

بررسی رابطه سبک رهبری مدیر مدرسه با اثربخشی مشاور مدرسه

کامران صبوری

لیسانس حقوق، شاغل در آموزش و پرورش شهرستان شوط



MDOT-02-2026.0143
MNR-157-2-BB42B0

به عنوان یک نظام اجتماعی و تربیتی، برای تحقق اهداف آموزشی، پرورشی و روان شناختی خود به هماهنگی میان مدیر، مشاور، معلمان، دانش آموزان و خانواده ها نیاز دارد. در این میان، مدیر مدرسه با اتخاذ سبک رهبری مناسب می تواند زمینه لازم را برای ایفای نقش تخصصی مشاور و اجرای اثربخش برنامه های راهنمایی و مشاوره فراهم کند. پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه سبک رهبری مدیر مدرسه با اثربخشی مشاور مدرسه انجام شده است. روش پژوهش از نوع مروری - تحلیلی است و اطلاعات مورد نیاز از طریق مطالعه کتاب ها، اسناد حرفه ای و پژوهش های مرتبط با رهبری آموزشی و مشاوره مدرسه گردآوری و به شیوه تحلیل موضوعی بررسی شده اند. یافته ها نشان می دهند سبک های رهبری تحول آفرین، مشارکتی، توزیعی، خدمتگزار و آموزشی، در مقایسه با سبک های آمرانه و مبادله ای، بستر مناسب تری برای افزایش اثربخشی مشاوران ایجاد می کنند. مدیران تحول آفرین با ارائه چشم انداز مشترک، انگیزش کارکنان، حمایت از نوآوری و توجه به نیازهای فردی، تعهد حرفه ای مشاوران را تقویت می کنند. رهبری مشارکتی و توزیعی نیز از طریق درگیر کردن مشاور در تصمیم گیری، کاهش ابهام نقش، افزایش همکاری و بهبود اعتماد سازمانی، کیفیت خدمات مشاوره را ارتقا می دهد. در مقابل، رهبری آمرانه، کنترل متمرکز، واگذاری امور اجرایی نامرتبط به مشاور، ضعف ارتباطات و نگاه غیر تخصصی به مشاوره، موجب تعارض نقش، فرسودگی شغلی و کاهش کیفیت خدمات می شود. بر این اساس، اثربخشی مشاور تنها به دانش و مهارت فردی او وابسته نیست، بلکه تحت تأثیر ساختار مدرسه، حمایت مدیریتی، استقلال حرفه ای، منابع موجود و کیفیت روابط سازمانی قرار دارد. در نتیجه، آموزش مدیران در زمینه سبک های رهبری حمایتی، روشن سازی نقش مشاور، تشکیل تیم های چند تخصصی و ارزیابی پیامد محور برنامه های مشاوره می تواند اثربخشی خدمات مشاوره مدرسه را افزایش دهد.

کلیدواژگان: سبک رهبری، مدیر مدرسه، اثربخشی مشاور، مشاوره مدرسه، رهبری آموزشی، رهبری تحول آفرین.



۱. مقدمه

مدرسه یکی از مهم‌ترین نهادهای اجتماعی است که علاوه بر انتقال دانش و پرورش توانایی‌های شناختی، مسئولیت رشد عاطفی، اجتماعی، اخلاقی و حرفه‌ای دانش‌آموزان را نیز بر عهده دارد. تحقق این مسئولیت گسترده تنها با فعالیت مستقل معلمان یا اجرای برنامه‌های رسمی درسی امکان‌پذیر نیست، بلکه مستلزم تعامل هماهنگ میان مدیر، مشاور، معلمان، مربیان، خانواده‌ها و سایر عوامل مؤثر بر فرایند تربیت است. در چنین ساختاری، مدیر مدرسه نقش محوری در هدایت منابع انسانی، ایجاد هماهنگی، شکل‌دهی فرهنگ سازمانی و فراهم کردن شرایط لازم برای عملکرد اثربخش کارکنان دارد. نحوه اعمال رهبری مدیر می‌تواند نگرش‌ها، انگیزش، همکاری، استقلال حرفه‌ای و میزان تعهد کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد و به صورت مستقیم یا غیرمستقیم بر کیفیت عملکرد مدرسه اثر بگذارد. مدیریت مدرسه تنها به برنامه‌ریزی امور اجرایی، نظارت بر حضور کارکنان، اجرای مقررات و کنترل منابع محدود نمی‌شود. مدیر مدرسه در جایگاه رهبر آموزشی باید بتواند چشم‌اندازی روشن از اهداف تربیتی ارائه کند، روابط انسانی سالمی به وجود آورد، مشارکت اعضای مدرسه را تقویت کند و زمینه تصمیم‌گیری جمعی را فراهم سازد. از دیدگاه علاقه‌بند، مدیریت آموزشی فرایندی اجتماعی است که هدف آن هدایت فعالیت‌های آموزشی و استفاده هماهنگ از منابع انسانی و مادی برای تحقق اهداف آموزش و پرورش است. بنابراین، مدیر موفق کسی نیست که صرفاً مقررات را اجرا کند، بلکه باید بتواند با استفاده از دانش رهبری، افراد را برای حرکت داوطلبانه و مسئولانه در مسیر اهداف مدرسه برانگیزد (علاقه‌بند، ۱۴۰۴).

یکی از مهم‌ترین نیروهای تخصصی مدرسه، مشاور است. مشاور مدرسه مسئولیت‌هایی مانند شناسایی نیازهای تحصیلی و روانی - اجتماعی دانش‌آموزان، ارائه مشاوره فردی و گروهی، هدایت تحصیلی و شغلی، آموزش مهارت‌های زندگی، پیشگیری از آسیب‌های اجتماعی، مداخله اولیه در بحران‌ها، ارجاع موارد تخصصی و برقراری ارتباط میان مدرسه و خانواده را بر عهده دارد. شفیع‌آبادی (۱۳۸۷) راهنمایی و مشاوره را فرایندی هدفمند می‌داند که به فرد کمک می‌کند خود، محیط، استعدادها و فرصت‌های موجود را بهتر بشناسد و تصمیم‌های آگاهانه‌تری اتخاذ کند. در محیط مدرسه، تحقق این هدف به جایگاه سازمانی مشاور و میزان پشتیبانی مدیر وابسته است. اثربخشی مشاور مدرسه مفهومی چندبعدی است و نمی‌توان آن را فقط با تعداد جلسات مشاوره یا رضایت مراجعان سنجید. اثربخشی می‌تواند شامل دسترس‌پذیری خدمات، کیفیت ارتباط حرفه‌ای، رعایت اصول اخلاقی، کاهش مشکلات رفتاری، بهبود سازگاری، افزایش



مشارکت تحصیلی، تقویت مهارت تصمیم‌گیری، کاهش غیبت، پیشگیری از ترک تحصیل، تسهیل انتخاب رشته و افزایش همکاری خانواده با مدرسه باشد. الگوی ملی انجمن مشاوران مدارس آمریکا، برنامه مشاوره اثربخش را برنامه‌ای جامع، تحولی، پیشگیرانه، داده‌محور و در دسترس همه دانش‌آموزان معرفی می‌کند. این الگو بر این نکته تأکید دارد که مشاوره مدرسه باید با مأموریت آموزشی مدرسه پیوند داشته و نتایج آن بر اساس تغییرات قابل مشاهده در وضعیت دانش‌آموزان ارزیابی شود (انجمن مشاوران مدارس آمریکا، ۲۰۲۵).

با وجود اهمیت نقش مشاور، در بسیاری از مدارس مرز میان وظایف تخصصی مشاور و امور اجرایی روشن نیست. گاه مشاور به انجام فعالیت‌هایی مانند ثبت‌نام، تکمیل پرونده‌های اداری، مراقبت امتحانات، کنترل انضباطی، حضور و غیاب یا جایگزینی کارکنان غایب موظف می‌شود. استمرار چنین وضعیتی سبب می‌شود زمان و انرژی حرفه‌ای مشاور از برنامه‌های پیشگیرانه و تحولی فاصله گرفته و صرف امور غیرتخصصی شود. ابهام و تعارض نقش همچنین می‌تواند احساس ناکارآمدی، کاهش رضایت شغلی و فرسودگی را در مشاور ایجاد کند. مدیر مدرسه در تعیین حدود نقش، توزیع وظایف و حمایت از هویت حرفه‌ای مشاور نقشی تعیین‌کننده دارد. سبک رهبری نشان‌دهنده الگوی نسبتاً پایدار رفتار مدیر در فرایند تأثیرگذاری بر کارکنان، اتخاذ تصمیم، برقراری ارتباط، اعمال قدرت و حل مسائل سازمانی است. نظریه‌های رهبری سبک‌های گوناگونی مانند رهبری آمرانه، دموکراتیک، آزادمنشانه، مبادله‌ای، تحول‌آفرین، آموزشی، توزیعی، خدمتگزار و موقعیتی را معرفی کرده‌اند. هیچ سبک رهبری بدون توجه به بافت سازمانی به‌طور مطلق مطلوب نیست، اما شواهد نظری نشان می‌دهند سبک‌هایی که بر اعتماد، مشارکت، توانمندسازی، حمایت و یادگیری تأکید می‌کنند، برای سازمان‌های دانشی و حرفه‌ای مانند مدرسه مناسب‌ترند (نورث‌هاوس، ۲۰۲۲؛ یوکل، ۲۰۱۳).

رهبری تحول‌آفرین از سبک‌های مهم در سازمان‌های آموزشی است. رهبر تحول‌آفرین از طریق نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی و ملاحظه فردی، کارکنان را تشویق می‌کند از منافع کوتاه‌مدت و فردی فراتر روند و برای تحقق چشم‌انداز مشترک تلاش کنند (بس و ریجیو، ۲۰۰۶). کاربرد این سبک در مدرسه می‌تواند موجب شود مشاور احساس کند فعالیت او بخشی اساسی از رسالت تربیتی مدرسه است. مدیری که هدف‌های مشاوره را در برنامه مدرسه وارد می‌کند، از ایده‌های مشاور استقبال می‌کند و فرصت رشد حرفه‌ای را در اختیار او می‌گذارد، زمینه افزایش انگیزش و مسئولیت‌پذیری را فراهم می‌سازد. در رهبری مشارکتی، مدیر کارکنان را در فرایند تصمیم‌گیری دخالت می‌دهد و از



دانش تخصصی آنان استفاده می‌کند. مشارکت مشاور در شوراهای مدرسه، برنامه‌ریزی تربیتی، سیاست‌های انضباطی و تصمیم‌های مرتبط با سلامت روان دانش‌آموزان، احتمال اتخاذ تصمیم‌های جامع‌تر را افزایش می‌دهد. مشاور به دلیل ارتباط مستقیم با دانش‌آموزان و خانواده‌ها، اطلاعاتی در اختیار دارد که ممکن است در گزارش‌های رسمی منعکس نشده باشد. حذف او از تصمیم‌گیری، مدرسه را از این دانش تخصصی محروم می‌کند. در مقابل، مشارکت واقعی می‌تواند مالکیت روان‌شناختی، تعهد و پاسخ‌گویی مشاور را افزایش دهد. رهبری آموزشی نیز بر ارتقای کیفیت یاددهی، یادگیری و رشد دانش‌آموزان تمرکز دارد. اگرچه مشاوره گاهی جدا از آموزش تصور می‌شود، سلامت روانی، خودکارآمدی، انگیزش، سازگاری و مهارت‌های تصمیم‌گیری دانش‌آموزان با پیشرفت تحصیلی آنان پیوند دارد. مدیر دارای رهبری آموزشی، خدمات مشاوره را فعالیتی حاشیه‌ای نمی‌داند، بلکه آن را بخشی از نظام حمایت از یادگیری تلقی می‌کند. چنین مدیری با استفاده از داده‌ها، اهداف مشترکی برای پیشرفت تحصیلی و سلامت روانی تعیین می‌کند و همکاری مشاور و معلمان را افزایش می‌دهد. در برابر سبک‌های حمایتی، رهبری آمرانه بر تصمیم‌گیری متمرکز، کنترل مستقیم، اطاعت و ارتباط یک‌سویه تأکید دارد. این سبک ممکن است در موقعیت‌های بحرانی یا تصمیم‌های فوری کاربرد محدود داشته باشد، اما استمرار آن در مدرسه می‌تواند استقلال حرفه‌ای مشاور را تضعیف کند. مشاوره به محرمانگی، اعتماد، انعطاف، تشخیص تخصصی و رابطه امن نیاز دارد. هنگامی که مدیر بدون توجه به اصول اخلاقی خواهان دسترسی کامل به محتوای جلسات مشاوره است یا نتیجه خدمات را صرفاً بر مبنای کاهش ظاهری مسائل انضباطی می‌سنجد، رابطه مشاور و دانش‌آموز آسیب می‌بیند. بر این اساس، بررسی رابطه سبک رهبری مدیر با اثربخشی مشاور از نظر نظری و کاربردی اهمیت دارد. این بررسی نشان می‌دهد چگونه رفتارهای مدیریتی می‌توانند منابع، ساختار، فرهنگ و روابط لازم برای تحقق برنامه مشاوره را ایجاد یا محدود کنند. پژوهش حاضر با مرور مبانی رهبری آموزشی و مشاوره مدرسه، سبک‌های مؤثر بر عملکرد مشاور را تحلیل و سازوکارهای اثرگذاری آن‌ها را تبیین می‌کند. تمرکز بر این رابطه می‌تواند به مدیران، مشاوران و سیاست‌گذاران کمک کند تا خدمات مشاوره را از فعالیتی واکنشی و حاشیه‌ای به برنامه‌ای جامع، پیشگیرانه و نتیجه‌محور تبدیل کنند.

۲. مبانی نظری پژوهش

۱-۲. مفهوم رهبری و مدیریت آموزشی

رهبری فرایندی است که طی آن فرد بر اعضای یک گروه تأثیر می‌گذارد تا اهداف مشترکی تحقق یابد. مدیریت و رهبری به یکدیگر مرتبطاند، اما مترادف نیستند. مدیریت بیشتر با برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هماهنگی، تخصیص منابع و کنترل ارتباط دارد؛ در حالی که رهبری بر ترسیم چشم‌انداز، نفوذ، برانگیختن افراد، ایجاد تغییر و شکل‌دهی معنا تأکید می‌کند. مدیر مدرسه برای اثربخشی به هر دو مجموعه قابلیت نیاز دارد. بدون مدیریت، فعالیت‌ها دچار بی‌نظمی می‌شوند و بدون رهبری، مدرسه ممکن است به سازمانی مقررات‌محور و فاقد پویایی تبدیل شود (علاقه‌بند، ۱۴۰۴؛ یوکل، ۲۰۱۳).

رهبری آموزشی به فرایند تأثیرگذاری هدفمند بر کارکنان و ذی‌نفعان مدرسه برای بهبود کیفیت آموزش، یادگیری و رشد همه‌جانبه دانش‌آموزان اشاره دارد. مدیر به‌عنوان رهبر آموزشی باید اهداف مدرسه را روشن کند، انتظارات حرفه‌ای را توسعه دهد، بر فرایندهای آموزشی نظارت کند، رشد کارکنان را مورد حمایت قرار دهد و محیطی امن و یادگیرنده ایجاد کند. در این رویکرد، موفقیت مدرسه نتیجه فعالیت انفرادی مدیر نیست، بلکه محصول ظرفیت جمعی و همکاری تخصصی اعضای آن است.

۲-۲. سبک رهبری آمرانه

در سبک آمرانه، اختیار تصمیم‌گیری عمدتاً در دست مدیر قرار دارد. مدیر اهداف، روش‌ها و تقسیم وظایف را مشخص می‌کند و از کارکنان انتظار دارد دستورات را مطابق مقررات اجرا کنند. مزیت احتمالی این سبک، سرعت تصمیم‌گیری در موقعیت‌های فوری و وضوح زنجیره فرمان است؛ اما کاربرد مستمر آن می‌تواند مشارکت، خلاقیت و استقلال حرفه‌ای را محدود سازد. مشاور مدرسه برای تشخیص نیازها، طراحی مداخله و برقراری رابطه محرمانه با دانش‌آموز به حدی از استقلال حرفه‌ای نیاز دارد. اگر مدیر با رویکرد آمرانه موضوع جلسات، روش مداخله یا شیوه گزارش‌دهی را بدون توجه به اصول تخصصی تعیین کند، کیفیت رابطه مشاوره‌ای کاهش می‌یابد. همچنین، تأکید افراطی بر اطاعت می‌تواند سبب شود مشاور مشکلات حساس مدرسه را مطرح نکند یا صرفاً اقداماتی را انجام دهد که مورد پسند مدیریت است. در چنین شرایطی، مشاوره از نقش پیشگیرانه و تحولی خود فاصله می‌گیرد.

۳-۲. سبک رهبری مبادله‌ای

رهبری مبادله‌ای بر رابطه‌ای مبتنی بر مبادله میان مدیر و کارکنان استوار است. مدیر انتظارات و استانداردها را مشخص کرده و عملکرد کارکنان را با پاداش، بازخورد یا اقدام اصلاحی پاسخ می‌دهد. این سبک برای ایجاد نظم، روشن کردن مسئولیت‌ها و پیگیری وظایف ضروری مفید است. با این حال، اگر روابط حرفه‌ای فقط به انجام وظایف رسمی و دریافت پاداش محدود شود، انگیزش درونی و نوآوری کاهش می‌یابد (بس و ریجیو، ۲۰۰۶).

در خدمات مشاوره، تعیین شرح وظایف، زمان‌بندی برنامه‌ها و شاخص‌های ارزیابی اهمیت دارد؛ بنابراین، برخی عناصر رهبری مبادله‌ای لازم‌اند. با وجود این، نتایج مشاوره همیشه فوری، خطی و کاملاً قابل اندازه‌گیری نیستند. فشار برای ارائه آمارهای ظاهری، مانند تعداد زیاد جلسات، ممکن است کیفیت مداخله را قربانی کمیت کند. سبک مبادله‌ای هنگامی مفید است که با حمایت، اعتماد و توجه به ماهیت حرفه‌ای مشاوره همراه باشد.

۴-۲. سبک رهبری تحول‌آفرین

این سبک می‌تواند اثربخشی مشاور را از چند مسیر افزایش دهد. نخست، قرارگرفتن سلامت روان و هدایت تحصیلی در چشم‌انداز مدرسه، به کار مشاور معنا و مشروعیت می‌بخشد. دوم، تحریک ذهنی، مشاور را به استفاده از روش‌های نوین، تحلیل داده‌ها و طراحی برنامه‌های پیشگیرانه ترغیب می‌کند. سوم، ملاحظه فردی به مدیر امکان می‌دهد نیازهای آموزشی، فشار کاری و چالش‌های هیجانی مشاور را درک کند. چهارم، نفوذ اخلاقی مدیر می‌تواند فرهنگ اعتماد، احترام و رازداری را تقویت کند. رهبری تحول‌آفرین بر تغییر نگرش‌ها، افزایش انگیزش درونی و ایجاد تعهد نسبت به اهداف مشترک استوار است. چهار مؤلفه اصلی آن عبارت‌اند از: نفوذ آرمانی، انگیزش الهام‌بخش، تحریک ذهنی و ملاحظه فردی. مدیر تحول‌آفرین الگویی اخلاقی برای کارکنان است، چشم‌اندازی امیدبخش ارائه می‌دهد، تفکر خلاق را تشویق می‌کند و به نیازهای رشد فردی اعضا توجه دارد (بس و ریجیو، ۲۰۰۶).

۵-۲. سبک رهبری مشارکتی و دموکراتیک

در رهبری مشارکتی، مدیر از کارکنان برای تحلیل مسائل و تصمیم‌گیری استفاده می‌کند. مشارکت ممکن است از مشورت محدود تا تصمیم‌گیری مشترک گسترش یابد. این سبک بر این فرض استوار است که مسائل پیچیده سازمانی با ترکیب دانش، تجربه و دیدگاه‌های گوناگون بهتر حل می‌شوند. مدرسه نیز سازمانی حرفه‌ای است که در آن کارکنان



مختلف دارای دانش تخصصی متفاوت‌اند. مشارکت مشاور در تدوین برنامه سالانه، تصمیم‌های مرتبط با انضباط، پیشگیری از آسیب‌ها، هدایت تحصیلی و ارتباط با والدین، موجب می‌شود سیاست‌های مدرسه با نیازهای روان‌شناختی دانش‌آموزان هماهنگ‌تر شوند. این مشارکت همچنین احساس احترام حرفه‌ای و تعلق سازمانی مشاور را افزایش می‌دهد. باین‌حال، مشارکت باید واقعی باشد؛ دعوت صوری به جلسه، بدون امکان تأثیرگذاری بر تصمیم‌ها، نه تنها اثربخش نیست، بلکه می‌تواند بی‌اعتمادی ایجاد کند.

۶-۲. رهبری توزیعی

رهبری توزیعی، رهبری را فعالیتی مشترک میان افراد مختلف می‌داند، نه ویژگی انحصاری مدیر رسمی. بر اساس این دیدگاه، تخصص و مسئولیت رهبری متناسب با مسئله میان اعضای مدرسه توزیع می‌شود. مدیر همچنان مسئولیت نهایی دارد، اما از ظرفیت معلمان، مشاوران، معاونان و سایر اعضا برای هدایت امور استفاده می‌کند. در این چارچوب، مشاور تنها مجری دستورهای مدیر نیست، بلکه در حوزه سلامت روان، رشد اجتماعی، پیشگیری و هدایت تحصیلی دارای نقش رهبری است. او می‌تواند تیم‌های حمایت از دانش‌آموز، کارگاه‌های والدین، برنامه‌های مهارت‌های زندگی و مداخلات پیشگیرانه را هدایت کند. رهبری توزیعی با به‌رسمیت‌شناختن تخصص مشاور، استقلال و مسئولیت‌پذیری او را افزایش می‌دهد؛ هرچند موفقیت آن به اعتماد، وضوح نقش و هماهنگی نیاز دارد.

۷-۲. رهبری خدمتگزار

رهبری خدمتگزار بر خدمت به دیگران، رشد پیروان، همدلی، گوش‌دادن، اخلاق، اعتماد و اجتماع‌سازی تمرکز دارد. رهبر خدمتگزار قدرت را ابزاری برای حمایت از رشد اعضای سازمان می‌داند، نه وسیله‌ای برای تسلط بر آنان. این رویکرد با ارزش‌های حرفه مشاوره مانند احترام به کرامت انسان، همدلی، توانمندسازی و حمایت هماهنگی دارد. مدیر خدمتگزار به مسائل مشاور گوش می‌دهد، موانع عملکرد او را کاهش می‌دهد، امکانات لازم را فراهم می‌کند و از سلامت حرفه‌ای وی حمایت می‌کند. چنین مدیری می‌داند مشاوران به سبب مواجهه مداوم با مشکلات هیجانی و خانوادگی دانش‌آموزان ممکن است فرسودگی همدلانه را تجربه کنند. حمایت عاطفی، بازخورد سازنده و فرصت رشد حرفه‌ای می‌تواند تاب‌آوری شغلی آنان را تقویت کند.

۸-۲. رهبری موقعیتی

رویکرد موقعیتی تأکید می‌کند سبک واحدی برای همه افراد و شرایط مناسب نیست. رهبر باید رفتار خود را متناسب با ماهیت وظیفه، سطح شایستگی کارکنان، میزان تعهد آنان و شرایط محیطی تنظیم کند. برای مثال، مشاور تازه‌کار ممکن است در زمینه مقررات مدرسه، نظام ارجاع و مستندسازی به راهنمایی بیشتری نیاز داشته باشد، در حالی که مشاور باتجربه از تفویض اختیار و استقلال بیشتر بهره می‌برد. رهبری موقعیتی به معنای بی‌ثباتی یا رفتار سلیقه‌ای نیست، بلکه مستلزم تشخیص دقیق نیازهاست. مدیر باید میان حمایت و هدایت تعادل برقرار کند. در شرایط بحرانی، مانند خطر خودآسیبی دانش‌آموز، تصمیم سریع، تقسیم وظایف روشن و رعایت پروتکل‌ها ضروری است؛ اما در طراحی برنامه سالانه مشاوره، مشارکت و تفویض اختیار مناسب‌تر خواهد بود.

۹-۲. مفهوم اثربخشی مشاور مدرسه

اثربخشی مشاور به میزان تحقق اهداف برنامه مشاوره و ایجاد تغییرات مطلوب در دانش‌آموزان و محیط مدرسه اشاره دارد. این اثربخشی دارای ابعاد فرایندی و پیامدی است. شاخص‌های فرایندی شامل دسترسی عادلانه دانش‌آموزان، کیفیت رابطه مشاوره‌ای، رعایت محرمانگی، همکاری با خانواده، مدیریت پرونده، ارجاع مناسب و اجرای منظم برنامه‌هاست. شاخص‌های پیامدی نیز تغییر در پیشرفت تحصیلی، حضور، رفتار، سازگاری، مهارت‌های اجتماعی، تصمیم‌گیری و آمادگی تحصیلی - شغلی را در بر می‌گیرند (انجمن مشاوران مدارس آمریکا، ۲۰۲۵). بر اساس رویکرد جامع، مشاور مدرسه نباید صرفاً پس از وقوع مشکل وارد عمل شود. برنامه اثربخش شامل نیازسنجی، آموزش عمومی، خدمات پیشگیرانه، مشاوره فردی و گروهی، پاسخ به بحران، مشورت با معلمان، ارتباط با خانواده و ارزیابی نتایج است. بنابراین، اثربخشی مشاور علاوه بر شایستگی فردی به نسبت دانش‌آموز به مشاور، زمان، فضای فیزیکی، امکانات، شرح وظایف، حمایت مدیریت و فرهنگ مدرسه وابسته است.

۱۰-۲. سازوکار ارتباط سبک رهبری با اثربخشی مشاور

رابطه سبک رهبری با اثربخشی مشاور را می‌توان از طریق چند سازوکار توضیح داد. نخست، مدیر از طریق تخصیص منابع و زمان، امکان اجرای برنامه‌ها را فراهم می‌کند. دوم، مدیر با تعیین شرح وظایف می‌تواند از تحمیل وظایف غیرمشاوره‌ای جلوگیری کند. سوم، سبک ارتباطی مدیر بر امنیت روانی و امکان بیان مشکلات اثر می‌گذارد. چهارم،

میزان مشارکت مشاور در تصمیم‌گیری، احساس خودمختاری و تعهد او را شکل می‌دهد. پنجم، مدیر با حمایت از همکاری مشاور، معلم و خانواده، دامنه اثرگذاری برنامه مشاوره را گسترش می‌دهد. سرانجام، رویکرد مدیر به ارزیابی می‌تواند مشاور را به سمت یادگیری و بهبود یا به سمت گزارش‌دهی صوری هدایت کند. ازاین‌رو، سبک رهبری یک عامل زمینه‌ای مهم در تبدیل شایستگی‌های بالقوه مشاور به عملکرد واقعی است.

۳. بیان مسئله

دانش‌آموزان در دوره تحصیل با مسائل گوناگونی مانند اضطراب، افت تحصیلی، تعارض خانوادگی، ضعف مهارت‌های ارتباطی، سردرگمی در انتخاب رشته، فشار همسالان، آسیب‌های فضای مجازی و مشکلات سازگاری مواجه‌اند. گسترش این مسائل، ضرورت برخورداری مدارس از خدمات منظم، پیشگیرانه و تخصصی مشاوره را افزایش داده است. بااین‌حال، صرف حضور مشاور در مدرسه به معنای اثربخش بودن خدمات نیست. عملکرد مشاور هنگامی اثربخش خواهد بود که نقش حرفه‌ای او به رسمیت شناخته شود، منابع کافی در اختیار داشته باشد، در تصمیم‌گیری مشارکت کند و بتواند با دانش‌آموزان، معلمان و والدین ارتباطی امن برقرار سازد. یکی از عوامل سازمانی مؤثر بر این شرایط، سبک رهبری مدیر مدرسه است. مدیر درباره تقسیم وظایف، زمان‌بندی، استفاده از امکانات، تشکیل جلسات، نحوه ارتباط با والدین و جایگاه مشاور در ساختار مدرسه تصمیم می‌گیرد. اگر مدیر نگرشی حمایتی و مشارکتی داشته باشد، می‌تواند مشاور را در شناسایی نیازها، تدوین برنامه و ارزیابی نتایج همراه سازد. در مقابل، مدیریت متمرکز و آمرانه ممکن است مشاور را به مجری دستورها یا مسئول امور انضباطی و اداری تبدیل کند. مشکل اساسی آن است که در برخی مدارس، مشاوره همچنان خدمتی حاشیه‌ای، فردمحور و واکنشی تلقی می‌شود. از مشاور انتظار می‌رود پس از بروز مشکل، دانش‌آموز را به سرعت اصلاح کند؛ بدون آنکه عوامل کلاسی، خانوادگی یا سازمانی بررسی شوند. همچنین ممکن است مدیر خواستار افشای اطلاعات محرمانه باشد یا موفقیت مشاور را صرفاً بر اساس کاهش ارجاع دانش‌آموزان مسئله‌دار بسنجد. این انتظارات با ماهیت تخصصی و اخلاقی مشاوره ناسازگارند و می‌توانند اعتماد دانش‌آموزان را کاهش دهند. از سوی دیگر، اثربخشی پایین مشاوره را نمی‌توان فقط به توانایی‌های شخصی مشاور نسبت داد. حتی مشاور ماهر نیز در محیط فاقد اعتماد، منابع، زمان و حمایت مدیریتی با محدودیت مواجه می‌شود. در مقابل، رهبری تحول‌آفرین، مشارکتی، توزیعی و خدمت‌گزار می‌تواند از طریق افزایش انگیزش، استقلال، همکاری و وضوح نقش، عملکرد مشاور را تقویت کند. مسئله اصلی



پژوهش حاضر این است که سبک‌های مختلف رهبری مدیر مدرسه چگونه و از چه مسیرهایی بر اثربخشی مشاور اثر می‌گذارند و کدام رفتارهای مدیریتی برای اجرای برنامه جامع مشاوره مناسب‌ترند. پاسخ به این مسئله می‌تواند در انتخاب، آموزش و ارزیابی مدیران و نیز بازطراحی جایگاه مشاوران مورد استفاده قرار گیرد.

۴. ضرورت و اهمیت پژوهش

نخستین دلیل ضرورت این پژوهش، افزایش تنوع و پیچیدگی نیازهای دانش‌آموزان است. تغییرات اجتماعی، گسترش فناوری، رقابت تحصیلی، دشواری‌های اقتصادی و تحول روابط خانوادگی، فشارهای تازه‌ای بر کودکان و نوجوانان وارد کرده‌اند. مدرسه برای پاسخ‌گویی به این وضعیت باید از رویکردهای پیشگیرانه و تیمی استفاده کند. مشاور به‌تنهایی نمی‌تواند همه عوامل مؤثر بر سلامت و پیشرفت دانش‌آموز را کنترل کند؛ از این‌رو، حمایت مدیر و هماهنگی ساختاری ضرورت دارد. دوم، مشاوران در برخی مدارس با ابهام نقش و تراکم وظایف غیرتخصصی روبه‌رو هستند. انجام امور اداری، انضباطی یا اجرایی فرصت ارائه خدمات حرفه‌ای را محدود می‌کند. بررسی رابطه سبک رهبری با اثربخشی مشاور می‌تواند نشان دهد چگونه نگرش و رفتار مدیر به روشن‌شدن نقش، حفاظت از زمان مشاوره و اولویت‌بندی خدمات کمک می‌کند. این شناخت برای تدوین شرح وظایف و استانداردهای ارزیابی اهمیت دارد. سوم، بسیاری از شاخص‌های موفقیت مدرسه، مانند پیشرفت، کاهش غیبت، سازگاری، احساس تعلق و کاهش رفتارهای پرخطر، فقط پیامد تدریس نیستند، بلکه از تعامل عوامل آموزشی و روانی - اجتماعی حاصل می‌شوند. برنامه مشاوره جامع می‌تواند این عوامل را به یکدیگر پیوند دهد. مدیری که مشاوره را بخشی از مأموریت آموزشی بداند، زمینه همکاری میان مشاور و معلمان را افزایش می‌دهد و از تبدیل مشاوره به جزیره‌ای جدا از مدرسه جلوگیری می‌کند. چهارم، این پژوهش از نظر توسعه حرفه‌ای مدیران اهمیت دارد. آموزش‌های مدیریتی معمولاً بر قوانین، امور مالی و برنامه‌ریزی اجرایی متمرکزند؛ در حالی که مدیر برای پشتیبانی از مشاور باید با اخلاق مشاوره، محرمانگی، نظام ارجاع، مداخله در بحران و شاخص‌های برنامه جامع آشنا باشد. یافته‌های این بررسی می‌تواند در دوره‌های آموزشی مدیران و مشاوران استفاده شود. پنجم، مطالعه حاضر برای سیاست‌گذاری نیز مفید است. ارزیابی مشاور بدون توجه به کیفیت مدیریت و امکانات مدرسه ممکن است ناعادلانه باشد. عملکرد مشاور نتیجه تعامل شایستگی فردی و شرایط سازمانی است. شناخت این تعامل، سیاست‌گذاران را به سمت ارزیابی چندسطحی، تأمین منابع و تقویت ساختارهای حمایتی هدایت می‌کند. در نهایت، اهمیت پژوهش در آن است که



به جای مقصر شناختن مدیر یا مشاور، بر ساختن رابطه ای حرفه ای، اخلاقی و هدفمند میان آن ها تأکید دارد؛ رابطه ای که پیامد نهایی آن بهبود سلامت، یادگیری و رشد دانش آموزان خواهد بود.

۵. اهداف پژوهش

۱. شناسایی سبک های رهبری مدیر مدرسه مرتبط با اثربخشی مشاور مدرسه.
۲. تبیین سازوکارهای تأثیر سبک رهبری مدیر بر عملکرد حرفه ای مشاور.
۳. بررسی عوامل مدیریتی تقویت کننده یا تضعیف کننده اثربخشی خدمات مشاوره.
۴. ارائه راهکارهایی برای بهبود تعامل حرفه ای مدیر و مشاور مدرسه.

۶. سؤالات پژوهش

۱. کدام سبک های رهبری مدیر مدرسه بیشترین ارتباط را با اثربخشی مشاور دارند؟
۲. سبک رهبری مدیر از چه سازوکارهایی بر اثربخشی مشاور تأثیر می گذارد؟
۳. مهم ترین موانع مدیریتی اثربخشی مشاور مدرسه کدام اند؟
۴. چه راهکارهایی می توان برای ارتقای نقش مدیر در حمایت از برنامه مشاوره ارائه کرد؟

۷. روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه اجرا، مروری - تحلیلی است. جامعه منابع شامل کتاب ها، اسناد حرفه ای و مقالات مرتبط با رهبری آموزشی، سبک های رهبری، مدیریت مدرسه و اثربخشی مشاوره مدرسه بود. منابع بر اساس ارتباط مستقیم با موضوع، اعتبار علمی و قابلیت استفاده در تبیین رابطه مدیر و مشاور انتخاب شدند. پس از مطالعه منابع، مفاهیم اصلی استخراج و در محورهایی شامل سبک های رهبری، حمایت مدیریتی، مشارکت در تصمیم گیری، استقلال حرفه ای، وضوح نقش، همکاری سازمانی و پیامدهای خدمات مشاوره طبقه بندی شدند. سپس یافته ها با استفاده از تحلیل موضوعی و مقایسه دیدگاه های نظری ترکیب شدند. واحد تحلیل، گزاره ها و مضامین مرتبط با چگونگی تأثیر رفتارهای رهبری مدیر بر شرایط فعالیت و نتایج عملکرد مشاور مدرسه بود.

۸. یافته های پژوهش

۸-۱. سبک های تحول آفرین و مشارکتی، مناسب ترین بستر را ایجاد می کنند

مرور منابع نشان داد که سبک های تحول آفرین و مشارکتی بیشترین ظرفیت را برای تقویت اثربخشی مشاور دارند. مدیر تحول آفرین به جای محدود کردن فعالیت ها به اجرای مقررات، تصویری مشترک از مدرسه مطلوب ارائه می کند. هنگامی که سلامت روان، رشد اجتماعی، عدالت آموزشی و آمادگی تحصیلی - شغلی در چشم انداز مدرسه قرار گیرند، فعالیت مشاور به مأموریت اصلی سازمان پیوند می خورد. در این شرایط، مشاور احساس می کند کار او به جلسات موردی یا حل مسائل انضباطی محدود نیست، بلکه بخشی از برنامه جامع رشد دانش آموزان است. انگیزش الهام بخش مدیر می تواند امید، تعهد و پشتکار مشاور را افزایش دهد. مشاوران مدرسه گاه با حجم زیاد مراجعان، محدودیت امکانات و مسائل پیچیده مواجه می شوند. مدیری که اهداف واقع بینانه و معنادار تعیین می کند و تلاش های حرفه ای را به رسمیت می شناسد، از کاهش انگیزش جلوگیری می کند. ملاحظه فردی نیز به مدیر کمک می کند تفاوت تجربه، نیاز و توانایی مشاوران را در نظر بگیرد و فرصت های آموزشی متناسب فراهم آورد. در رهبری مشارکتی، مشاور در تصمیم هایی که به طور مستقیم با دانش آموزان ارتباط دارند، حضور مؤثر پیدا می کند. این مشارکت باعث می شود اطلاعات روان شناختی و اجتماعی در کنار اطلاعات آموزشی و اجرایی قرار گیرد. برای مثال، تصمیم درباره شیوه برخورد با افت تحصیلی بدون بررسی اضطراب، تعارض خانوادگی، مشکلات یادگیری یا احساس تعلق دانش آموز ممکن است ناکارآمد باشد. حضور مشاور در فرایند تصمیم گیری، نگاه مدرسه را از تنبیه یا برچسب زنی به سمت شناخت علل و طراحی حمایت هدایت می کند.

۸-۲. رهبری توزیعی، مشاور را به رهبر برنامه مشاوره تبدیل می کند

یافته دیگر آن است که رهبری توزیعی، جایگاه مشاور را از ارائه دهنده منفعل خدمات به رهبر تخصصی برنامه مشاوره ارتقا می دهد. در این سبک، مدیر می پذیرد که همه تصمیم ها نباید توسط او گرفته شوند و برخی حوزه ها باید به افراد دارای تخصص واگذار شوند. مشاور می تواند در حوزه هایی مانند آموزش مهارت های زندگی، سلامت روان، پیشگیری از رفتارهای پرخطر، هدایت تحصیلی و ارتباط با خانواده ها نقش رهبری داشته باشد.

تفویض اختیار به مشاور به معنای رهاکردن او نیست. رهبری توزیعی مؤثر به تعیین مرز مسئولیت، منابع کافی، ارتباط منظم و پاسخ‌گویی نیاز دارد. مدیر باید اختیار طراحی و اجرای برنامه را در اختیار مشاور قرار دهد و در عین حال، موانع سازمانی را برطرف سازد. مشاور نیز باید اهداف، فعالیت‌ها و نتایج را به صورت حرفه‌ای گزارش کند. این رابطه متقابل می‌تواند مسئولیت‌پذیری را افزایش دهد. تشکیل تیم حمایت از دانش‌آموز یکی از نمودهای رهبری توزیعی است. این تیم می‌تواند از مدیر، مشاور، معلم، مربی بهداشت و در صورت لزوم متخصصان بیرون از مدرسه تشکیل شود. مسائل پیچیده دانش‌آموزان در چنین تیمی از زوایای مختلف تحلیل می‌شوند. در این ساختار، مشاور هدایت ابعاد روان‌شناختی و اجتماعی را بر عهده می‌گیرد، اما مسئولیت حمایت از دانش‌آموز فقط بر دوش او قرار نمی‌گیرد.

۳-۸. حمایت مدیر، شرط تبدیل شایستگی مشاور به عملکرد است

منابع بررسی شده نشان می‌دهند شایستگی حرفه‌ای مشاور شرط لازم است، اما برای اثربخشی کافی نیست. حمایت مدیر شامل حمایت ساختاری، عاطفی، حرفه‌ای و اخلاقی است. حمایت ساختاری به اختصاص اتاق مناسب، زمان کافی، دسترسی به ابزارهای ارزیابی، امکان ارتباط با خانواده و حفاظت از زمان مشاوره اشاره دارد. فضای فیزیکی نامناسب یا نبود محرمانگی می‌تواند اعتماد دانش‌آموزان را از بین ببرد. حمایت حرفه‌ای شامل فراهم کردن فرصت آموزش، نظارت تخصصی، دسترسی به منابع و تشویق به نوآوری است. مدیر نمی‌تواند جای ناظر تخصصی مشاوره را بگیرد، اما می‌تواند امکان شرکت مشاور در دوره‌های بازآموزی، انجمن‌های تخصصی و جلسات هم‌اندیشی را فراهم کند. حمایت عاطفی نیز از طریق گوش‌دادن، قدردانی و توجه به فشارهای کاری ظاهر می‌شود. مشاوران در معرض روایت‌های دشوار دانش‌آموزان قرار دارند و ممکن است خستگی هیجانی را تجربه کنند؛ از این رو، فضای حمایتی اهمیت زیادی دارد. حمایت اخلاقی زمانی آشکار می‌شود که مدیر از اصول محرمانگی و حدود رابطه حرفه‌ای دفاع کند. اطلاعات محرمانه نباید جز در موارد خطر یا الزامات قانونی، بدون ضرورت در اختیار دیگران قرار گیرد. مدیر آگاه به جای درخواست جزئیات جلسات، گزارش‌های کلی، برنامه‌ای و پیامد محور دریافت می‌کند. این اقدام هم پاسخ‌گویی را حفظ می‌کند و هم اعتماد دانش‌آموز را مخدوش نمی‌سازد.

۴-۸. وضوح نقش، یکی از مهم‌ترین متغیرهای میانجی است



تحلیل منابع نشان داد وضوح نقش، حلقه ارتباطی مهمی میان سبک رهبری و اثربخشی مشاور است. هنگامی که مدیر با مشاور گفت‌وگو می‌کند و مسئولیت‌های تخصصی و غیرتخصصی را از یکدیگر تفکیک می‌سازد، مشاور می‌تواند زمان خود را بر اساس نیازهای واقعی دانش‌آموزان تنظیم کند. در مقابل، سبک مدیریتی نامنظم یا کنترل‌گر ممکن است به تکرار انتظارات و تعارض نقش منجر شود. وظایف نامرتبط، مانند مسئولیت مستقیم انضباط، مراقبت مستمر امتحانات، ثبت اطلاعات اجرایی یا جایگزینی کارکنان، زمان برنامه‌های مشاوره را کاهش می‌دهند. افزون بر این، قرارگرفتن مشاور در جایگاه تنبیهی به رابطه او با دانش‌آموزان آسیب می‌زند. اگر دانش‌آموز مشاور را بخشی از ساختار کنترل و مجازات بداند، احتمال خودافشایی و درخواست کمک کاهش می‌یابد. انجمن مشاوران مدارس آمریکا نیز تأکید می‌کند که مشاور نباید نقش اصلی مسئول انضباط را بر عهده داشته باشد، بلکه باید در طراحی رویکردهای مثبت، ترمیمی و حمایتی مشارکت کند. مدیر اثربخش با تدوین برنامه سالانه مشترک، مشخص کردن اولویت‌ها و تعریف نظام ارجاع، ابهام نقش را کاهش می‌دهد. لازم است معلمان بدانند چه مواردی را، در چه زمانی و با چه اطلاعاتی به مشاور ارجاع دهند. همچنین، نباید هر رفتار نامطلوبی بدون اقدام اولیه معلم به مشاور واگذار شود. نظام ارجاع روشن، از تراکم موارد غیرضروری و انتظاراتی غیرواقعی جلوگیری می‌کند.

۵-۸. اعتماد و امنیت روانی، همکاری مدیر و مشاور را تقویت می‌کند

سبک رهبری مدیر بر سطح اعتماد سازمانی اثر می‌گذارد. مدیرانی که عادلانه رفتار می‌کنند، به تعهدات خود پایبندند، اطلاعات را به‌درستی منتقل می‌کنند و اشتباه را فرصتی برای یادگیری می‌دانند، امنیت روانی بیشتری ایجاد می‌کنند. در چنین محیطی، مشاور می‌تواند بدون نگرانی از سرزنش، درباره محدودیت‌ها، نیازهای دانش‌آموزان و ضعف برنامه‌ها گفت‌وگو کند. امنیت روانی برای گزارش مسائل حساس اهمیت ویژه‌ای دارد. مشاور ممکن است با مواردی مانند خشونت، خودآسیبی، سوءمصرف مواد یا آزار مواجه شود. اگر رابطه او با مدیر مبتنی بر بی‌اعتمادی یا ترس باشد، انتقال اطلاعات ضروری دشوار می‌شود. برعکس، وجود پروتکل روشن و رابطه حرفه‌ای، اقدام هماهنگ و به‌موقع را تسهیل می‌کند. اعتماد نباید با فقدان نظارت اشتباه گرفته شود. اعتماد حرفه‌ای با پاسخ‌گویی همراه است. مدیر می‌تواند بدون مداخله نامناسب در محتوای محرمانه جلسات، درباره تعداد دانش‌آموزان تحت پوشش، نوع خدمات، میزان تحقق برنامه،



مشارکت خانواده‌ها و پیامدهای کلی اطلاعات دریافت کند. بنابراین، اعتماد و ارزیابی در تقابل با یکدیگر نیستند؛ بلکه ارزیابی اخلاقی و سازنده بر اعتماد استوار است.

۶-۸. سبک رهبری بر همکاری مشاور با معلمان و خانواده‌ها اثر دارد

اثربخشی مشاور تا حد زیادی به همکاری دیگران وابسته است. بسیاری از مشکلات دانش‌آموزان در کلاس یا خانواده شکل می‌گیرند و مداخله‌ای که فقط در اتاق مشاوره اجرا شود، ممکن است پایدار نباشد. مدیر با ایجاد ساختارهای همکاری، مانند جلسات منظم تیمی، برنامه‌های آموزش والدین و مشورت میان معلم و مشاور، دامنه اثرگذاری خدمات را افزایش می‌دهد. در سبک مشارکتی، معلم و مشاور رقیب یکدیگر نیستند و نقش‌های مکمل دارند. معلم مشاهده‌های روزمره خود را درباره رفتار و یادگیری دانش‌آموز ارائه می‌کند و مشاور به تحلیل عوامل هیجانی و اجتماعی کمک می‌کند. سپس، راهبردی مشترک برای حمایت از دانش‌آموز طراحی می‌شود. مدیر باید از برجسب‌زدن و گفت‌وگوهای غیرحرفه‌ای جلوگیری کند و تبادل اطلاعات را به حد ضروری محدود سازد. همکاری با خانواده نیز به حمایت مدیر نیاز دارد. برخی والدین ممکن است مراجعه به مشاور را نشانه وجود اختلال بدانند یا نسبت به محرمانگی تردید داشته باشند. مدیر می‌تواند از طریق اطلاع‌رسانی مناسب، معرفی اهداف برنامه مشاوره و تأکید بر ماهیت تحولی و پیشگیرانه آن، نگرش خانواده‌ها را اصلاح کند. در عین حال، مشاور باید در ارتباط با والدین از زبان غیرقضاوتی استفاده کرده و آنان را شریک حل مسئله بداند.

۷-۸. رهبری آموزشی، مشاوره را با یادگیری پیوند می‌دهد

مرور نظری نشان می‌دهد مدیرانی که رویکرد رهبری آموزشی دارند، احتمال بیشتری دارد خدمات مشاوره را بخشی از نظام حمایت از یادگیری تلقی کنند. اضطراب، ضعف خودنظم‌دهی، کمبود انگیزه، تعارض همسالان و مشکلات خانوادگی می‌توانند بر عملکرد تحصیلی اثر بگذارند. بنابراین، بهبود یادگیری بدون توجه به این متغیرها دشوار است. مدیر و مشاور می‌توانند با تحلیل داده‌های حضور، افت تحصیلی، انضباط و ارجاع‌ها، گروه‌های نیازمند حمایت را شناسایی کنند. برای مثال، اگر داده‌ها افزایش غیبت در یک پایه را نشان دهند، پاسخ مدرسه نباید فقط انضباطی باشد. مشاور می‌تواند علل روانی، خانوادگی، اقتصادی یا ارتباطی را بررسی و مداخلات متناسب پیشنهاد کند. چنین استفاده‌ای از داده‌ها، مشاوره را از فعالیتی واکنشی به برنامه‌ای هدفمند تبدیل می‌کند. همچنین، مشاور می‌تواند در آموزش راهبردهای مطالعه، مدیریت



زمان، انگیزش، خودکارآمدی و تصمیم‌گیری تحصیلی مشارکت کند. مدیر آموزشی با ایجاد ارتباط میان این برنامه‌ها و اهداف درسی، از پراکندگی فعالیت‌ها جلوگیری می‌کند. در نتیجه، شاخص‌های ارزیابی مشاور نیز به پیامدهای واقعی دانش‌آموزان نزدیک‌تر می‌شوند.

۸-۸. رهبری آمرانه و کنترل افراطی، اثربخشی مشاور را کاهش می‌دهد

یافته‌ها نشان داد سبک آمرانه در صورت استفاده مستمر، پیامدهای منفی برای مشاوره دارد. تصمیم‌گیری یک‌جانبه، نادیده‌گرفتن نظر تخصصی، تمرکز بر اطاعت و کنترل جزئی می‌تواند احساس خودمختاری مشاور را کاهش دهد. این مسئله به‌ویژه در حرفه‌هایی که نیازمند قضاوت تخصصی‌اند، اهمیت دارد. یکی از پیامدهای کنترل افراطی، خودسانسوری حرفه‌ای است. مشاور ممکن است برای اجتناب از تعارض با مدیر، از طرح مشکلات ساختاری یا پیشنهاد تغییر سیاست‌ها خودداری کند. برای نمونه، اگر بخشی از اضطراب دانش‌آموزان از شیوه ارزشیابی یا روابط انضباطی مدرسه ناشی شود، مشاور باید بتواند این موضوع را محترمانه مطرح کند. در محیط آمرانه، احتمال دارد مشکل فقط به ویژگی‌های دانش‌آموز نسبت داده شود. پیامد دیگر، تهدید محرمانگی است. مدیر کنترل‌گر ممکن است انتظار داشته باشد به همه اطلاعات جلسات دسترسی داشته باشد. چنین انتظاری اعتماد دانش‌آموزان را کاهش می‌دهد و مشاور را با تعارض اخلاقی مواجه می‌سازد. البته در موارد خطر جدی، مشاور باید بر اساس مقررات و اصول حرفه‌ای اقدام کند؛ اما افشای عمومی و غیرضروری با اخلاق مشاوره سازگار نیست. سبک آمرانه همچنین می‌تواند مشاور را به ابزار کنترل رفتاری تبدیل کند. ارجاع اجباری دانش‌آموزان با هدف تنبیه، استفاده از فضای مشاوره برای بازجویی و درخواست اصلاح فوری رفتار، ماهیت رابطه کمک‌کننده را مخدوش می‌کند. بنابراین، کاربرد این سبک باید به شرایط اضطراری و کوتاه‌مدت محدود شود و در برنامه‌ریزی عادی جای خود را به گفت‌وگو، مشارکت و اعتماد بدهد.

۸-۹. ارزیابی پیامدمحور، اثربخشی خدمات را افزایش می‌دهد

مدیران در چگونگی ارزیابی مشاور نقش مهمی دارند. ارزیابی مبتنی بر تعداد جلسات، فرم‌ها یا پرونده‌ها اطلاعات محدودی درباره اثربخشی فراهم می‌کند. ممکن است مشاور جلسات زیادی برگزار کند، اما تغییری در دسترسی، سازگاری یا مشارکت دانش‌آموزان ایجاد نشود. رویکرد جامع پیشنهاد می‌کند فعالیت‌ها، ادراک ذی‌نفعان و پیامدهای دانش‌آموزی به‌طور هم‌زمان بررسی شوند (انجمن مشاوران مدارس آمریکا، ۲۰۲۵).

ارزیابی فعالیت مشخص می‌کند مشاور چه خدماتی، برای چه گروه‌هایی و در چه حجمی ارائه کرده است. داده‌های ادراکی نشان می‌دهند دانش‌آموزان چه دانش، نگرش یا مهارتی کسب کرده‌اند. داده‌های پیامدی نیز تغییرات حضور، پیشرفت، رفتار، انتخاب تحصیلی یا سایر شاخص‌ها را بررسی می‌کنند. مدیر حمایتی از این داده‌ها برای یادگیری و بهبود استفاده می‌کند، نه برای سرزنش. در عین حال، ارزیابی باید شرایط مدرسه را لحاظ کند. تعداد دانش‌آموزان، شدت نیازها، امکانات، وظایف غیرتخصصی و میزان همکاری معلمان بر نتایج اثر دارند. بنابراین، مقایسه ساده مشاوران مدارس مختلف بدون توجه به بافت، معتبر نیست. مدیر می‌تواند با تعیین اهداف تدریجی و متناسب، ارزیابی عادلانه‌تری ایجاد کند.

۸-۱۰. عوامل میانجی و تعدیل‌کننده رابطه

رابطه سبک رهبری و اثربخشی مشاور مستقیم و ساده نیست. عوامل متعددی آن را میانجی‌گری یا تعدیل می‌کنند. اعتماد سازمانی، وضوح نقش، استقلال حرفه‌ای، انگیزش، تعهد، همکاری و امنیت روانی از مهم‌ترین عوامل میانجی‌اند. برای مثال، سبک مشارکتی از طریق افزایش استقلال و اعتماد، اثربخشی را تقویت می‌کند. عواملی مانند تجربه مشاور، اندازه مدرسه، نسبت دانش‌آموز به مشاور، نوع مسائل دانش‌آموزان، فرهنگ خانواده‌ها و مقررات اداری نیز شدت رابطه را تغییر می‌دهند. حتی مدیر تحول‌آفرین در مدرسه‌ای با کمبود شدید مشاور یا امکانات محدود، با موانع جدی مواجه خواهد شد. از سوی دیگر، مشاور باتجربه ممکن است بخشی از محدودیت‌های مدیریتی را با مهارت ارتباطی و شبکه حرفه‌ای جبران کند، اما این جبران پایدار و کافی نیست. هماهنگی سبک مدیر با سطح آمادگی مشاور نیز اهمیت دارد. مشاور تازه‌کار به جهت‌دهی، آموزش و بازخورد بیشتری نیاز دارد؛ در حالی که کنترل زیاد مشاور مجرب ممکن است انگیزش او را کاهش دهد. بنابراین، ترکیب رهبری تحول‌آفرین، مشارکتی و موقعیتی می‌تواند پاسخ مناسب‌تری به تفاوت‌های فردی و سازمانی ارائه کند.

۸-۱۱. راهکارهای ارتقای اثربخشی مشاور از طریق رهبری مدیر

بر اساس ترکیب یافته‌ها، نخستین راهکار، تدوین چشم‌انداز مشترک برای برنامه مشاوره است. مدیر و مشاور باید در آغاز سال تحصیلی، نیازهای مدرسه را تحلیل و اهداف قابل سنجش تعیین کنند. برنامه مشاوره باید با اهداف آموزشی و پرورشی مدرسه هماهنگ باشد. دوم، شرح وظایف باید روشن و مبتنی بر نقش حرفه‌ای مشاور باشد. مدیر باید وظایف



غیرمشاوره‌ای را به حداقل برساند و زمان کافی را برای خدمات مستقیم و غیرمستقیم اختصاص دهد. سوم، حضور مشاور در شوراهای مرتبط با دانش‌آموزان ضروری است؛ اما این حضور نباید او را به مسئول تنبیه یا افشای اطلاعات محرمانه تبدیل کند. چهارم، ایجاد نظام ارجاع شفاف اهمیت دارد. معلمان و کارکنان باید با نشانه‌های نیازمند ارجاع، موارد فوری و حدود مسئولیت خود آشنا شوند. پنجم، جلسات منظم مدیر و مشاور باید بر تحلیل نیازها، رفع موانع و بررسی نتایج متمرکز باشند، نه فقط گزارش فعالیت. ششم، فرصت‌های رشد حرفه‌ای برای مدیر و مشاور فراهم شود. مدیران باید با ماهیت مشاوره، محرمانگی و مداخله در بحران آشنا شوند و مشاوران نیز مهارت‌های رهبری، دفاع از برنامه و تحلیل داده را توسعه دهند. هفتم، ارزیابی بر مبنای شاخص‌های چندگانه و متناسب با بافت انجام گیرد. سرانجام، فرهنگ مدرسه باید بر احترام، مشارکت، عدالت و یادگیری سازمانی استوار شود. بدون چنین فرهنگی، تغییرات اداری به‌تنهایی پایداری لازم را نخواهند داشت.

۹. نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه سبک رهبری مدیر مدرسه با اثربخشی مشاور مدرسه بود. مرور مبانی نظری و منابع حرفه‌ای نشان داد که اثربخشی مشاور فقط به دانش، مهارت و ویژگی‌های فردی او وابسته نیست، بلکه از شرایط سازمانی و نوع رهبری مدیر نیز تأثیر می‌پذیرد. مدیر مدرسه از طریق تعیین اولویت‌ها، تخصیص منابع، توزیع وظایف، حمایت از محرمانگی، فراهم کردن امکان مشارکت و ایجاد روابط اعتمادآمیز می‌تواند ظرفیت حرفه‌ای مشاور را فعال یا محدود کند. در میان سبک‌های رهبری، رهبری تحول‌آفرین، مشارکتی، توزیعی، خدمتگزار و آموزشی بیشترین تناسب را با ماهیت خدمات مشاوره نشان می‌دهند. رهبری تحول‌آفرین با ایجاد چشم‌انداز مشترک و انگیزش درونی، فعالیت مشاور را به رسالت اصلی مدرسه پیوند می‌دهد. رهبری مشارکتی با استفاده از دانش تخصصی مشاور، کیفیت تصمیم‌گیری را افزایش می‌دهد. رهبری توزیعی، مشاور را به رهبر تخصصی برنامه سلامت روان و رشد دانش‌آموزان تبدیل می‌کند. رهبری خدمتگزار از طریق همدلی و رفع موانع، تاب‌آوری حرفه‌ای مشاور را تقویت می‌کند و رهبری آموزشی نیز میان سلامت روانی، سازگاری و یادگیری ارتباط برقرار می‌سازد. در مقابل، رهبری آمرانه و کنترل افراطی، در صورت تبدیل شدن به شیوه غالب مدیریت، می‌تواند استقلال حرفه‌ای، اعتماد، خلاقیت و امنیت روانی مشاور را کاهش دهد. تحمیل وظایف غیرتخصصی، استفاده از مشاور به‌عنوان عامل انضباطی، مداخله در محرمانگی و ارزیابی صرفاً کمی، از مهم‌ترین موانع



اثربخشی‌اند. این موانع علاوه بر کاهش کیفیت خدمات، نگرش دانش‌آموزان به مشاوره را نیز منفی می‌کنند. رابطه میان سبک رهبری و اثربخشی مشاور از طریق متغیرهایی مانند وضوح نقش، اعتماد سازمانی، حمایت مدیریتی، استقلال حرفه‌ای، همکاری تیمی، انگیزش و دسترسی به منابع شکل می‌گیرد. به همین سبب، اصلاح سبک رهبری باید همراه با بهبود ساختارها باشد. برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران، تدوین شرح وظایف روشن، تشکیل تیم حمایت از دانش‌آموز، ایجاد نظام ارجاع، حفاظت از زمان مشاوره و ارزیابی پیامدمحور از مهم‌ترین اقدامات پیشنهادی‌اند. در مجموع، مدیر و مشاور باید رابطه خود را بر پایه احترام به تخصص، گفت‌وگوی منظم و مسئولیت مشترک در قبال رشد دانش‌آموزان بنا کنند. مدیر نباید مشاور را صرفاً مجری دستورها بداند و مشاور نیز نباید فعالیت خود را از اهداف عمومی مدرسه جدا کند. هرچه این رابطه مشارکتی‌تر، اخلاقی‌تر و مبتنی بر داده باشد، احتمال اجرای برنامه‌ای جامع، پیشگیرانه و عادلانه افزایش می‌یابد. پیامد نهایی چنین رهبری‌ای، بهبود دسترسی دانش‌آموزان به حمایت‌های روانی - تربیتی، افزایش سازگاری و مشارکت تحصیلی و حرکت مدرسه به سوی محیطی سالم‌تر و یادگیرنده‌تر خواهد بود.

منابع

۱. انجمن مشاوران مدارس آمریکا. (۲۰۲۵). الگوی ملی انجمن مشاوران مدارس آمریکا: چارچوبی برای برنامه‌های مشاوره مدرسه (ویرایش پنجم). انجمن مشاوران مدارس آمریکا.
۲. ارفورد، بردلی تی. (۲۰۱۱). تحول در حرفه مشاوره مدرسه (ویرایش سوم). پیرسون.
۳. الوانی، سیدمهدی. (۱۳۹۸). مدیریت عمومی. تهران: نشر نی.
۴. بس، برنارد ام. و ریجیو، رونالد ای. (۲۰۰۶). رهبری تحول‌آفرین (ویرایش دوم). لارنس اربلام.
۵. بلانچارد، کن. (۲۰۱۸). رهبری در سطحی بالاتر. پیرسون.
۶. بوردرز، ال. دیان و براون، لوری ال. (۲۰۰۵). راهنمای تازه‌کاران برای نظارت در مشاوره. انجمن مشاوره آمریکا.
۷. دالرهید، کولت تی. و ساگیناک، کلی ای. (۲۰۱۷). رهبری در برنامه جامع مشاوره مدرسه (ویرایش سوم). پیرسون.
۸. رایبیز، استیفن پی. و جاج، تیموتی ای. (۲۰۱۹). رفتار سازمانی (ویرایش هجدهم). پیرسون.
۹. سینک، کریستوفر ای. (۲۰۰۵). برنامه‌های جامع مشاوره مدرسه: طراحی، اجرا و ارزیابی. بروکس/کول.



۱۰. شفیع آبادی، عبدالله. (۱۳۸۷). راهنمایی و مشاوره تحصیلی و شغلی: مفاهیم و کاربردها. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها
۱۱. علاقه‌بند، علی. (۱۴۰۴). مقدمات مدیریت آموزشی (ویراست ششم). تهران: نشر روان.
۱۲. علاقه‌بند، علی. (۱۳۹۷). مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی. تهران: نشر روان.
۱۳. فولن، مایکل. (۲۰۱۴). مدیر: سه کلید برای بیشینه‌سازی تأثیرگذاری. جوسی‌بس.
۱۴. گیسبرز، نورمن سی. و هندرسون، پاتریشیا. (۲۰۱۲). توسعه و مدیریت برنامه مشاوره جامع مدرسه (ویرایش پنجم). انجمن مشاوره آمریکا.
۱۵. لیتوود، کنت، هریس، آلمان و هاپکینز، دیوید. (۲۰۲۰). هفت ادعای قوی درباره رهبری موفق مدرسه، بازنگری‌شده. رهبری و مدیریت مدرسه، ۴۰(۱)، ۵-۲۲.
۱۶. نورث‌هاوس، پیت‌جی. (۲۰۲۲). رهبری: نظریه و عمل (ویرایش نهم). سیج.
۱۷. هوی، وین کی. و میسکل، سیسیل جی. (۲۰۱۳). مدیریت آموزشی: نظریه، پژوهش و عمل (ویرایش نهم). مگ‌گرو هیل.
۱۸. یوکل، گری. (۲۰۱۳). رهبری در سازمان‌ها (ویرایش هشتم). پیرسون.