

## Principal's Educational leadership literacy in Education System: A Mixed-method Approach

Rahim Kamyab<sup>1</sup>, Mahdi Mohammadi<sup>2\*</sup>, Jafar Jahani<sup>3</sup>, Qasem Salimi<sup>4</sup>, Maryam Shafiyi Sarvestani<sup>5</sup>

Received: 16/03/2020

Accepted: 20/06/2020

صفحات: ۴۹۸-۵۳۹

دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۱۲/۲۶

پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۳/۳۱

### Abstract

Since 1950 some international organizations decided to establish a unanimous method and standard in defining the aspects of literacy. According to UNESCO "Literacy" is the ability to identify, understand, interpret, create, communicate and compute, using printed and written (and visual) materials associated with varying contexts. Literacy involves a continuum of learning to enable an individual to achieve his or her goals, to develop his or her knowledge and potential and to participate fully in the wider society. However Literacy is a multilateral and dynamic concept and is impossible to be limited to this definition or any other interpretation.

On the one hand, the school institution is the main platform in realizing the educational goals of each nation. The majority of the experts believe, the school administration plays a fundamental role in both schools' function in general and teacher-pupil function in particular, that develops the demands, needs and the expectations of the society from the schools' outcome. In recent decades, the responsibilities of the school principals have transformed and become more expanded, complicated, challenging and undetermined with lack of transparency. A school principal have to be an effective organizer, supervisor, planner, decision maker, financial manager, and the most important

---

1. PhD Student- Education Planning - faculty of educational science and psychology, University of Shiraz, Shiraz, Iran.

2. Associate Professor- Faculty of educational science and psychology, University of Shiraz, Shiraz, Iran.

\* Corresponding Author:

Email: m48r52@gmail.com

3. Associate Professor- Faculty of educational science and psychology, University of Shiraz, Shiraz, Iran.

4. Assistant Professor- Faculty of educational science and psychology, University of Shiraz, Shiraz, Iran.

5. Assistant Professor- Faculty of educational science and psychology, University of Shiraz, Shiraz, Iran.

of all, educational leader, that is in constant transformation. Thus, one of the strategies of management based on the contingency theory, is to delegate some levels of the authority and the power to the educational administration and leadership.

On the other hand, there have been several approaches to the educational leadership defined and discussed. Despite the numerous expressions used in different schools, the structures and characteristics of the educational leadership are the same. Educational leadership, mostly includes certain functions as: supervising the education in class, developing the curriculum and the staff, enabling and empowering the staff and the educators, the proficiency in the school management and preparing a curriculum in the school, all the responsibilities that the leaders take to improve the teaching and learning process in the schools, the concentration of the principal on the teaching and learning process and the interaction between the teachers and the pupils, and etc. These definitions and expressions depict the deep concerns about the role of the principals in the teaching and learning process. However, according to the researchers, educational leadership is one of the aspects of the school principal which aims to an effective teaching and learning in schools.

Therefore, several researches have been conducted in order to evaluate the principals both inside the country and abroad. In spite of the researches on the evaluation of the leaders and the principals of the schools, and the emphasis of the fundamental document on the development of education on the role of the educational leadership, there has been no researches conducted specifically on the role of the educational leadership literacy of the school principals that clearly establishes a platform for the evaluation of the principals particularly in this field of study.

In other words, it is not determined what knowledge, skills, attitudes and responsibilities meet the requirements of the fundamental document on the development of education in order to transform the role of the school principals from the management to the educational leadership position. Considering the fact that there are deferent perspectives revolving around educational leadership inside the country and abroad, it can be concluded that some cognitive skills as: planning, intelligence, creativity, critical thinking, rationality and etc. are the abilities that an educational leader must retain. The major question that is raised here, is what kind of literacy, a principal is required to have, as an educational leader? Based on this question, this research is done with the aim of establishing a framework of educational leadership literacy of the school principals in the Iranian Education System.

Considering that the purpose of this study is to provide a framework of the educational leadership literacy in the school principals of the Iranian Education System, the qualitative research design and The Meta-Synthesis Method is used and includes 6 steps: 1- taking a philosophical stance and establishing the

question. 2- Resources research. 3- Qualitative evaluation 4- Analyzing the researches. 5- Combining the findings. 6- Validating the finding. In the first step, and after providing the questionnaire, the members of the meta-synthesis team were determined. The meta-synthesis team members included 2 curriculum planning experts, 1 expert in the field of education and the meta-synthesis method accompanied by an expert in data bases from Mirzaye Shirazi Library with Master's degree in the field of Information science and knowledge management. The association of the data bases expert, is due to reliability and validity of the brute-force search and systematic review of the literatures related to the subject and finding the needed resources. In the second and third step, research data from reliable sources, including Latin data banks of Scopus and Springer (2005 to 2019), and Persian data banks of Magiran and Noormags and etc. (1378 to 1398 Solar Hijri Calendar) were determined based on the Inclusion and Exclusion Criteria. By using Systematic Review Method and the following keywords of: literacy, educational leader's literacy, framework of the educational leader's literacy, were searched with the word of "qualitative" in the study field of educational science, then the search was limited and the word of "educational leadership competency" was searched and 600 qualitative and mixed articles were analyzed (only the qualitative part of the mixed researches were analyzed) and categorized in 3 groups: a:related b:somewhat related and c:unrelated. Finally, 42 articles were chosen. . In the fourth step, with the data analysis, first, 331 Educational Leadership content-bases were extracted. Then using introduction-writing and classifying method, this 331 content-bases, were classified into 20 organizing components of Information Literacy, Communication Literacy, Leadership Literacy, Ethic Literacy, Personality Literacy, Religious Literacy, Vocational Literacy, Economic Literacy, Digital Literacy, Health Literacy, Social Literacy, International Literacy, Organizational Literacy, Thought Literacy, Cultural Literacy, Academic Literacy, Attitude and Perspective Literacy, Legal Literacy, Research Literacy and Aesthetic Literacy, and formed the framework of The Educational Leaders' Literacy in the school principal's. The designed framework can be used as a standard for choosing or planning a curriculum for in-service training courses of the school principals in the educational system, or be used as a required syllabus of The Educational Leaders' Literacy in the universities and the higher education institutions.

**Keywords:** literacy, educational leadership, school principals, competency, Meta Synthesis

## سواد رهبری آموزشی مدیران مدارس در نظام آموزش و پرورش: رویکرد

## فرا ترکیب

رحیم کامیاب<sup>۱</sup>، مهدی محمدی<sup>۲\*</sup>، جعفر جهانی<sup>۳</sup>، قاسم سلیمی<sup>۴</sup>، مریم شفیعی سروسستانی<sup>۵</sup>

## چکیده

روش پژوهش، فراترکیب تبدیلی بود که در گام اول و پس از ارائه سؤال پژوهش، اعضای تیم فراترکیب مشخص شدند. در گام دوم و سوم، منابع معتبر داده‌های پژوهش بر اساس دو معیار شمول و خروج شامل انتخاب پایگاه‌های معتبر لاتین اسکوپوس، اشپرینگر ۲۰۰۵ تا ۲۰۱۹ و فارسی مگیران و نورمگز و ... در بازه زمانی ۱۳۷۸ تا ۱۳۹۸، جستجو و ۶۰۰ مقاله بررسی شد که بر اساس فهرست الف (مرتبط)، ب (تا حدودی مرتبط) و ج (نامرتبط)، در نهایت، تعداد ۴۲ مقاله انتخاب شد. در گام چهارم، با تجزیه و تحلیل داده‌ها، ابتدا ۳۳۱ مضمون پایه سواد رهبری آموزشی استخراج شد. سپس با شیوه فراچکیده‌نویسی و دسته‌بندی، این ۳۳۱ مضمون پایه در ۲۰ مضمون سازمان دهنده با عنوان سواد اطلاعاتی، سواد ارتباطی، سواد رهبری، سواد اخلاقی، سواد شخصیتی، سواد اعتقادی، سواد حرفه‌ای، سواد اقتصادی، سواد دیجیتال، سواد سلامت، سواد اجتماعی، سواد بین‌المللی، سواد اداری، سواد تفکر، سواد فرهنگی، سواد آکادمیک، سواد نگرشی و ارزشی، سواد حقوقی، سواد پژوهشی و سواد هنری قرار گرفت و چارچوب سواد رهبری آموزشی مدیران مدارس را تشکیل دادند. چارچوب طراحی شده می‌تواند به عنوان معیاری برای انتخاب و یا طراحی دوره‌های آموزش ضمن خدمت مدیران مدارس در نظام آموزش و پرورش قرار گیرد.

**کلیدواژه‌ها:** سواد، رهبری آموزشی، مدیران مدارس، شایستگی، فراترکیب تبدیلی.

۱ - دانشجوی دکتری، رشته برنامه ریزی درسی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

۲ - دانشیار، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

Email: m48r52@gmail.com

\*نویسنده مسؤول:

۳ - دانشیار، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

۴ - استادیار، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

۵ - استادیار، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

## مقدمه

از سال 1950 برخی از سازمان‌های بین‌المللی برای ارتقای خط مشی و ایجاد وحدت رویه در فهم معانی سواد تصمیم گرفتند که آن را به بحث بگذارند. (Unesco, 2005:21) سواد را توانایی شناسایی، درک، تفسیر، ایجاد ارتباط و محاسبه، استفاده از مطالب چاپی و نوشته شده در زمینه‌ها و موضوعات مختلف می‌داند که مستلزم یک دوره یادگیری است تا افراد را قادر به کسب اهدافشان کند و افراد دانش و توان بالقوه خود را توسعه دهند و به طور کامل مشارکت اجتماعی داشته باشند. اما سواد مفهومی چندگانه و پویا است و نه این تعاریف و نه دیگر تعاریف نمی‌تواند پایان‌بخش معنای سواد باشد (Unesco, 2008). آزولای<sup>۱</sup>، مدیر کل یونسکو، در هشتم سپتامبر 2018، سواد آموزی را اولین گام به سوی استقلال و آزادی از محدودیت‌های اجتماعی و اقتصادی و پیش‌نیاز توسعه فردی و جمعی دانست که باید در یک بستر آموزشی و پرورشی تحقق یابد. از سوی دیگر، نهاد مدرسه اصلی‌ترین جایگاه برای تحقق بخشیدن به هدف‌های نظام آموزش و پرورش رسمی هر کشور است و رشد و توسعه هیچ جامعه‌ای از سطح معلمان آن جامعه بالاتر نمی‌رود (Zain Abadi & Abdolhosaini, 2016:112). خود معلمان نیز توسط مدیران هدایت می‌شوند. مدیریت مدرسه به اعتقاد بسیاری از صاحب‌نظران نقش اساسی در کارکردهای مدرسه به طور عام و معلمان و دانش‌آموزان به طور خاص دارد (Abdollahi, 2014:121; Farahbakhsh, Gafari Sarabi, Siah Kamreie, Gholami & Moradi, 2017:119; Zeinabadi & Abdolhosaini, 2016:114; Bakhtiari, Salim & Najafbeigi, 2014:159; Nasirian & Habibolahi, 2015). اما جامعه معاصر قرن بیست و یکم متفاوت از قرن نوزده و بیستم است. این جامعه که تجربه امواج تغییرات مانند انفجار فناوری اطلاعات و ارتباطات، جهانی شدن، تنوع فرهنگی و جمعیتی، چالش پسا صنعتی، مساوات طلبی و دموکراسی را مطالبه‌گر است بیان می‌دارد که خواسته‌ها، نیازها و انتظارات جامعه درخصوص آنچه حاصل پیامدهای مدرسه است را متحول می‌سازد (Akinbode & Al Shuhumi, 2018:141). مسؤولیت‌های مدیران مدارس در دهه‌های اخیر گسترش یافته و پیچیده‌تر شده است (Lahetero, Ahtiainen & Lang, 2019:345). درواقع همچنان که (Tucker & Coddling (2002); Bush (2013:254); Mahlangu (2014:1381); Mestry (2017) اظهار می‌دارند، مسؤولیت مدیران، پیچیده‌تر، چالش برانگیزتر، ناشناخته‌تر و با عدم شفافیت همراه است. یک مدیر مدرسه باید سازماندهی، نظارت، برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، مدیریت مالی و از همه مهم‌تر رهبری آموزشی مؤثری داشته باشد (Rehman, et

1. Azoulay

(al, 2019)، که به صورت مدام در حال تحول است (De). (Abdullah & Kassim, 2011; Matthews, 2014:198; Mestry, 2017) از این رو، یکی از رویکردهای مدیریت اقتضایی در کشورهای مختلف تفویض اختیار و واگذاری قدرت تا سطحی معین به حیطة رهبری و مدیریت آموزشی است.

تعاریف متعددی از رهبری آموزشی شده است، گرچه بسیاری از متخصصان اصطلاح رهبری آموزشی را تأیید کرده‌اند (Chikoko, Naicker & Mthiyane, 2013; Hoadley, Christie & Ward, 2009; Zepeda, 2013). برخی آن را رهبری برای یادگیری<sup>۱</sup> تعریف می‌کنند (Bush, 2006; Middlewood, 2013; Hallinger, Hech, 2009; Southworth, 2006). باین‌حال، علی‌رغم اصطلاحات مختلفی که در مدارس مختلف استفاده می‌شود ساختارها و ویژگی‌های رهبری آموزشی یکسان هستند. رهبری آموزشی اغلب ترکیبی از چندین وظیفه، نظیر نظارت بر آموزش در کلاس، توسعه کارکنان و توسعه برنامه‌دستی (Blase & Blase, 1999)؛ افزایش توانایی کارکنان و معلمان (Tees, 1992)؛ توانایی مدیریت مدرسه برای نظارت بر رشد و ارائه برنامه‌دستی در آموزشگاه؛ هر وظیفه‌ای که رهبران برای بهبود فرایندهای یاددهی و یادگیری در مدرسه انجام می‌دهند (Youngs & King, 2002)؛ تمرکز مدیر بر فعالیت‌های تدریس و یادگیری و تعامل رفتاری معلمان با دانش‌آموزان (Bush & Glover, 2002)؛ وظایف مدیر مدرسه شامل: تأمین مسیر، منابع و حمایت از معلمان برای بهبود یادگیری و تدریس در مدرسه (Keefe & Jenkins, 2002) و مدیریت تسهیل‌گری فرایند یاددهی و یادگیری و تدوین‌گری برنامه‌های آموزشی مدارس است (Bengo & machiez, 2013). به‌رحال در شیوه، رهبری آموزشی تنها حفظ مدیریت مدرسه نیست بلکه توسعه تمامی افراد و در تمامی پایه‌ها در مدرسه مدنظر است (Spillane, 2006). این تعاریف حاکی از نگرانی زیاد در بحث فرایندهای یاددهی و یادگیری به‌عنوان یکی از وظایف مدیر است اما بر اساس آنچه محققان بیان داشته‌اند، رهبری آموزشی جنبه‌ای از نقش مدیریت مدرسه است که هدف آن اجرای آموزش و یادگیری مؤثر در مدرسه است.

در همین راستا پژوهش‌های متعددی در راستای تبیین صلاحیت‌های مدیران در داخل و خارج کشور انجام‌شده است که از آن میان می‌توان به تحلیل ویژگی‌های عمومی و حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه ایران از منظر اسناد و مصوبات وزارت آموزش و پرورش (Abdollahi, 2014)، تدوین صلاحیت‌های علمی - حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی (Farahbakhsh, et al, 2017)، مدرسه موفق، مدیر موفق، مطالعه تطبیقی یافته‌های پروژه بین‌المللی مدرسه موفق از Zein

1. leadership for learning

(mosavi, Veshni, Abadi & Abdolhosaini (2016) اخلاق حرفه‌ای مدیران آموزشی از Heidari, Mohamadi, Solimani & Gheisarzadeh (2016) تبیین مدل بومی مدیریت مدارس متوسطه از Hajipoor Abaie, Abolghasemi & Saki, Ghahramani (2015) بررسی ویژگی‌های اثربخشی مدیران مدارس متوسطه دولتی شهر تهران و ارائه استراتژی مناسب از Bakhtiari et al (2014) ویژگی‌های مدیران آموزشی موفق از نظر معلمان: تلاش برای ساخت مقیاسی استاندارد برای مطالعه ویژگی‌های مدیریت موفق مدرسه (Gholami, Shirbigi & Sayadi, 2013) ساخت و اعتباریابی پرسش‌نامه سنجش رهبری تأملی مدیران مدارس (Taheri & Taheri, 2017) بررسی وضعیت مدیریت آموزشی در ایران از دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی (مطالعه کیفی) (Samadzadeh, 2014) نقش مدیران در ایجاد و توسعه احساس کارآمدی در معلمان: معرفی متغیر رفتارهای کارآمدساز مدیر به روش ترکیبی اکتشافی (Zeinabadi & Namaki, 2016) عوامل مؤثر بر شایستگی و صلاحیت مدیران مدارس راهنمایی و متوسطه شهرستان ملارد (Labadi & AghaAlikhani, 2013) ارزیابی سطح صلاحیت‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی و رابطه آن با تعهد و دل‌بستگی شغلی معلمان (Islamieh & Mohamad Davoodi, 2014) ارائه الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه (Farzaneh et al, 2015) صلاحیت حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی (Nasirian & Habibolah, 2015) و در خارج از کشور، رهبری آموزشی با تفکر جهانی شدن (Wagner, 2019) اصول حرفه‌ای رهبری آموزشی در مدارس (Karatas, 2019) نقش رهبری آموزشی در پایه‌گذاری فرهنگ مثبت کارکنان در دوره دوم متوسطه (Morris, et al 2019) درک رهبران آموزشی از سبک رهبری خود (Rehman, et al, 2019) اثربخشی رهبری آموزشی (Rhoads, 2019) درک کارکنان و معلمان از نقش رهبری آموزشی مدیران مدارس دولتی (Naido, 2019) رهبری باهدف (Townsend, Bayetto, Dempster, Johnson & Stevens, 2018) مدل ارزیابی متمرکز رهبری آموزشی مرزانو (Carbaugh & Marzano, 2018) تفاوت‌های فردی رهبر، پارامترهای موقعیتی و نتایج رهبری (Zaccaro, Green, Dubrow & Kolze, 2018) بررسی تأثیر شایستگی‌های رهبری بر سازمان فرهنگی مدرسه (Glover; 2015) راه‌حل‌های مدرسه استراتژیک: تدوین چارچوب قابلیت‌های رهبری برای تسریع فرایند تدریس و یادگیری در قرن ۲۱ (Mills, 2016) شایستگی‌های رهبری در توسعه آموزشی (Verbeke, 2014) تدوین یک چارچوب ساده برای توسعه حرفه‌ای رهبر آموزشی (O'Connell, 2013) سیستم رهبری مدرسه: بررسی ساختار در حال ظهور اشاره کرد (Shaiked & Schechter, 2013).

با توجه به مجموعه پژوهش‌های انجام‌شده می‌توان دریافت که سواد رهبری آموزشی پدیده‌ای پیچیده است که رهبری و یادگیری را به هم پیوند می‌دهد (Bush & Middlewood, 2013). اما فقدان نظریه‌ها، الگوها، مفاهیم و فهرست مورد نیاز ظرفیت‌های رهبری و توسعه رهبری در مواجهه با تغییرات در نحوه سازمان‌دهی کار، پیچیدگی مسائل در تمام زمینه‌هایی که در آن با رهبری و رشد و بلوغ اجتماعی ارتباط دارد احساس می‌شود (Day & Harrison, 2007). توسعه رهبر، حتی بیش از مفهوم رهبری، فاقد تعریف، نظریه، سازه‌ها و فرایندهای مؤثر توافق شده است. ذی‌نفعان با پیچیدگی رویکردها و مدل‌های انتخابی روبه‌رو هستند و هیچ نقطه شروع واقعی برای ایجاد کار رهبران در محیط‌های آموزشی در قرن ۲۱ ندارند (O'Connell, 2014). به اعتقاد Moswela (2007) با اینکه مدیران مدارس نقش مهمی در رهبری آموزشی ایفا می‌کنند اما جایگاه این مسؤلیت را در انجام وظایف خود، به‌عنوان مدیر مدرسه، نمی‌دانند.

گرچه Dempster, Townsend, Johnson, Bayetto, Lovett & Stevens (2017) معتقدند که رهبر آموزشی باید قابل‌اعتماد، همراه و مطمئن باشد اما به نظر می‌رسد مشخص کردن نقش سواد رهبری آموزشی مدیران مدارس جایگاه ویژه‌ای دارد که باید در دستور کار مسؤولان آموزش و پرورش در انتخاب مدیران مدارس قرار گیرد. باوجود پژوهش‌های متعدد در حوزه شایستگی‌های رهبری و مدیریت مدرسه، پژوهشی که به‌طور ویژه نقش سواد رهبری آموزشی مدیران مدارس را به‌طور آشکار و در قالب الگویی روشن از تکالیف مربوط به این حوزه، معرفی کرده باشد مشاهده نشد. از سوی دیگر، با توجه به سند تحول بنیادین، کارکنان آموزشی، به‌ویژه مدیر آموزشگاه را به‌عنوان رهبر آموزشی آموزشگاه مسؤول ایجاد مسؤولیت‌پذیری همه‌جانبه، مشارکت اجتماعی و داشتن روحیه جمعی و مهارت موردنیاز جامعه، تقویت گرایش به زبان و ادبیات فارسی به‌عنوان زبان مشترک، توجه توأمان به منافع و مصالح فردی و اجتماعی در الگوی منافع و مصالح ملی، عدالت تربیتی در ابعاد کمی، همگانی و الزام و عدالت کیفی با رعایت تفاوت‌های فردی، جنسیتی، فرهنگی و جغرافیایی، پرورش، ارتقا و تعمیق انواع و مراتب عقلانیت در تمام ساحت‌های تعلیم و تربیت، سلامت جسمانی، نشاط و تقویت اراده، نقش معلم به‌عنوان هدایت‌کننده و الگویی امین و با بصیرت در فرایند تعلیم و تربیت و مؤثرترین عنصر در تحقق مأموریت‌های نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی می‌داند (Sanad Tahavol Boniadin, 2011). با توجه به نکاتی که در سند تحول بنیادین ذکر شده است چرخش‌های اثربخشی در فرایندهای تعلیم و تربیتی دیده می‌شود که در نمودار (۱) آمده است:

مؤلفه‌ها	وضع موجود	وضع مطلوب
معلم	آموزش دهنده	مربی، اسوه و تسهیل کننده یادگیری
دانش آموز	یادگیرنده منفعل	جستجوگر، تربیت جو و مشارکت پذیر
محتوا	کتاب درسی	برنامه محوری و بسته آموزشی و مواد آموزشی چندرسانه‌ای
زمان	ساعات رسمی آموزش	کل ساعات یادگیری هفته و سال
مکان	کلاس درس	محیط متنوع یادگیری
رسانه‌ها و فناوری	ابزار آموزشی	توانمندسازی برای زندگی در عصر فناوری
مدیریت	اداره مالی و اداری	رهبری آموزشی و تربیتی
خانواده	تأمین بخشی از منابع مالی	رکن سهیم و مؤثر در فرایند تربیت
مدرسه	مکان آموزشی	محل کسب تجربه‌های تربیتی محله و کانون تربیتی محله

نمودار (۱) چرخش‌های اثر بخش در مدرسه با توجه به سند تحول بنیادین

متناسب با آنچه سند تحول بنیادین به آن اشاره می‌کند، باید شاهد تحولاتی در زمینه نقش و سواد رهبری آموزشی بود تا بتوان به اهداف موجود در سند تحول دست یافت. با این رویکرد نقش رهبر آموزشی از حالت صرف یک جایگاه، به یک فعالیت، از یک مسؤولیت شخصی، به گروهی با مسؤولیت مشترک و نقش مدیر به عنوان یک فرد با مهارت‌های عمومی، به رهبری باهدف و زمینه خاص تغییر می‌کند که در نمودار (۲) نشان داده شده است.

مدیریت به مثابه جایگاه	رهبر آموزشی به عنوان فعالیت
مدیریت به مثابه مسؤولیت شخصی	گروهی با مسؤولیت مشترک
مدیریت به مثابه فردی با مهارت‌های عمومی	رهبری باهدف در زمینه خاص
مدیریت به مثابه کاربرد و خدمات	رهبری با تدوین خط‌مشی‌ها و سیاست‌گذاری‌ها

نمودار (۲) تغییرات مورد انتظار رهبر آموزشی براساس سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

همان‌طور که مشخص است، در سند تحول بنیادین هم باوجود تأیید و تأکید بر نقش رهبری آموزشی مدیران مدارس، بسیار کلی به چرخش مدیران مدارس از مدیر به رهبر آموزشی پرداخته شده است و هیچ‌گونه چارچوب مشخصی از سواد رهبری آموزشی مدیران مدارس مشخص نشده است. به عبارتی مشخص نشده است که داشتن چه دانش‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌ها و

مسئولیت‌هایی، جایگاه مدیران مدارس را در چرخش موردنظر سند تحول بنیادین از نقش مدیریتی به نقش رهبری آموزشی تغییر می‌دهد. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود دیدگاه‌های متفاوتی پیرامون رهبر آموزشی در خارج و داخل کشور وجود دارد با در نظر گرفتن ماهیت پیچیده مسائلی که رهبران آموزشی در فضای آموزشگاه با آن مواجه هستند، این نکته موردتوجه قرار می‌گیرد که تعدادی از مهارت‌های شناختی برای کمک به مهارت‌های عملکرد رهبری همانند برنامه‌ریزی، هوش، خلاقیت، تفکر انتقادی و عقلانیت از دانش‌های تخصصی است که رهبر آموزشی باید داشته باشد. سؤالی که در این زمینه مطرح می‌شود این است که مدیران به‌مثابه رهبر آموزشی نیازمند چه نوع سوادهایی هستند؟ بر این اساس، مطالعه حاضر به دنبال طراحی چارچوب سواد رهبری آموزشی مدیران مدارس در نظام آموزش و پرورش ایران است.

### پیشینه پژوهش

پیشینه پژوهش در ایران: بررسی پژوهش‌های انجام‌شده نشان داد که هیچ پژوهشی در حوزه سواد‌های رهبری در داخل ایران انجام نشده است و تنها به بررسی شایستگی‌های مدیران یا شایستگی‌های رهبران پرداخته‌اند. در پژوهش Ebrahimzadeh & Nazem (2019) با عنوان «شناسایی و تدوین مؤلفه‌های مؤثر بر مدل شایستگی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران» با استفاده از طرح پژوهشی ترکیبی از نوع اکتشافی، تحلیل داده‌ها با روش تحلیل محتوا و مدل‌سازی معادلات ساختاری، حاکی از ۱۱۵ شاخص در چهار مؤلفه شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های بین فردی، شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های علمی - تخصصی بود. در پژوهش Ebrahimpour, Sobhaninejad & Shayesteh (2018) با عنوان «تدوین صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی استان لرستان» که با استفاده از روش کیفی با ۲۰ نفر از مدیران مجرب مدارس ابتدایی مصاحبه صورت پذیرفت، نتایج نشان داد که صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس شامل تخصص مدیریتی، تجربه معلمی، مهارت‌های روابط انسانی، هنری، اخلاقی اجتماعی، انگیزش است. Ekrami & Hoshyar (2017) در مطالعه شایستگی‌های مدیران مدارس متوسطه دریافتند که شایستگی مدیران مدارس متوسطه در سه سطح و شامل این موارد است: دانش عمومی، دانش حرفه‌ای، مدیریت منابع انسانی، مدیریت عملیاتی، ویژگی‌های شخصیتی و میان فردی، شناخت - محیط و جذب دانش‌آموز، شناخت اسناد بالادستی، دانش علوم رفتاری، تحصیلات مرتبط دانشگاهی، مهارت‌های کامپیوتر، اشراف بر قوانین اجرایی و اداری، دانش پشتیبانی، تجربه، شناخت تحلیلی، ارزیابی صحیح کارکنان، توانمندسازی کارکنان، اهمیت دادن به کارکنان و دانش‌آموزان، کار تیمی، برقراری نظام انگیزشی، داشتن برنامه و هدف، مدیریت منابع مالی، مدیریت امور اجرایی

و اداری، مدیریت سلامت، مدیریت فعالیت‌های فوق برنامه و پرورشی، توسعه مشارکت دانش آموزان، کنترل فرآیند یاددهی - یادگیری، توسعه مشارکت اولیا و نهادهای اجتماعی، سلامت جسمی، عاطفی و روانی، تعهد معنوی، مسؤولیت‌پذیری و پاسخگویی، آراستگی ظاهر، سعه صدر و حوصله، عادل بودن، تیزهوشی، رازداری، انتقادپذیری، اعتمادبه‌نفس و خودباوری، انعطاف‌پذیری، صداقت، خلاقیت و نوآوری، تعهد سازمانی، حسن خلق، تعامل با اداره آموزش و پرورش، مدیریت تعارض، ارتباطات قوی و مؤثر، آشنایی با محیط جغرافیایی اطراف مدرسه، آشنایی با شیوه کار مدارس برتر، معرفی توانایی‌ها و موفقیت‌های مدرسه، ارتقای جذابیت محیطی، جلب اعتماد اولیا. با کنکاش در مؤلفه‌های شایستگی شناسایی شده مشخص می‌شود که مؤلفه شایستگی "مدیریت سلامت" در هیچ‌یک از مدل‌های شایستگی نیامده است. مدیریت سلامت به معنای توجه به سلامتی، بهداشت فردی و محیط مدرسه، تربیت‌بدنی و پیشگیری از حوادث و خطرهای احتمالی است که دانش‌آموزان را تهدید می‌کند. (Khorshidi & Ameri (2017) در گزارش پژوهش خود با عنوان «صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس» با استفاده از رویکرد پیمایشی مقطعی و بر اساس سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به دنبال تبیین و کشف اطلاعات در یک مقطع زمانی مشخص با توجه به نظرات خبرگان و اعضای کمیته انتصابات مدیران مدارس ۱۲۸ مضمون کلیدی در شش مضمون سازمان دهنده مدیریت و رهبری آموزشی، سازمانی و توسعه حرفه‌ای، اجتماعی، نگرشی- بینشی، روابط انسانی و تربیتی را کشف کرده‌اند. مدیریت و رهبری آموزشی، سازمانی دارای ۳۱ مضمون پایه بود که از جمله می‌توان به: ۱. پاسخگو بودن در برابر عملکرد و رفتار و رعایت اعتدال در عملکرد ۲. خودداری از مداخله غیرضروری در امور تفویضی ۳. شفاف و مشخص کردن وظایف و مسؤولیت‌های زیردستان ۴. تشویق و تنبیه متناسب با عملکرد زیردستان ۵. تسهیل و تسریع ارتباطات سازمانی ۶. مربی بودن قبل از احراز پست مدیریت ۷. توجه به شورا و خرد جمعی در سطوح و فعالیت‌های مختلف تربیتی ۸. برقراری رابطه مسؤولیت و احترام متقابل بین معلمان، دانش‌آموزان و اولیا ۹. فراهم کردن فرصت عمل آزادانه و خلاقانه برای معلمان در چارچوب اصول و سیاست‌ها ۱۰. آماده‌سازی و مصون نگاه‌داشتن دانش‌آموزان از رذایل اخلاقی و... اشاره کرد. پژوهش Farzaneh et al (2015) با عنوان «ارائه الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه» با استفاده از روش پژوهش ترکیبی در بین دبیران مدارس متوسطه شهرستان شهریار به انجام رسید. نتایج حاکی از آن بود که صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه، شامل چهار مؤلفه اساسی ویژگی‌های روان‌شناختی، مهارت، دانش و نگرشی است. در پژوهش Gholami, , et al (2013) با عنوان «بررسی خصوصیات مدیران آموزشی موفق از نظر معلمان»

باهدف شناسایی ابعاد اساسی مدیران آموزشی نشان داد که یک مدیر موفق آموزشی باید دارای پنج بعد اساسی باشد: توسعه سرمایه اجتماعی مدرسه، قابلیت‌ها و منش فردی مدیر، رابطه، توسعه حرفه‌ای کارکنان و خودمحوری و بینش محدود مدیر.

پیشنه پژوهش در خارج از کشور: (Tichnor-Wagner 2019) در مطالعه خود با عنوان «رهبری آموزشی با تفکر جهانی شدن» با رویکرد اکتشافی گراند تئوری باهدف مشخص ساختن ویژگی‌های رهبری آموزشی به انجام رسیده است. مشارکت‌کننده‌گان شامل مدیران مدارس ابتدایی، متوسطه اول و متوسطه دوم بوده است. چهار مؤلفه اصلی تعیین اهداف (ایجاد و تسهیل در توسعه یک چشم‌انداز و مأموریت مشترک با صلاحیت‌های بین‌المللی)، توسعه دانش نیروی انسانی (حمایت از دانش‌آموزان در قالب یک برنامه درسی و آموزشی شامل یادگیری‌های بین‌المللی، توسعه حرفه‌ای شغلی برای ورود به بازار جهانی، توسعه فردی تحت عنوان "رهبر آموزشی بین‌المللی"، بازساختارسازی سازمانی، توزیع رهبری آموزشی در بین همکاران، دریافت حمایت‌های محلی و منطقه‌ای، پیش‌بینی دقیق منابع و موقعیت‌های بین‌المللی، مقابله با نابرابری‌های اجتماعی، تنوع در تقدیر و سپاسگزاری، ارتباط محلی و منطقه‌ای را از ویژگی‌های یک رهبر آموزشی موفق برشمرده‌اند. (Karatas 2019) در مطالعه‌ای با عنوان «اصول حرفه‌ای رهبری آموزشی در مدارس» در قالب یک مطالعه ترکیبی از نوع طرح تبیینی متوالی، سه مضمون فراگیر باورها (حقوق بشر، دموکراسی، قانون، علمی بودن، احترام به تنوع فرهنگی، احترام به دانش‌آموزان و خانواده‌ها)، ارزش‌ها (عدالت، صداقت، صبر و بردباری، درک متقابل، مهربانی، اخلاص) و مهارت‌ها (ایجاد یادگیری‌های فعال، صراحت، شفافیت، در دسترس بودن، حامی، احترام‌گذار، بینش‌مند) را استخراج کرده است. (Morris, et al 2019) در مطالعه موردی خود با عنوان «نقش رهبری آموزشی در پایه‌گذاری فرهنگ مثبت کارکنان در دوره دوم متوسطه» که با هدف اجرای راهکارهای حمایت از توسعه فرهنگ مثبت مدرسه در بین کل کارکنان مدرسه به انجام رسیده است، دریافته‌اند که چهار عامل تأثیرگذار در موفقیت یک رهبر آموزشی را شناخت و ارزیابی، تصمیم‌گیری مشارکتی، رشد حرفه‌ای و رهبری حمایتی است. در پژوهش Rehman, et al (2019) با عنوان «درک رهبران آموزشی از سبک رهبری خود» در قالب یک طرح پژوهش کیفی نشان دادند که مدیران سه سبک رهبری آموزشی را تحت عناوین رهبری آموزشی (با مؤلفه‌های نظارت بر فرایندهای یاددهی و یادگیری، ثبت و ضبط آموزش و تجربیات یادگیری در دفتر کلاسی، ارزیابی و نظارت دقیق بر فعالیت‌های دانش‌آموزان به عنوان ابزاری برای ارزیابی معلمان)، رهبری تحول‌گرا (با مؤلفه‌های داشتن بینش تحولی، داشتن چشم‌انداز و بینشی متعهدانه نسبت به تغییر، داشتن قدرت ابتکار و خلاقیت و نداشتن مقاومت در برابر تغییر) و رهبری اخلاقی (با مؤلفه‌های

ایجاد آموزش‌های مناسب برای قشر ضعیف دانش آموزی، و برقراری ارتباط عاطفی با دانش‌آموزان نیازمند و دارای کمبود عاطفی) را به عنوان سبک‌های رهبری آموزشی ترجیح داده‌اند. Rhoads (2019) در مطالعه‌ی اثربخشی رهبری آموزشی با رویکرد ترکیبی، چهار مضمون فراگیر شامل: تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌ها، کمبود منابع، زمان و مقاومت در برابر تغییر را کشف کرد. Naido (2019) در مطالعه‌ای با عنوان «درک کارکنان و معلمان از نقش رهبری آموزشی مدیران مدارس دولتی» در قالب یک طرح ترکیبی، چالش‌هایی پیش روی رهبر آموزشی را شامل: رهبری آموزشی نامناسب به دلیل عدم اطلاع از سواد مناسب رهبر آموزشی در حوزه‌ها و حیطه‌های مختلف، ناسازگاری‌های اداری در مدارس، سیستم‌ها و فرایندهای نامناسب سازمانی، انتظارات متناقض از معلمان، کمبود معلم و کارکنان، منابع ناکافی، زیرساخت‌های ضعیف (فضای آموزشی نامناسب، ازدحام کلاسی، بودجه ناکافی، نبودن فضای آزمایشگاهی؛ کتابخانه‌ای؛ کارگاهی و...) و استخدام، انتخاب و به‌کارگیری نامناسب رهبران آموزشی می‌داند. (Carbaugh & Marzano (2019) در بررسی مدل ارزیابی متمرکز رهبری آموزشی در یک پژوهش کیفی از نوع فراترکیب، شش قلمرو سواد را برای رهبران آموزشی در نظر می‌گیرند: بهبود فرایندهای مدرسه‌ای مبتنی بر داده‌های جمع‌آوری شده، سواد رهبری مبتنی بر تدوین و تولید برنامه‌ی درسی تضمینی و پویا، سواد رهبری آموزشی توسعه‌ی سواد کارکنان و مربیان (آموزگاران و دبیران) در مدرسه، ایجاد انجمن همکاری و خودمراقبتی باهدف مسؤولیت تأمین عدالت آموزشی، برگزاری مراسم با تنوع فرهنگی و مذهبی و تأکید بر کارگروهی و مشارکتی در بین معلمان به منظور تولید برنامه‌های آموزشی مؤثر؛ ارزش‌های اصلی مدنظر رهبر آموزشی از طریق شفافیت، اعتماد، پاسخگویی فرهنگی و امنیت فکری و فضایی و مدیریت منابع.

### روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه هدف این مطالعه، تدوین چارچوب سواد رهبری آموزشی مدیران مدارس در نظام آموزش و پرورش ایران است، از طرح پژوهش کیفی و روش پژوهش فراترکیب تبدیلی استفاده شده است، که از رویکرد شش مرحله‌ای (Sandelowski & Barroso (2007) شامل: ۱- موضع‌گیری فلسفی و تنظیم سؤال پژوهش ۲- جستجوی منابع ۳- ارزیابی کیفیت ۴- تجزیه و تحلیل مطالعات ۵- ترکیب یافته‌ها و ۶- اعتباریابی یافته، استفاده شد.

اعضای تیم فراترکیب: به دلیل پیچیدگی‌ها و ظرافت‌های ویژه روش فراترکیب، توصیه می‌شود که گروهی از محققان با تجارب و مهارت‌های مختلف در فراترکیب تبدیلی حضور داشته باشند،

به گونه‌ای که ارتباط، مشاوره و بحث پیرامون روند کار به طور مستمر بین آن‌ها در جریان باشد. حضور یک کتابدار مرجع<sup>۱</sup> در تیم فراترکیب به عنوان یک متخصص جستجوی ادبیات موضوع، می‌تواند تا ۵۰٪، نتایج جستجو شده توسط خود محققان را افزایش دهد. تفاوت در جهان‌بینی‌ها، نقطه نظرات، همچنین جنسیت نیز از جمله عوامل مهم در انتخاب اعضا هستند که غالباً نادیده گرفته می‌شوند (Bondas & Hall, 2007). (Najafi, Monjazebi & Nikpeyma, 2013). تیم فراترکیب را دارای ویژگی‌هایی از جمله: تجربه در تحلیل پژوهش‌های کیفی، تبحر در تحلیل و درک تئوری‌ها، علاقه به پدیده مورد نظر، انجام مطالعات قبلی در این زمینه و متعهد به صرف زمان و انرژی لازم برای انجام فراترکیب می‌دانند. بر این اساس، اعضای تیم فراترکیب حاضر را دو نفر متخصص برنامه‌ریزی درسی، یک نفر متخصص در حوزه آموزش و پرورش و روش پژوهش فراترکیب با همراهی کارشناس ارشد پایگاه‌های اطلاعاتی کتابخانه میرزای شیرازی، دانشگاه شیراز، رشته علوم دانش‌شناسی و اطلاع‌رسانی تشکیل می‌دادند. حضور کارشناس پایگاه‌های اطلاعاتی نیز به منظور اطمینان و اعتباربخشی به جستجوی جامع و نظام مند پیشینه مرتبط با موضوع و یافتن منابع مورد نیاز انجام شده است.

گام‌های فراترکیب مرحله‌ای دارد. مرحله اول: موضع‌گیری فلسفی، پرسش و هدف طراحی چارچوب سواد رهبری آموزشی؛ اگر ملاک و شاخص‌های دقیقی با توجه به ابعاد سواد رهبران آموزشی، برای گزینش آن‌ها تحت عنوان برنامه درسی رهبر آموزشی در نظر گرفته شود، زمینه مناسبی فراهم خواهد شد تا از همه امکانات و منابع سازمان به نحو مطلوب استفاده شود و نتیجه این امر در درازمدت، بهره‌وری هرچه بیشتر نظام آموزشی و تحقق اهداف متعالی آن خواهد بود. بنابراین هدف این مطالعه فراترکیب، طراحی چارچوب سواد رهبری آموزشی مدیران مدارس است. پرسش پژوهش این است که، چارچوب سواد رهبری آموزشی مدیران مدارس چیست؟

مرحله دوم: جستجوی منابع: در مطالعه حاضر، به منظور انجام جستجوی جامع و همه‌جانبه، علاوه بر جستجوی نظام‌مند پایگاه‌های استنادی و اطلاعاتی، جستجو به روش دست‌چین کردن و همچنین جستجوی دستی ژورنال‌ها نیز استفاده شده است. پایگاه‌های: Scopus, Springer, Wiley Online, Taylor Francis & Google Scholar و ۱۵ مورد از فصلنامه‌های داخلی مرتبط با موضوع مورد بررسی قرار گرفتند. در مرحله اولیه جستجوی نظام‌مند، کلیدواژه‌های سواد (literacy)، سواد رهبر آموزشی (educational leaders literacy)، الگوهای سواد رهبر آموزشی (educational leadership literacy model)، چارچوب سواد رهبری

آموزشی (educational leadership literacy framework) همراه با واژه کیفی (Qualitative) در حوزه مطالعاتی علوم تربیتی، جستجو شدند. سپس جستجو محدودتر شد و واژه شایستگی رهبر آموزشی (educational leadership competency) نیز به عبارتهای مورد جستجو اضافه شد. نتایج حاصل از جستجوها در جدولهایی در قالب فایل‌های ورد ثبت شدند. در بازه زمانی 2005 تاکنون در منابع خارجی و 2000 تاکنون، ۲۱ مورد پایگاه اطلاعاتی و مجله کلیدی<sup>۱</sup> ماهیت رهبری در حوزه مدیریت آموزشی، شناسایی شده و طی جستجوی نظام‌مند و دستی آن‌ها و با بررسی عنوان، چکیده و کلمات کلیدی، تعداد ۱۲۳ مقاله که با معیارهای مطالعه حاضر همخوانی داشتند، انتخاب شد و متن کامل این مقالات، برای انجام بررسی‌های دقیق‌تر، وارد مرحله ارزیابی کیفیت شد. در مطالعه حاضر، نقطه آغاز بازده زمانی جستجو، همزمان با ارائه تعریف تازه‌ای از سواد توسط پاول زورکفسکی در 1974 تحت عنوان سواد اطلاعاتی است که جهش بزرگی در نگاه به سواد در حوزه تعلیم و تربیت ایجاد کرد اما از آنجایی که فراوانی تمرکز مقالات در حوزه رهبری آموزشی در منابع خارجی بعد از 2005 و منابع داخلی بعد از 2000 است، این زمان در مطالعه ذکر شده است. در ادامه فرایند مطالعه، منابع گردآوری داده‌ها را، تمامی پژوهش‌های کیفی و یا پژوهش‌های ترکیبی انجام شده در زمینه مورد بحث برای تهیه چارچوب سواد رهبری آموزشی مدیران مدارس از زمان مطرح شدن این مبحث را به خود اختصاص داده است که برای انتخاب منابع، از روش‌های مرسوم در علم‌سنجی و جستجوی نظام‌مند و جامع پژوهش‌های انجام شده در این حوزه استفاده شده است. به این منظور ابتدا معتبرترین مجلات داخلی (مدیریت مدرسه، آموزش در توسعه منابع انسانی، مدیریت برآموزش سازمان‌ها، پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی و...) و خارجی (Elsivier, Prequest, Scieencedirect,...) که به لحاظ کمیت و کیفیت بیشترین تمرکز را بر سواد رهبری آموزشی دارند و توسط متخصصان برجسته بین‌المللی در حوزه رهبری آموزشی به‌عنوان مجلات اساسی<sup>۲</sup> رهبری آموزشی مورد تأیید قرار گرفتند، انتخاب شدند.<sup>۳</sup> سپس تمامی مقالات اصلی چاپ شده در این مجلات در طول این مدت، در عنوان، چکیده و کلمات کلیدی جستجو شدند تا تمامی پژوهش‌های مرتبط با حوزه سواد رهبری آموزشی استخراج شوند. برای اطمینان از جستجوی جامع در این مجلات و از دست ندادن هیچ پژوهشی،

1. Science & Education, Journal of Science Teacher Education, Journal of Research in Science Teaching, International Journal of Science Education, Science Education

2. Core Journals

3. Science & Education, Journal of Science Teacher Education, Journal of Research in Science Teaching, International Journal of Science Education, Science Education

جستجو به هر دو شیوه جستجوی دستی<sup>۱</sup> مجله و جستجوی آنلاین<sup>۲</sup> مجله از طریق پایگاه‌های استنادی<sup>۳</sup> و اطلاعاتی<sup>۴</sup> معتبر انجام گرفت. سپس نتایج مقایسه شدند تا جامع‌ترین فهرست مقالات تهیه شود. با استفاده از رویکرد نمونه‌گیری هدفمند و روش نمونه‌گیری شدت<sup>۵</sup>، از میان مقالات مرتبط، تمامی پژوهش‌های ترکیبی و کیفی مرتبط با اهداف مطالعه حاضر، به‌عنوان مشارکت‌کنندگان بخش فراترکیب انتخاب شدند. در فراترکیب حاضر، به‌منظور گردآوری داده‌های مورد استفاده برای تدوین چارچوب سواد رهبری آموزشی، از مطالعه و تحلیل اسناد مربوطه (مقالات مرتبط) استفاده شده است.

مرحله سوم: ارزیابی کیفیت؛ بعد از جستجو و انتخاب منابع مورد نظر، فرایند پژوهش با ارزیابی هر گزارش به صورت مجزا و سپس با ارزیابی مقایسه‌ای بین گزارش‌ها ادامه یافت. ارزیابی تک‌به‌تک<sup>۶</sup> گزارش‌ها، با خواندن چندین باره هر گزارش تا آشنایی کامل با محتوا، نقاط قوت و ضعف روش‌شناسی و شناسایی یافته‌های هدف انجام می‌شود. ارزیابی تطبیقی<sup>۷</sup> بین گزارش‌ها، به محقق این امکان را می‌دهد که گزارش‌هایی با نمونه‌های یکسان یا مشابه را شناسایی کند، اطلاعات از دست رفته مورد غفلت قرار گرفته را تعیین کند و بر خلاصه‌سازی و نمایش یافته‌ها متمرکز شود (Ludvigsen, Hall, Meyer, Fegran, Aagaard & Uhrenfeldt, 2016; Sandelowski (& Barroso's, 2007).

در این مقاله در مجموع بیش از ۶۰۰ مقاله بررسی شد که با مطالعه تک‌تک آن‌ها و دسته‌بندی مقالات، ۱۲۳ مقاله انتخاب و برای روند ارزیابی کیفیت در اختیار صاحب‌نظران قرار داده و پس از بررسی، تعداد ۴۲ مقاله برای تجزیه و تحلیل انتخاب شد. مقاله‌هایی از فرایند تجزیه و تحلیل کنار گذاشته شدند که:

- موضوع یا محتوای آن‌ها با موضوع مقاله حاضر (یعنی سواد رهبری آموزشی) تناسب کافی نداشت.

---

1. Hand searching  
 2. Online searching  
 3. Scopus  
 4. Springer, Taylor & Francis, wiley online  
 5. Intensity  
 6. Individual appraisal  
 7. Comparative appraisal

- با روش تحقیق کمی انجام شده بودند. از آنجا که پژوهش‌های کیفی (از جمله فراترکیب) با هدف کشف<sup>۱</sup> و پژوهش‌های کمی با هدف توضیح<sup>۲</sup> یا تبیین انجام می‌شوند، مطابق نظر برخی متخصصان فراترکیب از جمله Sandelowski & Barroso (2007) مقاله‌های مورد بازنگری در فراترکیب باید با روش تحقیق کیفی (و یا ترکیبی برای استفاده از بخش کیفی آن) انجام شده باشد.
- مقاله‌هایی که در یافته‌ها یا بحث و نتیجه‌گیری آن‌ها، به سودمندی هیچ یک از مؤلفه‌های شایستگی، دانشی، مهارتی، نگرشی یا توانایی رهبران آموزشی نپرداخته باشند. در مرحله ارزیابی تطبیقی، بر اساس شباهت‌ها، تفاوت‌ها و نکات اساسی مطرح شده در پژوهش‌ها، ارزیابی نهایی مقالات انجام شد و پس از حذف ۸۱ مقاله دیگر، فهرست اولیه‌ای از مقالات مشمول فراترکیب تهیه شد تا در نهایت به ۴۲ مقاله رسید.
- مرحله چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها؛ پیچیده‌ترین مشکلی که فراترکیب‌گر با آن روبرو می‌شود، توسعه و تعامل با تکنیک‌های مورد استفاده برای مقایسه یافته‌های هر مطالعه است. هدف فراترکیب کیفی، کشف تمام شباهت‌ها و تفاوت‌ها در زبان، مفاهیم، تصورات و دیگر ایده‌ها حول تجربه مورد نظر است. مرحله پنجم: ترکیب یافته‌ها و مرحله ششم: اعتباریابی یافته‌ها در قسمت یافته‌های پژوهش توضیح داده شده‌اند.

---

1. Explore  
2. Explain

### یافته‌های پژوهش

استخراج داده‌ها، دسته‌بندی و فراچکیده‌نویسی در پژوهش‌های سواد رهبری آموزشی: در پژوهش حاضر و در مرحله استخراج داده‌ها، یک جدول توصیفی از اطلاعات اولیه مورد نیاز هر مقاله (شامل کد مقاله، نام نویسندگان، سال چاپ، روش‌شناسی مقاله، نمونه پژوهش، رویکرد مقاله به سواد رهبری آموزشی، زمینه سواد رهبری آموزشی، مؤلفه‌های اصلی سواد رهبری آموزشی شامل مضمون فراگیر؛ مؤلفه‌های فرعی سواد رهبری آموزشی شامل مضامین سازمان دهنده و پایه و ایده نتیجه اصلی مقاله) تهیه شد.

جدول ۱. نمونه جدول توصیفی داده‌های اولیه استخراج شده از مقاله‌ها

کد مقاله	پژوهشگران	سال	طرح پژوهش	مشارکت‌کننده	ایده اصلی مقاله	مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
۲	شهبانی، خورشیدی، عباسی و اجارگاه	۱۳۹۷	ترکیبی	۳۰ نفر از متخصصان دانشگاهی و خبرگان آموزشی با سابقه مدیریت مدارس	راه‌آچارچوب شایستگی برای مدیران مدارس	شایستگی‌های ذهنی بینشی، شایستگی درون فردی، شایستگی‌های بین فردی، شایستگی‌های اخلاقی، شایستگی‌های عملکردی، شایستگی‌های رهبری.	مهارت‌های ادراکی، مهارت تصمیم‌گیری، ویژگی‌های شخصیتی، رفتار حرفه‌ای، کارگروهی، مهارت‌های ارتباطی، اخلاق حرفه‌ای، ارزشی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت اجرایی، دانش و مهارت، استانداردها و مدیریت.	تفکر استراتژیک، تفکر تحلیلی؛ حل مسأله و تفکر خلاق؛ اعتماد به نفس، مسؤولیت‌پذیری و پاسخگویی؛ صداقت، درستی، کمال‌جویی، حسن شهرت و اعتبار؛ همکاری، همدلی و تیم‌سازی؛ ارتباط مؤثر و شبکه‌سازی؛ اخلاقی؛ ارزش‌ها؛ مهارت‌های انگیزشی، آموزش و توسعه افراد؛ برنامه‌ریزی، سازماندهی و نتیجه‌گرایی؛ دانش عمومی، دانش حرفه‌ای و مهارت حرفه‌ای؛ بهبود، تغییر، اقتدار و نفوذ.

پس از شناسایی و استخراج داده‌های اولیه، جدول (۲) با تکنیک دسته‌بندی حاصل شده است. توضیحات و جداولی که در پی آمده است در پاسخ به محوری‌ترین سؤال مطالعه است یعنی "سواد

رهبری آموزشی مدیران مدارس چیست؟" لازم به ذکر است که به دلیل محدودیت صفحات، مضامین کامل استخراج شده سوادهای رهبری آموزشی در جدول (۳) آمده است و در جدول (۲) تنها به ذکر منابع در سواد پرداخته شده است.

جدول ۲. منابع سواد

مؤلفه اصلی	نمونه منابع
سواد اطلاعاتی	(Bonyadi et al, 2019) ، (Godarzi & soltani, 2018) ، (Ebrahimpour et al, 2018) (Akinbode & Al Shuhumi, 2018) ، (leadership in South African secondary schools, 2015) ، (Mahoney& Khwaja, 2016) ، (Akbaba-Altun, S. &Gurer, M. D. ,2008) ، (Yorulmaz & Can, 2016) ، (Anderson & Dexter,2005) ؛ (Chang, Chin & Hsu,2008) ، (Mbangwa Mafuwane, 2011) ؛ (Bonyadi et al, 2019) (Godarzi & soltani, 2018) ، (Najafi et al, 2013) ، ؛ (Farahbakhsh, et al, 2017) (Asheghi, Ghahramani & Ghourchian, 2017) ، (Ekrami & Hoshyar, 2017) ، (Shiri& Rezaeikhah, 2016) ؛ (Abdollaahi, 2015) (Carbaugh & Marzano, 2018) (Allen, 2009) (Middlebrook, Olsen & Kowalski, 2010) ؛ (Rehman et al, 2019) (Yaslioglu & SelenayErden, 2018) (Men, 2014) ؛ (Yanfei & Yangliu, 2018) ؛ (Balyer, 2012) (Stewart-Banks, Kuofie, Hakim, & Branch, 2015) ، (Liu & Chan, 2018) ، (Bektas,2016) ، (Stringer, 2013) ، (Lake, Ricco & Whipps, 2016) (Brumley, 2010)؛ (Geleta & Amsale, 2016).
سواد ارتباطی	(Javanak et al, 2017) ، (Abbaspour, Emamimeybodi & Rahimian, 2019) ، (Bonyadi et al, 2019) (Godarzi & soltani, 2018) ، (Tahmasebi & hamidzadeh, 2018) ، (Mard, Zaynabadi, Abdollahi & Arasteh, 2018) ، ؛ (Farahbakhsh et al, 2017) (Asheghi et al, 2017) ؛ (Abdollaahi, 2015) (Jaco, 2015) ، (Verbeke, 2014) (lyng, 2013) ؛ (Heck & Hallinger, 2009) ، (Sergiovanni, 2014) ، (Abdullah & Kassim, 2011) ؛ (DeMatthews, 2014) ؛ (Mestry, 2017) (Rehman et al, 2019) (Brumley, 2010) ، (Mulford, 2013) (Abbaspour et al, 2019) ؛ (Bonyadi et al, 2019) (Shabani, Khorshidi, (Abbasi & Fathi Vajargah, 2018) ؛ (Farahbakhsh et al, 2017) ، (Shams Morkani, Khorasani& Abbasi Kesani, 2014) ، (Asheghi, et al, 2017) ، (Shiri & Rezaeikhah, 2016) ، (Farzaneh et al, 2015) (Arefnezahd, 2017) ، ؛ (Akinbode & Al Shuhumi, 2018) ؛ (Bush, 2013) ؛ (Rehman et al, 2019) ؛ (Lake et al, 2016) (Brumley, 2010) (Najafi et al, 2016)
سواد اخلاقی	(Abbaspour et al, 2019) ؛ (Farzaneh et al, 2015) Bonyadi et al, 2019) ، (Ekrami & Hoshyar, 2017) ، (Yaslioglu & SelenayErden, 2018) ، (Kars & Inandi, 2018) ، (Stewart-Banks et al, 2015) ، (Bektas, 2016) ، (McCray& Beachum, 2014) ، (Lake et al, 2016).
سواد شخصیتی	(Abbaspour et al, 2019) ؛ (Farzaneh et al, 2015) Bonyadi et al, 2019) ، (Ekrami & Hoshyar, 2017) ، (Yaslioglu & SelenayErden, 2018) ، (Kars & Inandi, 2018) ، (Stewart-Banks et al, 2015) ، (Bektas, 2016) ، (McCray& Beachum, 2014) ، (Lake et al, 2016).

<p>;(Farzaneh et al, 2015) ;(Farahbakhsh et al, 2017) (Noradsedigh, Navehebrahim, Arasteh &amp; Zeinabadi,2017) ؛ (Shiri &amp; Rezaeikhah, 2016) ؛ (Asgari, Nikoukar, Safari &amp; Gholami, 2015)؛ (Irani, Alvani, Jandaghi &amp; Zarei, 2015) ؛ (Huyghe &amp; Knockaert, 2015) (Webb, Darling &amp; Alvey, 2014) ؛ ;(Geleta &amp; Amsale, 2016) (Mulford, 2013)</p>	سواد اعتقادی
<p>(Najafi et al, 2013) ؛(Bonyadi et al, 2019) (Godarzi &amp; soltani, 2018) ؛ (Shabani et al, 2018) ؛(Tahmasebi &amp; hamidizadeh, 2018) ؛ (Panahi, Pourkarimi &amp; Ramezan, 2018) ؛ ؛(Farahbakhsh et al, 2017) (Asheghi et al, 2017) ؛(Noradsedigh et al, 2017) ؛؛(Farzaneh et al, 2015) ؛؛(Ekrami &amp; Hoshyar, 2017) (Zeinabadi &amp; Namaki, 2016) (Shiri &amp; Rezaeikhah, 2016) ؛(Najafi, Khaleqkhah&amp; Talebi, 2016) ؛ (Irani et al, 2015) ؛(Carbaugh &amp; Marzano, 2018) ؛؛(Verbeke, 2014) (Sergiovanni, 2014) (Bush &amp; Middlewood, 2013); (Bush, 2013) ؛(Mahlangu, 2014) ؛(Mestry, 2017) ؛ ؛(Tucker Coddling, 2002) ؛(Rehman et al, 2019) (Waheed &amp; Bin Megat Daud, 2018) ؛؛(Yemini Addi-Racchah &amp; Katarivas, 2015) ؛(Xia, 2012) (Donkor &amp; Zhou, 2019) ؛ ؛(Zheng, 2012) ؛(Liu &amp; Chan, 2018) (Bektas, 2016) ؛(Plaatjies, 2019) (Osborne-Lampkin, Folsom&amp; Herrington, 2015) ؛ (Brumley, 2010) ؛(Mbangwa &amp; Mafuwane, 2011)</p>	سواد حرفه‌ای
<p>(Abbaspour et al, 2019) ؛(Godarzi &amp; soltani, 2018) ؛(Ekrami &amp; Hoshyar, 2017) (Carbaugh &amp; Marzano, 2018)؛؛(Farzaneh et al, 2015) ؛(Verbeke, 2014) (Sergiovanni, 2014) ؛(Allen, 2009) (Xia, 2012) (Donkor&amp; Zhou, 2019) ؛ ؛(Zheng, 2012)</p>	سواد اقتصادی
<p>Bonyadi et al, 2019) (Godarzi &amp; soltani, 2018) ؛(Najafi et al, 2013); (Farzaneh et al, 2015) (Noradsedigh et al, 2017) ؛(Shiri &amp; Rezaeikhah, 2016) ؛(Najafi et al, 2016) ؛؛(Ebrahimpour et al, 2017) ؛(Verbeke, 2014) ؛ (Stewart-Banks et al, 2015) ؛؛(McGoldrick et al, 2015) (Prior , Mazanov, Meacheam, Heaslip &amp; Hanson, 2016)</p>	سواد دیجیتال
<p>Bonyadi et al, 2019); (Tahmasebi &amp; hamidizadeh, 2018) ؛ ؛(Ekrami &amp; Hoshyar, 2017) (Abrams, Kurtz-Rossi, Riffenburgh &amp; Savage, 2014) ؛ (Brega, Barnard, Mabachi, Weiss, DeWalt, Brach, Cifuentes, Albright, West, 2015) ؛ (Videto &amp; Dake, 2019)</p>	سواد سلامت
<p>(Bonyadi et al, 2019) (Najafi et al, 2013) (Tahmasebi &amp; hamidizadeh, 2018)؛ (Ekrami &amp; Hoshyar, 2017) (Zareei Matin, Rahmati, Moosavi&amp; Vedadi,2014)؛ ( Ebrahimzadeh, Nazem, 2018) ؛ (lyng, 2013) ؛(Akinbode &amp; Al Shuhumi, 2018) (Allen, 2009) (Gunter, 2001) ؛ ؛(Bush, 2013) Mahlangu, 2014) ؛ (Mestry, 2017) ؛؛(Tucker Coddling, 2002) ؛(Rehman et al, 2019) (Yaslioglu &amp; SelenayErden, 2018) ؛(Liu &amp; Chan, 2018) (Huyghe &amp; Knockaert, 2015) (Bektas, 2016) ؛(Mulford, 2013)</p>	سواد اجتماعی
<p>(Godarzi &amp; soltani, 2018) ؛(Tahmasebi &amp; hamidizadeh, 2018) ؛؛(Farzaneh et al, 2015) (Noradsedigh et al, 2017) ؛(Tichnor-Wagner, 2019) ؛ (Hakan Karatas, 2019) ؛ ؛(Akinbode &amp; Al Shuhumi, 2018) (Webb et al, 2014)</p>	سواد بین‌المللی
<p>(Bonyadi et al, 2019); (Godarzi &amp; soltani, 2018) (Panahi et al, 2018) ؛ (Asheghi et al, 2017) ؛؛(Farzaneh et al, 2015);(Ekrami &amp; Hoshyar, 2017) (Irani et al, 2015) ؛(Sergiovanni, 2014) (leadership in South African secondary schools, 2015) ؛(Botha, 2013) ؛(Brumley,2010)</p>	سواد اداری

(Abbaspour et al, 2019) ، (Bonyadi et al, 2019) (Godarzi & soltani, 2018) ، ؛(Farzaneh et al, 2015); (Najafi et al, 2016) ؛(DeMatthews, 2014) ؛(Rehman et al, 2019) (Balyer, 2012) (Miner, 2015) ؛ (Winkler, 2010) ، (Lake et al, 2016)	سواد تفکر
(Farzaneh et al, 2015) (Hakan Karatas, 2019) ، (Bonyadi et al, 2019) (Shabani et al, 2018) ،(Ashoghi et al, 2017) ،(lyng, 2013) ،(Waheed & Bin Megat Daud, 2018) ؛(Yemini et al, 2015) ؛(Rehman et al, 2019) ؛(Fiaz ، Qin, Ikram & Saqib, 2017) (Zareen, Razzaq & Mujtaba, 2015) ، (Huyghe & Knockaert, 2015) (Lake et al, 2016) ؛(Plaatjies, 2019) ، (Webb et al, 2014) ،(Geleta & Amsale, 2016)	سواد ارزشی و نگرشی
؛(Men, 2014) ،(Godarzi & soltani, 2018) ؛(Bonyadi et al, 2019) ؛(Naidoo& ؛(Grant et al, 2010) ؛(Akinbode & Al Shuhumi, 2018) ؛(Liu & ؛(Rehman et al, 2019) ؛(Yemini et al, 2015) Petersen, 2015) (leadership in South African secondary schools, 2015) Chan, 2018) (Geleta & Amsale, ،(Webb et al, 2014) ؛(Chin, 2009) ؛(Chuang, 2013) 2016)	سواد فرهنگی
(Abbaspour et al, 2019) ،(Najafi et al, 2013) (Tahmasebi & hamidizadeh, 2018) (Men, 2014) (Ashoghi, et al, 2017) ،(Noradsedigh et al, 2017) ، (Carbaugh& Marzano, 2018) ؛(Verbeke, 2014) (Stewart-Banks et al, 2015) ؛(Zheng, 2012) ؛(Liu & Chan, 2018) (Plaatjies, 2019)	سواد آکادمیک
(Bonyadi et al, 2019) (Najafi et al, 2013) (Carbaugh& Marzano, 2018) ،	سواد حقوقی
(Bonyadi et al, 2019)؛ (Shabani et al, 2018) ؛(Farzaneh et al, 2015) (Panahi et al, 2018) ،(Ashoghi et al, 2017) ،(Noradsedigh et al, 2017) ،(leadership in South African secondary schools, 2015) ،(Cohen, 2011)	سواد پژوهشی
(Webb et al, 2014) ؛(Farahbakhsh et al, 2017) ،(Godarzi & soltani, 2018)	سواد هنری

مرحله پنجم ترکیب یافته‌ها: از آنجاییکه فراترکیب، فراتحلیل داده‌های کیفی است، پس از جستجو در منابع، نتایج حاصل در بخش کیفی پژوهش‌های ترکیبی و نتایج پژوهش‌های کیفی در این بخش استفاده شدند. برای این منظور ابتدا پس از مطالعه مقالات انتخاب شده نتایج آن استخراج و در قالب جدولی که دارای ستون‌هایی با عناوین مجری، سال، نوع پژوهش، مؤلفه اصلی، مؤلفه‌های فرعی و مؤلفه‌های جزئی طبقه‌بندی شدند تا برای مرحله تجمیع نظرات آماده شوند. در زیر نظرات تجمیعی و چارچوب استخراج شده براساس نظرات پژوهشگران در خصوص سواد رهبری آموزشی در مدارس ملاحظه می‌شود.

## جدول ۳. تجمیع سوادهای رهبری آموزشی

اطلاعاتی سواد	توان بررسی و نقد علمی آثار، افکار و ایده‌های مطرح شده، کسب مهارت‌های لازم برای ارزشیابی نقادانه، مهارت‌های تحلیلی، قضاوت، فهم، یافتن، ارزیابی و به کارگیری اطلاعات.
سواد ارتباطی	توانایی برقراری ارتباط شفاهی و نوشتاری، ایجاد روابط مناسب و مؤثر، نفوذ و تأثیرگذاری، استفاده از مشارکت همه‌جانبه معلمان، اولیا، دانش‌آموزان و نهادها، اهل مشورت، خرد جمعی و مشارکت جویی، روحیه کار گروهی و تیم‌سازی، کارگروھی، ارتباط با خانواده، مهارت‌های روابط انسانی، روابط دوستانه و صمیمی با همکاران و دانش‌آموزان، توجه به خواسته‌ها و نظرات همکاران، برخورد مناسب با ارباب رجوع، زبان بدن، ارتباط کلامی و غیرکلامی، تعامل با مدیران هم‌حوزه و همکار، مهارت گوش دادن، توان ارتباط با افراد جامعه.
سواد رهبری آموزشی	مدیریت و رهبری آموزشی، مدیریت راهبردی، مشارکتی، عملکردی، منابع انسانی، تصمیم‌گیری راهبردی، مهارت اداری، تیم‌سازی، توانمندسازی، هدایت‌گر، مربی‌گری، متقاعدسازی و نفوذ بر دیگران، انگیزه و الهام‌بخشی، حل تضادها و تعارضات، ترسیم چشم‌انداز و تصویری مطلوب از آینده با همکاری و مشارکت معلمان و کارکنان با تمرکز بر تعلیم و تربیت دانش‌آموزان، تعیین مأموریت‌ها و اهداف روشن و مشخص، بررسی و پیگیری کیفیت تدریس معلمان، شناسایی نقاط قوت و ضعف معلمان، کارکنان و تقویت قوت‌ها و از بین بردن ضعف‌ها، نظارت و کنترل بر کیفیت آموزش در مدرسه و ارزیابی برنامه درسی و برنامه آموزشی، توجه به ارتقای کیفیت آموزش و یادگیری در مدرسه، حمایت و کمک به معلمان در امر آموزش، فراهم کردن بهترین محیط آموزشی برای دانش‌آموزان، رویکرد برنامه‌محور به آموزش، مدیریت آموزش / نیازسنجی / طراحی / برنامه ریزی / اجرا / ارزشیابی / پیش، مدیریت مدیران فرادست، توزیع رهبری در بین کارکنان، ایجاد برنامه ویژه مدرسه، تعیین منابع استراتژیک.
سواد اخلاقی	رازدار و امانت‌دار، پرهیزکار، سعه صدر، گشاده‌رو، وفادار، با صداقت و درستکار، شجاعت، امیدوار، بلندهمت، ایجاد کننده محیط مساعد برای رشد فضائل اخلاقی، اخلاق حرفه‌ای، خوش اخلاق، عدالت‌محور، وجدان کاری، اجتناب از تعصبات جنسیتی، کمال‌جویی، ارزش‌مداری، امانت‌داری، پرهیز از رانت‌خواری، تعهد، تقوا، حسن تدبیر، حفظ بیت‌المال، داشتن انگیزه، راستگویی، مثبت‌اندیشی، مغرور نبودن، انصاف، صبور بودن، مهربان، تعهد به سازمان، پایبندی به مرامنامه‌ها و قوانین سازمانی، تعهد و مسؤولیت‌پذیری در قبال امور محوله.
سواد شخصیتی	خودآگاهی، همدلی و کمک به دیگران، مدیریت خویشتن، جلب اعتماد دیگران، الگو و نمونه بودن، عملکرد موفق در مشاغل قبلی، ثبات شخصیت، وظیفه‌شناسی، ریسک‌پذیری، ژرفاندیشی، قاطعیت در تصمیم‌گیری، شایسته‌گرایی، روحیه خدمت‌گزاری، روحیه کار گروهی، مسؤولیت‌پذیری نسبت به خدا، خود، جامعه و طبیعت، دعوت به خیر، احساس مسؤولیت نسبت به آینده و نسل‌های بعدی، توانایی یادگیری مستقل، روحیه ساده‌زیستی، قناعت و صرفه‌جویی، تسلط بر خود (خودکنترلی) و توان اداره و مدیریت امور شخصی، دارا بودن خودپنداره مثبت و خودانگیختگی، توانایی فیزیکی - جسمی، سخن‌وری و قدرت تفهیم، قانون‌مندی، تلاش مستمر برای بهبود مهارت‌های حرفه‌ای و شغلی خویش، استعداد مدیریت، علاقه به کار مدیریت، انعطاف‌پذیری، پوشش و آراستگی ظاهری، سلامت جسمی، عاطفی و روانی، اجتناب از ضوابط و روابط فامیلی، ارزش‌آفرین.

سواد اعتقادی	<p>اقدام به خودارزیابی، پایبند به ارزش‌ها و اصول دینی، بینش اعتقادی، باورهای دینی و اعتقادات مذهبی، توکل، تقوا، انقلابی، صالح، عزت‌گرا، ایثارگر، شاکر و مؤمن، خدامحور، اخلاص، آخرت‌گرایی، آرامش قلبی، اعتقاد به امام عصر(عج)، ورع، توکل، تعهد، مواسات خودسازی، پرهیز از خودخواهی، دوری از غرور، اثرگذاری مدیر بر مقام، عدالت در مصرف بیت‌المال، پرهیز از اسراف.</p>
سواد حرفه‌ای	<p>مهارت نظارت سنجش و ارزیابی عملکرد کارکنان، مهارت تدریس و کلاس‌داری، شناخت کلی از وضعیت دانش‌آموزان و معلمان و اولیای مدرسه، توانایی ارائه مطلب، نویسندگی، ارزیابی مستمر، مخاطب‌شناسی، مهارت تسهیل‌گری، شناخت مسائل، قابلیت راه‌حل‌یابی، قدرت بیان و سخنوری، توانایی درک دانش‌آموزان خاص، مدیریت جلسه‌ها، تجربه معلمی، مهارت رشددهندگی (معلم، دانش‌آموز و پرسنل)، مدیریت فعالیت‌های فوق‌برنامه و پرورشی، توسعه مشارکت دانش‌آموزان، معرفی توانایی‌ها و موفقیت‌های مدرسه، مشاور تحصیلی، جذب همکاران برتر و شایسته، موقعیت‌شناسی، خبرگی، استقلال فکری، خستگی‌ناپذیری، تشخیص مسائل آموزشی و مهارت مشاوره‌ای مانند: ارزیابی نیازها و کشف نیازها و مشاهده و ارائه بازخورد، نظارت بر ساختمان، توسعه حرفه‌ای دانش‌آموزان، اولیا، همکاران و افرادی که به نوعی با رهبری در تعامل هستند.</p>
سواد اقتصادی	<p>قوانین و مقررات و مدیریت مالی، کارآفرین، مدیریت منابع مالی، تجهیزاتی و فیزیکی، آشنایی با قانون مالیات، آشنایی با حسابداری، دانش مدیریت مالی و بودجه‌بندی، مهارت بودجه‌ریزی، توانایی دریافت مشارکت‌های خارجی مانند: جذب سرمایه و کمک‌های مالی.</p>
سواد دیجیتال	<p>مهارت در حوزه‌های فناوری ارتباطی و اطلاعاتی، آشنایی و مهارت در استفاده و مدیریت سامانه‌های مرتبط، آشنایی با مفاهیم پایه و اساسی فناوری و سواد رایانه‌ای، دارا بودن مهارت‌های ضروری زندگی در یک جامعه مبتنی بر فناوری، درک و شناخت انواع رسانه‌ها، آشنایی با شیوه‌های دسترسی و ارزیابی رسانه‌ها، شناخت و توانایی تفکیک منابع اطلاعاتی اصلی و غیر اصلی، توانایی تجزیه و تحلیل اجتماعی؛ سیاسی و اقتصادی رسانه، آشنایی کامل با انواع رسانه‌های فرهنگی، شناخت شبکه، عمومی، فرهنگی - اجتماعی، آشنایی با شبکه جهانی وب، آشنایی با کاربرد فناوری‌های نوین ارتباطی در تدریس (آموزش الکترونیک)، نرم‌افزار تحلیل آمار، مسلط به نرم‌افزارهای مرتبط با فعالیت‌های شغلی، سبک و سنگین کردن و استخراج اطلاعات ناب.</p>
سواد سلامت	<p>آشنایی با ورزش‌های مناسب و پایه، ایجاد و تقویت روحیه گرایش به ورزش و تربیت بدنی، باور به نقش ورزش در پیشگیری از جرم، اعتیاد، افسردگی و...، پرورش قوای بدنی و تأمین سلامت جسمی، تقویت قوای جسمی و روانی، ترویج الگوپذیری از منش ورزشکاران و پهلوانان نامی ایران، آگاهی از اصول و ضوابط و مقررات بهداشتی (فردی و جمعی)، کسب و ترویج عادات صحیح تغذیه‌ای، شناخت ویژگی‌های فیزیولوژیک (جسمی) دانش‌آموزان، مدیریت سلامت.</p>

سواد اجتماعی	<p>دوری از تبعیض و تعصب، رعایت حقوق دیگران، واقع‌گرا و حقیقت‌جو، ظلم‌ستیز، وطن‌دوست و استقلال‌طلب، آشنایی و اندیشیدن دربارهٔ مسائل و مشکلات موجود در عرصهٔ اجتماعی، آشنایی با تنوع زیستی محل و منطقهٔ زندگی، احترام به افراد، قابلیت ایجاد توازن بین کار و زندگی، مهارت‌های ارتباطی عمومی، مهارت‌های اجتماعی، مردمی بودن و تعاملات اجتماعی، آشنایی با شیوهٔ کار مدارس برتر، ارتقای جذابیت محیطی، شناسایی محیط جغرافیایی، اعتقادی، سیاسی، ارزشی و فرهنگی مدرسه و استفاده از شیوه‌های نوین برای مدیریت مدرسه، سهم کردن اولیا و دانش‌آموزان و همکاران در قالب یک شبکهٔ حمایتی.</p>
بین‌المللی سواد	<p>زبان دوم، مهارت‌های زبان‌شناسی، مهارت گفتاری، مهارت شنیداری، مهارت خواندن، مهارت نوشتن، تسلط به زبان انگلیسی، آگاهی از استانداردهای (ایزوها) بین‌المللی تعالی سازمانی، ارتباط با سازمان‌های بین‌المللی، حمایت از دانش‌آموزان برای گذر از برنامهٔ درسی و آموزشی مشتمل بر یادگیری جهانی و آماده‌سازی برای توسعهٔ مهارت‌های حرفه‌ای شغلی در راستای دهکدهٔ جهانی و خودتوسعه‌ای مبتنی بر رهبری جهانی، استقبال از تنوع و ارتباطات جهانی، احترام به تنوع، حقوق بشر.</p>
سواد اداری	<p>توانایی استفاده از حداکثر ظرفیت‌ها و توانمندی‌ها، شناخت سیستم اداری، حضور در جلسات، تسلط به قوانین و آیین‌نامه‌ها، آگاهی کامل بر شرح وظایف، آشنایی با فرایندهای سازمانی، آشنایی با سازمان‌های آموزشی، شناخت شرح شغل کارکنان، مهارت در مکاتبات اداری، آشنایی با ساختار، اهداف؛ سازوکارها و فرایندهای سازمان، شناخت اسناد بالادستی، رعایت سلسله مراتب.</p>
سواد تفکر	<p>انتقادپذیر، دارا بودن روحیهٔ ابتکار و نوآوری و تفکر، تلاش برای شکوفاسازی خلاقیت‌های فردی، توانایی نشان دادن تفکر واگرا، تفکر استراتژیک، تفکر یا هوش عملی (توانایی تطبیق با محیط و برخورد فعالانه با حوادث و پیش‌آمدها)، تفکر تحلیلی (توانایی تولید اندیشه و افکار نو و نگاه کنجکاو و کاوشگر به پدیده‌های موجود)، توانایی تفکر سیستمی، آوردن محصول جدید و آوردن ایدهٔ نو، تفکر تحلیل سیستمی، واگرا، راهبردی، انتقادی.</p>
سواد ارزشی و نگرشی	<p>رعایت انصاف و عدالت در قضاوت‌ها و ارزیابی‌ها، چارچوب صحیح مصرف، خلق و هدایت ارزش‌های مشترک، توانایی تصریح و تثبیت ارزش‌های سازمانی، استفاده از رهبری مشارکتی بر پایهٔ ارزش‌ها، نگرش مثبت به آموزش و پرورش؛ نگرش مثبت به آموزش و توسعهٔ منابع انسانی و اعتقاد به اهمیت آن، علاقه به محیط‌های صنعتی و تولیدی و فرهنگ حاکم بر آن، جامع‌نگری نگرش و سیستمی.</p>
سواد فرهنگی	<p>فرهنگ‌سازی و تلاش برای کسب مهارت برای کار مولد، فرهنگ استفادهٔ بهینه از منابع و صرفه‌جویی در مصرف آن، دانش فرهنگی، شناسایی فرهنگ مدرسه، ایجاد و حفظ یک فرهنگ مناسب، تلاش برای ارتقای سطح فرهنگ مدرسه، ایجاد یک محیط کاری حمایت‌کننده برای معلمان و کارکنان، توجه به فرهنگ یادگیری.</p>
سواد آکادمیک	<p>دانش نظریه‌ها، سبک‌های رهبری، برنامه‌ریزی آموزشی، دانش فنی مدیریت و رهبری در آموزش، تحصیلات دانشگاهی مرتبط روان‌شناسی رشد و تربیتی، حقوق کودکان، ایمنی، بهداشت و تغذیه، تعلیم و تربیت، فرزندپروری، آشنایی با علم روانشناسی کودکان استثنایی، آشنایی با اصول مدیریت، شناخت روانشناسی مدیریت، آشنا به فنون نوین تدریس، دانش روز آموزشی، دانش برنامه‌ریزی به ویژه برنامه‌ریزی آموزشی، آشنایی با نظریه‌های سازمانی، طراحی چارچوب آموزشی، اجرای برنامهٔ درسی مشارکتی، داشتن تخصص تدریس، یادگیری و تکلیف، آشنا با نظریه‌های یادگیری، کسب مدرک دکتری و یا آخرین درجهٔ علمی.</p>

<p>آشنایی با شرح وظایف و اختیارات خود و دیگر کارکنان، آشنایی با قوانین و مقررات اجتماعی کشور و آموزش و پرورش، قوانین و آیین‌نامه‌ها، آگاهی از قوانین آموزشگاهی، ناحیه‌ای و استانی و ملی.</p>	<p>اتخاذ تصمیمات آگاهانه و منطقی و مبتنی بر تفکر و پژوهش، دارا بودن روحیه بررسی، جستجو و پرسش‌گری، مهارت‌ها و رویکردهای مختلف حل مسأله، تردید منطقی و آزمایشگری، مستندسازی پژوهش‌ها، توانایی برقراری ارتباط بین نظریه و عمل، پایبندی به اصول اخلاق پژوهش، مسأله‌شناسی، قدرت تحمل عدم قطعیت، آشنایی با گزارش نویسی، روش تحقیق.</p>
<p>توانایی‌های هنری، دانش هنری، مهارت‌های هنری.</p>	

مرحله ششم: اعتباریابی یافته‌ها به منظور اعتباریابی نتایج بخش کیفی، از رویکرد کل‌نگر "به هم پیوستگی در روش" استفاده شد. در این رویکرد، تأییدپذیری و اظهار نظر در مورد روایی پژوهش عبارت است از کاربرد مکانیزم‌های به هم پیوسته‌ای که سبب شود طرح مناسب ایجاد شود (Cowal, 2002). این امر به وسیله شناسایی و تشخیص به موقع اشتباهات پژوهشی صورت می‌پذیرد، پیش از آنکه اشتباهات بتوانند بر داده‌ها و نتایج تحقیق تأثیر گذارند و آنان را خدشه‌دار کنند، استراتژی تأییدپذیری در مطالعه حاضر بسندگی در نمونه‌گیری<sup>۱</sup> است. برای این اساس، بخش کیفی نمونه شامل تمام مقالاتی بود که بهترین و بیشترین اطلاعات را درباره موضوع پژوهش در اختیار محقق قرارداد. در مطالعه حاضر، به جز ارتباط با نویسندگان اولیه مقاله، از تمامی فرایندهای بهینه‌سازی اعتبار ترکیب، شامل: مشورت با کتاب‌دار مرجع (نوع اعتباریابی: توصیفی)، مشورت با متخصص پژوهش‌های فراترکیب (نوع اعتباریابی: نظری)، مشورت با متولیان رهبران آموزشی (نوع اعتباریابی: پراگماتیک)، جستجوی مستقل منابع حداقل توسط دو بازنگر (نوع اعتباریابی: توصیفی)، ارزیابی مستقل هر گزارش حداقل توسط دو بازنگر (نوع اعتباریابی: توصیفی - تفسیری)، بهره برده شده است.

### نتیجه‌گیری

باتوجه به مطالب مطرح شده لازم به ذکر است نگاه تازه‌ای که به صلاحیت‌ها، شایستگی‌ها، توانمندی‌ها، باورها، ارزش‌ها و... به مدیران آموزشی، در مقام رهبر آموزشی، شده است در این مقاله مورد توجه قرار گرفته است؛ چراکه بسیاری از مؤلفه‌ها در قالب یک سواد قابل تفکیک نیستند. رهبر آموزشی برای تربیت نسلی که قرار است دو دهه دیگر سکان‌دار فعالیت‌های کشور باشند باید از یک تفکر سیستمی حاصل از استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات، بینش‌مندی،

1. Sufficient In Sampling

توانایی دستیابی، بازیابی و ارزیابی اطلاعات به عنوان عامل برجسته سواد اطلاعاتی برخوردار باشد. مطالعات (Orhan, Kurt, Ozan, Som Vural & Turkan (2014); Yu & Durrington (2006); Akinbode & Al Shuhumi (2018); Levin & Schrum (2013); Stewart-Banks, Koufie & Hakim (2015) مؤید این مطلب است. از سوی دیگر یک رهبر آموزشی مهارت مدیریت مبتنی بر برنامه و حل تعارضات بین فردی و ایجاد ارتباط مؤثر را در بستر سواد ارتباطی میان همکاران باید داشته باشد. نتایج بررسی‌های (Men (2014); Yanfei, Yangliu & Yu (2016); Lake, et al, (2016) با این مؤلفه‌ها هم راستا است. دیگر نتیجه حاصله بیان می‌دارد که رهبران آموزشی حس اعتماد و انگیزه‌بخشی و الهام‌بخشی، ایجاد فرهنگ مسؤلیت‌پذیری، اعتماد متقابل و احترام، تدوین بینشی روشن، توجه به تفاوت‌های فردی و تحریک افکار را در بین معلمان ایجاد می‌کنند و این خود بیانگر سواد رهبری آموزشی رهبر آموزشی است. اسناد و پژوهش‌های (Karas & Inandi Sanad Tahavol Boniadin Amozesh & Parvareh (2011); Balyer (2012); Orhan et al, (2014); Yu & Durrington (2006); Yaslioglu & Selenay Erden (2018); Naido (2019); Houck & Novak (2017); Grant, Gardner, Kajee, Moodley & Somaroo (2010) مؤید این مطلب است.

یک رهبر آموزشی توانمند می‌بایست از سوادهایی با مؤلفه‌های اخلاق، شخصیت و برخورداری از ارزش‌ها، شایستگی فرهنگی و فردی، مهارت مدیریت مبتنی بر برنامه و حل تعارضات بین فردی در زیرمجموعه سواد اخلاقی برخوردار باشد. پژوهش‌های (Lake, et al, (2016); Bush (2003) این نکته را تأیید می‌کنند. از سوی دیگر مزایای مشروط بین رهبران آموزشی و پیروان نباید تنها براساس پاداش‌های بیرونی تعریف شود، بلکه باید برای ایجاد روابط، شخصیت‌سازی و ایجاد یک محیط حمایتی برای همکاران اداری و آموزشی متمرکز شود که خود حاکی از سواد شخصیتی است. بررسی‌های (Yaslioglu & Selenay Erden (2018); Lake, et al, (2016) مؤید این نکته است. رهبری آموزشی موفق است که فعالیت‌های خود را بر بنیاد ارزش‌ها، اخلاقیات و و باورها بنا می‌کند و شایستگی اعتقادی را برای رهبران آموزشی در قالب سه محور: ۱. حاکمیت جهان‌بینی توحیدی ۲. کرامت ذاتی و اکتسابی انسان و ۳. قوانین ارزش‌ها و ظرفیت‌های ملی در قالب سواد اعتقادی به تصویر می‌کشند. که با نظر (Bonyadi, Fani & Seyed Bush (2003) و Javadin (2019) هم‌سو است. رهبران آموزشی در قالب سواد حرفه‌ای نقش‌های متفاوتی برای مدیریت و کنترل منابع انسانی، ساختار فیزیکی، سازماندهی، نظارت، برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، مدیریت مالی، تعیین اهداف آموزشی، مسائل مربوط به نیروی انسانی، توانایی نظارت بر رشد و ارائه برنامه درسی در آموزشگاه، بهبود فرایندهای یاددهی و یادگیری در مدرسه، تمرکز بر فعالیت‌های تدریس و یادگیری و تعامل رفتاری معلمان با دانش‌آموزان و توسعه تمامی افراد، در

تمامی پایه‌ها را به خود می‌گیرند. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های (Olsen & Kowalski (2010); Lahtero, Ahtiainen & Lang (2019); Tucker & Coddling (2002); Bush (2013); Mahlangu (2014); Mestry (2017); Rehman, Khan & Waheed (2019); Abdullah & Kassim (2011); DeMatthews (2014); Geraki (2014); Stewart-Banks, et al, (2015); Liu & Chan (2018); Bush & Middlewood (2013); Hallinger & Heck (2009); Southworth (2006); Blasé & Blasé (1999); Youngs & King (2002); Bush & Glover (2002); Keefe & Jenkins (2002); Spillane (2006); Segon & O' Shannassy (2010); Chubb (2014); Tingle (2019); Naidoo & Petersen (2015) هم‌راستا است. در خصوص سواد اقتصادی رهبر آموزشی باید بیان داشت که، سازمان توسعه و همکاری اقتصادی در سال 2011 سواد مالی را: توانایی قضاوت آگاهانه و تصمیم‌گیری مؤثر درباره استفاده و مدیریت پول می‌داند که در سال 2013 با تکمیل آن سواد مالی را: ترکیبی از آگاهی، دانش، مهارت، گرایش و رفتارهای مالی لازم برای تصمیم‌گیری صحیح مالی و سرانجام دست‌یابی به وضعیت مساعد مالی فردی بیان کرد که با بررسی‌های (Toghyani & Moradi Basiri (2016) هم‌سو است. اما سواد تنها خواندن، نوشتن و حساب کردن نیست، بلکه سواد توانایی شناسایی، درک، تفسیر، ایجاد ارتباط و محاسبه، استفاده از مطالب چاپی و نوشته شده در زمینه‌ها و موضوعات، استفاده از فناوری در راستای فرایندهای یاددهی-یادگیری در عصر دیجیتال است که ضرورت سواد دیجیتال رهبران آموزشی را بیش از پیش دوچندان می‌کند. این نکته مورد تأیید (Unesco (2005:21)؛ Stewart-Banks et al, (2015); Orhan, et al (2014); Department of Education (2015)؛ Yu & Durrington (2006); Mcoldrick, Watts & Economou (2015); Prior et al, (2016) است. نتیجه دیگر بیانگر آن است که سواد سلامت رهبران آموزشی را توانایی رهبران آموزشی در دست‌یابی، تفسیر و درک خدمات سلامت به همراه شایستگی در کاربرد این اطلاعات و خدمات، به شیوه‌ای که یادگیری مفاهیم مهارت‌های سلامت را در دانش‌آموزان بهبود بخشد و توجه به سلامتی، بهداشت فردی و محیط مدرسه، تربیت‌بدنی و پیشگیری از حوادث و خطرهای احتمالی می‌دانند که دانش‌آموزان را تهدید می‌کند. این موضوع با نتایج (Ahmadi, Mehr- Mohammadi & Montazeri (2017); Akrami & Hoshyar (2016) هم‌سو است. با این حال تعاریف سواد بسته به زمینه‌ها و اهداف اجتماعی، متفاوت است. بقا و استمرار هر جامعه در گرو انتقال اعتقادات، آگاهی‌ها، بینش‌ها و ارزش‌های اجتماعی است. توسعه همه‌جانبه کشور به حضور شهروندانی فعال و آگاه به مسائل اجتماعی و حضور آنان در عرصه‌های گوناگون نیاز دارد. به عبارت دیگر رهبران آموزشی برای تربیت چنین شهروندانی، نیاز دانشی خود را در سواد اجتماعی وابسته به موفقیت‌های دانش‌آموزان، از طریق همکاری با دانشکده‌ها و جامعه محلی، و

Liu & Chan (2018); Bush نتایج پژوهش‌های می‌کنند. کسب حمایت اجتماعی جستجو می‌کنند. نتایج پژوهش‌های Liu & Chan (2018); Bush (2018); Mahlangu (2014); Mestry (2017); Tucker & Codding (2002) و Department of Education (2015) بر این نکته تأکید دارند. جامعه جهانی کنونی، که تجربه امواج تغییرات مانند انفجار فناوری اطلاعات و ارتباطات، جهانی شدن، تنوع فرهنگی و جمعیتی، چالش پسا صنعتی، مساوات طلبی و دموکراسی را مطالبه‌گراست، باور دارد سواد رهبری آموزشی در ابعاد سواد بین‌المللی در برگزیده چهار مؤلفه تعیین اهداف، توسعه مهارت فردی، با طراحی سازمانی و در نظر گرفتن موقعیت جهانی است. که این نتیجه با نتایج Akinbode & Al (2019); Wagner (2019); Shuhumi (2018) هم‌راستا است. از سوی دیگر رهبری آموزشی بر نقش اصلی مدیر در راستای تعالی آموزش و پرورش متکی است و رهبران آموزشی نیاز دانشی خود را در آگاهی از آیین‌نامه‌ها و مقررات آموزشی، امتحانی، اداری و مالی و... می‌داند. که این فرایند ضرورت سواد اداری باهدف تسهیل و پیشبرد امر آموزش و یادگیری برای رسیدن به شرح وظایف رهبران آموزشی که شامل: الف) وظایف عمومی (سازماندهی، نظارت و کنترل)، ب) وظایف خاص (برنامه آموزشی و تدریس، امور کارکنان، امور مالی و اداری) است را دنبال می‌کنند. نتایج پژوهش‌های Nasirian & Habibollahi (2015) و Liu & Chan (2018); Botha (2013) مؤید این نکته است. در همین راستا مهارتی اساسی برای توانمندسازی انسان در رشد عقل، منطق و تفکر نظام‌مند با استفاده از پرورش ایده‌ها، ارتقا و تعمیق انواع و مراتب عقلانیت در تمام ساحت‌های تعلیم و تربیت، سلامت جسمانی، نشاط و تقویت اراده، باید در زمینه سواد تفکر ایجاد شود که این نتیجه با نتایج مطالعات Levin & Schrum (2013); Balyer (2012); Tingle, Corrales & Sanad Tahavol Boniadin Amozesh & Peters (2019); Lake, et al, (2016) هم‌راستا است. Parvareh (2011:24) هم‌راستا است. Osborn-Lampkin, Folsom (2014); De Matthews (2014); Herrington & (2015) معتقدند که رهبری آموزشی با هدف ایجاد یک فضای عاری از هر گونه مزاحمت و ایجاد یک سیستم با اهداف روشن آموزشی و انتظارات بالای معلمان از دانش‌آموزان به کار خود ادامه می‌دهد و دیگران باور دارند ایجاد انگیزش و برخورداری از ارزش‌ها و مهمتر از همه سواد ارزشی و نگرشی از جمله ماموریت‌های آموزشی رهبر آموزشی در آموزشگاه است. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های Fiaz et al, (2017); Zareen, Razzaq & Mujtaba (2015); Lake, et al, (2016); al, (2016); Plaatjes (2019); Bush (2003); Mc Goldrick, Watts & Economou (2016); Prior et al, (2016) هم‌خوانی دارد. از سوی دیگر فرهنگ رهبری آموزشی تأثیر مستقیمی بر فرهنگ سازمانی دارد و جامعه کنونی که خواهان تجربه امواج تغییرات مانند جهانی شدن، تنوع فرهنگی و جمعیتی (شامل ارزش‌ها، اعتقادات، الگوهای رفتاری) است، رهبران

آموزشی را موظف می‌کند تا از نظر فرهنگی شایسته باشند و این بدان معناست که محیط‌های چند فرهنگی مستلزم داشتن رهبران با صلاحیت‌های چند فرهنگی و سواد فرهنگی است. نتایج مطالعات Akinbode & Al Shuhumi (2018); Krapfi & Kruja (2015); Huyghe & Knockaert (2015); Chin (2009); Chuang (2013); Webb et al, (2014); Sergiovani (2014); Mathew & Crow (2010); Norton & Kelly (2013); Moodly & Toni (2015); Geleta & Amsale (2016); Yemini et al, (2015); Orhan et al, (2014); Lake, et al, (2016) بر این نکته تأکید دارند. دیگر نتیجه حاصل، رهبری آموزشی را برگرفته از مؤلفه‌هایی چون: انسان‌شناسی، فلسفه، روانشناسی، جامعه‌شناسی، ارتباطات، علوم سیاسی، تجارت، آموزش، سیاست‌های عمومی و اینکه چگونه برنامه‌های درسی را به کار بندند و ارزشیابی کنند و دانش سواد برنامه درسی، سواد نظارت بر برنامه‌های آموزشی، سواد توانمندسازی معلمان در راستای توسعه حرفه‌ای‌شان ارتقا دهند که این امر در سایه سواد آکادمیک رهبر آموزشی محقق می‌شود. نتایج پژوهش‌های Middlebrook & Allen (2009); Stewart-Benks, et al, (2015); Xia (2012); Zhou & Xia (2009); Zheng (2012); De Matthews (2014); Plaatjies (2019) با این نتایج همراه بوده است. سواد حقوقی رهبران آموزشی، مدیران سازمان‌ها-که مسئولیت پاسخگویی بر عهده آن‌هاست - آشنایی کامل به ظرفیت‌های قانونی و فرصت‌های مشروع و توسعه مدار در دستورالعمل‌ها، آیین‌نامه‌ها و قوانین است و ملزم هستند تصمیمات خود را منطبق بر آن موارد، اتخاذ نمایند که پژوهش Ahmadi (2018) نیز موید همین مطلب است. و باید گفت که سواد، توانایی دستیابی به دانسته‌های جدید با رویکرد پژوهش محوری و آگاهی رهبران آموزشی از نتایج پژوهش‌ها، تصمیم‌سازی مبتنی بر داده‌های حاصل از کلاس‌های درس و تبدیل اطلاعات به دانش در قالب سواد پژوهش است. که این نتیجه با پژوهش‌های Cohen (2011) و Department of Education (2015) در یک راستاست. و همین‌طور در زمینه سواد رهبری آموزشی باید از هنر، با مجموعه‌ای از آثار یا فرایندهای ساخت انسان سخن گفت که در جهت اثرگذاری بر عواطف، احساسات و هوش انسانی و یا به منظور انتقال معنا یا مفهوم خلق می‌شوند که سواد هنری رهبری آموزشی را شکل می‌دهد، درک مقوله‌های سواد برای رهبران آموزشی، اهمیت انتخاب رهبران آموزشی و آشنایی آنان را با اینگونه مهارت‌ها، نگرش‌ها و دانش‌ها در مدارس و در نظام تعلیم و تربیت ایران بیش از پیش دوچندان می‌کند. که این نتیجه با نتیجه بررسی Badvi (2015) تأیید می‌شود.

به طور کلی با توجه به مجموعه سواد‌های رهبری آموزشی مدیران مدارس می‌توان گفت ایجاد تحول در بستر تعلیم و تربیت یک کشور وابسته به تحول در نیروی انسانی است و در این

بین از آنجائیکه نوک پیکان تعلیم و تربیت را مدارس تشکیل می دهند و در مدارس رهبران آموزشی هدایت و رهبری فرایندهای تعلیم و تربیت را برعهده دارند می توان گفت که نقش به سزایی در جهت دهی نظام تعلیم و تربیت یک کشور بر عهده دارند. بنابراین این مطالعه چارچوب سوادهای رهبری آموزشی را در قالب صلاحیت های حرفه ای در انتخاب مدیران مدارس در نظر گرفته است، تا دست اندرکاران کشوری وزارت آموزش و پرورش با مشخص سازی این مؤلفه ها در قالب دوره های آموزشی ویژه رهبران آموزشی دوره های تحصیلی ابتدایی، دوره اول متوسطه و دوره دوم می توانند بهبود شرایط برنامه درسی رهبران آموزشی را فراهم آورند. در ضمن مسؤولین وزارت آموزش و پرورش در خصوص انتخاب و انتصاب رهبران آموزشی با کفایت می توانند مؤلفه های موجود برای رهبر صلاحیت دار را بیابند و یا با شرکت دادن رهبران آموزشی در دوره های مورد نیاز، فراگیری لازم را برای کسب دانش، بینش و مهارت مورد نیاز برای تصدی امور رهبری آموزشی مدارس را فراهم آورند.

منابع

- Abbaspour, A. Emamimeybodi, A. A. & Rahimian, H. (2019). Designing The Competencies of Leadership Patterns in State universities of Tehran, Human Resource Management Researches, 11(2), 7. [magiran.com/p2006122](http://magiran.com/p2006122)
- Abdollaahi, H. (2015). General and Professional Qualifications of Iranian High School Masters according to the Ministerial Documents, Quarterly Journal of Education, 31(3): 117. [magiran.com/p1447079](http://magiran.com/p1447079). [In Persian].
- Abdullah, J.B., & Kassim, J.M. (2011). Instructional leadership and attitude towards organizational change among secondary school principals in Pahang. Malaysia. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 3304–3309.
- Abrams M.A., Kurtz-Rossi S., Riffenburgh A., Savage B. (2014). Building Health Literate Organizations: A Guidebook to Achieving Organizational Change. UnityPoint Health. Des Moines, IA; 2014. <http://www.unitypoint.org/filesimages/literacy/health%20literacy%20guidebook.pdf>
- Ahmadi, F. Z., Mehr-Mohammadi, M., Vala, J., & Montazeri, A. (2017). Developing a health literacy curriculum for pre-service teachers using a Dialogue Education Approach: A normative inquiry, *Payesh*, 16(3): 367. [magiran.com/p1692458](http://magiran.com/p1692458). [In Persian].
- Ahmadi, R. (2018). Law school management. Mashhad: Zareh Aftab Publishing Institute. [In Persian].
- Akbaba-Altun, S. & Gurer, M. D. (2008). School Administrators' Perceptions of their Roles Regarding Information Technology Classrooms, *Eurasian Journal of Educational Research (EJER)* . Oct2008, Issue 33, p35-54. 20p.
- Akinbode, A. I., & Al Shuhumi, S. R. A. (2018). The Principalship in the Twenty-First Century. *PUPIL: International Journal of Teaching, Education and Learning*, 2(2): 137-148.
- Anderson, R.E. & Dexter, S. (2005). School technology leadership: An empirical investigation of prevalence and effect. *Educational Administration Quarterly*, 41, 49- 82.
- Arefnezahd, M. (2017). Identifying And Prioritizing Elements of Principal's Competencies with an Emphasis on Islamic Management, *Journal of School administration*, 5(1), 151-172. [magiran.com/p1757120](http://magiran.com/p1757120)
- Asgari, N. Nikoukar, G. H. Safari, H. Gholami, M. (2015). Competency Model of Islamic Republic of Iran's Based on 2025 Vision Plan, *Iranian Journal of Management in the Islamic University*, 4(9), 23-38. [magiran.com/p1454352](http://magiran.com/p1454352)
- Asheghi, H. Ghahramani, M. Ghourchian, N. (2017). Present a conceptual model for designing managerial training programs based on managerial competence: Qualitative research, *Journal of Modern Thoughts in Education*, 12(3), 47-62. [magiran.com/p1753587](http://magiran.com/p1753587)

- Azoulay, A. (2018). Literacy and Skills Development. on the occasion of International Literacy Day, Director-General of UNESCO.
- Badvi, F. (2015). What is Art Literacy? Journal of Iranian Public Relations Association, No. 95. [In Persian].
- Bakhtiari, A., Salim, E., & Najafbeigi, R. (2014). Characteristics of Tehran Public High Schools Principal's Effectiveness and submit proper strategies, Quarterly Journal of Research in Educational Systems, 7(23): 155. [magiran.com/p1330797](http://magiran.com/p1330797). [In Persian].
- Balyer, A. (2012). Transformational leadership behaviors of school principals: A qualitative research based on teachers' perceptions. International Online Journal of Educational Sciences, 4(3): 581-591. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/d4f3/14cb874ce89511e80f857c56748ec1542182.pdf>
- Bektas, C. (2016). Leadership approaches and expectations from modern leaders. Journal of Selcuk University Social Sciences Vocational School 2(7): 43-53.
- Blase, J., & Blase, J. (1999). Effective instructional leadership: Teachers perspectives on how principals promote teaching and learning in schools. Journal of Educational Administration, 38(2): 130-136.
- Bondas, T., & Hall, E. O. (2007). Challenges in approaching metasynthesis research. Qualitative Health Research, 17(1): 113-121.
- Bonyadi, H. A., Fani, A. A., & Seyed Javadi, S.R. (2019). Designing and explaining the competency model of school principals based on the document on the fundamental transformation of education and other upstream documents, Journal of Educational and Scholastic Studies, 7(19): 113-144. [magiran.com/p1966170](http://magiran.com/p1966170). [In Persian].
- Botha, R.J. (2013). The effective management of the school. Towards quality outcomes. Pretoria: Van Schaik.
- Brega A.G., Barnard J., Mabachi N.M., Weiss, B.W, DeWalt, D. A., Brach, C., Cifuentes, M., Albright, K., West, D. R. (2015). AHRQ health literacy universal precautions toolkit, second edition. Rockville, MD: Agency for Healthcare Research and Quality.
- Brumley, C. (2010), Situating Literacy Leadership Within the ISLLC Standards for Education Administration, Scholar-Practitioner Quarterly, Volume 4, Number 3
- Bush T. (2013). Leadership development for school principals: Specialized preparation or post-hoc repair? Educational Management Administration & Leadership, 41(3):253-255. Available from: <https://doi.org/10.1177%2F1741143213477065>
- Bush, T., & Glover, D. (2002). School Leadership: Concepts and Evidence. Nottingham: National College for School Leadership.
- Bush, T., & Middlewood, D. (2013). Leading and Managing People in Education. London: Sage. Cambridge Assessment, Third Edition

- Carbaugh, B., & Marzano, R. (2018). The Marzano Focused School Leader Evaluation Model. WHITE PAPER, Available from: marzanocenter.com, 877.411.7114.
- Chang, H., Chin, J. M. & Hsu, C. M. (2008). Teachers' perceptions of the dimensions and implementation of technology leadership of principals in Taiwanese elementary schools. *Educational Technology & Society*, 11(4), 229–245.
- Chin, J. L. (2009). The Dynamics of Gender, Race, and Leadership. In R. H. Klein, C. A. Rice, & V. L. Schermer (Eds.), *Leadership in a changing world: dynamic perspectives on groups and their leaders* (pp. 73-90).
- Chuang, F. (2013). Essential Skills for Leadership Effectiveness in Diverse Workplace Development. *Online Journal for Workforce Education and Development*: 6(1).
- Chubb, J. (2014). Building a better leader: Lessons from new principal leadership development programs. Available at <https://edexcellence.net/articles/building-a-better-leader-lessons-from-new-principal-leadership-development-programs>. Accessed 22 January 2019.
- Cohen, D. K. (2010–2011). Learning to teach nothing in particular. *American Educator*, 34(4):44–46, 54. Retrieved from <https://www.aft.org/pdfs/americaneducator/winter1011/Cohen.pdf>.
- Day, D. V., & Harrison, M. M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review*: 17, 360–373.
- DeMatthews, DE. (2014). How to improve curriculum leadership: Integrating leadership theory and management strategies. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 87(5):192–196. Available from: <https://doi.org/10.1080/00098655.2014.911141>.
- Dempster, N., Townsend, T., Johnson, G., Bayetto, A., Lovett, S., & Stevens, E. (2017). *Leadership and Literacy Principals, Partnerships and Pathways to Improvement*. Available from: DOI 10.1007/978-3-319-54298.
- Department of Education. (2015). Policy on the South African standard for principalship. Enhancing the professional image and competencies of school principals. Retrieved January 19, 2018. Available from: [www.gpwonline.co.za](http://www.gpwonline.co.za)
- Donkor, F. & Zhou, D. (2019). Complexity Leadership Theory: A Perspective for State-Owned Enterprises in Ghana. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 7(2), 139-170. DOI:10.17583/ijelm.2019.3647
- Ebrahimpour, M., Sobhaninejad, M., & Shayesteh, A. (2018). The importance of developing the ability of information literacy by emphasizing the considerations of implementing information and communication technology in the country's educational system. *Quarterly Journal of Information Systems and Services*, Third Year No. 1 and 2 in a row 9 and 10, Winter. [In Persian].

- Ebrahimzadeh, B., & Nazem, F. (2019), Identifying and compiling effective components on the competency model of primary school principals in Tehran, *Journal of Educational Leadership and Management*, 12(4): 9-23. [magiran.com/p1966125](http://magiran.com/p1966125). [In Persian].
- Ekrami, H., & Hoshyar, M.A. V. (2017). The Competencies of High School Principals in District Four of Mashhad, *Journal of Family and Research*, 13(3): 7. [magiran.com/p1672014](http://magiran.com/p1672014). [In Persian].
- Farahbakhsh, S., Jafari Sarabi, M., Skamari, E., Gholami, M., & Moradi, S. (2017). Collecting Professional-Scientific Proficiencies of Primary Schools Managers in Lorestan Province, *Journal of School Administration*, 5(1): 113-127. [magiran.com/p1734048](http://magiran.com/p1734048). [In Persian].
- Farzaneh, M., Poorkarimi, J., & Noroozi, M. (2015). Presenting the Model of Professional Competencies of High School Principals, *Quarterly Journal of Leadership and Educational Management*, 9(2): 83 [magiran.com/p1488067](http://magiran.com/p1488067). [In Persian].
- Fiaz, M., Qin, S., Ikram, A., & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: perspective from an emerging economy. *Journal of Developing Areas*, 51(4): 143-156. Available from: [doi:10.1353/jda.2017.0093](https://doi.org/10.1353/jda.2017.0093).
- Geleta, A., & Amsale, F. (2016). An Assessment of Organizational Multicultural Competences of Ethiopian Public Universities. *Journal of An Assessment of Organizational*, Vol. 12 No 1, September 2016:39-59.
- Geraki, A. (2014). Roles and skills comparison among principals in greek schools: Application of competing values framework. *Educational Management Administration and Leadership*: 42(4): 45-64.
- Gholami, K., Shirbegi, N., Sayadi, Y. (2013). Assessing the characteristics of successful educational managers from the teachers' point of view: trying to build a standard scale to study the characteristics of successful school management. *Journal of New Approach in Educational Management*, 4 (15), 45-62.
- Glover, V. (2015). A Study of The Influence of Leadership Competencies on A School Culture Organization. Pepperdine University, Graduate School of Education and Psychology.
- Godarzi, M. H. & Soltani, I. (2018). Presenting the model of managers' competency indicators in educational organizations (Case study: Payame Noor University), *Journal of Sociology of Education*, 7, 109-128. [magiran.com/p1967224](http://magiran.com/p1967224)
- Grant, C., Gardner, K., Kajee, F., Moodley, R., & Somaroo, S. (2010). Teacher leadership: A survey analysis of KwaZulu-Natal teachers' perceptions. *South African Journal of Education*, 30(3): 401-419. Available from: <https://doi.org/10.15700/saje.v30n3a362>.
- Gunter, H.M. (2001) *Leaders and leadership in education*. London, England: Paul Chapman Publishing.

- Hajipoor Abai, N., Abolghasemi, M., Ghahremani, M., & Saki, R. (2015). Explaining the Indigenous Model of Secondary School Management in Kerman Province (Case Study of Kerman), *Quarterly Journal of Research in Educational Systems*, 9(30): 27. [magiran.com/p1481416](http://magiran.com/p1481416). [In Persian].
- Hakan Karatas, I. (2019), Principles of Professionalism In School Principalship, *Universal Journal of Educational Research* 7(2): 588-599, 2019, DOI: 10.13189/ujer.2019.070232
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2009). Assessing the Contribution of Distributed Leadership to School Improvement and Growth in Math Achievement, *American Educational Research Journal*, Available from: <https://doi.org/10.3102/0002831209340042>.
- Hoadley, U., Christie, P., & Ward, C. (2009). Managing to learn: Instructional leadership in South African secondary schools. (2015). *School Management and Leadership*: 29(4): 373-389.
- Houck, B., & Novak, S. (2017). Leading the way in literacy. Classroom visits offer a comprehensive view of teaching on learning. *The Learning Professional*, 38(5): 30-34.
- Huyghe, A., & Knockaert, M. (2015). The influence of organizational culture and climate on entrepreneurial intentions among research scientists. *The Journal of Technology Transfer* February 2015, Volume 40, Issue 1:138-160.
- Irani, H. R. Alvani, S. M. Jandaghi, GH. Zarei Matin, H. (2015). Designing a generous leadership model of Iranian public hospitals in Qom Province, *Iranian journal of management sciences*, 10(38), 2. [magiran.com/p1508798](http://magiran.com/p1508798)
- Islamieh, F., and Mohammad Davoodi, A. (۲۰۱۴). Assessing the level of professional competencies and skills of primary school principals and its relationship with teachers' job commitment and attachment. *Education and Evaluation (Educational Sciences)*, 7 (27), 103-116. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=254059>
- Javanak Liavali, M. Abili, K. Porkarimi, J. Soltani Arabshahi, S. K. (2017). Providing a Pattern of Professional Development of Clinical Department Chairs: A Case of State Universities of Medical Sciences in Tehran, *Iranian Bimonthly of Education Strategies In Medical Sciences*, 10(3), 202-218. [magiran.com/p1743912](http://magiran.com/p1743912)
- Karatas, I. H. (2019). Principles of Professionalism in School Principalship, *Universal Journal of Educational Research* 7(2): 588-599, 2019, Available from: DOI: 10.13189/ujer.2019.070232.
- Kars, M., & Inandi, Y. (2018). Relationship between school principals' leadership behaviors and teachers' organizational trust. *Eurasian Journal of Educational Research*, 74, 145-164. doi:10.14689/ejer.2018.74.8

- Keefe, W., & Jenkins, J. (2002). A special section on personalized instruction. *Phi Delta Kappan*: 83(6): 440–448.
- Khorshidi, A., & Ameri, A. (2017). Professional competencies of school principals, *School Management Growth* Fall 2016 - Number 113. [In Persian].
- Labadi, Z., & AghaAli Khani, E. (2013). Factors Affecting the Competence and Competence of Middle and High School Principals in Mallard County, *Journal of Behavioral Sciences*, Volume 4, Number 12. [In Persian].
- Lahtero, T. J., Ahtiainen, R. S., & Lang, N. (2019). Finnish principals: Leadership training and views on distributed leadership. *Educational Research and Reviews*, Vol. 14(10): pp. 340-348, 23, Available from: DOI: 10.5897/ERR2018.3637.
- Lake, D., Ricco, M. E., & Whipps, J. (2016). Design Thinking Accelerated Leadership: Transforming Self, Transforming Community. Available from: DOI: [https://www.jstor.org/stable/10.5325/jgeneeduc.65.3-4.0159?seq=1&cid=pdfreference#references\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/10.5325/jgeneeduc.65.3-4.0159?seq=1&cid=pdfreference#references_tab_contents).
- Levin, B. B., & Schrum, L. (2013). Using Systems Thinking to Leverage Technology for School Improvement: Lessons Learned from Award-Winning Secondary Schools/Districts. *Journal of Research on Technology in Education*: 46(1): 29–51.
- Liu, D., & Chan, T. C. (2018). An Examination Of Two Studies On Chines Principalship: Implications For Educational Planing, *Educational Planning*, Vol. 25, No. 1, p5-16.
- Lyng, A. S. (2013), Leadership Practice: an investigation of the perceptions of secondary school headteachers in South East England, A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements of the University of Lincoln for the degree of Doctor of Education
- Mahlangu, V.P. (2014). Strategies for principal-teacher development: A South African perspective. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20):1378–1384. Available from: <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n20p1378>
- Mahoney, K. R. & Khwaja, T. (2016), Living and Leading in a Digital Age: A Narrative Study of the Attitudes and Perceptions of School Leaders about Media Literacy, *Journal of Media Literacy Education* (2016) 8 (2), 77 - 98
- Mard, S. M. Zaynabadi, H. R. Abdollahi, B. Arasteh, H. R. (2018). Indicators of a successful educational leader; Findings of a phenomenological study, *Journal of School administration*, 5(2), 100-120. [magiran.com/p1832256](http://magiran.com/p1832256)
- McCray, C. R., Beachum, F. D. (2014). Countering plutocracies: increasing autonomy and accountability through culturally relevant leadership, *School Leadership & Management Journal Formerly School Organisation* Volume 34, Pages 392-413
- McGoldrick, B., Watts, J. S., & Economou, K. (2015). U.S. postsecondary faculty in 2015: Diversity in people, goals and methods, but focused on students. Washington, DC: FTI Consulting Group.

- Men, L. (2014). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3): 256-279. Available from: doi:10.1080/1062726X.2014.908719.
- Mestry, R. (2017) Empowering principals to lead and manage public schools effectively in the 21st century. *South African Journal of Education*, 37(1): Art. # 1334, 11 pages. Available from: <https://doi.org/10.15700/saje.v37n1a1334>
- Middlebrook, A., & Allen, S. J. (2009). Introduction: The Education of Leadership. *Journal of Leadership Education*, 8(1), vii-xxiii.
- Mills, A.D. (2016). *Stategic School Solutions: A Capacity Building Framework for Leaders Accelerating 21st Century Teaching and Learning*. A dissertation submitted in partial satisfaction of the requirements for the degree of Doctor of Education in Organizational Leadership, ProQuest Number: 10182306.
- Miner, J. B. (2015). *Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership*. New York: M. E. Sharpe
- Moodly, A., & Toni, N. (2015). Women's voices of and on leadership in higher education. Paper presented at the Global Research and International Services 7th International Conference on Teaching, Education and Learning, 10-11.
- Morris, J. E., Lummis, G. W., Lock, G., Ferguson, C., Hill, S., & Nykiel, A. (2019). The role of leadership in establishing a positive staff culture in a secondary school, *Educational Management Administration & Leadership*, 1-19, Available from: DOI: 10.1177/1741143219864937.
- Moswela, B. (2007). From Decentralisation to Centralisation of Community Secondary Schools in Botswana: A Community Disenfranchisement in Education, *International Education Journal*, v8 n1 p151-159 Apr 2007.
- Naicker, I., Chikoko.V., & Mthiyane, SE. (2013). Instructional leadership practices in challenging contexts. *Education as Change* 17(1):137-150.
- Naidoo, P. (2019). Perceptions of teachers and school management teams of the leadership roles of public-school principals. *South African Journal of Education*, Volume 39, Number 2, May 2019, Available from: <https://doi.org/10.15700/saje.v39n2a1534>.
- Naidoo, P., & Petersen, N. (2015). Towards a leadership program for primary school principals as instructional leaders. *South African Journal of Childhood Education*, 5(3): Art. #371, 8.
- Najafi, F., Monjazebi, F., & Nikpeyma, N. (2013). Meta-synthesis of qualitative research in nursing: a literature review, *Journal of Qualitative Research in Health Sciences*, 2(4): 320-335. [magiran.com/p1219574](http://magiran.com/p1219574). [In Persian].
- Najafi, H. Khaleqkhan, H. Talebi, M. (2016). Investigating the Reasons for Conflicting Behaviors in the Organization for Presenting Underlying Theory (Foundation Data Theory), *Journal of New Developments in Behavioral Sciences*, 1 (3), 74-59. [magiran.com/p1661869](http://magiran.com/p1661869)

- Nasirian, M., & Habibollahi, S. (2015). Professional qualifications of primary school principals. 2nd International Conference on Management, Accounting and Economy, Kharazmi Higher Institute of Science and Technology, Shiraz, March 13. [In Persian].
- Noradsedigh, M. Navehebrahim, A. Arasteh, H.R. Zeinabadi, H.R. (2017). Analysis, ranking and presentation of the identifying components of managers of Tehran's nongovernmental schools (Mixed method), *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 8(3), 1-28. [magiran.com/p1775140](http://magiran.com/p1775140)
- Norton, M. S., & Kelly, L.K. (2013). *The principal as a learning-leader: Motivating students by emphasizing achievement*. United States of America: Rowman & Littlefield Publishers, INC.
- O'Connell, P. K. (2014), A simplified framework for 21st century leader development, *The Leadership Quarterly* 25(2014): 183–203, Available from: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.06.001>.
- Olsen, H., & Kowalski.c.l. (2010). Enhancing Program Quality and Care Through Supervision, *Afterschool Matters*, 37-44. Retrieved from Available from: [http://www.niost.org/images/afterschoolmatters/asm\\_2010\\_10\\_spring/asm\\_2010\\_10\\_spring-6.pdf](http://www.niost.org/images/afterschoolmatters/asm_2010_10_spring/asm_2010_10_spring-6.pdf).
- Orhan, D., Kurt, A. A., Ozan, Ş., Vural, S. S., & Türkan, F. (2014). A holistic view to national educational technology standards. *Anadolu üniversitesi. Karaelmas Journal of Educational Sciences* 2, 65-79
- Osborne-Lampkin, L., Folsom, J. S., & Herrington, C. D. (2015). A systematic review of the relationships between principal characteristics and student achievement (REL 2016–091). Washington, DC: U.S. Department of Education, Institute of Education Sciences.
- Panahi, S. M., Pourkarimi, J. Ramezan, M. (2018). Presentation of the Professional Competency Model of Research managers in Research-Based Organizations, *Researches of Management Organizational Resources*, 8(1), 23-46. [magiran.com/p1849044](http://magiran.com/p1849044)
- Plaatjies, B. (2019). Investigating Principal Capacity in Literacy Instructional Leadership at Selected Primary Schools. *Journal of Social Studies Education Research*, 2019: 10(3): 136-160.
- Prior, D.D., Mazanov, J., Meacheam, D., Heaslip, G., & Hanson, J., (2016). Internet and Higher Education. 91–97. Available from: <http://dx.doi.org/10.1016/j.iheduc.2016.01.001>.
- Rehman, A.Ur., Khan, M. I., & Waheed, Z. (2019). School Heads' Perceptions About Their Leadership Styles, *Journal of Education and Educational Development*. Vol. 6 No. 1 (June 2019).
- Rhoads, M. (2019). Educational Leadership Efficacy: The Relationship Between Data Use, Data Use Confidence, Leadership Efficacy, And Student

- Achivement. accepted by the committee members in partial fulfillment of the requirements.
- Samadzadeh, H. (2014). Investigating the situation of educational management in Iran from the perspective of faculty members of Islamic Azad University: A qualitative study. *Management on Organizational Training*, Second Year No 2. [In Persian].
- Sanad Tahavol Boniadin Amozesh va Parvaresh, (2011). Iran Ministry of Education. [In Persian].
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. Springer Publishing Company.
- Sergiovanni, T. J. (2014). *The Principship: A reflective practice perspective*. United States: Pearson/Allyn and Bacon.
- Shabani, R. Khorshidi, A. Abbasi, L. Fathi Vajargah, K. (۲۰۱۸). Providing a competency model for primary school principals in Tehran, *Quarterly Journal of Research in Educational Systems*, 12 (40), 79-94. [magiran.com/p1872047](http://magiran.com/p1872047)
- Shaked, H., & Schechter, C. (2013). Systems school leadership: exploring an emerging construct. *Journal of Educational Administration*, Vol. 52 No. 6, 2014, pp. 792-811. Available from: DOI 10.1108/JEA-07-2013-0081.
- Shams Morkani, G. Khorasani, A. Abbasi Kesani, H. (2014). Compilation of competency components of department heads: Qualitative study, *Journal of Management on Organizational Education*, 3 (2), 37-64. [magiran.com/p1606897](http://magiran.com/p1606897)
- Shiri, A. Rezaeikhah, H. Yousefian, S. (2016). Optimal model of competencies of university department managers from the perspective of students, *Journal of Teacher Professional Development*, 1 (2), 60-80. [magiran.com/p2146032](http://magiran.com/p2146032)
- Southworth, G. (2006). Leadership, Headship and Effective Primary Schools. *Journal School Organisation* ,Volume 10, 1990 - Issue 1, Available from: <https://doi.org/10.1080/0260136900100101>.
- Spillane, J. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass Publication.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3): 23-28.
- Stewart-Banks, B., Kuofie, M., Hakim, A., & Branch, R. (2015). Education leadership styles impact on work performance and morale of staff. *Journal of Marketing & Management*, 6(2): 87-105. Retrieved from Available from: <http://www.gsmiijgb.com/Documents/JMM%20V6%20N2%20P05%20Bessie%20Stewart-Banks%20Education%20Leadership%20Styles.pdf>
- Stringer, E. T. (2013). *Action Research*. SAGE Publications, Los Angeles, CA.

- Tahery, M., & Taheri, M. (2017). Development and validation of School Reflective Leadership scale, *Educational Measurement*, 7(28): 65-95. [magiran.com/p1784692](http://magiran.com/p1784692). [In Persian].
- Tahmasebi R. hamidizadeh A. (2018). Identification and Verification of indicators of managerial talent for managers in Disabled Ministry of education of Qom, *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 9(2), 199-221. [magiran.com/p1904708](http://magiran.com/p1904708)
- Tichnor-Wagner.A., & manise, J. (2019). *Globaly Component Education Leadership: A Framework for Leading School in Diverse Interconnected World*. by ASCD and the Longview Foundation.
- Tingle E., Corrales A., & Peters ML. (2019). Leadership development programs: Investing in school principals. *Educational Studies*, 45(1):1-16. Available from: <https://doi.org/10.1080/03055698.2017.1382332>.
- Toghyani, M., & Basiri, A. M. (2016). The Conventional Model of Financial Literacy Education, a Critical Analysis from the Islamic Economics Perspective, *Journal of Islamic Economics Studies*, 8(2): 227-260. [magiran.com/p1532693](http://magiran.com/p1532693). [In Persian].
- Townsend, T., Bayetto, A., Dempster, N., Johnson, G., & Stevens, E. (2018). Leadership with a Purpose: Nine Case Studies of Schools in Tasmania and Victoria Where the Principal Had Undertaken the Principals as Literacy Leaders (PALL)Program, *LEADERSHIP AND POLICY IN SCHOOLS*, 2018, VOL. 17, NO. 2, 204-237, Available from: <https://doi.org/10.1080/15700763.2016.1278245>.
- Tucker, MS., & Coddling, JB. (2002). *The principal challenge: Leading and managing schools in an era of accountability*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- UNESCO. (2018). *The Global Literacy Challenge. A profile of youth and adult literacy at the mid-point of the United Nations Literacy Decade 2003 – 2012*. United Nations. Educational, Scientific and Cultural Organization. (2018). 2018 winners of the UNESCO International Literacy Prizes, Available from: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000265571?posInSet=319&queryId=4a1ff101-e503-443c-a2fb-93fe5e5b7699>
- Van Vuuren, J. J. (2015). *THE DEVELOPMENT OF A PARTIAL SCHOOL PRINCIPAL COMPETENCY MODEL*.
- Verbeke, K.J. (2014). *Competencies For A Leadership Role In Educational Development*. Submitted to the Graduate School of Wayne State University, Detroit, Michigan in partial fulfillment of the requirements for the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY.
- Waheed, Z., Hussin, S., & Bin Megat Daud, M. A. K. (2018). The best practices for school transformation: A multiple-case study. *Journal of Educational Administration*, 56(1), 88-103.
- Webb, L., Darling, J., & Alvey, N. (2014). *Multicultural Leadership Development in the 21st Century*, WHITE PAPER.

- Winkler, I. (2010). *Contemporary leadership theories: Enhancing the understanding of the complexity, subjectivity and dynamic of leadership*. Heidelberg: Springer Science & Business Media.
- Xia, X. J. (2012). Xiaozhang kecheng lingdaoli: Xuexiao tese fazhan de yingran xuanze [Principal curriculum leadership: The default choice for developing school uniqueness]. *Jiaoyu Lilun yu Shijian (Theory and Practice of Education)*, 32(5): 15–18.
- Yanfei, W., Yangliu, Z., & Yu, Z. (2018). How transformational leadership influences employee voice behavior: The roles of psychological capital and organizational identification. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 46(2): 313-322. doi:10.2224/sbp.6619.
- Yaslioglu, M. M., & SelenayErden, N. (2018). Transformational leaders in action: Theory has been there, but what about practice? *IUP Journal of Business Strategy*, 15(1): 42-53. Available from: [https://www.researchgate.net/publication/324602033\\_Transformational\\_Leaders\\_in\\_Acti\\_on\\_Theory\\_Has\\_Been\\_There\\_But\\_What\\_About\\_Practice](https://www.researchgate.net/publication/324602033_Transformational_Leaders_in_Acti_on_Theory_Has_Been_There_But_What_About_Practice)
- Yemini, M., Addi-Raccach, A., & Katarivas, K. (2015). I have a dream: School principals as entrepreneurs. *Educational Management Administration and Leadership*, 43(4): 526-540.
- Yorulmaz, A., Can, S. (2016). The Technology Leadership Competencies of Elementary and Secondary School Directors, *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, V 11, N 1, 2016.
- Youngs, P., & King, M. B. (2002). Principal leadership for professional development to build school capacity. *Educational Administration Quarterly*, 38(5), 643-670. Available from: <http://dx.doi.org/10.1177/0013161X02239642>.
- Yu, C. & Durrington, V. A. (2006). Technology Standards for School Administrators: An Analysis of Practicing and Aspiring Administrators' Perceived Ability to Perform the Standards. Volume: 90 issues: 4, page: 301-317.
- Zaccaro, S.J., Green, J.P., Dubrow, S., & Kolze, M. (2018). Leader individual differences, situational parameters, and leadership outcomes: A comprehensive review and integration, *The Leadership Quarterly* 29 (2018) 2–43, Available from: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.10.003>.
- Zareei Matin, H. Rahmati, M. H. Moosavi, S. M. M. Vedadi, A. (2014). Designing manager's Competency Model in Country's Cultural Organizations, *Quarterly Journal of Management of Governmental Organizations*, 2(4), 19. [magiran.com/p1490130](http://magiran.com/p1490130)
- Zareen, M., Razzaq, K. & Mujtaba, B. (2015). Impact of transactional, transformational and laissez-faire leadership styles on motivation: A

- quantitative study of banking employees in Pakistan. *Public Organization Review*, 15(4): 531-549. Available from: Doi :10.1007/s11115-014-0287- 6.
- Zeinabadi, H. R., Namaki, F. (2016). A Reflection on the Role of Principals in Creating and Developing Teacher's Sence of efficacy: Introducing Principal's Self-Efficacy Building Behaviors Variable through Exploratory-Mixed Study, *Managing Education in Organizations*, 5(1): 111-130. [magiran.com/p1603910](http://magiran.com/p1603910).
- Zeinabadi, H., Abdolhoseini, B. (2017). Successful school, successful principal: A comparative study of the findings of "International Successful School Principal Project" (ISSPP), *Quarterly Journal of Educational Innovations*, 16(61): 21. [magiran.com/p1669541](http://magiran.com/p1669541).
- Zepeda, S. (2013). Instructional leadership for school improvement, Available from: DOI: 10.4324/9781315852645.
- Zheng, J. Z. (2012). Xiaozhang jiaoxue lingdaoli chutan [A tentative study of leading force of principals]. *Hebei Shifan Daxue Xuebao (Journal of Hebei Normal University/Educational Science Edition)*, 14(11): 42-45.