



تحلیل نقش مدیریت مدرسه در ایجاد محیط‌های یادگیری ایمن، فراگیر و حمایت‌کننده از سلامت روان

دانش‌آموزان و کارکنان

حمید عبدالکریمی کومله^۱

۱- کارشناسی، دبیری ریاضی، اداره کل آموزش و پرورش شهرستان‌های استان تهران

hiva3154@gmail.com



MDOI-02-2026.0158
MNR-172-2-0C9A6B

چکیده

هدف این پژوهش، تحلیل نقش مدیریت مدرسه در ایجاد محیط‌های یادگیری ایمن، فراگیر و حمایت‌کننده از سلامت روان دانش‌آموزان و کارکنان مدارس و تبیین راهبردهای مدیریتی مؤثر در ارتقای سلامت روان و کیفیت محیط آموزشی است. با توجه به افزایش چالش‌های روان‌شناختی، اجتماعی و رفتاری در مدارس، مدیریت مدرسه به‌عنوان یکی از ارکان اصلی نظام آموزشی، نقشی اساسی در شکل‌دهی به فضای مدرسه، توسعه فرهنگ حمایت‌گر، ارتقای احساس امنیت، افزایش مشارکت، کاهش رفتارهای پرخطر و ایجاد فرصت‌های برابر برای یادگیری ایفا می‌کند. مدیران مدارس از طریق رهبری آموزشی، برنامه‌ریزی راهبردی، توانمندسازی کارکنان، تقویت ارتباط مؤثر با خانواده‌ها، توسعه مشارکت دانش‌آموزان و استقرار نظام‌های حمایتی می‌توانند زمینه شکل‌گیری محیطی سالم، پویا و عاری از تبعیض، خشونت و طرد اجتماعی را فراهم آورند. این پژوهش با روش مروری نظام‌مند انجام شده است. یافته‌های پژوهش نشان داده است که مدیریت اثربخش مدرسه با ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر احترام، عدالت، اعتماد، همدلی و مشارکت، نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای سلامت روان دانش‌آموزان و کارکنان دارد. همچنین اجرای برنامه‌های پیشگیرانه، آموزش مهارت‌های اجتماعی و هیجانی، حمایت‌های روان‌شناختی، تقویت همکاری میان مدرسه و خانواده، کاهش فرسودگی شغلی معلمان، توجه به رفاه کارکنان و استقرار سیاست‌های آموزشی فراگیر، موجب افزایش احساس تعلق به مدرسه، انگیزش تحصیلی، بهزیستی روانی، تاب‌آوری، رضایت شغلی معلمان، کاهش اضطراب و استرس و بهبود عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان می‌شود. در مقابل، ضعف در مدیریت مدرسه، نبود حمایت سازمانی، ارتباطات ناکارآمد، تبعیض، بی‌توجهی به نیازهای روانی اعضای مدرسه و فقدان برنامه‌های سلامت‌محور، زمینه افزایش مشکلات رفتاری، افت تحصیلی، فرسودگی شغلی کارکنان، کاهش انگیزه و تضعیف کیفیت آموزش را فراهم می‌سازد. از این‌رو، سرمایه‌گذاری در توانمندسازی مدیران مدارس، توسعه برنامه‌های سلامت روان، تقویت همکاری میان مدرسه، خانواده و جامعه و اجرای سیاست‌های حمایتی، از مهم‌ترین راهکارهای ارتقای کیفیت نظام آموزشی، افزایش بهزیستی روانی و تحقق یادگیری پایدار به شمار می‌رود.

کلیدواژه‌ها: مدیریت مدرسه، محیط یادگیری ایمن، آموزش فراگیر، سلامت روان، بهزیستی روانی، رهبری آموزشی، حمایت روان‌شناختی، دانش‌آموزان، کارکنان مدارس.



۱- مقدمه

مدرسه به عنوان مهم‌ترین نهاد اجتماعی پس از خانواده، نقش بنیادینی در رشد همه‌جانبه کودکان و نوجوانان بر عهده دارد. این نهاد علاوه بر انتقال دانش و مهارت‌های آموزشی، مسئول فراهم کردن بستری برای رشد اجتماعی، عاطفی، اخلاقی و روان‌شناختی دانش‌آموزان است. در دهه‌های اخیر، با گسترش مشکلات سلامت روان در میان کودکان و نوجوانان، دیدگاه‌های نوین آموزشی بر این نکته تأکید کرده‌اند که کیفیت آموزش تنها به پیشرفت تحصیلی محدود نمی‌شود، بلکه ایجاد محیطی ایمن، فراگیر، سالم و حمایت‌کننده، یکی از مهم‌ترین شاخص‌های موفقیت مدارس محسوب می‌شود. در چنین شرایطی، مدیریت مدرسه به عنوان محور هدایت، برنامه‌ریزی و راهبری فعالیت‌های آموزشی و تربیتی، نقشی اساسی در شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی مدرسه و ایجاد محیطی دارد که بتواند نیازهای روانی، اجتماعی و آموزشی دانش‌آموزان و کارکنان را به صورت هم‌زمان پاسخ دهد (فولان، ۲۰۲۰). سلامت روان یکی از مؤلفه‌های اساسی سلامت عمومی است و سازمان جهانی بهداشت آن را حالتی از بهزیستی تعریف می‌کند که در آن فرد توانایی‌های خود را می‌شناسد، با فشارهای معمول زندگی مقابله می‌کند، به طور مؤثر فعالیت می‌کند و می‌تواند در جامعه نقش سازنده‌ای ایفا نماید (سازمان جهانی بهداشت، ۲۰۲۲). با توجه به اینکه کودکان و نوجوانان بخش قابل توجهی از زمان خود را در مدرسه سپری می‌کنند، کیفیت محیط مدرسه تأثیر مستقیمی بر سلامت روان، احساس امنیت، انگیزش تحصیلی، عزت نفس، روابط اجتماعی و عملکرد آموزشی آنان دارد. مطالعات متعدد نشان داده‌اند که محیط‌های آموزشی ایمن و حمایت‌کننده می‌توانند از بروز اضطراب، افسردگی، رفتارهای پرخطر، خشونت و ترک تحصیل پیشگیری کرده و زمینه رشد مهارت‌های اجتماعی، تاب‌آوری و خودکارآمدی را فراهم آورند (وایسلبرگ و همکاران، ۲۰۱۵). در سال‌های اخیر، مفهوم «مدرسه سلامت‌محور» به یکی از رویکردهای اصلی نظام‌های آموزشی جهان تبدیل شده است. این رویکرد بر این اصل استوار است که سلامت روان دانش‌آموزان و کارکنان باید در تمامی سیاست‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌های مدرسه مورد توجه قرار گیرد و مدیران مدارس مسئول ایجاد ساختارهایی هستند که ضمن ارتقای کیفیت آموزش، سلامت جسمی، روانی و اجتماعی اعضای مدرسه را نیز تضمین کنند (یونسکو، ۲۰۲۱). در این چارچوب، مدیر مدرسه صرفاً یک مدیر اجرایی نیست، بلکه رهبر آموزشی، تسهیل‌گر ارتباطات، سیاست‌گذار مدرسه و حامی سلامت روان محسوب می‌شود که با تصمیم‌گیری‌های خود می‌تواند بر کیفیت روابط انسانی، جو سازمانی، انگیزش معلمان، احساس تعلق دانش‌آموزان و اثربخشی فرایند یاددهی-یادگیری تأثیر عمیقی بگذارد (لیت‌وود، ۲۰۲۰). یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های مدارس موفق، ایجاد محیط یادگیری ایمن است. محیط یادگیری ایمن تنها به امنیت فیزیکی محدود نمی‌شود، بلکه امنیت روانی، عاطفی، اجتماعی و فرهنگی را نیز در بر می‌گیرد. دانش‌آموزان زمانی می‌توانند استعدادهای خود را شکوفا سازند که بدون ترس از تحقیر، تبعیض، خشونت، قلدری یا شکست، فرصت مشارکت فعال در فعالیت‌های آموزشی را داشته باشند. همچنین معلمان نیز زمانی قادر خواهند بود بهترین عملکرد حرفه‌ای خود را ارائه دهند که از حمایت مدیر، همکاران و سیاست‌های سازمانی برخوردار باشند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مدارس دارای جو روانی مثبت، میزان بالاتری از پیشرفت تحصیلی، رضایت شغلی معلمان، مشارکت والدین و سلامت روان دانش‌آموزان را تجربه می‌کنند (هاتی، ۲۰۲۳). از سوی دیگر، مفهوم آموزش فراگیر در سال‌های اخیر جایگاه



ویژه‌های در سیاست‌های آموزشی جهان یافته است. آموزش فراگیر به معنای ایجاد فرصت‌های برابر برای یادگیری همه دانش‌آموزان، صرف‌نظر از تفاوت‌های فردی، جنسیتی، فرهنگی، اقتصادی، زبانی یا توانایی‌های جسمی و ذهنی است. تحقق این هدف مستلزم وجود مدیریتی توانمند است که بتواند با ایجاد فرهنگ پذیرش تفاوت‌ها، حذف تبعیض، توسعه عدالت آموزشی و تقویت مشارکت تمامی ذی‌نفعان، محیطی فراهم آورد که همه دانش‌آموزان احساس ارزشمندی و تعلق داشته باشند (آینسکو، ۲۰۲۰). در چنین محیطی، دانش‌آموزان نه تنها از نظر آموزشی رشد می‌کنند، بلکه مهارت‌های همدلی، احترام به تفاوت‌ها، مسئولیت‌پذیری و تعامل اجتماعی نیز در آنان تقویت می‌شود. مدیریت مدرسه در ایجاد محیط‌های یادگیری حمایت‌کننده، وظایف متعددی بر عهده دارد. برنامه‌ریزی آموزشی، هدایت معلمان، نظارت بر کیفیت تدریس، توسعه فرهنگ مشارکت، حمایت از نوآوری، مدیریت تعارض‌ها، ایجاد ارتباط مؤثر با خانواده‌ها، شناسایی دانش‌آموزان در معرض خطر، هماهنگی با متخصصان سلامت روان و فراهم کردن فرصت‌های رشد حرفه‌ای کارکنان، تنها بخشی از مسئولیت‌های مدیران مدارس است. کیفیت انجام این وظایف تأثیر مستقیمی بر میزان رضایت شغلی کارکنان، کاهش فرسودگی شغلی، افزایش انگیزش معلمان و در نهایت کیفیت آموزش خواهد داشت (دی و همکاران، ۲۰۲۰). تحولات اجتماعی، اقتصادی و فناوری نیز اهمیت سلامت روان در مدارس را دوچندان کرده است. گسترش استفاده از فضای مجازی، افزایش فشارهای تحصیلی، تغییر الگوهای ارتباطی، پیامدهای ناشی از همه‌گیری کووید-۱۹، مشکلات اقتصادی خانواده‌ها و افزایش آسیب‌های اجتماعی موجب شده است که بسیاری از دانش‌آموزان با اضطراب، افسردگی، کاهش انگیزه، احساس تنهایی و مشکلات رفتاری مواجه شوند. این شرایط ضرورت بازنگری در نقش مدارس و مدیران آموزشی را بیش از گذشته آشکار ساخته است؛ به گونه‌ای که امروزه از مدیران مدارس انتظار می‌رود علاوه بر مدیریت آموزشی، توانایی رهبری در حوزه سلامت روان، مدیریت بحران، حمایت اجتماعی و ایجاد تاب‌آوری سازمانی را نیز داشته باشند (دارلینگ-هموند و همکاران، ۲۰۲۲). از سوی دیگر، سلامت روان کارکنان مدارس نیز یکی از عوامل تعیین‌کننده در کیفیت آموزش است. معلمان که از حمایت مدیریتی، امنیت شغلی، عدالت سازمانی و روابط مثبت در محیط کار برخوردارند، انگیزه بیشتری برای تدریس، نوآوری آموزشی و تعامل سازنده با دانش‌آموزان خواهند داشت. در مقابل، فشارهای شغلی، ابهام نقش، تعارض‌های سازمانی و نبود حمایت مدیریتی می‌تواند به فرسودگی شغلی، کاهش رضایت شغلی، افت کیفیت تدریس و حتی ترک حرفه معلمی منجر شود. بنابراین، مدیران مدارس باید هم‌زمان به سلامت روان دانش‌آموزان و کارکنان توجه داشته باشند؛ زیرا این دو مؤلفه ارتباطی دوسویه و تأثیرگذار بر یکدیگر دارند (کولینگ و همکاران، ۲۰۲۱). در مجموع، تغییر رویکرد نظام‌های آموزشی از آموزش صرف به توسعه همه‌جانبه انسان، موجب شده است که نقش مدیریت مدرسه در ایجاد محیط‌های یادگیری ایمن، فراگیر و حمایت‌کننده از سلامت روان بیش از هر زمان دیگری مورد توجه پژوهشگران و سیاست‌گذاران آموزشی قرار گیرد. مدیریت اثربخش می‌تواند با ایجاد فرهنگ مدرسه مثبت، تقویت مشارکت، گسترش عدالت آموزشی، حمایت از معلمان و دانش‌آموزان و توسعه برنامه‌های سلامت‌محور، زمینه ارتقای کیفیت آموزش و بهزیستی روانی تمامی اعضای مدرسه را فراهم سازد. از این‌رو، بررسی ابعاد مختلف نقش مدیریت مدرسه در ایجاد چنین محیط‌هایی، یکی از موضوعات مهم و ضروری پژوهش‌های حوزه مدیریت آموزشی و روان‌شناسی تربیتی به شمار می‌رود. در دهه‌های اخیر، رویکردهای نوین مدیریت آموزشی از الگوهای سنتی و مبتنی بر کنترل و نظارت صرف فاصله گرفته و به سمت



رهبری تحول‌آفرین، مشارکتی و انسان‌محور حرکت کرده‌اند. در این دیدگاه، مدیر مدرسه نه تنها مسئول برنامه‌ریزی، سازماندهی و نظارت بر فعالیت‌های آموزشی است، بلکه به عنوان رهبر فرهنگی و روان‌شناختی مدرسه نیز شناخته می‌شود که وظیفه ایجاد فضایی سرشار از اعتماد، احترام متقابل، همدلی، مشارکت و یادگیری مستمر را بر عهده دارد. پژوهش‌های متعدد نشان داده‌اند که مدیران دارای سبک رهبری تحول‌آفرین با ایجاد چشم‌انداز مشترک، تقویت انگیزش کارکنان، توسعه همکاری‌های حرفه‌ای و حمایت از نوآوری، نقش مؤثری در ارتقای سلامت روان، افزایش رضایت شغلی معلمان و بهبود عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان ایفا می‌کنند (بوش، ۲۰۲۰). یکی از مهم‌ترین شاخص‌های کیفیت مدرسه، «جو مدرسه» است که مجموعه‌ای از ادراکات دانش‌آموزان، معلمان، والدین و کارکنان از روابط انسانی، امنیت، عدالت، مشارکت، حمایت و کیفیت تعاملات اجتماعی را در بر می‌گیرد. جو مثبت مدرسه موجب افزایش احساس تعلق، اعتماد متقابل، مسئولیت‌پذیری، مشارکت فعال و کاهش رفتارهای پرخطر می‌شود. برعکس، جو نامطلوب مدرسه زمینه بروز اضطراب، تعارض، قلدری، خشونت، افت تحصیلی و کاهش انگیزه یادگیری را فراهم می‌سازد. نقش مدیر مدرسه در شکل‌گیری این جو سازمانی بسیار تعیین‌کننده است، زیرا تصمیم‌گیری‌ها، شیوه رهبری و نحوه تعامل وی با معلمان، دانش‌آموزان و خانواده‌ها مستقیماً بر فرهنگ مدرسه اثر می‌گذارد (توران و بکتاش، ۲۰۲۱). با وجود گسترش پژوهش‌های مرتبط با سلامت روان، مدیریت آموزشی و محیط‌های یادگیری، بررسی‌ها نشان می‌دهد که بسیاری از مطالعات تنها بر یکی از این مؤلفه‌ها تمرکز داشته‌اند و کمتر به نقش یکپارچه مدیریت مدرسه در ایجاد محیط‌های یادگیری ایمن، فراگیر و حمایت‌کننده از سلامت روان دانش‌آموزان و کارکنان پرداخته‌اند. همچنین، تغییرات سریع اجتماعی، فناوری و فرهنگی، ضرورت بازنگری در یافته‌های پیشین و ارائه تصویری جامع از نقش مدیریت مدرسه در مواجهه با چالش‌های نوظهور را دوچندان کرده است. از این رو، انجام پژوهش حاضر با رویکرد مروری، می‌تواند با گردآوری و تحلیل یافته‌های پژوهش‌های داخلی و خارجی، تصویری منسجم از راهبردهای مؤثر مدیریت مدرسه در ارتقای سلامت روان و کیفیت محیط‌های یادگیری ارائه دهد. در مجموع، مدیریت مدرسه یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت نظام آموزشی در تحقق اهداف آموزشی، تربیتی و سلامت‌محور به شمار می‌رود. مدیران مدارس با اتخاذ رویکردهای مشارکتی، عدالت‌محور، اخلاق‌مدار و حمایت‌کننده می‌توانند محیط‌هایی ایجاد کنند که در آن دانش‌آموزان احساس امنیت، احترام، تعلق و ارزشمندی داشته باشند و معلمان نیز با انگیزه، رضایت و سلامت روان مطلوب به ایفای نقش حرفه‌ای خود بپردازند. چنین محیط‌هایی نه تنها موجب بهبود عملکرد تحصیلی و رشد اجتماعی دانش‌آموزان می‌شوند، بلکه زمینه‌ساز توسعه سرمایه انسانی، ارتقای کیفیت نظام آموزشی و تحقق اهداف توسعه پایدار نیز خواهند بود. بنابراین، تحلیل نقش مدیریت مدرسه در ایجاد محیط‌های یادگیری ایمن، فراگیر و حمایت‌کننده از سلامت روان، از اهمیت نظری و کاربردی بالایی برخوردار بوده و می‌تواند مبنایی برای طراحی سیاست‌ها، برنامه‌ها و مداخلات مؤثر در حوزه مدیریت آموزشی و سلامت روان مدارس باشد.



۲- بیان مساله

در جهان امروز، مدارس دیگر صرفاً مکان انتقال دانش و مهارت‌های علمی نیستند، بلکه به‌عنوان محیط‌هایی اجتماعی، فرهنگی و روان‌شناختی شناخته می‌شوند که نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری شخصیت، سلامت روان، رشد اجتماعی و موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان ایفا می‌کنند. در این میان، کیفیت مدیریت مدرسه به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر اثربخشی نظام آموزشی، توجه بسیاری از پژوهشگران و سیاست‌گذاران آموزشی را به خود جلب کرده است. مدیر مدرسه با تصمیم‌گیری‌های راهبردی، هدایت منابع انسانی، ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت و فراهم‌سازی شرایط مناسب برای یادگیری، می‌تواند محیطی ایجاد کند که در آن دانش‌آموزان و کارکنان احساس امنیت، تعلق، احترام و حمایت داشته باشند. در مقابل، ضعف در مدیریت مدرسه می‌تواند زمینه‌ساز افزایش تنش‌های روانی، کاهش انگیزش تحصیلی، فرسودگی شغلی معلمان، افت کیفیت آموزش و کاهش اثربخشی برنامه‌های تربیتی شود (جونز و کان، ۲۰۲۱). گزارش‌های بین‌المللی نشان می‌دهد که شیوع مشکلات سلامت روان در میان کودکان و نوجوانان طی سال‌های اخیر روندی افزایشی داشته است. افزایش اضطراب، افسردگی، احساس تنهایی، مشکلات رفتاری، قلدری، خشونت در مدرسه و فشارهای تحصیلی، سلامت روان دانش‌آموزان را به یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های نظام‌های آموزشی تبدیل کرده است. هم‌زمان، معلمان و کارکنان مدارس نیز با چالش‌هایی مانند فشار کاری، مسئولیت‌های متعدد، فرسودگی شغلی و کاهش رضایت شغلی روبه‌رو هستند که این عوامل می‌توانند کیفیت فرایند یاددهی-یادگیری را تحت تأثیر قرار دهند. بر همین اساس، سازمان‌های بین‌المللی بر ضرورت توجه هم‌زمان به سلامت روان دانش‌آموزان و کارکنان مدارس و نقش راهبردی مدیران آموزشی در تحقق این هدف تأکید کرده‌اند (یونیسف، ۲۰۲۳). یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران مدارس، ایجاد محیط‌های یادگیری ایمن است. امنیت در مدرسه تنها به حفاظت فیزیکی از دانش‌آموزان محدود نمی‌شود، بلکه امنیت روانی، عاطفی، اجتماعی و حتی فرهنگی را نیز شامل می‌شود. محیطی ایمن است که در آن دانش‌آموزان بدون ترس از تحقیر، تبعیض، خشونت، طردشدگی یا شکست بتوانند آزادانه دیدگاه‌های خود را بیان کنند، در فعالیت‌های آموزشی مشارکت داشته باشند و استعدادهای خود را شکوفا سازند. همچنین معلمان نیز باید در محیطی فعالیت کنند که از حمایت حرفه‌ای، عدالت سازمانی، احترام متقابل و فرصت‌های رشد شغلی برخوردار باشند. ایجاد چنین محیطی بدون برخورداری از مدیریت توانمند، مشارکت‌جو و آینده‌نگر امکان‌پذیر نخواهد بود (روفی، ۲۰۲۱). از سوی دیگر، رویکرد آموزش فراگیر به یکی از مهم‌ترین سیاست‌های آموزشی جهان تبدیل شده است. آموزش فراگیر بر این اصل استوار است که تمامی دانش‌آموزان، بدون توجه به تفاوت‌های فردی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، قومی، زبانی یا جسمانی، باید فرصت برابر برای یادگیری و مشارکت در فعالیت‌های مدرسه داشته باشند. تحقق این هدف مستلزم آن است که مدیر مدرسه بتواند فرهنگ پذیرش تفاوت‌ها، عدالت آموزشی، احترام متقابل و مشارکت همگانی را در مدرسه نهادینه کند. هرگونه تبعیض، برچسب‌زنی یا محرومیت از فرصت‌های آموزشی، علاوه بر کاهش کیفیت یادگیری، سلامت روان دانش‌آموزان را نیز تهدید می‌کند و احساس تعلق آنان به مدرسه را کاهش می‌دهد (سفای، ۲۰۲۲). علاوه بر این، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که کیفیت روابط انسانی در مدرسه، بیش از امکانات فیزیکی، بر سلامت روان و موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان اثرگذار است. هنگامی که مدیر مدرسه



روابط مبتنی بر اعتماد، احترام، همکاری و گفت‌وگوی سازنده را میان معلمان، دانش‌آموزان و والدین تقویت می‌کند، فضای مدرسه به محیطی یادگیرنده و حمایت‌کننده تبدیل می‌شود. چنین فضایی زمینه افزایش انگیزش، مسئولیت‌پذیری، مشارکت اجتماعی، تاب‌آوری و احساس تعلق را در میان دانش‌آموزان فراهم می‌آورد و از بروز بسیاری از مشکلات رفتاری و روان‌شناختی پیشگیری می‌کند (گرینبرگ، ۲۰۲۳). در مقابل، مدیریت ناکارآمد، نبود ارتباط مؤثر، ضعف در تصمیم‌گیری، بی‌توجهی به نیازهای روان‌شناختی اعضای مدرسه، فقدان برنامه‌های پیشگیرانه و نبود حمایت سازمانی می‌تواند پیامدهای گسترده‌ای برای سلامت روان و کیفیت آموزش به همراه داشته باشد. افزایش استرس، کاهش انگیزه، تعارض‌های بین‌فردی، افت عملکرد تحصیلی، ترک تحصیل، کاهش رضایت شغلی معلمان و افزایش فرسودگی شغلی از جمله پیامدهایی هستند که در بسیاری از مدارس فاقد مدیریت اثربخش مشاهده می‌شوند. این شرایط نه تنها کیفیت آموزش را کاهش می‌دهد، بلکه دستیابی به اهداف تربیتی و توسعه پایدار نظام آموزشی را نیز با چالش مواجه می‌سازد (جنینگز، ۲۰۲۲). از سوی دیگر، تحولات گسترده اجتماعی، توسعه فناوری‌های دیجیتال، گسترش شبکه‌های اجتماعی، تغییر سبک زندگی، افزایش فشارهای اقتصادی خانواده‌ها و پیامدهای بحران‌های جهانی، مسئولیت مدیران مدارس را بیش از گذشته افزایش داده است. مدیران امروز باید علاوه بر برخورداری از دانش مدیریت آموزشی، توانایی هدایت مدرسه در شرایط بحرانی، مدیریت سلامت روان، توسعه مهارت‌های اجتماعی و هیجانی، ایجاد تاب‌آوری سازمانی و برقراری تعامل مؤثر با خانواده‌ها و نهادهای اجتماعی را نیز داشته باشند. این تغییرات نشان می‌دهد که مدیریت مدرسه دیگر صرفاً یک فعالیت اداری نیست، بلکه فرآیندی پیچیده، چندبعدی و انسان‌محور است که موفقیت آن در گرو توجه هم‌زمان به ابعاد آموزشی، روان‌شناختی و اجتماعی مدرسه خواهد بود (نادینگز، ۲۰۲۱). با وجود افزایش توجه پژوهشگران به موضوع سلامت روان در مدارس، بررسی مطالعات پیشین نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از تحقیقات، هر یک از متغیرهای مدیریت مدرسه، سلامت روان، آموزش فراگیر یا امنیت محیط یادگیری را به صورت مستقل بررسی کرده‌اند و مطالعات اندکی به تحلیل هم‌زمان و جامع نقش مدیریت مدرسه در ایجاد محیط‌های یادگیری ایمن، فراگیر و حمایت‌کننده از سلامت روان دانش‌آموزان و کارکنان پرداخته‌اند. در بسیاری از پژوهش‌ها، نقش مدیر مدرسه بیشتر در قالب وظایف اداری، برنامه‌ریزی آموزشی یا نظارت بر عملکرد معلمان تبیین شده و ابعاد روان‌شناختی، اجتماعی و فرهنگی مدیریت مدرسه کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این در حالی است که یافته‌های پژوهش‌های جدید نشان می‌دهد اثربخشی مدارس بیش از هر عامل دیگری به کیفیت رهبری آموزشی و توانایی مدیران در ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت، اعتماد متقابل، حمایت اجتماعی و مشارکت فعال تمامی اعضای مدرسه وابسته است (الیاس، ۲۰۲۱). از سوی دیگر، تغییر نیازهای نسل جدید دانش‌آموزان و افزایش پیچیدگی مسائل روان‌شناختی آنان، انتظارات از مدارس را نیز دگرگون کرده است. امروزه دانش‌آموزان علاوه بر یادگیری دروس، به محیطی نیاز دارند که در آن احساس امنیت، احترام، پذیرش و ارزشمندی داشته باشند و بتوانند بدون نگرانی از قضاوت، تبعیض یا شکست، توانایی‌های خود را شکوفا کنند. تحقق چنین محیطی مستلزم آن است که مدیران مدارس با بهره‌گیری از سبک‌های نوین رهبری، برنامه‌های ارتقای سلامت روان، آموزش مهارت‌های اجتماعی و هیجانی، نظام‌های حمایت روان‌شناختی و مشارکت فعال خانواده‌ها، فضای مدرسه را به محیطی یادگیرنده و سلامت‌محور تبدیل کنند. در چنین شرایطی، مدرسه نه تنها به مکانی برای انتقال دانش، بلکه به بستری برای رشد



همه‌جانبه انسان تبدیل خواهد شد (کالابرس و همکاران، ۲۰۲۲). همچنین، سلامت روان کارکنان مدارس یکی از عوامل اساسی در موفقیت نظام آموزشی محسوب می‌شود. معلمان و کارکنانی که از حمایت مدیر، عدالت سازمانی، فرصت‌های رشد حرفه‌ای و روابط کاری مثبت برخوردارند، انگیزه، تعهد سازمانی و کیفیت عملکرد بالاتری خواهند داشت. در مقابل، نبود حمایت مدیریتی، فشارهای شغلی، ابهام نقش و ضعف ارتباطات سازمانی، احتمال فرسودگی شغلی، استرس، کاهش خلاقیت و افت کیفیت آموزش را افزایش می‌دهد. بنابراین، مدیر مدرسه باید علاوه بر توجه به نیازهای آموزشی دانش‌آموزان، به بهزیستی روانی کارکنان نیز به‌عنوان یکی از پیش‌شرط‌های موفقیت مدرسه توجه ویژه داشته باشد (کیم و همکاران، ۲۰۲۳). علاوه بر این، توسعه آموزش فراگیر بدون برخورداری از مدیریت اثربخش امکان‌پذیر نیست. مدیران مدارس باید با اتخاذ سیاست‌های مبتنی بر عدالت، احترام به تفاوت‌های فردی، کاهش تبعیض، حمایت از گروه‌های آسیب‌پذیر و ایجاد فرصت‌های برابر آموزشی، شرایطی فراهم کنند که تمامی دانش‌آموزان بتوانند بدون احساس طردشدگی یا نابرابری، از امکانات آموزشی بهره‌مند شوند. این امر نه‌تنها موجب افزایش عدالت آموزشی می‌شود، بلکه سرمایه اجتماعی مدرسه، اعتماد میان اعضا و سلامت روان جامعه آموزشی را نیز ارتقا می‌بخشد (هریس و جونز، ۲۰۲۲). از سوی دیگر، اسناد بین‌المللی مرتبط با توسعه پایدار نیز بر نقش مدارس در ارتقای سلامت، رفاه و آموزش باکیفیت تأکید دارند. بر اساس اهداف توسعه پایدار سازمان ملل متحد، آموزش باکیفیت زمانی محقق می‌شود که محیط‌های آموزشی ایمن، فراگیر، برابر و حمایت‌کننده برای تمامی فراگیران فراهم شود. تحقق این اهداف بدون وجود مدیرانی توانمند، آینده‌نگر و برخوردار از مهارت‌های رهبری آموزشی و مدیریت منابع انسانی امکان‌پذیر نخواهد بود (سازمان ملل متحد، ۲۰۲۳). با وجود اهمیت روزافزون این موضوع، در ادبیات پژوهشی فارسی نیز خلأهایی مشاهده می‌شود. بسیاری از مطالعات داخلی بر سلامت روان دانش‌آموزان، فرسودگی شغلی معلمان یا سبک‌های رهبری مدیران به‌صورت جداگانه تمرکز داشته‌اند و کمتر پژوهشی به بررسی تلفیقی این متغیرها در قالب ایجاد محیط‌های یادگیری ایمن، فراگیر و حمایت‌کننده پرداخته است. همچنین، تغییرات سریع اجتماعی، فرهنگی و فناوری، ضرورت بازنگری در یافته‌های گذشته و ارائه چارچوبی جامع برای تبیین نقش مدیریت مدرسه را بیش از پیش آشکار ساخته است. از این‌رو، انجام پژوهشی که بتواند با مرور و تحلیل نظام‌مند مطالعات داخلی و خارجی، ابعاد مختلف نقش مدیریت مدرسه در ارتقای سلامت روان و کیفیت محیط‌های یادگیری را تبیین کند، از اهمیت نظری و کاربردی فراوانی برخوردار است. بر این اساس، مسئله اصلی پژوهش حاضر آن است که با توجه به افزایش مشکلات سلامت روان در میان دانش‌آموزان و کارکنان مدارس، گسترش ضرورت آموزش فراگیر و نیاز روزافزون به ایجاد محیط‌های یادگیری ایمن و حمایت‌کننده، مدیریت مدرسه چگونه می‌تواند از طریق رهبری آموزشی، ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت، توسعه مشارکت، حمایت روان‌شناختی، تقویت عدالت آموزشی و بهبود روابط انسانی، زمینه ارتقای سلامت روان و کیفیت یادگیری را فراهم سازد؟ پاسخ به این پرسش می‌تواند ضمن غنای ادبیات نظری حوزه مدیریت آموزشی، راهنمایی ارزشمند برای مدیران مدارس، برنامه‌ریزان آموزشی و سیاست‌گذاران در طراحی و اجرای برنامه‌های سلامت‌محور و توسعه محیط‌های یادگیری اثربخش باشد.



۳- اهمیت و ضرورت

در سال‌های اخیر، تغییرات گسترده در ساختارهای اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و فناوری، انتظارات از نظام‌های آموزشی را دستخوش تحول کرده است. در گذشته، مهم‌ترین وظیفه مدارس انتقال دانش و مهارت‌های علمی تلقی می‌شد، اما امروزه رسالت مدارس فراتر از آموزش دروس بوده و پرورش دانش‌آموزانی برخوردار از سلامت روان، مهارت‌های اجتماعی، توانایی حل مسئله، تاب‌آوری و مسئولیت‌پذیری نیز از اهداف اساسی نظام‌های آموزشی به شمار می‌رود. تحقق این اهداف مستلزم وجود محیط‌های یادگیری ایمن، فراگیر و حمایت‌کننده است و مدیریت مدرسه به‌عنوان مهم‌ترین رکن اجرایی و راهبردی مدرسه، نقشی اساسی در تحقق این محیط‌ها ایفا می‌کند. مطالعات نشان داده‌اند که کیفیت رهبری مدیران مدارس ارتباط مستقیمی با کیفیت جو مدرسه، سلامت روان دانش‌آموزان، انگیزش تحصیلی، عملکرد معلمان و اثربخشی سازمان آموزشی دارد (لویس و مورفی، ۲۰۲۱). یکی از مهم‌ترین دلایل اهمیت پژوهش حاضر، افزایش نگرانی‌های جهانی درباره سلامت روان کودکان، نوجوانان و کارکنان آموزشی است. در سال‌های اخیر، افزایش اضطراب، افسردگی، فشارهای روانی، خشونت، قلدری، احساس انزوا و کاهش انگیزه تحصیلی در میان دانش‌آموزان، نظام‌های آموزشی را با چالش‌های جدی روبه‌رو کرده است. از سوی دیگر، معلمان نیز به دلیل افزایش حجم وظایف، تغییرات سریع آموزشی، فشارهای شغلی و مسئولیت‌های متعدد، بیش از گذشته در معرض استرس و فرسودگی شغلی قرار دارند. در چنین شرایطی، مدیر مدرسه می‌تواند با ایجاد فضای حمایتی، توسعه فرهنگ گفت‌وگو، تقویت روابط انسانی و فراهم کردن دسترسی به خدمات حمایتی، نقش مؤثری در کاهش این مشکلات ایفا کند (ریچی و همکاران، ۲۰۲۳). ضرورت دیگر انجام این پژوهش، نقش تعیین‌کننده محیط مدرسه در شکل‌گیری شخصیت و آینده دانش‌آموزان است. دانش‌آموزان روزانه بخش قابل توجهی از زمان خود را در مدرسه سپری می‌کنند و بسیاری از نگرش‌ها، رفتارها، ارزش‌ها و مهارت‌های اجتماعی آنان در همین محیط شکل می‌گیرد. اگر فضای مدرسه مبتنی بر امنیت، عدالت، احترام و مشارکت باشد، دانش‌آموزان احساس تعلق بیشتری به مدرسه پیدا کرده، اعتمادبه‌نفس آنان افزایش می‌یابد و انگیزه بیشتری برای یادگیری خواهند داشت. در مقابل، وجود تبعیض، بی‌عدالتی، روابط ناسالم، بی‌توجهی به نیازهای روان‌شناختی و ضعف مدیریت می‌تواند زمینه بروز مشکلات رفتاری، افت تحصیلی، ترک تحصیل و آسیب‌های روانی را فراهم سازد (داروینگ و همکاران، ۲۰۲۲). یکی دیگر از ابعاد اهمیت این پژوهش، توجه به مفهوم آموزش فراگیر است. امروزه عدالت آموزشی یکی از مهم‌ترین شاخص‌های کیفیت نظام‌های آموزشی محسوب می‌شود و مدارس موظف‌اند فرصت‌های برابر یادگیری را برای همه دانش‌آموزان، بدون توجه به جنسیت، وضعیت اقتصادی، پیشینه فرهنگی، قومیت یا توانایی‌های جسمی و ذهنی فراهم کنند. تحقق این هدف نیازمند مدیریتی است که بتواند فرهنگ احترام به تفاوت‌های فردی، مشارکت همگانی و پذیرش تنوع را در مدرسه نهادینه سازد. در چنین شرایطی، دانش‌آموزان احساس امنیت و ارزشمندی بیشتری خواهند داشت و سلامت روان آنان نیز ارتقا خواهد یافت (فلوریان و اسپرات، ۲۰۲۱). از سوی دیگر، کیفیت عملکرد معلمان نیز تا حد زیادی تحت تأثیر سبک مدیریت مدرسه قرار دارد. مدیرانی که از شیوه‌های رهبری مشارکتی، حمایت‌گر و تحول‌آفرین استفاده می‌کنند، زمینه رشد حرفه‌ای معلمان، افزایش رضایت شغلی، تقویت انگیزه و کاهش فرسودگی شغلی را فراهم



می‌آورند. در مقابل، مدیریت اقتدارگرایانه، نبود حمایت سازمانی، ضعف ارتباطات و تصمیم‌گیری‌های غیرمشارکتی، کیفیت تدریس را کاهش داده و بر سلامت روان کارکنان اثر منفی می‌گذارد. از این‌رو، بررسی نقش مدیریت مدرسه در حمایت از کارکنان، نه تنها از منظر سلامت روان، بلکه از نظر ارتقای کیفیت آموزش نیز ضروری است (لی و واکر، ۲۰۲۲). همچنین، یافته‌های پژوهش‌های جدید نشان می‌دهد که مدارس دارای فرهنگ سازمانی مثبت، میزان بیشتری از مشارکت والدین، احساس تعلق دانش‌آموزان، همکاری معلمان و موفقیت تحصیلی را تجربه می‌کنند. ایجاد چنین فرهنگی نیازمند مدیری است که بتواند روابط مبتنی بر اعتماد، همدلی، مسئولیت‌پذیری و تعامل سازنده را در میان اعضای مدرسه گسترش دهد. در حقیقت، مدیر مدرسه با کیفیت تصمیم‌گیری‌ها و شیوه رهبری خود می‌تواند بر تمامی ابعاد عملکرد مدرسه، از سلامت روان گرفته تا پیشرفت تحصیلی، اثرگذار باشد (مک‌لئود و همکاران، ۲۰۲۳). از منظر سیاست‌گذاری آموزشی نیز این پژوهش دارای اهمیت فراوان است. بسیاری از کشورها در سال‌های اخیر، برنامه‌های سلامت روان مدرسه‌محور، آموزش مهارت‌های اجتماعی و هیجانی، پیشگیری از خشونت و ارتقای رفاه روانی را در سیاست‌های آموزشی خود گنجانده‌اند. موفقیت این برنامه‌ها تا حد زیادی به توانایی مدیران مدارس در اجرای صحیح، هماهنگی میان معلمان، مشاوران، خانواده‌ها و سایر نهادهای مرتبط وابسته است. بنابراین، شناسایی ابعاد مختلف نقش مدیریت مدرسه می‌تواند به تدوین سیاست‌های کارآمدتر در حوزه آموزش و سلامت روان کمک کند (شبکه بین‌المللی آموزش و رفاه، ۲۰۲۳). از جنبه علمی نیز انجام این پژوهش ضروری است؛ زیرا مرور مطالعات پیشین نشان می‌دهد که بیشتر پژوهش‌ها هر یک از متغیرهای مدیریت مدرسه، سلامت روان، جو مدرسه یا آموزش فراگیر را به‌صورت جداگانه بررسی کرده‌اند و پژوهش جامعی که این متغیرها را در قالب یک چارچوب منسجم تحلیل کند، محدود است. این پژوهش با گردآوری، تحلیل و تلفیق یافته‌های مطالعات داخلی و خارجی، می‌تواند تصویری جامع از نقش مدیریت مدرسه در ایجاد محیط‌های یادگیری ایمن، فراگیر و حمایت‌کننده ارائه داده و شکاف موجود در ادبیات پژوهش را کاهش دهد (موریسون و همکاران، ۲۰۲۲). در نهایت، اهمیت این پژوهش از آن جهت است که نتایج آن می‌تواند برای مدیران مدارس، معلمان، مشاوران، برنامه‌ریزان آموزشی، مسئولان آموزش و پرورش و پژوهشگران حوزه مدیریت آموزشی کاربردهای فراوانی داشته باشد. یافته‌های این مطالعه می‌تواند مبنایی برای طراحی برنامه‌های توانمندسازی مدیران، تدوین راهنماهای مدیریت سلامت روان، اصلاح سیاست‌های آموزشی، ارتقای کیفیت محیط‌های یادگیری و افزایش سطح بهزیستی روانی دانش‌آموزان و کارکنان باشد. از این‌رو، تحلیل نقش مدیریت مدرسه در ایجاد محیط‌های یادگیری ایمن، فراگیر و حمایت‌کننده، نه تنها به توسعه دانش نظری در حوزه مدیریت آموزشی کمک می‌کند، بلکه راهکارهایی عملی برای ارتقای کیفیت مدارس، افزایش سلامت روان جامعه آموزشی و بهبود اثربخشی نظام تعلیم و تربیت ارائه خواهد کرد.

۴- پیشینه پژوهش

پیشینه پژوهش یکی از مهم‌ترین بخش‌های هر مطالعه علمی است که از طریق بررسی و تحلیل پژوهش‌های انجام‌شده، زمینه شناخت وضعیت موجود، شناسایی خلأهای پژوهشی و تبیین جایگاه پژوهش حاضر را فراهم می‌کند. مرور مطالعات پیشین نشان



می‌دهد که طی سال‌های اخیر، موضوع مدیریت مدرسه و نقش آن در ایجاد محیط‌های یادگیری ایمن، فراگیر و حمایت‌کننده از سلامت روان، به یکی از محورهای اصلی پژوهش‌های حوزه مدیریت آموزشی، روان‌شناسی تربیتی و سلامت مدارس تبدیل شده است. افزایش مشکلات سلامت روان دانش‌آموزان، گسترش رویکرد آموزش فراگیر، اهمیت جو مدرسه و توجه به بهزیستی روانی کارکنان آموزشی، موجب شده است که پژوهشگران نقش مدیران مدارس را فراتر از مدیریت اداری دانسته و آن را عاملی کلیدی در ایجاد فرهنگ مدرسه، ارتقای کیفیت یادگیری و حمایت از سلامت روان اعضای مدرسه معرفی کنند. حسینی درونکلایی، طالبی و قاسم‌زاده (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «بررسی وضعیت محیط روانی-اجتماعی مدارس ایران بر اساس الگوی مدارس دوستدار کودک» به بررسی وضعیت جو روانی و اجتماعی مدارس پرداختند. نتایج نشان داد که محیط روانی-اجتماعی مدرسه، نقش مهمی در احساس امنیت، سلامت روان، مشارکت دانش‌آموزان و کیفیت یادگیری دارد و مدیران مدارس با ایجاد فضای حمایتی، تقویت ارتباط با خانواده‌ها و ترویج فرهنگ احترام می‌توانند کیفیت این محیط را ارتقا دهند. افشاری، کاوه، لنکرانی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان «توانمندسازی معلمان برای شناسایی، هدایت و ارجاع دانش‌آموزان دارای مشکلات رفتاری و سلامت روان» نشان دادند که آموزش معلمان با حمایت مدیران مدارس، موجب افزایش توانایی آنان در شناسایی مشکلات سلامت روان دانش‌آموزان و ارجاع به‌موقع آنان به مراکز تخصصی می‌شود. یافته‌های این مطالعه بر نقش مدیریت مدرسه در اجرای برنامه‌های سلامت‌محور تأکید دارد. اربابی، رحمتی‌سنگر و یه (۱۴۰۳) در مطالعه‌ای با عنوان «ادراک دانش‌آموزان از عوامل مؤثر بر مدرسه شاد» نشان دادند که دانش‌آموزان، مشارکت در تصمیم‌گیری، روابط محترمانه با مدیران و معلمان، توجه به سلامت روان و ایجاد فضای شاد و حمایت‌کننده را از مهم‌ترین ویژگی‌های مدارس موفق می‌دانند. پژوهشگران نتیجه گرفتند که سبک مدیریت مدرسه تأثیر مستقیمی بر احساس تعلق، انگیزش و رفاه روانی دانش‌آموزان دارد. حسینی درونکلایی و همکاران (۱۴۰۲) در مطالعه اعتبارسنجی نسخه فارسی «پروفایل محیط روانی-اجتماعی مدارس» گزارش کردند که این ابزار می‌تواند وضعیت محیط روانی مدارس را به‌خوبی ارزیابی کند و مدیران مدارس با استفاده از نتایج آن قادر خواهند بود برنامه‌هایی برای بهبود امنیت روانی، مشارکت و عدالت آموزشی طراحی کنند. افشاری و همکاران (۱۴۰۱) در ارزیابی اجرای برنامه ارتقای سلامت روان در مدارس ایران دریافتند که همکاری مدیران، معلمان و مشاوران مدرسه موجب افزایش آگاهی معلمان نسبت به اختلالات روان‌شناختی و بهبود فرآیند حمایت از دانش‌آموزان شده است. همچنین نقش مدیر مدرسه در هماهنگی میان خانواده، مدرسه و مراکز مشاوره بسیار تعیین‌کننده گزارش شد. اربابی و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهش کیفی دیگری پیرامون مدرسه شاد و سلامت روان دانش‌آموزان نتیجه گرفتند که ایجاد فضای مشارکتی، توجه به علایق دانش‌آموزان، کاهش فضای تنبیهی و تقویت تعاملات انسانی، از مهم‌ترین راهکارهای مدیریتی برای ارتقای سلامت روان و افزایش کیفیت محیط یادگیری در مدارس ایران است. رافرتی و گریفیت (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان رهبری مدرسه و ارتقای سلامت روان در محیط‌های آموزشی، با مرور نظام‌مند ۵۸ مطالعه، نقش مدیران مدارس را در توسعه برنامه‌های سلامت روان بررسی کردند. نتایج نشان داد که مدیرانی که از سبک رهبری تحول‌آفرین و مشارکتی استفاده می‌کنند، توانسته‌اند میزان اضطراب و مشکلات رفتاری دانش‌آموزان را کاهش داده و احساس تعلق به مدرسه را افزایش دهند. همچنین حمایت مستمر مدیران از معلمان، کیفیت اجرای برنامه‌های سلامت روان را بهبود بخشیده است. جونز، گرینبرگ و



کان (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای با عنوان رهبری آموزشی و ایجاد محیط‌های یادگیری ایمن، بیان کردند که جو مثبت مدرسه، احساس امنیت روانی و روابط مبتنی بر اعتماد، تحت تأثیر مستقیم شیوه مدیریت مدرسه قرار دارد. یافته‌های آنان نشان داد که مدارس دارای مدیران مشارکت‌جو، از نظر عملکرد تحصیلی، سلامت روان و مشارکت اجتماعی دانش‌آموزان وضعیت مطلوب‌تری دارند. جنینگز و فرانکل (۲۰۲۲) در پژوهشی درباره بهزیستی معلمان و نقش رهبری مدیران مدارس دریافتند که مدیرانی که از کارکنان حمایت حرفه‌ای و عاطفی می‌کنند، موجب کاهش فرسودگی شغلی، افزایش رضایت شغلی و بهبود کیفیت تدریس می‌شوند. پژوهشگران نتیجه گرفتند که سلامت روان معلمان پیش‌شرط ارتقای کیفیت آموزش است. سفای و سیمونس (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای با عنوان مدارس فراگیر و سلامت روان دانش‌آموزان گزارش کردند که ایجاد محیط‌های فراگیر، احترام به تفاوت‌های فردی، مشارکت دانش‌آموزان و عدالت آموزشی، علاوه بر افزایش احساس تعلق، موجب کاهش مشکلات هیجانی و رفتاری دانش‌آموزان می‌شود. آنان نقش مدیران مدارس را در تحقق فرهنگ فراگیر بسیار مهم ارزیابی کردند. هریس و جونز (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان رهبری مدرسه در عصر پسا کرونا نشان دادند که مدیران مدارس برای پاسخگویی به نیازهای جدید دانش‌آموزان باید علاوه بر مهارت‌های مدیریتی، توانایی مدیریت بحران، حمایت روان‌شناختی، ایجاد تاب‌آوری سازمانی و توسعه فرهنگ همکاری را نیز داشته باشند. نتایج این پژوهش بیانگر آن است که موفقیت مدارس در شرایط بحرانی تا حد زیادی به کیفیت رهبری مدیران وابسته است. گرینبرگ (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان ارتقای سلامت روان در مدارس؛ رویکردی نظام‌مند بیان کرد که مدارس زمانی می‌توانند سلامت روان دانش‌آموزان را ارتقا دهند که مدیران، معلمان، خانواده‌ها و متخصصان سلامت روان در قالب یک نظام هماهنگ همکاری کنند. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدیریت اثربخش مدرسه، محور اصلی موفقیت برنامه‌های ارتقای سلامت روان است. بررسی پژوهش‌های داخلی و خارجی نشان می‌دهد که مدیریت مدرسه یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر ایجاد محیط‌های یادگیری ایمن، فراگیر و حمایت‌کننده از سلامت روان دانش‌آموزان و کارکنان است. اغلب پژوهش‌های داخلی بر نقش مدیران در بهبود جو مدرسه، افزایش احساس امنیت، توسعه برنامه‌های سلامت روان، مشارکت خانواده‌ها و ارتقای کیفیت آموزش تأکید کرده‌اند. همچنین نتایج مطالعات داخلی نشان می‌دهد که مدیران با ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت، تقویت روابط انسانی، حمایت از معلمان و توسعه برنامه‌های پیشگیرانه، می‌توانند به بهبود سلامت روان و کاهش مشکلات رفتاری دانش‌آموزان کمک کنند. در پژوهش‌های خارجی نیز بر اهمیت رهبری آموزشی، مدیریت تحول‌آفرین، آموزش فراگیر، عدالت آموزشی، حمایت روان‌شناختی و توسعه فرهنگ مشارکت تأکید شده است. یافته‌های این مطالعات نشان می‌دهد که کیفیت مدیریت مدرسه نه تنها بر عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان، بلکه بر سلامت روان، احساس تعلق، رضایت شغلی معلمان، کیفیت تدریس و اثربخشی کلی مدرسه تأثیر مستقیم دارد. همچنین پژوهشگران بر این باورند که مدیران مدارس باید از نقش سنتی و اداری فاصله گرفته و به رهبران آموزشی، تسهیل‌گران یادگیری و حامیان سلامت روان تبدیل شوند. با وجود گسترش پژوهش‌ها در این حوزه، بررسی پیشینه نشان می‌دهد که بیشتر مطالعات، هر یک از متغیرهای مدیریت مدرسه، سلامت روان، آموزش فراگیر یا جو مدرسه را به صورت جداگانه بررسی کرده‌اند و پژوهش‌های اندکی به تحلیل هم‌زمان نقش مدیریت مدرسه در ایجاد محیط‌های یادگیری ایمن، فراگیر و حمایت‌کننده از سلامت روان دانش‌آموزان و کارکنان پرداخته‌اند. همچنین در پژوهش‌های داخلی، مطالعات مروری



جامعی که بتواند یافته‌های پژوهش‌های مختلف را تلفیق و چارچوبی منسجم برای تبیین نقش مدیریت مدرسه ارائه کند، محدود است. از این رو، پژوهش حاضر می‌تواند با مرور و تحلیل نظام‌مند مطالعات داخلی و خارجی، ضمن پر کردن این خلأ پژوهشی، تصویری جامع از ابعاد مختلف مدیریت مدرسه در ارتقای سلامت روان و کیفیت محیط‌های یادگیری ارائه دهد و مبنایی برای تصمیم‌گیری مدیران، برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران آموزشی فراهم سازد.

۵- روش شناسی

پژوهشگر در این پژوهش از روش علمی- ترویجی «مروری» استفاده کرده است. مقالات مروری به بررسی یک حوزه پژوهشی می‌پردازند و روند مطالعات و پیشرفت‌های آن حوزه را ترسیم می‌کند. معمولاً دو گروه از پژوهشگران به نگارش پژوهش‌های مروری اقدام می‌کنند: گروه اول، پیشکسوتان و محققان صاحب نام یک حوزه پژوهشی هستند، که اغلب به دعوت ناشران می‌نویسند. این پژوهش‌ها، خطوط اصلی پژوهش در حوزه مورد مطالعه را ترسیم می‌کند. گروه دوم، پژوهشگران تازه وارد در یک حوزه موضوعی اند که در مرحله مقدماتی قرار دارند. آن‌ها برای بررسی جنبه‌های گوناگون کار خود، ابتدا اقدام به نگارش پژوهش‌های مروری می‌کنند. مثل دانشجویان فوق لیسانس و دکتری که برای پایان نامه تحصیلی خود بایستی پیشینه موضوعی آن حوزه را مطالعه کنند. نتیجه این مطالعه را می‌توان برای تدوین پژوهش مروری استفاده کرد (منصوریان، ۱۳۹۶).

۶- یافته ها

یافته‌های حاصل از بررسی و تحلیل مطالعات پیشین نشان داد که مدیریت مدرسه به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اساسی نظام آموزشی، نقش تعیین‌کننده‌ای در ایجاد محیط‌های یادگیری ایمن، فراگیر و حمایت‌کننده از سلامت روان دانش‌آموزان و کارکنان دارد. بررسی پژوهش‌های داخلی و خارجی بیانگر آن است که مدیریت اثربخش مدرسه تنها به برنامه‌ریزی آموزشی و نظارت اداری محدود نمی‌شود، بلکه مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط با ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت، توسعه روابط انسانی، حمایت روان‌شناختی، تقویت مشارکت اجتماعی و فراهم‌سازی شرایط مناسب برای رشد همه‌جانبه اعضای مدرسه را دربرمی‌گیرد. یافته‌های این پژوهش نشان داد که مدیران مدارس از طریق اتخاذ رویکردهای رهبری مشارکتی و تحول‌آفرین می‌توانند نقش مهمی در ارتقای سلامت روان دانش‌آموزان و کارکنان ایفا کنند. یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش حاضر، تأثیر مستقیم سبک مدیریت مدرسه بر شکل‌گیری جو روانی و اجتماعی مدرسه بود. نتایج مطالعات بررسی‌شده نشان داد مدارس که مدیران آن‌ها از سبک‌های رهبری حمایتی، مشارکتی و تحول‌آفرین استفاده می‌کنند، از سطح بالاتری از اعتماد، همکاری، احساس تعلق و امنیت روانی برخوردار هستند. این یافته با نتایج پژوهش جونز، گرینبرگ و کان (۲۰۲۳) همسو است که نشان دادند رهبری مدرسه از طریق ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد و حمایت اجتماعی می‌تواند زمینه شکل‌گیری محیط‌های یادگیری ایمن را فراهم کند. همچنین یافته حاضر با پژوهش‌های داخلی حسینی درونکلائی و همکاران (۱۴۰۲) هماهنگ است که تأکید کردند کیفیت محیط روانی-اجتماعی مدرسه تحت تأثیر مستقیم عملکرد مدیران قرار دارد و مدیران نقش مهمی در ایجاد فضای مثبت و حمایت‌کننده برای دانش‌آموزان



ایفا می‌کنند. یافته دیگر پژوهش حاضر نشان داد که مدیریت مدرسه در ارتقای سلامت روان دانش‌آموزان نقش پیشگیرانه و حمایتی دارد. نتایج مطالعات مورد بررسی بیانگر آن است که مدیرانی که برنامه‌های سلامت روان، آموزش مهارت‌های اجتماعی و هیجانی، فعالیت‌های مشارکتی و حمایت‌های مشاوره‌ای را در مدرسه تقویت می‌کنند، موجب کاهش مشکلات رفتاری، اضطراب، احساس تنهایی و بی‌انگیزگی دانش‌آموزان می‌شوند. این نتیجه با یافته‌های گرینبرگ (۲۰۲۳) مطابقت دارد که سلامت روان دانش‌آموزان را نتیجه تعامل هماهنگ میان مدیریت مدرسه، معلمان، خانواده‌ها و متخصصان حوزه سلامت روان دانسته است. همچنین نتایج پژوهش افشاری و همکاران (۱۴۰۱) نشان داد که توانمندسازی معلمان و حمایت مدیران از اجرای برنامه‌های سلامت روان، موجب افزایش توانایی مدرسه در شناسایی و مدیریت مشکلات روان‌شناختی دانش‌آموزان می‌شود. از دیگر یافته‌های مهم، نقش مدیریت مدرسه در ایجاد محیط‌های یادگیری فراگیر بود. نتایج نشان داد که مدیرانی که بر عدالت آموزشی، پذیرش تفاوت‌های فردی، مشارکت همه دانش‌آموزان و حذف موانع یادگیری تأکید دارند، موفق‌تر از سایر مدیران در ایجاد مدارس فراگیر عمل می‌کنند. این یافته با نتایج پژوهش سفای و سیموئس (۲۰۲۲) هماهنگ است که بیان کردند آموزش فراگیر زمانی تحقق می‌یابد که مدرسه به محیطی تبدیل شود که همه دانش‌آموزان در آن احساس ارزشمندی و تعلق داشته باشند. همچنین پژوهش‌های داخلی نیز نشان داده‌اند که نگرش مثبت مدیران نسبت به تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان، یکی از عوامل مهم موفقیت برنامه‌های آموزش فراگیر است. یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که مدیریت مدرسه تأثیر قابل توجهی بر سلامت روان و بهزیستی شغلی کارکنان دارد. نتایج مطالعات بررسی‌شده نشان داد که حمایت مدیریتی، مشارکت دادن معلمان در تصمیم‌گیری‌ها، توجه به نیازهای حرفه‌ای کارکنان و ایجاد فرصت‌های رشد شغلی، موجب افزایش رضایت شغلی و کاهش فرسودگی شغلی معلمان می‌شود. این یافته با نتایج پژوهش جنینگز و فرانکل (۲۰۲۲) همخوان است که تأکید کردند سلامت روان معلمان ارتباط مستقیمی با کیفیت رهبری مدیران مدارس دارد. همچنین نتایج مطالعات داخلی درباره جو سازمانی مدارس نشان داده است که مدیرانی که روابط انسانی مثبت و حمایت سازمانی را تقویت می‌کنند، زمینه افزایش انگیزش و تعهد کارکنان را فراهم می‌سازند. مقایسه یافته‌های پژوهش حاضر با مطالعات پیشین نشان می‌دهد که اگرچه در گذشته بیشتر پژوهش‌ها بر نقش مدیر مدرسه در پیشرفت تحصیلی و عملکرد آموزشی تأکید داشتند، اما مطالعات جدید نگاه گسترده‌تری به مدیریت مدرسه دارند و آن را عاملی مؤثر بر سلامت روان، رفاه اجتماعی و کیفیت زندگی مدرسه‌ای می‌دانند. در واقع، یافته‌های جدید نشان می‌دهد که مدرسه موفق تنها مدرسه‌ای نیست که دانش‌آموزان آن نمرات بالایی کسب می‌کنند، بلکه مدرسه‌ای است که بتواند محیطی امن، عادلانه، حمایت‌کننده و رشددهنده برای تمامی اعضای خود فراهم سازد. همچنین یافته‌های این پژوهش نشان داد که مشارکت خانواده‌ها و ارتباط مؤثر میان مدرسه و جامعه از عوامل مکمل مدیریت موفق مدرسه است. مدیرانی که زمینه تعامل سازنده با والدین، مشاوران و نهادهای اجتماعی را فراهم می‌کنند، توانایی بیشتری در حل مشکلات دانش‌آموزان و ارتقای سلامت روان آنان دارند. این نتیجه با دیدگاه پژوهش‌های جدید در حوزه مدیریت آموزشی همسو است که مدرسه را یک نظام اجتماعی پویا می‌دانند و موفقیت آن را وابسته به همکاری تمامی ذی‌نفعان آموزشی معرفی می‌کنند. در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مدیریت مدرسه نقش محوری در شکل‌دهی به کیفیت محیط یادگیری دارد و می‌تواند از طریق ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت، حمایت از



معلمان، توسعه آموزش فراگیر، اجرای برنامه‌های سلامت روان و تقویت مشارکت اجتماعی، زمینه رشد همه‌جانبه دانش‌آموزان و کارکنان را فراهم کند. مقایسه نتایج این پژوهش با یافته‌های مطالعات داخلی و خارجی نشان می‌دهد که در تمامی پژوهش‌ها، مدیریت اثربخش به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت مدارس معرفی شده است. بنابراین، سرمایه‌گذاری بر توانمندسازی مدیران مدارس و توسعه مهارت‌های رهبری آموزشی آنان، می‌تواند گامی اساسی در جهت ایجاد مدارس سالم، ایمن و فراگیر باشد.

جدول ۱. تحلیل مؤلفه‌های مدیریت مدرسه در ایجاد محیط‌های یادگیری ایمن، فراگیر و حمایت‌کننده از سلامت روان دانش‌آموزان و کارکنان

مؤلفه مدیریت مدرسه	نقش در محیط یادگیری	پیامدهای اصلی
رهبری تحول‌آفرین مدیر	ایجاد چشم‌انداز مشترک، انگیزش و حمایت از تغییرات مثبت	افزایش انگیزش، مشارکت و احساس تعلق
ایجاد جو مثبت مدرسه	تقویت اعتماد، احترام و روابط انسانی سازنده	ارتقای امنیت روانی و کاهش تعارض‌ها
حمایت از سلامت روان	اجرای برنامه‌های مشاوره‌ای و پیشگیرانه	کاهش اضطراب، استرس و مشکلات رفتاری
توسعه آموزش فراگیر	توجه به تفاوت‌های فردی و ایجاد فرصت برابر	افزایش عدالت آموزشی و پذیرش اجتماعی
حمایت از معلمان و کارکنان	توجه به نیازهای حرفه‌ای و روانی کارکنان	کاهش فرسودگی شغلی و افزایش رضایت شغلی
مشارکت خانواده و جامعه	تقویت همکاری میان مدرسه و ذی‌نفعان	بهبود حمایت اجتماعی و عملکرد دانش‌آموزان
مدیریت تعارض و پیشگیری از آسیب‌ها	ایجاد قوانین روشن و حل سازنده مشکلات	افزایش احساس امنیت و آرامش مدرسه
توانمندسازی مدیران و معلمان	توسعه مهارت‌های مدیریتی و ارتباطی	افزایش اثربخشی مدرسه و کیفیت یادگیری

۷- نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف تحلیل نقش مدیریت مدرسه در ایجاد محیط‌های یادگیری ایمن، فراگیر و حمایت‌کننده از سلامت روان دانش‌آموزان و کارکنان انجام شد. بررسی و تحلیل مطالعات انجام‌شده نشان داد که مدیریت مدرسه یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر کیفیت محیط آموزشی و شکل‌گیری فرهنگ مدرسه است و نقش آن فراتر از انجام وظایف اداری و سازمانی است. مدیران مدارس در شرایط کنونی به‌عنوان رهبران آموزشی و تسهیل‌کنندگان رشد فردی و اجتماعی دانش‌آموزان شناخته می‌شوند و تصمیم‌ها، رفتارها و سبک مدیریتی آنان می‌تواند به‌طور مستقیم بر سلامت روان، احساس امنیت، انگیزش، مشارکت و عملکرد اعضای مدرسه اثر بگذارد. نتایج این پژوهش نشان داد که یکی از مهم‌ترین کارکردهای مدیریت مدرسه، ایجاد محیطی امن از نظر روانی، اجتماعی و عاطفی است. محیط یادگیری ایمن محیطی است که در آن دانش‌آموزان و کارکنان احساس احترام، ارزشمندی، حمایت و تعلق داشته باشند و بتوانند بدون ترس از قضاوت، تبعیض یا شکست، در فعالیت‌های آموزشی و اجتماعی مشارکت کنند. یافته‌های



پژوهش‌های بررسی‌شده نشان می‌دهد که مدیرانی که از رویکردهای مشارکتی، تحول‌آفرین و حمایت‌گر استفاده می‌کنند، موفق‌تر از سایر مدیران در ایجاد چنین فضاهایی عمل می‌کنند. این مدیران با تقویت ارتباطات انسانی، ایجاد اعتماد میان اعضای مدرسه، حل مؤثر تعارض‌ها و حمایت از نیازهای روان‌شناختی افراد، زمینه شکل‌گیری یک فرهنگ مدرسه‌ای مثبت را فراهم می‌سازند. یکی از نتایج اساسی پژوهش حاضر، تأکید بر نقش مدیریت مدرسه در ارتقای سلامت روان دانش‌آموزان است. امروزه مشکلاتی مانند اضطراب، افسردگی، فشارهای تحصیلی، احساس تنهایی و مشکلات رفتاری در میان دانش‌آموزان به یکی از دغدغه‌های اصلی نظام‌های آموزشی تبدیل شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدارس می‌توانند با مدیریت صحیح، اجرای برنامه‌های پیشگیرانه، تقویت مهارت‌های اجتماعی و هیجانی، حمایت از فعالیت‌های مشاوره‌ای و ایجاد روابط مثبت میان دانش‌آموزان و معلمان، نقش مهمی در کاهش این مشکلات داشته باشند. در این میان، مدیر مدرسه به‌عنوان هماهنگ‌کننده اصلی فعالیت‌های آموزشی و تربیتی، نقش کلیدی در هدایت برنامه‌های سلامت روان و تبدیل مدرسه به محیطی حمایت‌کننده ایفا می‌کند. از دیگر نتایج مهم این پژوهش، تأثیر مدیریت مدرسه بر سلامت روان و بهزیستی کارکنان آموزشی بود. معلمان و کارکنان مدارس زمانی می‌توانند عملکرد مطلوبی داشته باشند که در محیط کاری خود احساس امنیت، حمایت و رضایت داشته باشند. نتایج مطالعات نشان داد که سبک مدیریتی مناسب، توجه به نیازهای حرفه‌ای معلمان، مشارکت دادن آنان در تصمیم‌گیری‌ها، فراهم کردن فرصت‌های رشد شغلی و ایجاد روابط مبتنی بر احترام، موجب افزایش انگیزه و کاهش فرسودگی شغلی کارکنان می‌شود. بنابراین، توجه به سلامت روان معلمان نباید به‌عنوان موضوعی جدا از مدیریت مدرسه در نظر گرفته شود، بلکه بخشی اساسی از مدیریت اثربخش مدرسه محسوب می‌شود. یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که تحقق آموزش فراگیر بدون نقش‌آفرینی فعال مدیران مدارس امکان‌پذیر نیست. آموزش فراگیر نیازمند ایجاد فرهنگی است که در آن تفاوت‌های فردی، فرهنگی، اجتماعی و توانایی‌های مختلف دانش‌آموزان پذیرفته شود و همه افراد فرصت برابر برای یادگیری و مشارکت داشته باشند. مدیران مدارس با تدوین سیاست‌های عادلانه، حمایت از دانش‌آموزان دارای نیازهای متفاوت، کاهش موانع یادگیری و تقویت همکاری میان معلمان و خانواده‌ها می‌توانند زمینه تحقق عدالت آموزشی را فراهم کنند. بر این اساس، مدیریت مدرسه نه تنها یک عامل اجرایی، بلکه یک عامل فرهنگی و ارزشی در ایجاد مدرسه‌ای فراگیر و عادلانه است. مقایسه نتایج پژوهش حاضر با مطالعات داخلی و خارجی نشان داد که یافته‌های پژوهش‌های مختلف در یک نقطه مشترک هم‌راستا هستند و آن، اهمیت نقش مدیر مدرسه در شکل‌دهی به کیفیت تجربه آموزشی دانش‌آموزان و کارکنان است. پژوهش‌های داخلی بیشتر بر نقش مدیران در بهبود جو مدرسه، افزایش احساس امنیت، ارتقای سلامت روان و توسعه روابط انسانی تأکید داشته‌اند. پژوهش‌های خارجی نیز بر اهمیت رهبری تحول‌آفرین، مدیریت مبتنی بر شواهد، حمایت از معلمان، توسعه فرهنگ مدرسه‌ای مثبت و اجرای برنامه‌های جامع سلامت روان تأکید کرده‌اند. این همگرایی یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیریت مدرسه یکی از عوامل بنیادین در موفقیت نظام آموزشی و ارتقای رفاه روانی جامعه مدرسه‌ای است. با وجود اهمیت فراوان مدیریت مدرسه، نتایج پژوهش نشان می‌دهد که تحقق این نقش نیازمند توانمندسازی مدیران و تغییر نگرش نسبت به مفهوم مدیریت آموزشی است. مدیران مدارس برای پاسخگویی به نیازهای جدید آموزشی و روان‌شناختی، باید علاوه بر مهارت‌های سنتی مدیریت، از دانش و توانایی‌هایی در زمینه رهبری عاطفی، مدیریت سلامت روان،



ارتباط مؤثر، حل تعارض، آموزش فراگیر و ایجاد فرهنگ مشارکتی برخوردار باشند. بنابراین، طراحی دوره‌های آموزشی تخصصی برای مدیران مدارس و توجه به شایستگی‌های روان‌شناختی و رهبری آنان، می‌تواند نقش مهمی در ارتقای کیفیت مدارس داشته باشد. در نهایت، می‌توان نتیجه گرفت که ایجاد محیط‌های یادگیری ایمن، فراگیر و حمایت‌کننده از سلامت روان، فرآیندی چندبعدی است که موفقیت آن به تعامل میان مدیریت مدرسه، معلمان، دانش‌آموزان، خانواده‌ها و نظام سیاست‌گذاری آموزشی وابسته است. مدیریت مدرسه در مرکز این فرآیند قرار دارد و می‌تواند با ایجاد فرهنگ اعتماد، حمایت، عدالت و مشارکت، مدرسه را به محیطی تبدیل کند که در آن یادگیری همراه با رشد روانی، اجتماعی و عاطفی شکل گیرد. بنابراین، توجه به نقش راهبردی مدیران مدارس و سرمایه‌گذاری بر توسعه توانمندی‌های مدیریتی آنان، یکی از مهم‌ترین اقدامات برای ساختن نظام آموزشی سالم، پویا، فراگیر و پاسخگو به نیازهای نسل آینده خواهد بود.



منابع

۱. اربابی، خاطره، رحمتی‌سنگر، پروانه، و یه، کریستین جین. (۱۴۰۳). ادراک دانش‌آموزان از عوامل مؤثر بر ایجاد مدرسه شاد.
۲. افشاری، رامین، کاوه، محمدحسین، لنکرانی، کامران باقری و همکاران. (۱۴۰۱). توانمندسازی معلمان برای شناسایی، هدایت و ارجاع دانش‌آموزان دارای مشکلات رفتاری و سلامت روان.
۳. حسینی درونکلائی، سیده‌زهرا، طالشی، منیژه، و قاسم‌زاده، کوروش. (۱۴۰۲). اعتباریابی نسخه فارسی پروفایل محیط روانی-اجتماعی مدارس سازمان جهانی بهداشت و بررسی وضعیت مدارس ایران.
4. Ainscow, M. (2020). Promoting Inclusion and Equity in Education: Lessons from International Experiences. Routledge.
5. Bush, T. (2020). Theories of Educational Leadership and Management (5th ed.). Sage Publications.
6. Calabrese, R. L., Zepeda, S. J., & Adams, C. M. (2022). The Ethical Leader in Education: Building Communities of Learning. Rowman & Littlefield.
7. CASEL. (2023). What Is the CASEL Framework? Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning.
8. Cefai, C. (2022). Promoting Inclusion, Equity and Well-Being in Education. Routledge.
9. Cefai, C., & Simões, C. (2022). Promoting Mental Health and Well-being in Schools. Springer.
10. Collie, R. J., Perry, N. E., & Martin, A. J. (2021). School climate and teachers' well-being: The mediating role of social support. *Teaching and Teacher Education*, 105, 103415.
11. Darling-Hammond, L., Flook, L., Cook-Harvey, C., Barron, B., & Osher, D. (2022). Implications for educational practice of the science of learning and development. *Applied Developmental Science*, 26(2), 97–140.
12. Darwing, P., Johnson, R., & Miles, S. (2022). School climate, student well-being and educational achievement: A comprehensive review. *Journal of Educational Research*, 115(4), 421–438.
13. Elias, M. J. (2021). The Future of Character and Social Emotional Learning. Routledge.
14. Epstein, J. L. (2019). School, Family, and Community Partnerships: Preparing Educators and Improving Schools (3rd ed.). Routledge.
15. Florian, L., & Spratt, J. (2021). Inclusive Pedagogy Across the Curriculum. Routledge.
16. Fullan, M. (2020). Leading in a Culture of Change (2nd ed.). Jossey-Bass.
17. Greenberg, M. T. (2023). School mental health promotion: Current perspectives and future directions. *School Mental Health*, 15(2), 145–160.
18. Greenberg, M. T. (2023). School mental health promotion: Current perspectives and future directions. *School Mental Health*, 15(2), 145–160.
19. Harris, A., & Jones, M. (2023). Leading Schools in Times of Disruption. Sage Publications.
20. Hattie, J. (2023). Visible Learning: The Sequel. Routledge.
21. International Network for Education and Well-being. (2023). School Leadership for Well-being and Inclusive Learning. INEW Publications.
22. Jennings, P. A. (2022). The Trauma-Sensitive Classroom. W. W. Norton & Company.
23. Jennings, P. A., & Frank, J. L. (2022). Teacher well-being and school leadership: Supporting educators for better student outcomes. *Educational Psychologist*, 57(3), 185–201.
24. Jones, S. M., & Kahn, J. (2021). The Evidence Base for How We Learn: Supporting Students' Social, Emotional, and Academic Development. Aspen Institute.
25. Jones, S. M., Greenberg, M. T., & Kahn, J. (2023). School leadership and safe learning environments: A review of current evidence. *Educational Research Review*, 39, 100512.
26. Kim, L. E., Oxley, L., & Asbury, K. (2023). Teacher well-being and school leadership: A systematic review. *Educational Review*, 75(4), 628–649.
27. Lee, M., & Walker, A. (2022). School leadership and teacher well-being: Building supportive educational environments. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(5), 765–783.



28. Leithwood, K. (2020). How Leadership Influences Student Learning. The Wallace Foundation.
29. Lewis, H., & Murphy, R. (2021). Leadership practices and positive school climate: Evidence from contemporary educational research. *International Journal of Leadership in Education*, 24(6), 748–766.
30. MacLeod, J., Brown, P., & Smith, T. (2023). Positive school culture and student engagement: The mediating role of school leadership. *School Effectiveness and School Improvement*, 34(2), 215–234.
31. Morrison, K., Hallinger, P., & Chen, J. (2022). Educational leadership and school improvement: Emerging perspectives for the twenty-first century. *Educational Review*, 74(5), 629–647.
32. Noddings, N. (2021). *Caring: A Relational Approach to Ethics and Moral Education* (3rd ed.). University of California Press.
33. OECD. (2023). *Education Policy Outlook 2023: Strengthening Responsive Education Systems*. OECD Publishing.
34. OECD. (2024). *Education at a Glance 2024*. OECD Publishing.
35. Rafferty, J., & Griffith, A. (2024). School leadership and mental health promotion: A systematic review. *International Journal of Educational Leadership*, 12(1), 1–22.
36. Ritchie, S., Cooper, H., & Allen, K. (2023). Mental health promotion in schools: The critical role of educational leadership. *School Mental Health*, 15(3), 512–528.
37. Turan, S., & Bektaş, F. (2021). School leadership and positive school climate: A systematic review. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(6), 945–963.
38. UNESCO. (2021). *Reimagining Our Futures Together: A New Social Contract for Education*. UNESCO Publishing.
39. UNICEF. (2023). *The State of the World's Children 2023: For Every Child, Mental Health*. UNICEF.
40. United Nations. (2023). *The Sustainable Development Goals Report 2023*. United Nations.
41. Weissberg, R. P., Durlak, J. A., Domitrovich, C. E., & Gullotta, T. P. (2015). *Social and Emotional Learning: Past, Present, and Future*. Handbook of Social and Emotional Learning. Guilford Press.
42. World Health Organization. (2022). *World Mental Health Report: Transforming Mental Health for All*. World Health Organization.