

Scientific Journal

## Journal of Research in Educational Systems

Volume 15, Issue 53,  
Pp. 5-22  
Summer 2021

Print ISSN: 2383-1324

Online ISSN: 2783-2341

Indexed by ISC

www.jiera.ir



Journal by  
Research in Educational  
Science is licensed under a  
Creative Commons  
Attribution-  
NonCommercial 4.0  
International License.

Document Type:  
Original Article

✉ Corresponding Author:  
Mohammadi.12834@gmail.com

Received: 07/20/2021

Accepted: 11/08/2021

**How to Site:** Mohammadi, T., Zahed Babelan, A., Khaleghkhah, A., Moeinikia, M. (2021). Design and validation of the student voice realization model based on the Administrators' perception (with a mixed method approach). *Journal of Research in Educational Science*, 15(53), 5-22.

dor: 20.1001.1.23831324.1400.15.53.1.5

# Design and Validation of the Student Voice Realization Model based on the Administrators' Perception (With a Mixed Method Approach)\*

**Tahereh Mohammadi** ✉

Ph.D. Candidate of Administration Education, University of Mohaghegh Ardabili, Iran

**Adel Zahedbabelan**

Professor, Administration Education Dept., University of Mohaghegh Ardabili, Iran

**Ali Khaleghkhah**

Associate Professor, Administration Education Dept., University of Mohaghegh Ardabili, Iran

**Mahdi Moeinikia**

Associate Professor, Administration Education Dept., University of Mohaghegh Ardabili, Iran

## Abstract

The purpose of the research is to Designing and validation the Pattern of Effective factors on the realization of the student voice from the Administrators' perspective in Elementary schools In the academic year 1399-1400 in the city of Qom with the mixed method research. In the qualitative section, 15 exemplary Administrators with more than 15 years of teaching experience, selected by purposive sampling method to achieve theoretical saturation. Data were collected through semi-structured and in-depth interviews and analyzed by inductive content analysis with coding at three levels: open, axial and selective that Its face and content validity was confirmed by 4 professors and for agreement, the agreement method between the two coders was used. Regarding the components of student voice, finally 5 main categories including Value based Management, Insight, Distributed leadership, Top Management and Middle Management student voice with 31 open codes and 7 selection codes were obtained. The quantitative part also included 160 Administrator who was the available sampling method was used. In such cases, 5 people is the desired value for each item of the questionnaire. Data were collected by a researcher-made questionnaire with 31 items with convergent validity above 0.50 and combined reliability of 0.90. In model validation, Quantitative data analysis by first- and second-order confirmatory factor analysis indicates the necessary accuracy of indicators to measure factors. Finally It can be said Focusing more on listening to the student voice acts as a catalyst for change in schools and for improving the school management.

## Keywords:

Effective Education, Student Voice, Elementary School, Administrator

\* The present article is an independent research



نشریه علمی

## پژوهش در نظام‌های آموزشی

دوره ۱۵، شماره ۵۳،  
ص ۵-۲۲  
تابستان ۱۴۰۰

شاپا (چاپی): ۱۳۲۴-۲۳۸۳

شاپا (الکترونیکی): ۲۳۴۱-۲۷۸۳

نمایه در ISC

www.jiera.ir



نشریه علمی  
پژوهش در نظام‌های آموزشی تحت قانون  
بین‌المللی کپی‌رایت Creative  
Commons: BY-NC می‌باشد.

نوع مقاله:

مقاله اصیل پژوهشی

✉ نویسنده مسئول:

Mohammadi.12834@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۴/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۱۷

استناد به این مقاله: محمدی، ط.، زاهد بابلان، ع.، خالق خواه، ع. و معینی کیا، م. (۱۴۰۰). طراحی و اعتباریابی مدل تحقق صدای دانش‌آموز بر اساس ادراک مدیران (با رویکرد آمیخته). پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۵(۵۳)، ۵-۲۲.  
doi: 20.1001.1.23831324.1400.15.53.1.5

## طراحی و اعتباریابی مدل تحقق صدای دانش‌آموز بر اساس ادراک مدیران (با رویکرد آمیخته) \*

طاهره محمدی ✉

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

عادل زاهد بابلان

استاد، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

علی خالق‌خواه

دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

مهدی معینی‌کیا

دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

### چکیده

صدای دانش‌آموز استراتژی برای توسعه‌ی دل‌بستگی، تعلق‌خاطر و غلبه بر سکوت دانش‌آموزان است. هدف این پژوهش طراحی و اعتباریابی مدل تحقق صدای دانش‌آموز بر اساس ادراک مدیران در مدارس ابتدایی به شیوه‌ی پژوهش آمیخته اکتشافی متوالی بود. در بخش کیفی ۲۰ مدیر نمونه با سابقه‌ی مدیریت بالاتر از ۱۵ سال در مقطع ابتدایی در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ در شهر قم، به روش نمونه‌گیری هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند. داده‌ها با مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و عمیق گردآوری و به روش تحلیل محتوای استقرایی با کدگذاری در سه سطح باز، محوری و گزینشی بررسی شدند که روایی صوری و محتوایی آن را ۴ نفر از اساتید تأیید کردند و برای پایایی، روش توافق بین دو کدگذار استفاده شد. درباره مؤلفه‌های صدای دانش‌آموز، در نهایت ۵ مقوله اصلی شامل مدیریت بر مبنای ارزش، بصیرت، رهبری توزیعی، مدیریت عالی و مدیریت میانی با ۳۱ کد باز و ۷ کد گزینشی به دست آمد. بخش کمی نیز شامل ۱۶۰ مدیر بود که با روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. داده‌ها با پرسشنامه محقق ساخته صدای دانش‌آموز با ۳۱ گویه و با روایی همگرایی بالای ۰/۵۰ و پایایی ترکیبی ۰/۹۰، جمع‌آوری شد. در اعتبارسنجی مدل، تحلیل داده‌های کمی با روش تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم، نشان‌دهنده دقت لازم گویه‌ها برای اندازه‌گیری مقوله‌هاست. در نهایت می‌توان گفت تمرکز بیشتر بر شنیدن صدای دانش‌آموز به‌عنوان یک کاتالیزور برای تغییر در مدارس و برای بهبود مدیریت مدرسه، عمل می‌کند.

### واژه‌های کلیدی:

آموزش اثربخش، صدای دانش‌آموز، مدرسه ابتدایی، مدیر

\* مقاله حاضر به صورت پژوهشی مستقل انجام شده است.

## مقدمه

مدارس موفق مؤسساتی هستند که مسئولیت پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان و همچنین رشد اجتماعی و روانی آن‌ها را به عهده دارند. Levin (1994) اذعان می‌دارد که امیدوارکننده‌ترین اصلاحات شامل استراتژی‌هایی است که از دانش، علائق و توانایی دانش‌آموزان برخاسته باشد و با مشارکت آن‌ها اهداف و روش‌های یادگیری مشخص می‌شوند. حس باارزش بودن، ایجاد فرصت و ماجراجویی در یادگیری و هویت دانش‌آموزان را باید در مدرسه در نظر داشت. آنچه در مدارس مدنظر است، کارآمد بودن در ضمن شنیدن صدای دانش‌آموز است (Biddle & Hufnagel, 2019; Graham & Anderson, 2018). همچنان که Fullan (1991)، اذعان می‌دارد: چه اتفاقی می‌افتد اگر ما با دانش‌آموزان مانند کسی رفتار کنیم که نظرش مهم است؟ بنابراین «بشنوید که دانش‌آموزان درباره تجربه خود در درس و مدرسه چه می‌گویند». شنیدن صدا به معنای داشتن فرصتی برای گفتن عقیده، شنیده شدن و به حساب آوردن دانش‌آموز به نفع او و در صورت نیاز تأثیرگذاری بر نتایج است. لذا صدای دانش‌آموز، در جهت مجموعه‌ای از نگرش‌ها و عملکردها و فرهنگی است که دانش‌آموزان را به‌عنوان کسانی که نظرات آن‌ها ارزشمند است، در نظر می‌گیرد و به بهداشت روان آن‌ها کمک می‌کند (Cook- Bourke & MacDonald, 2017; sather, 2015). از زمان تصویب کنوانسیون حقوق کودک در اواخر دهه ۱۹۸۰ و معرفی آموزش شهروندی در بسیاری از کشورها، تحریک اصول و نگرش‌های دموکراتیک و ایجاد فرصت مشارکت دانش‌آموزان افزایش یافته است. تحقق صدای دانش‌آموز به دنبال شناخت، گوش دادن و پاسخگویی به دانش‌آموز به‌عنوان ذینفعان اصلی این ماجراست که هدف اصلی آن‌ها بهبود نتایج آموزشی دانش‌آموزان و ایجاد محیط یادگیری جذاب، مرتبط، معنی‌دار و پرمحتواتر است (Quaglia & Fox, 2018). تحقیقات نشان می‌دهد که ارج نهادن به آوای دانش‌آموز و اجازه دادن به آن‌ها در تصمیم‌گیری می‌تواند به افزایش سطح انگیزه کمک کند (Ferguson et al., 2011). علاوه بر این منجر به توسعه دل‌بستگی به مدرسه خواهد شد

(Mitra, 2004). Bron & Veugelers (2014)، پنج استدلال برای بهره‌مندی از صدای دانش‌آموزان در آموزش ارائه دادند: ۱. هنجاری: دانش‌آموزان در موضوعاتی که بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد حق دارند که صدا داشته باشند؛ ۲. رشدی: کودکان و نوجوانان وقتی تصور می‌کنند از نظر رشدی آمادگی مشارکت دارند؛ مسئولیت و استقلال بیشتر در حد مجاز در داخل مدرسه به آن‌ها اعطا گردد؛ ۳. سیاسی: دعوت از دانش‌آموزان برای شرکت در طراحی برنامه درسی الگوی قدرت را تغییر می‌دهد، امکاناتی برای صداهایی که معمولاً در صحبت با حاشیه روبرو می‌شوند و کسانی که به‌طور معمول موقعیت‌های قدرت گوش دادن و شنیدن دارند؛ ۴. آموزشی: مشارکت در روند مذاکره و تصمیم‌گیری دارای مزایای آموزشی است، ادای احترام به توسعه شهروندی و مهارت‌های قرن ۲۱؛ ۵. ارتباط: درگیر کردن دانش‌آموزان در طراحی برنامه درسی باعث بهبود ارتباط برنامه‌های درسی می‌شود؛ این استدلال‌ها منعکس‌کننده حقوق کودکان، رهبری توزیع‌شده و تمرین شهروند دموکراتیک و تعامل و مالکیت است. علاوه بر این، تمامی دانش‌آموزان حق شرکت دارند و باید به آن‌ها فرصت‌های توسعه ویژگی‌های دموکراتیک مانند بحث و گفتگو، همکاری و تصمیم‌گیری پیشنهاد شود. لذا می‌توان گفت صدای دانش‌آموز عبارت است از قدرت تأثیرگذاری در تجزیه و تحلیل، تصمیم‌گیری در موارد خاص و شیوه‌ها در مدارس (Cook- sather, 2006). صدای دانش‌آموزان، یک استراتژی اصلاح مدرسه است و تفسیر آوای دانش‌آموز رهگشای دانشمندان این حیطه در اصلاحات گسترده‌تر آموزش و تغییر سیاست‌ها است؛ به‌زعم Freire (1994)، صدای دانش‌آموز احتمالاً زمینه‌هایی را ترویج می‌کند که بی‌صدا از طریق آن صدا دارد، بی‌قدرت قدرت دارد و از چنین فضاهایی امید می‌تواند ظهور کند. با شنیدن صدای دانش‌آموز، آن‌ها احساس احترام می‌کنند؛ چنین احترامی که حاصل از مشارکت است، سازنده خواهد بود و جوی حاصل خواهد شد که در آن معلمان و دانش‌آموزان می‌توانند با هم ارتباط برقرار کنند و از یکدیگر یاد بگیرند. تغییرات در روابط قدرت، پویایی مشارکت و مدل‌های عملیاتی که دانش‌آموز انجام می‌دهد، نشان می‌دهد که این اصطلاح باعث ایجاد انگیزه و تلاش و

بودند از: چشم‌انداز روشن مدرسه که در اینجا به‌طور عمیق ترکیب شده است در عمل به‌عنوان «روش انجام کارها»؛ استراتژی آزادی و اختیار معلمان و انعطاف‌پذیری؛ و در نهایت شناسایی تفاوت‌های فردی هر دانش‌آموز و اجرای کلاس با توجه به این زمینه‌های فردی. نتایج مطالعه‌ی اسماعیلی و عزیزینژاد (۱۳۹۹)، نشان داد که انگیزش و ادراک رهبری اثر مستقیم و معنی‌دار بر تدریس دارد. همچنین تصمیم‌گیری مشارکتی در مدرسه و اعتماد و ادراک رهبری بر تدریس از طریق انگیزش مثبت و معنی‌دار است. بر اساس یافته‌ها، به‌منظور بهبود تدریس معلمان ابتدایی می‌توان به ارتقاء اعتماد، تصمیم‌گیری مشارکتی در مدرسه و انتخاب سبک رهبری مناسب، با انگیزش معلمان به‌عنوان یکی از عوامل میانجی اقدام کرد. شهرابی فراهانی و همکاران (۱۳۹۹)، از مؤلفه‌های رهبران آموزشی مدارس ابتدایی را، گفتمان آموزشی عنوان داشتند که شامل تعامل همه ذینفعان در یک مسئولیت مشترک برای موفقیت دانش‌آموزان و مدرسه است.

نتایج مطالعات گذشته، به جنبه‌های مختلف عوامل تأثیرگذار بر موفقیت و کیفیت مدارس با نقش غیرمستقیم مدیران پرداخته‌اند؛ اما پژوهشی در ارائه مدلی در خصوص تحقق صدای دانش‌آموز برای مدیران انجام نشده است؛ بدیهی است که اثربخشی سازمان‌ها و واحدهای آموزشی در گرو عملکرد رهبری مدیران آن است. به‌طوری‌که می‌توان گفت موفقیت مدارس و نظام آموزش و پرورش تا حدود زیادی به کارآمدی مدیریت و رهبری مدارس بستگی دارد (میرکمالی، ۱۳۹۳) و این موضوع در آموزش ابتدایی اهمیت دارد. کیفیت‌بخشی به آموزش ابتدایی، به دلیل عمومیت و گستردگی کمی و محتوایی آن ضرورتی انکارناپذیر است و این ضرورت چنان حیاتی است که بسیاری از کشورها، آموزش ابتدایی باکیفیت را، کلید رهایی و ابزار دستیابی به مهارت‌های زندگی عمومی در عصر جهانی شدن می‌دانند. لذا این پژوهش بر آن است که عامل‌های تبیین‌کننده صدای دانش‌آموز را بر اساس ادراک مدیران شناخته و مدلی در این زمینه ارائه دهد. نتایج این پژوهش برای مدیران، متخصصین و محققان آموزشی می‌تواند استراتژی‌هایی را تدوین کند که به آن‌ها امکان می‌دهد

برای تغییر بسیار اساسی است و منجر به حس تعلق به مدرسه می‌شود (Black & Mayes, 2020; Flynn, 2014؛ حسینی ایرج و همکاران، ۱۳۹۹). پس ضروری است صدای دانش‌آموزان، در هر موردی از محتوای برنامه درسی تا امور روزمره مدرسه، عملکرد رهبری آموزشی و معلمان در زندگی مدرسه و جامعه تصویب شود (Walsh et al., 2019). برای تأثیرگذاری بیشتر و حرکت در مسیر کیفیت‌بخشی مدارس، یکی از عرصه‌هایی که دل‌مشغولی و دغدغه‌های زیادی را برای متولیان و صاحب‌نظران آموزش و پرورش ایجاد کرده است، مسئله مدیریت آموزش و پرورش به‌خصوص مدیریت مدارس و به شکل حساس‌تر مدیریت مدارس ابتدایی است؛ به‌گونه‌ای که امروزه مدیریت مدرسه به یکی از چالشی‌ترین و بااهمیت‌ترین مشاغل در جوامع امروزی تبدیل شده است (محمدی و همکاران، ۱۳۹۶). مطالعات صوری و همکاران (۱۳۹۹)، سبزیان‌پور و اسلام‌پناه (۱۳۹۸)، نظری و همکاران (۱۳۹۷)، مهدیون و همکاران (۱۳۹۶)، حاکی از این است که یک رهبر موفق می‌تواند با ایجاد انگیزه در اطرافیان خود، مهارت بالا در برقراری ارتباط و خلق فرهنگ مثبت و باز، عامل ایجاد تغییرات مثبت در موفقیت دانش‌آموزان، معلمان و مدرسه‌ای باشد که او آن را رهبری می‌کند (Louis & Murphy, 2017). پس مدیران موفق شرایط را برای رشد دانش‌آموزان و معلمان فراهم می‌کنند (عدلی، ۱۳۸۹). به باور Kouzes & Postner (2007)، این رهبران آموزشی، گوش می‌دهند، تأمل می‌کنند، یاد می‌گیرند و توانمند می‌شوند. لذا مدیریت مدارس به‌عنوان رهبر جریان‌های کلان و خرد یادگیری، برای اثرگذاری یادگیری، باید بر تمام عوامل ازجمله، صدای دانش‌آموز متمرکز باشند؛ باین‌حال پژوهش‌های اندکی در این زمینه انجام شده است؛ مطالعه‌ی Cook-sather (2019)، نتیجه اجرایی شدن صدای دانش‌آموز را موجب پرورش احساس مسئولیت در دانش‌آموزان دانست؛ و آن را نیاز مدارس امروز و لازمه مدیریت کردن و اجرا شدنش خواند. نتایج پژوهش Mitra و همکاران (2012)، حاکی از آن بود که رابطه بین معلمان و رهبر مدرسه یک زمینه مهم برای ایجاد صدا است و لازمه‌ی مدیریتی ایجاد و تقویت صدای دانش‌آموز عبارت



تعریف جامعه آماری، ابزار اندازه‌گیری و شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش کیفی و کمی پرداخته شده است.

بخش کیفی: در تدوین الگوی این پژوهش، جامعه مورد بررسی در این بخش با این هدف که اطلاعات و مقوله‌های الگو از ذینفعان و ذی‌ربطان اصلی به دست آید، شامل ۲۰ مدیر با حداقل ۲۰ سال سابقه تدریس در مقطع ابتدایی بود. برای انجام تحقیق از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و نمونه‌گیری بر اساس هدف تحقیق شکل گرفت. بر این اساس مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته فرایند نمونه‌گیری پیش رفت و ابعاد مسئله مورد کاوش قرار گرفت. مصاحبه‌ها تا آنجا با نمونه‌ها ادامه یافت تا پس از ۱۴ مصاحبه در جامعه آماری مدیران به حد اشباع نظری اطلاعاتی رسید. به عبارتی، مشارکت‌کنندگانی که در مرحله نهایی مصاحبه شدند، کدها و اطلاعات جدیدی ارائه نکردند. باین وجود، برای اطمینان مصاحبه‌ها ادامه پیدا کرد و با ۲۰ نفر مصاحبه انجام شد.

ابزار گردآوری داده‌ها در این بخش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته<sup>۱</sup> بود. در این نوع مصاحبه، سؤال‌ها از قبل طراحی شده‌اند و هدف، کسب اطلاعات عمیق از مصاحبه‌شونده است و در آن هر پاسخ با سؤال‌های پیگیر مورد بررسی بیشتر قرار می‌گیرد و از مشارکت‌کننده با سؤال خواسته می‌شود توضیح بیشتری در مورد پاسخ‌های خود بدهد.

از روش نظریه برخاسته از داده‌ها و از طرح نوحاسته گلبرز<sup>۲</sup> برای روش کیفی استفاده شد. در این طرح، با این پیش فرض که باید امکان داد تا نظریه از داده تکوین یابد، نه اینکه مقوله‌های ویژه‌ای را مورد تأکید قرار داد (همان)، سعی شد مؤلفه‌های محقق شدن صدای دانش‌آموز از دیدگاه معلمان، در تحلیل مصاحبه‌ها استخراج شود. به عبارتی بر اساس ذهنیات و ساختارهای شناختی موجود در افکار افراد مورد مطالعه، سعی شد مؤلفه‌ها، عناصر، سیاست‌ها و اقدامات مدیران آموزشی در راستای اجرای اثربخش خواسته‌های دانش‌آموزان شناسایی شود.

روش تحلیل داده‌ها و اطلاعات، تحلیل مضمون<sup>۳</sup> بود که روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. علت استفاده از این روش این بود که باید

تا با عمق بیشتری به درک فرآیندهای یادگیری و یادگیری و تغییر طرز فکر آن‌ها دانش‌آموزان و یادگیری آن‌ها دست یابند. جنبه‌های نوآورانه در این پژوهش عبارت‌اند از: ۱- مشارکت دادن مدیر و بررسی دیدگاه و ادراک او از صدای دانش‌آموز؛ ۲- استفاده از روش کیفی برای ادراک جزئیات و توصیف عمیق این موضوع بافتی و در ادامه اعتباریابی مدل؛ ۳- کدبندی و تفکیک ادراک مدیر از تحقق صدای دانش‌آموز در لایه‌های متعددی که در مصاحبه‌ها خود را نشان داده است.

## روش

پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتباریابی مدل تحقق صدای دانش‌آموز بر اساس ادراک مدیران، با روش پژوهشی آمیخته اکتشافی متوالی مبتنی بر دو روش کیفی و کمی انجام شد. در طرح‌های تحقیق آمیخته اکتشافی، پژوهشگر در صدد زمینه‌یابی درباره «موقعیت نامعین» است. برای این منظور ابتدا به گردآوری داده‌های کیفی می‌پردازد. انجام این مرحله او را به توصیف جنبه‌های بی‌شماری از پدیده هدایت می‌کند. با استفاده از این شناسایی اولیه، امکان صورت‌بندی فرضیه (هایی) درباره بروز پدیده مورد مطالعه فراهم می‌شود. پس از آن، در مرحله بعدی، پژوهشگر می‌تواند از طریق گردآوری داده‌های کمی، فرضیه (ها) را مورد آزمون قرار دهد؛ بنابراین در این نوع طرح‌های تحقیق آمیخته، به داده‌های کیفی اهمیت بیشتری داده می‌شود. علاوه بر آن در توالی گردآوری داده‌ها ابتدا داده‌های کیفی و سپس داده‌های کمی گردآوری می‌شوند. بالاخره، پژوهشگر بر مبنای یافته‌های حاصل از داده‌های کیفی، سعی بر آن دارد که داده‌های کمی را گردآوری کند تا تعمیم‌پذیری یافته را میسر سازد (بازرگان، ۱۳۹۹). از ویژگی‌های روش متوالی اکتشافی آن است که گردآوری و تجزیه و تحلیل داده در دو رویکرد کمی و کیفی به صورت غیر هم‌زمان و ترتیبی اتفاق خواهد افتاد، در این روش اولویت با رویکرد کیفی است، تجزیه و تحلیل داده در هر کدام از رویکردها به صورت مستقل و ترتیبی انجام می‌شود و از نتایج کیفی در گام کمی استفاده خواهد شد؛ که در ذیل به توضیح

3. thematic analysis

1. semi structured interview  
2. Glaser emerging design

پرسش و جستجوگری از همکاران و کاوش به‌وسیله افراد مطالعه استفاده شد.

برای اطمینان از پایایی ابزارهای گردآوری اطلاعات، از دو روش کدگذاری مجدد توسط کدگذار دوم و کدگذاری مجدد توسط خود کدگذار استفاده شد. بعد دیگر در تعیین میزان کارآمدی ابزار، روایی است. در این پژوهش، از سه روش درگیری طولانی‌مدت، پرسش و جستجوگری از همکاران و کاوش به‌وسیله متخصصین علوم تربیتی استفاده شد. نتایج حاصل شده از این مرحله در جدول ۱ آورده شده است.

بخش کمی: جامعه آماری در بخش کمی شامل ۱۶۰ مدیر مدرسه در مقطع ابتدایی بودند. با توجه به شرایط انجام پژوهش در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ که کشور درگیر بیماری همه‌گیری ویروس کرونا بود، از نمونه‌گیری در دسترس استفاده شد. در چنین شرایطی، برای هر گویه، نسبت یک‌به‌پنج مقدار مطلوب است. ابزار اندازه‌گیری در این بخش به‌منظور اعتبارسنجی شاخص‌های حاصل شده، شامل پرسشنامه برای مدیران با ۳۱ گویه بود. گویه‌های پرسشنامه صدای دانش‌آموز بر اساس آرای حاصل شده از تحلیل مضمون استخراج شد که با مقیاس لیکرت درجه‌بندی شده بود. معیارهای آزمون مدل اندازه‌گیری شامل روایی همگرا و واگرا، شاخص بار عرضی، آزمون فورنل لارکر<sup>۱</sup>، پایایی هر یک از متغیرهای مشاهده‌پذیر (پایایی معرف‌ها)، با پایایی مرکب یا p دلونین- گلدشتاین بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم انجام شد. معیارهای آزمون مدل اندازه‌گیری شامل روایی همگرا و واگرا، آزمون فورنل لارکر، پایایی هر یک از متغیرهای مشاهده‌پذیر (پایایی معرف‌ها)، با پایایی مرکب یا p دلونین- گلدشتاین و بود. نرم‌افزار بررسی مدل نیز Smart-PLS انتخاب شد که دارای مزایای زیادی است؛ من جمله به تعداد نمونه حساس نیست.

ابتدا مضامین و مقوله‌های اجرایی تحقق صدای دانش‌آموز شناسایی می‌شد و بر پایه این مضامین الگوی نهایی تدوین و طراحی می‌شد. برای تحلیل مضمون روش Depoy & Gitlin (2005)، استفاده شد.

برای اطمینان از پایایی ابزارهای گردآوری اطلاعات، از دو روش کدگذاری مجدد توسط کدگذار دوم و کدگذاری مجدد توسط خود کدگذار استفاده شد. پایایی بین کدگذاران از مفاهیم پرکاربرد است که به معنای میزان توافقی است که کدگذاران مستقل، هنگام ارزیابی ویژگی‌های یک پیام یا متن به دست می‌دهند (Cohen et al., 2011) که به آن توافق بین کدگذاران گفته می‌شود. بر مبنای پیشینه تحقیقات، در زمینه پایایی کدگذاری‌ها در مصاحبه‌های پژوهشی، پراستفاده‌ترین و ساده‌ترین روش برای محاسبه پایایی بین کدگذاران، ضریب توافق درصدی است که مقادیر بالای ۷۰٪ / ۰ مطلوب گزارش شده است (خواستار، ۱۳۸۸).

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.

بعد دیگر در تعیین میزان کارآمدی ابزار، روایی است. در پژوهش‌های کیفی به‌جای واژه روایی از واژه‌های دقت<sup>۱</sup> و صحت<sup>۲</sup> داده‌ها استفاده می‌شود (Lincoln & Guba, 2003 in Holloway & Wheeler, 2010). چهار روش را برای تأیید صحت و درستی داده‌ها پیشنهاد کرده‌اند که از سوی بسیار از پژوهشگران کیفی مورد استفاده قرار گرفته‌اند. این چهار روش عبارت‌اند از اعتبار<sup>۳</sup>، قابلیت اطمینان<sup>۴</sup>، تأییدپذیری<sup>۵</sup> و انتقال‌پذیری<sup>۶</sup> که در این مطالعه بر رعایت آن‌ها به شرح ذیل سعی شده است. برای اعتبار مطالعه می‌توان از روش‌های مختلف مانند درگیری طولانی‌مدت، مشاهده مداوم، سه‌سوسازی<sup>۷</sup>، پرسش و جستجوگری از همکاران<sup>۸</sup> و کاوش به وسیله افراد مطالعه<sup>۹</sup> استفاده کرد (Holloway & Wheeler, 2010). در این پژوهش، از سه روش درگیری طولانی‌مدت،

6. transferability  
7. triangulation  
8. peer debriefing  
9. member check  
10. Fornell-Larcker

1. rigor  
2. trustworthy  
3. credibility  
4. dependability  
5. conformability

## یافته‌ها

(2005)، مضمون‌هایی پدیدار شدند که همگی پیرامون نظرات و تجربیات مصاحبه‌شوندگان در عناصر و مؤلفه‌های صدای دانش‌آموز بود. بعد از انجام هر مصاحبه، جملات معنی‌دار در تک‌تک مصاحبه‌ها مشخص شدند و کدها استخراج شد. کدگذاری هر مصاحبه به‌طور مجزا اما سازمان‌دهی طبقات با توجه به وجوه مشترک بین مصاحبه‌ها انجام شد. سپس بازخوانی و بازنگری کدها منجر به حذف کدهای تکراری و ادغام برخی از کدها شد. برخی طبقه‌ها به زیرطبقه‌ها تقسیم و برخی طبقه‌ها در هم ادغام شدند. پس از کدگذاری محوری مفاهیم شناسایی شده، ۵ مقوله اصلی به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی در ارائه الگویی برای صدای دانش‌آموز شناسایی شد که شامل مدیریت بر مبنای ارزش، بصیرت، رهبری توزیعی، مدیریت عالی و مدیریت میانی. همچنین اقدامات اجرایی در این زمینه در قالب ۳۱ کد باز و ۷ کد گزینشی حاصل شد که جزئیات آن در جدول ۱ ارائه شده است.

یافته‌های این پژوهش در دو بخش کیفی و کمی بررسی شده است. در بحث یافته‌های بخش کیفی، ابتدا پایایی و روایی مدل سنجیده شد که 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 به‌دست‌آمده از دو کدگذار ۰/۹۳ است که حاکی از توافق و همخوانی بالا و نیز ضریب پایایی مناسب است.

برای آزمون روایی مدل نیز از سه روش درگیری طولانی‌مدت، پرسش و جستجوگری از همکاران و کاوش به‌وسیله متخصصین علوم تربیتی استفاده شد. در تحلیل سؤال‌های مصاحبه‌ها، بر اساس مراحل Depoy & Gitlin

## جدول ۱.

کدگذاری مؤلفه‌های تحقق صدای دانش‌آموز بر اساس ادراک مدیران

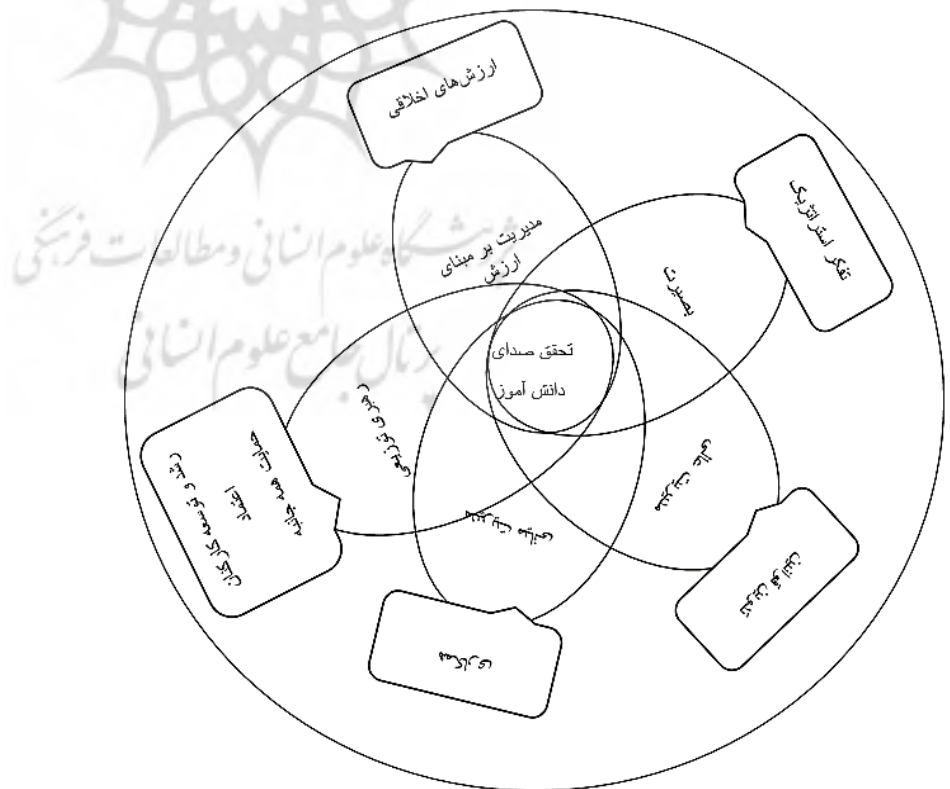
کد محوری	کد گزینشی	کد باز
ادراک مدیران از تحقق صدای دانش‌آموز	مدیریت بر مبنای ارزش‌ها	روحیه گذشت سعه‌صدر تعهد ارتقای استانداردها حرفه‌ای بودن و اشتیاق
بصیرت	تفکر استراتژیک	چشم‌انداز بلندمدت همه‌جانبه‌نگری استقبال از تغییرات
	رشد و توسعه کارکنان	بهره‌گیری از نرم‌افزار خرد جمعی وجود فرهنگ اشتراک دانش آموزش حل مسئله و خلاقیت استفاده از تحقیق و اقدام پژوهی برای حل مشکلات ارزیابی مستمر عملکرد یادگیری در فرایند مشارکتی
رهبری توزیعی	اعتماد	اختیار اتکا به صلاحیت معلم اقدام مسئولانه گشوده و علاقه‌مند انعطاف‌پذیری

کد محوری	کد گزینشی	کد باز
	حمایت همه‌جانبه	ایجاد جو مناسب در انتخاب و تولید محتوای آموزشی برای معلمان ایجاد جو مناسب برخورد اقتضایی برای زمان تدریس امکان ارزشیابی اقتضایی محیط کاری آرام و شاداب معرفی معلمان خلاق و نوآور به اداره و سطوح مدیریتی فرادست تشویق مادی و معنوی
مدیریت عالی	تدوین قوانین	قوانین و مقررات انعطاف‌پذیر برای مدارس قوانین مشوق
مدیریت میانی	همکاری	تدوین قوانین مبتنی بر مبانی تربیتی و یادگیری فراهم آوردن شرایط اجرای سریع اردوهای علمی و تفریحی به تشخیص معلم ارتباط با نهادهای دیگر برای تأمین نیازهای مدرسه فراهم آوردن شرایط برانگیزاندگی معلمان

در نهایت پس از احصای کدهای باز متناسب با مؤلفه‌های استخراج‌شده، در راستای طراحی صدای دانش‌آموز، الگوی ذیل ترسیم شد (شکل ۱).

#### شکل ۱.

مدل مفهومی پژوهش





روایی همگرا، شاخص فورنل لارکر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) به کار رفته است. میزان این شاخص باید بیشتر از ۰/۵۰ باشد، در نتیجه میزان آن در مدیریت بر مبنای ارزش ۰/۸۱۳، بصیرت ۰/۷۳۷، رهبری توزیعی ۰/۸۶۳، مدیریت عالی ۰/۸۰۱ و مدیریت میانی ۰/۷۹۳ که در مجموع روایی همگرای ترکیب از پنج عنصر مذکور ۰/۸۰۱ است که گوپای روایی همگرای مناسب است. طبق شاخص شاخص فورنل لارکر، میانگین واریانس استخراج شده (AVE) هر متغیر پنهان باید بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر پنهان با متغیرهای پنهان دیگر باشد.

در بحث یافته‌های بخش کمی نیز، ابتدا پایایی و روایی مدل سنجیده شد که برای بررسی پایایی مدل از معیار پایایی ترکیبی (P دلونین- گلدشتاین) استفاده شد. مزیت پایایی ترکیبی نسبت به آلفای کرونباخ این است که هنگام محاسبه پایایی، در پایایی ترکیبی وزن نسبی هر یک از گویه‌ها لحاظ می‌شود. میزان این معیار باید بالاتر از ۰/۷۰ باشد؛ که میزان آن در مدیریت بر مبنای ارزش ۰/۸۱۳، بصیرت ۰/۸۴۹، رهبری توزیعی ۰/۸۵۰، مدیریت عالی ۰/۷۸۶ و مدیریت میانی ۰/۸۲۹ که در مجموع پایایی ترکیب شده از ۵ عنصر مذکور ۰/۸۲۵ است که گوپای پایایی مناسب است. برای بررسی روایی مدل اندازه‌گیری، از روایی همگرا استفاده شده است؛ برای بررسی

## جدول ۲.

نتایج شاخص فورنل لارکر برای آزمون روایی تشخیصی مدل اندازه‌گیری صدای دانش‌آموز

مدیریت میانی	مدیریت عالی	رهبری توزیعی	بصیرت	مدیریت بر مبنای ارزش	مدیریت بر مبنای ارزش
				۰/۸۸	مدیریت بر مبنای ارزش
			۰/۸۹	۰/۸۰	بصیرت
		۰/۸۶	۰/۸۴	۰/۸۰	رهبری توزیعی
	۰/۸۷	۰/۸۴	۰/۸۳	۰/۸۴	مدیریت عالی
۰/۸۰	۰/۷۴	۰/۶۵	۰/۶۵	۰/۶۹	مدیریت میانی

این شاخص، انتظار می‌رود که متغیرهای مشاهده‌پذیر مربوط به یک سازه خاص، بار عاملی بیشتری نسبت به سایر متغیرهای مشاهده‌پذیر بر روی سازه مربوط به خود داشته باشند. به عبارتی دیگر، بار عرضی کمتری بر مدل‌های اندازه‌گیری دیگر داشته باشند.

همان‌طور که در جدول ۲ مشخص است، جذر میانگین واریانس استخراج‌شده هر متغیر پنهان بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر پنهان با متغیرهای پنهان دیگر است که این بیان‌کننده‌ی روایی تشخیصی مناسب مدل اندازه‌گیری موردبررسی است.

همچنین به منظور بررسی روایی تشخیصی یا واگرایی مدل اندازه‌گیری، از معیار آزمون بار عرضی استفاده شده است؛ طبق

## جدول ۳.

جدول شاخص بار عرضی عوامل مؤثر بر تحقق صدای دانش‌آموز

مدیریت میانی	مدیریت عالی	رهبری توزیعی	بصیرت	مدیریت بر مبنای ارزش	مدیریت بر مبنای ارزش
۰/۶۹	۰/۷۱	۰/۶۱	۰/۷۱	۰/۹۲	Q1
۰/۶۹	۰/۶۱	۰/۶۸	۰/۶۲	۰/۹۲	Q2
۰/۵۱	۰/۷۰	۰/۴۱	۰/۶۱	۰/۹۰	Q3
۰/۶۳	۰/۷۲	۰/۵۲	۰/۶۸	۰/۹۱	Q4
۰/۵۷	۰/۶۵	۰/۵۰	۰/۷۰	۰/۹۱	Q5

مدیریت بر مبنای ارزش	بصیرت	رهبری توزیعی	مدیریت عالی	مدیریت میانی
Q6	۰/۹۲	۰/۶۷	۰/۶۷	۰/۶۲
Q7	۰/۹۱	۰/۷۰	۰/۷۰	۰/۶۹
Q8	۰/۹۱	۰/۵۹	۰/۶۹	۰/۵۳
Q9	۰/۶۲	۰/۸۹	۰/۷۴	۰/۵۲
Q10	۰/۵۹	۰/۹۱	۰/۶۴	۰/۷۱
Q11	۰/۵۷	۰/۸۹	۰/۷۵	۰/۷۳
Q12	۰/۶۹	۰/۸۷	۰/۶۶	۰/۵۴
Q13	۰/۶۵	۰/۹۲	۰/۵۷	۰/۷۵
Q14	۰/۵۵	۰/۹۱	۰/۶۲	۰/۷۵
Q15	۰/۵۲	۰/۹۰	۰/۴۹	۰/۶۴
Q16	۰/۷۰	۰/۹۰	۰/۵۵	۰/۷۵
Q17	۰/۷۶	۰/۸۶	۰/۵۲	۰/۷۳
Q18	۰/۷۲	۰/۸۹	۰/۶۵	۰/۶۹
Q19	۰/۷۷	۰/۹۱	۰/۶۹	۰/۵۷
Q20	۰/۶۷	۰/۸۶	۰/۷۶	۰/۷۹
Q21	۰/۷۱	۰/۹۰	۰/۴۷	۰/۶۸
Q22	۰/۷۵	۰/۸۹	۰/۶۲	۰/۷۴
Q23	۰/۵۷	۰/۹۲	۰/۶۳	۰/۵۰
Q24	۰/۶۲	۰/۹۱	۰/۵۸	۰/۶۸
Q25	۰/۶۲	۰/۹۰	۰/۷۱	۰/۷۱
Q26	۰/۶۹	۰/۷۱	۰/۹۱	۰/۶۷
Q27	۰/۷۶	۰/۵۹	۰/۸۸	۰/۷۲
Q28	۰/۷۲	۰/۷۶	۰/۸۱	۰/۶۵
Q29	۰/۶۱	۰/۶۸	۰/۶۳	۰/۹۰
Q30	۰/۶۴	۰/۶۲	۰/۶۱	۰/۸۲
Q31	۰/۶۹	۰/۷۰	۰/۶۸	۰/۸۷

همان‌طور که در جدول ۳ مشخص است، تمام متغیرهای مشاهده‌پذیر، بار عاملی بیشتری روی متغیر مکنون مربوط به خود را دارند، لذا با توجه به شاخص بار عرضی می‌توان گفت که این مدل اندازه‌گیری از روایی تشخیصی مناسبی برخوردار است. در روند تحلیل عاملی تأییدی، نخست لازم است تا روایی سازه مورد مطالعه قرار گرفته تا مشخص شود نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌های مورد نظر خود از دقت لازم برخوردار هستند. به این شکل که بار عاملی هر نشانگر با سازه خود دارای مقدار  $t$  بالاتر از  $1/96$  در سطح  $0/05$  و

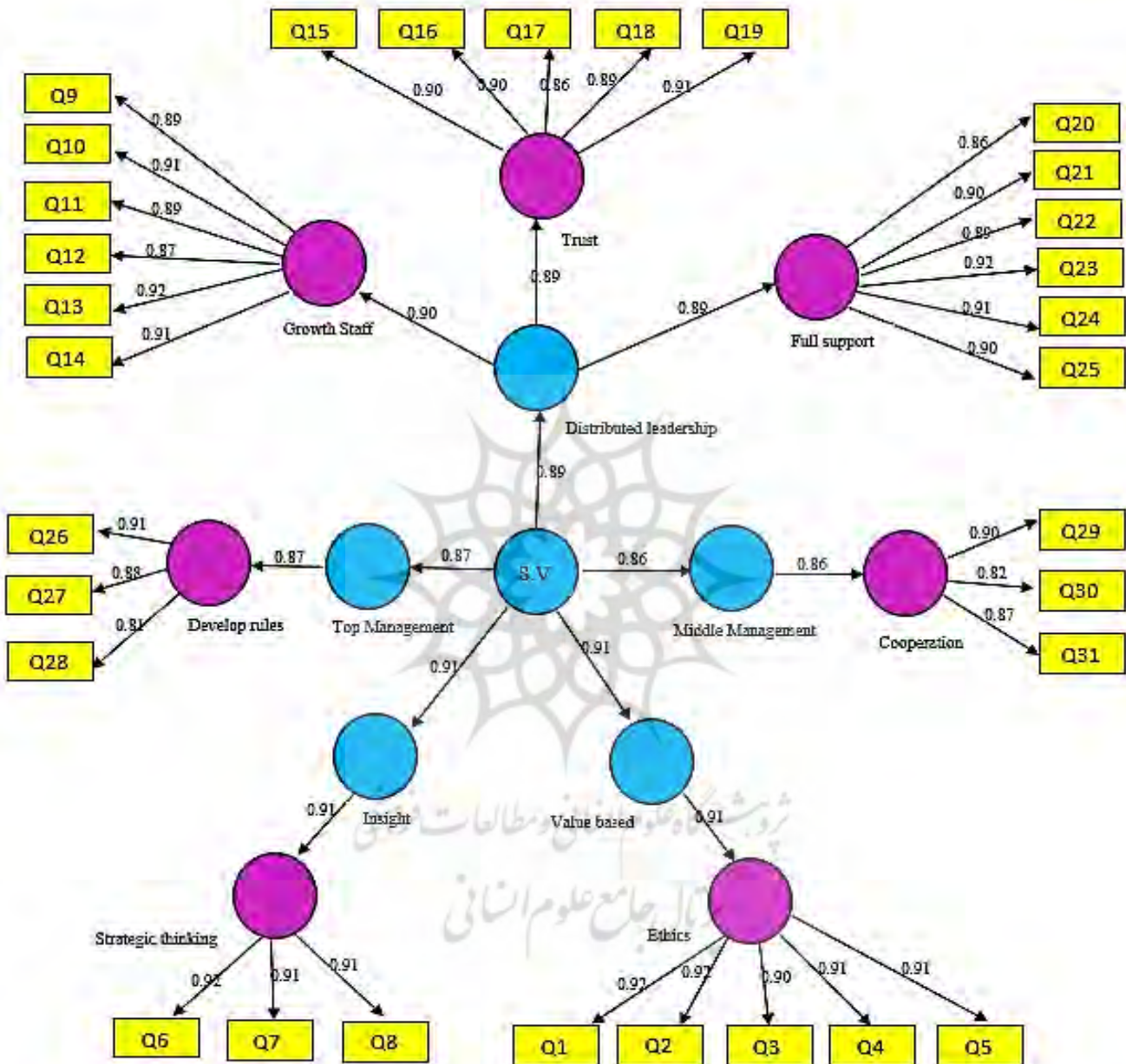
همان‌طور که در این صورت این نشانگر از دقت لازم برای اندازه‌گیری آن سازه یا صفت مکنون برخوردار است که تحلیل عاملی تأییدی مرحله اول نام دارد. همان‌طور که در نمودارهای ۱ و ۲ و جدول ۴ مشخص است، تمامی گویه‌ها دارای بار عاملی مناسبی بر متغیر مکنون مربوط به خود هستند و این بارهای عاملی با توجه به نمره  $t$  در سطح  $0/01$  معنی‌دار می‌باشند. به عبارتی دیگر، مقدار  $t$  متناظر با هر بار عاملی بیشتر از مقدار بحرانی آن ( $2/58$ ) در سطح  $0/01$  است. در نتیجه، می‌توان گفت این نشانگرها از

مشاهده‌پذیر، بار عاملی بیشتری روی متغیر مکنون مربوط به خود را دارند، لذا با توجه به شاخص بار عرضی می‌توان گفت که این مدل اندازه‌گیری از روایی تشخیصی مناسبی برخوردار است. در روند تحلیل عاملی تأییدی، نخست لازم است تا روایی سازه مورد مطالعه قرار گرفته تا مشخص شود نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌های مورد نظر خود از دقت لازم برخوردار هستند. به این شکل که بار عاملی هر نشانگر با سازه خود دارای مقدار  $t$  بالاتر از  $1/96$  در سطح  $0/05$  و

دقت لازم برای اندازه‌گیری سازه‌های مربوط به خود، برخوردار هستند؛ لذا وارد تحلیل نهایی شدند.

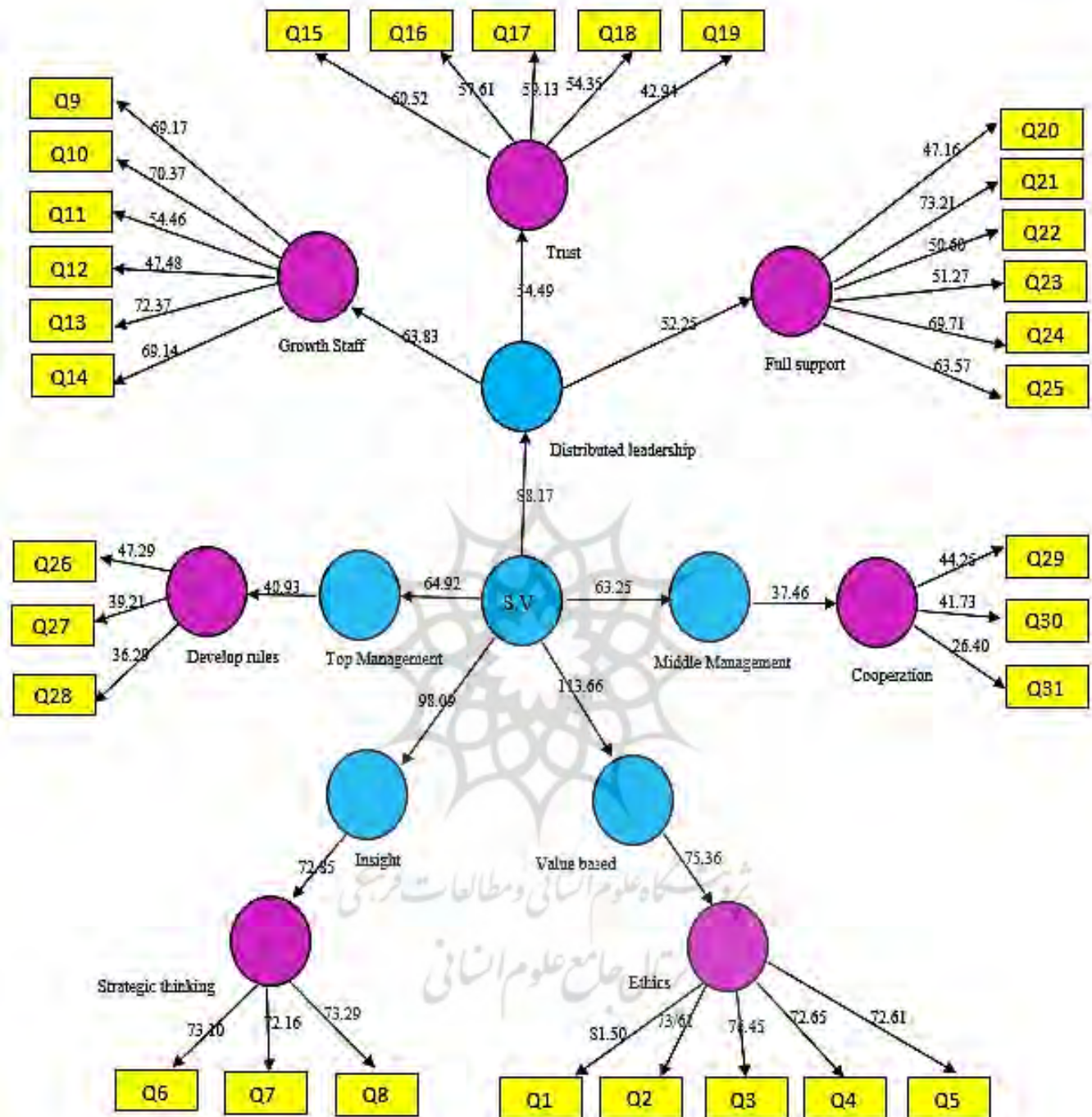
نمودار ۱.

آزمون مدل اندازه‌گیری تحقق صدای دانش‌آموز بر اساس ادراک مدیران



نمودار ۲.

نمرات t مربوط به آزمون مدل اندازه‌گیری عوامل مؤثر بر تحقق صدای دانش‌آموز بر اساس ادراک مدیران





جدول ۳.

مقادیر بار عاملی و t برای نشانگرهای هر سازه

نتیجه	سطح معناداری	مقدار t	بار عاملی	گویه‌ها	کد گزینشی	کد محوری
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۸۱/۵۰	۰/۹۲	Q1	ارزش‌های	ادراک مدیران از تحقق
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۷۳/۶۱	۰/۹۲	Q2	اخلاقی	صدای دانش‌آموز
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۷۶/۴۵	۰/۹۰	Q3		
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۷۲/۶۵	۰/۹۱	Q4		
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۷۲/۶۱	۰/۹۱	Q5		
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۷۳/۱۰	۰/۹۲	Q6	تفکر استراتژیک	بصیرت
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۷۲/۱۶	۰/۹۱	Q7		
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۷۳/۲۹	۰/۹۱	Q8		
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۶۹/۱۷	۰/۸۹	Q9	رشد و توسعه	
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۷۲/۱۶	۰/۹۱	Q10	کارکنان	
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۵۴/۴۶	۰/۸۹	Q11		
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۴۷/۴۸	۰/۸۷	Q12		
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۷۲/۳۷	۰/۹۲	Q13		
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۶۹/۱۴	۰/۹۱	Q14		
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۶۰/۵۲	۰/۹۰	Q15	اعتماد	رهبری توزیعی
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۵۹/۱۳	۰/۹۰	Q16		
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۵۵/۵۱	۰/۸۶	Q17		
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۵۴/۳۵	۰/۸۹	Q18		
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۴۲/۹۴	۰/۹۱	Q19		
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۴۷/۱۶	۰/۸۶	Q20	حمایت همه‌جانبه	
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۷۳/۲۱	۰/۹۰	Q21		
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۵۰/۶۰	۰/۸۹	Q22		
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۵۱/۲۷	۰/۹۲	Q23		
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۶۹/۷۱	۰/۹۱	Q24		
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۶۳/۵۷	۰/۹۰	Q25		
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۴۷/۲۹	۰/۹۱	Q26	تدوین قوانین	مدیریت عالی
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۳۹/۲۱	۰/۸۸	Q27		
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۳۶/۲۹	۰/۸۱	Q28	همکاری	مدیریت میانی
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۴۴/۲۵	۰/۹۰	Q29		
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۴۱/۷۳	۰/۸۲	Q30		
تأیید نشانگر	۰/۰۱	۲۶/۴۰	۰/۸۷	Q31		

ابعاد صدای دانش‌آموز عمل کنند، لذا تحلیل عاملی مرتبه دوم انجام شده است (جدول ۳).

چون در تحقیق حاضر، هرکدام از متغیرهای معلم، محتوا، زمان، فضا، ارزشیابی و مدیریت می‌توانند به‌عنوان نشانگر یا



جدول ۳.

نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم برای صدای دانش‌آموز

سازه	بار عاملی	مقدار t	سطح معناداری	R <sup>2</sup>
مدیریت بر مبنای ارزش بصیرت	۰/۹۵	۱۱۳/۶۶	۰/۰۱	۰/۸۹
رهبری توزیعی	۰/۹۳	۹۸/۰۹	۰/۰۱	۰/۸۵
مدیریت عالی	۰/۹۱	۸۸/۱۷	۰/۰۱	۰/۸۴
مدیریت میانی	۰/۹۰	۶۴/۹۲	۰/۰۱	۰/۸۴
	۰/۸۹	۶۳/۲۵	۰/۰۱	۰/۷۹
AVE	۰/۸۰			
pc	۰/۹۵			
$\alpha$	۰/۹۴			

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف طراحی و اعتباریابی مدل تحقق صدای دانش‌آموز بر اساس ادراک مدیران انجام شد. نتایج حاصل شده از کدگذاری نشان داد که به ترتیب ۵ مؤلفه مدیریت بر مبنای ارزش (با کد گزینشی ارزش‌های اخلاقی)، بصیرت (با کد شناسایی شده تفکر استراتژیک)، رهبری توزیعی (رشد و توسعه کارکنان، اعتماد و حمایت همه‌جانبه)، مدیریت عالی (با تدوین قوانین) و مدیریت میانی (با کد شناسایی شده همکاری) در این زمینه متمرکز هستند؛ و بر این اساس الگویی به شرح ذیل طراحی شد: عنصر اول در تحقق صدای دانش‌آموز مدیریت بر مبنای ارزش‌ها با کد گزینشی ارزش‌های اخلاقی و با کد باز روحیه گذشت، سعه‌صدر، تعهد، ارتقای استانداردها و حرفه‌ای بودن و اشتیاق شناخته شد. به‌زعم James (2014)، رهبری ارزش‌ها نفوذ گسترده‌ای بر فرآیندها و ویژگی‌های کلیدی سازمان دارند. برخی ارزش‌ها با تعهد سازمانی، رفتار شهروندی، رضایت شغلی، عجز شدن با کار، اعتماد، آمادگی برای تغییر و عملکرد، خستگی کمتر، عملکرد تیمی، تناسب فرد-سازمان، یادگیری و یکپارچگی سازمانی ارتباط مثبت دارند. درگیر کردن دانش‌آموزان در تصمیم‌گیری‌ها و شنیدن صدای دانش‌آموز، فرصتی برای خوداندیشی، اکتشاف و درونی‌یابی ارزش‌ها، اعتقادات، دانش و تجربه قبلی خواهد شد و زمانی که ایده صدای دانش‌آموز در زمینه‌های مبتلابه، تعیین‌کننده تغییر است، راهی به‌سوی

همان‌طور که در جدول ۳ مشخص است و همچنین با توجه به نمودارهای ۱ و ۲، مقادیر بار عاملی در تحلیل عاملی مرتبه دوم، مطلوب است. از طرفی، مقدار t متناظر با هر بار عاملی بیشتر از مقدار بحرانی آن (۲/۵۸) در سطح ۰/۰۱ و معنادار است. همچنین، مقادیر پایایی مرکب برابر با ۰/۹۵ است که خود بیانگر همسانی درونی بالای متغیرها است. همچنین مقدار AVE برابر با ۰/۸۱ گزارش شده که از میزان ۰/۵۰ بیشتر بوده و در نتیجه روایی همگرایی مدل نیز تأیید می‌شود. ضریب تعیین ارتباط بین واریانس تبیین شده یک متغیر مکنون را با مقدار کل واریانس آن را موردسنجش قرار می‌دهد. مقدار این ضریب بین صفر تا یک است که مقادیر بزرگ‌تر، مطلوب‌تر است. مقادیر ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به ترتیب، متوسط و قابل توجه توصیف شده است (Hensler et al., 2009). با توجه به جدول ۶، مقادیر R<sup>2</sup> قابل توجه و مطلوب است. در ادامه، شاخص اشتراک با روایی متقاطع (CV Com) برای کل مدل محاسبه گردید. چنانچه این شاخص عددی مثبت را نشان می‌دهد، مدل اندازه‌گیری از کیفیت لازم برخوردار است. میزان این شاخص برابر با ۰/۸۰ گزارش شد که نشان از کیفیت مطلوب مدل دارد. درواقع، می‌توان گفت مدل مسیر توانایی پیش‌بینی متغیرهای مشاهده‌پذیر (در اینجا متغیرهای مکنون سطح اول) از طریق مقادیر متغیر پنهان متناظرشان را دارد.

به روزرسانی شود؛ که عنصر رهبری توزیعی با رشد و توسعه کارکنان از طریق بهره‌گیری از نرم‌افزار خرد جمعی، آموزش حل مسئله و خلاقیت، استفاده از تحقیق و اقدام پژوهی برای حل معضلات، ارزیابی مستمر عملکرد و یادگیری در فرآیند مشارکتی حاصل می‌گردد. گزینه‌ی دیگر در امر رهبری توزیعی، بحث اعتماد است. مدل تحقق صدای دانش‌آموز برای معلم باید اعتماد محور باشد. اساس هر کاری از اعتماد متقابل نشأت می‌گیرد. اگر در یک فعالیت یکی از طرفین در تعامل با دیگری بر اساس بی‌اعتمادی رفتار نماید، گردش کار و اطلاعات و مهم‌تر از آن رضایت‌مندی افراد کاهش یافته و در نتیجه افت حاصل خواهد شد. اعتماد از طریق اختیار، اتکا به صلاحیت معلم، اقدام مسئولانه، گشاده‌رویی و ایجاد فضای باز و مثبت و انعطاف‌پذیری حاصل می‌گردد. نتایج پژوهش در با و همکاران (۱۳۹۹)، نیز گواه همین مطلب است؛ و در نهایت عامل تبیین‌کننده دیگر در اجرایی شدن این رهبری، حمایت همه‌جانبه است که از طریق آزادی عمل معلمان در انتخاب و تولید محتوای آموزشی و به اقتضا برخورد کردن با زمان تدریس و ارزشیابی، محیط کاری آرام و شاداب، معرفی معلمان خلاق و نوآور به اداره و سطوح مدیریتی فرادست و تشویق مادی و معنوی محقق می‌گردد.

در تحقق صدای دانش‌آموز، مدیریت در دو سطح عالی با قوانین و مقررات انعطاف‌پذیر برای مدارس و معلمان و کلاس‌های حضوری و به‌روزرسانی مفید؛ و میانی با فراهم آوردن شرایط اجرای سریع اردوهای علمی و تفریحی به تشخیص معلم و ارتباط با نهادهای دیگر برای تأمین نیازهای مدرسه می‌تواند مثمر ثمر باشد. لذا می‌توان اذعان داشت یافته‌های پژوهش حاضر با مطالعات Mitra و همکاران (2012)، Cook-sather (2019)، شهرابی فراهانی و همکاران (۱۳۹۹) و اسماعیلی و عزیز (۱۳۹۹)، مبنی بر تأثیر تصمیم‌گیری مشارکتی و اعتماد، ساختار باز، تفکر استراتژیک از راهکارهای مدیریتی در تحقق و تقویت صدای دانش‌آموز، هماهنگ و همسو است.

دانش‌آموز در مدرسه خواستار تجربه کردن و یادگیری مبتنی بر فعالیت است، حل مسئله، تفکر خلاق و انتقادی و

پیشرفت مدرسه است. چنان‌که به باور Mitra (2008)، صدای دانش‌آموز به‌عنوان اقدامی تعیین‌کننده برای بهبود مدارس است که نیاز این امر، بصیرت مدیر است. بصیرت با کد گرینشی تفکر استراتژیک و با کد باز داشتن چشم‌انداز، همه‌جانبه‌نگری و استقبال از تغییرات عنصر دوم برای تحقق و تقویت صدای دانش‌آموز از جانب مدیران شناخته شد. مدیریت موفق نیاز به پیوند واضحی بین اهداف، استراتژی و عملکرد دارد چنانکه Mansfield (2015)، می‌گوید: بالا بردن صدای دانش‌آموز به‌عنوان بخشی از اصلاحات آموزشی می‌تواند مدیران آموزشی را در تجدیدنظر و همسو کردن مأموریت، اهداف و فعالیت‌های خود تشویق کند. همچنین تمرکز بیشتر بر عدالت و شنیدن صدای دانش‌آموز به‌عنوان یک کاتالیزور برای تغییر در مدارس و برای بهبود برنامه درسی، روابط بین دانش‌آموزان و معلمین، تدریس و آموزش، ارزیابی دانش‌آموز، تربیت معلم، راهنمایی دانش‌آموز و مدیریت مدرسه، عمل می‌کند. با وجود نیاز به روشن نگه‌داشتن چشم‌انداز مدرسه، چگونگی تصمیم‌گیری مهم است و این بحث بسیار برجسته و مهم است. فرایند تصمیم‌گیری دموکراتیک باید در این زمینه لحاظ گردد. مدیر مدرسه باید فرصت‌هایی را فراهم کند تا مشارکت مدنی در مدرسه محقق شود و با ایجاد چنین استراتژی و شرایطی است که معلم می‌تواند ایده‌های خود را بروز و اجرا نماید و اجازه مدیری شرط لازم برای تحقق این امر است و این مهم در موقعیت‌های رهبری توزیع شده محقق می‌گردد که عنصر سوم در تقویت صدای دانش‌آموز است. به باور آریانفر و همکاران (۱۳۹۱)، رویکرد رهبری توزیعی، تأثیر مثبتی بر بهبود احساس خودکارآمدی و بروز رفتارهای شهروندی در میان معلمان دارد که در مسیر تحقق این امر، برنامه توسعه‌ی حرفه‌ای مداوم و با کیفیت بالا در توسعه تفکر معلمان و اثربخشی آنان در امر آموزش و یادگیری نقش مهمی دارد (Levin, 2014). از این رو به‌منظور تحقق صدای دانش‌آموز دستیابی به اهداف یادگیری علاوه بر پیروی از استانداردهای آموزشی، مهارت و تخصص حرفه‌ای معلمان را به روشی کارا، از وظایفی است که همه نظام‌های آموزشی باید خود را ملزم به اجرای آن سازند و معلم باید در این زمینه آموزش و

که اجرای «صدای دانش‌آموز» ارزش دارد. برای اجرای تکنیک‌های صدای دانش‌آموز، ساختارها را باید دوباره توصیف و تنظیم کنند و روش‌هایی را اتخاذ نمایند که در بطن ساختار و وضعیت موجود فرو رود و این دو را متصل می‌کند. مطالعه حاضر با تعریفی از صدای دانش‌آموز و بیان مشخصه‌ها و شناسایی عوامل مؤثر بر محقق شدن آن، آموزش و پرورش را به فراتر رفتن از وضع موجود و تدوین چشم‌اندازهایی در زمینه تقویت و تحقق صدای دانش‌آموز دعوت می‌کند. با توجه به جدید بودن بحث صدای دانش‌آموز پیشنهادها و پژوهشی در این رابطه بسیار گسترده است، از جمله شناسایی ابعاد این موضوع در سطح دانش‌آموز و معلمان؛ و بررسی تطبیقی دیدگاه‌های سه گروه و ارائه مدلی جامع در این زمینه؛ توجه به پیشینه‌ی فرهنگ سکوت و آوا در بافت‌های متفاوت فرهنگی نیز مجال تأمل و پرداختن دارد. همچنین این پژوهش در مقطع ابتدایی انجام شد، پرداختن به این بحث و شناسایی صدای دانش‌آموز در مقاطع متوسطه اول و دوم نیز پیشنهاد دیگر محققان است.

این پژوهش در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ انجام پذیرفت که جهان درگیر همه‌گیری ویروس کرونا بود؛ و مدارس به صورت مجازی برگزار می‌شد. محققین در دسترسی به ادارات و معلمان نمونه، با محدودیت مواجه بودند و چالشی بر انجام و اعتباریابی پژوهش بود.

### سپاسگزاری

سپاس بیکران از جناب آقای دکتر غلامرضا ویسی به پاس همراهی صمیمانه‌ی ایشان در معرفی نمونه آماری و روایی بخش کیفی پژوهش.

### تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

یادگیری، زمانی روی می‌دهد که آموزش و پرورش یادگیرنده محور، فعال، اصیل، مشارکتی و فردی باشد. برای نیل به این مقصود، یک تغییر پارادایم در اجرای راهبردهای ساخت‌گرایانه نیاز است؛ بنابراین، از معلمان و دست‌اندرکاران آموزشی انتظار می‌رود تا از معرفت‌شناسی زیربنای نظریه‌های آموزشی و پیامدهای آن برای فرایند یادگیری، آگاه باشند. ساختن‌گرایی بیشتر بر ایجاد و طراحی محیط‌های یادگیری تأکید دارد. محیط‌هایی که دانش‌آموز محور، مشارکتی، مبتنی بر تکالیف اصیل و ارزشیابی زمینه‌ای باشد و با تصورات شناخت موقعتی، آموزش پیوندی، انعطاف‌پذیری شناختی و کارآموزی شناختی همخوانی داشته باشد. یکی از این نظریه‌ها که از ساختن‌گرایی تأثیر می‌پذیرد انعطاف‌پذیری شناختی است. آموزش مبتنی بر رویکرد انعطاف‌پذیری شناختی متضمن فرایندهای پویایی است که طی آن، یادگیرندگان دانش خود را می‌سازند. در این فرایند، یادگیری (و نه تدریس) دارای اهمیت است. نقش تدریس، تحمیل ساخت‌های از پیش تعیین شده نیست، بلکه تسهیل فرایند یادگیری سازنده است. دیدگاه‌های جدید در ایجاد شرایط لازم برای تجربه‌ی یادگیری، نگرش دانش‌آموز محور و محیط‌های یادگیری یادگیرنده محور را توصیه می‌کند. برای حصول این امر، محیط‌های یادگیری باید توسط معلمان و طراحان آموزشی به گونه‌ای تدارک دیده شوند که ساخت دانش توسط دانش‌آموزان را پشتیبانی کنند.

در نهایت می‌توان گفت صدای دانش‌آموز برای اشاره به فرایندی استفاده می‌شود که از طریق آن صاحب‌نظران، مدیران و معلمان به خواسته‌ی دانش‌آموز گوش می‌دهند و از نظرات آن‌ها در چشم‌اندازها به‌عنوان نوعی دانش خام برای تحقیق یا اصلاحات بهره می‌گیرند؛ و نوعی همکاری است در تحقیقات و یا ایجاد تغییرات. رهبری آموزشی تصمیم‌گیرنده و راهبر این جریان در مدارس هستند و با اعطای نقش و اختیار بیشتر به معلمان، باعث تحقق این امر می‌گردد.

از آنجاکه مدارس ایران در شرایط قابل پیش‌بینی، کنترل و مدیریت، هر چیزی ایجاد می‌شوند، تحقق این مقدمات در شرایط رسمی آموزشی دشوار است؛ و زمانی محقق می‌شود که معلمان، مدیران، سیاست‌گذاران و عموم مردم درک کنند

عدلی، ف. (۱۳۸۹). مراقبت راهبردی اخلاقی در مدیریت. فصلنامه پژوهش‌های آموزش و یادگیری، ۸(۱۵)، ۱۱۵-۱۲۶.

محمدی، م.، فدلی، م. و فرهادی، ه. (۱۳۹۶). مطالعه تطبیقی مفهوم و ابعاد توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی در ایران و چند کشور پیشرفته‌ی جهان. فصلنامه نوآوری‌های آموزشی، ۱۶(۴)، ۲۵-۵۶.

مهدیون، ر.، پاهنگ، ن. و یارقلی، ب. (۱۳۹۶). شناسایی عوامل مؤثر بر کیفیت مدارس و بررسی وضعیت موجود آن: پژوهش ترکیبی. فصلنامه مدیریت مدرسه، ۵(۱)، ۱۷۳-۱۹۳.

میرکمالی، م. (۱۳۹۳). رهبری و مدیریت آموزشی. تهران: یسپرون.

نظری، ع.، حسنی، ر. و شیربگی، ن. (۱۳۹۷). رهبری مراقبتی مدیران مدارس: پژوهش کیفی. فصلنامه مدیریت مدرسه، ۶(۲)، ۳۰۵-۳۲۴.

## References

Adli, F. (2011). Strategic Moral Care in Management. *Training & Learning Researches*, 45(3), 115-126. [in Persian].

Ansaryanfar, Kh., Navidi Nekoo, R., & Farahi Nejad, M. (2012). Distributed leadership and its impacts on organizational citizenship behaviors (OCB) and teachers 'sense of efficacy (Case Study: Boys' schools in Tehran). *Journal of Future Studies Management*, 23(94), 67- 77. [in Persian].

Bazargan, A. (2020). *An introduction to qualitative and mixed research methods*. Tehran: Didar Publishing. [Persian].

Biddle, C., & Hufnagel, E. (2019). Navigating the “danger zone: Tone policing and the bounding of civility in the practice of student voice. *American Journal of Education*, 125(4), 487-520.

Black, R., & Mayes, E. (2020). Feeling voice: The emotional politics of ‘student voice’ for teachers. *British Educational Research Journal*, DOI: 10.1002/berj.3613.

Bourke, R., & Macdonald, J. (2017). Creating a space for student voice in an educational evaluation. *International Journal of research and method in education*, DOI:10.1080/1743727X.2016.1256983.

Bron, J., & Veugelers, W. (2014). Why we need to involve our students in curriculum design: Five arguments for student voice. *Curriculum and Teaching Dialogue*, 16, 125-139.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research methods in education* (7th Ed). New York: Routledge Falmer.

Cook-Sather, A (2006). Sound, presence, and power: Exploring ‘student voice’ in educational research and reform. *Curriculum Inquiry Journal*, 36(4):359-390.

Cook-Sather, A. (2015). Addressing the question of authenticity in middle grades student voice work: Wrestling with politics, power, and purpose in

اسماعیلی، ا. و عزیزی‌نژاد، ب. (۱۳۹۹). بررسی نقش ادراک رهبری، تصمیم‌گیری مشارکتی و اعتماد سازمانی با نقش میانجی انگیزش شغلی معلمان بر فعالیت تدریس معلمان دوره ابتدایی. فصلنامه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، ۹(۲)، ۳۲۱-۳۲۱.

آریانفر، خ.، نویدی‌نکو، ر. و فرهی‌نژاد، م. (۱۳۹۱). بررسی سبک رهبری توزیعی و تأثیرات آن بر رفتار شهروندی سازمانی و احساس خودکارآمدی معلمان (مطالعه موردی: دبستان‌های پسرانه شهر تهران). فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت، ۲۳(۱۲)، ۶۷-۷۷.

بازرگان، ع. (۱۳۹۹). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته. تهران: دیدار.

حسینی ایرج، ج.، مهدیان، ح. و جاجرمی، محمود. (۱۳۹۹). بررسی نیازهای بنیادین روان‌شناختی در روابط با احساس تعلق به مدرسه در دانش‌آموزان: نقش واسطه‌ای خودکارآمدی اجتماعی. فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۴(۵۰)، ۱۹۱-۲۰۴.

خواستار، ح. (۱۳۸۸). ارائه‌ی روشی برای محاسبه‌ی پایایی مرحله‌ی کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی. فصلنامه روش‌شناسی علوم انسانی، ۱۵(۵۸)، ۱۶۱-۱۷۴.

دربا، م.، آسایش، م. ح. و علیمرادی، ع. (۱۳۹۹). اثربخشی برنامه تعاملاتی شناختی- رفتاری مثبت‌گرا بر بهداشت روان و رضایت از شغل معلمان. فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۴(۵۱)، ۱۳۱-۱۵۷.

سبزیان‌پور، ز. و اسلام‌پناه، م. (۱۳۹۸). بازگشت به مدیریت: طراحی و تبیین الگوی نوین صلاحیت‌های مدیران آموزشی با روش تحلیل مضمون. فصلنامه مدیریت مدرسه، ۷(۱)، ۲۲۹-۲۵۱.

شهرابی فراهانی، م.، خسروی بابادی، ع. و خورشیدی، ع. (۱۳۹۹). شناسایی الگوی رهبری آموزشی مدیران مدارس (مطالعه موردی: دوره اول ابتدایی شهر تهران). فصلنامه مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، ۱۳(۲)، ۲۶۵-۲۹۸.

صوری، م.، حنیفی، ف. و ناظم، ف. (۱۳۹۹). ارائه مدل مناسب عوامل مؤثر بر کیفیت آموزشی در مدارس ابتدایی شهر تهران. فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۲(ویژه‌نامه)، ۳۶۹-۳۸۹.



- for Emerging Issues. NC State University. Available at: <https://iei.ncsu.edu/wp-content/uploads/2014/02/Professional-Development-FP>.
- Louis, K. S., & Murphy, J. (2017). Trust, caring and organizational learning: the leader's role. *Journal of Educational Administration*, 55(1), 103-126.
- Mansfield, K. C. (2015). The importance of safe space and student voice in schools that serve minoritized learners. *Journal of Educational Leadership, Policy and Practice*, 30(1), 25-38.
- Mirkamali, M. (2015). *Leadership in Educational Management*. Tehran: Yastroon. [in Persian].
- Mitra, D. L. (2004). The significance of students: Can increasing "student voice" in schools lead to gains in youth development. *Teachers College Record Journal*, 106(4), 651-688.
- Mitra, D. L. (2008). *Student voice in school reform: Building youth-adult partnerships that strengthen schools and empower youth*. Albany, NY: Suny Press.
- Mitra, D., Serriere, S., & Stoicovy, D. (2012). The role of leaders in enabling student voice. *Management in Education Journal*, 26(3), 104-112.
- Mohammadi, M., Fadavi, M., & Farhadi, H. (2018). Presenting a model of Empowering primary school managers. *Journal of School Administration*, 6(2), 204-223. [in Persian].
- Nazari, A., Hasani, R., & Shirbagi, N. (2018). Caring Leadership of School Principals: A qualitative study. *Journal of School Administration*, 6(2), 305-324 [in Persian].
- Pahang, N., Mahdioun, R., & Yargholi, B. (2017). Identifying factors affecting the quality of schools and investigation schools status quo: the mixed method research. *Journal of School Administration*, 5(1), 173-193. [in Persian].
- Quaglia, R. J. & Fox, K. M. (2018). Student voice: A way of being. *Australian Educational Leader Journal*, 40(1), 14-18.
- Sabzianpour, Z., & Islampanah, M. (2019). Return on management: Designing and explaining the new model of educational managers' competencies with the thematic analysis approach. *Journal of School Administration*, 7(1), 229- 251. doi: 10.34785/J010.1398.426 [in Persian].
- Shahrabifarahani, M., Khosravi Badabadi, A., & Khorshidi, A. (2020). Identifying the Educational Leadership Pattern of School Administrators (Case study: The First Primary School in Tehran), *Journal of management and planning in educational systems*, 13(25), 265-298. [in Persian].
- Soori, M., Hanifi, F., & Nazem F. (2020). Presenting an appropriate model of effective factors on quality of education in primary schools of Tehran. *Journal of Research in Educational Systems, Special Issue*, (14), 369-382. [in Persian].
- Walsh, L., Black, R., Zyngier, D., & Fernandes, V. (2019). Harnessing student voice and leadership: A study of one Australian Indigenous leadership program. *Pedagogy, Culture & Society Journal*, 27(3), 383-401.
- education. *Middle Grades Review Journal*, 1(2), 1-10.
- Cook-Sather, A. (2019). Student Voice across Contexts: Fostering Student Agency in Today's Schools, *Theory Into Practice*, DOI: 10.1080/00405841.2019.1705091.
- Darba, M., Asayesh, M., & Alimoradi, A. (2020). The Effectiveness of Positive Cognitive-Behavioral Interaction program on Mental Health and Job Satisfaction of Teachers. *Journal of Research in Educational Systems*, 14(51), 137-157. [in Persian].
- Depoy, E., & Gitlin, L. (2005). *Introduction to research: Understanding and applying multiple strategies* (3<sup>rd</sup> Ed). Mosboy Press.
- Esmaili, E., & Azizi Nejad, B. (2021). Investigating the Role of Leadership Perceptions, Participatory Decisions and Organizational Trust the Mediator role of Motivational Teachers on Teaching Activities of Elementary Teachers. *Managing Education in Organizations*, 9(2), 291-321. [in Persian].
- Ferguson, D. L., Hanreddy, A., & Draxton, S (2011). Giving students voice as a strategy for improving teacher practice. *London Review of Education Journal*, 9(1), 55-70. doi: 10.1080/14748460.2011.550435.
- Flynn, P. (2014). Empowerment and transformation for young people with social, emotional and behavioural difficulties engaged with student voice research. *New Zealand Journal of Educational Studies*, 49(2), 162-175.
- Freire, P (1994). *Pedagogy of hope: Reliving pedagogy of the oppressed*. London, UK: Continuum Publishing.
- Fullan, M. (1991). *The new meaning of educational change*. New York: Teachers College Press.
- Graham, A., & Anderson, A. (2018). Exploring student participation across different arenas of school life. *British Educational Research Journal*, 10(1), 1-18. DOI: 10.1002/berj.3477.
- Hensler, J., Ringle, C., & Sinkovics, R. (2009). The use of partial least square based multi group analysis: in. advance in international marketing 20. Nunnally, J &. Bernstein, I.(1994). *Psychometric theory*.
- Holloway, I., & Wheeler, S. (2010). *Qualitative research in nursing and healthcare*. Oxford, UK: Blackwell.
- Hosseini iraj, J., Mahdian, H., & Jajarmi, M. (2020). Study of Relationship between Basic Psychological Needs in Relation to Sense of Connectedness with School in Secondary High School Students: The Mediating Effect of Social Self-Efficacy. *Journal of Research in Educational Systems*, 14(50), 191-204. [in Persian].
- James, P. (2014). Aligning and Propagating Organizational Values. *Procedia Economics and Finance*, 11(3), 95-109.
- Khastar, H. (2009). A Method for Calculating Coding Reliability in Qualitative Research Interviews. *Methodology*, 15(58), 161-174
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (2007). *The leadership challenge*. 4th ed. San Francisco, CA: Wiley.
- Levin, B. (1994). Educational reform and the treatment of students in schools. *Journal of Educational Thought*, 28(1), 88-101.
- Levin, B. (2014). Professional Development and the Promotion of Highly- Effective Teaching. Institute