

## Research Paper

## Identifying the challenges and problems of Iranian school principals in comparing with global experiences

Alireza Tamadoni<sup>1</sup> and Rezvan Hosseingholizadeh<sup>2\*</sup>

1. M.A. student, Department of Educational Administration and Human Resources Development, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

2. Associate Professor, Department of Educational Administration and Human Resources Development, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

Received:2021/12/06

Accepted:2022/07/16

PP:20-33

Use your device to scan and read the article online



DOI:

[10.30495/jedu.2023.29153.5836](https://doi.org/10.30495/jedu.2023.29153.5836)

### Keywords:

School leadership  
Challenges and problems of school principals  
Solutions to the challenges and problems  
Systematic review

### Abstract

**Background and Aim:** The main purpose of this study is to identify and analyze the challenges facing school principals in school leadership with regard to the systematic experiences of researchers at the national and international levels and to provide solutions to those challenges for Iranian school principals.

**Methodology:** To achieve the goal, the documentary research method of systematic review was used. As a result of searching, identifying and refining the obtained data, a total of 188 scientific research studies published in prestigious Iranian scientific journals (IranDoc, MagIran, Noormags, Human Sciences Portal, Persian Journal Bank, Civilica, Central Library of Ferdowsi University of Mashhad) and foreign publications (Scopus, Web of Science, Eric) were analyzed.

**Results:** The overall result of this study was the identification of 829 challenges and problems of school principals around the world categorized based on the conceptual framework of the research in four main domains of contextual and personal antecedents, principals' roles and actions, school organization characteristics, and student performance.

**Citation:** Tamadoni Alireza, Hosseingholizadeh Rezvan.(2023). Identifying the challenges and problems of Iranian school principals in comparing with global experiences. Journal of New Approaches in Educational Administration; 14(5):20-33

**Corresponding author:** Rezvan Hosseingholizadeh

**Address:** Associate Professor, Department of Educational Administration and Human Resources Development, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

**Tell:** +098051-38805824

**Email:** rhgholizadeh@um.ac.ir

## Extended Abstract

### Introduction:

The function of school leadership has been significantly changed by the multilayered school context to meet the demands of stakeholders. The rationale of this change is grounded in increasing the autonomy and accountability of schools and creating new situations which have made it difficult to maintain the balance of principals' tasks that, in turn, causes challenges for school leaders. the economic and social environments

### Goal:

The main purpose of this study is to identify and analyze the challenges facing school principals in school leadership with regard to the systematic experiences of researchers at the national and international levels and to provide solutions to those challenges for Iranian school principals.

### Method:

To achieve the goal, the documentary research method of systematic review was used. As a result of searching, identifying and refining the obtained data, a total of 188 scientific research studies published in prestigious Iranian scientific journals (IranDoc, MagIran, Noormags, Human Sciences Portal, Persian Journal Bank, Civilica, Central Library of Ferdowsi University of Mashhad) and foreign publications (Scopus, Web of Science, Eric) were analyzed.

### Results:

The overall result of this study was the identification of 829 challenges and problems of school principals around the world categorized based on the conceptual framework of the research in four main domains of contextual and personal antecedents (institutional context 24.7%, socio-cultural context

10.6%, stakeholders 3.4%, and parents 4.9%), principals' roles and actions (31%), school organization characteristics (staff 6.4% and teachers 8.2%), and student performance (10.8%).

### Findings:

The most important challenges and problems of school principals in Iran and other countries with centralized education systems include bureaucracy and limited authority, ambiguity in educational policies, low governmental support, ideological tensions, lack of motivation and low participation of parents and local communities, workload pressure of principals and teachers, and the weakness of students' learning and academic achievement. Also, the most important challenges and problems of Iranian school principals as a developing country similar to developed countries include the continuous changes of educational programs and policies, differences between local and national culture, poor professional development of principals, teachers, and staff and their low performance and poor working relationships, and high performance expectations of students. Generally, the most repeated challenge in Iran and other developing countries plus developed countries was related to the poor professional development of school principals in the main domain of principals' roles and actions. From all the solutions identified in this domain, the goal setting of principals' professional development programs should be amended towards developing the cognitive and skill capacities of principals such as goal setting, problem solving, and monitoring student progress.

## مقاله پژوهشی

## شناسایی چالش‌ها و مسائل پیش روی مدیران مدارس ایران در مقایسه با تجارب جهانی

علیرضا تمدنی<sup>۱</sup>، رضوان حسین‌قلی زاده<sup>۲\*</sup>

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه فردوسی مشهد

۲. دانشیار گروه مدیریت آموزشی و توسعه منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد

## چکیده

**مقدمه و هدف:** هدف اصلی این پژوهش، شناسایی و تحلیل چالش‌های پیش روی مدیران مدارس در پیشبرد رهبری مدرسه با نظر به تجارب نظام‌مند محققان ملی و بین‌المللی و ارائه راهکارهای برون‌رفت از آن چالش‌ها برای مدیران مدارس ایران می‌باشد.

**روش شناسایی پژوهش:** برای دستیابی به این هدف از روش پژوهش اسنادی از نوع مرور نظام‌مند استفاده شد. در نتیجه جستجو، شناسایی و پالایش داده‌های بدست‌آمده در مجموع، ۱۸۸ مقاله علمی پژوهشی منتشر شده در پایگاه‌های معتبر علمی داخلی (ایراندک، مگ ایران، نورمگز، پرتال جامع علوم انسانی، بانک نشریات فارسی، سیویلیکا، کتابخانه مرکزی دانشگاه فردوسی مشهد) و خارجی (اسکوپس، وب ساینس، اریک) مورد تحلیل قرار گرفتند.

**یافته‌ها:** براساس نتایج به دست آمده، ۸۲۹ چالش و مسئله برای مدیران مدارس در سراسر جهان شناسایی و استخراج شد که در چهار حوزه اصلی زمینه و پیشایندهای شخصی (زمینه‌سازمانی، فرهنگی اجتماعی، ذنبفغان و والدین)، نقش‌های مدیریت و رهبری مدرسه، ویژگی‌های سازمان مدرسه (کارکنان و معلمان) و یادگیری دانش آموزان به ترتیب طبقه‌بندی شدند.

**بحث و نتیجه‌گیری:** مهم‌ترین چالش‌های مدیران مدارس ایران و سایر کشورهای دارای نظام آموزشی متمرکز شامل بوروکراسی و اختیارات محدود، ابهام در خط‌مشی‌ها و رویه‌های آموزشی، حمایت‌های دولتی ضعیف، تنش‌ها و تضادهای فکری، بی‌انگیزگی و مشارکت پایین والدین و اجتماعات محلی، حجم کاری بالای مدیران و معلمان، و ضعف در یادگیری و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان بود. همچنین مهم‌ترین چالش‌های مدیران مدارس ایران بعنوان کشوری در حال توسعه و کشورهای توسعه یافته مشترکا شامل تدوین مداوم برنامه‌ها و سیاست‌های جدید آموزشی، تفاوت‌های بین فرهنگ بومی و ملی، توسعه حرفه‌ای ضعیف مدیران، معلمان، و کارکنان آموزشی، عملکرد پایین و روابط کاری ضعیف آنان، و انتظارات عملکرد بالا از دانش آموزان شناسایی شد. به‌طور کلی، بیشترین چالش‌ها مربوط به ضعف در توسعه حرفه‌ای مدیران در ایران و سایر کشورهای در حال توسعه بعلاوه کشورهای توسعه یافته در حوزه نقش‌های مدیریت و رهبری مدرسه بود که از مجموع راه حل‌های مقابله با مسائل شناسایی شده در این حوزه، به نظر می‌رسد هدف و محتوای برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس می‌بایست در جهت توسعه ظرفیت‌های شناختی و مهارتی مدیران مانند هدف‌گذاری، حل مسئله و نظارت بر یادگیری دانش آموزان هدایت شود.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۱۱

شماره صفحات: ۳۳-۲۰

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



DOI:

10.30495/jedu.2023.29153.5836

## واژه‌های کلیدی:

رهبری مدرسه

چالش‌ها و مسائل مدیران مدارس

راه‌حل‌های مقابله با چالش‌ها و مسائل

مرور نظام‌مند

**استناد:** تمدنی علیرضا، حسین‌قلی زاده رضوان (۱۴۰۲). شناسایی چالش‌ها و مسائل پیش روی مدیران مدارس ایران در مقایسه با تجارب جهانی. دوماهنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۴ (۵): ۳۳-۲۰

\* نویسنده مسوول: رضوان حسین‌قلی زاده

نشانی: دانشیار گروه مدیریت آموزشی و توسعه منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد

تلفن: ۰۵۱۳۸۸۰۵۸۲۴

پست الکترونیکی: rgholizadeh@um.ac.ir

## مقدمه

تأکید روزافزون بر مسئولیت‌های مدرسه، شدت و پیچیدگی کار مدیران مدارس را افزایش داده است؛ اکنون انتظار می‌رود که مدیران به مثابه یک «رهبر آموزشی، مدیر منابع انسانی، برنامه ریز مالی، مشاور استراتژیک، مشاور، میانجی کارکنان و والدین، و مربی» ایفای نقش کنند (DeMatthews et al., 2020; Pont, 2020; Tan et al., 2020). علاوه بر این، رهبران مدارس اهرم اجرایی سیاست‌ها و رویه‌های آموزشی سیاستگذاران آموزش و پرورش هستند و مسئولیت ارتباط مدرسه با ذینفعان متعدد از جمله والدین و اجتماع محلی را برعهده دارند (Leithwood, Harris & Hopkins, 2019). اصلاحات اخیر نظام‌های آموزشی در راستای بهبود کیفیت آموزش و یادگیری، ماهیت و عملکرد رهبری مدرسه را به طرز شگرفی تغییر داده و ضرورت بازنگری در مسئولیت‌های مدیران مدارس را در انطباق با نیازهای درحال تغییر ذی‌نفعان مورد تأکید قرار داده است (Early, 2016; Pont, 2020). از جمله این تغییرات می‌توان به تغییر نقش مدیران مدارس از یک نقش اداری به یک نقش مدیریتی و اخیراً به یک نقش رهبری اشاره کرد (Gumus, Bellibas, Esen & Gumus, 2016). افزایش توجه و تمرکز بر فرایند یاددهی-یادگیری به‌عنوان اصلی‌ترین فعالیت سازمان‌ها و نظام‌های آموزشی، سبب افزایش توجه به رهبری مدرسه شده است که فارغ از هر زمینه‌ای، نقش‌ها و سمت‌های مدیران برای داشتن یک مدرسه موفق و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان بسیار مهم است (Leithwood & et al, 2019). آن‌ها همچنین به دلیل روابط نزدیک با معلمان و سایر کارکنان در مدرسه و همکاری بودن با یکدیگر، ممکن است تأثیر بیشتر و مستقیم بر کارکرد و برونداد مدرسه داشته باشند (Tan, Gao & Shi, 2020). نقش‌ها و کارکردهای مدیران مدارس در دهه‌های بعد از «جنبش نظریه» در دهه ۱۹۵۰ تغییر کرده است. مدیران مدارس عمدتاً تا دهه ۱۹۸۰ اغلب وظایف اداری و مدیریتی را انجام می‌دادند. سپس با اصلاحات آموزشی، «جنبش مدرسه اثربخش»<sup>۱</sup> و ظهور الگوهای مختلف رهبری، مدیران مدارس به‌عنوان رهبر مدرسه شناخته شدند (Bush, 2008). در نتیجه این تغییرات برخی محققان چنین استدلال کرده‌اند که نگرش‌ها، ارزش‌ها و هنجارهای مدیران مدارس تحت تأثیر سیاست‌ها و رویه‌ها به‌ویژه زمینه‌های فرهنگی و شرایط جدید قرار می‌گیرد. چه بسا ممکن است این تغییرات، تعادل در ایفای نقش و وظایف مدیران را برهم زند، مانع از موفقیت آنان شود و مدیران مدارس را با چالش‌های متعددی روبرو کند (Brauckmann et al., 2020; Clarke and O'Donoghue, 2016; Wieczorek and Manard, 2018).

در ایران با توجه به موقعیت ویژه مدیران مدارس، پژوهش‌های مختلفی پیرامون چالش‌های پیش روی مدیریت مدرسه انجام شده است و مواردی از قبیل تازه‌کار بودن و نداشتن تجربه کافی (Ahmadyanfar, 2011; Mard, Zinabadi & Arasteh, 2017)، بی‌توجهی به کارهای انجام‌شده توسط مدیران مدارس و نبود یک الگوی راهنمای کار برای مدیران مدارس (Zinabadi & Abdolhosieni, 2017)، عدم نیازسنجی آموزشی مدیران مدارس و عدم آماده‌سازی مناسب آنان پیش از خدمت و ضمن خدمت (Karimi, 2012)، فرایند ناقص انتخاب و گزینش مدیران مناسب، کاغذبازی و بروکراسی و پرداختن به امور روزمره (Akbari, 2014)، نادیده گرفتن نقش رهبری در مدیریت مدارس و نبود نگاه حرفه‌ای و تخصصی نسبت به مدیریت مدرسه (Alvani, Hamidi & Mohamadloo, 2011)، و کم توجهی به نقش زنان در رهبری و مدیریت مدارس (Zinabadi, 2010) به‌عنوان چالش‌های مدیران مدارس گزارش شده است. همچنین، نتایج پژوهش‌های صورت گرفته بین‌المللی نیز حاکی از علاقه روزافزون پژوهشگران نسبت به مطالعه چالش‌های ناشی از عوامل زمینه‌ای<sup>۲</sup> است که ممکن است بر فعالیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس و موفقیت آنان تأثیرگذار باشد. محور عمده این مطالعات بررسی چالش‌های مدیران تازه‌کار مدارس (Karakose, 2014; Poon- McBrayer, 2017; Wise, 2015; Yirci & Kocabas, 2014; Ng, 2015; Spillane & Lee, 2014) و مدیران زن (Ndebele, 2018; Van Der Merwe, 2017) بوده است. درحالی‌که با نظر به اثرات جهانی شدن و روند تغییر سیاست‌های آموزشی در کشورهای مختلف که پیچیدگی ماهیت مدیریت و رهبری مدرسه را فزونی بخشیده، انجام یک مطالعه نظاممند به منظور شناسایی و استخراج چالش‌ها و مسائل مدیران با رویکرد یکپارچه ضروری به نظر می‌رسد. با این هدف که با تکیه بر این تجربیات نظام‌مند ملی و بین‌المللی بتوان راه‌های برون‌رفت از این چالش‌ها را برای سیاستگذاران و دست‌اندرکاران نظام آموزشی ایران پیشنهاد داد. بنابراین، هدف اصلی این پژوهش، شناسایی و تحلیل چالش‌های پیش روی مدیران مدارس با نظر به تجارب نظام‌مند ملی و بین‌المللی و ارائه راهکارهای برون‌رفت از آن چالش‌ها برای مدیران مدارس ایران می‌باشد.

## سوالات پژوهش

چالش‌های پیش روی مدیران مدارس ایران در مقایسه با سایر کشورها کدامند؟  
راهکارهای برون‌رفت از چالش‌های پیش روی مدیران مدارس در ایران کدامند؟

1 Theory Movement

2 School effectiveness movement

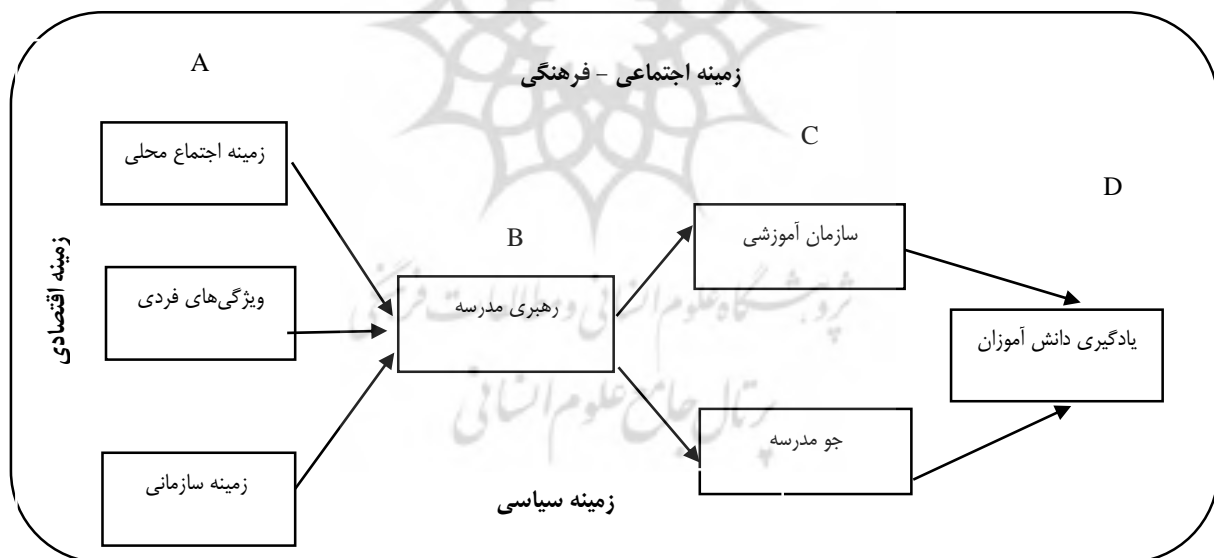
3 Contextual factors

## روش شناسایی پژوهش

این پژوهش به منظور شناسایی، تحلیل و ترکیب نتایج مطالعات صورت گرفته پیرامون چالش‌ها و مسائل مدیران مدارس و نیز راهکارهای برون‌رفت از آن (بین سال‌های ۲۰۰۱ الی ۲۰۲۰ میلادی) بر اساس تجارب جهانی از روش پژوهش اسنادی<sup>۱</sup> از نوع مرور نظام‌مند<sup>۲</sup> از نوع کیفی استفاده شد. روش پژوهش اسنادی به تجزیه و تحلیل اسنادی اطلاق می‌شود که حاوی اطلاعاتی درباره پدیده مورد نظر برای مطالعه باشد (Mogalakwe, 2009). با بهره‌گیری از مرور نظام‌مند می‌توان ضمن غلبه بر حجم نمونه محدود و ترکیب نتایج حجم وسیعی از مطالعات می‌توان توان و قدرت تفسیر نتایج را افزایش داد (Snyder, 2019). بنابراین، در این پژوهش با عنایت به مزایای این روش، مرور نظام‌مند نتایج مطالعات صورت گرفته در خصوص چالش‌ها و مسائل مدیران مدارس بر اساس چهارچوب بین‌المللی بیانیه پریزما<sup>۳</sup> که در واقع مخفف عبارت «آیتم‌های گزارش دهی مرجح برای مرور نظام‌مند و فرا تحلیل<sup>۴</sup>» است، انجام شد و گام‌های اصلی آن طی چهار مرحله شناسایی (بر اساس کلید واژگان در جدول ۱)، پالایش، انتخاب منابع واجد صلاحیت و نمونه‌نهایی تعریف شدند (Moher, Liberati, Tetzlaff, Altman, The PRISMA Group) که به شرح در شکل ۲ نشان داده شده‌اند.

در این پژوهش به منظور تشریح چالش‌ها و مسائل مدیران مدارس در ضمن ایفای نقش و انجام وظایف خود در مدرسه با نظر به همه عناصر کلیدی آن از چهارچوب مفهومی پیشنهادی هالینگر (Hallinger, 2018) بهره گرفته شد. بر اساس این چهارچوب مفهومی، رهبری مدرسه متأثر از زمینه و پیشایندهای شخصی<sup>۵</sup> (با برجسب A)، نقش‌ها و کارکردهای رهبری و مدیریت (B)، ویژگی‌های سازمان مدرسه، معلمان، برنامه درسی و آموزش (C) و برون‌داد مدرسه و یادگیری دانش‌آموزان (D) است. علاوه بر این، هالینگر (۲۰۱۸) زمینه و بافت محیط مدرسه را در سطح گسترده‌تری پیشنهاد می‌کند (به طور نمونه، زمینه‌سازمانی (موسسه‌ای)<sup>۶</sup>، اجتماع محلی<sup>۷</sup>، اجتماعی- فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، بهبود مدرسه) که عملکردهای رهبر مدرسه را در نتیجه تعامل با ذینفعان داخلی و خارجی (مثلاً مدیران، معلمان، کارکنان، خانواده‌ها و اجتماعات، دانش‌آموزان، مقامات آموزشی) شکل می‌دهند تا فرایند یاددهی-یادگیری را بهبود بخشند. علاوه بر این، عوامل زمینه‌ای ممکن است پیچیدگی و ماهیت چالش‌انگیز شغل مدیر مدرسه را تحت تأثیر قرار دهد. بر اساس این چهارچوب در شکل ۱، ساختار مناسبی فراهم خواهد شد که بر اساس آن می‌توان چالش‌های پیش روی مدیران را شناسایی کرد.

شکل ۱- چهارچوب مفهومی پژوهش اقتباس از هالینگر (۲۰۱۸)



- 1 Documentary Research Method
- 2 Systematic Review
- 3 PRISMA statement
- 4 Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses
- 5 Context and personal antecedents
- 6 Institutional context
- 7 Community



شکل ۲- چهارچوب پریزما جهت مرور نظام مند نتایج پژوهش‌ها (Moher et al, 2009)

| پایگاه                             | مرتبط | تکرار شده در هر پایگاه          | تعداد |
|------------------------------------|-------|---------------------------------|-------|
| اسکوپس                             | ۲۳۰   | ۱۰۷                             | ۱۲۳   |
| وب ساینس                           | ۱۴۶   | ۹۱                              | ۵۵    |
| اریک                               | ۱۱۸   | ۵۸                              | ۶۰    |
| ایراندک                            | ۱۱    | ۱                               | ۱۰    |
| مگ ایران                           | ۱۰    | ۲                               | ۸     |
| نورمگز                             | ۴     | ۰                               | ۴     |
| پرتال جامع علوم انسانی             | ۱     | ۰                               | ۱     |
| سید                                | ۱     | ۰                               | ۱     |
| سیولیکا                            | ۲     | ۰                               | ۲     |
| کتابخانه مرکزی دانشگاه فردوسی مشهد | ۴     | ۱                               | ۳     |
| کل پایگاه‌ها                       | ۵۲۷   | کل تکرار شده‌ها = ۳۱۶           | ۲۱۱   |
| مشترک بین پایگاه‌های داخلی = ۵     |       | مشترک بین پایگاه‌های خارجی = ۵۱ |       |

شناسایی و پالایش

انتخاب منابع واجد صلاحیت

نمونه نهایی

رکوردها بعد از حذف تمامی موارد تکرار شده = ۲۱۱  
رکوردهای کنارگذاشته شده با ذکر علت = ۲۳  
رکوردهای اسکن شده = ۱۸۸

مطالعات کیفی = ۱۵۲  
مطالعات کمی = ۱۶  
مطالعات آمیخته (کیفی و کمی) = ۲۰

### جدول ۱- کلیدواژه‌های مور جستجو

| کلید واژگان به فارسی                     | کلید واژگان به انگلیسی   |
|--|--|
| مسائل و مشکلات در رهبری و مدیریت آموزشی  | Issues in educational management and leadership                            |
| چالش‌های رهبری مدیر مدرسه و مدیریت مدرسه | Challenges of principal leadership and school management or administration |
| چالش‌های مدیریت و رهبری مدرسه            | Challenges of school leadership and management and administration          |
| مسائل و مشکلات در مدیریت و رهبری مدرسه   | Issues in school leadership and management                                 |
| چالش‌ها و مسائل رهبری آموزشی             | Educational leadership's issues and challenges                             |
| چالش‌های رهبری مدارس                     | Challenges of school leadership  |
| مسائل و چالش‌های مدیر مدرسه              | Issues and challenges of principalship                                     |
| مسائل مدیریت و رهبری برای مدرسه          | Management and leadership issues for school                                |
| چالش‌های مدیر مدرسه                      | Issues and challenges of school leaders                                    |
| چالش‌های رهبری مدیر مدرسه                | Challenges of school principal management and leadership                   |
| مسائل و مشکلات مدیر مدرسه                | Problems or challenges of school principals                                |

### روش تحلیل داده‌ها و اعتباریابی نتایج پژوهش

بعد از انتخاب نمونه نهایی جهت مطالعه، بررسی دقیق و جزءبه‌جزء محتوای پژوهش‌ها با استفاده از تکنیک تحلیل محتوا آغاز شد. اطلاعات استخراج شده در هر مطالعه که شامل نویسنده/گان، عنوان مجله، هدف پژوهش، چارچوب نظری، روش پژوهش (روش گردآوری داده‌ها، جامعه و نمونه مورد مطالعه، ابزار، روش تحلیل داده‌ها) و نتایج پژوهش هستند که قالب «الگوی تجزیه و تحلیل تحقیق» بر روی یک صفحه

گسترده اکسل طراحی و پیاده شدند (Hallinger & Bryant, 2013). جهت تحلیل نتایج پژوهش‌ها و ترکیب آن‌ها از روش تحلیل کدگذاری اشتراوس و کوربین (Strauss & Corbin, 1998) در دو سطح کدگذاری باز و محوری انجام شد تا بدین وسیله مهم‌ترین چالش‌ها و مسائل و راهکارهای برون‌رفت از آن‌ها استخراج شوند. همچنین به منظور تأمین اعتبار نتایج به دست آمده در این پژوهش، معیار لینکن و گوبا (Lincoln & Guba, 1985)، به نقل از ژانگ و ویلدموث (Zhang & Wildemuth, 2009) مورد استفاده قرار گرفت. پژوهشگر در پژوهش حاضر، قابلیت اعتبار یا اعتبارپذیری<sup>۱</sup> را از طریق جمع‌آوری داده‌ها از پایگاه‌های داده موثق داخلی و بین‌المللی از جمله اسکوپوس، وب ساینس، اریک، ایراندک و سیویلیکا به همراه داشتن تنوع در منابع حاصل کرد. به منظور اطمینان از قابلیت انتقال‌پذیری<sup>۲</sup> پژوهش تلاش شد تا با بیان جزئیات و تحلیل محتوای متون منابع مورد مطالعه ارائه شود تا زمینه برای کاربردپذیری یافته‌ها فراهم شود. در این پژوهش با پیروی از روشی واحد از ابتدا تا انتهای کدگذاری و ثبت دقیق مراحل ترکیب و تلخیص داده‌ها امکان بررسی مجدد برای پژوهشگران بعدی فراهم شد تا قابلیت اطمینان<sup>۳</sup> بودن پژوهش فراهم شود. یافته‌های پژوهش با تکیه بر مشورت با استاد محترم راهنما مورد تأیید قرار گرفت (تأیید پذیری<sup>۴</sup>) تا خطامشی و تفکرات شخصی پژوهشگر بر نتایج و تحلیل یافته‌ها تأثیری نگذاشته باشد.

### یافته‌ها

توزیع جغرافیایی پژوهش‌های مرور شده: همانطور که اشاره شد، تعداد کل پژوهش‌های مرور شده برابر با ۱۸۸ پژوهش است که از این میان ۱۶۸ پژوهش بین‌المللی و ۲۰ پژوهش داخل کشور به بررسی چالش‌ها و مسائل مدیران مدارس پرداخته‌اند. بر اساس نتایج به دست آمده از این پژوهش‌ها، در تمام قاره‌های جهان و بیش از ۴۰ کشور جهان، شواهد پژوهشی مربوط به موضوع چالش‌های مدیران مدارس یافت شدند که در جدول ۲ تمامی این کشورها به تفکیک قاره نشان داده شده است. از حیث تعداد کشورها در هر قاره، ایران با ۲۰ پژوهش در آسیا (البته به زبان فارسی)، اسپانیا با ۹ پژوهش در اروپا، ایالات متحده آمریکا با ۲۳ پژوهش در آمریکا، آفریقای جنوبی با ۱۷ پژوهش در آفریقا و استرالیا با ۸ پژوهش در اقیانوسیه بیشترین تعداد رکوردها را به خود اختصاص دادند. لازم به ذکر است که پژوهش‌ها و مطالعات چندملیتی نیز ۲۴ پژوهش (۱۲٪) از کل پژوهش‌ها را تشکیل دادند.

جدول ۲- توزیع جغرافیایی پژوهش‌ها برحسب کشور

| آسیا       | اروپا      | آمریکا          | آفریقا           | اقیانوسیه  | چندملیتی |
|------------|------------|-----------------|------------------|------------|----------|
| ایران ۲۰   | اسپانیا ۹  | ایالات متحده ۲۳ | آفریقای جنوبی ۱۷ | استرالیا ۸ | ۲۴       |
| مالزی ۹    | انگلستان ۷ | شیلی ۴          | کنیا ۳           | نیوزیلند ۳ |          |
| هنگ کنگ ۵  | ترکیه ۷    | کانادا ۲        | بوتسوانا ۱       |            |          |
| ویتنام ۴   | قبرس ۴     | کلمبیا ۲        | غنا ۱            |            |          |
| چین ۳      | یونان ۳    | مکزیک ۱         |                  |            |          |
| سنگاپور ۳  | دانمارک ۳  | آرژانتین ۱      |                  |            |          |
| تایلند ۲   | سوئد ۱     |                 |                  |            |          |
| لبنان ۲    | فنلاند ۱   |                 |                  |            |          |
| قطر ۲      | نروژ ۱     |                 |                  |            |          |
| امارات ۱   | ایرلند ۱   |                 |                  |            |          |
| اندونزی ۱  | بلژیک ۱    |                 |                  |            |          |
| عربستان ۱  | پرتغال ۱   |                 |                  |            |          |
| فلسطین ۱   |            |                 |                  |            |          |
| قزاقستان ۱ |            |                 |                  |            |          |
| اسرائیل ۱  |            |                 |                  |            |          |
| پاکستان ۱  |            |                 |                  |            |          |
| تایوان ۱   |            |                 |                  |            |          |
| کویت ۱     |            |                 |                  |            |          |
| کل ۵۹      | ۳۹         | ۳۳              | ۲۲               | ۱۱         | ۲۴       |

- 1 Credibility
- 2 Transferability
- 3 Dependability
- 4 Confirmability

حجم پژوهش‌های منتشرشده در طی زمان: تجزیه و تحلیل سال انتشار در پژوهش‌های بین‌المللی حاکی از افزایش شدید و مداوم حجم انتشار در طول ۲۰ سال گذشته میلادی از ۲۰۰۱ تا ۲۰۲۰ است. قابل توجه است که تعداد پژوهش‌ها به تدریج پس از ۲۰۱۰ افزایش یافته است. در حالی که در دوره ۲۰۰۱-۲۰۱۰ فقط ۳۲ پژوهش منتشر شدند، در سال ۲۰۱۰ تاکنون این تعداد به ۱۳۶ پژوهش (۸۱٪) افزایش یافت. این تعداد از سال ۲۰۱۴ تاکنون نیز به ۱۰۵ پژوهش منتشرشده (۶۳٪) رسیده است که نشان می‌دهد دغدغه چالش‌های مدیران در میان پژوهشگران بین‌المللی روندی افزایشی داشته است. در ایران نیز تجزیه و تحلیل سال انتشار پژوهش‌ها حاکی از افزایش تدریجی پژوهش‌ها پیرامون چالش‌ها و مسائل پیش روی مدیران در طی سال‌های گذشته بوده است. در بین سال‌های ۱۳۷۹ الی ۱۳۹۰ (۲۰۰۱ الی ۲۰۱۱ میلادی) فقط ۳ پژوهش با توجه به کلید واژگان این پژوهش شناسایی شدند اما از سال ۱۳۹۱ (۲۰۱۲) تاکنون (۱۳۹۹) به ۱۷ پژوهش (۸۵٪) افزایش یافته است. حتی این تعداد پژوهش‌ها از سال ۱۳۹۳ (۲۰۱۴) تاکنون به ۱۳ پژوهش (۶۵٪) افزایش یافته‌اند که همانند پژوهش‌های بین‌المللی حاکی از دغدغه محققان ایرانی نسبت چالش‌های مدیران مدارس است.

روش‌های پژوهش مورد استفاده: پژوهشگران نتایج حاصل از تحلیل روش پژوهش مقالات منتشرشده نشان داد که رویکرد غالب محققان در مطالعه چالش‌ها و مسائل مدیران، کیفی بوده است. لذا از مجموع ۱۶۸ پژوهش، ۱۳۹ مورد از مطالعات بین‌المللی (۸۳٪) با رویکرد کیفی انجام شده‌اند؛ استفاده از روش پژوهش آمیخته نیز ۱۰٪ (۱۷ پژوهش) پژوهش‌ها را به خود اختصاص داد و تنها ۷٪ (۱۲ پژوهش) پژوهش‌ها با روش پژوهش کمی انجام شده بودند. همچنین در ایران نیز ۶۵٪ از پژوهش‌ها (۱۳ پژوهش) با رویکرد کیفی انجام شده است؛ رویکرد پژوهش آمیخته ۱۵٪ از پژوهش‌های (۳ پژوهش) بررسی شده را شامل شده بود و ۲۰٪ از پژوهش‌ها (۴ پژوهش) با روش پژوهش کمی انجام شده بودند. قابل ذکر است که پژوهش‌های داخلی مستخرج از پایگاه‌های داده ایرنداک و کتابخانه مرکزی دانشگاه فردوسی مشهد، پژوهش‌هایی به شکل پایان‌نامه بوده‌اند.

دسته بندی چالش‌های مدیران مدارس و راه حل‌های مقابله با آن: این بخش طبقه بندی چالش‌ها و راه‌حل‌های مقابله با آن‌ها را با توجه به چهارچوب مفهومی پژوهش که از هالینگر (۲۰۱۸) گرفته شده است، ارائه می‌دهد. بر این اساس، چالش‌های مدیران در چهار حوزه اصلی (چالش‌های متأثر از زمینه و پیشایندهای شخصی، چالش‌های متأثر از نقش‌های مدیریتی و کارکردهای رهبری، چالش‌های متأثر از ویژگی‌های سازمان مدرسه، معلمان، برنامه درسی و آموزش و چالش‌های متأثر از برون‌داد مدرسه و یادگیری دانش‌آموزان) و هشت حوزه فرعی (چالش‌های متأثر از زمینه‌های سازمانی، اجتماعی- فرهنگی، اجتماع محلی، والدین، مدیران مدارس، کارکنان، معلمان و دانش‌آموزان) قرار می‌گیرند. از مجموع ۸۲۹ چالش شناسایی شده، (۷۳۰ چالش بین‌المللی و ۹۹ چالش داخلی)، بر اساس تحلیل محتوا عمده‌ترین چالش‌های مدیران مدارس در ایران و در سطح بین‌الملل مربوط به ضعف در اجرای نقش‌های مدیریتی و کارکردهای رهبری مدیران مدارس (۳۱٪) و چالش‌های متأثر از زمینه‌سازمانی (۲۵٪) بوده است. پرتکرارترین چالش نیز در بین حوزه‌های فرعی مربوط به ضعف در توسعه حرفه‌ای مدیران با ۸۹ پژوهش شناسایی شد.

۱. چالش‌ها و مسائل پیش روی مدیران مدارس بر اساس زمینه و پیشایندهای شخصی: بر اساس نتایج پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه، تمرکزگرایی در سیستم آموزشی، بوروکراسی و کاغذبازی، دستورات و دخالت‌های سیاسی چالش‌های بزرگی برای مدیران مدارس ایران می‌باشند (Zavar & Mehri, 2018; Ghanavani et al, 2015). بررسی نتایج تحلیل محتوا نشان می‌دهند که تغییر مستمر برنامه‌ها و عدم توجه به نتایج و پیامدهای آن مدیران مدارس ایران را عموماً در انجام وظایفشان دچار سردرگمی کرده است (Valikbani et al, 2016; Tourani, 2015). همچنین از نظر مالی، تجهیزات آموزشی ناکافی و نامناسب به دلیل بودجه کم مدارس، عدم سرمایه‌گذاری مالی و حتی بودجه نابرابر دولت برای تمامی مدارس از جمله چالش‌های مدیران مدارس در ایران بود (Ebrahimi, 2018; Akbari, 2014; Zinabadi, 2017). بررسی نتایج تحلیل محتوای پژوهش‌های بین‌المللی نیز نشان دادند که در کشورهای دارای سیستم آموزشی متمرکز، بوروکراسی و فشارهای سیاسی به علاوه اختیارات محدود مدیران مدارس از مهم‌ترین چالش‌ها به شمار می‌روند (Chu & Cravens, 2012; Mansoor, 2015; Truong, 2017). در کشورهای دارای سیستم آموزشی غیر متمرکز نیز تدوین مداوم برنامه‌ها و سیاست‌های جدید آموزشی از یک برنامه به برنامه دیگر، از جمله مهم‌ترین چالش‌های مدیران مدارس بین‌المللی طبق تحلیل نتایج شناخته شدند (Akkary, 2014; Davies, 2002).

صرف‌نظر از چالش‌های زمینه‌سازمانی، برخی از چالش‌ها از هنجارها و زمینه‌های فرهنگی - اجتماعی نشات می‌گیرند. بر اساس تحلیل محتوای پژوهش‌های انجام‌شده به نظر می‌رسد که ناسازگاری‌های حاصل از تفاوت بین فرهنگ‌های ملی و محلی از مهم‌ترین چالش‌های مدیران مدارس ایرانی، بعنوان کشوری در حال توسعه، در این حوزه هستند (Anvari, 2013; Mirmoieni, 2010). بررسی نتایج نشان می‌دهند که در کشورهای چند فرهنگی، فارغ از سیستم‌های آموزشی متمرکز و غیرمتمرکز، عمده‌ترین چالش مدیران مدارس مربوط به تفاوت‌های بین فرهنگ بومی (بعضاً مهاجرین) و ملی کشورهای توسعه یافته در حال توسعه می‌باشد (Gillett, Clarke & O'Donoghue, 2014).



2016 [استرالیا]؛ Lumby & Foskett, 2011 [آفریقای جنوبی]؛ Ozen, 2019 [ترکیه]؛ Pisapia & Pang, 2013 [آمریکا، چین و هنگ کنگ].

علاوه بر چالش‌های زمینه‌سازمانی و فرهنگی - اجتماعی، تحلیل نتایج نشان می‌دهند که تعهد کم برخی از ذینفعان مانند اجتماعات محلی، مشارکت کم آن‌ها در امور مدرسه، و عدم ارتباط بین اجتماعات محلی و مدرسه از منابع اصلی چالش‌ها و مسائل مدیران مدارس ایرانی بوده است (Aghazadeh & Tourani, 2012; Alizadehlotfi, 2017; Moghadaminasab, 2019). همچنین تحلیل محتوای مطالعات حاکی از آن است که مشارکت پایین والدین پیرامون امور مدرسه، روابط محدود والدین و مدرسه، و تفاوت بین فرهنگ خانواده‌ها از جمله چالش‌های اساسی برای مدیران و رهبران مدارس در ایران هستند (Alizadehlotfi, 2017; Baniasad, 2017). بر اساس تحلیل محتوا، پرداختن به چشم‌اندازهای گوناگون و بعضاً متضاد ذینفعان مدرسه از جمله والدین و مدیریت خواسته‌ها و انتظارات متفاوت آنان، وظایف چالش‌برانگیزی برای مدیران مدرسه در کشورهای توسعه یافته با سیستم آموزشی غیرمتمرکز به شمار می‌روند (Cobb, 2015; Karakose, Yirci & Kocabas, 2014; Klar & Brewer, 2013). همچنین در کشورهای در حال توسعه مانند ترکیه، امارات، و قطر، به مانند ایران، عدم حمایت خانواده از مدارس و فعالیت‌های آنان، تعامل و مشارکت پایین والدین، ناامیدی خانواده‌ها از آینده تحصیلی، و مشکلات مالی خانواده‌ها از برجسته‌ترین چالش‌های مدیران مدارس بود (Çevik, 2019; Litz, Hourani & Scott, 2020; Pineda-Báez et al, 2019; Romanowski et al, 2018).

**۲. چالش‌های پیش روی مدیران مدارس براساس نقش‌های مدیریتی و کارکردهای رهبری:** تحلیل محتوای مطالعات انجام شده پیرامون مسائل و چالش‌های مدیران مدارس در رابطه با نقش‌های مدیریتی و کارکردهای رهبری نشان می‌دهند که مدیران مدارس در ایران با شوک حاصل از مسئولیت مواجه می‌شوند؛ بخش عمده‌ای از این چالش‌ها، از امور روزمره تا امور غیر منتظره نشات می‌گیرند (Ebrahimi, 2012; Karimi, 2012; Sayadi, 2012; Ahmadyanfar, 2011). همچنین نتایج حاکی از آن هستند که مدیران مدارس در ایران به دلیل عدم آمادگی بر اساس بافت و نیازهای منطقه‌ای، در سازگاری با محیط جدید و انجام مسئولیت‌های محول شده دچار مشکل شده بودند (Ahmadyanfar, 2011; Alizadehlotfi, 2017; Pasand, 2016; Jalili & Taheri, 2018; Saidi, 2016). بررسی نتایج نشان می‌دهد که در کشورهای دارای سیستم آموزشی متمرکز و غیرمتمرکز، مدیران مدارس با انبوهی از مسوولیت‌های مدیریتی و نقش‌های رهبری روبرو می‌شوند که کنترل و مدیریت آن‌ها بسیار دشوار است (Chu & Cravens, 2012; Cruz-González et al, 2019; Fink & Brayman, 2006; González-Falcón et al, 2019). تحلیل محتوای پژوهش‌های انجام شده همچنین نشان می‌دهد که فقدان برنامه آماده سازی مدیران مدارس براساس بافت خاص هر ناحیه آموزشی منجر به توسعه حرفه‌ای ضعیف آنان و ناتوانی در رهبری مدرسه شده بود (Drago-Severson et al, 2014; Nthontho, 2018; Service & Thornton, 2019).

**۳. چالش‌های پیش روی مدیران مدارس براساس معلمان و کارکنان:** محتوای پژوهش‌ها نشان می‌دهند که مدیران مدارس در ایران به دلیل کمبود معلمان باکیفیت و شایسته، فشار کاری بالا، توسعه حرفه‌ای پایین معلمان و عدم تمایل آن‌ها برای پذیرش وظایف جدید نمی‌توانند به اهداف ترسیم شده مدرسه دست یابند (Aghazadeh & Tourani, 2012; Saidi, 2016). همچنین تحلیل محتوای مطالعات حاکی از آن است که کمبود نیروی متخصص، خلاق و نوآور کادر غیر آموزشی مدرسه و مقاومت آن‌ها در برابر تغییر، مدیران مدارس ایرانی را برای رسیدن به اهداف آموزشی تعیین شده به چالش می‌کشد (Alizadehlotfi, 2017; Pasand, 2016). تحلیل داده‌های پژوهش‌ها حاکی از آن است که حجم و فشار کاری بالا نشات گرفته از کمبود معلمان با کیفیت، متخصص و حرفه‌ای، و منفعل بودن معلمان در تصمیم‌گیری‌های مدرسه سبب شده است که مدیران مدارس در کشورهای توسعه آسیایی، آفریقایی، و آمریکای جنوبی به اهداف مورد نظر نایل نشوند (Mai & Brundrett, 2019; Mansoor, 2015; Montecinos et al, 2018; Noman et al, 2016).

**۴. چالش‌های پیش روی مدیران مدارس بر اساس عملکرد دانش آموزان:** حاصل شده از تحلیل محتوای پیرامون عملکرد دانش آموزان نشان می‌دهند که غیبت‌های مکرر و غیرموجه دانش آموزان از مدرسه، عدم اطاعت آنان از قوانین مدرسه و کلاس درس، خشونت علیه دانش آموزان دیگر و قلدری کردن از چالش‌های رایج مدیران مدارس ایرانی در این حوزه هستند (Ghasemipouya, 2008; Zinabadi & Abdolhosieni, 2017). تحلیل محتوا همچنین حاکی از آن است که مشکلات دانش آموزان در برقراری ارتباط به دلیل عدم تسلط به زبان رسمی، انتظارات زیاد از آن‌ها، پیشرفت تحصیلی کم‌دانش آموزان و عدم رعایت برابری در ارتباط با تمامی دانش آموزان از دیگر چالش‌های مدیران مدارس در ایران بودند (Alizadehlotfi, 2017; Aghazadeh & Tourani, 2012). تحلیل محتوای پژوهش‌ها حاکی از آن است که عمدتاً در کشورهایی با نظام آموزشی متمرکز، غیبت و گریز دانش آموزان از مدرسه به صورت مکرر، قلدری، و نافرمانی از قوانین مدرسه از جمله برجسته‌ترین چالش‌های مدیران مدارس آن کشورها بوده است (Beam et al, 2016; Kilinc & Gumus, 2020). همچنین انتظارات

زیاد از عملکرد تحصیلی دانش آموزان، موانع زبانی و تنوع دانش آموزان، و عدم رعایت حفظ عدالت در ارتباط با تمامی دانش آموزان از دیگر چالش‌های مدیران مدارس در هر دو نظام آموزشی بوده است (Carr, 2016; DeMatthews, 2014; González-Falcón et al, 2019).

### بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از این پژوهش حاکی از تنوع و گستردگی چالش‌ها و مسائل مدیران مدارس طی دو دهه اخیر دارد. چنانکه بسیاری از پژوهشگران، مواجه مدیران مدارس با این چالش‌ها و مسائل را ناشی از روند تحولات و اصلاحات آموزشی کشورهای مختلف با پیشگامی ایالات متحده آمریکا، انگلستان و استرالیا می‌دانند. اصلاحات اخیر نظام‌های آموزشی به منظور بهبود کیفیت آموزش و یادگیری، ماهیت و عملکرد رهبری مدرسه را به طرز شگرفی در طی سال‌های گذشته تغییر داده است تا خواسته‌های همیشه در حال رشد و تغییر سیاست‌گذاران و ذینفعان با تمرکز بر تعریف مجدد مسئولیت‌های مدیران مدارس را برآورده کنند (Early, 2016; Pont, 2020). این تغییرات ضمن ایجاد شرایط جدید و تغییر در رویه‌ها و خط‌مشی‌ها، مدیران مدارس را در انجام وظایف با چالش‌های متعددی روبرو کرده است و از دستیابی مدیران مدارس به اهداف ترسیم‌شده جلوگیری کرده است (Tian & Huber, 2019).

مدیران مدارس در کشورهای در حال توسعه یا توسعه یافته فارغ از هر نوع نظام آموزشی به‌تنهایی نمی‌توانند بر همه چالش‌ها و مسائل غلبه کنند و بر آن‌ها فائق شوند، بنابراین آن‌ها نیاز به همکاری با جامعه گسترده‌تری دارند تا با مشارکت و همیاری یکدیگر بتوانند دشواری کار خود را کاهش دهند و مسائل را حل و فصل کنند. در هماهنگی با پژوهش‌های انجام‌شده (Tian & Huber, 2019; Szeto et al, 2015) مدیران مدارس باید کاملاً توسط دولت و مقامات صاحب قدرت در نظام‌های آموزشی متمرکز و غیرمتمرکز پشتیبانی شوند و سیاست‌گذاران آموزش و پرورش با سهیم کردن مدیران مدارس شکل گیرد (Day, 2009; Ng, 2011; Ozen, 2019; Valikbani et al, 2016; Ghasemipouya, 2008). برای کاهش تمرکزگرایی و درعین‌حال کاهش مسئولیت‌ها بر عهده مدیران حاصل از تمرکززدایی، ایجاد یک سیستم «تمرکزگرایی دموکراتیک» (Hallinger et al, 2017) از طریق مشارکت و همکاری فعال همه کارکنان برای بحث در مورد اهداف مدرسه و راه‌های دستیابی به آن‌ها لازم است.

تحلیل نتایج پژوهش پیرامون زمینه فرهنگی و اجتماعی در تأیید پژوهش‌های انجام‌شده (Altinkurt & Yilmaz, 2011; Brinia, 2011; Mai & Brundrett, 2019) حاکی از آن است که توجه به ارزش‌ها و فرهنگ مشترک در هر جامعه، شناخت تنوع مذهبی و فرهنگی هر کشور و توسل به ارزش‌های محلی، فارغ از هر نوع نظام آموزشی مفید خواهد بود (Klar & Brewer, 2013; Cruz-Gonzalez et al., 2019; Hammad & Shah, 2018). علاوه بر این، رهبران مدرسه باید به علایق مختلف اجتماعات محلی و نیازهای والدین و ذینفعان مختلف پاسخگو باشند (DiPaola & Thomas, 2003; Baniasad, 2017) و باید با ایجاد محیط و توسعه نگرشی که به مهارت و دانش آن‌ها احترام بگذارد، آن‌ها را حمایت کرد (Romanowski et al, 2018). مدیران مدارس کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته، همچنین احساس میکنند که با برقراری روابط محترمانه با والدین و ذینفعان و اجتماعات محلی در داخل و خارج از مدرسه که گفتگوهای مداوم با آنها تضمین میشود، احساس حمایت و پشتیبانی خواهند داشت (Ghazali et al, 2020; Wong & Liu, 2018; Zulu et al, 2019; Sayadi, 2012).

برای کمک هرچه بیشتر به مدیران مدارس و پشتیبانی بهتر در امور دانش آموزان، مراقبت فوری از عملکرد دانش آموزان ضروری است. با توجه به نتایج حاصل شده از تحلیل یافته‌ها، باید بر تأمین نیازهای آموزشی منحصر به فرد تک‌تک دانش آموزان در نظام‌های آموزشی متمرکز و غیرمتمرکز توجه شود (Zagoumenov, 2010; Alizadehlotfi, 2017). با توجه به حرکت دولت‌ها در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه (تا حدودی) و سیاست‌گذاران آموزشی به سمت برنامه‌ریزی‌های بومی و محلی باید در راستای سیاست‌های تمرکززدایی، به بافت خاص هر مدرسه و محلی سازی آموزش توجه شود و برنامه‌های درسی با نیازها و یادگیری دانش آموزان منطقه آموزشی هماهنگ باشند تا مضاف بر اهداف آموزشی و درسی، اهداف شخصی، عاطفی، اجتماعی و شناختی و دانش آموزان نیز توسعه یابد (Litz et al, 2020; Gurr et al, 2006; Saidi, 2016).

### پیشنهاد‌های کاربردی پژوهش

بر اساس نتایج این پژوهش، ویژگی‌های زمینه‌ای مدرسه به‌طور گسترده‌ای تعریف نقش و کارکردهای رهبران و مدیران مدارس، فرصت‌ها، منابع و امکاناتی را که برای رهبری مدرسه دارند، تحت تأثیر قرار می‌دهند. در این راستا به نظر می‌رسد فقدان برنامه‌های مدون و منظم جهت توسعه حرفه‌ای مدیران، معلمان و کارکنان مدرسه و عدم ارتباط منسجم با ذینفعان آموزشی از جمله والدین و اجتماعات محلی سبب شده تا

مدیران مدارس در ایفای نقش رهبری مدرسه و ارتقای فرایند یاددهی- یادگیری به‌عنوان هدف نهایی آموزش دانش آموزان موفق نباشند. با نظر به این نتایج چنین پیشنهاد می‌شود که:

سیاست‌های اصلاحی معطوف به مدرسه که در سال‌های اخیر مقدمات آن فراهم شده است، به‌طور جدی مورد پیگیری قرار گیرد و هم‌زمان با آن بر توسعه حرفه‌ای مدیران برای کسب آمادگی‌های لازم جهت مواجهه با الگوها و شیوه‌های جدید مدیریت و رهبری مدرسه برای پاسخگویی بیشتر به ذی‌نفعان اصلی مدرسه تأکید شود. در این خصوص به نظر می‌رسد تغییر در فرایند انتخاب و انتصاب مدیران مدارس پیش از توسعه حرفه‌ای آنان در اولویت نخست قرار گیرد.

با توجه به نقش عوامل زمینه‌ای فراسازمانی مدرسه و تأثیرگذاری اجتماع محلی و جامعه بر دروندادها، فرایندها و بروندادهای مدرسه پیشنهاد می‌شود کانال‌ها، مسیرها و شیوه‌های ارتباط با جامعه به‌ویژه در سطح محلی موردبازنگری قرار گیرد و مهم‌تر از آن مشارکت والدین دانش آموزان به‌عنوان ذی‌نفعان اصلی مدرسه فراتر از سطح مشارکت مالی دیده شود و سیستمی برای پایش مستمر عملکرد مدرسه و بروندادهای آن از سوی ناظران اصلی آن در جامعه و اجتماع محلی تعریف شود تا بدین ترتیب مدرسه و مدیر مدرسه نسبت به عملکرد خود در قبال جامعه مسئولیت‌پذیرتر باشند. علاوه بر این، لازم است مدارس (مدیران مدارس) ضمن اطلاع از چالش‌های زمینه‌ای به‌ویژه چالش‌های زمینه‌سازمانی و اجتماعی - فرهنگی، می‌بایست سیاست‌ها و رویه‌های آموزشی را در جهت فرهنگ حساسیت به زمینه و بافت منحصربه‌فرد هر مدرسه و ارزش‌های محلی تدوین کنند.

### محدودیت‌های پژوهش

این پژوهش به‌طور کامل بر اساس جستجوی گسترده اینترنتی انجام شده است که به‌ناچار برخی از مطالعات که ممکن است تاکنون برای دسترسی آنلاین منتشر نشده است، در پژوهش گنجانده نشده باشد.

ممکن است استراتژی جستجو بر اساس کلید واژگان تعیین شده در مرور پژوهش‌ها، برخی از پژوهش‌ها را که می‌توانند مشکلات و راه‌حل‌های بیشتری پیرامون رهبران مدارس ارائه دهند، شامل نشده باشند.

### ملاحظات اخلاقی

#### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در طول انجام پژوهش، پژوهشگر سعی نموده است تا با ارجاع دهی‌های دقیق و استناددهی‌های منظم موازین اخلاقی را رعایت کند.

#### حامی مالی

هزینه‌های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تأمین شد.

#### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

### References

- Aghazadeh, M. & Tourani, H. (2012). Challenges of school-based management in Iran and the world. *Journal of School Management Development*, No. 87 (4), pp. 32-29. [in Persian]
- Ahmadyanfar, S. (2011). Identifying the problems and needs of novice primary school principals in Alborz province and providing an appropriate guidance model. Master Thesis. *Faculty of Psychology and Educational Sciences, Teacher Training University*. [in Persian]
- Akbari, L. (2014). Identifying Iranian management style in primary schools. Master Thesis. Faculty of Educational Sciences and Psychology, Al-Zahra University. [in Persian]
- Akkary, R. K. (2014). The role and role context of the Lebanese school principal: Toward a culturally grounded understanding of the principalship. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(5), 718-742.
- Alizadehlotfi, M. (2017). Reflections on the lived experience of a successful school principal. Master Thesis. *Faculty of Educational Sciences and Psychology, Ferdowsi University of Mashhad*. [in Persian]
- Altinkurt, Y., & Yilmaz, K. (2011). Being a female school administrator in Turkey: Views of teachers and administrators. *Energy Education Science and Technology Part B: Social and Educational Studies*, 4(4), 2227-2238.
- Alvani, M., Hamidi, N. & Mohamadloo, A. (1390). Investigating the relationship between personal characteristics of successful school principals and their performance (case study of Abhar Education Department). *Quantitative Studies in Management*, Volume 2, Number 2, pp. 179-160. [in Persian]
- Anvari, M. (1393). Investigating the Challenges of Implementing and Establishing a National Curriculum from the Perspective of Principals and Teachers of Girls' Elementary School in District 1 of Urmia City in the 2013-2014 Academic Year. M.A. Thesis. *Faculty of Literature and Humanities, Urmia University*. [in Persian]

- Baniasad, S. (2017). Evaluation of school management excellence program: two successful schools in Mashhad. Master Thesis. *Faculty of Educational Sciences and Psychology, Ferdowsi University of Mashhad*. [in Persian]
- Beam, A., Claxton, R. L., & Smith, S. J. (2016). Challenges for novice school leaders: Facing today's issues in school administration.
- Brinia, V. (2011). Male educational leadership in Greek primary schools: A theoretical framework based on experiences of male school leaders. *International Journal of Educational Management*.
- Bush, T. (2008). From management to leadership: semantic or meaningful change? *Educational management administration & leadership*, 36(2), 271-288.
- Carr, K. (2016). Leading sustainability in schools. *Management in Education*, 30(3), 126-13.
- Çevik, M. S. (2019). Main problems in the school administration and solutions proposed: A qualitative study. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(3), 509-568.
- Cobb, C. (2015). Principals play many parts: a review of the research on school principals as special education leaders 2001–2011. *International Journal of Inclusive Education*, 19(3), 213-234.
- Chu, H., & Cravens, X. C. (2012). Principal professional development in China: Challenges, opportunities, and strategies. *Peabody Journal of Education*, 87(2), 178-199.
- Cruz-González, C., Pérez Muñoz, M., & Domingo Segovia, J. (2020). Marta's story: a female principal leading in challenge contexts. *School Leadership & Management*, 40(5), 384-405.
- Davies, B. (2002). Rethinking schools and school leadership for the twenty-first century: changes and challenges. *International Journal of Educational Management*.
- Day, C. (2004). The passion of successful leadership. *School leadership & management*, 24(4), 425-437.
- DeMatthews, D. (2014). Deconstructing systems of segregation: Leadership challenges in an urban school. *Journal of Cases in Educational Leadership*, 17(1), 17-31.
- DiPaola, M. F., & Walther-Thomas, C. (2003). Principals and Special Education: The Critical Role of School Leaders.
- Drago-Severson, E., Maslin-Ostrowski, P., Hoffman, A. M., & Barbaro, J. (2014). Managing adaptive challenges: Learning with principals in Bermuda and Florida. *Journal of Research on Leadership Education*, 9(1), 6-33.
- Earley, P. (2016). Global trends and challenges for school leaders: Keeping the focus on learning. *ECPS-Educational, Cultural and Psychological Studies*, (14), 21-33.
- Ebrahimi, L. (2018). Challenges and Barriers to Expanding the Counseling Role of School Principals (Case Study of West Azerbaijan). *Journal of School Management*, 6 (1), pp. 282-262. [in Persian]
- Fink, D., & Brayman, C. (2006). School leadership succession and the challenges of change. *Educational administration quarterly*, 42(1), 62-89.
- Fullan, M. (2002). Principals as leaders in a culture of change. *Educational leadership*, 59(8), 16-21.
- Ghasemipouya, I. (2008). Explaining and analyzing the characteristics of successful schools in contemporary Iranian education. *Education*, year 24, number 4 (consecutive 96). [in Persian]
- Ghazali, S. S., Kadir, S. A., Krauss, S. E., & Asimiran, S. (2020). The entrepreneurial leadership practices of Malaysian secondary school principals in fundraising. *Educational Management Administration & Leadership*, 1741143220949542.
- Gillett, J., Clarke, S., & O'Donoghue, T. (2016). Leading schools facing challenging circumstances: Some insights from Western Australia. *Issues in Educational Research*, 26(4), 592-603.
- González-Falcón, I., García-Rodríguez, M. P., Gómez-Hurtado, I., & Carrasco-Macías, M. J. (2019). The importance of principal leadership and context for school success: insights from '(in) visible school'. *School Leadership & Management*, 40(4), 248-265.
- Gumus, S., Bellibas, M. S., Esen, M., & Gumus, E. (2016). A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 25-48.
- Gurr, D., Drysdale, L., & Mulford, B. (2006). Models of successful principal leadership. *School leadership and management*, 26(4), 371-395.
- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational management administration & leadership*, 46(1), 5-24.
- Hallinger, P., & Bryant, D. (2013). Mapping the terrain of educational leadership and management in East Asia. *Journal of educational administration*.
- Hallinger, P., Liu, S., & Piyaman, P. (2017). Does principal leadership make a difference in teacher professional learning? A comparative study China and Thailand. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 49(3), 341-357.
- Hammad W and Shah S (2018) Dissonance Between the "International" and the Conservative "National": challenges facing school leaders in international schools in Saudi Arabia. *Educational Administration Quarterly* 54(5): 747-780.
- Jalili, Z. & Taheri, M. (2018). Innovation in attracting financial resources: A reflection on the financial challenges of public school principals. *Innovation and Creativity in the Humanities*, Volume 8, Number 1, pp. 108-103. [in Persian]



- Karakose, T., Yirci, R., & Kocabas, I. (2014). A qualitative study of the novice principals' problems in the school management process and solutions. *Pakistan Journal of Statistics*, 30(6).
- Karimi, R. (2012). Educational needs assessment of primary school principals in Islamshahr city in the academic year 2012-2012. Master Thesis. *Faculty of Educational Sciences and Psychology, Al-Zahra University*. [in Persian]
- Klar, H. W., & Brewer, C. A. (2013). Successful leadership in high-needs schools: An examination of core leadership practices enacted in challenging contexts. *Educational Administration Quarterly*, 49(5), 768-808.
- Kilinc, A. Ç. & Gumus, S. (2020). What do we know about novice school principals? A systematic review of existing international literature. *Educational Management Administration & Leadership*, 1741143219898483.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School leadership & management*, 40(1), 5-22.
- Litz, D., Hourani, R. B., & Scott, S. (2020). Leadership challenges in an educational program at a UAE juvenile detention center: A contextual analysis. *International Journal of Educational Development*, 76, 102193.
- Lumby, J., & Foskett, N. (2011). Power, risk, and utility: Interpreting the landscape of culture in educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 47(3), 446-461.
- Mai, D. T. T., & Brundrett, M. (2019). The beliefs and attitudes of teachers and school leaders on gender equality in Vietnamese primary schools: case studies of four schools. *Education 3-13*, 48(4), 392-404.
- Makari Qanavani, Z., Shahi, S. & Parsa, A. (2015). Identifying problems in implementing documentation of school principals' experiences (a qualitative study). *International Conference on Behavioral and Social Sciences Research*, <https://civilica.com/doc/440894>. [in Persian]
- Mansoor, Z. (2015). The Paradigm Shift: Leadership Challenges in the Public Sector Schools in Pakistan. *Journal of Education and Practice*, 6(19), 203-211.
- Mard, M., Zinabadi, H. R. & Arasteh, H. (2017). Characteristics of a Successful Educational Leader: Findings from a Phenomenological Study. *Two Quarterly Journal of School Management Research*, Volume 5, Number 2, pp. 128-109. [in Persian]
- Mirmoieni, S. (2010). A comparative study of the effect of school management process on the success rate of third year middle school students (Iran, USA, Taiwan, Russia, Japan, South Korea and Hong Kong) in Thames 2007. Master Thesis in Educational Management, *Islamic Azad University, Central Tehran Branch*. [in Persian]
- Mogalakwe, M. (2009). The documentary research method—using documentary sources in social research. *Eastern Africa Social Science Research Review*, 25(1), 43-58.
- Moghadaminasab, A.A. (2019). The situation of transformational leadership and obstacles to its implementation in schools in Zabol city. Master Thesis. *Faculty of Educational Sciences and Psychology, Ferdowsi University of Mashhad*. [in Persian]
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & Prisma Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *PLoS medicine*, 6(7), e1000097.
- Montecinos, C., Bush, T., & Aravena, F. (2018). Moving the school forward: Problems reported by novice and experienced principals during a succession process in Chile. *International Journal of Educational Development*, 62, 201-208.
- Nasiri Valikbani, F.S., Ghanbari, S. & Sarchahani, Z. (2015). Exploring the maturity of school principals a data theory. *Quarterly Journal of New Approach in Educational Management*, Volume 7, Number 4 (consecutive, 28), pp. 28-1. [in Persian]
- Ndebele, C. (2018). Gender and school leadership: Breaking the glass ceiling in South Africa. *Multidisciplinary Journal of Gender Studies*, 7(2), 1582-1605.
- Ng, P. T. (2011). An examination of school leadership in Singapore through the lens of the Fourth Way. *Educational Research for Policy and Practice*, 11(1), 27-34.
- Ng, P. T. (2015). Aspiring principals' perception of the challenges of beginning principals and the support that they need. *Asia Pacific Journal of Education*, 35(3), 366-376.
- Noman, M., Awang Hashim, R., & Shaik Abdullah, S. (2016). Contextual leadership practices: The case of a successful school principal in Malaysia. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(3), 474-490.
- Nthontho, M. A. (2018). School Management and Leadership Education for Multi-Religious Schools. *Changing Societies & Personalities. 2018. Vol. 2. Iss. 3*, 2(3), 292-304.
- Ozen, H. (2019). Educational Challenges of Syrian Refugees in Turkey: Through the Lenses of Complex Adaptive Leadership Theory. *Educational Planning*, 26(4), 41-56.
- Pasand, I. (1395). Needs assessment of talented school principals in Guilan province in the academic year 2015-2016. Master Thesis. *Faculty of Humanities, Education Institute of Sabzevar*. [in Persian]
- Pineda-Báez, C., Bernal-Luque, R., Sandoval-Estupiñan, L. Y., & Quiroga, C. (2019). Challenges facing novice principals: A study in Colombian schools using a socialisation perspective. *Issues in Educational Research*, 29(1), 205-222.
- Pisapia, J., & Pang, N. S. K. (2013). Influence actions of school principals in Hong Kong, Mainland China and the United States: a cross-cultural perspective. *School Leadership & Management*, 33(1), 26-42.



- Pont, B. (2020). A literature review of school leadership policy reforms. *European Journal of Education*, 55(2), 154-168.
- Poon-McBrayer, K. F. (2017). School leaders' dilemmas and measures to instigate changes for inclusive education in Hong Kong. *Journal of Educational Change*, 18(3), 295-309.
- Romanowski, M. H., Abu-Shawish, R. K., & Merouani, N. (2018). Principals' perspectives on faculty diversity in Qatar's government schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(5), 730-748.
- Saidi, M. (2016). The role of school principals in dealing with issues and problems facing smart schools. Master Thesis. *Faculty of Educational Sciences and Psychology, Ferdowsi University of Mashhad*. [in Persian]
- Sayadi, Y. (1391). Assessing the characteristics and functions of successful managers: Construction and standardization of a successful educational managers questionnaire. Master Thesis. *Faculty of Literature and Humanities, University of Kurdistan*. [in Persian]
- Service, B., & Thornton, K. (2019). Beginning as a principal in New Zealand: learning from the sector. *School Leadership & Management*, 40(4), 303-320.
- Spillane, J. P., & Lee, L. C. (2014). Novice school principals' sense of ultimate responsibility: Problems of practice in transitioning to the principal's office. *Educational Administration Quarterly*, 50(3), 431-465.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Szeto, E., Lee, T. T. H., & Hallinger, P. (2015). A systematic review of research on educational leadership in Hong Kong, 1995-2014. *Journal of Educational Administration*.
- Tan, C. Y., Gao, L., & Shi, M. (2020). Second-order meta-analysis synthesizing the evidence on associations between school leadership and different school outcomes. *Educational Management Administration & Leadership*, 1741143220935456.
- Tian, M., & Huber, S. G. (2019). Mapping educational leadership, administration and management research 2007–2016: Thematic strands and the changing landscape. *Journal of Educational Administration*.
- Tourani, H. (2015). Management and leadership in today's Iranian schools. *Journal of School Management Development*, No. 110, pp. 9-4.
- Truong, T. D., Hallinger, P., & Sanga, K. (2017). Confucian values and school leadership in Vietnam: Exploring the influence of culture on principal decision making. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(1), 77-100.
- Van Der Merwe, H. (2017). Prejudice against female school leadership within the context of multiple deprivations: Threats, approaches, survival. *Tydskrif vir Geesteswetenskappe*, 57(4), 924-938.
- Wise, D. (2015). Emerging Challenges Facing School Principals. *Education Leadership Review*, 16(2), 103-115.
- Wong TY and Liu P (2018) Hong Kong Principal Professional Development: Context, Challenges, and Opportunities. *Chinese Education and Society* 51(5): 359-371.
- Zagoumenov, I. (2010). Ethical Challenges of Educational Leadership in the Countries of the CIS. *Scholar-Practitioner Quarterly*, 4(4), 374-377.
- Zavar, T. & Mehri, F. (2018). Lived experience of school principals and educational assistants from the joy of service. *Journal of Management Training in Organizations*, Volume 7, Number 1, pp. 168-135. [in Persian]
- Zhang, Y., & Wildemuth, B. M. (2009). Qualitative analysis of content. *Applications of social research methods to questions in information and library science*, 308, 319.
- Zinabadi, H. R. (2010). Transformational leaders in school: Female principals or male principals? *Journal of Women in Development and Politics (Women's Research)*, Volume 8, Number 2 (29), pp. 141-115. [in Persian]
- Zinabadi, H. R. & Abdul Hussein, B. (2017). Successful School, Successful Principal A Comparative Study of the Findings of the International Successful School Principal Project. *Quarterly Journal of Educational Innovations*, Volume 16, Number 61, pp. 42-21. [in Persian].
- Zulu JK, Bhengu TT and Mkhize BN (2019) Leadership challenges and responses to complex township school life: perspectives from four secondary schools in South Africa. *International Journal of Leadership in Education* 24(2): 206-225.