

Provide an effective management model in third millennium schools

Abstract

Achieving the goals of schools and, consequently, achieving the goals of the education system, requires special attention to school principals and especially to their role in the third millennium. On the other hand, the lack of a suitable model for the development of effective management in third millennium schools due to the cultural, political, social and economic structure of the country is one of the major challenges in the Iranian educational system. The purpose of this study was to provide an effective management model in schools of the third millennium. Research method, qualitative content analysis based on "data theory" and in-depth semi-structured interview research tools with a purposeful method for selecting statistical samples up to the theoretical saturation stage in the data and analysis method through coding to extract related categories The model was used. In open coding, ۲۳۷ primary codes, in axial coding ۳۲ major categories and in selective coding ۶ core categories in the form of causal, mediating, contextual, strategies / empowerment conditions, consequence and main phenomenon (school management effectiveness) classification have become. In order to achieve the goals of research based on grounded theory, the effectiveness of management in the third millennium as the main phenomenon in the form of a logical model and relying on understanding it with conditions (causal, intermediate and contextual), strategies / enablers and consequences were identified. . As a result, it can be said that by moving towards this model, we witnessed a fundamental change in the development of effective management in third millennium schools.

Keywords: Management, Effective School Management, Third Millennium, Grounded Theory

ارائه الگوی مدیریت اثربخش در مدارس هزاره سوم با تاکید بر مولفه های سیاسیرزینا ابراهیمی تبار^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۷/۲۰

صدرالدین ستاری^۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۶/۱۴

توران سلیمانی^۳**چکیده**

تحقق اهداف مدارس و به تبع آن تحقق اهداف نظام آموزش و پرورش، نیازمند توجه خاص به مدیران مدارس و به ویژه به نقش آنان در هزاره سوم می‌باشد. از طرفی، فقدان الگوی مناسب برای توسعه مدیریت اثربخش در مدارس هزاره سوم با توجه به ساختار فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی کشور، از جمله چالش‌های عمده در نظام آموزشی ایران است. بر این اساس، هدف از انجام پژوهش حاضر، ارائه الگوی مدیریت اثربخش در مدارس هزاره سوم بود. روش پژوهش، تحلیل محتوای کیفی مبتنی بر «نظریه داده بنیاد» و ابزار پژوهش مصاحبه نیمه ساختار یافته عمیق و با روش هدفمند نسبت به انتخاب نمونه های آماری تا مرحله اشباع نظری در داده ها و روش تجزیه و تحلیل از طریق کدگذاری به استخراج مقوله های مربوط به مدل اقدام گردید. در کدگذاری باز، ۲۳۷ کد اولیه، در کدگذاری محوری ۳۲ مقوله عمده و در کدگذاری انتخابی ۶ مقوله هسته ای در قالب شرایط علی، واسطه ای، زمینه ای، راهبردها/ توانمندسازها، پیامدی و پدیده اصلی (اثربخشی مدیریت مدارس) طبقه بندی شده اند. در جهت تحقق اهداف پژوهش بر مبنای تئوری زمینه ای، اثربخشی مدیریت در هزاره سوم به عنوان پدیده اصلی در قالب یک الگوی منطقی و با تکیه بر فهم آن با شرایط (علی، واسطه ای و زمینه ای)، راهبردها/ توانمندسازها و پیامدها مشخص گردید. در نتیجه می توان گفت با حرکت به سوی این الگو، شاهد تغییر اساسی در توسعه مدیریت اثربخش در مدارس هزاره سوم را شاهد بود.

واژه‌های کلیدی: مدیریت، مدیریت اثربخش مدارس، هزاره سوم، تئوری زمینه ای

۱ گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

۲ گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

sadraddin1356@yahoo.com

3- گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

۱. مقدمه

آموزش و پرورش یکی از نهادهایی است که سهم زیادی در رشد و توسعه یک کشور دارد به طوری که نقش حیاتی در ایجاد تغییرات مطلوب در جوامع که منجر به توسعه ملی می شود را دارد. از طرف دیگر، برای اینکه هر کشوری حداکثر سود را از آموزش و پرورش بگیرد، مدیریت صحیح و اثربخش سیستم مدرسه باید اولویت دولت او باشد (اوگوچوکوو^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). آدسینا^۲ (۲۰۱۱) اظهار داشت که آموزش و پرورش نیروی اصلی در توانمندسازی اقتصادی، فکری، اجتماعی و فرهنگی است. او معتقد است که آموزش و پرورش این ظرفیت را دارد که شخصیت و نگرش ها را تغییر دهد و همچنین پتانسیل انسانی را در جهت توسعه مطلوب سازماندهی کند. به همین خاطر، مدیریت اثربخش برای سازماندهی مناسب و هماهنگی فعالیتهای مختلف درون سیستم مدرسه برای نیل به اهداف آموزشی ضروری است. یافته‌های جهانی هم بر این باورند که کیفیت هر سازمان وابسته به کیفیت رهبران و مدیران آن است و در حقیقت هیچ کشور و سازمانی نمی تواند از سطح رهبران و مدیرانش بالاتر رود. بدین ترتیب لازمه داشتن سازمان‌ها و کشوری توسعه‌یافته همانا داشتن رهبران و مدیران توسعه‌یافته، توانمند، حرفه‌ای و اثربخش می‌باشد (پیرزاد و همکاران، ۱۳۹۷). موفقیت سازمان در تحقق اهداف و در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های اثربخش رهبری مدیر است. سازمان‌ها در هر اندازه‌ای نیازمند مدیریت اثربخش برای بقاء هستند و سازمان‌هایی که دارای رهبرانی اثربخش هستند تمایل به نوآوری، پاسخ به تغییرات در بازارها و محیط، ارائه پاسخی خلاقانه به چالش‌ها و حفظ عملکرد بالا را دارا می‌باشند. از سویی دیگر فقدان مدیریت اثربخش تاثیر قابل توجهی در توانایی سازمان برای اجرا و تحکیم ابتکارات استراتژیک دارد (رضایی و همکاران، ۱۳۹۹). برای دستیابی به آموزش با کیفیت، مدیریت اثربخش منابع انسانی و مادی مورد نیاز است (اوگوچوکوو و همکاران، ۲۰۲۱).

قبل از سال ۱۹۹۹، نقش‌های سنتی مدیران مدارس عمدتاً بر مدیریت امکانات مدرسه، هدایت و نظارت معلمان و ایجاد روابط مثبت مدرسه و جامعه متمرکز بود (امام^۳، ۲۰۱۲). با این حال، نقش و کارکردهای مدیریت در هزاره سوم تغییر کرده است (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۹۳). در هزاره سوم که بر فناوری هوشمند، هوش مصنوعی و روباتیک تمرکز دارد، مؤسسات آموزشی باید نیروی کار بسیار ماهر و توانمندی را تولید کنند که بتوانند از ابزارهای موجود در این دنیای متحول شده فناوری استفاده کنند. مدیر مدرسه عامل اصلی ایجاد تحول دیجیتال موفق در مدارس است. به طور کلی، محققان همچنین تأکید دارند که مدیر مدرسه عنصر مهم در یک تغییر تکنولوژیکی روان در مدرسه است (قوی فکر و وونگ^۴، ۲۰۲۲). بدیهی است که امروزه با ظهور نیازهای جدید و متناسب با تغییرات جهانی، بویژه تحول در مدارس و محیط آن و شکل‌گیری ویژگی‌های جدید در مدارس امروزی، نیاز به تحول در سبک مدیریت آن، بیش از پیش ضروری به نظر می‌رسد. آموزش و اهداف آن در مدارس هزاره سوم تغییر کرده است، آموزش در مدارس امروزی با هدف «یادگیری برای زیستن» و «یادگیری

^۱. Ugochukwu

^۲. Adesina

^۳. Imam

^۴. Ghavifekr & Wong

برای یادگیری» تعریف می شود (فینک^۱، ۲۰۰۳). به عبارتی در مدارس هزاره سوم، بسیاری از نقش ها و وظایف بازتعریف شده است طوری که مهمترین نقش مدارس در فرایند تعلیم و تربیت شامل این موارد است: یادگیری مهارت ها^۲، هویت^۳، سطح دانش^۴، زمینه عملکردی^۵ و توجه به عوامل شخصی (اپل و الیس^۶، ۲۰۱۵). بنابراین، ویژگی ها و مختصات هزاره سوم از جمله مواردی است که در کنار اثربخشی و مدیریت مدارس امروزی باید مد نظر قرار بگیرد. در دوران کنونی که اشتراک گذاری جهانی اطلاعات و آزمون های بین المللی مدارس منجر به توسعه دانش و تفکر جهانی در مدارس می شود، دقیقاً به همین علت واقعیت مدارس پیشرو در عصر حاضر بسیار متفاوت از دوران قبلی است. لذا اینکه چگونه مدیران مدارس با پیچیدگی های زمینه ای و جهانی برای ایجاد مدارس موفق و منحصر به فردی که منطبق با نیازهای جهانی و بومی باشد، تلاش کنند، مسئله اساسی است (گور^۷ و همکاران، ۲۰۲۱). عصر هزاره سوم یا به عبارتی عصر پسا صنعتی^۸، به عنوان مرحله ای جدید از سرمایه داری دانش ظهور یافته است که در آن تولید ثروت و تداوم بهره وری و توسعه سلطه گری بر بهره گری از علم و دانش (به عنوان عوامل اصلی توسعه اقتصادی و اجتماعی) وابستگی کامل یافته است (متاکیوتیس^۹ و همکاران، ۲۰۱۰). لذا با در نظر گرفتن این مختصات برای آن، هزاره سوم به عنوان یک عامل هم در ترسیم مدیریت اثربخش به شمار می رود.

علیرغم اهمیت بالای مدیریت آموزشی و نقش آن در توسعه مدارس در هزاره سوم؛ چنین موضوع مهمی در اندازه های مناسب خود مطالعه نشده و بیشتر به مفهوم عام رهبری در منابع موجود مرتبط با آموزش و پرورش پرداخته شده است. به ویژه از انتقال مفاهیم رهبری در قالب وظایف و کارکردهای مدیر مدرسه تقریباً غفلت شده است (دیویس و همکاران، ۲۰۰۹؛ ترجمه عبدالهی و ساکی، ۱۳۸۹). در رابطه با مدیریت آموزشی موفق مدارس هم در حوزه نظری و هم در حوزه عمل، کم کاری شده است (مرد و همکاران، ۱۳۹۶). بی شک مدارس ایران نیز بدون مدیریت آموزشی مؤثر و موفق قادر به اصلاح و بهبود عملکرد خود و نیز پاسخگویی مسؤولیت های روزافزون خویش نخواهند بود (فانی، ۱۳۹۴؛ گلشنی، ۱۳۹۶). بنابراین، تحقق اهداف مدارس و به تبع آن تحقق اهداف نظام آموزش و پرورش، نیازمند توجه خاص به مدیران مدارس و به ویژه به نقش آنان در هزاره سوم می باشد. کارآمدی مدیران مدارس نیز منوط به ایفای نقش رهبری به صورتی مؤثر و موفقیت آمیز می باشد. بی تردید در حوزه مطالعات علوم انسانی، مدیریت آموزشی نیز به مانند هر مقوله دیگری نیازمند بومی سازی است و مدیریت در مدارس کشور نمی تواند فقط به الگوها و نظریه های مدیریت آموزشی مطرح شده از سوی صاحب نظران خارجی این حوزه متکی باشد. ساختار فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی کشور تأثیر متفاوتی بر نظام آموزش و پرورش به طور کلی و مدیریت مدارس به طور ویژه دارد. از این رو، اثربخشی مدیریت در مدارس ایران نیازمند

^۱ . Fink

^۲ . Learning skills

^۳ . Identity

^۴ . Level of Knowledge

^۵ . Context of Performance

^۶ . Apple & Ellis

^۷ . Gurr

^۸ . Post-industrial

^۹ . Metaxiotis

قابلیت‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌ها و همچنین الگوها و رویکردهای متفاوت و بومی شده می‌باشد. مسئله مزبور به تبع مهم‌ترین پرسش‌ها برای مطالعه پیش رو قرار می‌دهد و آن هم این‌که، آیا الگوی مدیریت اثربخش در مدارس هزاره سوم چگونه است و به عبارتی دقیق‌تر، شرایط و عوامل تاثیرگذار بر مدیریت اثربخش در مدارس هزاره سوم کدام‌اند؟

۲. ادبیات نظری و پیشینه تجربی

۲.۱. ویژگی‌های مدیریت اثربخش مدارس در مطالعات نظری

آموزش در همه کشورهای جهان سنگ بنای توسعه تلقی می‌شود. مبنایی برای سوادآموزی، کسب مهارت‌ها، پیشرفت تکنولوژیکی و همچنین توانایی بهره‌برداری از منابع طبیعی برای توسعه است. برای تحقق این امر، سازمان مدرسه باید به درستی مدیریت شود (آگیه^۱، ۲۰۱۵). کافمن و زان^۲ هدف از اثربخش‌سازی مدیریت مدارس را انجام کارهای صحیح، نه برای اولین بار، بلکه برای همیشه، به منظور بهبود مستمر در فرآیند آموزش و یادگیری دانسته و معتقدند که اگر نظام آموزشی و مدیریت مدارس پیوسته در حال بهبود نباشد، جامعه به توسعه و پیشرفت نخواهد رسید؛ زیرا جامعه در حال تغییر است و بقای آن در گرو پاسخگویی و احساس مسئولیت است. در این مورد، وسعت نظر، کل‌نگری و تهور در عمل آن قدر مهم است که اولین عامل مهم در بهبود مدیریت محسوب می‌شود (کافمن و زان، ترجمه هویدا و همکاران، ۱۳۷۷). در حال حاضر پروژه‌های وسیعی در راستای اثربخش‌سازی مدیریت مدارس وجود دارد. این پروژه‌ها از نظر ویژگی و محتوا بسیار گسترده و متنوع هستند و می‌توان آن‌ها را به دو رویکرد ارگانیک^۳ با استراتژی کلی و مکانیستیک^۴ با استراتژی جزئی طبقه‌بندی کرد (پان^۵ و همکاران، ۱۹۹۹). رویکردهای ارگانیک، اصول کلی همراه با راهنمایی‌های عمومی را ارائه می‌دهند تا مدارس به سرعت به خودشکوفایی برسند و رونق پیدا کنند و برعکس، رویکردهای مکانیستیک، راهکارها و راهنمایی‌های مستقیمی را ارائه کرده، دقیقاً مشخص می‌کنند که در یک شیوه چه کارهایی باید گام به گام انجام دهند تا مدارس بهبود پیدا کنند. این رویکرد، در اواسط دهه ۱۹۸۰ توسعه یافته و به طور گسترده شایع و منتشر گردیده است. هریس^۶ (۱۹۹۴) رویکرد مکانیستیک را متکی بر نوعی چرخه مدیریت و دارای شش مرحله دانسته است. مراحل مذکور شامل هدف‌گذاری، تصمیم‌گیری مشارکتی، برنامه‌ریزی، آمادگی، اجرا و ارزیابی مستمر است.

پیتر دراکر^۷ نیز در یکی از آثار خود تحت عنوان «مدیر اثربخش» که در سال ۱۹۹۳ به چاپ رسید، درباره این مفاهیم به تفصیل سخن گفته و ضرورت پرداختن به اثربخشی را توسط مدیران تبیین کرده است. از نظر برای منشأ اثر بودن، اغلب لازم است که از حیطة تخصصی، حرفه‌ای و یا حتی واحدی در سازمان خود فراتر بروید و

^۱ . Agih

^۲ . Kaufman & Zahn

^۳ . organic

^۴ . mechanistic

^۵ . Pan

^۶ . Harris

^۷ . Peter F Drucker

به حوزه‌هایی وارد شوید که عملاً «عملکرد» سازمان شما را تشکیل می‌دهند. این امر هم به نوبه خود اقتضا می‌کند که تمرکز خود را به محیط خارجی یعنی جایی که نتایج حاصله از فعالیت سازمان شما در آن‌جا عرضه می‌شود، معطوف کنید. باید از خود انتظار بالایی داشته باشید چرا که راه تعالی این است. رشد و پیشرفت شما مبتنی بر انتظاراتی است که شما از خودتان دارید. اگر از خود توقع کمی داشته باشید، معمولی باقی خواهید ماند و اگر از خود توقع بالایی داشته باشید، به جایگاهی متعالی خواهید رسید. یک چیز مسلم است و آن این است که فرصت‌های فردا، مشابه فرصت‌های امروز نخواهند بود. مدیران اثربخش همواره در سازمان از رؤسا، زیردستان و خصوصاً همکاران سایر بخش‌های سازمان می‌پرسند: «انتظار چه مشارکتی از من در حوزه کاری سازمان دارید؟ و این مشارکت را چه زمان، به چه نحوی و در چه قالبی انتظار دارید؟» یک کار اثربخش حاصل تلاش جمعی اعضای گروهی است که دانش و مهارت‌های متنوعی دارند (دراکر و ماچیاری‌الو^۱، ۲۰۰۶؛ ترجمه جلالی فراهانی، ۱۳۸۶). از دیدگاه دراکر، برای تبدیل شدن به انسانی اثربخش به پنج مهارت نیاز دارید. این مهارت‌ها عبارت‌اند از: مدیریت زمان، تمرکز بر منشا اثر بودن، بهره‌ور کردن نقاط قوت، تمرکز تلاش‌ها بر اموری که بیش‌ترین اهمیت را در راستای نیل به اهداف دارند، و اتخاذ تصمیم‌های اثربخش. در این میان مدیریت زمان و تمرکز بر اموری که بیش‌ترین اهمیت را در راستای نیل به اهداف دارند، پایه‌هایی هستند که اثربخشی بر روی آن‌ها بنا می‌شود. در این راستا دراکر در زمینه‌ی فرا گرفتن اثربخشی، اقتدار دانش، اهمیت شناخت زمان، ضعف عملکرد اطلاعاتی، شکست مدیران، بهره‌ور کردن نقاط قوت، اهداف سازمان، قوانین اولویت‌بندی، تصمیم‌های اثربخش و... فراهم آورده است (دراکر و ماچیاری‌الو، ۲۰۰۶؛ ترجمه جلالی فراهانی، ۱۳۸۶).

۲.۲. ویژگی‌های مدیریت اثربخش در مطالعات تجربی

در خصوص ویژگی‌های مدیریت اثربخش، پکولای^۲ (۲۰۲۱) پس از انجام فراتحلیلی دریافت که یک مدیر اثربخش مدرسه بر موفقیت در مدرسه تأکید می‌کند، فضای مثبتی در مدرسه ایجاد می‌کند، دانش آموزان را از نظر موفقیت و ارزش‌های اخلاقی زیر نظر می‌گیرد و استراتژی‌های جدیدی را در تدریس تدوین می‌کند. مطابق رسالت و چشم‌انداز مدرسه به فرهنگ سازمانی کمک می‌کند. یکی از مهمترین ویژگی‌های مدیریت اثربخش مدرسه مشارکت موثر معلمان در مدیریت مدرسه است. ویژگی‌های شخصیتی مدیر مدرسه یکی دیگر از عناصر قابل توجه مدرسه اثربخش است. تخصص و احساس وظیفه برای معلمانی که در مدارس اثربخش کار می‌کنند تأکید شده است. چتین و آرزو^۳ (۲۰۲۱) دریافتند که شیوه مدیریت مدیران مدارس و فرهنگ مدارس پیشرو شیوه مدیریت مشارکتی است و مشخص شده است که معلمان بیشتر به دنبال رهبری بی طرف، متعهد به مدرسه و صادق هستند. مشکلات در حال ظهور در این مدارس با همکاری و طوفان مغزی، به راحتی حل می‌شود. اوزدوگرو^۴ (۲۰۲۱) در تحقیقی، مدیران علت خطا را عدم تجربه، عدم شناخت کافی از فرهنگ مدرسه، نداشتن مهارت‌های ارتباطی، حجم کاری زیاد و استرس شدید کاری ذکر کرده‌اند. به گفته شرنز، مدیر اثربخش مدرسه بر

^۱. Maciariello

^۲. Pekkolay

^۳. Çetin & Arzu

^۴. Ozdogru

موفقیت در مدرسه تأکید می‌کند، فضای مثبتی را در مدرسه ایجاد می‌کند، دانش‌آموزان را از نظر موفقیت و ارزش‌های اخلاقی تحت نظر دارد و استراتژی‌های جدیدی را در تدریس تدوین می‌کند (شرنز و استوتل^۱، ۱۹۸۸). در مطالعه‌ای مشخص شد که گنجاندن افراد جوان و زن در مدیریت، ظرفیت رهبری را افزایش می‌دهد (کاراتاش^۲، ۲۰۲۱).

بنابر ملاحظات نظری و پیشینه تجربی، آنچه در اکثر پیشینه‌های تجربی قبلی، محققان مدیریت اثربخش را به احاطه موضوعی و مولفه‌ها و شاخص‌های آن مورد بررسی قرار داده‌اند. جا داشت این موضوع به لحاظ تئوری زمینه‌ای آن نیز مورد کاوش قرار گیرد تا بتواند مشکلات کاربردی این مبحث را در نظام آموزشی (با چشم‌انداز مدارس اثربخش هزاره سوم در استان اردبیل) حل نمود.

۳. روش‌شناسی تحقیق

روش: پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کیفی است که با استفاده از روش نظریه‌برخاسته از داده‌ها^۳، به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها می‌پردازد. روش نظریه‌زمینه‌ای (گراندد تئوری) در مطالعه حاضر، شامل مصاحبه‌های اکتشافی نیمه‌ساختمند، مشاهده، یادداشت‌برداری، بررسی اسناد و مدارک، بررسی چارچوب‌های نظری، بررسی رساله‌های پژوهشی و ... بود. این رویکرد به دنبال ایجاد یک نظریه یا مدل و الگوست (چارماز^۴، ۲۰۰۷). در این نوع از پژوهش به اطلاع‌رسانان کلیدی [و درگیر با ابعاد و اضلاع مسئله و موضوع تحقیق] مراجعه می‌شود و کوشش به عمل می‌آید که [با روش کیفی و از طریق مصاحبه عمیق، فعال و اکتشافی با این مطلعان] در ساختار درونی ارزش‌ها و تجارب آنان که به نحوی از انحا با موضوع تحقیق ارتباط دارد، تعمق و امعان نظر شود. طبیعی است که این کار همان‌طور که گلیرز^۵ (۱۹۹۸) از مبدعان این نظریه تأکید کرده است، به حساسیت نظری^۶ لازم برای فهم محتوای کلامی [و رفتاری] نیاز دارد تا مفاهیم و مقولات مرتبط با موضوع استحصال و روابط آن‌ها بررسی شود. طرز اندیشیدن مفهوم‌سازانه یکی از لوازم اصلی کار در نظریه‌برخاسته از داده‌هاست، که محققان نیز از این راهبرد بهره لازم را برده‌اند.

ابزار و نمونه: در پژوهش حاضر از ابزار مصاحبه اکتشافی و نیمه‌ساختار یافته، یادداشت‌برداری و مرور اسناد استفاده شده است. نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدفمند که از روش‌های نمونه‌برداری غیراحتمالی استفاده شده است. در راستای گردآوری داده‌های مناسب از روش نمونه‌گیری نظری استفاده گردید. معیار قضاوت در مورد زمان متوقف کردن نمونه‌برداری، کفایت نظری مقوله‌های پژوهش است. بنا براین، با تعداد ۱۶ نفر از اطلاع‌رسانان کلیدی (متخصصان و اساتید مدیریت آموزشی) مصاحبه اکتشافی صورت گرفته است.

^۱ - Scheerens & Stoel

^۲ - Karakaş

^۳ - Grounded Theory

^۴ - Charmaz

^۵ - Glaser

^۶ - Theoretical Sensitivity

تحلیل داده‌های پژوهش: تحلیل مصاحبه‌ها به صورت مستمر با کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. برای اطمینان از کیفیت، هر مصاحبه پیاده شده حداقل سه بار مورد بازنگری قرار گرفت و جملات شرکت کنندگان برای بررسی انسجام و سازگاری با بقیه اظهارات وی در مصاحبه مقایسه شدند. همچنین تعدادی از مصاحبه‌ها حسب درخواست خود مصاحبه شوندگان (تقریباً یک سوم مصاحبه‌ها) برای ایشان ارسال شد تا پیاده سازی آن نیز مورد تایید قرار گیرد.

۴. نتایج

برای پاسخگویی به سؤال اصلی پژوهش اینکه مقوله‌های اثرگذار بر مدیریت اثربخش در هزاره سوم کدام‌اند؟ داده‌های کیفی جمع‌آوری شده از طریق مصاحبه بر اساس روند نظریه داده بنیاد مورد واریسی و تحلیل شدند. مصاحبه‌های ضبط شده پس از پیاده‌سازی، با استفاده از روش تحلیل محتوا به صورت سطر به سطر واکاوی، مفهوم‌یابی، طبقه‌بندی و همچنین، بر اساس مشابهت، ارتباط مفهومی و خصوصیات مشترک بین کدهای باز، مفاهیم و مقوله‌ها مشخص گردیدند. کدهای اولیه و دوم (مرحله کدگذاری باز) مفاهیم با تشکیل مقوله‌های محوری؛ جدول ۱ طبقه‌بندی مقوله‌های هسته‌ای و سپس جدول ۲ مقوله‌های عمده به لحاظ شرایط علی، زمینه‌ای، میانجی، پدیده محوری و راهبردها و پیامدهای مربوط ارائه شده است.

۴.۱. تحلیل داده‌ها (کدگذاری)

الف) کدگذاری باز^۱: در مرحله اولیه کدگذاری باز، مفاهیم استخراج شده با یک مقوله نام‌گذاری شدند و مقوله‌هایی انتخاب شدند که بیشترین بار معنایی را داشته‌اند. بنابراین، با بررسی داده‌های اولیه، تعداد ۲۳۷ کد اولیه به استحصال گردید که به دلیل طولانی بودن جدول از آوردن آن خودداری می‌شود.

ب) کدگذاری محوری^۲: بعد از مشخص شدن مقوله‌های عمده پژوهش، کدگذاری محوری شروع شد. در این مرحله نیز، به منظور ترسیم الگوی پارادایمی، باید بین مقوله‌های محوری نظم منطقی ایجاد می‌گردید. بدین منظور، بار دیگر کدگذاری‌ها با یکدیگر مقایسه و در قالب مقوله‌هایی که باهم تناسب دارند، با همدیگر ادغام شدند که در نهایت ۶ مقوله محوری (هسته‌ای) از ۳۲ مقوله عمده به دست آمد که حول یک محور جهت تشکیل یک بافت مستحکم از روابط به وجود آمد.

جدول ۱: شناسایی کدهای اولیه، فراوانی و کدگذاری محوری

ردیف	منبع کدهای اولیه	مقوله‌های عمده	فراوانی	مقولات محوری
۱	P۱۰ P۸ P۶ P۳ P۲ P۱ P۱ P۱۲ P۱۶	تربیت معلمان اثربخش	۹	

^۱. Open Coding

^۲. Axial Coding

عوامل علی یا سببی (۳۷)	۹	تربیت مدیران اثربخش	P۱۴ P۱۱ P۸ P۷ P۳ P۲ P۱ P۱۶ P۱۳	۲
	۸	بازنگری در محتوای درسی	P۵ P۵ P۱ P۶ P۱ P۷ P۱۱ P۱۵	
	۷	فناوری های نوین آموزشی	P۸ P۷ P۵ P۱۳ P۱ P۶ P۹	
	۴	انعطاف پذیری ساختار اداری	P۷ P۵ P۱ P۳	
عوامل زمینه ای (۶۱)	۱۰	بازنگری در قوانین و آیین نامه ها	P۱۰ P۸ P۷ P۶ P۲ P۵ P۱ P۱۵ P۱۴ P۱۱	۳
	۱۲	تغییرات در نوع انتصابات و جذب مدیران	P۹ P۶ P۴ P۳ P۳ P۲ P۱ P۱۴ P۱۳ P۱۲ P۱۱ P۱۰	
	۷	توانمندسازی معلمان و مدیران	P۵ P۱۳ P۱۰ P۱۵ P۱۲ P۱ P۱۶	
	۱۰	پویایی برنامه درسی	P۷ P۹ P۷ P۵ P۳ P۱ P۱ P۱۶ P۱۱ P۱۴	
	۸	بازنگری در معماری مدارس	P۹ P۵ P۴ P۴ P۴ P۲ P۱ P۹	
	۱۴	ارتباطات منطقه ای- ملی و بین المللی	P۱۲ P۱۰ P۹ P۶ P۴ P۲ P۱ P۱۴	
عوامل مداخله ای (۳۴)	۳	عوامل سیاسی حاکم بر جامعه	P۳ P۲ P۱	۴
	۱۰	عوامل فرهنگی	P۱۰ P۷ P۶ P۵ P۳ P۲ P۱ P۱۶ P۱۲ P۱۱	
	۶	تخصیص بهینه بودجه	P۱۱ P۹ P۸ P۴ P۲ P۱	
	۶	شیوه انتصابات مدیران مدارس	P۱۴ P۹ P۶ P۵ P۴ P۱	
	۹	حقوق و مزایای مناسب	P۶ P۴ P۶ P۹ P۱۰ P۱ P۱۳ P۱۲ P۱۵	
راهنما/ توانمندسازها (۴۳)	۸	بازنگری در پذیرش و جذب معلم	P۱۵ P۱۱ P۸ P۷ P۶ P۲ P۱۶ P۱۶	۴
	۴	استقلال در پرورش و انتصابات مدیران مدارس	P۱۶ P۸ P۷ P۲	
	۸	دستورالعمل ها، آیین نامه ها در کمیته های تخصصی	P۱۴ P۹ P۸ P۵ P۵ P۵ P۲ P۱۶	

	۸	اعتبارسنجی مدارس برای مبنای عملکرد مدرسه	P۱۴ P۹ P۸ P۵ P۵ P۵ P۲ P۱۶	
	۱۵	تسهیل عوامل انگیزشی مدرسه	P۱۶ P۱۴ P۸ P۷ P۳ P۲	
پیامدها (۲۶)	۴	کارآمدی معلمان و مدیران - مدارس	P۱۴ P۸ P۲ P۲	۵
	۴	پویایی و شادابی مدارس	P۱۱ P۷ P۷ P۲	
	۷	یادگیری مولد دانش آموزان	P۱۱ P۹ P۸ P۷ P۴ P۳ P۲	
	۴	دانش آموزان توانمند	P۱۰ P۸ P۶ P۲	
	۳	رضایت از تحصیل	P۱۵ P۱۴ P۲	
	۴	جامعه توسعه یافته و کارآمد	P۱۶ P۱۴ P۱۳ P۲	
پدیده (اثربخشی مدیریت مدارس) (۱۹)	۳	اهداف و بینش مشترک	P۱۴ P۱۳ P۳	۶
	۶	محیط مناسب یادگیری	P۱۶ P۱۱ P۷ P۶ P۳ P۲	
	۴	تمرکز بر تدریس هدفمند	P۱۲ P۶ P۳ P۲	
	۳	همکاری مدرسه و خانه	P۹ P۴ P۳	
	۳	رهبری آموزشی و تربیتی	P۹ P۴ P۳	
۶	۲۲۰	۳۲	۲۳۷	مجموعه ع

ج) کدگذاری انتخابی

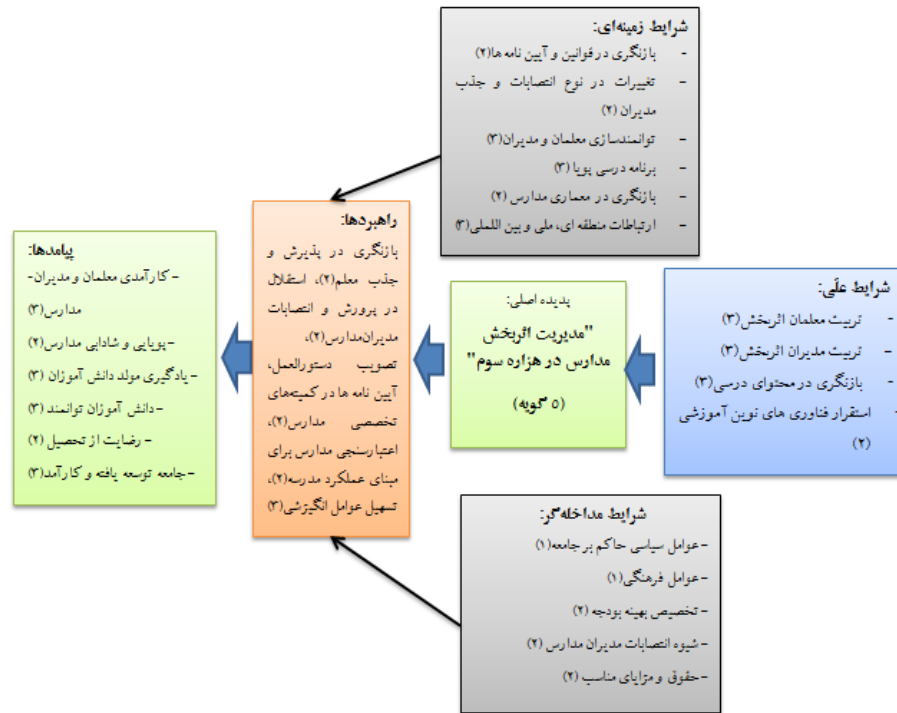
کدگذاری تا مرحله ای ادامه دارد که از آن پس اطلاعات شما در آن دسته اصلی اضافه نمی شود، سپس کدگذاری متوقف می شود. این مرحله اشباع نام دارد. سپس ماتریس شرطی که وسیله تحلیل قوی برای به دست آوردن و تسخیر شرایط و پیامدهایی است که بر پدیده ای خاص اثر می گذارد، با تعقیب شرایط و مسیرهای ضمنی مهم از طریق سطوح متفاوت ماتریس می توان مشخص کرد که کدام سطوح مناسب هستند و پدیده را به وسیله تاثیرشان به کنش / کنش متقابل به آنها مربوط ساخت.

جدول ۲: طبقه بندی نهایی مقوله های عمده به تفکیک سه بُعد شرایطی، تعاملی/فرایندی و پیامدی

ردیف	مقوله های عمده	مقوله های محوری	نوع مقوله
۱	تربیت معلمان اثربخش	تربیت معلمان	شرایطی
	تربیت مدیران اثربخش	تربیت مدیران	شرایطی
	بازنگری در محتوای درسی	بازنگری در محتوا	شرایطی
	فناوری های نوین آموزشی	فناوری های نوین آموزشی	شرایطی

شرایطی	انعطاف پذیری ساختار اداری	انعطاف پذیری ساختار اداری
پدیده محوری	مدیریت اثربخش مدارس	اهداف و بینش مشترک، محیط مناسب یادگیری، تمرکز بر تدریس هدفمند، همکاری مدرسه و خانه و رهبری آموزشی و تربیتی
شرایطی	بازنگری قوانین	بازنگری در قوانین و آیین نامه ها
شرایطی	تغییرات در انتصابات	تغییرات در نوع انتصابات و جذب مدیران
شرایطی	توانمندسازی	توانمندسازی معلمان و مدیران
شرایطی	پویایی برنامه درسی	پویایی برنامه درسی
شرایطی	بازنگری معماری مدارس	بازنگری در معماری مدارس
شرایطی	ارتباطات	ارتباطات منطقه ای- ملی و بین المللی
شرایطی	عوامل سیاسی	عوامل سیاسی حاکم بر جامعه
شرایطی	عوامل فرهنگی	عوامل فرهنگی
شرایطی	تخصیص بودجه	تخصیص بهینه بودجه
شرایطی	شیوه انتصاب مدیر	شیوه انتصابات مدیران مدارس
شرایطی	حقوق و مزایا	حقوق و مزایای مناسب
تعاملی	راهبردها/ توانمندسازها	بازنگری در پذیرش و جذب معلم، استقلال در پرورش و انتصابات مدیران مدارس، دستورالعمل ها، آیین نامه ها در کمیته های تخصصی، اعتبارسنجی مدارس برای مبنای عملکرد مدرسه و تسهیل عوامل انگیزشی مدرسه
پیامدی	نتایج حاصل از مدیریت اثربخش مدارس در هزاره سوم	کارآمدی معلمان و مدیران مدارس، پویایی و شادابی مدارس، یادگیری مولد دانش آموزان، دانش آموزان توانمند، رضایت از تحصیل و جامعه توسعه یافته و کارآمد

همان‌طور که در جدول ۲ مشخص است، تمام مقوله‌های عمده و هسته‌ای در قالب مقوله‌های شرایطی، تعاملی/ فرایندی و پیامدی طبقه‌بندی شده‌اند. در نهایت با کدگذاری محوری، با الهام از گلاسر، مقوله‌های محوری احصاء شده به عنوان سیستم فرایندها، که دارای مراحل، گام‌ها و توالی‌های مرتبط با یکدیگر است، همانند شکل ۱، در نظر گرفته شدند.



شکل ۱: الگوی نهایی زمینه‌ای فهم مدیریت اثربخش مدارس در هزاره سوم

در جهت تحقق اهداف این پژوهش، که بر مبنای تئوری زمینه‌ای انجام شد مدیریت اثربخش مدارس در هزاره سوم به‌عنوان پدیده اصلی (مطابق شکل ۱) در قالب یک الگوی منطقی و با تکیه بر فهم آن با شرایط (علی، واسطه‌ای و زمینه‌ای)، تعاملات/ کنش‌ها و پیامدها مشخص گردید. یعنی، به این مدل به این امر توجه شده که مدیریت اثربخش در هزاره سوم از چه عواملی متأثر شده است و در کنار آن، با چه عواملی تعامل دارد و و پیامدهای این تعامل کدام‌اند.

شرایط علی: شرایط علی آن‌هایی هستند که به‌طور مستقیم به مقوله کانونی مدیریت اثربخش مدارس در هزاره سوم می‌انجامد و مدیریت مدارس در هزاره سوم بر مبنای اثربخشی است که در پیش‌بینی مدیریت مدارس در هزاره سوم تحقق پیدا خواهد نمود. یعنی؛ با عوامل پیش‌بینی چون؛ تربیت معلمان اثربخش و مدیران اثربخش، با بازنگری در محتوای درسی، استقرار فناوری‌های نوین آموزشی و انعطاف‌پذیری ساختار اداری؛ و پیوند و ارتباط آن‌ها با یکدیگر از طریق عوامل سیاسی حاکم بر جامعه، عوامل فرهنگی، تخصیص بهینه بودجه، شیوه انتصابات مدیران مدارس و حقوق و مزایای مناسب عوامل مدرسه به‌عنوان شرایط مداخله‌گر یا واسطه‌ای؛ و با بازنگری در قوانین و آیین نامه‌ها، تغییرات در نوع انتصابات و جذب مدیران، توانمندسازی معلمان و مدیران، ایجاد برنامه درسی پویا در مدارس و بازنگری در معماری مدارس و ارتباطات منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی به‌عنوان شرایط زمینه‌ای هم‌افزایی ایجاد می‌کند.

شرایط زمینه‌ای: موجبات علی پدیده اثربخشی مدیریت مدارس نه در خلأ، بلکه در شرایط خاص محیطی (بسترها) اعم از؛ با بازنگری در قوانین و آیین نامه‌ها، تغییرات در نوع انتصابات و جذب مدیران،

توانمندسازی معلمان و مدیران، ایجاد برنامه درسی پویا در مدارس و بازنگری در معماری مدارس و ارتباطات منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی شکل می‌گیرند و در نتیجه، فرایند اثربخشی که نیازمند شرایط زمینه‌ساز می‌باشند در سایه ایجاد این بسترها مدیریت اثربخش مدارس در هزاره سوم معنا پیدا خواهد کرد.

شرایط واسطه‌ای / مداخله‌گر: شرایط مداخله‌گر نیز شرایطی هستند که بر چگونگی کنش متقابل و راهبردهای پیشنهادی اثر می‌گذارند. بر اساس مصاحبه‌های انجام شده و تحلیل آن‌ها شرایط مداخله‌گر در این پژوهش شامل؛ عوامل سیاسی حاکم بر جامعه، عوامل فرهنگی، تخصیص بهینه بودجه، شیوه انتصابات مدیران مدارس و حقوق و مزایای مناسب عوامل مدرسه می‌باشد، چنانچه، این مقوله‌ها در اثربخشی مدیریت مدارس مداخله‌کنند یا تاثیر نگذارند، راهبردهای پیشنهادی را با مشکل مواجه خواهد نمود. چراکه، عوامل سیاسی و فرهنگی به عنوان پیش-برندگان اصلی اثربخشی مدارس در هزاره سوم محسوب می‌گردند که از طریق تخصیص بهینه بودجه، شیوه انتصابات مدیران مدارس و حقوق و مزایای مناسب تأثیرگذار است.

توانمندسازها (راهبردها): همان‌طور که در شکل (۱) ملاحظه می‌شود، از نظر مصاحبه‌شوندگان هرچند پدیده اثربخشی مدیریت در مدارس هزاره سوم در جامعه ایران ناشی از موجبات علی و تحت‌تأثیر شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر است، ولی در این اثنا نقش عاملیت انسانی و کنشگران را نباید نادیده گرفت. آن‌ها با مداخلات و راهبردهای خود می‌توانند این فرایند را تسهیل کنند (فراستخواه، ۱۳۸۷). پدیده برای مطالعه حاضر راهبردهایی چون؛ بازنگری در پذیرش و جذب معلم، استقلال در پرورش و انتصابات مدیران مدارس، تصویب دستورالعمل، آیین نامه‌ها در کمیته‌های تخصصی مدارس، اعتبارسنجی مدارس برای مبنای عملکرد مدرسه، تسهیل عوامل انگیزشی را مهم و اساسی دانسته است. در اثنای این راهبردها، باید گفت که مدارس امروزی به عنوان یک مؤسسه آموزشی، می‌تواند بالاترین اثربخشی را داشته باشد. چراکه، امروز خواه ناخواه در دنیا مدرسی اثربخش محسوب می‌گردند که از استقلال لازم برای جذب معلم، انتصاب مدیر برخوردار هستند و بهترین اعتبارسنجی از نهادهای غیردولتی را کسب می‌کنند. این مدارس، اثربخشی را در نتیجه تسهیل عوامل انگیزشی کارکنان و معلمان می‌پندارند.

برایندها، پیامدها و نتایج: اعمال (کنش‌ها) و عکس‌العمل‌ها (واکنش‌ها) که در مقابله یا جهت اداره و کنترل پدیده صورت می‌گیرد، پیامدهایی را در پی خواهد داشت. مطابق با نظر مصاحبه‌شوندگان، پیامدها در راستای تحقق اثربخشی مدیریت مدارس به کارآمدی معلمان و مدیران مدارس، پویایی و شادابی مدارس، یادگیری مولد دانش آموزان، دانش آموزان توانمند، رضایت از تحصیل دانش آموزان خواهد انجامید. بر اساس کدهای احصاء شده در صورتی که اثربخشی مدیریت مدارس در هزاره سوم برای ذینفعان آن توجیه شود کارآمد کلیه عوامل مدرسه و در نتیجه اثربخشی مدرسه قابل حصول خواهد بود.

۵. بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر مطالعه موضوع ارائه الگوی مدیریت اثربخش در مدارس هزاره سوم به منظور ارائه مدلی متناسب با بافت و زمینه استان اردبیل بوده است. در این راستا، از روش پژوهش نظام داده بنیاد (تئوری زمینه ای) استفاده شده است بر این اساس، داده‌های پژوهش، بر اساس مصاحبه نیمه ساختاریافته جمع‌آوری شد. بحث و نتیجه گیری در مورد یافته‌های پژوهش در قالب سوال‌های پژوهش ارائه شده است که باید گفت یافته‌های کمی در کنار یافته‌های کیفی با پیشینه تجربی و نظری به منظور ارائه دیدگاهی جامع‌تر از هر بحث بطور مقایسه‌ای ارائه شده‌اند. در مجموع می‌توان گفت هدف از اثربخش‌سازی مدیریت مدارس را انجام کارهای صحیح، نه برای اولین بار، بلکه برای همیشه، به منظور بهبود مستمر در فرآیند آموزش و یادگیری دانسته و معتقدند که اگر نظام آموزشی و مدیریت مدارس پیوسته در حال بهبود نباشد، جامعه به توسعه و پیشرفت نخواهد رسید؛ زیرا جامعه در حال تغییر است و بقای آن در گرو پاسخگویی و احساس مسئولیت است. در این مورد، وسعت نظر، کل‌نگری و تهور در عمل آن قدر مهم است که اولین عامل مهم در بهبود مدیریت محسوب می‌شود (کافمن و زان، ترجمه هویدا و همکاران، ۱۳۷۷). برای همین این تحقیق نیز با توجه به برآیند مدیریت اثربخش مدارس در هزاره سوم که در کل، جامعه توسعه یافته و کارآمد است که کارآمدی معلمان و مدیران مدارس، پویایی و شادابی مدارس، یادگیری مولد دانش آموزان، دانش آموزان توانمند، رضایت از تحصیل دانش آموزان ماحصل آن است.

به طور کلی می‌توان گفت اثربخشی مدیریت مدرسه و هدایت آن از مرحله آغاز تا مرحله حصول نتیجه نیازمند حمایت‌های فراستان در جهت عدم تمرکز و استقلال مدارس است. بدین جهت، در جهت فهم اثربخشی مدیریت مدارس در هزاره سوم و شناسایی عوامل اثرگذار بر این پدیده، مقولات مناسب استخراج شده فوق‌الذکر، می‌توان شاهد تغییر اساسی در جهت اثربخشی مدارس گردید.

- ایمانی، جواد؛ باقری، مهدی؛ جعفری، پریش، قورچیان، نادر قلی. (۱۳۹۶). بررسی مؤلفه‌ها و شاخص‌های اثربخشی مدارس متوسطه دوم استان هرمزگان برای ارائه مدل در راستای بهبود سیستم آموزشی مدارس. *پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی*، ۴(۱۴)، ۲۵-۶۱.
- بختیاری، ابوالفضل؛ سلیمی، الهه؛ نجف بیگی، رضا. (۱۳۹۲). بررسی ویژگی‌های اثربخشی مدیران مدارس متوسطه دولتی شهر تهران و ارائه استراتژی مناسب، *پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۷(۲۳): ۱۷۶-۱۵۴.
- برومند، زهرا. (۱۳۹۸). *بهبود و بازسازی سازمان*، تهران: انتشارات جنگل، جاودانه، چاپ شانزدهم
- پیرزاد، علی اکبر؛ ساکی، رضا؛ کریمی، فریبا. (۱۳۹۷). بررسی مؤلفه‌های رفتار اثربخش مدیران دانشگاه فرهنگیان به منظور ارائه الگویی برای ارتقاء مدیریت و میزان همخوانی آن با اقتضائات در این دانشگاه. *نشریه پژوهش در نظام های آموزشی*، ۱۲ (ویژه‌نامه): ۳۳۷-۳۵۹.
- دراکر، پیتر فردیناند و ماچیری الو، جوزف. (۲۰۰۶). *مدیر اثربخش در عمل*، ترجمه علیرضا جلالی فراهانی، تهران: جیحون، چاپ اول
- دیویس، برنت و همکاران؛ ترجمه بیژن عبدالهی، رضا ساکی. (۲۰۰۹). *اصول و مبانی رهبری مدرسه*، ترجمه بیژن عبدالهی و رضا ساکی (۱۳۸۹). تهران: پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش.
- رضایی، یوسف؛ حاج کریمی، عباسعلی؛ سید جوادین، سید رضا، حسن قلی پور، طهمورث. (۱۳۹۹). طراحی مدل ساختاری-تفسیری عوامل سازمانی توسعه رهبری اثربخش. *پژوهش های مدیریت عمومی*، ۱۳(۴۹): ۱۰۹-۸۳.
- زبیده، سارلی و صفایی، طیبه. (۱۳۹۶). ویژگی های رهبری اثربخش در مدیریت آموزشی مدارس، *مجله مطالعات روانشناسی و علوم تربیتی*، ۲۰: ۶۰-۴۳.
- ساعتچی، محمود. (۱۳۸۵). *روانشناسی کاربردی برای مدیران (در خانه، مدرسه و سازمان)*، تهران: نشر ویرایش، چاپ هشتم
- سبحانی پور، سیدمحمد رضا؛ زارعی متین، حسن؛ الوانی، سید مهدی و جندقی، غلامرضا. (۱۴۰۰). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی اثربخش مبتنی بر فرهنگ سازمانی در بخش دولتی ایران، *مجله مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۹(۱)، ۲۵-۴۶
- فانی، علی اصغر. (۱۳۹۴). *ضرورت بهکارگیری رهبری آموزشی به جای مدیریت آموزشی، روزنامه اطلاعات*، شماره ۲۳۴، چهارشنبه ۱۸ شهریور.
- فراستخواه مقصود. آینده اندیشی در باره کیفیت آموزش عالی ایران؛ مدلی بر آمده از نظریه مبنایی (GT). فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی. ۱۳۸۷؛ ۱۴ (۴): ۹۵-۶۷
- فرهادی نژاد، محسن؛ لگزیان، محمد، منصوریان؛ یزدان، کفاشپور، آذر. (۱۳۹۳). مدیریت دولتی اثربخش در سازمان‌های ایرانی؛ نظریه پردازی داده بنیاد. *فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۳(۱): ۵۵-۷۰.
- کافمن، راجر و زان، داگلاس. (۱۳۷۷). *مدیریت کیفیت افزوده و بهبود روزافزون نظام آموزشی*، ترجمه هویدا، رضا؛ سلیمی، قربانعلی و حاقیان، مهدی، اصفهان: گویا، چاپ اول

گلشنی، ابراهیم. (۱۳۹۶). مدیران مدارس باید راهبران آموزشی باشند، *روزنامه شرق*، شماره ۲۸۵۳، سه‌شنبه ۱۲ اردیبهشت.

لگزیان، محمد؛ منصوریان، یزدان؛ کفایشپور، اذر. (۱۳۹۴). راهبردهای مدیریت اثربخش برای مدیران تازه کار در سازمان‌های دولتی ایران. *چشم انداز مدیریت دولتی*، ۶(۲): ۸۳-۱۰۲.

مرد، سیدمحمد؛ زین آبادی، حسن رضا؛ عبدالهی، بیژن؛ آراسته، حمید رضا. (۱۳۹۶). نشانگرهای یک رهبر آموزشی موفق؛ یافته‌های یک مطالعه پدیدارشناسانه. *مدیریت مدرسه*، ۵(۲): ۱۰۹-۱۲۸.

ملکی آوارسین، صادق؛ طالبی، بهنام و سودی، حورا. (۱۳۹۸). طراحی مدل ساختاری-تفسیری مؤلفه‌های مدارس اثربخش در دوره اول متوسطه. *مدیریت مدرسه*، ۷(۱)، ۱۲۶-۱۴۶.

نیرومند، پوراندخت؛ صوفی بامداد، جهانیار؛ اعرابی، سیدمحمد و امیری، مقصود. (۱۳۹۲). چارچوب مفهومی شایستگی مدیران عامل شرکت‌های فناوری بنیان: ابعاد و مولفه‌ها. *مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۲(۴): ۱۶۱-۱۴۵.

ولی زاده، لیلا؛ رحیمیان، حمید؛ عباس پور، عباس؛ خورسندی طاسکوه، علی؛ احقر، قدسی. (۱۳۹۸). ارائه چارچوب مدیریت اثربخش در مهدکودک با روش فراترکیب. *فصلنامه تعلیم و تربیت*، ۳۵(۳): ۱۴۶-۱۲۷.

هومن، حیدرعلی. (۱۳۹۸). *راهنمای عملی پژوهش کیفی*، تهران: سمت، چاپ هشتم

Adesina A.E. (۲۰۱۱). Perceived impact of primary education on the attainment of Nigeria Vision ۲۰۲۰. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, ۲(۵): ۶۱-۶۹.

Apple, D., Ellis, W. (۲۰۱۵). Learning How to Learn: Improving the Performance of Learning. *International Journal of Process Education*, ۷(۱): ۱۲۵-۱۳۶. Gurr, D.

Çetin, B., & Arzu, B. A. L. The Effect of ۲۰۲۱ School Principals' Management Style on School Climate. *International Journal of Leadership Education*, ۱(I), ۱۶-۳۰.

Charmaz, K. (۲۰۰۷). Reconstructing Grounded Theory. In L. Bickman, P. Alasuutari, & J. Brannen (Eds.). *Handbook of Social Research* (pp. ۴۶۱-۴۷۸). London: Sage.

Fink, L.D., ۲۰۰۳, *Creating Significant learning Experiences: An Integrated Approach to Designing College Courses*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA, ۲۹۵.

Glaser, B. (۱۹۹۸). *Doing grounded theory: Issues and discussions*. Sociology Press. Mill Valley, CA.

Karakaş, O. (۲۰۲۱). The relationship between the management of diversity in schools and leadership capacity (Master's thesis, Necmettin Erbakan University Institute of Educational Sciences).

Metaxiotis, K., Carrillo, J. and Yigitcanlar, T. (Eds.), ۲۰۱۰, *Knowledge based development of cities and societies: An integrated multi-level approach*. Hersey: IGI Global.

Ozdogru, M., Guclu, N. (۲۰۲۱). Investigation of Administrative Errors Made by School Administrators in the Context of Professional Development and Learning: Learning from Mistakes. *Eskişehir Osmangazi University Turkish World Application and Research Center Education Journal*, ۶(۱), ۴۶-۶۲.

Scheerens, J., & Stoel, W. (۱۹۸۸). "Development Of Theories Of School Effectiveness" Annual Meeting Of American Educational Research Association, New Orleans, p. ۱- ۲۸.

Ugochukwu AV, Akueyinwa OC & Ndubueze OJ. (۲۰۲۱). *Effective School Management In Nigerian Secondary Schools: Issues, Challenges And Way Forward*,

