

مدرسه موفق، مدیر موفق

مطالعه تطبیقی یافته‌های پروژه

بین‌المللی مدیر مدرسه موفق (ISSPP)

■ حسن‌رضا زین‌آبادی* ■ بی‌تا عبدالحسینی**

چکیده:

مدیران مدارس تأثیر چشم‌گیری بر پیامدهای مدرسه دارند، به اندازه‌ای که از نقش آنها به‌عنوان دومین عامل اثرگذار بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان یاد شده است. اینکه یک مدرسه و مدیر موفق چه ویژگی‌هایی دارد، مورد توجه بسیاری از پژوهشگران و همچنین پژوهش‌های بین‌المللی بوده است که «پروژه بین‌المللی مدیر مدرسه موفق» (ISSPP) یکی از مهم‌ترین آنها می‌باشد. پژوهش حاضر نتایج اجرای این پروژه در هفت کشور استرالیا، دانمارک، انگلستان، نروژ، سوئد، آمریکا و چین را به روش مروری مقایسه و تحلیل نموده است. بدین منظور مقالات منتشر شده در دو ویژه‌نامه «مجله مدیریت آموزشی» انتخاب و محتوای آنها مورد تحلیل قرار گرفت. با استفاده از رویکرد کدگذاری، به تفکیک سؤال‌های پژوهش، کدهای باز و محوری شناسایی شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که مدارس موفق ۶۱ ویژگی دارند که در ۱۲ بعد، و مدیران موفق ۲۳ ویژگی دارند که در ۴ بعد طبقه‌بندی می‌شوند. در پایان در مورد یافته‌ها بحث شده است.

پروژه بین‌المللی مدیر مدرسه موفق (ISSPP)، مدرسه موفق، مدیر موفق

کلید واژه‌ها:

□ تاریخ دریافت مقاله: ۹۴/۱۲/۱۶ □ تاریخ شروع بررسی: ۹۵/۳/۱۰ □ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۵/۱۰/۲۲

* دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، (نویسنده مسئول).....zeinabadi_hr@khu.ac.ir
** دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی.....babdolhoseini@gmail.com

مقدمه

دغدغه همه جوامع این است که بدانند آیا نظام آموزشی آن‌ها قادر است دانش‌آموزان را به افرادی ماهر، موفق و مفید برای جامعه تبدیل نماید؟ این دغدغه محرک انجام پژوهش‌های اثربخشی در حیطه آموزش بوده است. علاقه وافر نسبت به شناخت ابعاد و ویژگی‌های یک مدرسه اثربخش، ریشه‌ای کهن و آینده‌ای دورمدت دارد، چراکه به‌طور مداوم یافته‌های تازه‌ای نمایان می‌شود. بر همین اساس است که از اثربخشی مدرسه با عبارت «یک سفر بی‌پایان»^۱ یاد شده است (لزوت^۲، ۱۹۹۱). پژوهش در باب ویژگی‌های مدارس اثربخش شروعی غیرمنتظره داشته است. کولمن^۳ و همکاران (۱۹۶۶) و جنکز^۴ و همکاران (۱۹۷۲) در دو پژوهش مجزا به نتیجه‌ای دست یافتند که به شدت مورد انتقاد قرار گرفت و انتقادات مطرح‌شده منجر به شکل‌گیری روند جدیدی از پژوهش‌ها با عنوان «پژوهش‌های اثربخشی مدرسه»^۵ شد (رینولدز و کریمرز^۶، ۱۹۹۰؛ تدلی^۷ و رینولدز^۸، ۲۰۰۰). آن‌ها در پژوهش‌های خود دریافتند که «زمینه خانوادگی» و «پایگاه اقتصادی-اجتماعی»^۹ دانش‌آموزان منجر به ایجاد یک مدرسه اثربخش می‌شود. آن‌ها مدعی بودند که فرایندهای مدرسه (آنچه در درون مدرسه اتفاق می‌افتد) نقشی در اثربخشی آن ندارد. نتایج این پژوهش‌ها منجر به شکل‌گیری یک ادعای معروف در ادبیات آن زمان شد و آن اینکه «مدارس تغییری ایجاد نمی‌کنند». بعدها این ادعا به‌طور کامل رد شد و این عقیده اثبات‌شده که «مدارس می‌توانند تغییر ایجاد کنند»، هسته مرکزی پژوهش‌های اثربخشی مدرسه را شکل داد از آن پس پژوهش‌ها به بررسی ویژگی‌هایی در مدارس پرداختند که احتمال ایجاد تغییر و تمایز را دارا بودند (رینولدز و کریمرز^{۱۰}، ۱۹۹۰). این عقیده باعث آغاز «نهضت مدرسه اثربخش»^{۱۱} در آمریکا و برخی کشورهای دی‌گر شد (هالینگر^{۱۲}، ۲۰۰۳).

پژوهش‌هایی که تحت تأثیر این نهضت صورت گرفت، منجر به شناسایی مجموعه‌ای از عوامل درون مدرسه‌ای مؤثر بر اثربخشی مدرسه شد که در این بین نقش مدیر مدرسه بسیار پررنگ و حساس دیده می‌شد. نتایج این پژوهش‌ها عموماً حاکی از آن بود که قابلیت‌های مدیران در ایفای نقش‌های مؤثر رهبری، یکی از مؤلفه‌های اساسی مدارس اثربخش می‌باشد (هالینگر و هک^{۱۳}، ۱۹۹۶). اهمیت مدیر در اثربخشی مدرسه تا بدان حد افزایش یافت که برخی از پژوهشگران (کاتون^{۱۴}، ۲۰۰۳؛ لیت وود، هریس و هاپکینز^{۱۵}، ۲۰۰۸) مدعی شدند که در بین عوامل درون مدرسه‌ای، پس از معلم (به‌ویژه تدریس او)، مدیر دومین عامل مهم و مؤثر بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان است. نهضت اثربخشی مدرسه باعث شد تا نقش مدیران در مدرسه از یک «مدیر برنامه»^{۱۶} به «رهبری تغییر در مدرسه» تغییر یابد (هالینگر، ۲۰۰۳). در بسیاری از پژوهش‌هایی که در چند سال اخیر صورت گرفته نیز پژوهشگران به این نتیجه رسیده‌اند که مدیر بر یادگیری دانش‌آموزان تأثیر دارد. (هالینگر، ۲۰۱۱). این مسئله پژوهشگران را بر آن داشت تا در مورد چگونگی تأثیر مدیران بر اثربخشی و موفقیت مدارس مطالعات بیشتری در قالب پروژه‌ها و مطالعات بین‌المللی انجام دهند.

انجام پژوهش‌هایی در مقیاس وسیع و بین‌المللی یکی از نیروهای مهم و اثرگذار بر نقش مدیران و جلب مجدد توجهات و نگاه‌ها به نقش آن‌ها می‌باشد. در حقیقت می‌توان این پژوهش‌ها را به‌عنوان نیروهای نوین تحول نقش مدیران معرفی کرد. انجام این پژوهش‌ها نشانه تأکیدی مجدد و چندباره بر اهمیت نقش مدیران در اثربخشی مدارس می‌باشد. به‌عنوان نمونه شین، اسلاتر و بکهاف^{۱۶} (۲۰۱۲) بر روی نتایج پروژه PISA^{۱۷} و تأثیر رهبری و استقلال مدرسه بر نتایج حاصل از این آزمون در سه کشور به‌عنوان نمونه‌ای از ۷۵ کشور برگزارکننده این آزمون، کار کردند و به این نتیجه رسیدند که سطح درک مدیران از رهبری و استقلال مدرسه و نگرش و رفتار آنان تأثیر مهمی در فعالیت‌های حرفه‌ای معلمان دارد. شین و اسلاتر^{۱۸} (۲۰۱۰) داده‌های آزمون TIMSS^{۱۹} را نیز مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و شواهدی -هرچند ناچیز- مبنی بر ارتباط بین تلقی مدیران از رهبری و دستاوردهای دانش‌آموزان در درس ریاضیات در هشت کشور یافتند. هوارد^{۲۰} (۲۰۱۰) نیز در مطالعه مدارس آمریکا به این نتیجه دست یافت که اگرچه معلمان کلید پیشرفت دانش‌آموزان هستند، اما این مدیران هستند که آن‌ها را هدایت و رهبری می‌نمایند. موارد یادشده پژوهش‌هایی هستند که اگرچه بر اساس داده‌های بین‌المللی صورت گرفته‌اند، اما هدف اصلی از اجرای این طرح‌ها، انجام پژوهش‌های یادشده نبوده است. دو مورد از پژوهش‌های بین‌المللی که در ذیل به آن‌ها اشاره می‌شود، نمونه‌های مهمی هستند که با هدف تلاش‌های معطوف به ارج نهی و تأکید نوین به نقش شگرف مدیران صورت گرفته‌اند.

■ پروژه‌های بین‌المللی در مورد مدیر مدرسه

۱. پروژه «بهبود رهبری مدرسه»^{۲۱}

در سال ۲۰۰۶ سازمان همکاری اقتصادی و توسعه (OECD)^{۲۲}، پروژه‌ای بین‌المللی را با نام «بهبود رهبری مدرسه» آغاز کرد که توجه بسیاری از کشورها را جلب کرد، به‌طوری‌که ۲۲ کشور در اجرای آن مشارکت فعالی داشتند. امروزه مدیریت اثربخش مدرسه بیش از گذشته به‌عنوان عامل مؤثر بر اصلاحات آموزشی و نتایج مدرسه تلقی می‌شود. بر این اساس نقش‌ها و انتظارات از مدیران مدارس بیشتر و متنوع‌تر می‌گردد. به‌علاوه امروزه در اغلب کشورها، به‌ویژه کشورهای عضو سازمان همکاری اقتصادی و توسعه، تلاش‌های زیادی به‌منظور جذب و به‌کارگیری شایسته‌ترین افراد به‌عنوان مدیر صورت می‌گیرد. با تمام این تلاش‌ها هنوز هم بسیاری از کشورها نسبت به دو موضوع نگران‌اند: و آن اینکه آیا مدیران، آموزش‌های باکیفیتی در زمینه شغلی گذرانده‌اند و اینکه آیا فرصت‌های رشد و توسعه حرفه‌ای برای آن‌ها وجود داشته است؟ آن‌ها معتقدند که این دلایل سازمان همکاری اقتصادی و توسعه را بر آن داشته است که با برنامه‌ریزی برای اجرای این پروژه، اولاً؛ هر چه بیشتر نگاه‌ها را به‌سوی مدیریت مدرسه جلب کند، ثانیاً؛ نگرانی و دغدغه کشورهای عضو را نسبت به موضوع رشد و توسعه مدیریت مدرسه کاهش دهد (مکنزی، مالفورد و اندرسن^{۲۳}، ۲۰۰۷).

پروژه «بهبود رهبری مدرسه» با سؤال‌هایی بدین شرح آغاز شده است:

۱. نقش و مسئولیت‌های مدیران مدارس در کشورهای مختلف با توجه به روش‌های مختلف سیاسی چیست؟
 ۲. در هر کشور چه عواملی منجر به اثربخشی مدیران شده و تأثیر بیشتری بر پیشرفت مدرسه داشته است؟
 ۳. مدیریت اثربخش در مدرسه چگونه بهبود می‌یابد؟
 ۴. چه سیاست‌ها و خط‌مشی‌هایی بیشترین نقش را در بهبود مدیریت مدرسه ایفا می‌کنند؟ این پروژه در حال حاضر به اتمام رسیده و خلاصه‌ای از چگونگی اجرا و مهم‌ترین یافته‌های آن منتشر شده است.
- برخی از مهم‌ترین یافته‌های این پروژه به این شرح است:

۱. بازتعریف وظایف و مسئولیت‌های مدیران مدارس (اعطای استقلال بیشتر و تدارک حمایت‌های گسترده‌تر و به‌طور کلی بازتعریف وظایف و مسئولیت‌های مدیران در جهت افزایش یادگیری دانش‌آموزان)
۲. تأکید بر رهبری توزیع‌شده^{۲۴} به‌منظور تشویق و حمایت از ارکان و اعضای مختلف مدرسه برای ایفای نقش‌های مدیریتی،
۳. بهبود مهارت‌های مدیریت اثربخش (با توجه به وسعت وظایف و مسئولیت‌ها، مدیران مدارس به آموزش‌های ویژه‌ای نیاز دارند) و ۴. جذاب‌تر کردن هر چه بیشتر حرفه مدیریت مدرسه (حرفه‌ای و علمی کردن فرایند جذب و استخدام، افزایش دستمزد، به‌کارگیری مکانیسم‌های حمایتی و انگیزشی مختلف) (پونت، نوش و مورمن^{۲۵}، ۲۰۰۸).

۲. پروژه بین‌المللی مدیر مدرسه موفق (ISSPP ۲۰۰۱)

دی، هریس، هدفیلد، تالی و برسفورد^{۲۶} (۲۰۰۰) انگیزه شروع یکی دیگر از مطالعات بین‌المللی در حوزه مدیریت مدرسه را رقم زدند. در سال ۲۰۰۱ پروژه ISSPP مطالعاتی در مورد فعالیت مدیران موفق انجام داد. دی و همکاران (۲۰۰۰) در جست‌وجوی پاسخ این سؤال بودند که ویژگی‌های مدیران موفق چیست؟ به همین منظور گروهی متشکل از پژوهشگران هفت کشور تشکیل شد. این گروه مطالعات موردی متعددی را با تمرکز بر مدیران در مدارس موفق انجام داد. دانشی که تا آن زمان فراهم شد، بر مطالعاتی استوار بود که در آن تنها از مدیران به‌عنوان منبع داده استفاده شده و بیشتر آن‌ها در شمال آمریکا و انگلستان انجام گرفته بود. بنابراین جمع‌آوری نظرات افراد دیگر (از جمله اعضای هیئت‌مدیره مدرسه، معلمان، والدین و دانش‌آموزان) و انجام پژوهش در کشورهای دیگر، راه را برای گسترش و افزایش دانش

در مورد سهم مدیران در موفقیت مدرسه هموارتر می‌نمود. این پروژه امروز با مشارکت گروه‌هایی در بیش از ۲۰ کشور^{۲۸} ادامه دارد و بیش از ۱۰۰ مطالعه موردی در این زمینه در حال انجام است (گور^{۲۹}، ۲۰۱۵).
ISSPP اولین و طولانی‌ترین پروژه بین‌المللی در حال اجراست که با تشکیل جلسه‌ای در دانشگاه ناتینگهام انگلستان با حضور پژوهشگران علاقه‌مند آغاز شده است. در این جلسه توافق شد که:

۱. مطالعات موردی مختلفی در کشورهای استرالیا، کانادا، چین، دانمارک، انگلستان، نروژ، سوئد و ایالات متحده آمریکا، در مدارس انجام شود،
۲. تشابهات و تمایزات ویژگی‌های مدیران در کشورهای مختلف مشخص گردد،
۳. بر اساس یافته‌ها پرسش‌نامه‌ای تدوین شده و برای مدیران مدارس موفق ارسال گردد،
۴. در هر یک از مطالعات موردی مؤلفه‌ها و ویژگی‌های مدیران موفق مشخص شود،
۵. هزینه انجام پروژه از منابع داخلی کشورها تأمین شود. (جاکوبسون، جانسون، یلیماکی و گیلز^{۳۰}، ۲۰۰۵). به‌منظور توسعه چارچوب نظری، در این پروژه از برخی از منابع علمی منتشر شده استفاده شده است که از آن جمله می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:
 - مدارس پیشرو در عصر تغییر (دی و همکاران، ۲۰۰۰)
 - رهبری به‌منظور افزایش مشارکت میان مدرسه و جامعه (کیل پاتریک، جونز، فالک و پرسکات^{۳۱}، ۲۰۰۲)
 - رهبری مدرسه موفق (گور و همکاران، ۲۰۰۵)
 - رهبری به‌منظور ایجاد یادگیری سازمانی و بهبود نتایج تحصیلی دانش‌آموزان (مالفورد، سیلینز و لیت وود^{۳۲}، ۲۰۰۴)
 - بررسی جامع در مورد رهبری مدرسه موفق (لیت وود و ریل، ۲۰۰۳)

فعالیت‌های ISSPP را می‌توان در سه حوزه طبقه‌بندی کرد:

۱. حوزه مدیران مدارس موفق

این حوزه مدیران موفق مدارس ابتدایی و متوسطه، مدیران مدارس واقع در مناطقی که از ابعاد اجتماعی و اقتصادی قوی یا ضعیف برخوردارند و مدیرانی که توانسته‌اند موفقیت خود را حفظ نمایند را در برمی‌گیرد. اهداف این حوزه بدین شرح تعیین شده است:

۱. شناسایی معیارهای مورد استفاده برای تعریف مدیریت موفق در هر یک از کشورهای شرکت‌کننده،
۲. بررسی و تجزیه و تحلیل دانش، مهارت و تمایلات مدیران موفق در اجرای شیوه‌های رهبری در طیف وسیعی از مدارس ابتدایی و متوسطه موفق در کشورهای مختلف با سیاست‌ها و زمینه‌های اجتماعی متفاوت،

۳. شناسایی شیوه‌های مدیریت منحصربه‌فرد در مدارس بزرگ و کوچک، شهری، روستایی، برخوردار، همگن و چند فرهنگی،
۴. بررسی رابطه بین ارزش‌ها و شیوه مدیریت و رهبری، گسترده‌گی اجتماعی و شرایط خاص مدارس با نتایج کسب‌شده دانش‌آموزان در کشورهای مختلف.

۲. حوزه مدیران مدارس ضعیف

این حوزه مدیران مدرسی را در برمی‌گیرد که پنهان و آشکارا عملکرد ضعیفی داشته‌اند، اعم از اینکه وضعیت اجتماعی و اقتصادی خانواده دانش‌آموزانشان ضعیف یا قوی بوده است.

۳. حوزه شخصیت مدیران

این حوزه نگاه ویژه‌ای به بعد شخصیتی، احساسی و ادراکی مدیران دارد و ویژگی‌های حرفه‌ای آن‌ها را در نظر می‌گیرد.

پژوهشگران پروژه ISSPP به دنبال یافتن پاسخ شش سؤال مطالعات خود را آغاز نمودند که البته به نظر می‌رسد هنوز برای برخی از آن‌ها پاسخی ارائه نشده است. این سؤالات عبارت‌اند از:

۱. چه شباهت‌ها و تفاوت‌هایی را می‌توان در باورها و رفتار مدیران مدارس موفق با توجه به فرهنگ ملی و زمینه سیاسی کشورها شناسایی نمود؟
۲. آیا در کشورهای مختلف، تعریف موفقیت تفاوت دارد؟
۳. ارزیابی مسئولین و میزان پاسخگویی مدیران، چه تأثیری بر عملکرد مدیران موفق دارد؟
۴. آیا زمینه‌های مختلف اجتماعی و اقتصادی بر روش کار مدیران موفق مؤثر است؟ آیا ویژگی‌ها و مهارت‌های مختلفی مورد نیاز است؟
۵. چگونه مدیران موفق امروز، در آینده نیز موفق خواهند بود؟
۶. روش‌های یادگیری آن‌ها چگونه است و چه مهارت‌هایی را برای ایجاد، حفظ و تداوم موفقیت مدرسه را کسب می‌کنند؟

در پژوهش‌های این پروژه، مدیران و مدارس شرکت داشته‌اند که دارای حداقل یکی از معیارهای سه‌گانه ذیل بوده‌اند:

۱. وجود شواهدی مبنی بر موفقیت دانش‌آموزان در سطحی فراتر از انتظارات در آزمون‌های ایالتی یا ملی
۲. شهرت و اعتبار مدیران انتخاب‌شده در جامعه و یا نظام آموزشی؛ که این معیار از طریق مشورت با کارکنان، دیگر مدیران، گزارش بازرسی مدرسه و غیره به دست آمده است.
۳. شهرت مدرسه به‌طور کلی و یا کسب جایزه به دلیل اجرای برنامه‌های خاص

بنابراین در این پروژه مدرسه‌ای موفق تلقی شده است که حداقل دارای یکی از ویژگی‌های یاد شده باشد (توبین^{۳۳}، ۲۰۱۵) و مدیران موفق کسانی هستند که قادر به انطباق با شرایط موجود داخلی و خارجی، انجام اقدامات شایسته استراتژیک و نیز هدایت برنامه پیشرفت در یک چارچوب منسجم و روشن با توجه به اهداف گسترده آموزشی، اخلاقی و معنوی باشند (دی، ۲۰۰۹)

در مورد روش‌شناسی این پژوهش‌ها باید گفت که در همه پژوهش‌های ISSPP، از روش کیفی استفاده شده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته فردی با مدیران، کارکنان و اعضای هیئت‌مدیره مدرسه؛ و مصاحبه گروهی با معلمان، والدین و دانش‌آموزان، و تحلیل اسنادی بوده است. به‌منظور بررسی کار مدیران و عملکرد مدارس از روش مشاهده رویدادهای کلیدی مدرسه (مانند جلسات تیم رهبری، شورای کارکنان، فعالیت‌های ورزشی، کلاس‌های درس و ...) نیز استفاده شده است. در این پروژه، پژوهشگران از یک مطالعه طولی بهره گرفته‌اند. بدین ترتیب که دو یا چند مدرسه با توجه به شاخص‌های ذکر شده انتخاب گردیده و با استفاده از روش‌های یادشده در یک بازه زمانی ۵ ساله مورد بررسی قرار گرفته‌اند (دریسدال، گود و گار^{۳۴}، ۲۰۰۹، مولر، و دی، پرس سوس و اسکدس مو^{۳۵}، ۲۰۰۹، جاکوبسون و همکاران، ۲۰۰۹، هوگ، جانسون و الفسون^{۳۶}، ۲۰۰۵، وانگ^{۳۷}، ۲۰۰۵).

■ بیان مسئله و سؤال‌های پژوهش

مهم‌ترین مسئله این پژوهش این است که دانش موجود (به‌ویژه دانش بومی) در خصوص ویژگی‌های مدیران موفق، برای فهرست نمودن برخی از مهم‌ترین ویژگی‌های مدیران ناتوان است و این امر علاوه بر ماهیت پیچیده مدیریت مدرسه، از بحث‌های روش‌شناختی پژوهش‌های انجام‌شده نیز نشئت گرفته است. همان‌طور که اشاره شد در مورد نقش مدیران در موفقیت مدرسه پژوهش‌های بی‌شماری انجام شده است. اکثر این پژوهش‌ها کمی‌اند و بخش ناچیزی را پژوهش‌های کیفی تشکیل داده‌اند. اما آنچه ISSPP را از دیگر پژوهش‌ها متمایز نموده و بر اهمیت بررسی و تحلیل آن می‌افزاید، نوع نگاه پژوهشگران به رموز موفقیت مدارس است. در بیشتر پژوهش‌ها نگاه از بیرون به درون مدرسه بوده است. بدین معنی که پژوهشگر در پژوهش‌های کمی انجام‌شده، پیش‌فرض‌هایی مبنی بر موفقیت مدرسه و یا ویژگی‌های مدیران موفق داشته و درصدد تعیین میزان تطبیق درک خود با واقعیت مسئله بوده است. درحالی‌که ISSPP نگاهی از درون مدرسه به بیرون داشته و پژوهشگران سعی کرده‌اند با انتخاب مدارس موفق، علت موفقیت را با تأکید بر مدیریت آن دریابند. نکته دیگر در مورد ISSPP، طولی بودن آن است. بررسی‌های حاصل از یک دوره پنج‌ساله باعث حذف دلایل موفقیت موقتی و صحه‌گذاری بیشتر بر دلایلی است که در ایجاد و حفظ موفقیت مدارس دخالت داشته‌اند. بنابراین مطالعه ویژگی‌ها و دلایل موفقیت مدارس با موقعیت‌های مختلف و پی بردن به تشابهات و تفاوت‌های

آن‌ها می‌تواند یاریگر مدیرانی باشد که می‌خواهند از تجربه مدیران موفق بهره گرفته و در مدرسه خود آن‌ها را ایجاد، تقویت و حفظ نمایند.

مسئله دیگر پژوهش با توجه به وضع موجود مدارس کشور و موقعیت ویژه مدیریت مدرسه در ایران قابل تبیین است. در کشور ما نیز پژوهش‌های مختلفی در باب مدیریت اثربخش انجام شده و می‌شود که این پژوهش‌ها نیز اغلب ضمن محدودیت دامنه، نمی‌توانند پاسخ روشنی فراهم کنند. هرچند که مبحث اثربخشی و موفقیت مبتنی بر زمینه و شرایط حاکم بر موقعیت مورد مطالعه است، اما ویژگی‌هایی نیز وجود دارد که قابل تعمیم به تمام مدیران و تمامی مدارس است. شناخت این ویژگی‌ها صرفاً با انجام پژوهش‌های میدانی و در مقیاس محدود میسر نیست و انجام پژوهش‌های مروری و تطبیقی که نتایج پژوهش‌های انجام‌شده معتبر را بررسی و مقایسه می‌کند بسیار راهگشاست. بر این اساس پژوهش حاضر با هدف بررسی، مرور و تحلیل پژوهش‌های ۷ کشور آغازکننده ISSPP (استرالیا، چین، دانمارک، انگلستان، نروژ، سوئد و ایالات متحده آمریکا) انجام گرفته است تا از این طریق ویژگی‌های مدارس موفق و ویژگی‌های مدیران موفق را شناسایی نماید و در نهایت با شناخت همه‌جانبه‌ای از ماهیت، روند و نتایج این پژوهش‌ها، پیشنهادهایی را برای مدارس و مدیران کشور ارائه نماید. به‌منظور تحقق این اهداف دو سؤال ذیل مطرح و پژوهش‌های منتخب با محوریت آن‌ها تحلیل شده است:

۱. ویژگی‌های مدارس موفق کدامند و به چه ابعادی تقسیم می‌شوند؟
۲. ویژگی‌های مدیران موفق کدامند و به چه ابعادی تقسیم می‌شوند؟

■ روش پژوهش

از آنجاکه در این پژوهش به توصیف، تلخیص، مقایسه و تحلیل پژوهش‌های اولیه صورت گرفته در زمینه ISSPP در کشورهای استرالیا، چین، دانمارک، انگلستان، نروژ، سوئد و ایالات متحده آمریکا، پرداخته شده است، می‌توان آن را نوعی پژوهش مروری تلقی نمود که از فن تحلیل محتوا استفاده کرده است. بدین منظور ابتدا نتایج پژوهش‌های منتشرشده کشورهای ذکرشده جست‌وجو و مشخص شد که این یافته‌ها در دو ویژه‌نامه از «مجله مدیریت آموزشی»^{۳۸} در سال‌های ۲۰۰۵ و ۲۰۰۹ منتشر شده‌اند. این مجله یکی از مجلات معتبر در زمینه رشته مدیریت آموزشی است که در پایگاه Emerald نمایه می‌شود. در این دو ویژه‌نامه جمعاً ۱۳ مقاله منتشر شده است. شایان ذکر است که اگرچه کشور کانادا در این پروژه شرکت داشته، اما به دلیل منتشر نشدن یافته‌هایش مورد بررسی قرار نگرفته است. علت انتخاب این مقالات، اعتبار پایگاه اطلاعاتی منتشرکننده، تأیید مقالات در پایگاه رسمی پروژه ISSPP و تمرکز محتوای مقالات بر یافته‌های پروژه در کشورهای ذکر شده است. جدول ۱ منابع منتخب را گزارش کرده است:

جدول ۱. منابع منتخب مجله مدیریت آموزشی به‌منظور مرور و تحلیل

کشور	پژوهشگر مسئول	عنوان پژوهش	سال و شماره چاپ
انگلستان	Day	Sustaining success in challenging contexts: leadership in English Schools	2005. Vol. 43 No. 6, pp. 573-583
	Day	Building and sustaining successful principalship in England: the importance of trust	2009. Vol. 47 No. 6, pp. 719-730
استرالیا	Gurr	Successful principal leadership: Australian case studies	2005. Vol. 43 No. 6, pp. 539-551
	Drysdale	An Australian model of successful school leadership: Moving from success to sustainability	2009. Vol. 47 No. 6, pp. 697-708
سوئد	Hoog	Successful principalship: the Swedish case	2005. Vol. 43 No. 6, pp. 595-606
	Hoog	Swedish successful schools revisited	2009. Vol. 47 No. 6, pp. 742-752.
ایالات متحده	Jacobson	Successful leadership in challenging US schools: enabling principles, enabling schools	2005. Vol. 43 No. 6, pp. 607-618
	Jacobson	Sustaining success in an American school: a case for governance change	2009., Vol. 47 No. 6, pp. 753-764
نروژ	Moller	Successful school leadership: the Norwegian case	2005. Vol. 43 No. 6, pp. 584-594.
	Moller	Successful principalship in Norway: sustainable ethos and incremental changes?	2009. Vol. 47 No. 6, pp. 731-741
دانمارک	Moos	Successful school principalship in Danish schools	2005. Vol. 43 No. 6, pp. 563-572
	Moos	Sustained successful school leadership in Denmark	2009. Vol. 47 No. 6, pp. 709-718
چین	Wong	Conditions and practices of successful principalship in Shanghai	2005. Vol. 43 No. 6, pp. 552-562

پس از انتخاب منابع، ابتدا همه آن‌ها به‌طور کامل مطالعه و بررسی شدند و ۲ طبقه (سؤال‌های پژوهش) برای تحلیل انتخاب شد. هم‌چنین برای تلخیص و تشریح بیشتر یافته‌ها و احصای نکات جزئی‌تر در هر طبقه از زیر طبقاتی استفاده شد. در مرحله بعد مقاله‌ها به استناد هر طبقه و زیر طبقات آن مورد مطالعه قرار گرفت و نکات مربوط به هر طبقه به‌طور کامل در صفحاتی مجزا به نام «صفحات گسترده»^{۳۹} نوشته شد. در این مرحله رویکرد کدگذاری راهکار مناسبی برای تحلیل داده‌ها بود. با توجه به اینکه کدهای انتخابی^{۴۰} همان سؤالات پژوهش در نظر گرفته شد، به تفکیک این دو سؤال کدهای باز^{۴۱} در مرحله اول شناسایی شد و سپس در مرحله بعد کدهای محوری^{۴۲} مشخص شد. لازم به ذکر است که هر مقاله و داده‌های آن به‌طور مجزا کدگذاری شد و پس از تکمیل فرایند در هر ۱۳ مقاله، غربالگری صورت گرفت و کدهای نهایی استخراج شد. در جدول ۲ نمونه‌ای از این کدگذاری بر اساس قسمتی از یکی از منابع منتخب (دریسدال و همکاران، ۲۰۰۹، ص. ۷۰۴) آمده است.

جدول ۲. نمونه‌ای از کدگذاری بر اساس قسمتی از یکی از منابع منتخب

نقل قول از مقاله «مدل استرالیایی رهبری مدرسه موفق: حرکت از موفقیت به سوی توسعه پایدار»
(دریسدال و همکاران، ۲۰۰۹، ص ۷۰۴)

«ژان قادر به ایجاد رابطه با طیف گسترده‌ای از افراد و گروه‌ها بود. استعداد او در انجام این کار زمانی مشخص گردید که محیط مدرسه از یک محیط مبارزه شدید به یک فضای هماهنگ و دوستانه تبدیل شد. او قادر بود متناسب با مسائل جامعه اقدام نموده و اعتماد و اطمینان را در مدرسه ایجاد کند.»

کد باز:	کد محوری:
مدیر قادر به ایجاد روابط دوستانه و اعتماد و اطمینان در میان اعضای مدرسه شده بود.	ارتباط مؤثر با کارکنان و معلمان

یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های یک مدرسه موفق

در پاسخ به سؤال اول پژوهش، این یافته حاصل شد که ویژگی‌های مدارس موفق در ۱۲ طبقه کلی قرار می‌گیرند. شکل ۱ این ویژگی‌ها را نشان داده است. هم‌چنین ویژگی‌های تفصیلی مدارس موفق به تفکیک طبقات شناسایی شده در جدول ۳ تشریح شده است.

مدرسه موفق، مدیر موفق مطالعه تطبیقی یافته‌های پروژه بین‌المللی مدیر مدرسه موفق (ISSPP)



شکل ۱. ویژگی‌های مدارس موفق طبق یافته‌های کشورهای شرکت کننده در ISSPP

جدول ۳. ویژگی‌های یک مدرسه موفق

طبقه	زیر طبقه	استرالیا	آمریکا	انگلستان	چین	سوئد	دانمارک	نروژ
فلسفه، چشم‌انداز و اهداف مشترک	تعریف واضح و روشن از فلسفه آموزش	*						
	توضیح و تشریح سند چشم‌انداز برای همه ذینفعان	*		*		*		
	تدوین اهداف آموزشی و ارزش‌های مشترک					*	*	*
	در نظر گرفتن ایده‌آل‌های جامعه						*	*
کانون تمرکز و توجه	فرهنگ مدرسه	*	*	*	*	*	*	*
	دانش‌آموزان			*				*
	اهداف مدرسه			*				*
	شرح وظایف					*		
	خواسته‌های مردم و جامعه محلی					*		*

مدرسه موفق، مدیر موفق مطالعه تطبیقی یافته‌های پروژه بین‌المللی مدیر مدرسه موفق (ISSPP)

طبقه	زیر طبقه	استرالیا	آمریکا	انگلستان	چین	سوئد	دانمارک	نروژ
ساختار	آگاهی و شناخت کامل از ساختار مدرسه							*
	ایجاد ساختار مبتنی بر عملکرد							*
	طراحی مجدد ساختار متناسب با اهداف		*			*	*	
مشارکت و ارتباط مؤثر	مشارکت مدیر در شورای دانش‌آموزان							*
	مشارکت دانش‌آموزان در فعالیت‌های مدرسه							*
	مشارکت فعال معلمان				*			
	مشارکت والدین							*
	تشکیل تیم رهبری	*				*		*
	مشورت با مشاوران					*		*
	ارتباط مؤثر با سازمان‌های بیرونی و جامعه محلی			*				
	ارتباط مؤثر با والدین			*			*	*
	ارتباط مؤثر با کارشناسان و متخصصان			*				
	ارتباط مؤثر با کارکنان و معلمان			*		*	*	*
	ارتباط مؤثر با دانش‌آموزان			*			*	
	حمایت	حمایت مدیر از معلم	*					
حمایت والدین از مدرسه								*
حمایت جامعه از مدرسه		*						
حمایت دولتی				*				
حمایت معلم از دانش‌آموزان					*			

مدرسه موفق، مدیر موفق مطالعه تطبیقی یافته‌های پروژه بین‌المللی مدیر مدرسه موفق (ISSPP)

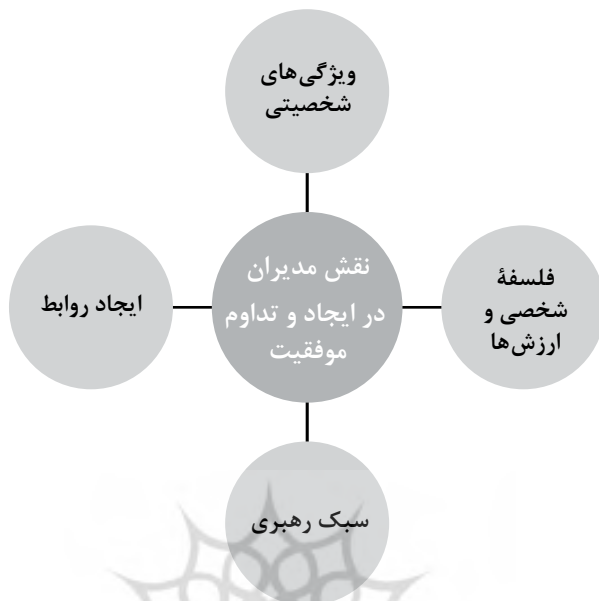
طبقه	زیر طبقه	استرالیا	آمریکا	انگلستان	چین	سوئد	دانمارک	نروژ
دموکراسی	توسعه نقش افراد و ایجاد تنوع						*	*
	باز بودن در به روی مراجعه‌کنندگان و امکان طرح مشکلات					*		
محیط یادگیری مؤثر	ایجاد محیطی مثبت و غنی برای دانش‌آموزان	*	*					
	احساس امنیت در مدرسه	*	*				*	*
	ایجاد انگیزه و شور و شوق در دانش‌آموزان					*		
	ایجاد زمینه انجام فعالیت‌های خارج از مدرسه برای دانش‌آموزان ضعیف					*		
	حل مشکلات یادگیری از طریق همکاری					*		
	همبستگی میان دانش‌آموزان و معلمان					*		
	داشتن اخلاق حرفه‌ای و توسعه آن در کار			*				*
ویژگی‌های اخلاقی و حرفه‌ای	وجود کارکنان متعهد	*	*	*	*	*	*	
	احترام متقابل میان افراد			*	*	*	*	*
	شاد بودن	*						
	شهرت خوب مدرسه	*		*				
	کاهش توقعات و مطالبات معلمان و دانش‌آموزان					*		
	به رسمیت شناختن ابتکارات فردی			*				
	مشاهده آموزش توسط کارشناسان ارشد و ارائه بازخورد			*				
	وجود انتظارات بالا از معلمان در امر آموزش		*	*	*		*	
	انجام کار سخت همراه با لذت		*	*	*			
	رفتار خوب دانش‌آموزان در داخل و خارج از مدرسه		*	*	*		*	

مدرسه موفق، مدیر موفق مطالعه تطبیقی یافته‌های پروژه بین‌المللی مدیر مدرسه موفق (ISSPP)

طبقه	زیر طبقه	استرالیا	آمریکا	انگلستان	چین	سواد	دانمارک	نروژ
مدیریت و رهبری مؤثر	تغییر شیوه مدیریت و رهبری متناسب با شرایط زمینه‌ای و محدودیت‌های مدرسه		*		*		*	*
	هماهنگی رفتار و عملکرد فردی با اهداف مدرسه					*		
	دادن آزادی و مسئولیت در کار به معلمان (تفویض اختیار)					*		
	آگاهی از چارچوب مدرسه							*
	توجه به دانش‌آموزان و خواسته‌های والدین			*				
	ارزیابی مدیر به‌عنوان رهبری برجسته			*				*
دانش‌آموز	تلاش برای کسب بهترین نتیجه توسط هر دانش‌آموز							*
	در نظر گرفتن تفاوت دانش‌آموزان در سبک آموزش					*		
	جلب رضایت دانش‌آموزان					*		
نتایج عملکرد	نتایج خوب در سواد، نوشتن و حساب	*						
	کاهش نرخ افت تحصیلی							*
بهره‌گیری از منابع	هزینه‌یابی واقعی			*				
	در نظر گرفتن میزان منابع و مدیریت آن در برنامه‌ریزی	*				*		
	تنظیم مجدد منابع							*

نقش مدیران در ایجاد و تداوم موفقیت مدرسه

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش، نتایج تحلیل‌ها نشان داد که ۴ ویژگی اساسی برای مدیران مدارس موفق وجود دارد که منجر به ایجاد و تداوم موفقیت مدرسه خواهد شد. شکل ۲ این ویژگی‌ها را نشان داده است.



شکل ۲. نقش مدیران در ایجاد و تداوم موفقیت

در بررسی جزئی‌تر ویژگی‌های شناسایی شده، جدول ۴ به صورت مفصل‌تر جنبه‌های ویژه‌ای را برای هر یک از ویژگی‌ها در کشورهای مورد مقایسه گزارش کرده است.

جدول ۴. ویژگی‌های تفصیلی مدیران مدارس موفق

طبقه	زیر طبقه	اسراییل	ایران	انگلستان	چین	سوئد	دانمارک	نروژ
سبک رهبری	سبک رهبری توزیعی	*	*	*	*	*	*	*
	سبک رهبری تحول‌گرا	*	*	*	*	*	*	*
	سبک رهبری مبتنی بر مشاوره و آشتی‌جویانه	*						
	رهبری غیرمستقیم از مجرای طراحی برنامه‌ها و فرایندها						*	
	رهبری تدریس و بازدید از کلاس به دلیل اطلاع نه کنترل							*
	رهبری مشارکتی و تشکیل تیم به منظور پاسخگویی بهتر به نیازهای دانش‌آموزان							*

طبقه	زیر طبقه	استرالیا	آمریکا	انگلستان	چین	سوئد	دانمارک	نروژ
فلسفه شخصی و ارزش‌ها	کلی‌نگری					*		
	توجه به رشد دانش‌آموز در همه ابعاد به جای توجه صرف به نتایج مربوط به مدرسه	*						
	حرکت از رویکرد قانون محور به سوی رویکرد ارزش محور	*						
	ایجاد محیطی برای زندگی آموزشی طولانی به جای تلاش برای برتر شدن مدرسه	*						
	ایجاد فرصت برای جبران اشتباه				*			
	فراهم نمودن زمینه ارتقا و تجربه موفقیت‌آمیز برای کارکنان				*			
	آموزش نیروی انسانی به صورت غیر آشکار				*			
	بهره‌گیری از سنت غنی کشور مبنی بر شایسته‌سالاری				*			
	فرد محوری و شجاعت			*				
	صداقت، انرژی بالا، تحرک، شور و شوق، حساسیت، پشتکار، قدرت دور هم جمع کردن افراد، تحسین و احترام به کارکنان، خوش‌بینی، مهربانی، خودکفا، نفوذ در افراد، متعهد			*	*			
ویژگی‌های شخصیتی	پاسخگو، مراقب، یادگیرنده		*					
	دلسوز، صمیمی، نداشتن خودبزرگ‌بینی و شونده خوب		*					
مشارکت و ایجاد روابط	مشارکت مدیر در شورای دانش‌آموزان							*
	مشارکت دانش‌آموزان در فعالیت‌های مدرسه							*
	مشارکت فعال معلمان				*			
	همکاری والدین							*
	تشکیل تیم رهبری به منظور ایجاد همکاری بیشتر	*				*		
	مشورت با همکاران و مشاوران و در نتیجه کاهش وظایف مدیر						*	
								*

نتیجه‌گیری

علیرغم آنکه نمی‌توان برای موفقیت مدیران در مدارس متفاوت نسخه واحدی پیچید، اما می‌توان تجربیات مدیران موفق را با مدیران کم‌تجربه و آن‌ها که می‌خواهند موفق باشند، به اشتراک گذاشت تا با استفاده از آن روش‌هایی را برای موفقیت مدرسه خود ابداع نموده و خطاهای مدیران پیشین را تکرار ننمایند. هر مدیری که از تجربه مدیران موفق استفاده نکند، ناگزیر است که خود تجربه کند. ISSPP پروژه‌ای است که تجربیات مدارس و مدیران موفق را در اختیار دیگر مدیران قرار می‌دهد. چراکه ویژگی این پروژه بین‌المللی این است که پژوهش‌های آن خاص مدارس اعم از ابتدایی، متوسطه اول و دوم بوده و بدون نگاه به مدیریت سازمان‌های غیر آموزشی و حتی سازمان‌های آموزشی چون دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی صورت گرفته است. بنابراین می‌توان با اطمینان بیشتری از نتایج آن برای پیشنهاد راهکارهای عملی دستیابی به موفقیت در مدارس و حفظ این وضعیت بهره گرفت. کیفی بودن پژوهش و نیز اجرای آن در سطح گسترده و رو به رشد این اطمینان را دوچندان می‌کند. دفتر پروژه بین‌المللی ISSPP از سال ۲۰۰۰ تاکنون مشغول فعالیت بوده است و محققان و کشورهایی که تمایل به انجام پژوهش در این زمینه دارند، هم‌چنان به این گروه اضافه می‌شوند که این مسئله حکایت از وجود ابهام و تمایل برای یافتن راه کوتاه دستیابی به موفقیت در مدارس می‌باشد ضمن اینکه با افزایش تعداد مدارس مورد بررسی از کشورهای مختلف بر تنوع جامعه نمونه افزوده و امکان مقایسه بیشتری را ایجاد می‌نماید.

در پاسخ به سؤال اول، ویژگی‌های مدارس موفق در کشورهای مورد اشاره بررسی و مشخص شد که از هفت کشور مورد بررسی، سه کشور نروژ، سوئد و انگلستان بیشترین ویژگی‌ها را برای موفقیت در مدرسه خود عنوان نموده‌اند. به‌علاوه ویژگی‌هایی چون فرهنگ مدرسه، تعهد کارکنان، تمرکز بر وظیفه، تشکیل تیم رهبری، انتظارات بالا از معلمان در امر آموزش، ارتباط مؤثر با کارکنان و معلمان، انجام کار سخت همراه با لذت و رفتار خوب دانش‌آموزان در این مدارس بیشتر مورد تأکید بوده است. بنابراین می‌توان ویژگی‌های اخلاقی و حرفه‌ای کارکنان و مشارکت و ارتباط مؤثر آنان را به‌عنوان مهم‌ترین خصوصیات مدارس موفق برشمرد. آنچه جالب‌توجه است این است که در بیشتر این مدارس از تشکیل تیم رهبری بهره گرفته شده بود. چراکه هیچ‌کس نمی‌تواند به‌تنهایی به مسائل کل مدرسه رسیدگی نماید. هم‌چنین در این نوع رهبری مجال بیشتری برای مانور معلمان ایجاد می‌گردد. اما توزیع رهبری بدون وجود پیش‌نیازهایی مانند کارکنان متعهد نمی‌تواند باعث پیشرفت کار در مدرسه باشد. از این رو توجه به تعهد نیز از ویژگی‌های بااهمیت در

موفقیت مدارس بوده است (دی، ۲۰۰۹؛ دریس‌دال و همکاران، ۲۰۰۹؛ هوگ و همکاران، ۲۰۰۹؛ موس و کسپر کوفود ۴۳، ۲۰۰۹).

موارد دیگری مانند توضیح و تشریح سند چشم‌انداز برای همه ذینفعان، تدوین اهداف آموزشی مشترک، توجه و تمرکز بر دانش‌آموزان، خواسته‌های مردم و جامعه محلی، مشارکت فعال معلمان، ارتباط مؤثر با والدین، توسعه نقش افراد و ایجاد تنوع، داشتن اخلاق حرفه‌ای و توسعه آن در کار، وجود احترام متقابل میان افراد، شهرت خوب مدرسه، مشورت با مشاوران، تغییر شیوه مدیریت و رهبری متناسب با شرایط زمینه‌ای و محدودیت‌های مدرسه، ارزیابی مدیر به‌عنوان رهبری برجسته و در نظر گرفتن میزان منابع و مدیریت آن در برنامه‌ریزی، اگرچه در مدارس کمتری مطرح شده بودند؛ اما در ایجاد موفقیت در برخی کشورها نقش مهمی داشته‌اند.

مدارک و شواهد نشان می‌دهد که هرچند مدیران مدارس کشورهای مورد مطالعه از شیوه‌هایی متناسب با بافت و زمینه فرهنگی موجود در کشور خود استفاده می‌کنند، اما در تمام آن‌ها مدیر به‌عنوان عنصر کلیدی در موفقیت مدرسه دیده می‌شود. هرچند در برخی پژوهش‌ها نقش مدیر به‌طور غیرمستقیم بر پیشرفت تحصیلی مشخص شده بود (هالینگر و هک، ۱۹۹۶؛ کاتون، ۲۰۰۳؛ لیت وود و همکاران، ۲۰۰۸) اما در پژوهش‌های اخیر به نقش مستقیم مدیر در یادگیری دانش‌آموزان اشاره شده است (هالینگر، ۲۰۱۱؛ شین و همکاران، ۲۰۱۲) تا آنجا که اگر مدیر مدرسه‌ای به‌عنوان فردی موفق شناخته شود، مدرسه او نیز موفق تلقی می‌شود (لیت وود، ۲۰۰۵). بنابراین دومین سؤال مقاله مبنی بر ویژگی‌های مدیران مدارس موفق مطرح می‌شود.

یافته‌های حاصل از این مقالات در زمینه ویژگی‌های مدیران موفق را می‌توان به دو دسته کلی ویژگی‌های فردی (ویژگی‌های شخصیتی و فلسفه شخصی و ارزش‌ها) و ویژگی‌های حرفه‌ای (سبک رهبری و مشارکت و ایجاد روابط) طبقه‌بندی نمود. یافته‌ها نشان داد که عوامل شخصیتی و رفتار مدیران نقش مهمی در چگونگی نفوذ در محیط خارجی (سیاستمداران، مسئولین شهری، شهروندان و...) و اعضای داخلی (معلمان، کارکنان، دانش‌آموزان و اولیا) و جلب اعتماد آنان، نوع دخالت و هدایت مدرسه برای پیشبرد اهداف دارد و به‌نوعی پیش‌نیاز ویژگی‌های حرفه‌ای تلقی می‌گردد. کشور چین به ویژگی‌های شخصیتی توجه بیشتری نشان داده است و کشور نروژ بیشتر به ویژگی‌های حرفه‌ای مدیر و به‌ویژه سبک رهبری و مشارکت‌جویی پرداخته است. پس به نظر می‌رسد این مسئله ناشی از فرهنگ حاکم بر این کشورها باشد.

در مورد ویژگی‌های مدیران مدارس موفق از نظر کمی، مدارس کشورهای نروژ، چین و استرالیا بیشترین ویژگی‌ها را برای مدیران مدارس برشمردند. این بدان معناست که در این کشورها نقش مدیر در موفقیت مدرسه از اهمیت بیشتری برخوردار است. سبک رهبری توزیعی و تحول‌گرا، در همه کشورها مورد توجه قرار گرفته است. پس از آن ایجاد زمینه برای همکاری بیشتر و مشورت با همکاران و مشاوران و در نتیجه کاهش وظایف مدیر از مواردی است که بیشتر به آن‌ها اشاره شده است؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مدیران مدارس موفق سبک‌های رهبری توزیعی و تحول‌گرا و مشارکتی را بیشتر به خدمت گرفته‌اند. بر اساس دیدگاه توبین و پینیان ویس^{۴۴} (۲۰۱۵) رهبری توزیعی به‌عنوان فعالیت‌هایی تلقی می‌شود که نه تنها مسئولیت‌ها را به اشتراک می‌گذارد و در دیگران ایجاد انگیزه می‌نماید، بلکه توانایی مدرسه برای رسیدن به اهداف را نیز بهبود می‌بخشد، ضمن اینکه باعث ترویج مشارکت و دموکراسی در محیط مدرسه نیز می‌گردد. آن‌ها در پژوهش خود هر سه عامل مدیر، مشاوران و کارکنان مدرسه را در رهبری توزیعی مؤثر دانسته و سه اقدام مدیر را باعث تقویت رهبری توزیعی به‌شمار آورده‌اند: احترام به اقتدار حرفه‌ای اعضای تیم مشاوره، حفظ ارتباط نزدیک و مداوم با آن‌ها و هدایت تلاش مشاوران در جهت اهداف مدرسه.

بوش^{۴۵} (۲۰۱۰) در کتاب خود با عنوان «تئوری‌های رهبری و مدیریت آموزشی» سه مدل رهبری یادشده را متناسب و هم‌سنگ با مدل مدیریت مبتنی بر همکاری^{۴۶} دانسته است. بنابراین می‌توان استنباط نمود که مدیران موفق در سایه به‌کارگیری مدل مدیریت مبتنی بر همکاری به موفقیت‌های خود نائل آمده‌اند. اما این بدان معنا نیست که مدیران با به‌کار گرفتن این روش مدارس خود را در مقابل مشکلات سرچشمه گرفته از سیاست‌های ملی، فرهنگ سازمانی حاکم، خرده‌فرهنگ‌های احتمالی، ساختار سازمانی، بودجه اختصاص یافته به مدرسه و سیاست‌های تعیین‌شده برای هزینه کردن آن و آسیب‌های اجتماعی روین‌تن می‌نمایند.

هرچند پژوهش‌های انجام‌شده، عوامل مؤثر در موفقیت مدرسه را بررسی نموده‌اند، اما برخی از این عوامل پراکنده‌اند؛ به‌خصوص در مورد روش‌های حفظ موفقیت مدرسه در مدت پنج سال، هر مدرسه‌ای برحسب مشکلات و شرایط خود اقدام به فعالیت‌هایی نموده است که ممکن است این اقدامات برای مدارس دیگر راهکار مناسبی نباشد.

این پژوهش‌ها بسیاری از عوامل موفقیت مدارس را شناسایی نموده‌اند، اما همان‌طور که دفتر این پروژه نیز اشاره نموده است، هنوز عوامل دیگری وجود دارند که به نظر می‌رسد در

موفقیت مدارس نقش دارند اما در این پژوهش‌ها مورد بررسی قرار نگرفته‌اند. مواردی مانند عوامل محیطی و فرهنگ ملی و محلی از این جمله‌اند. از طرفی همه پژوهش‌های انجام شده تاکنون به روش کیفی بوده است. انتشار مقاله‌ای در این زمینه و با این رویکرد با استفاده از روش‌های کمی و نیز گردآوری نتایج پراکنده‌ای که در زمینه موفقیت مدارس انجام شده است، می‌تواند مکمل این فعالیت‌ها باشد.

در مورد عوامل مؤثر بر موفقیت مدارس و ویژگی‌های مدیران پژوهش‌هایی انجام شده است، اما در مورد روش‌های حفظ و پایداری موفقیت مدارس علیرغم تغییرات داخل مدرسه، دانش‌آموزان و محیط خارج از مدرسه کمتر بررسی شده است.

از آنجاکه یکی از روش‌های سرعت بخشیدن در دستیابی به اهداف، استفاده از تجارب دیگران است، مدیران مدارس در کشور ما نیز می‌توانند با مطالعه این یافته‌ها و اطلاع از ویژگی‌های مطرح‌شده در این مقالات و تطبیق و بومی‌سازی آن با مدارس خود، نتایج مطلوب‌تری را رقم بزنند. هم‌چنین با بازسازی معانی به ارائه بینش بهتری در زمینه پیشرفت مدرسه دست بزنند. بخصوص اینکه هیچ پژوهشی با این نگاه در ایران انجام نشده و همه مقالات به زبانی غیر از فارسی در دسترس است.

از طرفی نتایج حاصل از این مقاله نشان داد که علیرغم وجود نظام‌های آموزشی مختلف اعم از متمرکز، غیرمتمرکز و تلفیقی، عوامل ایجاد و حفظ موفقیت تغییر چندانی نمی‌کند و اختلاف ناشی از قوانین ممکن است در سرعت دستیابی به هدف تغییراتی را ایجاد نماید. بنابراین مدیران ما نیز می‌توانند با وجود متمرکز بودن نظام آموزشی کشور به موفقیت‌های چشم‌گیری دست یافته و این موفقیت‌ها را پایدار نمایند. به طوری که تغییر مدیر و یا هر یک از نیروهای انسانی بالادستی و یا درون مدرسه مانع پیمودن این مسیر نشوند.

در کشور ما مدارس موفق وجود دارند که صرفاً در همایش‌ها و یا بر اساس دستورالعمل‌ها تقدیر می‌شوند و گاهی تجربیات موفقشان به صورت شفاهی و کتبی بیان می‌شود. شاید بتوان با انتشار این مقاله و موارد مشابه، انگیزه مشارکت در پروژه بین‌المللی ISSPP و بررسی‌های مشابه در مدارس ایران را ایجاد نمود و علت موفقیت مدارس ایران و حفظ این موفقیت را نیز به صورت علمی و با نگاهی به درون مدرسه در قالب الگویی ارائه نموده و نتایج حاصل را با یافته‌های این مقاله مقایسه کرد.

مدل می‌تواند به عنوان یک سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری، توسط مدیران آموزشی، برای ارزیابی دقیق فعالیت‌های آموزشی، صلاحیت‌ها، رتبه‌بندی و پرداخت حقوق و مزایای اساتید و معلمان در نظام آموزشی مورد استفاده قرار گیرد.

- Bush, T. (2010). *Theories of educational leadership & management*. Sage Publications Ltd.
- Coleman, J., Campbell, E., Hobson, C., McPartland, J., Mood, A., Weinfield, F. & York, R. (1966). *Equality of educational opportunity*. Washington D.C.: Government Printing.
- Cotton, K. (2003). *Principals and student achievement: What the research says*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Day, C. (2005). Sustaining success in challenging contexts: Leadership in English schools. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 573-583.
- Day, C. (2009). Building and sustaining successful principalship in England: The importance of trust. *Journal of Educational Administration*, 47(6), 719-730.
- Day, C., Harris, A., Hadfield, M., Tolley, H., Beresford, J. (2000). *Leading Schools in Times of Change*. Open University Press: Buckingham, UK.
- Drysdale, L., Goode, H., & Gurr, D. (2009). An Australian model of successful school leadership: Moving from success to sustainability. *Journal of Educational Administration*, 47(6), 697-708.
- Gurr, D. (2015). A model of successful school leadership from the international successful school principalship project. *Societies*, 5(1), 136-150.
- Gurr, D., Drysdale, L., & Mulford, B. (2005). Successful principal leadership: Australian case studies. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 539-551.
- Hallinger, P. & Heck, R. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44.
- Hallinger, P. (2003). The emergence of school leadership development in an era of globalization: 1980-2002. In P. Hallinger (Ed.), *Reshaping the Landscape of School Leadership Development*. The Netherlands: Swets & Zeitlinger.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of educational administration*, 49(2), 125-142.
- Höög, J., Johansson, O., & Olofsson, A. (2005). Successful principalship: the Swedish case. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 595-606.
- Howard, T. C. (2010). *Why race and culture matter in schools: Closing the achievement gap in America's classrooms*. New York, NY: Teachers College Press.
- Jacobson, S. L., Johnson, L., Ylimaki, R., & Giles, C. (2005). Successful leadership in challenging US schools: enabling principles, enabling schools. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 607-618.
- Jacobson, S. L., Johnson, L., Ylimaki, R., & Giles, C. (2009). Sustaining success in an American school: A case for governance change. *Journal of Educational Administration*, 47(6), 753-764.
- Jencks, C., Smith, M., Acland, H., Bane, M., Cohen, D. Gintis, H., Heyns, B., & Michelson, S. (1972). *Inequality: A reassessment of the effect of family and schooling in America*. New York. Harper & Row.
- Kilpatrick, S., Johns, S., Mulford, B., Falk, I. & Prescott, L. (2002). *More than education: Leadership for rural school-community partnerships*. Canberra: RIRDC Press.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2003). *What we know about successful school leadership*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Leithwood, K. (2005). Understanding successful principal leadership: progress on a broken front. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 619-629.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27-42.
- Lezotte, L. (1991). *Correlates of effective schools: The first and second generation*. Okemos, MI: Effective Schools Products, Ltd.
- McKenzie, P., Mulford, B & Anderson, M. (2007). *School Leadership and Learning: an Australian Overview. The Leadership Challenge - Improving learning in schools*. Papers for Australian Council for Educational Research, Research Conference, Melbourne, August.
- Møller, J., Eggen, A., Fuglestad, O. L., Langfeldt, G., Presthus, A. M., Skrøvset, S., & Vedøy, G. (2005). Successful school leadership: the Norwegian case. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 584-594.
- Møller, J., Vedøy, G., Presthus, A. M., & Skedsmo, G. (2009). Successful principalship in Norway: sustainable ethos and incremental changes? *Journal of Educational Administration*, 47(6), 731-741.
- Moos, L., & Kasper Kofod, K. (2009). Sustained successful school leadership in Denmark. *Journal of Educational Administration*, 47(6), 709-718.

- Moos, L., & Johansson, O. (2009). The International Successful School Principals Project: success sustained? *Journal of Educational Administration, Emerald Group Publishing Limited*, 47(6), 765-780.
- Moos, L., Krejlsler, J., Kasper Kofod, K., & Brandt Jensen, B. (2005). Successful school principalship in Danish schools. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 563-572.
- Mulford, W., Silins, H., Leithwood, K. (2004). *Educational leadership for organizational learning and improved student outcomes*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Pont B., Nushe, D, & Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice*. Paris: OECD.
- Reynolds, D. & Creemers, B. P. M (1990). School effectiveness and school improvement. *School Effectiveness and School Improvement*, 1(1), 1-3.
- Sebastian, J., & Allensworth, E. (2012). The Influence of Principal Leadership on Classroom Instruction and Student Learning a Study of Mediated Pathways to Learning. *Educational Administration Quarterly*, 48(4), 626-663.
- Shin, S., Slater, C. L. & Backhoff, E. (2012). Principal Perceptions and Student Achievement in Reading in Korea, Mexico, and the United States: Educational Leadership, School Autonomy, and Use of Test Results. *Educational Administration Quarterly*, 49(3), 489 -527.
- Shin, S., & Slater, C. L. (2010). Principal leadership and mathematics achievement: An international comparative study. *School Leadership & Management*, 30, 317-334.
- Swann, R., Gurr, D., Ford, P., Drysdale, L., Hardy, R., & Di Natale, E. (2003). Successful school leadership in Victoria: three case studies. *Leading and Managing*, 9(1), 18-37.
- Teddlie, Ch., & Reynolds, D. (Eds.) (2000). *The International Handbook of School Effectiveness Research*. London: Falmer Press.
- Tubin, D. (2015). School Success as a Process of Structuration. *Educational Administration Quarterly*, 51(4), 640 - 674.
- Tubin, D., & Pinyan-Weiss, M. (2015). Distributing positive leadership the case of team counseling. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 507-525.
- Wong, K. C. (2005). Conditions and practices of successful principalship in Shanghai. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 552-562.

پی‌نوشت‌ها

1. "an endless journey"
2. Lezotte
3. Coleman
4. Jencks
5. School effectiveness researchs
6. Reynolds & Creemers
7. Teddlie
8. Socioeconomic status
9. schools make no difference
10. Effective school movement
11. Hallinger
12. Heck
13. Cotton
14. Leithwood, Harris & Hopkins
15. Program manager
16. Shin, Slater & Backhoff
17. Programme for International Student Assessment
18. Slater
19. Trends in International Mathematics and Science Study
20. Howard
21. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)
22. Improving School Leadership project
23. McKenzie, Mulford & Anderson
24. Distributed School Leadership
25. Pont, Nushe & Moorman
26. International Successful School Principals Project
27. Day, Harris, Hadfield, Tolley, & Beresford
28. علاوه بر ۷ کشور اشاره شده، تاکنون کشورهای مکزیک، پورتوریکو، قبرس، آفریقای جنوبی، کنیا، فلسطین اشغالی، نیوزیلند، پرتغال، سوئیس، ترکیه، اسپانیا، فنلاند و اتریش نیز به این پروژه پیوسته‌اند.
29. Gurr
30. Jacobson, Johnson, Ylimaki & Giles
31. Kilpatric, Johns, Mulford, Falk & Prescott
32. Mulford, Silins, Leithwood
33. Tubin
34. Drysdale, Goode & Gurr
35. Møller, Vedø, Presthus & Skedsmo
36. Höög, Johansson & Olofsson
37. Wong
38. Journal of Educationl Administration
39. spreadsheet
40. Selected codes
41. Open codes
42. Axial codes
43. Moos & Kasper Kofod
44. Pinyan-Weiss
45. Bush
46. Calegial management