

نشانه‌های یک رهبر آموزشی موفق؛ یافته‌های یک مطالعه پدیدارشناسانه

مینا محمدی زاده^۱

دانشجوی کارشناسی ارشد تحقیقات آموزشی دانشگاه پیام نور - ایران

محمد حسن صیفا

دانشیار دانشگاه پیام نور - ایران

چکیده:

پژوهش حاضر به منظور شناسایی نشانه‌های یک رهبر آموزشی موفق در مدرسه و در چارچوب رویکرد کیفی و با استفاده از راهبرد پدیدارشناسی انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش شامل استادان رشته مدیریت آموزشی دانشکده های علوم تربیتی دانشگاه‌های دولتی و نیز مدیران شاخص مدارس متوسطه شهر شیراز در سال تحصیلی ۱۳۹۹-۱۴۰۰ است. از میان جامعه آماری، ۳۰ نفر از طریق نمونه گیری هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شده اند. داده ها با استفاده از مصاحبه های نیمه ساختار یافته جمع آوری شده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده های حاصل از مصاحبه، از کدگذاری استفاده شده است. یافته های پژوهش نشان داد که رهبر آموزشی موفق برای مدارس متوسطه شهر شیراز دارای ۳۶ نشانه در ۵ مقوله تعیین جهت، مدیریت فرهنگ و جو سازمانی، نظارت و ارزیابی آموزشی، مدیریت بر فرایند یاددهی - یادگیری در مدرسه، و رشد و توسعه حرفه ای است.

واژگان کلیدی: رهبر آموزشی موفق، فرهنگ و جو سازمانی، ارزیابی آموزشی، فرایند یاددهی-یادگیری، توسعه حرفه‌ای.

مقدمه

در میان منابع انسانی، نقش مدیریت و رهبری به ویژه مدیریت و رهبری مدارس ممتازتر و برجسته تر از سایر افراد است به طوری که میتوان گفت موفقیت مدارس و نظام آموزش و پرورش تا حدود زیادی به کارآمدی مدیریت و رهبری مدارس بستگی دارد (میر کمالی، ۱۳۸۵).

یارمحمدیان، بهرامی و فروغی ابری (۱۳۸۸)، مدیریت آموزشی را از دشوارترین و حساس ترین نوع مدیریت در سازمانهای عمومی و دولتی قلمداد نموده اند و عنوان کرده اند که مدیران آموزشی وظایف خطیری در سطوح آموزشی و اجتماعی بر عهده دارند و انجام این وظایف خطیر از طریق ایفای دو نقش اداری - سرپرستی و نقش رهبری بروز می کند. گرون (۲۰۰۲)، معتقد است که در گذشته اگر مدیران می توانستند از مجرای رسمی و سلسله مراتبی به دنبال اثربخشی مدارس باشند، امروزه تأکید صرف بر چنین موضوعاتی، اثربخشی مدرسه را تضمین نخواهد کرد. مدیران در برخورد با چالش های نوین نیازمند ابزاری تحت عنوان رهبری هستند و نقش های مدیریتی جهت برخورد با این چالش ها کافی نیستند.

وجود رهبری موفق وجه تمایز سازمان های موفق از سازمان های ناموفق است (هرسی و بلانچارد، ۱۹۷۲؛ به نقل از علاقه بند، ۱۳۹۱). لامبرت (۲۰۰۲)، معتقد است که یک رهبر موفق می تواند عامل ایجاد تغییرات مثبت در موفقیت دانش آموزان، معلمان و مدرسه ای باشد که او آن را رهبری می کند. بوش (۲۰۰۲) نیز، بر این امر تأکید می کند که رهبری موفق برای موفقیت مدارس و سیستم های آموزش و پرورش ضروری است.

از نظر کریستای (۲۰۰۰)، مدارس موفق دارای رهبرانی موفق هستند و موفقیت مدارس تا زمانی ادامه خواهد داشت که دارای رهبران آموزشی موفق باشند. پاماس (۲۰۰۶)، معتقد است که به منظور حفظ کیفیت برنامه های آموزشی به عنوان یکی از شاخص های اصلی مدارس اثربخش، رهبران مدارس میبایست علاوه بر مدیریت مدرسه، به عنوان رهبران آموزشی نیز ایفای نقش نمایند.

رهبری آموزشی در اوایل دهه ۱۹۸۰، یک مدل محبوب و شناخته شده به حساب می آمد (راماتاسیپا، ۲۰۱۲). بوش (۲۰۰۳)، ساوئورت (۲۰۰۲) و بوش و گلاور (۲۰۰۲) اعتقاد دارند که مدل رهبری آموزشی بدین خاطر مهم و ارزشمند است

که نقطه تمرکز آن بر فعالیتهای اصلی مدارس یعنی تدریس و یادگیری قرار دارد. بوش (۲۰۰۷)، معتقد است که رهبری آموزشی با سایر مدل های مورد بررسی تفاوت دارد، چرا که بر جهت تأثیر و نه بر ماهیت و منبع آن متمرکز می باشد. تأکید فزاینده بر مدیریت فرایند تدریس و یادگیری به عنوان فعالیتهای هسته ای مؤسسات آموزشی، منجر به صحنه گذاری بر این رویکرد شده است، به ویژه از سوی «کالج ملی رهبری مدارس انگلیس» که این رویکرد را به عنوان یکی از ده نظریه رهبری مورد نظر خود طبقه بندی کرده است. ساوئورت (۲۰۰۲) نیز، بیان می دارد که رهبری آموزشی شدیداً مرتبط با فرایند تدریس و یادگیری است.

رهبر آموزشی اولویت بالایی برای بهبود کیفیت آموزش قائل بوده و برای تحقق این چشم انداز سخت تلاش می کند. وایتاکره (۱۹۹۸)، معتقد است که رهبری آموزشی به یک سری از رفتارهایی که به منظور تأثیرگذاری بر آموزش در کلاس طراحی شده اند، اشاره می کند. چنین رفتارهایی شامل آگاهی بخشی به معلمان توسط مدیران در مورد راهبردهای جدید آموزشی و آموزش اثربخش می باشد. از نظر آلیگ - میلکاریک (۲۰۰۳)، رهبری آموزشی به عنوان رفتارهای مدیر که موجب هدایت مدرسه در جهت آموزش کلیه دانش آموزان برای دستیابی به پیشرفت تحصیلی سطح بالا می شود، تعریف شده است.

یکی از مسؤولیت های اصلی رهبران مدارس به عنوان رهبران آموزشی؛ تعیین اهداف و انتظارات سطح بالا برای عملکرد دانش آموز و معلم می باشد. علاوه بر آن، رهبران آموزشی فعالیتهای ضروری دیگری را نیز انجام می دهند: تلاش و نظارت در جهت توسعه حرفه ای، انتخاب و ارزیابی معلمان، نظارت و مراقبت بر زمان آموزش، تهیه استانداردهای آموزشی و نظارت بر آنها، نظارت بر اندازه کلاس، سرپرستی و تسهیل در انتخاب مواد آموزشی و نظارت در به کارگیری برنامه مدرسه (اسمیت و پیلی، ۱۹۹۷).

علی رغم اهمیت بالای رهبری آموزشی و نقش آن در توسعه مدارس؛ چنین موضوع مهمی در اندازه های مناسب خود مطالعه نشده و بیشتر به مفهوم عام رهبری در منابع موجود مرتبط با آموزش و پرورش پرداخته شده است. به ویژه از انتقال مفاهیم رهبری در قالب وظایف و کارکردهای مدیر مدرسه تقریباً غفلت شده است

بومی سازی است. تجارب آموزشگاهی پژوهشگر بیانگر آن است که رهبری در مدارس کشور نمی تواند فقط به الگوها و نظریه های رهبری آموزشی مطرح شده از سوی صاحب-نظران خارجی این حوزه متکی باشد. ساختار فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی کشور تأثیر متفاوتی بر نظام آموزش و پرورش به طور کلی و رهبری مدارس به طور ویژه دارد. از این رو، رهبری در مدارس ایران نیازمند قابلیت ها، مهارتها، ویژگی ها و همچنین الگوها و رویکردهای متفاوت و بومی شده می باشد.

با توجه به مطالب بیان شده، رهبری آموزشی موفق باید در مدارس کشور مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد. موضوعی که در دانشگاهها، مراکز علمی- پژوهشی و در انجام پایان نامه ها مورد غفلت قرار گرفته است. در همین راستا، مطالعه حاضر به دنبال شناسایی نشانگرهای رهبری آموزشی موفق برای مدارس متوسطه شهر شیراز است.

روش تحقیق

پژوهش حاضر در چارچوب رویکرد کیفی و با استفاده از راهبرد پدیدارشناسی انجام گرفته است. پژوهش کیفی نوعی پژوهش است که در آن پژوهشگر بر دیدگاههای مشارکت کنندگان اتکاء داشته، سؤالات عمومی و گسترده می پرسد و داده هایی را که عمدتاً شامل کلمات (یا متن) مشارکت کنندگان است را جمع آوری و این کلمات را برای موضوعات اصلی تبیین و تجزیه و تحلیل کرده و پژوهش را به شیوهای ذهنی انجام دهد (کرسول، ۲۰۰۴). یکی از بهترین روش های انجام مطالعه حاضر، استفاده از دانش و تجربیات کسانی است که به نوعی مرتبط و مطلع از رهبر آموزشی موفق هستند. به همین دلیل از روش پدیدارشناسی استفاده شده است و فهم و توصیف مشارکت کنندگان استادان و مدیران مدارس) مورد تحلیل قرار گرفته است.

(دیویس و همکاران، ۲۰۰۹؛ ترجمه عبدالهی و ساکی، ۱۳۸۹). ویلی (۲۰۱۳) نیز بر این عقیده است که فقدان رهبری در بسیاری از مدارس متوسطه عمومی در ایالات متحده آمریکا، منجر به بحران رهبری، فقدان توانایی در دگرگون ساختن مدارس و پیشرفت تحصیلی پایین دانش آموزان شده است.

بیشک مدارس کشور نیز بدون رهبری آموزشی مؤثر و موفق قادر به اصلاح و بهبود عملکرد خود و نیز پاسخگویی مسؤولیتهای روزافزون خویش نخواهند بود. با این حال، اظهارات برخی از مسئولان آموزش و پرورش و نیز متخصصان و صاحبان نظران آموزش و پرورش حاکی از آن است که مدیران مدارس در حال حاضر به جای رهبری آموزشی کماکان مشغول مدیریت آموزشی هستند (فانی، ۱۳۹۴؛ زارع، حسین قلی زاده و مهram، ۱۳۹۵ و گلشنی، ۱۳۹۶). فانی (۱۳۹۴)، معتقد است که رهبری آموزشی باید جایگزین مدیریت آموزشی در مدارس شود و آموزش و پرورش زمانی موفق خواهد شد که این امر اتفاق بیفتد. بنا به نظر گلشنی (۱۳۹۶)، آموزش و پرورش ناگزیر است تا برای موفقیت و پیروزی در کار خود، به مقوله رهبری به عنوان اساسی ترین نیاز در هدایت این مجموعه، توجه جدی داشته باشد و بر این اساس دست به تفکر و عمل بزند. خائف الهی و همکارانش (۱۳۸۶) نیز معتقد هستند که در واقع، آموزش و پرورش باید از فضای مدیریت پدرسالارانه دیگر سازمانهای دولتی کشور بیرون آمده و مدیریت را به رهبری تبدیل کند.

در رابطه با رهبری آموزشی موفق مدارس هم در حوزه نظری و هم در حوزه عمل، کم کاری شده است. از نظر فانی (۱۳۹۴)، زارع، حسن قلی زاده و مهram (۱۳۹۵) و گلشنی (۱۳۹۶)، مدارس کشور بدون رهبری مؤثر و موفق قادر به اصلاح و بهبود عملکرد خود و نیز پاسخگویی مسؤولیت های روزافزون خویش نخواهند بود. تحقق اهداف مدارس و به تبع آن تحقق اهداف نظام آموزش و پرورش، نیازمند توجه خاص به مدیران مدارس و به ویژه به نقش رهبری آنها می باشد. کارآمدی مدیران مدارس نیز منوط به ایفای نقش رهبری به صورتی مؤثر و موفقیت آمیز می باشد. بی تردید در حوزه مطالعات علوم انسانی، رهبری آموزشی نیز به مانند هر مقوله دیگری نیازمند

اشاره به موارد فوق داشته است، کد اختصاص داده شد. در مرحله بعد؛ کدهای استخراجی با توجه به نزدیکی و شباهت‌ها در مقوله‌های مختلفی دسته بندی شدند. تعیین و نام گذاری مقوله‌ها نیز براساس اصطلاحات تکنیکی و تخصصی موجود در پیشینه و یا زبانی که توسط مصاحبه شونده‌گان به کار می‌رفت، انجام گرفته است. جدول (۱) نمونه‌ای از کدگذاری باز و جدول شماره (۲) نیز، نمونه‌ای از نحوه شکل‌گیری کدگذاری محوری و کد منتخب یا مقوله نهایی را نشان می‌دهد:

جدول (۱): یک نمونه از کدگذاری باز بر اساس بخشی از یک مصاحبه

یک رهبر موفق کسی است که بداند به کجا می‌رود به عبارت دیگر، یک رهبر باید دارای چشم انداز باشد. رهبر باید چشم اندازی را برای مدرسه تدوین نماید و مشخص نماید که در آخر سال یا بعد از چند سال به کجا می‌خواهند برسند. یک رهبر موفق باید بتواند فضای مناسبی را در مدرسه برای همکاری و فعالیت به وجود آورد. همکاری، مشارکت و انجام تلاش لازم از سوی معلمان، کارکنان و دانش‌آموزان نیازمند وجود یک فرهنگ و جو مطلوب در مدرسه می‌باشد، بنابراین یک رهبر موفق باید بتواند این فرهنگ و جو را ایجاد و یا تقویت نماید. یکی دیگر از موضوعات نظارت و ارزیابی است. رهبر مدرسه باید به آن توجه داشته باشند، موضوع نظارت و ارزیابی است. رهبر مدرسه باید به طور مستمر عملکرد و پیشرفت دانش‌آموزان را پیگیری نماید. باید کیفیت تدریس معلمان را مورد نظارت و ارزیابی قرار بدهد. باید به معلمان در امر آموزش و تدریس کمک نماید و شرایط لازم را برای بهبود آموزش و یادگیری در مدرسه فراهم نماید.

جدول (۲): کدهای باز استخراج شده

۱- ترسیم چشم انداز برای مدرسه
۲- فراهم آوردن فضای مناسب برای همکاری و فعالیت
۳- ایجاد و تقویت فرهنگ مطلوب
۴- ایجاد و تقویت جو مطلوب
۵- پیگیری مستمر عملکرد و پیشرفت دانش‌آموزان
۶- ارزیابی و نظارت بر کیفیت تدریس معلمان
۷- کمک به معلمان در امر آموزش و تدریس
۸- فراهم آوردن شرایط لازم برای بهبود آموزش و یادگیری

جدول (۳): نمونه‌ای از نحوه شکل‌گیری کدگذاری محوری و کد منتخب یا مقوله نهایی

کد منتخب	کد محور	کد باز
رهبر آموزشی موفق	تعیین جهت	۱- ترسیم چشم انداز و تصویری مطلوب از آینده مدرسه با همکاری و مشارکت معلمان و کارکنان ۲- تعیین مأموریت‌ها و اهداف روشن و مشخص ۳- تشریح چشم انداز برای تمامی کارکنان، دانش‌آموزان و همچنین برای والدین و جامعه ۴- ایجاد فهم و درک مشترک نسبت به چشم انداز، مأموریت‌ها و اهداف مدرسه در میان دیگران ۵- تشویق دیگران در جهت حرکت در راستای مأموریتها و اهداف مدرسه ۶- تعیین انتظارات سطح بالا، شفاف و روشن برای معلمان، کارکنان و دانش‌آموزان ۷- تعیین استانداردهای سطح بالا برای عملکرد مدرسه، معلمان و دانش‌آموزان

جامعه آماری پژوهش شامل استادان رشته مدیریت آموزشی دانشکده‌های علوم تربیتی دانشگاه‌های دولتی شهر شیراز (۲۷ نفر) و مدیران شاخص مدارس متوسطه شهر شیراز در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ بوده است. در این پژوهش، از بین استادان ۸ نفر و از بین مدیران نیز ۲۲ نفر با استفاده از روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب و مورد مصاحبه قرار گرفته‌اند. محقق با انتخاب این تعداد افراد، به اشباع نظری در جمع‌آوری اطلاعات رسیده است. ابتدا کسانی به عنوان نمونه انتخاب شدند که دارای تألیفات در حوزه مدیریت و رهبری آموزشی و یا دارای سابقه مدیریت و رهبری در آموزش و پرورش بوده و یا به عنوان مدیران نمونه و شاخص انتخاب شده بودند. یعنی انتخاب این افراد به صورت هدفمند انجام گرفته است. ضمن مصاحبه با این افراد، از آنها خواسته شد تا افراد مناسب دیگری را جهت مصاحبه معرفی نمایند.

در این پژوهش در راستای کشف اطلاعات عمیق به منظور شناسایی نشانگرهای یک رهبر آموزشی موفق، از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده است. در این نوع مصاحبه، سؤال‌ها از قبل طراحی شده‌اند و هدف کسب اطلاعات عمیق از مصاحبه شونده است. دلیل استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته این است که در این روش، امکان تبادل نظر و همچنین هدایت بحث و موضوع مصاحبه در جهت دستیابی به اهداف پژوهش وجود دارد. همچنین برای کشف و درک بهتر اطلاعات، می‌توان سؤالات دیگری را مطرح نمود.

برای دستیابی به اهداف پژوهش و براساس رویکرد کیفی، مصاحبه‌ها مورد تحلیل محتوی قرار گرفت. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، از کدگذاری استفاده شده است. واحد تحلیل در این مطالعه؛ جملات یا عباراتی می‌باشد که اشاره به نشانگرهای رهبر آموزشی موفق دارد. متون به دقت مطالعه و به هر جمله و یا عباراتی که

۱- **تعیین جهت:** براساس نظرات مصاحبه شوندهگان، بخشی از فعالیت ها و اقدامات یک رهبر آموزشی موفق باید در زمینه تعیین جهت برای مدرسه باشد. نشانگرهای رهبر آموزشی موفق در این راستا شامل ترسیم چشم انداز و تصویری مطلوب از آینده مدرسه با همکاری و مشارکت معلمان و کارکنان؛ مشخص کردن مأموریت ها و اهداف روشن و مشخص برای مدرسه؛ تشریح چشم انداز برای معلمان، کارکنان، دانش آموزان و والدین و جامعه ایجاد فهم و درک مشترک نسبت به چشم انداز مأموریت ها و اهداف مدرسه؛ تعیین انتظارات سطح بالا، شفاف و روشن برای معلمان، کارکنان و دانش آموزان؛ تعیین استانداردهای سطح بالا برای عملکرد مدرسه، معلمان و دانش آموزان و تشویق معلمان و کارکنان در جهت حرکت در راستای مأموریت ها و اهداف مدرسه می باشد. مشارکت کننده شماره ۳ (استاد دانشگاه معتقد است: "یک رهبر موفق کسی است که بداند به کجا می رود به عبارت دیگر، یک رهبر باید دارای چشم انداز باشد. رهبر باید چشم اندازی را برای مدرسه تدوین نماید و مشخص نماید که در آخر سال یا بعد از چند سال به کجا می خواهند برسند". مشارکت کننده شماره ۷ (استاد دانشگاه) نیز عنوان می کند که: "رهبر آموزشی موفق دارای اهداف مشخص و روشنی است. رهبر موفق، مأموریت ها و اهداف روشنی را برای مدرسه و کارکنان مشخص و تعیین می کند و نه تنها برنامه ها و فعالیت های خود را در همان راستا قرار میدهد بلکه از کلیه کارکنان نیز می خواهد که در راستای مأموریت ها و اهداف تعیین شده فعالیت و حرکت نمایند در این مسیر تنها به بخشنامه ها اکتفا نکند

برای بررسی روایی مقوله های استخراج شده، از تأیید اعضا و مشارکت کنندگان استفاده شده است. کرسول، پیشنهاد می کند که برای بررسی روایی از بررسی توسط اعضا استفاده کنید. برای این کار گزارش نهایی با توصیفها و مضامین خاص را به شرکت کنندگان برگردانید و مشخص کنید که آیا شرکت کنندگان درستی نتایج را مورد تأیید قرار میدهند؟ (کرسول، ۲۰۰۹؛ به نقل از کیامنش و دانای طوس، ۱۳۹۱). در این مطالعه، در طول انجام مصاحبه، برداشت های محقق با مصاحبه شوندهگان کنترل میشد تا احتمال هر گونه سوءبرداشتی از صحبت های آنها مرتفع گردد. در پایان نیز خلاصه ای از مصاحبه به افرادی که مورد مصاحبه قرار می گرفتند برگردانده می شد تا نسبت به تأیید یا اصلاح آن اظهار نظر نمایند. بنابراین از تأیید مصاحبه شوندهگان برای کنترل روایی پژوهش بهره گرفته شده است.

در ارتباط با پایایی نیز، از روش توافق یا همخوانی بین دو نفر استفاده شده است. به همین منظور، پنج مصاحبه انجام گرفته در اختیار یکی از متخصصان قرار داده شد و کدگذاری توسط این فرد انجام گرفت. پس از انجام این کار، همخوانی بین دو کدگذار محاسبه گردید. ضریب توافق به دست آمده از دو کدگذار ۰/۸۹ می باشد که حاکی از توافق و همخوانی بالا و نیز ضریب پایایی مناسب می باشد.

یافته های تحقیق

پس از تحلیل محتوای مصاحبه ها و کدگذاری آنها، ۳۶ نشانگر برای رهبر آموزشی موفق شناسایی شده است. این نشانگرها، در ۵ مقوله دسته بندی شده اند که در ذیل به شرح آنها پرداخته خواهد شد:

و چشم انداز اختصاصی مشخص کند و به همین منظور معلمان و کارکنان را تشویق می نماید".

۲- مدیریت فرهنگ و جو سازمانی: فرهنگ و جو سازمانی از مقوله های مهم مورد توجه سازمان‌ها به ویژه سازمان های آموزشی است. با توجه به تحلیل محتوای مصاحبه ها، ۷ کد برای این مقوله شناسایی و استخراج شده است. نشانگرهای رهبر آموزشی موفق در این راستا شامل شناسایی فرهنگ مدرسه، تلاش در جهت تغییر فرهنگ مدرسه در صورت لزوم، ایجاد و حفظ یک فرهنگ مطلوب، تلاش در جهت ارتقاء سطح فرهنگ مدرسه، ایجاد یک محیط کاری حمایت کننده برای معلمان و کارکنان، ایجاد جو مطلوب در مدرسه و ارتقاء جو آموزشی می باشد. در رابطه با لزوم توجه رهبر آموزشی موفق به مدیریت فرهنگ و جو سازمانی، مشارکت کننده شماره ۱۵ (مدیر شاخص بیان می کند: "به لحاظ تأثیری که فرهنگ و جو سازمانی بر موفقیت و عملکرد مدرسه دارد، باید مورد توجه جدی رهبر آموزشی قرار گیرد. فرهنگ و جو مدرسه موضوع بسیار مهمی است. رهبر آموزشی موفق باید فرهنگ حاکم بر مدرسه خود را به خوبی بشناسد. خرده فرهنگ دفتر دبیران را بداند و در صورت نامطلوب بودن فرهنگ و لزوم تغییر آن، باید تلاش لازم را در این زمینه انجام دهد. جو آموزشی نیز مطرح و مهم است. رهبر موفق می بایست به دنبال ایجاد جو کار و تلاش و صمیمیت و رفاقت در مدرسه باشد".

۳- نظارت و ارزیابی آموزشی: در ارتباط با مقوله نظارت و ارزیابی آموزشی، ۷ کد شناسایی و استخراج گردیده است. نشانگرهای رهبر آموزشی موفق برای مقوله نظارت و ارزیابی آموزشی شامل توجه ویژه به موفقیت دانش آموزان؛ پیگیری مستمر پیشرفت دانش آموزان؛ بررسی و پیگیری کیفیت تدریس

معلمان؛ شناسایی نقاط قوت و ضعف معلمان، کارکنان و تقویت قوت ها و از بین بردن ضعف ها؛ نظارت بر اجرای طرح درس معلمان و اجرای صحیح برنامه درسی؛ نظارت و کنترل بر کیفیت آموزش در مدرسه و ارزیابی برنامه درسی و برنامه آموزشی می باشد. مشارکت کننده شماره ۲۲ (مدیر شاخص) معتقد است که: "هیچ چیز مهم تر از موفقیت تحصیلی دانش آموزان نیست. یکی از ملاکها و معیارهای مهم برای ارزیابی موفقیت یک مدرسه می باشد. به همین جهت، مدیر آموزشی باید تمرکز و توجه اصلی اش نسبت به موفقیت دانش آموزان باشد. رهبر می بایست میزان موفقیت و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان را به طور مستمر مورد پیگیری قرار دهد تا در صورت وجود مشکل، همان ابتدا چاره اندیشی کند".

۴- مدیریت بر فرایند یاددهی - یادگیری در مدرسه: مدیریت بر فرایند یاددهی- یادگیری در مدرسه، یکی دیگر از مقوله های الگوی رهبری آموزشی موفق می باشد. با توجه به پاسخهای مصاحبه شوندگان، ۶ کد در ارتباط با این مقوله شناسایی و استخراج گردیده است. بر اساس نظرات مصاحبه شوندگان؛ بخشی از فعالیت ها و اقدامات یک رهبر آموزشی موفق باید در زمینه مدیریت بر فرایند یاددهی - یادگیری در مدرسه باشد. نشانگرهای رهبر آموزشی موفق در این راستا شامل داشتن دانش درباره برنامه درسی، روش های آموزش و تدریس و ارزیابی، سنجش و غیره؛ توجه به ارتقاء کیفیت آموزش و یادگیری در مدرسه؛ حمایت و کمک به معلمان در امر آموزش؛ فراهم کردن بهترین محیط آموزشی برای دانش آموزان؛ بهبود شرایط برای آموزش و یادگیری و استفاده اثربخش از زمان آموزش می باشد. در همین رابطه، مشارکت کننده شماره ۲۵ (مدیر شاخص) معتقد است: "یکی از ویژگی های یک رهبر

بالا بردن سواد معلمان و کارکنان باشد بچه ها هر روز سوالات بیشتری دارند که معلم ها باد به روز باشند وگرنه می مانند. وقتی که معلمان و کارکنان رشد کنند و مهارت‌ها و توانایی های آنها ارتقاء پیدا کند، مدرسه نیز سود می برد و منجر به ارتقاء عملکرد مدرسه خواهد شد. بنابراین رهبر آموزشی باید برنامه های مناسبی را جهت رشد و توسعه حرفه‌های تدارک ببیند و کارکنان و معلمان را برای این منظور تشویق نماید".

در یک جمع بندی کلی و نهایی می توان یافته های پژوهش را در پنج طبقه کلی به شرح جدول زیر خلاصه و ارایه کرد:

جدول (۳): نشانگرهای رهبر آموزشی موفق به همراه تعداد مصاحبه شونده‌گانی که اشاره به هر نشانگر داشته اند.

کد منتخب	کدمحور (مقوله)	کد باز (نشانگرها)	تعداد
رهبر آموزشی موفق	تعیین جهت	ترسیم چشم انداز و تصویری مطلوب از آینده مدرسه با همکاری و مشارکت معلمان و کارکنان	۱۴
		تعیین مأموریت ها و اهداف روشن و مشخص	۱۴
		تشریح چشم انداز برای تمامی کارکنان، دانش آموزان و همچنین برای والدین و جامعه	۳
		ایجاد فهم و درک مشترک نسبت به چشم انداز، مأموریت ها و اهداف مدرسه در میان دیگران	۸
		تشویق دیگران در جهت حرکت در راستای مأموریت ها و اهداف مدرسه	۹
		تعیین انتظارات سطح بالا، شفاف و روشن برای معلمان، کارکنان و دانش آموزان	۱۰
		تعیین استانداردهای سطح بالا برای عملکرد مدرسه، معلمان و دانش آموزان	۱۱
		شناسایی فرهنگ مدرسه	۶
		تلاش در جهت تغییر فرهنگ مدرسه در صورت لزوم	۲
		ایجاد و حفظ یک فرهنگ مناسب	۸
مدیریت فرهنگ و جو سازمانی	مدیریت فرهنگ و جو سازمانی	تلاش در جهت ارتقاء سطح فرهنگ مدرسه	۱۰
		ایجاد یک محیط کاری حمایت کننده برای معلمان و کارکنان	۱۱
		ایجاد جو مطلوب در مدرسه	۹
		ارتقاء جو آموزشی	۸
نظارت و ارزیابی آموزشی	نظارت و ارزیابی آموزشی	توجه ویژه به موفقیت دانش آموزان	۱۰
		پیگیری مستمر پیشرفت دانش آموزان	۱۰
		بررسی و پیگیری کیفیت تدریس معلمان	۸

آموزشی موفق، توانایی کمک به معلمان در امر آموزش می باشد. برای این که رهبر بتواند به خوبی به معلمان در این زمینه کمک نماید باید از تجربه لازم در زمینه روش های تدریس و آموزش، اندازه گیری و ارزشیابی برخوردار باشد. به عبارتی خودش معلم بدرد بخور و حرفه ای باشد. مسلط به برنامه درسی و محتوای دروس باشد، این طوری بهتر می تواند به معلمان کمک نماید. البته این موضوع در دوره دبستان تا حدودی امکان پذیر است ولی در دوره متوسطه نمی توان از یک مدیر انتظار داشت که تسلط لازم را بر محتوای دروس داشته باشد. بنابراین آشنایی مدیر با برنامه درسی و کلیات دروس موردنظر است".

۵- رشد و توسعه حرفه ای: یکی دیگر از مقوله های مهم رهبر آموزشی موفق، رشد و توسعه حرفه ای است. در ارتباط با این مقوله، ۹ کد شناسایی و استخراج گردیده است. نشانگرهای رهبر آموزشی موفق برای این مقوله شامل تهیه و تدارک برنامه های مناسب جهت رشد و توسعه حرفه ای معلمان؛ تشویق معلمان جهت رشد و توسعه حرفه‌ایشان؛ فراهم آوردن فرصت هایی برای یادگیری انفرادی معلمان، فراهم کردن فرصت های توسعه حرفه ای معلمان از طریق به اشتراک گذاشتن تجارب آنها فراهم کردن زمان لازم و مناسب برای توسعه حرفه ای معلمان حمایت از برنامه های بهبود آموزش و یادگیری معلمان؛ اهمیت دادن به انتقادات و پیشنهادات دیگران و استفاده از آنها در جهت بهبود عملکرد خویش؛ آموختن از دیگران به منظور بهبود عملکرد خویش و تلاش مستمر برای بهبود مهارت های حرفه ای و شغلی خویش می باشد. در زمینه رشد و توسعه حرفه‌های، مشارکت کننده شماره ۴ (استاد دانشگاه) معتقد است که: "دغدغه مدیر باید

۱- اولین مقوله رهبر آموزشی موفق، تعیین جهت می باشد. براساس نتایج به دست آمده؛ رهبران آموزشی موفق کسانی هستند که با همکاری و مشارکت معلمان و کارکنان، تصویر و چشم انداز مطلوبی را از مدرسه ترسیم می کنند. آنها این چشم انداز را برای معلمان، کارکنان، دانش آموزان، والدین و جامعه تشریح می کنند. رهبران، مأموریتها و اهداف روشن و مشخصی را برای مدرسه مشخص و همچنین فهم و درک مشترکی را نسبت به چشم انداز، مأموریت ها و اهداف مدرسه به وجود می آورند. آنها همچنین معلمان و کارکنان را در جهت حرکت در راستای مأموریتها و اهداف مدرسه تشویق می کنند. علاوه بر این، رهبران انتظارات و استانداردهای سطح بالایی را برای معلمان، کارکنان و دانش آموزان تعیین می کنند.

تعیین جهت به عنوان یکی از وظایف و فعالیت رهبران، مورد توجه بسیاری از محققان و نویسندگان بوده است. بنا به نظر راماتسیبا (۲۰۱۲)، تعیین جهت یکی از وظایف اساسی رهبران به حساب می آید. از نظر برخی از نویسندگان و صاحبان نظر، تعیین جهت اقدام و فعالیت است که همه رهبران موفق باید قادر به انجام آن باشند (لیث وود، ۲۰۰۶؛ لیث وود و همکاران، ۲۰۰۶ و هوآنگ، ۲، ۲۰۱۳). ریحانی (۲۰۰۸)، تعیین جهت را شامل تدوین یک چشم انداز مشترک، تقویت وفاق و همگرایی در رابطه با اهداف و اولویت ها، و تعیین انتظارات برای سطوح عالی عملکرد می داند. از نظر لیث وود و رایبل (۲۰۰۳) نیز، تعیین جهت یکی از سه مقوله گسترده از اقدامات مهم برای موفقیت رهبری است که تقریباً در بیشتر مجموعه ها و سازمانها وجود دارد. این بعد از اقدامات رهبری شامل فعالیت هایی همانند شناسایی و بیان روشن یک چشم انداز، خلق معناهای مشترک، ایجاد انتظارات سطح بالا، توسعه پذیرش اهداف گروهی، نظارت بر عملکرد سازمانی و برقراری ارتباطات می باشد.

۸	شناسایی نقاط قوت و ضعف معلمان، کارکنان و تقویت قوتها و از بین بردن ضعفها	مدیریت بر فرایند یاددهی یادگیری
۴	نظارت بر اجرای طرح درس معلمان و اجرای صحیح برنامه درسی	
۲	نظارت و کنترل بر کیفیت آموزش در مدرسه و ارزیابی برنامه درسی و برنامه آموزشی	
۲	داشتن دانش درباره برنامه درسی، روشهای آموزش و تدریس و ارزیابی، سنجش و غیره	
۱۰	توجه به ارتقاء کیفیت آموزش و یادگیری در مدرسه	
۷	حمایت و کمک به معلمان در امر آموزش	
۱۲	فراهم کردن بهترین محیط آموزشی برای دانش آموزان	
۱۱	بهبود شرایط برای آموزش و یادگیری	
۳	استفاده اثربخش از زمان آموزش	
۱۰	تهیه و تدارک برنامه های مناسب جهت توسعه و رشد حرفه ای معلمان	
۹	تشویق معلمان جهت توسعه و رشد حرفه ای شان	
۵	فراهم آوردن فرصت هایی برای یادگیری انفرادی معلمان	
۲	فراهم کردن فرصت های توسعه حرفه ای معلمان از طریق به اشتراک رشد و گذاشتن تجارب آن‌ها	
۴	توسعه فراهم کردن زمان لازم و مناسب برای توسعه حرفه ای معلمان حرفه ای	
۶	حمایت از برنامه های بهبود آموزش و یادگیری معلمان	
۸	اهمیت دادن به انتقادات و پیشنهادات دیگران و استفاده از آنها در جهت بهبود عملکرد خویش	
۸	آموختن از دیگران به منظور بهبود عملکرد خویش	
۵	تلاش مستمر برای بهبود مهارت های حرفه ای و شغلی خویش	

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با رویکردی کیفی و با استفاده از راهبرد پدیدارشناسی و به منظور شناسایی نشانگرهای یک رهبر آموزشی موفق انجام گرفته است. به همین منظور، با ۸ نفر از استادان رشته مدیریت آموزشی دانشکده های علوم تربیتی دانشگاههای دولتی شهر شیراز و ۲۲ نفر از مدیران شاخص مدارس متوسطه شهر شیراز مصاحبه انجام گرفته است. نتایج به دست آمده نشان میدهد که رهبر آموزشی موفق شامل ۵ مقوله کلی و هر مقوله نیز در بر گیرنده چندین نشانگر رهبری موفق به شرح ذیل می باشد:

مقوله مدیریت و فرهنگ سازمانی نیز از پشتوانه نظری و تجربی لازم برخوردار می باشد. موجس و همکارانش (۲۰۰۴) اظهار می دارند که فرهنگ مدرسه، مهم ترین و در عین حال مسأله دارترین عنصر در بهبود مدارس است. طبق دیدگاه ساراسون (۱۹۹۱)، پیش از اقدام به تغییر، فرهنگ مدرسه باید مورد مطالعه و تحلیل قرار گیرد. بنا به نظر هارگریوز (۲۰۰۲)، رهبران اثربخش برای تعامل صحیح با فرهنگ مدارس، سه وظیفه مهم را در دستور کار قرار می دهند: شناسایی یا تشخیص، هدایت و مدیریت فرهنگ به سوی جهت خواسته شده. رهبران ابتدا روش یا تکنیک فرهنگ فعلی را شناسایی می کنند. آن گاه تصمیم می گیرند که روش فرهنگ جاری باید تغییر پیدا کند و متعاقباً راهبرد مناسبی را برای هدایت فرهنگ به سوی جهت موردنظر انتخاب و اجرا می کنند. راماتسیا (۲۰۱۲) معتقد است که مدیریت فرهنگ مدرسه، دشوارترین وظیفه از بین این وظایف سه گانه است چرا که به بستری شفاف و باثبات نیاز دارد.

نتایج مطالعه ویلکی (۲۰۱۳)، حاکی از آن است که مدیران موفق مورد مطالعه، به طور مثبتی یک فرهنگ مناسبی را برای مدرسه شکل داده و آن را حفظ می کنند. ارتقاء سطح فرهنگ مدرسه، یکی از صلاحیت های رهبران مدارس در مطالعه بیت واه و همکارانش (۲۰۱۴)، می باشد. ریحانی (۲۰۰۸) نیز، پس از بررسی و مرور ادبیات و پیشینه، عنوان می کند که رهبران موفق مدارس توانایی خود را در زمینه خلق یا تغییر فرهنگ های مدرسه نشان داده اند.

برخی رهبری اثربخش را به عنوان فردی توصیف می کنند که نه تنها دارای توانایی فهم است، بلکه همچنین می تواند جو مدرسه را به طوری تغییر دهد که یادگیری را به منظور بهبود پیشرفت تحصیلی دانش آموزان در مدارس، تشویق و ارتقاء دهد (دیل و

از نظر پاماس (۲۰۰۶)، چشم انداز مدیر مدرسه، یک عنصر کلیدی در موفقیت مدارس می باشد. داویسه (۲۰۰۶) اعتقاد دارد که رهبران اثربخش، یک چشم انداز عقلایی و جذاب از آینده سازمان را ترسیم کرده و آن را به روشنی برای دیگران تعریف و تبیین می کنند. از نظر مانان (۲۰۱۴)، داشتن چشم اندازی برای مدرسه، تعیین فلسفه، مأموریت و اهداف برای مدرسه و تشریح چشم انداز، از جمله صفات رهبری مدیران ممتاز می باشد. در مطالعه مکبیث (۲۰۰۵)، روشن شده است که مدارس توسعه یافته تر از نظر کیفیت تدریس و یادگیری، مدارس هستند که مأموریت، چشم انداز و اهداف روشنی دارند. داویس (۲۰۰۶) نیز بر این عقیده است که مدیران مدارس اگر به فکر تبدیل شدن چشم اندازهای خود از آینده مدارس به واقعیت هستند، باید آنها را با کارکنان و همکاران، اعضای هیأت مدیره، دانش آموزان، والدین، اعضای جوامع محلی، مقامات آموزشی محلی و وزارت آموزش و پرورش به اشتراک بگذارند. سبرینگ و بریک (۲۰۰۰) نیز، تعیین انتظارات و استانداردهای سطح بالا را جزء کارکردهای اساسی رهبران اثربخش قلمداد می کنند.

۲- دومین مقوله رهبر آموزشی موفق، مدیریت فرهنگ و جو سازمانی است. براساس نتایج به دست آمده، رهبران آموزشی موفق کسانی هستند که به دنبال شناخت فرهنگ سازمانی مدرسه خود هستند و در صورت نامطلوب بودن آن، در جهت تغییر آن تلاش می کنند. آنها به دنبال ایجاد و حفظ یک فرهنگ مطلوب و تلاش در جهت ارتقاء سطح فرهنگ مدرسه می باشند. رهبران آموزشی موفق، جو مطلوب و همچنین یک محیط کاری حمایت کننده را برای معلمان و کارکنان به وجود می آورند. آنها همچنین به دنبال ارتقاء جو آموزشی هستند.

پترسون، ۱۹۹۹). یکی رهبر مشهود، دارای فرصت ارتقاء یک جو آموزشی مثبت می باشد. ایجاد جوی مطلوب در مدرسه، یکی از صفات رهبری مدیران ممتاز از نظر مانان (۲۰۱۴) می باشد. کاوازوس و اواندو (۲۰۱۲) نیز معتقد هستند که جو مدرسه یکی از سه حوزه عمده سازمان می باشد که رهبران اثربخش بر آن متمرکز بوده اند.

۳- نظارت و ارزیابی آموزشی، سومین مقوله رهبری آموزشی موفق می باشد. براساس نتایج به دست آمده، رهبران آموزشی موفق کسانی هستند که توجه ویژه ای به موفقیت دانش آموزان داشته و به طور مستمر پیشرفت دانش آموزان را مورد پیگیری قرار می دهند. آنها بر اجرای طرح درس معلمان و نیز اجرای صحیح برنامه درسی نظارت داشته و کیفیت تدریس معلمان را بررسی و پیگیری می نمایند. رهبران آموزشی موفق همچنین نقاط قوت و ضعف معلمان و کارکنان را شناسایی و به دنبال تقویت قوتها و از بین بردن ضعفها می باشند. آنها بر کیفیت آموزش در مدرسه نظارت و کنترل نموده و به ارزیابی برنامه درسی و برنامه آموزشی می پردازند.

بررسی پیشینه نشان میدهد که موضوع موفقیت دانش آموزان، از جمله موضوعات مورد توجه مدیران و رهبران در مدرسه بوده است. بنا به نظر هریس (۲۰۰۹)، اولویت اول و خصیصه مشترک همه مدیرانی که توانسته اند مدارس خود را از لیست مدارس دارای عملکرد ضعیف خارج کنند، تمرکز بر افزایش موفقیت تحصیلی دانش آموزان بوده است. انگلفیلد (۲۰۰۱)، نیز معتقد است که مدیران اثربخش به پایش و ارزشیابی نظام مند موفقیت دانش آموزان مبادرت می کنند. آنها همچنین باید شیوه های آموزشی را نظارت کنند. نتایج مطالعه الواداریه (۲۰۱۱) نشان می دهد که نظارت بر طرح درس معلمان، نظارت بر فعالیتهای آموزش و یادگیری معلمان در کلاس درس و ارزیابی از برنامه ریزی و اجرای برنامه ها، از جمله مهارت های مورد نیاز

مدیران جهت مدیریت موفق مدارس می باشد. برنامه ریزی، هماهنگی و ارزیابی برنامه درسی، ارتقاء و مشارکت در نظارت و رشد معلم؛ دو بعد از ابعاد ۵ گانه اقدامات رهبری در مدارس اثربخش در تحقیق بوچما (۲۰۱۴) می باشد.

۴- چهارمین مقوله به دست آمده برای رهبری آموزش موفق، مدیریت بر فرایند یاددهی - یادگیری در مدرسه است. براساس نتایج به دست آمده؛ یکی از ویژگیهای رهبران آموزشی موفق، داشتن دانش درباره برنامه درسی، روش های آموزش و تدریس، ارزیابی، سنجش و غیره می باشد. به عبارت دیگر؛ یک رهبر آموزشی موفق از دانش لازم در زمینه برنامه درسی، روش های آموزشی تدریس و ارزیابی، سنجش و غیره برخوردار می باشد. رهبران آموزشی موفق کسانی هستند که توجه ویژه ای به ارتقاء کیفیت آموزش و یادگیری در مدرسه دارند. آنها شرایط آموزش و یادگیری را بهبود می بخشند، بهترین محیط آموزشی را برای دانش آموزان فراهم می کنند، از معلمان در امر آموزش حمایت نموده و به آنها در این زمینه کمک می کنند. رهبران موفق همچنین از زمان آموزش به طور مناسب و اثربخشی استفاده می کنند.

اهمیت توجه رهبران به آموزش و یادگیری در حدی است که برخی از نویسندگان، رهبری آموزشی را داشتن دانش عمیق و پشتیبانی از آموزش و یادگیری دانسته اند. بوش (۲۰۰۸) و ساوورث (۲۰۰۴)، معتقد هستند که رهبری آموزشی چیزی جز دانش عمیق و پشتیبانی از تدریس و یادگیری نیست. رهبران آموزشی قصد دارند با همکاری و همیاری دیگران، یادگیری دانش آموزان را توسعه و بهبود بخشند. این رهبران به شدت درگیر فرایند بهبود آموزشی هستند. یکی از ابعاد کلیدی رهبران موفق از نظر لیث وود و همکارانش (۲۰۰۶)، بهبود شرایط برای آموزش و یادگیری است. آنها معتقد هستند که تمامی مدارس به طور مداوم به دنبال شیوه های

جمله این افراد می توان به لیث وود و رایحل (۲۰۰۳)، لیث وود (۲۰۰۶) و لیث وود و همکاران (۲۰۰۶) اشاره نمود. لیث وود (۲۰۰۶)، به چهار دسته یا مقوله از فعالیت های رهبری که همه رهبران موفق باید قادر به انجام آنها باشند، اشاره می کند. از این چهار مقوله به عنوان فعالیت های هسته ای رهبری یاد می شود. یکی از این مقوله ها، توسعه افراد می باشد. از نظر مانان (۲۰۱۴)، تشویق و حمایت از توسعه حرفه ای معلمان، یکی از صفات رهبری مدیران ممتاز می باشد. در مطالعه بلاس و بلاس (۱۹۹۹)، بیش از ۸۰۰ معلم دوره ابتدایی، راهنمایی و متوسطه در مورد رهبری موفق مدیرانشان مورد مطالعه قرار گرفته اند. نتایج این مطالعه نشان داد که مدیران موفق، رهبران یادگیری و افراد هستند. آنها معلمان را توانمند ساخته و توسعه حرفه ای و تعمق معلمان را تشویق می کردند.

امروزه رهبری آموزشی یکی از ضرورت های اساسی مدارس کشور می باشد. مدیران مدارس بدون ایفای نقش رهبری آموزشی، قادر به تحقق اهداف مدارس نخواهند بود. به همین دلیل در این مطالعه، نشانگرهای رهبر آموزشی موفق برای مدارس متوسطه شهر شیراز مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهاد می گردد تا برای انتخاب مدیران مدارس از نشانگرهای رهبر آموزشی موفق نیز استفاده شود و مدیرانی برای مدارس انتخاب شوند که بتوانند علاوه بر مدیریت، نقش رهبری را نیز به خوبی ایفاء نمایند. از نتایج این پژوهش همچنین می توان برای آماده سازی و توانمندسازی مدیران نیز استفاده نمود. هر یک از نشانگرها را می توان به عنوان یک مهارت و یا وظیفه در نظر گرفت که یک مدیر برای ایفای نقش رهبری، باید برخوردار از آن مهارت و یا آگاه به چگونگی انجام آن وظیفه باشد. همچنین پیشنهاد می گردد

جدیدی برای بهبود آموزش، یادگیری و پیشرفت تحصیلی هستند. از نظر کاوزوس و اواندو (۲۰۱۲) نیز، یکی از سه حوزه عمده سازمان مدرسه که رهبران اثربخش بر آن متمرکز بوده اند، آموزش و یادگیری است. آنها معتقد هستند که آموزش و یادگیری اثربخش در مدارس ضروری بوده و فراهم ساختن حمایت آموزشی یکی از شیوه هایی است که رهبران اثربخش ممکن است آموزش و یادگیری را مدیریت نمایند. فراهم آوردن و توسعه محیطی مناسب و مؤثر برای یادگیری دانش آموزان، فراهم آوردن محیطی امن که حمایت کننده فرایندهای یادگیری باشد، در صلاحیت مهم برای موفقیت رهبران مدارس در مطالعه بیت روا و همکارانش (۲۰۱۴) می باشد.

۵- رشد و توسعه حرفه ای، پنجمین مقوله رهبر آموزشی موفق می باشد. با توجه به نتایج به دست آمده؛ رهبران آموزشی موفق کسانی هستند که برنامه های مناسبی را جهت رشد و توسعه حرفه ای معلمان تهیه و تدارک می بینند و معلمان را جهت توسعه و رشد حرفه ای تشویق می کنند. آنها فرصت هایی را جهت توسعه حرفه ای معلمان از طریق به اشتراک گذاشتن تجارب آنها، فرصت هایی را برای یادگیری انفرادی معلمان و زمان لازم و مناسب را برای توسعه حرفه ای معلمان فراهم می آورند. رهبران آموزشی موفق از انتقادات و پیشنهادات دیگران استقبال نموده و از آنها در جهت بهبود عملکرد خویش استفاده می کنند. آنها همچنین به منظور بهبود عملکرد خود در حال یادگیری از دیگران بوده و تلاش مستمری را جهت بهبود مهارت های حرفه ای و شغلی خویش به عمل می آورند.

بسیاری از صاحب نظران، رشد و توسعه افراد را به عنوان یکی از ابعاد رهبری موفق و یا راهبردهای مورد استفاده رهبران موفق قلمداد کرده اند. از

تا برای افزایش اعتبار یافته ها، نشانگرهای رهبر
آموزشی موفق در یک جامعه آماری وسیع مورد
مطالعه و اعتبارسنجی قرار گیرد.

References

- Ahmad, S., Hussain.M.,(2013). Instructional Leadership Practices of the Excellent School Principals in Aceh, Indonesia: Managing the Instructional Program.
- Alig - Mielcarek , J.M. (2003). A Model of school success:instructional leadership, Academic press, And student achievement.,Issertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in the Graduate School of The Ohio State University
- Bitterova, M., et al.(2014). School Leader`s Competencies in Management Area, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 149, (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>).
- Blase, J., Blase, J.(1999). Effective instructional leadership: Teachers perspectives on how principals promote teaching and learning in schools. Journal of Educational Administration, 38 (2): 130-136.
- Bush, T. (2008). Leadership and management development in education. Los Angeles: Sage.
- Bush, T.(2007). Educational leadership and management:theory, policy, and practice, South African Journal of Education, 27(3): 391-406.
- Bush, T., Glover, D.(2002). School Leadership: Concepts and Evidence. Nottingham: National College for School Leadership.
- Bush. T. (2003). Theories of Educational Management, 3rd edn. London: Sage.
- Cavazos ,A.J., Ovando, M.N.(2012). Important Competencies for the Selection of Effective School Leaders: Principals' Perceptions, Paper Presented at the 2012 University Council of Educational Administration,: The Future is ours: Leadership Matters, November 15-18, Denver, Colorado.
- Christie, K. (2000). Leadership comes around again. Phi Delta Kappan, 82(2):105-106.
- Creswell, J, W.(2004).Mixed methods designs: lengthening in the path of qualitative research, keynote address presented at the fifth international interdisciplinary, Conference, Advances in Qualitative Methods ,Edmonton, Alberta, Canada.
- Creswell, John W. (2009). Research design, qualitative, quantitative and combined approaches, translated by Alireza Kiamanesh and Maryam Dana Toos. (1۳۹۱). Tehran: Allameh Tabatabai University Jihad Publications
- Danaei Fard, Hassan; Alwani, Seyed Mehdi and Adel, Azar. (2004). Qualitative research methodology in management, a comprehensive approach, Tehran: Saffar Publications
- Davies, B (2006). Leading the strategically focussed school: Success & sustainability London: Paul Chapman Publishing.
- Davis, Brent et al. (2009). Principles and foundations of school leadership, translated by Bijan Abdollahi and Reza
- Deal, T, E. & Peterson, K D. (1999). Shaping school culture: The heart of leadership.San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Englefield, S. (2001). Leading to Success: Judging Success in Primary Schools in Challenging Contexts. Nottingham: National College for School Leadership.
- Fani, Ali Asghar (۱۳۹۴). The need to employ educational leadership instead of educational management, Information Newspaper, No. 234, Wednesday, September 9th
- Gholami, Khalil and Asadi, Mohammad. (2013). Teachers' Professional Experience in Relation to the Teaching Phenomenon in Higher Education, Two Quarterly Journal of Theory and Practice in the Curriculum, 1 (2): 26-5
- Golshani, Ibrahim. (۱۳۹۶). School principals should be educational leaders, Shargh Newspaper, No. 2853, Tuesday, May 4th.
- Gronn, P. (2002). The new work of educational leaders: Changing leadership practice in an era of school reform. London: Paul Chapman.
- Harris, A. (2009). Successful Leadership in High Poverty schools: A Quest Journal 2009, pp1-14.
- Hooman, Haidar Ali (1389). Practical guide to qualitative research, Tehran: Samat Publications.
- Huang, T. (2013) Effective School Leadership Competencies: A Psychometric Study of the NASSP 21st Century School Administrator Skills Instrument. Presented to the Graduate and Research Committee of Lehigh University. In Partial Fulfillment of Requirements for the Degree of Doctoral of Education in Educational Leadership.
- Khaefkhani,A; Mirzaei, B. and Mottaqi, Peyman. (1389). Components of spiritual leadership in the organization, Tadbir Quarterly, 217: 33-29
- Lambert, L.(2006).Lasting leadership: A study of high leadership capacity schools. The Educational Forum, 70(3): 238-254.
- Leithwood, K. (2006). The 2005 willower family lecture: Leadership according to the evidence. Leadership and Policy in Schools, 5(3), 177-202.
- Leithwood, K., A., Reihl, C. (2003). What we know about successful school leadership: Philadelphia, PA: Laboratory for Student Success, Temple University.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A. (2006). Successful School Leadership: What It Is and How It Influences Pupil Learning, Department for Education and Skills, London.

- MacBeath, J. (2005). Leadership as distributed: A matter of practice. *School Leadership and Management*, 25(4): 349-366.
- Manan, M.B. (2014). Leadership Characteristics of Excellent Headmaster, *Journal of Education and Practice*, Vol.5, No.23, 2014.
- Mir Kamali, Seyed Mohammad (1385). *Leadership in Educational Management*, Fifteenth Edition, Tehran: Yastroon Publishing.
- Hersey, Paul and Blanchard, Kent. (1997). *Organizational Behavior Management, Human Resource Application*, translated by Ali Alaghband (2012). Tehran: Amir Kabir Publications
- Muijs, D., Harris, A., Chapman, C., Stoll, L., Russ, J. (2004). Improving schools in socially disadvantaged areas: A review of research evidence *School effectiveness and school improvement*. 15(2), 149-176. Doi: 10. 1076/ sesi. 15.2. 149. 30433.
- Oluwadare, A. (2011). Principals Competency Needs For Effective Schools Administration In Nigeria, *Journal of Education and practice*, Vol 2, No 4
- Pamas, R.A. (2006). *The Behaviors and Practices of Principals in Successful At-Risk Middle Schools*, Dissertation submitted to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University. In partial fulfillment of the requirement for the degree of Doctor of Education In Educational Leadership and Policy Studies.
- Raihani, R. (2007). An Indonesian model of successful school leadership. *Journal of Educational Administration* 46(4): 481-496.
- Ramatseba, L. (2012). *an exploration of successful school leadership practices in challenging school context: case studies of two secondary schools in soweto*. A dissertation submitted to the wits school of education, faculty of humanities, University of the Witwatersrand in fulfillment of the requirements for the degree of master of education.
- Saki (2010). Tehran: Institute for Educational Studies
- Sarason, S.B. (1991). *The culture of the school and the problem of change*. Boston: Allyn & Bacon, Inc
- Sebring, P.B. and Bryk, A.S. (2000). 'School leadership and the bottom line in Chicago', *Phi Delta Kappan*, 81(6): 440-3.
- Smith, S.C., & Piele, P.K. (1997). *School leadership: Handbook for excellence*. Eugene, OR:University of Oregon, Clearinghouse on Educational Management.
- Southworth, G. (2002). *Instructional Leadership in schools: Reflections and empirical evidence*, *school leadership & management*, 22 (1): 73-92.
- Southworth, G. (2004). *Primary school leadership in context: Leading small, medium and large sized school*. NCSL: Routledge Falmer.
- Whitaker, K. (1998). Principal role changes and influence on principal recruitment and selection: An international perspective. *Journal of Educational Administration*, 41(1): 37-54.
- Wilkey, G.G. (2013). *Research into the Characteristics of Effective High School Principals: A Case Study of Leadership Practices Used in the High School Setting*, A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of education in education (curriculum and instruction), utah state university logan, utah.
- Yarmohammadian, Mohammad Hossein Bahrami, Susan and Foroughi Abri, Ahmad Ali. (1388). *Educational Management and Planning*, Isfahan: Rah-e Kamal Publications
- Zare, Somayeh; Hossein Gholizadeh, Rezvan and Mehram, Behrooz. (۱۳۹۵). *The concept of educational leadership and its scope in the field of educational management*, Proceedings of the First International Conference on Educational Management, Iran, Yazd.