

Original Research

## Characteristics of Effective Leadership in Efficient Schools: Examining the Views of Senior Secondary School Teachers in Guilan Province

Alireza Alipour 

Associate Professor, Imam Khomeini Maritime University, Nowshahr, Iran. alipour.alireza@yahoo.com

### Abstract

The quality of successful leadership and increasing the efficiency of schools is one of the concerns of the education system in all countries, including Iran. The purpose of this correlational survey study is to investigate the possible relationship between the characteristics of efficient schools and the characteristics of effective management from the teachers' point of view. The statistical population of the research included secondary school teachers of Gilan province. Among them, 560 individuals were selected through random cluster sampling. Research data were collected through questionnaires of effective management characteristics and efficient school characteristics. Correlation and linear regression tests were used to analyze the data. The research findings showed that there is a significant and positive correlation between effective leadership characteristics and efficient school characteristics. Linear regression analysis also showed a significant relationship between the two mentioned variables. Also, it was found that there is a significant relationship between patience and tolerance and reducing learning barriers. In addition, there is an effective relationship between the ability to communicate, emotions, resources and also, basic skills. The results showed that in efficient schools, there is a significant relationship between communication, emotions, future horizon, and monitoring the progress of students.

### Keywords

educational management  
efficient school  
school principals  
high school teachers

### Article History

Received:  
15 August, 2024  
Revised:  
22 August, 2024  
Accepted:  
25 September, 2024

Cite this article as (APA): Alipour, A. (2024). Characteristics of effective leadership in efficient schools: Examining the views of senior secondary school teachers in Guilan province. *Innovation in Teaching, Learning and Evaluation*, 1(2), 13-26.  
<https://doi.org/10.22034/jitle.2024.475196.1008>



This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-ncnd/4.0/>).

## Extended Abstract

**Introduction:** An effective school is one whose students achieve academic success and significant positive outcomes (Karatas et al., 2024). Such schools achieve their goals and provide a suitable and constructive environment for their students to learn (Bada et al., 2020). Effective schools place great emphasis on the work and curriculum, developing teachers' knowledge, and creating a constructive learning environment. For this reason, such schools play a prominent role in the academic success of students (Bellei et al., 2020). In these schools, efforts are made to have a learner-centered learning environment, academic guidance, and family participation in the learning process to lead to the academic progress of students (Koh et al., 2023). Effective schools play an important role in shaping the education process, because they play an important and effective role in increasing student success, reducing educational gaps among them, creating the same quality of education for all, continuous development of teachers, and cooperation between parents and schools. Navaridas-Nelda et al. (2020) found in their research that effective schools have an undeniable impact on student success due to comprehensive development, tackling inequalities, and improving academic performance. Other research also showed that in efficient schools, education, professional development of teachers, and positive school atmosphere are always given special attention and care (Bellei et al., 2020).

Despite the fact that many researches have been conducted on topics such as management, effective and efficient leadership in schools, none of them have specifically addressed the relationship between effective management and efficient school and have not examined this relationship from the perspective of any individual or stakeholder. Considering what was said, the purpose of the upcoming research is to investigate and explain effective leadership and different aspects of school effectiveness and efficiency from the teachers' point of view. Based on what was said, the main question of the present study is stated as follows: What is the relationship between the characteristics of effective leadership in schools and the characteristics of an efficient school?

**Method:** The research population included 560 male and female secondary school teachers in all cities of Guilan province, who were selected through snowball sampling. Their average age was 40.19 years and their average experience was 11.44 years. Data were collected through two different questionnaires in this research. The first was the effective leader qualification questionnaire, which was prepared in the research by Turan and Ebiclioglu (2020) to determine the leadership skills of school principals. The second tool was the effective school characteristics questionnaire developed by Witmer (2005). In order to determine the reliability of this questionnaire, Cronbach's alpha coefficient was calculated. The value of Cronbach's alpha for the competencies of effective leaders was 0.91 and for the characteristics of effective school was 0.88, which evaluated the reliability at a satisfactory level.

**Findings:** Spearman's correlation was used to analyze the data, and regression analysis was used to determine the significance of the relationship between the effective characteristics of principals and the characteristics of efficient schools. Four different linear regression models were created. In the mentioned models, the sub-dimensions of efficient school characteristics were the dependent variable and effective leadership characteristics were the independent variable. All regressions in which one dimension of effective leadership quality was considered as the independent variable and one dimension of effective school characteristics as the dependent variable were significant.

The regression model in which sub-dimensions of effective leadership quality is considered as independent variable, and sub-dimension of limited effective school learning barriers as dependent variable were significant. The results of the regression model in which the sub-dimensions of effective leadership characteristics were considered as independent variables, and the sub-dimension of flexible effective school resources as dependent variables were significant. The results of the regression model, in which the sub-dimensions of effective leadership characteristics are considered as the independent

variable, and the sub-dimension of focusing on the basic skills of the effective school as the dependent variable, were also significant. The sub-dimensions of effective leadership characteristics are considered as the independent variable, and the sub-dimension of monitoring the progress of effective school students is considered as the dependent variable. The regression model was also significant here.

**Discussion and Conclusion:** Research background shows that the effective leadership of principals is related to school efficiency and students' academic success (Connolly & James, 2024; Damri et al., 2023; Leithwood et al., 2020; Zinner et al., 2022). In this study, it was found that there is a significant correlation between the characteristics of effective leadership and the sub-dimensions of school efficiency. According to the findings of the research, it can be said that effective leadership and all the sub-dimensions of the characteristics of an efficient school have a significant correlation. The results showed that there is a correlation between the sub-dimension of barriers to limited effective school learning and democracy and tolerance, which are the sub-dimensions of effective leadership. This issue can be interpreted as the responsibility of school administrators to create a democratic and comfortable environment in order to be effective on school performance. The importance of creating a democratic environment to increase the effectiveness of schools and strengthen solidarity and reduce isolation among teachers has also been revealed in some previous researches (Karatas et al., 2024; Zadok et al., 2024). In this context, the importance of creating equal opportunities and support for all students in an efficient school has been emphasized a lot (Dadashpour et al., 2023). School leaders play a critical role in creating a school culture that aims to achieve success for all students, regardless of socioeconomic status, gender, ethnicity, and appropriate distribution of resources. The attention and understanding of school administrators to the issue of creating and supporting a positive work environment and high morale of teachers is very important for the effectiveness of the school. These findings are consistent with the research results of Bada et al. (2020) and Ghanbari and Majooni (2021).

Based on the results of the study, suggestions can be made for school administrators and leaders. Considering the relationship between the effective leadership characteristics of school principals and the effectiveness of schools, it can be said that providing in-service training to school principals can help their effectiveness. In addition, it would be beneficial to include courses on flexible resources, communicating with colleagues, expressing passion and excitement in school leadership training given the relationship between these specific characteristics and school effectiveness. It is suggested that the results of this study be reviewed and repeated with more quality. In addition to quantitative methods, qualitative and mixed methods can also be used to answer deep questions that search for what and how concepts are, and for a clearer understanding of the relationship between effective schools and leadership skills.

---

**Funding:** The author did not receive any funding.

**Conflict of interest:** The author declares that there is no conflict of interest in this article.

**Acknowledgement:** The author thanks the participants for their time and assistance.

---

## ویژگی‌های رهبری مؤثر در مدارس کارآمد: بررسی دیدگاه معلمان مقطع متوسطه دوم استان گیلان

علیرضا عالیپور 

دانشیار دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره) نوشهر، ایران alipoor.alireza@yahoo.com

### چکیده

#### واژگان کلیدی

رهبری آموزشی  
مدرسه کارآمد  
مدیران مدارس  
معلمان متوسطه

#### تاریخچه مقاله

دریافت:  
۲۵ مرداد ۱۴۰۳  
بازنگری:  
۱ شهریور ۱۴۰۳  
پذیرش:  
۴ مهر ۱۴۰۳

کیفیت رهبری موفق و افزایش کارآمدی مدارس از دغدغه‌های نظام آموزشی در همه کشورها از جمله ایران است. هدف پژوهش پیمایشی و همبستگی حاضر بررسی رابطه احتمالی میان ویژگی‌های مدارس کارآمد و خصوصیات مدیریت مؤثر از دیدگاه معلمان می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل معلمان مقطع متوسطه دوم استان گیلان بود. از میان آنها ۵۶۰ نفر از طریق نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای انتخاب شدند. داده‌های پژوهش از طریق پرسشنامه‌های ویژگی‌های مدیریتی مؤثر و ویژگی‌های مدرسه کارآمد جمع‌آوری شد. برای تحلیل داده‌ها از آزمون‌های همبستگی و رگرسیون خطی بهره گرفته شد. یافته‌های تحقیق نشان دادند که بین ویژگی‌های رهبری مؤثر و خصوصیات مدرسه کارآمد همبستگی معنادار و مثبتی وجود دارد. تحلیل رگرسیون خطی نیز نمایانگر ارتباط معناداری میان دو متغیر یاد شده بود. همچنین، مشخص شد که بین شکیبایی و تحمل و کاهش موانع یادگیری هم ارتباط معناداری وجود دارد. علاوه بر این، یک رابطه مؤثر بین توانایی برقرار ارتباط، هیجانات، منابع و نیز، مهارت‌های پایه‌ای وجود دارد. نتایج نشان دادند که در مدارس کارآمد، بین ارتباطات، هیجانات، افق آینده، و نظارت بر پیشرفت دانش‌آموزان هم ارتباط قابل توجهی دیده می‌شود.

استناد به این مقاله (APA): عالیپور، علیرضا (۱۴۰۳). ویژگی‌های رهبری مؤثر در مدارس کارآمد: بررسی دیدگاه معلمان مقطع متوسطه دوم استان گیلان. نوآوری آموزشی، یادگیری و

ارزشیابی، ۱(۲) ۱۳-۲۶. <https://doi.org/10.22034/jitle.2024.475196.1008>



This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-ncnd/4.0/>).

## مقدمه

مدرسه کارآمد مدرسه‌ای است که دانش‌آموزانش به موفقیت تحصیلی و نتایج مثبت چشمگیری دست می‌یابند (Karatas et al., 2024). چنین مدرسه‌ای اهداف خود را محقق می‌کند و محیط مناسب و سازنده‌ای را برای یادگیری دانش‌آموزان خود فراهم می‌نماید (Bada et al., 2020). بر اساس تعریف سامونس و همکاران (Sammons et al., 1995) ویژگی‌های یک مدرسه کارآمد عبارتند از: مدیریت اثربخش، ترسیم افق آینده و اهداف مشترک، ایجاد محیط مناسب یادگیری، اولویت داشتن آموزش و یادگیری، آموزش هدفمند، تعیین اهداف و انتظارات بالا، تشویق و ترغیب سازنده و مثبت، نظارت بر روند پیشرفت، شفافیت حقوق و وظایف دانش‌آموزان، همکاری مؤثر بین خانه و مدرسه، و ایجاد فرهنگ یادگیری سازمانی.

مدارس کارآمد تأکید زیادی بر کار و برنامه آموزشی، توسعه دانش معلمان و ایجاد محیط یادگیری و سازنده دارند. به همین دلیل، اینگونه مدارس نقش پررنگی در موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان دارند (Bellei et al., 2020). در این مدارس، تلاش می‌شود تا محیط یادگیری یادگیرنده محور، هدایت تحصیلی، و مشارکت خانواده‌ها در فرایند یادگیری وجود داشته باشند تا منجر به پیشرفت تحصیلی شاگردان شود (Koh et al., 2023). به‌علاوه مدارس کارآمد نابرابری‌های بین دانش‌آموزان را مدیریت می‌کنند تا به بهبود عملکرد همه دانش‌آموزان دست یابند (Navaridas-Nelda et al., 2020). همچنین، با ایجاد فضای مثبت عاطفی و تعیین اهداف بلند مدت، تأثیرسازنده‌ای بر رفتارهای پیش‌بینی نشده دانش‌آموزان می‌گذارند (Olsson et al., 2021).

مدارس کارآمد نقش مهمی در شکل‌دهی فرایند تعلیم و تربیت دارند، زیرا نقش مهم و مؤثری در افزایش موفقیت دانش‌آموزان، کاهش شکاف تحصیلی در بین آنها، ایجاد کیفیت آموزشی یکسان برای همه، توسعه دائمی معلمان، و همکاری بین والدین و مدرسه دارند. ناواریداس-نلدا و همکاران (Navaridas-Nelda et al., 2020) در تحقیق خود دریافتند که مدارس اثربخش به دلیل توسعه همه جانبه، مقابله با نابرابری‌ها، و بهبود عملکرد تحصیلی تأثیر انکارناپذیری بر موفقیت دانش‌آموزان دارند. پژوهش‌های دیگر هم نشان دادند که در مدارس کارآمد، آموزش، توسعه حرفه‌ای معلمان، و فضای مثبت مدرسه همواره مورد توجه و مراقبت خاص قرار دارند (Bellei et al., 2020). در همین راستا، کوه و همکاران (Koh et al., 2023) به این نتیجه رسیدند که رهبری قوی، ایجاد اهداف مشترک، و برقراری روابط مثبت میان والدین و مدرسه، توسعه حرفه‌ای مستمر معلمان، و روابط مشارکتی، عوامل تأثیرگذار بر نتایج تحصیلی مطلوب دانش‌آموزان در اینگونه مدارس به‌شمار می‌روند. زادوک و همکاران (Zadok et al., 2024) در پژوهش خود مشاهده کردند که مدارس کارآمد دارای سطح بالاتری از مراقبت و حمایت از معلمان را هستند که به تأثیر مثبت بر انگیزه، یادگیری، و حتی پیشرفت اجتماعی آنها می‌انجامد.

رهبری مؤثر یک عامل تعیین کننده مهم برای فراهم کردن محیط مدرسه کارآمد و پیامدهای مثبت آن است. فیدلر (Fiedler, 1967) رهبری را به‌عنوان عمل هدایت و هماهنگ کردن زبردستان تعریف کرد. از منظر برنز (Burns, 1978) رهبری فرایند آماده کردن زبردستان با انگیزه‌ها، ارزش‌ها و اصول مختلف، به‌صورت فردی یا گروهی، با استفاده از رقابت و تضاد برای رسیدن به اهداف مشخص است. در مدارس، مدیریت مؤثر باعث ایجاد الگوی رفتاری می‌شود که بر انتظارات بلندپروازانه از همه ذی‌نفعان و توسعه مستمر تأکید دارد (Zinner et al., 2022). مدیران مؤثر از طریق ایجاد محیط یادگیری مناسب، تسهیل تغییرات و تشویق مشارکت و همکاری نقش مهمی در پیشرفت مدرسه ایفا می‌کنند (Bada et al., 2020; Camarero-Figuerola et al., 2022).

بادا و همکاران (Bada et al., 2020) رابطه بین مدیریت معنوی، فرهنگ مدرسه، و موفقیت تحصیلی را بررسی کردند، به این نتیجه رسید که عناصری مانند امید، باور، از خودگذشتگی، بینش، اثرگذاری مفید، کارآمدی، و تعهدی که رهبران از خود نشان می‌دهند بر فرهنگ عمومی مدرسه تأثیر عمیقی می‌گذارد. کالکان و همکاران (Kalkan et al., 2020) در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که روش رهبری مدیران بر الگوی رفتاری در مدرسه اثر می‌گذارد، بنابراین دارا بودن ویژگی‌های مدیریتی نیرومند برای غلبه بر مشکلات و معضلات اداری و آموزشی در مدارس بسیار مهم است. در همین زمینه، چن و همکاران (Chen et al., 2022) دریافتند که سبک مدیریت تأثیر مستقیم و قابل توجهی بر پیشرفت دانش‌آموزان دارد. علاوه بر این بروکمن و همکاران (Brauckmann et al., 2023) در تحقیقی دیگر به این نتیجه رسیدند که مدیریت موفق رفتار سازمانی و به دنبال آن رفتار معلمان

را جهت می‌دهد. همچنین، لمبرشت و همکاران (Lambrecht et al., 2020) هم ابراز کردند که سازگاری و انعطاف مدیران در مواجهه با تغییرات و مشکلات بر تعهد معلمان تأثیر معناداری می‌گذارد.

حجم وسیعی از تحقیقات مرتبط با این موضوع در حوزه اثربخشی و کارآمدی مدارس انجام شده است. علی‌رغم اینکه تحقیقات زیادی در موضوعاتی مانند مدیریت، رهبری مؤثر و کارآمد در مدارس انجام یافته است، هیچکدام به‌طور ویژه به رابطه بین مدیریت مؤثر و مدرسه کارآمد نپرداخته و این رابطه را از نظر هیچیک از افراد یا ذی‌نفعان بررسی نکرده‌اند. با عنایت به آنچه گفته شد، هدف از پژوهش پیشرو بررسی و تبیین رهبری اثربخش و ابعاد مختلف اثربخشی و کارآمدی مدرسه از دیدگاه معلمان است.

### ادبیات و پیشینه پژوهش

بسیاری از محققان بر ماهیت و خصایص رهبری مؤثر کار کرده‌اند و نظریه‌های بسیاری در نتیجه این مطالعات حاصل شده است. یکی از این نظریه‌ها، نظریه‌ی مسیر-هدف، مبتنی بر نظریه انگیزشی وروم است. بر اساس این نظریه رفتار رهبران با توجه به نیازهای پیروانشان و شرایط محیط کار شکل می‌گیرد. در این زمینه چهار نوع رفتار رهبری شناسایی شده است: (۱) رهبری حمایتی، که رفاه کارکنان و جو سازمانی مثبت را در نظر می‌گیرد. (۲) رهبری مشارکتی، که مشارکت در تصمیم‌گیری را فراهم می‌کند. (۳) رهبری دستوری، که عدم اطمینان را در حل مشکلات بدون ساختار کاهش می‌دهد. (۴) رهبری مبتنی بر دستاورد، که با تعریف وظایف چالش برانگیز به دنبال خروجی با کیفیت است (Karatas et al., 2024).

رهبری مؤثر یک جنبه اساسی از موفقیت سازمانی است، زیرا هماهنگی، همکاری، و کار برای اهداف مشترک را تسهیل می‌کند (Khosravi et al., 2022). با عنایت به گستردگی ابعاد رهبری، اصولی که باید در هنگام تعریف آن در نظر گرفته شود پیچیده است (Raffo & Clark, 2018). مفهوم رهبری معمولاً به چهار نوع تقسیم می‌شود: رهبری آموزشی، تحول‌آفرین، مشارکتی، و توزیعی (Deligiannidou et al., 2020)، و همه آنها بر این موضوع تمرکز دارند که رهبران بر یادگیری و کیفیت تدریس تأثیر می‌گذارند. لیثوود و همکاران (Leithwood et al., 2020) تأکید کردند که رهبری آموزشی مؤثر بر سازمان مدرسه تأثیر دارد، و در عین حال، بر کیفیت یادگیری و تدریس هم اثرگذار می‌باشد. کانلی و جیمز (Connolly & James, 2024) تأکید نمودند که تمرکز رهبران آموزشی بر موضوع یادگیری در مدرسه است. دمیری و همکاران (Damri et al., 2023) نیز رابطه بین رهبری مؤثر و عملکرد موفقیت‌آمیز دانش‌آموزان را تبیین کرد. از آنجایی که رهبران مدرسه بخشی جدایی‌ناپذیر از فرایند آموزش هستند، در حقیقت، مؤثرتری عوامل در موفقیت مدرسه نیز به‌شمار می‌روند (Doe et al., 2017).

مطالعات متعددی برای شناسایی ویژگی‌های رهبران مدرسه، و روش‌های تبدیل مدرسه به یک اکوسیستم یادگیری مؤثر برای بهبود یادگیری دانش‌آموزان انجام شده است (Barkman, 2015). با وجود مفهوم سازی‌های متنوع، همواره ویژگی‌ها و اصول خاصی وجود دارند که اغلب در همه تعاریف به چشم می‌خورند. یکی از این ویژگی‌ها مهارت‌های ارتباطی مؤثر است، که تعامل شفاف و مؤثر ذی‌نفعان را برای پیشبرد یک محیط کاری قانون‌مند و بهبود احترام بین رهبران و اعضاء را ترغیب می‌نماید (Keykha & Nastiezaie, 2020; Moller, 2010). هنگامی که رهبران توانایی ارتباط موفق را داشته باشند، مشارکت کاری اعضاء نیز به‌طور مثبت برانگیخته می‌گردد (Gutermann et al., 2017; Myende et al., 2021).

تحولات سریع جهان امروز رهبران را ملزم می‌کند که با سیر تغییر همگام باشند. برای نیل به این هدف، جلب اعتماد سایر اعضاء بسیار مهم است (Ghanbari & Majooni, 2021). توانمندسازی اعضاء تیم از طریق راهنمایی، ارشاد و ایجاد فرصت‌های پیشرفت منجر به ایجاد انگیزه در اعضاء و مسئولیت‌پذیری ایشان می‌شود (Esmaili et al., 2019). از آنجایی که مدارس جنبه‌های کاری گوناگون و پیچیده‌ای از جمله مسائل مالی، تغییرات برنامه درسی و چالش‌های آموزشی دارند، لازم است تارهبان الگویی برای به اشتراک گذاشتن و توزیع مسئولیت‌های رهبری ایجاد نمایند (Bellibas & Liu, 2018; Hickey et al., 2022; Sadeghi, 2012; Mohtashami, 2012).

ارتباط یکی از مهم‌ترین ابعاد رهبری اثربخش است. رهبران مدرسه که مهارت‌های ارتباطی خوبی دارند می‌توانند الگوی مناسب و مؤثری در مدرسه ایجاد کنند. آنها می‌توانند افکار، خواسته‌ها و انتظارات خود را به خوبی ابراز کنند و مهارت‌های اجتماعی کارسازی دارند. آنها و زیردستانشان نسبت به یادگیری دانش‌آموزان احساس مسئولیت می‌کنند (Barkman, 2015). مهارت‌های ارتباطی مدیران عملکرد معلمان را به نحو قابل توجهی تعیین می‌نماید زیرا اطلاعات لازم را به‌صورت شفاف و روشن به آنها منتقل

می‌کند (De Castro & Jimenez, 2022). ارتباط مؤثر همچنین معلمان را در فرایندهای تصمیم‌گیری مشارکت می‌دهد (Schneider & Burton, 2005).

دومین بعد مهم رهبری ترسیم افق آینده است، رهبران مدرسه برای حفظ روند توسعه پایدار، باید چشم‌اندازی برای مدرسه ترسیم کنند و آن را با اعضاء به اشتراک بگذارند (Chen & Yuan, 2021). داشتن افقی مشخص در چشم‌انداز آینده موجب تسهیل احساس هدفمندی، شفافیت اولویت‌های کاری، وحدت اصول و باورهای سازمانی و شخصیمی‌گردد. رهبرانی از این دست اهداف روشنی را تعیین می‌کنند که موفقیت همه دانش‌آموزان را تضمین کند و آن اهداف را با شفافیت کافی به همه دانش‌آموزان و کارکنان ابلاغ می‌نمایند. بنابراین، این اهداف به توسعه افقی مشترک بین رهبر و کارمندان کمک می‌کند (Andreoli et al., 2020) و باعث می‌شود تا همه افراد مسئولیت‌های خود را بدانند. ایجاد یک افق روشن با نوآوری در سازمان ارتباط نزدیکی دارد.

بعد سوم رهبری اثربخش قابلیت اطمینان و اعتماد است. اعتماد یک سرمایه اجتماعی است که می‌تواند باعث پیشرفت در اهداف سازمان شود (Li et al., 2016). چهارمین بعد رفتار دموکراتیک است. دموکراتیک بودن به معنای مشارکت و همکاری و نیز احترام و درک متقابل بین کارکنان و رهبران می‌باشد و در موفقیت مدرسه و دانش‌آموزان نقش دارد (Chen et al., 2022; Keykha & Nastiezaie, 2020). بعد پنجم رهبری، ثبات است. هنگامی که اقدامات و وعده‌های رهبران متناقض باشد، اعتماد و فرمانبرداری پیروان از رهبر کاهش می‌یابد (Sorek et al., 2018). ناهماهنگی ناشی از ناپایداری در برنامه‌ها و جهت‌گیری‌ها اغلب به کاهش اعتبار مدیریت و سردرگمی و عدم اطمینان در بین کارکنان منجر می‌شود (Lumban Gaol, 2023).

علاوه بر این موارد، یکی از ابعاد فرعی رهبری توانمند اشتیاق در کار است. اگر مدیران در مورد شغل خود هیجان داشته باشند، باعث ایجاد انگیزه در بین معلمان شده که منجر به عملکرد بهتر و رضایت شغلی بالاتر می‌شود (Cansoy, 2019). یکی دیگر از ابعاد فرعی، ارائه الگو است. رهبران نه تنها از طریق گفتار، بلکه با اعمال خویش نیز نقش محوری در فرهنگ‌سازی مدرسه ایفا می‌کند (Hallinger & Heck, 1998). آنها الگویی برای معلمان به‌منظور تشویق و نوآوری هستند و باعث افزایش وحدت و یگانگی در مدرسه می‌شود (Dadashpour et al., 2023). آخرین زیر مجموعه ابعاد رهبری مؤثر ویژگی مثبت‌اندیشی است رهبران مثبت‌اندیش به رضایت، مشارکت و عملکرد کارکنان کمک شایانی می‌کنند و مشوق فرهنگ سازمانی سالم و شکوفا می‌شوند (Rajabzade et al., 2015).

مدرسه کارآمد به مدرسه‌ای اطلاق می‌شود که در مقایسه با مدارس دیگر به نتیجه عملکرد دانش‌آموزان اهمیت بیشتری بدهد (Sammons et al., 1995). چنین مدرسه‌ای می‌تواند به بهترین نحو به اهداف خود دست یابد. عوامل زیادی مانند توسعه حرفه‌ای معلمان، همکاری، کیفیت در آموزش، و عملکرد مدرسه، مسئولیت‌پذیری و پایداری در اثربخشی مدرسه و رهبران آن نقش دارد (Andreoli et al., 2020).

تحقیق در زمینه ویژگی‌های مدارس کارآمد نخستین بار توسط اوموندز (Edmonds, 1979) و سپس، سامونز و همکاران (Sammons et al., 1995) انجام شد که ۱۱ ویژگی کلیدی مدارس کارآمد را بیان کردند: (۱) رهبری حرفه‌ای (۲) چشم‌انداز و اهداف مشترک (۳) محیط یادگیری (۴) تمرکز بر آموزش و یادگیری (۵) آموزش هدفمند (۶) اهداف و انتظارات بالا (۷) تقویت مثبت، (۸) نظارت بر پیشرفت (۹) مسئولیت و حقوق دانش‌آموزان (۱۰) مشارکت بین خانه و مدرسه (۱۱) سازمان یادگیرنده. علاوه بر این، ویژگی‌های مدرسه کارآمد این گونه نیز دسته‌بندی می‌شود (Doran, 2004): رهبری، انتظارات بالا، قوانین و انضباط، تمرکز بر اهداف، فرایند نظارت، جو مثبت، تأکید سازمانی بر انجام مسئولیت‌ها، مشارکت والدین و جامعه، توسعه کارکنان، مهارت‌های اساسی، مشارکت معلم در تصمیم‌گیری‌ها، شیوه گروه‌بندی، و کیفیت معلمان. چهار بعد زیرمجموعه هم شامل موانع یادگیری محدود، منابع انعطاف‌پذیر، تمرکز بر مهارت‌های اصلی، و نظارت بر پیشرفت دانش‌آموزان در مدرسه کارآمد هستند (Karatas et al., 2024). یادگیری محدود به حذف انواع عوامل منفی که دانش‌آموزان را از یادگیری باز می‌دارد اشاره می‌کند. بنابراین هم معلمان و هم مدیران باید چالش‌های برنامه درسی را در مدت زمان محدود تدریس متعادل کنند (Dadashpour et al., 2023).

پژوهش‌های اخیر در کشورهای مختلف همگی بر اهمیت و اثرگذاری چشمگیر رهبری کارآمد بر عملکرد و موفقیت دانش‌آموزان تأکید دارند. برای نمونه، اسماعیل و همکاران (Ismail et al., 2021) در مطالعه‌شان در مالدیو به این نتیجه رسیدند که بین رهبری آموزشی مدیران و اثربخشی مدارس، رابطه معناداری وجود دارد. این محققان همچنین تأکید کردند که ایجاد فرهنگ

مشارکتی در مدرسه و توانمندسازی معلمان برای دستیابی به اهداف مدرسه اهمیت فراوانی دارد. پژوهش دیگری که اثربخشی رهبری موفق در مدارس شیلی را بررسی کرده است، به این نتیجه دست یافت که رهبری نقشی اساسی در تصمیم‌گیری‌های راهبردی، حفظ ثبات، تمرکز بر ابعاد اصلی آموزش و یادگیری، ایجاد هویت جمعی، و سازگاری با تغییرات ایفا می‌کند. (Bellei et al., 2020). در همین راستا، کوه و همکاران (Koh et al., 2023) در تحقیق خود دریافتند که رهبری اثربخش مدرسه برای تعیین اهداف روشن، ایجاد انگیزه در کارکنان، و تحقق رابطه مشارکتی بین ذی‌نفعان ضرورت حیاتی دارد.

بر اساس آنچه گفته شد، پرسش اصلی مطالعه حاضر به شرح زیر بیان می‌شود:

چه رابطه‌ای بین ویژگی‌های رهبری مؤثر در مدارس، با ویژگی‌های مدرسه کارآمد وجود دارد؟

در همین راستا، فرضیه‌های زیر جهت بررسی موضوع و پاسخ دادن به پرسش یاد شده تدوین شدند:

۱. ابعاد فرعی رهبری مؤثر بر بعد موانع یادگیری محدود اثر پیش‌بینی کننده دارد.

۲. ابعاد فرعی رهبری مؤثر بر بعد منابع انعطاف‌پذیر اثر پیش‌بینی کننده دارد.

۳. ابعاد فرعی رهبری مؤثر بر بعد تمرکز بر مهارت‌های اساسی اثر پیش‌بینی کننده دارد.

۴. ابعاد فرعی رهبری مؤثر بر بعد نظارت بر پیشرفت دانش‌آموزان اثر پیش‌بینی کننده دارد.

### روش پژوهش

جامعه پژوهش شامل ۵۶۰ معلم مقطع متوسطه دوم در کلیه شهرهای استان گیلان بود که از طریق نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شده بودند. تعداد ۳۶۶ نفر از شرکت کنندگان زن، و ۱۹۴ نفر مرد بودند. از ۵۶۰ شرکت کننده ۲۶۷ نفر ۳۱ تا ۴۰ سال، ۱۷۵ نفر ۴۱ تا ۵۰ سال، ۶۸ نفر ۲۱ تا ۳۰ سال، و ۵۰ نفر ۵۱ سال به بالا با میانگین ۴۰/۱۹ سال بودند و سابقه آنها بینیک سال تا بیش از ۲۱ سال با میانگین ۱۱/۴۴ سال بود. تعداد ۲۰۲ نفر از معلمان در رشته زبان‌های خارجی، ۱۱۲ نفر در درس زیست‌شناسی، ۷۳ نفر در فیزیک و ریاضی، ۴۵ نفر در دروس علوم اجتماعی، و ۱۲۸ نفر نیز در سایر شاخه‌ها تدریس می‌کردند.

داده‌ها از طریق دو پرسشنامه متفاوت در این پژوهش جمع‌آوری شد. اولین پرسشنامه صلاحیت رهبران مؤثر بود که در پژوهش توران و ابیکلی اوغلو (Turan & Ebiclioglu, 2020) برای تعیین مهارت‌های رهبری مدیران مدرسه تهیه شده است. این پرسشنامه شامل ۴۰ گویه در هفت بعد می‌باشد، که عبارتند از: هیجان، ارتباط‌پذیری، ترسیم افق آینده، قابل اعتماد بودن، الگوسازی، دموکراتیک بودن و بردباری، و مثبت بودن. ابزار دوم پرسشنامه ویژگی‌های مدرسه کارآمد بود که توسط متیوال و ویتمر (Witmer, 2005) تدوین شده است. این پرسشنامه شامل ۱۴ گویه در چهار بعد شامل، موانع یادگیری محدود، منابع انعطاف‌پذیر، تمرکز بر مهارت‌های اساسی، و پیشرفت دانش‌آموزان است. به‌منظور تعیین پایایی این پرسشنامه ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. مقدار آلفای کرونباخ صلاحیت‌های رهبران مؤثر ۰/۹۱ و برای ویژگی‌های مدرسه کارآمد ۰/۸۸ بود که پایایی را در حد مطلوبی ارزیابی کرد.

### یافته‌های پژوهش

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از همبستگی اسپیرمن و برای تعیین معناداری رابطه بین ویژگی‌های مؤثر مدیران و ویژگی‌های مدرسه کارآمد از تحلیل رگرسیون استفاده شد. از آنجایی که رابطه مثبت و معناداری مشاهده شد ( $r=0.821$ ,  $p<0.01$ )، چهار مدل رگرسیون خطی مختلف ایجاد شد. در مدل‌های مذکور، زیر بعدهای ویژگی‌های مدرسه کارآمد، متغیر وابسته و ویژگی‌های رهبری مؤثر، متغیر مستقل هستند. نتایج تحلیل‌های مربوط به این مدل‌ها در جدول‌های ۱ تا ۴ آورده شده است.

جدول ۱. ماتریس‌های رگرسیون بین موانع یادگیری محدود و ابعاد فرعی ویژگی‌های رهبری مؤثر

p	t	B	SE	B	
...	۴/۴۹۴		۰/۳۷۲	۲/۷۸۸	ثبات
۰/۴۸۰	۰/۷۳۹	۰/۰۴۹	۰/۰۴۱	۰/۰۳۰	هیجانان
۰/۹۷۲	-۰/۰۳۵	-۰/۰۰۵	۰/۰۴۸	-۰/۰۰۲	برقراری ارتباط
۰/۰۷۸	۱/۷۶۵	۰/۲۴۶	۰/۰۴۵	۰/۰۷۹	ترسیم افق آینده
۰/۹۸۳	-۰/۰۲۱	-۰/۰۰۳	۰/۰۴۵	-۰/۰۰۱	قابل اعتماد بودن
۰/۸۳۰	۰/۲۱۴	۰/۰۲۷	۰/۰۶۵	۰/۰۱۴	الگو بودن
۰/۰۰۳	۲/۹۶۹	-۰/۳۲۳	۰/۰۳۲	۰/۰۹۶	دموکراتیک بودن و بردباری
۰/۹۱۳	۰/۱۰۹	۰/۰۱۲	۰/۰۵۲	۰/۰۰۶	مثبت بودن

جدول ۲. ماتریس‌های رگرسیون بین منابع انعطاف‌پذیر و ابعاد فرعی ویژگی‌های رهبری مؤثر

p	t	B	SE	B	
۰/۰۰۱	۳/۳۳۰		۰/۵۵۱	۱/۸۳۴	ثبات
۰/۰۲۷	۲/۲۲۳	۰/۱۱۰	۰/۰۶۰	۰/۱۳۴	هیجانان
...	۳/۵۸۷	۰/۴۰۶	۰/۰۷۱	۰/۲۵۵	برقراری ارتباط
۰/۰۶۷	۱/۸۳۸	۰/۱۹۲	۰/۰۶۶	۰/۱۲۲	ترسیم افق آینده
۰/۴۰۲	۰/۸۳۹	۰/۰۸۵	۰/۰۶۶	۰/۰۵۵	قابل اعتماد بودن
۰/۹۳۷	-۰/۰۷۹	-۰/۰۰۷	۰/۰۹۶	-۰/۰۰۸	الگو بودن
۰/۲۴۷	۱/۱۵۸	۰/۰۹۴	۰/۰۴۸	۰/۰۵۶	دموکراتیک بودن و بردباری
۰/۶۳۳	-۰/۴۷۸	-۰/۰۴۱	۰/۰۷۷	-۰/۰۳۷	مثبت بودن

جدول ۳. ماتریس‌های رگرسیون بین تمرکز بر مهارت‌های اساسی و ابعاد فرعی ویژگی‌های رهبری مؤثر

p	t	B	SE	B	
...	۶/۹۴۹		۰/۳۳۱	۲/۲۹۹	ثبات
...	۴/۳۸۹	۰/۲۶۴	۰/۰۳۶	۰/۱۵۹	هیجانان
۰/۰۶۷	۱/۸۳۵	۰/۲۵۴	۰/۰۴۳	۰/۰۷۸	برقراری ارتباط
۰/۷۰۰	-۰/۳۸۶	-۰/۰۴۹	۰/۰۴۰	-۰/۰۱۵	ترسیم افق آینده
۰/۷۸۷	-۰/۲۷۱	-۰/۰۳۳	۰/۰۴۰	-۰/۰۱۱	قابل اعتماد بودن
۰/۵۲۳	۰/۶۳۹	۰/۰۷۳	۰/۰۵۸	۰/۰۳۷	الگو بودن
۰/۴۸۷	۰/۶۹۶	۰/۰۶۹	۰/۰۲۹	۰/۰۲۰	دموکراتیک بودن و بردباری
۰/۱۲۳	۱/۵۴۳	۰/۱۶۱	۰/۰۴۷	۰/۰۷۲	مثبت بودن

جدول ۴. ماتریس‌های رگرسیون بین نظارت بر پیشرفت دانش آموزان و ابعاد فرعی ویژگی‌های رهبری مؤثر

p	t	B	SE	B	
...	۴/۷۹۴		۰/۸۶۰	۴/۱۲۴	ثبات
...	۴/۱۲۹	۰/۲۴۶	۰/۰۹۴	۰/۳۸۹	هیجانان
...	۳/۶۳۵	۰/۴۹۸	۰/۱۱۱	۰/۴۰۴	برقراری ارتباط
۰/۰۴۷	۱/۹۸۹	۰/۲۵۱	۰/۱۰۴	۰/۲۰۷	ترسیم افق آینده
۰/۹۳۲	-۰/۰۸۵	-۰/۰۱۰	۰/۱۰۳	-۰/۰۰۹	قابل اعتماد بودن
۰/۰۳۲	-۲/۱۴۷	-۰/۲۴۴	۰/۱۵۰	-۰/۳۲۱	الگو بودن
۰/۵۰۵	۰/۶۶۷	۰/۰۶۶	۰/۰۷۵	۰/۰۵۰	دموکراتیک بودن و بردباری
۰/۴۴۳	-۰/۷۶۸	-۰/۰۷۹	۰/۱۲۱	-۰/۰۹۳	مثبت بودن

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، نتایج مدل رگرسیون که در آن زیر بعدهای کیفیت رهبری مؤثر به‌عنوان متغیر مستقل، و زیر بعد موانع یادگیری محدود مدرسه اثربخش به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است معنادار بودند ( $F=51.640$ ;  $p<0.01$ ). ویژگی‌های رهبری  $0.39/60$  از متغیر وابسته موانع یادگیری محدود را توضیح می‌دهد. هنگامی که سطوح معنادار پارامترهای مدل بررسی می‌شود زیر بعد دموکراتیک بودن و بردباری دارای تأثیر مثبت و معنادار بر موانع یادگیری محدود می‌باشد. افزایش یک واحدی در بعد فرعی دموکراتیک بودن و بردباری باعث افزایش  $0.323/0$  واحدی در زیر بعد موانع یادگیری محدود می‌شود ( $R^2=0.396$ ). با توجه به نتایج تحقیق می‌توان گفت که دموکراتیک بودن و بردباری مؤثرترین مهارت رهبری در زیر بعد موانع یادگیری محدود می‌باشد.

چنانکه در جدول ۲ دیده می‌شود، نتایج مدل رگرسیون که در آن ابعاد فرعی ویژگی‌های رهبری اثربخش به‌عنوان متغیر مستقل، و زیر بعد منابع انعطاف‌پذیر مدرسه اثربخش به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شدند، معنادار بود ( $F=154.718$ ;  $p<0.01$ ). کیفیت رهبری مؤثر  $0.66/20$  درصد از متغیر وابسته منابع انعطاف‌پذیر را توضیح می‌دهد ( $R^2=0.66$ ). هنگامی که سطوح معنادار پارامترهای مدل بررسی می‌شود می‌توان دید که زیر بعد هیجان و ارتباط رابطه مثبت معناداری با منابع انعطاف‌پذیر دارد. افزایش یک واحدی در زیر بعد هیجان باعث افزایش  $0.110$  واحدی می‌گردد. و افزایش یک واحدی در زیر بعد ارتباط باعث افزایش  $0.406$  واحدی در زیر بعد منابع انعطاف‌پذیر می‌شود. از این رو، می‌توان گفت ارتباط، مؤثرترین ویژگی رهبری در زیر بعد منابع انعطاف‌پذیر مدارس کارآمد می‌باشد.

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود نتایج مدل رگرسیون که در آن زیر بعدهای ویژگی‌های رهبری مؤثر به‌عنوان متغیر مستقل، و زیر بعد تمرکز بر مهارت‌های اساسی مدرسه اثربخش به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است نیز معنادار بودند ( $F=77.546$ ;  $p<0.01$ ). ویژگی‌های رهبری مؤثر  $0.496/49$  درصد از متغیر وابسته تمرکز بر مهارت‌های پایه را توضیح می‌داد ( $R^2=0.496$ ). در هنگامی که سطوح معنادار پارامترهای مدل بررسی می‌شود، می‌توان دید که هیجان دارا رابطه مثبت و معنادار با تمرکز بر مهارت‌های اساسی است. افزایش یک واحدی در زیر بعد هیجان باعث افزایش  $0.264$  واحدی در زیر بعد تمرکز بر مهارت‌های اساسی می‌شود. در این پژوهش هیجان را می‌توان مؤثرترین مهارت رهبری در زیر بعد تمرکز بر مهارت‌های اساسی مدارس کارآمد دانست.

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، زیر بعدهای ویژگی‌های رهبری مؤثر به‌عنوان متغیر مستقل، و زیر بعد نظارت بر پیشرفت دانش‌آموزان مدرسه اثربخش به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. مدل رگرسیونی در اینجا نیز معنادار شد ( $F=80.594$ ;  $p<0.01$ ). این نکته نیز قابل توجه است که ویژگی‌های رهبری مؤثر  $0.66/20$  درصد از متغیر وابسته پیشرفت دانش‌آموزان را تبیین می‌کند ( $R^2=0.662$ ). هنگامی که سطوح معنادار پارامترهای مدل بررسی می‌شود، مشاهده می‌شود که زیر بعد هیجان رابطه منفی و معنادار بر نظارت بر پیشرفت دانش‌آموزان دارد. نتیجه تجزیه و تحلیل‌ها نشان می‌دهد که مؤثرترین مهارت رهبری در زیر بعد نظارت بر پیشرفت دانش‌آموزان مدارس کارآمد، ارتباط است.

### بحث و نتیجه‌گیری

پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که رهبری مؤثر مدیران با کارآمدی مدرسه و موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان مرتبط است (Connolly & James, 2024; Damri et al., 2023; Leithwood et al., 2020; Zinner et al., 2022) که بین ویژگی‌های رهبری اثربخش و ابعاد فرعی کارآمدی مدرسه همبستگی معناداری وجود دارد. با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان گفت که رهبری اثربخش و تمامی ابعاد فرعی ویژگی‌های مدرسه کارآمد همبستگی معناداری با هم دارند. نتایج نشان داد که بین زیر بعد موانع یادگیری محدود مدرسه کارآمد و دموکراتیک بودن و بردباری، از زیر بعدهای رهبری اثربخش، همبستگی وجود دارد. این موضوع را می‌توان به‌عنوان مسئولیت مدیران مدارس برای ایجاد یک محیط دموکراتیک و راحت به منظور اثربخشی بر عملکرد مدرسه تفسیر کرد. اهمیت ایجاد یک محیط دموکراتیک برای افزایش اثربخشی مدارس و تقویت همبستگی و کاهش انزوا در بین معلمان در برخی پژوهش‌های پیشین نیز آشکار شده است (Karatas et al., 2024; Zadok et al., 2024). در همین زمینه بر اهمیت ایجاد فرصت‌های برابر و حمایتی برای همه دانش‌آموزان در یک مدرسه کارآمد تأکید بسیاری شده است (Dadashpour et al., 2023). رهبران مدرسه نقش اساسی در ایجاد فرهنگ مدرسه‌ای دارند که هدف آن موفقیت برای همه

دانش‌آموزان، بدون در نظر گرفتن وضعیت اجتماعی، اقتصادی، جنسیت، قومیت، و توزیع مناسب منابع است. توجه و درک مدیران مدارس به موضوع ایجاد و حمایت از محیط کاری مثبت و روحیه بالای معلمان برای اثربخشی مدرسه بسیار اهمیت دارد. این یافته‌ها نیز با نتایج تحقیقات بادا و همکاران (Bada et al., 2020) و قنبری و معجونی (Ghanbari & Majooni, 2021) همخوانی دارد.

نتایج همچنین نشان داد که بین زیر بعد منابع منعطف مدرسه کارآمد و زیر بعدهای هیجان و ارتباط رهبری اثربخشی همبستگی معناداری وجود دارد. این نتیجه با یافته‌های کانسوی (Cansoy, 2019) و رجبزاده و همکاران (Rajabzade et al., 2015) مطابقت دارد که بیان می‌کند مدیر مدرسه مسئول ایجاد راحتی و امنیت معلمان و رفع نیازهای مادی آنها برای اثربخشی مدرسه است. به همین ترتیب، زادوک و همکاران (Zadok et al., 2024) اظهار داشتند که حمایت مدیران مدارس از توسعه حرفه‌ای و فراهم کردن منابع برای رسیدن به اهداف، با در نظر گرفتن نیازهای فردی به‌منظور افزایش اثربخشی مدارس با عملکرد پایین اهمیت بسیاری دارد. به همین شکل، چند پژوهشگر دیگر نیز تأکید کردند که رهبران مدرسه باید با تشویق مشارکت و همکاری، یک محیط مناسب ایجاد کنند. آنها تأثیر رهبری هوشمندانه برای پیدا کردن ایده‌های جدید، ترویج همکاری و گفتگو بین معلمان، و تشویق یادگیری مستمر برای مدرسه را خاطرنشان ساختند (Gutermann et al., 2017; Myende et al., 2021). نتایج مربوط به زیر بعد هیجان رهبری مؤثر نیز نشان داد که یک مدیر مدرسه کارآمد باید مشتاق و با اعتماد به نفس باشد و راهبردهای مناسب را در محل کار توسعه دهد. با توجه به اینکه مدیران مدارس نقش محوری در رهبری دیگران دارند، می‌توان گفت که اشتیاق و هیجانی که آنها از خود نشان می‌دهند می‌تواند برای سایر ذی‌نفعان مدرسه انگیزه ایجاد کند و استفاده از یک روش ارتباطی مؤثر و متناسب با مدرسه برای به اشتراک گذاشتن این اشتیاق می‌تواند به ایجاد جو مثبت در مدرسه کمک کند. این یافته با نتایج پژوهش‌های سورک و همکاران (Sorek et al., 2018) و داداش‌پور و همکاران (Dadashpour et al., 2023) تشابه و همخوانی دارد.

همچنین مشاهده شد که بین بعد تمرکز بر مهارت‌های اساسی مدرسه اثربخش و زیر بعدهای هیجان رهبری اثربخش همبستگی معناداری وجود دارد. این یافته نیز مورد تأیید اولسون و همکاران (Olsson et al., 2021) است که در تحقیق خود دریافتند که رهبران مؤثر، موفقیت همه دانش‌آموزان را برمی‌انگیزند، بر مهارت‌های اساسی ایشان تمرکز می‌کنند، و پیشرفت دانش‌آموزان را به دقت زیر نظر دارند که در نهایت، باعث ایجاد روحیه مطلوب در مدرسه می‌شود. مدیرانی که می‌توانند به سرعت با چالش‌ها سازگار شوند و مهارت‌های رهبری آنها به الگوی حاکم بر مدرسه کمک سازنده می‌کند، و در مورد وظایف خود احساس هیجان و اشتیاق می‌کند منجر به ایجاد جو مثبت مدرسه شده، به معلمان انگیزه می‌دهند، و رویکردهای آموزشی خلاقانه را ترویج می‌نمایند. با توجه به اینکه نیازهای آموزشی دانش‌آموزان به موازات پیشرفت فناوری و تغییر سیاست‌های نظام آموزشی کشور به سرعت تغییر می‌کند، می‌توان گفت که مدیران مدارس باید پیوسته مهارت‌های اساسی دانش‌آموزان را زیر نظر داشته باشند و انگیزه و اشتیاق لازم برای کسب این مهارت‌ها را داشته باشند.

در نهایت، با توجه به یافته‌های به دست آمده، می‌توان اظهار داشت که زیر بعد رشد دانش‌آموز در مدرسه کارآمد با زیر بعدهای هیجان، ارتباط، و بینش رهبری اثربخش، همبستگی معناداری دارد. مدیران مدرسه مسئولیت مدیریت مدرسه با استفاده مؤثر از منابع و ایجاد روحیه تیمی بر اساس مقررات مربوط به نظام آموزشی را به عهده دارند. هیجان مدیران الهام‌بخش معلمان است و توسعه مستمر آموزشی در مدرسه را ترغیب می‌نمایند. آنها نیز به این نتیجه یکسان دست یافتند که ارتباط شفاف مدیران فرایندهای تصمیم‌گیری مؤثر و حل مسأله را در مدرسه تسهیل می‌کند و همکاری بین معلمان را افزایش می‌دهد. از این یافته‌ها می‌توان دریافت که مهارت‌های ارتباطی مؤثر مدیران برای روابط مثبت با معلمان و مقابله با فرسودگی شغلی در مدرسه بسیار حیاتی است و ایجاد یک چشم‌انداز مشترک یا همان افق آینده و دریافت بازخورد از ذی‌نفعان به توسعه مستمر و پایدار در مدارس کمک می‌کند. این نتیجه‌گیری در پژوهش چن و یوان (Chen & Yuan, 2021) نیز تکرار شده است.

بر اساس نتایج مطالعه می‌توان پیشنهادهایی را برای مدیران و رهبران مدرسه ارائه نمود. با توجه به رابطه بین ویژگی‌های رهبری مؤثر مدیران مدارس و اثربخشی مدارس می‌توان گفت که ارائه آموزش ضمن خدمت به مدیران مدارس می‌تواند به اثربخشی آنها کمک کند. علاوه بر این، گنجاندن دوره‌هایی در مورد منابع انعطاف‌پذیر، برقراری ارتباط با همکاران، ابراز اشتیاق و هیجان در

آموزش رهبری مدرسه با توجه به ارتباط بین این ویژگی‌های خاص و اثربخشی مدرسه بسیار مفید خواهد بود. علاوه بر این، پیشنهاد ایجاد دانشکده‌ها یا مراکز تخصصی و حرفه‌ای برای آموزش مدیران مدارس ممکن است سودمند باشد. تدبیر و بازاندیشی در ارائه تعاریف دقیق و اصول اساسی اداره مدارس کارآمد می‌تواند تسهیل کننده باشد و در این زمینه باید از سیاست‌گذاران آموزش، دعوت به توجه و بررسی نمود. این کار به رهبران و سایر ذی‌نفعان امکان می‌دهد تا بتوانند کار ارزیابی عملکرد مدرسه و مدیریت آن را به آسانی و با دقت بیشتری انجام بدهند.

با عنایت به محدودیت‌های پژوهشی، پیشنهاد می‌شود که نتایج این مطالعه با کیفیت بیشتری بررسی و تکرار شود. علاوه بر روش‌های کمی، برای پاسخ به سؤالات عمیقی که چپستی و چگونگی مفاهیم را جستجو می‌نمایند، و برای درک روشن‌تری از رابطه بین مدارس کارآمد و مهارت‌های رهبری می‌توان از روش‌های کیفی و آمیخته نیز بهره جست.

### پشتیبانی مالی

پژوهشگران هیچ‌گونه حمایت مالی دریافت نکرده‌اند.

### تعارض منافع

نویسندگان مقاله هیچ تعارض منافی ندارند.

### References

- Andreoli, P. M., Klar, H. W., Huggins, K. S., & Buskey, F. C. (2020). Learning to lead school improvement development: An analysis of rural school leadership. *Journal of Educational Change*, 21(4), 517-542. <https://doi.org/10.1007/s10833-019-09357-z>
- Bada, H. A., Tengku Ariffin, T. F., & Nordin, H. B. (2020). The effectiveness of teachers in Nigerian secondary schools: The role of instructional leadership of principals. *International Journal of Leadership in Education*, 27(1), 44-71. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1811899>
- Barkman, C. (2015). The characteristics of an effective school leader. *BU Journal of Graduate Studies in Education*, 7(1), 14-18.
- Bellei, C., Morawietz, L., Valenzuela, J. P., & 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. <https://doi.org/10.1080/09243453.2019.1652191>
- Bellibas, M. S., & Liu, Y. (2018). The effects of principals' perceived instructional and distributed leadership practices on their perceptions of school climate. *International Journal of Leadership in Education*, 21(2), 226-244. <https://doi.org/10.1080/13603124.2016.1147608>
- Brauckmann, S., Pashiardis, P., & Arlestig, H. (2023). Bringing context and educational leadership together: Fostering the professional development of school principals. *Professional Development in Education*, 49(1), 4-15. <https://doi.org/10.1080/19415257.2020.1747105>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Camarero-Figuerola, M., Cebrian-Bernat, G., Iranzo-Garia, P., & Tierno-Garcia, J. M. (2022). School leadership practices, challenges and opportunities in Spain from key agents' perspective. *Cogent Social Sciences*, 8(1), 2126604. <https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2126604>
- Cansoy, R. (2019). The relationship between school principals' leadership behaviours and teachers' job satisfaction: A systematic review. *International Education Studies*, 12(1), 37-52.
- Chen, D., Ning, B., & Bos, W. (2022). Relationship between principal leadership style and student achievement: A comparative study between Germany and China. *Sage Open*, 12(2), 21582440221094601. <https://doi.org/10.1177/21582440221094601>
- Chen, H.-H., & Yuan, Y.-H. (2021). The study of the relationship of teacher's creative teaching, imagination, and principal's visionary leadership. *Sage Open*, 11(3), 21582440211029932. <https://doi.org/10.1177/21582440211029932>
- Connolly, M., & James, C. (2024). Developing and proposing rational and valid principles for effective school governance in England. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(2), 417-434. <https://doi.org/10.1177/17411432221077507>

- Dadashpour, M., Nikaeen, Z., Hajianzehaee, Z., & Zarei, A. (2023). The effect of school leadership style upon the creativity of physical education teachers with creative self-efficacy as an intermediary. *Quarterly Journal of Education*, 39(1), 109-130. (in Persian)
- Damri, D., Ristapawa, I., Tsaputra, A., Ediyanto, E., & Jatiningsiwi, T. G. (2023). Leadership evaluation and effective learning in an inclusive high school in Padang, Indonesia. *Cogent Education*, 10(2), 2282807. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2282807>
- De Castro, G. B., & Jimenez, E. C. (2022). Influence of schoolprincipal's attributes and 21st-century leadership skills on teachers' performance. *Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(2), 52–63. <https://doi.org/10.36079/lamintang.jhass-0402.374>
- Deligiannidou, T., Athanailidis, I., Laios, A., & Stafyla, A. (2020). Determining effective leadership qualities of a schoolprincipal from the perception of PE teachers in Greece. *Journal of Physical Education and Sport*, 20, 2126-2135.
- Doe, T., Fradale, P., Lynch, D., Mason, S., Quinn, C., & Sell, K. (2017). Unpacking the effective school leader. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 3, 39-54.
- Doran, J. A. (2004). *Effective school characteristics and student achievement correlates as perceived by teachers in American style international schools*. Unpublished doctoral dissertation, University of Central Florida.
- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 37(1), 15-24.
- Esmaili, E., Sameri, M., & Hassani, M. (2019). Effect of school organizational conditions, leadership perception and teacher motivation on improving teaching activity through the mediation of professional development of elementary teachers. *Journal of New Educational Approaches*, 14(2), 108-128. <https://doi.org/10.22108/nea.2020.119818.1414>. (in Persian)
- Fiedler F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Ghanbari, S., Majooni, H. (2021). The impact of ethical leadership on school organizational effectiveness through the mediating role of psychological empowerment and creative teachers. *Journal of Research in Educational Systems*, 15(53), 163-173. (in Persian)
- Gutermann, D., Lehmann-Willenbrock, N., Boer, D., Born, M., & Voelpel, S. C. (2017). How leaders affect followers' work engagement and performance: Integrating leader-member exchange and crossover theory. *British Journal of Management*, 28(2), 299-314. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12214>
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980–1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157-191. <https://doi.org/10.1080/0924345980090203>
- Hallinger, P. (2003) *Reshaping the landscape of school leadership development: A global perspective*. Swets & Zeitlinger.
- Hickey, N., Flaherty, A., & Mannix McNamara, P. (2022). Distributed leadership: A scoping review mapping current empirical research. *Societies*, 12(1), 15-20. <https://doi.org/10.3390/soc12010015>
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice*. McGraw Hill.
- Ismail, M., Khatibi, A. A., & Azam, S. M. F. (2021). The moderating role of school level in the relationship between deputy principal's instructional leadership and school effectiveness in public schools in Maldives. *Research in Educational Administration and Leadership*, 6(2), 472-513.
- Kalkan, U., Aksal, F. A., Gazi, Z. A., Atasoy, R., & Dagli, G. (2020). The relationship between school administrators' leadership styles, school culture, and organizational image. *Sage Open*, 1-15. <https://doi.org/10.1177/2158244020902081>
- Karatas, S., Donmez, S. A., Yoruk, T., Ozdemir, S. N. Y., Gok, R., Dogan, A. (2024). Teachers' perceptions regarding effective school features and effective leadership qualifications of school principals in Turkey. *Sage Open*, 14(1), 1-12. <https://doi.org/10.1177/2158244024123397>
- Keykha, Z., & Nastiezaie, N. (2020). The effect of authentic leadership on effectiveness of schools management with mediating role of knowledge sharing. *Journal of Educational Psychology Studies*, 17(39), 172-145. <https://doi.org/10.22111/JEPS.2020.5316> (in Persian)
- Khosravi, S., Gorgij, M., & Sanchouli, S. (2022). Status of efficient school from the perspective of fundamental development document from the approach of school in the 2025 vision. *Modern Progress in Psychology, Educational Sciences and Education*, 5(52), 394-411. (in Persian)

- Koh, G. A., Askill-Williams, H., & Barr, S. (2023). Sustaining school improvement initiatives: Advice from educational leaders. *School Effectiveness and School Improvement*, 34(3), 298-330. <https://doi.org/10.1080/09243453.2023.2190130>
- Lambrecht, J., Lenkeit, J., Hartmann, A., Ehler, A., Knigge, M., & Spörer, N. (2020). The effect of school leadership on implementing inclusive education: How transformational and instructional leadership practices affect individualised education planning. *International Journal of Inclusive Education*, 26(9), 943-957. <https://doi.org/10.1080/13603116.2020.1752825>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership and Management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Li, L., Hallinger, P., & Walker, A. (2016). Exploring the mediating effects of trust on principal leadership and teacher professional learning in Hong Kong primary schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(1), 20-42. <https://doi.org/10.1177/1741143214558577>
- LumbanGaol, N. T. (2023). School leadership in Indonesia: A systematic literature review. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(4), 831-848. <https://doi.org/10.1177/17411432211010811>
- Moller, J. (2010). Leadership: Democratic. In P. Peterson, E. Baker, & B. McGaw (Eds.), *International encyclopedia of education* (pp. 12-17). Elsevier.
- Myende, P. E., Blose, S., & Adebisi, D. O. (2021). Leading teaching and learning in a deprived Nigerian context: Leadership practices of successful school principals. *International Journal of Leadership in Education*, 27(3), 686-704. <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1913234>
- Navaridas-Nelda, F., Clavel-San Emeterio, M., Fernandez-Oritz, R., & Arias-Oliva, M. (2020). The strategic influence of school principal leadership in the digital transformation of schools. *Computers in Human Behavior*, 112, 106481. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106481>
- Olsson, G., Modin, B., & Laftman, S. B. (2021). Teacher-rated school leadership and adolescent gambling: A study of upper secondary schools in Stockholm, Sweden. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 9660. <https://doi.org/10.3390/ijerph18189660>
- Raffo, D. M., & Clark, L. A. (2018). Using definitions to provoke deep explorations into the nature of leadership. *Journal of Leadership Education*, 17(4), 208-218. <https://doi.org/10.12806/V17/I4/C1>
- Rajabzade, R., Lesani, M., & Motahharinejad, H. (2015). The relationship between teachers' perceptions towards instructional leadership behaviors of their principals and teachers' attitudes towards change and their effectiveness. *Research on Educational Leadership and Management*, 2(5), 149-176. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2017.2622.1063>
- Sadeghi, Z., & Mohtashami, R. (2012). The role of distributed leadership in learning quality improvement. *Iranian Quarterly of Education Strategies*, 5(3), 207-214. (in Persian)
- Sammons, P., Hillman, J., & Mortimore, P. (1995). Key characteristics of effective schools: A review of school effectiveness research. *Office for Standards in Education (OFSTED)*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED389826.pdf>
- Schneider, A., & Burton, N. (2005). An ideal 'type'? — The characteristics of effective school principals as perceived by aspiring principals both from within education and those from an alternate career path. *Management in Education*, 19(2), 6-9. <https://doi.org/10.1177/08920206050190020201>
- Sorek, A. Y., Haglin, K., & Geva, N. (2018). In capable hands: An experimental study of the effects of competence and consistency on leadership approval. *Political Behavior*, 40(3), 659-679. <https://doi.org/10.1007/s11109-017-9417-5>
- Turan, S., & Ebiclioglu, N. (2002). Okul müdürlüğünün liderlik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi [A study of gender differences and leadership characteristics of elementary school principals]. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 31(31), 444-458.
- Witmer, L. W. (2005). *Relationships among transformational leadership, family background, teachers' commitment to change, effective schools' characteristics, and student achievement in California public comprehensive high schools: A structural equation model*. Unpublished doctoral dissertation, Azusa Pacific University.
- Zadok, A., Benliel, P., & Schechter, C. (2024). School middle leaders' transformational leadership and organizational resilience: The moderating role of academic emphasis. *European Journal of Education*, 59, 12657. <https://doi.org/10.1111/ejed.12657>
- Zinner, L., Lindorfer, B., & O'Reilly, A. (2022). Leadership in changing doctoral education. *European Journal of Education*, 57, 424-437. <https://doi.org/10.1111/ejed.12517>