



«نقش مدیر در توانمند سازی کادر مدرسه برای تعامل با دانش آموزان»

فاطمه حسنی نیا

کارشناسی مهندسی نرم افزار: f.hasaninya@gmail.com



MDOI-02-2026.0278
92-2-F3FD53

مدیر مدرسه به عنوان رهبر آموزشی و سازمانی، نقشی تعیین کننده در توانمندسازی کادر مدرسه برای ایجاد تعامل مؤثر، سازنده و حمایتگر با دانش آموزان دارد. کیفیت ارتباط معلمان، معاونان، مشاوران و سایر کارکنان با دانش آموزان، بر احساس تعلق به مدرسه، انگیزش تحصیلی، سلامت روانی، مشارکت کلاسی و پیشرفت تحصیلی آنان اثر مستقیم می گذارد. هدف این مقاله، تبیین نقش مدیر مدرسه در فراهم کردن زمینه های توانمندسازی کادر آموزشی و اجرایی برای بهبود تعامل با دانش آموزان است. این پژوهش با روش توصیفی - تحلیلی و بر پایه بررسی منابع کتابخانه ای انجام شده است. یافته ها نشان می دهد مدیران از طریق ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر احترام و همدلی، برگزاری دوره های آموزش مهارت های ارتباطی و مدیریت رفتار، حمایت عاطفی و حرفه ای از کارکنان، مشارکت دادن آنان در تصمیم گیری، ارائه بازخورد سازنده و فراهم سازی فضای امن برای تبادل تجربه، می توانند شایستگی های ارتباطی کادر مدرسه را ارتقا دهند. همچنین، مدیر توانمند با الگوسازی در شیوه گفت و گو با دانش آموزان، توجه به تفاوت های فردی و نظارت حمایتی بر فرایندهای تربیتی، زمینه شکل گیری روابطی مبتنی بر اعتماد، عدالت و احترام متقابل را فراهم می سازد. در نتیجه، توانمندسازی کادر مدرسه به وسیله مدیر، نه تنها کیفیت تعاملات انسانی در مدرسه را بهبود می بخشد، بلکه به ارتقای جو مدرسه و تحقق اهداف آموزشی و تربیتی نیز منجر می شود.

کلمات کلیدی:

مدیر مدرسه، توانمندسازی کارکنان، کادر آموزشی، تعامل با دانش آموزان، رهبری آموزشی، مهارت های ارتباطی، جو مدرسه.

مقدمه

مدرسه یکی از مهم‌ترین نهادهای اجتماعی و تربیتی است که افزون بر انتقال دانش و مهارت، در شکل‌گیری شخصیت، هویت، نگرش‌ها و توانایی‌های اجتماعی دانش‌آموزان نقش اساسی دارد. تحقق این کارکردها تا حد زیادی به کیفیت روابط انسانی در محیط مدرسه وابسته است. در این میان، تعامل مناسب کادر مدرسه شامل مدیر، معاونان، معلمان، مشاوران و کارکنان اجرایی با دانش‌آموزان، می‌تواند احساس امنیت روانی، تعلق به مدرسه، انگیزش یادگیری و مشارکت فعال آنان را تقویت کند. دانش‌آموزی که در محیط مدرسه مورد احترام قرار می‌گیرد، شنیده می‌شود و حمایت عاطفی و آموزشی دریافت می‌کند، آمادگی بیشتری برای یادگیری، مسئولیت‌پذیری و برقراری روابط سالم اجتماعی خواهد داشت.

مدیر مدرسه به‌عنوان محور هدایت و رهبری سازمان آموزشی، در ایجاد و تقویت چنین فضایی نقشی کلیدی دارد. مدیر تنها مسئول امور اداری و اجرایی مدرسه نیست، بلکه باید با ایفای نقش رهبری آموزشی، زمینه رشد حرفه‌ای و توانمندسازی کادر مدرسه را فراهم آورد. توانمندسازی کارکنان به معنای افزایش دانش، مهارت، انگیزه، اعتمادبه‌نفس و اختیار آنان برای انجام مؤثر مسئولیت‌های حرفه‌ای است. در محیط مدرسه، این توانمندسازی به کارکنان کمک می‌کند تا بتوانند نیازهای متنوع دانش‌آموزان را بهتر شناسایی کنند، با مسائل رفتاری و عاطفی آنان برخوردی تربیتی داشته باشند و ارتباطی مؤثر، محترمانه و همدلانه برقرار سازند.

امروزه با توجه به تغییرات اجتماعی، فرهنگی و فناوری، دانش‌آموزان با نیازها و چالش‌های پیچیده‌تری روبه‌رو هستند. مسائلی مانند کاهش انگیزش تحصیلی، اضطراب، تعارض‌های رفتاری، آسیب‌های فضای مجازی، ضعف مهارت‌های ارتباطی و تفاوت‌های فردی، ضرورت برخورداری کارکنان مدرسه از مهارت‌های نوین ارتباطی و تربیتی را دوچندان کرده است. ازاین‌رو، مدیر مدرسه باید با برنامه‌ریزی برای آموزش‌های ضمن خدمت، برگزاری نشست‌های تخصصی، ایجاد فرصت تبادل تجربه، استفاده از مشاوران و متخصصان، و ارائه بازخورد سازنده، زمینه ارتقای توانایی‌های حرفه‌ای کادر مدرسه را فراهم کند.

همچنین، نوع رفتار مدیر با کارکنان و دانش‌آموزان، الگویی عملی برای شکل‌گیری فرهنگ ارتباطی مدرسه محسوب می‌شود. مدیری که به کرامت انسانی، عدالت، گفت‌وگو، مشارکت و همدلی توجه دارد، می‌تواند این ارزش‌ها را در روابط میان کارکنان و دانش‌آموزان نیز گسترش دهد. ایجاد فضای اعتماد، حمایت از ابتکار عمل معلمان، توجه به مشکلات شغلی و روانی کارکنان و مشارکت دادن آنان در تصمیم‌گیری‌ها، از جمله اقداماتی است که احساس مسئولیت و تعلق سازمانی آنان را افزایش می‌دهد و بر کیفیت تعاملشان با دانش‌آموزان اثرگذار است.

بر این اساس، مقاله حاضر با هدف بررسی نقش مدیر مدرسه در توانمندسازی کادر مدرسه برای تعامل مؤثر با دانش‌آموزان تدوین شده است. در این مقاله، ضمن تبیین مفهوم توانمندسازی و تعامل مؤثر، راهکارها و وظایف مدیر در ارتقای مهارت‌های ارتباطی و تربیتی کارکنان مدرسه بررسی می‌شود تا زمینه‌ای برای بهبود روابط انسانی، ارتقای جو آموزشی و تحقق اهداف تربیتی مدرسه فراهم آید.

بیان مسئله

مدرسه به‌عنوان یکی از مهم‌ترین محیط‌های تربیتی و اجتماعی دانش‌آموزان، تنها محل انتقال مفاهیم درسی نیست؛ بلکه بستری برای رشد عاطفی، اجتماعی، اخلاقی و هویتی آنان نیز به شمار می‌آید. در این محیط، کیفیت ارتباط دانش‌آموزان با معلمان،



معاونان، مشاوران و سایر کارکنان مدرسه، تأثیر چشمگیری بر نگرش آنان نسبت به یادگیری، مدرسه و حتی آینده فردی و اجتماعی شان دارد. تعامل محترمانه، همدلانه و اثربخش کادر مدرسه با دانش آموزان می تواند احساس امنیت روانی، اعتماد به نفس، انگیزش تحصیلی و احساس تعلق آنان به مدرسه را تقویت کند؛ در مقابل، ارتباط نامناسب، تحقیرآمیز یا صرفاً آمرانه، ممکن است به کاهش مشارکت، افت تحصیلی، اضطراب، بی انگیزگی و بروز رفتارهای ناسازگارانه منجر شود.

با وجود اهمیت این موضوع، در برخی مدارس تعامل میان کادر مدرسه و دانش آموزان همچنان با چالش هایی همراه است. از جمله این چالش ها می توان به ضعف در مهارت های گفت و گو و گوش دادن فعال، استفاده از شیوه های انضباطی تنبیهی، ناآشنایی با تفاوت های فردی و نیازهای روان شناختی دانش آموزان، محدود بودن فرصت های مشاوره ای، فشار کاری معلمان و کارکنان و نیز کمبود آموزش های تخصصی در زمینه ارتباط مؤثر اشاره کرد. این مسائل ممکن است سبب شود کارکنان مدرسه در مواجهه با مشکلات رفتاری، تحصیلی یا عاطفی دانش آموزان، نتوانند واکنشی مناسب، حمایتی و تربیتی نشان دهند.

در این میان، مدیر مدرسه به عنوان رهبر آموزشی و مسئول اصلی هدایت امور مدرسه، نقش محوری در رفع یا کاهش این چالش ها دارد. مدیر می تواند با ایجاد فضای سازمانی مبتنی بر احترام، اعتماد و همکاری، زمینه تعامل مطلوب کارکنان با دانش آموزان را فراهم سازد. همچنین، برنامه ریزی برای آموزش مهارت های ارتباطی، مدیریت تعارض، کنترل هیجان، مشاوره اولیه، شناخت ویژگی های دوره های رشدی و شیوه های نوین مدیریت رفتار دانش آموزان، از وظایف مهم مدیر در مسیر توانمندسازی کادر مدرسه محسوب می شود. حمایت حرفه ای و عاطفی از کارکنان، تفویض اختیار متناسب، تشویق ابتکار عمل، تشکیل نشست های هم اندیشی و ارائه بازخورد سازنده نیز می تواند احساس توانمندی و مسئولیت پذیری آنان را افزایش دهد.

مسئله اصلی آن است که بسیاری از مدیران مدارس، به دلیل تمرکز فراوان بر امور اداری، مالی و اجرایی، فرصت یا برنامه منسجمی برای توانمندسازی کادر مدرسه در حوزه تعامل با دانش آموزان ندارند. در نتیجه، ارتقای کیفیت روابط انسانی در مدرسه به شکل پراکنده، فردی و وابسته به تجربه شخصی کارکنان دنبال می شود. نبود برنامه های آموزشی مستمر، ضعف نظام ارزیابی و بازخورد، کمبود فرصت های یادگیری حرفه ای و فقدان فرهنگ سازمانی حمایتی، می تواند اثربخشی تعاملات تربیتی در مدرسه را کاهش دهد.

بنابراین، ضرورت دارد نقش مدیر مدرسه در توانمندسازی کادر آموزشی و اجرایی برای برقراری تعامل مؤثر با دانش آموزان به صورت علمی بررسی شود. پژوهش حاضر در پی پاسخ گویی به این پرسش است که مدیر مدرسه از چه راهکارها و سازوکارهایی می تواند کادر مدرسه را برای ایجاد تعامل سازنده، محترمانه و اثربخش با دانش آموزان توانمند سازد؟ پاسخ به این پرسش می تواند به مدیران، معلمان و سیاست گذاران آموزشی کمک کند تا با تقویت مهارت ها و ظرفیت های حرفه ای کارکنان، محیطی امن، پویا و دانش آموز محور در مدارس ایجاد کنند.

مبانی نظری

۱. مفهوم مدیریت و نقش مدیر مدرسه

مدیریت در محیط آموزشی فرایندی است که از طریق برنامه ریزی، سازمان دهی، رهبری، هماهنگی و نظارت، منابع انسانی و مادی مدرسه را در جهت تحقق اهداف آموزشی و تربیتی هدایت می کند. در این میان، مدیر مدرسه تنها یک مسئول اجرایی نیست، بلکه

رهبر آموزشی، تربیتی و سازمانی مدرسه به شمار می آید. او با نوع تصمیم گیری، شیوه ارتباط با کارکنان، نحوه حل مسائل و حمایت از فرایند یاددهی - یادگیری، بر عملکرد همه اعضای مدرسه اثر می گذارد.

رهبری آموزشی مدیر، بر بهبود کیفیت تدریس، رشد حرفه ای معلمان، ایجاد محیط یادگیری مطلوب و پیشرفت دانش آموزان تمرکز دارد. مدیرانی که نقش رهبری آموزشی خود را به خوبی ایفا می کنند، به نیازهای حرفه ای کارکنان توجه دارند، فرصت یادگیری و تبادل تجربه ایجاد می کنند و زمینه مشارکت آنان را در امور مدرسه فراهم می سازند. چنین رویکردی می تواند کیفیت تعامل کادر مدرسه با دانش آموزان را نیز افزایش دهد؛ زیرا کارکنانی که از حمایت، آموزش و اعتماد مدیر برخوردارند، توان و انگیزه بیشتری برای برقراری ارتباط سازنده با دانش آموزان خواهند داشت.

۲. مفهوم توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی کارکنان به فرایندی گفته می شود که طی آن دانش، مهارت، انگیزه، خودباوری و اختیار لازم برای انجام مؤثر مسئولیت های شغلی در افراد افزایش می یابد. توانمندسازی صرفاً واگذاری وظیفه نیست، بلکه فراهم کردن شرایطی است که کارکنان بتوانند با احساس شایستگی، استقلال و مسئولیت پذیری، در تصمیم گیری ها و حل مسائل سازمان مشارکت کنند.

اسپریتزر، توانمندسازی روان شناختی را دارای چهار بُعد اصلی می داند:

۱. **معناداری:** فرد احساس کند وظایف شغلی او ارزشمند و متناسب با باورها و اهدافش است.
۲. **شایستگی:** فرد به توانایی خود برای انجام موفقیت آمیز وظایف اطمینان داشته باشد.
۳. **خودمختاری یا حق انتخاب:** فرد در تصمیم گیری و انتخاب روش انجام کار، احساس آزادی و اختیار کند.
۴. **اثرگذاری:** فرد باور داشته باشد که اقدامات و تصمیم های او بر محیط کار و نتایج سازمانی مؤثر است (Spreitzer, ۱۹۹۵).

در محیط مدرسه، توانمندسازی کادر آموزشی و اجرایی یعنی فراهم کردن فرصتهایی برای ارتقای دانش و مهارت کارکنان، مشارکت آنان در تصمیم گیری، اعتماد به قضاوت حرفه ای آنان، تشویق ابتکار عمل و ارائه بازخورد مناسب. کارکنان توانمند می توانند مسائل دانش آموزان را بهتر درک کنند و در موقعیت های گوناگون، واکنش های تربیتی و ارتباطی مناسب تری نشان دهند.

۳. توانمندسازی کادر مدرسه

کادر مدرسه شامل مدیر، معاونان، معلمان، مشاوران، مربیان پرورشی و کارکنان اجرایی است که هر یک به گونه ای در رشد و تربیت دانش آموزان نقش دارند. توانمندسازی این گروه، یکی از پیش نیازهای اساسی ایجاد مدرسه ای پویا، مشارکت محور و دانش آموزمدار است.

توانمندسازی کادر مدرسه می تواند در ابعاد زیر انجام شود:

- **توانمندسازی علمی و تخصصی:** آموزش روش های نوین تدریس، روان شناسی رشد، شناخت تفاوت های فردی و مدیریت رفتار دانش آموزان؛
- **توانمندسازی ارتباطی:** تقویت مهارت گوش دادن فعال، همدلی، گفت و گوی مؤثر، حل تعارض و ارائه بازخورد؛



- توانمندسازی روان شناختی: افزایش اعتماد به نفس، احساس شایستگی، انگیزش شغلی و احساس اثرگذاری کارکنان؛
- توانمندسازی سازمانی: مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری ها، تفویض اختیار، ایجاد فرصت همکاری و حمایت از نوآوری؛
- توانمندسازی تربیتی: آشنایی با اصول تربیت، کرامت انسانی، عدالت آموزشی و شیوه برخورد مناسب با مسائل رفتاری و عاطفی دانش آموزان.

مدیر مدرسه از طریق برگزاری کارگاه های آموزشی، تشکیل گروه های یادگیری حرفه ای، نشست های هم اندیشی، استفاده از تجربه معلمان موفق و حمایت از کارکنان در موقعیت های دشوار، می تواند این ابعاد توانمندسازی را تقویت کند.

۴. تعامل مؤثر با دانش آموزان

تعامل مؤثر با دانش آموزان به مجموعه ارتباطات کلامی، غیر کلامی، عاطفی و رفتاری میان کارکنان مدرسه و دانش آموزان گفته می شود که بر پایه احترام، اعتماد، همدلی، عدالت و درک متقابل شکل می گیرد. این تعامل تنها به انتقال مطالب درسی محدود نیست، بلکه شامل توجه به نیازهای عاطفی، رفتاری، اجتماعی و تحصیلی دانش آموزان نیز می شود.

ویژگی های تعامل مؤثر با دانش آموزان عبارتند از:

- احترام به شخصیت و کرامت دانش آموز؛
- گوش دادن فعال به سخنان، نگرانی ها و دیدگاه های او؛
- استفاده از زبان مناسب، محترمانه و غیر تحقیرآمیز؛
- توجه به تفاوت های فردی، خانوادگی، فرهنگی و توانایی های دانش آموزان؛
- ایجاد فرصت برای پرسشگری، اظهار نظر و مشارکت؛
- ارائه بازخورد سازنده و تشویق تلاش دانش آموز؛
- پرهیز از برچسب زنی، تبعیض، تهدید و تنبیه تحقیرآمیز؛
- مدیریت تعارض ها با گفت و گو و رویکرد حل مسئله.

بر اساس دیدگاه انسان گرایانه کارل راجرز، روابط آموزشی زمانی اثربخش خواهد بود که در آن پذیرش، همدلی و اصالت وجود داشته باشد. هنگامی که دانش آموز احساس کند مورد پذیرش و احترام قرار گرفته است، با امنیت بیشتری در فعالیت های آموزشی و تربیتی مشارکت می کند (Rogers, ۱۹۸۳).

۵. نظریه یادگیری اجتماعی بندورا

نظریه یادگیری اجتماعی آلبرت بندورا بر نقش مشاهده، الگوبرداری و تقویت در یادگیری رفتار تأکید دارد. بر اساس این نظریه، افراد بسیاری از رفتارها، نگرش ها و شیوه های ارتباطی را از طریق مشاهده رفتار دیگران می آموزند. در محیط مدرسه، دانش آموزان نه تنها از گفتار کارکنان، بلکه از رفتار و شیوه برخورد آنان نیز الگو می گیرند.

مدیر مدرسه در این فرایند نقش الگویی مهم دارد. اگر مدیر در ارتباط با کارکنان و دانش آموزان از احترام، صبر، عدالت، گفت و گو و همدلی استفاده کند، این الگوی رفتاری به تدریج در فرهنگ مدرسه گسترش می یابد. همچنین، کارکنانی که مهارت های ارتباطی و



تربیتی مناسبی دارند، می‌توانند الگویی مثبت برای دانش‌آموزان باشند و رفتارهای مسئولانه، مشارکتی و احترام‌آمیز را در آنان تقویت کنند.

بندورا مفهوم خودکارآمدی را نیز مطرح می‌کند. خودکارآمدی به باور فرد درباره توانایی خود برای موفقیت در انجام یک وظیفه اشاره دارد. هرچه معلمان و کارکنان مدرسه خودکارآمدی بیشتری در مدیریت ارتباط با دانش‌آموزان داشته باشند، در مواجهه با مسائل رفتاری و عاطفی، عملکرد موفق‌تری خواهند داشت (Bandura, ۱۹۹۷).

۶. نظریه رهبری تحول‌آفرین

رهبری تحول‌آفرین یکی از نظریه‌های مهم در حوزه مدیریت آموزشی است. در این رویکرد، رهبر تلاش می‌کند کارکنان را برای فراتر رفتن از منافع فردی و حرکت در مسیر اهداف مشترک سازمانی برانگیزد. رهبر تحول‌آفرین با ایجاد چشم‌انداز مشترک، الهام‌بخشی، توجه به نیازهای فردی کارکنان و تشویق خلاقیت، زمینه رشد و تغییر مثبت را فراهم می‌کند.

مدیر تحول‌آفرین در مدرسه:

- کارکنان را به مشارکت در تصمیم‌گیری تشویق می‌کند؛
- توانایی‌ها و استعدادهای آنان را شناسایی و تقویت می‌نماید؛
- از ایده‌ها و نوآوری‌های آموزشی حمایت می‌کند؛
- به نیازهای عاطفی و حرفه‌ای کارکنان توجه دارد؛
- حس مسئولیت‌پذیری و تعلق سازمانی را افزایش می‌دهد؛
- فرهنگ همکاری و یادگیری مستمر را در مدرسه گسترش می‌دهد.

بنابراین، رهبری تحول‌آفرین می‌تواند زمینه توانمندسازی کادر مدرسه را فراهم کند و به بهبود کیفیت روابط آنان با دانش‌آموزان بینجامد. زیرا کارکنانی که احساس ارزشمندی، حمایت و اثرگذاری دارند، با انگیزه و مسئولیت بیشتری با دانش‌آموزان تعامل می‌کنند (Riggio, & Bass, ۲۰۰۶).

۷. جوّ مدرسه و نقش آن در تعاملات

جوّ مدرسه به برداشت و احساس دانش‌آموزان، کارکنان و خانواده‌ها از کیفیت روابط، امنیت، عدالت، همکاری و فضای آموزشی مدرسه اشاره دارد. جوّ مثبت مدرسه محیطی است که در آن اعضا احساس احترام، امنیت، تعلق و حمایت می‌کنند. در چنین فضایی، دانش‌آموزان فرصت بیشتری برای بیان احساسات و دیدگاه‌های خود دارند و کارکنان نیز با آرامش و انگیزه بیشتری وظایف تربیتی خود را انجام می‌دهند.

مدیر مدرسه نقش اصلی در ایجاد جوّ مثبت دارد. شیوه مدیریت، نحوه برخورد با تعارض‌ها، میزان عدالت در تصمیم‌گیری، حمایت از کارکنان و توجه به صدای دانش‌آموزان، همگی در شکل‌گیری جوّ مدرسه مؤثر هستند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند مدرسه‌ای که بر اعتماد، احترام متقابل و همکاری استوار باشد، زمینه مناسب‌تری برای یادگیری و رشد اجتماعی - عاطفی دانش‌آموزان فراهم می‌کند (Schneider, & Bryk, ۲۰۰۲).

۸. جمع بندی مبانی نظری

با توجه به مباحث مطرح شده، می توان گفت مدیر مدرسه نقش اساسی در توانمندسازی کادر مدرسه برای تعامل مؤثر با دانش آموزان دارد. توانمندسازی از طریق افزایش مهارت، دانش، خودکارآمدی، مشارکت و احساس اثرگذاری کارکنان محقق می شود. مدیر با بهره گیری از اصول رهبری آموزشی و تحول آفرین، ایجاد جوّ سازمانی مثبت، الگوسازی رفتاری، حمایت حرفه ای و برگزاری برنامه های آموزشی، می تواند ظرفیت های ارتباطی و تربیتی کارکنان را ارتقا دهد.

در نتیجه، هر اندازه مدیر در ایجاد فضای اعتماد، احترام، همکاری و یادگیری مستمر موفق تر عمل کند، کادر مدرسه نیز توانمندتر خواهند بود تا با دانش آموزان ارتباطی سازنده، همدلانه و تربیت محور برقرار کنند. این امر در نهایت به افزایش انگیزش، احساس تعلق، سلامت روان و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان منجر خواهد شد.

پیشینه پژوهش

پیشینه پژوهش نشان می دهد که رهبری مدیر مدرسه، توانمندسازی معلمان و کادر آموزشی، و کیفیت تعامل با دانش آموزان از موضوعات مهم و به هم پیوسته در ادبیات مدیریت آموزشی هستند. پژوهش های انجام شده در این حوزه عموماً بر این نکته تأکید دارند که مدیران از طریق رهبری حمایتی، تفویض اختیار، ایجاد جوّ مثبت سازمانی و توسعه حرفه ای کارکنان، می توانند زمینه ساز بهبود روابط انسانی در مدرسه شوند. در ادامه، برخی از مهم ترین پژوهش های داخلی و خارجی مرور می شود.

۱. پژوهش های خارجی

Spreitzer (۱۹۹۵) در مطالعه ای درباره توانمندسازی روان شناختی در محیط کار نشان داد که احساس معناداری، شایستگی، خودمختاری و اثرگذاری از مؤلفه های اصلی توانمندسازی هستند. این چارچوب نظری بعدها در مطالعات آموزشی نیز به کار رفت و مبنایی برای بررسی نقش مدیر در تقویت احساس توانمندی معلمان فراهم کرد.

Bandura (۱۹۹۷) با طرح مفهوم خودکارآمدی نشان داد که باور افراد نسبت به توانایی خود، بر عملکرد آنان در موقعیت های حرفه ای اثر مستقیم دارد. در محیط مدرسه، هرچه معلمان و کارکنان اعتماد بیشتری به توانایی خود برای مدیریت ارتباطات آموزشی و رفتاری داشته باشند، تعامل آنان با دانش آموزان مؤثرتر خواهد بود.

Bass and Riggio (۲۰۰۶) در زمینه رهبری تحول آفرین بیان می کنند که رهبران با الهام بخشی، توجه فردی، ایجاد چشم انداز مشترک و تحریک فکری، می توانند انگیزه و کارآمدی پیروان را افزایش دهند. این یافته برای مدرسه نیز قابل تعمیم است؛ زیرا مدیر تحول آفرین قادر است با ایجاد فضای یادگیری حرفه ای، کادر مدرسه را برای ارتباط بهتر با دانش آموزان توانمند سازد.

Bryk and Schneider (۲۰۰۲) در پژوهش خود درباره اعتماد در مدارس نشان دادند که اعتماد میان اعضای مدرسه یکی از عوامل کلیدی بهبود مدرسه است. آنان نتیجه گرفتند که وقتی روابط مبتنی بر احترام، صلاحیت، توجه و خیرخواهی شکل بگیرد، همکاری حرفه ای افزایش یافته و زمینه موفقیت دانش آموزان فراهم می شود.

همچنین Gningue, Peach, Jarrah, and Wardat (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای با عنوان *The Relationship between Teacher Leadership and School Climate* دریافتند که اگرچه رابطه کلی میان جوّ مدرسه و رشد رهبری معلمی چندان قوی نیست، اما مدرسی که تعامل میان معلمان را تشویق می‌کنند، بیشتر شاهد رشد رهبران معلم هستند. این یافته اهمیت فرهنگ همکاری و تعامل در سطح کادر مدرسه را نشان می‌دهد.

در پژوهشی دیگر، **مدرسه محیط و روابط انسانی** به عنوان عامل مؤثر بر مهارت‌های اجتماعی - عاطفی دانش‌آموزان برجسته شده است. مطالعه‌ای جدید در سال ۲۰۲۵ نشان داد که **روابط با همسالان و سپس روابط با معلمان** بیشترین اثر را بر رشد مهارت‌های اجتماعی و عاطفی دانش‌آموزان دارند. این نتیجه بر اهمیت کیفیت تعامل کارکنان مدرسه با دانش‌آموزان صحت می‌گذارد.

۲. پژوهش‌های داخلی

در پژوهش‌های داخلی نیز موضوع توانمندسازی معلمان و نقش مدیران مدرسه مورد توجه قرار گرفته است. نتایج برخی از این مطالعات نشان می‌دهد که **سبک رهبری مدیر** می‌تواند بر میزان توانمندسازی معلمان اثر معنادار داشته باشد.

در پژوهشی با عنوان «تأثیر کارکردهای رهبری مدیران بر توانمندسازی معلمان»، نتایج نشان داد که میان کارکردهای رهبری مدیران و توانمندسازی معلمان رابطه معناداری وجود دارد و بخشی از واریانس توانمندسازی توسط شیوه رهبری مدیران تبیین می‌شود. این پژوهش بیانگر آن است که مدیران از طریق حمایت، هدایت حرفه‌ای و مشارکت‌دادن معلمان می‌توانند احساس توانمندی آنان را افزایش دهند.

همچنین در پژوهشی با عنوان «ارتباط رهبری تحول‌گرای مدیران با توانمندسازی معلمان»، یافته‌ها نشان داد که رهبری تحول‌گرا قادر است بخشی از تغییرات مربوط به توانمندسازی معلمان را پیش‌بینی کند. این نتیجه نشان می‌دهد که مدیرانی که رویکرد تحول‌گرا دارند، بیشتر می‌توانند زمینه رشد حرفه‌ای و ارتباطی کادر مدرسه را فراهم کنند.

در مطالعه‌ای دیگر با عنوان «تبیین نقش واسطه‌ای توانمندسازی معلمان در رابطه بین رهبری سطح پنج با تمایل به انجام رفتارهای فراتر از نقش»، نتایج حاکی از آن بود که رهبری سطح پنج بر توانمندسازی معلمان اثر مثبت و معنادار دارد و توانمندسازی نقش میانجی ایفا می‌کند. این یافته نیز اهمیت رهبری اخلاقی، مشارکتی و الهام‌بخش مدیر را برجسته می‌سازد.

علاوه بر این، برخی پژوهش‌های فارسی به این نکته اشاره کرده‌اند که توانمندسازی معلمان باید در سه سطح سیاست‌گذاری کلان، مدیریت مدرسه و کنش حرفه‌ای معلم دنبال شود. در این نگاه، مدیر مدرسه نقش واسطه‌ای و اجرایی مهمی در تبدیل سیاست‌ها به عملکرد واقعی در کلاس و مدرسه دارد.

۳. جمع‌بندی پیشینه

مرور پژوهش‌های داخلی و خارجی نشان می‌دهد که:

۱. رهبری مدیر مدرسه نقش مهمی در توانمندسازی کادر مدرسه دارد.



۲. توانمندسازی معلمان و کارکنان با افزایش اعتمادبه نفس، خودکارآمدی، مشارکت و احساس اثرگذاری همراه است.
۳. جوّ مدرسه و فرهنگ سازمانی مثبت زمینه تعامل مؤثرتر با دانش آموزان را فراهم می کند.
۴. روابط انسانی مبتنی بر احترام، اعتماد و حمایت بر انگیزش و پیشرفت تحصیلی و اجتماعی دانش آموزان اثرگذار است.
۵. با وجود پژوهش های موجود، هنوز نیاز به مطالعات بیشتری درباره نقش مستقیم مدیر در توانمندسازی همه اجزای کادر مدرسه برای تعامل روزمره با دانش آموزان احساس می شود.

۴. خلاّ پژوهشی

اگرچه پژوهش های متعددی درباره رهبری آموزشی، توانمندسازی معلمان و جوّ مدرسه انجام شده است، اما بسیاری از آن ها بیشتر بر رابطه مدیر با معلمان یا تأثیر رهبری بر عملکرد آموزشی تمرکز داشته اند و کمتر به این پرسش پرداخته اند که مدیر چگونه می تواند تمام کادر مدرسه را برای تعامل انسانی، تربیتی و مؤثر با دانش آموزان توانمند سازد. بنابراین، پژوهش حاضر می تواند این خلاّ را تا حدی پوشش دهد و بر پیوند میان مدیریت، توانمندسازی و کیفیت تعاملات مدرسه ای تأکید کند.

اهمیت و ضرورت پژوهش

مدرسه یکی از مهم ترین نهادهای تربیتی و اجتماعی است که نقش اساسی در رشد علمی، اخلاقی، عاطفی و اجتماعی دانش آموزان دارد. تحقق اهداف آموزشی و تربیتی در مدرسه، تنها به امکانات فیزیکی، کتاب های درسی و برنامه های آموزشی وابسته نیست، بلکه کیفیت روابط انسانی میان دانش آموزان و کادر مدرسه نیز در آن نقش تعیین کننده ای دارد. تعامل مناسب معلمان، معاونان، مشاوران و سایر کارکنان با دانش آموزان می تواند موجب افزایش احساس امنیت، تعلق به مدرسه، انگیزش تحصیلی، اعتمادبه نفس و مشارکت فعال آنان در فرایند یادگیری شود.

از سوی دیگر، دانش آموزان در دوره های مختلف تحصیلی با مسائل و نیازهای متفاوتی روبه رو هستند. مشکلاتی مانند اضطراب، افت انگیزه، تعارض های رفتاری، ضعف ارتباط با همسالان، مسائل خانوادگی، استفاده نادرست از فضای مجازی و نگرانی های تحصیلی، نیاز آنان به برخوردی آگاهانه، صبورانه و همدلانه از سوی کارکنان مدرسه را افزایش داده است. در چنین شرایطی، اگر کادر مدرسه از مهارت های ارتباطی، تربیتی و روان شناختی کافی برخوردار نباشند، ممکن است در برخورد با مسائل دانش آموزان از روش های نامناسب، دستوری یا تنبیهی استفاده کنند. این مسئله می تواند پیامدهایی مانند کاهش اعتماد دانش آموزان، تضعیف انگیزه تحصیلی، افزایش رفتارهای ناسازگارانه و کاهش احساس تعلق به مدرسه را در پی داشته باشد.

ضرورت انجام این پژوهش از آنجا ناشی می شود که مدیر مدرسه به عنوان رهبر آموزشی و تربیتی، بیشترین نقش را در ایجاد زمینه های رشد حرفه ای کادر مدرسه بر عهده دارد. مدیر می تواند با برنامه ریزی برای آموزش های کاربردی، برگزاری کارگاه های مهارت ارتباطی، تشکیل جلسات هم اندیشی، استفاده از تجربه معلمان موفق، تقویت کار گروهی و ارائه بازخورد سازنده، توانایی کارکنان را برای تعامل مؤثر با دانش آموزان افزایش دهد. همچنین، حمایت عاطفی و حرفه ای مدیر از کارکنان، مشارکت دادن آنان در تصمیم گیری ها و تفویض اختیار متناسب، موجب افزایش احساس شایستگی، مسئولیت پذیری و خودکارآمدی آنان می شود.

اهمیت این پژوهش از چند جهت قابل طرح است:

۱. **اهمیت تربیتی:** تعامل سازنده کادر مدرسه با دانش آموزان، زمینه رشد شخصیت، مسئولیت پذیری، مهارت های اجتماعی و اخلاقی آنان را فراهم می کند.
۲. **اهمیت آموزشی:** دانش آموزانی که در مدرسه احساس احترام، حمایت و امنیت روانی دارند، انگیزه و مشارکت بیشتری در فعالیت های آموزشی نشان می دهند و احتمال پیشرفت تحصیلی آنان افزایش می یابد.
۳. **اهمیت روان شناختی:** ارتباط همدلانه کارکنان با دانش آموزان می تواند به کاهش اضطراب، تنش، احساس طردشدگی و مشکلات رفتاری کمک کند و سلامت روانی آنان را تقویت نماید.
۴. **اهمیت مدیریتی:** نتایج این پژوهش می تواند به مدیران مدارس کمک کند تا نقش خود را فراتر از امور اداری و اجرایی بدانند و برای توانمندسازی حرفه ای و ارتباطی کادر مدرسه برنامه ریزی کنند.
۵. **اهمیت اجتماعی:** دانش آموزانی که در محیطی مبتنی بر احترام، گفت و گو و عدالت تربیت می شوند، در آینده توانایی بیشتری برای برقراری روابط سالم، مشارکت اجتماعی و مسئولیت پذیری خواهند داشت.
۶. **اهمیت کاربردی:** یافته های پژوهش حاضر می تواند در طراحی برنامه های ضمن خدمت برای مدیران، معلمان، معاونان و مشاوران مدارس مورد استفاده قرار گیرد. همچنین، این یافته ها می توانند به تدوین راهکارهایی برای بهبود جو مدرسه و کاهش مسائل ارتباطی و رفتاری دانش آموزان کمک کنند.

بنابراین، پژوهش درباره نقش مدیر در توانمندسازی کادر مدرسه برای تعامل با دانش آموزان ضروری است؛ زیرا می تواند راهکارهایی عملی برای ارتقای کیفیت روابط انسانی در مدرسه، افزایش اثربخشی فعالیت های آموزشی و تربیتی، و ایجاد محیطی امن، پویا و دانش آموز محور ارائه دهد.

اهداف پژوهش

هدف کلی

بررسی نقش مدیر مدرسه در توانمندسازی کادر مدرسه برای برقراری تعامل مؤثر، سازنده و تربیتی با دانش آموزان.

اهداف اختصاصی

۱. بررسی نقش مدیر مدرسه در ارتقای مهارت های ارتباطی کادر مدرسه با دانش آموزان.
۲. بررسی تأثیر حمایت حرفه ای و عاطفی مدیر بر توانمندی کارکنان در تعامل با دانش آموزان.
۳. بررسی نقش مدیر در ایجاد جو مدرسه مبتنی بر احترام، اعتماد و همدلی.
۴. بررسی تأثیر برگزاری دوره ها و کارگاه های آموزشی بر افزایش مهارت های تربیتی و ارتباطی کادر مدرسه.
۵. بررسی نقش مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری ها در افزایش مسئولیت پذیری و احساس توانمندی آنان.
۶. بررسی نقش تفویض اختیار مدیر در تقویت خودکارآمدی و ابتکار عمل کادر مدرسه.
۷. شناسایی راهکارهای مدیریتی مؤثر برای بهبود تعامل معلمان، معاونان، مشاوران و کارکنان اجرایی با دانش آموزان.
۸. بررسی پیامدهای توانمندسازی کادر مدرسه بر انگیزش تحصیلی، احساس تعلق و سلامت روانی دانش آموزان.

هدف کاربردی

ارائه راهکارهایی عملی برای مدیران مدارس به منظور توانمندسازی کادر آموزشی و اجرایی در جهت ایجاد ارتباطی محترمانه، همدلانه و اثربخش با دانش آموزان.

سؤالات پژوهش

سؤال اصلی

مدیر مدرسه چه نقشی در توانمندسازی کادر مدرسه برای برقراری تعامل مؤثر، سازنده و تربیتی با دانش آموزان دارد؟

سؤالات فرعی

۱. مدیر مدرسه چگونه می تواند مهارت های ارتباطی کادر مدرسه را برای تعامل بهتر با دانش آموزان ارتقا دهد؟
۲. حمایت حرفه ای و عاطفی مدیر چه تأثیری بر توانمندی کارکنان در برخورد با مسائل و نیازهای دانش آموزان دارد؟
۳. مدیر مدرسه چگونه می تواند جوّ مبتنی بر احترام، اعتماد، عدالت و همدلی در مدرسه ایجاد کند؟
۴. برگزاری دوره ها، کارگاه های آموزشی و نشست های هم اندیشی چه نقشی در افزایش مهارت های تربیتی و ارتباطی کادر مدرسه دارد؟
۵. مشارکت دادن کادر مدرسه در تصمیم گیری ها چه تأثیری بر احساس مسئولیت پذیری و توانمندی آنان دارد؟
۶. تفویض اختیار مدیر به کارکنان چگونه می تواند خودکارآمدی، ابتکار عمل و کیفیت تعامل آنان با دانش آموزان را افزایش دهد؟
۷. مهم ترین راهکارهای مدیریتی برای توانمندسازی معلمان، معاونان، مشاوران و کارکنان اجرایی در تعامل با دانش آموزان چیست؟
۸. توانمندسازی کادر مدرسه چه پیامدهایی برای انگیزش تحصیلی، احساس تعلق به مدرسه و سلامت روانی دانش آموزان دارد؟

روش شناسی پژوهش

۱. روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه اجرا، توصیفی - تحلیلی است. روش گردآوری اطلاعات در این پژوهش به صورت کتابخانه ای و اسنادی انجام می شود. بدین معنا که برای بررسی نقش مدیر در توانمندسازی کادر مدرسه جهت تعامل مؤثر با دانش آموزان، از کتاب ها، مقاله های علمی - پژوهشی، پایان نامه ها، اسناد آموزشی، آیین نامه ها و منابع معتبر فارسی و انگلیسی استفاده شده است.

۲. رویکرد پژوهش

رویکرد این پژوهش کیفی است؛ زیرا هدف آن اندازه گیری آماری متغیرها یا آزمون فرضیه ها نیست، بلکه تلاش می کند مفاهیم، مؤلفه ها، راهکارها و سازوکارهای مرتبط با نقش مدیر مدرسه در توانمندسازی کارکنان را تبیین و تحلیل کند. در این راستا، مفاهیم کلیدی شامل رهبری آموزشی، توانمندسازی کارکنان، تعامل مؤثر، جوّ مدرسه، مهارت های ارتباطی و حمایت حرفه ای مدیر بررسی می شوند.

۳. جامعه پژوهش

جامعه پژوهش شامل همه منابع علمی و اسنادی مرتبط با موضوع پژوهش است؛ از جمله:

- کتاب ها و مقاله های علمی در حوزه مدیریت آموزشی؛
- پژوهش های مرتبط با رهبری مدیران مدارس؛
- منابع مربوط به توانمندسازی معلمان و کارکنان آموزشی؛
- مقاله ها و کتاب های مرتبط با روان شناسی تربیتی و ارتباط معلم - دانش آموز؛
- اسناد و آیین نامه های آموزشی مرتبط با وظایف مدیر و کارکنان مدارس.

۴. نمونه و شیوه نمونه گیری

با توجه به کتابخانه ای بودن پژوهش، نمونه آماری به معنای متداول وجود ندارد. منابع مورد استفاده به صورت هدفمند انتخاب می شوند؛ یعنی منابعی انتخاب خواهند شد که ارتباط مستقیم و معناداری با موضوع نقش مدیر در توانمندسازی کادر مدرسه و تعامل با دانش آموزان داشته باشند.

معیارهای انتخاب منابع عبارت اند از:

۱. ارتباط مستقیم با موضوع پژوهش؛
۲. اعتبار علمی نویسندگان، ناشران یا نشریات؛
۳. جدید بودن منابع، در کنار استفاده از منابع نظری معتبر و کلاسیک؛
۴. برخورداری از روش پژوهشی روشن و نتایج قابل استفاده؛
۵. دسترسی به متن کامل یا اطلاعات کتاب شناختی معتبر.

۵. ابزار گردآوری داده ها

ابزار گردآوری داده ها شامل فیش برداری، فرم ثبت اطلاعات منابع و یادداشت برداری سازمان یافته است. در فرایند مطالعه منابع، مطالب مرتبط با محورهای اصلی پژوهش استخراج و طبقه بندی می شوند. این محورها عبارت اند از:

- ویژگی ها و وظایف مدیر مدرسه؛
- ابعاد توانمندسازی کادر مدرسه؛

- مهارت های ارتباطی و تربیتی کارکنان؛
- راهکارهای ایجاد تعامل مؤثر با دانش آموزان؛
- نقش جوّ مدرسه، اعتماد و حمایت سازمانی؛
- پیامدهای تعامل مطلوب بر دانش آموزان.

۶. روش تجزیه و تحلیل داده ها

اطلاعات گردآوری شده با روش **تحلیل محتوا** و به صورت توصیفی - تحلیلی بررسی می شوند. در این روش، ابتدا مطالب منابع مختلف مطالعه و کدگذاری اولیه می شوند؛ سپس مفاهیم مشابه در قالب مقوله های اصلی دسته بندی خواهند شد. در مرحله بعد، ارتباط میان مقوله ها تحلیل می شود تا نقش ها و راهکارهای مدیر مدرسه در توانمندسازی کادر مدرسه مشخص شود.

مراحل تحلیل داده ها به شرح زیر است:

۱. مطالعه دقیق منابع و استخراج مطالب مرتبط؛
۲. کدگذاری مفاهیم و نکات کلیدی؛
۳. دسته بندی کدها در محورهای مشترک؛
۴. تحلیل و مقایسه دیدگاه ها و یافته های پژوهش ها؛
۵. جمع بندی نتایج و ارائه راهکارهای کاربردی.

۷. اعتبار بخشی پژوهش

برای افزایش اعتبار یافته ها، از منابع علمی معتبر، مقاله های داوری شده، کتاب های تخصصی و پژوهش های مرتبط استفاده می شود. همچنین، مطالب استخراج شده از منابع مختلف با یکدیگر مقایسه و تطبیق داده می شوند تا از یک جانبه نگری جلوگیری شود. ارجاع دهی دقیق به منابع و رعایت اصول اخلاق پژوهش، از دیگر شیوه های افزایش اعتبار پژوهش حاضر است.

۸. ملاحظات اخلاقی

در این پژوهش، اصول اخلاق پژوهش رعایت می شود؛ از جمله:

- امانت داری علمی در نقل مطالب و نتایج پژوهش ها؛
- استناددهی دقیق به منابع استفاده شده؛
- پرهیز از تحریف، سرقت علمی و برداشت نادرست از آثار دیگران؛
- رعایت حقوق معنوی نویسندگان و پژوهشگران؛
- استفاده از منابع معتبر و مرتبط با موضوع پژوهش.

یافته های پژوهش

یافته های پژوهش حاضر که با روش توصیفی - تحلیلی و بررسی منابع علمی مرتبط انجام شد، نشان می دهد مدیر مدرسه نقشی محوری در توانمندسازی کادر مدرسه برای تعامل مؤثر با دانش آموزان دارد. این نقش تنها به اداره امور اجرایی محدود نمی شود، بلکه شامل رهبری آموزشی، حمایت حرفه ای، ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت، توسعه مهارت های ارتباطی و فراهم کردن زمینه مشارکت کارکنان است.

۱. نقش مدیر در ارتقای مهارت های ارتباطی کادر مدرسه

بررسی منابع نشان می دهد یکی از مهم ترین زمینه های توانمندسازی کارکنان، تقویت مهارت های ارتباطی آنان است. مدیر مدرسه می تواند با برنامه ریزی برای برگزاری کارگاه ها و نشست های آموزشی، مهارت هایی مانند گوش دادن فعال، همدلی، گفت و گوی مؤثر، کنترل هیجان، حل تعارض، مدیریت رفتار دانش آموزان و ارائه بازخورد سازنده را در کادر مدرسه تقویت کند.

کارکنانی که از این مهارت ها برخوردارند، در مواجهه با مشکلات تحصیلی، عاطفی و رفتاری دانش آموزان، واکنش های سنجیده تر و تربیتی تری نشان می دهند. در نتیجه، احتمال استفاده از روش های تحقیرآمیز، تهدید، برچسب زنی یا تنبیه نامناسب کاهش می یابد و روابطی مبتنی بر احترام و اعتماد شکل می گیرد.

۲. نقش حمایت حرفه ای و عاطفی مدیر

یکی دیگر از یافته های مهم پژوهش آن است که حمایت مدیر از کارکنان، بر احساس توانمندی و کیفیت عملکرد آنان اثر فراوانی دارد. حمایت حرفه ای شامل راهنمایی کارکنان، فراهم کردن امکانات آموزشی، کمک به حل مسائل کاری، ارائه بازخورد سازنده و تشویق تلاش های موفق است. حمایت عاطفی نیز به توجه مدیر به مسائل، نگرانی ها و فشارهای روانی کارکنان اشاره دارد.

کارکنانی که احساس می کنند مدیر به آنان اعتماد دارد و در موقعیت های دشوار از آنان حمایت می کند، با انگیزه، آرامش و مسئولیت پذیری بیشتری با دانش آموزان تعامل می کنند. این موضوع با ابعاد توانمندسازی روان شناختی، شامل احساس شایستگی، معناداری، خودمختاری و اثرگذاری، هماهنگ است (Spreitzer, ۱۹۹۵).

۳. نقش مدیر در ایجاد جوّ مدرسه مثبت

یافته ها نشان می دهد مدیر در ایجاد جوّی مبتنی بر احترام، عدالت، اعتماد، همکاری و امنیت روانی نقش تعیین کننده ای دارد. جوّ مدرسه مثبت، محیطی را فراهم می کند که در آن کارکنان و دانش آموزان احساس ارزشمندی، تعلق و امنیت می کنند.

مدیری که در برخورد با کارکنان و دانش آموزان از گفت و گو، انصاف، احترام و همدلی استفاده می کند، به صورت عملی الگوی رفتاری مناسبی برای همه اعضای مدرسه ارائه می دهد. بر اساس دیدگاه یادگیری اجتماعی، افراد از طریق مشاهده رفتار الگوهای مهم محیط، شیوه های رفتاری و ارتباطی را فرا می گیرند (Bandura, ۱۹۹۷). بنابراین، رفتار مدیر می تواند در شکل گیری فرهنگ ارتباطی مدرسه تأثیرگذار باشد.

۴. نقش مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری



بررسی‌ها نشان می‌دهد مشارکت‌دادن معلمان و سایر کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مدرسه، موجب افزایش احساس تعلق، مسئولیت‌پذیری و خودکارآمدی آنان می‌شود. هنگامی که کارکنان در تدوین مقررات، برنامه‌های تربیتی، شیوه‌های رسیدگی به مسائل دانش‌آموزان و فعالیت‌های مدرسه نقش داشته باشند، تصمیم‌ها را بهتر می‌پذیرند و در اجرای آن‌ها همکاری بیشتری می‌کنند.

تفویض اختیار متناسب با توانایی و مسئولیت افراد نیز یکی از راهبردهای مؤثر مدیریتی است. این اقدام موجب می‌شود کارکنان احساس کنند توانایی و نظر حرفه‌ای آنان مورد اعتماد مدیر است. در نتیجه، ابتکار عمل و توان تصمیم‌گیری آنان در برخورد با موقعیت‌های گوناگون دانش‌آموزی افزایش می‌یابد.

۵. نقش توسعه حرفه‌ای و یادگیری مستمر

یافته‌ها نشان می‌دهد توانمندسازی کادر مدرسه فرایندی مستمر است و تنها با برگزاری یک یا چند جلسه آموزشی تحقق پیدا نمی‌کند. مدیران لازم است فرصت‌هایی پایدار برای یادگیری حرفه‌ای کارکنان فراهم کنند؛ از جمله:

- تشکیل گروه‌های یادگیری حرفه‌ای؛
- برگزاری جلسات هم‌اندیشی درباره مسائل دانش‌آموزان؛
- استفاده از تجربه معلمان و کارکنان موفق؛
- دعوت از مشاوران، روان‌شناسان و متخصصان تربیتی؛
- بررسی موردی مسائل رفتاری و عاطفی دانش‌آموزان؛
- ارائه بازخورد منظم و سازنده به کارکنان.

پژوهش‌ها نشان داده‌اند که تعامل و همکاری میان معلمان می‌تواند در رشد رهبری معلمی و بهبود فرهنگ مدرسه مؤثر باشد (Gningue et al., ۲۰۲۲). بنابراین، مدیر باید مدرسه را به محیطی برای یادگیری جمعی و تبادل تجربه تبدیل کند.

۶. تأثیر رهبری تحول‌آفرین مدیر بر توانمندسازی کارکنان

بر اساس یافته‌های پژوهش، رهبری تحول‌آفرین یکی از الگوهای مناسب برای توانمندسازی کادر مدرسه است. مدیر تحول‌آفرین با ایجاد چشم‌انداز مشترک، توجه به نیازهای فردی کارکنان، حمایت از خلاقیت و تشویق آنان به مشارکت، زمینه رشد حرفه‌ای و روان‌شناختی کادر مدرسه را فراهم می‌کند (Riggio, & Bass, ۲۰۰۶).

چنین مدیری به جای کنترل صرف کارکنان، آنان را برای حل مسائل، ارائه ایده‌های نو و مشارکت در امور تربیتی توانمند می‌سازد. در نتیجه، کارکنان نیز با نگرشی مسئولانه‌تر و انعطاف‌پذیرتر با دانش‌آموزان ارتباط برقرار می‌کنند.

۷. پیامدهای توانمندسازی کادر مدرسه برای دانش‌آموزان

یافته‌ها بیانگر آن است که توانمندسازی کادر مدرسه پیامدهای مثبتی برای دانش‌آموزان دارد. مهم‌ترین این پیامدها عبارت‌اند از:

۲. تقویت احساس تعلق دانش آموزان به مدرسه؛
۳. افزایش انگیزش و مشارکت در فعالیتهای آموزشی؛
۴. کاهش تعارضها و رفتارهای ناسازگارانه؛
۵. بهبود روابط دانش آموزان با معلمان و کارکنان؛
۶. افزایش اعتمادبه نفس و مهارتهای اجتماعی - عاطفی دانش آموزان؛
۷. فراهم شدن زمینه مناسب تر برای پیشرفت تحصیلی.

پژوهش های مرتبط با جوّ مدرسه نیز تأکید دارند که روابط مثبت دانش آموزان با معلمان و کارکنان، در رشد مهارتهای اجتماعی و عاطفی و تجربه بهتر آنان از مدرسه مؤثر است (Schneider, & Bryk, ۲۰۰۲).

۸. جمع بندی یافته ها

به طور کلی، یافته های پژوهش نشان می دهد مدیر مدرسه از طریق مجموعه ای از اقدامات مدیریتی و تربیتی می تواند کادر مدرسه را برای تعامل مناسب با دانش آموزان توانمند سازد. مهم ترین این اقدامات عبارتند از:

مؤلفه مدیریتی	شیوه های اجرایی مدیر	پیامد برای تعامل با دانش آموزان
توسعه مهارت های ارتباطی	کارگاه آموزشی، نشست تخصصی و آموزش ضمن خدمت	افزایش همدلی، گفت و گوی مؤثر و مدیریت بهتر تعارض
حمایت حرفه ای و عاطفی	بازخورد سازنده، تشویق و حل مسائل کارکنان	افزایش انگیزه، اعتماد به نفس و صبوری کارکنان
ایجاد جوّ مثبت مدرسه	رعایت عدالت، احترام و اعتماد سازی	تقویت احساس امنیت و تعلق دانش آموزان
مشارکت و تفویض اختیار	دخالت دادن کارکنان در تصمیم گیری ها	افزایش مسئولیت پذیری و ابتکار عمل
رهبری تحول آفرین	الهام بخشی، توجه فردی و حمایت از نوآوری	ارتقای رشد حرفه ای و کیفیت تعاملات
یادگیری حرفه ای مستمر	گروه های یادگیری و تبادل تجربه	به روز رسانی دانش و مهارتهای تربیتی کارکنان

در نتیجه، توانمندسازی کادر مدرسه زمانی اثربخش خواهد بود که مدیر با نگاهی آموزشی، حمایتی و مشارکت محور عمل کند. این رویکرد می تواند به شکل گیری مدرسه ای امن، پویا، دانش آموز محور و مبتنی بر روابط انسانی سالم منجر شود.

بحث و نتیجه گیری

بحث

هدف پژوهش حاضر بررسی نقش مدیر مدرسه در توانمندسازی کادر مدرسه برای برقراری تعامل مؤثر، سازنده و تربیتی با دانش آموزان بود. یافته ها نشان داد که مدیر مدرسه در ایجاد شرایط لازم برای ارتقای توانمندی های حرفه ای، ارتباطی و



روان‌شناختی کارکنان نقش اساسی دارد. به بیان دیگر، کیفیت تعامل معلمان، معاونان، مشاوران و کارکنان اجرایی با دانش‌آموزان، تا حد زیادی تحت تأثیر نوع رهبری، میزان حمایت و شیوه مدیریت مدیر مدرسه قرار دارد.

نخستین یافته پژوهش بیانگر اهمیت ارتقای مهارت‌های ارتباطی کادر مدرسه است. کارکنان مدرسه برای برقراری ارتباط مؤثر با دانش‌آموزان، باید مهارت‌هایی مانند گوش‌دادن فعال، همدلی، گفت‌وگوی محترمانه، کنترل هیجان، حل تعارض و ارائه بازخورد سازنده را فراگیرند. مدیر مدرسه می‌تواند با طراحی برنامه‌های آموزشی، کارگاه‌های ضمن خدمت، جلسات هم‌اندیشی و استفاده از مشاوران و متخصصان، زمینه تقویت این مهارت‌ها را فراهم کند. در صورتی که کارکنان از توانایی ارتباطی کافی برخوردار باشند، می‌توانند در مواجهه با مسائل تحصیلی، رفتاری و عاطفی دانش‌آموزان، برخوردی آگاهانه و تربیتی داشته باشند.

یافته دیگر نشان داد که حمایت حرفه‌ای و عاطفی مدیر، نقش مهمی در افزایش احساس توانمندی کارکنان دارد. هنگامی که مدیر به توانایی کارکنان اعتماد می‌کند، تلاش‌های آنان را مورد توجه قرار می‌دهد، در حل مسائل کاری همراه آنان است و بازخورد سازنده ارائه می‌کند، احساس شایستگی و خودکارآمدی در آنان تقویت می‌شود. این موضوع با دیدگاه توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر هماهنگ است؛ زیرا کارکنان در چنین شرایطی وظایف خود را معنادار می‌دانند، نسبت به توانایی‌های خویش اطمینان بیشتری پیدا می‌کنند و خود را در موفقیت مدرسه اثرگذار می‌بینند (Spreitzer, ۱۹۹۵).

همچنین، نتایج نشان داد ایجاد جو مثبت مدرسه یکی از وظایف بنیادی مدیر است. جوی که بر احترام متقابل، عدالت، اعتماد، همکاری و امنیت روانی استوار باشد، باعث می‌شود کارکنان و دانش‌آموزان با آرامش و انگیزه بیشتری در فعالیت‌های مدرسه مشارکت کنند. رفتار مدیر در این زمینه اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا مدیر از طریق شیوه برخورد خود با کارکنان و دانش‌آموزان، الگویی برای فرهنگ ارتباطی مدرسه ارائه می‌دهد. این نتیجه با نظریه یادگیری اجتماعی بندورا همسو است که بر نقش مشاهده و الگوبرداری در یادگیری رفتار تأکید دارد (Bandura, ۱۹۹۷).

از دیگر یافته‌های پژوهش، تأثیر مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و تفویض اختیار متناسب با مسئولیت آنان است. هنگامی که کادر مدرسه در تدوین برنامه‌های تربیتی، تصمیم‌گیری درباره مسائل دانش‌آموزان و طراحی فعالیت‌های مدرسه نقش داشته باشند، احساس تعلق و مسئولیت‌پذیری بیشتری پیدا می‌کنند. این مشارکت، علاوه بر افزایش انگیزش شغلی، موجب می‌شود کارکنان در مواجهه با دانش‌آموزان، با ابتکار عمل و اعتمادبه‌نفس بیشتری رفتار کنند. این یافته با مطالعات مربوط به رهبری تحول‌آفرین همسو است؛ زیرا در این رویکرد، مدیر با اعتماد به کارکنان و حمایت از خلاقیت آنان، زمینه رشد و تحول حرفه‌ای را فراهم می‌کند (Riggio, & Bass, ۲۰۰۶).

یافته‌ها همچنین نشان داد که توانمندسازی کادر مدرسه باید به صورت یک فرایند مستمر دنبال شود. برگزاری یک کارگاه یا جلسه آموزشی نمی‌تواند به تنهایی مهارت‌های لازم را در کارکنان تثبیت کند. از این رو، مدیر باید یادگیری حرفه‌ای را به بخشی از فرهنگ مدرسه تبدیل کند. تشکیل گروه‌های یادگیری حرفه‌ای، تبادل تجربه میان همکاران، تحلیل مسائل واقعی دانش‌آموزان، بهره‌گیری از مشاوران و ارائه بازخورد مستمر، از جمله اقداماتی هستند که می‌توانند توانمندی کارکنان را در طول زمان افزایش دهند.

به طور کلی، یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات پیشین همسو است. پژوهش‌های مرتبط با رهبری مدیران و توانمندسازی معلمان نشان داده‌اند که سبک رهبری مشارکتی و تحول‌آفرین مدیر، با افزایش احساس شایستگی، مسئولیت‌پذیری و خودکارآمدی کارکنان ارتباط دارد. همچنین، پژوهش‌های حوزه جو مدرسه تأکید می‌کنند که روابط مثبت و اعتمادآمیز میان کارکنان و دانش‌آموزان، بر احساس تعلق، سلامت روانی و انگیزش تحصیلی دانش‌آموزان اثر مثبت دارد.

نتیجه گیری

بر اساس یافته های پژوهش می توان نتیجه گرفت که مدیر مدرسه نقش محوری در توانمندسازی کادر مدرسه برای تعامل مؤثر با دانش آموزان دارد. مدیر موفق، صرفاً مسئول اجرای امور اداری و نظارتی نیست؛ بلکه رهبری آموزشی و تربیتی است که با ایجاد محیطی حمایتی، مشارکتی و یادگیرنده، ظرفیت های حرفه ای کارکنان را ارتقا می دهد.

توانمندسازی کادر مدرسه زمانی تحقق می یابد که مدیر برای آموزش مهارت های ارتباطی و تربیتی کارکنان برنامه ریزی کند، فرصت مشارکت آنان در تصمیم گیری ها را فراهم آورد، تفویض اختیار هدفمند انجام دهد، بازخورد سازنده ارائه کند و در موقعیت های دشوار از آنان حمایت حرفه ای و عاطفی به عمل آورد. همچنین، مدیر باید در رفتار و گفتار خود الگوی احترام، انصاف، گفت و گو و همدلی باشد تا این ارزش ها در تمامی روابط مدرسه گسترش یابد.

در نتیجه، هر اندازه مدیر در ایجاد جوّ مبتنی بر اعتماد، عدالت، امنیت روانی و همکاری موفق تر عمل کند، کارکنان مدرسه نیز توان بیشتری برای شناخت نیازهای دانش آموزان و پاسخ گویی مناسب به آن ها خواهند داشت. این توانمندی در نهایت به بهبود رابطه کادر مدرسه با دانش آموزان، افزایش انگیزش و مشارکت تحصیلی، کاهش تعارض ها و رفتارهای ناسازگارانه، تقویت احساس تعلق به مدرسه و ارتقای سلامت روانی دانش آموزان منجر می شود.

بنابراین، توجه به نقش مدیر در توانمندسازی کادر مدرسه، یک ضرورت مدیریتی و تربیتی است و می تواند گامی مؤثر در جهت ایجاد مدرسه ای پویا، امن، مشارکت محور و دانش آموز مدار باشد.

پیشنهادهای کاربردی

۱. برگزاری دوره های ضمن خدمت درباره مهارت های ارتباطی، همدلی، حل تعارض و مدیریت رفتار دانش آموزان برای کادر مدرسه.
۲. تشکیل گروه های یادگیری حرفه ای برای تبادل تجربه کارکنان درباره مسائل تربیتی و رفتاری دانش آموزان.
۳. استفاده از مشاوران، روان شناسان و متخصصان علوم تربیتی در برنامه های توانمندسازی مدرسه.
۴. ایجاد نظام بازخورد سازنده و حمایتی به جای نظارت صرفاً کنترل محور بر عملکرد کارکنان.
۵. مشارکت دادن معلمان، معاونان و مشاوران در تدوین مقررات و برنامه های تربیتی مدرسه.
۶. تفویض اختیار متناسب با تخصص و مسئولیت کارکنان برای افزایش احساس اعتماد و خود کارآمدی آنان.
۷. توجه مدیر به سلامت روان، انگیزش شغلی و مسائل حرفه ای کارکنان مدرسه.
۸. ایجاد سازوکارهایی برای شنیدن صدای دانش آموزان، از جمله جلسات گفت و گو، صندوق پیشنهادهای و شورای دانش آموزی.
۹. پرهیز از شیوه های تحقیرآمیز و تنبیهی در برخورد با دانش آموزان و جایگزینی آن با روش های تربیتی و ترمیمی.
۱۰. ارزیابی دوره ای جوّ مدرسه و کیفیت تعامل کارکنان با دانش آموزان برای شناسایی نقاط قوت و زمینه های نیازمند بهبود.

منابع

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bryk, A. S., & Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. Russell Sage Foundation.
- Gningue, S. M., Peach, R., Jarrah, A. M., & Wardat, Y. (2022). The relationship between teacher leadership and school climate: Findings from a teacher-leadership project. *Education Sciences*, 12(11), 749. <https://doi.org/10.3390/educsci12110749>
- Haji, J., Zahed Babolan, A., Vafaeifar, G & ,Rahmani Barouji, P (۲۰۲۴). تبیین نقش واسطه‌ای توانمندسازی معلمان در رابطه بین رهبری سطح پنج با تمایل به انجام رفتارهای فرانقشی. پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۱۷(۶۳)، ۳۰۷۲-۳۳. <https://doi.org/10.22034/jiera.2024.423986.3072>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.