیریت، مدیریت بر سازمان های آموزشی و پرورشی را با اهمیت ترین و مؤثرترین دانش زمان حاضر به شمار می آورند. زیرا ثمره آموزش و پرورش توأم با مدیریت های مطلوب و مناسب، از یک سو تبدیل انسان های خام به انسان های خلاق و رشد یافته است و از سوی دیگر تأمین کننده نیازهای نیروی انسانی هر جامعه در سطوح مختلف و بخش های متفاوت فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی است (Safi, 2012). آنچه رهبران مدارس را از رهبران سایر سازمان ها متمایز می کند مسوولیت آن ها در افزایش تقویت یادگیری و تمرکز بر پیشرفت تحصیلی دانش آموزان است. در واقع تعهد به پیشرفت دانش آموزان است که افراد بسیاری را به سمت رهبری مدارس سوق می دهد. آن ها خواهان ایجاد تفاوت در مدرسی هستند که آن را رهبری می کنند (Davis et al., 2010). رهبران آموزشی باید برای مدرسه چشم انداز خاص ترسیم و آن را به همه کارکنان و ذی نفعان منتقل کنند. اگر افراد در ترسیم چشم انداز درگیر شوند احتمالاً بیشتر آن را درک می کنند و برای تحقق بخشیدن به آن می کوشند (Bush & Middlewood, 2014, p33).

انجمن ملی مدیران مدارس ابتدایی رهبری آموزشی را به عنوان رهبری مجموعه ها یا جوامع یادگیری تعریف کرده است این تعریف مدیران مدارس را به عنوان تسهیل کننده، راهنمایی کننده و تشویق کننده یک محیط آموزشی می نگرد که در آن مدیران و معلمین با هم همکاری می کنند تا مشکلات موجود در مدارس خود را شناسایی کرده و حل کنند (Nettles & Hrrington, 2007).

در پژوهشی اسیدوکومی (۲۰۱۳) دریافت که مدیران موفق دارای مهارت ها، استراتژی ها و رویکردهایی هستند که باعث می شود به رهبران مؤثر تبدیل شوند. رهبران نوآوری که یک فرهنگ و محیط را با ایجاد روابط سالم با تمامی ذی نفعان برای یادگیری ایجاد کرده و به اندازه کافی فروتن هستند. هم چنین از طریق طراحی و ایجاد ساختارهایی برای معلمان، دانش آموزان و جامعه برای کار کردن با هم بر موفقیت دانش آموزان تأثیر می گذارند (Asieedu-Kumi, 2013).

یک مدیر و مسوول مؤسسه آموزشی در هر سطحی از تعلیمات رسمی، قدرتی نخواهد بود که فقط بازگو کننده بخشنامه ها و مجری ایین نامه ها و ناظر بر اجرای برنامه های رسمی باشد بلکه بر عکس وظیفه خواهد داشت آموزش و پرورش را در راه سازندگی هدایت کرده، ارتباطی بین مؤسسه و جامعه ایجاد نماید و سازمان تربیتی را با جامعه ای که مؤسسه در آن قرار دارد متحد سازد (Askarian,2006,p98). پژوهش گار (Gurr,2015) ماهیت رهبری مدارس موفق را انتظارات بالا، رویکردهای عملگرا، رهبری توزیعی، رهبری قهرمانانه، توسعه ظرفیت، اعتماد و احترام، یادگیری پیوسته و حفظ موفقیت برشمرد. مصاحبه شوندگان در پژوهشی موفقیت مدرسه را به عنوان مجموعه ای از یادگیری آموزشی، یک محیط مثبت در مدرسه و رفاه دانش آموزان در نظر می گیرند. از لحاظ یادگیری آموزشی پیشرفت آموزشی به جای اقناع استانداردهای بیرونی توسط بسیاری از مصاحبه شوندگان به عنوان بخش اصلی موفقیت مدرسه مورد تأکید قرار گرفته است. به نظر آنها موفقیت یعنی اقناع نیازهای هر دانش آموز، یعنی به کودک، توانایی های وی، اهداف وی و اهدافی که برای آن ها در نظر گرفته شده نگاه شود و موفقیت برای آن ها به آن شیوه ایجاد شود (winton & Pollock,2015).

به نظر گودلد (۱۹۸۴) بعضی از مدارس پیشرفت تحصیلی را به عنوان معیاری برای موفقیت در نظر می گیرند، بعضی دیگر قدرت خلاقیت و یادگیری شخصی را موفقیت می دانند و برخی قدرت حل مسأله و مشارکت جامعه و همکاری اجتماعی را به عنوان معیاری برای موفقیت لحاظ می کنند. تعدادی هم همه این موارد را با هم معیار می دانند. اما باربر (۱۹۹۳) معتقد است که مدارس باید تلاش کنند همه دانش آموزانشان را به شیوه ای هماهنگ با جامعه دموکراتیک به خوبی آموزش دهند (Glickman et al.,2012). قاسمی پویا ویژگی های مدارس موفق را داشتن اهداف خاص افزون بر اهداف مصوب وزارت آموزش و پرورش، بهره گیری از معلمان و مدیران علاقه مند و کوشا، مشارکتی عمل کردن، داشتن نظام نامه خاص مدرسه و داشتن بینش تربیتی و عملی نشان داد (Ghasemi pouya,2008). از مصاحبه پاسخ دهندگان رهبری مدارس در اندونزی درباره مشخصات موفقیت یک مدرسه سه مضمون خروجی بهتر دانش آموز، شرایط خوب مدرسه و فرهنگ مدرسه ای حامی به دست آمد. خروجی بهتر دانش آموز حاصل یک فرآیند آموزش مؤثر بوده که شامل رهبری و مدیریت مدرسه، امکانات مدرسه و فرهنگ مدرسه می شود. مشارکت گسترده ذی نفعان مدرسه در فرآیند تصمیم گیری یکی از مشخصه های موفقیت مدرسه محسوب می شد (Raihani,2008).

مدرسه یک موجود بسیار پیچیده است با ترکیبی از مجموعه ها و زیر مجموعه های گوناگون، پراز فعل و انفعال هایی که هرگز نمی توان آن را در چارچوب یک ارگان یا سازمان بسته که

فعالیت های درونی و بیرونی محدود دارد، محصور کرد. این موجود را نمی توان با شیوه ها و شگردهای استاندارد شده معمول و متداولی که ماهیت دیوان سالاری قوی دارند، اداره کرد. در اداره کردن این موجود پرمز و راز باید از خود شهامت هایی نشان داد تا بتوان مدرسه را با دنیای باز خلاقیت، سازندگی، نوخواهی و نوجویی که در فطرتش گذاشته شده آشنا کرد (Raouf, 2004, p44).

اگر مدرسه کودکان امروز و بزرگسالان فردای جامعه را به رعایت حقوق خود و دیگران و احترام به قانون علاقه مند سازد، میزان مراجعات به دادگستری به میزان زیادی کاهش می یابد. اگر مدیریت آموزشی بتواند انگیزه ها و جذابیت های لازم را در محیط کار آموزشی به وجود آورد. شاید بسیاری از معلمان بی رغبت و بی تفاوت به سرشوق آمده و کار پرمترتی را ارائه دهند. اگر بر اثر رفتار و برخوردهای نامناسب مدیریت، شاگرد نابهنجاری از مدرسه وارد جامعه گردد، چهره جامعه دچار تغییر خواهد شد. ترقی هر جامعه ای در گرو نوع و چگونگی فعالیتی است که در مدارس انجام می گیرد و اثر مدیریت به عنوان رهبر آموزشی در مدرسه را نمی توان نادیده گرفت (Mirkamali, 2003, p17). بنابراین رهبری اساسی ترین و مهم ترین عامل موفقیت یک سازمان است. گرچه تفاوت رهبران موفق و ناموفق در شیوه تفکر و اقداماتی است که انجام می دهند اما همه افرادی که دارای دانش پایه ای از رهبری هستند می توانند با استفاده از یک مدل رهبری مناسب موفق بوده و منشأ تحولات و تغییرات مثبت شوند. از بررسی رفتار رهبری بسیاری از رهبران موفق مدارس به نکات ارزشمندی می توان دست یافت و از مجموع آن ها مدل رهبری موفق ارائه داد. دانش آموز امروز دانش آموز عصر سرعت و انفجار دانش و اطلاعات است که قبل از ورود به دبستان از منابع مختلفی اطلاعات اندوخته است و حتی ممکن است مهارت خواندن و نوشتن نیز داشته باشد، از طرفی والدین او نیز احتمالاً افراد فرهیخته و توانمندی هستند که انتظارات زیاد و متنوعی از مدرسه فرزند خود دارند که پاسخگویی به آن ها از عهده مدیری متعهد، دلسوز و به روز بر می آید از این رو مدیریت یا به عبارتی بهتر رهبری مدارس امروز مسأله ای است که باید مورد توجه جدی باشد چرا که روش های سنتی و ابتدایی مدیریت از جمله آزمایش و خطا، تقلید و هر چه پیش آید خوش آید آسیب های جبران ناپذیری به نظام آموزشی و نسل جدید وارد خواهد کرد. آنچه که اهمیت این پژوهش را هویدا می کند نقش زیر بنایی آموزش ابتدایی در نظام آموزش و پرورش است که خود نمود توسعه و پیشرفت کشور را موجب می گردد. دوره ابتدایی به لحاظ رشد و شکوفایی شخصیت و مهارت های کودکان و نوجوانان از حساس ترین مراحل آموزشی در نظام آموزش و پرورش است، اما آن چنان که لازم است اهمیت جدی به آن داده نشده است، تا جایی که بعضی افراد با هر درجه از دانش و مهارت به خود اجازه داده اند که تعلیم و تربیت دانش آموزان این دوره را به عهده بگیرند. پایه ریزی بنیان های تعلیم و تربیت

که در این مقطع تحصیلی شروع می شود، بی شک نیازمند توجه کافی به این دوره است که با نقش آفرینی رهبران مجرب و متعهد عملی می شود. تأثیر رهبرانی خبره و شایسته در موفقیت مدارس این دوره از نظام آموزشی را نمی توان انکار کرد چراکه موفقیت هر مدرسه ای در گرو سبک مدیریت و نحوه عملکرد وی است. او می تواند با به کارگیری صحیح منابع از طریق تدوین هنرمندانه یک برنامه کارشناسی شده علمی و تجربی، همسو کردن جریان تربیتی خانه و مدرسه، افزایش سینرژی در بین همکاران و پایبندی به ارزش های والای انسانی - اخلاقی، تضمینی در این خصوص باشد. در واقع با بررسی عواملی که موجبات موفقیت رهبران مدارس ابتدایی را فراهم می کند می توان الگویی در برگزیده همه ابعاد، علل و زمینه های موفقیت برای کلیه علاقه مندان در این عرصه ارائه داد. خلق مدلی که ضمن ارائه ایده و افکار نو به رهبران مدارس قادر باشد راهبردهای به کار گرفته شده و پیامدهای حاصل از آن را نیز به تصویر بکشد تا شکاف موجود در مطالعات گذشته خارجی و داخلی را که فارغ از یک مدل پارادایمی به جنبه ای از این موضوع پرداختند را پر کند. با انجام مطالعات عمیق و گسترده به شیوه داده بنیاد می توان مدلی برای رهبری مدارس ابتدایی نمایش داد که نه فقط همه دست اندرکاران تعلیم و تربیت را بلکه دیگر مسوولین مرتبط را ملزم نماید که به منظور کارآمد بودن راهبردهای به کار گرفته شده و دستیابی به پیامدهای مطلوب ضمن فراهم کردن بستر مناسب عواملی را که موجب کندی و یا توقف در این مسیر هستند را برطرف کنند.

بنابراین هدف کلی پژوهش حاضر ارائه الگوی رهبری مدارس موفق دوره ابتدایی مبتنی بر نظریه زمینه ای است. در خصوص دستیابی به این هدف سؤال های زیر مطرح است.

- ۱- عوامل علی رهبری مدارس موفق دوره ابتدایی کدامند؟
  - ۲- عوامل زمینه ای رهبری مدارس موفق دوره ابتدایی کدامند؟
  - ۳- عوامل مداخله ای رهبری مدارس موفق دوره ابتدایی کدامند؟
  - ۴- راهبردهای به کار گرفته شده رهبری مدارس موفق دوره ابتدایی کدامند؟
  - ۵- پیامدهای ناشی از اجرای راهبردهای رهبری مدارس موفق دوره ابتدایی کدامند؟
- وسؤال اصلی این که چه مدلی می توان برای رهبری مدارس موفق دوره ابتدایی ارائه داد؟

## روش شناسی

پژوهش حاضر کیفی و به روش نظریه برخاسته از داده ها (نظریه زمینه ای) انجام شده است. نظریه برخاسته از داده ها یک روش عام، استقرایی و تفسیری است که توسط گلنزر (۱۹۶۷، ۱۹۷۸)، اشتراوس (۱۹۶۷، ۱۹۸۷، ۱۹۹۸) و کوربین (۱۹۹۸، ۲۰۰۴) به وجود آمد. این روش به پژوهشگران در حوزه های گوناگون امکان می دهد تا به جای تکیه بر نظریه های موجود و از پیش تدوین شده، خود به تدوین نظریه و گزاره بر اساس داده های واقعی اقدام کنند. نظریه برخاسته از داده ها روشی است برای شناخت، پیرامون موضوعاتی که در مورد آنها پژوهش جامع و عمده ای انجام نشده و دانش کنونی در آن زمینه محدود است (Razavi et al., 2013). در این روش پژوهشگر کار را با نظریه ای که از قبل در ذهن دارد شروع نمی کند بلکه کار را در عرصه واقعیت آغاز می کند و می گذارد تا نظریه از درون داده هایی که گرد می آورد پدیدار شود. نظریه ای که بدین طریق از داده ها استخراج می شود بیشتر ممکن است به واقعیت نزدیک باشد تا نظریه ای که با کنار هم گذاشتن تعدادی مفهومی بر مبنای تجربه یا صرفاً حدس و گمان به دست می آید (Strauss & Corbin, 2016, p34).

محیط این پژوهش همه مطلعان کلیدی و مدیران موفق مدارس ابتدایی کشور است. مشارکت کنندگان به صورت نظری و هدفمند بر حسب تجربه های آن ها از رهبری مدارس موفق دوره ابتدایی انتخاب شدند. روش نمونه گیری نظری عبارت است از فرآیند گردآوری داده ها برای نظریه پردازی که از این طریق تحلیل گر به طور همزمان داده هایش را گردآوری، کدگذاری و تحلیل می کند و تصمیم می گیرد که چه داده هایی را در مرحله بعدی گردآوری و آن ها را کجا پیدا کند تا بدین وسیله نظریه اش را در حین شکل گیری تدوین کند. نظریه در حال تدوین فرایند گردآوری داده ها را کنترل می کند (Fleek, 2008). پژوهشگر با مراجعه به اداره کل و نواحی شش گانه آموزش و پرورش شهر اصفهان از مسوولان مربوطه آموزش ابتدایی تقاضا کرد که مصاحبه شوندگان اولیه (مدیران مدارس موفق ابتدایی دولتی) را معرفی کنند. سپس به روش گلوله برفی نمونه هایی دیگری برگزید. با استفاده از تکنیک گلوله برفی افرادی که تجربه و اطلاعات غنی در رابطه با موضوع پژوهش داشتند برای تکمیل اطلاعات و رفع موارد مفقود شده گزینش شدند. این فرایند تا جایی ادامه یافت که مصاحبه شونده اطلاعات جدیدی در اختیار پژوهشگر قرار نداد و صرفاً تکرار اطلاعات قبلی بود. بدین ترتیب با انجام ۲۴ مصاحبه نیمه ساختارمند، اشباع نظری حاصل گردید و مدل مفهومی پژوهش با دقت و عمق کافی تدوین شد. به نظر ایمان (Iman, 2015) اشباع نظری به مرحله ای اشاره دارد که در آن مرحله نظریه، ساخته و عرضه می شود.

نور (۲۰۰۸) بیان می دارد در مصاحبه نیمه ساختارمند برای سؤال هایی که مطرح می شود اغلب پاسخی از قبل در نظر گرفته نشده است. پژوهشگر و پاسخگو آزاد هستند که هر چه می خواهند بگویند. پژوهشگر می تواند متن سؤال را تغییر دهد یا پیرامون آن توضیح دهد. در صورت لزوم و برای کسب اطلاعات بیشتر پژوهشگر می تواند ترتیب سؤال ها را تغییر دهد. استفاده از مصاحبه نیمه ساختارمند باعث ایجاد انعطاف پذیری کافی برای گفتگوی پاسخ دهندگان مختلف می شود که می توانند فضاهای مشابهی از گردآوری داده ها را پوشش دهند ( Razavi et al., 2013). به همین منظور پژوهشگر محورهای کلی مصاحبه را از قبل مشخص کرد پرسش های مصاحبه در چارچوب مدل پارادیمی نظریه زمینه ای طراحی و پیش می رفت تا به مصاحبه شونده کمک کند درباره موفقیت مدرسه خود فکر کند و بگوید چه علل، عوامل زمینه ای، مداخله ای و راهبرد هایی منجر به بروز این پدیده شده است و پیامد های آن چه بوده است. به عنوان مثال تعریف آن ها از موفقیت، دلایلی که برای موفقیت مدرسه خود داشتند، عواملی که موفقیت آن ها را تسهیل می کرد یا بر عکس مانعی بر سر راه موفقیت مدرسه بودند، راهکارهایی که برای موفقیت مدرسه خود استفاده کردند و نهایتاً بازتاب و نتایج موفقیت مدرسه چه بوده است. شیوه انجام مصاحبه به صورت فردی، در محل کار مصاحبه شونده گان و باتعیین وقت قبلی بود. مدت زمان انجام هر مصاحبه ۱۰۰-۳۰ دقیقه بود و به برخی از مصاحبه شونده گان دوبار مراجعه شد.

در پژوهش حاضر که مبتنی بر نظریه زمینه ای است تجزیه و تحلیل آماری وجود ندارد بلکه تجزیه و تحلیل داده ها به صورت کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام می شود. چارماز (۲۰۰۶) کدگذاری باز را مفهوم بندی و مقوله بندی تکه هایی از داده ها به وسیله یک نام یا برجسب هایی که به طور همزمان هر قطعه از داده ها را تلخیص و تشریح می کند می داند. او کدگذاری محوری را مرتبط ساختن مقوله ها به زیر مقوله ها یا مفاهیم تعریف می کند که محتواها و ابعاد هر مقوله را مشخص می سازد و داده هایی را که محقق در خلال کدگذاری باز از یکدیگر جدا کرده جهت تحلیل در حال ظهور به هم ربط می دهد. کدگذاری انتخابی عبارت است از انتخاب مقوله هسته با تمرکز بر فرآیند های اجتماعی بنیادی مشهود در داده ها (Mohammadpour, 2013). در کدگذاری محوری تلاش می شود تا مقولات بر اساس الگوی پارادیمی ایجاد و کشف شوند. ابعاد این مدل نظام مند شامل چهار پارادایم کلی شرایط علی، استراتژی های تعاملی، عوامل مداخله گرو زمینه است که اطراف پدیده شکل می گیرد. این مدل محقق را قادر می سازد تا درباره داده ها به طور منظم و سیستماتیک بیندیشد و آنها را به شیوه ای پیچیده به هم مرتبط کند.

علل یا شرایط علی به حوادث، رویدادها و اتفاقاتی اشاره دارد که منجر به وقوع یا توسعه یک پدیده می شود. بستر یا زمینه مجموعه خاص ویژگی های مربوط به پدیده است یعنی مکان

حوادث یا وقایع مربوط به یک پدیده در طول یک دوره محدود. شرایط مداخله گر به شرایط ساختاری مربوط به راهبردهای کنش / کنش متقابل که مربوط به یک پدیده است اشاره دارد. راهبردهای کنش / کنش متقابل به مدیریت، اداره کردن، انتقال دادن یا پاسخ دادن به پدیده تحت مجموعه خاصی از شرایط مشاهده شده از سوی کنشگران تدبیر می شود. پیامدها به برون داده‌ها یا نتایج کنش / کنش متقابل اشاره می کند (Strauss & Corbin, 2016).

برای تعیین روایی و پایایی داده‌ها، پژوهشگر با مراجعه مجدد به مصاحبه شوندهگان از آنان درخواست کرد تا مصاحبه‌های کدگذاری شده را مورد بازبینی قرار دهند، هم‌چنین متن سؤالات پرسیده شده مصاحبه شوندهگان و پاسخ‌های داده شده توسط آنان در اختیارشان قرار داده شد تا صحت آن را تأیید کنند. پس از دریافت نظرات اصلاحی و برایش لازم انجام و مدل نهایی ارائه گردید.

## یافته‌های پژوهش

### الف) کدگذاری باز

به منظور پاسخ به سؤال اصلی پژوهش که چه مدلی برای رهبری مدارس موفق دوره ابتدایی می‌توان ارائه داد لازم بود سؤالات فرعی دیگر مانند عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله-ای، راهبردها و پیامدی حاصل از اجرای رهبری مدارس موفق دوره ابتدایی کدامند بررسی گردد. لذا مصاحبه‌هایی نیمه ساختار یافته انجام گردید. سپس مصاحبه‌ها پیاده‌سازی شدند. مصاحبه‌های پیاده‌سازی شده برای یافتن مقوله‌های اصلی، ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها مورد بررسی قرار گرفتند. در طی این تحلیل‌ها فنون تحلیل پیشنهاد شده استراوس و کربین (Strauss & Corbin, 2016) به کار گرفته شد. واحد پاسخ‌های مصاحبه شوندهگان به واحدهای کوچک‌تر تجزیه شد مفاهیم در چارچوب مقوله‌های بزرگ‌تر قرار گرفتند و پس از این مرحله تلاش گردید که مقوله‌ها اصلی تحلیل برای کدگذاری باز مفاهیم بودند، نیز در چارچوب دسته‌های مفهومی بزرگ‌تری طبقه‌بندی شوند. به دلیل آن‌که پس از این مرحله کدهای باز فراوانی به دست آمد دوباره داده‌ها بررسی، مفاهیم تکراری حذف و مفاهیم مشابه درهم ادغام شدند. این فرآیند تا سه مرتبه جهت رسیدن به اشباع منطقی برای مقوله‌ها و ویژگی‌ها انجام شد. کدگذاری باز هنگامی متوقف شد که مطابق دیدگاه کوربین و استراوس (Strauss & Corbin, 2016) الف) هیچ داده جدیدی مرتبط به یک مقوله به دست نیامد ب) مقوله از لحاظ ویژگی‌ها و ابعاد به خوبی پرورش یافت و گوناگونی‌ها را به نمایش گذاشت. ج) مناسبات میان مقوله‌ها به خوبی تشخیص و اعتبارشان ثابت شد.



طی این فرآیند کدگذاری تعداد ۲۲ مقوله فرعی و ۱۲۵ کد باز از تجزیه و تحلیل داده ها به دست آمد که در جدول ۱ مقوله ها و کدهای باز مربوط به هر مقوله آمده است.

جدول ۱- نتایج کدگذاری باز

ردیف	مقوله های فرعی	کدهای باز
۱	امنیت و بهزیستی روان شناختی	حاکم بودن آرامش در مدرسه، وجود نیروی انسانی با انگیزه و با نشاط و سرحال، محبوبیت مدیر در بین همکاران، درک صداقت و درستی مدیر توسط کارکنان مدرسه، مقابله مدیر با حرکتی نظیر تنبیه کردن دانش آموز، مقابله مدیر با توهین به اولیاء، مقابله مدیر با کشمکش کارکنان و رفتارهای ناپهناج،
۲	باورپذیر نمودن ارزش های دینی و اخلاقی	مقابله با فرهنگ ایجاد رعب و وحشت از خدا در دل دانش آموز، فراهم کردن امکانات مناسب انجام فرائض دینی، مقابله مدیر با استفاده ابزاری از جایزه و نمره برای انجام واجبات ، تلاش در جهت تحکیم ارزش های دینی در برخی خانواده ها، هدفمند نمودن نماز خواندن دانش آموزان در مدرسه، آموزش فرائض دینی به روش عملی و درخور فهم دانش آموزان
۳	بهسازی مدرسه	جایگاه و اعتبار خوب مدرسه، نظم و انضباط کاری همه عوامل انسانی مدرسه، ویژگی های شخصیتی و حرفه ای مدیر، طی کردن سلسله مراتب سازمانی مدیر، تسلط مدیر بر مهارتهای فنی، انسانی و ادراکی،
۴	انگیزش نیروی انسانی	اشتغال در آموزش و پرورش از سرناچاری و اجبار، مقاومت کارکنان در مقابل تغییر، احساس بی عدالتی کارکنان آموزش و پرورش در خصوص حقوق دریافتی، بی تفاوتی برخی از کارکنان مدرسه در قبال دانش آموزان، احساس ناامنی شغلی مدیران، تنزل پست سازمانی در آموزش و پرورش، بی توجهی همکاران به بخشنامه ها اداری و جلسات شورای معلمان، مشکلات معیشتی کارکنان آموزش و پرورش
۵	رهبری ارزش آفرین	احساس وظیفه مدیر در خصوص همه عوامل انسانی مدرسه، امید دادن به همکاران ، ارزش گذاری به تمام برنامه ها، مدیریت کردن گفتار و رفتار مدیر در هنگام خشم و عصبانیت ، موقعیت سنجی مدیر، خود ارزیابی روزانه مدیر، انتظار نوآوری و دنبال کردن ایده های جدید
۶	هویت شغلی کارکنان	پذیرفتن شغل، لذت بخش بودن کار برای فرد، ایمان به تخصص خود، متناسب بودن شغل با ویژگی های شخصیتی کارکنان، آگاهی فرد از توانمندی ها و علائق خود
۷	هویت سازمانی ذینفعان	احساس تعلق همه عوامل انسانی مرتبط با مدرسه به آن، دغدغه و نگرانی مدیر و کارکنان برای مدرسه، تلاش مدیر برای پایداری و تداوم مدرسه، سهیم کردن والدین در موفقیت مدرسه

۸ حمایت پایدار آموزش و پرورش	حمایت اداره آموزش و پرورش از کارکنان مدرسه، پررنگ بودن نقش اداره در زمینه سازی انجام فعالیت مدرسه، ارائه تسهیلات و امکانات رفاهی شایسته به فرهنگیان، شناسایی و جذب و آموزش مدیران و سپس واگذاری پست مدیریت به آن ها، ارزش گذاری نظام آموزش و پرورش به جایگاه علمی کارکنان، تقسیم عادلانه نیروی انسانی متخصص به مدارس، اعتقاد مسوولان به محوریت آموزش ابتدایی در توسعه پایدار، ایمان و اعتماد اداره آموزش و پرورش به توانایی مدیر و کارکنان مدرسه، شیوه صحیح نظارت بر مدارس، انعطاف پذیر کردن قوانین اداری
۹ معنویت در محیط کار	پایبندی مدیر به ارزش ها و باورها، مثبت اندیشی مدیر، اعتماد گرایی متقابل و اعتقاد به حسن رفتار کارکنان، تسخیر قلب افراد برای دستیابی به اهداف توسط مدیر، علاقه واقعی مدیر به کار و پشتکار داشتن
۱۰ تعارض های خانه و مدرسه	شیوه های نادرست تربیت فرزندان توسط برخی از والدین، بی اعتمادی برخی والدین به مدرسه، مشکلات خانوادگی دانش آموزان، عدم هم فکری و واقع بینی والدین، هماهنگ نبودن برخی والدین با برنامه های مدرسه
۱۱ رهبری بی قید و بند	بی تفاوتی مدیر و انجام نشدن کارها، نداشتن برنامه کاری مناسب مدیر برای مدرسه و کارکنان، وعده های بدون پشتوانه مدیر، نداشتن تجربه کافی مدیریتی، توجه مدیر به ظواهر به جای کیفیت مدیری، مشکلات اخلاقی - رفتاری برخی مدیران
۱۲ تعارض آفرینی قانونی	تناقض بین دستورالعمل های وزارتخانه و الزامات مدارس در دریافت کمکه های مالی والدین، کثرت و تعارض بخشنامه های اداری، عدم قدردانی شایسته اداره آموزش و پرورش از تلاش مدارس، انتظارات آموزش و پرورش از مدارس بدون بسترسازی مناسب، تغییرات زود هنگام و شتاب زده در نظام آموزشی، عدم وجود تربیت مدیر در آموزش و پرورش، ارائه برخی طرح ها در آموزش و پرورش توسط افراد بیگانه با سیستم، تمرکز شدید نظام اداری
۱۳ زیرساخت مدارس	امکانات فیزیکی و فضای کالبدی مناسب در مدرسه، وجود ساعت پرورشی در مدارس، کمبود نیروی انسانی متخصص در مدارس، تغییر سالانه کارکنان برخی مدارس، موقعیت جغرافیایی مدرسه
۱۴ رفتار شهروندی سازمانی	بی توقع کارکردن مدیر، وقت گذاشتن بیش از زمان تعیین شده برای مدرسه، حضور مدیر قبل و بعد از دیگر کارکنان در مدرسه، فراتر از چارچوب وظایف عمل کردن مدیر
۱۵ آینده پژوهی	مدیریت بلند مدت برای رسیدن به چشم انداز و اهداف در سطح مدرسه، توانایی مدیر در درک و تحلیل واقع بینانه وضعیت موجود و مطلوب، تعیین نقشه راه مدیر برای کارکنان، استفاده بهینه از امکانات بیرونی مدرسه

۱۶	رهبری مهرورز	عضویت رهبری در گروه های غیررسمی، توجه مدیر به برنامه ریزی غیرمتمرکز و تفویض اختیار به همکاران، عدالت پروری مدیر در خصوص همکاران، درک احساسات و نیازهای عاطفی همه عوامل انسانی مرتبط با مدرسه، توصیف مطلوب همکاران نزد اولیای دانش آموزان، استفاده کردن مدیر از شیوه های تشویقی متفاوت با حجم خدمات کارکنان، فرصت دادن مدیر به منتقدین جهت رشد و بالندگی در مدرسه، اصلاح خطای همکاران به روش بخشش و گذشت، فراهم کردن امکانات رفاهی و تفریحی مطلوب برای دانش آموزان، بهره گیری از فضای سبز و استفاده از گل و گیاه در فضای مدرسه، تدارک برنامه های اردوی تفریحی- علمی جذاب دانش آموزی، توجه به روان شناسی رنگ ها و استفاده از آن در فضای مدرسه، پویا و خلاق ساختن محیط یادگیری
۱۷	مدرسه شاد ورفاه محور	تلاش و دلسوزی مدیر برای پربار بودن جلسات آموزش خانواده، فراهم کردن شرایط به روزرسانی دانش همکاران، پرورش و تربیت کارکنان شایسته مدیریت توسط مدیر، قرار دادن دانش ضمنی خود در اختیار دیگران توسط مدیر، برنامه ریزی جهت توسعه آموزش، پژوهش و مهارت به دانش آموزان، تلاش و پیگیری جدی مدیر برای رفع نیازهای آموزشی کارکنان مدرسه، استفاده مدیر از همه توانایی های منابع انسانی مرتبط با مدرسه
۱۸	توانمندسازی منابع انسانی و دانش آموزان	بیان صریح و روشن انتظارات مدیر به کارکنان در ابتدای سال تحصیلی، بیان انتظارات و روش تدریس معلم به والدین، توجیه نمودن دانش آموزان در مورد شرایط آموزشی و پرورشی مدرسه، توجیه پذیر کردن رفتار مورد انتظار دانش آموز
۱۹	شفافیت آفرینی رهبری	احساس غرور و خوشحالی والدین از موفقیت مدرسه، احساس لذت و رضایت خاطر معلم و دانش آموز، احساس رضایتمندی ارباب رجوع از مدرسه، احساس رضایت درونی مدیر از موفقیت برنامه ها
۲۰	احساس غرور و رضایتمندی ذی نفعان	مشهور شدن مدرسه و کارکنان، علاقه مندی اولیا به ثبت نام فرزندانشان در مدرسه نام آور، علاقه مندی والدین به مشارکت بیشتر در برنامه های مدرسه، ارتقا وفاداری دانش آموزان به مدرسه، پذیرش مشتاقانه دانش آموزان مدارس مشهور در مدارس مقاطع بالاتر
۲۱	برند شدن مدرسه	الگودهی فردی و اجتماعی دانش آموزان مدرسه موفق در جامعه، کاهش بیکاری و برخی معضلات اجتماعی، دستیابی دانش آموز به جایگاه اجتماعی بالا در آینده، کیفیت مطلوب دانش و مهارت دانش آموزان
۲۲	فارغ التحصیلان فرهیخته	

### مؤلفه های پارادایم کد گذاری محوری و تبیین مدل کیفی پژوهش

پس از انجام کد گذاری باز بر اساس نظریه زمینه ای (داده بنیاد) و یافته های حاصل از کدگذاری باز که همان مقوله های کلی هستند در قالب ابعاد پارادایمی کدگذاری محوری شامل

عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌ای، راهبردها و پیامدها دسته‌بندی شدند که با توجه به مقوله‌های فرعی و ویژگی‌های مربوط به هر کدام رهبری مدارس موفق را منعکس می‌کنند.

### عوامل علی رهبری مدارس موفق دوره ابتدایی کدامند؟

تحلیل مصاحبه‌های انجام شده حاکی از وجود عوامل علی رهبری مدارس موفق دوره ابتدایی به شرح زیر است:

امنیت و بهزیستی روان‌شناختی (حاکم بودن آرامش در مدرسه، نیروی انسانی با انگیزه و با نشاط و سرحال، محبوبیت مدیر در بین همکاران، احساس کارکنان از صداقت مدیر، مقابله با فرهنگ تنبیه دانش‌آموزان، توهین به اولیا و برخی رفتارهای ناپه‌نجان در مدرسه) باور پذیر نمودن ارزش‌های دینی و اخلاقی (فراهم کردن امکانات مناسب انجام فرائض دینی، هدفمند کردن نماز خواندن دانش‌آموزان، تلاش جهت تحکیم ارزش‌های دینی در خانواده‌های دانش‌آموزان، مقابله با ترویج فرهنگ نمره و جایزه برای انجام واجبات دینی و آموزش عملی فرائض دینی به دانش‌آموزان)

بهبود مدرسه (جایگاه و اعتبار خوب مدرسه، نظم کاری نیروی انسانی، ویژگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای مدیر و تسلط وی بر مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی، طی کردن سلسله مراتب سازمانی مدیر).

دقت نظر در وضعیت موجود برخی مدارس نشان می‌دهد که برخی کارکنان از سر اجبار و ناچاری به انجام وظایف خود می‌پردازند. به‌بخشنامه‌ها توجه چندانی ندارند و در خصوص دانش‌آموزان احساس مسوولیت جدی نمی‌کنند. در واقع انگیزه کافی برای کار نداشته و همین حس را به دیگران نیز منتقل می‌کنند. برخی از دلایل بی‌انگیزگی آن‌ها را می‌توان در مواردی مانند احساس ضایع شدن حقوق، ناامنی شغلی، تنزل پست سازمانی و مشکلات معیشتی جستجو کرد.

عوامل علی رهبری مدارس موفق دوره ابتدایی در جدول ۲ آمده است.

جدول ۲- عوامل علی رهبری مدارس موفق دوره ابتدایی

عوامل علی	کدهای باز
امنیت و بهزیستی روان‌شناختی	حاکم بودن آرامش در مدرسه، وجود نیروی انسانی با انگیزه و با نشاط و سرحال، محبوبیت مدیر در بین همکاران، درک صداقت و درستی مدیر توسط کارکنان مدرسه، مقابله مدیر با حرکاتی نظیر تنبیه کردن دانش‌آموز، مقابله مدیر با توهین به اولیاء، مقابله مدیر با کشمکش کارکنان و رفتارهای ناپه‌نجان،

مقابله با فرهنگ ایجاد رعب و وحشت از خدا در دل دانش آموز، فراهم کردن امکانات مناسب انجام فرائض دینی، مقابله مدیر با استفاده ابزاری از جایزه و نمره برای انجام واجبات، تلاش در جهت تحکیم ارزش های دینی در برخی خانواده ها، هدفمند نمودن نماز خواندن دانش آموزان در مدرسه، آموزش فرائض دینی به روش عملی و درخور فهم دانش آموزان

باورپذیر کردن ارزش های دینی و اخلاقی

جایگاه و اعتبار خوب مدرسه، نظم و انضباط کاری همه عوامل انسانی مدرسه، ویژگی های شخصیتی و حرفه ای مدیر، طی کردن سلسله مراتب سازمانی مدیر، تسلط مدیر بر مهارت های فنی، انسانی و ادراکی،

بهسازی مدرسه

اشتغال در آموزش و پرورش از سرناچاری و اجبار، مقاومت کارکنان در مقابل تغییر، احساس بی عدالتی کارکنان آموزش و پرورش در خصوص حقوق دریافتی، بی تفاوتی برخی از کارکنان مدرسه در قبال دانش آموزان، احساس ناامنی شغلی مدیران، تنزل پست سازمانی در آموزش و پرورش، بی توجهی همکاران به بخشنامه ها اداری و جلسات شورای معلمان، مشکلات معیشتی کارکنان آموزش و پرورش

انگیزش نیروی انسانی

## عوامل زمینه ای رهبری مدارس موفق دوره ابتدایی کدامند؟

عواملی که بستر و زمینه مناسبی برای رهبری مدارس موفق از تحلیل داده های مصاحبه ها به دست آمد عبارتند از :

احساس تکلیف و وظیفه مدیر، امید دادن به همکاران، ارزش گذاری به تمام برنامه ها و مدیریت کردن گفتار و رفتار در هنگام خشم برخاسته از رهبری ارزش آفرین مدارس موفق است. به عنوان مثال یکی از مصاحبه شوندگان اذعان داشت: " به همه برنامه ها اعتبار بخشیدم. هیچ وقت هیچ چیز را نگفتم و لاش کن، این برای چیه، نتیجه ای نمی ده." هویت شغلی کارکنان (پذیرفتن شغل، لذت بخش بودن کار برای فرد، ایمان به تخصص خود و آگاهی فرد از توانمندی هایش)، هویت سازمانی ذینفعان (احساس تعلق عواملی انسانی مرتبط با مدرسه، دغدغه و نگرانی مدیر، تلاش مدیر برای تداوم مدرسه و سهیم کردن والدین در موفقیت مدرسه) حمایت پایدار آموزش و پرورش (حمایت اداره آموزش و پرورش و پررنگ بودن نقش آن در زمینه سازی انجام فعالیت های مدرسه، ارائه تسهیلات شایسته به فرهنگیان، ارزش گذاری به جایگاه علمی کارکنان،

اعتقاد به محوریت آموزش ابتدایی در توسعه پایدار، شیوه صحیح نظارت و انعطاف پذیر کردن قوانین) معنویت در محیط کار (پایبندی مدیر به ارزش ها و باورها، مثبت اندیشی مدیر، اعتماد گزایی متقابل کارکنان، تسخیر قلب افراد برای رسیدن به اهداف).

عوامل زمینه ای رهبری مدارس موفق دوره ابتدایی در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳- عوامل زمینه ای رهبری مدارس موفق دوره ابتدایی

عوامل زمینه ای	کدهای باز
رهبری ارزش آفرین	احساس وظیفه مدیر در خصوص همه عوامل انسانی مدرسه، امید دادن به همکاران، ارزش گذاری به تمام برنامه ها، مدیریت کردن گفتار و رفتار مدیر در هنگام خشم و عصبانیت، موقعیت سنجی مدیر، خود ارزیابی روزانه مدیر، انتظار نوآوری و دنبال کردن ایده های جدید
هویت شغلی کارکنان	پذیرفتن شغل، لذت بخش بودن کار برای فرد، ایمان به تخصص خود، متناسب بودن شغل با ویژگی های شخصیتی کارکنان، آگاهی فرد از توانمندی ها و علایق خود
هویت سازمانی ذی نفعان	احساس تعلق همه عوامل انسانی مرتبط با مدرسه به آن، دغدغه و نگرانی مدیر و کارکنان برای مدرسه، تلاش مدیر برای پایداری و تداوم مدرسه، سهیم کردن والدین در موفقیت مدرسه
حمایت پایدار آموزش و پرورش	حمایت اداره آموزش و پرورش از کارکنان مدرسه، پررنگ بودن نقش اداره در زمینه سازی انجام فعالیت مدرسه، ارائه تسهیلات و امکانات رفاهی شایسته به فرهنگیان، شناسایی و جذب و آموزش مدیران و سپس واگذاری پست مدیریت به آن ها، ارزش گذاری نظام آموزش و پرورش به جایگاه علمی کارکنان، تقسیم عادلانه نیروی انسانی متخصص به مدارس، اعتقاد مسئولین به محوریت آموزش ابتدایی در توسعه پایدار، ایمان و اعتماد اداره آموزش و پرورش به توانایی مدیر و کارکنان مدرسه، شیوه صحیح نظارت بر مدارس، انعطاف پذیر کردن قوانین اداری
معنویت در محیط کار	پایبندی مدیر به ارزش ها و باورها، مثبت اندیشی مدیر، اعتماد گزایی متقابل و اعتقاد به حسن رفتار کارکنان، تسخیر قلب افراد برای دستیابی به اهداف توسط مدیر، علاقه واقعی مدیر به کار و پشتکار داشتن

### عوامل مداخله ای رهبری مدارس موفق دوره ابتدایی کدامند؟

عوامل مداخله ای رهبری مدارس موفق در چهار دسته تعارض های خانه و مدرسه، زیر ساخت مدارس، رهبری بی قید و بند مدرسه و تعارض آفرینی قانونی بر اساس داده های حاصل از مصاحبه ها قابل ذکر است. به زعم برخی از مصاحبه شوندگان بعضی از والدین اعتماد کافی به مدارس نداشته و اطلاعات مورد نیاز را در اختیار آن ها قرار نمی دهند. از این رو یک پل ارتباطی قوی بین خانه و مدرسه نمی تواند شکل بگیرد. برنامه های تدوین شده مدرسه با همکاری والدین، به نتیجه مطلوب خواهد رسید. بی شک مشکلات خانوادگی و عدم همفکری والدین مانعی جدی بر سر راه دستیابی مدیر به اهداف مدرسه در جهت موفقیت آن خواهد بود. مصاحبه شونده ای اظهار داشت: " البته خیلی بیشتر از این میشه کارکرد ولی خب فضا نداریم، امکانات نداریم." دیگران نیز به مواردی مانند ساعت پرورشی مدارس، کمبود نیروی انسانی متخصص و تغییر سالانه کارکنان و موقعیت جغرافیایی مدرسه اشاره داشتند.

اکثریت قریب به اتفاق مصاحبه شوندگان از زیاد بودن بخشنامه های اداری شکایت داشتند و آن را مانعی جدی بر سر راه فعالیت های خود می دانستند. برخی از این بخشنامه ها بستر مناسبی برای اجرایی شدن نداشته و مشکلات عدیده ای برای مدارس فراهم نموده اند. عدم کمک مالی آموزش و پرورش به مدارس و الزام مدیران در جبران آن توسط والدین، تغییرات زود هنگام و شتاب زده غیر کارشناسی موجب به هم ریختگی نظام آموزشی شده است. تمرکز شدید نظام اداری نیز به نوبه خود باعث سلب آزادی عمل مدیران گردیده است.

عوامل مداخله ای رهبری مدارس موفق دوره ابتدایی در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴- عوامل مداخله ای رهبری مدارس موفق دوره ابتدایی

عوامل مداخله ای	کدهای باز
تعارض های خانه و مدرسه	شیوه های نادرست تربیت فرزندان توسط برخی از والدین، بی اعتمادی برخی والدین به مدرسه، مشکلات خانوادگی دانش آموزان، عدم همفکری و واقع بینی والدین، هماهنگ نبودن برخی والدین با برنامه های مدرسه
رهبری بی قید و بند	بی اعتنائی مدیر و انجام نشدن کارها، نداشتن برنامه کاری مناسب مدیر برای مدرسه و کارکنان، وعده های بدون پشتوانه مدیر، نداشتن تجربه کافی مدیریتی، توجه مدیر به ظواهر به جای کیفیت مداری، مشکلات اخلاقی- رفتاری برخی مدیران
تعارض آفرینی قانونی	تناقض بین دستورالعمل های وزارتخانه و الزامات مدارس در دریافت کمک های مالی والدین، کثرت و تعارض بخشنامه های اداری، عدم

قدردانی شایسته اداره آموزش و پرورش از تلاش مدارس، انتظارات آموزش و پرورش از مدارس بدون بسترسازی مناسب، تغییرات زود هنگام و شتاب زده در نظام آموزشی، عدم وجود تربیت مدیر در آموزش و پرورش، ارائه برخی طرح ها در آموزش و پرورش توسط افراد بیگانه با سیستم، تمرکز شدید نظام اداری

امکانات فیزیکی و فضای کالبدی مناسب در مدرسه، وجود ساعت پرورشی در مدارس، کمبود نیروی انسانی متخصص در مدارس، تغییر سالانه کارکنان برخی مدارس، موقعیت جغرافیایی مدرسه

زیرساخت مدارس

### راهبردهای به کار گرفته شده رهبری مدارس موفق دوره ابتدایی کدامند؟

داده های حاصل از مصاحبه های مشارکت کنندگان در پژوهش شش راهبرد را به شرح زیر نمایان ساخت.

یکی از راهبردهای به کار گرفته شده رهبران مدارس موفق رفتار شهروندی سازمانی است.

برخی از رهبران آموزشی مدارس موفق بدون توقع و چشم داشتی زمان زیادی برای انجام کارهای مدرسه سپری نموده و سعی می کنند قبل از دیگر کارکنان در مدرسه حضور داشته و آخرین نفری باشند که از مدرسه خارج می شود. فراتر از چارچوب وظایف رسمی عمل کردن از جمله ویژگی های خاص چنین مدیرانی است.

آینده پژوهی شامل مدیریت بلند مدت برای رسیدن به اهداف و چشم اندازها، توانایی مدیر در درک و تحلیل واقع بینانه وضعیت موجود و مطلوب، تعیین نقشه راه برای کارکنان و استفاده بهینه از امکانات خارج از مدرسه، مصاحبه شونده ای در صحبت های خود بیان داشت: "از عوامل سطح شهر از امکانات نزدیکمون به عنوان مثال فلان جا نزدیکمون بعضاً یه سری جلساتی می ذاره که خیلی آموزندس حالا یا اجتماعیه یا خانوادگیه از اونا استفاده می کنم." رهبری مهرورز که در برگیرنده مفاهیمی از قبیل عضویت مدیر در گروه های غیررسمی، تفویض اختیار مدیر به همکاران عدالت پروری و عدم تبعیض نسبت به کارکنان، درک احساسات و نیازهای عاطفی همه عوامل انسانی مدرسه، توصیف مطلوب همکاران نزد اولیا، استفاده از شیوه های تشویقی متفاوت، فرصت دادن به مخالفین جهت رشد و بالندگی، اصلاح خطای همکاران به روش بخشش و گذشت است.

مدرسه شاد و رفاه محور یکی از راهبردهای مؤثر به کار گرفته شده مدیران مدارس موفق است. فراهم کردن امکانات رفاهی و تفریحی مطلوب برای دانش آموزان، بهره گیری از فضای سبز و استفاده از گل و گیاه در فضای مدرسه، توجه به روان شناسی رنگ ها، پویا و خلاق ساختن



محیط یادگیری از جمله فعالیت های انجام شده به منظور ایجاد محیطی شاد و پر نشاط بوده است.

توانمند سازی منابع انسانی و دانش آموزان از دیگر راهبردهای رهبران مدارس موفق است.

اظهارات برخی از مدیران مدارس موفق حاکی از تلاش و دلسوزی جدی آن ها برای پر بار نمودن جلسات آموزش خانواده، رفع نیازهای آموزشی همکاران و تدارک برنامه های به روز رسانی دانش کارکنان بوده است. جانشین پروری و قرار دادن تجربیات حرفه ای خود در اختیار دیگر همکاران به ویژه مدیران مدارس دیگر از جمله اقدامات شایسته این گروه از مدیران است. مصاحبه شونده ای بیان می داشت: "ما نباید اجازه بدیم علم همکارانمون به فسیل تبدیل بشه قطعاً ما باید شرایطی که بتونه یه همکار این علمش را افزایش بده علمشا به روز کنه را براش فراهم کنیم." دیگری می گفت: "دو تا معاون دارم تو هر کاری با شون مشورت می کنم یعنی از کم و کیف همه کارم اطلاع داشته باشند که بدونند من دارم چیکار می کنم که اگر یه وقت نبودم در جریان کار باشند و بدونن روزگار را چگونه بگذرانند."

شفافیت آفرینی رهبری (بیان انتظارات مدیر به کارکنان، بیان انتظارات معلم به والدین، توجیه پذیر کردن دانش آموزان) نیز از راهبردهایی بود که مصاحبه شوندگان به آن اشاره داشتند. راهبردهای به کار گرفته شده رهبری مدارس موفق دوره ابتدایی در جدول ۵ آمده است.

جدول ۵- راهبردهای به کار گرفته شده رهبری مدارس موفق دوره ابتدایی

راهبردها	کدهای باز
رفتار شهروندی سازمانی	بی توقع کارکردن مدیر، وقت گذاشتن بیش از زمان تعیین شده برای مدرسه، حضور مدیر قبل و بعد از دیگر کارکنان در مدرسه، فراتر از چارچوب وظایف عمل کردن مدیر
آینده پژوهی	مدیریت بلند مدت برای رسیدن به چشم انداز و اهداف در سطح مدرسه، توانایی مدیر در درک و تحلیل واقع بینانه وضعیت موجود و مطلوب، تعیین نقشه راه مدیر برای کارکنان، استفاده بهینه از امکانات بیرونی مدرسه
رهبری مهرورز	عضویت رهبری در گروههای غیررسمی، توجه مدیر به برنامه ریزی غیرمتمرکز و تفویض اختیار به همکاران، عدالت پروری مدیر در خصوص همکاران، درک احساسات و نیازهای عاطفی کلیه عوامل انسانی مرتبط با مدرسه، توصیف مطلوب همکاران نزد اولیای دانش آموزان، استفاده کردن مدیر از شیوه های تشویقی متفاوت با حجم خدمات کارکنان، فرصت دادن مدیر به منتقدین جهت رشد و بالندگی در مدرسه، اصلاح

<p>خطای همکاران به روش بخشش و گذشت، فراهم کردن امکانات رفاهی و تفریحی مطلوب برای دانش آموزان، بهره گیری از فضای سبز و استفاده از گل و گیاه در فضای مدرسه، تدارک برنامه های اردوی تفریحی- علمی جذاب دانش آموزی، توجه به روان شناسی رنگ ها و استفاده از آن در فضای مدرسه، پویا و خلاق ساختن محیط یادگیری</p>	<p>مدرسه شادو رفاه محور</p>
<p>تلاش و دلسوزی مدیر برای پربار بودن جلسات آموزش خانواده، فراهم کردن شرایط به روزرسانی دانش همکاران، پرورش و تربیت کارکنان شایسته مدیریت توسط مدیر، قرار دادن دانش ضمنی خود در اختیار دیگران توسط مدیر، برنامه ریزی جهت توسعه آموزش، پژوهش و مهارت به دانش آموزان، تلاش و پیگیری جدی مدیر برای رفع نیازهای آموزشی کارکنان مدرسه، استفاده مدیر از همه توانایی های منابع انسانی مرتبط با مدرسه</p>	<p>توانمندسازی منابع انسانی و دانش آموزان</p>
<p>بیان صریح و روشن انتظارات مدیر به کارکنان در ابتدای سال تحصیلی، بیان انتظارات و روش تدریس معلم به والدین، توجه کردن دانش آموزان در مورد شرایط آموزشی و پرورشی مدرسه، توجیه پذیر کردن رفتار مورد انتظار دانش آموز</p>	<p>شفافیت آفرینی رهبری</p>

### پیامدهای حاصل از رهبری مدارس موفق دوره ابتدایی کدامند؟

پیامدهای رهبری مدارس موفق را می توان از تحلیل داده های حاصل از مصاحبه آن ها در سه دسته احساس غرور و رضایتمندی ذینفعان، برند شدن مدرسه و فارغ التحصیلان فرهیخته بیان نمود. به طور قطع اولین و مهم ترین پیامد رهبری مدارس موفق احساس غرور و خوشحالی والدین، رضایت مندی مدیر و ارباب رجوع و احساس لذت و رضایت خاطر معلم و دانش آموز است. موفقیت مدارس موجب شهرت و اعتبار مدرسه و کارکنان آن شده و تقاضای زیادی برای جذب دانش آموزان جدید خواهد داشت. دانش آموزان قدیمی تر نیز هم چنان به چنین مدرسی وفادار می مانند و حتی پس از گذشت سالیان متمادی به سراغ مدیر و معلمان می روند چرا که احساس تعلق عمیقی به آن ها دارند. از دیگر پیامدهای مدارس موفق وجود فارغ التحصیلانی فرهیخته است که می توانند الگوهای رفتاری و عملی شایسته ای در جامعه بوده و قادرند به سبب سرآمدی و داشتن دانش و مهارت با کیفیت جایگاه اجتماعی بالایی کسب کنند.

پیامدهای رهبری مدارس موفق دوره ابتدایی در جدول ۶ آمده است.

## جدول ۶- پیامدهای رهبری مدارس موفق دوره ابتدایی

پیامدها	کدهای باز
احساس غرور و رضایتمندی ذینفعان	احساس غرور و خوشحالی والدین از موفقیت مدرسه، احساس لذت و رضایت خاطر معلم و دانش آموز، احساس رضایتمندی ارباب رجوع از مدرسه، احساس رضایت درونی مدیر از موفقیت برنامه ها
برند شدن مدرسه	مشهور شدن مدرسه و کارکنان، علاقه مندی اولیا به ثبت نام فرزندانشان در مدرسه نام آور، علاقه مندی والدین به مشارکت بیشتر در برنامه های مدرسه، ارتقا وفاداری دانش آموزان به مدرسه، پذیرش مشتاقانه دانش آموزان مدارس مشهور در مدارس مقاطع بالاتر
فارغ التحصیلان فرهیخته	الگودهی فردی و اجتماعی دانش آموزان مدرسه موفق در جامعه، کاهش بیکاری و برخی معضلات اجتماعی، دستیابی دانش آموز به جایگاه اجتماعی بالا در آینده، کیفیت مطلوب دانش و مهارت دانش آموزان

## کدگذاری انتخابی و خط داستان رهبری مدارس موفق دوره ابتدایی

در فرآیند کدگذاری انتخابی و فرآیند تلفیق متن مصاحبه های پیاده شده دوباره بررسی شد و جملات و ایده هایی که بیانگر ارتباط بین مقوله های اصلی و فرعی بودند مورد توجه قرار گرفتند. بر اساس روابط به دست آمده مفاهیم حاصل از کدگذاری باز و محوری در مرحله کدگذاری انتخابی به یکدیگر پیوند داده شد و به صورت خط داستان بیان شدند و رهبری مدارس موفق به صورت یک الگوی مفهومی منعکس گردید.

ضرورت وجود آرامش در مدرسه به همراه نیروی انسانی با انگیزه و با نشاط نیازمند حضور رهبری محبوب است که بتواند با کشمکش ها و رفتارهای نابهنجار کارکنان، تنبیه دانش آموزان و توهین به اولیا مقابله کرده و امنیت و بهزیستی روان شناختی را به ارمغان آورد.

تلاش برای تحکیم ارزش های دینی در برخی خانواده ها و عمیق و ریشه دار نمودن ارزشهای دینی و اخلاقی دانش آموزان به روشهای گوناگون عملی رهبری مدارس موفق را ضروری ساخته است. هر چند عواملی همچون جایگاه و اعتبار خوب مدرسه، نظم و انضباط کاری همه عوامل انسانی مدرسه، ویژگی های شخصیتی و حرفه ای مدیر و تسلط او بر مهارت های فنی، انسانی و ادراکی و از سویی دیگر وجود کارکنانی که از سر ناچاری و اجبار به اشتغال در آموزش و پرورش روی آورده اند، در مقابل تغییرات سازمانی مقاومت نموده و در مقابل دانش آموزان بی تفاوتند و مشکلات معیشتی آنان و بالاخره ناامنی شغلی مدیران تأثیر قابل توجهی بر رهبری مدارس موفق

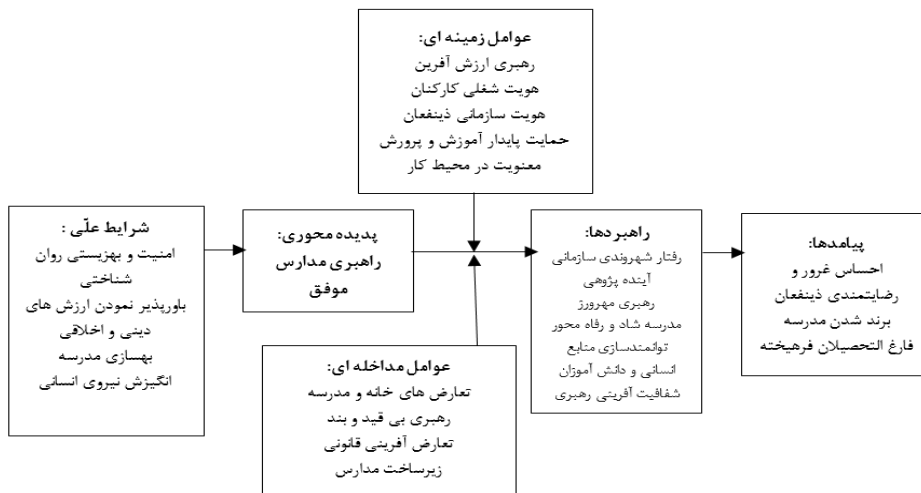
دارد اما باید راهبردها به گونه ای تدوین شود که منجر به بروز پیامدهای مورد انتظار گردد و گرنه جز اتلاف وقت و صرفه هزینه سود دیگری نخواهد داشت.

حضور مدیر قبل و بعد از دیگر کارکنان در مدرسه و فراتر از وظایف رسمی کارکردن بدون چشم داشت به همراه آینده پژوهی شامل تحلیل واقع بینانه وضعیت موجود و مطلوب، تعیین نقشه راه برای کارکنان و استفاده بهینه از امکانات بیرونی مدرسه از جمله راهبردهای به کار گرفته شده مدیران برای موفقیت مدرسه است. مدرسه شاد و رفاه محور که از طریق فراهم کردن امکانات رفاهی و تفریحی مطلوب برای دانش آموزان ایجاد فضای سبز در مدرسه، تدارک اردوی تفریحی- علمی، توجه به روان شناسی رنگ ها، پویا و خلاق ساختن محیط یادگیری، توانمندسازی منابع انسانی و دانش آموزان که از تلاش و دلسوزی مدیر برای پربار بودن جلسات آموزش خانواده، فراهم کردن شرایط به روز رسانی دانش همکاران، برنامه ریزی جهت توسعه آموزش، پژوهش و مهارت به دانش آموزان، جانشین پروری حاصل می شود در کنار شفافیت آفرینی رهبری که با بیان صریح و روشن انتظارات مدیر به کارکنان و والدین، توجه پذیر نمودن دانش آموزان به دست می آید از دیگر راهبردهای به کار گرفته شده رهبران مدارس موفق است.

چنین به نظر می رسد بستر و زمینه مناسبی چون رهبری ارزش آفرین (احساس وظیفه مدیر نسبت به کلیه عوامل انسانی مدرسه، امید دادن به همکاران، ارزش گذاری به تمام برنامه ها، مدیریت کردن گفتار و رفتار در هنگام خشم و عصبانیت، موقعیت سنجی، خود ارزیابی و انتظار نوآوری)، هویت شغلی کارکنان (پذیرفتن شغل، لذت بخش بودن کار برای فرد، ایمان به تخصص خود، متناسب بودن شغل با ویژگی های شخصیتی کارکنان و آگاهی فرد از توانمندی ها و علایق)، هویت سازمانی ذینفعان (احساس تعلق همه عوامل انسانی مرتبط با مدرسه، دغدغه و نگرانی مدیر و کارکنان برای مدرسه، تلاش مدیر برای پایداری و تداوم مدرسه و سهمیم کردن والدین در موفقیت مدرسه)، حمایت پایدار آموزش و پرورش (حمایت اداره آموزش و پرورش از کارکنان مدرسه، پیرنگ بودن نقش اداره در زمینه سازی انجام فعالیت های مدرسه، ارائه امکانات رفاهی شایسته به فرهنگیان، شناسایی و جذب و آموزش مدیران و سپس واگذاری پست مدیریت به آنها، ارزش گذاری به جایگاه علمی کارکنان، تقسیم عادلانه نیروی انسانی متخصص به مدارس، اعتقاد به محوریت آموزش ابتدایی در توسعه پایدار، ایمان و اعتقاد به توانایی مدیر و کارکنان مدرسه، شیوه نظارت صحیح بر مدارس و انعطاف پذیر کردن قوانین)، معنویت در محیط کار (پایبندی مدیر به ارزش ها و باورها، مثبت اندیشی مدیر، اعتماد گرایی متقابل، تسخیر قلب افراد برای دستیابی به اهداف و علاقه واقعی مدیر به کار) لازم است تا راهبردهای در نظر گرفته شده به درستی اجرا گردد هر چند که عواملی نظیر تعارض های خانه و مدرسه (شیوه های نادرست تربیت

فرزندان توسط برخی خانواده ها، بی اعتمادی والدین به مدرسه، مشکلات خانوادگی دانش آموزان، عدم همفکری والدین و هماهنگ نبودن آنها با برنامه های مدرسه (رهبری بی قید و بند (بی تفاوتی مدیر و انجام نشدن کارها، نداشتن برنامه کاری مناسب، وعده های بدون پشتوانه، نداشتن تجربه کافی، توجه به ظواهر و مشکلات اخلاقی- رفتاری برخی مدیران) ، ضعف و کاستی های نظام آموزشی (تناقض بین دستورالعمل های وزارتخانه و الزامات مدارس در دریافت کمکهای مالی والدین، کثرت بخشنامه های اداری، انتظارات بدون بستر سازی مناسب، تغییرات زود هنگام و شتاب زده، عدم وجود تربیت مدیر، ارائه طرح توسط افراد بیگانه با سیستم آموزش و پرورش و تمرکز شدید اداری) ، زیر ساخت مدارس (امکانات فیزیکی، کمبود نیروی انسانی متخصص، تغییر سالانه کارکنان برخی مدارس ، موقعیت جغرافیایی مدرسه) به عنوان تسهیل کننده یا مانع راهبردها عمل می کنند.

احساس غرور و رضایتمندی ذینفعان که از احساس غرور و خوشحالی والدین از موفقیت مدرسه و رضایت خاطر معلم و دانش آموز، رضایتمندی ارباب رجوع و نهایتاً رضایت درونی مدیر ناشی می شود در کنار برند شدن مدرسه که مشهور شدن کارکنان، جذب مشتری بیشتر برای مدرسه، ارتقا وفاداری دانش آموزان به مدرسه را در پی دارد به همراه فارغ التحصیلان فرهیخته ای که می توانند در جامعه الگوی فردی و اجتماعی مفیدی بوده به دلیل کیفیت مداری دانش و مهارت قادرند به جایگاه اجتماعی بالایی دست یابند. از پیامدهای قابل توجه رهبری مدارس موفق است که مصاحبه شوندگان در این پژوهش به آن اشاره داشتند.



الگوی مفهومی مدل رهبری مدارس موفق دوره ابتدایی

## بحث و نتیجه گیری

اهمیت و نقش آموزش و پرورش در بهسازی و توسعه زندگی فردی و اجتماعی موجب شده است که جامعه و اولیای دانش آموزان انتظار داشته باشند که مدرسه محیطی رشد دهنده، پویا و زمینه ساز برای پرورش استعدادهای بالقوه و خدادادی فرزندان آنان باشد (Hajiaghalo, 2010). امروزه دیدگاه ها در مورد مدرسه و مدیریت مدرسه سخت دگرگون شده است شیوه های درک و شناخت دو جانبه و چند جانبه، تبادل اندیشه ها، همکاری ها، همدلی ها و همفکری ها جای روش های زنگ زده و رنگ باخته یک جانبه و آمرانه و بی رگ و پی را گرفته اند (Raouf, 2002, p45). در سازمان های آموزشی که سازمان هایی انسان محور هستند رهبری از جایگاه و اهمیت ویژه ای برخوردار است. رهبری جزء جدایی ناپذیر از مدیریت است و نقش اساسی را در موفقیت سازمان ایفا می کند. اگر فقط یک عامل وجود داشته باشد که وجود افتراق بین سازمان های موفق و ناموفق را معلوم کند بی شک آن عامل رهبری پویا و مؤثر است (Abdollahi, 2016). مدارس موفق از مدیران موفق بهره مند هستند که رهبری آموزشی را به خوبی بلدند و این کار را با تسلط انجام می دهند (Aslani, 2017, p114) این پژوهش با رویکردی کیفی و روش نظریه برخاسته از داده (نظریه زمینه ای) با هدف ارائه الگوی رهبری مدارس موفق دوره ابتدایی انجام گرفته است. بدین منظور مصاحبه هایی نیمه ساختارمند با ۲۴ نفر از مدیران مدارس موفق کشور در دوره ابتدایی و مطلعان کلیدی در این راستا به روش نمونه گیری نظری و با معیار اشباع نظری داده ها انجام شد. نتایج به دست آمده از تحلیل داده ها در طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی حاکی از ۲۲ مقوله کلی در چارچوب مدلی پارادایمی شامل عوامل علی، پدیده محوری، عوامل زمینه ای، عوامل مداخله ای، راهبردها و پیامدها است.

یافته های حاصل از بررسی سؤال اول پژوهش حاکی از آن است که رهبران مدارس بر اساس اهداف متنوع و گوناگونی موفقیت مدارس را تضمین می کنند این اهداف تحت عنوان عوامل علی عبارتند از امنیت و بهزیستی روان شناختی، باورپذیر نمودن ارزش های دینی و اخلاقی، بهسازی مدرسه و انگیزش نیروی انسانی.

ناتمن و هنری (Notman & Henry, 2011) نیز در پژوهش خود دریافتند که مدیران حقیقتاً کادر مدرسه را دوست داشتند و دریافتند که ساخت و حفظ روابط برای سلامت و بهبود مدرسه و خودشان ضروری است. این مدیران از مهارتهای ارتباطاتی خود برای ایجاد روابط مثبت با اجزای سازنده مدرسه استفاده کردند. قاسمی پویا (Ghasemipouya, 2008) یکی از عوامل موفقیت مدارس مورد پژوهش خود را وجود معلمان برجسته و آگاه به امر تربیت دانست. در پژوهش معتمدی

(Motamedi,2007) نیز بیان شده است که معلمین مدارس موفق از اشخاص کامل، خوش اخلاق، پاک اعتقاد و متدین، خوش قلب و عالم به غالب علوم انتخاب می شده است.

دی و همکارانش معتقدند رهبری مدیران تحت پشتیبانی یک مجموعه ارزش ها و عقاید شخصی و حرفه ای بود. عقاید و ارزش های مذهبی مدیران اهل اندونزی و سایر اعضای انجمن های مدرسه بسیار شدید بود و تأثیر زیادی بر فعالیت های رهبری آن ها داشت. ارزش های مورد استفاده مدیران مدارس که در رهبری آن ها مؤثر بود عبارتند از امانت، صداقت، شفافیت، محوریت دادن به دانش آموزان، اعتماد، احتیاط، اشتراک و تساوی اختیارات و رعایت ادب و احترام (Raihani,2008).

بهبودی مدرسه از جمله عواملی است که مورد توجه جدی مدیران بوده است. چنانکه برخی از آنها استخدام معلمان خوب را پیش نیاز پیشرفت آکادمیک دانش آموزان می دانستند همچنین آنها بیشتر مشتاق بودند کارکنانی را استخدام کنند که حامی باورها و گرایش های استراتژیکی مدرسه باشند (Notman &Henry,2011).

یافته های حاصل از بررسی سؤال دوم پژوهش نشان می دهد که هر رهبر آموزشی برای موفقیت یک مدرسه نیازمند بستر و زمینه مناسبی است. عواملی از قبیل رهبری ارزش آفرین، هویت شغلی کارکنان، هویت سازمانی ذینفعان، حمایت پایدار آموزش و پرورش و معنویت در محیط کار.

از دیدگاه نامتن و هنری (Notman &Henry,2011) مدیران مدارس مورد پژوهش آنها زمانی را به ارزیابی عملکرد خویش می پرداختند. چنین به نظر می رسد که این ارزیابی برخاسته از ارزش آفرینی آنهاست. قاسمی پویا (Ghasemipouya,2008) موفقیت برخی مدارس را مرهون عشق و شوق تربیت و انسان سازی مدیران و معلمان آن می دانست.

در پژوهش معتمدی (Motamedi,2007) توجه به وضعیت معیشتی معلمان که یکی از حمایت های پایدار آموزش و پرورش است بیان گردیده است. پژوهشگرانی چون الوانی و همکاران (Alvani et al.,2011)؛ رایهانی (Raihani,2008) و گار (Gurr,2015) در پژوهش های گوناگون خود دریافتند پایبندی مدیران موفق به اصول دینی و اخلاقی با عملکردشان ارتباط همبستگی قوی داشته و تأثیری قابل توجهی در موفقیت مدارسشان دارد.

در هر مدرسه ای عوامل نظیر تعارض های خانه و مدارس، رهبری بی قید و بند، تعارض آفرینی قانونی و زیر ساخت مدارس موجب می شوند تا برنامه های تدوین شده رهبری مدارس موفق به درستی اجرا گردد و یا با مانع جدی روبرو شود. این عوامل که تحت عنوان عوامل مداخله

ای مطرح می شوند به بررسی سؤال سوم پژوهش مربوط است. نصیری ولیک بنی و همکاران (Nasirivalikbani Et al., 2016) به شرایط مداخله گری چون قوانین و مقررات تسهیل کننده و شایستگی مدرسان در پژوهش خود اشاره داشتند.

مدیران موفق در مدل رهبری مهارت های مدیران موفق به طراحی و ساخت ساختارهایی برای معلمان، دانش آموزان، والدین و اجتماع برای همکاری جهت موفقیت دانش آموزان و نهایتاً مدرسه مبادرت می ورزیدند (Asieedu-kumi, 2013).

یافته های حاصل از بررسی سؤال چهارم پژوهش مبین راهبردهایی است که رهبران مدارس موفق به کار می گیرند. رفتار شهروندی سازمانی، آینده پژوهی، رهبری مهرورز، مدرسه شاد و رفاه محور، توانمندسازی منابع انسانی و دانش آموزان و شفافیت آفرینی رهبری از جمله راهبردهای به کار گرفته شده در این خصوص است.

دی و دریسدال معتقدند چهار فعالیت اصلی رهبری مدارس موفق شامل مشخص کردن جهت حرکت، توسعه افراد، رهبری تغییر و بهبود تدریس و یادگیری، بیان مجموعه ای از ارزش های اخلاقی اصلی، ایجاد اعتماد، ایجاد یک محیط ایمن، ارائه اشکال مفید آموزش برای کارکنان بوده است (Gurr, 2015).

به زعم رایهانی (Raihani, 2008) برخی از مدیران مدارس موفق اندونزی استراتژیهای تحصیلی شامل قدرت فهم و غنای دانش آموزان و استراتژی های غیر تحصیلی شامل فعالیت های فوق برنامه مثل ورزش و هنر و استراتژی های پشتیبان شامل بهبود در امکانات مدرسه، ایجاد فرهنگ و ساختار مدرسه و ارزیابی روش مند برنامه های مدرسه به کار گرفته اند. مسلماً این استراتژی ها در راستای توانمندسازی دانش آموزان و ایجاد مدرسه شاد و رفاه محور بوده است.

به نظر وودز مدیران مدارس موفق نسبت به افراد پیرامون خود همدردی و درک عاطفی نشان می دهند تا این احساس را در آنها به وجود آورند که در یک محیط امن محترمانه و مهربان کار کنند. به هماهنگی تیمی و انسجام گروهی اهمیت داده و نظرات معلمان، دانش آموزان و والدین را جویا می شوند و در صدد درک متقابل هستند. در فضای مدرسه اعتماد ایجاد می کنند و تعهد معلمان و دانش آموزان به اهداف مورد نیاز برای نیل به چشم انداز مدرسه را فراهم می کنند. ارتقا فعالیت های مربوط به یادگیری همواره مورد تأکید مدیران مدارس قیبرس بوده است. با معلمان به عنوان افراد حرفه ای رفتار می شد و ترغیب می شدند که بیشتر به دنبال پیشرفت حرفه ای خود باشند. علاوه بر آن مدیران همواره در حال تحصیل بودند و ارزش تحصیلات بیشتر را به معلمان خویش نشان دادند. با تشویق و پاداش یادگیری دانش آموز ارتقا یافته و در عین حال نیازهای ویژه



دانش آموزان شناسایی و برآورده می شد (Pashiardis et al., 2011). افزایش سطح پیشرفت دانش آموزان یکی از استراتژیهای مدیران موفق برای هدایت یادگیری بود. مدیران فکر می کردند که ساخت یک برنامه کمکی یادگیری و اجتماعی برای برآورده کردن نیازهای مشخص شده دانش آموز و خانواده مهم است. پیشرفت مدرسه غالباً در حوزه پیشرفت برنامه های آموزشی شامل فناوری ارتباطات و اطلاعات، آموزش برای کار، برنامه های بازبینی جامع برنامه آموزشی و برنامه های مهارت فکر کردن می شد (Notman & Henry, 2011). توانمندسازی کلیه عوامل انسانی مرتبط با مدرسه از طریق تجهیز کردن آزمایشگاه علمی و توجه به آموزش نظری و عملی، توجه به مهارت های دستی و مطالعه، آموزش معلمان در زمینه روشهای تدریس جدید از جمله راهبردهای به کار گرفته شده مدیران مدارس موفق ایران معاصر بوده است (Ghasemipouya, 2008).

برخی از مدیران توسعه حرفه ای مطلوب خود را از طریق شرکت در کارگاه ها ، سمینارها، سخنرانی ها و کنفرانس های ملی و منطقه ای، خواندن (کتاب، مقاله و منابع آنلاین). دوره های دانشگاهی، مشاوره، جلسات هم اندیشی مدیران، مربیگری و بازدید از دیگر مدارس و کارآموزی عملی ساختند (Hayat et al., 2015). مدیریت برفرآیند یاددهی - یادگیری در مدرسه و رشد و توسعه حرفه ای یکی از پنج مقوله ای است که در مطالعه پدیدار شناسانه پژوهشگری با هدف شناسایی نشانگرهای یک رهبر آموزشی موفق مشخص گردید (Mard et al., 2017).

پیامدهای حاصل از رهبری مدارس موفق در قالب مقولاتی چون احساس غرور و رضایتمندی ذینفعان ، برند شدن مدرسه و فارغ التحصیلان فرهیخته به بررسی سؤال پنجم پژوهش پرداخته است.

در پژوهش رایهانی (Raihani, 2008) مشخصات موفق یک مدرسه خروجی بهتر دانش آموز، شرایط خوب مدرسه و فرهنگ مدرسه ای حامی دریافت گردید. خروجی بهتر دانش آموز با دو شاخص تحصیلی (پیشرفت تحصیلی با عملکرد دانش آموز در ارزیابی ملی و تعداد فارغ التحصیلانی که به کرسی های دانشگاهی برتر دست یافتند) و غیر تحصیلی (پایبندی دانش آموزان به مذهب و اخلاقیات و فعالیت ها و دستاوردهای آنها در امور فوق برنامه) مشخص شد. در مدیریت و رهبری مدرسه مشارکت گسترده ذینفعان مدرسه در فرآیند تصمیم گیری یکی از موفقیت های مدرسه محسوب می شد.

ناتمن و هنری (Notman & Henry, 2011) معتقدند همه مدیران مورد پژوهش آنان تمایل داشتند مفاهیم برنامه آموزشی و روش های آموزش جدید را امتحان کنند و در نتیجه مدرسه

هایشان در زمینه آزمایش آموزشی و نوآوری شهرت زیادی کسب کرد که با برند شدن مدرسه در پژوهش حاضر هم خوانی دارد.

در پژوهش نصیری و لیک بنی و همکاران (Nasirivalikbani et al., 2016) که کاوش بالندگی مدیران مدارس را بر اساس نظریه ای داده بنیاد مورد پژوهش قرار داده بودند، به پیامدهایی چون موفقیت تحصیلی دانش آموزان و تربیت شهروند بالنده اشاره کردند. یکی از پیامدهای پژوهش حاضر فارغ التحصیلان فرهیخته است که شامل مقولاتی چون دستیابی دانش آموز به جایگاه اجتماعی بالا در آینده و کیفیت مطلوب دانش و مهارت دانش آموز است که تا حدودی با پیامدهای پژوهش آنان هم خوانی دارد.

### پیشنهاد‌های کاربردی

بر اساس عوامل علی رهبری مدارس موفق دوره ابتدایی که از پژوهش حاضر به دست آمد به مسوولان نظام آموزش و پرورش در رابطه با انتصاب مدیران مدارس ابتدایی و حتی مدیران بالایی دوره مذکور پیشنهاد می گردد افرادی به کار گرفته شوند که تجربه معلمی و معاونت اجرایی در این دوره داشته و هم چنین از محبوبیت لازم در بین همکاران برخوردار باشند.

به منظور انگیزش بیشتر کارکنان آموزش و پرورش به ویژه کارکنان دوره ابتدایی به وضعیت معیشتی فرهنگیان رسیدگی جدی شود.

متناسب با عوامل زمینه ای به دست اندرکاران نظام آموزش و پرورش زمینه لازم (مرخصی، مأمور به تحصیل، وام های تحصیلی و مواردی از این قبیل) برای ادامه تحصیل فرهنگیان و دانش افزایی آنها فراهم نموده و پس از فارغ التحصیلی تغییری ملموس در وضعیت حقوقی و پست اداری آن ها داده شود.

با توجه به عوامل مداخله ای به مدیران مدارس توصیه می گردد از داده وعده های بدون پشتوانه به دانش آموزان و والدین آن ها خودداری کرده و در صورتی که قولی دادند متعهد به انجام آن باشند.

به مدیران رأس هرم مدیریتی آموزش و پرورش در وزارت پیشنهاد می گردد به کاهش بخشنامه های ابلاغی مدارس و قابلیت اجرایی و کیفیت مداری آن توجه داشته باشند.

به دست اندرکاران نظام آموزشی پیشنهاد می شود دغدغه و حساسیت جدی نسبت به استخدام نیروهای متخصص به ویژه در دوره ابتدایی داشته باشند.

یکی از راهبردهایی که به مدیران مدارس به منظور موفقیت آن‌ها توصیه می‌گردد شاداب سازی مدارس است که با استفاده از ایده‌های خلاق همکاران و دانش آموزان با توجه به امکانات موجود میسر می‌گردد.

به دست اندرکاران نظام آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود از کارکنان و دانش آموزان مدارس موفق تقدیر شایسته و ماندگار فراتر از یک لوح تقدیر بعمل آورند و زمینه رشد و تعالی بیشتر آن‌ها را فراهم کنند.

## References

- Abdollahi, B. (2016). Management and Leadership in Schools: Theory and Practice Based on Islamic Perspectives, First Edition, Tehran: Research Center for Humanities and Cultural Studies (in Persian).
- Alvani, S, M., Hamidi, N.& Mohmmaddlou, A. (2011). Investigating the Relationship between Personality Traits of Successful School Principals and their Performance (Case Study: Education and Training Organization of Abhar City District), Journal for Quantitative Studies in Management, vol2, No,2, PP160-179. (in persian)
- Asieedu-Kumi, A. (2013). Model Leadership :Discovering Successful Principals' Skills, Strategies, and Approaches for Student Success, Dissertation for Degree of Doctor of Education, Faculty of the USC Rossier School of Education, University of Southern California.
- Askarian, M. (2006). Organization and Management of Education and Training, 14<sup>th</sup> Edition. Tehran: Amirkabir Publications. (in persian)
- Aslani, E. (2017). School Mining for School Principals, 111 Applicable Notes for Managing Different and Successful Schools, First Edition. Tehran: Pishgaman Pajouhesh Madar Publications. (in persian)
- Bush, T. و Middlewood, D. (2014). Educational Leadership and Management, Translated into Persian by Muhammad Reza Ahanchian and Mansoureh Atighi, First Edition. Tehran: Roshd Publications. (in persian)
- Crosthwaite G R. (2015). The Correlation Between School Leadership Behaviors and Student Achievement, Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy in Education, Faculty of Claremont, University in Partial.

- Davis, B. (2010). Principles and Fundamentals of School Leadership, Translated into Persian by Bizhan Abdollahi and Reza Saki, First Edition. Tehran: Research Center for Education and Training Studies. (in persian)
- Fleek, O. (2008). Introduction to Qualitative Research, Translated into Persian by Hadi Jalili, 8<sup>th</sup> Edition. Tehran: Ney Publications .(in persian)
- Ghasemi Pouya, E. (2008). Explanation and Analysis of Characteristics of Successful Schools in the Contemporary Iranian Education and Training, Periodic Journal of Education and Training, vol24,No,4. (in persian)
- Glickman, C, D., Gordon, S, P.& Gordon, J, M,R. (2012). Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach, Translated into Persian by Gholamreza Shams Mourkani and Mahmoud Abolghasemi, First Edition. Tehran: Shahid Beheshti University .(in persian)
- Gurr, D.(2015). A Model of Successful School Leadership from the International Successful School Principalship Project, Societies, Vol5, PP 136-150.
- Hayat, A, A., Abdollahi, B., Zein Abadi, H, R.& Arasteh, H, R. (2015). Qualitative Study of the Requirements and Strategies of Professional Development for School Principals, Journal for Education and Learning Studies, vol7,No,2, PP 43-64.(in persian)
- Haji Aghalou, A. (2010). Superior Schools in Iran, First Edition. Tehran: Madreseh Publications.(in persian)
- Iman, M, T. (2015) .Methodology of Qualitative Studies, Third Edition.Research Center for Religious Schools and University.(in persian)
- Mard, S, M., Zein Abadi, H, R.& Arasteh, H,R. (2017). Indicators of a Successful Educational Leader, Findings from a Phenomenological Study, Periodic Journal of School Management, vol5,No,2, PP100-120. (in persian)
- Mirkamali, S, M. (2003). Educational Leadership and Management, 8<sup>th</sup> Edition. Tehran: Yastaroun Publications.(in persian)
- Mohammadpour, A. (2013). Qualitative Research Method, Counter Method I: the Logic and Design in Qualitative Methodology, Second Edition. Tehran: Jame'e Shenasan Publications.(in persian)
- Motamedi, E. (2007). Modern Schools and its Glories, First Edition. Cultural and Entertainment Organization of Isfahan City Hall.(in persian)

- Nasirivalikbani, f., Ghanbari, s. & Sarchahani, z. (2016). Explore the Growth of School Principals, Grounded theory, Quarterly Journal of New Approaches in Educational Administration, vol7, No, 4, PP1-22. (in persian)
- Nettles, S; Herrington, C. (2007). Revisiting the importance of the direct effects of school leadership on student achievement: the implications for school improvement policy, Peabody journal of education, vol.82, No, 4, PP.724-736.
- Notman, R; Henry, A. (2011). Building and sustaining successful school leadership in new Zealand, Leadership and policy in schools, vol, 10, PP 375-394.
- Parag, BD. (2014). Leadership Practices of Principal of Successful Primary School, Dissertation for the Degree of PhD Education Management Law and Policy, Faculty of Education, University of Pretoria.
- Pashiardis, P; savvides, V; Lytra, E; Angelidoum K. (2011). Successful school leadership in Rural contexts: the case of Cyprus, educational management administration & leadership, vol 39, No, 5, PP536-553.
- Raihani, (2008), An Indonesian Model of Successful School Leadership. Journal of Educational Administration, Vol46, No, 4, PP481-496.
- Raouf, A. (2002). Top-Down Educational Management (a Different Look at Educational Management), First Edition. Qom: Research Center for Religious Schools and University. (in persian)
- Razavi, S, M., jafarzadeh, M., Akbari, M. & Zali M, R. (2013). Revisiting Combined Research Methodology, Second Edition. University of Tehran. (in persian)
- Safi, A. (2012). Education and Training and Management of Pre-Schools and Primary Schools in Iran and its Transformations, First Edition. Tehran: Arasbaran Publications. (in persian)
- Shirazi, A. (2013). Educational Management: Theory, Research, and Application, First Edition. Tehran: Ketab Mehraban Publications. (in persian)
- Strauss, A., Corbin, J. (2016). Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory, Translated into Persian by Ebrahim Afshar, Fifth Edition. Tehran: Ney Publications. (in persian)
- Winton, S, Pollock, K. (2015). Meanings of success and successful leadership in Ontario, Canada, in neo-liberal times, journal of educational administration and History.

- Zein Abadi, H, R., Abdolhusseini, B. (2017). Successful School, Successful Principal: Comparative Study of the Findings from the International Successful School Principal Project (ISSPP), Periodic Journal of Educational Innovations, Vol 16, No, 43, PP 21-61. (in persian)