

Research Paper

Identifying the Dimensions of Instructional Leadership Skills: A Mixed method study

Hamed Ranjbar¹, Nader Soleimani^{2*}, Hamid Shafizadeh³

1. Ph.D. Student of Instructional Administration, Garmsar Branch, Islamic Azad University, Garmsar, Iran.
2. Associate Professor of Educational Management, Garmsar Branch, Islamic Azad University, Garmsar, Iran.
3. Associate Professor of Educational Management, Garmsar Branch, Islamic Azad University, Garmsar, Iran.

Received: 2020/12/14

Accepted: 2021/3/3

PP: 31-45

Use your device to scan and read the article online



DOI:

[10.30495/jedu.2022.26521.5289](https://doi.org/10.30495/jedu.2022.26521.5289)

Keywords:

Instructional Leadership,
Personal-behavioral skills,
Interpersonal skills, Professional
skills, Organizational skills

Abstract

Introduction: In the 21st century, the development of school leadership skills as the largest and most important aspect of school life in school excellence and the development of its learners' achievements is a must. In this sense, quality improvement and fundamental change in schools depend not only on the quality and managerial and professional competencies of principals, but also to a large extent on their leadership skills.

research methodology: The present study was performed with mixed method methodology. The statistical population in the qualitative section includes university professors with scientific achievements in the field of leadership and educational management; In the quantitative section, there were 200 principals with a history of secondary schools in Garmsar city in the 2019-2020 academic year. Sampling method in the qualitative part of the type of snowball and the sample size with theoretical saturation, 15 people were determined. The data collection tool in the qualitative part was a semi-structured interview and in the quantitative part was a structured questionnaire whose validity was confirmed by calculating the Cronbach's alpha coefficient (0.82). To analyze the data, in the qualitative part, open, axial and selective coding methods were performed, and in the quantitative part, the Friedman's test was used.

Findings: Among the dimensions of educational leaders' skills, interpersonal skills had the highest priority and individual and behavioral, organizational and professional-specialized skills were classified in the next ranks, respectively. Finally, it was suggested to pay attention to the dimensions of educational leadership skills and their priority in selecting, appointing and even evaluating performance, as well as developing educational programs and content related to the skills of school leaders.

Conclusion: It seems that among the dimensions of educational leaders' skills in schools, the role of interpersonal skills of educational leaders through change, entrepreneurship, participation, management and policy implementation, can best lead to desirable changes in the factors.

Citation: Ranjbar Hamed, Soleimani Nader, Shafizadeh Hamid(2022); Identifying the Dimension's of Instructional Leadership Skill's: Mixed method study. Journal of New Approaches in Educational Administration; 13(2): 31-45

Corresponding author: Nader Soleimani

Address: Faculty of Management, Garmsar Branch, Islamic Azad University, Garmsar, Iran.

Tell: 09122010644

Email: drnasoleimani@yahoo.com

Extended Abstract

Introduction:

In the 21st century, school leadership, as the largest and most important aspect of school life, is essential to the excellence of the school and the development of its learners' achievements. In this sense, quality improvement and fundamental change in schools depends not only on the quality and managerial and professional competencies of principals, but also to a large extent on their leadership skills. Given the importance of educational leadership in the development of school achievements, research on a wide range of issues related to educational leadership in schools has attracted the attention of international circles. Evidence from studies of school leadership suggests that educational leaders exercise leadership in school through change, entrepreneurship, participation, management, and policy implementation, including factors such as Educational policies, teachers, school context and individual motivations can be explained as an important foundation and prerequisite in the realization of leadership.

Goal:

The purpose of this research is to identify the most important aspects of the skills of instructional school leaders.

Method:

The present study was performed with mixed method methodology. The statistical population in the qualitative section includes university professors with scientific achievements in the field of leadership and educational management; In the quantitative section, there were 200 principals with a history of secondary

schools in Garmsar city in the 2019-2020 academic year. Sampling method in the qualitative part of the type of snowball and the sample size with theoretical saturation, 15 people were determined. The data collection tool in the qualitative part was a semi-structured interview and in the quantitative part was a structured questionnaire whose validity was confirmed by calculating the Cronbach's alpha coefficient (0.82). To analyze the data, in the qualitative part, open, axial and selective coding methods were performed, and in the quantitative part, using the Friedman's test.

Findings:

Among the dimensions of educational leaders' skills, interpersonal skills had the highest priority and individual and behavioral, organizational and professional-specialized skills were classified in the next ranks, respectively. Finally, it was suggested to pay attention to the dimensions of Instructional leadership skills and their priority in selecting, appointing and even evaluating performance, as well as developing educational programs and content related to the skills of school leaders.

Results:

It seems that among the dimensions of educational leaders' skills in schools, the role of interpersonal skills of educational leaders through change, entrepreneurship, participation, management and policy implementation, can best lead to desirable changes in the factors.

مقاله پژوهشی

شناسایی ابعاد مهارت های رهبران آموزشی مدارس: مطالعه ای آمیخته

حامد رنجبر^۱، نادر سلیمانی^{۲*}، حمید شفیع زاده^۳

۱. دانش آموخته مقطع دکتری تخصصی مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، گرمسار، ایران (مقاله برگرفته از رساله دکتری)
۲. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، گرمسار، ایران.
۳. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، گرمسار، ایران.

چکیده

مقدمه و هدف: در قرن بیست و یکم، توسعه ی مهارت های رهبری مدارس از بزرگ ترین و مهم ترین جنبه های حیات مدرسه در تعالی مدرسه و توسعه دستاوردهای فراگیران آن، از الزامات است. از این لحاظ ارتقای کیفی و ایجاد تحولات بنیادین در مدارس، نه تنها به کیفیت و صلاحیت های مدیریتی و تخصصی مدیران بستگی دارد، بلکه به میزان بسیار زیادی نیز متأثر از مهارت های رهبری آن ها نیز هست. هدف از پژوهش حاضر، شناسایی مهم ترین ابعاد مهارت های رهبران آموزشی در مدارس است.

روش شناسی پژوهش: پژوهش حاضر، با روش آمیخته اکتشافی انجام شد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل اساتید دانشگاهی دارای دستاورد علمی در حوزه رهبری و مدیریت آموزشی؛ و در بخش کمی، تعداد ۲۰۰ نفر از مدیران با سابقه مدارس متوسطه شهرستان گرمسار در سال تحصیلی ۹۹-۹۸ بود. روش نمونه گیری در بخش کیفی از نوع گلوله برفی و حجم نمونه با اشیاع نظری، ۱۵ نفر تعیین شد. ابزار گردآوری داده ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختار یافته و در بخش کمی، پرسشنامه ساختارمند بود که اعتبار آن با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ (۰/۸۲) تأیید شد. جهت تجزیه و تحلیل داده ها، در بخش کیفی از روش های کدگذاری باز، محوری و گزینشی و در بخش کمی با استفاده از آزمون فریدمن انجام شد.

یافته ها: از میان ابعاد مهارت های رهبران آموزشی، مهارت های بین فردی بترتیب دارای بیشترین اولویت و مهارت های فردی و رفتاری، سازمانی و حرفه ای-تخصصی به ترتیب در رتبه های بعدی طبقه بندی شدند. در نهایت، توجه به ابعاد مهارت های رهبری آموزشی و اولویت آن ها در انتخاب، انتصاب و حتی ارزیابی عملکرد، همچنین تدوین برنامه ها و محتوای آموزشی مرتبط با پودمان های مهارت افزایی رهبران مدارس، پیشنهاد گردید.

بحث و نتیجه گیری: به نظر می رسد در میان ابعاد مهارت های رهبران آموزشی در مدارس، نقش مهارت های بین فردی رهبران آموزشی از طریق ایجاد تغییر، کارآفرینی، جلب مشارکت، مدیریت و اجرای سیاست ها، به بهترین وجه می تواند منجر به ایجاد تغییرات مطلوب بر عوامل کلیدی اثرگذار بر فرایندهای یاددهی و یادگیری در بافت نظام آموزشی از طریق اثر بر عواملی چون انگیزه های بیرونی معلمان، جو حاکم بر مدرسه و خودکارآمدی و مثبت اندیشی کادر آموزشی در مدرسه عمل کند.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۲/۱۳

شماره صفحات: ۳۱-۴۵

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

[10.30495/jedu.2022.26521.5289](https://doi.org/10.30495/jedu.2022.26521.5289)

واژه های کلیدی:

رهبری آموزشی، مهارت های فردی و رفتاری، مهارت های بین فردی، مهارت های حرفه ای-تخصصی، مهارت های سازمانی

استناد: رنجبر حامد، سلیمانی نادر، شفیع زاده حمید (۱۴۰۱) شناسایی ابعاد مهارت های رهبران آموزشی مدارس: مطالعه ای آمیخته، دوماهنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۳ (۲): ۳۱-۴۵

* نویسنده مسوول: نادر سلیمانی

نشانی: دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد گرمسار، گرمسار، ایران.

تلفن: ۰۹۱۲۲۰۱۰۶۴۴

پست الکترونیکی: drnasoleimani@yahoo.com

مقدمه

بمنظور پاسخگویی مطلوب و مناسب نظام آموزشی به پیشرفتهای و تحولات سریع علمی، فرهنگی و فناوریانه عصر حاضر؛ مدارس در جهت همراهی و همگامی با این روند، نیازمند وجود رهبران آموزشی نوین و نواندیش هستند (Alagheband, 2018, p157). Papa (2018) بر این اعتقادند که نه تنها مدافعان، بلکه منتقدان بهبود مدارس بر این باورند که رهبری آموزشی، یک عنصر انتقادی است که بدون آن، مدارس دولتی از کودکان گرفته تا دبیرستان، نمی توانند بهبود یابند. (English & et al, 2018) رهبران موثر، استعدادها را جذب و پرورش می دهند، رشد سازمانی را تقویت می کنند، بر تغییر تأثیر می گذارند و فرهنگ مثبتی را در سازمان ایجاد می نمایند. از این لحاظ ارتقای کیفیت و ایجاد تحولات بنیادین در مدارس، نه تنها به کیفیت و صلاحیت های مدیریتی و تخصصی مدیران بستگی دارد، بلکه به میزان بسیار زیادی نیز متأثر از مهارت های رهبری آنها است. (Ranjbar & et al, 2020) بنحویکه ملاحظه و تحلیل محتوای اسناد بالادستی در نظام آموزش و پرورش کشور نظیر سند تحول بنیادین نیز، خود گواه بر سهم بالای رهبران مدارس در ارتقای وضعیت مدارس می باشد؛ بطوریکه سهم کمی زیر نظام های شش گانه تحول نظام آموزشی کشور طبق مندرجات موجود در این سند حاکی از آن است که سهم کمی زیرنظام منابع انسانی (۲۰٪)؛ برنامه های درسی و آموزشی (۱۵٪)؛ فضا، تجهیزات و فناوری (۱۱٪)؛ منابع مالی (۴٪)؛ پژوهش و ارزشیابی (۶٪)؛ رهبری و مدیریت (۴۴٪) است که می توان بوضوح دریافت که سهم کمی بخش "رهبری و مدیریت" بیش از سایر زیر نظام ها بوده (به میزان ۴۴٪) و بطور قطع این تفاوت در مقادیر، ناشی از آن است که بهبود در تمامی وجوه مربوط به این زیرنظام، از بدیهیات توسعه کیفی آموزش و پرورش کشور بالاخص مدارس قلمداد شده است. (Nasiri Valik Bani, 2016) آنچه رهبران آموزشی مدارس را از رهبران سایر سازمان ها متمایز و برجسته می سازد، مسوولیت آن ها در افزایش و تقویت یادگیری و تمرکز بر پیشرفت تحصیلی فراگیران است از سویی دیگر نیز رهبری موثر و حرفه ای در مدرسه، موجب توسعه حرفه ای معلمان می گردد. (Jafari et al, 2019) به همین دلیل و با توجه به نقش مهم و تأثیرگذار رهبری در مدرسه، برخی معتقدند که رهبری مدرسه به یکی از چالش برانگیزترین و با اهمیت ترین مشاغل در جامعه امروز مبدل و چنین ادعان شده که تحقق اهداف تعلیم و تربیت، بدون رهبری، امری محال و ناممکن است. (Nosrati & et al, 2015) زیرا کیفیت رهبری در نظام آموزشی، خاصه مدرسه، می تواند به شیوه های مختلف پیشرفت تحصیلی فراگیران را تحت تأثیر خود قرار داده و به اثربخشی مدارس کمک کند (Robert & et al, 2018) لذا با تمرکز بر این موضوع، رهبران مدارس باید برای دستیابی به اهداف مورد نظر، بیش از گذشته از دانش، مهارت و نگرش کافی متناسب با شرایط فعلی مدارس و محیط پیرامون آن برخوردار باشند.

اهمیت نظری این موضوعات در نظام آموزش و پرورش در حالی است که به رغم آن ها، هنوز مشخص نیست که در شرایط فعلی مدیران مدارس ما تا چه میزان از توانایی ها و مهارت های مربوط به مدیریت و رهبری آموزشی برخوردارند و در واقع چنین بنظر می رسد نوعی گسست میان ویژگی های شایسته و بایسته رهبری در مدارس استنباط می شود که این فاصله، تمامی زیرمجموعه ها و ساختارهای داخلی مدارس را تحت الشعاع قرار داده و با توجه به این موضوع که در سال های اخیر وزارت آموزش و پرورش با اجرای طرح هایی نظیر "طرح تعالی مدیریت مدارس" در صدد جبران این نقیصه برآمده است؛ اما هم چنان خلاء مربوط به تعریف و تدوین شایستگی ها و مهارت های کلیدی رهبری آموزشی مدارس در نیل به اهداف کلان توسعه نظام آموزشی، همچنان احساس می گردد؛ (Baniasad et al, 2018) بنحویکه این خلاء در ابعاد مختلف مرتبط با مدیریت مدارس نظیر انتخاب و انتصاب مدیران مدارس ملموس است. از سویی دیگر در بینشی آتیه نگر، هنگامی که بطور منطقی یا معقول، چشم اندازی از مدارس در پنجاه سال آینده را ترسیم کنیم، بی شک نوعی گسست و اختلاف میان آنچه مدارس انجام می دهند و آنچه انجام نمی دهند وجود دارد و این گسست و اختلاف همچنین در آماده سازی رهبرانی که در آن مدارس کار می کنند نیز وجود دارد (English & et al, 2018).

یافته های برخی از مطالعات حاکی از این واقعیت است که بیشتر وقت مدیران مدارس به انجام امور کم اهمیتی نظیر امور تدارکاتی و امور اداری صرف، سپری می شود و مدیران ما وقت بسیار اندکی را به امور اساسی تری مانند برنامه ریزی فعالیت های آموزشی و تربیتی اختصاص می دهند. شاید بتوان علت پدید آمدن چنین وضعی را یا ناشی از فقدان مهارت های رهبری و مدیریت در مدیران مدارس و یا فقدان فرصت جهت پرداختن به امور مربوط به رهبری آموزشی به فرض دارا بودن ویژگی های آن در مدیران به علت پرداختن به امور اجرایی و تدارکاتی دانست (Nasiri Valik Bani, 2016) از سویی دیگر نتایج سایر مطالعات حاکی از آن است که مهارت های رهبران مدارس تبیین کننده حدود ۷۰ درصد از واریانس عملکرد اثربخش آن ها در مدارس است. تحلیل سوابق پژوهشی مربوط به انتصاب مدیران مدارس نیز مدلل می سازد که انتخاب و بکارگماری مدیران مدارس در کشور ما همچنان به سبک سنتی صورت می پذیرد و در سال های اخیر تعامل معلمان و مدیران نواحی آموزش و پرورش بیشترین سهم را در انتخاب و انتصاب مدیران مدارس داشته است و در پاره ای شرایط نیز معلمان و دبیران موفق در تدریس و اداره کلاس، به سمت مدیران مدارس انتخاب می گردند در حالی که توفیق در تدریس و یادگیری فراگیران برای تصدی پست مدیریت مدرسه اگر ملاک لازم تلقی شود ولی کافی نیست. همچنین با توجه به این که سازمان های آموزشی در ارتقای مهارت های

رهبری آموزشی مدیران، تلاش های گسترده ای را برای آماده سازی آن ها در چارچوب آموزش های بدو و یا حین خدمت به انجام رسانده اند اما چنین بنظر می رسد که چنین تلاش هایی، کمتر بر اساس نیازهای حقیقی مدیران بوده و عمدتاً منجر به اتلاف منابع مادی، انسانی و ... شده و نیز کاهش انگیزه حضور مدیران در کلاس های ضمن خدمت را همراه داشته است. بنابراین اگر در انتصاب، آموزش و یا ارتقای مدیران آموزشی، به مهارت ها و شایستگی های رهبری و مدیریتی آن ها توجه شده و مدیران و کادر آموزشی مدارس به اهمیت و آثار مربوط به این مهارت های مدیران، وقوف داشته باشند آنگاه زمینه مناسبی فراهم خواهد شد تا از تمامی امکانات و منابع سازمان، بنحو مطلوبی استفاده شده و در نتیجه در دراز مدت، بهره وری هر چه بیشتر نظام آموزشی و تحقق اهداف مندرج در اسناد بالادستی نظام آموزشی کشور را شاهد خواهیم بود. لذا پژوهش حاضر با محوریت اسناد بالادستی نظام آموزش و پرورش نظیر سند تحول بنیادین، بررسی سوابق پژوهش و مطالعات مرتبط با این موضوع و هم چنین تحلیل آراء و دیدگاه های متخصصین، صاحب نظران و دست اندرکاران نظام آموزشی ضمن تلاش در جهت پُر کردن خلاء پژوهشی موجود در این زمینه، درصدد پاسخ به سوال زیر خواهد بود:

–مهم ترین ابعاد مهارت های رهبران آموزشی مدارس به ترتیب اولویت چیست؟

مبانی نظری و پیشینه مطالعاتی

در قرن بیست و یکم، رهبری مدارس بعنوان بزرگ ترین و مهم ترین جنبه از حیات مدرسه در تعالی مدرسه و توسعه دستاوردهای فراگیران آن، از الزامات است. (Kamal, 2020). از این لحاظ ارتقای کیفی و ایجاد تحولات بنیادین در مدارس، نه تنها به کیفیت و صلاحیت های مدیریتی و تخصصی مدیران بستگی دارد، بلکه به میزان بسیار زیادی نیز متأثر از مهارت های رهبری آن ها نیز هست؛ (Haj Khozaymh et al, 2020).

Omidian et al (2019) مفهوم رهبری آموزشی را بر مبنای چهار بعد کلیدی تعریف کردند. از نظر آن ها، رهبر آموزشی فردی است که چشم اندازی را برای یادگیری فراگیران ایجاد، یادگیری آن ها را پشتیبانی، برنامه های یادگیری را مدیریت و به منظور تأثیرگذاری در معلمان، شور و اشتیاق وافر از خود نشان می دهد. در جامع ترین تعریف، رهبری آموزشی به عنوان فرایند نفوذی قلمداد شده که از طریق آن، رهبران، جهت و مسیری را برای مدرسه، ترغیب کارکنان، هماهنگی استراتژی های کلاس با هدف بهبود آموزش و یادگیری فراهم می کنند. در حقیقت رهبری آموزشی از طریق فعالیت های رهبران مدارس در جهت خلق چشم انداز روشن، ایجاد ماموریت، فرهنگ و جو مدرسه که تاکید مضاعفی بر توسعه دستاوردهای آموزشی مدرسه دارد، شناخته می شود. این اقدامات به واسطه حمایت و پشتیبانی از فعالیت های کلاسی معلمان از طریق راهنمایی مستمر، ایجاد بسترهای توسعه حرفه ای معلمان، تدارک منابع آموزشی و تربیتی مناسب و حفظ ارتباط مستمر با اولیاء فراگیران در جهت توسعه و تعمیق فرایندهای یاددهی و یادگیری دنبال می شوند. (Sindhvad, 2020)

در جامع ترین تعریفی که از رهبری آموزشی ارائه شده، چنین گفته شده است که رهبری آموزشی به عنوان فرایند نفوذی قلمداد می شود که از طریق آن رهبران، جهت و مسیری را برای مدرسه، ترغیب کارکنان، هماهنگی استراتژی های کلاس با هدف بهبود آموزش و یادگیری فراهم می کنند. (Robert et al, 2018) بر اساس تازه ترین مطالعات صورت گرفته، مدارس موفق، رهبرانی دارند که دارای شایستگی ها و مهارت هایی همچون مدیریت منابع، چشم انداز رهبری، برقراری شبکه ای از ارتباطات موثر با معلمان، اولیا و دانش آموزان و ذینفعان، برنامه ریزی راهبردی، همکاری و تعاون (Robert et al, 2018) (Piaw, 2014)، تفکر خلاقانه، تفکر تحلیلی و حل خلاق مسئله (Mumford et al, 2017) (Ariratana, 2015)، صفات شخصی، آگاهی از فرهنگ، ارتباطات، وظیفه انسانی، مشارکت و توانمندسازی (Ababneh, 2016)، اخلاق مداری و رعایت هنجارهای حرفه ای و تخصصی، شناخت برنامه های آموزشی و درسی (Reston, 2015) هستند. از دیدگاه Ismail et al (2018) رهبران آموزشی مدارس بطور مستقیم خودکارآمدی کادر آموزشی مدرسه را تقویت و تشویق کرده و به شکلی غیرمستقیم، فرایند یاددهی و یادگیری و در نهایت توسعه دستاوردهای فراگیران را می افزایند؛ این موضوع در حالی است که به زعم Boyce (2019) ایفای مؤثر این نقش، بر موفقیت دانش آموزان در حیطه های شناختی و غیر شناختی اثرگذار است و دومین عامل مؤثر بر کیفیت عملکرد دانش آموزان و یکی از مهمترین منابع مدارس به شمار می رود. دانش آموزان نیز تأثیر رهبری آموزشی را به خوبی درک می کنند و آن را در کیفیت تحصیلی خود مؤثر می دانند. (Boyce et al, 2019)

با توجه به اهمیت رهبری آموزشی در توسعه دستاوردهای مدارس، پژوهش درباره طیف وسیعی از موضوعات مرتبط با رهبری آموزشی مدارس، توجه محافل بین المللی را بخود جلب نموده است. شواهد موجود در مطالعات انجام شده در زمینه رهبری مدارس، حاکی از این واقعیت است که رهبران آموزشی از طریق ایجاد تغییر، کارآفرینی، جلب مشارکت، مدیریت و اجرای سیاست، امر رهبری را در مدرسه به انجام می رسانند

که در این بین نقش عواملی چون سیاست های آموزشی، معلمان، بافت مدرسه و انگیزه های فردی، اصلی زیر بنا و پیش نیاز مهمی در تحقق امر رهبری قابل تبیین است. (Miller, 2018)

Shabani et al (2018) در پژوهش خود با بیان ابعاد مدل شایستگی رهبری مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران از مهارت های ذهنی فردی مدیران به نام مهارت های "ذهنی-بینشی" نام برده و آن را به نام مهم ترین رکن انتخاب و انتصاب رهبران در مدارس در نظر می گیرند. پژوهش (Nasiri Valik Bani, 2016) در مدارس استان همدان نشان داد که میانگین عملکرد مدیران مدارس فارغ التحصیل در رشته مدیریت آموزشی ۳/۵۱ و میانگین عملکرد مدیران فارغ التحصیل در سایر رشته ها ۳/۱۸ است؛ لذا از نظر معلمان، آن دسته از مدیران فارغ التحصیل در رشته مدیریت آموزشی عملکرد بهتری را نسبت به مدیران فارغ التحصیل سایر رشته ها دارند. (Eslamieh et al, 2015)

در بررسی صلاحیت ها و مهارت های رهبری مدیران مدارس ابتدایی مدارس به شهر، به این نتیجه دست یافتند که بهره مندی مدیران مدارس از مهارت های رهبری و صلاحیت های مدیریتی با تعهد و دلبستگی شغلی معلمان رابطه مثبت و معنی داری داشته به نحوی که این موضوع ۷۲/۱ درصد تغییرات مربوط به تعهد شغلی و ۵۷/۸ درصد تغییرات دلبستگی شغلی را در معلمان تبیین کرده است. همچنین مطالعاتی که در خصوص توانایی ها و مهارت های رهبران مدارس انجام شده نشان می دهند که عمده فعالیت های پژوهشی که در این زمینه انجام شده است، در مورد معلمان بوده و تعداد کارهای محدودی در مورد مدیران مدارس اتفاق افتاده است. هم چنین با مطالعه وضعیت موجود مدارس کشور مشخص می شود که یکی از مشکلات عمده نظام آموزش و پرورش فعلی ما، نامناسب بودن کیفیت کار مدیران مدارس است و اکثر مدیران مدارس از توانایی های لازم در خصوص رهبری و مدیریت مدارس در حد مطلوبی برخوردار نیستند که این موضوع شاید ناشی از آراسته نبودن مدیران مدارس ما به مهارت های یک رهبر آموزشی و کمبود دانش روزآمد و مهارت آنان است که منجر به ناکارآمدی مدارس گردیده است این مساله در کشورهای دیگر نیز مشاهده شده و محققان نایجریه ای اذعان داشتند که مدیران دوره متوسطه این کشور، از نظر مدیریت دانش، درک و توانایی لازم برای مدیریت و رهبری یادگیری و مدیریت منابع انسانی مدرسه (دانش آموزان و معلمان) را نداشته و چنین موضوعی منجر به بروز ناتوانی و ضعف در معلمان و آموزشیاران مدارس در پوشش برنامه منظم با هدف ممانعت از وقت گذرانی دانش آموزان در مدرسه، نگرش ضعیف نسبت به تدریس و یادگیری معلمان و در نهایت بروز تعارض و بعضاً درگیری مکرر میان دانش آموزان را شده و در حالتی کلی برای دستاوردهای کلی مدارس مورد مطالعه، آثار و تبعات ملموس و نامطلوبی را به ارمغان آورده است. (Farzaneh et al, 2014). Robert et al (2018) در بیان یافته های پژوهش خود از دوازده شایستگی موثر رهبران مدارس که با یکدیگر مرتبط هستند نام بردند که عبارتند از:

۱. رهبری مدرسه
۲. قانون مدرسه
۳. مدیریت منابع
۴. چشم انداز رهبری
۵. تغییر
۶. برقراری شبکه ای از ارتباطات موثر با معلمان، اولیا و دانش آموزان و ذینفعان
۷. برنامه ریزی راهبردی
۸. مدیریت داده ها
۹. روابط اجتماعی
۱۰. شناخت راهبردهای نوین مختلف یادگیری
۱۱. همکاری و تعاون
۱۲. رهبری تغییر

(Mumford et al (2017) بررسی های خود به ۹ مهارت کلیدی و بحرانی برای افراد در موقعیت های رهبری اشاره می کنند که در حل مشکلات رهبری اثرگذارند. این مهارت ها عبارتند از: -تعریف مشکل/مساله -تجزیه و تحلیل علت/هدف -تحلیل محدودیت -برنامه ریزی -پیش بینی -تفکر خلاق -ارزیابی ایده -خرد -چشم انداز (Sowel (2018) در مدل نظری خود به مهارت سازمانی مدیران مدارس در چهارچوب ابعادی چون اولویت مند بودن بازدید از کلاس های درسی - کمک به معلمان در جهت کاربست داده های ناشی از ارزیابی کلاسی - فراهم سازی زمینه های رشد و توسعه حرفه ای معلمان - همکاری با معلمان - تسهیم و توزیع رهبری با معلمان اشاره نموده و بر اهمیت توسعه مهارت های مزبور نزد رهبران آموزشی در مدارس تاکید می کند. (Ashkenas et al (2018) بر اساس مصاحبه با رهبران موفق شرکت های بزرگ، شرکت های نوپا و غیرانتفاعی، شش مهارت مهم رهبری را شناسایی کردند. بر اساس مطالعه آن ها، این مهارت ها عبارتند از: ۱) ایجاد چشم اندازی برای تمرکز و به چالش کشیدن تیم. ۲) ترجمه چشم انداز به استراتژی روشن در مورد اینکه چه اقدامی باید انجام شود و چه کاری انجام نشود. ۳) استخدام، توسعه و پاداش دادن به تیمی از افراد بزرگ؛ ۴) تمرکز بر نتایج قابل اندازه گیری؛ ۵) ترویج نوآوری و یادگیری برای حفظ تیم یا سازمان و ۶) خود-هدایتی. (Ariratana et al (2015) مهارت کاربست فناوری اطلاعات - مهارت های حرفه ای و اخلاقی را به نام مهم ترین مهارت های رهبران تعریف می نماید. (Besharat et al (2019) در پژوهش خود، مهم ترین شایستگی های مدیران گروه های آموزشی را شامل ارتباطات، کار تیمی، مدیریت افراد، دانشجو مداری، رهبری ادراکی، تصمیم گیری اجرایی، ویژگی های شخصیتی، ویژگی های اخلاقی و ویژگی های اختصاصی ذکر نمودند. (Bickmore (2016) نیز در پژوهش های خود در سطح ۲۵۰ مدرسه مقطع متوسطه در بریتانیا به این نتیجه رسید که مدیران مدارس، عاملی کلیدی با استفاده از "ایجاد ساختارهای حمایت کننده" و "ایجاد روابطی آمیخته با حسّی از اعتماد در معلمان"، به نام روش هایی است که اجرای آن از طرف مدیران مدارس می تواند به پیشرفت تحصیلی و تعالی مدارس اثر قابل ملاحظه ای گذارده و تحقق این مساله جز از طریق ایفای نقش رهبری آموزشی توسط مدیران مدارس و معلمان ارشد تحقق نخواهد پذیرفت. (Leis et al, 2016) (Shamsmourkani et al (2014) در پژوهش خود، مهمترین شایستگی های مدیران گروه های آموزشی را شامل ارتباطات، کار تیمی، مدیریت افراد، دانشجو مداری، رهبری ادراکی، تصمیم گیری اجرایی، ویژگی

های شخصیتی، ویژگی های اخلاقی و ویژگی های اختصاصی ذکر نمودند. نتایج پژوهش (Ng 2014) حاکی از آن بود که در برنامه توسعه رهبران، مواردی چون مهارت های بین فردی، مدیریت بحران، مدیریت صحیح منابع و اطلاع از آئین نامه های آموزشی در اولویت کار قرار دارد. (Nouradseddigh et al (2018) در پژوهش خود با موضوع واکاوی، رتبه بندی و ارائه الگوی مولفه های شناسایی مدیران مستعد مدارس غیردولتی شهر تهران، مهارت های بین فردی مدیران را یکی از اصلی ترین مهارت های مرتبط با استعداد رهبری در آینده مدارس معرفی کرد. (Pina et al (2015) نیز در بیان یافته های پژوهش خود با موضوع نقش رهبری مدیران مدارس بر دستاوردهای دانش آموزان، بر اثر غیر مستقیم قابل توجه و تامل ارتباط مثبت و موثر رهبر با ذینفعان مدرسه بر یادگیری دانش آموزان تاکید کردند. پژوهش Mard et al (2017) در ارتباط با مهم ترین نشانه ها و مهارت های مربوط به رهبران موفق آموزشی را تعیین جهت، مدیریت فرهنگ و جو سازمانی، نظارت و ارزیابی آموزشی، مدیریت بر فرایند یاددهی یادگیری در مدرسه، و رشد و توسعه حرفه ای اعلام نمودند. هم چنین (Reston 2015) در بیان نتایج پژوهش خود چنین نتیجه گرفت که توسعه حرفه ای رهبران آموزشی مدارس از مهم ترین مولفه های اثرگذار بر رشد و توسعه دستاوردهای علمی دانش آموزان و معلمان بوده و برنامه های توسعه حرفه ای رهبران آموزشی در مدارس را بر موارد زیر متمرکز دانست: ماموریت، چشم انداز و ارزش های بنیادی رهبری آموزشی، اخلاق مداری و رعایت هنجارهای حرفه ای و تخصصی، شناخت برنامه های آموزشی و درسی، آشنایی کامل با رویه های آموزشی و الگوهای ارزشیابی آموزشی، آشنایی با فرایندهای مراقبت و پشتیبانی از دانش آموزان مدرسه، ارتقای قابلیت های تخصصی و حرفه ای در مدرسه، تدوین برنامه های آموزش جامع حرفه ای برای کارکنان و معلمان مدرسه، استفاده موثر از ظرفیت والدین دانش آموزان در فعالیت ها و امور مدرسه، توسعه فرهنگ پژوهش مداری و رعایت اصول مدیریت و تعهد به بهبود مدرسه از تمامی جوانب. (Jamshidi Kohsari et al (2016) نیز در تبیین ابعاد مربوط به الگوی توسعه شایستگی های رهبری در سازمان های خدمات شهری شهر تهران، به موضوع مهارت های فردی شخصیتی و مهارت های فردی ذهنی رهبران سازمانی توجه خاصی را معطوف کرده است.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف، هم توسعه ای و هم کاربردی است و از نظر نوع روش، در زمره پژوهش های آمیخته از نوع اکتشافی قرار دارد. در این پژوهش، در ابتدا محقق با استفاده از بخش کیفی نسبت به شناسایی مهارت های رهبری آموزشی مدیران مدارس اقدام و در نهایت در بخش کمی، نسبت به اولویت بندی مهارت های موضوعه بر اساس دیدگاه مشارکت کنندگان اقدام کرد. جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی، از ۴ خوشه استادان متخصص با مرتبه علمی حداقل استادیار و دارای دستاورد علمی در حوزه رهبری و مدیریت آموزشی، مدیران حوزه وزارتی وزارت آموزش و پرورش دارای سمت ستادی و دست اندرکار در حوزه سیاست گذاری در آموزش پرورش و مدیران ستادی و اجرایی اداره کل آموزش و پرورش استان و همچنین مدیران با سابقه حداقل ۱۵ سال به بالا در مدیریت مدارس مقطع متوسطه (دوره دوم) شهرستان گرمسار در سال تحصیلی ۹۸-۹۹ تشکیل شده است. بمنظور انتخاب نمونه مورد نیاز جهت اجرای بخش کیفی تحقیق، محقق با محوریت «استخراج و اولویت بندی مهارت های رهبران آموزشی»: با شناختی کامل (نه تصادفی)، اولین فرد مصاحبه شونده را انتخاب و نسبت به انجام مصاحبه اقدام و در نهایت با بهره گیری از فن نمونه گیری هدفمند به شیوه گلوله برفی^۱، سعی کرد سایر مصاحبه شوندگان خود را بر اساس معرفی افراد مصاحبه شده بترتیب تا آخرین نفر بر این اساس که «چقدر با موضوع پژوهش و در راستای هدف مورد نظر پژوهشگر در این تحقیق»، اطلاعات نسبتاً جامع و کاملی دارند، انتخاب نماید. (جدول ۱) طی این روش، افراد به منزله حلقه های زنجیری تلقی شدند که یکدیگر را معرفی می کنند؛ بدین معنا که هر یک از مصاحبه شوندگان، افراد دیگری را معرفی می کنند که می توانند داده های غنی تری را در اختیار محقق قرار داده و به تعبیر بهتر، واحدهای جمع آوری داده های جدید، بعنوان مکمل واحدهای قبلی انتخاب می شوند. این بخش تا بدانجا پیش رفت که در مورد مقوله های گردآوری شده، داده جدیدی به دست نیامد و محقق در مورد مقوله های به دست آمده تا مصاحبه شماره ۱۵ به «سیری نظری» رسید.

جدول ۱- خوشه بندی اعضای مشارکت کننده در بخش کیفی پژوهش

عنوان خوشه	جنسیت	ملاک های مورد نظر محقق در گزینش مشارکت کنندگان	تعداد	شناسه
۱. عضو هیات علمی حداقل پیمانی و بالاتر ۲. حداقل تحصیلات دکترای تخصصی				
اساتید دانشگاه	مرد	۳. Ph. D. تخصص مرتبط با علوم تربیتی و مدیریت آموزشی. ۴. سابقه تالیف، تدوین، ترجمه، پژوهش و تدریس در دروس مرتبط با حوزه مدیریت آموزشی، علوم تربیتی و برنامه ریزی آموزشی و درسی.	۴	UF

1. Snowball sampling Method

HA	۲	۱. سابقه سمت های ستادی یا اجرایی در وزارت آموزش و پرورش. ۲. سیاست گذار و یا تصمیم گیرنده در حوزه های تحولی نظام آموزشی (نظیر طرح های تعالی مدیریت مدرسه، آئین نامه اجرایی طرح مدارس سرآمد و نظام مبتنی بر مدرسه-محوری، طرح همگام و ...) ۳. آشنایی کامل با مبانی و ارکان و ابعاد اسناد بالادستی نظام آموزش و پرورش (نظیر سند تحول بنیادین، سند ملی برنامه درسی و ...) ۴. تحصیلات مرتبط با حوزه علوم تربیتی و یا مدیریت آموزشی	مرد	مدیران سیاست گذار در سطح وزارت آموزش و پرورش.
PA	۲	۱. شناخت کامل سیاست ها و اسناد تحولی در سطح مدارس. ۲. اشراف کامل بر وضعیت مدارس و منابع مالی و انسانی و امکانات فیزیکی موجود در سطح استان. ۳. تحصیلات مرتبط با حوزه علوم تربیتی و مدیریت آموزشی .	مرد	مدیران سطح اداره کل آموزش و پرورش استان سمنان
SA	۷	۱. سابقه مدیریتی بین حداقل ۱۲ سال و بالاتر در مدارس متوسطه (دوره اول و دوم). ۲. سطح تحصیلات حداقل کارشناسی ارشد و بالاتر در رشته های مرتبط با حوزه علوم تربیتی و مدیریت آموزشی. ۳. موفق و دارای حسن عملکرد در مدارس از طریق معرفی همکاران و معلمان مدارس.	مرد و زن	مدیران سطح مدارس شهرستان گرمسار

ابزار گردآوری داده های مورد نیاز برای پژوهش در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختار یافته عمیق بود که پس از انجام مصاحبه و تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از روش های کدگذاری باز، محوری و گزینشی؛ مهم ترین مهارت های رهبران آموزشی استخراج و سپس در بخش کمی با استفاده از مولفه های مستخرجه از بخش کیفی، ابزار جمع آوری داده ها در بخش کمی در چارچوب پرسشنامه ساختارمند، طراحی گردید. به منظور تعیین روایی پژوهش در بخش کیفی، از روش «مثت سازی» استفاده شد. به این شکل که سوالات مورد نظر محقق برای انجام مصاحبه، با محوریت سوال اصلی تحقیق، با کمک ۳ نفر از استادان صاحب نظر و دارای دستاورد علمی در حوزه مدیریت و رهبری آموزشی و همچنین مطالعه ادبیات حاصل از نظریه ها و الگوهای داخلی و خارجی، همراستا با بررسی شواهد موجود در پژوهش های داخلی و خارج از کشور در این حوزه؛ ارزیابی، بازنگری و در نهایت مورد تأیید قرار گرفت. جهت ارزیابی پایایی نیز، تمامی ۱۵ مصاحبه انجام شده، توسط دو نفر کدگذار متخصص در فن کد گذاری، تحت کد گذاری مجدد قرار گرفته و با استفاده از آزمون «ضریب کاپای کوهن»، میزان توافق مابین دو کدگذار، محاسبه، مقایسه و در نهایت مقدار توافق بدست آمده بین دو کدگذار بر اساس ضریب کاپا (۰/۷۲۷) در سطح معناداری (۰/۰۰۳) طبق موارد مندرج در (جدول ۳)، مورد تأیید قرار گرفت.

جامعه آماری بخش کمی پژوهش را کلیه مدیران زن و مرد مدارس شهرستان گرمسار در مقطع متوسطه (دوره دوم) به تعداد ۲۰۰ نفر (۷۵ نفر زن و ۱۲۵ نفر مرد) در سال تحصیلی ۹۹-۹۸ تشکیل داده است که ملاک انتخاب آنها به نام عضویت در جامعه، دارا بودن تجربه شغلی مدیریت مدرسه به مقدار حداقل ۱۵ سال است. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران به میزان ۱۳۲ نفر (جدول ۲) محاسبه و نمونه مورد نیاز با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای از جامعه، استحصال گردید. ابزار گردآوری داده ها در بخش کمی این تحقیق را پرسشنامه محقق ساخته ای تشکیل می دهد که ابعاد مربوط به گویه های آن بر اساس مولفه های به دست آمده از بخش کیفی پژوهش طراحی و تدوین گردیده است. به منظور بررسی روایی ابزار پژوهش، روایی ابزار مورد نظر با در نظر داشتن اشکال مختلف روایی (صوری، محتوایی و ...)، با ارائه ابزار به سه نفر از اساتید خبره مشارکت کننده در پژوهش، بررسی و پس از انجام جرح و تعدیل در تعدادی از گویه ها، در نهایت، روایی ابزار از جانب استادان صاحب نظر، تأیید و میزان پایایی ابزار نیز از طریق انجام توزیع آزمایشی ابزار نوتدوین، روی نمونه ای ۳۰ نفره از اعضای جامعه پژوهش که به روش تصادفی ساده گزینش شدند، پس از محاسبه ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۸۲ محاسبه و پایایی ابزار نیز تأیید شد. بمنظور تجزیه و تحلیل داده ها در بخش کمی و تعیین اولویت مهارت های رهبران آموزشی، با استفاده از آزمون رتبه ای فریدمن نسبت به تعیین اولویت هر کدام از مولفه های مهارت های رهبری رهبران مدارس بر اساس دیدگاه جامعه آماری اقدام گردید.

جدول ۲- توصیف اعضای مشارکت کننده در بخش کمی پژوهش

مدرک تحصیلی			
	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری تخصصی
زن	۸	۴۱	۰
مرد	۱۵	۶۸	۰

جدول ۳- نتایج مربوط به محاسبه ضریب کاپای کوهن در مورد میزان توافق دوکگذار در بخش کیفی

	کدگذار (۱)	جمع	تعداد	ضریب کاپا	سطح معناداری		
						خیر	بلی
مخالف	شمارش	۷	۵	۲			
	شمارش مورد انتظار	۷	۲,۳	۴,۷			
کدگذار (۲)	شمارش	۸	۰	۸			
	شمارش مورد انتظار	۸	۲,۷	۵,۳			
موافق	شمارش	۱۵	۵	۱۰	۰,۰۰۳	۰,۷۲۷	
	شمارش مورد انتظار	۱۵	۵	۱۰			
جمع	شمارش مورد انتظار	۱۵	۵	۱۰			

یافته ها

بمنظور پاسخ به سوال پژوهش، در ابتدا مصاحبه نیمه ساختار یافته عمیقی با اعضای جامعه آماری در بخش کیفی انجام شد. در این ارتباط محقق با در نظر داشتن جمیع موارد مرتبط با ملاحظات اخلاقی مربوط به پژوهش، نسبت به ضبط سمعی و یا بصری مصاحبه ها اقدام و مصاحبه های ضبط شده، پس از پیاده سازی در نرم افزار تحلیل کیفی، بصورت سطر به سطر بررسی، مفهوم پردازی، مقوله بندی و سپس بر اساس مشابهت، ارتباط مفهومی و ویژگی های مشترک بین کدهای باز؛ مفاهیم و مقولات (طبقه ای از مفاهیم) مرتبط با آن ها، مشخص شدند. هنگام تجزیه و تحلیل داده ها، مفاهیم از طریق روش های کدگذاری، به گونه ای مستقیم، از فایل مربوط به رونوشت مصاحبه مشارکت کنندگان در پژوهش (کدهای زنده) یا با توجه به موارد مشترک کاربرد آنها، ایجاد شدند. فایل های رونوشت مربوط به هر مصاحبه برای یافتن مقوله های اصلی، ویژگی ها و ابعاد مقوله ها، بگونه ای منظم مورد بررسی قرار گرفتند. بدین شکل که در ابتدا، پاسخ های ارائه شده توسط هر مصاحبه شونده به واحدهای کوچک معنایی تجزیه شد. این کار، پس از بررسی مصاحبه ها در سطح جمله یا پاراگراف انجام گرفت. سپس مفاهیم، در چهارچوب مقوله های بزرگ تر قرار گرفتند و پس از این مرحله سعی گردید تا مقوله ها نیز در چارچوب دسته های مفهومی کلان تر طبقه بندی شوند.

با توجه به این که حدود ۴۰ کد باز از تحلیل تمامی مصاحبه ها بدست آمد، پس از پایان یافتن هر مرحله از طبقه بندی و بررسی و بازنگری مجدد داده ها، مفاهیم تکراری، حذف، و مفاهیم مشابه نیز در همدیگر ادغام و به تعبیر مناسب تر، "پالایش مفهومی" صورت پذیرفت. این کار تا چندین مرتبه برای رسیدن به سیری یا اشباع نظری برای مقوله های اصلی، مقوله ها و ویژگی های آنها بصورت مکرر انجام شد. در نهایت، کدگذاری باز پس از حصول اطمینان از ظهور داده جدید، توسط محقق متوقف شد.

نتایج بدست آمده از تحلیل مصاحبه ها حاکی از آن بود که مهم ترین مهارت های رهبران آموزشی مدارس شامل ۴ مقوله اصلی و ۳۳ مقوله فرعی است. مقوله های اصلی شامل: مهارت های فردی-رفتاری، مهارت های بین فردی، مهارت های حرفه ای- تخصصی و مهارت های سازمانی است. (جدول ۳)

جدول ۳- کدهای باز، محوری و گزینشی مرتبط با ابعاد مهارت های رهبران آموزشی

مقولات شناسایی شده سطح اول	مقولات سطح دوم	کدها یا داده ها
مهارت های رهبری آموزشی	مهارت های فردی و رفتاری	ابتکار و نوآوری-توان تحلیل و ادراک مسائل-اقناع، سخن وری و مذاکره گری- صداقت و صراحت گفتاری و رفتاری-صعه صدر و بردباری-انتقادپذیری-اعتماد به نفس و خودباوری -اخلاق مداری و رفتار حرفه ای-انعطاف رفتاری- عملگرایی-الگو و اسوه بودن -آینده نگری و بینش استراتژیک
	مهارت های بین فردی	درک احساسات و نگرش های دیگران-همدلی، همدردی و نوع دوستی-مشارکت طلبی-همکاری و تعاون-تیم سازی-ارتباط و تعامل روشن و سازنده با ذینفعان مدرسه-ترغیب گری و ایجاد انگیزه-اعتماد سازی-اجتماعی بودن-ملاحظه گری-مداومت در ارزیابی مستمر پیشرفت و توسعه معلمان و دانش آموزان-هوش هیجانی-

مهارت های حرفه ای- تخصصی	آگاهی و شناخت روش های تدریس، اهداف و برنامه های درسی، محتوای آموزشی-تحصیلات مرتبط آکادمیک-آشنایی و کاربست فناوری های نوین در بهبود مستمر دانش آموزان و کادر آموزشی-آشنایی کامل با روشهای ارزیابی عملکرد-شناخت روش های سنجش و ارزشیابی آموزشی-آگاهی و شناخت از فعالیت های تخصصی موجود در مدرسه-آشنایی کافی با فناوری های نوین در حوزه آموزش و پرورش-
مهارت های سازمانی	خلق جو و فرهنگ سازنده-مرز گستری سازمانی مدرسه-خلق چشم انداز و آرمان مشترک-آگاهی و اشراف بر قوانین و اسناد بالادستی آموزش پرورش-برنامه محوری و پروژه سازی-مدیریت بحران-رویارویی با تفاوت های سلیقه ای،فکری و رفتاری-هوش سازمانی

بمنظور اولویت بندی مولفه ها، پس از ارائه فهرست مولفه های مستخرجه از طریق کدگذاری باز، محوری و گزینشی، فهرست مورد نظر ضمن دریافت نظرات صاحب نظران مشارکت کننده در پژوهش در ارتباط با اولویت هر کدام از مولفه ها نسبت به یکدیگر، نسبت به رتبه بندی آنها با استفاده از آزمون رتبه ای فریدمن اقدام شد. با توجه به سطح معناداری مقدار آماره آزمون فریدمن، می توان چنین نتیجه گرفت که تفاوت بین رتبه های مربوط به هر یک از مولفه ها، ($sig < 0.05$) معنادار بوده و بدین ترتیب مهارت های بین فردی دارای بالاترین رتبه (۴،۲۴) و مهارت های فردی و رفتاری، مهارت های سازمانی و مهارت های حرفه ای-تخصصی بترتیب در رتبه های بعدی طبقه بندی شده اند. (جدول ۴)

جدول ۴- رتبه بندی ابعاد مهارت های رهبران آموزشی با استفاده از آزمون فریدمن

ابعاد	رتبه	مقدار آماره	سطح معناداری
مهارت های بین فردی	۴،۲۴		
مهارت های فردی و رفتاری	۳،۸۷		
مهارت های سازمانی	۳،۷۷	۱۱۵،۲۶۰	۰،۰۰۰
مهارت های حرفه ای-تخصصی	۳،۱۲		

بحث و نتیجه گیری

طرح موضوعاتی چون رهبری آموزشی، مدیریت مدرسه محور، مدیریت کیفیت فراگیر، مدیریت مدارس هوشمند، مدیریت مدارس سبز و تعالی و سرآمدی مدارس و ... در ادبیات مدیریت و رهبری سازمان های آموزشی در ورود به هزاره سوم که مقوله تغییر را برای سازمان ها به ارمغان آورده و الزاماتی چون جهانی شدن، جامعه مبتنی بر دانش، تغییرات اجتماعی، از عوامل کلیدی آن است؛ ضمن بروز تغییراتی شگرف در سیمای مدارس و مراکز آموزشی، مدیران مدارس را ملزم به مهندسی مجدد و بازنگری سبک خود در راهبری و مدیریت مدارس و سازمان های آموزشی نموده و پژوهش های صورت گرفته در این ارتباط اذعان نموده اند که هر چقدر مدیران و رهبران آموزشی به مهارت های رهبری نو آراسته باشند بی تردید، سازمان های آموزشی منجمله مدارس، از اثربخشی، کارایی، اعتبار و کیفیتی متعالی همراه با توان رقابتی در عرصه های آموزشی برخوردار خواهند بود. چنین نگرشی گویای این واقعیت خواهد بود که رهبران آموزشی حرفه ای و ماهر در بطن نظام آموزش و پرورش، به نام سرمایه ای مطرح می شوند که قدرت بازتولید دارند.

Sindhvad(2020) معتقد است رهبری آموزشی از طریق فعالیت های رهبران مدارس در جهت خلق چشم انداز روشن، ایجاد مأموریت، فرهنگ و جو مدرسه که تاکید مضاعفی بر توسعه دستاوردهای آموزشی مدرسه دارد، شناخته می شود. این اقدامات به واسطه حمایت و پشتیبانی از فعالیت های کلاسی معلمان از طریق راهنمایی مستمر، ایجاد بسترهای توسعه حرفه ای معلمان، تدارک منابع آموزشی و تربیتی مناسب و حفظ ارتباط مستمر با اولیاء فراگیران در جهت توسعه و تعمیق فرایندهای یاددهی و یادگیری دنبال می شوند. (Sindhvad et al, 2020) بنابراین، رهبری آموزشی توانمند و ماهر در سازمان های آموزشی منجمله مدارس، عامل اصلی و اساسی در ایجاد هم افزایی، همسویی و همدلی میان نیروها و عوامل کلیدی موجود در بافت سازمان آموزشی علی الخصوص دست اندرکاران هسته فنی مدارس یعنی معلمان و کادر آموزشی آن است. (Bush et al (2014) نیز، بر این امر تاکید کرده که رهبری موفق برای موفقیت مدارس و سیستم های آموزش و پرورش لازم و ضروری است. لذا پژوهش حاضر با هدف شناسایی مهمترین مهارت های رهبران آموزشی و با روش آمیخته اکتشافی

1. re-engineering
2. Reproduce

صورت پذیرفت. یافته های حاصل از تحلیل داده های پژوهش در بخش کیفی و کمی مبین آن است که مهم ترین مهارت های رهبران آموزشی در مدارس در قالب چهار مهارت کلیدی: مهارت های فردی و رفتاری- مهارت های بین فردی- مهارت های حرفه ای و تخصصی و مهارت های سازمانی قابل تقسیم و تفکیک هستند.

با مرور پژوهش های نظری به این نتیجه می رسیم که ویژگی های فردی و رفتاری، از مهارت های رهبری رهبران سازمانی محسوب شده، همان طور که در نظریه هایی چون نظریه صفات مشخصه های رهبری، رهبری کاریزماتیک و نظریه ابر مرد، به آن ها اشارات مستقیمی داشته اند. در تحلیلی کلی می توان چنین بیان داشت که ماهیت فنی مسائل موجود در حوزه تدریس و یادگیری فراگیران، مسائل مرتبط با جو سازمانی مدرسه، ارزش های گروه کاری و از طرفی دیگر ماهیت مسائل مرتبط با مدیریت منابع و ساختار مدرسه، روزآمدی، تنوع و پیچیدگی موجود در بافت سازمان اجتماعی مدرسه و همسو با این موارد، موضوع تنوع استعدادها و نیازهای عوامل انسانی موجود در مدرسه، از جمله دلایلی است که نقش ظرفیت و مهارت های فردی و رفتاری رهبر مدرسه را در هضم و تحلیل این مسائل، برجسته و اجتناب ناپذیر می سازد. از طرفی دیگر تعدادی از مشخصه های مهارت موضوعه در مشارکت کنندگان پژوهش، از بار ارزشی و فرهنگی خاصی برخوردارند که از آن جمله می توان به مواردی چون عمل گرایی و پرهیز از شعار، سلامت اداری و اخلاقی، اخلاق و منش، روحیه جهادی، متخلق به اخلاق دینی و مذهبی، الگو و اسوه بودن اشاره داشت. در این ارتباط (Shabani et al (2018) در پژوهش خود با بیان ابعاد مدل شایستگی رهبری مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران از مهارت های ذهنی فردی مدیران بعنوان مهارت های "ذهنی-بینشی" نام برده و آن را بعنوان مهم ترین رکن انتخاب و انتصاب رهبران در مدارس در نظر می گیرند. (Jamshidi Kohsari et al (2016) نیز در تبیین ابعاد مربوط به الگوی توسعه شایستگی های رهبری در سازمان های خدمات شهری شهر تهران، به موضوع مهارت های فردی شخصیتی و مهارت های فردی ذهنی رهبران سازمانی توجه خاصی را معطوف نموده است. لذا این بعد از ابعاد مهارت های رهبری با نتایج پژوهش آن ها هم سو و هم جهت است.

مهارت های بین فردی بعنوان یکی دیگر از مهارت های موثر رهبران سازمانی مطرح است. تحلیل داده های پژوهش حاکی از آن بود که مهارت های بین فردی به نحوه تعامل رهبر با محیط اطراف و روابط اجتماعی او با کارکنان و سایر ذی نفعان مدرسه مربوط است. بدون تردید ماهیت مدرسه، ماهیتی اجتماعی است و بر این اساس ساختار و روابط موجود در این سازمان نسبت به سایر سازمان ها از پیچیدگی های قابل تاملی برخوردار است. یکی از عناصر مهم موجود در محیط اجتماعی و انسانی مدارس، بعد ارتباطی آن است. به زعم صاحب نظران چون (Hoy et al (2015)، رهبران مدرسه با استفاده از ابزار ارتباط در مدارس، اهداف گوناگونی همچون دستیابی به اهداف سازمانی و حفظ روابط مثبت را تعقیب می کنند هم چنین در پاره ای موارد آن ها با استفاده از تعامل با دیگران، حلقه نظارت خود را در سازماندهی و تخصیص منابع موجود در مدرسه تنگ تر و یا بازتر می نمایند (Hoy et al, 2015, p540). تحلیل نشانه های کلامی و مفهومی مشارکت کنندگان به وجود ۱۳ شاخص مهم کلیدی از جنبه هایی از مهارت های ارتباطی و تعاملی رهبران در سطح مدرسه اشاره داشته که به نظر مشارکت کنندگان در پژوهش دارای بیشترین اثر وضعی بر توفیق مدارس و اعتلای آن ها دارند که عبارتند از: ۱) درک احساسات و نگرش های دیگران ۲) همدلی، همدردی و نوع دوستی (۳ مشارکت طلبی (۴ همکاری و تعاون (۵ تیم سازی (۶ ارتباط و تعامل روشن و سازنده با ذی نفعان مدرسه ۷) ترغیب گری و ایجاد انگیزه (۸) اعتماد سازی (۹) اجتماعی بودن (۱۰) ملاحظه گری (۱۱) مداومت در ارزیابی مستمر پیشرفت و توسعه معلمان و دانش آموزان (۱۲) هوش هیجانی (۱۳) اقناع، سخنوری و مذاکره گری. واگنر و آلن (۲۰۱۶) در نظریه خود بر این اعتقادند که مدارس که عملکرد آموزشی قوی دارند، جوامع مراقبتی هستند که در آن ها روابط بین فردی و انتظارات آکادمیک تحصیلی رهبران آن در حد عالی است. (Shamsmourkani et al (2014) در پژوهش خود، مهمترین شایستگی های مدیران گروه های آموزشی را شامل ارتباطات، کار تیمی، مدیریت افراد، دانشجو مداری، رهبری ادراکی، تصمیم گیری اجرایی، ویژگی های شخصیتی، ویژگی های اخلاقی و ویژگی های اختصاصی ذکر کردند. نتایج پژوهش (Ng (2014) حاکی از آن بود که در برنامه توسعه رهبران، مواردی چون مهارت های بین فردی، مدیریت بحران، مدیریت صحیح منابع و اطلاع از آئین نامه های آموزشی در اولویت کار قرار دارد. (Nouradseddigh et al (2018) در پژوهش خود با موضوع واکاوی، رتبه بندی و ارائه الگوی مولفه های شناسایی مدیران مستعد مدارس غیردولتی شهر تهران، مهارت های بین فردی مدیران را یکی از اصلی ترین مهارت های مرتبط با استعداد رهبری در آینده مدارس معرفی نمود. (Pina et al (2015) نیز در بیان یافته های پژوهش خود با موضوع نقش رهبری مدیران مدارس بر دستاوردهای دانش آموزان، بر اثر غیر مستقیم قابل توجه و تامل ارتباط مثبت و موثر رهبر با ذینفعان مدرسه بر یادگیری دانش آموزان تاکید نمودند. تحلیل داده های به دست آمده حاکی از آن است که مهارت های حرفه ای- تخصصی شامل آن دسته از مهارت هایی را شامل می شود که ارتباط مستقیمی با فعالیت ها و فرایندهای فنی و تخصصی موجود در بافتار اجتماعی مدارس داشته و به تعبیر (Hoy et al (2015) نقش مستقیمی را در تنظیم فعالیت ها و اقدامات مرتبط با عملیات هسته فنی مدارس (فرایند تدریس و یادگیری) ایفا می نمایند. (Hoy et al, 2015, p543) از نگاه مصاحبه شدگان، آشنایی رهبران آموزشی با برنامه های درسی، اهداف آموزشی،

هدف های درسی، روش های ارزشیابی پیشرفت تحصیلی فراگیران، روش های نظارت و ارزیابی آموزشی، همگی از ضرورت هایی است که بایستی مدیران مدارس در جهت نقش آفرینی در کسوت رهبر آموزشی بدان توجه کافی داشته باشند. این موضوع در بافت اجتماعی پیچیده مدرسه در حالی است که تمامی ارکان و اجزای این نظام سازمانی گسترده در جهت توسعه و تعمیق فرایند یاددهی و یادگیری فراگیران در قالب یک منظومه در حال فعالیت اند. به زعم مشارکت کنندگان شناخت و اشراف کامل رهبران آموزشی با این موارد همراه با ارتباط زمینه تحصیلی رهبران مدارس در حوزه هایی چون علوم تربیتی، مدیریت آموزشی و حتی مشاوره؛ ضمن ایجاد درکی جامع و بینشی وسیع در مدیران نسبت به مسائل و مشکلات مبتلا به این حوزه در سطح مدرسه، امکان اخذ تصمیمات توأم با ریسک را کاسته و از سویی دیگر زمینه ارائه راهکارهای مساعد و مناسبی را از طریق جامعیت نگاه، هم افزایی خلاق و مشارکت با گروه های حرفه ای کاری متشکل از معلمان مدرسه در رفع موانع و مشکلات مبتلا به این حوزه فراهم می سازد. در کنار این موضوعات، شناخت و بهره مندی رهبران از فرصت های بی بدیل فضای مجازی و رسانه های اجتماعی و بطور کلی فناوری های نوین، ضمن افزایش اشراف و آگاهی رهبران مدارس از پیشرفت های نو در حوزه های تربیتی و آشنایی و بهره گیری از تجارب الگوهای موفق داخلی و خارجی، زمینه مناسبی را در جهت ارتباط موثر و مناسب با نسل جدید فراهم نموده و از سویی دیگر فرصتی بی بدیل در جهت تشویق و ترغیب معلمان و کادر آموزشی در بهره گیری از ظرفیت های موجود در فناوری های نوین به مثابه جنبه هایی نو ورود از فناوری های آموزشی در هزاره سوم بمنظور توسعه خود و دانش آموزان فراهم خواهد ساخت. در این ارتباط نتایج پژوهش (Mard et al, 2017) در ارتباط با مهمترین نشانه ها و مهارت های مربوط به رهبران موفق آموزشی را تعیین جهت، مدیریت فرهنگ و جو سازمانی، نظارت و ارزیابی آموزشی، مدیریت بر فرایند یاددهی یادگیری در مدرسه، و رشد و توسعه حرفه ای اعلام نمودند. همچنین (Reston, 2015) در بیان نتایج پژوهش خود چنین نتیجه گرفت که توسعه حرفه ای رهبران آموزشی مدارس از مهمترین مولفه های اثرگذار بر رشد و توسعه دستاوردهای علمی دانش آموزان و معلمان بوده و برنامه های توسعه حرفه ای رهبران آموزشی در مدارس را بر موارد زیر متمرکز دانست: مأموریت، چشم انداز و ارزش های بنیادی رهبری آموزشی، اخلاق مداری و رعایت هنجارهای حرفه ای و تخصصی، شناخت برنامه های آموزشی و درسی، آشنایی کامل با رویه های آموزشی و الگوهای ارزشیابی آموزشی، آشنایی با فرایندهای مراقبت و پشتیبانی از دانش آموزان مدرسه، ارتقای قابلیت های تخصصی و حرفه ای در مدرسه، تدوین برنامه های آموزش جامع حرفه ای برای کارکنان و معلمان مدرسه، استفاده موثر از ظرفیت والدین دانش آموزان در فعالیت ها و امور مدرسه، توسعه فرهنگ پژوهش مداری و رعایت اصول مدیریت و تعهد به بهبود مدرسه از تمامی جوانب. مهارت های سازمانی شامل آن دسته از مهارت هایی است که طیفی وسیع و گسترده از مهارت های مرتبط با تعیین اهداف، چشم اندازها، خلق فرهنگ و جو سازمانی، آینده خلق جو و فرهنگ سازنده؛ مرز گستری سازمانی مدرسه؛ خلق چشم انداز و آرمان مشترک؛ آگاهی و اشراف بر قوانین و اسناد بالادستی آموزش پرورش؛ برنامه محوری و پروژه سازی؛ آینده نگری و بینش استراتژیک؛ مدیریت بحران؛ رویارویی با تفاوت های سلیقه ای، فکری و رفتاری؛ هوش سازمانی؛ مربیگری و هدایت؛ تحول گرایی؛ اقدام پژوهی؛ برنامه ریزی و سازماندهی؛ تمایل مضاعف به توسعه خود و دیگران؛ مسوولیت پذیری و پاسخگویی سازمانی را در بر می گیرند که از دیدگاه تعدادی از استادان و صاحب نظران داخلی و خارجی مشارکت کننده در این پژوهش، می توان مهارت های مورد نظر را در زمره شایستگی ها و قابلیت هایی از رهبران سازمانی در نظر گرفت که بی گمان در اثربخشی سازمان مدرسه نقش بسزایی را ایفا می نمایند. به این صورت که رهبران آموزشی با ترسیم اهدافی متعالی و رشد محور همگام با خلق چشم اندازی روشن در چهارچوب اهداف تعیین شده در جهت توسعه دستاوردهای علمی دانش آموزان مدرسه همگام با بهره گیری از ظرفیت های نشأت گرفته از امتزاج همساز هسته فنی، جو و فرهنگ حاکم بر مدرسه، بنیان های اقتدار و روابط سیاسی سازمانی موجود در مدرسه، در جهت افزایش اثربخشی مدرسه و اثرگذاری غیرمستقیم بر توفیق تحصیلی فراگیران اقدام می نمایند. اهداف آموزشی بعنوان یکی از نتایج عملکردی مرتبط با موضوع اثربخشی مدارس (Hoy et al, 2015, p430) از عوامل مهم و محوری مرتبط با مقوله اثربخشی و تعالی مدرسه مطرح می باشند. بی تردید، اهداف، ضمن هدایت تلاش ها و انگیزه کارکنان، عدم قطعیت ها را زدوده و مسیر سازمان مدرسه را در ارزیابی عملکرد کارکنان روشن می نماید. بدون تردید مهارت رهبران آموزشی در خلق اهداف و تدوین چشم انداز و آرمانی مشترک از مسیر توسعه یادگیری فراگیران و به تبع آن سرآمدی مدرسه، می تواند در تحقق این موضوع به شکلی شایسته اثر گذارد. در کنار موضوع مربوط به مهارت تدوین اهداف و چشم انداز سازمانی توسط رهبر مدرسه، می توان موضوع جو و فرهنگ سازمانی، مسائل مربوط به روابط قدرت و سیاست سازمانی موجود در مدرسه و همچنین نظام ساختاری مدرسه را بعنوان متغیرهایی در نظر گرفت که در الگوی اثربخشی سازمانی مدارس به زعم (Hoy et al, 2015) در پوشش ملاک های تبدیلی (همان منبع) عمل می نمایند. بنابراین در استنتاجی برگرفته از جمیع موارد، تدوین صریح اهداف، همگام با خلق آرمان و چشم اندازی مشترک و مشخص برای مدرسه توسط رهبران آموزشی، ضمن کاهش زدایش مقاومت کارکنان و گروه کاری در جهت ایجاد تغییر در عناصر موجود در فرهنگ سازمانی به سمت اهداف تعریف شده، بستر مناسبی را در جهت توسعه جوئی حامی همگام با هم افزایی خلاق ساختاری و عملکردی در بافتار اجتماعی مدرسه به ارمغان خواهد آورد. در تطبیق یافته های مرتبط با این مقوله؛ محققان در

مرکز رهبری خلاق آمریکا، برخی از شایستگی های اصلی رهبران که در تمامی سازمان ها مشترک هستند را تعیین نموده و در سه طبقه کلی دسته بندی کرده اند که مهارت رهبری سازمان یکی از آن موارد بود که شامل: مدیریت تغییر؛ حل مساله و تصمیم گیری؛ مدیریت امور سیاسی و نفوذ بر دیگران؛ ریسک پذیری و ابتکار؛ تعیین چشم انداز و استراتژی؛ مدیریت کار؛ ارتقای مهارت و دانش کسب و کار و ... می باشند. Mumford(2017) در نظریه خود مهمترین ابعاد مهارت های سازمانی رهبران را تعریف مشکل/مساله-برنامه ریزی-پیش بینی-چشم انداز بیان می نماید. (Sowel(2018) در مدل نظری خود به مهارت سازمانی مدیران مدارس در چهارچوب ابعادی چون اولویت مند بودن بازدید از کلاس های درسی- کمک به معلمان در جهت کاربست داده های ناشی از ارزیابی کلاسی- فراهم سازی زمینه های رشد و توسعه حرفه ای معلمان-همکاری با معلمان-تسهیم و توزیع رهبری با معلمان اشاره نموده و بر اهمیت توسعه مهارت های مزبور نزد رهبران آموزشی در مدارس تاکید می نماید. (Ariratana et al(2015) مهارت کاربست فناوری اطلاعات - مهارت های حرفه ای و اخلاقی را به نام مهم ترین مهارت های رهبران تعریف می کند.

پیشنهادهای کاربردی پژوهش

با توجه به نقش بی بدیل رهبری آموزشی در توسعه دستاوردهای مدارس و دانش آموزان، پیشنهاد می شود ابعاد مرتبط با مهارت های آموزشی در انتخاب و انتصاب و حتی ارزیابی عملکرد هم چنین در تدوین برنامه ها و محتوای آموزشی مرتبط با پودمان های مهارت آموزی و مهارت افزایی رهبران مدارس مدیران مدارس مورد ملاحظه قرار گیرد.

References

1. Abanbeh, R. (2016). SUCCESSFUL LEADERSHIP COMPONENTS: A QUALITATIVE APPROACH. The 2016 WEI International Academic Conference Proceedings.
2. Abdollahi, B; Sadin, A. (2012). The Relationship between Educational Leadership Functions of school Principals and Effective Teaching Of Elementary Teacher. Journal pf research in educational systems, 6(19), 107-134. [in persian]
3. Alagheband, A. (2018). Introduction to Educational Management. Tehran: Nashre Ravan. [in persian]
4. Ariratana , W., Sirisookslip, S., & Ngang, T. (2015). Development of Leadership Soft Skills Among Educational Administrators. Journal of Social and Behavioral Sciences, 186(20), 331-336.
5. Ashkenas, R., & Manville, B. (2018). The Six fundamental Skills Every Leader Should Practice. Harvard Business Review, 22(4).
6. Baniasad, S., Zadeh, R. H. G., & Khandaghi, M. A. (2018). From Effectiveness to Excellence: Gap between Theory, Research and Practice in the School Management Excellence Program. Foundations of Education, 7(2), 97- 122 .
7. Boyce, J., & Bowers, A. J. (2019). Toward an evolving conceptualization of instructional leadership as leadership for learning. Journal of Educational Administration . 9(3), 124- 148 .
8. Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: what do we know? School Leadership & Management (Vol. 34). Texas: Education.
9. Davis, B. (2010). Principles and Fundamentals of School Leadership (1 ed.). (Bizhan Abdollahi & Reza Saki, Trans.) Tehran: Research Center for Education and Training Studies.
10. Eslamieh, F., & MohammadDavoudi, A. (2015). Assessing the level of qualifications and professional skills of primary school principals and its relationship with teachers' job commitment and attachment. Journal of Education and Evaluation, 103-116. [in persian]
11. Farzaneh, M., Pour Karimi , J., & Nowruzi, M. (2015). Presentation of Model of Professional Qualifications of High School Principals. Management of Organizational Culture Journal, 12(3), 505-528. [in persian]
12. Haj Khozeymh, M., Abili, K., & Pourkarimi, J. (2020). Presenting a Model for Professional Development Departments' Heads in Universities and Institutes of Higher Education. Journal of Educational Sciences, 27(1), 221-240. [in persian]
13. Hoy, W., & Miskel, C. (2015). Educational Administrator (Theory, Reseach and Pract). (N. Soleimani, Trans.) Tehran: Samt. [in persian]
14. English, F., Papa, R., Mullen, C., & Crayton, T. (2018). Educational Leadership at 2050- Implications, Challenges and Commitments. (N. Shirbagi, Trans.) Tehran: Assar Moaser. [in persian]
15. Ismail, S., Husin, F., & Khalid, R. (2018). Instructional Leadership and Teachers' Functional Competency across the 21st Century Learning. Journal Of Instruction, 11(3), 135-152.

16. Jafari, S., Aminbeidokhti, A., & Ghasemian Dastjerdi, Z. (2019). The role of managers' professional leadership in students' competency development by mediating trust and collaboration between teachers and professionalization of teachers. *Journal of Educational Sciences*, 26(1), 77-96.
17. Jamshidi Kohsari, H., Zarei Matin, H., Babaie Zakliki, M., & Jandaghi, G. (2016). Designing a Model for Developing Leadership Competencies in Municipal Service Organizations,. *Quarterly: Strategic Management Studies*, 7(26), 73-100. [in persian]
18. Kamal, A., Mahmood, Z., & Ishraq, M. (2020). Impact of School Leadership on Students Personality Development. *Journal of Education & Social Research*, 3(2), 42-49.
19. Leis, M., & Kaufman, S. (2016). Principal actions related to increases in teacherprincipal trust. *Journal of School Public Relations*, 36(1), 260-291.
20. Mard, S., ZeinAbadi, H., Abdollahi, B., & Arasteh, H. (2017). Indicators of a successful educational leader; Findings of a Phenomenological Study. *Quarterly Journal of School Management*, 5(2). [in persian]
21. Miller P.W. (2018) The Nature of School Leadership. In: *The Nature of School Leadership. Intercultural Studies in Education*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-70105-9_9
22. Mumford, D., Erin, M., & Tristan, M. (2017). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 24-39.
23. Nasiri Valik Bani, F., & Saki, J. (2016). Comparison of Performance of Graduate Directors of Educational Management with Performance of Graduate Directors of Other Fields (Case Study: School Principals of Hamadan Province). *Educaional Management*. Hmadan: Islamic Azad University of Hamadan. [in persian]
24. Ng, S. (2014). Continuing professional development for middle leaders in primary schools in Hong Kong. *Journal of Educational Administration*, 52(6), 869-886.
25. Nosrati, N., & Amina, S. (2015). *Educational Management and Leadership*. Second National Conference on Sustainable Development in Educational and Psychological Sciences. Tehran, Iran. [in persian]
26. NouradSeddigh, M., NavehEbrahim, A., Arasteh, H., & ZeinAbadi, H. (2018). Identification of the components of the professional development of talented managers of nongovernmental school. *Journal of Managing Education in Organizations*, 6(2), 183-224. [in persian]
27. Omidian, M., Jaber, A., & Shehniyailagh, M. (2019). The casual relationship between school climate and educational facilities with job engagement directly and with the mediator of emotional intelligence and achieved motivation of teachers in the city of Ramshir. *Journal of Educational Sciences*, 26(2), 89-108. [in persian]
28. Piaw, c., & Lee, T. (2014). Factors of leadership skills of secondary school principals. 5th Confrence on Educational Science, University of Malaya. Kuala lampur: University of Malaya.
29. Pina, R., Cabral, I., & Alves, J. (2015). Principal's Leadership on Students' outcomes. 197, pp. 949-954. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.07.279>
30. Ranjbar, H. (2020). Presenting a model for developing the skills of educational leaders in order to recreate outstanding schools. Garmsar, Iran: Islamic Azad University Garmsar Branch. [in persian]
31. Reston, V. (2015). National Policy Board for Educational Administration Professional Standards for Educational Leaders. *American Association of Colleges of Teacher Education*, 3(11), 207-212.
32. Robert, K., Craig, A., Brierton, J., & Tomal, D. (2018). Superintendent Core Competencies of School Leaderships. *Lutheran Wducation Journal*, 3(9), 33.
33. Setwong, R., & Prasertcharoensuk, T. (2013). The Influence of Instructional Leadership of School Administrators on School Effectiveness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences Journal*, 7(12), 783-798.
34. Shabani, R., Khorshidi, A., Abbasi Soruk, L., & Fathi Vajargah, K. (2018). Providing a competency model for primary school principals in Tehran. *Quarterly Journal of Educational Studies*, 7(2), 145-176. [in persian]
35. Shamsmourkani, G., Khorasani, A., & AbbasiKassaie, H. (2014). Developing the competency components of department heads: A qualitative study. *Bi-Quarterly Journal of Educational Management of Organizations*, 2(3), 37-64. [in persian]
36. Sindhvad, S., Richardson, J., & Lingat, E. (2020). PREDICTORS OF PUBLIC SCHOOL LEADERSHIP CAPACITY IN BISHKEK. *International Research in Education*, 6(2), 24-44.

37. Sowel, M. (2018). It's What Principals Do: Influencing Teachers to Support Students. Texas A&M University, 10(23).

