

## Exploring the Characteristics of Successful Principals of Elementary Schools in Mashhad: A Case Study

Atiye Mansouri Aval<sup>\*</sup>  
Rezvan Hosseingholizadeh<sup>\*\*</sup>  
Somaie Ebrahimi Kooshak Mahdi<sup>\*\*\*</sup>

### Introduction

This study was conducted to explore and describes the characteristics and practices used by successful school principals in Mashhad city.

### Method

The qualitative case study method was adopted. Participants included four principals of successful elementary schools in Mashhad city. In order to collect data, semi-structured interviews were conducted. To analyze data, Strauss and Corbin's open and axial coding technique was used.

### Results

Findings showed that the most important personal and professional characteristics of the principals included: playing the role of leader, constructive relationships with the staff, principals' command of school affairs, principals' self-development (attempts for professional learning), and achievement of administrative success. Furthermore, the participating principals often made use of the following for managing their schools: planning and goal setting strategies, division of labor, teacher co-operation and involvement in school affairs, creating a friendly and positive climate at school, utilizing parents and colleagues' potentials, encouragement and appreciation of teachers, supervising and evaluating teachers' performance, concerning on improving students learning, improving teaching through teachers' professional learning and development, focusing on students' life.

---

\* Masters Student, Hekmat Razavi Institute of Higher Education of Mashhad, Mashhad, Iran.

\*\* Associate Professor, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. *Corresponding author:* [rhgholizadeh@um.ac.ir](mailto:rhgholizadeh@um.ac.ir)

\*\*\* Ph.D. student, College of Education and Psychology, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

skills and conflict management. In doing this, they also faced important challenges include concerning financing school expenses, high workload pressures, the high number of students, and poor class management. This is while some prominent features of successful managers in international experiences include defining the mission, vision, and values of the school, concerning student and support, equality and cultural accountability, the participation of the local community, attention to the curriculum, and the use of a competent teacher were not observed in this study.

### **Discussion**

In general, according to the findings of this study, playing a leadership role, constructive human relationships with staff, principal control over school affairs, principal self-development (striving for professional learning), administrative success, planning and goal setting, division of labor, cooperation and participation of teachers in school affairs, creating a friendly and calm climate of school, utilizing the capacities of parents and teachers in school, encouraging and appreciating teachers, monitoring and evaluating teachers' performance, concerns about improving students' learning, improving education through learning and developing teachers' professions, students' life skills, conflict management, concerns about school funding, high levels of administrative workload, large number of students, and poor classroom management are also international experiences that are consistent with the characteristics of studied successful principals in this research. While, there are some differences between these principals and international experiences in cases such as defining mission, vision and values of school, continuous supervision of programs by the principal, support and altruism, creating equal educational opportunities, employing capable teachers, equality and cultural accountability, attention to the curriculum and local community participation.

**Keywords:** Successful principal; elementary schools; personal and professional characteristics; managerial strategies; school administration challenges

---

**Author Contributions:** In the present study, the second Author was responsible for leading the overall research process. First Author was responsible for research plan design, data collection and analysis and all authors discussed the results, reviewed and approved the final version of the manuscript.

**Acknowledgments:** The authors thank all principals 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: ۱۴۰۰/۰۲/۰۴  
تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۷/۰۶

مجله‌ی علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز  
پاییز و زمستان ۱۴۰۰، دوره‌ی ششم، سال ۲۸  
شماره‌ی ۲، صص: ۱۳۰-۱۱۳

مقاله پژوهشی

## توصیف و تحلیل ویژگی‌های مدیران موفق مدارس ابتدایی شهر مشهد: مطالعه موردی

عطیه منصوری اول\*

رضوان حسین‌قلی زاده\*\*

سمیه ابراهیمی کوشک مهدی\*\*\*

### چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر، توصیف و تحلیل ویژگی‌های مدیران موفق مدارس ابتدایی شهر مشهد می‌باشد. برای دستیابی به این هدف از روش پژوهش مطالعه‌موردی با رویکرد کیفی استفاده شد. بنابراین، چهار نفر از مدیران موفق مدارس ابتدایی شهر مشهد به عنوان نمونه مورد مطالعه انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها از روش مصاحبه نیمه ساخت‌یافته استفاده شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل تفسیری (کدگذاری باز و محوری) انجام شد. براساس نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها، مهم‌ترین ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای مدیران مورد مطالعه عبارتند از: ایفای نقش رهبری، روابط انسانی سازنده با کارکنان، تسلط مدیر بر امور مدرسه، خود توسعه‌ای مدیر و کسب موفقیت‌های اداری. همچنین، مدیران مورد مطالعه از استراتژی‌های برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، تقسیم‌کار، همکاری و مشارکت معلمان در امور مدرسه، ایجاد جو صمیمی و آرام در مدرسه، بهره‌گیری از ظرفیت‌های اولیا و همکاران در مدرسه، تشویق و تقدیر معلمان، نظارت و ارزیابی کار معلمان، دغدغه بهبود یادگیری دانش‌آموزان، بهبود آموزش از طریق یادگیری و توسعه حرفه‌ای معلمان، مهارت‌های زندگی دانش‌آموزان و مدیریت تعارض جهت مدیریت مدرسه بهره می‌گرفتند و در این مسیر با چالش‌های مهمی مانند دغدغه تأمین منابع مالی مدرسه، حجم بالای مشغله‌های اداری مدیران و حجم بالای دانش‌آموزان و ضعف مدیریت کلاس‌ها نیز مواجه بودند. علاوه بر این، فقدان توجه به مأموریت، بینش و ارزش‌های مدرسه، توجه و حمایت از دانش‌آموز، برابری و پاسخگویی فرهنگی، مشارکت معنی‌دار جامعه محلی، توجه به برنامه‌درسی و به‌کارگیری معلمان توانمند

\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، مؤسسه آموزش عالی حکمت رضوی مشهد، مشهد، ایران.

rhgholizadeh@um.ac.ir

\*\* دانشیار، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران (نویسنده مسئول)

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

در نتایج به دست آمده قابل ملاحظه است.

**واژه‌های کلیدی:** مدیر موفق، مدارس ابتدایی، ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای، استراتژی‌های مدیریتی، چالش‌های پیش‌روی مدیریت.

### مقدمه

نظر به تنوع و تفاوت رویکردهای مختلف به مدیریت و رهبری آموزشی، تمرکز اصلی این حوزه بر بهبود آموزش و یادگیری در قلب یک نظام آموزشی یعنی مدرسه بوده و همواره اثر مستقیم و غیرمستقیم مدیر مدرسه به مثابه یک مدیر فاضل، مدیر علمی، مدیر اجرایی، رهبر تحولی و رهبر آموزشی (Glass, Mason, Eaton, Parker & Carver, 2019) و طی یک دهه اخیر، یک رهبر یادگیری (Hallinger, 2011) در رابطه با بهبود یادگیری دانش‌آموز مورد توجه بسیاری از محققان قرار گرفته است (از جمله Leithwood, Seashore Louis, Anderson & Wahlstrom, 2004; Robinson, Lloyd & Rowe, 2008; Marzano, Waters and McNulty (2005) در نتیجه فراتحلیل مطالعات سی و پنج سال اخیر، تأثیر قابل توجه رفتار رهبری مدیران مدارس بر موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان را ۲۵ درصد اعلام نمودند. این ایده که «مدارس خوب باید مدیران خوبی داشته باشد» در اواسط قرن بیستم ادبیات مدیریت آموزشی را دستخوش تغییراتی نمود که به موجب آن کانون تمرکز از کلاس درس به سطح مدرسه به عنوان یک کلیت سازمانی تغییر یافت و این تغییر به معنای تلاش برای بهبود سیستم و مدیریت مدرسه بود (Murphy & Beck 1995; Sanchez, 2019). بنابراین، چنین به نظر می‌رسد که مدیر مدرسه با عملکرد موفق خود موجبات کارایی، اثربخشی و بهره‌وری و در نهایت موفقیت مدرسه و جامعه را فراهم می‌سازد (Radi Afsouran, Siadat, Hoveida, Orizi & Thornton, 2019; Ghasemian Dastjerdi, aminbeidokhti & Jafari, 2018; Miller, 2020).

کوشش محققان در سطح بین‌المللی برای ترسیم ویژگی‌های یک مدیر موفق را می‌توان در مطالعات وابسته به «پروژه بین‌المللی مدیر موفق» جستجو نمود. به زعم ISSPP (2019)، این پروژه از جامع‌ترین و منسجم‌ترین مطالعات تطبیقی بین‌المللی در حوزه مدیریت آموزشی است که به ارائه تصویری جامع از ارزش‌ها، ویژگی‌ها، استراتژی‌ها و مهارت‌های رهبران موفق مدارس در مقاطع تحصیلی مختلف و در زمینه‌های گوناگون فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی می‌پردازد. از

مهم‌ترین این مطالعات می‌توان به پژوهش‌های (Day (2009); Moos & Johansson (2009); Slawter, Garcia and Gorosave (2008); Hoog, Johansson and Olofsson (2009); Gurr, Drysdale and Mulford (2005); Ewington, Mulford, Kendall, Edmunds, Kendall and Silins (2008); Crum & Sherman (2008) اشاره نمود. مرور پژوهش‌های صورت گرفته به ویژه در کشورهای عضو توسعه همکاری‌های اقتصادی حاکی از آن است که مدیر موفق نقش مهمی در بهبود یادگیری دانش‌آموزان (Gurr et al., 2005)، رهبری مشارکتی، ارتباط مؤثر با والدین، استفاده مؤثر از منابع، کار تیمی و همکاری، مسئولیت‌پذیری در قبال تصمیم‌های اتخاذ شده و پاسخگویی به نیازهای محلی (Ewington et al., 2008)، بازطراحی، توسعه و سازمان‌دهی معلمان، مشاوره معلمان، ابتکار در برنامه‌های مدرسه، انعطاف در برنامه‌های درسی و فراهم کردن فضای فیزیکی مناسب برای معلمان (Moos & Johansson, 2009)، بهبود عملکرد معلمان از طریق ظرفیت‌سازی و توسعه حرفه‌ای و مشارکت معنادار ذینفعان داخلی و خارجی مدرسه (Wang, Gurr & Drysdale, 2016) ارتقاء یادگیری، استفاده از رهبری شبکه‌ای و مدیریت خلاق ارزش‌های رقابتی (Pashiardis, Savvides, Lytra & Angelidou, 2011)، ایجاد روابط سازنده و توسعه کارکنان (Hans & Curtis, 2015)، رهبری مشارکتی و تضمین موفقیت معلمان (Mbokazi, 2015) و صداقت، تعهد، اعتماد، مهارت‌های ارتباطی بسیار پیشرفته، انعطاف‌پذیری، شور و عشق، همدلی با دیگران دارد (Gurr et al., 2005; Crum & Sherman, 2008; Day, 2009). (Gurr and Drysdale (2011) نیز طی مطالعه‌ای روی مدیران استرالیایی نشان دادند که نقش آفرینی مدیر مدرسه در موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان متأثر از ترکیبی از عوامل فردی (ارزش‌های شخصی، فلسفه و ویژگی‌های شخصی مدیر، آمادگی رهبری، شایستگی‌ها و سبک رهبری) و سازمانی (بینش مدرسه، اخلاق، فرهنگ سازمانی، اندازه و شرایط مدرسه) می‌باشد. براساس جدیدترین یافته (Arlestig, Day and Johansson (2020) چنین می‌توان نتیجه گرفت که یک مدیر موفق به‌طور مداوم از روش‌های نوین جهت ارتقاء سطح یادگیری، تدریس و پیشرفت بهره می‌گیرد و محیطی امن برای استفاده معلمان از روش‌های تدریس نوین فراهم می‌نماید. در جمع‌بندی از ویژگی‌های یک مدیر موفق بر اساس این پروژه بین‌المللی می‌توان به مأموریت، بینش و ارزش‌های مدرسه، اخلاق حرفه‌ای، عدالت و پاسخگویی فرهنگی، برنامه‌درسی، آموزش و ارزشیابی، توجه و حمایت از دانش‌آموز، توانمندسازی حرفه‌ای کارکنان مدرسه، اجتماع حرفه‌ای معلمان، مشارکت معنی‌دار خانواده‌ها و اجتماع محلی، کارکردهای مدیریتی و بهبود مدرسه اشاره

نمود (ISSP<sup>1</sup>, 2019).

به رغم توجه و دغدغه نظام‌های آموزشی جهان به موضوع تربیت و شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران موفق مدارس، برخی شواهد حاکی از فاصله وضع موجود در کشورهای در حال توسعه از جمله ایران با آنچه به عنوان ویژگی‌های یک مدیر موفق در ادبیات مدیریت و رهبری آموزشی مورد تایید قرار گرفته است، می‌باشد. هرچند نتایج برخی محققان ایرانی نیز مؤید تأثیر کلیدی ویژگی‌های شخصی، مسئولیت‌پذیری، خلاقیت و استعداد مدیران بر بهبود عملکرد و کارایی آنان در مدرسه می‌باشند و بر قابلیت‌ها و منش فردی مدیران، رابطه سازنده، توسعه حرفه‌ای کارکنان، مشارکت‌دهی والدین، پیشرفت تحصیلی، مدیریت فرهنگ و جو سازمانی، نظارت و ارزیابی آموزشی، مدیریت بر فرایند یاددهی-یادگیری به عنوان مهم‌ترین ویژگی‌های یک مدیر موفق تاکید کرده‌اند (Alwani, Hamidi & Eghdam, 2012; Mard, Zinabady & Arasteh, 2018; Alizadelotfi, mahram & Hoseingholizadeh, 2018) اما به روز نبودن دانش و مهارت‌های مدیران و نداشتن تبحر لازم برای مدیریت مدرسه، ضعف ملاک‌های ارزیابی عملکرد مدیران مدارس، عدم انتخاب و انتصاب مدیران براساس تخصص و رشته تحصیلی از ضعف‌های مهم نظام مدیریت مدرسه به شمار می‌روند (Mostakmeli, Ahanchian & Hosseingholizadeh, 2020; Ghoorchiān & Mahmoodi, 2004; Najafi, 2015) با وجود تلاش بسیاری از محققان ایرانی برای کاهش شکاف نظری و عملی موجود در ادبیات پژوهش این حوزه در ایران، لکن بخش قابل توجهی از این مطالعات بر توصیف وضعیت موجود با رویکرد کمی و یا شناسایی شایستگی‌ها و معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران جهت استاندارد سازی عملکرد تمرکز یافتند. بنابراین، در این پژوهش همسو با برخی محققان دیگر که دغدغه کشف و فهم واقعیت‌های موجود مدیریت و رهبری مدرسه را در برنامه مطالعاتی خود می‌پرورانند، هدف کشف ویژگی‌های مدیران موفق براساس روایت این مدیران در چهار مدرسه ابتدایی شهر مشهد می‌باشد.

## روش

در این پژوهش به‌منظور توصیف و تحلیل ویژگی‌های مدیران موفق مدارس ابتدایی شهر مشهد از روش پژوهش مطالعه موردی با رویکرد کیفی بهره گرفته شد. بر اساس مستندات آموزش و پرورش خراسان رضوی، از مجموع ۱۷ نفر مدیر موفق اعلام شده، که با روش

1- International Successful School Principals Project

نمونه‌گیری هدفمند با چهار مدیر موفق در نواحی دو، چهار، پنج و شش شهر مشهد مصاحبه شد. انتخاب مدیران با نظر به وضعیت اقتصادی و اجتماعی مدرسه (از نواحی برخوردار، نیمه برخوردار و کمتر برخوردار آموزش و پرورش شهر مشهد)، جنسیت مدیر، رشته تحصیلی مرتبط، نوع مدرسه، سابقه مدیریتی و افتخارات آموزشی صورت گرفت. توجه به این معیارها در شناسایی مدیران موفق جهت مطالعه با استناد به پروژه بین‌المللی مدیر موفق صورت گرفته است که براساس آن مدیران و مدارس مورد مطالعه از طریق مشورت با کارکنان، مدیران دیگر مدارس، گزارش بازرسی مدرسه و تایید اعتبار و شهرت مدیر، یا وجود شواهدی مبنی بر موفقیت دانش‌آموزان در آزمون‌های فرامدرسه‌ای و یا شهرت مدرسه در کل و یا کسب جوایز به دلیل اجرای برنامه‌های خاص انتخاب می‌شود (Zeinabadi & Abdolhoseini, 2016). اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش در جدول ۱ به طور خلاصه نشان داده شده است.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

Table 1. Demographic information of study participants

مقام در جشنواره Position in the festival	میزان برخوردار Rate of enjoyment	نوع مدرسه Type of school	رشته تحصیلی و درجه علمی Field of Study and Academic Degree	تجربه مدیریت Administration experience	جنسیت مدیر Principal gender
منطقه و استانی	برخوردار	دولتی پسرانه	ارشد مدیریت و برنامه ریزی	15	مرد
منطقه و استانی	برخوردار	دولتی پسرانه	کارشناسی مدیریت	15	مرد
منطقه و استانی	کمتر برخوردار	دولتی دخترانه	ارشد مدیریت	16	زن
منطقه و استانی	کمتر برخوردار	دولتی دخترانه	کارشناسی مدیریت	16	زن

جهت گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه ساخت یافته استفاده شد. سؤالات مصاحبه نیز بر اساس پروژه بین‌المللی مدیران موفق مدارس (2019) تنظیم شد. پروتکل مصاحبه براساس محورهای زمینه‌های موفقیت و نحوه دستیابی به آن، امکانات و وسایل موردنیاز برای رسیدن به موفقیت، استراتژی‌ها و چالش‌های موجود در رسیدن به موفقیت مدیران مدارس تنظیم شد (ISSP, 2019). همچنین، جهت تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری در دو مرحله کدگذاری باز و محوری (Strauss

(Corbin, 1998 &) استفاده شد. بدین ترتیب، طی مرحله‌ی کدگذاری باز، نکات کلیدی مستخرج از مصاحبه‌ها شناسایی و در مرحله‌ی کدگذاری محوری مفهوم‌سازی شد. سپس مفاهیم مستخرج برحسب مضامین و معانی مشترک آن‌ها در قالب مقوله‌های اصلی دسته‌بندی و معرفی شدند. به منظور تأمین اعتبار نتایج به‌دست آمده، معیارهای چهارگانه Guba and Lincoln (1985) مورد توجه قرار گرفت. لذا، به منظور بررسی معیار قابلیت اعتبار از بازنگری مصاحبه‌شوندگان برای تأیید صحت داده‌ها و کدها استفاده شد. همچنین، برای تأمین قابلیت انتقال، میدان پژوهش و وضعیت شرکت‌ها توصیف و معرفی شدند. قابلیت اتکا به یافته‌های پژوهش نیز از مستندسازی فرایند ثبت و تحلیل داده‌ها تحت نظر متخصصان موضوعی بهره گرفته شد. درنهایت، به منظور حصول اطمینان از عینیت داده‌ها، نتایج به دست آمده به تأیید چهار تن از متخصصان رسید.

### یافته‌ها

مصاحبه‌های صورت گرفته با مدیران در دو مرحله کدگذاری باز و محوری مورد تحلیل قرار گرفت و پس از تحلیل مصاحبه‌ها، ۱۵۰ نکات کلیدی، ۱۴۳ مفاهیم فرعی، ۱۹ مفاهیم اصلی و سه مقوله اصلی استخراج شدند. یافته‌ها در سه مقوله اصلی ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای مدیر، استراتژی‌های مدیریتی و چالش‌های پیش‌رو باعنایت به مفاهیم فرعی موجود سازماندهی شدند. در جدول شماره ۲ به مقایسه مقوله‌ها و مفاهیم اصلی موجود به تفکیک هر مدرسه بیان شده است؛ در نهایت نتایج تحلیل چهارمدرسه به‌طور کلی با توجه به اشتراک‌ها و تفاوت‌هایشان در جدول شماره ۳ در نظر گرفته شده است.

ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای مدیران: تحلیل مصاحبه‌های مربوط به چهار مدرسه نشان داد که مدیران سعی داشتند نقش رهبری خود را از طریق اعمال نفوذ بر معلمان و پیشبرد اهداف آموزشی، الگو بودن مدیر و توجه به ارزش‌ها نشان دهند. تمرکز اصلی آنها معطوف به تسلط بر مدیریت مدرسه بود. همچنین، با توجه به درک ضرورت یادگیری توانسته‌اند با استفاده از مطالعه و تجارب، تلاشی در جهت یادگیری حرفه‌ای خود ایجاد کنند. در نهایت نیز با اجرای صحیح بخشنامه‌ها و با کسب مقام‌های فرهنگی، هنری، ورزشی و طرح‌های آموزشی دستاوردهایی در این زمینه داشته باشند. به طور نمونه، مدیران اذعان داشتند که:

«من در هر سمتی باشم به کارش کاملاً مسلطم.» (مدیر الف)، «من اگر به‌روز نباشم نمی‌توانم کاری را انجام بدهم، مدام باید با علم روز جلو بروم.» (مدیر ب)، «با مطالعه و



جدول ۲. شواهد مربوط به تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته در چهار مدرسه مورد مطالعه

Table 2. provides evidence for interview analysis conducted in the four schools studied

چالش‌های مدیریت مدرسه Challenges of school management	استراتژی‌های مدیریتی Management strategies	ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای مدیر Personal and professional characteristics	مقوله اصلی Main category
			مدرسه school
حجم بالای مشغله‌های اداری مدیران، دغدغه تأمین مالی مدرسه، حجم بالای دانش‌آموزان و ضعف مدیریت کلاس‌ها.	برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، تقسیم‌کار، همکاری و مشارکت معلمان، بهره‌گیری از ظرفیت‌های اولیا و همکاران در مدرسه، تشویق و تقدیر معلمان، نظارت و ارزیابی معلمان، ایجاد جو صمیمی و آرام در مدرسه، بهبود آموزش از طریق یادگیری و توسعه حرفه‌ای معلمان، دغدغه بهبود یادگیری دانش‌آموزان، مهارت‌های زندگی دانش‌آموزان و مدیریت تعارض.	ایفای نقش رهبری، تسلط بر امور مدرسه، روابط انسانی سازنده خود توسعه‌ای مدیر، کسب موفقیت‌های اداری.	مدرسه الف <sup>۱</sup>
حجم بالای مشغله‌های اداری مدیران، دغدغه تأمین مالی مدرسه، حجم بالای دانش‌آموزان و ضعف مدیریت کلاس‌ها.	برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، تقسیم‌کار، همکاری و مشارکت معلمان، بهره‌گیری از ظرفیت‌های اولیا و همکاران در مدرسه، تشویق و تقدیر معلمان، تلاش برای به کارگیری معلمان توانمند، نظارت و ارزیابی معلمان، ایجاد جو صمیمی و آرام در مدرسه، بهبود آموزش از طریق یادگیری و توسعه حرفه‌ای معلمان، فرصت‌های برابرآموزشی برای دانش‌آموزان، دغدغه بهبود یادگیری دانش‌آموزان، مهارت‌های زندگی دانش‌آموزان، حمایت و نوع‌دوستی و مدیریت تعارض.	ایفای نقش رهبری، تسلط بر امور مدرسه، روابط انسانی سازنده، خود توسعه‌ای مدیر، کسب موفقیت‌های اداری.	مدرسه ب
حجم بالای مشغله‌های اداری مدیران، دغدغه تأمین مالی مدرسه، حجم بالای دانش‌آموزان و ضعف مدیریت کلاس‌ها.	برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، تقسیم‌کار، همکاری و مشارکت معلمان، بهره‌گیری از ظرفیت‌های اولیا و همکاران در مدرسه، تشویق و تقدیر معلمان، تلاش برای به کارگیری معلمان توانمند، نظارت و ارزیابی کار معلمان، ایجاد جو صمیمی و آرام در مدرسه، بهبود آموزش از طریق یادگیری و توسعه حرفه‌ای معلمان، دغدغه بهبود یادگیری دانش‌آموزان، مهارت‌های زندگی دانش‌آموزان، حمایت و نوع‌دوستی و مدیریت تعارض.	ایفای نقش رهبری، تسلط بر امور مدرسه، روابط انسانی سازنده، خود توسعه‌ای مدیر، کسب موفقیت‌های اداری.	مدرسه ج
حجم بالای مشغله‌های اداری مدیران، دغدغه تأمین مالی مدرسه، حجم بالای دانش‌آموزان و ضعف مدیریت کلاس‌ها.	برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، تقسیم‌کار، همکاری و مشارکت معلمان در امور مدرسه، بهره‌گیری از ظرفیت‌های اولیا و همکاران در مدرسه، تشویق و تقدیر معلمان، تلاش برای به کارگیری معلمان توانمند، نظارت و ارزیابی کار معلمان، ایجاد جو صمیمی و آرام در مدرسه، بهبود آموزش از طریق یادگیری و توسعه حرفه‌ای معلمان، دغدغه بهبود یادگیری دانش‌آموزان، فرصت‌های برابرآموزشی برای دانش‌آموزان، مهارت‌های زندگی دانش‌آموزان و مدیریت تعارض.	ایفای نقش رهبری، تسلط بر امور مدرسه، روابط انسانی سازنده، خود توسعه‌ای مدیر، کسب موفقیت‌های اداری.	مدرسه د

۱. به منظور حفظ اطلاعات شخصی مشارکت‌کنندگان در پژوهش از ذکر نام مدرسه خودداری شد.

استفاده از تجربیات دیگران و خودم سعی کردم نقاط ضعفم رو برطرف کنم اگه نقطه قوتی دیدم سعی در تقویت آن داشتم.» (مدیر ج) و «به‌عنوان یک رهبر در تمامی زمینه‌ها مانند توانایی برقراری روابط صمیمی، شیوه‌های آموزشی، امور فنی و پشتیبانی و ... سعی کردم توانمند باشم.» (مدیر د).

استراتژی‌های مدیریتی: تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد مدیران مدارس کوشیدند از طریق برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، چشم‌انداز مدرسه را ترسیم کنند و طبق برنامه‌ریزی‌ها به تقسیم وظایف بین کارکنان بپردازند و در این زمینه بر مشارکت و همکاری کارکنان مدرسه به ویژه معلمان تأکید داشتند. همچنین، تلاش کردند تا ضمن شناخت توانایی‌ها و ظرفیت‌های والدین از آنها به بهترین وجه در اداره بعضی امور مدرسه بهره بگیرند. با اجرای هوشمندسازی کلاس‌ها و توجه ویژه به مهارت‌های زندگی دغدغه بهبود یادگیری را درباره دانش‌آموزان داشته‌اند. در واقع مدیران سعی دارند کار معلم را ببینند و از او تقدیر نموده و با توجه به نیازهای معلم امکانات را برای تدریس او فراهم نمایند تا معلم بتواند عینی‌سازی را در تدریس‌های خود فراهم کند. همچنین با تشکیل گروه بین همکاران در جهت تجربه‌گردانی سعی داشتند زمینه‌های بهبود آموزش و تدریس را برای معلمان فراهم کنند و با ایجاد جو صمیمی و آرام در مدرسه تعارضات موجود را مدیریت کنند. به طور نمونه، مدیران مدارس مورد مطالعه در این زمینه چنین اظهار داشتند که:

«شهریور یا مرداد برنامه عملیاتی برای آن سال مدرسه به کمک شورای مدرسه اهداف یا همون چشم‌انداز را مشخص می‌کنیم.» (مدیر الف)، «ما شیوه مهارت‌های زندگی کردن را به دانش‌آموزان آموختیم تا برای زندگی واقعی در جامعه آماده بشن.» (مدیر ب)، «در کارهای جمعی مدرسه اولیاء پای اول کار هستند.» (مدیر ج) و «بین دانش‌آموزان سعی می‌کنیم اختلافی پیش نیاید و برای جلوگیری از دیگر اتفاقات قبل آن به‌همراه معاونین مراقب شرایط هستیم.» (مدیر د)

چالش‌های پیش‌روی مدیریت: تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته با مدیران نشان داد آنها اغلب از فشار و حجم بالای طرح و برنامه‌های غیرضروری و اجباری ابلاغ شده از بالا سخن به میان می‌آوردند. به نوعی که نقش خود را بیشتر به عنوان کارپرداز مدرسه تلقی می‌کردند ضمن اینکه کمبود بودجه و دغدغه تأمین منابع مالی مدرسه، جمعیت بالای دانش‌آموزان و

نبود امکانات و فضای کافی این فشار را مضاعف می‌ساخت که مرتفع ساختن آنها مستلزم صرف انرژی زیاد مدیران بود. به طورنمونه، مدیران مدارس مورد مطالعه در این زمینه چنین اظهار داشتند که:

«مدیران بیشتر تبدیل به کارپرداز شدند؛ باید دغدغه قبوض مدرسه را داشته باشم چون سرانه‌ای نیست.» (مدیر الف)، «هزینه‌های بالای مدارس از جمله قبوض بالا و نبود سرانه باعث می‌شود تا مدیران به مشارکت‌های مردمی پافشاری کنن.» (مدیر ب)، «تعداد بالای نرم کلاسی و فضای کم باعث شده که کار در کلاس سخت‌تر بشود.» (مدیر ج) و «جمعیت بالای دانش‌آموزان، نبود فضای کافی و عدم وجود سرانه باعث شده از والدین کمک‌های مشارکتی دریافت شود.» (مدیر د).

براساس اطلاعات جدول شماره ۲، مدرسه الف: یک دبستان پسرانه دولتی در دوره اول و دوم است که از نواحی برخوردار آموزش و پرورش شهر مشهد به شمار می‌رود. والدین دانش‌آموزان از لحاظ فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی از سطح نسبتاً خوبی برخوردارند. با احتساب شواهد موجود در جدول مذکور فقدان مواردی چون تلاش برای به‌کارگیری معلمان توانمند، فرصت‌های برابرآموزشی برای دانش‌آموزان و حمایت و نوع‌دوستی مشاهده می‌گردد. مدرسه ب: یک دبستان دولتی پسرانه در دوره دوم است که به عنوان یک مدرسه برخوردار تلقی می‌شود. والدین دانش‌آموزان از لحاظ فرهنگی و اقتصادی از سطح بالایی برخوردارند. شواهد مربوط به تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته بیانگر توجه مدیر به تمامی مفاهیم و مقولات می‌باشد.

مدرسه ج: یک دبستان دولتی دخترانه در دوره اول و دوم و از مدارس کمتر برخوردار مشهد تلقی می‌شود. والدین دانش‌آموزان از لحاظ وضعیت اقتصادی در سطح ضعیفی هستند به طوری که نیازمند حمایت مالی می‌باشند. در مدرسه مذکور فقدان توجه به ایجاد فرصت‌های برابرآموزشی برای دانش‌آموزان مشاهده گردید.

مدرسه د: یک دبستان دولتی دخترانه در دوره اول و دوم و از مدارس کمتربرخوردار به شمار می‌رود. والدین دانش‌آموزان از لحاظ فرهنگی در سطح متوسط و از لحاظ اقتصادی بیشتر آنها از سطح ضعیفی برخوردارند. در مدرسه ذکر شده توجهی به حمایت و نوع‌دوستی صورت نگرفته است.

به طور کلی، تحلیل مصاحبه‌ها حاکی از آن است که در مقوله استراتژی‌های مدیران، توجه کمی به مفاهیم حمایت و نوع دوستی، ایجاد فرصت‌های برابر آموزشی و به‌کارگیری معلمان توانمند شده است که می‌توان از آن به عنوان تفاوت‌های موجود در مدارس اشاره کرد. علاوه بر این، ضمن تحلیل‌های جداگانه هر یک از مدیران مدارس مورد مطالعه، مهم‌ترین ویژگی‌های مشترک مدیران نیز استخراج شدند که به طور خلاصه در جدول شماره ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. مهم‌ترین وجوه مشترک مدیران مورد مطالعه

Table 3. The most important commonalities of the managers studied

مقوله‌ها Categories	مفاهیم شناسایی شده در مدارس Concepts identified in schools
ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای مدیر	ایفای نقش رهبری روابط انسانی سازنده با کارکنان تسلط مدیر بر امور مدرسه خودتوسعه‌ای مدیر (تلاش برای یادگیری حرفه‌ای) کسب موفقیت‌های اداری
استراتژی‌های مدیریت	برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری تقسیم کار همکاری و مشارکت معلمان در امور مدرسه ایجاد جو صمیمی و آرام در مدرسه بهره‌گیری از ظرفیت‌های اولیا و همکاران در مدرسه تشویق و تقدیر معلمان نظارت و ارزیابی کار معلمان دغدغه بهبود یادگیری دانش‌آموزان بهبود آموزش از طریق یادگیری و توسعه حرفه‌ای معلمان مهارت‌های زندگی دانش‌آموزان مدیریت تعارض
چالش‌های پیش روی مدیریت	دغدغه تأمین منابع مالی مدرسه حجم بالای مشغله‌های اداری مدیران حجم بالای دانش‌آموزان و ضعف مدیریت کلاس‌ها

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش، شناسایی مهم‌ترین ویژگی‌های مدیران موفق مدارس ابتدایی شهر مشهد بود. نتایج به‌دست آمده در رابطه با ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای مدیر حاکمی از آن است که مدیران کوشیده‌اند تا ضمن تسلط بر اداره امور مدرسه، از طریق اعمال رهبری در بین معلمان نفوذ کنند و با ایجاد روابط سازنده بین آن‌ها زمینه‌های موفقیت مدرسه را فراهم نمایند.

علاوه بر این مدیران مورد مطالعه بر ضرورت خودتوسعه‌ای در این راستا تأکید داشتند. به استناد یافته‌های حاصل از پژوهش پژوهشگران، ایفای نقش رهبری رابطه معنادار با عملکرد مدیر دارد و یکی از اجزای میانی رهبری موفق می‌باشد از طرفی میزان توان آموزشی نیز در نهایت ارتقاء در پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان را فراهم می‌کند (Nabavi, 2019; ISSPP, 2019; Amin Beidokhti & Jafari, 2018). طبق پژوهش (ISSPP, 2019) روابط سازنده مدیر با کارکنان، یکی از عوامل موفقیت مدیر مدرسه، رشد مثبت اجتماعی و ارتقاء موفقیت تحصیلی می‌باشد. در واقع مدیر با تسلط بر تمامی امور مدرسه و تلاش در جهت خودتوسعه‌ای که می‌تواند از طریق گذراندن دوره‌های آموزشی مناسب باشد؛ سعی در بروزرسانی دانش خویش داشته که باعث موفقیت شغلی و تبدیل به مدیر حرفه‌ای می‌شود که در نهایت اثربخشی و ارتقاء موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان را به همراه دارد (Nejati, Parsa & Farhadirad, 2020; ISSPP, 2019). در نهایت می‌توان به مفهوم کسب موفقیت‌های اداری مدیران اشاره کرد که باعث ایجاد انگیزش و رونق‌بخشی به فعالیت‌های ورزشی شدند (Hallaji, Eshraghi & Salekpoor, 2018). نتایج به دست آمده در ارتباط با استراتژی‌های مدیر حاکی از آن است که مدیران در تلاش بودند تا با هدف‌گذاری و تقسیم‌کار؛ مشارکت‌دهی پرسنل و اولیا را افزایش دهند و با ایجاد جوّی مطلوب، تعارضات موجود در مدرسه را مدیریت نمایند. از طرفی دیگر مدیران با ارزیابی کار معلمان و تشویق و تقدیرات مورد نظر در جهت بهبود یادگیری و توسعه حرفه‌ای معلمان قدمی برداشته و با عنایت بر اجرای مهارت‌های زندگی در بهبود و تسهیل یادگیری در دانش‌آموزان تلاش کرده‌اند. به استناد یافته‌های حاصل از پژوهش پژوهشگران توجه به هدف‌گذاری، تقسیم‌کار و مشارکت‌دهی پرسنل و والدین در مدرسه، پیشرفت تحصیلی را فراهم می‌سازد و از سویی دیگر از ویژگی‌های مدیر موفق و مدرسه اثربخش و یکی از عوامل مؤثر بر عملکرد مدیر نیز می‌باشد (Akbari Nia, 2020; Gurr et al., 2005; Moss & Johnson, 2009; ISSPP, 2019; Wang et al., 2016).

ایجاد جوّی مطلوب سازمانی و مدیریت تعارض در مدرسه از ویژگی‌های رهبران موفق می‌باشد که ایجاد رفاه برای افراد در مدرسه را به همراه دارد (Mard et al., 2017; ISSPP, 2019). از سویی مدیران در طی سال تحصیلی از نحوه‌ی کار معلمان نظارت و ارزیابی به عمل می‌آوردند و با ارائه بازخورد و انجام اقداماتی یادگیری و توسعه حرفه‌ای معلمان را فراهم می‌کردند و در زمان مناسب

تشویق و تقدیرات لازم را از آنان به عمل می‌آوردند که طبق تحقیقات صورت گرفته توجه به این اصول از معیارهای مدیر و مدرسه موفق می‌باشد (Ghasemzadeh, Naghsh & Afzali, 2020; ISSPP, 2019). در نهایت آخرین مفهوم از استراتژی مدیریت بیانگر آن بود که بهبود یادگیری دانش‌آموزان و توجه به مهارت‌های زندگی از دیگر دغدغه‌های مدیریت است. پس تسهیل در روند یادگیری، آشنایی و آماده‌سازی دانش‌آموزان برای زندگی واقعی را فراهم ساخت که می‌توان از ویژگی‌های مدیر موفق دانست و همچنین آنرا راهی برای جلوگیری از بروز آسیب‌های روانشناختی و انحرافات در جامعه دانست (Tabesh, 2020; ISSPP, 2019). نتایج به‌دست آمده در ارتباط با چالش‌های پیش‌رو حاکی از آن است که مدیر ضمن تأمین منابع مالی مدرسه با عدم وجود فضای آموزشی کافی و در نتیجه ضعف در مدیریت برنامه کلاسی در مسیر مدیریت مواجه بود و علاوه بر آن مشغله‌های اداری مدیران نیز افزایش چشمگیری داشته است. به استناد یافته‌های حاصل از پژوهش پژوهشگران وجود چالش‌های پیش‌روی مدیریت باعث صرف انرژی بالایی در مدیر می‌شود و ایشان را از وظیفه اصلی خود که مدیریت و رهبری است باز می‌دارد و تبدیل به مدیری منفعل می‌شود از سویی فضای کافی آموزشی پیشرفت تحصیلی دانش‌آموز را به همراه دارد در صورتی که مدارس مورد پژوهش با عدم امکانات روبه‌رو هستند که در واقع اگر مدیر مشارکت خود را با بخش‌های متفاوتی ایجاد و تداوم بخشد پیشرفت و یادگیری دانش‌آموزان را ارتقاء می‌دهد (ISSPP, 2019; Agasisti, Bowers & Soncin, 2018; Samadi & Vakili, 2019).

چنانچه، نتایج حاصل از این پژوهش درخصوص ویژگی‌های مدیران موفق مدارس (به عنوان نمونه مدیران مدارس ایرانی) را برحسب پروژه بین‌المللی مدیر موفق تفسیر کنیم، با ترسیم وجوه اشتراک و افتراق این ویژگی‌ها، می‌توان فاصله‌ها را بیشتر مورد توجه قرار داد. هرچند بررسی عمیق این شکاف نیازمند مطالعه دقیق ساختار، فرهنگ و فرایندهای نظام‌های آموزشی جوامع مورد مطالعه در این پروژه می‌باشد. اما براساس این یافته‌ها به نظر می‌رسد کوشش برای ایفای نقش رهبری، روابط انسانی سازنده با کارکنان، تسلط بر امور مدرسه، برنامه خود-توسعه‌ای مدیر (تلاش برای یادگیری حرفه‌ای)، کسب موفقیت‌های اداری، برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، تقسیم کار، ایجاد جو صمیمی و آرام در مدرسه، بهره‌گیری از ظرفیت‌های اولیاء و همکاران در مدرسه، تشویق و تقدیر معلمان، نظارت و ارزیابی کار معلمان، همکاری و مشارکت معلمان در امور مدرسه، بهبود آموزش از طریق یادگیری و توسعه حرفه‌ای معلمان، مهارت‌های

زندگی دانش‌آموزان، دغدغه بهبود یادگیری دانش‌آموزان، مدیریت تعارض، دغدغه تأمین منابع مالی مدرسه، و در عین حال حجم بالای مشغله‌های اداری مدیران و حجم بالای دانش‌آموزان و ضعف مدیریت کلاس‌ها از مهم‌ترین ویژگی‌ها، استراتژی‌ها و چالش‌هایی هستند که در تجربیات کشورهای مورد مطالعه این پروژه نیز یافت می‌شوند (Day, 2009; Gurr & Drysdale, 2011; ISSP, 2019). هرچند لازم است کمیت و کیفیت هر یک از این اشتراکات را نیز با توجه به ویژگی‌های فرهنگی و زمینه‌ای مورد نظر قرار داد. در این میان، به نظر می‌رسد تمایز و تفاوت‌های اساسی در عدم توجه به نقش مدیران در هدف‌گذاری‌های استراتژیک و راهبردی به منظور ترسیم چشم‌انداز مدرسه از طریق پایش و مرور مستمر وضعیت موجود مدرسه، اختیار پایین مدیران در به‌کارگیری معلمان مستعد و توانمند و مداخله در فرایند برنامه‌ریزی درسی، و پاسخگویی پایین مدیران به موجب عدم ارتباط مدرسه و اجتماع محلی و مشارکت عوامل اجتماعی در مدرسه قابل ملاحظه است. چه بسا بخش زیادی از ضعف‌ها و چالش‌های موجود در تبیین شکاف بین تجربه مدیران مدارس ایران و جوامع پیشرفته ناظر به سیاست‌های اصلاحی این دولت‌ها برای تفویض اختیارات بیشتر به مدارس و در نتیجه پاسخگویی بیشتر آن‌ها باشد که به نظر می‌رسد در جهت‌گیری‌های پژوهشی محققان آتی این حوزه می‌توان مورد توجه قرار گیرد.

با نظر به یافته‌های این مطالعه مبنی بر قابلیت نقش‌آفرینی بیشتر مدیران مدارس در فرایند آموزش و یادگیری از طریق تأثیرگذاری بر توانمندی‌های معلمان و ایجاد شرایط مناسب در مدرسه، پیشنهاد می‌شود مدیران مدارس از طریق پایش و تأمل مستمر در نتایج و برون‌دادهای مدرسه، استراتژی و برنامه‌های بهبود آتی خود را تعریف و پیشنهاد آن را برای جلب حمایت‌های سازمانی و نیز مشارکت‌های بیشتر اجتماعی به نواحی و ادارات آموزش و پرورش ارائه دهند تا تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌های آموزشی در سطوح میانی و عالی را با رویکردی از پایین به بالا تحت الشعاع قرار دهند.

**سهم مشارکت نویسندگان:** در پژوهش حاضر نویسنده دوم، به عنوان استاد راهنما، نظارت و راهبردی روند کلی پژوهش و تدوین و نهایی‌سازی اصلاحات مقاله را بر عهده داشته‌اند. نویسنده اول در تدوین طرح تحقیق، فرآیند گردآوری، تحلیل و تفسیر یافته‌ها و نگارش متن مقاله را برعهده داشته و در مجموع نتیجه‌گیری از یافته‌ها و بسط و تفسیر به صورت مشترک و با بحث و تبادل نظر کلیه همکاران و با همراهی نویسنده سوم، به عنوان استاد مشاور پایان‌نامه، انجام شد.

**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 است.

**تشکر و قدردانی:** نویسندگان از تمامی مدیرانی که در این تحقیق کمک کرده‌اند تشکر می‌کنند.

## References

- Agasisti, T., Bowers, A. J., & Soncin, M. (2018). School principals' leadership types and student achievement in the Italian context: Empirical results from a threestep latent class analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, 860-886.
- Akbari nia, Z. (2020). Leadership of teaching and learning processes and its relationship with school effectiveness. Master Thesis in Educational Management. Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabatabai University, Tehran. [Persian]
- Alizadelotfi, M., Mahram, B., & Hoseingholizadeh, R. (2018). Reflection on lived experience of a successful school principal. Master Thesis in Educational Management, Faculty of Educational Sciences and Ferdowsi Psychology of Mashhad. [Persian]
- Alwani, S. M., Hamidi, N., & Eghdam, M. (2012). Investigating the relationship between personal characteristics of successful school principals and their performance in education in Abhar city. *Few Studies in Management*, 2(2), 160-170. [Persian]
- Ärlestig, H., Day, Ch., & Johansson, O. (2020). A Decade of Research on School Principals (Cases from 24 Countries). Translated by: Dr. Naser Shirbagi Nasim Abdolazadeh, Tehran: Moaser.
- Crum, K. S., & Sherman, W. H. (2008). Facilitating high achievement High school principals' reflections on their successful leadership practices. *Journal of Educational Administration*, 46(5), 562-580.
- Day, C. (2009). Building and sustaining successful principalship in England: The importance of trust. *Journal of Educational Administration*, 47(6), 719-730.
- Drysdale, L., & Gurr, D. (2011). The theory and practice of successful school leadership in Australia. *School Leadership and Management*, 31(4), 355-368.
- Ewington, J., Mulford, B., Kendall, D., Edmunds, B., Kendall, L. & Silins, H. (2008). Successful school principalship in small schools. *Journal of Educational Administration*, 46(5), 545-561.
- Ghasemian Dastjerdi, Z., Aminbeidokhti, A. A., & Jafari, S. (2018). 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.
- Ghasemzadeh, S., Naghsh, Z., & Afzali, I. (2020). Teacher's Mental Engagement, Teacher's Happiness, and Organizational Climate: Using Two-Level Teacher-School Modeling. *Quarterly Journal of Career & Organizational*, 11(40). 98-83. [Persian]
- Ghoorchiān, N., & Mahmoodi, A. (2004). Collection of performance standards of educational principals and rendering suitable model. *Quarterly Journal of Educational Innovations*, 8, 107-132. [Persian]
- Glass, T., Mason, E., Eaton, Wi., Parker, J., & Carver, F. (2019). History of educational management from the perspective of textbooks. Naser shirbegi. 1, Tehran, Moaser. [Persian]



- Gurr, D., Drysdale, L., & Mulford, B. (2005). Successful principal leadership: Australian case studies. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 51- 539.
- Hallaji, M., Eshraghi, A., & Salekpoor, M. (2018). Comparison of Achievement Motivation in Sports between Successful and Failed Female Participants in School Olympiads. *Quarterly Journal of Education*, 34 (3), 143-159. [Persian]
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of educational administration*, 49(2), 125-142.
- Hans, W., & Curtis, A. (2015). Successful leadership in a rural, high-poverty school: the case of County Line Middle School. *Journal of Educational Administration*, 52(4), 422-445.
- Hoog, J., Johansson, O., & Olofsson, A. (2009). Swedish successful schools revisited. *Journal of Educational Administration*, 47(6), 742-752. In Proquest UMI Database.
- International Successful School Principals Project (ISSPP): Multi-Perspective Research on School Principals. (2019). Christopher Day, The University of Nottingham.
- Leithwood, K. Seashore Louis, K. Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). How leadership influences student learning: Learning from the leadership project. The Wallace Foundation.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Mard, S. M., Zinabady, H. R., & Arasteh, H. (2018). Indexes of a successful educational leader; Findings of a phenomenological study. *Journal of School administration*, 5(2), 109-128. [Persian]
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results*. ASCD.
- Mbokazi, Z. (2015). Dimensions of successful leadership in Soweto township secondary schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(3), 468-482. doi:10.1177/1741143215570304.
- Miller, P. (2020). *The Nature of School Leadership (Global Practice Perspectives)*. Dr. Naser Shirbagi. Tehran, moaser.
- Moos, L., & Johansson, O. (2009). The International Successful School Principalship Project: success sustained? *Journal of Educational Administration*, 47(6), 765-780.
- Mostakmeli, Z., Ahanchian, M.R., & Hosseingholizadeh, R. (2020). Comparative study of responsible institutions and evaluation system of professional competencies of school principals in Iran, Malaysia, and the United States: lessons for the educational system of Iran. *Journal of School Administration*, 7(3), 213-234. [Persian]
- Murphy, J., & Beck, L.G. (1995). *School-based management as school reform: Taking stock*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Nabavi, S.M., Amin Beidokhti, A.A., & Jafari, S. (2018). The mediating role of participatory learning in the relationship between teaching competence and competenc Professional faculty members with students' academic achievement. *Journal of Educational Sciences*, 25(6), 145-164.

- Najafi, A. (2015). case study, successful current school management in high schools of Torbate-Jam. Master Thesis in Educational Management, Ferdowsi Faculty of Educational Sciences, Mashhad. [Persian]
- Nejati, A., Parsa, A., & Farhadirad., H. (2020). Job Career Success by Human Resource Training. *Journal of Educational Sciences*, 27(1), 95-118.
- Pashiardis, P., Savvides, S., Lytra, E. & Angelidou, K. (2011). Successful School Leadership in Rural Contexts: The Case of Cyprus. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(5), 536-553.
- Radi Afsouran, N., Siadat, A., Hoveida, R., Orizi, H.M., & Thornton, G. (2019). Training and Developing Leadership Competencies Using Leader Development Assessment Center: Empirical Study of the Competencies of Transformation, Team Building, and Strategic Thinking. *Journal of Educational Sciences*, 26(1), 97-118.
- Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
- Samadi, P., & Vakili, P. (2019). A descriptive approach to the criteria and indicators of the educational environment of primary schools. the first national conference of Farda school, Ardabil. [Persian]
- Sanchez, J. (2019). Effective Instructional Leadership Practices of Principals in High Performing Title I Elementary Schools in California's San Joaquin Valley. California State University, Fresno, Two Penn Plaza, New York, NY 10121-2289, USA.
- Slawter, C. L., Garcia, J. M., & Gorosave, G. L. (2008). Challenges of a successful first-year principal in Mexico. *Journal of Educational Administration*, 46(6), 702-714.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory, 2nd Ed., Sage.
- Zeinabadi, H., & Abdolhoseini, B. (2016). Successful School, Successful Principal A comparative study of the findings of the International Successful School Manager (ISSPP) project. *Quarterly Journal of Educational Innovations*, 16(1), 21-42.
- Tabesh, M. (2020). Efficient school architecture. *Teacher Development Monthly*, 1(323), 13-15. [Persian]
- Wang, L.H., Gurr, D., & Drysdale, L. (2016). "Successful school leadership: case studies of four Singapore primary schools". *Journal of Educational Administration*, 54(3), 270-287.

