



ORIGINAL RESEARCH PAPER

Modeling of effective management factors of elementary education schools Using the theme analysis method

Javad Amjadi Hour¹, Ali Khaleghah^{*2}, Hosein Tagavi³, Adel Zahed Babolan⁴

¹ PhD student in Educational Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran.

² Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran.

³ Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran.

⁴ Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran.

ABSTRACT

Keywords

effectiveness
effective management
elementary schools

¹ Corresponding author
Alikhalegh@gmail.com

Received: 2024/07/02

Reviewed: 2024/09/06

Accepted: 2024/09/14

Published online: 2025/09/17



Background and Objectives: One of the main approaches in order to ensure doing the right things, to promote activities and optimal use of school resources, and to take logical and systematic steps to effectively and efficiently achieve school goals, is to use the principles and logic of effective management. For this reason, in this research, the modeling of the influencing factors on the effective management of elementary schools is done so that it will be useful for those who use the results of this research and are interested in management in the school environment. **Methods:** The approach of this research is a qualitative type of theme analysis. The participants of this research were 18 teachers and school principals in a targeted manner. In order to collect data, semi-structured interviews were used, and in order to analyze data, theme analysis method and Max Q software were used. To check the validity of the information and pattern extracted from the interviews, two methods of retesting and intra-subject agreement were used and the validity of the findings was ensured. **Findings:** The results led to the identification of 3 main categories including: (school principal's professional skills and capabilities, school principal's individual skills and capabilities, foundational factors in improving effectiveness) and 19 subcategories. **Conclusion:** Since management is considered as an important factor of progress and improvement and they play the first role in this field, therefore, the use of effective categories can make management effective and easier in schools.

<https://pma.cfu.ac.ir>

DOI: [10.48310/pma.2025.16625.4473](https://doi.org/10.48310/pma.2025.16625.4473)

Citation (APA) Amjadi Hor, J. , Khaleghkah, A. , Tagavi, H. and Zahed Babelan, A. (2025). Modeling of effective management factors of elementary education schools Using the theme analysis method. *Educational and Scholastic studies*, 14 (3), 59 - 78 .

 <https://doi.org/10.48310/pma.2025.16625.4473>



مدل یابی عوامل مدیریت اثربخش مدارس ابتدایی مدارس آموزش و پرورش مدارس ابتدایی با بهره گیری از روش تحلیل مضمون

مقاله پژوهشی / مروری

جواد امجدی حور^۱، علی خالق خواه^{۲*}، حسین تقوی^۳، عادل زاهد بابلان^۴

۱ دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

۲ استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

۳ دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

۴ استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

چکیده

پیشینه و اهداف: یکی از رویکردهای اصلی در راستای اطمینان از انجام کارهای درست، برای ارتقای فعالیتها و استفاده بهینه از منابع مدرسه و برداشتن گامهای منطقی و سیستماتیک در دستیابی مؤثر و کارآمد به اهداف مدرسه، بهره گیری از اصول و منطق مدیریت اثربخش می باشد. به همین دلیل در این پژوهش به مدل یابی عوامل مدیریت اثربخش مدارس آموزش و پرورش ابتدایی پرداخته می شود تا برای استفاده کنندگان از نتایج این پژوهش و علاقه مند به مدیریت در محیط مدرسه مفید واقع گردد. **روش ها:** رویکرد این پژوهش، به صورت کیفی از نوع تحلیل مضمون است. مشارکت کنندگان این پژوهش را اساتید و مدیران مدرسه به تعداد ۱۸ نفر و به صورت هدفمند تشکیل دادند. جهت گردآوری داده ها از مصاحبه نیمه ساختاریافته و به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. برای بررسی اعتبار اطلاعات و الگوی مستخرج از مصاحبه ها، از دو روش بازآزمایی و توافق درون موضوعی استفاده شده و از اعتبار یافته ها اطمینان حاصل شده است. **یافته ها:** نتایج منجر به شناسایی ۳ مقوله اصلی شامل: (عوامل زمینه ای (بستر ساز) ارتقای اثربخشی، مهارت ها و قابلیت های فردی مدیر مدرسه، مهارت ها و قابلیت های حرفه ای مدیر مدرسه) و ۱۹ مقوله فرعی گردید. **نتیجه گیری:** از آنجا که، مدیریت به عنوان عامل مهم پیشرفت و بهبود محسوب می شود و نقش اول را در این زمینه ایفا می کنند، لذا به کارگیری مقوله های اثرگذار می تواند مدیریت را در مدارس اثربخش و تسهیل نماید.

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

واژه های کلیدی

اثربخشی

مدیریت اثربخش

مدارس ابتدایی

۱. نویسنده مسئول

Alikhaleg@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۱۲

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۶/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۲۴

انتشار آنلاین: ۱۴۰۴/۰۶/۲۶

شماره صفحات: ۷۸-۵۹

DOI: [10.48310/pma.2025.16625.4473](https://doi.org/10.48310/pma.2025.16625.4473)

شاپا الکترونیکی: ۲۶۴۵-۸۰۹۸



COPYRIGHTS

©2025 The author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, as long as the original authors and source are cited. No permission is required from the authors or the publishers.

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 می‌شود را دارد (Ugochukwu et al., 2021). پرورش استعداد های کودکان، آشنا نمودن دانش آموزان با معارف دینی، تقویت حس نظم، مسئولیت پذیری و رعایت حقوق دیگران، ایجاد بینش کافی نسبت به تمدن و آموزش اطلاعات بهداشتی، ایمنی، قوانین و هنجارهای اجتماعی از اهداف مهم آموزش و پرورش در دوره ابتدایی هستند (Samii Dorneh, 2014). با توجه به این مأموریت های حساس، دغدغه اندیشمندان حوزه تعلیم و تربیت، همواره، شناسایی مدارس بوده است که بتوانند به بهترین نحو ممکن از انجام این مهم برآیند؛ بدین روی، پژوهشگران، مطالعات خود را در حوزه اثربخشی مدارس گسترش داده اند (İsik, 2020). مفهوم اثربخشی در مدیریت با تغییر میزان موفقیت نتایج حاصل از کار، باید مهمترین هدف مدیر باشد. اثربخشی چیزی است که مدیر از راه اعمال صحیح مدیریت به دست می‌آورد و به صورت بازده کار ارائه می‌کند (Zarei, 2005). اثربخشی به تحقق و حصول هدف همکاری مربوط است که ماهیتاً امری اجتماعی و غیر شخصی است (Alagheband, 2015). نظری و موسوی (nazari & mousavi, 2022) با بررسی مطالعات پیشین اظهار می‌کنند برای اینکه آموزش و پرورش بتواند در عرصه رقابت، پاسخگویی به نیازهای رو به افزایش جامعه و چالشهای محیطی قرن بیست و یکم موفق عمل نماید و توانایی خود را در پاسخ به نیازهای در حال رشد دانش آموزان بهبود بخشد، ضروری است نظام مدیریت خود را ارتقا بخشد. این امر به ویژه برای سازمان‌هایی مانند آموزش و پرورش که از خرده سیستم‌های گسترده‌ای به نام مدارس تشکیل شده و عملکرد آنها به عنوان یک مزیت رقابتی کلیدی در محیط نامطمئن، ناپایدار و پیچیده امروزی دارای حساسیت بوده و مداوم مورد پایش قرار میگیرند، از اهمیت زیادی برخوردار است.

مدارس اثربخش و یادگیرنده همچنان آرزوی جهانی برای همه نظام‌های آموزشی‌اند. اگر چه مطالعات سودمندی در خصوص ویژگی‌های این مدارس تا کنون به انجام رسیده است اما همچنان چگونگی کارکرد این مدارس و تحلیل راه‌های دسترسی به آنها کوشش‌های پژوهشی بیشتری را می‌طلبد. اثربخشی مدارس نیازمند به کارگیری دانش به روز و مفید است. در چنین شرایطی دیگر نمی‌توان با علم و دانش گذشته و فناوری و راه‌حل‌های دیروز مسایل بسیار دشوار امروز را حل کرد. اداره امور سازمان‌های پیچیده امروز نیاز به آگاهی و دانش روز دارد. امروزه آگاهی و دانش اهمیت و ارزش والایی پیدا کرده به گونه‌ای که عصر کنونی را عصر فراوانی داده، عصر دانش و عصر دانایی نامیده‌اند (Deeboonme & Wallapha, 2014). مدارس اثربخش، مدارس با کیفیت در نظر گرفته می‌شوند. مدارس اثربخش مدارس هستند که نه تنها در دانش آموزان بلکه در تمام عناصری که با آنها در ارتباط هستند به موفقیت دست می‌یابند (Ahmad Syukri et al., 2017). سامونز، هیلمنز و مورتیمور مدارس اثربخش را به گونه‌ای تعریف می‌کنند که در آن پیشرفت دانش آموزان بهتر از شرایط مورد انتظار است، یا اینکه مدارس اثربخش مدارس هستند که برای دانش آموزان ارزش بیشتری نسبت به سایرین با ویژگی‌های مشابه دارند. مدارس اثربخش مدارس هستند که توانایی توانمندسازی هر مؤلفه مهم مدرسه را در داخل و خارج دارند و از یک سیستم مدیریتی خوب، شفاف و پاسخگو برای دستیابی مؤثر و کارآمد به چشم‌انداز مأموریتی برخوردارند (macbeath & Mortimer, 2001). مراکز تحقیقاتی، نظریه‌پردازان و پژوهشگرانی که به مطالعه مدارس اثربخش پرداخته اند هریک به گونه ای خاص به مدارس اثربخش پرداخته و ویژگی‌ها و مؤلفه‌های آن را بیان کرده اند. آرچر (Archer, 2004) ماموریت مشخص و روشن، انتظارات بالای موفقیت، کنترل کردن مداوم میزان پیشرفت دانش آموزان، ایجاد فرصت کافی برای یادگیری، ایجاد محیط ایمن و منظم، برقراری ارتباط مؤثر میان خانه و مدرسه و رهبری اثربخش در مدرسه را بیان کرده است. واتکینس و همکاران (Watkins et al., 2007) به مواردی همچون تشویق به استقلال یادگیرنده، برانگیخته کردن یادگیرندگان، توجه به محیط یادگیری و تسهیلات و امکانات تأثیرگذار، تشویق به خودراهبری و خودانگیزی، اهمیت کیفیت مدیریت کلاس، بازخورد دادن برای رشد مهارت‌های یادگیری و توجه به فعالیتهای شناختی و فراشناختی و ... اشاره

کرده‌اند. بللی و همکاران معتقدند که مدارس اثربخش دارای هفت ویژگی اصلی هستند: مأموریت واضح و آشکار، رهبری آموزشی قوی، انتظارات آموزشی سطح بالا، نظارت زیاد بر پیشرفت تحصیلی دانش آموزان، جوّ سازمانی سالم و با انضباط، فرصت کافی (Bellei et al., 2020). با توجه به پژوهش‌های پیشین (MusaKhani, Hamidi & Najafi, 1389; Khasali, Salehi & Bahrami, 2014; Salehi, Pahlavan & Shujaei, 2017; Tayban & Karimian, 2017; Kihani Carey, Taghizadeh Gandmani, 2017) درمی‌یابیم که یکی از اساسی‌ترین مشکلات درونی نظام آموزش و پرورش امروزه، ناکارآمدی عملکرد مدیران نظام آموزشی است؛ برای مثال، ناکارآمدی‌هایی مانند غیر اثربخش بودن عملکرد مدیران مدارس در به وجود نیاموردن محیطی پویا و فعال در مدارس و همچنین، به وجود نیاموردن زمینه‌ای برای جلب مشارکت اولیا و معلمان برای اداره بهتر مدرسه و ناکارآمدی در برقراری روابط انسانی با معلمان، دانش‌آموزان و ایجاد یک جو پرنشاط در محیط مدرسه (gayemi et al., 2022). طبق نتایجی که در دهه ۱۹۹۰ در دومین گردهمایی سازمان بین‌المللی کار در زمینه شرایط کار معلمان برگزار شد، این نتیجه به دست آمد که اثربخشی معلمان و مدارس در کل جهان به ویژه در کشورهای در حال توسعه مانند ایران، به مرحله بیش از حد پایینی تنزل کرده است. این نتایج مطابق است با نتایج طرح مهندسی اصلاحات آموزشی دهه ۸۰ در ایران که بر مبنای آن سازمان آموزش و پرورش کشور نتوانسته است به اهداف اصلی و بنیادین آن دست یابد و سطح اثربخشی در آموزش و پرورش کاهش یافته است. کاهش اثربخشی آموزشی به معنای انجام نشدن یا ناقص انجام شدن فرایند یادگیری و صورت نگرفتن جامعه‌پذیری کامل دانش آموزان (آینده‌سازان کشور) است که خود این امر سبب کاهش سطح سواد، نبود کارشناسان و متخصصان در زمینه‌های مختلف و نبود شهروندان آگاه در آینده خواهد شد. به عبارت دیگر، پایین بودن اثربخشی مدارس در کشورهایی مانند ایران به معنای نبود پیشرفت در مسیر توسعه کاهش سرعت در مسیر توسعه‌یافتگی است و این امر مدت زمان پیشرفت و توسعه را دو چندان می‌کند (imani et al., 2016). نتایج پژوهش سودی و همکاران (soudi et al., 2018) هم که با عنوان تدوین الگویی برای مدارس اثربخش در آموزش و پرورش دوره اول متوسطه انجام شد، نشان داد که برای بسترسازی اجرای الگوی مدارس اثربخش در یک نظام آموزشی کارآمد باید ساختارها و استراتژی‌های اداری و آموزشی اثربخش که زمینه تصمیم‌گیری‌های معقول و سازنده را در ابعاد مختلف مساعد می‌کنند، فراهم شوند. همچنین آن‌ها عنوان کردند که ایجاد سیستم‌های نظارتی بر اجرای الگوی مدارس اثربخش باید مورد توجه برنامه‌ریزان و سیاستگذاران آموزشی قرار گیرد و تلاش شود که همه مسئولان و افرادی که در زمینه سیاستگذاری، برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌ها دخیل‌اند برای ارتقای اثربخشی مدارس نسبت به این امر حساس‌تر شوند.

یکی از رویکردهای اصلی در راستای اطمینان از انجام کارهای درست برای ارتقای فعالیت‌ها و استفاده بهینه از منابع مدرسه و برداشتن گام‌های منطقی و سیستماتیک در دستیابی مؤثر و کارآمد به اهداف مدرسه، بهره‌گیری از اصول و منطق مدیریت اثربخش می‌باشد (Juma, 2023). در محیط کار کنونی به مدیرانی نیاز است که بتوانند درست تصمیم بگیرند، راه‌حلهای خلاقانه‌ای برای مسائل ارائه کنند و در مقابل کار خود پاسخگو باشند. علاوه بر این، گسترش همه جانبه سازمانهای آموزشی، لزوم برخورداری از مدیران ماهر و توانمند را در به کارگیری دانش و تجربه تخصصی دوچندان کرده است (Taher, 2007). رهبری موفق برای موفقیت مدارس و سیستم‌های آموزش و پرورش لازم می‌باشد. مدرسی که تحت عنوان مدارس موفق نام گرفته‌اند از رهبری شایسته و متمایزی برخوردار بوده‌اند. رهبران آموزشی در مدارس باید دارای ویژگی‌های فردی و مهارت‌های حرفه‌ای ویژه‌ای باشند تا توان رویارویی و پاسخگویی به نیازهای رو به رشد دانش‌آموزان را داشته باشند (Abedinia et al., 2022). مدیریت اثربخش مدرسه در راس طرح‌ها و برنامه‌های آموزشی همه کشورهای جهان قرار دارد. در واقع، مدیریت اثربخش مدرسه فرآیندی است که در آن تمام منابع مدرسه از طریق اقدامات منطقی و سیستماتیک، برای دستیابی مؤثر و کارآمد به اهداف مدرسه بازتنظیم شده و مورد استفاده قرار می‌گیرند (Ahmad Syukri et al., 2017). سازمانها در هر اندازه‌ای نیازمند مدیریت اثربخش برای بقا 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. برای دستیابی به آموزش با کیفیت، مدیریت اثربخش منابع انسانی و مادی مورد نیاز است (Rezaie et al., 2020). تحقیقات لیثوود و همکاران (Leithwood et al., 2010) تأثیر نقش مدیریت بر اثربخشی مدارس را محدود اما مقتدرانه و مهم ارزیابی میکنند. آنها معتقدند که مدیران مدارس نقش کلیدی در اصلاحات و اثربخشیها دارند. به ویژه، مدیرانی که تمرکزشان روی ظرفیت سازی و توسعه نقش رهبری در افرادی است که توانایی بر عهده گرفتن این نقش را دارند. آناستازیو و گارامتسی (Anastasiou & Garametsi, 2020) در تحقیقات حوزه رهبری مدرسه دریافتند که اثرات مدیر بر پیشرفت تحصیلی دانشآموزان به عنوان مهمترین ملاک اثربخشی، غیرمستقیم بوده و از طریق اثربخشی بر عملکرد معلمان، فرایندها، ساختار مدارس و مأموریتها که به صورت مستقیم با یادگیری دانشآموزان در ارتباط است، رخ میدهد. حسین زاده و همکاران (Hosseinzadeh et al., 2022) به بررسی روندهای مدیریتی مشهور به مدیریت مدرسه محور از منظر موانع پیاده سازی و در راستای ارتقای اثربخشی آموزش پرداخته‌اند. بر اساس یافته‌ها، از بین موانع احصاء شده در مسیر مدیریت مدرسه محوری، عامل "قدرت و سیاست" از نظر مدیران و معاونین شرکت کننده در پژوهش در رتبه ی اول و دارای بیشترین اهمیت و "عامل مدیریتی" در رتبه پنجم و دارای کمترین اهمیت بوده است. کالزاد (Calzad, 2023) به بررسی نظرات مربیان از تأثیر ارتباطات اداری بر کیفیت آموزشی و مدیریت مؤثر در مراکز آموزشی منتخب در آفریقای جنوبی پرداخته است. یافته‌های پژوهش مزبور نشان داد که استفاده از ابزارهای ارتباطی دیجیتال توسط مدیران میانی مدارس مورد مطالعه، سطح تعاملات و جریان‌های ارتباطی درون سازمان‌ها را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، ارتقای میزان تمرکز بر پایداری و تخصیص منابع در راستای بهبود مستمر به برنامه‌ریزی مؤثر و چشم‌انداز مشترک در داخل مؤسسات تأثیر مثبت دارد (Adu & Duku, 2023). در راستای بررسی اثربخشی روندهای مدیریت آموزشی، به بررسی ادراک معلمان از تأثیر ارتباطات اداری بر تدریس مؤثر در یک مدرسه منتخب در آفریقای جنوبی پرداخته‌اند. یافته‌ها حاکی از آن است که کیفیت و مدیریت ارتباطات اداری بر عملکرد وظایف در معلمان تأثیر می‌گذارد و بر روند ارتباطی بر دستیابی به اهداف و مقاصد مدرسه نیز تأثیر می‌گذارد. همچنین مدیران با توجه به مهارت مربیان خود از کانال‌های ارتباطی مختلفی برای تصمیم‌گیری‌های ارزشمند استفاده می‌کنند.

از مطالعات نظری متعدد ارائه شده توسط کارشناسان فوق و مطالعه تئوری تا پیشینه، می‌توان نتیجه گرفت که؛ به طور مؤثرتر منظور از مدیریت اثربخش مدرسه عبارت است از: (۱) مدرسی که دارای مدیریت خوب، شفاف و پاسخگو هستند، (۲) مدرسی که توانمند هستند؛ (توانمندسازی در تمامی مولفه‌ها)، (۳) مدرسی هستند که معلم به عنوان الگوی مثبت؛ و دانش‌آموز هم مسئولیت پذیر است، (۴) مدرسی که دارای جو سازمانی سالم و با انضباط و دارای اخلاق کاری خوب است، (۵) مدرسی که قادر به بهینه سازی همه ورودی‌ها و فرایندها برای دستیابی به خروجی آموزشی که پیشرفت تحصیلی است. علیرغم مطالعات متعدد صورت گرفته در این زمینه و اخذ خروجی‌ها به شرح موارد مزبور، مطالعه‌ای جامع و کاملی در داخل کشور در خصوص مدل‌یابی عوامل اثرگذار بر مدیریت اثربخش مدارس ابتدایی، یافت نشد و تحقیقات خارجی هم بدین امر بگونه‌ای نسبتاً محدود و آن هم با رویکردهای تحقیق کمی به این مهم پرداخته‌اند. در حالی که به دلیل پیچیده بودن مفهوم مدیریت اثربخش بایسته است با در نظر گرفتن ویژگی‌های بومی و بوم‌شناختی و فرهنگی بخصوص برای هر جامعه، این مفهوم با رویکردهای روش تحقیق کیفی نیز مورد پژوهش قرار گیرد لذا، با توجه به این شکاف تحقیقاتی مدارس ابتدایی نیاز به اصلاح آموزش و پرورش و داشتن الگوی مدیریتی برای بهبود مدارس و استانداردهای کیفی آموزشی و ارتقای کیفی دانش‌آموزان دارند. از این رو مسئله اصلی در این پژوهش، مدل‌یابی عوامل مدیریت اثربخش مدارس آموزش و پرورش ابتدایی به عنوان عامل مهم بهبود و پیشرفت در مدرسه و یک متغیر مهم و حیاتی برای توسعه و تاثیرگذاری هر چه بیشتر آن در آموزش و پرورش می‌باشد.

روش

پژوهش حاضر که به دنبال مدل یابی عوامل مدیریت اثربخش مدارس آموزش و پرورش ابتدایی است، پژوهشی کاربردی محسوب می شود چرا که خروجی آن در طراحی ابزارها و نسخه های مدیریت اثربخش برای مدیران آموزش و پرورش قابل استفاده است. برای گردآوری داده از مصاحبه نیمه ساختارمند و برای تحلیل داده ها از تحلیل مضمون استفاده شد. تحلیل مضمون مبتنی بر تشکیل شبکه مضامین و شامل سه دسته از کدها و مفاهیم است: مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر.

مضامین پایه شامل کدها و نکات کلیدی متن است. با مطالعه کامل متن باید خردترین کدها شناسایی و به عنوان یک مضمون پایه انتخاب شود. مضامین سازمان دهنده شامل مضامین حاصل از ترکیب و تلخیص مضامین پایه است. کدهای پایه باید مرور و مفاهیم مشابه در کنار هم قرار گیرند. پژوهشگر با توجه به توان تشخیص و تسلط خود باید نام مناسبی برای هر دسته کد انتخاب کند. در نهایت مضامین فراگیر شامل مضامین عالی دربرگیرنده حاکم بر متن به مثابه کل است (Braun & Clarke, 2006).

مشارکت کنندگان پژوهش از بین اساتید دارای مرتبه دانشجویی و بالاتر در یکی از رشته های گروه علوم تربیتی و مدیران مدارس که دارای تحصیلات تکمیلی (ارشد و دکتری) با ده سال سابقه بودند، انتخاب گردید. تعداد نمونه آماری برابر با ۱۸ نفر بودند و تعداد مشخصی از قبل برای انتخاب نمونه مدنظر نبوده و به عبارتی نمونه گیری به صورت هدفمند بوده است. در تحقیق حاضر مشخصات افرادی که مصاحبات از آن ها صورت گرفته است در قالب گروه خبره تحقیق ارائه شده است. لذا، در ادامه وضعیت جامعه آماری به شرح جدول ۱ ارائه می شود.

جدول ۱. مشخصات خبرگان انتخاب شده برای انجام مصاحبه در حوزه مدیریت اثربخش مدرسه

ردیف	مرتبه علمی و جایگاه شغلی	تحصیلات	رشته تحصیلی	سنوات خدمت (سال)
۱	استاد دانشگاه	دکترای تخصصی	مدیریت آموزشی	۲۸
۲	استاد دانشگاه	دکترای تخصصی	روان شناسی تربیتی	۲۵
۳	استاد دانشگاه	دکترای تخصصی	فلسفه تعلیم و تربیت	۲۲
۴	دانشیار دانشگاه	دکترای تخصصی	مدیریت آموزشی	۲۰
۵	دانشیار دانشگاه	دکترای تخصصی	مدیریت آموزشی	۲۰
۶	دانشیار دانشگاه	دکترای تخصصی	مدیریت آموزش عالی	۱۵
۷	مدیر مدرسه	دکترای تخصصی	مدیریت آموزشی	۲۱
۸	مدیر مدرسه	دکترای تخصصی	مدیریت آموزشی	۲۲
۹	مدیر مدرسه	دکترای تخصصی	برنامه ریزی درسی	۲۴
۱۰	مدیر مدرسه	دکترای تخصصی	برنامه ریزی درسی	۲۱
۱۱	مدیر مدرسه	کارشناسی ارشد	روانشناسی تربیتی	۲۲
۱۲	مدیر مدرسه	کارشناسی ارشد	مدیریت آموزشی	۱۳
۱۳	مدیر مدرسه	کارشناسی ارشد	روانشناسی تربیتی	۱۸
۱۴	مدیر مدرسه	کارشناسی ارشد	فلسفه تعلیم و تربیت	۱۱
۱۵	مدیر مدرسه	کارشناسی ارشد	برنامه ریزی درسی	۱۵
۱۶	مدیر مدرسه	کارشناسی ارشد	برنامه ریزی درسی	۱۲
۱۷	مدیر مدرسه	کارشناسی ارشد	مدیریت آموزشی	۱۱
۱۸	مدیر مدرسه	کارشناسی ارشد	مدیریت آموزشی	۱۳

در پژوهش حاضر ابزار اندازه گیری به صورت مصاحبه نیمه ساختارمند بود. لذا ابتدا پروتکل مصاحبه تدوین شد و بعد از تأیید خبرگان با استفاده از معیارهای مشخص در پروتکل از جمله؛ رعایت اصول اخلاقی، محرمانه ماندن پاسخ ها،

اقدام به شروع مصاحبه گردید. تجزیه و تحلیل اطلاعات و داده ها نیز با استفاده از تکنیک مضمون باران و کلارک (Braun & Clarke, 2006) و با استفاده از نرم افزار مکس کیودا انجام گرفت. برای بررسی اعتبار اطلاعات و الگوهای مستخرج از مصاحبه ها، از دو روش بازآزمایی و توافق درون موضوعی استفاده شده است. برای بررسی اعتبار یافته ها از طریق بازآزمایی، اسناد نوشتاری مربوط به تعداد ۴ مصاحبه به صورت تصادفی انتخاب شد و هر کدام از آن ها مجدداً و با فاصله زمانی دو هفته ای به وسیله پژوهشگر کدگذاری شد. سپس، اطلاعات مربوط به توافق و انطباق و عدم انطباق کدها با هم دیگر مقایسه گردید. یافته ها حاکی از دستیابی به میزان اعتبار ۸۲ درصدی برای روند کدگذاری و تشکیل یافته ها در دو مقطع زمانی مزبور بوده است. برای اعتبارسنجی یافته ها با رویکرد توافق درون موضوعی نیز، از یکی از محققین دانشگاهی در حوزه مدیریت آموزشی خواسته شد تا برای دو مصاحبه تصادفی از میان موارد مستند شده کدگذاری مجدد انجام دهد. بررسی و مقایسه موارد کدهای مشابه (توافق)، کدهای غیرمشابه (عدم توافق) و تمامی کدهای مستخرج نمایانگر میزان توافق ۷۸ درصد بوده است که این عدد نمایانگر حصول اعتبار مناسب برای یافته های تحقیق می باشد.

یافته ها

پس از مشخص شدن مسئله پژوهش و مرور ادبیات پیشین، در روش تحلیل مضمون نخستین قدم برای ورود به میدان تحقیق، نمونه گیری است. در این پژوهش از روش نمونه گیری هدفمند استفاده می شود. در این شیوه تعداد نمونه ها از پیش مشخص نیست و افزودن به آن ها تا مرحله رسیدن به اشباع نظری ادامه دارد. پژوهشگر بر اساس داده ها مقوله ها را شناسایی می کند بعد اطلاعات و داده های جدید و مورد نیاز را جمع آوری کرده و مجدداً مقوله بندی می کند. در نهایت مقوله های جدید را با مقوله های قبلی مقایسه می کند. این فرایند پیوسته تا رسیدن به مرحله نهایی یعنی شناسایی تمامی عوامل و مقوله بندی آنها ادامه می یابد. در تحلیل داده های کیفی در روش تحلیل مضمون از فرایند سه مرحله ای کدگذاری استفاده می گردد. در ادامه یافته های مرتبط با فراوانی کدهای باز و کدگذاری هدایت شده و روند استخراج و شناخت مفاهیم از این طریق نشان داده شده است. در جدول (۲)، بخشی از فراوانی کدهای باز و عناوین کدهای هدایت شده مطابق با توضیحات فوق، ارائه گردیده است.

جدول ۲. فراوانی کدها و عناوین مضامین پایه با کد منابع

ردیف	مضامین پایه	فراوانی کدهای باز	کد منابع مضامین پایه
۱	کنترل و نظارت بر کیفیت آموزشی و تدریس کلاسی معلمان	۱۲	۱-۲-۴-۹-۸-۷-۶-۱۵-۱۴-۱۳-۱۸
۲	جو مناسب در راستای رشد همه جانبه کارکنان مدرسه در اجتماع	۱۱	۱-۲-۳-۴-۷-۹-۱۰-۱۱-۱۲-۱۳-۱۴
۳	وجود روندهای نظارتی سازگار با ارزش ها، فرهنگ و عرف حاکم در جامعه	۱۱	۱-۲-۴-۵-۷-۹-۱۰-۱۳-۱۵-۱۷-۱۸
۴	بورکراسی تسهیلگر در جذب ایده ها و نظرات و ایجاد فضای تبادل نظر	۱۱	۱-۳-۴-۵-۷-۸-۱۰-۱۳-۱۶-۱۷-۱۸
۵	اطمینان از بهنگام بودن روندهای نظارت و کنترلی و دریافت بازخورد	۱۰	۲-۴-۵-۷-۸-۱۳-۱۴-۱۶-۱۷-۱۸
۶	کنترل و نظارت دقیق و مؤثر بر حضور کلاسی معلمان	۱۰	۱۵-۱۶-۱۷-۱۸-۵-۶-۸-۱۲-۱۳-۱۴
۷	فراهم بودن بودجه و تسهیلات مورد نیاز از طریق سازمانهای بالادستی	۱۰	۲-۴-۵-۹-۱۰-۱۳-۱۴-۱۶-۱۷-۱۸
۸	آشنایی کافی با انواع روش ها و رسانه های ارتباطی با کارکنان	۹	۱-۳-۵-۷-۹-۱۱-۱۳-۱۵-۱۷
۹	همراهی اقتصاد در راستای اثربخشی و شکوفایی نظام آموزش و پرورش	۸	۲-۴-۸-۹-۱۴-۱۵-۱۶-۱۷

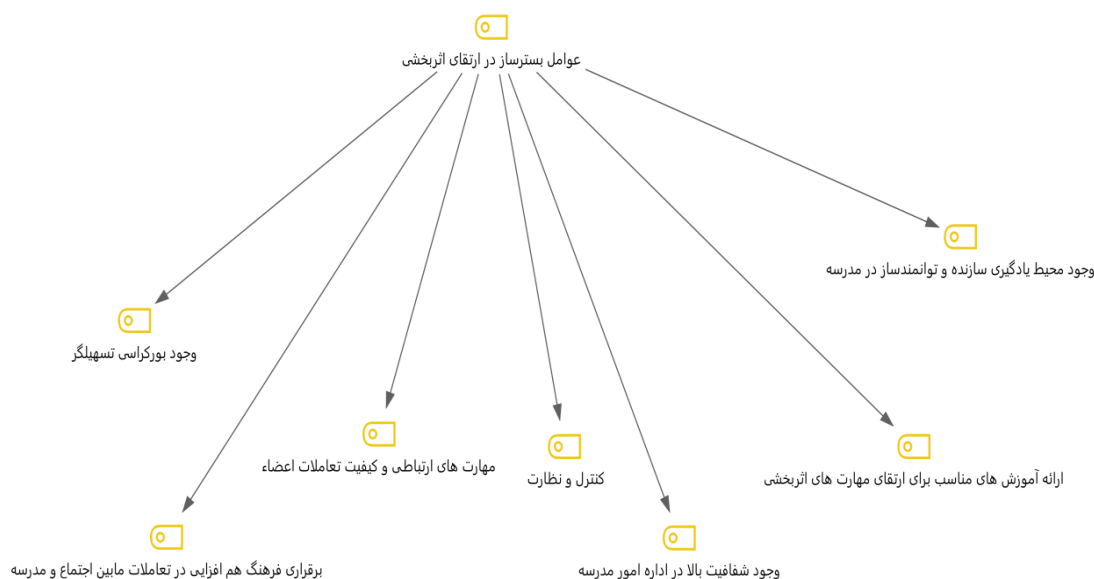
ردیف	مضامین پایه	فراوانی کدهای باز	کد منابع مضامین پایه
۱۰	وجود روندهای انعطاف پذیر نظارت و کنترل سازگار با تغییرات محیطی	۸	۱۷-۱۴-۱۲-۱۱-۹-۵-۴-۱
۱۱	کنترل و نظارت بر آموزش‌های ضمن خدمت	۸	۱۷-۱۴-۱۲-۱۱-۹-۵-۴-۲
۱۲	برقراری ارتباط اعضا و گروه در خارج از مدرسه (سازمان بالادستی)	۸	۱۸-۱۴-۱۳-۱۱-۹-۷-۳-۱
۱۳	آیین نامه های اداری سازگار با ارتقای اثربخشی در مدیریت مدرسه	۸	۱۵-۱۴-۱۳-۱۲-۱۰-۷-۴-۱
۱۴	عوامل سیاسی و سیاستهای تسهیلگر اثربخشی در سازمانهای بالادستی	۸	۱۸-۱۶-۱۳-۱۱-۱۰-۶-۴-۱
۱۵	توانایی تولید راه حل برای مسائل شناسایی شده	۸	۱۸-۱۳-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۴-۳
۱۶	قابلیت بهره گیری از خلاقیت و ابتکار در حل مسأله	۸	۱۷-۱۵-۱۴-۱۱-۱۰-۸-۲-۱
۱۷	وجود سطح ریسک پذیری معقول در تصمیم گیری ها توسط مدیر	۸	۱۷-۱۵-۱۴-۱۱-۱۰-۸-۲-۱
۱۸	توانایی تشخیص استعدادهای افراد مختلف و تفویض وظایف بدانها	۸	۱۸-۱۵-۱۴-۱۳-۱۰-۸-۵-۳
۱۹	ایجاد جو کاری دوستانه و صمیمی در مدرسه	۸	۱۸-۱۷-۱۶-۱۱-۱۰-۹-۵-۳
۲۰	شرایط مساعد فرهنگی در جامعه در قبال نگرش به مدرسه و کارکردهایش	۷	۱۵-۱۴-۱۲-۹-۸-۵-۱
۲۱	برقراری روابط مثبت بین خانه(اولیا) و مدرسه در تک تک دانش آموزان	۷	۱۷-۱۶-۱۴-۱۱-۹-۷-۲

منظور از کدهای ۱-۱۸ در ستون کد منابع تعداد ۱۸ نفر نمونه آماری است که در مصاحبه مشارکت داشتند. پس از استخراج مضامین پایه از کدهای باز، می‌توان آن‌ها را بر اساس ماهیت و میزان تشابه به مقوله کلی‌تر تقسیم نمود. در این راستا، برای استخراج داده‌ها از متن مصاحبه‌ها دو روش وجود دارد: تحلیل خرد و تحلیل نکات کلیدی. در این پژوهش با توجه به متن مصاحبه‌ها، از روش کدگذاری نکات کلیدی استفاده شده است. بدین منظور ابتدا نکات کلیدی موجود در متن مصاحبه تبدیل به کدهای باز اولیه شده‌اند و در مرحله دوم مفاهیم مرتبط با موضوع تحقیق به رشته تحریر در آمده است. برای انجام مصاحبه‌ها هم به محل کار افراد مراجعه گردیده و مصاحبه‌ها در محل کار آن‌ها انجام شده است. در پژوهش حاضر، ابتدا تمام عوامل استخراج شده از مطالعات، به‌عنوان کد در نظر گرفته می‌شود. سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از کدها، آن‌ها در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی می‌شوند. به‌این ترتیب مقولات (تم‌های) پژوهش شکل داده می‌شود. با توجه به یافته‌ها، ابتدا مجموعاً ۶۴۹ کد باز به صورت اولیه استخراج گردید که کدهای دارای مضامین کلان و موارد تکراری حذف و نهایتاً ۶۰۲ مورد کد باز پایه‌ای باقی ماند. در ادامه، این کدهای باز در قالب ۱۰۱ کد هدایت شده نهایی‌سازی شده است. در ادامه یافته‌ها، موارد مزبور پس از ۶ مرحله بازبینی در قالب ۱۹ مقوله فرعی و سه مقوله اصلی مدل‌سازی شده است. جدول ۳، تبدیل مفاهیم به دسته‌بندی کلی در قالب مقوله‌های فرعی و اصلی را نشان می‌دهد.

جدول ۳. شناسایی مضمون فراگیر، سازمان دهنده و مضامین پایه‌ی مدیریت اثربخش مدارس آموزش و پرورش ابتدایی برای مقوله اصلی اول عوامل زمینه‌ای ارتقای اثربخشی

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده		مضامین پایه
	سطح اول	سطح دوم	
مدیریت اثربخش مدارس ابتدایی	عوامل زمینه‌ای ارتقای اثربخشی	برقراری فرهنگ هم افزایی در تعاملات مابین اجتماع و مدرسه	جو مناسب در راستای رشد همه جانبه کارکنان مدرسه در اجتماع شرایط مساعد فرهنگی در جامعه در قبال نگرش به مدرسه و کارکردهای همراهی اقتصاد در راستای اثربخشی و شکوفایی نظام آموزش و پرورش برقراری روابط مثبت بین خانه(اولیا) و مدرسه در تک تک دانش آموزان
		کنترل و نظارت	وجود روندهای نظارتی سازگار با ارزش‌ها، فرهنگ و عرف حاکم در جامعه وجود روندهای انعطاف پذیر نظارت و کنترل سازگار با تغییرات محیطی اطمینان از بهنگام بودن روندهای نظارت و کنترلی و دریافت بازخورد نظارت بر کارآمدی کارکنان در حفظ دارایی‌های مادی و معنوی مدرسه کنترل و نظارت دقیق و مؤثر بر حضور کلاسی معلمان کنترل و نظارت بر آموزش‌های ضمن خدمت کنترل و نظارت بر کیفیت آموزشی و تدریس کلاسی معلمان نظارت دوسویه بر پیشرفت دانش آموزان با تقویت ارتباطات با اولیا برقراری ارتباط اعضا و گروه در خارج از مدرسه (سازمان بالادستی)
		مهارت های ارتباطی و کیفیت تعاملات اعضا	توانایی ارتقای سطح شفافیت و صمیمیت با کاربرست مهارت‌های ارتباطی آشنایی کافی با انواع روش ها و رسانه های ارتباطی با کارکنان برقراری ارتباط مؤثر و سازنده با اعضای تیم های کاری در مدرسه مهارت اخذ بازخورد کارکنان از دیگران مهارت ارائه مطلب بصورت اثربخش در میان کارکنان مهارت ثبت، مستندسازی و گزارش نویسی وقایع و فرایندها مهارت گوش دادن در میان کارکنان
		وجود بورکراسی تسهیلگر	کارآمدی نظام پیشنهادات در استخراج و پیگیری راه حل مشکلات مدرسه وجود نظام حمایتی و مشوق در ارائه پیشنهادات ارتقای اثربخشی اثربخشی و کارایی فعالیتهای اجرایی و حمایتی در بالادست مدرسه بورکراسی تسهیلگر در جذب ایده ها و نظرات و ایجاد فضای تبادل نظر آیین نامه های اداری سازگار با ارتقای اثربخشی در مدیریت مدرسه فراهم بودن بودجه و تسهیلات مورد نیاز از طریق سازمانهای بالادستی عوامل سیاسی و سیاستهای تسهیلگر اثربخشی در سازمانهای بالادستی وجود بانک اطلاعاتی و شبکه ای سریع، مؤثر و کارآمد در مدارس
		شفافیت در اداره امور مدرسه	تعریف اهداف مناسب، واضح و بدون ابهام در راستای ارتقای اثربخشی شفافیت در بیان رسالت آموزشی مدرسه در قالب شعار سال تحصیلی
		ارائه آموزش های مناسب برای ارتقای مهارت های اثربخشی	آموزش در راستای ارتقای سطح انعطاف پذیری واستقلال معلمان ومدیران آموزش در راستای ارتقای سطح تاب آوری در مواجهه با موانع اثربخشی وجود دوره های با کیفیت آموزش ضمن خدمت برای کارکنان مدرسه تضمین سطح قابل قبول امنیت در فضای آموزشی
		وجود محیط یادگیری سازنده و توانمندساز در مدرسه	تنظیم محیط یادگیری در راستای ارتقای رشد شناختی دانش آموزان تنظیم محیط یادگیری بعنوان محرک رشد اجتماعی دانش آموزان تنظیم محیط یادگیری بعنوان محرک در رشد روانی دانش آموزان تنظیم محیط یادگیری در راستای رشد زیبایی شناسانه دانش آموزان برقراری ارتباطات مثبت وتوانمندساز مابین دانش آموزان و کادرمدرسه برقراری محیطی منظم و تمیز در راستای ارتقای اثربخشی آموزش

عوامل زمینه ای ارتقای اثربخشی بعنوان سنگ بنای ارتقای اثربخشی مدرسه به شمار آمده و بدون وجود آنها، زمینه و بستر لازم در راستای اثربخشی مدیریت فراهم نمی‌باشد. طبق جدول شماره ۲ مقوله فرعی "کنترل و نظارت بر کیفیت آموزشی و تدریس کلاسی معلمان" با فراوانی ۱۲ کد باز دارای ۱۰۹۹ درصد از کل فراوانی کدهای باز در مدل را دارا بوده و پس از آن، مقوله های "جو مناسب در راستای رشد همه جانبه کارکنان مدرسه در اجتماع"، "وجود روندهای نظارتی سازگار با ارزش‌ها، فرهنگ و عرف حاکم در جامعه"، و "بورکراسی تسهیلگر در جذب ایده ها و نظرات و ایجاد فضای تبادل نظر" هر کدام دارای ۱۱ کد باز دارای بیشترین فراوانی در میان کدها بوده‌اند. در شکل ذیل، عوامل زمینه ای ارتقای اثربخشی (خروجی نرم افزار) ارائه شده است.



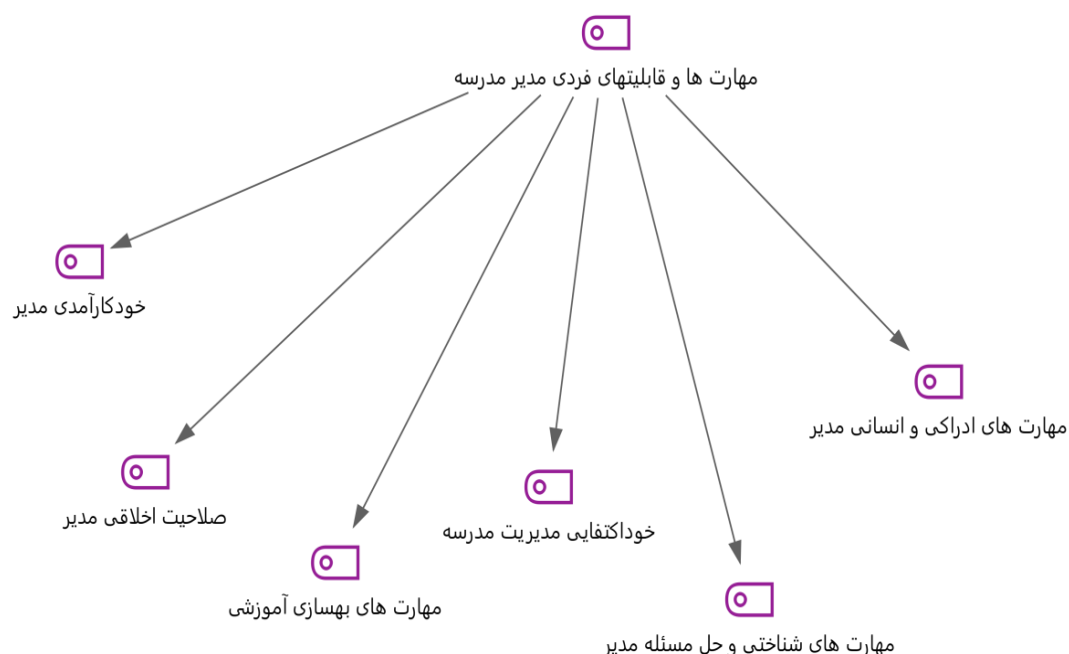
شکل ۱. عوامل زمینه ای (بسترساز) ارتقای اثربخشی

جدول ۴. شناسایی مضمون فراگیر، سازمان دهنده و مضامین پایه‌ی مدیریت اثربخش مدارس آموزش و پرورش ابتدایی برای مقوله اصلی دوم مهارت‌ها و قابلیت‌های فردی مدیر مدرسه

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده		مضامین پایه
	سطح اول	سطح دوم	
مدیریت اثربخش مدیران مدارس	مهارت ها و قابلیت‌های فردی مدیر مدرسه	خودکارآمدی مدیر	اعتماد بالا بر قابلیت ها و توانمندی های خود
			عدم تمرکز بر نتایج منفی ناشی از شکست‌ها و یادگیری از اشتباهات
			استقبال از انجام کارهای چالش برانگیز در محیط کاری
			عدم دلسردی در برخورد با موانع و شکست‌ها و سعی در زدودن آن
			نگاه مثبت به مشکلات و مسائل چالش برانگیز
			وجود ادراک بالا در تعامل با موقعیت‌های مختلف مدیریتی
			برخورداری از رشد شخصیتی بالا در مواجهه با انواع مسائل کاری
			تسلط بالا بر امورات محوله
	مهارت های بهسازی آموزشی	صلاحیت اخلاقی	تشویق برای مشارکت اولیای دانش آموزان اخذ منظم بازخوردهای آموزشی
			تنظیم تکالیف بر اساس سبک های یادگیری
			تنظیم راهبردهای یاددهی بر اساس نیازها و تفاوت‌های فردی دانش آموز
			صلاحیت در تشخیص و تمییز مطابق با اصول عالیه اخلاقی

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده		مضامین پایه
	سطح اول	سطح دوم	
	مدیر	خوداکتفایی مدیریت مدرسه	رعایت اصول اخلاقی در تصمیم گیری ها و انجام فعالیت ها
			توانایی خلق و ایده پردازی در مواجهه با مسائل روزمره
			قابلیت تمرکز بالا بر امور مدرسه در راستای حل مسائل
			توانایی استفاده و به کار گیری فناوری های آموزشی
			توان بالای انجام کلیه مراحل کاری محوله بدون نیاز به برون سپاری
	مهارت های شناختی و حل مسئله مدیر	مهارت های ادراکی و انسانی مدیر	ارزیابی و اخذ بازخورد ناشی از پیاده سازی راه حل ها در حل مسئله
			توان تشخیص مسئله از جنبه های مختلف (محیطی، معلم، خانواده و...)
			توانایی تولید راه حل برای مسائل شناسایی شده
			آشنایی کافی با مهارت های مختلف در حل مسئله (پنجره جوهری و...)
			قابلیت بهره گیری از خلاقیت و ابتکار در حل مسأله
			توانایی بالا در درک دیگران (معلم، دانش آموز، والدین و ...)
			توانایی شناخت افراد (معلمان، دانش آموزان و ...) و درک موقعیتهای
			توانایی شناساندن خود به دیگران (وضوح در اعلام خواسته ها)

"مهارت ها و قابلیت های فردی مدیر مدرسه" بعنوان مقوله اصلی دوم دارای ۶ مقوله فرعی است که مجموعاً دارای ۲۵ کد هدایت شده هستند. "قابلیت بهره گیری از خلاقیت و ابتکار در حل مسأله" و "توانایی تولید راه حل برای مسائل شناسایی شده" دو کد هدایت شده در داخل مقولات فرعی مربوط به این مقوله فراگیر هستند که هر کدام دارای فراوانی ۸ کد باز بوده و بیشترین فراوانی ها را در این مقوله به خود اختصاص داده اند. در شکل ذیل، مهارت ها و قابلیت های فردی مدیر مدرسه ارائه شده است.



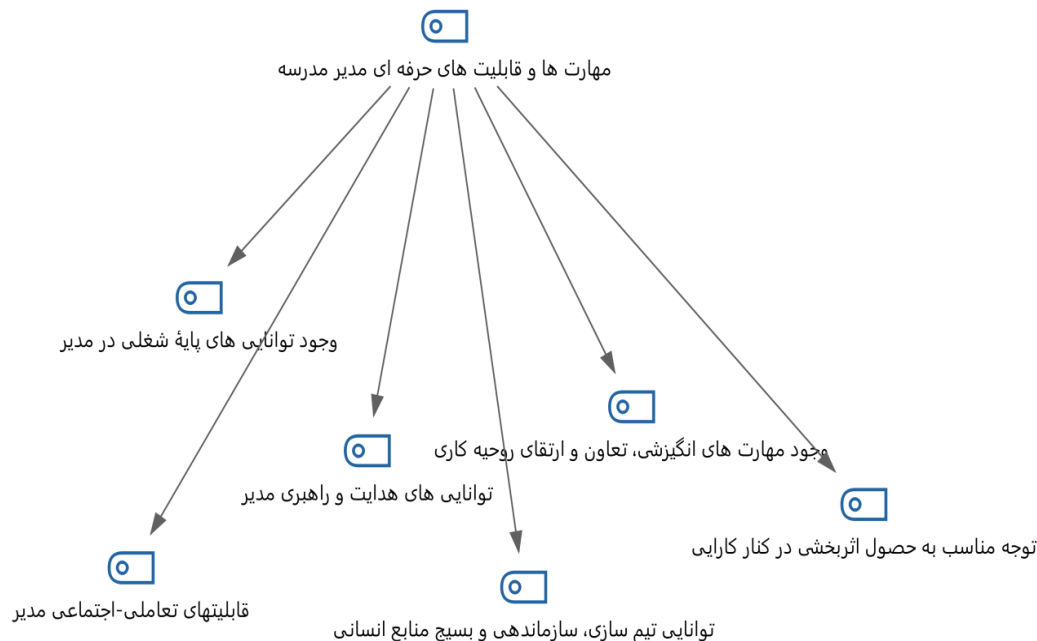
شکل ۲. مهارت ها و قابلیت های فردی مدیر مدرسه

جدول ۵. شناسایی مضمون فراگیر، سازمان‌دهنده و مضامین پایه‌ی مدیریت اثربخش مدارس آموزش و پرورش ابتدایی برای مقوله اصلی سوم مهارت‌ها و قابلیت‌های حرفه‌ای مدیر مدرسه

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	
	سطح اول	سطح دوم
مضمون فراگیر مدیریت اثربخش مدیران مدارس	وجود توانایی‌های پایه‌ی شغلی در مدیر	وجود نگرش کلی مثبت نسبت به تغییر و تحول و بیزاری از ایستایی بهره‌گیری از توان خلاقیت و نوآوری در ایجاد پویایی و تغییر در امور توان ایجاد جو آکنده از احترام متقابل میان همکاران و دانش‌آموزان تعهد بالا در انجام کارها توانایی خلق و ایجاد راه حل‌های مختلف با کمک خرد جمعی و شورا مقبولیت عمومی فرد از سوی دیگران در راهبری امور مدرسه وجود صفات اخلاقی شایسته و لایق برای یک مدیرسازمان آموزشی پرورشی انگیزه بالا و حس توفیق طلبی
		توان بالا در ایفای نقش اجتماعی در قالب یک مدیر توانمند تلاش برای نهادینه کردن یادگیری در میان همکاران در حل مسائل برقرار ارتباط موثر و سازنده با عوامل درون و برون مدرسه ای مسئولیت‌پذیری اجتماعی مدیر
		وجود سطح ریسک‌پذیری معقول در تصمیم‌گیری‌ها توسط مدیر توانایی مدیریت در انجام اقدامات ترمیمی در ارتقای کیفیت آموزشی قدرت و توانایی مدیر در عزل و نصبها برای ارتقای کیفیت آموزشی مدرسه توان سازمان‌دهی و تشکیل گروه‌های کاری برای پیشبرد اهداف توان مدیریت بر مبنای نتیجه (نتیجه‌گرایی) ترویج و گسترش فعالیت جمعی و گروهی توانایی حداکثری بسیج منابع و امکانات در صورت نیاز توان پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری در قبال جامعه، همکاران، والدین و... آشنایی کافی به دانش روز در کسب و یادگیری سریع نیازهای مدیریتی و... توانایی استنتاج، استدلال و تصمیم‌گیری بر مبنای آن نفوذ و تاثیرگذاری بر دیگر اعضای کاری در مدرسه
		توانایی جذب منابع از بیرون سازمان در راستای ارتقای کیفیت آموزشی توان و امکان بسیج منابع و امکانات موجود برای حل مسائل توان بالای تقسیم و تخصیص وظایف و اعضای تیم کاری توانایی تشخیص استعدادهای افراد مختلف و تفویض وظایف بدانها ایجاد جو و روحیه مشارکت و همکاری در بین معلمان و دانش‌آموزان ایجاد جو کاری دوستانه و صمیمی در مدرسه ایجاد و تقویت روحیه همکاری و شوق به کار در همکاران وجود اشتیاق، دلبستگی‌ها و علاقه به شغل شریف معلمی وجود اشتیاق و دلبستگی شغلی بالا در مدیر
		توانایی تیم‌سازی، سازماندهی و بسیج منابع انسانی وجود مهارت‌های انگیزشی، و روحیه بالای کاری توجه مناسب به حصول اثربخشی در کنار کارایی
		مهارت‌ها و قابلیت‌های حرفه‌ای مدیر مدرسه
		توانایی‌های هدایت و راهبری مدیر
		توانایی جذب منابع از بیرون سازمان در راستای ارتقای کیفیت آموزشی
		توان و امکان بسیج منابع و امکانات موجود برای حل مسائل
		توان بالای تقسیم و تخصیص وظایف و اعضای تیم کاری
		توانایی تشخیص استعدادهای افراد مختلف و تفویض وظایف بدانها
		ایجاد جو و روحیه مشارکت و همکاری در بین معلمان و دانش‌آموزان
		ایجاد جو کاری دوستانه و صمیمی در مدرسه
		ایجاد و تقویت روحیه همکاری و شوق به کار در همکاران
		وجود اشتیاق، دلبستگی‌ها و علاقه به شغل شریف معلمی
		وجود اشتیاق و دلبستگی شغلی بالا در مدیر
		اولویت قرار دادن فعالیتهای ارتقای اثربخشی در کنار ارتقای کارایی
		انتخاب روش مناسب انجام فعالیت‌های محوله در کمترین زمان ممکن
		رعایت وقوع حداقل میزان اتلاف در کنار اولویت‌دهی به اثربخشی

"مهارت‌ها و قابلیت‌های حرفه‌ای مدیر مدرسه" بعنوان سومین مقوله اصلی دارای ۶ مقوله فرعی و مجموعاً شامل ۳۵ کد هدایت شده است. "وجود سطح ریسک‌پذیری معقول در تصمیم‌گیری‌ها توسط مدیر"، "توانایی تشخیص

استعدادهای افراد مختلف و تفویض وظایف بدانها" و "ایجاد جوّ کاری دوستانه و صمیمی در مدرسه" سه کد هدایت شده در داخل این مقوله اصلی بودند که هر کدام با ۸ مورد کد باز دارای بیشترین فراوانی در این مقوله بوده اند. در شکل ذیل، مهارت‌ها و قابلیت‌های حرفه‌ای مدیر مدرسه ارائه شده است.



شکل ۳. مهارت‌ها و قابلیت‌های حرفه‌ای مدیر مدرسه

بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر با هدف مدلیابی عوامل مدیریت اثربخش مدارس آموزش و پرورش ابتدایی با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون اجرا گردید. یافته‌های پژوهش منجر به شناسایی ۳ مقوله یا مضمون سازمان‌دهنده اصلی و ۱۹ مقوله یا سازمان‌دهنده فرعی شد. یکی از این مقوله‌ها، «عوامل زمینه‌ای ارتقای اثربخشی» است. عوامل زمینه‌ای ارتقای اثربخشی دارای هفت مضمون فرعی شامل: فرهنگ هم‌افزایی در تعاملات مابین اجتماع و مدرسه، کنترل و نظارت، تعاملات مکفی عاملان درونی و بیرونی، بورکراسی تسهیلگر، شفافیت در اداره امور مدرسه، بهسازی برای ارتقای صلاحیت‌های اثربخشی و وجود محیط یادگیری سازنده و توانمندساز در مدرسه است. مدل‌های نظری متعددی وجود دارد که نقش عوامل زمینه‌ای در ارتقای اثربخشی و بهبود عملکرد سازمانی را برجسته کرده اند. ازجمله نظریه رهبری آموزشی دی پائولا و هوی که در قالب آن عناصر ساختار سیستم آموزشی، جو و فرهنگ مدرسه و تجانس بین عناصر، به عنوان زمینه‌ساز ارتقای اثربخشی آموزشی مطرح شده اند (Taheri & Ghiashi Nadoshan, 2008). علاوه بر این گولد و همکاران (Gold et al., 2001) چارچوبی ذیل «ظرفیت سازمانی» ارائه داده‌اند که در آن مولفه‌هایی مانند ساختار سازمانی و سیستم‌های هماهنگی و کنترل، فناوری و همچنین هنجارها، باورها و ارزش‌های مشترکی که هویت سازمان را شکل می‌دهند، نحوه مدیریت سرمایه‌های فکری و حرفه‌ای و واکنش موثر به تغییرات را شکل می‌دهد. شواهد حاصل از مطالعات قبلی نیز نقش عوامل زمینه‌ای را آشکار کرده اند یافته‌های مطالعاتی چون: "هارگرو و همکاران (Hargreavse et al., 2011) در حوزه فرهنگ هم‌افزایی و برقراری ارتباطات موفق در مدرسه؛ وفاخواه و همکاران (Vafahkah et al., 2017) در تاکید بر نقش ارزش‌های فرهنگ سازمانی بر ارتقای اثربخشی؛ کالزادا (Calzad, 2023) در حوزه تاکید بر اثرات مثبت ارتباطات اداری بر کیفیت آموزشی و مدیریت اثربخش؛ دهمرده و

ناستی‌زایی (Dehmarde & Nastizayi, 2015) با پیش‌بینی اثربخشی مدیران مدارس بر اساس الگوی شایستگی کامرون و کوئین، که نظام کنترل، روابط بین فردی و فرهنگ‌پذیری را از متغیرهای پیش‌بین اثربخشی مدیران مدارس عنوان کردند؛ قنبری و اسکندری (GJanbari & Eskandari, 2014) با این یافته که بین سازمان یادگیرنده و مؤلفه‌های آن با اثربخشی مدارس رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد؛ راغبی (Raghebi, 2011) در حوزه‌ی تعیین مؤلفه‌های مدرسه‌ی اثربخش در دوره ابتدایی که ساختار سازمانی مدرسه، اهداف علمی، فضای آموزشی با نشاط و پویا، رضایت گروه‌های ذینفع، جو مثبت مدرسه، رهبری آموزشی و اداری، فرصت‌های مشارکت، تامین منابع، توسعه حرفه‌ای، برنامه درسی تعریف شده، سهم بیشتری را در اثربخشی مدارس ابتدایی دارند؛ آدو و دوکو (Adu & Duku, 2023) در حوزه‌ی بررسی اثربخشی روندهای مدیریت آموزشی و ادراک معلمان از تأثیر ارتباطات اداری بر تدریس اثربخش، که کیفیت و مدیریت ارتباطات اداری بر عملکرد وظایف در معلمان تأثیر می‌گذارد و روند ارتباطی بر دستیابی به اهداف و مقاصد مدرسه نیز تأثیر می‌گذارد؛ راکساناکورن و خمسامارت (Raksanakorn & Khumsamart, 2020) در حوزه‌ی عوامل اثرگذار بر مدیریت اثربخش مدیران مدارس ابتدایی، که فرهنگ سازمانی و مدیریت استراتژیک، فناوری اطلاعات، سازمان یادگیرنده را از عوامل اثرگذار بر مدیریت اثربخش مدارس ابتدایی عنوان کردند، "در تایید این یافته هستند. همچنین این یافته با مدل ساختاری - وظیفه‌ای ارتقای اثربخشی کالیگوری (Caligiuri, 2014) که استمرار و بقای سازمان را منوط به داشتن ساختار مناسب می‌داند، مرتبط می‌باشد.

بنابراین لازم است اهداف مناسب، واضح و بدون ابهام در راستای ارتقای اثربخشی تعریف شوند. بایستی جو مناسبی در راستای رشد همه جانبه کارکنان مدرسه در اجتماع برقرار بوده و همراهی اقتصادی در جهت اثربخشی و شکوفایی نظام آموزش و پرورش انجام گیرد. باید بانک‌های اطلاعاتی و شبکه‌ای سریع، موثر و کارآمد در مدارس وجود داشته باشد و بودجه و تسهیلات مورد نیاز از طریق سازمان‌های بالادستی فراهم شود. بستر و زمینه مناسبی بر روندهای نظارتی سازگار با ارزش‌ها، فرهنگ و عرف حاکم در جامعه ایجاد شود تا کیفیت آموزش‌های ضمن خدمت، حضور عوامل مدرسه و کیفیت آموزش و تدریس کنترل شود. وجود نظام حمایتی و مشوق در ارائه پیشنهادات ارتقای اثربخشی، وجود بروکراسی تسهیل‌گر، برقراری محیطی منظم و تمیز در راستای ارتقای اثربخشی آموزش از دیگر موارد مهم در ارتقای اثربخشی هستند که لازم است مورد اهمیت قرار گیرند.

دومین عامل اصلی مدیریت اثربخش مدارس آموزش و پرورش ابتدایی، «مهارت‌ها و قابلیت‌های فردی مدیر مدرسه» بود که در قالب ۶ مضمون فرعی با عناوین خودکارآمدی مدیر، ظرفیت بهسازی آموزشی، صلاحیت اخلاقی مدیر، خوداکتفایی مدیریت مدرسه، مهارت‌های شناختی و حل مسئله مدیر و مهارت‌های ادراکی و انسانی مدیر شناسایی شد. این یافته در تایید یافته‌های مطالعاتی پریادی (Priadi, 2011) در حوزه‌های خوداکتفایی مدیر، پاسخگویی به نگرانی‌های آن‌ها؛ اوغورلو و دمیر (Uğurlu & Demir, 2016) در خصوص ویژگی‌های مدرسه اثربخش و تأکید بر ویژگی‌های شخصیتی مدیر مدرسه به‌عنوان یکی از عناصر قابل توجه در مدرسه اثربخش؛ قوربوز و همکاران (Gürbüz et al., 2013) در حوزه‌ی بررسی ویژگی‌های مدیران موفق مدارس و تایید این مورد که مدیرانی موفق آن‌هایی هستند که رضایت شغلی خاصی را برای کارکنان خود فراهم می‌کنند، شوخ طبع هستند، خوب ارتباط برقرار می‌کنند، با فداکاری کار می‌کنند، و توانمند هستند؛ قاسم‌زاده و همکاران (Gasemzadeh et al., 2020) در خصوص بررسی رابطه بالندگی و خودکارآمدی مدیران مدارس با اثربخشی مدارس متوسطه که نشان دادند بین بالندگی و خودکارآمدی مدیران و مؤلفه‌های آن‌ها با اثربخشی مدارس رابطه مثبت و معناداری وجود دارد؛ می‌باشد. همچنین این یافته با مدل مدیریت اثربخش میسکل که سه عامل را در اثربخشی مورد سنجش قرار می‌دهد و در عامل اول ویژگی‌های دموگرافی مدیر را از متغیرهای مهم در سبک رهبری می‌داند، مرتبط می‌باشد.

پس مدیر باید دارای صلاحیت اخلاقی بوده و خودکارآمد باشد. خودکارآمدی به باورهای مشترک عاملان آموزشی در مورد توانایی‌شان در تأثیر بر بروندهای آموزشی و ارتقای اثربخشی اشاره دارد. از مهارت‌های شناختی، ادراکی و

انسانی بالایی برخوردار بوده و تحقق هدف مشترک مدرسه را بر سایر امورات در اولویت قرار بدهد. داشتن نگاه مثبت به مسائل و مشکلات چالش برانگیز و توانایی خلق و ایده پردازی و توانایی تولید راه حل در مواجهه با مسائل مختلف از دیگر قابلیت های فردی یک مدیر اثربخش است که باعث ارتقای اثربخشی می شود. مدیر باید توانایی بالا در درک دیگران (معلم، دانش آموز، والدین و ...)، توانایی شناخت افراد (معلمان، دانش آموزان و ...) و درک موقعیت ها را داشته باشد تا بتواند در مواقع ضروری تصمیم اصولی گرفته و سعی در زدودن موانع و مشکلات بوجود آمده باشد.

سومین عامل مدیریت اثربخش مدارس آموزش و پرورش ابتدایی، «مهارت ها و قابلیت های حرفه ای مدیر مدرسه» است. برای این مضمون هم ۶ مضمون فرعی شامل: وجود توانایی های پایه شغلی در مدیر، قابلیت های تعاملی-اجتماعی مدیر، توانایی های هدایت و راهبری مدیر، توانایی تیم سازی، سازماندهی و بسیج منابع انسانی، وجود مهارت های انگیزشی، و روحیه بالای کاری و توجه مناسب به حصول اثربخشی در کنار کارایی شناسایی شد. شواهد حاصل از یافته های پریادی (Priadi, 2011) در حوزه های تعامل با کارکنان و پاسخگویی به نگرانی های آن ها، قابلیت های تعاملی-اجتماعی و پایه شغلی مدیر؛ چانگ (Chang, 2005) در حوزه تیم سازی و توانایی های هدایت و راهبری مدیر؛ ادها و همکاران (Adha et al., 2021) در حوزه های صلاحیت و راهبری مدیر؛ امام جمعه و همکاران (Emamjome et al., 2016) در حوزه ی رابطه مثبت و معنادار رهبری فکورانه و مؤلفه های آن با اثربخشی مدارس ابتدایی؛ راغبی (Raghebi, 2011) در حوزه ی تعیین مؤلفه های مدرسه ی اثربخش در دوره ابتدایی که رهبری آموزشی و اداری، فرصت های مشارکت، توسعه حرفه ای و تعهد حرفه ای وسیع را از مؤلفه های مهم و اثرگذار در اثربخشی مدارس ابتدایی عنوان می کنند؛ راکساناکورن و خمسامارت (Raksanakorn & Khumsamart, 2020) در حوزه ی عوامل اثرگذار بر مدیریت اثربخش مدیران مدارس ابتدایی که رهبری را دارای بالاترین سطح و پس از آن مدیریت استراتژیک را به عنوان مهم ترین عوامل اثرگذار عنوان کردند، از این یافته پشتیبانی می کنند. همچنین این یافته با مدل بهبود سازمانی در راستای ارتقای اثربخشی منابع متز و همکاران (Metz et al., 2018) که بر روحیه جمعی، وفاداری گروهی و کار گروهی و بر اعتماد و ارتباط بین کارکنان و مدیریت تاکید دارد؛ با مدل چانه زنی کالیگوری (Caligiuri, 2014) که اثربخشی سازمانی را منوط به مشارکت مناسب گروه ها و افراد سازمان می داند؛ و با مدل تالکوت پارسونز که شاخص های قابلیت انطباق، رشد، ابتکار و توسعه، ارتباط و تعارض، وفاداری، انگیزش و هویت را از شاخص های موثر بر اثربخشی عنوان می کند (khadivi et al., 2015) مرتبط می باشد.

در تبیین این یافته هم می توان گفت که مدیر باید از مقبولیت عمومی برخوردار بوده و بتواند در دیگر اعضای کاری در مدرسه نفوذ و تاثیرگذار باشد. نگرش کلی و مثبتی نسبت به تغییر و تحول داشته و از توان خلاقیت و نوآوری در ایجاد پویایی و تغییر بهره مند باشد. در ایفای نقش اجتماعی و برقراری ارتباط موثر و سازنده با عوامل درون و برون مدرسه ای توانمند بوده و قدرت ترویج و گسترش فعالیت جمعی و گروهی، توانایی حداکثری بسیج منابع و امکانات در صورت نیاز، توان پاسخ گویی و مسئولیت پذیری در قبال جامعه، همکاران، والدین را داشته باشد. توانایی جذب منابع از بیرون سازمان در راستای ارتقای کیفیت آموزشی، توانایی تشخیص استعداد های افراد مختلف و تفویض وظایف بین آن ها، ایجاد جو کاری دوستانه و صمیمی در مدرسه، توانایی استنتاج، استدلال و تصمیم گیری بر مبنای آن ها از دیگر قابلیت های حرفه ای و مهم مدیر در ارتقای اثربخشی هستند که باید مورد توجه قرار گیرند.

ارتقای اثربخشی می تواند بر حل بسیاری از مشکلات و چالش های مدرسه و سازمان های آموزشی کمک نماید. با توجه به یافته های بدست آمده از این پژوهش، می توان توصیه هایی در جهت ارتقای اثربخشی مدیریت مدرسه برای سیاستگذاران ارائه نمود که در ذیل اشاره می شود:

۱. با توجه به این که ارائه آموزش های هدفمند در راستای ارتقای اثربخشی مدیر، خوداکتفایی و مهارت های تخصصی مفید از منظر اثربخشی یکی از عوامل مدیریت اثربخش می باشد، لذا در این راستا پیشنهاد می گردد که مدیران و برنامه ریزان در راستای ارتقای اثربخشی، آموزش هایی هدفمند، مرتبط و مناسب با جایگاه شغلی مدیران و

معلمان در قالب دوره‌های ضمن خدمت و در راستای ارتقای توان تخصصی آنها تهیه و تنظیم نمایند. ۲. با توجه به یافته‌های تحقیق در راستای زمینه‌سازی برای بروز خلاقیت و نوآوری در کارکنان مدرسه در سمت‌های اجرایی بایستی به نوعی به هم‌سویی در نظام کارراه شغلی با اهداف فردی کارکنان دست یافته شود. در این راستا بدیهی است که به علاقه‌مندی‌ها و سلیق کادر و مدیریت مدرسه باید توجه بسیاری مبذول شود. پیشنهاد می‌شود که مدیران بعد از شناسایی استعدادها و شایستگی‌ها، بر مبنای پتانسیل‌های افراد و علاقه‌مندی‌های بالقوه آن‌ها به تخصیص وظایف و تفویض مسئولیت‌ها بپردازند. ۳. توانمندسازی منابع انسانی در راستای گسترش و تقویت خلاقیت و نوآوری در کارکنان و معلمان و مدیران مدرسه یکی از زمینه‌سازهای بروز خلاقیت و نوآوری و در نتیجه ارتقای اثربخشی شناخته شده است. بخاطر همین توصیه می‌شود که دوره‌های توانمندسازی در راستای ارتقای اثربخشی کاری ابتدا به صورت دقیق و علمی نیازسنجی شده و سپس پیاده‌سازی گردد.

علیرغم تلاش محققان در راستای استفاده از روش مناسب با موضوع و زمینه‌ی کار محدودیت‌هایی به لحاظ رویکرد و روش مورد استفاده بر تحقیق حاضر مترتب است. یکی از این محدودیت‌ها توسل به رویکرد کیفی در تدوین مدل تحقیق بود. با توجه به تفاوت ماهوی اطمینان‌پذیری و اعتبار در تحقیقات کیفی، ممکن است روایی و پایایی نتایج تحقیق حاضر از طرف کمی‌گرایان به درستی مورد توجه قرار نگیرد. لذا در مرحله تحلیل و استفاده از نتایج تحقیق بایستی به این محدودیت توجه نمود. مواردی مانند فیلترکردن نظرات پاسخ دهندگان، صداقت مصاحبه‌شوندگان در ارائه جواب به سوالات مصاحبه و دقت ابزار پژوهش از جمله محدودیت‌های دیگر تحقیق حاضر به شمار می‌رود. همچنین در پژوهش‌های کیفی، امکان دخالت دادن نظرات شخصی پژوهشگر وجود دارد که می‌تواند نتایج تحقیق را محدود نماید. البته در این پژوهش، محقق با بررسی ادبیات تحقیق و تطبیق یافته‌های بخش کیفی با ادبیات موجود، تا حد امکان سعی نموده تا از سوگیری جلوگیری کرده و صرفاً مشاهدات مشارکت‌کنندگان را مورد توجه قرار دهد.

مشارکت نویسندگان

این مقاله مستخرج از رساله دکتری در رشته علوم تربیتی مدیریت آموزشی در دانشگاه محقق اردبیلی با عنوان مدل‌یابی عوامل مدیریت اثربخش مدارس آموزش و پرورش ابتدایی در شهر اردبیل بود. نقشه و طرح اساسی، بیان مسئله، بحث و نتیجه‌گیری و رعایت ساختار مقاله بر عهده جواد امجدی حور، بخش پیشینه و روش‌شناسی بر عهده دکتر علی خالق خواه و بخش تحلیل یافته‌ها توسط دکتر حسین تقوی انجام شد. هر سه نویسنده از مشاوره استاد عادل زاهد بابلان در تمام مراحل پژوهش بهره بردند.

تشکر و قدردانی

از همه کسانی (اساتید محترم گروه علوم تربیتی دانشگاه محقق اردبیلی و تمام مدیران گرانقدر مدارس ابتدایی شهر اردبیل) که در نگارش این مقاله با نویسندگان همکاری کردند و راهکارها و پیشنهادات سازنده‌ای را ارایه نمودند، نهایت تشکر و قدردانی را داریم.

تعارض منافع

«هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است»

منابع

- امام جمعه، محمدرضا؛ کرامت، عزیز و ساکی، رضا. (۱۳۹۵). رابطه بین رهبری فکورانه با اثربخشی مدارس ابتدایی شهر قدس بر اساس الگوی پارسونز. *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۷(۴)، ۱۴۹-۱۶۷.
- dor 20.1001.1.20086369.1395.7.28.8.3
- ایمانی، جواد؛ باقری، مهدی؛ جعفری، پریوش و قورچیان، نادرقلی. (۱۳۹۶). بررسی مؤلفه‌ها و شاخص‌های اثربخشی مدارس متوسطه دوم استان هرمزگان برای ارائه مدل در راستای بهبود سیستم آموزشی مدارس. *پژوهش‌های رهبری آموزشی*، ۴(۱۴)، ۲۵-۶۱.
- <https://doi.org/10.22054/jrlat.2019.38693.1427>
- حسین‌زاده، مهدی و شیخی، سعید و مرادی، امین و سلطانی، سیما و شیخه، سجاد. (۱۴۰۱). رتبه بندی موانع مدیریت مدرسه محور با استفاده از تکنیک TOPSIS: مطالعه موردی مدارس متوسطه، هفتمین کنفرانس بین المللی پژوهش‌های نوین در روانشناسی، علوم اجتماعی، علوم تربیتی و آموزشی.
- <https://civilica.com/doc/1489581>
- خدیوی، اسداله، و الهوردی خان وزیری، آیدا. (۱۳۹۴). طراحی و تدوین الگویی برای ارزشیابی اثربخشی و عملکرد اعضای هیات علمی دانشگاه های آزاد اسلامی استان آذربایجان شرقی. *مدیریت بهرهوری (فراسوی مدیریت)*، ۹(۳۴)، ۱۷۴-۱۶۱.
- <https://sanad.iau.ir/Journal/jpm/Article/976226>
- دهمرد، سمیه و ناستی‌زایی، ناصر (۱۳۹۴). پیش‌بینی اثربخشی مدیران مدارس بر اساس الگوی شایستگی کامرون و کوئین. *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۲(۲۴)، ۹۳-۱۱۰. https://jcoc.sbu.ac.ir/article_99491.html
- دی پائولا، میشل اف و هوی، وین ک. (۱۳۹۲). مدیران آموزشی و بهبود آموزش؛ نظارت، ارزشیابی و توسعه حرفه ای. ترجمه طاهری، مرتضی و غیائی ندوشن، سعید. پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی.
- راغبی، مالک (۱۳۹۰). تعیین مؤلفه‌های مدرسه ابتدایی اثربخش و ارائه الگو مناسب برای مدرسه اثربخش، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی و تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز.
- رضایی، یوسف؛ حاج کریمی، عباسعلی؛ سیدجوادین، سیدرضا و حسنقلی‌پور، طهمورث، (۱۳۹۹). طراحی مدل ساختاری-تفسیری عوامل سازمانی توسعه رهبری اثربخش. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۳(۴۹)، ۱۰۹-۸۳.
- 10.22111/JMR.2020.31771.4805
- سمیعی درونه، رضا. (۱۳۹۴). *اصول و اهداف آموزش و پرورش ابتدایی*. کنفرانس ملی روانشناسی و علوم تربیت
- <https://sid.ir/paper/826868/fa>
- سودی، حورا؛ ملکی آوارسین، صادق و طالبی، بهنام (۱۳۹۸). تدوین الگویی برای مدارس اثربخش در دوره اول متوسطه. *فصلنامه علمی-پژوهشی خانواده و پژوهش*، ۱۶(۱)، صص ۱۲۶-۱۰۱.
- dor 20.1001.1.26766728.1398.16.1.6.1
- عابدی نیا، افشین؛ زاهد بابلان، عادل؛ معینی کیا، مهدی و اکبری، تقی. (۱۴۰۱). شناسایی عوامل مؤثر بر اثربخشی راهبران آموزشی و تربیتی از دیدگاه معلمان چندپایه استان گیلان. *مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*، ۱۱(۳)، صص ۶۴۲-۶۱۷.
- dor 20.1001.1.2423494.1401.11.3.21.7
- علاقه بند، علی. (۱۳۹۴). *مبانی نظری اصول مدیریت آموزشی، مبانی نظری اصول مدیریت آموزشی*، تهران: انتشارات روان.
- قاسم زاده علیشاهی، ابوالفضل، فولادوند، زینب، و زوار، تقی. (۱۳۹۹). *رابطه بالندگی و خودکارآمدی مدیران مدارس با اثربخشی مدارس متوسطه*. مدیریت مدرسه، ۲(۸)، ۲۰۲-۱۸۶.
- <https://doi.org/10.34785/J010.2020.223>
- قایمی، فرشته؛ میرکمالی، سیدمحمد؛ رستمی، رضا و صالحی، کیوان. (۱۴۰۱). پیش بینی عملکرد مدیران مدارس ابتدایی بر حسب مولفه‌های کارکردهای اجرایی مغز. *مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*، ۱۱(۲)، ۲۴۷-۲۷۰.
- dor 20.1001.1.2423494.1401.11.2.10.4
- قنبری، سیروس و اسکندری، اصغر. (۱۳۹۳). روابط ساده و ترکیبی مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده با اثربخشی سازمانی در مدارس هیأت امنایی و عادی، علوم تربیتی. *نشریه علمی علوم تربیتی/هواز*، ۲۱(۲)، ۲۰۷-۲۳۰.
- <https://doi.org/10.22055/edu.2017.10680.1099>

نظری، خسرو و موسوی، امیر. (۱۴۰۱). مطالعه نقش رهبری معنوی و خودکارآمدی مدیران در چابکی سازمانی مدارس، *مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*، ۱۱(۴)، ۷۵-۱۰۳.

[dor 20.1001.1.2423494.1401.11.4.4.2](https://doi.org/10.1001.1.2423494.1401.11.4.4.2)

وفاخواه، شادی؛ یاراحمدی، مرتضی و تمجید یامچلو، علیرضا. (۱۳۹۷). تحلیل تأثیر گونه های فرهنگ (مدل هافستد) بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی در مدل استاندارد مدیریت پروژه PMBOK، *فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی*، سال ۱۰(۲)، ۱-۲۵. [dor 20.1001.1.82548002.1397.10.2.3.8](https://doi.org/10.1001.1.82548002.1397.10.2.3.8)

References

- Abedinia, Afshin; Zahed Babolan, Adel; Moyinikia, Mehdi and Akbari, Taghi (2022). *Identifying the effective factors on the effectiveness of educational leaders from the point of view of multi-level teachers in Gilan Province, Educational and Educational Studies*, Volume 11, Number 3, Autumn 1401, pp. 617-642. [Persian].
- [dor 20.1001.1.2423494.1401.11.3.21.7](https://doi.org/10.1001.1.2423494.1401.11.3.21.7)
- Adha, M. A., Qureshi, M., & Saputra, B. R. (2021). *Spiritual Leadership and its Relationship with Principal Performance and Elementary School Quality in Remote Areas in Indonesia*. *International Journal of Interdisciplinary Educational Studies*, 16(2). DOI:10.18848/2327-011X/CGP/v16i02/45-59
- Adu, K. O., & Duku, N. (2023). *Educators' perceptions of the influence of administrative communication on effective teaching in a selected school in South Africa*. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 12(2), 493-499. DOI:10.20525/ijrbs.v12i2.2364
- Ahmad Syukri, H., Hidayat, H., Putri, D. (2017). *Effective School Management and Its Implications for Community Participation in Education at Jambi Province*. *Saudi Journal of Humanities and Social Sciences*.; Vol-2, Iss-11B (Nov, 2017):1136-1145.
- Alagheband, A. (2015), *Theoretical foundations of educational management principles*, Tehran, Ravan Publishing Twentysixth edition.[Persian]
- Anastasiou, S., & Garametsi, V. (2020). *Teachers' Views on the Priorities of Effective School Management*. *Journal of Educational and Social Research*, 10(1), 1. DOI: <https://doi.org/10.36941/jesr-2020-0001>
- Archer, J.A. (2004). *Characteristics of an effective teacher of reading in an elementary, school setting*. Unpublished doctoral dissertation, Louisiana State University DOI:10.31390/gradschool_dissertations.2790
- Bellei, C., Morawietz, L., Pablo Valenzuela, J. & Vanni, X. (2020). *Effective schools 10 years on: factors and processes enabling the sustainability of school effectiveness*. *School Effectiveness and School Improvement*, 31(2), 266-288. DOI:10.1080/09243453.2019.1652191
- Braun, V. & Clarke, V. (2006), "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, 3(2); 77-101. DOI:10.1191/1478088706qp063oa
- Caligiuri, P. (2014). Many moving parts: Factors influencing the effectiveness of HRM practices designed to improve knowledge transfer within MNCs. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 63-72. <https://www.jstor.org/stable/43653795>
- Calzada, K. P. D. (2023). *Innovative Supervision Practices In Higher Education: Assessing Digitalization, Sustainability, And Quality Management*. *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture*, 33, 3287-3312.
- Chang, E. (2005). *Employees' overall perception of HRM effectiveness*. *Human relations*, 58(4), 523-544. DOI:10.1177/0018726705055037
- DePaula, M.F. Hoy, W. (2008). *Educational managers and education improvement; Supervision, evaluation and professional development*. Translated by Taheri, Morteza and Ghiashi Nadoshan, Saeed, Research Institute of Cultural and Social Studies (2008).
- Deeboonmee W, Wallapha A. (2014). *Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 112 / 982 – 985. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1258>

- Dehmardeh, S., Nastizaei, N. (2014). *Predicting the effectiveness of school principals based on Cameron and Quinn's competency model. Career and Organizational Consulting Quarterly*, 7th Volume, No. 24, pp. 110-93. [Persian]
https://jcoc.sbu.ac.ir/article_99491.html
- Emam jome, M. Karamet, A., Saki, R. (2015). *The relationship between thought leadership and the effectiveness of primary schools in Quds city based on Parsons' model, A new approach in educational management*, 7(4), 167-149. [Persian].
dor 20.1001.1.20086369.1395.7.28.8.3
- Gasemzadeh Alishahi, A, Foulavand, Z, Zavvar, T. (2020). *The relationship between maturity and self-efficacy of school principals with the effectiveness of secondary schools*, *Scientific Quarterly of School Management*, 8(2), 187-203. [Persian]
[HTTPS://DOI.ORG/10.34785/J010.2020.223](https://doi.org/10.34785/J010.2020.223)
- Gayemi, F. Mirkamali, S M, Rostami, R, Salehi, K. (2022). *Predicting the performance of elementary school principals according to the components of executive functions of the brain, educational and educational studies*, volume 11, number 2, summer 1401, pp. 247-270. [Persian].
dor 20.1001.1.2423494.1401.11.2.10.4
- Ghanbari, S., Eskandari, A. (2014). *Simple and combined relationships of the components of the learning organization with organizational effectiveness in the Board of Trustees and normal schools*, *Educational Sciences, Ahvaz Scientific Journal of Educational Sciences*, 21(2), 207-230. [Persian]. <https://doi.org/10.22055/edu.2017.10680.1099>
- Gold, A.H., Malhotra, A., Segars A.H., (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective, *Journal of Management Information Systems*, Volume 18, 2001 - Issue 1. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Hargreaves, A., Lieberman, A., Fullan, M., & Hopkins, D. (Eds.). (2011). *Second international handbook of educational change. Springer Science & Business Media*, (Vol. 23).
https://www.researchgate.net/publication/44823039_International_Handbook_of_Educational_Change
- Hosseinzadeh, M., Sheikhi, S., Moradi, A., Soltani, S., Sheikhe, S, (1401), ranking school-oriented management barriers using the TOPSIS technique: a case study of secondary schools, the 7th international conference on modern research in psychology. , *social sciences, educational and educational sciences*, [Persian] <https://civilica.com/doc/1489581>.
- Imani, J., Bagheri, M., Jafari, P., Ghorchian, N., (2016). Examining the components and indicators of the effectiveness of second secondary schools in Hormozgan province to provide a model in order to improve the educational system of schools, *Educational Leadership Research*, 4(14), pp. 25-61. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2019.38693.1427>
- İsik, N., (2020). Ethical leadership and school effectiveness: The mediating roles of affective commitment and job satisfaction. *International. Journal of Educational Leadership and Management*, 8(1), 60-87. DOI: 10.17583/ijelm.2020.4114
- Juma, J. J., Ndwiga, Z. N., & Nyaga, M. (2023). Instructional leadership as a controlling function in secondary schools in Rangwe Sub County, Kenya: Influence on students' learning outcomes. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(4), 791-808. DOI:10.1177/17411432211015228
- Khadivi, A., Khan Waziri, A. (2015). Designing and compiling a model for evaluating the effectiveness and performance of faculty members of Islamic Azad Universities of East Azerbaijan province. *Productivity Management*, 9(34), 161-174. [Persian].
<https://sanad.iau.ir/Journal/jpm/Article/976226>
- Leithwood, K., Patten, S., & Jantzi, D. (2010). Testing a conception of how school leadership Influences student learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(5):671-706. DOI: 10.1177/0013161X10377347
- MacBeath, J. & P. Mortimer. (Eds.) (2001). *Improving School Effectiveness*. Buckingham: Open University Press.
https://www.researchgate.net/publication/44831077_Improving_school_effectiveness

- Metz, D., Ilies, L., & Hörmann, B. O. (2018). The Impact Of Human Resources Management System Effectiveness On Performance. *THE ANNALS OF THE UNIVERSITY OF ORADEA*, 471. RePEc:ora:journl:v:1:y:2018:i:1:p:471-478
- Nazari, Kh. Mousavi, A. (2022). Studying the role of spiritual leadership and self-efficacy of managers in organizational agility of schools, *educational and educational studies*, volume 11, number 4, winter 1401, pp. 75-103. .[Persian].
Dor 20.1001.1.2423494.1401.11.4.4.2
- Priadi, S. (2011). Educational Management Handbook for School of Education Student. Department of Educational Administration Faculty of Education Yogyakarta State University priadisurya@uny.ac.id. DOI 10.18502/kss.v3i17.4672
- Raghebi, M. (2011). Determining the components of an effective elementary school and providing a suitable model for an effective school, Master's thesis, *Faculty of Humanities and Education, Islamic Azad University, Tabriz branch*. .[Persian].
<https://scholar.google.co.id/citations?user=aZue3oAAAAAJ&hl=en>
- Raksanakorn, K., Khumsamart, S., (2020). The Management Model for Effectiveness of Primary Schools Administrators, *World Journal of Education* Vol. 10, No. 6; 2020: 35-43. DOI:10.5430/wje.v10n6p35
- Rezaie Y, Hajkaremi A, Seidjavadin S, Hasangholipoor T. (2020). Designing a Structural-Interpretive Model of Organizational Factors for Effective Leadership Development. *Public Management Researches*, 13(49): 83-109. [Persian]
Dor 10.22111/JMR.2020.31771.4805
- Samii Daroneh, Reza (2014). *The principles and goals of primary education, the second national conference of psychology and educational sciences*, Islamic Azad University, Shadgan branch, pp. 718-726. [Persian]. <https://sid.ir/paper/826868/fa>
- Soudi H, Maleki Avarsin, Ph.D. S, Talebi, Ph.D. B. Development of a Model for Effective Junior High Schools. *QJFR* 2019; 16 (1) :101-126.
dor 20.1001.1.26766728.1398.16.1.6.1
- Taher, S. (2007). Competency based human resource management program, *MEIRC Consultant and Training Company*.
- Ugochukwu A, Akueyinwa OC Ndubueze OJ. (2021). Effective School Management in Nigerian Secondary Schools: Issues, Challenges and Way Forward, *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies*, 8(6): 34-39.
https://www.researchgate.net/publication/368882266_Effective_School_Management_In_Nigerian_Secondary_Schools_Issues_Challenges_And_Way_Forward
- Uğurlu, C., & Demir, A. (2016). Who Should Do What for Effective Schools?. *Journal of Mersin University Faculty of Education*, 12(1): 53-75.
DOI: <http://dx.doi.org/10.17860/efd.16514>
- Vafakhah, Sh. Yarahmafi, M. Tamjid pamchelo, A. (2017) Analysis of the influence of culture types (Hofstede's model) on human resource management processes in the standard PMBOK project management model, *Human Resource Management Research Quarterly*, 10th year, number 2 (32 series), pp. 1-25. [Persian]. dor 20.1001.1.82548002.1397.10.2.3.8
- Watkins, C., Carnell, E., & Lodge, C. (2007). *Effective learning in classrooms*. Thousand Oaks, Calif.: Sage. DOI:10.4135/9781446211472