

## Identification of Platforms for the Realization of Educational Leadership in Elementary Schools

Maryam Barihi\* 

Corresponding Author, Master of educational management,  
Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail:  
[m.barihi68@gmail.com](mailto:m.barihi68@gmail.com)

Hossein Abdollahi 

Associate professor of Allameh Tabataba'i University,  
Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail:  
[abdollahi@atu.ac.ir](mailto:abdollahi@atu.ac.ir)

### ABSTRACT

This study aimed to identify the foundations for implementing educational leadership in elementary schools. The research employed a qualitative approach using a case study method. Two non-profit girls' primary schools, Takrim and Fazeh, were selected for this study. These schools, guided by a religious framework, utilized diverse strategies to enhance the quality of education and training. The participants included 24 individuals (teachers, educational assistants, and principals) from these schools. Semi-structured interviews were conducted with 20 participants until theoretical saturation was achieved. Data were collected through researcher-designed semi-structured interviews and analyzed using a qualitative content analysis method. The data were categorized into open, axial, and selective codes. This study identified four key domains for the implementation of educational leadership. The organizational domain encompasses goal-setting and vision development programs for employees, evaluation and effectiveness plans, employee participation in decision-making, effective communication strategies, time management, and professional development initiatives for managers. The student-focused domain includes individual development plans, educational and skill-building programs, as well as self-awareness and knowledge enhancement initiatives. The teacher-focused domain comprises empowerment and self-awareness programs, while the family-focused domain involves educational and skill-building programs and initiatives to raise awareness of the school's approach. These domains collectively form the foundational frameworks for achieving effective educational leadership.

**Keywords:** Educational leadership, Educational leadership foundations, Teacher empowerment, Self-awareness, Skill-building programs

**Cite this Article:** Barihi, M., & Abdollahi, H. (2025). Identification of Platforms for the Realization of Educational Leadership in Elementary Schools. *Educational Leadership Research*, 8(32), 67-91. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.75643.1670>



© 2016 by Allameh Tabataba'i University Press

**Publisher:** Allameh Tabataba'i University Press

**DOI:** <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.75643.1670>

## Extended Abstract

### Introduction

Schools serve as one of the foundational pillars of societal development, with the role of the principal as the school leader standing out as particularly significant. The principal's competence and skills are directly reflected in the success of the school. However, management alone cannot address the growing needs of students. A complementary role, leadership, is essential—a skill that profoundly impacts local, national, and global communities (Voelker, 2016). The success or failure of a school often hinges on leaders who inspire and guide individuals toward shared goals (Hersey et al., 2006). Organizations require leaders who transcend routine managerial duties to engage the hearts and minds of people, motivating them with enthusiasm (Eren, 2001). Leadership was first introduced as a managerial function by Henri Fayol, who referred to it as "directing." Later, the concept evolved into guidance in Persian (Amirkabiri, 1974). Over time, numerous definitions of leadership emerged, often reflecting different emphases. For instance, Judge and Robbins (2016) define leadership as influencing a group to achieve a vision or specific goals. In the educational context, leadership has gained increasing attention, particularly in the United States, where its roots can be traced to urban elementary schools serving socioeconomically disadvantaged students. Early interpretations of educational leadership envisioned a heroic leader committed to students' success. Over time, the term has come to encompass a set of leadership practices, emphasizing the core instructional mission of schools and districts (Leithwood, 2005). Recognizing educational leadership as a specialized discipline underscores its importance. Institutions such as the National College for School Leadership in England have classified it among ten key leadership theories (Bush, 2007). Effective educational leadership is critical for creating optimal learning conditions, improving teaching processes, and fostering cultural and academic progress (Hoy & Miskel, translated by Soleimani et al., 2014). Additionally, educational leadership involves cultivating learners' intellectual and spiritual potential. Beyond mere academic instruction, educational leaders are responsible for nurturing students' moral and religious development (Danshi Kohni et al., 2019). This dual focus on education and personal development highlights the crucial role of leadership in fostering

organizational success (Spain, 2014; Rahimian et al., 2016). Despite its significance, educational leadership has not received adequate attention in Iran. Many schools rely on traditional, bureaucratic methods and unscientific practices. Moreover, the role of the educational leader in fostering students' holistic development, including their spiritual, physical, and psychological growth, is often overlooked. This study addresses these gaps by examining two schools that adopt innovative educational approaches. It aims to highlight the dual role of educational leaders in promoting both academic excellence and student development, offering insights to address existing challenges and shortcomings in educational leadership.

### **Research Questions**

This research seeks to explore the essential components for implementing educational leadership, addressing two primary questions:

1. How familiar are school officials with the concept of educational leadership?
2. What are the key platforms for realizing educational leadership?

### **Literature Review**

Educational leadership is fundamentally tied to the processes of teaching and learning, distinguishing it from other leadership forms. An educational leader creates a vision for learning, supports learning programs, and demonstrates enthusiasm to influence teachers effectively (Liu & Hallinger, 2018). Successful educational leadership requires managers to prioritize staff professional development programs that incorporate leadership methods and initiatives aimed at transforming teachers' role performance (Rajbzadeh et al., 2015). In the field of educational leadership, various models and frameworks have been proposed, supported by extensive research. Hallinger and Murphy (1985) developed one of the most widely recognized conceptualizations of educational leadership, which comprises three dimensions: defining the school's mission, managing the instructional program, and fostering a positive school learning climate. Similarly, DiPaola and Hoy (2016), in their book *Educational Managers and Educational Improvement*, present another model of educational leadership. Their model emphasizes developing a shared vision of educational excellence and high student performance, monitoring teachers' practices, and providing

constructive feedback through both informal supervision and formal evaluation. Additionally, it highlights the importance of supporting educational excellence and academic progress by offering appropriate professional development opportunities for teachers.

The International School Leaders Licensing Consortium (ISLLC) established professional standards for educational leadership in 2006 and updated them in 2015. The 2015 standards include ten principles: creating a vision, setting standards for success, ensuring equity and educational opportunities, evaluating instructional programs, fostering a sense of community within the school, developing student well-being, building professional teacher communities, leveraging family and community involvement, managing resources effectively, and committing to continuous improvement. Day and Sammons (2016) conducted research on "Successful School Leadership" at the University of Nottingham, examining both transformational and educational leadership. Their resulting model includes seven dimensions: improving teaching and learning, redesigning roles and responsibilities, enhancing teacher quality, fostering relationships within the school, promoting teaching excellence, and building external partnerships. Jawas (2017) studied local school leadership practices in Indonesia, identifying key activities such as monitoring classroom instruction, encouraging extracurricular participation, enhancing teacher well-being, raising academic standards, fostering student character development, and building partnerships with stakeholders. Similarly, Fields et al. (2019) highlighted five essential characteristics of educational leadership: emotional characteristics, coaching and empowerment, practical orientation, teaching excellence, and research involvement. Rozenfeld et al. (2020) described educational leadership as a dynamic and multidimensional phenomenon influenced by the leader's traits, follower characteristics, and situational factors. Their findings identified critical factors such as organizational change processes, school culture, self-confidence, professional competence, and communication strategies as essential to leadership effectiveness. Chen (2022) outlined the competencies of school principals, including strategic operations, planning and implementation, communication, teamwork, self-management, global awareness, integration, and innovative marketing. Mohammadzadeh and Saif (2021) identified 36 indicators of successful educational leadership categorized into five areas: vision setting, organizational culture and climate management,

educational monitoring and evaluation, managing the teaching-learning process, and professional growth and development. In Iran, Shafiei Sarostani et al. (2021) identified components of educational leadership in Shiraz primary schools, including organizational features (e.g., providing educational resources, teacher empowerment, and addressing students' psychological needs), educational features (e.g., academic progress, holding extracurricular activities, and classroom management cooperation), and personal traits (e.g., problem-solving, respectful relationships, and accountability). Similarly, Diant et al. (2023) found a direct relationship between principals' educational leadership and teachers' professional learning in Mashhad elementary schools. The studies reviewed highlight the distinction between leadership and management. Educational leadership has evolved from a focus on organizational processes to prioritizing the people within the organization. By influencing teachers, creating a conducive learning environment, and drawing a vision, leaders advance school objectives. However, the literature has largely overlooked the personal and social development of students, emphasizing academic achievement instead. Considering both the commonalities and gaps in theoretical frameworks, the researcher identifies the following as essential foundations for effective educational leadership:

1. Creating a clear vision.
2. Empowering teachers.
3. Focusing on holistic student development.
4. Continuously evaluating and improving programs.
5. Facilitating effective staff collaboration toward school goals.
6. Engaging parents in students' development.

### **Methodology**

This research aimed to identify the dimensions of the platforms necessary for realizing educational leadership from the perspective of school staff. The study employed a qualitative approach and a case study design. It is applied research in terms of purpose and exploratory in nature. Two non-profit schools, Fezeh and Takrim, were selected for this study. These schools were chosen due to their emphasis on student education and development alongside academic instruction, their utilization of various platforms to integrate religious concepts into students' lives, and their focus on teacher development and empowerment. These factors align with the researcher's interest in

prioritizing student growth and education, which was deemed a foundational pillar of educational leadership in these schools. The research population included all primary school staff in the two selected non-profit girls' schools in Tehran, comprising 20 teachers, 2 assistant principals, and 2 primary school principals—a total of 24 individuals during the 1400-01 academic year. Ultimately, 20 participants were included in the study. Interviews were conducted based on participants' availability, using a semi-structured interview format. Data collection continued until theoretical saturation was achieved after interviewing the 20th participant, and no further interviews were conducted. For data analysis, the content analysis method was applied. All data obtained from the interviews were transcribed, and concepts were categorized into open codes based on thematic similarities. Subsequently, relationships among these categories were analyzed to derive core codes. A main category was then identified, systematically linked to other categories, and validated for accuracy. Categories requiring further refinement were adjusted to ensure a comprehensive analysis. To enhance the accuracy and validity of the study, several measures were taken. First, the selection of the appropriate platform and alignment of interview findings with established research in the field of educational leadership—such as the Hallinger and Murphy (1985) model and the 2015 International Consortium for School Leaders Licensing standards—were emphasized. Additionally, efforts were made to clearly define the steps and processes to facilitate review and understanding by others. Finally, two experts in the field reviewed the research process to validate its accuracy and reliability.

## شناسایی بسترهای تحقق رهبری آموزشی در مدارس دوره ابتدایی

نویسنده مسئول، کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی،

تهران، ایران. رایانامه: [m.barihi68@gmail.com](mailto:m.barihi68@gmail.com)

دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه:

[abdollahi@atu.ac.ir](mailto:abdollahi@atu.ac.ir)

مریم بریهی \*

حسین عبداللهی

### چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی بسترهای تحقق رهبری آموزشی در مدارس دوره ابتدایی انجام گرفت. پژوهش از نوع کیفی و روش مطالعه موردی است. مدارس مورد مطالعه جهت این پژوهش، دو مدرسه غیرانتفاعی دخترانه تکریم و فضا (س) در دوره ابتدایی بودند که ضمن بهره‌گیری از رویکرد دینی، از بسترهای متنوعی جهت بالا بردن کیفیت آموزشی و پرورشی مدرسه استفاده می‌نمودند. جامعه مورد مطالعه شامل معلمان، معاونان آموزشی و مدیران این دو مدرسه شامل ۲۴ نفر بود که از ۲۰ نفر آن‌ها مصاحبه به عمل آمد و پس از آن به علت رسیدن به حد اشباع نظری در داده‌ها، مصاحبه‌ها ادامه پیدا نکرد. ابزار تحقیق مصاحبه نیمه ساختاریافته بود که توسط محقق طراحی شد. در تحلیل داده‌ها از الگوی تحلیل داده‌های کیفی با روش تحلیل محتوا استفاده شد و داده‌های پژوهش پس از مکتوب شدن به صورت کدهای باز، محوری و گزینشی دسته‌بندی شدند. نهایتاً در زمینه بسترهای تحقق رهبری آموزشی ۴ مؤلفه بسترهای سازمانی شامل: (برنامه‌های ترسیم اهداف و چشم‌انداز برای کارکنان، برنامه‌های ارزیابی و اثربخشی، برنامه‌های مشارکت کارکنان در تصمیمات، برنامه‌های ارتباط مؤثر با کارکنان، مدیریت زمان و برنامه توسعه حرفه‌ای مدیر)، بسترهای دانش‌آموزی شامل: (برنامه‌های توسعه فردی دانش‌آموز، برنامه‌های آموزشی و مهارتی، برنامه‌های خودشناسی و معرفت‌افزایی)، بسترهای معلمان شامل: (برنامه‌های توانمندسازی و برنامه‌های خودآگاهی) و بسترهای خانواده‌محور شامل: (برنامه‌های تربیتی و مهارت‌افزایی و برنامه‌های آگاهی از رویکرد مدرسه) به دست آمد.

**کلیدواژه‌ها:** بسترهای رهبری آموزشی، توانمندسازی معلمان، توسعه دانش‌آموز، رهبری آموزشی

**استناد به این مقاله:** بریهی، مریم، و عبداللهی، حسین. (۱۴۰۳). شناسایی بسترهای تحقق رهبری آموزشی در مدارس دوره ابتدایی.

پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۸(۳۲)، ۶۷-۹۱. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.75643.1670>

### مقدمه

مدارس از ارکان اساسی رشد هر جامعه است و در میان منابع انسانی آن، نقش مدیر، به‌عنوان پیش‌برنده اهداف مدرسه، ممتازتر و برجسته‌تر از سایر افراد است. از این‌رو شایستگی مدیر و مهارت او می‌تواند بر نتایج حاصل هر مدرسه بسیار مؤثر باشد؛ اما مدیریت به‌تنهایی قادر به پاسخگویی به نیازهای رو به رشد کارکنان و دانش‌آموزان نیست، بنابراین نیاز به مسئولیتی دیگر در مدرسه به نام رهبری پدیدار می‌شود که یکی از پرقدردان‌ترین مهارت‌های زندگی است و آینده جوامع محلی، ملی و جهانی ما را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Voelker, 2016). می‌توان گفت موفقیت و شکست مدرسه در تحقق اهدافش، در گرو وجود رهبرانی خواهد بود که بتوانند با ایجاد چشم‌انداز و بالا بردن انگیزه افراد، تحقق اهداف را تسهیل نمایند (Hersey et al., 2006).

سازمان‌ها دائماً نیاز به فردی دارند که فراتر از وظایف مدیریتی عمل کند، در ذهن و روح افراد نفوذ کرده و مشتاقانه آن‌ها را با خود همراه کند (Eren, 2001). Henri Fayol برای اولین بار رهبری را تحت عنوان جهت‌دهی یا دستوردهی، به‌عنوان یکی از وظایف پنج‌گانه مدیریت مطرح کرد. سپس کلمه هدایت در زبان فارسی جایگزین آن شد (امیرکبیری، ۱۳۷۴). به‌مرورزمان و با شکل‌گیری نقش رهبری در سازمان‌ها، تعاریف دیگری برای آن مطرح شد که کم‌وبیش با هم متفاوت بودند اما نوعاً بر روی توانایی نفوذ و تأثیرگذاری بر دیگران اتفاق نظر داشتند به‌عنوان مثال به عقیده Judge and Robbins (2016) رهبری را می‌توان توانایی اعمال نفوذ بر یک گروه در جهت دستیابی به یک چشم‌انداز یا مجموعه‌ای از اهداف تعریف کرد.

توجه روزافزون سازمان‌ها به رهبری، سبب شکل‌گیری سبک‌های مختلفی در رهبری گردید که یکی از آن‌ها، رهبری آموزشی بود. ریشه‌های رهبری آموزشی را می‌توان در جنبش اثربخشی مدارس اواخر دهه ۱۹۷۰ و اوایل دهه ۱۹۸۰ در ایالات متحده یافت، این ریشه‌ها عمدتاً از مدارس ابتدایی درون شهر آغاز می‌شدند که معمولاً به کودکانی که با چالش‌های اقتصادی و اجتماعی مختلفی برای موفقیت تحصیلی‌شان مواجه بودند، خدمت می‌کردند. از این بافت مدارس مؤثر، تصویری از رهبری قوی و عملی توسط فردی قهرمان پدید آمد که متعهد به رفاه دانش‌آموزان است. باین‌حال، از همان آغازهای اولیه، اصطلاح «رهبری آموزشی» به تدریج به‌عنوان مجموعه‌ای از شیوه‌های رهبری تعریف شده و بیشتر



تبدیل به شعاری شد که مدیران را سرزنش می‌کرد تا تلاش‌های خود را بر «فناوری اصلی» مدارس و مناطق خود متمرکز کنند: آموزش دادن و یادگیری (Leithwood, 2005).

توجه ویژه رهبری آموزشی به معلمان، به‌عنوان هسته اصلی و متولی مهم امر آموزش است و تأکید فزاینده رهبری آموزشی بر مدیریت فرایند تدریس و یادگیری به‌عنوان فعالیت‌های هسته‌ای مؤسسات آموزشی، منجر به صحنه‌گذاری بر این رویکرد، به‌ویژه از سوی کالج ملی رهبری مدارس انگلیس گشته تا جایی که این رویکرد را به‌عنوان یکی از ده نظریه رهبری موردنظر خود طبقه‌بندی نموده است (Bush, 2007).

وجود رهبران مؤثر در مدارس برای فراهم کردن بهترین شرایط آموزشی برای یادگیرندگان ضروری است؛ چراکه بر بهبود فرایندهای تدریس و یادگیری در هسته فنی مدرسه تأکید می‌کنند و تلاش می‌کنند عواملی در مدرسه همچون محتوای درسی، روش‌های تدریس، راهبردهای ارزیابی و هنجارهای فرهنگی پیشرفت تحصیلی را تغییر دهند. (هوی و میسکل، ترجمه سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۴).

علاوه بر ضرورت توجه به یادگیری و کیفیت آموزش، نقش دیگر رهبر آموزشی تربیت و پرورش یادگیرندگان است و تحقق هدف والایی از آموزش و پرورش اسلامی و رهبری آموزشی دینی که تکامل و تعالی نیروی انسانی است، درگرو وجود رهبرانی است که علاوه بر آموزش محتوای دروس، به فکر پرورش قوای فکری و الهی یادگیرندگان هم باشند. (دانشی کهنی و همکاران، ۱۳۹۸).

با توجه به نقش رهبری مؤثر در موفقیت سازمان‌ها (Spain, 2014)، از سویی و نقش اساسی، پایه‌ای و کلیدی آموزش و پرورش در گردش امور جامعه از سوی دیگر، رهبری سازمان‌های آموزشی از اهمیت بسزایی برخوردار است (رحیمیان و همکاران، ۱۳۹۵). وجود نظریه‌های مناسب و کارآمد در زمینه مدیریت و رهبری آموزشی از سوی اندیشمندان و محققان و توجه به آن‌ها در مدارس و سازمان‌های آموزشی جوامع پیشرفته باعث بهبود کیفیت فرایند تعلیم و تربیت شده است، اما چنین به نظر می‌رسد که این موضوع مهم در اندازه‌های مناسب خود به‌درستی مورد مطالعه قرار نگرفته است و چیزی که در جامعه امروز ایران می‌بینیم به‌کارگیری روش‌های سنتی مبتنی بر بروکراسی رسمی و رویکردهای غیرعلمی و تجربی ناکارآمد مدیران مدارس است.

از موارد دیگری که در زمینه نظری و عملی از توجه شایسته دورمانده، نقش رهبر آموزشی در عرصه تربیت و پرورش دانش‌آموزان است؛ توجه صرف به آموزش مباحث درسی بدون توجه به پرورش ابعاد مختلف روحی، جسمی و روانی دانش‌آموزان و بسنده کردن به ارائه مفاهیم دینی در کتب درسی، خود گویای این نپرداختن به این نقش مهم است. لذا پژوهشگر در نظر دارد بسترهای تحقق رهبری آموزشی را با مطالعه بر روی دو مدرسه که دارای رویکرد آموزشی و تربیتی نوینی هستند شناسایی نماید تا بتواند به اهمیت وجود رهبر آموزشی در هر دو نقش مهم آموزش و پرورش، به صورت بهتر و کارآمدتر پردازد و با توجه به دو مسئله آموزش و پرورش، بسترهایی برای برون‌رفت از وضعیت موجود و خلأهای ناشی از نپرداختن به رهبری آموزشی را ارائه نماید.

نظر به اهمیت و ضرورت شکل‌گیری رهبری آموزشی در مدارس، این پژوهش با هدف شناسایی بسترهای لازم برای تحقق رهبری آموزشی از دیدگاه کارکنان دو مدرسه موردنظر انجام گرفت و دارای دو سؤال اصلی بود:

۱- میزان شناخت عوامل مدرسه از مفهوم رهبری آموزشی چقدر است؟

۲- بسترهای تحقق رهبری آموزشی چیست؟

### پیشینه پژوهش

رهبری آموزشی اساساً با یادگیری و آموزش گره خورده است و این سبب تمایز رهبری آموزشی از انواع دیگر رهبری است. رهبر آموزشی فردی است که چشم‌اندازی را برای یادگیری ایجاد کرده و از یادگیری حمایت می‌کند، برنامه‌های یادگیری را مدیریت نموده و به منظور تأثیرگذاری در معلمان شور و اشتیاق فراوانی از خود نشان می‌دهد (Liu & Hallinger, 2018). لازمه رهبری آموزشی موفق این است که مدیر توجه اولیه را بر برنامه‌های توسعه حرفه‌ای کارکنان قرار دهد که شامل روش‌های رهبری و برنامه‌های طراحی شده برای تغییر عملکرد نقش معلمان است (رجب‌زاده و همکاران، ۱۳۹۴). در زمینه رهبری آموزشی و کیفیت به‌کارگیری آن در سازمان‌های آموزشی الگوها و مدل‌های مختلفی ارائه شده و پژوهش‌هایی انجام گرفته که به بیان برخی از آن‌ها می‌پردازیم. متداول‌ترین مفهوم‌سازی رهبری آموزشی توسط Hallinger and Murphy (1985) ایجاد شد. این مدل سه بعد از ساختار رهبری آموزشی را پیشنهاد می‌کند: تعریف مأموریت مدرسه، مدیریت برنامه آموزشی، ترویج جو یادگیری مثبت مدرسه.

در تعریفی دیگر، DiPaola and Hoy (1396) در کتاب مدیران آموزشی و بهبود آموزش، مدل دیگری برای رهبری آموزشی ارائه می‌کنند که شامل: ترسیم چشم‌انداز مشترکی از برتری آموزشی و عملکرد بالای دانش‌آموز، نظارت و ارائه بازخورد سازنده به معلمان از طریق نظارت غیررسمی و ارزشیابی رسمی، حمایت از برتری آموزشی و پیشرفت تحصیلی از طریق توسعه حرفه‌ای مناسب معلمان است.

کنسرسیوم صدور مجوز رهبران مدرسه بین‌المللی یک‌بار در سال ۲۰۰۶ و بار دیگر در سال ۲۰۱۵ استانداردهای حرفه‌ای موردنظر خود را برای رهبری آموزشی تعیین نموده است. استاندارد ارائه‌شده در سال (۲۰۱۵) شامل ده اصل است:

ترسیم چشم‌انداز، تعیین هنجار برای موفقیت، تلاش برای برابری و ارتقاء فرصت‌های آموزشی، پشتیبانی و ارزیابی برنامه آموزشی، پرورش دانش‌آموز و ارتقاء اجتماع مدرسه، توسعه و بهزیستی دانش‌آموزان با استفاده از ظرفیت حرفه‌ای، تشکیل جامعه حرفه‌ای از معلمان و کادر برای ارتقاء موفقیت دانش‌آموز، استفاده از خانواده‌ها و جامعه برای ارتقاء موفقیت دانش‌آموز، مدیریت منابع مدرسه، عامل بهبود مستمر.

Day and Sammons (2016) در پژوهشی تحت عنوان «رهبری مدرسه موفق» در دانشگاه ناتینگهام، دو نوع رهبری تحول‌گرا و رهبری آموزشی را موردبررسی قرار دادند و نهایتاً الگویی برای رهبری مدارس موفق ارائه کردند که شامل هفت بعد است: بهبود وضع آموزش و یادگیری، طراحی مجدد نقش‌ها و مسئولیت‌ها، بالا بردن کیفیت معلم، ایجاد روابط داخل مدرسه، ارتقاء آموزش و یادگیری و درنهایت ایجاد روابط خارج از مدرسه.

Jawas (2017) در پژوهشی مهم‌ترین شیوه‌های رهبری محلی مدارس در اندونزی را شامل: نظارت بر ساعات یادگیری، تشویق، مشارکت دانش‌آموزان در برنامه‌های فوق‌برنامه، بهبود رفاه معلمان، افزایش استانداردها، تمرکز بر ایجاد شخصیت دانش‌آموزان و ایجاد مشارکت با ذی‌نفعان دانست. به عقیده Fields و همکاران (2019) رهبری آموزشی پنج ویژگی کلیدی شناسایی نمودند: ویژگی‌های عاطفی، مربیگری و توانمندسازی، عمل مداری، تعالی تدریس و تحقیق و پژوهش. Rozenfeld و همکاران (2020)، در پژوهشی پیرامون عوامل مؤثر بر رهبری آموزشی، آن را فردی چندبعدی و پویا و آن را تابعی از ویژگی‌های رهبر، پیروان و موقعیت یا شرایط دانسته و عواملی چون فرآیند تغییرات سازمانی، فرهنگ حاکم بر سازمان‌های آموزشی، اعتمادبه‌نفس و میزان شایستگی حرفه‌ای و نحوه

ارتباطات را بر این فرایند تأثیرگذار می‌دانند. Chen (2022) شایستگی‌های رهبری مدیر مدرسه را شامل: عملیات استراتژیک، برنامه‌ریزی و اجرای مدیریت، ارتباطات، عملیات تیمی، خودمدیریتی، شناخت جهانی، یکپارچه‌سازی و بازاریابی نوآورانه می‌داند. محمدی‌زاده و صیف (۱۴۰۰) در پژوهشی دریافتند که برای رهبر آموزشی موفق ۳۶ نشانگر در ۵ مقوله تعیین جهت، مدیریت فرهنگ و جوسازمانی، نظارت و ارزیابی آموزشی، مدیریت بر فرایند یاددهی-یادگیری در مدرسه و رشد و توسعه حرفه‌ای وجود دارد. شفیع‌سروستانی و همکاران (۱۴۰۰) مؤلفه‌های رهبری آموزشی در مدارس ابتدایی شهر شیراز را شامل ویژگی‌های سازمانی (مانند تأمین امکانات آموزشی، توانمندسازی معلمان و توجه به نیازهای روان‌شناختی دانش‌آموزان)، ویژگی‌های آموزشی (مانند پیشرفت تحصیلی، برگزاری اردوها، مراسم‌ها و همکاری در کلاس‌داری) و ویژگی‌های شخصیتی (مانند حل مسئله، روابط همراه با احترام و حق‌طلبی) دانستند. دیانت و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی دریافتند رابطه مستقیمی میان نقش رهبری آموزشی مدیران در پیش‌بینی یادگیری حرفه‌ای معلمان مدارس ابتدایی شهر مشهد وجود دارد.

مطابق با بررسی‌های انجام‌شده پیرامون مباحث نظری رهبری آموزشی، رهبری آموزشی را می‌توان تکاملی از مدیریت آموزشی دانست که به‌جای فرایندهای سازمانی، تمرکز بر افراد سازمان دارد و اهداف سازمان را با تأثیرگذاری بر آنان پیش می‌برد که مواردی چون ترسیم چشم‌انداز، تأثیرگذاری بر معلمان و ایجاد جو مناسب یادگیری که در پیشینه پژوهش‌ها بدان اشاره شد، گویای این تفاوت میان رهبری و مدیریت است. متأسفانه در مبانی نظری رهبری آموزشی، به‌ندرت به مسئله پرورش و توسعه فردی و اجتماعی دانش‌آموزان پرداخته شده است و آنچه بیشتر مورد توجه و مطالعه قرار گرفته، بُعد پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان بوده است؛ بنابراین به نظر پژوهشگر می‌توان با توجه به نقاط مشترک و همچنین خلأهای موجود در مبانی نظری، مهم‌ترین بسترهای مورد نیاز رهبری آموزشی را می‌توان به این شکل توصیف نمود:

۱- ایجاد چشم‌انداز

۲- توانمندسازی معلمان

۳- توجه به پرورش و توسعه همه‌جانبه دانش‌آموز

۴- ارزیابی و بهبود مستمر برنامه‌ها

۵- تعامل مؤثر با کارکنان در جهت اهداف مدرسه

۶- استفاده از والدین در جهت رشد دانش‌آموز

## روش

در این پژوهش یک هدف کلی دنبال شد که شناسایی ابعاد بسترهای لازم برای تحقق رهبری آموزشی از دیدگاه کارکنان مدرسه است، روش پژوهش کیفی و از نوع مطالعه موردی بوده؛ از نظر هدف پژوهش کاربردی و از نظر ماهیت مطالعه اکتشافی است.

برای این مطالعه دو مدرسه غیرانتفاعی فضه (س) و تکریم برای این پژوهش انتخاب شدند. توجه این مدارس به پرورش و توسعه دانش‌آموزان علاوه بر آموزش و استفاده از بسترهای مختلف در راستای به کار بردن مفاهیم دینی در زندگی دانش‌آموزان و توجه به توسعه و توانمندسازی معلمان از جمله مهم‌ترین مواردی بود که در این مدارس مشاهده شد و با توجه به دغدغه پژوهشگر در زمینه توجه به توسعه و پرورش دانش‌آموزان به‌عنوان یکی از ارکان رهبری آموزشی این مدارس انتخاب گردید.

میدان پژوهش شامل کلیه معلمان مقطع ابتدایی در دو مدرسه غیرانتفاعی دخترانه فضه (س) و تکریم در شهر تهران که شامل ۲۰ معلم، ۲ معاون آموزشی و ۲ مدیر دوره ابتدایی، مجموعاً ۲۴ نفر در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۰۱ می‌باشند و مشارکت‌کنندگان پژوهش ۲۰ نفر بودند که به ترتیب و با توجه به وقت خالی آن‌ها مصاحبه به عمل آمد.

جهت جمع‌آوری اطلاعات از مشارکت‌کنندگان از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد و مصاحبه‌ها تا نفر بیستم ادامه پیدا کرد اما به دلیل رسیدن به حد اشباع نظری در پاسخ به سؤالات مصاحبه، از باقی افراد مصاحبه به عمل نیامد.

برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوا استفاده شد به این صورت که تمام داده‌های به‌دست آمده از مصاحبه استخراج و مکتوب شد و سپس مفاهیم بر اساس ارتباط با موضوعات مشابه به صورت کدهای باز طبقه‌بندی شدند. پس از آن با ایجاد رابطه بین مقوله‌های تولیدشده، کدهای محوری به دست آمد و نهایتاً با انتخاب دسته‌بندی اصلی، مرتبط کردن

نظام‌مند آن با دیگر دسته‌بندی‌ها، تأیید اعتبار این روابط و تکمیل دسته‌بندی‌هایی که نیاز به اصلاح و توسعه بیشتر داشتند، کدهای انتخابی به دست آمدند. به‌منظور دستیابی به صحت و اعتبار مطالعه با تأکید بر انتخاب بستر مناسب، همسوسازی داده‌های حاصل از نتایج مصاحبه با تحقیقات انجام‌شده در حوزه رهبری آموزشی مانند مدل Hallinger and Murphy (1985) و استاندارد کنسرسیوم صدور مجوز بین‌المللی رهبران مدارس در سال (۲۰۱۵) و نیز مشخص نمودن هر چه واضح‌تر مراحل و چگونگی فرایندها به‌منظور سهولت در بررسی و درک آن توسط دیگران، از دو نفر از کارشناسان این حوزه جهت بازبینی فرایند استفاده شد تا از اعتبار و صحت مطالعه، اطمینان بیشتر حاصل شود.

### یافته‌ها

این پژوهش با هدف شناسایی بسترهای تحقق رهبری آموزشی از دیدگاه کارکنان مدرسه انجام گردید و در این رابطه دو سؤال پژوهشی مطرح شد. در زمینه سؤال اول پژوهشی که میزان شناخت عوامل مدرسه از مفهوم رهبری آموزشی بود، کدگذاری انجام‌نشده و تنها مفاهیم کلیدی استفاده‌شده توسط مصاحبه‌کنندگان برحسب فراوانی مرتب گردید که نتایج حاصل در جدول ۱ قابل مشاهده است.

جدول ۱. مفاهیم کلیدی به‌دست‌آمده در زمینه رهبری آموزشی

مضامین اولیه	مضامین مشترک
مشخص کردن اهداف آموزشی هدایت مسیر برای رسیدن به اهداف جهت‌دهی و هدایت افراد به سمت هدف هدایت افراد به سمت تحول و تغییرات در آموزش	هدف‌گذاری و جهت‌دهی
ایجاد اتحاد بین تیم آموزشی توجه به چشم‌انداز ترسیم چشم‌انداز برای کارکنان مدیریت چشم‌اندازهای آموزشی سازمان	تأثیرگذاری بر کارکنان ترسیم چشم‌انداز
بسترسازی جهت توسعه حرفه‌ای کارکنان بسترسازی و هدایت کارکنان در جهت اهداف آموزشی و غیرآموزشی توجه به توسعه حرفه‌ای افراد	توانمندسازی کارکنان
شناخت و اشراف حرفه‌ای به معلم‌ها داشتن اشراف حرفه‌ای	تسلط حرفه‌ای

مضامین اولیه	مضامین مشترک
اشراف حرفه‌ای به مسائل	
هدایت آموزش با اشراف حرفه‌ای به کارکنان	
همراهی و حمایت از کارکنان	حمایت و همراهی
همراهی و کمک‌رسانی به کارکنان در جهت اهداف	
نظارت به همه کارکنان	نظارت
نظارت بر انجام وظایف	

از نظر مشارکت‌کنندگان پژوهش و بر اساس فراوانی مضامین موردنظر آن‌ها که در جدول ۱ مشاهده می‌شود می‌توان مفهوم رهبری آموزشی را دارای هفت ویژگی مهم دانست: توانمندسازی کارکنان، هدف‌گذاری و جهت‌دهی، تسلط حرفه‌ای، حمایت و همراهی، نظارت، ترسیم چشم‌انداز و تأثیرگذاری بر کارکنان.

در ادامه به بیان دو تعریف ارائه‌شده از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان در توصیف مفهوم رهبری آموزشی می‌پردازیم:

مصاحبه‌شونده کد ۶: «یک رهبر مدام باید در مسیر هم نگاه خودش به چشم‌انداز باشد هم اگر سایرینی که در کنارش هستند و دارد راهبری آن‌ها را به عهده می‌گیرد نگاه آن‌ها را هم جهت بدهد؛ یعنی موانع را به موقع شناسایی کند و از میان بردارد.»

مصاحبه‌شونده کد ۸: «رهبر کارش این است که همه را بتواند همراه با خودش پیش ببرد دیگر؛ یعنی کسی که یک آگاهی‌های نسبی دارد، در سطح کلان و بتواند آن زیرمجموعه خودش را در حد آن آگاهی‌هایی که دارند با خودش همسو بکند. کسی که تک‌رو نیست؛ یعنی حواسش به این است که آدم‌هایی که زیرشاخه‌اش هستند هم مسیر با خودش حرکت بکنند.»

سؤال دوم پژوهشی تحت عنوان بسترهای تحقق رهبری آموزشی، به صورت دو سؤال جزئی از مصاحبه‌شوندگان پرسیده شد:

بسترهای موجود در این مدرسه جهت تحقق رهبری آموزشی چه بسترهایی است؟

برای تحقق رهبری آموزشی در این مدرسه چه بسترهایی موردنیاز است؟

نتایج حاصل از مصاحبه‌ها ابتدا به صورت کدگذاری باز و سپس به صورت کدگذاری محوری و گزینشی دسته‌بندی شدند. کدهای گزینشی حاصل از مصاحبه‌ها در جدول ۲ قابل مشاهده است.

**جدول ۲. بسترهای موجود جهت تحقق رهبری آموزشی در مدارس مورد مطالعه**

بسترهای موجود رهبری آموزشی در این مدارس	
بسترهای سازمانی	برنامه‌های ارتباط مؤثر با کارکنان برنامه‌های مشارکت کارکنان در تصمیمات مرتبط با آنان برنامه‌های ترسیم چشم‌انداز برای کارکنان برنامه‌های ارزیابی و اثربخشی
بسترهای دانش‌آموزی	برنامه توسعه فردی دانش‌آموز (پرونده مشاوره) برنامه‌های آموزشی و مهارتی برنامه‌های خودشناسی و معرفت‌افزایی
بسترهای معلمان	برنامه‌های خودآگاهی و معرفت‌افزایی برنامه‌های توانمندسازی
بسترهای خانواده‌محور	برنامه‌های تربیتی و مهارت‌افزایی برنامه‌های تبیین رویکرد مدرسه

**جدول ۳. بسترهای موردنیاز جهت تحقق رهبری آموزشی در مدارس مورد مطالعه**

بسترهای موردنیاز این مدارس جهت تحقق رهبری آموزشی	
بسترهای سازمانی	ارتقاء برنامه‌های مشارکتی توجه به مدیریت زمان توسعه حرفه‌ای مدیر ارتقاء برنامه‌های ارتباط مؤثر

یافته‌های حاصل از سؤال دوم پژوهشی در ۴ گروه بسترهای سازمانی، بسترهای دانش‌آموزی، بسترهای معلمان و بسترهای خانواده‌محور سازمان‌دهی شدند که هرکدام دارای مؤلفه‌هایی به شرح زیر است:

- بسترهای سازمانی شامل برنامه‌های ترسیم اهداف و چشم‌انداز برای کارکنان، برنامه‌های ارزیابی و اثربخشی، برنامه‌های مشارکت کارکنان در تصمیمات، برنامه‌های ارتباط مؤثر با کارکنان، مدیریت زمان و برنامه توسعه حرفه‌ای مدیر
- بسترهای دانش‌آموزی شامل برنامه‌های توسعه فردی دانش‌آموز، برنامه‌های آموزشی و مهارتی، برنامه‌های خودشناسی و معرفت‌افزایی
- بسترهای معلمان شامل برنامه‌های توانمندسازی و برنامه‌های خودآگاهی



- بسترهای خانواده‌محور شامل برنامه‌های تربیتی و مهارت‌افزایی و برنامه‌های آگاهی از رویکرد مدرسه.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش پیش رو با هدف شناسایی بسترهای تحقق رهبری آموزشی در مدارس دوره ابتدایی انجام گرفت. با توجه به این حقیقت که زمینه‌ها و بسترها نقش مهمی در شکل‌گیری رهبری آموزشی در مدارس به عهده دارند و همچنین با توجه به استانداردهای لازم برای رهبری آموزشی که توسط کنسرسیوم صدور مجوز بین‌المللی رهبران مدارس در سال (۲۰۱۵) و با نظر به سایر پژوهش‌های صورت گرفته که در قسمت پیشینه پژوهش به آن اشاره شد، مؤلفه‌های اصلی در زمینه سؤالات پژوهش شناسایی شد. برای جمع‌آوری داده‌ها، از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد و از دو مدرسه غیرانتفاعی دخترانه در مقطع ابتدایی در تهران مصاحبه به عمل آمد که ویژگی‌های این مدارس استفاده از بسترهای خلاق و هدفمند در زمینه رشد همه‌جانبه دانش‌آموزان بود. میدان پژوهش شامل مدیران و معاونان آموزشی و معلمان این دو مدرسه بود که ۲۴ نفر بودند که انجام مصاحبه‌ها پس از انجام ۲۰ آمین مورد به حد اشباع نظری رسید. در مرحله بعد یافته‌های حاصل از متن مصاحبه‌ها به روش تحلیل محتوا به مقوله‌ها و زیر مقوله‌ها دسته‌بندی شد و با توجه به کدهای به‌دست‌آمده سؤالات پژوهش پاسخ داده شد. در ادامه یافته‌های پژوهش ارائه شده است.

**سؤال اول: میزان شناخت عوامل مدرسه از مفهوم رهبری آموزشی چقدر است؟**  
مضامین حاصل از مصاحبه‌ها که در زمینه مفهوم رهبری آموزشی به دست آمد شامل: توانمندسازی کارکنان، هدف‌گذاری و جهت‌دهی، تسلط حرفه‌ای، حمایت و همراهی، نظارت، ترسیم چشم‌انداز و تأثیرگذاری بر کارکنان است و این مضامین با نظرات هوی و میسکل (ترجمه سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۴)، Hallinger and Murphy (1985)، Bush (2007)، محمدی‌زاده و صیف (۱۴۰۰) و دیانت و همکاران (۱۴۰۲) مطابقت دارد؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که عوامل این مدارس شناخت مطلوبی از مفهوم رهبری آموزشی دارند و می‌توان رهبری آموزشی را با استفاده از کدهای به‌دست‌آمده به این صورت تعریف نمود: رهبری آموزشی یعنی هدف‌گذاری مناسب در راستای رسیدن به چشم‌انداز، جهت‌دهی کارکنان برای رسیدن به چشم‌انداز با ایجاد بسترهای مناسب جهت توانمندسازی آنان. رهبر آموزشی با دانش و تخصص حرفه‌ای خود در طول این مسیر با همراهی و حمایت از معلمان،

نظارت بر آموزش و تأثیرگذاری بر آنان در رسیدن به هدف مهم مدرسه که توسعه و رشد دانش‌آموزان است، کارکنان را هدایت می‌نماید.

به عقیده پژوهشگر توانمندسازی معلمان مهم‌ترین رکنی است که بدون آن رهبری آموزشی تحقق نمی‌یابد، چراکه یادگیری خوب دانش‌آموز مستلزم آموزش صحیح معلم است و این مهم، در پرتو دریافت حمایت‌های مدیر و پیمودن مسیر رشد و توسعه حرفه‌ای است که برای معلمان در نظر می‌گیرد.

### سؤال دوم: بسترهای تحقق رهبری آموزشی چیست؟

با نظر به مضامین به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها در پاسخ به این سؤال، بسترهای تحقق رهبری آموزشی با چهار مؤلفه توصیف می‌شود:

بسترهای سازمانی، بسترهای دانش‌آموزی، بسترهای خانواده محور و بسترهای معلمان است که در ادامه به توصیف این بسترها با توجه به متون حاصل از مصاحبه‌ها می‌پردازیم:

#### الف: بسترهای سازمانی موجود جهت تحقق رهبری آموزشی در این مدارس

برنامه‌های ترسیم چشم‌انداز برای کارکنان: توجه به اهداف و چشم‌انداز مدرسه در ارائه اهداف سالانه و برنامه‌های اجرایی در طول سال انجام می‌گیرد. در این راستا، تبیین چشم‌انداز و اهداف مدرسه برای کارکنان انجام می‌گیرد که باعث روشن شدن ابهامات کارکنان و توجه آنان به چشم‌انداز در برنامه‌های مختلف مدرسه می‌شود.

برنامه‌های ارتباط مؤثر با کارکنان: حمایت و همراهی مدیر و معاونان با معلمان در اجرای برنامه‌ها، همدلی و درک کارکنان، تعامل مؤثر با کارکنان و ایجاد فضای امن، آرام و بدون تنش جهت آرامش روحی و روانی کارکنان از شاخصه‌های ارتباطی این مدارس است.

برنامه‌های ارزیابی و اثربخشی: برنامه‌های آموزشی مدرسه به‌صورت سالانه مورد بازبینی قرار می‌گیرد و اثربخشی برنامه‌ها سنجیده می‌شود و با توجه به آسیب‌های شناسایی‌شده، اصلاحات در برنامه‌ها و ارتقاء آن‌ها در دستور کار برای سال آینده قرار می‌گیرد.

برنامه‌های مشارکت کارکنان در تصمیمات: در ابتدای سال اهداف سالانه توسط مدیر به معلمان و معاونان ابلاغ می‌شود و فرصت داده می‌شود تا هر معلم شخصاً برنامه‌های خود را جهت رسیدن به اهداف سالانه ارائه دهد. همچنین در اجرای برنامه‌ها جلسات هفتگی با حضور معاون آموزشی و معلمان و گاه‌مدیر مدرسه انجام می‌گیرد و طی آن برای مشکلات پیش‌آمده هم‌فکری می‌شود و نهایتاً راهکار مناسب توسط خود معلمان ارائه می‌شود.

### **ب: بسترهای دانش‌آموزی جهت تحقق رهبری آموزشی در این مدارس**

برنامه توسعه فردی دانش‌آموزان: در زمینه توسعه فردی دانش‌آموز، ابزاری به نام پرونده مشاوره در این مدارس وجود دارد با متولی مشاور مدرسه صورت می‌گیرد و معلم، دانش‌آموز، معاون آموزشی و خانواده نیز در آن دخیل می‌باشند. در این برنامه به واسطه شناختی که از استعدادها، دانش‌آموزان و تفاوت‌های فردی آن‌ها به دست می‌آید، برنامه‌ریزی‌هایی انجام می‌شود که کمک می‌کند هر دانش‌آموزی در مسیری که توانمندی بیشتری دارد حرکت کند. این برنامه‌ها به شکل فعالیت‌هایی در کلاس یا سایر مکان‌های مدرسه، منزل، برنامه‌های صبحگاه و مراسم مذهبی و ملی مدرسه برای دانش‌آموز فراهم می‌گردد.

برنامه‌های آموزشی: از مهم‌ترین برنامه‌های آموزشی مدرسه می‌توان به استفاده از رویکردهای فعال و دانش‌آموز محور در کلاس درس و تدوین برنامه‌های جذاب و پروژه‌محور در راستای مهارت‌افزایی دانش‌آموزان اشاره کرد.

برنامه‌های خودآگاهی: در این زمینه مدرسه تلاش می‌کند اعتقادات مذهبی را در دانش‌آموزان به جای تمرکز بر رفتارهای آنان، به صورت آگاه‌سازی آنان در زمینه شناخت و خودآگاهی ارائه دهد و دانش‌آموزان را در کلاس درس و محیط آموزشی با ارائه طرح درس‌های مناسب، پروژه‌های جمعی و فوق‌برنامه‌ها با فرهنگ و سبک زندگی دینی آشنا نموده و در این مسیر رشد دهد.

### **ج: بسترهای خانواده محور جهت تحقق رهبری آموزشی در این مدارس**

برگزاری کارگاه‌های تربیتی و مهارت‌افزایی: مدرسه با برگزاری جلسات و کارگاه‌های مختلف تربیتی و آگاهی‌رسانی به خانواده‌ها در زمینه تربیتی و استفاده از افراد متخصص در مباحث تربیتی اسلامی، خانواده‌ها را با نحوه تعامل صحیح با فرزندان و نیازها و اقتضائات سنی آن‌ها آشنا می‌کند.

### **برگزاری جلسات تبیین رویکرد و اهداف مدرسه**

جلسات دیگری برای خانواده‌ها ارائه می‌شود و در آن مسئولین مدرسه رویکرد و اهداف مدرسه را توضیح می‌دهند که این امر، باعث اطمینان خانواده‌ها به مدرسه و همسویی آن‌ها در پیشبرد اهداف مدرسه که رشد دانش‌آموزان است خواهد شد.

**د: بسترهای معلمان موجود جهت تحقق رهبری آموزشی در این مدارس**

برنامه‌های توانمندسازی معلمان: مدیر متناسب با نیازسنجی انجام گرفته در برنامه‌های سالانه اهداف اولیه‌ای ارائه می‌دهد که این روند باعث ایجاد انگیزه در معلمان می‌شود. برگزاری کارگاه‌های آموزشی و توسعه فردی، حمایت از معلمان و کمک به آنان، نظارت آموزشی، فراهم کردن بستر مشارکت معلمان در تصمیمات مربوط به آنان و تهیه امکانات مورد نیاز معلمان از گام‌های دیگری است که در توانمندسازی معلمان و در نتیجه ایجاد انگیزه و افزایش مشارکت آنان مؤثر است.

برنامه‌های خود آگاهی و معرفت‌افزایی: بالا رفتن آگاهی و شناخت انسان‌ها از خود و نیازهای معنوی‌شان در کنار شناخت نیازهای جسمی و روانی اهمیت زیادی دارد چراکه آگاهی باعث توجه به این نیازها شده و با شکل‌گیری بینش صحیح توحیدی، آرامش برای انسان حاصل می‌شود و نیازهای جسمی و روانی خود را در راستای نیازهای معنوی برطرف می‌نماید و به سوی رشدی حرکت می‌کند که شایسته مقام انسانی است. لذا از برنامه‌های موجود در این مدارس جهت بهبود مستمر، برنامه‌های آگاه‌سازی کارکنان در مسیر شکل‌گیری بینش توحیدی برگرفته از معارف دین مبین اسلام است.

**ه. بسترهای نیاز به ارتقاء جهت تحقق رهبری آموزشی در این مدارس:**

برخی بسترهای سازمانی مورد نیاز این مدارس مانند ارتباط مؤثر با کارکنان، ارزیابی و اثربخشی و برنامه‌های مشارکت معلمان در تصمیمات مرتبط با آنان، در این مدارس موجودند اما نیاز به ارتقاء و افزایش دارند.

توجه به مدیریت زمان: فراهم آوردن بسترهای مختلف آموزشی، پرورشی و مهارتی برای دانش‌آموزان نیازمند صرف ساعات و اوقات زیادی است که هماهنگی و مدیریت استفاده صحیح و حداکثری از زمان در مدرسه و عدم انتقال وظایف سنگین به خانه برای معلمان می‌تواند از ثمرات مدیریت صحیح زمان توسط مدیران مدارس باشد.

توسعه حرفه‌ای مدیر: همان‌طور که برای معلمان در این مدارس بسترهای توسعه حرفه‌ای جهت آگاهی از علوم روز و موارد مورد نیاز آن‌ها فراهم شده، نیازمند است مدیران مدارس نیز در جهت افزایش آگاهی و تخصص خود نسبت به علوم روز همراه با معلمان حرکت و تلاش نمایند.

نتایج حاصل از یافته‌های پژوهش مبنی بر بسترهای موجود و مورد نیاز رهبری آموزشی در این مدارس همسو با شمار زیادی از مطالعات صورت گرفته در این زمینه است از جمله:

(Hallinger & Murphy, 1985)، (Day & Sammons, 2016)، (ISLLC, 2015)، (Jawas, 2017)، (Chen, 2022)، (Rozenfeld, 2020)، (دیانت و همکاران، ۱۴۰۲)، (محمدی‌زاده و صیف، ۱۴۰۰) و (شفیعی سروستانی و همکاران، ۱۴۰۰).

ترسیم چشم‌انداز برای کارکنان و نشان دادن اهداف موردنظر و درعین حال هدایت آن‌ها در این مسیر، هدایت جو مدرسه در جهت برقراری آرامش و امنیت روحی و روانی معلمان، حمایت و همدلی با آنان و به‌طورکلی برقراری ارتباط مؤثر با آنان، توجه به بهبود مستمر برنامه‌های مدرسه با ارزیابی و اثربخشی برنامه‌های اجرایی و گذر از تصمیم‌گیری فردی به جمعی با مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با آنان، توجه مدیر به رشد و توسعه حرفه‌ای خود و مدیریت و استفاده بهینه از زمان برای کارکنان، بسترهای سازمانی به‌دست‌آمده در این پژوهش است.

در زمینه بسترهای دانش‌آموزی رهبری آموزشی توجه به دو بعد مهم آموزش و پرورش با در نظر گرفتن سه بخش برنامه‌های آموزشی و مهارتی، برنامه‌های خودآگاهی و معرفت‌افزایی دینی و برنامه‌های توسعه فردی انجام می‌گیرد که می‌تواند نشان‌دهنده اهمیت به دانش‌آموز به‌عنوان موجودی جامع و دارای تمایلات و نیازهای مختلف روحی، روانی، جسمی و... باشد که شایسته است به این مسئله توجه بیشتری در عرصه سازمان‌های آموزشی صورت گیرد. توجه به برنامه‌های توسعه فردی و آموزشی در پژوهش‌های مختلفی در زمینه رهبری آموزشی یافت شده اما برنامه‌های خودآگاهی و معرفت‌افزایی از یافته‌های نوین این پژوهش به شمار می‌آید.

در زمینه بسترهای خانواده‌محور اهمیت به آگاهی‌رسانی به والدین در مورد تربیت صحیح و برنامه‌های ارائه اهداف مدرسه به والدین و همسوسازی آن‌ها با مدرسه از اقدامات این مدارس است که می‌تواند در کاهش تعارضات و مشکلات مابین خانه و مدرسه مؤثر باشد. در زمینه بسترهای معلمان توجه به دو بعد توسعه حرفه‌ای معلمان و همچنین خودآگاهی آنان حائز اهمیت است چراکه توسعه حرفه‌ای باعث کاهش مشکلات معلمان در کلاس درس و ایجاد حس توانمندی در آنان می‌گردد و علاوه بر این معلمان با آگاه شدن به خود و نیازهایشان در تمام ابعاد، بهتر می‌توانند حل و رفع موانع موجود در تعاملات سازمانی و میان فردی بپردازند.

با توجه به یافته‌های حاصل از پژوهش می‌توان مهم‌ترین بسترهای تحقق رهبری آموزشی را در این مدارس تمرکز بر خودآگاهی و رشد در کارکنان، دانش‌آموزان و خانواده‌های آن‌ها دانست. مسئله آگاهی افراد به خود و توجه به شناخت افراد از خود و نیازهای عالی خود که حاصل از پیش‌توحیدی است به‌عنوان امری مغفول در اکثر سازمان‌هاست که می‌توان با پرداختن به آن زمینه رفع بسیاری از مشکلات و مسائل سازمانی را که ناشی از عدم شناخت و درک افراد از خود و جهان هستی است رفع نمود.

### محدودیت‌های پژوهش

محدودیت اصلی پژوهش آشنا نبودن بعضی مصاحبه‌کنندگان پژوهش با اصطلاحات تخصصی حوزه مدیریت و رهبری بود که باعث شد بعضی از کدها به‌سختی از متون مصاحبه استخراج شوند.

### پیشنهاد‌های پژوهشی

پیشنهاد می‌شود در زمینه تأثیر خودآگاهی کارکنان (که در این پژوهش به‌عنوان یکی از بسترهای تحقق رهبری آموزشی شناسایی شد) بر رهبری آموزشی در سطح منطقه و کشور پژوهش‌هایی انجام گردد.

### تعارض منافع

نویسندگان هیچ‌گونه تعارض منافی ندارند.

### سپاسگزاری

مقاله حاضر برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبایی است. سپاس و تشکر ویژه از واحد پژوهش موسسه همگامان با مسیر ولایت و عوامل محترم مدارس تکریم و فضه (س) تهران دارم که در انجام این پژوهش بسیار همراهی نمودند.

### منابع

امیرکبیری، علیرضا. (۱۳۷۴). سازمان و مدیریت. تهران: هور.

بریهی، مریم. (۱۴۰۱). شناسایی بسترهای تحقق رهبری آموزشی در مدارس دوره ابتدایی (مطالعه موردی: مدارس تکریم و فزه (س)). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی تهران.

دانشی کهنی، لسانی، علوی، سید حمیدرضا و اخلاقی، مسعود. (۱۳۹۸). استنباط‌های رهبری آموزشی مبتنی بر شناخت خدا و انسان در تفسیر المیزان علامه طباطبایی. دو ماهنامه علمی-پژوهشی *رهیافتی نو* در مدیریت آموزشی، ۱۰(۳۹)، ۱۹۳-۲۰۸.

<https://sid.ir/paper/168873/fa>

دی پائولا، میشل اف.، و هوی، وین ک. (۱۳۹۶). *مدیران آموزشی و بهبود آموزش*، ترجمه سعید غیائی و مرتضی طاهری. پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی.

دیانت، زهرا، حسین‌قلی‌زاده، رضوان و ابراهیمی کوشک، مهدی. (۱۴۰۲). نقش رهبری آموزشی مدیران در پیش‌بینی یادگیری حرفه‌ای معلمان مدارس ابتدایی. *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱۴(۲)، ۱-۱۶. doi: 10.30495/jedu.2023.27824.5570

رجب‌زاده، رجب، لسانی، مهدی و مطهری نژاد، حسین. (۱۳۹۴). رابطه درک معلمان از رفتارهای رهبری آموزشی مدیر با اثربخشی و نگرش آن‌ها نسبت به تغییر سازمانی. *پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی*، ۲(۵)، ۱۴۹-۱۷۶.

<https://doi.org/10.22054/jrlat.2017.2622.1063>

رحیمیان، حمید، عباس‌پور، عباس، و صرافان، فائزه. (۱۳۹۵). نقش رهبری خدمتگزار در میزان اثربخشی سازمانی مدارس. *پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱۰(۳)، ۱۱۳-۱۴۰.

<https://doi.org/10.22054/jrlat.2018.27065.1336>

شفیعی سروستانی، مریم، رجایی، آذر، خوارانی، عباس، و رشیدی، فرشاد. (۱۴۰۰). تحلیلی پدیدارشناسانه از ادراکات و تجارب زیسته معلمان از رهبری آموزشی. *نشریه مدیریت مدرسه*، ۹(۲)، ۱۶۶. <https://sid.ir/paper/964252/fa>

محمدی زاده، مینا، و صیف، محمدحسن. (۱۴۰۰). نشانگرهای یک رهبر آموزشی موفق؛ یافته‌های یک مطالعه پدیدارشناسانه. *رهبری آموزشی کاربردی*، ۲(۳)، ۱-۱۴.

<https://doi.org/10.22098/ael.2021.1540>

هوی، وین ک.، و میسکل، سیسل ج. (۲۰۱۵). *مدیریت آموزشی: نظریه، تحقیق و کاربرد*. ترجمه نادر سلیمانی، محمود صفری، و سید مرتضی نظری. (۱۳۹۴). تهران. سمت.

## References

- Amirkabiri, A. (1374). *Organization and management*. Publisher: Hoor. [In Persian]  
Barihi, Maryam. (1401). *Identifying the platforms for the realization of educational leadership in elementary schools (case study: Takrim and Fezeh schools)*. Master's thesis, Allameh Tabatabai University, Tehran. [In Persian]

- Bush, T. (2007). Educational leadership and management: Theory, policy and practice. *South African journal of education*, 27(3), 391-406.
- Chen, C. C. (2022). Practice of leadership competencies by a principal: case study of a public experimental school in Taiwan. *Asia Pacific Education Review*, 1-12. <https://doi.org/10.1007/s12564-022-09813-1>
- Daneshi Kohani, Lesani, Alavi, S. H., & Akhlaqi, Masoud. (2019). The inferences of educational leadership based on the knowledge of God and man in the interpretation of Al-Mizan by Allameh Tabatabai. *Bimonthly scientific-research journal of new approach in educational management*, 10(39), 193-208[ In Persian]. <https://sid.ir/paper/168873/fa>
- Day, C., & Sammons, P. (2016). *Successful school leadership*. Education Development Trust. The University of Nottingham.
- Dayant, Z., Hossein Qolizadeh, R., & Ebrahimi Koushak, M. (2023). The role of principals' educational leadership in predicting the professional learning of primary school teachers. A new approach in educational management, 14(2), 1-16. [In Persian]. doi: 10.30495/jedu.2023.27824.5570
- Di Paula, M. F., & Hoy, W. K. (2016). *Educational managers and educational improvement*, Translated by Ghiashi, S. and Taheri, M. Research Institute of Cultural and Social Studies.[ In Persian]
- Eren, E. (2001). *Management and Organization* (Contemporary and Global Approaches).
- Fields, J., Kenny, N. A., & Mueller, R. A. (2019). Conceptualizing educational leadership in an academic development program. *International Journal for Academic Development*, 24(3), 218-231. <https://doi.org/10.1080/1360144X.2019.1570211>
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217e247 <https://doi.org/10.1086/461445>
- Hersey, P. & Blanchard, K. & Dewey, J. (2006), *Management of organizational behavior*, 6th Ed, Eglewood Cliffs. N.J. Prentice-Hall. P.91.
- Hoy, W. K. & Miskel, S. J. (2014) *Educational Management: Theory, Research and Application*, translated by Soleimani, N., Safari, M. and Nazari, S. M. (1394). Tehran: Samt Publications.[ In Persian]
- Jawas, U. (2017). The influence of socio-cultural factors on leadership practices for instructional improvement in Indonesian schools. *School Leadership and Management*, 37(5), 500–519. <https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1366440>
- Leithwood, K. (2005). "Educational Leadership. A Review of the Research." Laboratory for Student Success (LSS), The Mid-Atlantic Regional Educational Laboratory [https://www.researchgate.net/publication/234738683\\_Educational\\_Leadership\\_A\\_Review\\_of\\_the\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/234738683_Educational_Leadership_A_Review_of_the_Research)
- Liu, S., & Hallinger, P. (2018). Principal instructional leadership, teacher self-efficacy, and teacher professional learning in China: Testing a mediated-effects model. *Educational administration quarterly*, 54(4), 501-528. <https://doi.org/10.1177/0013161X18769048>
- Mohammadzadeh, M., & Seif, M. H. (2021). Indicators of a successful educational leader; Findings of a phenomenological study. *Applied Educational Leadership*, 2(3), 1-14[ In Persian] <https://doi.org/10.22098/ael.2021.1540>
- National Policy Board for Educational Administration (2015). *Professional Standards for Educational Leaders 2015*. Reston.
- Pamas, R. A. (2006). *The Behaviors and Practices of Principals in Successful At-Risk Middle Schools*, Dissertation submitted to the faculty of the Virginia



- Polytechnic Institute and State University. In partial fulfillment of the requirement for the degree of Doctor of Education In Educational Leadership and Policy Studies.
- Rahimian, H., Abbaspour, A., & Sarafan, F. (2016). The role of service leadership in the organizational effectiveness of schools. *Educational Leadership and Management Research*, 10(3), 113-140. [In Persian]. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2018.27065.1336>
- Rajabzadeh, R., Lesani, M., & Motahrinejad, H. (2015). The relationship between teachers' understanding of principal's educational leadership behaviors and their effectiveness and attitude towards organizational change. *Educational Leadership and Management Research*, 2(5), 149-176. [In Persian] <https://doi.org/10.22054/jrlat.2017.2622.1063>
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2016). *Organizational behavior, Global Edition*. Pearson Education Limited.
- Rozenfeld, I. Yemini, M. & Engel, L. C. (2020). *Walking between the raindrops: the role of religion in globalised schooling*. Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education, 1-16 <https://doi.org/10.1080/01596306.2020.1843116>
- Shafiei Sarvestani, M., Rajaei, A., Khavarani, A. & Rashidi, F. (1400). A phenomenological analysis of teachers' perceptions and lived experiences of educational leadership. *School Management Journal*, 9(2), 166. [In Persian] <https://sid.ir/paper/964252/fa>
- Spain, M. A. (2014). *Changing The World Through Servant Leadership* (Doctoral dissertation). <https://digitalcommons.andrews.edu/jacl/vol9/iss1/19>
- Voelker, D. K. (2016). Promoting the Leadership Development of Girls through Physical Education and Sport. *Journal of Physical Education*, 9-15. <https://doi.org/10.1080/07303084.2015.1131213>