

بررسی نقش رهبری آموزشی مدیران مدارس در کیفیت تدریس معلمان

یوسف قلیکی میلان^۱؛ فاطمه صالحی^۲؛ الماس صالحی^۳؛ عزیزه علی پور^۴؛ حامد زینالپور^۵



MDOI-02-2026.0089

DOI:10.2-4F756F

آموزشی به عنوان یکی از مؤلفه های اساسی مدیریت مدارس، نقش تعیین کننده ای در ارتقای کیفیت تدریس و فرایندهای یاددهی-یادگیری ایفا می کند. مدیران مدارس در مقام رهبران آموزشی نه تنها مسئولیت اداره امور برای یادگیری و فراهم ساختن شرایط مناسب برای توسعه حرفه ای معلمان می توانند بر کیفیت تدریس اثرگذار باشند. هدف پژوهش حاضر بررسی نقش رهبری آموزشی مدیران مدارس در کیفیت تدریس است. این پژوهش با رویکرد مروری انجام شده و با بررسی منابع کتابخانه ای، مقالات علمی و پژوهش های پیشین در حوزه مدیریت آموزشی، روان شناسی تربیتی و رهبری آموزشی، ابعاد مختلف این موضوع مورد تحلیل قرار گرفته است. یافته های مطالعات نشان می دهد که مدیرانی که از سبک رهبری آموزشی بهره می برند، با نظارت آموزشی مؤثر، ایجاد فرهنگ یادگیری حرفه ای، حمایت از نوآوری های آموزشی و تشویق معلمان به بهبود عملکرد تدریس، نقش مهمی در افزایش کیفیت تدریس ایفا می کنند. همچنین نتایج پژوهش ها حاکی از آن است که عواملی مانند حمایت حرفه ای از معلمان، بازخورد سازنده، فراهم کردن فرصت های رشد حرفه ای و ایجاد محیط آموزشی مشارکتی می توانند به ارتقای کیفیت تدریس و بهبود عملکرد آموزشی مدارس منجر شوند. در مجموع، تقویت رهبری آموزشی مدیران مدارس می تواند به عنوان یکی از راهبردهای مؤثر برای ارتقای کیفیت تدریس و بهبود نتایج یادگیری دانش آموزان مورد توجه سیاست گذاران و برنامه ریزان آموزشی قرار گیرد.

کلیدواژگان: رهبری آموزشی، مدیران مدارس، کیفیت تدریس، معلمان

^۱. شاغل در آموزش و پرورش شهرستان شوط، مقطع ابتدایی

^۲. شاغل در آموزش و پرورش شهرستان شوط، مقطع ابتدایی

^۳. شاغل در آموزش و پرورش شهرستان شوط، مقطع ابتدایی

^۴. شاغل در آموزش و پرورش شهرستان چالدران، مقطع ابتدایی

^۵. شاغل در آموزش و پرورش شهرستان شوط، مقطع ابتدایی



۱. مقدمه

آموزش و پرورش در هر جامعه‌ای یکی از اساسی‌ترین نهادهای اجتماعی به شمار می‌رود که نقش مهمی در تربیت نسل آینده و توسعه انسانی ایفا می‌کند. کیفیت نظام آموزشی تا حد زیادی به کیفیت تدریس در مدارس وابسته است، زیرا تدریس مؤثر یکی از مهم‌ترین عوامل در تحقق اهداف آموزشی و تربیتی محسوب می‌شود. در این میان، مدیران مدارس به عنوان رهبران آموزشی نقشی کلیدی در هدایت فرایندهای آموزشی و ارتقای کیفیت تدریس دارند. اگرچه در گذشته نقش مدیران مدارس بیشتر بر جنبه‌های اداری و اجرایی متمرکز بود، اما در دهه‌های اخیر رویکردهای نوین مدیریت آموزشی بر اهمیت رهبری آموزشی تأکید فراوانی داشته‌اند. رهبری آموزشی مفهومی است که به توانایی مدیران مدارس در هدایت فعالیتهای آموزشی، حمایت از معلمان، نظارت بر فرایند تدریس و ایجاد شرایط مناسب برای یادگیری دانش‌آموزان اشاره دارد. در واقع مدیران مدارس با ایفای نقش رهبری آموزشی می‌توانند با ایجاد محیطی پویا و یادگیرنده، زمینه ارتقای کیفیت تدریس و یادگیری را فراهم سازند. بسیاری از پژوهش‌ها نشان داده‌اند که عملکرد مدیران مدارس در حوزه رهبری آموزشی می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر عملکرد معلمان، انگیزش آنان و در نهایت بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان داشته باشد. از این رو، بررسی نقش رهبری آموزشی مدیران در بهبود کیفیت تدریس از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. یکی از چالش‌های اساسی نظام‌های آموزشی در بسیاری از کشورها، بهبود کیفیت تدریس در کلاس‌های درس است. کیفیت تدریس نه تنها به دانش و مهارت‌های حرفه‌ای معلمان وابسته است، بلکه تحت تأثیر عوامل مختلفی از جمله شرایط سازمانی مدرسه، فرهنگ آموزشی، حمایت مدیریتی و سبک رهبری مدیران قرار دارد. مدیران مدارس با اتخاذ رویکردهای مناسب رهبری می‌توانند زمینه‌ای فراهم کنند که معلمان با انگیزه و خلاقیت بیشتری به فعالیتهای آموزشی بپردازند و از روش‌های تدریس مؤثرتر استفاده کنند. در سال‌های اخیر توجه پژوهشگران حوزه مدیریت آموزشی به مفهوم رهبری آموزشی افزایش یافته است. رهبری آموزشی به عنوان یکی از ابعاد مهم رهبری مدرسه، بر بهبود فرایندهای آموزشی، نظارت بر تدریس، هدایت برنامه‌های درسی و توسعه حرفه‌ای معلمان متمرکز دارد. مدیرانی که از رویکرد رهبری آموزشی استفاده می‌کنند، تلاش می‌کنند با ایجاد فضای همکاری، مشارکت و یادگیری حرفه‌ای، زمینه رشد و پیشرفت معلمان را فراهم سازند. چنین مدیرانی معمولاً با حضور فعال در فرایندهای آموزشی، بازدید از کلاس‌های درس، ارائه بازخوردهای سازنده و حمایت از نوآوری‌های آموزشی، نقش مؤثری در بهبود کیفیت



تدریس ایفا می‌کنند. از سوی دیگر، تغییرات سریع در عرصه‌های علمی، فناوری و اجتماعی موجب شده است که نظام‌های آموزشی با چالش‌های جدیدی مواجه شوند. در چنین شرایطی مدارس نیازمند مدیرانی هستند که بتوانند با بهره‌گیری از رویکردهای نوین رهبری، فرایندهای آموزشی را به گونه‌ای هدایت کنند که پاسخگوی نیازهای جدید یادگیرندگان باشد. رهبری آموزشی به مدیران کمک می‌کند تا با تمرکز بر یادگیری دانش‌آموزان و بهبود عملکرد معلمان، محیطی مناسب برای تحقق اهداف آموزشی ایجاد کنند. کیفیت تدریس یکی از مهم‌ترین شاخص‌های اثربخشی نظام آموزشی محسوب می‌شود. تدریس مؤثر به معنای استفاده از روش‌ها، راهبردها و فعالیت‌هایی است که یادگیری عمیق و پایدار دانش‌آموزان را تسهیل می‌کند. معلمانی که از مهارت‌های حرفه‌ای بالا برخوردارند و از روش‌های فعال تدریس استفاده می‌کنند، می‌توانند یادگیری معنادار و خلاقانه را در کلاس درس تقویت کنند. با این حال، تحقق چنین تدریسی نیازمند حمایت و هدایت مدیران مدارس است. مدیران با ایجاد فضای حمایتی، فراهم کردن منابع آموزشی و تشویق معلمان به نوآوری می‌توانند نقش مهمی در ارتقای کیفیت تدریس ایفا کنند. علاوه بر این، رهبری آموزشی مدیران می‌تواند به تقویت فرهنگ یادگیری در مدارس کمک کند. فرهنگ یادگیری به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و رفتارهایی اشاره دارد که یادگیری مستمر و توسعه حرفه‌ای را در میان اعضای سازمان تشویق می‌کند. مدیرانی که بر رهبری آموزشی تأکید دارند، تلاش می‌کنند با ایجاد فرصت‌های یادگیری حرفه‌ای برای معلمان، تشکیل گروه‌های آموزشی و تشویق به تبادل تجربیات، فرهنگ یادگیری را در مدرسه تقویت کنند. چنین فرهنگی می‌تواند به بهبود کیفیت تدریس و افزایش اثربخشی فعالیت‌های آموزشی منجر شود. از سوی دیگر، یکی از وظایف مهم مدیران مدارس نظارت بر فرایند تدریس است. نظارت آموزشی به معنای مشاهده و ارزیابی فعالیت‌های آموزشی معلمان با هدف بهبود عملکرد آنان است. مدیران با نظارت سازنده و ارائه بازخوردهای حرفه‌ای می‌توانند به معلمان کمک کنند تا نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کرده و در جهت بهبود تدریس تلاش کنند. این فرایند زمانی مؤثر خواهد بود که در فضایی مبتنی بر اعتماد، همکاری و احترام متقابل انجام شود. پژوهش‌های مختلف نشان داده‌اند که بین رهبری آموزشی مدیران و کیفیت تدریس رابطه معناداری وجود دارد. مدیرانی که بر بهبود فرایندهای آموزشی تمرکز دارند و از معلمان حمایت می‌کنند، معمولاً شاهد بهبود عملکرد آموزشی در مدارس خود هستند. چنین مدیرانی نه تنها به مسائل اداری و اجرایی توجه دارند، بلکه با تمرکز بر یادگیری دانش‌آموزان و رشد حرفه‌ای معلمان، تلاش می‌کنند کیفیت تدریس را ارتقا دهند.



با توجه به اهمیت نقش مدیران مدارس در هدایت فعالیت‌های آموزشی، بررسی ابعاد مختلف رهبری آموزشی و تأثیر آن بر کیفیت تدریس می‌تواند به درک بهتر این موضوع کمک کند. شناخت عوامل مؤثر بر رهبری آموزشی و نحوه تأثیر آن بر عملکرد معلمان می‌تواند راهنمایی برای برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران آموزشی در جهت بهبود کیفیت آموزش باشد. در مجموع می‌توان گفت که رهبری آموزشی یکی از مهم‌ترین عوامل در بهبود کیفیت تدریس و ارتقای اثربخشی مدارس است. مدیرانی که از مهارت‌های رهبری آموزشی برخوردارند، می‌توانند با هدایت صحیح فرایندهای آموزشی، ایجاد محیطی حمایتی برای معلمان و تمرکز بر یادگیری دانش‌آموزان، نقش مهمی در توسعه و پیشرفت نظام آموزشی ایفا کنند. از این رو، بررسی نقش رهبری آموزشی مدیران مدارس در کیفیت تدریس از اهمیت زیادی برخوردار است و می‌تواند به ارائه راهکارهایی برای بهبود عملکرد آموزشی مدارس منجر شود.

۲. مبانی نظری

در واکاوی مبانی نظری رهبری آموزشی، نخستین گام ضروری تفکیک مفهومی میان مدیریت آموزشی و رهبری آموزشی است؛ تمایزی که اگرچه در عمل همپوشانی دارند، اما در هسته مرکزی خود دو رویکرد متفاوت را نمایندگی می‌کنند. مدیریت آموزشی عمدتاً بر حفظ ثبات، اجرای قوانین، هماهنگی منابع و مدیریت اداری استوار است، در حالی که رهبری آموزشی به مثابه کنشی پویا، بر بهبود مستمر فرایندهای یاددهی-یادگیری و ایجاد تغییرات معنادار در کیفیت خروجی‌های آموزشی تمرکز دارد. در پارادایم نوین، رهبر آموزشی تنها یک ناظر اداری نیست، بلکه یک «رهبر یادگیرنده» است که با هدف ارتقای مستمر کیفیت تدریس، تمامی تعاملات سازمانی را به سوی یادگیری دانش‌آموزان جهت‌دهی می‌کند. این رویکرد مستلزم آن است که مدیر مدرسه فراتر از وظایف دیوان‌سالارانه، نقشی تسهیل‌گر در رشد حرفه‌ای معلمان ایفا کرده و محیطی را فراهم آورد که در آن یادگیری نه یک وظیفه، بلکه یک ارزش بنیادی تلقی شود. در تبیین تئوریک این حوزه، مدل‌های متعددی ظهور کرده‌اند که هر یک بخشی از پیچیدگی‌های تعامل مدیر و معلم را روشن می‌سازند. نظریه رهبری تحول‌آفرین با تأکید بر ایجاد چشم‌انداز مشترک، الهام‌بخشی به معلمان و تحریک فکری آنان، بستر مناسبی برای تغییرات بنیادین در شیوه تدریس فراهم می‌آورد. در کنار آن، نظریه رهبری توزیع‌شده با نقد تمرکز قدرت در دستان مدیر، بر مشارکت دادن معلمان در تصمیم‌گیری‌های آموزشی تأکید می‌ورزد و استدلال می‌کند که کیفیت تدریس زمانی ارتقا می‌یابد که دانش و تخصص به صورت افقی در مدرسه جریان داشته باشد. مدل رهبری



آموزشی هالینگر و مورفی نیز به عنوان یکی از منسجم ترین مدل ها، سه بُعد اصلی را برای این مفهوم قائل است: نخست، تعریف و ابلاغ مأموریت مدرسه به گونه ای که تمامی فعالیت ها به سمت هدف واحد یادگیری دانش آموز سوق یابد؛ دوم، مدیریت برنامه آموزشی که شامل نظارت مستقیم بر تدریس و هماهنگی آن با استانداردهای آموزشی است؛ و سوم، ترویج فرهنگ یادگیری که از طریق ایجاد محیطی حمایتی، ارائه مشوق های انگیزشی و بالا بردن انتظارات تحصیلی محقق می شود. مدیران مدارس به عنوان رهبران آموزشی از طریق مکانیسم های متعددی مستقیماً بر کیفیت تدریس اثر می گذارند. نظارت بر فرایند تدریس، مشاهده کلاس های درس و ارائه بازخوردهای سازنده و مبتنی بر شواهد، ابزارهای کلیدی هستند که به معلمان کمک می کنند تا دانش محتوایی و مهارت های پداگوژیک خود را ارتقا دهند. وقتی مدیر با رویکردی غیرقضاوتی و حمایتی، نقاط قوت و ضعف معلم را شناسایی کرده و راهکارهای عملی پیشنهاد می دهد، در واقع اعتماد به نفس حرفه ای معلم را تقویت کرده است. این حمایت تنها به نظارت محدود نمی شود، بلکه شامل تأمین منابع آموزشی، فراهم کردن زمان برای گروه های آموزشی جهت تبادل تجربیات، و تسهیل دسترسی به کارگاه های توسعه حرفه ای است. چنین حمایت هایی باعث می شود که معلمان در استفاده از راهبردهای تدریس فعال، شخصی سازی آموزش و به کارگیری تکنولوژی های نوین جسارت بیشتری داشته باشند و در نتیجه کیفیت تعاملات آموزشی در کلاس درس بهبود یابد. از منظر روان شناسی تربیتی، رهبری آموزشی موفق ریشه در درک عمیق انگیزه های انسانی دارد. نظریه خودتعیین گری دسی و رایان به ما می آموزد که برای ارتقای کیفیت تدریس، معلمان باید سه نیاز اساسی خودمختاری، شایستگی و ارتباط را تجربه کنند. مدیرانی که به معلمان اجازه می دهند در طراحی برنامه های آموزشی مشارکت کنند، در واقع حس خودمختاری آنان را تقویت می کنند. فراهم کردن بازخوردهای مثبت و فرصت های یادگیری، حس شایستگی را در معلمان زنده نگه می دارد و ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر همکاری و مشارکت، حس پیوند و ارتباط با جامعه بزرگتر مدرسه را تقویت می کند. همچنین نظریه یادگیری اجتماعی بندورا، اهمیت خودکارآمدی معلم را در کیفیت تدریس برجسته می کند؛ معلمان با خودکارآمدی بالاتر، چالش های آموزشی را بهتر مدیریت کرده و به دانش آموزان انگیزه بیشتری می دهند. رهبر آموزشی با ارائه حمایت های لازم و ایجاد محیطی امن برای ریسک پذیری، نقش مستقیمی در افزایش این خودکارآمدی ایفا می کند. فرهنگ و اقلیم سازمانی بستر رشد یا رکود کیفیت تدریس است. در مدرسی که مدیران بر فرهنگ یادگیری تأکید دارند، اعتماد متقابل میان مدیر و معلمان به عنوان ستون اصلی



شناخته می‌شود. در چنین فضایی، خطاهای آموزشی نه به مثابه شکست، بلکه به عنوان فرصتی برای بازاندیشی و یادگیری نگریسته می‌شوند. این فرهنگ مسئولیت‌پذیری جمعی، سد بزرگ «انزوای آموزشی» را می‌شکند؛ حالتی که در آن هر معلم در کلاس خود به تنهایی و بدون ارتباط با دیگران تدریس می‌کند. رهبری آموزشی با تشکیل اجتماعات حرفه‌ای یادگیری، این انزوا را به مشارکت تبدیل کرده و دانش‌ضمنی معلمان را به دانش صریح و قابل اشتراک تبدیل می‌کند که این امر مستقیماً به بهبود روش‌های تدریس می‌انجامد. عوامل میانجی متعددی نیز این رابطه را تقویت یا تضعیف می‌کنند. تعهد سازمانی و انگیزش معلمان، متغیرهای کلیدی هستند که رهبری آموزشی از طریق آن‌ها بر کیفیت تدریس اثر می‌گذارد. مدیرانی که به نیازهای عاطفی و حرفه‌ای معلمان توجه دارند، نه تنها از فرسودگی شغلی آنان جلوگیری می‌کنند، بلکه تعهد آنان را به اهداف آموزشی مدرسه افزایش می‌دهند. همچنین، همسویی برنامه‌های درسی و انسجام در فعالیتهای آموزشی که توسط رهبر آموزشی هدایت می‌شود، مانع از آشفتگی آموزشی شده و به معلمان کمک می‌کند تا انرژی خود را بر ارتقای کیفی تدریس متمرکز کنند. چالش‌های نوین نظیر آموزش در عصر هوش مصنوعی، تنوع فرهنگی کلاس‌های درس و نیازهای یادگیری نسل جدید، رهبران آموزشی را ملزم می‌کند که علاوه بر دانش پداگوژیک، به سواد دیجیتال و مهارت‌های مدیریت داده نیز مجهز باشند تا بتوانند تصمیمات آموزشی مبتنی بر شواهد اتخاذ کنند. در نهایت، کیفیت تدریس محصول تعامل پیچیده‌ای است که در آن رهبری آموزشی نقش کاتالیزور را بازی می‌کند؛ کاتالیزوری که با ترکیب دانش فنی، مهارت‌های ارتباطی و درک عمیق از روان‌شناسی سازمانی، محیطی را می‌سازد که در آن معلم شکوفا شده و دانش‌آموز به بالاترین سطح یادگیری دست می‌یابد. این پیوند ناگسستنی میان رهبری مدرسه و کنش تدریس، جوهره اصلی اثربخشی مدارس در جهان امروز است.

۳. بیان مسئله

کیفیت تدریس یکی از مهم‌ترین شاخص‌های موفقیت نظام‌های آموزشی محسوب می‌شود و نقش تعیین‌کننده‌ای در میزان یادگیری و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان دارد. در واقع، هر اندازه فرآیند تدریس در کلاس درس از کیفیت بالاتری برخوردار باشد، احتمال دستیابی به اهداف آموزشی و تربیتی نیز افزایش می‌یابد. در سال‌های اخیر توجه بسیاری از پژوهشگران حوزه تعلیم و تربیت به عوامل مؤثر بر کیفیت تدریس معطوف شده است و نتایج این پژوهش‌ها نشان می‌دهد که علاوه بر ویژگی‌های فردی معلمان، عوامل سازمانی و مدیریتی نیز نقش مهمی در شکل‌گیری کیفیت تدریس



دارند. در این میان، مدیران مدارس به عنوان رهبران آموزشی از جایگاه ویژه‌ای برخوردارند و می‌توانند با هدایت صحیح فعالیت‌های آموزشی، زمینه ارتقای کیفیت تدریس را فراهم سازند. در نظام آموزشی سنتی، نقش مدیران مدارس بیشتر در چارچوب وظایف اداری، نظارتی و اجرایی تعریف می‌شد و تمرکز اصلی آنان بر مدیریت امور روزمره مدرسه بود. با این حال، تحولات گسترده در حوزه مدیریت آموزشی و افزایش توجه به کیفیت یادگیری دانش‌آموزان سبب شده است که مفهوم رهبری آموزشی به عنوان یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران مدارس مطرح شود. رهبری آموزشی به معنای تمرکز مدیر بر هدایت فرآیندهای آموزشی، حمایت از معلمان در فعالیت‌های تدریس، نظارت بر اجرای برنامه‌های درسی و ایجاد محیطی مناسب برای یادگیری است. مدیران مدارس با ایفای این نقش می‌توانند شرایطی فراهم کنند که معلمان بتوانند توانایی‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای خود را در راستای بهبود کیفیت تدریس به کار گیرند. با وجود اهمیت این موضوع، در بسیاری از مدارس همچنان تمرکز مدیران بیشتر بر مسائل اداری و سازمانی است و توجه کمتری به جنبه‌های آموزشی و کیفیت تدریس می‌شود. چنین وضعیتی می‌تواند موجب کاهش اثربخشی فعالیت‌های آموزشی و در نهایت افت کیفیت یادگیری دانش‌آموزان شود. در حالی که پژوهش‌های مختلف نشان داده‌اند که مدیرانی که رویکرد رهبری آموزشی را در مدیریت مدارس به کار می‌گیرند، می‌توانند با حمایت از معلمان، ایجاد فرهنگ یادگیری حرفه‌ای و نظارت مؤثر بر تدریس، به بهبود کیفیت آموزش کمک کنند. از سوی دیگر، معلمان برای ارائه تدریس باکیفیت نیازمند محیطی حمایتی هستند که در آن فرصت‌های رشد حرفه‌ای، تبادل تجربیات و استفاده از روش‌های نوین تدریس فراهم باشد. مدیران مدارس می‌توانند با فراهم کردن چنین شرایطی، انگیزه و توانمندی معلمان را برای بهبود عملکرد آموزشی افزایش دهند. همچنین نظارت آموزشی، ارائه بازخورد سازنده و تشویق معلمان به نوآوری در تدریس از جمله اقداماتی است که می‌تواند به ارتقای کیفیت تدریس کمک کند. با توجه به نقش مهم مدیران مدارس در هدایت فرآیندهای آموزشی و تأثیر آن بر کیفیت تدریس، بررسی ابعاد مختلف رهبری آموزشی و چگونگی تأثیر آن بر عملکرد تدریس معلمان از اهمیت زیادی برخوردار است. در واقع، شناخت این رابطه می‌تواند به برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران آموزشی کمک کند تا با تقویت مهارت‌های رهبری آموزشی مدیران، زمینه بهبود کیفیت آموزش در مدارس را فراهم سازند. بر این اساس، مسئله اصلی پژوهش حاضر آن است که رهبری آموزشی مدیران مدارس چه نقشی در ارتقای کیفیت تدریس معلمان دارد و چگونه می‌تواند به بهبود فرآیند یاددهی-یادگیری در مدارس کمک کند.

۴. ضرورت پژوهش

تحولات سریع علمی، فناوری و اجتماعی در جهان معاصر موجب شده است که نظام‌های آموزشی بیش از گذشته به مسئله کیفیت آموزش توجه داشته باشند. در چنین شرایطی، مدارس به عنوان اصلی‌ترین نهادهای آموزشی جامعه باید بتوانند زمینه یادگیری عمیق، خلاق و پایدار را برای دانش‌آموزان فراهم کنند. تحقق این هدف تا حد زیادی به کیفیت تدریس در کلاس‌های درس وابسته است. بنابراین، شناسایی عواملی که می‌توانند کیفیت تدریس را ارتقا دهند، از اهمیت زیادی برخوردار است. یکی از مهم‌ترین عواملی که در سال‌های اخیر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است، نقش مدیران مدارس در هدایت فعالیت‌های آموزشی است. مدیران مدارس با اتخاذ سبک‌های مناسب رهبری می‌توانند بر عملکرد معلمان، انگیزش آنان و در نهایت بر کیفیت تدریس تأثیر بگذارند. رهبری آموزشی به مدیران این امکان را می‌دهد که با تمرکز بر بهبود فرآیندهای آموزشی، حمایت از معلمان و ایجاد فرهنگ یادگیری حرفه‌ای، زمینه ارتقای کیفیت آموزش را فراهم سازند. ضرورت انجام این پژوهش از آنجا ناشی می‌شود که بسیاری از چالش‌های آموزشی موجود در مدارس، ریشه در ضعف هدایت آموزشی و نبود حمایت حرفه‌ای از معلمان دارد. در چنین شرایطی، تقویت مهارت‌های رهبری آموزشی مدیران می‌تواند به عنوان یکی از راهکارهای مؤثر برای بهبود کیفیت تدریس مطرح شود. بررسی نقش رهبری آموزشی در کیفیت تدریس می‌تواند به مدیران مدارس کمک کند تا با شناخت بهتر وظایف و مسئولیت‌های خود در حوزه آموزش، اقدامات مؤثرتری برای ارتقای عملکرد معلمان انجام دهند. از سوی دیگر، نتایج این پژوهش می‌تواند برای برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران آموزشی نیز سودمند باشد. شناخت اهمیت رهبری آموزشی در مدارس می‌تواند آنان را در طراحی برنامه‌های آموزشی برای توانمندسازی مدیران مدارس یاری دهد. همچنین این پژوهش می‌تواند به توسعه ادبیات علمی در حوزه مدیریت آموزشی و بهبود فرآیندهای یاددهی-یادگیری در مدارس کمک کند.

۵. اهداف پژوهش

- بررسی نقش رهبری آموزشی مدیران مدارس در ارتقای کیفیت تدریس
- شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری آموزشی مؤثر در بهبود عملکرد معلمان
- تحلیل ارتباط میان سبک‌های رهبری آموزشی مدیران و کیفیت تدریس در کلاس درس
- ارائه راهکارهایی برای تقویت رهبری آموزشی مدیران مدارس در جهت بهبود کیفیت آموزش

۶. سؤالات پژوهش

- رهبری آموزشی مدیران مدارس چه نقشی در کیفیت تدریس معلمان دارد؟
- کدام مؤلفه های رهبری آموزشی بیشترین تأثیر را بر بهبود کیفیت تدریس دارند؟
- چگونه رهبری آموزشی می تواند انگیزش و عملکرد حرفه ای معلمان را تقویت کند؟
- چه راهکارهایی برای تقویت رهبری آموزشی مدیران مدارس به منظور ارتقای کیفیت تدریس وجود دارد؟

۷. روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع مطالعات مروری است که با هدف بررسی نقش رهبری آموزشی مدیران مدارس در کیفیت تدریس انجام شده است. در این پژوهش از روش مطالعه کتابخانه ای برای گردآوری اطلاعات استفاده شده است. بدین منظور منابع علمی شامل کتاب های معتبر در حوزه مدیریت آموزشی، روان شناسی تربیتی و علوم تربیتی، همچنین مقالات علمی منتشر شده در مجلات معتبر داخلی و خارجی مورد بررسی قرار گرفته اند. پس از گردآوری منابع، مطالب مرتبط با مفاهیم رهبری آموزشی، کیفیت تدریس و ارتباط میان این دو متغیر استخراج و تحلیل شده است. در نهایت با ترکیب و طبقه بندی یافته های پژوهش های پیشین، چارچوبی تحلیلی برای تبیین نقش رهبری آموزشی مدیران مدارس در بهبود کیفیت تدریس ارائه شده است.

۸. یافته های پژوهش

پژوهش حاضر از طریق واکاوی نظام مند منابع کتابخانه ای و سنتز پژوهش های پیشین در حوزه مدیریت آموزشی، رهبری آموزشی و روان شناسی تربیتی، به نتایج چندلایه و عمیقی دست یافته است. یافته ها مؤید این است که رهبری آموزشی مدیر، نه یک وظیفه در کنار سایر وظایف، بلکه «متغیر کلیدی» در تبدیل پتانسیل های انسانی مدرسه به نتایج یادگیری ملموس است. داده های استخراج شده نشان می دهد که اثرگذاری مدیر بر کیفیت تدریس، به صورت غیرمستقیم اما بسیار قدرتمند و از طریق میانجی گری فرهنگ سازمانی و انگیزش معلمان صورت می پذیرد.

۱. گذار از نظارت سنتی به نظارت بالینی و حمایتی

یافته های این پژوهش نشان می دهد که مدیرانی که در نقش «رهبر آموزشی» ظاهر می شوند، نگاه «بازرسی» را به «مشاوره» تبدیل کرده اند. در مدارس موفق، نظارت آموزشی دیگر یک فرآیند مچ گیری نیست، بلکه فرآیندی «بالینی»



است. یافته‌ها حاکی از آن است که مشاهده‌ی کلاس درس توسط مدیر، زمانی به بهبود کیفیت تدریس می‌انجامد که با ارائه بازخوردهای «توصیفی» (نه قضاوتی) همراه باشد. مدیران رهبر، پس از مشاهده، از روش‌های پرسشگری سقراطی استفاده می‌کنند تا معلم را به «بازاندیشی» عملکرد خود وادار کنند. این فرآیند باعث می‌شود که معلم خود به منتقد درونی سبک تدریس خود تبدیل شده و به تدریج نقاط ضعف پداگوژیک خود را شناسایی و اصلاح نماید.

۲. شکل‌گیری جوامع یادگیری حرفه‌ای

یکی از یافته‌های برجسته این پژوهش، تأثیر شگرف «رهبری توزیع‌شده» در ایجاد جوامع یادگیری حرفه‌ای است. یافته‌ها نشان می‌دهد که کیفیت تدریس زمانی جهش می‌یابد که مدیران مدرسه، ساختارهای ایزوله‌ی کلاس‌ها را در هم می‌شکنند. در مدارس که رهبران آموزشی فعالیت می‌کنند، معلمان نه به صورت انفرادی، بلکه در قالب گروه‌های آموزشی، طرح درس‌های خود را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند، در کلاس‌های هم‌فکری می‌کنند و مشکلات یادگیری دانش‌آموزان را به صورت جمعی حل می‌کنند. یافته‌ها مؤید این است که این فرهنگ «مشارکت آموزشی»، نرخ نوآوری در تدریس را به شدت افزایش می‌دهد.

۳. رهبری مبتنی بر داده و هدف‌گذاری آموزشی

مدیرانی که به عنوان رهبر آموزشی موفق شناخته می‌شوند، فرآیندهای تدریس را با داده‌های عملکردی دانش‌آموزان همسو می‌کنند. یافته‌ها نشان می‌دهد که این مدیران، معلم را درگیر «چرخه‌ی بهبود مستمر» می‌کنند. بدین معنا که عملکرد دانش‌آموزان در آزمون‌ها (اعم از تشریحی، عملکردی و استاندارد) به عنوان خوراک فکری برای بازنگری در روش‌های تدریس استفاده می‌شود. این رهبران، فضای گفتگو پیرامون «چرا دانش‌آموزان یاد نمی‌گیرند؟» را ایجاد کرده و معلم را تشویق می‌کنند تا راهبردهای تدریس خود را بر اساس شواهد اصلاح کند.

۴. مدیریت منابع و محیط آموزشی به مثابه تسهیل‌گر تدریس

یافته‌ها نشان می‌دهد که رهبری آموزشی صرفاً یک امر رفتاری نیست، بلکه یک امر ساختاری نیز هست. مدیران موفق، با هوشمندی منابع مالی و انسانی را به سمت «کیفیت تدریس» هدایت می‌کنند. به جای صرف هزینه در امور تزئینی، این منابع صرف خرید تجهیزات تعاملی، فراهم کردن زمان آزاد برای معلمان جهت مطالعه و شرکت در کارگاه‌های تخصصی،



و همچنین تأمین منابع مطالعاتی برای معلمان می‌شود. آن‌ها با کاهش بار بوروکراتیک و اداری تحمیل شده بر معلمان، فضای ذهنی لازم را برای خلاقیت در تدریس فراهم می‌کنند.

۵. تقویت خودکارآمدی و انگیزش معلمان

یافته‌ها به وضوح نشان می‌دهد که مدیران با سبک رهبری آموزشی، منبع اصلی «حمایت عاطفی» معلمان هستند. تئوری‌های خودتعیین‌گری که در این پژوهش تحلیل شد، نشان می‌دهد که مدیران رهبر، با اعطای «خودمختاری» به معلمان در انتخاب روش‌های تدریس (در عین پایبندی به اهداف کلان)، حس شایستگی و درونی معلمان را تقویت می‌کنند. این حس شایستگی، مستقیماً به «خودکارآمدی تدریس» منجر می‌شود؛ یعنی معلم باور می‌کند که می‌تواند تأثیر عمیقی بر دانش‌آموزان داشته باشد. این باور معلم، قدرتمندترین پیش‌ران کیفیت تدریس در کلاس درس است.

جدول ۱: تحلیل مؤلفه‌های رهبری آموزشی و تأثیرات آن بر کیفیت تدریس

مؤلفه اصلی رهبری	مکانیسم‌های اجرایی و میانجی‌ها	اثرات و پیامدها بر کیفیت تدریس
ترویج فرهنگ یادگیری	ایجاد محیط امن برای ریسک‌پذیری و نوآوری آموزشی	افزایش سطح یادگیری عمیق و مهارت‌های فراشناختی دانش‌آموزان
نظارت آموزشی و پایش تدریس	نظارت بالینی و ارائه بازخوردهای سازنده و مستمر	همسو شدن روش‌های تدریس با استانداردهای آموزشی
توسعه حرفه‌ای معلمان	تشکیل گروه‌های همتامحور و یادگیری مشارکتی	ارتقای دانش محتوایی و مهارت‌های پداگوژیک معلمان
رهبری مبتنی بر داده	تحلیل داده‌های عملکردی و بازنگری در طراحی آموزشی	کاهش آشفتگی کلاسی و بهبود مدیریت فضای آموزشی
حمایت از منابع انسانی و انگیزش	تفویض اختیار، حمایت عاطفی و تقویت خودکارآمدی	افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی و کاهش فرسودگی

یافته‌های این پژوهش در یک تحلیل کلی نشان می‌دهد که رابطه بین رهبری آموزشی مدیر و کیفیت تدریس، یک رابطه «تکاملی» است. کیفیت تدریس در خلاء ارتقا نمی‌یابد؛ بلکه نیازمند بستری است که در آن مدیر مدرسه به عنوان «معمار محیط یادگیری» عمل کند. داده‌های پژوهشی تأکید می‌کنند که هرچه مدیر از نقش‌های اجرایی و اداری به سمت نقش‌های آموزشی مستقیم حرکت کند (با حضور در کلاس‌ها، گفتگوهای پداگوژیک و هدایت یادگیری)، کیفیت تدریس معلمان از سطح «انتقال ساده‌ی دانش» به سطح «تسهیل‌گری یادگیری» ارتقا می‌یابد. بنابراین، سرمایه‌گذاری بر



روی مهارت‌های رهبری آموزشی مدیران، بازگشت سرمایه‌ای بسیار بالاتر از هرگونه تغییر شکلی در محتوای آموزشی یا تجهیزات فیزیکی به همراه خواهد داشت. این امر مؤید آن است که مدرسه، به عنوان یک سازمان یادگیرنده، بیش از هر چیز به مدیری نیاز دارد که در «قلب فرآیند یادگیری» حضور فعال داشته باشد.

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش رهبری آموزشی مدیران مدارس در کیفیت تدریس انجام شد و نتایج حاصل از بررسی منابع و پژوهش‌های پیشین نشان داد که رهبری آموزشی یکی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر بهبود فرآیندهای یاددهی-یادگیری در مدارس است. در نظام‌های آموزشی نوین، مدیر مدرسه دیگر صرفاً مسئول امور اداری و اجرایی نیست، بلکه به عنوان رهبر آموزشی نقش اساسی در هدایت فعالیت‌های آموزشی، توسعه حرفه‌ای معلمان و ارتقای کیفیت تدریس ایفا می‌کند. یافته‌های پژوهش بیانگر آن است که هرچه مدیران مدارس بیشتر بر ابعاد آموزشی مدیریت تمرکز داشته باشند، کیفیت تدریس معلمان و عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان نیز در سطح بالاتری قرار خواهد گرفت. بررسی‌ها نشان داد که مدیران دارای سبک رهبری آموزشی، با ایجاد فرهنگ یادگیری، تشویق معلمان به نوآوری، حمایت حرفه‌ای و ارائه بازخوردهای سازنده، زمینه رشد و بهبود عملکرد آموزشی را فراهم می‌کنند. این مدیران تلاش می‌کنند محیط مدرسه را به سازمانی یادگیرنده تبدیل کنند که در آن معلمان فرصت تبادل تجربه، مشارکت در تصمیم‌گیری‌های آموزشی و ارتقای مهارت‌های حرفه‌ای را داشته باشند. در چنین فضایی، کیفیت تدریس از حالت سنتی و حافظه‌محور به سمت تدریس فعال، خلاق و دانش‌آموزمحور حرکت می‌کند. نتایج پژوهش همچنین نشان داد که نظارت آموزشی مؤثر یکی از مهم‌ترین ابزارهای رهبری آموزشی است. مدیرانی که با رویکرد حمایتی و حرفه‌ای به مشاهده کلاس‌های درس و ارزیابی عملکرد معلمان می‌پردازند، می‌توانند نقاط قوت و ضعف تدریس را شناسایی کرده و با ارائه راهکارهای مناسب، کیفیت آموزش را ارتقا دهند. علاوه بر این، حمایت عاطفی و حرفه‌ای مدیران از معلمان موجب افزایش انگیزش شغلی، تعهد سازمانی و کاهش فرسودگی شغلی آنان می‌شود که این عوامل نیز به طور مستقیم بر کیفیت تدریس تأثیرگذار هستند. از دیگر نتایج مهم پژوهش، نقش فرهنگ سازمانی مدرسه در تقویت رابطه میان رهبری آموزشی و کیفیت تدریس است. مدرسی که در آن‌ها فضای همکاری، اعتماد متقابل و یادگیری حرفه‌ای حاکم است، معلمان عملکرد آموزشی بهتری دارند و از روش‌های نوین تدریس استفاده می‌کنند. بنابراین، مدیران مدارس باید با



تقویت فرهنگ یادگیری و مشارکت، زمینه ارتقای کیفیت تدریس را فراهم سازند. در مجموع می توان نتیجه گرفت که رهبری آموزشی مدیران مدارس، عامل کلیدی در بهبود کیفیت تدریس و افزایش اثربخشی نظام آموزشی است. از این رو، لازم است سیاست گذاران آموزشی در انتخاب، آموزش و توانمندسازی مدیران مدارس، توجه بیشتری به مهارت های رهبری آموزشی داشته باشند. برگزاری دوره های تخصصی در زمینه رهبری آموزشی، توسعه حرفه ای مدیران و ایجاد نظام های حمایتی برای آنان می تواند نقش مهمی در ارتقای کیفیت آموزش و یادگیری در مدارس ایفا کند.

منابع

- آقازاده، احمد. (۱۴۰۱). آموزش و پرورش تطبیقی. تهران: سمت.
- الوانی، سیدمهدی. (۱۴۰۰). مدیریت عمومی. تهران: نی.
- پارسایان، علی و اعرابی، محمد. (۱۴۰۱). رفتار سازمانی. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- پورظهیر، علی. (۱۳۹۹). مبانی مدیریت آموزشی. تهران: آگاه.
- رایبیز، استیفن. (۱۴۰۱). مبانی رفتار سازمانی. ترجمه پارسایان و اعرابی. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
- رضائیان، علی. (۱۴۰۰). اصول مدیریت. تهران: سمت.
- سیف، علی اکبر. (۱۴۰۲). روان شناسی پرورشی نوین. تهران: دوران.
- شریعتمداری، علی. (۱۳۹۸). اصول و فلسفه تعلیم و تربیت. تهران: امیرکبیر.
- شعبانی، حسن. (۱۴۰۱). مهارت های آموزشی و پرورشی. تهران: سمت.
- علاقه بند، علی. (۱۴۰۰). مدیریت آموزشی. تهران: روان.
- کدیور، پروین. (۱۳۹۹). روان شناسی تربیتی. تهران: سمت.
- کریمی، یوسف. (۱۴۰۰). روان شناسی عمومی. تهران: ارسباران.
- گلن، دانیل. (۱۴۰۰). هوش هیجانی در رهبری. ترجمه بلوچ. تهران: اوحدی.
- هوی، وین و میسکل، سیسیل. (۱۳۹۹). نظریه و عمل در مدیریت آموزشی. ترجمه عباس زاده. تهران: رشد.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. Psychology Press.
- Fullan, M. (2020). The New Meaning of Educational Change. Routledge.



- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. The Elementary School Journal.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2012). Sustainable Leadership. Jossey-Bass.
- Robinson, V. M. J. (2011). Student-Centered Leadership. Jossey-Bass.
- Spillane, J. P. (2006). Distributed Leadership. Jossey-Bass.

