

## بازخوانی تعاریف و ویژگی های مدارس برتر

محمد نوریان<sup>۱</sup>، شهرروز شهبازی<sup>۲</sup>

### چکیده:

در این مقاله کوشش شده است که ویژگی های مدارس برتر و اثربخش هم در ساختار داخلی آموزش و پرورش و هم از دید محققان آموزشی و تربیتی بین المللی شناسایی و معرفی گردند. به این منظور، پرسشهای زیر طرح شد تا با یافتن پاسخ به این پرسشها به آنچه در نظر داریم، دست یابیم. مدارس برتر موفق چه ویژگی هایی هستند؟ تعارف مدارس برتر به چه شیوه هایی مطرح می گردد؟ محققین داخلی و بین المللی چه نتایجی از مطالعاتشان در زمینه مدارس برتر داشته اند؟ براساس یافته های این مطالعه برخی از ویژگی های مشترک و خاص مدارس برت عبارت است از: داشتن هدفهای خاص افزون بر هدفهای مصوب وزارت آموزش و پرورش؛ بهره گیری از معلمان و کادری مجرب و تلاش در جهت توسعه فکری آنان؛ مشارکتی عمل کردن (فکری و مالی)؛ داشتن چشم انداز در مدیریت مدرسه؛ داشتن بیش تربیتی و علمی؛ وجود رهبر مناسب در مدرسه، توجه ویژه به ورزش و تغذیه و بهداشت؛ توجه به نقش والدین؛ توجه به مطالعه و کتابخوانی؛ توجه به کار عملی و آزمایشگاهی؛ همکاری با نهادهای مختلف تربیتی سرانجام سعی کرده ایم که با توجه به تجارب نویسندگان مقاله در حوزه مدرسه داری، ویژگیهای مدرسه برتر را در ارکان اصلی آن معرفی کنیم.

**واژه های کلیدی:** مدرسه، مدارس برتر، مدارس اثربخش، آموزش و پرورش.

---

۱- عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی

۲- دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب

shahbazi@ aehighschool.com

نویسنده مسئول:

## مقدمه

آموزش و پرورش، کلید فتح آینده است و از دیر باز انتظار از آموزش و پرورش آن بوده که انسان‌های فردا را تربیت کند و نسل امروز را برای زندگی در جامعه‌ی فردا آماده سازد. بنابراین ضرورت دارد برنامه‌ریزان و سیاستگذاران آموزشی، معلمان و مسوولان آموزش و پرورش، الزامات و مقتضیات زندگی فردا را بشناسند تا بتوانند آمادگی دانش و بینش لازم را در کودکان و جوانان برای فعالیت در جامعه فردا پرورش دهند و در راستای این سیاست، شناسایی ویژگی‌های مدارس برتر از اهمیت خاصی برخوردار است.

بی‌شک یکی از مهم‌ترین عوامل پیشرفت هر جامعه، آموزش و پرورش آن جامعه است و تجربه نشان داده است که جامعه‌ای پیشرفته است که سیستم آموزشی پیشرفته و مترقی داشته باشد و برعکس قومی منحل و یا دچار رکود است که دارای نظام آموزشی عقب مانده و راکد باشد و این نکته‌ی قابل‌تعمیمی است که در مورد ابعاد مختلف و در همه‌ی زمینه‌های سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و حتی مذهبی و اخلاقی و در رابطه با کلیه‌ی جوامع انسانی صادق است. هر ساله بخش زیادی از بودجه کشور صرف آموزش در مدارس می‌شود که از اثربخشی کمی برخوردار بوده و نه تنها تاثیر چندانی در پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان ندارند بلکه با افت تحصیلی زیادی مواجه هستیم، با این وجود در کنار همین مدارس با مدارس هم‌روبرو می‌شویم که با همان امکانات و شرایط، افرادی باسواد و کارآیی بالا تحویل جامعه می‌

دهند و از این جهت با استقبال عموم مردم برای ورود به این گونه مراکز روبرو می‌شوند. پژوهش حاضر درصدد شناخت معیارها، استانداردها و شاخص‌های این مدارس می‌باشد.

تعریف یک مدرسه برتر نه تنها به کسی که آن را تعریف می‌کند، بلکه به هدف، زمان و شرایطی که تحت آن تعریف می‌شود، بستگی دارد. مدرسه برتر تعریف شده در جامعه معمولاً شامل مفاهیم اثربخش، با کیفیت و بهترین نتایج مدرسه می‌باشد (Urbanovič & Balevičienė, 2014).

هنگام صحبت کردن در مورد مفهوم مدرسه موثر، باید بر جنبه‌های آموزشی و مدیریتی تاکید شود زیرا مدارس عمدتاً بر فعالیت آموزشی تمرکز دارند که، از دیدگاه مدیریت، اغلب به عنوان ارائه خدمات آموزشی برداشت می‌شود.

در نظر گرفتن این واقعیت نیز مهم است که مدرسه سازمانی است که در محیط پیچیده اجتماعی و حال تغییر عمل می‌نماید که در حل و فصل کارهای خود دارای منابع بسیار محدود و شامل گروه‌های مختلف علاقه‌مند، مانند سازمان‌های مدیریت آموزشی، مدیریت مدارس، معلمان، دانش‌آموزان، والدین، مالیات‌دهندگان، جامعه می‌باشد. تمام گروه علاقه‌مند فوق‌ممكن است انتظارات متفاوتی از فعالیت‌های انجام شده توسط مدرسه داشته باشند، بنابراین، معیارهای ارزیابی اثربخشی مدرسه ممکن است متفاوت باشد (Cheng Y. Ch., 1993). بنابراین هنگام صورت بندی تعریف یک مدرسه اثربخش،

## دلیل اهمیت مدارس برتر در آموزش و

### پرورش

یکی از اساسی ترین نهادها که در سرنوشت هر جامعه ای نقش تعیین کننده دارد، آموزش و پرورش آن جامعه است. آموزش و پرورش عهده دار تربیت انسانهای شایسته و مطابق با آن نیازهای هر کشور است، به نحوی که بتواند حافظ ارزشهای اخلاقی، انسانی و گرداننده ی چرخ های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی کشورشان باشد. و مدارس به عنوان یک سیستم و نهاد اجتماعی، کانون اصلی و سرچشمه ی پیشرفت ها و یا عقب ماندگی ها در یک جامعه است. تغییرات و چالش های مداوم در محیط آموزش و پرورش به تقاضای های بیشتر از معلمان، کارکنان و مدیران منجر شده است. (Evan, 1996)

هنسون (۲۰۰۲) بیان می کند که مدارس را از پیچیده ترین سازمان های اجتماعی در عصر امروز می داند که برای هدایت آنها باید عوامل متعددی همسو گردند.

به جهت اهمیت غیر قابل انکار آموزش و پرورش و ارتباط آن با انواع توسعه در جوامع انسانی و ماهیت اهداف آموزش و پرورش، جامعه توجه و حساسیت خاصی نسبت به مدرسه و نحوه اداره آن نشان میدهد و همواره فعالیتهای و عملکرد مدارس را تحت نظارت و ارزشیابی مستقیم و غیر مستقیم قرار داده و در مورد آنها قضاوت می شود. اولیای دانش آموزان نیز به سبب حساسیت و اهمیت کیفیت آموزش و پرورش و

تاکید بر توافق بین گروه های علاقه مند در ارتباط با ارزش های که مدرسه در صدد اجرای آن است، مهم است.

در ادبیات پژوهشی اصطلاح مدرسه موفق، اثربخش، کارآمد و یا با کیفیت اغلب بیشتر از مدرسه برتر استفاده می شود؛ با این وجود، در عمل این مفاهیم همان معنی را دارند (Scheerens, 2000, p. 18). حال بررسی میکنیم که مدرسه های موفق چه ویژگی هایی داشتند؟ وجوه اشتراک و تمایز این مدارس با مدارس دیگر چه بود؟ انگیزه مدیران و بانیان این مدیران در اداره خوب یا تأسیس آنها چه بود؟ نتایج عملکرد این مدارس کدام است؟ این مدارس از نظر هدف و محتوا و وشهای آموزش چه تفاوتهایی با مدارس دیگر داشتند؟ سرانجام اینکه از عملکردهای این مدارس چه درسهایی میتوان آموخت؟

مقاله حاضر در اولین گام، از استانداردهای به روز، برگرفته از آخرین منابع قابل استفاده در کشورهای پیشرفته و در حال توسعه و منطبق با شرایط بومی و ساختار آموزش و پرورش رسمی کشور و در چارچوب اسناد بالادستی صورت گرفته است و امید است که در مراحل آتی با گسترش این شاخصها جهت معرفی مولفه های اصلی مدارس برتر، گامی اساسی در جهت کسب اطمینان از آرایه خدمات بر مبنای آموزشی مطلوب و با کیفیت بر دارد. سرانجام سعی کرده ایم که با توجه به تجارب نویسندگان مقاله در حوزه مدرسه داری، ویژگیهای مدرسه برتر را در ارکان اصلی آن معرفی و پیشنهاد دهیم.

جهانی انجام شده است (Psacharopoulos & Woodhall, 2000).

امروزه مهمترین دغدغه اکثر سازمانها تدوین و پیاده سازی استراتژیهای است که موفقیت و دوام آنها را در شرایط متحول محیطی تضمین نماید. می توان در جهت توسعه جامعه و اثر بخشی مدارس همسو با تحولات ملی و بین المللی گام برداشت. در راستای این موضوع، پژوهش حاضر به منظور تبیین ابعاد و مولفه های مدارس برتر و ارایه الگویی مناسب انجام می شود.

### شاخصه های مدارس برتر کدامند؟

مفهوم مدرسه برتر زمانی که مطالعات علوم اجتماعی نشان داد که محیط خانه نقش بیشتری را در زندگی یک کودک دارد تا یک مدرسه به موضوع بحث جامعه آموزشی تبدیل شد. با این کار به این نتیجه رسیدند که مدارس در مجموع هیچ گونه تاثیری بر زندگی دانش آموزان خود ندارد. در تضاد با این نظر، مطالعات زیادی برای تعیین جدا شدن محیط خانواده از محیط مدرسه و تعیین اینکه آیا برخی از مدارس موثر تر از دیگران هستند انجام شده است (Urbanovič & Balevičienė, 2014).

آموزشگاه و مدرسه به منزله رکن اساسی تعلیم و تربیت رسمی، سعی در تحقق هدف های آموزش و پرورش دارد. سازمانهای آموزشی هر جامعه، همانند سازمان ها ی دیگر سعی در تحقق اهداف سازمانهای خود را در اولویت قرار میدهند (حسینی و سامری، ۱۳۸۹).

تأثیر آن بر سرنوشت آتی فرزندان، به شدت تمایل دارند که فرزندان خود را به دست مدارس بسپارند که طبق تحقیقات آنها عملکرد خوب و اثربخش دارند. این تمایل تا آنجا پیش میرود که هزینه و مشکلات جابجایی و حمل و نقل بین مناطق را به جان میخرند تا از خدمات مدرسه ای خاص استفاده کنند. موفقیت مدارس به تحقق هدفهای آموزش و پرورش بستگی دارد (کولربندی، ۱۳۷۸ ص ۲۸۲).

بدون شک آموزش و پرورش یکی از ارکان مهم هر جامعه ای است که عملکرد کلیه موسسات اجتماعی به عملکرد موثر آن بستگی دارد (حبیبی، ۱۳۸۸، ۱۵۱) و بیشترین بودجه را بعد از امور دفاعی به خود اختصاص می دهد (علاقه بند، ۱۳۸۶) در بین نهادهای اجتماعی، آموزش و پرورش در جامعه نقش مهمی را ایفا می کند و از اهمیت و قدمت زیادی برخوردار است (حبیبی ۱۳۸۸، ص ۱۴۹). بهبود کیفیت آموزش و سرمایه گذاری در مورد منابع آموزشی و انسانی به عنوان موثر تسهیل کننده برای رشد فراگیر کشورها به حساب می آید (Hakimi & et.al, 2011, p839).

این ایده که مدارس نقش مهمی در زندگی کودکان ایفا می کند، جدید نیست (Sprott, et.al, 2005). مدارس بیش از پیش مسئولیت پرداختن به مشکلات پیچیده اجتماعی که کودکان و نوجوانان با آن مواجه اند، را برعهده دارند (Skovda., & Campbell 2015) و مشابه با کشورهای در حال توسعه، تحقیقات در خصوص اثربخشی مدرسه با همکاری بانک

مأموریتی که مدارس در شرایط تحولات فردی و اجتماعی برعهده دارند از اهمیت حیاتی برخوردار است زیرا که نقش مدارس در توسعه ملل و جوامع عمیق است. مدارس با انجام درست مأموریت های مورد انتظار از آنها اثربخشی و کارآیی خود را نشان می دهند (Döş, 2014).

مدارس اثربخش و کارآمد " مدرسه ای است که در آن محیط یادگیری مطلوبی برای توسعه شناختی، عاطفی، روانی حرکتی، اجتماعی و زیبایی شناختی دانش آموزان فراهم هست، ایجاد شده است" (Balci, 2007:10).

مدارس موثر نیز باید به ویژگی های خاصی داشته باشند. در مطالعات موجود این ویژگی ها به شیوه های مختلف طبقه بندی شده است. (Brighouse & Tomlinson, 1991).

مطالعات بعدی حاکی از گسترش مفهوم اثربخشی مدرسه است. با توجه به این واقعیت که پیشرفت دانش آموزان تحت تاثیر محیط قرار دارد، تمرکز اصلی این مطالعات در حال حاضر برکشف پیشرفت دانش آموزان به جای نتایج آنها که قبل از آن بوده است (2014 Urbanovič & Balevičienė).

محیط آموزشی اثربخش کانونی است که یک برنامه با کیفیت بالا برای تحقق اهداف وسیع سیستم و اهداف مشخص طراحی شده را تدوین و حفظ میکند. همه فراگیران صرف نظر از خانواده یا زمینه اجتماعی، هم بهبود و پیشرفت را در طول مسیر زندگی در مدرسه و هم موفقیت نهایی را در تحقق آن اهداف بر اساس تکنیک های اندازه گیری مناسب بیرونی در محیط آموزشی تجربه میکنند (شیرازی، ۱۳۷۳، ص ۲۸۸).

رینولدز ادمنوندز<sup>۱</sup> (۱۹۷۹)، یکی از اولین حامیان اثربخشی مدرسه، کیفیت را ترکیبی از تسلط بر مهارت های اصلی، و تغییر تعریف می کند. از نظر او، مدرسه اثربخش مدرسه ای است که فرصت هایی را برای بچه های فقیر برای بدست آوردن حداقل هایی از دانش پایه ای که مدرسه می دهد، فراهم می کند. که به عنوان حداقل هایی برای کودکان طبقه متوسط در نظر گرفته شود. به این ترتیب، در اثربخشی مدرسه، بر اهمیت برابری اجتماعی، تاکید می شود و مفهوم اثربخشی مدرسه بر اساس این ایده که همه کودکان می توانند به تحصیل بپردازند، استوار است.

اصطلاح « مدرسه اثربخش<sup>۲</sup> » به طور گسترده از سال ۱۹۶۰ استفاده می شود. مدارس کمتر موفق برای تبدیل شدن به مدارس متعالی و موثر تغییر کرده اند و مدارس معروف به طور ناگهانی کاهش یافته اند. برای هر مورد، افزایش یا کاهش به آسانی می تواند با کیفیت رهبری در ارتباط باشد (Ghani, 2011).

1. Reynolds Edmonds  
2. Effective schools

جدول ۱. ترسیم خطوط کلی فرآیندهای اصلی و نتایج مدرسه برتر (Urbanovič &amp; Balevičienė, 2014)

نتیجه نهایی	نتایج فرآیندهای فراهم کردن شرایط برای دستیابی به نتیجه نهایی	فرآیندها	حوزه			
جامعه خلاق، بینگر و مسئول	دانش آموزان آگاهانه/هدف‌گرا	گرایش به سوی یادگیری	معمولا و روش ها	فرآیندهای اصلی		
	رضایت از فرایند آموزش (تحصیل)	آموزش بر اساس توانایی های فردی				
	آشکار ساختن توانایی های فردی	ارائه خدمات آموزش های رسمی و غیر رسمی مختلف				
	دانش آموزان خلاق	برانگیختن خود بیانی دانش آموزان، پرورش توانایی های آنها				
	دانش آموزان مشتاق موفقیت	برانگیختن موفقیت های بالای دانش آموزان	انتظارات			
	عملکرد حرفه ای معلمان	تعیین انتظارات بالا برای کار معلمان				
	تشکیل نگرش یادگیری مادام العمر	برانگیختن به ادامه تحصیل				
	دانش آموز قادر به تفکر انتقادی	انسجام بین دانش آکادمیک و پرورش توانایی				
	رضایت از فرایند یادگیری / تحصیل	ارزیابی پیشرفت فردی	ارزیابی			
	تدریس هدف دار (آموزش)	سیستم اثربخش نظارت بر پیشرفت دانش آموزان				
	جامعه خلاق، بینگر و مسئول	شکل گیری فرهنگ مسئولیت و اعتماد	پیوند دادن جامعه برای دستیابی به یک هدف مشترک		رهبری	فرآیندهای تکمیلی
			رهبری مشارکتی (توزیع روشنی از مسئولیت ها)			
		فرآیند آموزشی با کیفیت خوب	رهبری فرآیند آموزش			
		اختیارات و مقام بالای معلم	رهبری معلم			
		کنترل درونی قوی توسعه دموکراسی	حضور و گنجاندن جامعه		مدیریت استراتژیک	
		ماموریت و چشم انداز روشن از مدارس	توافق مشترک در ارزش ها و اهداف			
		مدرسه رقابتی	ارزیابی عوامل محیطی خود تجزیه و تحلیل			
		راه حل منطقی و قابل توجیه، عملکرد هدفمند مدارس	چشم انداز برنامه ریزی گرایش به سوی نیازهای ذینفعان			
نیاز های رضایت بخش ذینفعان		توسعه مشارکت اجتماعی	ایجاد محیط مساعد			
مدارس تأیید شده در جامعه		ایجاد نظم و انضباط				
مدرسه امن		انگیزه مثبت				
انگیزه گرا و دارای هدف برای دانش آموزان		کمک به سازماندهی آموزشی، روانی، اجتماعی، برنامه ریزی شغلی، و غیره				
احساس خوب		ایجاد محیط زیبا شناختی	فرهنگ سازمانی			
احساس قوی از هویت		تقویت سنت ها و ارزش ها				
معلمان حرفه ای		بهبود مستمر کارکنان				
اعتماد به مدرسه		روابط خوب بین مدرسه و والدین				
فضا و جو خوب		در این ارتباطات متقابل، اصول خوب خواهد شد، احترام، اعتماد، همبستگی، برابری و اداری				
همکاریهای سازنده		احترام گذاشتن به معلم و دانش آموز				

که اکنون به عنوان «مدل مدارس موثر<sup>۳</sup>» شناخته شده است ایجاد کرده است. همچنین ویژگیهای مدارس برتر از دیدگاه (Urbanovič & Balevičienė, 2014) در جدول زیر بیان شده:

اثربخشی<sup>۱</sup> و کارایی<sup>۲</sup> مدارس در آموزش دانش آموزان و برآوردن انتظارات جامعه مهم است. مدیریت مدرسه نقش کلیدی در ایجاد مدارس موثر ایفا می کند (Fullan, 2005; Schulte, Slate, & Onwuegbuzie, 2010; Wong & Nicotera, 2007). آنچه را

3. Effective schools model

1. Effectiveness

2. Efficiency

جدول ۲. ویژگی های مدرسه برتر ارائه شده توسط خبرگان و آگاهان (Urbanovič & Balevičienė, 2014)

سیاستمداران و کارشناسان مستقل	رؤسا و معلمان مدرسه	کاربران (فارغ التحصیلان مدرسه)
- توافق بر ارزشها و اهداف فعالیت ها	- انطباق با محیط در حال تغییر	- ماموریت و چشم انداز روشن
- فرهنگ مدرسه	- مدرسه باز	- محیط آموزشی سالم و امن
- توجه به کیفیت خدمات آموزشی	- محیط امن	- گرایش به سمت نیازهای فردی دانش آموزان
- توجه به روند آموزش	- حفظ ارزش ها	- تحکیم انگیزه بیشتر دانش آموز و اعتماد به نفس
- نتایج آموزش	- مدرسه مدرن	- آموزگاران شایسته
- مدیریت استراتژیک مدرسه	- مشارکت اجتماعی	- توجه به کیفیت آموزش
- گرایش در جهت رفع نیازهای ذینفعان	- یک سازمان یادگیرنده	- آموزشگاه را هدف قرار پیشرفت
- مدیریت دموکراتیک	- احراز صلاحیت رؤسا و معلمان	- تدریس (یادگیری) دستاوردهای
- تناسب بین هزینه ها و نتایج	- برآورده ساختن نیازهای جامعه و فردی	- توسعه خلاقیت دانش آموز
- ارزش افزوده یک مدرسه	- توجه به کیفیت آموزش و دستاوردهای دانش آموزان	- ترویج استقلال و مسئولیت پذیری اعضا مدرسه
	- جامعه منسجم	- انتشار موثر اطلاعات

کمتر مورد توجه سیاستگذاران و دست اندرکاران است. (Rutledge, S. A., Cohen-Vogel, L., & Roberts, R. L. 2015)

این عوامل عبارتند از فرهنگ یادگیری گسترده مدرسه و یک محیط اجتماعی که در آن دانش آموزان احساس ارتباط داشتن و روابط قوی با بزرگسالان در مدارس خود را دارند (Lee & Smith, 1995; Phillips, 1997; Uline, Miller, & Tschannen-Moran, 1998).

مقایسه بین مدارس موثر و غیر موثر در ۱۹۸۰ همواره نشان داد که مدارس با جمعیتی مشابه دستاوردهای متفاوت دارند، و محققان شروع به توضیح این تفاوت با شناسایی عوامل خاص و ویژگی‌های که پیشرفت دانش آموزان ارتقا می‌دهد (Rowan, Bossert, & Dwyer, 1983).

تحقیقات Edmonds به پنج ویژگی زیر از مدارس موفق<sup>۱</sup> اشاره می‌کند (Daggett, 2005):

- رهبری اداری قوی<sup>۲</sup>
- تمرکز بر روی مهارت های اولیه<sup>۳</sup>
- انتظارات بالایی از موفقیت دانش آموزان<sup>۴</sup>
- نظارت مکرر از عملکرد دانش آموزان<sup>۵</sup>
- مدارس امن و منظم<sup>۶</sup>.

یک مدرسه موثر به توسعه اجتماعی، علمی، عاطفی، اخلاقی و زیبا شناختی، رضایت معلمان، استفاده موثر از منابع، و انجام اهداف و هماهنگی با محیط مربوط است (Şişman, 2011).

پژوهشگران دریافته‌اند عوامل دیگری با اثربخشی مدرسه در ارتباط است، عواملی که

- 1 . successful schools
- 2 . Strong administrative leadership
- 3 . Focus on basic skills
- 4 . High expectations for student success
- 5 . Frequent monitoring of student performance
- 6 . Safe and orderly schools

همچنین هرکدام از مؤلفه‌ها با شاخص اثربخشی عمومی مدرسه وجود داشته است. هوی، تارتر و بلیس<sup>۲</sup> (۱۹۹۰، ص ۲۶۹) درباره مؤلفه‌های حفظ الگوهای بررسی از متغیر سلامت سازمانی مدرسه استفاده کرده‌اند و دریافته‌اند که متغیر یاد شده نسبت به جو سازمانی مدرسه بهتر می‌تواند معرف اثربخشی سازمانی مدارس باشد. سنجش اثربخشی مدرسه در بعد کسب هدف شامل تعهد سازمانی دبیران و میزان موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان بوده است.

برخی محققین امور آموزشی و تربیتی ویژگی‌های برجسته مدارس کارآمد به شرح زیر مشخص شده‌اند: (Edmond, 1979; Morrison, 2004; Mortimore, 1993; Reynolds, 1995)

رهبری قوی، انتظارات بالا از دانش‌آموزان، فضای سیستماتیک مدرسه، انتظارات بالا از معلمان، ارزیابی از موفقیت دانش‌آموزان و بازخورد، مدیریت موثر کلاس درس، اعتقاد به بالقوه بودن یادگیری هر یک از دانش‌آموزان، مشارکت خانواده‌ها و برنامه‌های درسی به خوبی سازمان یافته.

داس و ساواس (۲۰۱۵) هفت ویژگی کلیدی مدارس مؤثر را مطرح می‌کنند، که به شرح زیر بیان شده‌اند: (2015, Döş, & Savaş)

۱. رهبری در تمامی سطوح: قوی، هدفمند، اتخاذ بیش از یک سبک.

۲. مدیریت و سازمان: ساختار مسطح، روشن، ساده

با توجه به این جریان تحقیقات، عناصر زیر از ویژگی‌های مدارس موفق و یا موثر بودند:

(الف) شرایط مدرسه‌ای که آرام است و شامل انتظارات بالا از پیشرفت دانش‌آموزان؛

(ب) تاکید گسترده مدرسه بر مهارت‌های اساسی؛

(ج) یک سیستم اهداف آموزشی روشن برای سنجش عملکرد دانش‌آموز؛ و

(د) مدیر مدرسه کسی که یک رهبر قوی است و اغلب مجموعه استانداردهای بالا، مشاهده شده در کلاس‌های درس، و ایجاد انگیزه برای یادگیری. (Coryn, et al, 2014).

تربیت دانش‌آموختگان مورد نیاز کشورهای و فرگوسن<sup>۱</sup> (۱۹۸۵، ص ۱۲۰) در چهارچوب رویکرد کارکردهای چهارگانه نظام اجتماعی پارسونز معتقدند که می‌توان به دو بعد اهداف و منابع سیستم نظام توجه داشت (رویکرد ترکیبی). تحقیق آنها در سه سطح مدیران، دبیران و دانش‌آموزان انجام شده است. متناسب با چهار کارکرد ضروری نظام اجتماعی در زمینه کارکردهای سازگاری و کسب هدف به مؤلفه‌های نوآوری دبیران و مدیران و میزان موفقیت علمی دانش‌آموزان توجه شده است. در زمینه و کارکرد یگانگی و حفظ الگوها به جو سازمانی و تعهد سازمانی دبیران توجه شده است. افزون بر آن، از ابزار اثربخشی سازمانی عمومی مدرسه (مات) نیز استفاده شده است. نتایج معرف آن بوده که روابط معناداری میان چهار کارکرد (مؤلفه‌های) اثربخشی مدرسه بایکدیگر و

<sup>2</sup>. Hoy, Tarter, Bliss

<sup>1</sup>. Hoy, Ferguson



### مدارس برتر در ادبیات و پژوهشهای داخلی

با توجه به آنچه تاکنون گفته شد، عموماً مفاهیم مدارس برتر، اثربخش، موفق، نتیجه بخش و با کیفیت را به جای یکدیگر به عنوان مترادف استفاده می‌کند. در این بخش تحقیقاتی که در مورد ویژگی‌های مدارس موفق، اثربخش، تعالی مدارس و با کیفیت که مشترکاتی با مدارس برتر مورد نظر در این پژوهش دارد آورده شده است:

- نودهی و همکاران (۱۳۸۸) به طراحی مدل مناسب تعالی سازمانی در آموزش و پرورش: (مدارس مقطع متوسطه نظری) پرداختند. پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل مناسب تعالی سازمانی در آموزش و پرورش: موردی از مدارس متوسطه نظری انجام پذیرفت. معیارهای استخراج شده مدل در بعد توانمندسازها، شامل مدیریت و رهبری، مدیریت اخلاق و مسئولیت اجتماعی، مدیریت منابع (فیزیکی، مالی، اولیا، فناوریها)، مدیریت یادگیری، روابط انسانی، کارکنان، دانش آموزان و در بعد نتایج شامل دانش آموزان، اولیا، کارکنان و عملکردی می‌شود.

- بازارگادی، (۱۳۸۲) در پژوهش «ارائه الگویی برای اعتبارسنجی (تضمین کیفیت) برای آموزش و پرورش»، با هدف ارائه الگویی پیشنهادی برای بررسی فلسفه و اهداف مدرسه، ساختار نقش و وظایف، به بررسی ۹ مولفه برای اعتباربخشی پرداخته است. ۹ عامل شامل: رسالت و اهداف، برنامه آموزشی و درسی، سنجش دانش آموزان، کادر آموزش/کارکنان، منابع آموزشی، ارزشیابی برنامه، مدیریت،

۳. خود ارزیابی همگانی: شامل تمام کارکنان و منجر به توسعه شیوه‌های جدید.

۴. توسعه کارکنان: شامل نیازهای جمعی و فردی و سیستماتیک است.

۵. محیط / ساختمان / اخلاق احساس برانگیز: ترویج رفتار مثبت، انتظارات بالا.

۶. تدریس و یادگیری: ایجاد بحث در بین معلمان، برنامه‌های درسی و روش‌های آموزشی و تدریس.

۷. مشارکت والدین: والدین به عنوان همکار در آموزش و پرورش.

در نهایت در دو جدول زیر ویژگی‌های مدارس برتر از دیدگاه دانشمندان و خبرگان ارائه شده است.

با توجه به آنچه بیان شد مدارس یکی از سازمانهایی است که نقش مهمی در توسعه یک جامعه بر عهده دارد. در آینده مدارس برای بقا، دائماً با رقبای داخلی و خارجی بسیاری مواجه خواهند بود. آنها مجبورند این واقعیت را بپذیرند که گزینه‌های زیادی برای جلب مشتریان وجود دارد و اینکه باید به منظور کسب مجموعه‌ای از ارزشها، در ارائه خدمات یا بهترین کیفیت کوشا باشند، به خاطر افزایش رقابتهای جهانی و بهبود ارتباطات، انتظارات مشتریان رشد چشمگیری داشته است، بنابراین ضرورت استفاده از الگوهایی که بتواند ضمن ارزیابی وضعیت موجود مدارس و تشخیص نقاط قوت و ضعف و نواحی قابل بهبود، مبنای صحیحی جهت برنامه ریزی و مدیریت ایجاد نماید، بیش از هر زمان دیگر احساس می‌شود.

برنامه‌ریزی و فعالیت‌های ارزیابی) را تدوین نمود.

- میرعزیزی، م. (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان «اعتبارسنجی موفقیت در آموزش از دیدگاه معلمان مدارس شهر کرمانشاه» به این نتیجه رسید که آشنایی با اصول روان‌شناسی و تدریس مشارکتی و متنوع، به‌کارگیری وسایل کمک آموزشی، شناخت معلمان از اهداف آموزشی، مهارت در استفاده از تکنیک‌ها و وسایل از قبیل طرح درس، علاقه و ایمان معلمان به آینده، تجربه و سنوات خدمت و پوشش مناسب عوامل موفقیت معلمان از دیدگاه خودشان بوده است.

- برزگر، س. (۱۳۹۴) در پژوهشی تحت عنوان «ارتقاء کیفیت آموزشی در مدارس» به این نتیجه رسید که با استفاده از روش‌های نوین آموزشی راهکارهایی جهت بالا بردن سطح کیفیت آموزش در مدارس ارائه دهیم. بر همین اساس جهت ارزیابی کیفیت آموزشی روش اعتبارسنجی پیشنهاد و بررسی شده و مؤلفه‌ها و شاخص‌های اصلی آن ارائه شده است. همچنین جهت ارتقاء کیفیت آموزش و بهبود شرایط موجود الگوی مدارس فعال پیشنهاد شده است. روش تدریس و چگونگی تغییر سیستم به سیستم فعال در این مقاله ارائه شده است.

- محمد حسنی، مریم سامری (۱۳۸۹) به بررسی اثربخشی سازمانی مدارس متوسطه ناحیه یک شهر ارومیه با استفاده از مدل پارسونز پرداختند که هدف این پژوهش بررسی و تحلیل اثربخشی سازمانی مدارس با تکیه بر رویکرد ترکیبی هدف - منبع سیستم و با استفاده از مدل نظری کارکرد های چهارگانه ضروری نظام

بازنگری برنامه‌ها می‌باشند. پژوهش برای هر یک از عوامل مذکور، استانداردهای پایه را تعریف کرده است.

- رجایی‌پور، (۱۳۸۶) در پژوهش «بررسی شاخص‌های مطلوب در فرایند ارزشیابی مدیریت مدارس از دیدگاه مدیران و دبیران متوسطه شهر کرد»، به بررسی نظر مدیران و دبیران درباره‌ی مهم‌ترین شاخص‌ها در ارزشیابی مدیریت مدارس مربوط به امور آموزشی پرداخته است. پژوهش، به ترتیب شاخص‌های مربوط به امور مالی، فضا و تجهیزات آموزشی، کارکنان آموزشی، دانش‌آموزان و روابط مدرسه و اجتماع را به عنوان مهم‌ترین شاخص‌ها در ارزشیابی عملکرد مدیر اعلام نموده‌اند.

- میرزامحمدی، (۱۳۸۵) در طرحی پژوهشی «مبانی نظری احصاء شاخص‌های ارزشیابی نظام آموزش و پرورش»، مدل سه‌عاملی نظام آموزش و پرورش شامل درونداد، فرایند و برونداد (واسطه‌ای و نهایی) را مورد بررسی قرار داده و برای هر کدام ملاک‌ها و شاخص‌های مربوط به آن را پیشنهاد داده است.

- بقایی، شیوا. (۱۳۷۴) در طرح پژوهشی «الگوی اعتبارسنجی برای نظام جدید آموزش متوسطه»، بعد از مورد نظر قرار دادن عوامل اعتبارسنجی (کادر آموزشی، دانش‌آموز، منابع کالبدی، برنامه‌ریزی و فعالیت‌های ارزیابی، مدیریت)، مجموعه‌ای از استانداردهای پیشنهادی (۱۳ استاندارد کادر آموزشی، ۵ استاندارد دانش‌آموزان، ۴ استاندارد منابع کالبدی، ۳ استاندارد مدیریت و ۳ استاندارد

ومداومت در سازمان آموزشی، میزان اثربخشی مدرسه را بالا می برند. - حیدری فرد (۱۳۸۰) در پایان نامه خود به این نتیجه رسید که بین تعهد سازمانی با اثربخشی مدیران مدارس رابطه وجود دارد و پیشنهادها و توصیه هایی جهت افزایش میزان تعهد سازمانی مدیران و اثربخشی آنان ارائه کرده است.

- زکی و همکاران (۱۳۸۵) به بررسی اثربخشی سازمانی مدرسه با استفاده از مدل نظری کارکردهای چهارگانه ضروری نظام اجتماعی پارسونز و با تکیه بر رویکرد ترکیبی پرداخته اند. هدف عمده تحقیق آزمون مدل پارسونز در سطح دبیران بوده است. در این مقاله نوآوری، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و روحیه به عنوان مؤلفه های چهارگانه پارسونزی اثربخشی مدرسه در نظر گرفته شده است. از نظر چهار مؤلفه لحاظ شده و اثربخشی کلی بین مردان و زنان تفاوت معناداری مشاهده شده است و هر چهار مؤلفه اثربخشی با کل اثربخشی روابط معنادار دارند.

اجتماعی پارسونز بود که در آن مؤلفه های چهارگانه اثربخشی مدرسه در سطح دبیران شامل نوآوری، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و سلامت سازمانی (روحیه) مورد توجه قرار گرفته است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که مدارس دخترانه اثربخش تر از مدارس پسرانه هستند و بین اثربخشی سازمانی مدارس و مؤلفه های آن (نوآوری، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و روحیه دبیران) رابطه معنادار وجود دارد. از میان عوامل جمعیت شناختی تنها جنسیت رابطه معناداری با اثربخشی سازمانی مدارس دارد.

- ابراهیم پور (۱۳۸۷) با استفاده از مدل پارسونز در تحقیق خود نشان داد که میان انگیزه پیشرفت مدیران با اثربخشی سازمانی آنها رابطه وجود دارد. بدین معنا که هر چه انگیزه پیشرفت مدیران بالاتر باشد، اثربخشی سازمانی آنها بیشتر است و مدیران با انگیزه پیشرفت بالا با توجه به عواملی مانند انطباق مدرسه با محیط متغیر، تحقق هدف در مدرسه، انسجام

در نهایت در جدل شماره ۳، مجموعه ویژگی ها و عوامل موثر مدارس برتر از دید متخصصین امر و پژوهشگران حوزه آموزش و پرورش، آورده شده است.

جدول ۳. ویژگی های مدرسه برتر

عوامل	محقق
شرایط مدرسه ای که آرام است و شامل انتظارات بالا از پیشرفت دانش آموزان؛ تاکید گسترده مدرسه بر مهارت های اساسی؛ یک سیستم اهداف آموزشی روشن برای سنجش عملکرد دانش آموز؛ و مدیر مدرسه کسی که یک رهبر قوی است و اغلب مجموعه استانداردهای بالا، مشاهده شده در کلاس های درس، و ایجاد انگیزه برای یادگیری دارای ساختارهای مدیریتی مشارکتی پیوند تصمیم گیری به داده ها دارای نیروی آموزش یافته و به خوبی تعریف شده جوامع یادگیری متمرکز رهبران مشارکتی تسهیم کردن مسئولیت پذیری در مورد یادگیری دانش آموزان متعهد به آموزش مداوم	Coryn,at.al,2014

جدول ۳. ویژگی‌های مدرسه برتر

عوامل	محقق
برنامه‌های مؤثر مکمل و پس از مدرسه.	
رهبری در تمامی سطوح: قوی، هدفمند، اتخاذ بیش از یک سبک. مدیریت و سازمان: ساختار مسطح، روشن، ساده. خود ارزیابی همگانی: شامل تمام کارکنان و منجر به توسعه شیوه‌های جدید. توسعه کارکنان: شامل نیازهای جمعی و فردی و سیستماتیک است. محیط / ساختمان / اخلاق احساس برانگیز: ترویج رفتار مثبت، انتظارات بالا. تدریس و یادگیری: ایجاد بحث در بین معلمان، برنامه‌های درسی و روش‌های آموزشی و تدریس. مشارکت والدین: والدین به عنوان همکار در آموزش و پرورش.	, (2015) Döş, & Savaş
هماهنگی برنامه‌های آموزشی در سراسر مدرسه سیاست‌گذاری در مورد استانداردهای علمی در مدارس موفق، یعنی در مدرسه‌هایی که در پیشرفت دانش‌آموزان موفق شده‌اند، مدیران: بیشتر به آموزش توجه داشتند؛ دیدگاه‌های خود را درباره‌ی دستورالعمل‌ها بیان کردند مسئولیت تصمیمات مربوط به آموزش را در برعهده گرفته‌اند برنامه‌های آموزشی هماهنگ تاکید بر استانداردهای دانشگاهی	Jean B. Wellisch, Anne H. MacQueen, Ronald A. Carriere and Gary A. Duck (1987)
سازگاری ساختار سازمانی با مأموریت و اهداف مدرسه هماهنگی و اثربخشی فرایندهای مدیریتی (تخصیص منابع، بودجه‌بندی، برنامه‌ریزی، ارزیابی عملکرد و غیره). امکانات و خدمات مدرسه مؤثر و با ارزش. فرایندهای منابع انسانی مؤثر و ارزشمند. به اشتراک‌گذاری دانش. محیط کار و یادگیری فراگیر. ابتکارات مربوط به توسعه کارکنان (برنامه‌های آموزش و پشتیبانی). بررسی و ارزیابی عملکرد	Alzahrani, S. M. H., Hammersley-Fletcher, L., & Bright, G. (2016).
بعد توانمندسازها شامل مدیریت و رهبری، مدیریت اخلاق و مسئولیت اجتماعی، مدیریت منابع (فیزیکی، مالی، اولیا، فناوریها)، مدیریت یادگیری، روابط انسانی، کارکنان، دانش‌آموزان بعد نتایج شامل دانش‌آموزان، اولیا، کارکنان و عملکردی	نودهی و همکاران (۱۳۸۸)
رسالت و اهداف برنامه آموزشی و درسی سنجش دانش‌آموزان کادر آموزش/کارکنان منابع آموزشی ارزشیابی برنامه، مدیریت بازنگری برنامه‌ها	پازارگادی، (۱۳۸۲)
امور مالی، فضا و تجهیزات آموزشی کارکنان آموزشی دانش‌آموزان روابط مدرسه و اجتماع	رجایی پور، (۱۳۸۶)
کادر آموزشی دانش‌آموز منابع کالبدی برنامه‌ریزی و فعالیتهای ارزیابی مدیریت	بقایی (۱۳۷۴)
آشنایی با اصول روان‌شناسی تدریس مشارکتی و متنوع به‌کارگیری وسایل کمک آموزشی شناخت معلمان از اهداف آموزشی مهارت در استفاده از تکنیک‌ها و وسایل از قبیل طرح درس علاقه و ایمان معلمان به آینده تجربه و سنوات خدمت پوشش مناسب	میرعزیزی (۱۳۹۴)
شامل نوآوری تعهد سازمانی رضایت شغلی سلامت سازمانی (روحیه)	حسنی، سامری (۱۳۸۹)
میان‌انگیزه پیشرفت مدیران	ابراهیم پور (۱۳۸۷)
بین‌تعهد سازمانی	حیدری فرد (۱۳۸۰)
نوآوری تعهد سازمانی رضایت شغلی روحیه	زکی و همکاران (۱۳۸۵)

جدول ۳. ویژگی های مدرسه برتر

عوامل	محقق
شاخص های استاندارد ویژگی های عمومی کمی و کیفی شاخص های استاندارد ویژگی های فردی دانش آموزان شاخص های استاندارد فرهنگ و جو سازمانی شاخص های استاندارد همفکری و مشارکت شاخص های استاندارد پرداختن به مسایل و مشکلات اجتماعی شاخص های استاندارد روابط متقابل و تعامل اجتماعی شاخص های استاندارد فعال سازی و درگیر نمودن دانش آموزان شاخص های استاندارد برنامه ریزی	رستگار (۱۳۹۶)
مجهز آزمایشگاه علمی و توجه به آموزش نظری و عملی توجه به مهارتهای دستی و عملی توجه به مطالعه تربیت شخصیت های آزاده و متکی به نفس دانش و بینش علمی و تربیتی گردانندگان این مدرسه ها بهره گیری از معلمان کوشا و علاقه مند تربیت فرا رفتن از چارچوب درسی مصوب و آییننامه ها و دستورات مشارکتهای مالی و فکری توجه به نیازهای واقعی دانش آموزان و انتظارات والدین و مقتضیات جامعه توجه به تربیت جسم و ورزشو بهداشت نظام نامه ها یا آئین نامه های مدارس دوری از سیاستها و سیاست بازی توجه یکسان به همه درسها تألیف کتاب و تأسیس انتشارات شیوه ارزشیابی در مدرسه استخدام معلمان معمولی و تربیت آنان رساندن پیامهای آموزشی به مدارس دیگر. توجه به درس انگلیسی در مدرسه مشارکت مردم	قاسم پویا (۱۳۸۷)

## ویژگی مدرسه برتر: تجارب مدرسه داری

### موفق

با توجه به مطالب ارائه شده در زمینه معرفی ویژگیهای مدارس برتر تا اینجا کار، نگارندگان با توجه به تجربیات قرین به دو دهه فعالیت در حوزه مدیریت مدرسه، و با نگاه ساختاری به یک مدرسه اثربخش و موفق، ویژگی های مدرسه برتر را در تصویر شماره ۱ به صورت پیشنهادی ارائه داده ایم. امید است که موارد پیشنهادی زیر که از بررسی مدارس موفق در ایران و علی الخصوص شهر تهران به دست آمده است، راهگشای مدارس خوب کشورمان که قصد طی کردن گامها موفقیت دانش آموزانشان را دارند باشد. ان شاء ..



شکل شماره ۱. مدل پیشنهادی ویژگی‌های مدارس برتر

مدیران از خط مشی های پشتیبان استراتژیهای مدرسه را تدوین، بازنگری و به روز میکنند و برای سنجش اثربخشی و کارایی استراتژی ها و خط مشی ها، روشهایی تنظیم و تدوین می نمایند.

### امکانات و فضاها

امکانات مدرسه از جمله: کلاس و ساختمان، آزمایشگاه، کارگاه و... در حد قابل قبولی وجود داشته و قابل استفاده هستند.

### ستادی

فرآیند های ستادی (امور اداری) (امور مالی، اعم از عملیاتی و غیر عملیاتی) (امور ثبت نام) (امور پشتیبانی و با هدف خدمت رسانی به سرمایه های انسانی) (تبلیغات: باهدف معرفی خدمات و فرآیندهای مدرسه) در راستای تحقق استراتژی های مدرسه و به منظور خلق ارزش و بهینه سازی آن برای سرمایه های انسانی به گونه ای دقیق و منظم طراحی، ارائه و مدیریت میشوند.

### روش - برنامه درسی

تمامی این امور در راستای تحقق استراتژی های مدرسه و به منظور خلق ارزش و بهینه سازی آن برای سرمایه های انسانی (مخصوصاً دانش آموزان) طراحی، ارائه و مدیریت میشوند.

### آموزش (کلاس ها)

آموزش رسمی (نهایی و کنکور): فرآیندهای اصلی (شامل آموزش دروس اصلی و آزمونها) در راستای تحقق استراتژیهای مدرسه و به منظور خلق ارزش و بهینه سازی آن برای

### تعاریف مولفه های پیشنهادی مدرسه برتر:

این قسمت پیشنهادی بر اساس تجربیات مدرسه داری در دبیرستان انرژی اتمی است که پس از ساعتها جلسه با متخصصین امر به مولفه های زیر دست پیدا کردیم که مختصراً توضیح داده ایم:

اخلاق و مسئولیت اجتماعی: مدیران منشور اخلاقی مدرسه را تدوین و اجرا میکنند و مدیران خود بعنوان الگوی ارزشی و اخلاقی عمل میکنند. و برای اجرایی نمودن اخلاقیات اجتماعی، با نهادها ارتباط و تعامل دارند.

### برنامه، اهداف و استراتژیها

استراتژیهای مدرسه بر اساس ارزیابی، تحلیل و درک نیازها و انتظارات سرمایه های انسانی و با در نظر گرفتن قابلیت های درونی مدرسه، تدوین، بازنگری و به روز میشوند. مدیران ماموریت، چشم اندازها و ارزشهای مدرسه را تعیین کرده، پایش و بازنگری کرده و بهبود میدهند و آنرا به سرمایه های انسانی انتقال میدهند.

### اصلاح، بهبود (روشها و نوآوری)

مدیران به منظور بهبود روند اجرای روشها و بالا بردن بهره وری، به همراه ارزیابی و نظارت، روشها و ساختارهای ناآرانه ای را تنظیم و پیاده سازی کرده و آنرا به سرمایه های انسانی انتقال میدهد.

نظارت و ارزیابی: مدیران از چابکی و انعطاف پذیری مدرسه اطمینان دارند و با مدیریت تغییر از پایداری مدرسه اطمینان حاصل میکنند.

فردی و اجتماعی، رفتار شغلی و اخلاقی و نیز نتایج نظر سنجی بایگانی میشوند.

اولیا: برای مدیریت دقیق و پایدار و با توجه به تاثیر بلا منازع اولیا در عملکرد نهایی مدرسه، اطلاعات جمعیتی، خصوصیات فردی و اجتماعی و نیز نتایج نظر سنجی ثبت و بایگانی میشوند.

دیران: برای مدیریت پایدار و دقیق معلمان، اطلاعات جمعیتی، خصوصیات فردی و اجتماعی، رفتار شغلی و اخلاقی و نیز نتایج نظر سنجی بایگانی می‌شوند و با توجه به استراتژیهای مدرسه، مدیریت کلاس، برنامه ریزی تدریس، سنجش و ارزشیابی تحصیلی معلمان مدیریت میشوند.

سرمایه های انسانی طراحی، ارائه و مدیریت میشوند.

آموزش عمومی (کامپیوتر، زبان و ...): فرآیندهای اصلی (شامل آموزش کامپیوتر، زبان و ... در راستای تحقق استراتژی های مدرسه و به منظور خلق ارزش و بهینه سازی آن برای سرمایه های انسانی طراحی، ارائه و مدیریت میشوند.

تکمیلی آموزش (پژوهش و المپیاد): فرآیندهای اصلی (شامل المپیاد و پژوهش) و نیز امور مربوط به مسابقات و جوایز، در راستای تحقق استراتژی های مدرسه و به منظور خلق ارزش و بهینه سازی آن برای سرمایه های انسانی طراحی، ارائه و مدیریت میشوند.

فرهنگی، ورزشی: فرآیندهای فرهنگی، در راستای تحقق استراتژی های مدرسه و به منظور خلق ارزش و بهینه سازی آن برای سرمایه های انسانی طراحی، ارائه و مدیریت میشوند. همچنین برنامه ریزی برای فعالیتهای مناسبی، مذهبی فرهنگی، هنری و نیز فعالیتهای ورزشی از جمله امور مدیریت این گروه فرآیندها میباشد.

### منابع انسانی

دانش آموزان: برای مدیریت پایدار و دقیق دانش آموزان، اطلاعات جمعیتی، خصوصیات فردی و اجتماعی و نیز نتایج نظر سنجی بایگانی می‌شوند.

هئیت مدیره - مدیریت: برای مدیریت پایدار و دقیق مدیر، اطلاعات جمعیتی، خصوصیات فردی و اجتماعی، رفتار شغلی و اخلاقی و نیز نتایج نظر سنجی بایگانی می‌شوند.

کادر اداری - آموزشی: برای مدیریت پایدار و دقیق کارکنان، اطلاعات جمعیتی، خصوصیات



## منابع

- ابراهیم پور، مقصود ( ۱۳۸۷ )،  
ب"بررسی رابطه بین انگیزه پیشرفت مدیران با  
اثر بخشی سازمانی آنها در مدارس ناحیه او ۲  
ارومیه"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه  
ارومیه.
- برزگر، س. (۱۳۹۴). ارتقاء کیفیت  
آموزشی در مدارس. پایگاه اینترنتی سیویلیکا  
([https://www.civilica.com/paper-ICMRS01-ICMRS01\\_198.html](https://www.civilica.com/paper-ICMRS01-ICMRS01_198.html)).
- بقایی شیوا، ن. (۱۳۷۴). بررسی و  
طراحی الگوی ارزیابی مناسب برای  
اعتباربخشی دبیرستان‌های نظام جدید آموزش  
متوسطه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، گروه تعلیم  
و تربیت، دانشگاه علوم تربیتی و روان‌شناسی  
دانشگاه تهران.
- زکی، محمد علی؛ ادیبی سده، مهدی؛  
یزدخواستی، بهجت ( ۱۳۸۵ )، "بررسی  
اثر بخشی سازمانی مدارس آموزش و پرورش  
شهر اصفهان (آزمون مدل پارسونز)"، مجله  
علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز، دوره  
بیست و چهارم، شماره دوم، تابستان ۱۳۸۵،  
پیاپی ۴۷.
- حبیبی، ش و لطفی دمساز، م  
(۱۳۸۸). مقایسه سبک های مدیریت مدارس  
دولتی با غیر دولتی شهرستان شهریار، فصلنامه  
تحقیقات در مدیریت آموزشی، ۱۵۰، ۲-۱۷۰.
- حیدری فرد، رضا ( ۱۳۸۰ )، "بررسی  
رابطه بین تعهد سازمانی و اثربخشی مدیران  
مدارس متوسطه دولتی"، پایان نامه کارشناسی  
ارشد دانشگاه تربیت معلم تهران.
- حسنی، م، سامری، م (۱۳۸۹) بررسی  
اثر بخشی سازمانی مدارس متوسطه ناحیه یک  
شهر ارومیه با استفاده از مدل پارسونز، مدیریت  
فرهنگ سازمانی سال هشتم، شماره بیست و  
یکم، ص 201-223.
- شیرازی، علی ( 1373 )، " مدیریت  
آموزشی، مشهد: انتشارات جهاد دانشگاهی."
- علاقه بند، ع (۱۳۸۶). مبانی نظری  
واصول مدیریت آموزشی، چاپ نوزدهم، تهران،  
روان.
- قاسمی پویا، اقبال (۱۳۸۷). تبیین و تحلیل  
ویژگی های مدارس موف قدر آموزش و  
پرورش. نشریه تعلیم و تربیت، سال بیست و  
چهارم زمستان ۱۳۸۷ شماره ۴
- کولربندی، ع (۱۳۷۸)، معیارهای هفت  
گانه برای ارزیابی اثربخشی سازمانی،  
تهران، انتشارات تدبیر
- نودهی، ح؛ تسلیمی، م، س؛  
میرکمالی، م؛ میرسپاسی، ن (۱۳۸۸) طراحی مدل  
مناسب تعالی سازمانی در آموزش و پرورش:  
(مدارس مقطع متوسطه نظری). فصلنامه تعلیم و  
تربیت. سال بیست و ششم شماره ۱ بهار ۱۳۸۹  
شماره مسلسل ۱۰۱.
- میرعزیزی، م. (۱۳۹۴). اعتبارسنجی  
موفقیت در آموزش از دیدگاه معلمان مدارس  
شهر کرمانشاه، پایگاه اینترنتی سیویلیکا  
([https://www.civilica.com/paper-ICMRS01-ICMRS01\\_198.html](https://www.civilica.com/paper-ICMRS01-ICMRS01_198.html))
- Balci, A. (2007). Effective school  
and school improvement theory, practice  
and research. Ankara: Pegem A  
Publishing.
- Brighouse, T., & Tomlinson, J. R.  
G. (1991). Successful schools (No. 4).  
Institute for Public Policy Research.

- Cheng, Y. Ch. (1993) Profiles of organizational culture and effective schools. *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy, and Practice*, 4(2), 85-110.
- Coryn, C. L., Schröter, D. C., & McCowen, R. H. (2014). A Mixed Methods Study of Some of the Factors Associated With Successful School Strategies for Native Hawaiian Students in the State of Hawai'i. *Journal of Mixed Methods Research*, 8(4), 377-395.
- Döş, İ., & Savaş, A. C. (2015). Elementary School Administrators and Their Roles in the Context of Effective Schools. *SAGE Open*, 5(1), 2158244014567400.
- Döş, İ. (2014). Some Model Suggestions for Measuring Effective Schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 1454-1458.
- Daggett, W. R. (2005). Preparing Student for Their Future Successful Schools: From Research to Action Plans. Model schools conference. 31.st annual conference of pasific circle consortium. Hawaii, Honolulu.
- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational leadership*, C.37, S.1, ss.15-24.
- Edmonds, R.R. (1981). Search for Effective Schools. NIE, East Lansing, MI. The Institute for Research on Teaching, College of Education, Michigan State University.
- Evan, r.(1996).the human side of school change :reform ,resistance,and the real –life problems of innovation .san Francisco,ca:jossey-bass.
- Fullan, M. (2004). Leadership & sustainability: System thinkers in action. Corwin Press.
- Ghani, M. F. A., Siraj, S., Radzi, N. M., & Elham, F. (2011). School effectiveness and improvement practices in excellent schools in Malaysia and Brunei. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, 1705-1712.
- Hanson, mark, E, (2002). Eduational admimstratinon and organizational behavior. Fourth edition Alley & bacon. Ltd.
- Hudson, D. (2009). Good Teachers, Good Schools – How to Create a Successful School. Routledge
- Hoy, F. (1985). A theoretical framework and exploration of organizational effectiveness of school. *Educational Administrative Quarterly*, 21 (4) , 117-134.
- Hoy, Tarter, Bliss, (1990). Organizational climate, school health, and effectiveness. *Educational Administrative Quarterly*, 21 (4) , 117-134.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P. (1998). Organization theory. London: Allyn and Con Inc.
- Hakimi, S., Hejazi, E, &Lavasani, M. G.(2011). The Relationships Between Personality Traits and Students' Academic Achievement. *Journal of Social and Behavioral Sciences*, 29, 836-845.
- Lee, V. E., & Smith, J. (1995). Effects of high school restructuring and size on early gains in achievement and engagement for early secondary school students *Sociology of Education*, 68(4), 241–70.
- Lezzote, L. (1991). Correlates of effective schools: The virst and second generation. Okemos, MI: Effective Schools Products, Ltd.
- Marzano, R. J. (2003) What works in Schools – Translating Research Into Actions. ASCD
- Morrison, K. (2004). A Guide to Teaching Practice. Published on the companion web resource for RoutledgeFalmer
- Mortimore, P. (1993). School Effectiveness and the Management of Effective Learning and Teaching. *School Effectiveness and School Improvement*, C.4, S.4, ss.290-310.
- Reynolds, D. (1995). The effective school: An inaugural Lecture. *Evaluation & Research in Education*, C.9, S.2, ss.57-73.
- Rutledge, S. A., Cohen-Vogel, L., & Roberts, R. L. (2015). Understanding Effective High Schools Evidence for Personalization for Academic and Social Emotional Learning. *American Educational Research Journal*, 0002831215602328.
- Phillips, M. (1997). What makes schools effective? A comparison of the relationships of communitarian climate and academic climate to mathematics achievement and attendance during middle school. *American Educational Research Journal*, 34(4), 633–662.

- Psacharopoulos, G., & Woodhall, M. (2000). *Education and development: Analysis of investment choices*. New York: Oxford University Press.
- Şişman, M. (2011). *The pursuit of excellence in education and effective schools (2 print)*. Ankara, Turkey: Pegem.
- Sammons, P., Hillman J., Mortimore P. (1995). *Key characteristics of effective schools: A review of school effectiveness research*. Paper presented at an internal seminar for Ofsted, London: institute of Education, 1-71.
- Schulte, D. P., Slate, J. R., & Onwuegbuzie, A. J. (2010). *Characteristics of effective school principals: A mixed-research study*. *Alberta Journal of Educational Research*, 56(2), 172-195.
- Sprott, J. B., Jenkins, J. M., & Doob, A. N. (2005). *The Importance of School Protecting At-Risk Youth From Early Offending*. *Youth Violence and Juvenile Justice*, 3(1), 59-77.
- Skovdal, M., & Campbell, C. (2015). *Beyond education: What role can schools play in the support and protection of children in extreme settings?*. *International Journal of Educational Development*, 41, 175-183.
- Uline, C. L., Miller, D. M., & Tschannen-Moran, M. (1998). *School effectiveness: The underlying dimensions*. *Educational Administration Quarterly*, 34, 462-483.
- Urbanovič, J., & Balevičienė, S. (2014). *Theoretical and Practical Aspects of Concept 'Good School'*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 2275-2280.
- Wong, K. K., & Nicotera, A. (2007). *Successful schools and educational accountability*. New York, NY: Pearson
- Coryn, C. L., Schröter, D. C., & McCowen, R. H. (2014). *A Mixed Methods Study of Some of the Factors Associated With Successful School Strategies for Native Hawaiian Students in the State of Hawai'i*. *Journal of Mixed Methods Research*, 8(4), 377-395.
- Döş, İ., & Savaş, A. C. (2015). *Elementary School Administrators and Their Roles in the Context of Effective Schools*. *SAGE Open*, 5(1), 2158244014567400.
- Urbanovič, J., & Balevičienė, S. (2014). *Theoretical and Practical Aspects of Concept 'Good School'*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 2275-2280.
- Wellisch, J. B., MacQueen, A. H., Carriere, R. A., & Duck, G. A. (1978). *School management and organization in successful schools (ESAA In-Depth Study Schools)*. *Sociology of education*, 211-226.
- Alzahrani, S. M. H., Hammersley-Fletcher, L., & Bright, G. (2016). *Identifying Characteristics of a " Good School" in the British and Saudi Arabian Education Systems*. *Journal of Education and Practice*, 7(27), 136-148.

