

**Analyzing the messages of establishing successful management in Tehran schools**

Sara AbediKooshki \*<sup>1</sup> | Majid Darabi<sup>2</sup>

**Abstract**

The main purpose of this article is to analyze the consequences of establishing successful management in Tehran schools. The mixed exploratory research method and the statistical population included all the professors of the field of educational management as well as all the principals of the top schools in the academic year of 2018-2019 in Tehran. 8 professors and 7 principals of top schools were selected using the purposeful sampling method and semi-structured interviews were conducted. By choosing this number of people, the researchers reached theoretical saturation in collecting information in the interview stage; Thematic analysis (theme) technique was used to analyze the data. To ensure the validity of the research, the review by the members (interview) and the multi-directional method of data sources were used, and to calculate the reliability of the done coding, the methods of retest reliability and intrasubject agreement reliability (agreement between two coders) were used. After the implementation of the content of the interviews and their preliminary analysis, the primary codes or concepts were identified and placed in certain categories in order to achieve the main categories of similar codes. Finally, for each of the classes, a title that includes all the codes of that class was chosen. As a result of this study; The consequences of establishing successful management in schools in Tehran, including dimensions: scientific, cultural and social improvement of the society; Improving the status of the educational system and its management; Education of the ideal citizen; reduction of injuries and problems; school success; The feeling of success and satisfaction of parents, teachers, employees and students from the correct and logical functioning of the school; Academic and educational progress and success and getting support from the school.

**Keywords:** Success, management, school, outcome

**DOI: 10.22098/ael.2023.11900.1200**

14

Vol. 4  
Summer 2023



Research Paper

Received:  
9 september 2022  
Accepted  
26 January 2023  
P.P: 41-57

Print ISSN: 2717-4484  
Online ISSN: 2717-4492



<sup>1</sup> \* Corresponding author: Graduate of PhD in Educational Administration, semnan University, semnan, Iran.

<sup>2</sup> Graduate of PhD in Educational Management, University of Tehran, Iran.

## واکاوی پیامدهای استقرار مدیریت موفق در مدارس شهر تهران

سارا عابدی کوشکی\*<sup>۱</sup> | مجید دارابی<sup>۲</sup>

۱۴

سال چهارم

تابستان ۱۴۰۲

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۱/۰۶/۱۸

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۱/۱۱/۰۶

صص: ۴۱-۵۷

شاپا چاپی: ۲۷۱۷-۴۴۸۴

الکترونیکی: ۲۷۱۷-۴۴۹۲



### چکیده

هدف اصلی این مقاله واکاوی پیامدهای استقرار مدیریت موفق در مدارس شهر تهران است. روش پژوهش آمیخته اکتشافی و جامعه‌ی آماری شامل همه استادان رشته مدیریت آموزشی و نیز کلیه‌ی مدیران مدارس برتر در سال تحصیلی ۱۳۹۸-۱۳۹۹ شهر تهران بود. ۸ نفر از استادان و ۷ نفر از مدیران مدارس برتر با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب و از آن‌ها مصاحبه‌هایی نیمه ساختار یافته به عمل آمد. محققان با انتخاب این تعداد از افراد، به اشباع نظری در جمع‌آوری اطلاعات در مرحله مصاحبه رسیدند؛ جهت تحلیل داده‌ها از تکنیک تحلیل موضوعی (تم) استفاده شد. برای اطمینان از روایی پژوهش، از بررسی توسط اعضاء (مصاحبه) و روش چند سوپه نگری منابع داده‌ها و برای محاسبه‌ی پایایی کدگذاری‌های انجام شده، از روش‌های پایایی باز آزمون و پایایی توافق درون موضوعی (توافق بین دو کد گذار) استفاده گردید. پس از پیاده‌سازی محتوای مصاحبه‌ها و تحلیل مقدماتی آن‌ها، کدها یا مفاهیم اولیه‌ی شناسایی و به منظور دستیابی به مقوله‌های اصلی کدهای مشابه در طبقه‌هایی خاص قرار گرفتند. در نهایت برای هر یک از طبقات عنوانی که دربرگیرنده‌ی کل کدهای آن طبقه باشد، انتخاب گردید. در نتیجه این مطالعه؛ پیامدهای استقرار مدیریت موفق در مدارس شهر تهران شامل ابعاد: ارتقای علمی، فرهنگی و اجتماعی جامعه؛ ارتقای منزلت نظام آموزشی و مدیریت آن؛ تربیت شهروند مطلوب؛ کاهش آسیب‌ها و معضلات؛ موفقیت مدرسه؛ احساس موفقیت و رضایت اولیا، معلمان، کارکنان و دانش آموزان از عملکرد درست و منطقی مدرسه؛ پیشرفت و موفقیت تحصیلی و آموزشی و جلب حمایت از مدرسه می‌باشند.

واژگان کلیدی: موفقیت، مدیریت، مدرسه، پیامد

DOI: 10.22098/ael.2023.11900.1200

\*<sup>۱</sup> نویسنده مسئول: دانش آموخته دکتری تخصصی رشته مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه سمنان،

ایران.

<sup>۲</sup> دانش آموخته دکتری تخصصی رشته مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه تهران، ایران.

عامل اصلی و کلیدی برای توسعه اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی هر جامعه‌ای، نظام آموزش و پرورش است. آموزش و پرورش کارآمد زمینه‌ساز توسعه است (Hosseinzadeh, 2012). توسعه، رشد، پیشرفت و سعادت هر جامعه‌ای در گرو آموزش و پرورش توانمند آن کشور است. بدون اهتمام، سرمایه‌گذاری و توجه جدی به آموزش و پرورش نمی‌توان به فتح قله‌های پیشرفت و سعادت رسید. آموزش و پرورش مسئولیت بزرگ و خطیر توسعه‌ی همه جانبه‌ی زندگی انسان‌ها را عهده دار است؛ بررسی عوامل مؤثر در توسعه و رشد کشورهای توسعه‌یافته نشان می‌دهد که این کشورها، از آموزش و پرورشی اثربخش و کارآمد برخوردار هستند (Shariatamdari, 2008). عقیده عسگریان (۱۳۸۷) این است که با وجود همه‌ی تلاش‌های سخت، جامعه‌ی متغیر و متحول ما نمی‌تواند به شکل امروزی به مدیریت مدارس با کیفیت موجود اکتفا نماید؛ زیرا کیفیت حال حاضر، نامناسب است و نیازها و انتظارات جامعه‌ی فردا را پاسخگو نیست. بهبود، توسعه و آینده‌ی مدارس در گرو وجود رهبر و مدیری اثربخش است. از دیدگاه فانی (۱۳۹۳) و رحیمیان (۱۳۹۲) مدارس کشور، بدون رهبری موفق و مؤثر توان بهبود و اصلاح عملکرد خود و نیز پاسخ‌گویی به مسئولیت‌های متغیر و روزافزون خویش را نخواهند داشت (Mard et al, ۲۰۱۸).

در حال حاضر نقش و تأثیرگذاری مدیران در موفقیت مدارس و پیشرفت دانش‌آموزان بسیار قابل تأمل است؛ علاوه بر این رهبری مدارس با همه پیچیدگی‌های موجود توسط مدیران آنها صورت می‌گیرد و عامل موفقیت و شکست هر مدرسه به‌طور مستقیم به چگونگی فعالیت مدیران ارتباط دارد. بر این اساس موفقیت مدارس در کنار برخی فاکتورهای دیگر، عمیقاً به عملکرد مدیران وابسته است و مدیران به‌عنوان نیروهای تأثیرگذار و توانمند نقش اساسی و مهمی را در موفقیت مدارس ایفا می‌کنند. با این اوصاف لزوم به‌کارگیری مدیرانی که به طریقی موفق عمل می‌کنند، برای موفقیت و پیشرفت مدارس و نظام آموزش و پرورش نمایان می‌شود. در پیش‌گفتار ترجمه‌ی کتاب اصول و مبانی رهبری مدرسه عبدالهی و ساکی (۱۳۸۹)، در پاسخ به این سؤال که چگونه می‌توان در جهت تحقق اهداف آموزشی مدارس را کارآمد کرد؟ اذعان می‌کنند که همواره پتانسیل مدیریت مدرسه به عنوان محور اصلی برای تحقق هدف مطرح می‌باشد؛ اما مدیر مدرسه باید پیشاپیش صلاحیت‌ها و ویژگی‌هایی داشته باشد تا بتواند در انجام این مأموریت دشوار موفق باشد. (Davies, 2006) از جمله مهم‌ترین و محوری‌ترین نقش‌ها در سازمان رهبری است که همواره در موفقیت‌ها و شکست‌های سازمان مؤثر است و مدیرانی که با ورود خود سازمان خود را متحول می‌کنند، همه‌ی این عوامل نشانگر تعیین‌کنندگی و اثربخشی نقش رهبری و مدیریت است. امروزه تأکید بر نقش و اهمیت رهبری نسبت به گذشته، شدت بیشتری پیدا کرده است و این تأکید پشتوانه منطقی و مستدل خود را دارد. در گذشته اگر مدیران قادر بودند از مجرای امور روزمره و روتین مدیریتی خود، در جهت اثربخشی مدرسه خود حرکت کنند؛ اما امروزه شرایطی به شکلی شده که تأکید بر چنین اموری، نمی‌تواند نوید بخش اثربخشی مطلوب در مدارس باشد؛ به‌عبارت دیگر، نقش‌ها و اقدامات مدیریتی آن‌ها برای محقق کردن انتظارات چالش برانگیز و نوظهور کافی نیست و ضرورت دارد که مدیران به نقش‌ها و اقدامات رهبری تجهیز شوند. (Zeinabadi, & Abdolhoseini, 2017)



انجام پژوهش‌هایی در این زمینه، یکی از نیروهای مهم و اثرگذار بر نقش مدیران و جلب مجدد توجهات و نگاه‌ها به نقش آن‌ها است. در حقیقت می‌توان این پژوهش‌ها را به‌عنوان نیروهای نوین تحول نقش مدیران معرفی کرد. در واقع انجام این پژوهش‌ها نشانه تأکیدی مجدد و چند باره بر اهمیت نقش مدیران در اثربخشی مدارس است. در سطح کشور پژوهش‌های مختلفی در باب مدیریت موفق انجام شده و می‌شود که غالباً به‌صورت مستقیم به بررسی ویژگی‌های مدیران موفق آموزشی پرداخته بلکه به‌طور عمده به رابطه‌ی متغیرهای دیگر با خصوصیات مدیران موفق در قالب طرح‌های همبستگی پرداخته‌اند؛ به‌عنوان نمونه می‌توان به پژوهش صادقی و خوشکردار از ۷۴۴ معلم ابتدایی و ۱۳۱ مدیر مرد و زن در مقطع ابتدایی با عنوان «بررسی رابطه‌ی خودپنداره و موفقیت مدیران مدارس در مقطع ابتدایی ناحیه دو رشت» اشاره کرد؛ همچنین در مطالعه دیگری به بررسی ویژگی‌های رفتاری و فردی مدیران شرکت‌های فناوری نوپا پرداخته شد، در این پژوهش مشخص شد که اثربخش‌ترین ویژگی فردی در موفقیت مدیران از نظر پاسخ‌دهندگان خلاقیت و ابتکار می‌باشد. از دیگر نتایج این تحقیق این بود که بین مؤلفه‌های جمعیت شناختی با موفقیت مدیر رابطه‌ی معناداری مشاهده نشد (Sadeghi, & Khushkardar, 2005). در پژوهشی دیگر نیز که توسط ملایی، هروی، افتخارالدین و آسایش (۱۳۹۰) صورت گرفت، نتایج نشان داد که بین هوش هیجانی مدیران و موفقیت آنان رابطه‌ی مستقیمی وجود دارد.

اجرای پژوهش‌هایی در مقیاس وسیع و بین‌المللی یکی از نیروهای مهم و اثرگذار بر نقش مدیران و جلب مجدد توجهات و نگاه‌ها به نقش آن‌ها می‌باشد. در حقیقت می‌توان این پژوهش‌ها را به‌عنوان نیروهای نوین تحول نقش مدیران معرفی کرد. در واقع انجام این پژوهش‌ها نشانه‌ی تأکیدی مجدد و چند باره بر اهمیت نقش مدیران در اثر بخشی مدارس است. اکثر این پژوهش‌ها کمی‌اند و بخش ناچیزی را پژوهش‌های کیفی تشکیل داده‌اند. ضرورت دیگر پژوهش با توجه به وضع موجود مدارس کشور و موقعیت ویژه‌ی مدیریت مدرسه در ایران قابل تبیین است. در کشور ما نیز پژوهش‌های مختلفی در باب مدیریت موفق انجام شده است و می‌شود که این پژوهش‌ها نیز اغلب ضمن محدودیت دامنه، نمی‌توانند پاسخ روشنی فراهم کنند؛ چرا که به‌صورت مستقیم به بررسی ویژگی‌های مدیران موفق آموزشی پرداخته‌اند، لذا مهم‌ترین مسئله‌ی پژوهش، این است که دانش موجود (به‌ویژه دانش بومی) در خصوص ویژگی‌های مدیران موفق، برای فهرست نمودن برخی از مهم‌ترین ویژگی‌های مدیران، ناتوان است، و این امر علاوه بر ماهیت پیچیده‌ی مدیریت مدرسه، از بحث‌های روش‌شناختی پژوهش‌های انجام شده نیز نشأت گرفته است (AbediKooshki et al, 2021). در این مطالعه این موضوع پیگیری شد که با عنایت به پیچیدگی، گستردگی و تنوع وظایف مدیران مدارس و سایر مشکلات و مسائلی که برای آن‌ها وجود دارد؛ موفقیت آن‌ها به چه کارکردهایی وابسته بوده و برای موفقیت، آن‌ها روی چه وظایف و کارهایی باید بیشتر تمرکز و اقدام کنند؛ از زاویه‌ی دیگر برای هدایت و جلب حمایت از پژوهش‌ها در این زمینه، بررسی پیامدهای استقرار مدیریت موفق در مدارس، می‌تواند مؤثر بوده و ضمن اینکه اهمیت آموزش و پرورش را نمایان می‌سازد به نقش و اثرات عملکردی متولیان آن در پایین‌ترین سطح نظام

آموزش و پرورش یعنی مدیران مدارس اشاره دارد؛ بر این اساس این پژوهش به واکاوی پیامدهای استقرار مدیریت موفق در مدارس شهر تهران می پردازد.

## روش

راهبرد اصلی این پژوهش، استفاده از روش‌های ترکیبی کیفی و کمی (آمیخته) و طرح اکتشافی است؛ در این روش اولویت با روش کیفی است؛ لذا در بخش ابتدایی پژوهش (کیفی)، محققان به دنبال واکاوی پیامدهای استقرار مدیریت موفق در مدارس شهر تهران، با استفاده از روش پژوهش کیفی و مصاحبه نیم ساختاریافته بودند؛ در بخش بعدی (کمی)، محققان به دنبال اعتباربخشی به ابعاد به دست آمده از بخش کیفی به واسطه‌ی نظرخواهی مجدد از مصاحبه‌شوندگان با استفاده از پرسشنامه بودند؛ به عبارت دیگر در قالب پرسشنامه از مصاحبه‌شوندگان پرسیده شد که تا چه میزان با ابعاد شناسایی شده پیامدهای استقرار مدیریت موفق در مدارس شهر تهران موافق می‌باشند؛ لذا می‌توان گفت که پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های آمیخته اکتشافی است.

جامعه‌ی آماری شامل خبرگان علمی و نظری در موضوع مدیریت آموزشی و مدیریت مدارس می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و این افراد شناسایی شده‌اند؛ یعنی تمرکز بر افرادی که آگاهی بیشتری نسبت به موضوع پژوهش دارند، بود. نمونه‌گیری از صاحب‌نظران تا رسیدن با اشباع نظری ادامه پیدا کرد. معیار و شاخص‌های ورود به مصاحبه شامل اعضای هیئت‌علمی متخصص در زمینه‌ی مدیریت آموزشی؛ اعضای هیئت‌علمی که در این راستا پایان‌نامه‌هایی را راهنمایی کرده‌اند؛ اعضای هیئت‌علمی که دارای مقالات و کتبی در این راستا بودند؛ اعضای هیئت‌علمی که در موضوع مدیریت مدارس دارای مسئولیت بوده یا هستند و مدیران مدارس موفق، معاونان مدارس موفق و برتر با معرفی سازمان آموزش و پرورش بود؛ در جهت رسیدن به سطح اشباع یافته‌ها در این پژوهش، با ۱۵ نفر از خبرگان مصاحبه به عمل آمد؛ فرایند گردآوری داده‌ها به وسیله‌ی مصاحبه تا رسیدن به این درک که نتایج مصاحبه‌ها، تکراری و فاقد اطلاعات جدید است ادامه یافت. برای اطمینان از روایی پژوهش، از بررسی توسط اعضا (مصاحبه‌شوندگان) و روش چندسویه‌نگری منابع داده‌ها (اعضای هیئت‌علمی) استفاده و برای محاسبه‌ی پایایی کدگذاری‌های انجام شده، از روش‌های پایایی توافق درون موضوعی (توافق بین دو کدگذار) و با استفاده از فرمول توافق کندهال استفاده شد و نتیجه‌آن ۰.۸۳، به دست آمد که در حد مطلوب است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه از روش تحلیل موضوعی استفاده شد و این مراحل دنبال گردید (۱) آشنایی با داده‌ها (۲) ایجاد کدهای اولیه (۳) جست‌وجوی مضمون‌ها (۴) بازبینی مضمون‌ها (۵) تعریف و نام‌گذاری مضمون‌ها، (۶) تهیه گزارش.

به منظور تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، ابتدا متن مصاحبه‌ها به صورت مکرر مورد مطالعه قرار گرفت به طوری که محققین به تمام مصاحبه‌ها تسلط نسبی پیدا کردند و با مفاهیم و معانی مستتر در متون مصاحبه آشنایی پیدا کردند. سپس به صورت دستی و مرور مصاحبه‌ها کدهای اولیه شناسایی شد. این فرایند به شکل کشیدن خط زیر کلماتی بود که محققان آن‌ها را به عنوان کدهای اولیه شناسایی می‌کردند. این کار مستمراً ادامه یافت تا کدهای نادیده گرفته شده در مراحل اولیه نیز شناسایی شود. در ادامه کدها و مفاهیم مشابه که به یک حوزه یا موضوع خاصی اشاره داشتند در یک طبقه قرار گرفتند. در این مرحله محققان به صورت رفت و برگشتی کدهایی را که به یک مضمون مشترک اشاره داشتند، دسته‌بندی کردند و در یک طبقه قرار دادند. در مرحله‌ی بعدی، طبقات مختلف را مورد بازبینی مجدد قرار گرفت و به وسیله تعریف و بازبینی کردن ماهیت مشترکی





که در داخل طبقات وجود داشت، نامی مناسب را برای طبقات در نظر گرفته شد که به‌عنوان مضمون شناخته می‌شود. در واقع در این مرحله محققان بر اساس معانی مشترکی که بین کدهای یک طبقه وجود داشت یک نام مشخص و جامع برای آن تعریف کردند. در نهایت محققین با توجه به مضمون‌های شناسایی‌شده چهارچوب مفهومی پژوهش را در قالب ابعاد پیامدهای استقرار مدیریت موفق در مدارس شهر تهران مشخص کردند. در ادامه و در بخش دوم پژوهش محققان بر اساس یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌های کیفی، پرسشنامه‌ای مشتعل بر تمامی ابعاد شناسایی پیامدهای استقرار مدیریت موفق در مدارس شهر تهران، طراحی و به‌منظور بررسی و اعتباربخشی چارچوبه طراحی‌شده در اختیار صاحب‌نظران شرکت‌کننده در مصاحبه قرار دادند. بدین منظور پرسشنامه طراحی‌شده برای تمامی ۱۵ نفر شرکت‌کننده در بخش مصاحبه ارسال گردید که تعداد ۱۱ نفر از آن‌ها پرسشنامه موردنظر را به محققان برگشت دادند. هدف از این مرحله اعتباربخشی چارچوبه شناسایی شده برای شناسایی پیامدهای استقرار مدیریت موفق در مدارس شهر تهران در بخش کیفی بود و در همین راستا با توجه به اینکه نتایج تک‌تک مصاحبه‌ها به‌صورت جداگانه تحلیل و در نهایت چارچوبه شناسایی شده با توجه به تحلیل تمامی مصاحبه‌ها انجام شده بود، در قالب پرسشنامه، نظر و موافقت مصاحبه‌شوندگان در خصوص ابعاد پیامدهای استقرار مدیریت موفق در مدارس شهر تهران پرسیده شد؛ بنابراین به‌صورت کلی هدف از انجام این مرحله تأیید نظر خبرگان در خصوص ابعاد پیامدهای استقرار مدیریت موفق در مدارس شهر تهران می‌باشد.

#### یافته‌ها

برای شناسایی پیامدهای استقرار مدیریت موفق در مدارس شهر تهران، با استفاده از روش پژوهش کیفی و ابزار مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان موضوع به شیوه‌ی نیمه ساختاریافته مصاحبه شد، به‌منظور تحلیل داده‌های کیفی (متون مصاحبه)، محققین از تکنیک تحلیل موضوعی (مضمون) استفاده کردند؛ به این صورت که پس از گردآوری داده‌های کیفی و پیاده‌سازی محتوای مصاحبه‌ها، به‌منظور سازمان‌دهی و دستیابی به پیامدهای استقرار مدیریت موفق در مدارس شهر تهران، متون مصاحبه‌ها به‌صورت کدگذاری باز و محوری مورد تحلیل قرار گرفته است. در راستای شناسایی ابعاد موردنظر ابتدا گزاره‌های کلامی شناسایی، سپس کدهای مشابه در یک طبقه قرار داده شده است؛ در نهایت برای هر طبقه عنوانی که نمایانگر کل کدهای همان طبقه باشد، انتخاب گردید. در جدول (۱) با توجه به اهمیت فرایند دستیابی به مقوله‌های اصلی پیامدهای استقرار مدیریت موفق در مدارس شهر تهران، گزاره‌های کلامی، کدها (مفاهیم) اولیه و مقولات شناسایی شده ارائه گردیده است.

جدول (۱) - بخش از کدگذاری باز و محوری ابعاد پیامدهای استقرار مدیریت موفق در مدارس شهر تهران

کد‌ها (مفاهیم شناسایی شده)	مقوله‌های فرعی	صاحب نظران	مقوله اصلی
نقش مدیران موفق در پیشرفت یک جامعه از لحاظ اقتصادی اجتماعی و فرهنگی - آموزش و پرورش پایه گذار پیشرفت‌ها {۱} پیامد مدیر موفق در ابعاد کلان ارتقاء فرهنگی و اجتماعی و اقتصادی و اعتلای جامعه بشریت {۲} متاثر شدن مشکلات اقتصادی جامعه از شکل عملکرد نظام آموزشی {۳} وجود یک مدرسه موفق تضمین کننده جامعه موفق است {۴} پیامد مدارس موفق در رشد اقتصاد و روابط اجتماعی - پیامد مدارس موفق در بهره‌وری بالاتر، مسئولیت‌پذیری بالاتر جامعه و در توسعه یافتگی جامعه {۵} تأثیر موفقیت مدارس در بهتر شدن سطح رضایت از زندگی افراد جامعه و گسترش شادی در جامعه {۶} اگر مدیر موفق و مدرسه موفق باشد مدرسه می‌تواند منشا تحول اجتماعی باشد {۷} مدیر موفق باعث رشد و توسعه، رشد اقتصادی، درآمد ملی و ارزی کشور - مدیر موفق منجر به رشد و توسعه اجتماعی - مدیر موفق باعث رشد و توسعه اقتصادی رشد و توسعه اجتماعی می‌شود {۸} عدم مدیریت صحیح نهاد استراتژیک آموزش و	ارتقاء علمی، فرهنگی و اجتماعی جامعه	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱-۱۲	پیامدهای استقرار مدیریت موفق در مدارس

مقاله اصلی	صاحب نظران	مقاله های فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
			<p>پرورش منجر به مشکلاتی در ابعاد دیگه جامعه از جمله اقتصاد سیاست و فرهنگ می شود {۱۰} تاثیر چگونگی کارکرد مدیران و نظام آموزشی و مدرسه بر عملکرد جامعه در ابعاد اقتصادی علمی تکنولوژی فرهنگی - خروجی نهاد آموزش و پرورش متاثر کردن نظام سیاسی اقتصادی اجرایی و مشاغل مختلف - متاثر بودن عملکرد سایر نهادها از عملکرد نظام آموزشی - پیامد مدیر و مدرسه موفق در توسعه پیشرفت و رفاه و آسایش یک جامعه {۱۱} مدیر موفق بودن منجر به ساختن بهتر جامعه {۱۲} تاثیر عملکرد مدارس روی عملکردی جامعه در ابعاد اقتصاقتصادی سیاسی اجتماعی و فرهنگی - بهبود جامعه در ابعاد مختلف متاثر از مدیریت صحیح و درست آموزش و پرورش {۱۳}</p>
	۳-۱	ارتقاء منزلت نظام آموزشی و مدیریت آن	<p>وجود مدیر موفق و مدرسه موفق تغییر نگرش نسبت به نظام آموزشی (تغییر در نگرش معلمان و دانش آموزان اولیا و جامعه) - تاثیر مدیریت مدرسه بر ارتقاء فرایند مدرسه و ارتقاء آموزش و پرورش - پیامد مثبت دیده شدن و بلد شدن مدیر {۳}</p>
	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۱۱-۱۴	تربیت شهروند مطلوب	<p>مدیر موفق تربیت کننده افراد موفق - مدیر موفق معرفی کننده دانش آموزان موفق به جامعه - مدیر موفق تربیت کننده دانش آموز کارآفرین - ایجاد روحیه تیمی توسط مدیر موفق - وظیفه مدیران موفق تحویل دانش آموزان مثبت و نرمال و سالم به جامعه {۱} پرورش دانش آموزان خلاق و آماده برای ورود به جامعه {۲} تحویل فرد مناسب جامعه {۳} تربیت شهروند در تراز جهانی برای ورود به دنیای کار با نگاه به نیازهای دنیای امروز - تربیت شهروند با قابلیت های منطقه ای کشوری و بین المللی - تمرین جامعه پذیری و مولفه های فرهنگ در مدرسه - تمرین دموکراسی، احترام به دیگران مدیریت حل تعارض در مدرسه - تمرین نحوه بیان اعتراضات و خشم - ایجاد فضایی که دانش آموزان یک محیط واقعی را در مدرسه تجربه کنند - ایجاد فضایی که در آن دانش آموزان با تکیه بر حل مسئله مشکلاتشان را حل میکنند - تمرین و اجرای رفتارهای مطلوب جامعه در مدرسه کلاس درس زنگ تفریح - مدرسه پرورش دهنده شخصیت جامعه و فرهنگ - تمرین منش های مطلوب جامعه در مدرسه {۵} پیامد مدارس موفق در داشتن انسان های مفید و موفق در اجتماع {۶} مدیر موفق افراد منضبط و بهتری تحویل جامعه میدهند - مدیر موفق عزت نفس و احترام و انضباط را در دانش آموزان به وجود می آورد - تاثیر مدیر موفق در انتقال خروجی های بهتر دانش آموزان به جامعه - تاثیر موفقیت مدارس در سلامت روان افراد جامعه (پدران و مادران آینده) - {۷} مدیر موفق منجر به ترویج جامعه پذیری {۹} پیامد مدیر و مدرسه موفق تربیت یک شهروند جهانی (انسانی که حقوق سایر افراد را ضایع میکند حفاظت از محیط زیست را رعایت می کند عدالت را رعایت می کند و...) {۱۱} اثرات مدیر موفق در تحویل عناصر مطلوب و کارآمد به جامعه {۱۳}</p>
	۱	کاهش آسیب ها و مضرات	<p>مدیر موفق در کاهش اعتیاد بیکاری و افسردگی دانش آموزان - ضرورت تلاش مدیران برای کاهش مشکلات به مدرسه مثل افسردگی دانش آموزان {۱}</p>
	۲-۳-۷-۸-۹-۱۱-۱۲-۱۳-۱۴	موفقیت مدرسه	<p>نقش برنامه های آموزشی پیاده شده در مدرسه در پیشرفت اهداف مدرسه - ایجاد خلاقیت و نوآوری در مدرسه - پیامد مدیر موفق در ارتقاء تمام فعالیت های مدرسه {۲} تاثیر مدیریت مدرسه بر ارتقاء فرایند مدرسه {۳} تاثیر موفقیت مدیریت روی کارایی مدرسه {۷} پیامد مدیر و مدرسه موفق منجر به بهبود رشد تحول و جهش در وضعیت مدرسه می شود {۸} مدیر موفق منجر به افزایش اعتبار علمی مدرسه {۹} داشتن مدیران موفق منجر به منتفع کردن افراد ذینفع - داشتن مدیران موفق منجر به جذاب تر و کاربردی تر شدن آموزش لذت بردن از بودن در مدرسه - داشتن مدیران موفق و مدارس موفق منجر به رضایت همراهی و مشارکت بیشتر خانواده ها در امر آموزش {۱۱} مدیر موفق دانش آموزان معلمان و مدرسه را از تمرکز به سوی عدم تمرکز و متناسب سازی با نیازهای منطقه و جامعه حرکت می دهد {۱۲} موفقیت و اثربخشی مدرسه متاثر از نقش بسیار مهم مدیر - مدیر مدرسه به عنوان مهمترین عامل موثر در موفقیت مدرسه {۱۳} اثرات مدیر موفق در کاهش مشکلات اداری مدرسه، در ارتباطات مطلوب بین کادر اداری و آموزشی مدرسه و... {۱۴}</p>
	۲-۳	احساس موفقیت و	<p>ارتقا در ابعاد خلاقیت و نوآوری سطح انگیزش شغلی کارکنان و معلمان {۲} وجود مدیر موفق در</p>



مقوله اصلی	صاحب نظران	مقوله های فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
		رضایت اولیاء، معلمان و کارکنان و دانش آموزان از عملکرد درست و منطقی مدرسه	مدرسه منجر به ساماندهی مدرسه به شکلی که برای دانش آموزان و معلمان و اولیا جذاب می شود و مدرسه در جامعه مطرح و مورد ارزش قرار می گیرد- وجود مدیر موفق منجر به احساس مسئولیت وجدان کاری بیشتر در فرد و افزایش تقاضا برای آموزشگاه و احساس رضایت بیشتر دبیران و اعتماد به نفس دانش آموزان و رضایت مدیر از اینکه توانسته تغییری در آموزشگاه ایجاد کند- وجود مدیر موفق در مدرسه منجر به احساس لذت در دانش آموزان جذابیت مدرسه برای دانش آموزان- وجود مدیر موفق در مدرسه منجر به احساس رضایت شادابی و همکاری اولیا با مدارس- تحول در نظام آموزشی و احساس لذت بچه ها اولیا و دبیران از بودن در ساعت های طولانی مدت در آموزشگاه- ایجاد جذابیت در مدرسه برای اینکه بچه ها یادگیری را برای یادگیری دنبال کنند- ایجاد جذابیت در مدرسه برای حضور با ذوق و شوق دانش آموزان و دبیران {۳}
	۲-۴-۶-۸-۹- ۱۱-۱۲-۱۳-۱۴	پیشرفت و موفقیت تحصیلی و آموزشی	توجه به نقش برنامه های آموزشی پیاده شده در مدرسه در پیشرفت تحصیلی دانش آموزان- پیامد مدیر موفق در پیشرفت علمی، انگیزش و خلاقیت دانش آموزان- ارتقا در پیشبرد اهداف آموزشی شرکت در کنکور و کسب رتبه های برتر توسط دانش آموزان- افزایش مهارت ها و معلومات دانش آموزان {۲} پیامد مدیر مدرسه موفق در پیشرفت تحصیلی دانش آموزان {۴} پیامد مدارس موفق در موفقیت تحصیلی موفقیت رفتاری و موفقیت تربیتی دانش آموزان {۶} پیامد مدیر و مدرسه موفق منجر به بهبود رشد تحول و جهش در وضعیت آموزش و وضعیت تدریس می شود {۸} تاثیر مدیر موفق در رتبه های قبولی خوب دانش آموزان- مدیر موفق با دستیابی به تکنولوژی های جدید که منجر به رشد و توسعه خود و مدرسه میشه و کیفیت آموزش و پژوهش افزایش پیدا می کند از حالت تئوری به سمت مهارتی پیش می رود {۹} داشتن مدیران موفق منجر به پیشرفت تحصیلی دانش آموزان یادگیری عمیق تر آن ها {۱۱} مدیر موفق باعث افزایش اعتبار مدرسه در بین اولیا و حتی اداره آموزش و پرورش نهایتاً باعث رشد و توسعه فردی و اجتماعی دانش آموزان می شود {۱۲} مدیر مدرسه به عنوان مهمترین عامل موثر در پیشرفت تحصیلی دانش آموزان {۱۳} اثرات مدیر موفق در کاهش افت تحصیلی دانش آموزان، در بهبود سلامت روح و روان و آرامش دانش آموزان {۱۴}
	۴	جلب حمایت از مدرسه	در شرکت دادن اعضای انجمن اولیا و ستاد های موجود در مدرسه برای پیشرفت تحصیلی- پیامد وجود مدیر موفق در مدرسه حل مسائل درون مدرسه و عدم گسترش آن به بیرون مدرسه و منجر به تقدیر از سوی اداره و دلگرمی و دلجویی از همکاران آموزشی {۴}

بر اساس یافته های جدول (۱) مهم ترین پیامدهای استقرار مدیریت موفق در مدارس شهر تهران شامل ابعاد ارتقای علمی، فرهنگی و اجتماعی جامعه، ارتقای منزلت نظام آموزشی و مدیریت آن، تربیت شهروند مطلوب، کاهش آسیب ها و معضلات، موفقیت مدرسه، احساس موفقیت و رضایت اولیا، معلمان و کارکنان و دانش آموزان از عملکرد درست و منطقی مدرسه، پیشرفت و موفقیت تحصیلی و آموزشی و جلب حمایت از مدرسه می باشد.

### اعتباربخشی چارچوبه پیامدهای استقرار مدیریت موفق در مدارس شهر تهران؛

در راستای بررسی اعتبار چارچوبه پیامدهای استقرار مدیریت موفق در مدارس شهر تهران، پرسشنامه ای مشتمل بر ابعاد پیامدهای استقرار مدیریت موفق در مدارس شهر تهران طراحی و به منظور اعتبار یابی در اختیار صاحب نظران شرکت کننده در مصاحبه که تعداد آن ها ۱۵ نفر بود قرار داده شد که ۱۱ نفر از آن ها به پرسشنامه پاسخ دادند. با توجه به اینکه محققان در این



مرحله به دنبال اعتباریابی چارچوبه طراحی شده از طریق بررسی مجدد دیدگاه‌ها و نظرات مصاحبه‌شوندگان بودند، از آزمون تی تک نمونه‌ای برای این منظور استفاده گردید؛ لذا در این مرحله محققان به بررسی میزان موافقت هر یک از افراد شرکت‌کننده در مصاحبه‌ها در مورد ابعاد چارچوبه به دست آمده از یافته‌های کیفی پرداختند که نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای در جدول (۲) گزارش شده است.

جدول (۲) - آزمون بررسی دیدگاه صاحب‌نظران در خصوص ابعاد شناسایی شده پیامدهای استقرار مدیریت موفق در مدارس شهر تهران

ابعاد پیامدهای استقرار مدیریت موفق در مدارس	تعداد صاحب نظران	میانگین	انحراف معیار	اختلاف میانگین	آماره t	درجه آزادی	سطح معنی داری
ارتقاء علمی، فرهنگی و اجتماعی جامعه	11	4.36	.55	1.36	8.19	10	.000
ارتقاء منزلت نظام آموزشی و مدیریت آن	11	4.45	.82	1.45	5.88	10	.000
تربیت شهروند مطلوب	11	4.63	.50	1.63	10.75	10	.000
کاهش آسیب‌ها و معضلات	11	4.09	.30	1.09	12.00	10	.000
موفقیت مدرسه	11	4.90	.20	1.90	31.30	10	.000
احساس موفقیت و رضایت اولیاء، معلمان و کارکنان و دانش‌آموزان از عملکرد درست و منطقی مدرسه	11	5.00	.00	1.40	5.09	10	.000
پیشرفت و موفقیت تحصیلی و آموزشی	11	4.40	.92	1.64	10.75	10	.000
جلب حمایت از مدرسه	11	4.63	.50	1.81	14.90	10	.000

همان‌گونه که یافته‌های جدول (۲) نشان می‌دهد، نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای حاکی از معنادار بودن ابعاد پیامدهای استقرار مدیریت موفق در مدارس شهر تهران در سطح معنی‌داری ۰۰۰۱/ بود. میانگین به دست آمده در این آزمون در هر یک از ابعاد، بزرگ‌تر از نقطه برش در نظر گرفته شده (۳) می‌باشد؛ بنابراین می‌توان گفت که پیامدهای استقرار مدیریت موفق در مدارس شهر تهران دارای اعتبار کافی و مناسبی برای سنجش سازه مرتبط با خود می‌باشند.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر شناسایی پیامدهای استقرار مدیریت موفق در مدارس شهر تهران است؛ پیامدهای استقرار مدیریت موفق در مدارس شهر تهران شامل ارتقای علمی، فرهنگی و اجتماعی جامعه، ارتقای منزلت نظام آموزشی و مدیریت آن، تربیت شهروند مطلوب، کاهش آسیب‌ها و معضلات، موفقیت مدرسه، احساس موفقیت و رضایت اولیاء، معلمان و کارکنان و دانش‌آموزان از عملکرد درست و منطقی مدرسه، پیشرفت و موفقیت تحصیلی و آموزشی و جلب حمایت از مدرسه می‌باشند. در ادامه ابعاد پیامدهای استقرار مدیریت موفق در مدارس شهر تهران مورد بررسی و بحث قرار می‌گیرند:



**بعد اول پیامدهای استقرار مدیریت موفق "ارتقای علمی، فرهنگی و اجتماعی جامعه" می‌باشد؛** در این زمینه به‌زعم خبرگان اثر و نتایج به‌کارگیری مدیر موفق در مدرسه، تضمین‌کننده‌ی جامعه‌ی موفق در بهره‌وری بالاتر، مسئولیت‌پذیری بالاتر جامعه، در توسعه‌یافتگی جامعه، در بهتر شدن سطح رضایت از زندگی افراد جامعه و گسترش شادی در جامعه است؛ در همین راستا، به اعتقاد یکی از مصاحبه‌شوندگان "مدرسه می‌تونه پرورش‌دهنده‌ی شخصیت جامعه باشه که ازش به نام فرهنگ یاد می‌کنیم، اما اون مشی و منشی که ما دوست داریم تو جامعه وجود داشته باشه، ما تو مدرسه می‌تونیم پیادش بکنیم و خوب بدیهی هست که یک مدیر موفق مدرسه که باورش به مشورت هست، باورش به مشارکت هست، مهارت‌های مبتنی بر ارتباطات انسانی را میدونه، مهارت‌های حل مسئله را میدونه در این شرایط است که میشه ایده‌آل‌هایی که قرار است در جامعه بعداً قرار است ببینیم در مدرسه داشته باشیم". یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان گفت "بهبود جامعه در ابعاد مختلف متأثر از مدیریت صحیح و درست در آموزش و پرورش و سایر نهادهاست؛ مدیر مدرسه اول باید وظایف و مسئولیت‌های خودش را بشناسد که چه نقشی در مدرسه دارد به نظر من مدیر مدرسه؛ به‌طور کلی باید شرایط و فضایی را مهیا کند که استعدادها و خلاقیت‌های دانش‌آموزان بروز و ظهور پیدا کند و بسترها و شرایط مناسبی را آماده کند که معلمان در آن بستر و شرایط به راحتی و با فراغ بال و رضایت و اطمینان خاطر کار کنند؛ مدیر مدرسه ما باید اهداف نظام آموزشی و پرورش را بداند؛ از شرایط و ویژگی‌ها و مختصات فارغ التحصیلان آگاهی داشته باشد؛ الان ما از آموزش و پرورش انتظار داریم که افرادی را تربیت کند که؛ آمادگی و توانایی حضور فعال در بازار کار و جامعه داشته باشه و بتونه به راحتی و با کیفیت لازم متصدی کار و شغلی در جامعه باشه". یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان گفت "اداره نظام آموزشی مثل سایر نظام‌ها در سطوح مختلف از سطح وزارتخانه تا سطح مدرسه بر عهده مدیران اون هستش، و چگونگی کارکرد آن‌ها، نه تنها خود نظام آموزشی و مدرسه را متأثر می‌کنه که روی عملکرد جامعه در ابعاد اقتصادی، علمی، تکنولوژی، فرهنگی و غیره هم تأثیر گذاره".

**بعد دوم پیامدهای استقرار مدیریت موفق "ارتقاء منزلت نظام آموزشی و مدیریت آن" می‌باشد؛** در این زمینه به‌زعم خبرگان اثر و نتایج داشتن مدارس موفق در اصلاح نگرش نسبت به نظام آموزشی (تغییر در نگرش معلمان، دانش‌آموزان، اولیا و جامعه) و ارتقای فرایند مدرسه و ارتقای آموزش و پرورش هست؛ در همین راستا، به اعتقاد یکی از مصاحبه‌شوندگان "مدیران موفق بتوانند دانش‌آموزان مثبت و نرمال و سالم وارد جامعه کنند و شما بعد از یکی دو نسل می‌بینید که کل جامعه پیشرفت می‌کند و از لحاظ اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و از هر لحاظ دیگه‌ای که شما بگید و واقعا پایه گذار همین پیشرفت‌ها آموزش و پرورش هست". یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان گفت "عملکرد سایر نهادها متأثر از عملکرد نظام آموزشی هستش، خروجی‌های آموزش و پرورش وارد نظام سیاسی، نظام اقتصادی، نظام اجرایی و مشاغل مختلف خواهند شد و طبیعتاً اگر این‌ها خوب تربیت و پرورش یافته باشن در کارشون بهتر عمل خواهند کرد، پس می‌تونیم بگوییم که پیامد مدیر موفق در توسعه‌ی پیشرفت و رفاه و آسایش یک جامعه خواهد بود؛ در سطح خیلی کلان‌تر هم اگر در نظر بگیریم اگر مدیری خوب و جهانی فکر و عمل کنه خوب یک شهروند جهانی را تربیت می‌کنه، انسانی که حقوق سایر افراد را ضایع نمی‌کنه،

حفاظت از محیط زیست را رعایت می‌کنه، عدالت را رعایت می‌کنه و همه این‌ها پی‌آمدهای کلان نظام آموزش و پرورش موفق هست."

در زمینه آموزش و یادگیری؛ محققان و صاحب‌نظران زیادی مانند (باس، ۱۹۹۰؛ یوکل، ۲۰۰۶؛ هاپکینز، هریس، سرجیوانی، ۲۰۰۱؛ فولان، هاپکینز، ۲۰۰۲؛ مازو، ۲۰۰۳؛ ساوئورث، ۲۰۰۰؛ مورفی و همکارانش، ۲۰۰۶؛ چپمن و مونگان، ۲۰۰۸؛ لیث‌وود و همکارانش، ۲۰۱۰؛ و کاوازوس و آواندو، ۲۰۱۲)، به نقش مدیران و رهبران مدارس در این زمینه پرداخته‌اند (AbediKooshki et all,2022).

یکی از ابعاد کلیدی رهبران موفق از نظر لیث‌وود و همکاران (۲۰۱۲) بهبود فرایند آموزش و یادگیری هست و نیاز است همه‌ی مدیران به بهبود شرایط که در آن کیفیت آموزشی به بالاترین سطح خود برسد و یادگیری و عملکرد دانش‌آموزان تقویت شود را تشخیص بدهند. به اعتقاد کاوازوس و آواندو (۲۰۱۲)، یکی از سه حوزه‌ی اصلی سازمان مدرسه، آموزش و یادگیری می‌باشد که تمرکز رهبران اثربخش بر آن است. اهمیت و ضرورت توجه رهبران به موضوع آموزش و یادگیری به حدی است که برخی از متخصصان و نویسندگان، داشتن دانش عمیق و پشتیبانی از تدریس و یادگیری را برای رهبری آموزشی ضروری دانسته‌اند؛ مثلاً ساوئورث (۲۰۰۴) و بوش (۲۰۰۸) اعتقاد دارند رهبری آموزشی چیزی جز دانش عمیق و پشتیبانی از تدریس و یادگیری نمی‌باشد. در تحقیق بیت‌روا و همکاران (۲۰۱۴) از جمله صلاحیت‌های رهبران برای موفقیت در مدارس، فراهم نمودن و توسعه دادن محیطی مناسب و مؤثر برای یادگیری دانش‌آموزان و نیز محیطی ایمن حمایت‌کننده فرایندهای یادگیری می‌باشد. که این یافته‌ها با یافته‌های مطالعه حاضر (ارتقاء منزلت نظام آموزشی و مدیریت آن) همسان می‌باشد. مطالعه آلوداری (۲۰۱۱)، هم نشان داد از جمله صلاحیت‌های مورد نیاز برای مدیریت موفق مدارس، فراهم کردن تسهیلات قابل دسترس برای همه معلمان می‌باشد. نتیجه تحقیق غلامی و همکاران (۱۳۹۲) هم نشان داد که از نظر معلمان، یکی از ویژگی‌ها مدیران آموزشی موفق، حمایت از برنامه‌های بهبود آموزش و یادگیری است که توسط معلمان ارائه می‌شود.

**بعد سوم پیامدهای استقرار مدیریت موفق " تربیت شهروند مطلوب " می‌باشد؛** در این زمینه به‌زعم خبرگان اثر و نتایج داشتن مدیر موفق در مدرسه در قالب داشتن انسان‌های مفید و موفق در اجتماع، داشتن افراد منضبط و بهتر در جامعه، وجود عزت نفس و احترام و انضباط در دانش‌آموزان، در سلامت روان افراد جامعه (پدران و مادران آینده)، در تربیت یک شهروند جهانی یا تربیت شهروند در تراز جهانی برای ورود به دنیای کار با نگاه به نیازهای دنیای امروز، تربیت شهروند با قابلیت‌های منطقه‌ای، کشوری و بین‌المللی و در مجموع در تحویل عناصر مطلوب و کارآمد به جامعه و بشریت نمود پیدا می‌کند؛ در همین راستا، به اعتقاد یکی از مصاحبه‌شوندگان " پیامد مدیر موفق در توسعه پیشرفت و رفاه و آسایش یک جامعه خواهد بود؛ در سطح خیلی کلان‌تر هم اگر در نظر بگیریم اگر مدیری خوب و جهانی فکر و عمل کنه خوب یک شهروند جهانی را تربیت می‌کنه، انسانی که حقوق سایر افراد را ضایع نمی‌کنه، حفاظت از محیط زیست را رعایت می‌کنه، عدالت را رعایت می‌کنه و همه اینها پی



آمدهای کلان نظام آموزش و پرورش موفق هست". یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان گفت "اثرات مدیر موفق: می‌تونه آینده روشن و درخشان چه برای فرد چه برای جامعه باشه، اثرات این مدیر در تحویل عناصر مطلوب و کارآمد به جامعه نمود می‌یابد". یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان گفت "مدیر موفق باید از شرایط و ویژگی‌های و مختصات فارغ التحصیلان آگاهی داشته باشد؛ الان ما از آموزش و پرورش انتظار داریم که افرادی را تربیت کند که آمادگی و توانایی حضور فعال در بازار کار و جامعه داشته باشه و بتونه به راحتی و با کیفیت لازم متصدی کار و شغلی در جامعه باشه، کسی باشه که مهارت‌های زندگی در بعد اجتماعی و فردی را به صورت شرافتمندانه داشته باشه؛ کسی باشه که در مواجهه با انواع و اقسام مسائل مختلف؛ توانایی حل مسئله به صورت منطقی را داشته باشه، کسی باشه که جویای حقیقت بوده و روحیه‌ی حقیقت‌جویی و حقیقت‌یابی را داشته باشه، کسی باشه که اهل مطالعه اهل فکر و به‌خصوص تفکر انتقادی باشه، کسی باشه که در کارش خلاق و مبتکر باشد و مواردی از این قبیل؛ مدیری که این افراد را تربیت می‌کند مدیر موفق هست".

**بعد چهارم پیامدهای استقرار مدیریت موفق " کاهش آسیب‌ها و معضلات " می‌باشد؛** در این زمینه به‌زعم خبرگان، اثر و نتایج داشتن مدیر موفق در مدرسه می‌تواند به کاهش اعتیاد، بی‌کاری و افسردگی دانش‌آموزان منجر شود؛ در همین راستا، به اعتقاد یکی از مصاحبه‌شوندگان " مدیر مدرسه موفق، اولین ویژگی‌اش اینک باید توانایی مدیریت و کنترل مشکلات رو داشته باشه و بتونه مسائل را مدیریت کنه، بتونه ارتباط خوبی با دانش‌آموزان داشته باشه، ارتباط خوبی با معلمان داشته باشه، پذیرای مشکلات دانش‌آموزان و معلمان باشه و در جهت حل مشکلات شون بکوشه و دغدغه اصلی‌اش هم بهبود وضعیت تحصیلی دانش‌آموزان و به نظر من کنار تحصیلات دانش‌آموزان، باید بیشتر به مباحث زندگی دانش‌آموزان هم دقت بکنه". یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان گفت "ولی وظیفه من {مدیر مدرسه} هست که بدونم این دانش‌آموز آیا ارتباط خوبی با اولیائش، با معلمش داره یا نه؟ آیا در خانه از لحاظ جسمی، از لحاظ روحی؛ تغذیه می‌شه یا نه. این موارد جزو وظیفه مدیر هست". یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان گفت "یکی دیگر از ویژگی‌های مدیر خوب باید این باشه ... اگر مشکلی به وجود میاد به دنبال راه‌حل‌های طولانی باشه، اینطوری نباشه که برای یه مشکل یک راه حل کوچک وجود داشته باشه و با همون بلافاصله مشکل حل شد، دیگه آینده را نگاه نکنه، در کنار این پیش‌بینی هم داشته باشه، پیش‌بینی بکنه که اگر این اتفاق بیفته اگر این مشکل اتفاق افتاد چی کار باید بکنه و چه راه‌های پیشگیرانه ای برای جلوگیری از این اتفاقات هست؛ همچنین در دسترس باشه، اگر بچه‌ها مشکلی داشته باشند و اگر معلمان دیگر مشکلی داشتن، در دسترس باشه تا بتوانند مشکلات رو باهاشون در میان بگذارند". یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان گفت "مدرسه هست که می‌تونه فضایی را فراهم کند که آدم‌ها یک محیط واقعی را تجربه کنند، با تکیه بر حل مسئله بتونن مشکلاتشان را حل کند". یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان گفت "دوتا چالش الان وجود دارد: یکیش بیماری قرن هست، که افسردگی نام دارد ما افسردگی را قبلاً در سنین بالا ولی ما الان افراد با سن خیلی پایین‌تر هم درگیرش هستن؛ به خاطر مشکلاتی که در خانواده وجود دارد و در مدرسه وجود دارد؛ همچنین مشکلات اقتصادی. مدیر باید بتواند این مشکلات را کم بکند، حذف بکند و ریشه کن بکند و باعث شود که وقتی به سن بالا می‌رسد با یک روحیه شاداب

بتواند زندگی کند، و دوم مواد مخدر هستش که باید بتواند حداقل دانش‌آموزان را تا جایی که امکان دارد از این بلای خانمان سوز جدا کند. ما از ابتدای سال که مدرسه شروع می‌شه یکی دوهفته اول شاید سخت‌ترین روزهای کاری ما باشد. ما در این روزها می‌خوایم یه حس امنیت را به دانش‌آموزان بدیم که اینجا قرار نیست ما با شلاق از کسی نمره بگیریم یا به زور بفرستیم دانشگاه، مدرسه جایی هستش که درس می‌خونیم."

**بعد پنجم پیامدهای استقرار مدیریت موفق "موفقیت مدرسه" می‌باشد؛** در این زمینه به‌زعم خبرگان، اثر و نتایج داشتن مدیر موفق در خود مدرسه می‌تواند در ارتقای تمام فعالیت‌های مدرسه، کارایی، رشد تحول و جهش در وضعیت مدرسه، افزایش اعتبار علمی مدرسه، منتفع کردن افراد ذی‌نفع، جذاب‌تر و کاربردی‌تر شدن آموزش، رضایت همراهی و مشارکت بیشتر خانواده‌ها در امر آموزش، کاهش مشکلات اداری مدرسه، در ارتباطات مطلوب بین کادر اداری و آموزشی مدرسه و ... مؤثر باشد؛ در همین راستا، به اعتقاد یکی از مصاحبه‌شوندگان "مهارت‌های مدیر موفق می‌تونه مدرسه را به سمت موفقیت و پیشرفت پیش بیره مدرسه‌ای که در اون ارتباط مؤثر و مناسبی بین کارکنان و معلمان و والدین و مدیران برقرار است، جو و فضای فرهنگی این مدارس در راستای حمایت از معلمان برای تسهیل یاددهی و نیز حمایت از دانش‌آموزان در راستای تسهیل یادگیری و حمایت از مدیریت برای اداره بهتر مدرسه، برای هماهنگی انجام وظایف کادر اداری و معلمان و دانش‌آموزان است در این مدرسه ضمن اینکه هرکسی از وظایف خود آگاه است و متعهدانه آن را با علاقه قلبی و به صورت حرفه‌ای انجام می‌دهد". یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان گفت "وقتی صحبت از مدیران مدارس اتفاق می‌افته اعتقاد من این هستش که مدیران مدارس تاثیر چشم‌گیری بر فرایند مدرسه، بر ارتقای آموزش و پرورش دانش‌آموزان به همراه دارد در نهایت اینکه ما جامعه‌ای را در پیش خواهیم داشت که فرزندان تحصیل کرده امروز آیندگان فردا خواهد بود. یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان گفت "مدیر یک مدرسه به‌عنوان یه رهبر شناخته می‌شه؛ بنابراین باید هر روزه در حال مشاهده مسائل روزمره مدرسه‌اش باشد و طوری باشه که شهرت ایجاد بکند و اولین نفری باشه که به مدرسه بیاد و آخرین نفری باشه که از مدرسه میره". یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان گفت "مدرسه‌ها آزمایشگاه‌های جامعه هستند یعنی اگر قرار است شما در جامعه چیزی را نهایی و پیاده کنیم و جز فرهنگ بشه و جا بیفته، چاره‌ای نداریم که اول آن را تو مدرسه تمرین بکنیم. تمرین دموکراسی، تمرین احترام به دیگران، تمرین مدیریت حل تعارض در مدرسه است و خیلی چیزهای دیگر هست، تمرین اینکه ما بتونیم اعتراضمون را درست بیان کنیم، خشم مونو درست مدیریت کنیم. مدرسه هست که می‌تونه فضایی را فراهم کند که آدم‌ها یک محیط واقعی را تجربه کنند، با تکیه بر حل مسئله بتونن مشکلاتشان را حل کند، بنابراین فکر می‌کنم که وجود یک مدرسه موفق تضمین‌کننده‌ی جامعه موفق خواهد بود."

خصوصیات مدیران موفق و اقدامات و عملکرد مؤثر آن‌ها در ایجاد، توسعه و حفظ شرایط داخلی مدرسه در جهت رسیدن به موفقیت و حفظ آن بود. آن‌ها توانستند به‌طور مؤثر چالش‌های محیط بیرونی را نیز مدیریت کنند. آن‌ها نقش مهمی در مدیریت تنش‌ها و معضلات پیش‌بینی‌شده و غیرقابل‌پیش‌بینی داخل و خارج مدرسه داشته‌اند. افزایش مداخلات و تغییرات مثبت منجر به





افزایش شهرت مدرسه و مدیران بود، این شهرت خود را با افزایش تقاضا برای ثبت‌نام، افزایش لیست انتظار و افزایش دانش‌آموزانی که به مدرسه خود افتخار می‌کردند، نشان می‌داد. روابط محکم با خانواده‌ها، رشد افکار مثبت والدین، تقویت مشارکت‌های خارجی و مسابقات ورزشی و موسیقی بین مدرسه‌ای از نقاط عطف حفظ و پایداری موفقیت مدارس بود. (Leithwood & Riehl, 2007)

**بعد ششم پیامدهای استقرار مدیریت موفق "احساس موفقیت و رضایت اولیا، معلمان، کارکنان و دانش‌آموزان از عملکرد درست و منطقی مدرسه" می‌باشد؛** در این زمینه به‌زعم خبرگان اثر و نتایج داشتن مدیر موفق در خود مدرسه می‌تواند منجر به ارتقا در ابعاد خلاقیت و نوآوری سطح انگیزش شغلی کارکنان و معلمان، ساماندهی مدرسه به شکلی که برای دانش‌آموزان و معلمان و اولیا جذاب می‌شود و مدرسه در جامعه مطرح و مورد ارزش قرار می‌گیرد، احساس مسئولیت و وجدان کاری بیشتر در فرد و افزایش تقاضا برای آموزشگاه و احساس رضایت بیشتر دبیران و اعتماد به نفس دانش‌آموزان، احساس لذت در دانش‌آموزان و جذابیت مدرسه برای دانش‌آموزان، احساس رضایت و شادابی و همکاری اولیا با مدارس، تحول در نظام آموزشی، ایجاد جذابیت در مدرسه برای حضور با ذوق و شوق دانش‌آموزان و دبیران شود؛ در همین راستا، به اعتقاد یکی از مصاحبه‌شوندگان "وقتی {مدیر موفقه} و تقاضا برای آموزشگاه بیشتره، دبیران احساس رضایت می‌کند، دانش‌آموزان احساس رضایت خاصی و اعتماد به نفس پیدا می‌کنند... خود اولیا؛ وقتی او می‌بیند که تمام عوامل آموزشگاه، دست به دست هم دادند که فرزندشان ارتقا پیدا کنه، احساس رضایت می‌کنند، شادابی می‌کنه، که نهایت همکاری را با آموزشگاه ادامه خواهند داد". یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان گفت "اگر ما مدیران موفق داشته باشیم یا مدارس موفق داشته باشیم، افراد ذی‌ربط از آن نفع می‌برند؛ دانش‌آموز که پیشرفت تحصیلی خوبی خواهد داشت، آموخته‌های عمیق‌تر خواهد بود، کاربردی‌تر و جذاب‌تر خواهد بود، از بودن در مدرسه لذت می‌برد، در بحث روحی- روانی، در بحث دانش و... این اتفاقات خوب می‌افته؛ در مورد معلم، هم که معماران آینده جامعه هستند؛ طبیعتاً اتفاقات خیلی خوبی می‌افته؛ معلمان با انگیزه، با علاقه، با تلاش و جدیت حداکثری تلاش می‌کند که آموزش بهینه را به دانش‌آموزان بدهند و طبیعتاً در کارشون خلاقیت‌ها و نوآوری‌هایی را برای اینکه آموزش را ماندگارتر و پایدارتر و عمیق‌تر بکنند انجام می‌دهند، رضایت شغلی شون بالا میره، فرسودگی شغلی پایین میاد و خیلی اتفاقات مثبت را با مدیر موفق، در معلمان موند می‌بینیم؛ خانواده‌ها هم راضی هستند و همراهی و مشارکت بیشتری خواهند داشت و... در سطح کلان هم اگر یک سیستم آموزشی خوب عمل کنه، طبیعتاً سیستم‌های دیگه جامعه هم خوب عمل خواهند کرد". یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان گفت "مدیر مدرسه؛ به طور کلی باید شرایط و فضایی را مهیا کند که استعدادها و خلاقیت‌های دانش‌آموزان بروز و ظهور پیدا کند و بسترها و شرایط مناسبی را آماده کند که معلمان در آن بستر و شرایط به‌راحتی و با فراغ بال و رضایت و اطمینان خاطر کار کنند."

**بعد هفتم پیامدهای استقرار مدیریت موفق "پیشرفت و موفقیت تحصیلی و آموزشی" می‌باشد؛** در این زمینه به‌زعم خبرگان اثر و نتایج داشتن مدیر موفق در خود مدرسه می‌تواند منجر به پیشرفت علمی، انگیزش و خلاقیت دانش

آموزان، پیشبرد اهداف آموزشی، موفقیت رفتاری و موفقیت تربیتی دانش‌آموزان، بهبود، رشد، تحول و جهش در وضعیت آموزش و وضعیت تدریس، دستیابی و استفاده از تکنولوژی‌های جدید، افزایش اعتبار مدرسه در بین اولیا و حتی اداره‌ی آموزش و پرورش نهایتاً باعث رشد و توسعه‌ی فردی و اجتماعی دانش‌آموزان، کاهش افت تحصیلی دانش‌آموزان، بهبود سلامت روح و روان و آرامش دانش‌آموزان شود؛ در همین راستا، به اعتقاد یکی از مصاحبه‌شوندگان "پیامد مدیران موفق در چند سطح می‌شه طبقه‌بندی کرد یکی برای موفقیت دانش‌آموزان، حالا این موفقیت می‌تونه موفقیت تحصیلی، موفقیت رفتاری و تربیتی که هر کدوم به‌طور جداگانه هست". یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان گفت "پیامدهای وجود مدیر موفق در مدارس معمولاً شامل دو جنبه پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان و شرکت دادن اعضای انجمن اولیا و ستادهای موجود در مدرسه برای پیشرفت تحصیلی هست". یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان گفت "مدیر مهمترین یاور موفقیت مدرسه و دانش‌آموزان در امر یاددهی و یادگیری می‌شود که این خود منجر به پیشرفت تحصیلی، علمی، مهارتی و غیره دانش‌آموزان می‌شود". یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان گفت "پس از معلم، مدیر مدرسه به عنوان مهمترین عامل موثر در پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان و موفقیت مدرسه هستش؛ در واقع هرچند عامل پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، معلمان هستند؛ اما این مدیران هستند که آن‌ها را هدایت و رهبری می‌کنند؛ لذا بیش از گذشته؛ مدیران را عامل اصلاحات آموزشی و پاسخ‌گوی نتایج مدرسه قلمداد می‌کنند". یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان گفت "اثرات مدیر موفق در تحویل عناصر مطلوب و کارآمد به جامعه، در کاهش افت تحصیلی دانش‌آموزان است" یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان گفت "دغدغه اصلی مدیران موفق بهبود وضعیت تحصیلی دانش‌آموزان است."

**بعد هشتم پیامدهای استقرار مدیریت موفق "جلب حمایت از مدرسه" می‌باشد؛** در این زمینه به‌زعم خبرگان اثر و نتایج داشتن مدیر موفق در خود مدرسه می‌تواند منجر به شرکت دادن اعضای انجمن اولیا و ستادهای موجود در مدرسه برای پیشرفت تحصیلی، حل مسائل درون مدرسه و عدم گسترش آن به بیرون مدرسه شود. در همین راستا، به اعتقاد یکی از مصاحبه‌شوندگان "به نظر من مدیر موفق مدیری هستش که از حمایت قلبی و واقعی ارکان و اعضای مدرسه برخوردار باشه؛ باید با بازتعریف وظایف و مسئولیت‌های مدیران سعی بکنیم که استقلال بیشتری به اون‌ها بدهیم و حتی شاید نیاز باشه مدیریت مدرسه را برای جامعه جذاب‌تر و مهم‌تر مطرح و تبلیغ کنیم تا به عنوان یک رشته تخصصی که مستلزم داشتن یکسری مهارت‌ها و دانش‌های تخصصی هستش مطرح و تبلیغ شود تا حمایت‌های بیشتری از آن‌ها انجام شود؛ مهارت‌های مدیر موفق میتونه مدرسه را به سمت موفقیت و پیشرفت پیش بره مدرسه‌ای که در اون ارتباط مؤثر و مناسبی بین کارکنان و معلمان و والدین و مدیران برقرار است، جو و فضای فرهنگی این مدارس در راستای حمایت از معلمان برای تسهیل یاددهی و نیز حمایت از دانش‌آموزان در راستای تسهیل یادگیری و حمایت از مدیریت برای اداره بهتر مدرسه، برای هماهنگی انجام وظایف کادر اداری و معلمان و دانش‌آموزان است". یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان گفت "یک مدیر باید بدونه که هر چی جو مساعدتری در مدرسه‌اش حاکم باشه به همون اندازه می‌تونه به اهدافی که رسالتش هست بیشتر برسه، همکاری بین معلمان و اون روحیه نوآوری و به اصطلاح مشارکتی بین همکاران هست بتونه در مدرسه‌اش پیاده‌سازی کنه". یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان گفت



"خود اولیا؛ وقتی او می بیند که تمام عوامل آموزشگاه، دست به دست هم دادند که فرزندشان ارتقا پیدا کند، احساس رضایت می کنند، شادابی می کند، که نهایت همکاری را با آموزشگاه ادامه خواهند داد". یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان گفت "مدیر مدرسه نیاز دارد همکاری دوجانبه‌ای با والدین و حتی با جامعه داشته باشد و این بحث تبادل و نفع دو طرفه در کارش و برنامه‌اش را دنبال بکند". یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان گفت "باید اهداف نظام آموزش و پرورش و سند چشم‌انداز آموزش و پرورش و دیگر اسناد، مورد توجه همه ذی‌نفعان آموزش و پرورش قرار بگیرد و همه از آن آگاه باشند تا هماهنگی و همکاری مؤثری بین این ذی‌نفعان شکل بگیرد". یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان گفت "مدیر مدرسه باید انسان صادق و اخلاق مداری باشد، مدیر مدرسه به جهت جایگاه و تأثیری که دارد، باید با کارکنانش به عدالت و شفافیت برخورد کند، با خانواده‌ها و سایر ذی‌نفعان آموزش و پرورش همکاری مناسبی داشته باشد، باید با علاقه به دغدغه‌های آن‌ها گوش کند، باید به نیازها و انتظارات معلمان و به توسعه توانمندی و دانش حرفه‌ای آن‌ها و به سطح دانش تخصصی و به‌روز رسانی‌ها آن‌ها توجه ویژه داشته باشد". یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان گفت: "پس می‌توانم جلسات هم‌اندیشی برگزار کنم که این‌ها بتوانند مسائل شان را از شون نظرخواهی کنم و نظر یک فرد تنها تعیین‌کننده حل مشکلات نباشد؛ نظر تمام افراد باشد و با رهبری و مدیریت اون مدیر، این مشکلات حل بشه و برای معلمان هم همین‌طور می‌تونیم هر چند وقت یکبار، به مدیر موفق یک جلسه هم‌اندیشی برگزار کنه و مسائل و مشکلات را بپرسه و با همکاری و همفکری یکدیگر به یک نتیجه‌ی جامعی برسند".

## References

- Abedi Kooshki, S., & Zeinabadi, H. (2021). Successful School Management Policies, Patterns and Principles (Overview of ISSPP International Project Findings). *Science and Technology Policy Letters*, 11(2), 124-136. [in persian]
- Abedikooshki S, Aminbeidokhti A, Zeinabadi H. (2022). Designing a successful school management process model based on ISSPP international research findings. *Educ Strategy Med Sci*; 15 (2) :195-206. [in persian]
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook on leadership* (3rd Ed.). New York, NY: The Free Press.
- Bush, T. (2008). *Leadership and management development in education*. Los Angeles: Sage.
- Cavazos, A.J & Ovando, M.N. (2012). Important Competencies for the Selection of Effective School Leaders: Principals' Perceptions, Paper Presented at the 2012 University Council of Educational Administration: The Future is ours: Leadership Matters, November 15-18, Denver, Colorado.
- Davies, B (2006). *Leading the strategically focussed school: Success & sustainability* London: Paul Chapman Publishing.
- Fullan, M. (2002). The change leader. *The Educational Leadership*. 59(8). Retrieved 31 August, 2005 from MAS Ultra (school edition) database.
- Hosseinzadeh, A. (2012). Examining the comparison of the effectiveness of school principals who graduated from educational management fields with other school principals in other fields from the teachers' point of view. Master's thesis, field of educational management, University of Sistan and Baluchistan. [in persian]

- Hopkins, D. (2001). Meeting the Challenge: an Improvement Guide for Schools Facing Challenging Circumstances. London: DfEE.
- Leithwood K, Riehl C. (2007) What we know about successful school leadership. Directions for research on educational leadership,12(3): 22-47.
- Mard S, Zaynabadi H, Abdollahi B, Arasteh H.( 2018) Indicators of a successful educational leader; Findings of A Phenomenological study. Jsa. 2018; 5(2): 109-128. [in persian]
- Sadeghi, A & Khushkardar, H (2005). A Study of the Relationship Between Imageself and the Success of Primary School Principles in District Two of Rasht-Iran, 4(16). [in persian]
- Shariatamdari, M. (2008). Investigating the relationship between organizational health and the effectiveness of managers of educational management schools in Tehran, Journal of Educational Sciences, No. 6. [in persian]
- Southworth, G. (2004). Primary school leadership in context: Leading small, medium and large sized school. NCSL: Routledge Falmer.
- Zeinābadi, H., & Abdolhoseini, B. (2017). Successful school, successful principal: A comparative study of the findings of "International Successful School Principal Project" (ISSPP). Educational Innovations, 16(1), 21-42. [in persian]

