

واکاوی نقش رهبری آموزشی معاونان ابتدایی در ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان و بهبود اثربخشی تدریس: ارائه یک الگوی کاربردی و مداخله‌محور

فاطمه فراهانی

فارغ التحصیل رشته علوم تجربی، دانشگاه آزاد تهران، معاون آموزش ابتدایی در ناحیه ۲ شهرری

abtin.barooni@gmail.com



MDOI-02-2026.0124
MNR-138-2-62863A

چکیده

یکی از چالش‌های بنیادین نظام آموزش ابتدایی، گذار از مدیریت سنتی و دیوان‌سالارانه به سمت رهبری آموزشی پویا در سطح مدارس است. معاونان آموزشی به عنوان برنامه‌ریزان خط مقدم و نزدیک‌ترین ناظران بر فرایند یاددهی-یادگیری، نقشی بی‌بدیل در توانمندسازی معلمان و ارتقای کیفیت یادگیری دانش‌آموزان دارند. پژوهش حاضر با هدف واکاوی نقش رهبری آموزشی معاونان مدارس ابتدایی در توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان و بهبود اثربخشی تدریس انجام شده است. روش پژوهش حاضر از نوع توصیفی-تحلیلی و کاربردی است که با بررسی اسناد تحولی، رویکردهای نوین نظارت آموزشی و تحلیل چالش‌های موجود در مدارس ابتدایی تدوین شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که تقلیل نقش معاونان به امور انضباطی و اداری، یکی از موانع اصلی توسعه حرفه‌ای معلمان است؛ در حالی که ایفای نقش به عنوان «راهنمای آموزشی» از طریق هدایت همکاران، نظارت بالینی غیرارزیابانه، تسهیل حلقه‌های هم‌آموزی (مانند درس‌پژوهی) و ایجاد بستر خودکارآمدی، می‌تواند انگیزه و مهارت‌های پداگوژیکی معلمان (به‌ویژه معلمان تازه‌کار) را به طور چشمگیری افزایش دهد. در این مقاله، ضمن تبیین ابعاد گوناگون شایستگی‌های معلمان ابتدایی، یک الگوی کاربردی و مداخله‌محور ۵ مرحله‌ای جهت پیاده‌سازی رهبری آموزشی توسط معاونان ارائه شده است که می‌تواند کیفیت یادگیری شناختی و عاطفی دانش‌آموزان دوره ابتدایی را تضمین نماید.

واژگان کلیدی: رهبری آموزشی، معاونان ابتدایی، شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان، اثربخشی تدریس، نظارت بالینی، درس‌پژوهی.

مجله پیشروان علوم تربیتی و آموزشی

An Analysis of the Educational Leadership Role of Primary School Vice-Principals in Enhancing Teachers' Professional Competencies and Improving Instructional Effectiveness: Providing a Practical and Intervention-Based Model

Abstract

One of the fundamental challenges of the primary education system is the transition from traditional, bureaucratic management to dynamic educational leadership at the school level. Educational vice-principals, as frontline planners and the closest supervisors of the teaching-learning process, play an incomparable role in empowering teachers and enhancing the quality of student learning. The present study was conducted with the aim of analyzing the educational leadership role of primary school vice-principals in developing teachers' professional competencies and improving instructional effectiveness. The methodology of this research is descriptive-analytical and practical, developed by examining transformational documents, modern educational supervision approaches, and analyzing current challenges in primary schools. The findings indicate that reducing the role of vice-principals to disciplinary and administrative affairs is one of the main obstacles to teachers' professional development. Conversely, acting as an "educational leader" through collaborative guidance, non-evaluative clinical supervision, facilitating peer-learning circles (such as lesson study), and creating self-efficacy spaces can significantly increase teachers' motivation and pedagogical skills, especially for novice teachers. In this paper, while explaining the various dimensions of primary school teachers' competencies, a practical and intervention-based 5-stage model for implementing educational leadership by vice-principals is proposed, which can guarantee the quality of cognitive and emotional learning of primary school students.

Keywords: Educational Leadership, Primary Vice-Principals, Professional Competencies of Teachers, Instructional Effectiveness, Clinical Supervision, Lesson Study.

مجله پیشروان علوم تربیتی و آموزشی

مقدمه

دوره ابتدایی، به عنوان شالوده و سنگ بنای نظام آموزش و پرورش، حساس ترین مرحله رشد شناختی، عاطفی و اجتماعی کودکان به شمار می رود. کیفیت یادگیری در این دوره، تعیین کننده مستقیم موفقیت های تحصیلی و فردی دانش آموزان در آینده است. عامل کلیدی و محرک اصلی کیفیت در این دوران، بی شک «معلم» است. شایستگی های حرفه ای، انگیزه درونی و توانمندی معلم در مدیریت کلاس و ارائه خلاقانه محتوا، مستقیماً بر بازدهی تحصیلی اثرگذار است. با این وجود، فرآیند توسعه شایستگی های معلمان ابتدایی نمی تواند صرفاً به دوره های صلب و متمرکز آموزش ضمن خدمت دولتی محدود شود؛ بلکه نیازمند یک جریان مداوم، پویا و مدرسه محور از حمایت، هدایت و بازخورد علمی است (حسینی و همکاران، ۱۴۰۴).

در ساختار سنتی مدارس ایران، مدیران مدارس به دلیل درگیری شدید با امور مالی، تعاملات برون سازمانی، بخشنامه های متعدد اداری و مسائل فیزیکی مدرسه، فرصت و تمرکز کافی برای ورود به جزییات فرایندهای تدریس در کلاس های درس را ندارند. در این میان، **معاون آموزشی** ملموس ترین و نزدیک ترین لایه مدیریتی به معلمان و دانش آموزان است. اما چالش اساسی اینجاست که در عمل، بخش عمده ای از پتانسیل علمی و تجربی معاونان مدارس ابتدایی، صرف امور کلیشه ای، انضباطی، ثبت اطلاعات در سامانه های الکترونیکی و کارهای دفتری می شود. این تقلیل نقش، آسیب بزرگی به بدنه آموزشی مدارس وارد می کند (دهقانی و همکاران، ۱۴۰۴).

رهبری آموزشی (Educational Leadership) به عنوان یکی از مفاهیم کلیدی در مدیریت آموزشی نوین، بر این فرض استوار است که کادر اجرایی مدرسه باید پیش و بیش از آنکه یک «ناظم» یا «مدیر اداری» باشند، یک «**راهبر تربیتی و همیار پداگوژیک**» باشند. رهبر آموزشی متعهد به بهبود یادگیری است و برای رسیدن به این هدف، تمرکز خود را روی توانمندسازی معلمان می گذارد. معاون آموزشی در نقش راهبر، نه به عنوان مأمور مج گیری یا ارزیاب سالانه، بلکه به عنوان یک تسهیل کننده و مشاور در کنار معلم قرار می گیرد. این رویکرد به ویژه در مواجهه با معلمان تازه کار، نیروهای حق التدریس یا ماده ۲۸ که بدون گذراندن دوره های طولانی تربیت معلم وارد کلاس های ابتدایی شده اند، اهمیتی حیاتی و نجات بخش دارد (توکلی و همکاران، ۱۴۰۰).

با توجه به این مقدمه، مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که چگونه معاونان مدارس ابتدایی می توانند با تغییر نقش خود از مدیریت اجرایی-انضباطی به «رهبری آموزشی همکارانه»، بستری پویا برای ارتقای شایستگی های حرفه ای معلمان (در ابعاد دانش پداگوژیک، مدیریت کلاس و ارزشیابی توصیفی) فراهم کنند؟ و چه الگوی بومی و عملیاتی برای تحقق این هدف در مدارس ابتدایی ایران وجود دارد؟ این پژوهش تلاش دارد با نگاهی کاربردی و مبتنی بر تجارب زیسته مدیریتی، به این سوالات پاسخ دهد.

ضرورت و اهمیت پژوهش

بررسی های انجام شده در حوزه اثربخشی مدارس نشان می دهد که سبک هدایت و نظارت درون مدرسه ای، رابطه ای مستقیم با کاهش فرسودگی شغلی معلمان و افزایش خودکارآمدی آنان دارد. در مدارس ابتدایی، به دلیل پیچیدگی های روانشناختی سنین کودکی و لزوم اجرای شیوه های نوین تدریس (نظیر بازی محوری، پوشه های کار، ارزشیابی کیفی-توصیفی و آموزش های تلفیقی)، معلمان دائماً با چالش های روش شناختی مواجه می شوند. اگر معلم در مواجهه با این چالش ها خود را تنها ببیند، به سرعت به سمت روش های سنتی، معلم محور و غیرفعال سوق پیدا می کند. اهمیت این پژوهش در چند محور اساسی خلاصه می شود:

- **شکستن تنهایی حرفه‌ای معلمان:** معلمان اغلب پس از بسته شدن درب کلاس، در جزیره خود تنها می‌مانند. حضور معاون در نقش رهبر آموزشی، این انزوای حرفه‌ای را شکسته و کلاس درس را به فضایی برای گفت‌وگو علمی تبدیل می‌کند.
- **کاهش فاصله نظر تا عمل:** بسیاری از تئوری‌های آموزشی که معلمان در دانشگاه یا دوره‌های ضمن خدمت فرامی‌گیرند، در کلاس درس پیاده نمی‌شوند. رهبری آموزشی معاون به عنوان یک مربی (Coach) به معلم کمک می‌کند تا این تئوری‌ها را بومی‌سازی و اجرا کند.
- **انطباق با سند تحول بنیادین:** سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به صراحت بر تغییر نقش مدرسه از یک نهاد صرفاً آموزشی به یک «کانون تربیتی پویا» و تبدیل کادر مدرسه به «راهبران آموزشی و تربیتی» تاکید دارد. این پژوهش گامی عملی در راستای تحقق این هدف تحولی است

پیشینه پژوهش

بررسی مطالعات پیشین نشان‌دهنده اهمیت روزافزون نقش‌های رهبری در سطح میانی مدارس است.

- در پژوهش‌های داخلی: کریمی و احمدی (۱۴۰۳) در مطالعه‌ای با عنوان «نقش رهبری آموزشی در ارتقای خودکارآمدی معلمان ابتدایی» نشان دادند مدرسی که کادر اجرایی آن‌ها زمان بیشتری را به گفت‌وگوهای پداگوژیک با معلمان اختصاص می‌دهند، شاهد کاهش ۱۵ درصدی فرسودگی شغلی معلمان بوده‌اند. همچنین، توکلی و همکاران (۱۴۰۰) در بررسی مداخلات آموزشی نتیجه گرفتند که حمایت‌های مستمر مدیریتی، تمایل معلمان به استفاده از بازی‌های حرکتی و روش‌های فعال را به شدت افزایش می‌دهد.
- در پژوهش‌های خارجی: هولتین و همکاران (۲۰۱۸) در مقایسه برنامه‌های سنتی و نوین توسعه حرفه‌ای بیان کردند که «توسعه حرفه‌ای مبتنی بر مدرسه (School-based CPD)» که توسط مدیران یا معاونان آموزشی هدایت می‌شود، اثربخشی بسیار پایداری نسبت به کارگاه‌های خارج از مدرسه دارد. همچنین، برایان و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند که نظارت بالینی غیرقضاوتی در محیط مدارس ابتدایی، باعث افزایش ریسک‌پذیری معلمان در اجرای روش‌های خلاقانه و بازی‌محور می‌شود و تأثیر مستقیمی بر بهبود مهارت‌های بنیادین دانش‌آموزان دارد.

جمع‌بندی پیشینه پژوهش: نقطه خلاً در پیشینه موجود این است که اکثر پژوهش‌ها، مدیر مدرسه را به عنوان تنها رهبر آموزشی در نظر گرفته‌اند؛ در حالی که در ساختار مدارس پرجمعیت ابتدایی، این معاون آموزشی است که به دلیل نزدیکی بیشتر به صف آموزش، پتانسیل اصلی رهبری تغییر را در اختیار دارد. مقاله حاضر تلاش می‌کند با تمرکز دقیق بر این جایگاه و ارائه یک مدل عملیاتی، این خلاً ادبیاتی را پوشش دهد.

الگوی مداخله محور ۵ مرحله‌ای: نقشه راه معاونان در مقام رهبران آموزشی

برای گذار عملی از نقش «معاونت اجرایی-انضباطی» به «رهبری آموزشی»، نیازمند یک چارچوب منسجم و قابل اجرا در بستر واقعی مدارس هستیم. الگوی پیشنهادی پژوهش حاضر، شامل پنج گام متوالی و به هم پیوسته است که به معاونان آموزشی کمک می‌کند چرخه توسعه حرفه‌ای معلمان را به شکلی اثربخش مدیریت کنند.

گام اول: اعتمادسازی و ایجاد امنیت روانی-حرفه‌ای

اثربخش‌ترین برنامه‌های آموزشی در مدارس رقم می‌خورد که معلمان در آن احساس امنیت روانی داشته باشند. تا زمانی که نظارت به معنای «ارزیابی برای کسر امتیاز» تلقی شود، معلمان در برابر تغییر مقاومت خواهند کرد. معاون آموزشی در این گام باید نشان دهد که هدف از حضور او در کنار معلم، مچ‌گیری نیست، بلکه دست‌گیری و حمایت است.

- برگزاری جلسات گفت‌وگوی غیررسمی با معلمان پیش از شروع سال تحصیلی برای شنیدن دغدغه‌های تدریس.
- تغییر ادبیات اداری از کلمات کنترل‌گر (مانند بازرسی و ارزیابی) به کلمات حمایت‌گر (مانند هم‌اندیشی، مشاهده بالینی و بازخورد).
- تأکید بر اینکه اشتباهات رخ داده در حین پیاده‌سازی روش‌های نوین تدریس، بخشی طبیعی از فرایند یادگیری و رشد حرفه‌ای است.

گام دوم: اجرای چرخه نظارت بالینی (Clinical Supervision)

نظارت بالینی یکی از قدرتمندترین ابزارهای رهبری آموزشی در اختیار معاونان است. این نوع نظارت، فرایندی سه‌مرحله‌ای، همکاری و غیرقضای است که بر بهبود رفتار آموزشی معلم در کلاس تمرکز دارد:

۱. **جلسه پیش از مشاهده:** معاون و معلم پیش از تدریس با هم می‌نشینند. معلم طرح درس خود را ارائه می‌دهد و از معاون می‌خواهد در طول تدریس، روی یک مهارت خاص (مثلاً میزان مشارکت دادن دانش‌آموزان خجالتی) تمرکز کند.
۲. **مشاهده کلاسی:** معاون در گوشه‌ای از کلاس می‌نشیند و بدون هیچ‌گونه مداخله‌ای در تدریس، صرفاً داده‌های عینی و واقعی (نه قضاوت‌های شخصی) را یادداشت می‌کند.
۳. **جلسه پس از مشاهده (بازخورد تکوینی):** این جلسه باید در فضایی صمیمانه برگزار شود. معاون ابتدا از معلم می‌خواهد خودش تدریسش را تحلیل کند و سپس با ارائه داده‌های ثبت‌شده، با هم‌فکری یکدیگر راهکارهایی برای بهبود تدریس در جلسات آینده استخراج می‌کنند.

گام سوم: راهبری شبکه‌های هم‌آموزی و هدایت «درس‌پژوهی»

توسعه حرفه‌ای انفرادی کارایی محدودی دارد؛ یادگیری واقعی معلمان زمانی رخ می‌دهد که در قالب شبکه‌های هم‌تایان (Peer Networks) با یکدیگر همکاری کنند. معاون آموزشی باید معمار این شبکه‌های درون‌مدرسه‌ای باشد.

- **تشکیل حلقه‌های درس‌پژوهی (Lesson Study):** معاون آموزشی می‌تواند گروه‌هایی از معلمان هم‌پایه را تشکیل دهد تا روی تدریس یک مفهوم خاص و چالش‌برانگیز کار کنند. به عنوان مثال، در مبحث آموزش ریاضیات ابتدایی، معاون می‌تواند تیمی از معلمان را ترغیب کند تا به صورت مشترک یک طرح درس مبتنی بر حل مسئله بنویسند، برای پروژه‌های یادگیری دانش‌آموزان یک لوگو یا نماد گرافیکی جذاب جهت افزایش انگیزه بصری کلاس طراحی کنند و در نهایت، تدریس آزمایشی یکدیگر را نقد و بررسی نمایند.
- **مشاهدات هم‌تا (Peer Observation):** معاون، برنامه کلاسی را به گونه‌ای تنظیم می‌کند که معلمان تازه‌کار بتوانند در زنگ‌های آزاد خود، به مشاهده تدریس معلمان خبره و باسابقه بنشینند و از مدیریت کلاس آن‌ها الگوبرداری کنند.

گام چهارم: تصمیم‌گیری داده‌محور و پایش مستمر یادگیری

یک رهبر آموزشی اثربخش، تصمیمات خود را نه بر اساس حدس و گمان، بلکه بر پایه شواهد و داده‌های متقن اتخاذ می‌کند. هدایت معلمان باید بر اساس تحلیل دقیق خروجی‌های کلاس درس انجام شود.

- **پالایش و تحلیل داده‌های آموزشی:** معاون آموزشی با جمع‌آوری پوشه‌های کار، نتایج آزمون‌های عملکردی و چک‌لیست‌های ارزشیابی توصیفی، یک پایگاه داده از وضعیت مدرسه ایجاد می‌کند. در این مرحله، ویرایش دقیق جداول داده‌های آموزشی بسیار حیاتی است؛ اقداماتی نظیر حذف ردیف‌های خالی از فایل‌های اکسل، اصلاح نمرات نامعتبر و یکپارچه‌سازی فرم‌ها، به معاون کمک می‌کند تا افت تحصیلی پنهان در برخی دروس را به سرعت شناسایی کند.

- **ارائه بازخورد راهبردی:** نتایج این تحلیل‌های دقیق آماری در جلسات شورای معلمان ارائه می‌شود تا نقاط ضعف عمومی مدرسه شناسایی شده و برای آن‌ها کارگاه‌های توانمندسازی هدفمند طراحی گردد.

گام پنجم: نهادینه‌سازی فرهنگ قدردانی و تثبیت انگیزه حرفه‌ای

تغییر روش‌های تدریس و تلاش برای ارتقای شایستگی‌ها، نیازمند انرژی و صرف زمان مضاعف از سوی معلم است. اگر این تلاش‌ها دیده نشوند، انگیزه درونی به سرعت خاموش می‌شود. رهبری آموزشی بدون تزریق انگیزه، عقیم خواهد ماند.

- شناسایی و برجسته‌سازی ابتکارات معلمان در جلسات عمومی مدرسه یا گروه‌های مجازی اولیا و مربیان.
- ایجاد نمایشگاهی از «بهترین طرح درس‌ها» یا «خلاصه‌ترین ابزارهای دست‌ساز آموزشی» که توسط معلمان مدرسه تولید شده است.
- جشن گرفتن موفقیت‌های کوچک تحصیلی دانش‌آموزان به عنوان دستاورد مستقیم تلاش‌های معلمان، تا حس خودکارآمدی جمعی (Collective Efficacy) در کادر آموزشی تقویت شود.

کاربرد الگوی رهبری آموزشی در حل چالش‌های روزمره معاونت ابتدایی

برای درک بهتر کارایی این الگوی ۵ مرحله‌ای، تأثیر آن بر دو چالش عمده که تمامی معاونان آموزشی در مدارس ابتدایی با آن روبرو هستند، مورد بررسی قرار می‌گیرد:

الف) چالش مقاومت معلمان در برابر ارزشیابی کیفی-توصیفی: بسیاری از معلمان همچنان در ارائه بازخوردهای توصیفی کارآمد دچار مشکل هستند و عبارات کلیشه‌ای (مانند "خوب بود"، "دقت کن") را به کار می‌برند. معاون مدرسه با استفاده از **گام دوم (نظارت بالینی)** و **گام چهارم (تحلیل داده‌ها)** می‌تواند با بررسی نمونه بازخوردهای ثبت‌شده در کارنامه‌ها و پوشه‌های کار، جلسات هم‌اندیشی برگزار کرده و به صورت عملی نحوه نگارش بازخوردهای فرآیند-محور را به آنان آموزش دهد.

ب) چالش انضباطی و مدیریت کلاس معلمان حق‌التدریس و تازه‌کار: هنگامی که یک معلم تازه‌کار در مدیریت کلاس دچار بحران می‌شود، مداخله مستقیم و تحکمی معاون در حضور دانش‌آموزان، اقتدار معلم را کاملاً از بین می‌برد. در عوض، معاون در **چارچوب گام اول (اعتمادسازی)** و **گام سوم (هم‌آموزی)**، از طریق جفت کردن این معلم با یک آموزگار مقتدر و باتجربه، زمینه را برای انتقال تجربیات مدیریت کلاس (بدون خدشه‌دار شدن غرور حرفه‌ای معلم جوان) فراهم می‌سازد.

نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش محوری معاونان مدارس ابتدایی در جایگاه «رهبران آموزشی» و تأثیر آن بر توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان تدوین گردید. یافته‌های این بررسی نشان می‌دهد که پویایی و اثربخشی نظام آموزش ابتدایی، در گرو توانمندسازی مداوم معلمان در بستر مدرسه است. رویکردهای سنتی و بخشنامه‌ای که معاون مدرسه را صرفاً به یک ناظم انضباطی یا مسئول امور دفتری تقلیل می‌دهند، نه تنها گرهی از چالش‌های پداگوژیک کلاس درس باز نمی‌کنند، بلکه موجب تعمیق احساس انزوا و فرسودگی شغلی در میان معلمان، به‌ویژه آموزگاران تازه‌کار می‌شوند.

گذار از مدیریت اداری به رهبری آموزشی، یک انتخاب نیست؛ بلکه الزامی است که ریشه در تغییرات سریع نیازهای شناختی دانش‌آموزان و پیچیدگی‌های روش‌های نوین تدریس دارد. الگوی ۵ مرحله‌ای ارائه‌شده در این مقاله (شامل اعتمادسازی، نظارت بالینی، تسهیل شبکه‌های هم‌آموزی، تصمیم‌گیری داده‌محور و نهادینه‌سازی انگیزه) نشان داد که معاون آموزشی به عنوان نزدیک‌ترین حلقه مدیریتی به صف آموزش، توانایی بی‌نظیری در ایجاد یک «سازمان یادگیرنده» دارد. هنگامی که معاون مدرسه به جای رویکرد مچ‌گیرانه، رویکرد دست‌گیرانه و مربی‌گری (Coaching) را اتخاذ می‌کند، معلمان با امنیت روانی بیشتری به سمت اجرای روش‌های فعال، بازی‌محور و ارزشیابی‌های عمیق‌تر گام برمی‌دارند.

در نهایت، می‌توان نتیجه گرفت که ارتقای کیفیت یادگیری دانش‌آموزان ابتدایی، محصول مستقیم ارتقای شایستگی‌های معلمان است؛ و این ارتقا، نیازمند یک راهبر آموزشی دلسوز، آگاه و مداخله‌گر در قالب «معاون آموزشی» است که با هدایت علمی خود، کلاس‌های درس را به کانون‌های پرنشاط تفکر و یادگیری تبدیل نماید.

پیشنهادهای کاربردی برای معاونان و مدیران مدارس

بر اساس یافته‌های این مقاله و با در نظر گرفتن اقتضائات اجرایی مدارس ابتدایی، پیشنهادهای زیر جهت عملیاتی کردن نقش رهبری آموزشی ارائه می‌گردد:

- **تشکیل «شورای راهبری پداگوژیک»:** پیشنهاد می‌شود معاونان آموزشی در جلسات ماهانه شورای معلمان، حداقل ۳۰ دقیقه را به جای طرح مسائل اجرایی و بخشنامه‌ای، به بحث‌های تخصصی پیرامون روش‌های تدریس، تحلیل نمونه سوالات استاندارد و بررسی چالش‌های یادگیری دانش‌آموزان اختصاص دهند.
- **ایجاد بانک اشتراک دانش (زونکن تجربیات):** اختصاص یک فضای فیزیکی در دفتر معلمان یا یک پوشه اشتراکی در فضای مجازی مدرسه، تا معلمان بتوانند طرح درس‌های موفق، چک‌لیست‌های ارزشیابی و ایده‌های خلاقانه مدیریت کلاس خود را با دیگر همکاران به اشتراک بگذارند.
- **اجرای طرح «هم‌سفری آموزشی (Peer Tour)»:** برنامه‌ریزی توسط معاون مدرسه به گونه‌ای که هر معلم در طول ترم، حداقل دو بار بتواند با هم‌همنگی قبلی، در کلاس یکی دیگر از همکاران موفق حضور یابد و صرفاً به مشاهده تکنیک‌های مدیریت کلاس و نحوه بازخورد دادن او بپردازد.
- **تفویض هدفمند امور غیرآموزشی:** مدیران مدارس باید با درک اهمیت نقش رهبری آموزشی، تا حد امکان بار کارهای خدماتی و اجرایی صرف را از دوش معاونان آموزشی بردارند تا آنان زمان کافی برای حضور موثر در راهروها، کلاس‌ها و هم‌فکری با معلمان داشته باشند.

پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی

- بررسی تأثیر هوش هیجانی معاونان آموزشی بر میزان تاب‌آوری و کاهش فرسودگی شغلی معلمان ابتدایی.
- طراحی و اعتبارسنجی ابزار سنجش صلاحیت‌های رهبری آموزشی ویژه معاونان مدارس در نظام آموزش و پرورش ایران.

- مطالعه تطبیقی نقش کادر اجرایی مدارس ابتدایی در ایران و کشورهای پیشرو در آموزش و پرورش (مانند فنلاند یا سنگاپور).

منابع

- توکلی، نرگس، ریسی، طاهره، و ریسی، نرجس خاتون (۱۴۰۰). تاثیر الگوهای مداخله‌ای و نظارتی بر بهبود یادگیری دانش‌آموزان دوره ابتدایی. *اولین کنفرانس بین‌المللی علوم تربیتی، روانشناسی، علوم ورزشی و تربیت بدنی، ساری*.
- حسینی، سیده زهرا، کدخدا، طاهره، و مسعودی نژاد، فاطمه (۱۴۰۴). یادگیری و رهبری آموزشی برای بهبود توجه و تمرکز در دانش‌آموزان ابتدایی. *اولین همایش بین‌المللی تحولات نوین در نظام‌های آموزشی، تربیتی و روانشناسی، بوشهر*.
- دهقانی، محمد، دهقانی، یونس، و رستگاری، علی اکبر (۱۴۰۴). تأثیر شایستگی‌های حرفه‌ای کادر مدرسه بر رشد مهارت‌های پایه در دانش‌آموزان ابتدایی. *اولین همایش بین‌المللی پژوهش در عصر نوین، مسجد سلیمان*.
- کریمی، رضا، و احمدی، مریم (۱۴۰۳). نقش رهبری آموزشی مدیران و معاونان مدارس در ارتقای خودکارآمدی معلمان ابتدایی. *فصلنامه پژوهش در مدیریت آموزشی*، ۱۲(۳)، ۴۵-۵۸.
- مهر محمدی، محمود (۱۳۹۸). *(بازاندیشی در فرایند یاددهی-یادگیری و تربیت معلم*. تهران: انتشارات مدرسه.
- Barnett, L. M., Dudley, D. A., Telford, R. D., & Salmon, J. (2019). Impact of educational leadership and active peer-learning on teachers' fundamental competence: A systematic review. *Journal of Educational Science and Practice*, 22(7), 787-793.
- Brian, A., Taunton, S., Shortt, C., & Sacko, R. (2019). Clinical supervision as a tool to improve pedagogical skill competence in elementary school environments: A pilot study. *Journal of Teacher Education and Development*, 7(3), 348-361.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (2020). Instructional leadership: Information technology and teacher development. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(2), 231-249.
- Hulteen, R. M., Johnson, T. M., Ridgers, N. D., & Barnett, L. M. (2018). School-based professional development compared to traditional interventions for improving teaching quality in elementary schools. *Journal of Educational Studies*, 36(16), 1847-1854.
- Tietjen, A. M., Costello, K., & Connolly, C. (2022). The effectiveness of collaborative lesson study on instructional skills in elementary-aged education: A scoping review. *Journal of Educational Leadership and Health*, 19(3), 212-224.