

© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.
انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری آموزشی مدیران مدارس و کیفیت فرایندهای آموزشی

شیوه استناددهی: شمس‌مقدم، ندا. (۱۴۰۴).

بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری آموزشی مدیران مدارس و کیفیت فرایندهای آموزشی. یادگیری، تربیت و آموزش مدارس در هزاره سوم، ۲(۱)، ۱۰-۱.

۱. ندا شمس‌مقدم*: گروه آموزش بزرگسالان، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران

*پست الکترونیکی نویسنده مسئول: shams.moghadam24@yahoo.com

چکیده

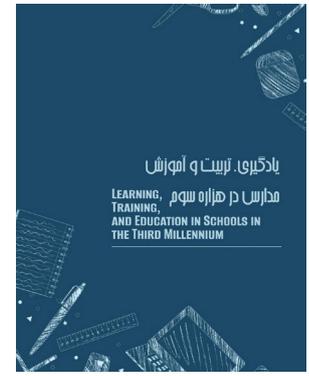
هدف این مطالعه تبیین نظام‌مند چگونگی ارتباط سبک‌های رهبری آموزشی مدیران مدارس با کیفیت فرایندهای یاددهی-یادگیری در بافت مدرسه است. این پژوهش یک مطالعه مروری کیفی با رویکرد تحلیل نظری است که از طریق مرور نظام‌مند ادبیات پژوهشی انجام شد. جامعه پژوهش شامل مقالات علمی منتشر شده در پایگاه‌های معتبر بین‌المللی بود که پس از غربالگری چندمرحله‌ای، ۱۵ مقاله واجد شرایط به صورت هدفمند انتخاب گردید. گردآوری داده‌ها صرفاً مبتنی بر بررسی اسناد علمی بوده و تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل مضمون و نرم‌افزار NVivo نسخه ۱۴ انجام شد. فرایند کدگذاری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت و در نهایت چارچوب مفهومی رابطه سبک‌های رهبری آموزشی با کیفیت فرایندهای آموزشی استخراج شد. نتایج نشان داد سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و مشارکتی بیشترین تأثیر را بر ارتقای کیفیت فرایندهای آموزشی دارند. این سبک‌ها از طریق افزایش انگیزش حرفه‌ای معلمان، بهبود فرهنگ سازمانی مدرسه، توسعه روش‌های تدریس فعال، تقویت نظام ارزشیابی تکوینی و افزایش مشارکت دانش‌آموزان به طور معنادار کیفیت یاددهی-یادگیری را ارتقا می‌دهند. همچنین رهبری آموزشی اثربخش موجب افزایش اثربخشی مدرسه، رضایت ذی‌نفعان و بهبود نتایج تحصیلی دانش‌آموزان می‌شود. رهبری آموزشی مدیران مدارس به‌عنوان یکی از مهم‌ترین اهرم‌های بهبود پایدار کیفیت آموزش عمل می‌کند و سرمایه‌گذاری در توسعه شایستگی‌های رهبری مدیران می‌تواند نقشی اساسی در تحول نظام‌های آموزشی ایفا نماید.

واژگان کلیدی: رهبری آموزشی، سبک‌های رهبری، کیفیت آموزش، مدیریت مدرسه، یاددهی-یادگیری

Submit Date: 29 January 2025
Revise Date: 12 March 2025
Accept Date: 19 March 2025
Publish Date: 10 April 2025



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.



Investigating the Relationship Between School Principals' Educational Leadership Styles and the Quality of Instructional Processes

How to cite: Shams-Moghadam, N. (2025). Investigating the Relationship Between School Principals' Educational Leadership Styles and the Quality of Instructional Processes. *Learning, Training, and Education in Schools in the Third Millennium*, 2(1), 1-10.

Authors' Information:

1. Neda Shams-Moghadam*: Department of Adult Education, University of Kashan, Kashan, Iran

Corresponding author's email: shams.moghadam24@yahoo.com

Abstract

This study aims to systematically explain the relationship between school principals' educational leadership styles and the quality of teaching-learning processes in schools. This qualitative review study employed a theoretical analysis approach through a systematic review of the literature. After a multi-stage screening process, 15 relevant peer-reviewed articles were purposefully selected from major international databases. Data were collected exclusively through document analysis and analyzed using thematic analysis with NVivo software (version 14). The coding process continued until theoretical saturation was achieved, resulting in the development of a comprehensive conceptual framework linking leadership styles to instructional quality. The results indicated that transformational and participative leadership styles exert the strongest influence on improving instructional quality. These leadership approaches enhance teaching-learning processes by increasing teachers' professional motivation, strengthening school organizational culture, promoting active teaching strategies, improving formative assessment practices, and fostering student engagement. Moreover, effective educational leadership contributes to higher school effectiveness, greater stakeholder satisfaction, and improved student academic outcomes. Educational leadership plays a pivotal role in the sustainable improvement of instructional quality, and investing in leadership development for school principals is essential for achieving long-term educational transformation.

Keywords: *Educational leadership, leadership styles, instructional quality, school management, teaching and learning*

مقدمه

در دهه‌های اخیر، کیفیت نظام‌های آموزشی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین شاخص‌های توسعه پایدار انسانی و اجتماعی مورد توجه سیاست‌گذاران، پژوهشگران و برنامه‌ریزان آموزشی قرار گرفته است. مدرسه به‌مثابه کانون اصلی یاددهی-یادگیری، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری سرمایه انسانی، رشد شناختی و اجتماعی دانش‌آموزان و تحقق اهداف کلان توسعه ایفا می‌کند و در این میان، مدیریت و رهبری آموزشی به‌عنوان قلب تپنده سازمان مدرسه شناخته می‌شود. مطالعات بین‌المللی به‌طور فزاینده‌ای تأکید می‌کنند که کیفیت فرایندهای آموزشی نه‌تنها به منابع مادی و ساختارهای رسمی بلکه به‌شدت به الگوهای رهبری مدیران مدارس وابسته است و مدیر مدرسه به‌عنوان رهبر آموزشی می‌تواند از طریق تصمیم‌ها، ارزش‌ها، باورها و سبک تعامل خود، مسیر تحول یا رکود مدرسه را رقم بزند (Leithwood, Harris, & Hopkins, ۲۰۲۰; Hallinger, ۲۰۱۸). شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که مدارس موفق معمولاً از مدیرانی برخوردارند که نقش خود را فراتر از مدیریت اجرایی دانسته و به‌عنوان رهبران یادگیری عمل می‌کنند، به‌گونه‌ای که محور اصلی فعالیت‌های آنان بهبود کیفیت تدریس، ارتقای یادگیری دانش‌آموزان و توسعه حرفه‌ای معلمان است (Robinson, Lloyd, & Rowe, ۲۰۰۸; Bush, ۲۰۱۳).

از منظر نظری، رهبری آموزشی مفهومی چندبعدی است که شامل طیفی از سبک‌ها و رویکردها می‌شود؛ از جمله رهبری تحول‌آفرین، رهبری آموزشی، رهبری توزیعی، رهبری مشارکتی و رهبری اخلاق‌مدار که هر یک به شیوه‌ای خاص بر فرایندهای سازمان مدرسه اثر می‌گذارند (Northouse, ۲۰۲۱; Bush & Glover, ۲۰۱۴). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سبک رهبری تحول‌آفرین با تمرکز بر الهام‌بخشی، ایجاد چشم‌انداز مشترک، توانمندسازی کارکنان و حمایت از نوآوری، به‌طور معناداری با انگیزش معلمان، تعهد شغلی و کیفیت تدریس مرتبط است (Leithwood & Jantzi, ۲۰۰۶; Day, Gu, & Sammons, ۲۰۱۶). از سوی دیگر، رهبری توزیعی و مشارکتی با تأکید بر اشتراک قدرت، مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری و شکل‌گیری جوامع یادگیری حرفه‌ای، موجب ارتقای سرمایه اجتماعی مدرسه و بهبود عملکرد آموزشی می‌شود (Spillane, ۲۰۰۶; Harris, ۲۰۱۳; Muijs et al., ۲۰۱۴). این رویکردها نشان می‌دهند که رهبری مدرسه نه یک نقش فردی، بلکه فرایندی جمعی و تعاملی است که کیفیت آن به‌طور مستقیم بر کیفیت فرایندهای آموزشی اثرگذار است.

کیفیت فرایندهای آموزشی نیز به‌عنوان یکی از مفاهیم بنیادین در پژوهش‌های تعلیم و تربیت، ابعادی فراتر از نتایج تحصیلی صرف دارد و شامل طراحی برنامه درسی، راهبردهای تدریس، شیوه‌های ارزشیابی، مدیریت کلاس درس، مشارکت دانش‌آموزان و محیط یادگیری می‌شود (Scheerens, ۲۰۱۶; Darling-Hammond, Flook, Cook-Harvey, Barron, & Osher, ۲۰۲۰). مطالعات متعددی نشان داده‌اند که زمانی که مدیران مدارس به‌عنوان رهبران آموزشی فعالانه بر کیفیت تدریس نظارت می‌کنند، بازخورد حرفه‌ای ارائه می‌دهند، از توسعه حرفه‌ای معلمان حمایت می‌کنند و فرهنگ یادگیری سازمانی را تقویت می‌نمایند، بهبود معناداری در کیفیت تجربه یادگیری دانش‌آموزان حاصل می‌شود (Hallinger & Heck, ۲۰۱۰; Hattie, ۲۰۱۲). به بیان دیگر، رهبری آموزشی به‌مثابه یک متغیر کلیدی میانجی میان

سیاست‌های کلان آموزشی و عملکرد واقعی کلاس درس عمل می‌کند و از این طریق نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت تحصیلی و رشد همه‌جانبه دانش‌آموزان دارد (Leithwood et al., ۲۰۰۸; Robinson, ۲۰۱۱).

از منظر تجربی، شواهد بین‌المللی حاکی از آن است که مدارس با سطوح بالاتر اثربخشی آموزشی اغلب از مدیرانی برخوردارند که سبک رهبری آنان ترکیبی از مؤلفه‌های تحول‌آفرین، آموزشی و مشارکتی است و به‌طور همزمان بر چشم‌انداز مدرسه، توسعه معلمان و کیفیت تدریس تمرکز دارند (Day et al., ۲۰۱۱; Sammons, Davis, Day, & Gu, ۲۰۱۶). پژوهش‌های انجام‌شده در نظام‌های آموزشی مختلف نیز نشان می‌دهد که سبک رهبری مدیر مدرسه به‌طور غیرمستقیم و از طریق متغیرهایی نظیر انگیزش معلمان، جو مدرسه، فرهنگ سازمانی و سرمایه اجتماعی بر نتایج تحصیلی دانش‌آموزان اثر می‌گذارد (Bryk, Sebring, Allensworth, Luppescu, & Easton, ۲۰۱۰; Hargreaves & Fullan, ۲۰۱۲). همچنین مطالعات OECD تأکید می‌کنند که رهبری آموزشی مؤثر یکی از مهم‌ترین اهرم‌های بهبود کیفیت آموزش در سطح مدرسه و نظام آموزشی است و سرمایه‌گذاری در توسعه شایستگی‌های رهبری مدیران مدارس بازده بالایی برای نظام‌های آموزشی به همراه دارد (OECD, ۲۰۲۰; OECD, ۲۰۱۶).

با وجود حجم گسترده پژوهش‌های انجام‌شده، نتایج مطالعات پیشین نشان می‌دهد که رابطه میان سبک‌های مختلف رهبری آموزشی مدیران مدارس و کیفیت فرایندهای آموزشی همچنان دارای پیچیدگی‌های مفهومی و زمینه‌ای است و در بسیاری از پژوهش‌ها به‌صورت پراکنده، غیرمنسجم و وابسته به بافت فرهنگی، اجتماعی و سازمانی بررسی شده است (Bush, ۲۰۱۳; Hallinger, ۲۰۱۸). افزون بر این، بخش قابل توجهی از مطالعات پیشین بر نتایج تحصیلی به‌عنوان متغیر وابسته تمرکز داشته‌اند و توجه کمتری به سازوکارهای درونی کیفیت فرایندهای آموزشی نظیر تعاملات کلاس درس، شیوه‌های ارزشیابی، یادگیری فعال و مدیریت محیط یادگیری نشان داده‌اند (Scheerens, ۲۰۱۶; Darling-Hammond et al., ۲۰۲۰). این شکاف پژوهشی ضرورت انجام مطالعات مروری جامع و تحلیلی را برجسته می‌سازد تا بتوان از طریق تلفیق نظام‌مند یافته‌های موجود، تصویری یکپارچه از چگونگی اثرگذاری سبک‌های رهبری مدیران مدارس بر کیفیت واقعی فرایندهای آموزشی ارائه داد.

در این چارچوب، مقاله حاضر با رویکرد مروری کیفی و با اتکا بر تحلیل نظری مطالعات منتخب، درصدد است الگوهای غالب رهبری آموزشی مدیران مدارس را شناسایی کرده و سازوکارهای اثرگذاری هر یک از این سبک‌ها بر کیفیت فرایندهای آموزشی را تبیین نماید. انتظار می‌رود یافته‌های این پژوهش بتواند به غنای ادبیات نظری رهبری آموزشی بیفزاید، چارچوبی مفهومی برای تبیین پیوند میان رهبری و کیفیت آموزش ارائه دهد و راهنمایی علمی برای سیاست‌گذاران، مدیران مدارس و طراحان برنامه‌های توسعه حرفه‌ای فراهم آورد. بر این اساس، هدف اصلی این مطالعه بررسی و تبیین رابطه بین سبک‌های رهبری آموزشی مدیران مدارس و کیفیت فرایندهای آموزشی است.

روش‌شناسی

این مطالعه با رویکرد کیفی و با هدف تبیین رابطه بین سبک‌های رهبری آموزشی مدیران مدارس و کیفیت فرایندهای آموزشی انجام شد. طرح پژوهش از نوع مروری نظام‌مند کیفی (Qualitative Systematic Review) با راهبرد تحلیل نظری مبتنی بر اشباع مفهومی بود. رویکرد کیفی به دلیل ماهیت پیچیده، چندبعدی و تفسیری سازه‌های «رهبری آموزشی» و «کیفیت فرایندهای آموزشی» انتخاب شد تا امکان استخراج الگوهای مفهومی، سازوکارهای علی و مضامین تبیینی از بدنه دانش موجود فراهم گردد.

در این پژوهش، مشارکت‌کنندگان انسانی وجود نداشتند و واحد تحلیل شامل مطالعات علمی منتشرشده در حوزه رهبری آموزشی و کیفیت آموزش بود. جامعه پژوهش کلیه مقالات علمی معتبر منتشرشده در پایگاه‌های داده بین‌المللی و منطقه‌ای شامل Web of Science, ERIC, ScienceDirect, Springer, Google Scholar و SID در بازه زمانی ده سال اخیر بود. نمونه پژوهش به صورت هدفمند و مبتنی بر معیارهای ورود انتخاب شد. این معیارها شامل: تمرکز مستقیم بر سبک‌های رهبری مدیران مدارس، بررسی کیفیت فرایندهای آموزشی یا متغیرهای وابسته مرتبط با آن، روش‌شناسی معتبر پژوهشی، و انتشار در مجلات علمی معتبر بودند. در نهایت پس از غربالگری چندمرحله‌ای عنوان، چکیده و متن کامل، ۱۵ مقاله واجد شرایط برای تحلیل نهایی انتخاب گردیدند. فرآیند نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت، به گونه‌ای که با ورود مقالات جدید، مفهوم یا مقوله جدیدی به چارچوب مفهومی پژوهش افزوده نشد.

گردآوری داده‌ها صرفاً از طریق مرور نظام‌مند منابع علمی انجام شد. ابتدا کلیدواژه‌های اصلی شامل Educational Leadership, School Leadership Styles, Instructional Quality, Teaching-Learning Processes, School Effectiveness و معادل‌های فارسی آن‌ها تدوین گردید. سپس جست‌وجوی نظام‌مند در پایگاه‌های منتخب صورت گرفت. برای هر مقاله منتخب، اطلاعات نظری، روش‌شناختی و یافته‌های اصلی استخراج و در فرم‌های تحلیل کیفی ثبت شد. داده‌ها شامل تعاریف سبک‌های رهبری، الگوهای رهبری آموزشی، سازوکارهای اثرگذاری مدیران بر آموزش، شاخص‌های کیفیت آموزشی و پیامدهای آموزشی بودند.

تحلیل داده‌ها با استفاده از تحلیل مضمون کیفی (Thematic Analysis) و با بهره‌گیری از نرم‌افزار NVivo نسخه ۱۴ انجام شد. ابتدا کلیه متون مقالات وارد نرم‌افزار شده و فرایند کدگذاری باز آغاز گردید. مفاهیم اولیه از دل داده‌ها استخراج و به صورت کدهای مفهومی ثبت شدند. سپس کدهای مشابه در مقوله‌های میانی گروه‌بندی شدند و در مرحله بعد مضامین محوری شکل گرفتند. این فرایند به صورت چرخه‌ای و رفت‌وبرگشتی انجام شد تا پیوستگی مفهومی میان سبک‌های رهبری و مؤلفه‌های کیفیت فرایندهای آموزشی به صورت دقیق تبیین گردد. همزمان با تحلیل، مقایسه مستمر داده‌ها صورت گرفت و تحلیل تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت. در نهایت یک چارچوب مفهومی تلفیقی ارائه شد که روابط میان سبک‌های مختلف رهبری آموزشی و ابعاد کیفیت فرایندهای آموزشی را به صورت نظام‌مند تبیین می‌کرد.

مضمون نخست که به رهبری تحول‌آفرین آموزشی مدیر مدرسه اشاره دارد، نشان می‌دهد که مدیران تحول‌آفرین از طریق ترسیم چشم‌انداز آموزشی روشن، شفاف‌سازی مأموریت مدرسه، هم‌راستاسازی اهداف فردی معلمان با اهداف کلان آموزشی، و جهت‌دهی استراتژیک فعالیت‌های آموزشی، بستر لازم برای بهبود کیفی یاددهی-یادگیری را فراهم می‌سازند. پژوهش‌های متعدد بیان می‌کنند که این سبک رهبری با افزایش انگیزش حرفه‌ای معلمان، تقویت تعهد شغلی، ارتقای خودکارآمدی تدریس، افزایش رضایت شغلی و توسعه احساس تعلق سازمانی همراه است و به‌طور مستقیم بر کیفیت تعاملات آموزشی در کلاس درس اثر می‌گذارد (Day et al., 2011; Leithwood & Jantzi, 2006; Hallinger, 2018). همچنین حمایت مستمر مدیر از نوآوری‌های آموزشی، پذیرش روش‌های تدریس نوین، تسهیل یادگیری فعال، پشتیبانی از فناوری آموزشی و ایجاد فضای امن برای تجربه‌گری حرفه‌ای موجب ارتقای ظرفیت یادگیری سازمانی در مدرسه می‌شود؛ به‌گونه‌ای که فرهنگ یادگیری جمعی، تبادل تجربیات تدریس، تفکر تأملی و توسعه دانش حرفه‌ای به هنجار مسلط سازمان تبدیل می‌گردد (Fullan, 2009; Robinson et al., 2014). از سوی دیگر، بعد اخلاق‌مدار این سبک رهبری با تأکید بر عدالت آموزشی، احترام متقابل، شفافیت مدیریتی و اعتمادسازی نهادی، زمینه انسجام روان‌شناختی و اخلاقی مدرسه را تقویت می‌کند و این امر به افزایش سرمایه انسانی و پایداری توسعه حرفه‌ای معلمان منجر می‌شود (Northouse, 2021; Bush, 2013). در مجموع، رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان موتور محرک اصلاحات آموزشی، از طریق سازوکارهای انگیزشی، شناختی و ساختاری، کیفیت فرایندهای آموزشی را به‌طور نظام‌مند ارتقا می‌دهد (Hargreaves, 2014; Fink, 2006; Harris, 2014).

مضمون دوم که ناظر بر رهبری آموزشی مشارکتی و توزیعی است، نشان می‌دهد که مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌های آموزشی، سیاست‌گذاری مدرسه و طراحی برنامه‌های درسی، به‌عنوان یکی از مؤثرترین عوامل ارتقای کیفیت یادگیری شناخته می‌شود. مطالعات نشان می‌دهند زمانی که مدیران اختیار حرفه‌ای را میان معلمان توزیع می‌کنند، شبکه‌های همکاری حرفه‌ای، تیم‌های آموزشی و جوامع یادگیری همکارانه شکل می‌گیرد که این امر موجب هم‌افزایی تخصصی، تبادل دانش و تقویت مسئولیت‌پذیری جمعی می‌شود (Spillane, 2006; Harris, 2013). توانمندسازی معلمان از طریق تفویض اختیار، افزایش استقلال حرفه‌ای، حمایت از ابتکار عمل و تقویت رهبری معلمان، نه‌تنها انگیزش شغلی را افزایش می‌دهد بلکه کیفیت طراحی آموزشی، اجرای تدریس و ارزیابی یادگیری را نیز بهبود می‌بخشد (York-Barr, 2014; Muijs et al., 2004; Duke, 2004). همچنین ارتباطات سازمانی مؤثر، مبتنی بر گفت‌وگوی حرفه‌ای، شفافیت اطلاعات، تعامل سازنده و مدیریت تعارض، به ایجاد اعتماد نهادی و انسجام سازمانی کمک کرده و زمینه هم‌راستاسازی اهداف فردی معلمان با مأموریت مدرسه را فراهم می‌سازد (Louis et al., 2010; Bush & Glover, 2014). در این چارچوب، رهبری مشارکتی به‌مثابه یک سازوکار کلیدی برای ارتقای حکمرانی آموزشی و کیفیت عملکرد مدرسه عمل می‌کند (OECD, 2016; Leithwood et al., 2020).

مضمون سوم که بر کیفیت فرایندهای آموزشی و یاددهی-یادگیری تمرکز دارد، نشان می‌دهد که سبک رهبری مدیر مدرسه به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر طراحی برنامه درسی، انتخاب راهبردهای تدریس، نظام ارزشیابی، مدیریت کلاس درس و میزان مشارکت دانش‌آموزان اثرگذار است. پژوهش‌ها بیان می‌کنند که مدارس برخوردار از رهبری آموزشی اثربخش، از برنامه‌های درسی منسجم، منعطف و دانش‌آموزمحور بهره می‌برند و راهبردهای تدریس فعال مانند یادگیری مسئله‌محور، یادگیری تعاملی و آموزش تفکر انتقادی در آن‌ها غالب است (Darling-Black, 2012; Hammond et al., 2017; Hattie, 2012). همچنین نظام ارزشیابی تکوینی، بازخورد سازنده و سنجش مستمر یادگیری به‌عنوان مؤلفه‌های کلیدی کیفیت آموزش شناخته می‌شوند که تحت تأثیر سیاست‌ها و رویکردهای مدیریتی مدیر مدرسه تقویت می‌گردند (Black, 2017; Brookhart, 2009; Wiliam, & Wiliam, 2009). مدیریت اثربخش کلاس درس، ایجاد فضای یادگیری ایمن، توجه به تفاوت‌های فردی و پشتیبانی آموزشی فردمحور، همراه با بهره‌گیری از فناوری‌های یادگیری و غنای محیط آموزشی، مجموعه‌ای از عوامل مکمل هستند که کیفیت تجربه یادگیری دانش‌آموزان را ارتقا می‌دهند (OECD, 2019; Evertson & Weinstein, 2006). بدین ترتیب، کیفیت فرایندهای آموزشی به‌عنوان محصول نهایی تعامل میان رهبری مدرسه، معلمان و ساختارهای سازمانی شکل می‌گیرد (Hallinger & Heck, 2010; Scheerens, 2016).

مضمون چهارم که پیامدهای نهادی و تحولی رهبری آموزشی را منعکس می‌کند، بیانگر آن است که اثرگذاری سبک‌های رهبری مدیران مدارس فراتر از سطح کلاس درس بوده و به سطح کلان سازمان مدرسه تسری می‌یابد. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که رهبری آموزشی اثربخش منجر به افزایش اثربخشی مدرسه، بهبود عملکرد آموزشی، تحقق اهداف راهبردی و ارتقای کیفیت سازمانی می‌شود (Leithwood et al., 2008; Sammons et al., 2016). توسعه فرهنگ مدرسه‌ای مثبت مبتنی بر اعتماد، حمایت، همبستگی حرفه‌ای و هویت سازمانی، از مهم‌ترین پیامدهای این نوع رهبری است که پایداری بهبود آموزشی و نهادینه‌سازی نوآوری‌ها را تضمین می‌کند (Hargreaves & Fullan, 2012; Schein, 2017). همچنین افزایش سرمایه اجتماعی مدرسه از طریق تقویت روابط اعتمادمحور، همکاری جمعی و انسجام نهادی، به بهبود نتایج تحصیلی دانش‌آموزان، کاهش افت آموزشی و افزایش موفقیت تحصیلی منجر می‌شود (Coleman, 1988; Bryk et al., 2010). در نهایت، رضایت معلمان، والدین و دانش‌آموزان به‌عنوان ذی‌نفعان اصلی نظام آموزشی، از پیامدهای پایدار رهبری آموزشی اثربخش محسوب می‌شود که جایگاه مدرسه را به‌عنوان یک سازمان یادگیرنده و تحول‌آفرین تثبیت می‌کند (OECD, 2020; Robinson, 2011).

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این مطالعه مروری کیفی نشان داد که سبک‌های رهبری آموزشی مدیران مدارس به‌صورت معنادار و چندلایه با کیفیت فرایندهای آموزشی در ارتباط هستند و این ارتباط از طریق سازوکارهایی همچون انگیزش حرفه‌ای معلمان، فرهنگ سازمانی مدرسه، شیوه‌های تدریس، نظام ارزشیابی، مدیریت کلاس درس و مشارکت فعال دانش‌آموزان تبیین می‌شود. تحلیل مضامین نشان داد که رهبری تحول‌آفرین و رهبری مشارکتی بیشترین نقش را در ارتقای کیفیت یاددهی-یادگیری ایفا می‌کنند؛ به‌گونه‌ای که مدیران تحول‌آفرین با ایجاد چشم‌انداز مشترک،

تقویت تعهد شغلی معلمان، حمایت از نوآوری‌های آموزشی و توسعه سرمایه انسانی، بستر روان‌شناختی و سازمانی لازم برای بهبود مستمر آموزش را فراهم می‌سازند. این یافته با نتایج مطالعات لیثوود و جانتری (Leithwood & Jantzi, ۲۰۰۶)، دی و همکاران (Day et al., ۲۰۱۱) و هالینگر (Hallinger, ۲۰۱۸) همسو است که تأکید دارند رهبری تحول‌آفرین از طریق افزایش انگیزش و خودکارآمدی معلمان به‌طور غیرمستقیم موجب ارتقای کیفیت تدریس و یادگیری دانش‌آموزان می‌شود. علاوه بر این، یافته‌ها نشان دادند که حمایت مدیران از نوآوری‌های آموزشی و ایجاد فرهنگ یادگیری سازمانی موجب گسترش روش‌های تدریس فعال، یادگیری مشارکتی و تفکر تأملی در میان معلمان می‌شود که این امر با پژوهش‌های فولان (Fullan, ۲۰۱۴) و هارگریوز و فولان (Hargreaves & Fullan, ۲۰۱۲) همخوانی دارد. همچنین نتایج نشان داد که رهبری مشارکتی و توزیعی نقش مهمی در افزایش سرمایه اجتماعی مدرسه و بهبود کیفیت فرایندهای آموزشی دارد. مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌های آموزشی، شکل‌گیری شبکه‌های همکاری حرفه‌ای و توانمندسازی معلمان موجب افزایش احساس مالکیت نسبت به برنامه‌های آموزشی و تعهد به اجرای مؤثر آن‌ها می‌شود. این یافته با نتایج پژوهش‌های اسپیلین (Spillane, ۲۰۰۶)، هریس (Harris, ۲۰۱۳) و مویس و همکاران (Muijs et al., ۲۰۱۴) همسو است که نشان می‌دهند توزیع رهبری میان اعضای مدرسه منجر به ارتقای کیفیت آموزش و اثربخشی مدرسه می‌شود. یافته‌ها همچنین نشان دادند که ارتباطات سازمانی مؤثر و هم‌راستاسازی اهداف فردی معلمان با مأموریت مدرسه از عوامل کلیدی پایداری بهبود آموزشی هستند که این موضوع با پژوهش‌های لوئیس و همکاران (Louis et al., ۲۰۱۰) و بوش و گلاور (Bush & Glover, ۲۰۱۴) مطابقت دارد.

در بعد کیفیت فرایندهای آموزشی، نتایج این مطالعه نشان داد که سبک رهبری مدیران مدارس به‌طور مستقیم بر طراحی برنامه درسی، انتخاب راهبردهای تدریس، نظام ارزشیابی و مدیریت کلاس درس اثرگذار است. مدارس دارای رهبری آموزشی اثربخش از برنامه‌های درسی منعطف، دانش‌آموزمحور و منسجم بهره‌مند هستند و معلمان در این مدارس بیشتر از روش‌های تدریس فعال، یادگیری تعاملی و آموزش تفکر انتقادی استفاده می‌کنند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های دارلینگ-هموند و همکاران (Darling-Hammond et al., ۲۰۲۰) و هتی (Hattie, ۲۰۱۲) همخوانی دارد که نشان می‌دهند کیفیت تدریس و یادگیری تحت تأثیر مستقیم رهبری مدرسه قرار دارد. همچنین یافته‌ها نشان دادند که ارزشیابی تکوینی، بازخورد مستمر و سنجش عملکردی دانش‌آموزان در مدارس دارای رهبری قوی‌تر توسعه یافته‌تر است که این موضوع با نتایج بلک و ویلیام (Black & Wiliam, ۲۰۰۹) و بروکهارت (Brookhart, ۲۰۱۷) همسو است.

در سطح نهادی، نتایج نشان داد که رهبری آموزشی اثربخش موجب ارتقای اثربخشی مدرسه، توسعه فرهنگ مدرسه‌ای مثبت، افزایش سرمایه اجتماعی و بهبود نتایج تحصیلی دانش‌آموزان می‌شود. این یافته با پژوهش‌های لیثوود و همکاران (Leithwood et al., ۲۰۰۸)، سامونز و همکاران (Sammons et al., ۲۰۱۶) و برایک و همکاران (Bryk et al., ۲۰۱۰) همخوانی دارد که تأکید دارند رهبری مدرسه یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان است. همچنین نتایج نشان داد که رضایت معلمان، والدین و دانش‌آموزان در مدرسه‌ای که از سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و مشارکتی بهره می‌برند بالاتر است که این موضوع با یافته‌های OECD (۲۰۲۰) و رابینسون (Robinson, ۲۰۲۰) همخوانی دارد.

۲۰۱۱) همسو است. در مجموع، نتایج این مطالعه تأیید می‌کند که رهبری آموزشی نه تنها بر عملکرد فردی معلمان بلکه بر ساختارها، فرهنگ و پویایی کل نظام مدرسه اثرگذار است و از این طریق کیفیت فرایندهای آموزشی را به‌طور پایدار ارتقا می‌دهد.

از جمله محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به اتکای کامل بر مطالعات پیشین و عدم دسترسی به داده‌های میدانی اشاره کرد که امکان بررسی مستقیم تعاملات واقعی در مدارس را محدود ساخته است. همچنین تنوع بافت‌های فرهنگی، اجتماعی و سازمانی در مطالعات مورد بررسی موجب می‌شود که تعمیم یافته‌ها به تمامی نظام‌های آموزشی با احتیاط همراه باشد. افزون بر این، تفاوت در روش‌شناسی مطالعات اولیه و سطح کیفی گزارش‌دهی برخی مقالات می‌تواند بر عمق تحلیل مفهومی اثر گذاشته باشد.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده از طرح‌های ترکیبی کمی-کیفی برای بررسی همزمان سازوکارهای عینی و ذهنی رهبری آموزشی استفاده شود و نقش متغیرهای میانجی مانند انگیزش معلمان، جو مدرسه و فرهنگ سازمانی به‌طور تجربی آزمون گردد. همچنین انجام مطالعات طولی می‌تواند به درک بهتر پایداری اثرات سبک‌های رهبری بر کیفیت فرایندهای آموزشی کمک کند و پژوهش‌های تطبیقی بین‌فرهنگی می‌تواند نقش زمینه‌های فرهنگی و سیاستی را در این رابطه روشن‌تر سازد.

از منظر کاربردی، نتایج این مطالعه بر ضرورت بازنگری در برنامه‌های تربیت و توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس تأکید دارد؛ به‌گونه‌ای که شایستگی‌های رهبری تحول‌آفرین، مشارکتی و آموزشی در کانون این برنامه‌ها قرار گیرد. سیاست‌گذاران آموزشی می‌توانند با ایجاد ساختارهای حمایتی برای مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری و توسعه جوامع یادگیری حرفه‌ای، زمینه ارتقای کیفیت آموزش را فراهم سازند و مدیران مدارس نیز می‌توانند با تقویت فرهنگ یادگیری سازمانی، حمایت از نوآوری‌های آموزشی و توجه به تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان، نقش مؤثرتری در بهبود پایدار نظام آموزشی ایفا کنند.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

References

- Bryk, A. S., Sebring, P. B., Allensworth, E., Luppescu, S., & Easton, J. Q. (2010). *Organizing schools for improvement: Lessons from Chicago*. University of Chicago Press.
- Bush, T. (2013). *Theories of educational leadership and management* (4th ed.). Sage.
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? *School Leadership & Management*, 34(5), 553–571.
- Darling-Hammond, L., Flook, L., Cook-Harvey, C., Barron, B., & Osher, D. (2020). Implications for educational practice of the science of learning and development. *Applied Developmental Science*, 24(2), 97–140.
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). *The impact of leadership on student outcomes*. Springer.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., & Brown, E. (2011). *Successful school leadership*. University of Nottingham.
- Hallinger, P. (2018). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5–24.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement. *School Leadership & Management*, 30(2), 95–110.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital*. Teachers College Press.
- Harris, A. (2013). Distributed leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(5), 545–554.
- Hattie, J. (2012). *Visible learning for teachers*. Routledge.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership. *Leadership and Policy in Schools*, 5(3), 177–199.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22.
- Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2008). *How leadership influences student learning*. Wallace Foundation.
- Muijs, D., Harris, A., Chapman, C., Stoll, L., & Russ, J. (2014). Improving schools in challenging circumstances. *School Effectiveness and School Improvement*, 25(2), 231–245.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage.
- OECD. (2016). *School leadership for learning*. OECD Publishing.
- OECD. (2020). *Education policy outlook*. OECD Publishing.
- Robinson, V. M. J. (2011). *Student-centered leadership*. Jossey-Bass.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674.
- Sammons, P., Davis, S., Day, C., & Gu, Q. (2016). *The impact of school leadership*. Education Development Trust.
- Scheerens, J. (2016). *Educational effectiveness and quality*. Springer.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.