

## Study of Drivers for Improving the Performance of School Principals

Bahman Narimani\*

Hossein Mehrdad\*\*

Razieh Jalili\*\*\*

### Introduction

Developing drivers to improve the performance of school principals is one of the vital strategies to increase the efficiency and effectiveness of the organization. In fact, these drivers drive the optimal and constructive changes and ultimately Improvement and improve the performance of school principals and the education system. Improving the performance of school principals seeks the growth and development of human resources and organizing to design change and qualitative development of human resources, and its purpose is to empower, Empowerment, strengthen skills and build self-confidence and job competence in school principals. The way employees also achieve better performance. The aim of this study was to identify the drivers needed to improve the performance of primary school principals.

### Method

This research was conducted in 2020 based on a mixed approach and using both qualitative and quantitative methods. In the qualitative part, the data research method was used and in the quantitative part, the descriptive method was used. Participants in the qualitative section were selected using criterion-based purposive sampling method and according to the theoretical saturation rule, after in-depth and semi-structured interviews with 15 experts,

---

\* Ph.D. Student of Educational Management, Khorramabad Branch, Islamic Azad University, Khorramabad, Iran.

\*\* Assistant Professor, Department of Educational Management, Khorramabad Branch, Islamic Azad University, Khorramabad, Iran. *Corresponding Author:* [sinamhr@gmail.com](mailto:sinamhr@gmail.com)

\*\*\* Assistant Professor, Department of Educational Management, Khorramabad Branch, Islamic Azad University, Khorramabad, Iran.

data adequacy was obtained. In the quantitative section, the statistical population included 561 principals of primary schools in Kermanshah province, from which 228 people were selected using multi-stage cluster sampling method with proportional assignment and Morgan table. The construction based on qualitative data was implemented among primary school principals in Kermanshah province. For data analysis, in the qualitative section, systematic coding method and content analysis approach were used, and in the quantitative section, descriptive and inferential statistics were used using Smart pls software.

### **Results**

After conducting the interviews and in-depth data analysis, four dimensions of "leadership development", "structure improvement", "performance planning", and "self-development" were extracted and validated.

### **Discussion**

The results showed that the above four dimensions and their related components are specialized and professional drivers that can be used to improve the performance of primary school principals.

**Keywords:** School principals, performance improvement, mixed approach

---

**Author Contributions:** This research is part of a Ph.D. dissertation of Mr. Bahman Narimani which was done by helping of Dr Hossein Mehrdad as Supervisor Professor and Dr Razieh Jalili as Advisor Professor. In addition, the research plan was compiled, the process of collecting, analyzing and interpreting the findings and writing the text of the article was done with the exchange of opinions of all colleagues.

**Acknowledgments:** The authors thank all dear colleagues and professors who have helped us in this research.

**Conflicts of interest:** The authors declare there is no conflict of interest in this article.

**Funding:** This research is not sponsored by any institution and all costs have been borne by the authors.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۲/۲۰  
تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۷/۲۰

مجله‌ی علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز  
بهار و تابستان ۱۴۰۰، دوره‌ی ششم، سال ۲۸  
شماره‌ی ۱، صص: ۱۰۶-۸۹

مقاله پژوهشی

## مطالعه پیشران‌های بهبود عملکرد مدیران مدارس

بهمن نریمانی\*

حسین مهرداد\*\*

راضیه جلیلی\*\*\*

### چکیده

توسعه پیشران‌های بهبود عملکرد مدیران مدارس، یکی از راهبردهای حیاتی برای افزایش کارایی و اثربخشی سازمان محسوب می‌شود. در حقیقت این عوامل موجب تغییر مطلوب و سازنده و درنهایت ارتقاء و بهبود عملکرد مدیران مدارس و نظام آموزشی هستند. بهبود عملکرد مدیران مدارس به دنبال رشد و توسعه منابع انسانی و سازماندهی برای طراحی تغییر و توسعه کیفی نیروی انسانی است و هدف از آن توانمندسازی، دادن قدرت، تقویت مهارت و ایجاد اعتماد به نفس و ایجاد صلاحیت شغلی در مدیران مدارس است که از این راه کارکنان نیز به عملکرد بهتری دست می‌یابند. پژوهش حاضر با هدف شناسایی پیشران‌های مورد نیاز برای بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی، انجام شد. این پژوهش بر اساس رویکرد آمیخته و با استفاده از هر دو روش کیفی و کمی در سال ۱۳۹۹ انجام شد. در بخش کیفی از روش پژوهش داده بنیاد و در بخش کمی از روش توصیفی استفاده شد. مشارکت کنندگان در بخش کیفی با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ملاک محور انتخاب شدند و بر اساس قاعده اشباع نظری، بعد از مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از خیرگان کفایت داده‌ها حاصل شد. در بخش کمی نیز جامعه آماری شامل ۵۶۱ نفر از مدیران مدارس ابتدایی آموزش و پرورش استان کرمانشاه بود که از میان آن‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای با انتساب متناسب و با استفاده از جدول مورگان تعداد ۲۲۸ نفر انتخاب شدند و پرسش‌نامه محقق‌ساخته مبتنی بر داده‌های کیفی در بین مدیران مدارس ابتدایی استان کرمانشاه به اجرا در آمد. برای تحلیل داده‌ها، در بخش کیفی از روش کدگذاری سیستماتیک و رویکرد تحلیل مضمون و در بخش کمی از آمار توصیفی و استنباطی با بهره‌گیری از نرم‌افزار Smart pls استفاده شد. پس از پیاده‌سازی

\* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد خرم‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم‌آباد، ایران

\*\* استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد خرم‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم‌آباد، ایران (نویسنده مسئول)

sinamhr@gmail.com

\*\*\* استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد خرم‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم‌آباد، ایران

مصاحبه‌ها و تحلیل عمیق داده‌ها، چهار بُعد «توسعه رهبری»، «بهبود ساختار»، «برنامه‌ریزی عملکرد» و «خود توسعه‌ای» استخراج و تأیید شدند. نتایج پژوهش نشان داد که ابعاد چهارگانه فوق و مؤلفه‌های مرتبط با آنها، پیشران‌های تخصصی و حرفه‌ای هستند که می‌توان در جهت بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی از آنها استفاده کرد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیران مدارس، بهبود عملکرد، رویکرد آمیخته

### مقدمه

مهم‌ترین ویژگی جهان معاصر سرعت شتابان و تحولات در عرصه‌های مختلف جامعه است. پیامدهای این وضعیت برای جوامع و به خصوص سازمان‌های مختلف به شکل تهدیدها و فرصت‌ها متجلی می‌شود. بدون شک سازمان‌هایی در این عرصه موفق خواهند بود که رهبران کارآمد و اثربخشی داشته باشند (Rahimian, Abbaspour, Taheri & Sobhanijoo, 2018). مدیران برای این‌که وظایف خود برای خدمت به جامعه را محقق کنند با چالش‌های زیادی روبرو هستند. (Vaillant, 2015)، Palma and Sepe (2017) و Sortkaer and Reimer (2018) اعتقاد دارند که مدیران مایلند کارمندان سازمان را ترغیب کنند که از استعدادهایشان حداکثر استفاده را ببرند؛ اما واقعیت این است که این امر به‌طور کامل اتفاق نمی‌افتد زیرا عملکرد کارکنان وابسته به عوامل متعددی، فراتر از ترغیب مدیران است (Vaillant, 2015). مرکز ملی ارتقاء کیفی معلمان (Hamilton and Gregor, 2017; Mayayo, Romani & Duran, 2020; Ibatova, 2017). از سوی دیگر (2013) معتقدند کارکنانی که با عملکرد پایین کار می‌کنند، می‌توانند توان بالقوه سازمان را کم کنند. شناسایی و اصلاح ناکارآمدی یک اولویت واضح است، اما همیشه آشکار نیست. هم‌چنین Solomon and Waltair (2010) نقش مدیران مدارس در هر کشور از جهات گوناگون دارای اثرگذاری فراوان است و در مواردی از جمله توسعه اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی این اهمیت بیش از سایر جهات مشخص است (Valizadeh, Rahimian, Abbaspour, Khorsandi Taaskooh & Ahghar, 2019).

هر سازمانی برای رسیدن به موفقیت، باید از تمام منابع و داشته‌های خود به نحو مطلوبی استفاده نماید؛ بنابراین موفقیت هر سازمانی در گرو دارایی نامشهود به نام مهارت‌های مدیران است (Charkhab, Hosseinpour & Nasiri, 2020). می‌توان گفت از میان انواع مدیریت،

مدیریت مدارس با اهمیت‌ترین، مؤثرترین و ظریف‌ترین نوع مدیریت است که موضوع آن انسان است. انسانی که نیازمند، رشد ابعاد جسمانی، عاطفی، اجتماعی، عقلانی و اخلاقی است (Harris, Jones & Crick, 2020).

از آنجایی که روندی جهانی در جهت طراحی و پیاده‌سازی استانداردها، چارچوب‌ها یا شایستگی‌هایی که به‌طور روشن نقش، انتظارات، رفتارها، مهارت‌ها و فعالیت‌های مورد انتظار از مدیران مدارس را نشان دهد، شروع شده است (Yan & Catherine Ehrich, 2009; Kang, Zhao, Li & Horst, 2016). رهبری اثر بخش تأثیر مثبتی بر نتایج یادگیری کودکان و نوجوانان دارد و بالعکس رهبری ضعیف می‌تواند مانع یادگیری دانش‌آموزان و تأثیر آن بر کیفیت مدارس شود؛ بنابراین در نظام‌های آموزشی مدیریت نقش و جایگاهی بسیار مهم و اساسی دارد و شرط لازم در چنین سازمان‌هایی، بهبود عملکرد مدیران آن است (Besharat Ghotb Abadi, Talebi Hossein Abadi & Saeidian Khorasgani, 2019). مدیران مدارس از طریق تأثیر بر انگیزش و توانایی معلمان و نیز ایجاد یک محیط و جوکاری دوستانه نقش اصلی را در بهبود عملکرد، کارایی و اثربخشی آموزشی انجام می‌دهند؛ بنابراین بهبود مدارس بدون بهسازی عملکرد مدیران امکان‌پذیر نمی‌باشد (Charkhab et al., 2020). بر اساس تحقیقات مختلف از جمله تحقیق Strukan, Kreso and Fazlic (2015) سبک مدیریت مدارس می‌تواند نقش چشمگیری در کیفیت مدرسه، رضایت شغلی کارکنان، فرهنگ سازمانی و انگیزه افراد داشته باشد. از این‌رو، در سال‌های اخیر، هیچ کشوری بدون توسعه در عملکرد مدیران مدارس با تجربه و تحصیل کرده، مراحل رشد و توسعه را طی نخواهد کرد (Taheri, Arefi, Pardakhtchi & Ghahramani, 2013). در ایران اما عدم تحقق اهداف نظام آموزش و پرورش، از اهداف اعتقادی و اخلاقی گرفته تا اهداف آموزشی و بروز مشکلات امروزی جامعه مانند، تمایل به اسراف و تجمل‌گرایی، سطح پایین کتاب‌خوانی، سست شدن پیوندهای خانوادگی و هم‌چنین پایین بودن رضایت شغلی معلمان و ... همگی نشان از وجود چالش‌هایی در نظام مدارس دارد که سکان‌دار آن مدیران مدارس می‌باشند. مدیرانی که پشتوانه نظری و علمی کارشان نظریه‌های مدیریتی است که اغلب منشأ گرفته از پژوهش‌هایی است که حاصل تحقیق در نهادها و سازمان‌های غیرآموزشی هستند (Zaki, Goodarzi & Syori, 2015).

در نتیجه برای اطمینان متصدیان نظام آموزشی از برخورداری مدیران مدارس ابتدایی از

ویژگی‌ها، صلاحیت‌ها و عملکردهای ضروری این حرفه، پژوهشگر را بر آن داشت تا به شناسایی عوامل مؤثر در بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و مدیران کل و معاونین شاغل در آموزش و پرورش به‌طور دقیق‌تر و جزئی‌تر بپردازد تا از این رهگذر بتوان مهم‌ترین پیشران‌های مطرح در زمینه بهبود عملکرد مدیران را شناسایی کرده و موجبات بهبود کیفیت عملکرد مدیران مدارس و به تبع آن کارکنان فراهم شود.

Besharat Ghotb Abadi et al. (2019) در پژوهشی با هدف مطالعه تطبیقی مفهوم و ابعاد توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی در ایران و چند کشور پیشرفته جهان پرداختند، نتایج نشان داد ۵۰ مؤلفه توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی در بین کشورهای منتخب و جمهوری اسلامی ایران مورد شناسایی، تطبیق و تحلیل قرار گرفت. تعداد مؤلفه‌های شناسایی شده کشور آمریکا ۲۶ مورد، انگلستان ۲۴ مورد، استرالیا ۲۱ مورد، افریقای جنوبی ۲۱ مورد، ژاپن ۱۸ مورد و جمهوری اسلامی ایران ۱۶ مورد بود. مؤلفه‌های مشترک زیادی بین کشورها وجود دارد که بیشترین مؤلفه متعلق به کشور آمریکا و کمترین مؤلفه متعلق به جمهوری اسلامی ایران است. بین مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی جمهوری اسلامی ایران و کشورهای منتخب، شباهت کمی وجود دارد. در ایران خلأ مؤلفه‌های مهمی چون بعد تخصصی و فنی، توانایی مدل سازی، ترسیم مأموریت و چشم‌انداز دیده می‌شود.

Piaw, Hee, Ismail and Ying (2014) و Bitterova, Haskova and Pisonova (2014)

در تحقیق خود با عنوان شاخص‌های صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران آموزشی نشان دادند که از میان پنج صلاحیت عمده در میان مدیران، کمترین نمرات متعلق به مهارت‌های مدیریت سازمانی و مدیریت آموزشی است. از این رو، مدیران مدارس نیازمند ارتقای مهارت‌های رهبری برای برنامه‌ریزی و مدیریت و هم‌چنین تخصیص منابع بیشتر به منظور بهبود و افزایش کیفیت مدارس خود می‌باشند. (Leithwood, Harris and Hopkins (2019) در یک مطالعه کیفی باهدف شاخص‌های توسعه مدیران مدارس ابتدایی به‌عنوان رهبران موفق آموزشی، به این نتیجه رسیدند که موضوعات کلیدی از جمله: توسعه و بهبود رهبری آموزشی می‌تواند اثر مثبتی بر پیشرفت و توسعه یادگیری دانش‌آموزان مدارس ابتدایی داشته باشد و تأکید بر تصمیم‌گیری بر پایه داده‌های به‌دست آمده، موجب جو مثبت مدرسه می‌شود.

Harris et al. (2020) در پژوهشی با عنوان مدیریت و برنامه درسی: یکی از عوامل مهم در

بهبود عملکرد مدیران، دانش‌آموزان و معلمان را سطح مدیریتی مناسب و توجه به توسعه فردی و گروهی می‌دانند. آن‌ها شاخص‌های بهبود عملکرد مدیران را ارتباط، نظارت، دانش، تجربه، برنامه‌ریزی، همدلی و قاطعیت مشخص کردند.

Hopkins (2020) و Pechota and Scott (2020) در پژوهش‌های جداگانه با هدف توسعه و پیشرفت مدیران مدارس، به این نتیجه رسیدند که در میان عوامل مربوط به مدرسه، رهبری مدرسه، دومین عامل، بعد از آموزش است که بر یادگیری دانش‌آموزان اثر می‌گذارد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که رهبران قدرتمند به‌طور قابل ملاحظه‌ای در تغییر وضعیت مدرسه نقش اساسی دارند. دولت‌ها می‌توانند از سیاست‌های مختلفی استفاده کنند. این مطالعه خلاصه سه نوع از ابتکارهای سیاست دولت است که می‌تواند به‌طور مؤثر از مدیرانی که توسعه مدارس را بر عهده گرفته‌اند حمایت کند، (۱) شناخت وظایف شغلی (۲) حمایت و پشتیبانی مدیران بالادستی (۳) وجود بودجه و اعتبارات دولتی.

وجود شایستگی در مدیران، عملکرد و رفتار آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد که منجر به نتایج مثبت فردی چون: خودشکوفایی، پاسخگویی، تواضع، خود مدیریتی، مثبت‌نگری، تعهد خواهد شد (Valizadeh et al., 2019).

با توجه به مرور پیشینه پژوهش و نبود مطالعه‌ای عمیق برای واکاوی و بازشناسی نشانگرهای مناسب برای بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی، این پژوهش در نظر دارد تا با استفاده از رویکردی ژرفانگر، پیشران‌های مناسب برای بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی را شناسایی و بازنمایی نماید. لذا محقق در این پژوهش قصد دارد که با بررسی و ارزیابی مطالعات داخلی و خارجی انجام‌شده در زمینه بهبود عملکرد مدیران و همچنین با اجرای فرآیند مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته با افراد خبره آگاه در زمینه موضوع مطرح شده، بتوان مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل بهبود عملکرد مدیران مدارس را ارائه کرد؛ و به این سؤال پاسخ داد که پیشران‌های بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی کدامند؟

## روش

این مطالعه بر اساس موضوع و ماهیت پژوهش از روش توصیفی از نوع زمینه‌یابی و از نظر ماهیت داده‌ها از طرح آمیخته اکتشافی و با هر دو رویکرد کیفی و کمی انجام شد. با توجه

به عدم تحقیقات کافی در حوزه مدیران مدارس ابتدایی، رویکردی اکتشافی برای کشف همه عوامل مؤثر در این زمینه در نظر گرفته شد. پژوهش حاضر با اتخاذ رویکردی استقرایی به دنبال کشف پیشران‌های مؤثر جهت بهبود عملکرد مدارس ابتدایی پرداخته است. از آنجا که شناسایی عوامل مناسب برای بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی موضوعی زمینه محور است از نظریه داده بنیاد<sup>۱</sup> استفاده شده است. گراند تئوری یا نظریه مبنایی یک روش تحقیق استقرایی<sup>۲</sup> با رویکردی کاملاً کیفی و یک سویه پژوهشی اکتشافی<sup>۳</sup> است (Fernández, 2004). گراند تئوری، به‌عنوان استراتژی جایگزین رویکردهای سنتی در تحقیقات علمی ظهور کرد (Creswell, 2005).

روش انتخاب مشارکت‌کنندگان در جامعه مورد مطالعه پژوهش در بخش کمی، شامل مدیران مدارس ابتدایی (۵۶۱ نفر) که از میان آنها با استفاده روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای با انتساب متناسب، و با استفاده از جدول کرجسی و مورگان تعداد ۲۲۸ نفر انتخاب شدند و در بخش کیفی، جامعه مورد مطالعه شامل آن دسته از افرادی بودند که می‌توانستند بیشترین اطلاعات ممکن را از میزان اعتبار شاخص‌های تدوین شده بهبود عملکرد مدیران را در اختیار پژوهشگر بگذارند. جامعه مورد مطالعه تحقیقات کیفی از نوع هدفمند است و محقق کوشیده است تا بر اساس قاعده اشباع نظری، بعد از مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان کفایت داده‌ها حاصل شود. به‌طورکلی معیار انتخاب اعضای هیئت علمی و متخصصان برای ورود به مصاحبه شامل؛ اعضای هیئت علمی رشته مدیریت آموزشی، دانشجویان دکتری مدیریت آموزشی مشغول به تحصیل، مدیران مدارس ابتدایی و هم‌چنین متخصصان، مدیران کل و کارشناسان خبره آموزش و پرورش بودند. اطلاعات مربوط به این بخش از جامعه تحقیق به تفکیک هر زیرگروه در جدول ۱ آمده است.

روش گردآوری داده‌ها (پروتکل مصاحبه) به‌منظور شناسایی پیشران‌های بهبود عملکرد مدیران مدارس از نظرات اساتید دانشگاه، کارشناسان و متخصصان مدیریت، مدیران و معلمان مدارس ابتدایی، از فن مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد و مصاحبه بر اساس پروتکل زیر انجام شد:

- 
- 1- Grounded Theory
  - 2- Inductive
  - 3- Exploratory



جدول ۱. سیمای شرکت‌کنندگان در پژوهش

Table 1. The appearance of the participants in the research

کد مصاحبه‌کننده Interview code	شایستگی‌های مشارکت‌کنندگان Participation competencies
۶-۳-۱	استاد دانشگاه، رشته مدیریت آموزشی، دارای تحقیقات مختلف در حوزه آموزش و پرورش
۵-۲	عضو هیئت علمی، استادیار دانشگاه، سوابق متعدد مدیریت در مقاطع مختلف آموزش و پرورش
۴	عضو هیئت علمی، مدیر گروه مدیریت آموزشی، عضو شورای آموزش و پرورش استان.
۱۵-۱۲-۱۰-۷	استاد دانشگاه، دارای سابقه تدریس و مدیریت مدارس ابتدایی و کارشناس خبره آموزش و پرورش
۱۳-۸	دانشجوی دکتری مدیریت آموزش، شاغل در آموزش و پرورش، سابقه مدیریت در مدارس
۹	دارای مدرک دکتری ادبیات، مدیر آموزش و پرورش، مدیر کل آموزش و پرورش
۱۱	دارای مدرک دکتری برنامه‌ریزی درسی، معاونت ابتدایی مدیر کل آموزش و پرورش
۱۴	دکتری مدیریت آموزشی شاغل در اداره کل، مدیر مدرسه، دارای تحقیقات مختلف

الف) پیش از مصاحبه: ۱- شناسایی مشارکت‌کنندگان، ۲- هماهنگی اولیه، ۳- تعیین زمان و مکان، ۴- توافق درباره ذخیره سازی صدا، ۵- ارائه محورهای مصاحبه.

ب) انجام مصاحبه: ۱- بیان مختصری از هدف و مراحل پژوهش؛ ۲- ارائه تجربه‌ای مختصر از توانایی‌ها، ضعف‌ها و یا سایر مشکلات مربوط به مدیران مدارس؛ ۳- طرح سؤالات باز پاسخ بر مبنای محورهای معرفی شده؛ ۴- بحث و گفتگو برای تبیین بیشتر دیدگاه‌ها.

ج) بعد از مصاحبه: ۱- تبدیل فایل‌های صوتی به نسخه نوشتاری؛ ۲- تهیه یادداشت فنی از مصاحبه‌ها؛ ۳- برگرداندن یادداشت‌های فنی به مشارکت‌کنندگان به منظور اعتباریابی؛ ۴- تهیه فایل نهایی مصاحبه‌ها برای کدگذاری (Farhadi Rad, Parsa & Rajabi, 2020).

برای مطالعه روایی صوری و محتوایی پرسش‌های مصاحبه با تکی چند از اساتید گروه مدیریت آموزشی و نیز صاحب‌نظران حوزه پژوهش‌های کیفی مشورت شد. طول مدت مصاحبه‌های انجام شده بین ۳۰ تا ۷۰ دقیقه بر اساس حوصله و تحمل شرکت‌کنندگان متغیر بود. اشباع نظری داده‌ها با ۱۵ نفر از متخصصان آموزش و پرورش مصاحبه به عمل آمد. برای انتخاب مشارکت‌کنندگان از روش گلوله برفی استفاده شد؛ بدین ترتیب پس از شناسایی آنها و اطمینان نسبی از مناسب بودن آنها برای مشارکت، مقدمات اولیه برای انجام مصاحبه عمیق فراهم می‌شد. در همه موارد رضایت مصاحبه‌شونده برای ذخیره فایل صوتی، زمان و مکان مصاحبه جلب می‌شد. به منظور اعتباربخشی به یافته‌ها، مجدداً سه مصاحبه انجام گرفت. روش‌شناسان کیفی به جای استفاده از واژه پایایی و روایی کمی، از ملاک اعتمادپذیری یا قابلیت

اعتماد<sup>۱</sup> برای ارجاع به ارزیابی کیفیت نتایج کیفی استفاده می‌کنند (Bazargan, 2015). برای تأمین اعتمادپذیری از روش (Guba and Lincoln (2005)، استفاده شد.

(Guba and Lincoln (2005) چهار ملاک باورپذیری<sup>۲</sup>، اعتمادپذیری<sup>۳</sup>، تأییدپذیری<sup>۴</sup> و قابلیت انتقال<sup>۵</sup> را برای بررسی قابلیت اعتماد معرفی نمودند. باورپذیری با قابل باور بودن یا قانع‌کننده بودن پژوهش در ارتباط است، باورپذیری را استدلال‌ها و فرآیندهای ضروری برای اعتماد به نتیجه تحقیق بیان می‌دارد (Mohajan, 2018). در این پژوهش برای باورپذیری از چهار روش ممیزی بیرونی<sup>۶</sup> و بازبینی نتایج توسط اطلاع‌رسان‌ها<sup>۷</sup> و چندسویه‌سازی<sup>۸</sup> و درگیری طولانی مدت<sup>۹</sup> استفاده شد.

### یافته‌ها

سؤال کلی پژوهش حاضر این بود که ابعاد و مؤلفه‌های بهبود عملکرد مدیران کدام‌اند؟ در این پژوهش تلاش شد از طریق ثبت، تبدیل مصاحبه‌ها به فایل نوشتاری و مرور چندین باره متن مصاحبه‌ها، قالب کلی هر مصاحبه درک شود و سپس معانی عام و خاص استخراج شود. در جدول ۳ نمونه‌ای از مصاحبه‌های تحلیل شده ارائه می‌شود.

جدول ۲. نمونه‌هایی از کدگذاری بر اساس بخشی از مصاحبه‌ها

Table 2. Examples of coding based on excerpts from interviews

بخشی از مصاحبه‌ها	کد
Excerpts from interviews	Cod
توسعه عملکرد مدیران در گروه آشنایی با وظایف و مسئولیت‌های مدیریت و سازمان است، اگر مدیری قدرت تأثیرگذاری بر زیردستان نداشته باشد موفقیت اندکی دارد. مدیر خود باید از نظر اخلاقی و شخصیتی مورد قبول همکاران واقع گردد.	۱
از عناصر کلیدی سازمان شناخت ساختار است. مدیر با نقش‌ها و انتظارات سازمان از جمله سلسله مراتب قواعد و مقررات موقعیت تخصص‌ها و الزامات رسمی که توسط سازمان تعیین می‌شود، آشنایی داشته باشد.	۲
برانگیختن کارکنان، دانش آموزان و اولیاء برای دستیابی به اهداف عملکردی؛ ایجاد یک گروه هماهنگ در مدرسه؛ بهبود روابط کاری اثربخش میان اعضای گروه، تفویض مسئولیت به عوامل اجرایی و کارکنان از عواملی بهبود عملکرد محسوب می‌شوند.	۳

- 1- confirmability
- 2- credibility
- 3- dependability
- 4- confirmability
- 5- transferability
- 6- external audit
- 7- membercheck
- 8- triangulation
- 9- prolonged engagement

۴	مدیران مسئولیت رشد، پرورش و توسعه فرزندان این ملت را به عهده دارند. از این منظر می‌توان گفت که این مسئولیت خطیر شامل مسئولیت‌های جزئی‌تری نیز می‌شود که سایر مسئولیت‌ها به‌نوعی مکمل و تسهیل‌کننده آن می‌باشند. مدیر باید با محل کار جو مدرسه و شناخت روابط بین همکاران و به اخلاق حرفه‌ای پایبند باشد، به‌وسیله اعتمادبه‌نفس با فشار روحی و تنش مقابله کند.
۵	اگر مدیران مدارس علم کافی داشته باشند باشند، نظام آموزشی توسعه یافته‌ای خواهیم داشت. مدیران مدارس می‌بایست با هدف‌های کلی نظام آموزشی آشنایی داشته باشند، مواد و محتوای درسی، روش‌های تدریس و ارزشیابی را مورد توجه قرار دهند.
۶	مدیریت موفق مستلزم برخورداری از توان رهبری و یا قدرت نفوذ در دیگران است. انتظار می‌رود که مدیر بین کارکنان توافق ذهنی و فکری به وجود آورد و از بروز تعارضات مختلف در بین عوامل مدرسه و افراد جلوگیری نماید.
۷	مدیران تأثیر غیرقابل انکاری بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان دارند اما این تأثیرات غیرمستقیم بوده مدیران باید ساختارهای داخلی مدرسه و فرآیندهایی که مستقیماً بر یادگیری دانش‌آموزان مربوط می‌شوند را با مهارت به کار ببرند. اثربخشی و کارایی مدارس به فرهنگ مدرسه، شکل سلسله مراتب مدیریتی، سازمان‌دهی برنامه آموزشی و شیوه‌های رهبری مدیریتی بستگی دارد.
۸	مدیر مدرسه نسبت به دانش‌آموزان، معلمان مدرسه و در نهایت خودش مسئولیت دارد. مدیر باید بر وضعیت تدریس معلم، ایجاد محیط مناسب در آموزشگاه و خارج از آن، توسعه مهارت‌های عملکردی، نحوه برخورد با دانش‌آموزان، با اطلاع باشد.
۹	یکی از حوزه‌های مسئولیت که اتفاقاً خیلی مهم است، اطلاع و به‌کارگیری از نظریه‌ها و سیاست‌های انگیزشی است، ایجاد انگیزش نسبت به اجرای برنامه‌های بهبود عملکرد است.
۱۰	از مدیران مدرسه این انتظار هست که نسبت به اصول ارزیابی عملکرد، روش‌های تدریس فعال و متفاوت برای پاسخگویی به نیازهای یادگیری متنوع دانش‌آموزان شناخت و آگاهی لازم را داشته باشند. در این زمینه می‌توان به نظارت و چرخه درست ارزیابی عملکرد و توجه به نتایج یادگیری دانش‌آموزان نیز پرداخت.
۱۱	بهسازی عملکرد مدیران شامل مؤلفه‌هایی از جمله آموزش و یادگیری، تحصیلات، هماهنگ‌سازی چشم‌اندازهای ذینفعان در مدرسه و مسیر را به سمت کارهای تیمی و گروهی سوق دادن است.
۱۲	مدیران مدارس نسبت به رعایت اصول و شئون اخلاقی، قانونی، معنوی، اسلامی حاکم بر جامعه احساس تکلیف کنند. تمام تصمیمات خود را بر پایه رضایت خدا و رضایت ذینفعان اتخاذ کنند. مصالح عموم را فدای مصالح فردی و شخصی نکنند.
۱۳	وظیفه مدیران توجه به فضا و تجهیزات و توجه به وضعیت استانداردهای حرفه‌ای مدیران در سطوح جهانی و بین‌المللی و مسئولیت مهم ایجاد فهم یا دورنمای مشترک و اهداف روشن جهت آموزش و یادگیری در مدارس است.
۱۴	مهم‌ترین شاخص مدیران توسعه خود و سپس پرداختن به توسعه دیگران است نظارت بر امور مختلف آموزشگاه هزینه‌های عمومی مدرسه و استفاده از منابع انسانی، فیزیکی و مالی مدرسه را باید جزء وظایف خود بدانند.
۱۵	مدیران باید نقش دیگر کارکنان آشنایی داشته باشند چگونه مدیری می‌تواند نقش‌های مدیریتی خود و دیگران را نداند ولی دیگران را هدایت کند.

تلخیص مصاحبه‌ها به شکلی که در جدول ۴ دیده می‌شود، تحلیل و بررسی شد.

جدول ۳. تلخیص دریافت‌های الهام گرفته از روایت‌های مصاحبه‌شوندگان

Table 3. Summarize findings inspired by the narratives of the interviewees

انتخابی Selective	کدهای محوری Axial codes	کدهای باز Open codes
	روابط انسانی	تأثیرگذاری بر زیردستان، جلب مشارکت همکاران، همسو کردن دیگران با خود، نفوذ بر مدیران بالادستی، داشتن رفتاری منصفانه، عادلانه، صادقانه و محترمانه.
توسعه رهبری t	مهارت‌های مدیریتی	داشتن دانش و بینش مدیریتی، داشتن مأموریت و چشم‌انداز، تبدیل مدیریت به رهبری، هدایت و کنترل، تعیین رسالت، مدیریت بر منابع انسانی و فیزیکی.
	توسعه حرفه‌ای	توجه به استانداردهای حرفه‌ای عملکردی، جلب حمایت مدیران ارشد، توجه به استانداردهای حرفه‌ای در سطوح جهانی و بین‌المللی، تربیت حرفه‌ای مدیران.
	مهارت‌های تیمی	حفظ و بهبود روابط کاری اثربخش تیمی، مشارکت ذینفعان در طراحی، اجرا و بازبینی برنامه‌های مدرسه، اشتراک دانش، مهارت اجماع‌سازی.
	فرهنگ سازمانی	شناخت ساختار، توجه به سلسله مراتب، تأکید بر جو باز سازمانی، تفویض اختیار، کاهش تمرکز، انتقادپذیر بودن، داشتن اعتمادبه‌نفس، داشتن صداقت.
بهبود ساختار	عوامل زمینه‌ای	توجه به عوامل درون سازمانی، انطباق و سازگاری با محیط، شناخت روابط قدرت رسمی و غیررسمی، سازمان‌دهی، تعامل با محیط درونی و بیرونی آموزشگاه.
	آموزش و یادگیری	آشنایی با فرایند یاددهی و یادگیری، ترغیب معلمان به استفاده از شیوه‌های آموزش مؤثر و نوآورانه تدریس، توسعه علمی و اجتماعی دانش‌آموزان.
	مدیریت تغییر	بهبود مستمر عملکرد، تناسب بین برنامه بهبود عملکرد مدیران با همکاری گروهی جهت رسیدن به اهداف، ارائه برنامه در جهت بهبود مستمر مدرسه.
	عملکرد بر مبنای هدف	بهبود مستمر عملکرد، تناسب بین برنامه بهبود عملکرد مدیران با همکاری گروهی جهت رسیدن به اهداف، ارائه برنامه در جهت بهبود مستمر مدرسه.
برنامه‌ریزی عملکرد	مهارت‌های مربیگری	جلوگیری از بروز تعارض در بین کارکنان، علاقه‌مند به رشد خود، تفویض کنترل شده، یادگیری از افراد باتجربه، شنونده خوب بودن، انتخاب روش مربیگری.
	بهبود مستمر	توجه به ارزیابی عملکرد، بازخورد عملکرد، ارزیابی از عملکرد، توجه به شاخص‌های مدارس، توجه به چرخه مدیریت عملکرد، پیش، اصلاح و بازخورد.
	اصول ارزشی	ایجاد جو دوستی بر مبنای صداقت، رعایت امور اخلاقی، الگو بودن، داشتن رفتاری منصفانه، عادلانه، صادقانه و محترمانه، ترویج ارزش‌های والای اسلامی.
خود توسعه‌ای	مهارت‌های فردی	توجه به رفتار فردی، کسب خودآگاهی، داشتن مهارت خودکنترلی، تقویت خودپنداری مثبت، مقدم دانستن مصالح عمومی بر فردی، داشتن روابط عمومی قوی.
	خودکارآمدی	اقدام به خودسازی، توسعه همه‌جانبه خود، آگاهی از نقاط ضعف و قوت خود، تقویت شایستگی‌های خود، توجه به خودآگاهی، خودباوری.
	انگیزش	استفاده از تقویت‌کننده‌های مثبت، برانگیختن مدیران و کارکنان به وسیله خطوط صحیح ترفیعی، ایجاد انگیزه به وسیله قدردانی از تلاش‌های شایسته مدیران.

برای تعیین کفایت فراوانی لازم برای انتخاب ابعاد بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی، پژوهشگر حداقل فراوانی ۵ را در نظر گرفته است. بر اساس نتایج بخش کیفی برخی از پیشران‌های که در بهبود عملکرد مدیران تأثیرگذار هستند، شناسایی گردیدند که شامل ۴ بُعد اصلی و ۱۵ مؤلفه می‌باشد. که عبارتند از: (۱) توسعه رهبری: این عامل شامل ۴ مؤلفه، «توسعه روابط انسانی»، «بهبود و تقویت مهارت‌های مدیریتی»، «توسعه حرفه‌ای مدیران» و «تقویت مهارت‌های تیمی و گروهی» است. (۲) بهبود ساختار: بهبود ساختار شامل ۴ مؤلفه، «بهبود فرهنگ سازمانی»، «بهبود عوامل زمینه‌ای»، «توسعه آموزش و یادگیری» و «مدیریت تغییر» می‌شود. (۳) برنامه‌ریزی عملکرد: برنامه‌ریزی عملکرد شامل ۳ مؤلفه، «پرورش مهارت‌های مربیگری»، «برنامه بهبود مستمر» و «عملکرد بر مبنای هدف» می‌شود. (۴) خودتوسعه‌ای: خودتوسعه‌ای، شامل ۴ مؤلفه، «توجه به اصول اخلاقی و ارزشی»، «توسعه مهارت‌های فردی»، «خودکارآمدی» و «انگیزش» می‌شود. این ابعاد و مؤلفه‌های آن مبنای طراحی پرسشنامه‌ای محقق ساخته با ۵۸ گویه شد. در بخش توصیفی ابتدا نمونه آماری بخش کمی تحقیق، بر اساس متغیرهای جمعیت‌شناختی توصیف گردید و در ادامه جهت برازش مدل، با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS-22 مفروضه نرمال بودن توزیع داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت. برای این کار آزمون ناپارامتری کولموگراف-اسمیرنف<sup>۱</sup>، به کار برده شد. براساس معیار نیکویی برازش  $GOF^2$  مقدار محاسبه شده برای این شاخص برابر با ۰/۷۰ بدست آمد که از ۰/۳۵ بیشتر است، لذا چنین استنباط می‌شود که مدل کلی از برازش بالایی برخوردار می‌باشد.

جدول ۴. شاخص‌های ارزیابی برازش مدل Table 4. indicators of model fit evaluation

		مؤلفه‌ها					مؤلفه‌ها		
		GOF	R2	Cronbachs Alpha	Communnality	CR <sup>3</sup>	Q2	AVE <sup>4</sup>	Components
0.7	1		0.925	0.633	0.947	0.633	0.817	خودتوسعه‌ای	
			0.898	0.535	0.929	0.535	0.767	توسعه رهبری	
			0.860	0.543	0.911	0.543	0.725	بهبود ساختار	
			0.786	0.273	0.903	0.273	0.823	برنامه‌ریزی عملکرد	
			0.867	0.500	0.923	0.500	0.783	متوسط معیار	

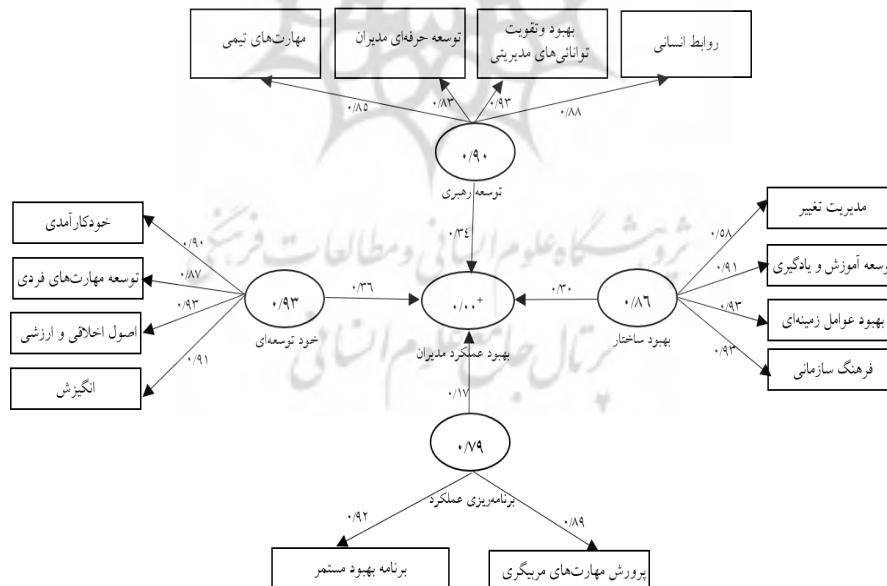
1- Kolmogrov-Smirnov

2- General of Fitness (GOF)

3- composite reliability (CR)

4- average variance extracted (AVE)

بر اساس جدول ۴ برازش مدل در سه سطح مورد ارزیابی قرار گرفت: ۱. ارزیابی برازش بخش مدل‌های اندازه‌گیری؛ براساس متوسط شاخص پایایی ترکیبی ( $CR=0/92$ ) و متوسط ضرایب آلفای کرونباخ ( $0/86$ ) که از  $0/70$  بیشتر می‌باشند و با توجه به اندازه متوسط واریانس استخراج شده ( $AVE=0/50$ ) که برابر با  $0/5$  است، مدل از پایایی همگرا برخوردار بوده و با توجه به این که ( $CR > AVE$ )، روایی همگرا نیز برقرار می‌باشد. بر این اساس و با توجه به مقادیر معنی‌داری  $t$  که همگی در سطح  $\alpha=0/01$  معنی‌دار بودند، می‌توان نتیجه گرفت که مدل‌های اندازه‌گیری از برازش مناسب برخوردارند. همچنین، ارزیابی برازش بخش ساختاری مدل؛ بر اساس مقادیر معنی‌داری  $t$  که همگی در سطح  $\alpha=0/01$  معنی‌دار بودند و با توجه به این که میانگین شاخص ضریب تعیین ( $R^2=1$ )، از  $0/50$  بیشتر است و همچنین بر اساس شاخص  $Q^2$  که مقدار متوسط آن ( $0/50$ ) از  $0/35$  بیشتر است، چنین استنباط می‌شود که مدل ساختاری از برازش مناسب برخوردار بوده و قدرت پیش‌بینی مدل مناسب می‌باشد و ۳. ارزیابی برازش کلی مدل؛ براساس معیار نیکویی برازش (GOF) مقدار محاسبه شده برای این شاخص برابر با  $0/70$  به‌دست آمد که از  $0/35$  بیشتر است، لذا مدل از برازش بالایی برخوردار می‌باشد.



شکل ۱. برازش مدل نهایی و اصلاح شده بهبود عملکرد مدیران

Figure 1. Fitting the final and modified model to improve the performance of managers

نتایج شکل ۱ نشان می‌دهد که وزن رگرسیونی استاندارد مؤلفه‌های مربوط به هر سازه (متغیر مشاهده‌پذیر) و سازه‌های (مکنون) ارائه شده است. بر این اساس ضریب استاندارد و مستقیم توسعه روابط انسانی ۰/۸۸، بهبود تقویت توانائی‌های مدیریتی ۰/۹۳، توسعه حرفه‌ای مدیران ۰/۸۳ و تقویت مهارت‌های تیمی و گروهی ۰/۸۵، بهبود فرهنگ سازمانی ۰/۹۳، بهبود عوامل زمینه‌ای ۰/۹۳، توسعه آموزش و یادگیری ۰/۹۱، مدیریت تغییر ۰/۵۸، پرورش مهارت‌های مربیگری ۰/۸۹، برنامه بهبود مستمر ۰/۹۲، خودکارآمدی ۰/۹۰، توسعه مهارت‌های فردی ۰/۸۷، توجه به اصول اخلاقی و ارزشی ۰/۹۳ و انگیزش ۰/۹۱ می‌باشد که همه مسیرهای مستقیم و استاندارد معنی‌دار می‌باشند ( $P \leq 0/001$ ).

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف اصلی شناسایی عوامل مؤثر در بهبود عملکرد مدیران ابتدایی استان کرمانشاه انجام شده است. برای این منظور پژوهشگر با انجام ۱۵ مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته، که پس از تحلیل کمی به ۱۴ مؤلفه و ۴ بُعد اصلی تقلیل یافت. نتایج این پژوهش مؤید یافته‌های پژوهش محققانی چون (Taheri et al. (2013؛ Bitterova et al. (2014؛ Piaw et al. (2014؛ Leithwood et al. (2019؛ Harris et al. (2020؛ Hopkins (2020؛ Pechota and Scott (2020؛ و (Mohammadi, Fadavi and Farhadi (2017) است. این نتایج بیانگر این مطلب است که صرفاً داشتن مهارت‌های (فنی، انسانی، اداری) برای امر مدیریت کافی نیست. ساختار و فرهنگ سازمانی مدارس، توانائی‌هایی رهبری و مدیریتی وجود ذینفعان مختلف (والدین، دانش‌آموزان، معلمان) و بسیاری از ویژگی‌های خاص دیگر باعث شده است تا مدیریت در مدارس ویژگی‌ها و مهارت‌های خاص خود را طلب داشته باشد. با توجه به پژوهش انجام‌شده پیشنهاد می‌شود که: سیاست‌گذاران آموزش و پرورش از ابعاد و مؤلفه‌های تدوین شده در تحقیق به‌عنوان چارچوبی مفید جهت بهبود عملکرد مدیران مدارس ابتدایی استفاده نمایند. یافته‌های تحقیق نشان داد که آموزش و یادگیری مستمر بی‌شک یکی از پیشران‌های بهبود و توسعه مدیران در آموزش و پرورش است. لذا مشخص نمودن سرفصل‌های لازم و ضروری آموزش برای بهبود مدیران و معلمان می‌تواند قدم اول در خصوص اجرای برنامه‌های توسعه باشد با توجه یافته‌های پژوهش در زمینه روابط انسانی و توجه به اصول اخلاقی و ارزشی پیشنهاد

می‌گردد سیاست‌گذاران به دنبال حاکمیت اخلاق و تعاملات مبتنی بر استدلال و ادب باشند و با، منعطف بودن در رفتار، جوی دوستانه ایجاد نمایند. با توجه به ابعاد پژوهش پیشنهاد می‌شود مدیریت تبدیل به رهبری شود و مدیران مدارس با همدلی و نفوذ در کارکنان موجب بهبود عملکرد گردند و مکانیسم‌هایی برای قدردانی بر اساس یک نظام ارزشیابی معقول انجام پذیرد. در ارتقاء مدیران مدارس به صلاحیت‌های خود توسعه‌ای و خود کارآمدی توجه گردد.

**سهم مشارکت نویسندگان:** این پژوهش حاصل بخشی از رساله دکتری بهمن نریمانی می‌باشد که به راهنمایی آقای دکتر حسین مهرداد و مشاوره خانم دکتر راضیه جلیلی انجام شده است. به علاوه، تدوین طرح تحقیق، فرآیند گردآوری، تحلیل و تفسیر یافته‌ها و نگارش متن مقاله با تبادل نظر کلیه همکاران انجام شد. **سپاسگزاری:** نویسندگان از همه همکاران و اساتید گرامی که در این تحقیق به ما کمک کرده‌اند، تشکر می‌کنند. **تضاد منافع:** نویسندگان اذعان دارند که در این مقاله هیچگونه تعارض منافی وجود ندارد. **منابع مالی:** پژوهش حاضر از هیچ مؤسسه و نهادی حمایت مالی دریافت نکرده و کلیه هزینه‌ها در طول فرآیند اجرای پژوهش بر عهده پژوهشگران بوده است.

## References

- Bazargan, A. (2015). *An introduction to qualitative and mixed research methods* (6st ed.). Tehran: Didar Publications. [Persian]
- Besharat Ghotb Abadi, Z., Talebi Hossein Abadi, B. S., & Saeidian Khorasgani, N. (2019). Identifying components and providing a model of ethical leadership in the university (study: Islamic azad university). *Journal of Educational Sciences*, 26(2), 239-256. [Persian]
- Bitterova, M., Haskova, A., & Pisonova, M. (2014). School leader's competencies in management area. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 149, 114-118.
- Charkhab, M., Hosseinpour, M., & Nasiri, M. (2020). Provide a framework for developing the professional ethics of managers with a future research approach. *Journal of Educational Sciences*, 27(2), 203-226. [Persian]
- Creswell, J. W. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Farhadi Rad, H., Parsa, A., & Rajabi, E. (2020). Employability of Iranian engineering graduates: Influential factors, consequences and strategies. *Journal of Teaching and Learning for Graduate Employability*, 11(1), 110-130.



- Fernández, W. D. (2004). Using the glaserian approach in grounded studies of emerging business practices. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 2(2), 83-94.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (2005). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (3rd ed., pp. 191-215). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hamilton, L., & Gregor, F. (2013). Self-directed learning in critical care nursing program. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 17(3), 94-95.
- Harris, A., Jones, M., & Crick, T. (2020) Curriculum leadership: A critical contributor to school and system improvement. *School Leadership & Management*, 40(1), 1-4.
- Hopkins, D. (2020). Unleashing greatness, a strategy for school improvement. *Australian Educational Leader*, 42(3), 8-16.
- Ibatova, A. Z. (2017) The impact of the economy on teachers' work in the Russian Federation. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(21), 67-73.
- Kang, N., Zhao, C., Li, J., & Horst, J. A. (2016) A Hierarchical structure of key performance indicators for operation management and continuous improvement in production systems, *International Journal of Production Research*, 54(21), 6333-6350.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019) Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22.
- Mayayo, J. L., Romani, J. R., & Duran, R. D. Q. (2020). Management and leadership of networks for educational success: Analysis of emerging networks in Spain. *Journal School Leadership & Management*, 40(2-3), 183-202.
- Mohajan, H. K. (2018). Qualitative research methodology in social sciences and related subjects. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 17(1), 23-48.
- Mohammadi, M., Fadavi, M., & Farhadi, H. (2017). The comparative study of concept and dimensions of empowerment of the primary school principals in Iran and some other industrialized (advanced) countries. *Quarterly Journal of Educational Innovation*, 64(16), 25-56. [Persian]
- Palma, R., & Sepe, E. (2017). Structural equation modelling: a silver bullet for evaluating public service motivation. *Quality & Quantity*, 51(2), 729-744.
- Pechota, D., & Scott, D. (2020). Principal development as a strategy in school improvement. Retrieved from: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED603065.pdf>
- Piaw, C. Y., Hee, T. F., Ismail, N. R., & Ying, L. H. (2014). Factors of leadership skills of secondary school principals. *Procedia-Social and*

*Behavioral Sciences*, 116, 5125-5129.

- Rahimian, H., Abbaspour, A., Taheri, M., & Sobhanijo, S. (2018). Designing and validation of a servant leadership model for Farhangian University Based on the Grounded Theory. *Journal of Educational Sciences*, 25(1), 87-108. [Persian]
- Solomon, M., & Waltair, V. (2010). *Employee engagement: The key to improving performance*. India: Andhra Pradesh.
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89-96.
- Sortkaer, B., & Reimer, D. (2018). Classroom disciplinary climate of schools and gender-evidence from the nordic countries. *School Effectiveness and School Improvement*, 29(4), 511-528.
- Strukan, E., Kreso, A., & Fazlic, D. (2015). Impact of leadership on organizational outcoms in school management--example of bosnia Herzegovina. *Journal of Engineering management and Competitiveness*, 4(2), 101-113.
- Taheri, M., Arefi, M., Pardakhtchi, M. H., & Ghahramani, M. (2013). Exploring the process of professional development of teachers in teacher training centers: A grounded theory. *Quarterly Journal of Educational Innovation*, 45(12), 12-26. [Persian]
- Vaillant, D. (2015). *School leadership, trends in policies and practices, and improvement in the quality of education*. Background paper prepared for the Education for All Global Monitoring Report.
- Valizadeh, L., Rahimian, H., Abbaspour, A., Khorsandi Taaskooh, A., & Ahghar, G. (2019). Identifying the competencies of nursery school administrators. *Journal of Educational Sciences*, 26(2), 51-70. [Persian]
- Zaki, M., Goodarzi, H., & Syori, Z. (2015). The relationship between management style and organizational effectiveness. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 5(16), 149-1.

