

مقاله ترویجی

صفحات ۱۲۴-۱۳۶

خط مشی‌ها، الگوها و اصول مدیریت مدارس موفق
(مروری بر یافته‌های پروژه بین‌المللی ISSPP)

DOI: 20.1001.1.24767220.1400.11.2.9.9

سارا عابدی کوشکی^۱
حسن رضا زین‌آبادی^۲
علی‌اکبر امین بیدختی^۳

چکیده

نرخ بالای ترک تحصیل، نمرات پایین آزمون‌ها و افزایش اختلالات اجتماعی در مدارس، شاخص‌های برجسته‌ای هستند که نشان می‌دهند آموزش و پرورش باید بر مبنای این شاخص‌ها تغییر کند و مدیریت باید به‌منزله راه‌حلی برای این مشکلات به‌کار گرفته شود. در این مقاله، ادبیات مدیریت مدارس موفق بررسی می‌شود. در واقع، تمرکز اصلی این مقاله بر ادبیات بین‌المللی مدارس موفق، به‌ویژه یافته‌های طرح ISSPP است. هدف اصلی بررسی و خلاصه‌کردن اصلی‌ترین یافته‌هایی است که از مطالعه تجربی در زمینه مدیریت مدارس موفق به‌دست آمده است. برخی از این یافته‌ها بر آن دسته از ویژگی‌های مدیران مدارس موفق تأکید دارد که باعث افزایش میزان اشتراک این ویژگی‌ها بین مدیران مدارس موفق شده است. این یافته‌ها در قالب چند اصل مهم دسته‌بندی شده‌اند که همه آن‌ها را شواهد تجربی بسیار محکمی پشتیبانی می‌کند. با بررسی مقالات مربوط به ویژگی‌های مدیران موفق، مشخص شد دو اصل اول (مدیریت مدرسه دومین عامل تأثیرگذار در یادگیری دانش‌آموزان است و تقریباً همه مدیران مدارس موفق از همان شیوه‌های رهبری پایه استفاده می‌کنند) بیشترین شواهد را به خود اختصاص داده‌اند. نتایج مطالعات مروری نشان می‌دهد که ما نیاز داریم ویژگی‌های مدیران مدارس موفق در کشورمان و روش آن‌ها برای رسیدن به موفقیت‌ها و پیشرفت‌های تحصیلی دانش‌آموزان را بازتعریف کنیم.

واژگان کلیدی: مدیر موفق، مدرسه موفق، ISSPP

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۰۹
تاریخ بازنگری: ۱۳۹۹/۰۹/۲۵
تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۲۲

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سمنان.

۲. دانشیار مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی تهران.

۳. استاد مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سمنان (نویسنده مسئول)؛ aminbeidokhti@semnan.ac.ir

مقدمه

چهار بُعد اساسی تعیین جهت، درک و توسعه کارکنان، طراحی مجدد سازمان و استفاده از الگوی رهبری مبتنی بر آموزش است. براین اساس، درخصوص مدیران موفق و ویژگی‌های آنان، در چند سال اخیر، پژوهش‌هایی انجام شده است (Hairon andoh, Caldwell, 2014; 2014) که نتایج همه آن‌ها به شناسایی و آزمون ابعاد و ویژگی‌های مدیران موفق منتهی شده است. مطالعات حاکی از آن است که شیوه مدیریت مدارس و نوع نگرش اجتماعی، سیاسی و روان‌شناختی کارکنان مدرسه، غیرمستقیم، در موفقیت مدرسه و میزان یادگیری دانش‌آموزان اثرگذار است (Patton, 2015). مدارس همچنین می‌توانند به اجتماعی کردن کارگران برای پذیرفتن تغییرات مرتبط با صنعتی سازی کمک کنند (ابراهیمی و عابدی کوشکی، ۱۳۹۶). از سوی دیگر در وضعیت کنونی آموزش و پرورش، با مدارس متنوع و متعددی روبه‌رو هستیم که تفاوت‌های بسیاری در نحوه مدیریت فعالیت‌های آموزشی و پرورشی آن‌ها وجود دارد. با وجود همه تفاوت‌ها، کمبودها و مشکلات هر مدرسه، موقعیت‌ها و تجربه‌هایی وجود دارند که می‌توانند به ارتقا و بهبود کیفیت انجام فعالیت‌ها و به‌طور کلی، بهبود عملکرد مدارس منجر شوند. بدیهی و منطقی است که شناسایی و معرفی تجربه‌های موفق مدارس گام مهم و مؤثری در این راه است. در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، به‌ویژه در بخش «مدرسه در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴»، ویژگی‌های مدرسه در پانزده بند آمده است که مبنای تعیین فهرست عوامل مؤثر و موفق مدرسه به‌منزله سازمان یادگیرنده است.

۱. تاریخچه مختصری از طرح ISSPP

طرح ISSPP اولین و طولانی‌ترین طرح بین‌المللی درحال اجراست که با تشکیل جلسه‌ای در دانشگاه ناتینگهام انگلستان با حضور پژوهشگران علاقه‌مند آغاز شده است. در این جلسه در مورد چند موضوع توافق شد که عبارت‌اند از:

- ۱) مطالعات موردی گوناگونی در مدارس کشورهای استرالیا، کانادا، چین، دانمارک، انگلستان، نروژ، سوئد و ایالات متحده آمریکا انجام شود؛
- ۲) تشابه‌ها و تمایزهای ویژگی‌های مدیران در کشورهای مختلف مشخص شود؛
- ۳) براساس یافته‌ها، پرسش‌نامه‌ای تدوین شده و برای مدیران مدارس موفق ارسال شود؛
- ۴) در هریک از مطالعات موردی، مؤلفه‌ها و ویژگی‌های مدیران موفق مشخص شود (Jacobson et al., 2005).

دی و همکاران (2000) درخصوص این پرسش که ویژگی‌های مدیران موفق چیست تحقیق می‌کردند. به‌همین منظور، پژوهشگران هفت کشور شرکت‌کننده گروهی تشکیل دادند. این

تعلیم و تربیت^۱ از دیرباز در تداوم و بقای جوامع بشری بسیار اثرگذار بوده است. آداب و رسوم، اعتقادات و ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارها، دانش‌ها و مهارت‌های جامعه، از طریق فراگردهای تعلیم و تربیت، انتقال‌پذیر و دوام‌پذیر بوده‌اند. برخلاف گذشته‌های دور، در چند دهه اخیر، هرچند روند پرورش کودکان از خانواده آغاز می‌شود، سازمانی اختصاصی، به نام مدرسه، مسئولیت ایفای این وظیفه را رسماً برعهده می‌گیرد. یعنی رشد و پرورش دانش‌آموزان در ابعاد جسمانی، شناختی، عاطفی و اجتماعی وظیفه اصلی مدرسه است. بنابراین، در این سازمان آموزشی، به آن بخش از فعالیت‌هایی توجه می‌شود که مستقیماً با امر تعلیم و تربیت و یادگیری مرتبط است که برخی از این فعالیت‌ها عبارت‌اند از: برنامه‌های آموزشی و درسی، مواد و محتوای دروس، روش‌ها و وسایل آموزشی، مشاوره و راهنمایی تحصیلی، اقدامات آموزشی و پرورشی مکمل و امور معلمان و دانش‌آموزان. براساس این نگرش، مدارس تجربه‌های فراوانی دارند که ممکن است جنبه‌های ارزشمند و مؤثر یا آسیب‌زا و غیرکارآمدی داشته باشند. در کشور ما، پدیده‌های آسیب‌زای بسیاری در مدارس و در نظام تعلیم و تربیت عمومی مشاهده می‌شود. با توجه به گزارش مرکز آمار ایران، بیش از یک‌چهارم دانش‌آموزان، سالانه ترک تحصیل می‌کنند (ممتاز نبوز، ۱۳۹۴). متأسفانه به دلایل گوناگون آمار دقیق دانش‌آموزانی که ترک تحصیل می‌کنند، به‌ویژه در مقطع ابتدایی، مشخص نیست؛ برخی از این دلایل عبارت‌اند از: وجود مراکز مختلف ارائه آمار، صلاح‌ندیدن انتشار آمار واقعی، کتمان نقاط ضعف نظام آموزش و پرورش، درگیری با اعتیاد و مشکلات روحی - روانی. اما وجود قرانت‌های مختلف مسئولان می‌تواند گواه تعداد چشمگیر این دانش‌آموزان و بازتاب مشکلات پیچیده موجود باشد (سپیدنامه و همکاران، ۱۳۹۵). این مشکلات اساسی نشان می‌دهند آموزش و پرورش باید متناسب با آن‌ها تغییر کند و مدیریت باید راه‌حلی برای رفع این مشکلات بیابد. شناسایی و معرفی تجربه‌های موفق در کشورهای پیشرفته، از جمله مهم‌ترین راهکارهای عملی برای مدارس است تا بتوانند با اطمینان بیشتری فعالیت‌های اجرایی خود را طراحی و اجرا کنند.

اهمیت رهبری موفق سبب گرایش روزافزون به این حوزه مهم پژوهشی شده است. برای مثال، بحث مدیریت موفق مدارس در طرح بین‌المللی «طرح بین‌المللی مدیریت مدارس موفق»^۲ بررسی شد. پژوهشگران در مجموعه‌ای از این پژوهش‌ها به این نتیجه رسیدند که ویژگی‌های مدیران مدارس موفق شامل

1. Education

2. International Successful School Principals Project

۳. بررسی روش پژوهش تحقیقات طرح ISSPP

طرح ISSPP از روش مطالعه چندموردی هدفمند استفاده می‌کند (Tubin, 2015). در هر کشور، چند مدرسه انتخاب می‌شوند. در این مدارس، معمولاً شواهدی مبنی بر پیشرفت‌های بیش‌ازحد استاندارد و انتظار وجود داشته است. در مدارس منتخب، شرکت‌کنندگان در مصاحبه (معلمان، کارکنان، والدین و دانش‌آموزان) معتقد بودند که مدیر اصلی‌ترین وظیفه را در موفقیت مدرسه برعهده داشته است. سؤال اصلی پژوهشگر این است که ویژگی‌های اصلی مدیر، نگرش‌ها، باورها و رفتارهای او، که باعث موفقیت مدرسه شده، چیست؟ پروتکل‌های مصاحبه مشخصاً برای تحقیق درباره‌ی طرح ISSPP تهیه و استفاده می‌شود. این پروتکل‌ها از چهار اصل کلی، که در بخش چارچوب نظری ذکر شد، پیروی می‌کنند:

(۱) تعیین جهت کلی؛

(۲) توسعه مهارت‌های نیروی انسانی؛

(۳) طراحی مجدد سازمان؛

(۴) مدیریت برنامه‌ی درسی (Gurr, 2015).

درخصوص روش‌شناسی این پژوهش‌ها باید گفت که در همه‌ی پژوهش‌های ISSPP از روش کیفی استفاده شده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته فردی با مدیران، کارکنان و اعضای هیئت‌مدیره‌ی مدرسه و مصاحبه‌ی گروهی با معلمان، والدین و دانش‌آموزان و تحلیل اسنادی بوده است. به‌منظور بررسی کار مدیران و عملکرد مدارس، از روش مشاهده‌ی رویدادهای مهم مدرسه مانند جلسات گروه رهبری، شورای کارکنان، فعالیت‌های ورزشی و کلاس‌های درس استفاده شده است. در این طرح، پژوهشگران از مطالعه‌ی طولی بهره گرفته‌اند؛ بدین‌ترتیب که دو یا چند مدرسه، با توجه به شاخص‌های ذکرشده، انتخاب و با استفاده از روش‌های یادشده در یک بازه زمانی پنج‌ساله بررسی شده‌اند (Drysedale et al., 2014; Jacobson et al., 2005).

۴. عوامل تأثیرگذار در موفقیت دانش‌آموزان

در اواسط دهه‌ی شصت (1966)، پژوهشگران پژوهش‌های بلندمدتی را درخصوص فرصت‌های آموزشی و عوامل موفقیت دانش‌آموزان در ایالات متحده آغاز کردند (Coleman et al., 1966). با استفاده از رویکرد مبتنی بر عملکرد، نمره‌های استانداردشده‌ی دانش‌آموزان معیار سنجش در نظر گرفته شد. این پژوهش‌ها نشان می‌دهند که عوامل خارج از مدرسه، از جمله خانواده، وضعیت اجتماعی-اقتصادی و نژاد، به‌نسبت متغیرهایی نظیر مدارک تحصیلی معلمان، هزینه‌ها و امکانات تأثیر بیشتری در موفقیت دارند. همچنین دوکم (1987) این‌گونه استدلال

گروه مطالعات موردی متعددی را با تمرکز بر مدیران مدارس موفق انجام داد. دانش و اطلاعاتی که تا آن زمان فراهم شد بر مطالعاتی استوار بود که مدیران را فقط منبع داده در نظر می‌گرفت و بیشتر این پژوهش‌ها در شمال آمریکا و انگلستان انجام شده بود. بنابراین، جمع‌آوری دیدگاه‌های افراد دیگر، از جمله اعضای هیئت‌مدیره‌ی مدرسه، معلمان، والدین و دانش‌آموزان و انجام پژوهش در کشورهای دیگر، راه را برای گسترش و افزایش دانش درخصوص سهم مدیران در موفقیت مدرسه هموارتر می‌کرد. این طرح امروزه با مشارکت گروه‌هایی در بیش از ۲۰ کشور ادامه دارد و بیش از ۱۰۰ مطالعه‌ی موردی در این زمینه در حال انجام است (Gurr, 2015). اخیراً کشورهای دیگر مانند قبرس، مکزیک، نیوزیلند، آفریقای جنوبی و ترکیه به این طرح پیوسته‌اند. باید یادآوری کرد که مجله‌ی مدیریت آموزشی^۱ نتایج مذکور را از سال ۲۰۰۵ منتشر کرده است.

۲. چارچوب نظری ISSPP

طرح ISSPP برای توسعه‌ی چارچوب نظری خود از منابع متعددی استفاده کرد؛ از جمله الگوهای رهبری بیان‌شده در طرح‌های تحقیقاتی اخیر (Nathern and Bruce, 2017)، رهبری موفق مدرسه (Gurr et al., 2003)، رهبری برای مشارکت‌های مدرسه و جامعه (Karlsson, 2002) و رهبری برای یادگیری سازمانی (Mulford et al., 2004). همچنین، لیت‌وود و جانزی (2005) با مرور گسترده‌ی ادبیات و چارچوب نظری مدرسه موفق، چهار اصل کلی ضروری (و نه کافی) را برای موفقیت دانش‌آموزان در مدرسه استنتاج کردند:

(۱) تعیین جهت کلی؛

(۲) توسعه مهارت‌های نیروی انسانی؛

(۳) طراحی مجدد سازمان؛

(۴) مدیریت برنامه‌ی درسی.

ذکر این نکته ضروری است که بررسی ادبیات طرح ISSPP نشان داد که هدف اصلی این تحقیقات بررسی ویژگی‌های مدارس مؤثر و موفق است نه مدیران موفق.

محققان طرح ISSPP در پی پاسخ به چند سؤال اساسی بوده‌اند:

(۱) از چه روش‌هایی می‌توان به اصول موفقیت مدیران دست یافت؟

(۲) آیا این روش‌ها در زمینه‌های گوناگون متفاوت‌اند؟

(۳) رهبری موفق به چه شیوه یا توسط چه عواملی آغاز می‌شود؟

(۴) کدام متغیرها تأثیرگذاری مدیران را به یادگیری دانش‌آموزان پیوند می‌دهد؟ (Leithwood and Jantzi, 2005).

اصولی هفتگانه، سازمان‌دهی شد. براین اساس، به منظور دستیابی به اهداف، مراحل ذیل به ترتیب اجرا شد:

- ۱) دانلود مقالات مربوط به طرح ISSPP؛
 - ۲) انتخاب مقالات مربوط به خط‌مشی‌ها، اصول و الگوهای مدیریت مدارس موفق؛
 - ۳) مطالعه و خلاصه‌برداری از چکیده و یافته‌های مقالات؛
 - ۴) مطالعه مجدد متون خلاصه‌شده و رمزگذاری مقولات مستخرج؛
 - ۵) حذف مقولات مشابه و دسته‌بندی آن‌ها؛
 - ۶) سازمان‌دهی رمزهای مستخرج در قالب اصول هفتگانه.
- جدول ۱ منابع منتخب، اصول و مقوله‌های اصلی مستخرج از محتوای مقالات را گزارش می‌کند.

۶. هفت قاعده مهم مدیریت مدارس موفق

مطالعات پژوهشگران نشان می‌دهد که طرح ISSPP عمدتاً در کشورهای غربی و کشورهای حوزه اسکانندیناوی انجام شده است. در واقع مطالعات نسبتاً کمی در خصوص رهبری مدرسه، در مدارس آسیایی (به‌استثنا چند کشور مانند چین و اندونزی) انجام شده است. فکر اصلی شیوه‌های رهبری مدرسه، در این طرح، از پیشنهادهای هالینگر و هک (1998) درباره شرایط مدرسه موفق الهام گرفته شده است. از طریق این شرایط، رهبری ممکن است نفوذ خود را به بخش‌های ذی‌نفع اعمال کند. این شرایط در برگیرنده مقاصد و اهداف سازمان، ساختار مدرسه شامل دانش‌آموزان، معلمان و شبکه‌های اجتماعی درگیر با مدرسه، اولیای دانش‌آموزان و فرهنگ سازمانی مدرسه است. یافته‌های دی و همکاران (2000) ویژگی مشخص‌تری از پژوهش‌های قبلی (مکبث و همکاران، ۲۰۱۲) دارد و نشان می‌دهد: «رهبران موفق دارای مجموعه‌ای از ارزش‌های اخلاقی، شخصی و آموزشی‌اند که از اهداف والای آن‌ها برای مدرسه حکایت می‌کند». پژوهش‌های حوزه ISSPP نشان می‌دهد که مجموعه باورها و ارزش‌های مدیران مبنایی برای شیوه‌های رهبری آن‌هاست (Walker and Hallinger, 2015). این باورها و ارزش‌ها مدیران را در تصمیم‌گیری‌ها هدایت می‌کند. همچنین، مدیریت موفق مدرسه مانند فرایندی کاملاً تعاملی، که شامل گروه‌های بسیاری از ذی‌نفعان است، پیش می‌رود. این تعامل پویا، و گاهی غیرمستقیم، در تک‌تک گروه‌های درگیر در مدرسه تأثیر می‌گذارد و درنهایت، به تنظیم نوعی برنامه درسی باکیفیت می‌انجامد که در دانش‌آموزان تأثیر مثبت چشمگیری دارد. درهرحال، یافته‌های حاصل از مطالعات مروری مقالات مربوط به طرح ISSPP، که به ویژگی‌های مدیران مدارس موفق اشاره

می‌کند که مدیران، بیش از دیگر عوامل، درخصوص موفقیت دانش‌آموزان نگران‌اند؛ چراکه اثربخشی مدیریت در مدارس بر مبنای چگونگی موفقیت دانش‌آموزان است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ویژگی‌های مدیریتی موجب تغییر نمرات دانش‌آموزان می‌شود (Joel and Donald, 2017). مدیران مدارس موفق دائم تلاش می‌کنند محیطی امن را برای آموزش فراهم کنند، اهداف آموزشی را تعیین کنند و با افزایش زمان کار و وقت گذاشتن برای دانش‌آموزان، عملکرد آن‌ها را افزایش دهند. همچنین، روابط بین خانه و مدرسه را توسعه بخشند (Jacobson et al., 2005). در پژوهش‌های ISSPP، معیار ارزیابی مدیر مدرسه موفق خروجی مدارس است که فعالیت‌های دانش‌آموزان برتر را به دو دسته نتایج دانشگاهی و نتایج غیردانشگاهی تقسیم می‌کند. دِمَتیوز (۲۰۱۵) درباره عملکرد دانش‌آموزان در آزمون‌های سراسری و بین‌المللی و تعداد فارغ‌التحصیلانی که در دانشگاه‌های سطح عالی جایگاهی کسب کرده بودند، پژوهش کرده است. دستاورد غیردانشگاهی شامل عواملی مانند تعهد دانش‌آموزان به دین (در کشورهای مذهبی مانند اندونزی)، پایبندی به اخلاق و فعالیت و میزان موفقیت آن‌ها در برنامه‌های فوق‌برنامه بود. نکته مهم در کشورهای مذهبی این بود که تعهد دانش‌آموزان به مذهب نگرانی اصلی و عمده همه پاسخ‌دهندگان در تعیین میزان موفقیت مدرسه بود؛ درحالی‌که مدارس تحت مدیریت آموزش و پرورش کشور اداره می‌شدند، یعنی رسماً مذهبی نبودند (Raihani, 2006).

۵. روش تحقیق

در این پژوهش، برای درک و مرور عوامل موفقیت مدیران مدارس، از روش مرور نظام‌مند ادبیات استفاده شده است. بدین منظور، ابتدا مقالات حوزه طرح بین‌المللی ISSPP از پایگاه رسمی موجود در وبگاه دانشگاه ناتینگهام انگلستان بارگذاری و ۱۵ مورد، به صورت هدفمند، انتخاب شدند. مقالات منتخب مبتنی بر پژوهش‌های انجام‌شده در چهارده کشور از جمله استرالیا، انگلستان، چین، سنگاپور، کانادا و ایالات متحده بودند. واحد تحلیل در این پژوهش، جملات یا عباراتی است که به خط‌مشی‌ها، الگوها و اصول کلی مدیریت مدارس موفق اشاره دارد. مقالات منتخب با دقت مطالعه و بررسی شدند. سپس از مستندات و مطالب مرتبط با اصول و الگوهای مدیریت مدارس موفق در قسمت چکیده و یافته‌های مقالات خلاصه‌برداری شد. درنهایت، متون منتخب به دقت مطالعه شدند و هر جمله یا عبارتی که به موارد فوق اشاره داشت رمزگذاری شد. در مرحله بعد، رمزهای استخراجی با توجه به نزدیکی و شباهت مقوله‌های گوناگون دسته‌بندی شدند که حاصل این دسته‌بندی، در قالب

جدول ۱: منابع مطالعه‌شده و رمزهای مستخرج

اصول	مقالات مرتبط
مدیریت مدرسه دومین عامل تأثیرگذار در یادگیری دانش‌آموزان است.	(Begley and Johansson, 2003) (Chrisman, 2005) (Marzano et al., 2005)
تقریباً همه مدیران مدارس موفق از همان شیوه‌های رهبری پایه استفاده می‌کنند.	(Leithwood et al., 2008) (Harris, 2009) (Ross and Glaze, 2009) (Day and Gurr, 2014) (Good, 2017)
شیوه‌های هریک از مدیران، برای اجرای این قواعد، مسئولیت‌پذیری آن‌ها را نشان می‌دهد.	(Day and Gurr, 2014) (Good, 2017) (Caldwell, 2014)
رهبران مدرسه با تأثیرگذاری در انگیزه، تعهد و شرایط کاری معلمان، غیرمستقیم و مؤثرتر، آموزش و یادگیری را بهبود می‌بخشند.	(Drysdale et al., 2014) (Day et al., 2007)
توزیع گسترده رهبری مدرسه تأثیر بیشتری در مدارس و دانش‌آموزان دارد.	(Spillane, 2006) (Day and Gurr, 2014)
الگوی رهبری توزیع‌شده معمولاً از سایر الگوهای رهبری مؤثرتر است.	(Zaccaro et al., 2004) (Harris, 2009) (Leithwood et al., 2008) (Day and Gurr, 2014) (Davies, 2015) (Firestone and Riehl, 2017) (Good, 2017)
بخش کوچکی از ویژگی‌های شخصی مدیران قسمت بزرگی از میزان اثربخشی آن‌ها را نشان می‌دهد.	(Firestone and Riehl, 2017) (Davies, 2015)

را شناسایی و رابطه هریک از مسئولیت‌ها را با دستاوردهای دانش‌آموزان اندازه‌گیری کردند. نویسندگان نتیجه گرفتند که افزایش ۱۰ درصدی امتیاز نمرات دانش‌آموزان در مدرسه‌ای اتفاق افتاده که مدیر آن توانایی‌های خود را در تمامی ۲۱ مسئولیت ثابت کرده است. برخی مطالعات نیز مشارکت دانش‌آموزان در مدرسه را نشانه مهمی از موفقیت دانسته‌اند. همچنین، پژوهشگران دست‌کم در ده مطالعه مشابه کمی، در مقیاس بزرگ در استرالیا و آمریکای شمالی، به این نتیجه رسیده‌اند که مدیریت انعطاف‌پذیر تأثیر چشمگیری در موفقیت مدرسه دارد.

اصل دوم: تقریباً همه مدیران مدارس موفق از همان شیوه‌های رهبری پایه استفاده می‌کنند: این ادعا از نتایج پژوهش‌های اخیر به‌دست آمده است که پیامدهای آن هنوز کاملاً درک نشده است (Leithwood et al., 2008). پیش‌فرض‌های اساسی این ادعا عبارت‌اند از: الف) وظیفه اصلی مدیر بهبود عملکرد کارکنان است؛ ب) منظور از این عملکرد اعتماد کارکنان، ارزش‌ها،

دارد، در قالب هفت اصل زیر تنظیم و تدوین شده است:

اصل اول: مدیریت مدرسه دومین عامل تأثیرگذار در یادگیری دانش‌آموزان است: مدیریت در مدرسه مانند کاتالیزوری عمل می‌کند که رویدادهای خوب دیگر بدون آن اتفاق نمی‌افتد (Begley and Johansson, 2003). مطالعاتی که این اصل را نتیجه‌گیری کرده‌اند معمولاً در مدارس با ساختار خاص اتفاق افتاده‌اند. به‌نظر می‌رسد چنین ساختارهایی به یادگیری و دستاوردهای دانش‌آموزان کمک می‌کند، به‌طوری که بسیار بالاتر یا پایین‌تر از انتظارات عادی هستند. همچنین، افزون بر اینکه این‌گونه گزارش‌ها از تأثیرات چشمگیر مدیریت در یادگیری دانش‌آموزان حکایت می‌کند، تأثیرش در بخش‌های دیگر مدرسه را نیز نشان می‌دهد (Chrisman, 2005). برخی دیگر از پژوهش‌های انجام‌شده، درباره اثر مدیریت موفق، کمی و در حجم بالا بوده‌اند که به‌ویژه به تأثیر هریک از رفتارهای مدیر در یادگیری دانش‌آموزان پرداخته‌اند. برای مثال، مارزانو و همکاران (2005) ۲۱ مسئولیت مدیر مدرسه

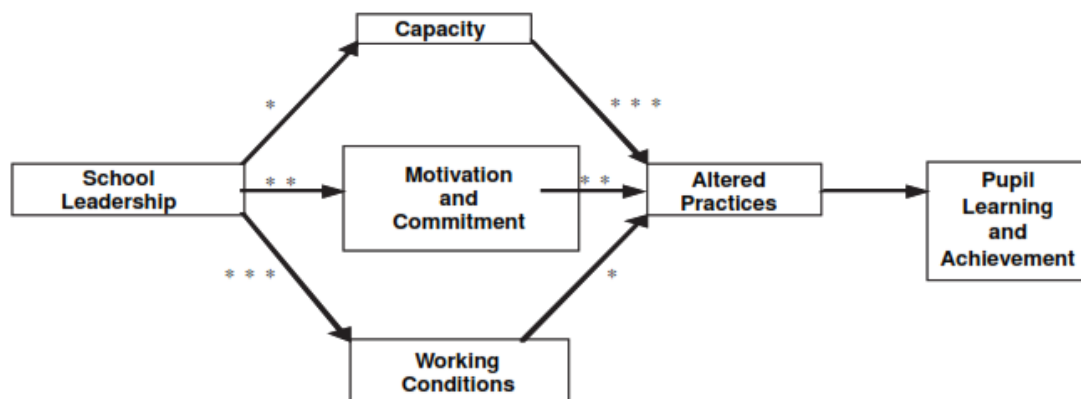
آن‌ها، پژوهش‌های بسیاری انجام شده و مطالب بسیاری نوشته شده است. بعضی از آن‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که «حساسیت و مسئولیت‌پذیری همه‌چیز است» (Caldwell, 2014). این دیدگاه نگرشی سطحی به عملکرد مدیران موفق دارد. بی‌شک مدیران موفق به حوزه کار و مسئولیتشان حساس‌اند، اما بدان معنا نیست که در همه شیوه‌های کیفی و کمتی موفق‌اند، بلکه باید ترکیبی از موارد گوناگون فوق را به‌کار برند.

اصل چهارم: رهبران مدرسه، با تأثیرگذاری در انگیزه، تعهد و شرایط کاری معلمان، غیرمستقیم و مؤثرتر، آموزش و یادگیری را بهبود می‌بخشند: همان‌طور که در اصل دوم اشاره شد، از وظایف مهم رهبری، برای نفوذ و تأثیرگذاری در یادگیری دانش‌آموزان، بهبود عملکرد کارکنان است. همچنین ذکر شد که چنین عملکردهایی شامل انگیزه، تعهدات، ظرفیت‌ها (مهارت‌ها و دانش) و شرایط کاری کارکنان است. به‌تازگی بر مشارکت رهبران مدرسه در فراهم‌کردن ظرفیت‌های ویژه تأکید بسیاری شده است. برای مثال، در بسیاری از کشورها، اصطلاح «رهبری آموزشی» محبوبیت بسیاری یافته است و به‌تازگی، به‌منظور کشف بهترین محتوای برنامه درسی دانشگاهی برای رهبران موفق، تلاش‌های بسیاری شده است (Doherty et al., 2014). بااین‌حال، شواهد بسیار کمی وجود دارد مبنی بر اینکه رهبران مدرسه کارکنان را در زمینه محتوای برنامه درسی تحریک کنند یا تأثیر مستقیمی در آن‌ها داشته باشند. براساس نظرسنجی ملی با موضوع «تأثیر اجرای شیوه‌های پایه رهبری توسط رهبران مدارس در معلمان و تأثیرات بعدی آن در دستاوردها و یادگیری دانش‌آموزان»، مدلی طراحی شده است (Day et al., 2007). شکل ۱ مدل ساده‌شده‌ای است که معمولاً برای نمایش نتایج تحلیل‌های آماری پیشرفته در این‌گونه مطالعات استفاده می‌شود. چنین تحلیلی برای بررسی جهت‌گیری و شدت روابط میان متغیرها و همچنین تنوعی که در متغیرها وجود دارد و می‌تواند با دیگر متغیرها توضیح داده شود طراحی شده است.

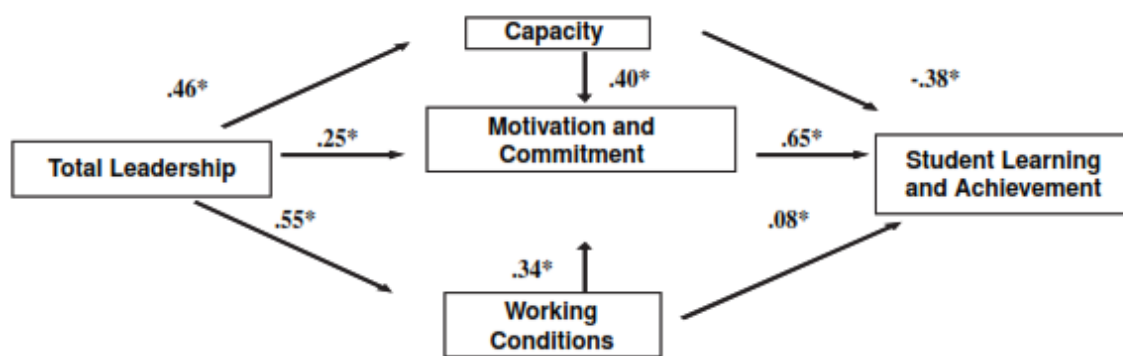
انگیزه‌ها، مهارت‌ها و دانش و شرایطی است که معلمان در آن کار می‌کنند. بنابراین پیش‌فرض‌ها، مدیریت موفق شامل شیوه‌هایی است که منحصرأبعاد درونی و قابل‌مشاهده کارایی معلمان در یادگیری دانش‌آموزان را مشخص کند. لیت‌وود و همکاران (2008) این شیوه‌ها را به چهار دسته تقسیم کرده‌اند: ساخت چشم‌انداز و تعیین جهت، درک و توسعه کارکنان، طراحی مجدد سازمان و الگوی مبتنی بر مدیریت آموزشی که هر یک از این موارد شامل زیرمجموعه‌ای از روش‌هاست. مدیران موفق با تعیین جهت و انتظارات بالا رسیدن به اهداف را تقویت می‌کنند. در محیط یادگیری، سه نوع طراحی مجدد وجود دارد که موجب می‌شوند مدیران موفق تغییرات سازمانی موفق را حفظ کنند. این تغییرات عبارت‌اند از: تغییرات در برنامه درسی و آموزش، بهبود امکانات رفاهی و روش‌های ارزیابی و گزارشگری. هریس (2005:161) اظهار داشت: «هیچ‌چیز برای دانش‌آموزان و یادگیری آن‌ها تغییر نمی‌کند، مگر این‌که باورها، رفتارها و عملکرد معلمان تغییر کنند». راس و گلیز (2009:14) معتقدند استفاده از الگوی رهبری مبتنی بر آموزش معمولاً به «مداخله کاملاً مستقیم مدیران موفق» به‌ویژه در ارزیابی‌ها بستگی دارد.

دراین خصوص، حسینیان و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی تطبیقی در ایران، آمریکا، مالزی، ژاپن، انگلستان و فنلاند انجام داده‌اند. آنان هنگام بررسی ابعاد توسعه حرفه‌ای معلمان ابتدایی به این نتیجه رسیدند که از جنبه‌های برجسته و متمایز برنامه‌های موفق تربیت معلم در سایر کشورها، توجه به تقویت سواد و آگاهی فرهنگی معلمان در این دوره‌ها، تلفیق حوزه نظری و عملی و درنهایت بومی‌سازی محتوای برنامه‌های رشد حرفه‌ای براساس ویژگی‌ها و شرایط فرهنگی و اجتماعی است.

اصل سوم: شیوه‌های اجرای این قواعد به‌دست هریک از مدیران، مسئولیت‌پذیری آن‌ها را نشان می‌دهد: درباره میزان بالای حساسیت مدیران موفق به حوزه مدیریتی خود و مسئولیت‌پذیری



شکل ۱: تأثیرات رهبری مدرسه در ظرفیت، انگیزه، تعهد و باور معلمان (Day et al., 2007) (تعداد ستاره‌ها (*) میزان شدت تأثیرگذاری را نشان می‌دهد.)



شکل ۲: تأثیرات رهبری مجموع در معلمان و دانش‌آموزان (Day et al., ۲۰۰۷)

مستقیم آن در سه بُعد عملکرد کارکنان بود.

اصل ششم: الگوی رهبری توزیع شده معمولاً از سایر الگوهای رهبری مؤثرتر است: این ادعا از شواهدی استنتاج شده است که برتری رهبری توزیع شده از رهبری متمرکز را نشان می‌دهند. پژوهش‌های انجام شده درخصوص یک نمونه از ۱۱۰ مدرسه نشان داد که بین استفاده از الگوهای متفاوت رهبری توزیع شده و بیشتر شدن دستاوردهای دانش‌آموزان رابطه وجود دارد:

- ۱) مدرسی که بیشترین میزان موفقیت را داشتند این موفقیت‌ها را به تأثیر چشمگیر رهبری توزیع شده نسبت دادند؛
- ۲) مدرسی که کمترین سطح موفقیت را داشتند این موفقیت‌ها را به تأثیر کم رهبری توزیع شده نسبت دادند؛
- ۳) مدارس سطح بالا، به نسبت مدارس سطح پایین‌تر، بیشترین اختلاف را در تأثیر مدیریت گروه‌های مدرسه، والدین و دانش‌آموزان داشتند؛
- ۴) مدیریت توزیع شده معلمان بیشترین تأثیر (مثبت یا منفی) را در کل مدرسه داشت (Zaccara et al., 2004).

این شواهد بر یافته‌های قبلی درباره قدرت، به‌منزله منبعی بی‌حدومرز، در سازمان‌ها تأکید می‌کنند. در نتیجه، وقتی قدرت و تأثیرگذاری افراد دیگر در مدرسه بیشتر می‌شود، از قدرت و تأثیر رهبران و مدیران مدرسه کم نمی‌شود. درحالی‌که شواهد این یافته‌ها را تقویت می‌کنند که برخی از الگوهای توزیع رهبری بیشتر از دیگران مفیدند، اما درخصوص طیف وسیعی از الگوهایی که در مدارس وجود دارند این امر کمی نادیده گرفته می‌شود و مهم‌تر از همه، شواهد مبتنی بر تأثیر نسبی این الگوها در کیفیت آموزش، یادگیری و دستاورد دانش‌آموزان بسیار محدودند. بنابراین، برای پرکردن این شکاف لازم است پژوهش‌های بیشتری در زمینه رهبری موفق مدارس انجام شود.

اصل هفتم: بخش کوچکی از ویژگی‌های شخصی مدیران قسمت بزرگی از میزان اثربخشی آن‌ها را نشان می‌دهد: چرا بعضی از

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که مدیران ارشد بیشتر شیوه‌های رهبری اصلی را، که قبلاً توصیف شده بود، اعمال می‌کردند. در نتیجه، این ظرفیت‌ها، انگیزه‌ها و باورها تأثیر چشمگیری در شیوه‌های کلاس درس داشته‌اند.

اصل پنجم: توزیع گسترده رهبری مدرسه تأثیر بیشتری در مدارس و دانش‌آموزان دارد؛ با وجود محبوبیت این ادعا، شواهدی که از آن حمایت کند کم است و غیرمستقیم‌تر از شواهد قبلی بر تأثیر این ادعا تأکید دارند؛ با وجود این، کاملاً قانع‌کننده‌اند. در مدیریت و رهبری موفق مدرسه، درگیری گسترده ذی‌نفعان مدرسه، در فرایند تصمیم‌گیری، مهم‌ترین ویژگی مدرسه موفق شناخته شده است (Spillane, 2006). نتایج یکی از مطالعات تأثیرگذار و مهم انجام شده در این خصوص، در شکل ۲ خلاصه شده است. این مدل نوعی تحلیل مسیر است که میزان استحکام روابط میان متغیرها را نشان می‌دهد. «رهبری مجموع»^۱ به ترکیب رهبری از همه منابع شامل معلمان، گروه کارکنان، والدین، کارکنان اداره مرکزی، دانش‌آموزان، معاونان و همچنین مدیرکل آموزش اشاره دارد.

شکل ۲ موارد زیر را نشان می‌دهد:

- ۱) رابطه درخور توجهی بین رهبری‌ها و سه بعد کارایی کارکنان وجود دارد؛
- ۲) قوی‌ترین رابطه با درک کردن شرایط کاری معلمان به‌دست آمده است؛
- ۳) ضعیف‌ترین رابطه در انگیزه و تعهد معلمان است؛
- ۴) رابطه بین مجموع رهبری‌ها و توانایی معلمان بسیار قوی‌تر از روابط (نشان داده شده در شکل ۱) بین رهبری و توانایی معلمان است.

با این حال، مهم‌ترین نتیجه این مطالعه تأثیرات غیرمستقیم رهبری توزیع شده در یادگیری و دستاوردهای دانش‌آموزان از طریق اثر

1. Total Leadership

می‌گیرد هماهنگی میان جامعه درگیر با مدرسه است؛ به طوری که همه به شدت احساس اتحاد و باهم بودن می‌کنند. هنگامی که هماهنگی به خوبی برقرار شود، قطعاً هر سیاستی به راحتی اجراشدنی است (Kraft and Gilmour, 2016). تقریباً همه پاسخ‌دهندگان این‌گونه پژوهش‌ها معتقدند مدیران توانایی تحلیل مسائل داخلی و خارجی مدرسه را دارند. این امر آشکار می‌کند که مدیران موفق درک خوبی از موقعیت فعلی خود و مدرسه‌شان دارند که در تنظیم راهبردهای جدید و ترویج تغییرات به منظور بهبود مدرسه بسیار مؤثر خواهد بود. مسائل و زمینه‌های داخلی مدرسه شامل عملکرد کلی مدرسه، انتظارات جامعه از مدرسه و منابع و امکانات مدرسه است. همچنین، زمینه‌های خارجی شامل انتظارات والدین و جامعه، سیاست‌های آموزشی ملی و تغییرات اجتماعی است. نکته مهم در زمینه‌های داخلی و خارجی این مدارس، انتظارات و شورش‌های فراوان جامعه برای تحصیل کودکان است. مطالعات مربوط به طرح ISSPP در نورژ نشان می‌دهد که هویت مدیران در مدارس موفق، به‌منزله چهره‌های عمومی، حائز اهمیت است. آن‌ها قبل از برقراری ارتباط با همکاران، با والدین، دانشجویان و شهروندان ارتباط گسترده‌ای دارند و بر مبنای فرهنگ سازمانی، در فعالیت‌های عمومی مشارکت بسیار فعالی دارند (مرد و همکاران، ۱۳۹۶). فرایند تبدیل شدن به مدیری موفق، مستلزم توانایی پاسخ‌گویی مستمر به درخواست‌های خارج مدرسه و انتظارات داخل آن است.

در نظام آموزشی کشورمان، معمولاً افراد از مسیر معلمی به سمت‌های مدیریتی و رهبری آموزشی دست می‌بایند. از این رو، احتمالاً مفهوم درستی از مدیریت و رهبری را در ذهن ندارند. در واقع، آن‌ها کار مدیریت آموزشی را از دیدگاه معلمان می‌نگرند؛ بنابراین لازم است افرادی که به مدیریت مراکز و سازمان‌های آموزشی گمارده می‌شوند به دانش و معلومات، نگرش‌ها و مهارت‌های ویژه‌ای مجهز باشند (علاقه‌بند، ۱۳۸۹). برخلاف مدیریت سایر سازمان‌ها، در سازمان آموزش و پرورش، نتیجه نادیده گرفتن علم مدیریت مستقیماً در ابعاد اخلاقی، اجتماعی و اقتصادی جامعه تأثیرگذار بوده و در رشد و توسعه جامعه یا افت و انحطاط آن سهم مؤثری خواهد داشت (صافی، ۱۳۷۱).

هیچ نظام آموزشی‌ای نمی‌تواند بدون داشتن مدیران شایسته‌ای که ویژگی‌ها و مهارت‌های خاصی دارند به اهداف خود برسد (صافی، ۱۳۹۰). بر این اساس، امید است با جمع‌آوری عوامل مشترک موفقیت مدیران مدارس در کشورهای گوناگون، گامی کوچک در انتخاب صحیح مدیران آموزشی مدارس برداشته شود؛ چراکه تصمیمات مدیریت در تمامی شریان‌های حیاتی مدارس، به‌ویژه دانش‌آموزان، اثرگذار است. تجربه یک طرح بزرگ بین‌المللی، که بعد از قریب به بیست سال هنوز در حال انجام است، اهمیت فراوان ویژگی‌های مدیران موفق در مدارس را تأیید

رهبران بیشتر از دیگران تخصص دارند؟ چرا به نظر می‌رسد برخی ظرفیت رهبری را سریع‌تر از دیگران پر می‌کنند و به سطوح بالاتر از دیگران می‌رسند؟ این پرسش‌های مهم توجه ما را به ویژگی‌های شخصیتی رهبران موفق معطوف می‌کند. شواهد به‌دست‌آمده از بیشتر پژوهش‌های انجام‌شده در سازمان‌هایی غیر از مدارس پاسخ جامعی به این پرسش‌ها می‌دهند (Firestone and Riehl, 2017)، اما شواهد این پژوهش‌ها، در مدارس، جامعیت کمتری دارند. مطالعات اخیر پژوهشگران آمریکایی، درخصوص اعتماد به نفس و احساس مفیدبودن مدیران مدارس موفق، ارزش بالقوه تحقیقات آینده درباره ویژگی‌های مدیران مدارس را نشان می‌دهد (Davies, 2015). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که برخی از ویژگی‌های مدارس تأثیر چشمگیری در احساس مفید و موفق بودن رهبران مدرسه دارد. این احساس کارآمدی باعث شکل‌گیری شیوه رهبری مدیران موفق و پررنگ‌تر شدن رابطه میان این شیوه‌ها و خصلت‌هایی مانند فرایندهای تصمیم‌گیری در مدارس می‌شود که تأثیر غیرمستقیم، اما چشمگیری در یادگیری و دستاوردهای دانش‌آموزان دارد.

تحقیقات اخیر ادعا می‌کنند موفق‌ترین مدیران مدارس در شرایط دشوار نیز آماده‌اند تا از دیگران یاد بگیرند و آموخته‌های خود را منتقل کنند. در واقع، این مدیران با ایجاد فضای سازمانی می‌توانند انتقال یادگیری را تسهیل یا از انتقال آموخته‌ها ممانعت کنند. اگر فضای سازمانی با حمایت و کمک مدیران، سازنده و پشتیبانی‌کننده باشد، می‌توان انتظار داشت که آموخته‌ها به خوبی منتقل شوند (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۸). مدیران حتی بعد از رسیدن به موفقیت (مثلاً دستیابی به انتظارات بالای سازمان مانند برانگیختن، متعهدکردن و یادگیری کارکنان) نیز روشنفکرند!

این ویژگی‌ها مشخص می‌کنند که مدیران موفق در مواجهه با شرایط دلهره‌آور نیز می‌توانند حرکت روبه‌جلو داشته باشند و پیشرفت کنند؛ شرایطی که احتمال پیشرفت در آن بسیار کم است.

بحث و نتیجه‌گیری

معلم در حفظ موفقیت مدرسه، مهم‌ترین وظیفه را برعهده دارد، اما تداوم موفقیت مدرسه، در بلندمدت، نیازمند اصلاحات ساختاری است. این اصلاحات شامل فرهنگ توسعه مهارت‌ها و یادگیری مشارکت بین همکاران است که از طریق توزیع وظایف مدیریت بین سطوح مختلف امکان‌پذیر است. دوام، پیشرفت و موفقیت مدرسه، تا حد زیادی به مدیریت نیروهای آموزشی وابسته است که از طریق حمایت و پیشرفت حرفه‌ای و اقتصادی معلمان به‌دست می‌آید. درگیری گسترده‌ی ذی‌نفعان مدرسه در فرایند تصمیم‌گیری مهم‌ترین ویژگی مدرسه موفق است. این موضوع یافته‌های قبلی پژوهشگران حوزه «رهبری تأثیرگذار» را، که بر تصمیم‌گیری مشارکتی تأکید داشتند، تأیید می‌کند. در واقع، بهترین راهبردی که مدیر مدرسه موفق اتخاذ می‌کند و به‌کار

پیشنهاد‌های پژوهشی: ذکر این نکته مهم است که به‌استثنای فرهنگ سازمانی مدرسه که از فرهنگ قومیتی و مذهب ملت‌ها نشئت گرفته است، ارزش‌ها، آرزوها، ویژگی‌ها، دستاوردها و راه‌های تحقق طرح ISSPP و حفظ موفقیت در چهارده کشور شرکت‌کننده مشابه بوده است (Ylimaki and Jacobson, 2014). مبنای بیشتر پژوهش‌های انجام‌شده در خصوص مدیریت مدارس موفق «چگونگی انجام اقدامات» است. علاوه بر ضرورت پیوستن پژوهشگران کشورمان به این طرح بزرگ و کاربردی، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌ها، به‌جای اینکه مبنای کار را چگونگی انجام اقدامات مدیر قرار دهیم، توجهمان را به قدرت و تأثیرگذاری این اقدامات در موفقیت دانش‌آموزان معطوف کنیم و به این پرسش‌ها که آیا مهارت‌های مدیر به‌اندازه کافی قدرتمند و تأثیرگذارند و آیا هدف اصلی مدیریت موفقیت دانش‌آموزان است پاسخ دهیم. با وجود اینکه پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد کیفیت تدریس معلمان بیشترین تأثیر را در انگیزه و موفقیت دانش‌آموزان دارد (Mar-Zano et al., 2005)، براساس اصل اول این پژوهش، کیفیت مدیریت نیز تأثیر شگرفی در انگیزه معلمان دارد که درنهایت، عملکرد دانش‌آموزان را بهبود می‌بخشد (Leithwood, 2005). همچنین گفتنی است که مدیریت باکیفیت و مناسب در مدارس که دانش‌آموزان آن در شرایط نامناسب اقتصادی و اجتماعی قرار دارند به افزایش شکست تحصیلی منجر خواهد شد (Scherenz and Busker, 1997).

پیشنهاد‌های کاربردی: با مشخص شدن عوامل اصلی موفقیت مدیران در کشورهای موفق، پیشنهاد می‌شود سازمان آموزش و پرورش به مدیریت آموزشی (به‌مثابه راه‌حلی برای خروج از معضلات آموزش و پرورش) نگاه ویژه داشته باشد و با انتخاب مدیران توانمند و با ویژگی‌های مطلوب مسیر رسیدن به تحول و موفقیت را هموار سازند؛ هرچند عوامل بسیار مهمی نیز در خارج از مدرسه وجود دارند که مطابق نظام‌های آموزشی کشورهای پیشرفته، در موفقیت مدارس و کل نظام آموزشی تأثیر بسزایی دارند، مانند تمرکززدایی و افزایش اختیارات مدیران و مدارس.

منابع

حسینیان، بنت‌الهدی سادات، نیلی، محمدرضا و شریفیان، فریدون (۱۳۹۹). «بررسی تطبیقی ابعاد برنامه‌های توسعه حرفه‌ای معلمان ابتدایی در ایران و کشورهای منتخب». فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۴(۴۹)، ص ۷۳-۹۰.

سپیدنامه، ب، مؤمنی، ح و سلیمان نژاد، م (۱۳۹۵). «شناسایی دلایل ترک تحصیل دانش‌آموزان مقطع ابتدایی منطقه آموزش و پرورش موسیان (نواحی روستایی)». توسعه محلی روستایی - شهری (توسعه روستایی)، ۱(۸)، ۱۶۷-۱۹۸.

می‌کند. بنابراین، با وضعیت کنونی آموزش و پرورش کشورمان، به‌نظر می‌رسد مدیریت موفق می‌تواند راه‌حلی برای مشکلات موجود به‌شمار رود.

به‌منظور ساختارمندکردن مدرسه، مدیران مدارس موفق راه توزیع قدرت را با اعطای مسئولیت به دیگر اعضای جامعه پیش گرفته‌اند. آن‌ها، پیش از تفویض اختیار، خواهان توانمندسازی کارکنان، معلمان و حتی دانش‌آموزان‌اند. در مدارس موفق، مدیریت انگیزه‌را عامل بسیار اثرگذاری در عملکرد مدرسه درنظر می‌گیرد. از جمله روش‌های ایجاد انگیزه در کارکنان، و به‌ویژه معلمان، دادن پاداش مادی و معنوی و افزایش دستمزد است. واژه توانمندسازی در سازمان، فراتر از سهیم‌کردن دیگران در قدرت تصمیم‌گیری است. توانمندسازی نیازمند توزیع آشکار قدرت از مدیران به معلمان و یا سایر کارکنان است. به‌نظر می‌رسد در کشورهای آغازکننده طرح ISSPP، مانند انگلستان و آمریکا و کانادا، مقاومت بسیار کمی در برابر چنین توزیع قدرتی از رهبری به کارکنان وجود دارد که ممکن است از فرهنگ بلندمدت این تفکر و اندیشه فرهنگی نشئت گرفته باشد (Caldwell, 2014).

طرح ISSPP در سالیان گذشته، درخصوص مدیران مدارس موفق و همچنین دستاوردها و تقابل کشورها، در زمینه‌های گوناگون، پروتکل‌هایی را ارائه داده است. مصاحبه با مدیران شرکت‌کننده در ISSPP نشان می‌دهد که رهبری غیرمتمرکز راه بسیار مهمی برای تفکر در فرایند موفقیت است. تقریباً تمامی کشورهای آغازکننده طرح ISSPP، به‌جز قبرس، از تمرکززدایی نسبتاً بالایی در نظام آموزشی برخوردار بوده‌اند. آن‌ها با تقویت نظام آموزشی خودمختار، قدرت را در اختیار مدارس محلی قرار داده‌اند (Jacobson et al., 2005). در مقابل، نظام آموزشی در قبرس بسیار متمرکز و بوروکراتیک اداره می‌شود. پژوهشگران هر هفت کشور آغازکننده این طرح هشدار داده‌اند که از مهم‌ترین پیش‌نیازهای تمرکززدایی، آمادگی رهبران آموزشی در زمینه‌های اجتماعی و سیاست‌های ملی است. تمرکززدایی در مدارس استرالیا از سال ۱۹۹۳ آغاز شده است که شامل انتخاب کارکنان، نظارت بر بودجه مدرسه، تفسیر اهداف و تعیین چارچوب مسئولیت‌هاست. براساس مطالعات انجام‌شده در مدارس موفق، مدیریت در بخش دانشگاهی تدریس می‌شود و بیشتر مدیران موفق می‌شوند دوره‌های دانشگاهی مدیریت را در دانشگاه بگذرانند. در دانمارک، رهبران باید در زمینه‌های بودجه‌بندی، مدیریت منابع انسانی، مهارت‌های مدیریتی در سطح مدرسه، درک و تفسیر قوانین و سیاست‌های ملی و محلی، محتوای برنامه درسی، نظریه‌های یادگیری و روش‌ها و فنون تدریس، اطلاعات و مهارت داشته باشند. البته در دانمارک، نیازی نیست که این آمادگی رسمی و با مدرک دانشگاهی باشد. درواقع، بیشتر آموزش‌های رسمی به رهبران موجود تحمیل می‌شود.

- DeMatthews, D. E. (2015). "Clearing a path for inclusion: distributing leadership in a high performing elementary school". *Journal of School Leadership*, 25(2), pp. 1000-1038.
- Doherty, B., Haugh, H. and Lyon, F. (2014). "Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda". *International Journal of Management Reviews*, 16, pp. 417-436.
- Drysdale L, Swann R, Doherty J, Ford P, Goode H.(2003). "The International Successful School Principalship Project (ISSPP): Comparison across country case studies". *New Waves of Leadership Sydney*. 5(2), 36-50.
- Drysdale, L., Bennett, J., Murakami, E. T., Johansson, O. and Gurr, D. (2014). "Heroic leadership in Australia, Sweden, and the United States". *International Journal of Educational Management*, 28(7), pp. 785-797.
- Dukem, D. (1987). "Turnaround principal: High-stakes leadership". *Principal* 84(1), pp. 13-23.
- Ebrahimi, S. and Abedi Kooshki, S. (2017). *Punctuated Equilibrium Policy-Making in Educational Organizations. Science and Technology Policy Letters*, 07(2), 75-82.
- Firestone, W., and Riehl, c. (2017). *A new agenda for research in educational leadership*. New York: Teachers College Press.
- Good H. (2017). *A study of successful principal leadership: Moving from success to sustainability*. Doctoral dissertation.
- Gurr, D. (2015). "A Model of Successful School Leadership from the International Successful School Principalship Project". *Societies*, 5(1), pp. 136150-.
- Hairon, s. and Goh, w. p. (2014). "Pursuing the Elusive Construct of Distributed Leadership: Is the Search Over?". *Educational Management Administration and Leadership*, 43(5), pp. 137-155.
- Hallinger, P. and Heck, R. (1998), "Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995", *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), pp. 91-157.
- Hallinger, P. and Lee, M. (2014). "Mapping instructional leadership in Thailand: Has education
- سلیمانی، الهام سادات، امین بیدختی، علی‌اکبر، نجفی، محمود و کریمی، مرتضی (۱۳۹۸). «تدوین الگوی شکل‌گیری انتقال یادگیری به محیط کار در برنامه‌های توسعه منابع انسانی». فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۳(۴۴)، ص ۳۷-۵۱.
- صافی، ا (۱۳۷۱). «آموزش و پرورش در هندوستان و وجوه تمایز آن با آموزش و پرورش ایران». فصلنامه تعلیم و تربیت (آموزش و پرورش). ۳۱، ص ۷۹-۱۰۸.
- صافی، الف (۱۳۹۰). آموزش و پرورش ابتدایی، راهنمایی تحصیلی و متوسطه. تهران: سمت.
- علاقه‌بند، علی (۱۳۸۹). مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی. تهران: نشر روان.
- مرد، س. م، زین‌آبادی، ح. ر و آراسته، ح. ر (۱۳۹۶). «نشانه‌های یک رهبر آموزشی موفق: یافته‌های یک مطالعه پدیدارشناسانه». فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه، ۵(۲)، ص ۱۲۸-۱۰۹.
- ممتاز نیوز (۱۳۹۴). ترک تحصیل دانش‌آموزان، مسئله‌ای دردآور». دسترسی در: <https://www.momtaznews.com>
- Begley, P. and Johansson, O. (2003). *The ethical dimensions of school leadership*. Dordrecht: Kluwer.
- Caldwell, B. J. (2014). "Forward" in *Leading Schools Successfully: Stories from the field* by Day, C. and Gurr, D. (Eds.). *Routledge*, London, pp. xxi-xxii.
- Chrisman, V. (2005). How schools sustain success. *Educational Leadership*. 62)5(, pp. 16-20.
- Coleman, J.S., Campbell, E.Q., Hobson, C.J., McPartland, F., Mood, A.M., Weinfeld, G.D., and York. R.L. (1966). *Equality of Educational Opportunity*. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Davies B. (2015). *Developing Sustainable Leadership*. London: Paul Chapman Educational Publishing.
- Day, C. and Gurr, D. (2014). *Leading Schools Successfully: Stories from the field*. London: Routledge.
- Day, C., Harris, A., Hadfield, M., Tolley, H. and Beresford, J. (2000). *Leading Schools in Times of Change*. Open University Press, Buckingham.
- Day, C., P. Sammons, G. Stobart, A. Kington, and Q. Gu. (2007). *Teachers matter: Variations in work, lives and effectiveness*. Milton Keynes: Open University Press.

- reform impacted principal practice?" *Educational Management Administration & Leadership*, 42(1), pp. 6-29.
- Harris, A. (2009). *Distributed leadership different perspectives*. Guildford, UK: Springer London, Limited.
- Jacobson, S., Johnson, L., Giles, C. and Ylimaki, R. (2005). "Successful leadership in US schools: enabling principals, enabling schools". *Journal of Educational Administration*, 43(6), pp. 607-618.
- Joel, R. M. and Donald, H. (2017). "Urban high school principals' promotion of college-and-career readiness". *Journal of Educational Administration*, 55(6), pp. 606-623.
- Karlsson J. (2002). *The role of democratic governing bodies in South African schools* *Comparative Education*, 38, pp. 327-336
- Kraft, M. A. and Gilmour, A. F. (2016). "Can principals promote teacher development as evaluators? A case study of principals' views and experiences". *Educational Administration Quarterly*, 52(5), pp. 711-753.
- Leithwood, K. (2005). "Understanding successful school leadership: progress on a broken front", *Journal of Educational Administration*, 43(6), pp. 619-629.
- Leithwood, K. and Jantzi, D. (2005). "A review of transformational school literature research 1996-2005". *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), pp. 177-199.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. and Hopkins, D. (2008). "Seven Strong Claims about Successful School Leadership". *School leadership and management*, 28(1), pp. 27-42.
- MacBeth, A., and Gumley, A. (2012). "Exploring compassion: a metaanalysis of the association between self-compassion and psychopathology". *Clinical Psychology Review*, 32(6). pp. 545-552
- Marzano, R.J., T. Waters, and B.A. McNulty. (2005). *School leadership that works: From research to results*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development
- Mulford, B. and Johns, S. (2004), "Successful school principalship", *Leading and Managing*, 10(1), pp. 45-76.
- Nathern., O., Bruce., B.(2017) "Sustaining school improvement in a high-need school:Longitudinal analysis of Robbins Elementary School (USA) from 1993 to 2015", *Journal of Educational Administration*, 55(3), pp. 297-315.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research and Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Raihani, R. (2006). "An Indonesian model of successful school leadership". *Journal of Educational Administration*, 46(4), pp. 481-496.
- Ross, J.A. and Glaze, A. (2009). *Creating turnaround schools: The effects of project reach on students, teachers, principals and support staff*. Final Report to the Ontario Principals' Council. Toronto: Ontario Principals' Council.
- Scherenz, j. and Busker, J.J. (1997). "Highly successful and loving, public elementary schools populated mainly by low-SES children of color: Core beliefs and cultural characteristics". *Urban Education*, 33(4), pp. 451-491.
- Spillane, J.P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tubin, D. (2015). "School Success as a Process of Structuration". *Educational Administration Quarterly*, 51(4), pp. 640-674.
- Walker, A. and Hallinger, P. (2015). "A synthesis of reviews of research on principal leadership in East Asia". *Journal of Educational Administration*, 53(4), pp. 554-570.
- Ylimaki.R, Jacobson.J, (2014),"School leadership practice and preparation". *Journal of Educational Administration*, 51(1), pp. 6 – 23.
- Zaccaro, S.J., C. Kemp, and P. Bader. (2004). *Leader traits and attributes. In The Nature of Leadership I*, eds J. Antonakis, A.T. Cianciolo, and R.J. Sternberg. Thousand Oaks: Sage Publications.

Policies, Patterns and Principles of Successful School Management (Review of Findings International ISSPP Project)

Sara AbediKooshki¹
Hasanreza Zeinabadi²
Aliakbar AminBeidokhti³

Abstract

High drop-out rates, low test scores, and rising social disruptions in schools are prominent indicators that education should change based on that, and management should be considered as a solution to problems. This article reviews the successful school management literature. In fact, the main focus is on the international literature of successful schools, especially the findings of the ISSPP project. The main purpose is to review and summarize the main findings of the empirical study of successful school management. Some of these findings highlight characteristics of successful school principals that often increase their degree of homogeneity. These findings are categorized into several important principles, all of which are supported by very strong empirical evidence. The first two cases have the most evidence. The results of review studies suggest that we may need to correct and redefine today's school principals and what they are doing to achieve students' academic success.

Keywords: Successful Principal, Successful School, ISSPP

1. PhD Student in Educational Administration, Faculty of Management, Semnan University, Semnan, Iran.

2. Associate Professor, Department of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

3. Professor, Faculty of Psychology and Education, Semnan University, Semnan, Iran; a.aminbeidokhti@semnan.ac.ir.

نقش‌نامه و فرم تعارض منافع

الف) نقش‌نامه

نقش	سارا عابدی کوشکی	حسن رضا زین آبادی	علی اکبر امین بیدختی
نقش	نویسنده اول	نویسنده دوم	نویسنده مسئول
نگارش متن	نگارش متن اصلی / نگارش مرور ادبیات و پیشینه نظری	بازنگری کلی بر اساس نظر داوران	بازنگری کلی بر اساس نظر داوران
ویرایش متن و ...	ویرایش متن / پاسخ به داوران	-	ارسال مقاله به مجله
طراحی / مفهوم‌پردازی	شکل‌دهی به سؤالات و بررسی نتایج	انتخاب موضوع و نظارت بر روند پژوهش	ارزیابی محتوا و اعمال پیشنهادات جهت بهبود محتوا
گردآوری داده	انتخاب مقالات منتخب / ترجمه مقالات / کدگذاری و دسته‌بندی نتایج	نظارت بر انتخاب مقالات و تأیید کدهای شناسایی شده	نظارت بر انتخاب مقالات و تأیید کدهای شناسایی شده
تحلیل / تفسیر داده	مرور سیستماتیک / تحلیل تم	-	-
سایر نقش‌ها	انجام کلیه کارهای آماری / طراحی و پیاده‌سازی	نظارت بر رساله	نظارت بر رساله

ب) اعلام تعارض منافع

یا غیررسمی، اشتغال، مالکیت سهام، و دریافت حق اختراع، و البته محدود به این موارد نیست. منظور از رابطه و انتفاع غیرمالی عبارت است از روابط شخصی، خانوادگی یا حرفه‌ای، اندیشه‌ای یا باورمندانه، و غیره.

چنانچه هر یک از نویسندگان تعارض منافع داشته باشد (و یا نداشته باشد) در فرم زیر تصریح و اعلام خواهد کرد:

مثال: نویسنده الف هیچ‌گونه تعارض منافع ندارد. نویسنده ب از شرکت فلان که موضوع تحقیق بوده است گزینت دریافت کرده است. نویسندگان ج و د در سازمان فلان که موضوع تحقیق بوده است سخنرانی افتخاری داشته‌اند و در شرکت فلان که موضوع تحقیق بوده است سهامدارند.

در جریان انتشار مقالات علمی تعارض منافع به این معنی است که نویسنده یا نویسندگان، داوران و یا حتی سردبیران مجلات دارای ارتباطات شخصی و یا اقتصادی می‌باشند که ممکن است به طور ناعادلانه‌ای بر تصمیم‌گیری آن‌ها در چاپ یک مقاله تأثیرگذار باشد. تعارض منافع به خودی خود مشکلی ندارد بلکه عدم اظهار آن است که مسئله‌ساز می‌شود.

بدین وسیله نویسندگان اعلام می‌کنند که رابطه مالی یا غیرمالی با سازمان، نهاد یا اشخاصی که موضوع یا مفاد این تحقیق هستند ندارند، اعم از رابطه و انتساب رسمی یا غیررسمی. منظور از رابطه و انتفاع مالی از جمله عبارت است از دریافت پژوهانه، گزینت آموزشی، ایراد سخنرانی، عضویت سازمانی، افتخاری

اظهار (عدم) تعارض منافع: نویسندگان مقاله هیچ‌گونه تعارض منافع ندارد.

نویسنده مسئول: علی اکبر امین بیدختی

تاریخ: ۱۴۰۰/۰۷/۲۶