

## نشانه‌های یک رهبر آموزشی موفق؛ یافته‌های یک مطالعه پدیدارشناسانه

سیدمحمد مرد<sup>۱</sup>، حسن رضا زین آبادی<sup>۲</sup> بیژن عبداللهی<sup>۳</sup> و حیدررضا آراسته<sup>۴</sup>

Received: 19/07/2017  
Accepted: 21/01/2018

صفحات: ۱۲۰-۱۰۰

دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۴/۲۸  
پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۱۱/۰۱

**چکیده:** پژوهش حاضر به منظور شناسایی نشانه‌های یک رهبر آموزشی موفق در مدرسه و در چارچوب رویکرد کیفی و با استفاده از راهبرد پدیدارشناسی انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش شامل استادان رشته مدیریت آموزشی دانشکده‌های علوم تربیتی دانشگاه‌های دولتی و نیز مدیران شاخص مدارس متوسطه شهر تهران در سال تحصیلی ۹۶-۱۳۹۵ است. از میان جامعه آماری، ۳۰ نفر از طریق نمونه‌گیری هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شده‌اند. داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شده است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، از کدگذاری استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبر آموزشی موفق برای مدارس متوسطه شهر تهران دارای ۳۶ نشانه در ۵ مقوله تعیین جهت، مدیریت فرهنگ و جو سازمانی، نظارت و ارزیابی آموزشی، مدیریت بر فرایند یاددهی - یادگیری در مدرسه، و رشد و توسعه حرفه‌ای است.

**کلید واژگان:** رهبر آموزشی موفق، فرهنگ و جو سازمانی، ارزیابی آموزشی، فرایند یاددهی - یادگیری، توسعه حرفه‌ای، مدارس متوسطه

### Indexes of a successful educational leader; Findings of a phenomenological study Seyed Mohammad Mard, <sup>1</sup> HasanReza Zinabady<sup>2</sup>, Bijan Abdollahi <sup>3</sup> and Hamidreza Arasteh, <sup>4</sup>.

**Abstract:** The purpose of is The present study aimed to identify the markers of a successful educational leader in the school and within the framework of the qualitative approach using the phenomenological strategy. The statistical population of the study consists of professors of educational management of faculties of educational sciences of public universities and high school teachers in Tehran during the academic year of were selected through targeted ۲۰۱۱-۲۰۱۲. Of these, ۳۰ sampling to achieve theoretical saturation. Data were collected using semi-structured interviews. In order to analyze the data from the interview, a temporal analysis was used. The findings of this study showed that the successful educational leader for secondary schools in Tehran has ۳۶ indicators in five categories: direction, cultural management and organizational climate, educational monitoring and evaluation, management on learning process - learning in school, and professional growth and development.

**Keywords:** Successful educational leader, cultural and organizational climate, educational evaluation, process - learning, professional development, secondary schools

Email:abi589@yahoo.com

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه خوارزمی، تهران، نویسنده مسؤل
۲. دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی، تهران
۳. دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی، تهران
۴. استاد دانشکده مدیریت دانشگاه خوارزمی، تهران

## مقدمه

در میان منابع انسانی، نقش مدیریت و رهبری به ویژه مدیریت و رهبری مدارس ممتازتر و برجسته‌تر از سایر افراد است به طوری که می‌توان گفت موفقیت مدارس و نظام آموزش و پرورش تا حدود زیادی به کارآمدی مدیریت و رهبری مدارس بستگی دارد (میرکمالی، ۱۳۸۵). یارمحمدیان، بهرامی و فروغی ابری (۱۳۸۸)، مدیریت آموزشی را از دشوارترین و حساس‌ترین نوع مدیریت در سازمانهای عمومی و دولتی قلمداد نموده‌اند و عنوان کرده‌اند که مدیران آموزشی وظایف خطیری در سطوح آموزشی و اجتماعی بر عهده دارند و انجام این وظایف خطیر از طریق ایفای دو نقش اداری - سرپرستی و نقش رهبری بروز می‌کند. گرون<sup>۱</sup> (۲۰۰۲)، معتقد است که در گذشته اگر مدیران می‌توانستند از مجرای رسمی و سلسله‌مراتبی به دنبال اثربخشی مدارس باشند، امروزه تأکید صرف بر چنین موضوعاتی، اثربخشی مدرسه را تضمین نخواهد کرد. مدیران در برخورد با چالش‌های نوین نیازمند ابزاری تحت عنوان رهبری هستند و نقش‌های مدیریتی جهت برخورد با این چالش‌ها کافی نیستند.

وجود رهبری موفق وجه تمایز سازمانهای موفق از سازمانهای ناموفق است (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۷؛ به نقل از علاقه‌بند، ۱۳۹۱). لامبرت<sup>۲</sup> (۶۰۰۲)، معتقد است که یک رهبر موفق می‌تواند عامل ایجاد تغییرات مثبت در موفقیت دانش‌آموزان، معلمان و مدرسه‌ای باشد که او آن را رهبری می‌کند. بوش<sup>۴</sup> (۸۰۰۲) نیز، بر این امر تأکید می‌کند که رهبری موفق برای موفقیت مدارس و سیستم‌های آموزش و پرورش ضروری است.

از نظر کریستای<sup>۵</sup> (۲۰۰۰)، مدارس موفق دارای رهبرانی موفق هستند و موفقیت مدارس تا زمانی ادامه خواهد داشت که دارای رهبران آموزشی موفق باشند. پاماس<sup>۶</sup> (۲۰۰۶)، معتقد است که به منظور حفظ کیفیت برنامه‌های آموزشی به عنوان یکی از شاخص‌های اصلی مدارس اثربخش، رهبران مدارس می‌بایست علاوه بر مدیریت مدرسه، به عنوان رهبران آموزشی نیز ایفای نقش نمایند.

رهبری آموزشی<sup>۷</sup> در اوایل دهه ۱۹۸۰، یک مدل محبوب و شناخته‌شده به حساب می‌آمد (راماتاسیبا، ۲۰۱۲). بوش (۲۰۰۳)، ساوورث<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) و بوش و گلاور<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) اعتقاد دارند

1 - gronn

2- hersey &amp; blanchard

3- Lambert

4- Bush

5- Christie

6- Pamas

7- Instructional leadership

که مدل رهبری آموزشی بدین خاطر مهم و ارزشمند است که نقطه تمرکز آن بر فعالیت‌ها یا فرایندهای اصلی مدارس یعنی تدریس و یادگیری قرار دارد. بوش (۲۰۰۷)، معتقد است که رهبری آموزشی با سایر مدل‌های مورد بررسی تفاوت دارد، چرا که بر جهت تأثیر و نه بر ماهیت و منبع آن متمرکز می‌باشد. تاکید فزاینده بر مدیریت فرایند تدریس و یادگیری به عنوان فعالیت‌های هسته‌ای موسسات آموزشی، منجر به صحنه‌گذاری بر این رویکرد شده است، به ویژه از سوی «کالج ملی رهبری مدارس انگلیس» که این رویکرد را به عنوان یکی از ده نظریه رهبری مورد نظر خود طبقه‌بندی کرده است. ساوئورث (۲۰۰۲) نیز، بیان می‌دارد که رهبری آموزشی شدیداً مرتبط با فرایند تدریس و یادگیری است.

رهبر آموزشی اولویت بالایی برای بهبود کیفیت آموزش قائل بوده و برای تحقق این چشم‌انداز سخت تلاش می‌کند. وایتاکر<sup>۴</sup> (۱۹۹۸)، معتقد است که رهبری آموزشی به یک سری از رفتارهایی که به منظور تأثیرگذاری بر آموزش در کلاس طراحی شده اند، اشاره می‌کند. چنین رفتارهایی شامل آگاهی‌بخشی به معلمان توسط مدیران در مورد راهبردهای جدید آموزشی و آموزش اثربخش می‌باشد. از نظر آلیگ-میلکاریک<sup>۵</sup> (۲۰۰۳)، رهبری آموزشی به عنوان رفتارهای مدیر که موجب هدایت مدرسه در جهت آموزش کلیه دانش‌آموزان برای دستیابی به پیشرفت تحصیلی سطح بالا می‌شود، تعریف شده است.

یکی از مسئولیت‌های اصلی رهبران مدارس به عنوان رهبران آموزشی؛ تعیین اهداف و انتظارات سطح بالا برای عملکرد دانش آموز و معلم می‌باشد. علاوه بر آن، رهبران آموزشی فعالیت‌های ضروری دیگری را نیز انجام می‌دهند: تلاش و نظارت در جهت توسعه حرفه‌ای، انتخاب و ارزیابی معلمان، نظارت و مراقبت بر زمان آموزش، تهیه استانداردهای آموزشگاهی و نظارت بر آنها، نظارت بر اندازه کلاس، سرپرستی و تسهیل در انتخاب مواد آموزشی و نظارت در به کارگیری برنامه مدرسه (اسمیت و پیلی<sup>۶</sup>، ۱۹۹۷).

علیرغم اهمیت بالای رهبری آموزشی و نقش آن در توسعه مدارس؛ چنین موضوع مهمی در اندازه‌های مناسب خود مطالعه نشده و بیشتر به مفهوم عام رهبری در منابع موجود مرتبط با آموزش و پرورش پرداخته شده است. به ویژه از انتقال مفاهیم رهبری در قالب وظایف و کارکردهای مدیر مدرسه تقریباً غفلت شده است (دیویس و همکاران، ۲۰۰۹؛ ترجمه عبدالمهی و

8- Ramatseba

9- Southworth

10- Bush &amp; Glover

12- Whitaker

13- Alig – Mielcarek

14- smith &amp; piele

ساکي، ۱۳۸۹). ویلکی<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) نیز بر این عقیده است که فقدان رهبری در بسیاری از مدارس متوسطه عمومی در ایالات متحده آمریکا، منجر به بحران رهبری، فقدان توانایی در دگرگون ساختن مدارس و پیشرفت تحصیلی پایین دانش آموزان شده است.

بی‌شک مدارس کشور نیز بدون رهبری آموزشی مؤثر و موفق قادر به اصلاح و بهبود عملکرد خود و نیز پاسخگویی مسئولیت‌های روزافزون خویش نخواهند بود. با این حال، اظهارات برخی از مسئولان آموزش و پرورش و نیز متخصصان و صاحب‌نظران آموزش و پرورش حاکی از آن است که مدیران مدارس در حال حاضر به جای رهبری آموزشی کماکان مشغول مدیریت آموزشی هستند (فانی، ۱۳۹۴؛ زارع، حسین قلی‌زاده و مهram، ۱۳۹۵ و گلشنی، ۱۳۹۶). فانی (۱۳۹۴)، معتقد است که رهبری آموزشی باید جایگزین مدیریت آموزشی در مدارس شود و آموزش و پرورش زمانی موفق خواهد شد که این امر اتفاق بیفتد. بنا به نظر گلشنی (۱۳۹۶)، آموزش و پرورش ناگزیر است تا برای موفقیت و پیروزی در کار خود، به مقوله رهبری به عنوان اساسی‌ترین نیاز در هدایت این مجموعه، توجه جدی داشته باشد و بر این اساس دست به تفکر و عمل بزند. خائف‌الهی و همکارانش (۱۳۸۶) نیز معتقد هستند که در واقع، آموزش و پرورش باید از فضای مدیریت پدرسالارانه دیگر سازمان‌های دولتی کشور بیرون آمده و مدیریت را به رهبری تبدیل کند.

در رابطه با رهبری آموزشی موفق مدارس هم در حوزه نظری و هم در حوزه عمل، کم‌کاری شده است. از نظر فانی (۱۳۹۴)، زارع، حسن قلی‌زاده و مهram (۱۳۹۵) و گلشنی (۱۳۹۶)، مدارس کشور بدون رهبری مؤثر و موفق قادر به اصلاح و بهبود عملکرد خود و نیز پاسخگویی مسئولیت‌های روزافزون خویش نخواهند بود. تحقق اهداف مدارس و به تبع آن تحقق اهداف نظام آموزش و پرورش، نیازمند توجه خاص به مدیران مدارس و به ویژه به نقش رهبری آنها می‌باشد. کارآمدی مدیران مدارس نیز منوط به ایفای نقش رهبری به صورتی مؤثر و موفقیت‌آمیز می‌باشد. بی‌تردید در حوزه مطالعات علوم انسانی، رهبری آموزشی نیز به مانند هر مقوله دیگری نیازمند بومی‌سازی است. تجارب آموزشی پژوهشگر بیانگر آن است که رهبری در مدارس کشور نمی‌تواند فقط به الگوها و نظریه‌های رهبری آموزشی مطرح شده از سوی صاحب‌نظران خارجی این حوزه متکی باشد. ساختار فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی کشور تأثیر متفاوتی بر نظام آموزش و پرورش به طور کلی و رهبری مدارس به طور ویژه دارد. از این رو، رهبری در مدارس ایران نیازمند قابلیت‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌ها و همچنین الگوها و رویکردهای متفاوت و بومی شده می‌باشد.

با توجه به مطالب بیان شده، رهبری آموزشی موفق باید در مدارس کشور مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد. موضوعی که در دانشگاهها، مراکز علمی- پژوهشی و در انجام پایان‌نامه‌ها مورد غفلت قرار گرفته است. در همین راستا، مطالعه حاضر به دنبال شناسایی نشانگرهای رهبری آموزشی موفق برای مدارس متوسطه شهر تهران است.

### روش پژوهش

پژوهش حاضر در چارچوب رویکرد کیفی و با استفاده از راهبرد پدیدارشناسی انجام گرفته است. پژوهش کیفی نوعی پژوهش است که در آن پژوهشگر بر دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان اتکاء داشته، سؤالات عمومی و گسترده می‌پرسد و داده‌هایی را که عمدتاً شامل کلمات (یا متن) مشارکت‌کنندگان است را جمع‌آوری و این کلمات را برای موضوعات اصلی تبیین و تجزیه و تحلیل کرده و پژوهش را به شیوه‌ای ذهنی انجام دهد (کرسول<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). یکی از بهترین روش‌های انجام مطالعه حاضر، استفاده از دانش و تجربیات کسانی است که به نوعی مرتبط و مطلع از رهبر آموزشی موفق هستند. به همین دلیل از روش پدیدارشناسی استفاده شده است و فهم و توصیف مشارکت‌کنندگان (استادان و مدیران مدارس) مورد تحلیل قرار گرفته است.

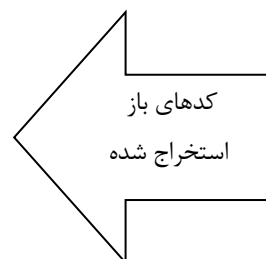
جامعه آماری پژوهش شامل استادان رشته مدیریت آموزشی دانشکده‌های علوم تربیتی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران (۲۷ نفر) و مدیران شاخص مدارس متوسطه شهر تهران در سال تحصیلی ۹۶-۱۳۹۵ بوده است. در این پژوهش، از بین استادان ۸ نفر و از بین مدیران نیز ۲۲ نفر با استفاده از روش‌های نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی انتخاب و مورد مصاحبه قرار گرفته‌اند. محقق با انتخاب این تعداد افراد، به اشباع نظری در جمع‌آوری اطلاعات رسیده است. ابتدا کسانی به عنوان نمونه انتخاب شدند که دارای تألیفات در حوزه مدیریت و رهبری آموزشی و یا دارای سابقه مدیریت و رهبری در آموزش و پرورش بوده و یا به عنوان مدیران نمونه و شاخص انتخاب شده بودند. یعنی انتخاب این افراد به صورت هدفمند انجام گرفته است. ضمن مصاحبه با این افراد، از آنها خواسته شد تا افراد مناسب دیگری را جهت مصاحبه معرفی نمایند. در این پژوهش در راستای کشف اطلاعات عمیق به منظور شناسایی نشانگرهای یک رهبر آموزشی موفق، از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است. در این نوع مصاحبه، سؤال‌ها از قبل طراحی شده‌اند و هدف کسب اطلاعات عمیق از مصاحبه‌شونده است. دلیل استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته این است که در این روش، امکان تبادل نظر و همچنین هدایت بحث و موضوع مصاحبه در جهت دستیابی به اهداف پژوهش وجود دارد. همچنین برای کشف و درک بهتر اطلاعات، می‌توان سؤالات دیگری را مطرح نمود.

برای دستیابی به اهداف پژوهش و بر اساس رویکرد کیفی، مصاحبه‌ها مورد تحلیل محتوی قرار گرفت. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، از کدگذاری استفاده شده است. واحد تحلیل در این مطالعه؛ جملات یا عباراتی می‌باشد که اشاره به نشانگرهای رهبر آموزشی موفق دارد. متون به دقت مطالعه و به هر جمله و یا عبارتی که اشاره به موارد فوق داشته است، کد اختصاص داده شد. در مرحله بعد؛ کدهای استخراجی با توجه به نزدیکی و شباهت‌ها در مقوله‌های مختلفی دسته‌بندی شدند. تعیین و نام‌گذاری مقوله‌ها نیز بر اساس اصطلاحات تکنیکی و تخصصی موجود در پیشینه و یا زبانی که توسط مصاحبه‌شوندگان به کار می‌رفت، انجام گرفته است. جدول شماره (۱) نمونه‌ای از کدگذاری باز و جدول شماره (۲) نیز، نمونه‌ای از نحوه شکل‌گیری کدگذاری محوری و کد منتخب یا مقوله نهایی را نشان می‌دهد:

جدول شماره ۱: یک نمونه از کدگذاری باز بر اساس بخشی از یک مصاحبه

یک رهبر موفق کسی است که بداند به کجا می‌رود به عبارت دیگر، یک رهبر باید دارای چشم‌انداز باشد. رهبر باید چشم‌اندازی را برای مدرسه تدوین نماید و مشخص نماید که در آخر سال یا بعد از چند سال به کجا می‌خواهند برسند. یک رهبر موفق باید بتواند فضای مناسبی را در مدرسه برای همکاری و فعالیت به وجود آورد. همکاری، مشارکت و انجام تلاش لازم از سوی معلمان، کارکنان و دانش‌آموزان نیازمند وجود یک فرهنگ و جو مطلوب در مدرسه می‌باشد، بنابراین یک رهبر موفق باید بتواند این فرهنگ و جو را ایجاد و یا تقویت نماید. یکی دیگر از موضوعاتی که رهبران موفق در مدرسه باید به آن توجه داشته باشند، موضوع نظارت و ارزیابی است. رهبر مدرسه باید به طور مستمر عملکرد و پیشرفت دانش‌آموزان را پیگیری نماید. باید کیفیت تدریس معلمان را مورد نظارت و ارزیابی قرار بدهد. باید به معلمان در امر آموزش و تدریس کمک نماید و شرایط لازم را برای بهبود آموزش و یادگیری در مدرسه فراهم نماید.

- ۱- ترسیم چشم‌انداز برای مدرسه
- ۲- فراهم آوردن فضای مناسب برای همکاری و فعالیت
- ۳- ایجاد و تقویت فرهنگ مطلوب
- ۴- ایجاد و تقویت جو مطلوب
- ۵- پیگیری مستمر عملکرد و پیشرفت دانش‌آموزان
- ۶- ارزیابی و نظارت بر کیفیت تدریس معلمان
- ۷- کمک به معلمان در امر آموزش و تدریس
- ۸- فراهم آوردن شرایط لازم برای بهبود آموزش و یادگیری



جدول شماره ۲: نمونه‌ای از نحوه شکل‌گیری کدگذاری محوری و کد منتخب یا مقوله نهایی

کد منتخب	کد محور	کد باز
رهبر آموزشی موفق	تعیین جهت	۱- ترسیم چشم‌انداز و تصویری مطلوب از آینده مدرسه با همکاری و مشارکت معلمان و کارکنان ۲- تعیین مأموریت‌ها و اهداف روشن و مشخص ۳- تشریح چشم‌انداز برای تمامی کارکنان، دانش‌آموزان و همچنین برای والدین و جامعه ۴- ایجاد فهم و درک مشترک نسبت به چشم‌انداز، مأموریت‌ها و اهداف مدرسه در میان دیگران ۵- تشویق دیگران در جهت حرکت در راستای مأموریت‌ها و اهداف مدرسه ۶- تعیین انتظارات سطح بالا، شفاف و روشن برای معلمان، کارکنان و دانش‌آموزان ۷- تعیین استانداردهای سطح بالا برای عملکرد مدرسه، معلمان و دانش‌آموزان

برای بررسی روایی مقوله‌های استخراج شده، از تأیید اعضاء و مشارکت‌کنندگان استفاده شده است. کرسول، پیشنهاد می‌کند که برای بررسی روایی از بررسی توسط اعضاء استفاده کنید. برای این کار گزارش نهایی یا توصیف‌ها و مضامین خاص را به شرکت‌کنندگان برگردانید و مشخص کنید که آیا شرکت‌کنندگان درستی نتایج را مورد تأیید قرار می‌دهند؟ (کرسول، ۲۰۰۹؛ به نقل از کیامنش و دانای‌طوس، ۱۳۹۱). در این مطالعه، در طول انجام مصاحبه، برداشت‌های محقق با مصاحبه‌شوندگان کنترل می‌شد تا احتمال هر گونه سوءبرداشتی از صحبت‌های آنها مرتفع گردد. در پایان نیز خلاصه‌ای از مصاحبه به افرادی که مورد مصاحبه قرار می‌گرفتند برگردانده می‌شد تا نسبت به تأیید یا اصلاح آن اظهارنظر نمایند. بنابراین از تأیید مصاحبه‌شوندگان برای کنترل روایی پژوهش بهره گرفته شده است.

در ارتباط با پایایی نیز، از روش توافق یا همخوانی بین دو نفر استفاده شده است. به همین منظور، پنج مصاحبه انجام گرفته در اختیار یکی از متخصصان قرار داده شد و کدگذاری توسط این فرد انجام گرفت. پس از انجام این کار، همخوانی بین دو کدگذار محاسبه گردید. ضریب توافق به دست آمده از دو کدگذار ۰/۸۹ می‌باشد که حاکی از توافق و همخوانی بالا و نیز ضریب پایایی مناسب می‌باشد.

### یافته‌های پژوهش

پس از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و کدگذاری آنها، ۳۶ نشانگر برای رهبر آموزشی موفق شناسایی شده است. این نشانگرها، در ۵ مقوله دسته‌بندی شده‌اند که در ذیل به شرح آنها پرداخته خواهد شد:

۱- **تعیین جهت:** بر اساس نظرات مصاحبه‌شوندگان؛ بخشی از فعالیت‌ها و اقدامات یک رهبر آموزشی موفق باید در زمینه تعیین جهت برای مدرسه باشد. نشانگرهای رهبر آموزشی موفق در این راستا شامل ترسیم چشم‌انداز و تصویری مطلوب از آینده مدرسه با همکاری و مشارکت معلمان و کارکنان؛ مشخص کردن مأموریت‌ها و اهداف روشن و مشخص برای مدرسه؛ تشریح چشم‌انداز برای معلمان، کارکنان، دانش‌آموزان و والدین و جامعه؛ ایجاد فهم و درک مشترک نسبت به چشم‌انداز، مأموریت‌ها و اهداف مدرسه؛ تعیین انتظارات سطح بالا، شفاف و روشن برای معلمان، کارکنان و دانش‌آموزان؛ تعیین استانداردهای سطح بالا برای عملکرد مدرسه، معلمان و دانش‌آموزان و تشویق معلمان و کارکنان در جهت حرکت در راستای مأموریت‌ها و اهداف مدرسه می‌باشد. مشارکت‌کننده شماره ۳ (استاد دانشگاه) معتقد است: "یک رهبر موفق کسی است که بداند به کجا می‌رود به عبارت دیگر، یک رهبر باید دارای چشم‌انداز باشد. رهبر باید چشم‌اندازی را برای مدرسه تدوین نماید و مشخص نماید که در آخر سال یا بعد از چند سال به کجا می‌خواهند برسند". مشارکت‌کننده شماره ۷ (استاد دانشگاه) نیز عنوان می‌کند که: "رهبر آموزشی موفق دارای اهداف مشخص و روشنی است. رهبر موفق، مأموریت‌ها و اهداف روشنی را برای مدرسه و کارکنان مشخص و تعیین می‌کند و نه تنها برنامه‌ها و فعالیت‌های خود را در همان راستا قرار می‌دهد بلکه از کلیه کارکنان نیز می‌خواهد که در راستای مأموریت‌ها و اهداف تعیین شده فعالیت و حرکت نمایند در این مسیر تنها به بخشنامه‌ها اکتفا نکند و چشم‌انداز اختصاصی مشخص کند و به همین منظور معلمان و کارکنان را تشویق می‌نماید".

۲- **مدیریت فرهنگ و جو سازمانی:** فرهنگ و جو سازمانی از مقوله‌های مهم مورد توجه سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های آموزشی است. با توجه به تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، ۷ کد برای این مقوله شناسایی و استخراج شده است. نشانگرهای رهبر آموزشی موفق در این راستا شامل شناسایی فرهنگ مدرسه، تلاش در جهت تغییر فرهنگ مدرسه در صورت لزوم، ایجاد و حفظ یک فرهنگ مطلوب، تلاش در جهت ارتقاء سطح فرهنگ مدرسه، ایجاد یک محیط کاری حمایت‌کننده برای معلمان و کارکنان، ایجاد جو مطلوب در مدرسه و ارتقاء جو آموزشی می‌باشد. در رابطه با لزوم توجه رهبر آموزشی موفق به مدیریت فرهنگ و جو سازمانی، مشارکت



کننده شماره ۱۵ (مدیر شاخص) بیان می کند: "به لحاظ تأثیری که فرهنگ و جو سازمانی بر موفقیت و عملکرد مدرسه دارد، باید مورد توجه جدی رهبر آموزشی قرار گیرد. فرهنگ و جو مدرسه موضوع بسیار مهمی است. رهبر آموزشی موفق باید فرهنگ حاکم بر مدرسه خود را به خوبی بشناسد. خرده فرهنگ دفتر دبیران را بداند و در صورت نامطلوب بودن فرهنگ و لزوم تغییر آن، باید تلاش لازم را در این زمینه انجام دهد. جو آموزشی نیز مطرح و مهم است. رهبر موفق می بایست به دنبال ایجاد جو کار و تلاش و صمیمت و رفاقت در مدرسه باشد."

**۳- نظارت و ارزیابی آموزشی:** در ارتباط با مقوله نظارت و ارزیابی آموزشی، ۷ کد شناسایی و استخراج گردیده است. نشانگرهای رهبر آموزشی موفق برای مقوله نظارت و ارزیابی آموزشی شامل توجه ویژه به موفقیت دانش‌آموزان؛ پیگیری مستمر پیشرفت دانش‌آموزان؛ بررسی و پیگیری کیفیت تدریس معلمان؛ شناسایی نقاط قوت و ضعف معلمان، کارکنان و تقویت قوت‌ها و از بین بردن ضعف‌ها؛ نظارت بر اجرای طرح درس معلمان و اجرای صحیح برنامه درسی؛ نظارت و کنترل بر کیفیت آموزش در مدرسه و ارزیابی برنامه درسی و برنامه آموزشی می‌باشد. مشارکت‌کننده شماره ۲۲ (مدیر شاخص) معتقد است که: "هیچ چیز مهم‌تر از موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان نیست. یکی از ملاک‌ها و معیارهای مهم برای ارزیابی موفقیت یک مدرسه می‌باشد. به همین جهت، مدیر آموزشی باید تمرکز و توجه اصلی اش نسبت به موفقیت دانش‌آموزان باشد. رهبر می‌بایست میزان موفقیت و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان را به طور مستمر مورد پیگیری قرار دهد تا در صورت وجود مشکل، همان ابتدا چاره‌اندیشی کند."

**۴- مدیریت بر فرایند یاددهی - یادگیری در مدرسه:** مدیریت بر فرایند یاددهی - یادگیری در مدرسه، یکی دیگر از مقوله‌های الگوی رهبری آموزشی موفق می‌باشد. با توجه به پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان، ۶ کد در ارتباط با این مقوله شناسایی و استخراج گردیده است. بر اساس نظرات مصاحبه‌شوندگان؛ بخشی از فعالیت‌ها و اقدامات یک رهبر آموزشی موفق باید در زمینه مدیریت بر فرایند یاددهی - یادگیری در مدرسه باشد. نشانگرهای رهبر آموزشی موفق در این راستا شامل داشتن دانش درباره برنامه درسی، روش‌های آموزش و تدریس و ارزیابی، سنجش و غیره؛ توجه به ارتقاء کیفیت آموزش و یادگیری در مدرسه؛ حمایت و کمک به معلمان در امر آموزش؛ فراهم کردن بهترین محیط آموزشی برای دانش‌آموزان؛ بهبود شرایط برای آموزش و یادگیری و استفاده اثربخش از زمان آموزش می‌باشد. در همین رابطه، مشارکت‌کننده شماره ۲۵ (مدیر شاخص) معتقد است: "یکی از ویژگی‌های یک رهبر آموزشی موفق، توانایی کمک به معلمان در امر آموزش می‌باشد. برای این که رهبر بتواند به خوبی به معلمان در این زمینه کمک نماید باید از تجربه لازم در زمینه روش‌های تدریس و آموزش، اندازه‌گیری و ارزشیابی

برخوردار باشد. به عبارتی خودش معلم بدرد بخور و حرفه ای باشد. مسلط به برنامه درسی و محتوای دروس باشد، اینطوری بهتر می‌تواند به معلمان کمک نماید. البته این موضوع در دوره دبستان تا حدودی امکان‌پذیر است ولی در دوره متوسطه نمی‌توان از یک مدیر انتظار داشت که تسلط لازم را بر محتوای دروس داشته باشد. بنابراین آشنایی مدیر با برنامه درسی و کلیات دروس مورد نظر است."

**۵- رشد و توسعه حرفه‌ای:** یکی دیگر از مقوله‌های مهم رهبر آموزشی موفق، رشد و توسعه حرفه‌ای است. در ارتباط با این مقوله، ۹ کد شناسایی و استخراج گردیده است. نشانه‌های رهبر آموزشی موفق برای این مقوله شامل تهیه و تدارک برنامه‌های مناسب جهت رشد و توسعه حرفه‌ای معلمان؛ تشویق معلمان جهت رشد و توسعه حرفه‌ای‌شان؛ فراهم آوردن فرصت‌هایی برای یادگیری انفرادی معلمان؛ فراهم کردن فرصت‌های توسعه حرفه‌ای معلمان از طریق به اشتراک گذاشتن تجربیات آنها؛ فراهم کردن زمان لازم و مناسب برای توسعه حرفه ای معلمان؛ حمایت از برنامه های بهبود آموزش و یادگیری معلمان؛ اهمیت دادن به انتقادات و پیشنهادات دیگران و استفاده از آنها در جهت بهبود عملکرد خویش؛ آموختن از دیگران به منظور بهبود عملکرد خویش و تلاش مستمر برای بهبود مهارت‌های حرفه‌ای و شغلی خویش می‌باشد. در زمینه رشد و توسعه حرفه ای، مشارکت کننده شماره ۴ (استاد دانشگاه) معتقد است که: "دغدغه مدیر باید بالا بردن سواد معلمان و کارکنان باشد بچه ها هر روز سوالات بیشتری دارند که معلم ها باد به روز باشند وگرنه می مانند. وقتی که معلمان و کارکنان رشد کنند و مهارت‌ها و توانایی‌های آنها ارتقاء پیدا کند، مدرسه نیز سود می‌برد و منجر به ارتقاء عملکرد مدرسه خواهد شد. بنابراین رهبر آموزشی باید برنامه‌های مناسبی را جهت رشد و توسعه حرفه‌ای تدارک ببیند و کارکنان و معلمان را برای این منظور تشویق نماید".

در یک جمع‌بندی کلی و نهایی می‌توان یافته‌های پژوهش را در پنج طبقه کلی به شرح جدول زیر خلاصه و ارایه کرد:

جدول شماره ۳: نشانه‌های رهبر آموزشی موفق به همراه تعداد مصاحبه‌شوندگانی

که اشاره به هر نشانگر داشته‌اند.

تعداد	کد باز (نشانه‌ها)	کد محور (مقوله)	کد منتخب
۱۴	ترسیم چشم‌انداز و تصویری مطلوب از آینده مدرسه با همکاری و مشارکت معلمان و کارکنان	تعیین جهت	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۱۴	تعیین مأموریت‌ها و اهداف روشن و مشخص	جهت	۱ ۲ ۳ ۴ ۵
۳	تشریح چشم‌انداز برای تمامی کارکنان، دانش‌آموزان و همچنین برای		۱ ۲ ۳ ۴ ۵

	والدین و جامعه		
۸	ایجاد فهم و درک مشترک نسبت به چشم انداز، مأموریت ها و اهداف مدرسه در میان دیگران		
۹	تشویق دیگران در جهت حرکت در راستای مأموریت ها و اهداف مدرسه		
۱۰	تعیین انتظارات سطح بالا، شفاف و روشن برای معلمان، کارکنان و دانش آموزان		
۱۱	تعیین استانداردهای سطح بالا برای عملکرد مدرسه، معلمان و دانش آموزان		
۶	شناسایی فرهنگ مدرسه	مدیریت فرهنگ و جو سازمانی	
۲	تلاش در جهت تغییر فرهنگ مدرسه در صورت لزوم		
۸	ایجاد و حفظ یک فرهنگ مناسب		
۱۰	تلاش در جهت ارتقاء سطح فرهنگ مدرسه		
۱۱	ایجاد یک محیط کاری حمایت کننده برای معلمان و کارکنان		
۹	ایجاد جو مطلوب در مدرسه		
۸	ارتقاء جو آموزشی		
۱۰	توجه ویژه به موفقیت دانش آموزان	نظارت و ارزیابی آموزشی	
۱۰	پیگیری مستمر پیشرفت دانش آموزان		
۸	بررسی و پیگیری کیفیت تدریس معلمان		
۸	شناسایی نقاط قوت و ضعف معلمان، کارکنان و تقویت قوتها و از بین بردن ضعفها		
۴	نظارت بر اجرای طرح درس معلمان و اجرای صحیح برنامه درسی		
۲	نظارت و کنترل بر کیفیت آموزش در مدرسه و ارزیابی برنامه درسی و برنامه آموزشی		
۲	داشتن دانش درباره برنامه درسی، روشهای آموزش و تدریس و ارزیابی، سنجش و غیره	مدیریت بر فرایند یاددهی-یادگیری	
۱۰	توجه به ارتقاء کیفیت آموزش و یادگیری در مدرسه		
۷	حمایت و کمک به معلمان در امر آموزش		
۱۲	فراهم کردن بهترین محیط آموزشی برای دانش آموزان		
۱۱	بهبود شرایط برای آموزش و یادگیری		
۳	استفاده اثربخش از زمان آموزش		

۱۲ نشانگرهای یک رهبر آموزشی موفق؛ یافته‌های یک مطالعه پدیدارشناسانه

۱۰	تهیه و تدارک برنامه‌های مناسب جهت توسعه و رشد حرفه ای معلمان	رشد و توسعه حرفه ای
۹	تشویق معلمان جهت توسعه و رشد حرفه ای شان	
۵	فراهم آوردن فرصت هایی برای یادگیری انفرادی معلمان	
۲	فراهم کردن فرصت های توسعه حرفه ای معلمان از طریق به اشتراک گذاشتن تجارب آنها	
۴	فراهم کردن زمان لازم و مناسب برای توسعه حرفه ای معلمان	
۶	حمایت از برنامه های بهبود آموزش و یادگیری معلمان	
۸	اهمیت دادن به انتقادات و پیشنهادات دیگران و استفاده از آنها در جهت بهبود عملکرد خویش	
۸	آموختن از دیگران به منظور بهبود عملکرد خویش	
۵	تلاش مستمر برای بهبود مهارت های حرفه ای و شغلی خویش	

**بحث و نتیجه گیری**

این پژوهش با رویکردی کیفی و با استفاده از راهبرد پدیدارشناسی و به منظور شناسایی نشانگرهای یک رهبر آموزشی موفق انجام گرفته است. به همین منظور، با ۸ نفر از استادان رشته مدیریت آموزشی دانشکده های علوم تربیتی دانشگاه های دولتی شهر تهران و ۲۲ نفر از مدیران شاخص مدارس متوسطه شهر تهران مصاحبه انجام گرفته است. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که رهبر آموزشی موفق شامل ۵ مقوله کلی و هر مقوله نیز دربرگیرنده چندین نشانگر رهبری موفق به شرح ذیل می باشد:

۱- **اولین مقوله رهبر آموزشی موفق، تعیین جهت می‌باشد.** بر اساس نتایج به دست آمده؛ رهبران آموزشی موفق کسانی هستند که با همکاری و مشارکت معلمان و کارکنان، تصویر و چشم‌انداز مطلوبی را از مدرسه ترسیم می‌کنند. آنها این چشم انداز را برای معلمان، کارکنان، دانش آموزان، والدین و جامعه تشریح می‌کنند. رهبران، مأموریت ها و اهداف روشن و مشخصی را برای مدرسه مشخص و همچنین فهم و درک مشترکی را نسبت به چشم انداز، مأموریت ها و اهداف مدرسه به وجود می آورند. آنها همچنین معلمان و کارکنان را در جهت حرکت در راستای مأموریت ها و اهداف مدرسه تشویق می‌کنند. علاوه بر این، رهبران انتظارات و استانداردهای سطح بالایی را برای معلمان، کارکنان و دانش آموزان تعیین می‌کنند.

تعیین جهت به عنوان یکی از وظایف و فعالیت رهبران، مورد توجه بسیاری از محققان و نویسندگان بوده است. بنا به نظر راماتسیبا (۲۰۱۲)، تعیین جهت یکی از وظایف اساسی رهبران بحساب می‌آید. از نظر برخی از نویسندگان و صاحب‌نظران، تعیین جهت اقدام و فعالیتی است که

همه رهبران موفق باید قادر به انجام آن باشند (لیث وود<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶؛ لیث وود و همکاران، ۲۰۰۶ و هوآنگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). ریحانی<sup>۳</sup> (۲۰۰۸)، تعیین جهت را شامل تدوین یک چشم انداز مشترک، تقویت وفاق و همگرایی در رابطه با اهداف و اولویت ها، و تعیین انتظارات برای سطوح عالی عملکرد می داند. از نظر لیث وود و رایحل<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) نیز، تعیین جهت یکی از سه مقوله گسترده از اقدامات مهم برای موفقیت رهبری است که تقریباً در بیشتر مجموعه ها و سازمان ها وجود دارد. این بعد از اقدامات رهبری شامل فعالیت هایی همانند شناسایی و بیان روشن یک چشم انداز، خلق معناهای مشترک، ایجاد انتظارات سطح بالا، توسعه پذیرش اهداف گروهی، نظارت بر عملکرد سازمانی و برقراری ارتباطات می باشد.

از نظر پاماس (۲۰۰۶)، چشم انداز مدیر مدرسه، یک عنصر کلیدی در موفقیت مدارس می باشد. داویس<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) اعتقاد دارد که رهبران اثربخش، یک چشم انداز عقلایی و جذاب از آینده سازمان را ترسیم کرده و آن را به روشنی برای دیگران تعریف و تبیین می کنند. از نظر مانان<sup>۶</sup> (۲۰۱۴)، داشتن چشم اندازی برای مدرسه، تعیین فلسفه، مأموریت و اهداف برای مدرسه و تشریح چشم انداز، از جمله صفات رهبری مدیران ممتاز می باشد. در مطالعه مک-بیث<sup>۷</sup> (۲۰۰۵)، روشن شده است که مدارس توسعه یافته تر از نظر کیفیت تدریس و یادگیری، مدارس هستند که مأموریت، چشم انداز و اهداف روشنی دارند. داویس (۲۰۰۶) نیز بر این عقیده است که مدیران مدارس اگر به فکر تبدیل شدن چشم اندازهای خود از آینده مدارس به واقعیت هستند، باید آنها را با کارکنان و همکاران، اعضای هیئت مدیره، دانش آموزان، والدین، اعضای جوامع محلی، مقامات آموزشی محلی و وزارت آموزش و پرورش به اشتراک بگذارند. سبرینگ و بریک<sup>۸</sup> (۲۰۰۰) نیز، تعیین انتظارات و استانداردهای سطح بالا را جزء کارکردهای اساسی رهبران اثربخش قلمداد می کنند.

**۲- دومین مقوله رهبر آموزشی موفق، مدیریت فرهنگ و جو سازمانی است.** بر اساس نتایج به دست آمده، رهبران آموزشی موفق کسانی هستند که به دنبال شناخت فرهنگ

- 
- 17- Leithwood
  - 18- Huang
  - 19- Raihani
  - 20- Leithwood & Reihl
  - 21- Davies
  - 22- Manan
  - 23- MacBeath
  - 24- Sebring & Bryk

سازمانی مدرسه خود هستند و در صورت نامطلوب بودن آن، در جهت تغییر آن تلاش می‌کنند. آنها به دنبال ایجاد و حفظ یک فرهنگ مطلوب و تلاش در جهت ارتقاء سطح فرهنگ مدرسه می‌باشند. رهبران آموزشی موفق، جو مطلوب و همچنین یک محیط کاری حمایت‌کننده را برای معلمان و کارکنان به وجود می‌آورند. آنها همچنین به دنبال ارتقاء جو آموزشی هستند. مقوله مدیریت و فرهنگ سازمانی نیز از پشتوانه نظری و تجربی لازم برخوردار می‌باشد. موجس و همکارانش<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) اظهار می‌دارند که فرهنگ مدرسه، مهمترین و در عین حال مسأله‌دارترین عنصر در بهبود مدارس است. طبق دیدگاه ساراسون<sup>۲</sup> (۱۹۹۱)، پیش از اقدام به تغییر، فرهنگ مدرسه باید مورد مطالعه و تحلیل قرار گیرد. بنا به نظر هارگریوز<sup>۳</sup> (۲۰۰۲)، رهبران اثربخش برای تعامل صحیح با فرهنگ مدارس، سه وظیفه مهم را در دستور کار قرار می‌دهند: شناسایی یا تشخیص، هدایت، و مدیریت فرهنگ به سوی جهت خواسته شده. رهبران ابتدا روش یا تکنیک فرهنگ فعلی را شناسایی می‌کنند. آنگاه تصمیم می‌گیرند که روش فرهنگ جاری باید تغییر پیدا کند و متعاقباً راهبرد مناسبی را برای هدایت فرهنگ به سوی جهت موردنظر انتخاب و اجرا می‌کنند. راماتسیبا (۲۰۱۲) معتقد است که مدیریت فرهنگ مدرسه، دشوارترین وظیفه از بین این وظایف سه‌گانه است چرا که به بستری شفاف و اثبات نیاز دارد.

نتایج مطالعه ویلکی (۲۰۱۳)، حاکی از آن است که مدیران موفق مورد مطالعه، به طور مثبتی یک فرهنگ مناسبی را برای مدرسه شکل داده و آن را حفظ می‌کنند. ارتقاء سطح فرهنگ مدرسه، یکی از صلاحیت‌های رهبران مدارس در مطالعه بیت‌روا و همکارانش<sup>۴</sup> (۲۰۱۴)، می‌باشد. ریحانی (۲۰۰۸) نیز، پس از بررسی و مرور ادبیات و پیشینه، عنوان می‌کند که رهبران موفق مدارس توانایی خود را در زمینه خلق یا تغییر فرهنگ‌های مدرسه نشان داده‌اند. برخی رهبری اثربخش را به عنوان فردی توصیف می‌کنند که نه تنها دارای توانایی فهم است، بلکه همچنین می‌تواند جو مدرسه را به طوری تغییر دهد که یادگیری را به منظور بهبود پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان در مدارس، تشویق و ارتقاء دهد (دیل و پترسون<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹). یکی رهبر مشهود، دارای فرصت ارتقاء یک جو آموزشی مثبت می‌باشد. ایجاد جوی مطلوب در مدرسه، یکی از صفات رهبری مدیران ممتاز از نظر مانان (۲۰۱۴) می‌باشد. کاوازوس و

25- Muijs et al

26- Sarason

27- Hargreaves

28- Bitterova et al

29- Deal &amp; Peterson

اواندو<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) نیز معتقد هستند که جو مدرسه یکی از سه حوزه عمده سازمان می‌باشد که رهبران اثربخش بر آن متمرکز بوده اند.

**۳- نظارت و ارزیابی آموزشی، سومین مقوله رهبری آموزشی موفق می‌باشد.** بر اساس نتایج به دست آمده، رهبران آموزشی موفق کسانی هستند که توجه ویژه ای به موفقیت دانش‌آموزان داشته و به طور مستمر پیشرفت دانش‌آموزان را مورد پیگیری قرار می‌دهند. آنها بر اجرای طرح درس معلمان و نیز اجرای صحیح برنامه درسی نظارت داشته و کیفیت تدریس معلمان را بررسی و پیگیری می‌نمایند. رهبران آموزشی موفق همچنین نقاط قوت و ضعف معلمان و کارکنان را شناسایی و به دنبال تقویت قوت‌ها و از بین بردن ضعف‌ها می‌باشند. آنها بر کیفیت آموزش در مدرسه نظارت و کنترل نموده و به ارزیابی برنامه درسی و برنامه آموزشی می‌پردازند.

بررسی پیشینه نشان می‌دهد که موضوع موفقیت دانش‌آموزان، از جمله موضوعات مورد توجه مدیران و رهبران در مدرسه بوده است. بنا به نظر هریس<sup>۲</sup> (۲۰۰۹)، اولویت اول و خصیصه مشترک همه مدیرانی که توانسته‌اند مدارس خود را از لیست مدارس دارای عملکرد ضعیف خارج کنند، تمرکز بر افزایش موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان بوده است. انگلفیلد<sup>۳</sup> (۲۰۰۱)، نیز معتقد است که مدیران اثربخش به پایش و ارزشیابی نظام‌مند موفقیت دانش‌آموزان مبادرت می‌کنند. آنها همچنین باید شیوه‌های آموزشی را نظارت کنند. نتایج مطالعه الواداری<sup>۴</sup> (۲۰۱۱) نشان می‌دهد که نظارت بر طرح درس معلمان، نظارت بر فعالیت‌های آموزش و یادگیری معلمان در کلاس درس و ارزیابی از برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌ها، از جمله مهارت‌های مورد نیاز مدیران جهت مدیریت موفق مدارس می‌باشد. برنامه ریزی، هماهنگی و ارزیابی برنامه درسی؛ ارتقاء و مشارکت در نظارت و رشد معلم؛ دو بعد از ابعاد ۵ گانه اقدامات رهبری در مدارس اثربخش در تحقیق بوچما<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) می‌باشد.

**۴- چهارمین مقوله به دست آمده برای رهبری آموزش موفق، مدیریت بر فرایند یاددهی - یادگیری در مدرسه است.** بر اساس نتایج به دست آمده؛ یکی از ویژگی‌های رهبران آموزشی موفق، داشتن دانش درباره برنامه درسی، روش‌های آموزش و تدریس، ارزیابی، سنجش و غیره می‌باشد. به عبارت دیگر؛ یک رهبر آموزشی موفق از دانش لازم در زمینه برنامه

30- Cavazos & Ovando

31- Harris

32- Englefield

33-Oluwadare

34- Bouchamma

درسی، روش‌های آموزش، تدریس و ارزیابی، سنجش و غیره برخوردار می‌باشد. رهبران آموزشی موفق کسانی هستند که توجه ویژه‌ای به ارتقاء کیفیت آموزش و یادگیری در مدرسه دارند. آنها شرایط آموزش و یادگیری را بهبود می‌بخشند، بهترین محیط آموزشی را برای دانش‌آموزان فراهم می‌کنند، از معلمان در امر آموزش حمایت نموده و به آنها در این زمینه کمک می‌کنند. رهبران موفق همچنین از زمان آموزش به طور مناسب و اثربخشی استفاده می‌کنند.

اهمیت توجه رهبران به آموزش و یادگیری در حدی است که برخی از نویسندگان، رهبری آموزشی را داشتن دانش عمیق و پشتیبانی از آموزش و یادگیری دانسته‌اند. بوش (۲۰۰۸) و ساوئورت (۲۰۰۴)، معتقد هستند که رهبری آموزشی چیزی جز دانش عمیق و پشتیبانی از تدریس و یادگیری نیست. رهبران آموزشی قصد دارند با همکاری و همیاری دیگران، یادگیری دانش‌آموزان را توسعه و بهبود بخشند. این رهبران به شدت درگیر فرایند بهبود آموزشی هستند. یکی از ابعاد کلیدی رهبران موفق از نظر لیث وود و همکارانش (۲۰۰۶)، بهبود شرایط برای آموزش و یادگیری است. آنها معتقد هستند که تمامی مدارس به طور مداوم به دنبال شیوه‌های جدیدی برای بهبود آموزش، یادگیری و پیشرفت تحصیلی هستند. از نظر کوازوس و اواندو (۲۰۱۲) نیز، یکی از سه حوزه عمده سازمان مدرسه که رهبران اثربخش بر آن متمرکز بوده‌اند، آموزش و یادگیری است. آنها معتقد هستند که آموزش و یادگیری اثربخش در مدارس ضروری بوده و فراهم ساختن حمایت آموزشی یکی از شیوه‌هایی است که رهبران اثربخش ممکن است آموزش و یادگیری را مدیریت نمایند. فراهم آوردن و توسعه محیطی مناسب و مؤثر برای یادگیری دانش‌آموزان، فراهم آوردن محیطی امن که حمایت‌کننده فرایندهای یادگیری باشد، دو صلاحیت مهم برای موفقیت رهبران مدارس در مطالعه بیت‌روا و همکارانش (۲۰۱۴) می‌باشد.

**۵- رشد و توسعه حرفه‌ای، پنجمین مقوله رهبر آموزشی موفق می‌باشد.** با توجه به نتایج به دست آمده؛ رهبران آموزشی موفق کسانی هستند که برنامه‌های مناسبی را جهت رشد و توسعه حرفه‌ای معلمان تهیه و تدارک می‌بینند و معلمان را جهت توسعه و رشد حرفه‌ای تشویق می‌کنند. آنها فرصت‌هایی را جهت توسعه حرفه‌ای معلمان از طریق به اشتراک گذاشتن تجارب آنها، فرصت‌هایی را برای یادگیری انفرادی معلمان و زمان لازم و مناسب را برای توسعه حرفه‌ای معلمان فراهم می‌آورند. رهبران آموزشی موفق از انتقادات و پیشنهادات دیگران استقبال نموده و از آنها در جهت بهبود عملکرد خویش استفاده می‌کنند. آنها همچنین به منظور بهبود عملکرد خود در حال یادگیری از دیگران بوده و تلاش مستمری را جهت بهبود مهارت‌های حرفه‌ای و شغلی خویش به عمل می‌آورند.



بسیاری از صاحب‌نظران، رشد و توسعه افراد را به عنوان یکی از ابعاد رهبری موفق و یا راهبردهای مورد استفاده رهبران موفق قلمداد کرده‌اند. از جمله این افراد می‌توان به لیث وود و رایجل (۲۰۰۳)، لیث وود (۲۰۰۶) و لیث وود و همکاران (۲۰۰۶) اشاره نمود. لیث وود (۲۰۰۶)، به چهار دسته یا مقوله از فعالیت‌های رهبری که همه رهبران موفق باید قادر به انجام آنها باشند، اشاره می‌کند. از این چهار مقوله به عنوان فعالیت‌های هسته‌ای رهبری یاد می‌شود. یکی از این مقوله‌ها، توسعه افراد می‌باشد. از نظر مانان (۲۰۱۴)، تشویق و حمایت از توسعه حرفه‌ای معلمان، یکی از صفات رهبری مدیران ممتاز می‌باشد. در مطالعه بلاس و بلاس<sup>۱</sup> (۱۹۹۹)، بیش از ۸۰۰ معلم دوره ابتدایی، راهنمایی و متوسطه در مورد رهبری موفق مدیرانشان مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. نتایج این مطالعه نشان داد که مدیران موفق، رهبران یادگیری و افراد هستند. آنها معلمان را توانمند ساخته و توسعه حرفه‌ای و تعمق معلمان را تشویق می‌کردند.

امروزه رهبری آموزشی یکی از ضرورت‌های اساسی مدارس کشور می‌باشد. مدیران مدارس بدون ایفای نقش رهبری آموزشی، قادر به تحقق اهداف مدارس نخواهند بود. به همین دلیل در این مطالعه، نشانگرهای رهبر آموزشی موفق برای مدارس متوسطه شهر تهران مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌گردد تا برای انتخاب مدیران مدارس از نشانگرهای رهبر آموزشی موفق نیز استفاده شود و مدیرانی برای مدارس انتخاب شوند که بتوانند علاوه بر مدیریت، نقش رهبری را نیز به خوبی ایفاء نمایند. از نتایج این پژوهش همچنین می‌توان برای آماده‌سازی و توانمندسازی مدیران نیز استفاده نمود. هر یک از نشانگرها را می‌توان به عنوان یک مهارت و یا وظیفه در نظر گرفت که یک مدیر برای ایفای نقش رهبری، باید برخوردار از آن مهارت و یا آگاه به چگونگی انجام آن وظیفه باشد. همچنین پیشنهاد می‌گردد تا برای افزایش اعتبار یافته‌ها، نشانگرهای رهبر آموزشی موفق در یک جامعه آماری وسیع مورد مطالعه و اعتبارسنجی قرار گیرد.

## منابع

- خائف‌الهی، علی؛ میرزایی، بهرام و متقی، پیمان. (۱۳۸۹). مؤلفه های رهبری معنوی در سازمان، فصلنامه تدبیر، شماره ۲۱۷، خرداد، ص: ۲۹-۳۳.
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی و عادل، آذر. (۱۳۸۳). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت، رویکردی جامع، تهران: انتشارات صفار
- دیویس، برنت و همکاران. (۲۰۰۹). اصول و مبانی رهبری مدرسه، ترجمه بیژن عبدالهی و رضا ساکی (۱۳۸۹). تهران: پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش.
- زارع، سمیه؛ حسین قلی زاده، رضوان و مهram، بهروز. (۱۳۹۵). مفهوم رهبری آموزشی و گستره آن در قلمرو مدیریت آموزشی، مجموع مقالات نخستین همایش بین‌المللی مدیریت آموزشی ایران، ایران: یزد.
- غلامی، خلیل و اسدی، محمد. (۱۳۹۲). تجربه حرفه ای اساتید در ارتباط با پدیده تدریس در آموزش عالی، دو فصلنامه نظریه و عمل در برنامه درسی، ۱(۲): ۲۶-۵.
- فانی، علی اصغر. (۱۳۹۴). ضرورت به کارگیری رهبری آموزشی به جای مدیریت آموزشی، روزنامه اطلاعات، شماره ۲۳۴، چهارشنبه ۱۸ شهریور.
- کرسول، جان دبلیو. (۲۰۰۹). طرح پژوهشی، رویکردهای کیفی، کمی و ترکیبی، ترجمه علیرضا کیامنش و مریم دانای طوس. (۱۳۹۱). تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی واحد علامه طباطبایی.
- گلشنی، ابراهیم. (۱۳۹۶). مدیران مدارس باید راهبران آموزشی باشند، روزنامه شرق، شماره ۲۸۵۳، سه‌شنبه ۱۲ اردیبهشت.
- میرکمالی، سید محمد. (۱۳۸۵). رهبری در مدیریت آموزشی، چاپ پانزدهم، تهران: نشر یسپرون.
- هرسی، پال و بلانچارد، کنت. (۱۹۹۷). مدیریت رفتار سازمانی، کاربرد منابع انسانی، ترجمه علی علاقه بند (۱۳۹۱). تهران: انتشارات امیر کبیر.
- هومن، حیدرعلی. (۱۳۸۹). راهنمای عملی پژوهش کیفی، تهران: انتشارات سمت.
- یارمحمدیان، محمدحسین؛ بهرامی، سوسن و فروغی ابری، احمد علی. (۱۳۸۸). مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، اصفهان: انتشارات راه کمال.
- Ahmad, S & Hussain.M.,(2013). Instructional Leadership Practices of the Excellent School Principals in Aceh, Indonesia: Managing the Instructional Program.
- Alig – Mielcarek , J.M. (2003). A Model of school success:instructional leadership, Academic press, And student achievement.,Issertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in the Graduate School of The Ohio State University
- Bitterova,M., et al.(2014). School Leader`s Competencies in Management Area, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 149, (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>).

- 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.
- Bouchamma, Yamina., et al.(2014). School Management Competencies Perceptions and Self-Efficacy Beliefs of School Principals, *Creative Education*, 2014, 5, 580-589, Published Online May 2014 in SciRes. <http://www.scirp.org/journal/ce>.
- Bush. T .(2003). *Theories of Educational Management*, 3rd edn. London: Sage.
- Bush, T.(2007). *Educational leadership and management :theory, policy, and practice*, South African Journal of Education, Vol 27(3)391–406.
- Bush, T. (2008). *Leadership and management development in education*. Los Angeles: Sage.
- Bush, T., & Glover, D.(2002). *School Leadership: Concepts and Evidence*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Cavazos ,A.J & Ovando, M.N.(2012). Important Competencies for the Selection of Effective School Leaders: Principals' Perceptions, Paper Presented at the 2012 University Council of Educational Administration, : The Future is ours: Leadership Matters, November 15-18, Denver, Colorado.
- Christie, K. (2000). Leadership comes around again. *Phi Delta Kappan*, 82(2), 105-106.
- Harris, A. (2009). Successful Leadership in High Poverty schools: A Quest Journal 2009, pp1-14.
- Creswell, J, W.(2004).Mixed methods designs: lengthening in the path of qualitative research, keynote address presented at the fifth international interdisciplinary, Conference, *Advances in Qualitative Methods*,Edmonton, Alberta, Canada.
- Davies, B (2006). *Leading the strategically focussed school: Success & sustainability* London: Paul Chapman Publishing.
- Deal, T, E. & Peterson, K D. (1999). *Shaping school culture: The heart of leadership*.San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Englefield, S. (2001). *Leading to Success: Judging Success in Primary Schools in Challenging Contexts*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Gronn, P. (2002). *The new work of educational leaders: Changing leadership practice in an era of school reform*. London: Paul Chapman.
- Huang, T. (2013) *Effective School Leadership Competencies: A Psychometric Study of the NASSP 21st Century School Administrator Skills Instrument*. Presented to the Graduate and Research Committee of Lehigh University. In Partial Fulfillment of Requirements for the Degree of Doctoral of Education in Educational Leadership.
- Lambert, L.(2006).Lasting leadership: A study of high leadership capacity schools. *The Educational Forum*, 70(3), 238-254.
- Leithwood, K. (2006). The 2005 willower family lecture: Leadership according to the evidence. *Leadership and Policy in Schools*, 5(3), 177-202.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Hopkins, D. and Harris, A. (2006). *Successful School Leadership: What It Is and How It Influences Pupil Learning*, Department for Education and Skills, London.
- Leithwood, K., A. & Reihl, C. (2003). *What we know about successful school leadership: Philadelphia, PA: Laboratory for Student Success, Temple University*.
- MacBeath, J. (2005). Leadership as distributed: A matter of practice. *School Leadership and Management*, 25(4), 349-366.
- Manan,M.B. (2014). Leadership Characteristics of Excellent Headmaster, *Journal of Education and Practice*, Vol.5, No.23, 2014.

- Muijs, D., Harris, A., Chapman, C., Stoll, L., & Russ, J. (2004). Improving schools in socially disadvantaged areas: A review of research evidence School effectiveness and school improvement. 15(2), 149-176. Doi: 10. 1076/ sesi. 15.2. 149. 30433.
- Oluwadare, A.,(2011). Principals Competency Needs For Effective Schools Administration In Nigeria, Journal of Education and practice, Vol 2, No 4
- Pamas, R.A. (2006). The Behaviors and Practices of Principals in Successful At-Risk Middle Schools, Dissertation submitted to the faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University. In partial fulfillment of the requirement for the degree of Doctor of Education In Educational Leadership and Policy Studies.
- Raihani, R. (2007). An Indonesian model of successful school leadership. Journal of Educational Administration Vol. 46, No. 4, pp. 481-496.
- Ramatseba, L. (2012). AN EXPLORATION OF SUCCESSFUL SCHOOL LEADERSHIP PRACTICES IN CHALLENGING SCHOOL CONTEXT: CASE STUDIES OF TWO SECONDARY SCHOOLS IN SOWETO. A dissertation submitted to the wits school of education, faculty of humanities, University of the Witwatersrand in fulfillment of the requirements for the degree of master of education.
- Sarason, S.B. (1991). The culture of the school and the problem of change. Boston: Allyn & Bacon, Inc
- Sebring, P.B. and Bryk, A.S. (2000). 'School leadership and the bottom line in Chicago', Phi Delta Kappan, 81, 6, 440-3.
- Smith, S.C., & Piele, P.K. (1997). School leadership: Handbook for excellence. Eugene, OR:University of Oregon, Clearinghouse on Educational Management.
- Southworth, G. (2002). Instructional Leadership in schools: Reflections and empirical evidence, school leadership & management, 22 (1), 73-92.
- Southworth, G. (2004). Primary school leadership in context: Leading small, medium and large sized school. NCSL: Routledge Falmer.
- Whitaker, K. (1998). Principal role changes and influence on principal recruitment and selection: An international perspective. Journal of Educational Administration, 41(1), 37-54.
- Wilkey, G.G.(2013). Research into the Characteristics of Effective High School Principals: A Case Study of Leadership Practices Used in the High School Setting, A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of DOCTOR OF EDUCATION In Education (Curriculum and Instruction), UTAH STATE UNIVERSITY Logan, Utah.