

## ارائه مدل رهبری فراگیر در آموزش و پرورش ایران مریم خاک وطن<sup>۱</sup>، جهانگیر یاری حاج عطالو<sup>۲</sup>، زرین دانشور هریس<sup>۳</sup>

### چکیده:

**مقدمه:** هدف از انجام پژوهش حاضر ارائه مدل رهبری فراگیر در آموزش و پرورش ایران می‌باشد.

**روش:** پژوهش حاضر، از منظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش، کیفی است. در بخش اول پژوهش با رویکرد کیفی با شیوه فراترکیب تعداد ۸۱ سند شامل مقاله، پایان نامه و رساله مورد بررسی و در نهایت با استفاده از پروتکل انتخاب پایش و در نهایت تعداد ۱۰ سند با خلاصه سازی و روش تحلیل محتوای پنهان مورد تحلیل قرار گرفت و سپس از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با تعداد ۸ نفر از خبرگان که به شیوه هدفمند انتخاب شده بودند شاخص‌ها، مولفه‌ها و ابعاد رهبری فراگیر آموزش و پرورش احصا گردید. برای روایی و پایایی این بخش، مقبولیت، انتقال پذیری، قابلیت اطمینان و اعتبارپذیری پژوهش مورد تأیید قرار گرفت.

**یافته‌ها:** یافته‌ها بیانگر آن است که مدل رهبری فراگیر آموزش و پرورش ایران در قالب ۴۹ شاخص شامل ۳ بعد رهبری آموزشی با مولفه‌های توجه به نیازها و توقعات جامعه، توسعه فردی و اجتماعی دانش آموزان و کارکنان مدرسه، فضای آموزشی پویا و انعطاف پذیر و بعد عدالت آموزشی با مولفه‌های ارزش‌های عدالت و انصاف در محیط آموزشی، رعایت حقوق و تقسیم عادلانه منابع و فرصت‌ها، پذیرش و ارزش گذاری تفاوت‌ها، ایجاد حس ارزشمندی و تعلق و بعد نتایج و پیامدهای آموزشی شامل مولفه‌های بهبود عملکرد تحصیلی و روانشناختی دانش آموزان، محیطی ایمن و پایدار برای یادگیری و توسعه می‌باشد.

**نتیجه گیری:** سیاست‌گذاران می‌توانند با اعمال این مدل، بهبود قابل ملاحظه‌ای در کیفیت و نتایج آموزشی کشور را تحقق بخشند و به جامعه آموزشی عدالت و پویایی بیشتری بخشند.

**کلیدواژه‌ها:** آموزش و پرورش، رهبری آموزشی، رهبری فراگیر، عدالت آموزشی، مدیریت آموزشی.

پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۹/۲۲

دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۷/۲۲

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران.  
maryamkhakvatan96@gmail.com

<sup>۲</sup> استادیار گروه تعلیم و تربیت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران (نویسنده مسئول).  
jahangiryari17@gmail.com

<sup>۳</sup> استادیار گروه تعلیم و تربیت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران. daneshvar8@yahoo.com

### مقدمه

رهبری فراگیر یکی از نظریه‌های جدید دنیای معاصر است که علاقه بسیاری از محققان و پژوهشگران را به خود جلب کرده است. رهبری فراگیر سبکی از رهبری است که در آن نقطه نظرات کارکنان برای رهبر اهمیت دارد. مدیران دارای این نوع سبک رهبری، رفتار مشارکتی را به نمایش می‌گذارند و زمینه تشویق کارکنان را فراهم می‌کنند تا در هنگام مواجهه با رفتار رهبران بتوانند عقاید خود را هر چند برخلاف آن ابراز کنند. رهبران فراگیر بر شناخت، احترام، پاسخگو بودن و مسئولیت‌پذیری تاکید دارند (جاوید<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). اصطلاح رهبری فراگیر اشاره به فرآیندهای رهبری شامل باز بودن، سهولت دسترسی و در دسترس بودن و تعامل روزمره رهبر یا پیروان دارد. رهبری فراگیر برای اولین بار توسط نیم هارد و ادمونسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) به‌عنوان یک ابزار اصلی برای شکل دادن به باورهای مثبت اعضا در مسائل سازمانی استفاده شد. آنها اظهار داشتند که رهبر فراگیر موقعیتی را به‌وجود می‌آورد که کارکنان به‌طور واقعی ارزش می‌گیرند (نظری، ۱۳۹۹). رهبری فراگیر نگران منافع، انتظارات، احساس پیروان و مایل به ارائه کمک به آنها است (بابایی، ۱۴۰۰). رهبران فراگیر اعضای گروه را تشویق می‌کنند تا ایده‌ها و نظرات خود را مطرح کنند و جوی را فراهم می‌آورند که در آن رفتارها (هنجارها) برای اختلاف‌نظر باز است و برای آن ارزش قائل‌اند و از این طریق می‌توان تعصبات درون گروهی را کاهش داد (آشیکالی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). رهبری در مراکز آموزشی نظیر مدرسه، دانشگاه، موسسات آموزشی منحصر به یک فرد نیست. بلکه رهبری در این سازمان‌ها رویکردی برای تجمیع و انسجام‌بخشی به همه توانایی‌ها برای پیشبرد یادگیری است. مدیر در نقش رهبر صرفاً به تمهید شرایط مناسب برای شکل‌گیری یادگیری کمک می‌کند. بر این اساس، رهبری کوششی جمعی است که در درون سازمان آموزشی و به کمک رهبران مختلف آموزشی برای بهبود فعالیت‌های یاددهی-یادگیری به انجام می‌رسد. دیدگاه رهبری مراکز آموزشی فرآیند باهم کوشیدن برای یادگیری بیشتر درباره فعالیت یاددهی-یادگیری به‌شمار می‌رود که منجر به توسعه دانش و آگاهی‌های حرفه‌ای افراد در درون مرکز آموزشی می‌شود (صادقی و محتشمی، ۱۳۹۵).

<sup>۱</sup>- Javed

<sup>۲</sup>- Nembhard & Edmondson

<sup>۳</sup>- Ashikali

امروزه رهبری فراگیر در به کارگیری و افزایش اثربخشی گروه‌های متنوع بسیار سودمند است (گتو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). رهبران فراگیر از همه کارکنان بهترین نتیجه را به دست می‌آورند و به سازمان خود کمک می‌کند تا در محیط‌های پیچیده موفق‌تر عمل کنند (راندل<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). شاخص‌های رهبری فراگیر را شامل رفتار منصفانه، گشودگی در برابر تفاوت‌ها، ادغام (یکپارچگی) و درک مشترک در ارتباطات ذکر می‌کنند. سبک رهبری فراگیر می‌تواند باعث توانمندسازی افراد، افزایش اثربخشی گروه، سلامت روانشناختی، استحکام هویت افراد در گروه، ارتقاء تعامل میان افراد و تقویت مشارکت و همکاری در میان اعضای گروه شود (مینهارت<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). وانگ و لی<sup>۴</sup> (۲۰۱۸) معتقدند که سبک رهبری فراگیر بر سلامت روان‌شناختی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. به عبارتی رهبری فراگیر احساس خود توانمندی، آسایش ذهنی و شناخت توانایی‌ها و قابلیت‌ها را در کارکنان افزایش می‌دهد (سپهوند و همکاران، ۱۴۰۰). سیلزنس و مولفورد<sup>۵</sup> (۲۰۰۲) نشان دادند که هرگاه منابع رهبری در کل مدرسه پخش شود، به احتمال زیاد بازدهی فراگیران بهتر است و در چنین شرایطی است که معلمان در زمینه‌هایی که برایشان مهم است، توانمند می‌شوند. همچنین مدیران نباید صرفاً درگیر عملکرد (اجرا) باشند. نتیجه بسیاری از مطالعات حاکی از این است که رهبری فراگیر دارای تأثیر مثبت بر عملکرد دانش‌آموزان است و مسلماً این نتایج در شرایطی حاصل می‌شود که نقش رویکرد رهبری افقی و سیال در ساختار سازمانی برجسته تر است. همچنین، مطالعات گوناگون نیز به شواهد روشنی از تأثیر مثبت رهبری فراگیر بر خودکارآمدی و سطوح اخلاقی معلمان پی بردند. همکاری و تشریک مساعی، اصل رهبری فراگیر است اما مهم است که تشخیص دهیم که رهبری فراگیر شکلی متمایز و چیزی بیشتر از همکاری متقابل بین معلمان است (هریس<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴).

با بررسی صورت گرفته کمبود مطالعات در رابطه با مدل رهبری فراگیر مناسب در آموزش و پرورش ایران از جمله کاستی‌های مشاهده شده در ادبیات پژوهشی این حوزه است. پژوهشگرانی مانند (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۹؛ نظری و یوسفی، ۱۴۰۰؛ حسن زاده، ۱۴۰۰؛ رضایی، ۱۴۰۰؛

---

1- Guo

2- Randel

3- Minehart

4- Wang & Li

5- Silns & Mulford

6- Harris

عظیمی انصاری، ۱۴۰۰؛ مرادی، ۱۳۹۸؛ کورکموزا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲، لین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸ و آمی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸ و آمی<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸، به بررسی رهبری آموزشی در موسسات پرداختند. ولی در هیچ‌کدام از این پژوهش‌ها به بررسی مدل رهبری فراگیر مناسب در آموزش و پرورش پرداخته نشده است. با توجه به جایگاه ویژه آموزش و پرورش در تربیت نیروی انسانی مفید در جامعه، بررسی رهبری فراگیر در آموزش و پرورش اهمیت بسیاری دارد (سویهان<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸؛ لوپز<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۱؛ آگسیهان و گوئس<sup>۶</sup>، ۲۰۲۱؛ دیتماس<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰). دیگران به بررسی رهبری فراگیر در مدارس پرداخته‌اند. در این پژوهش‌ها جامعه مورد بررسی مدارس خارج از کشور بوده است و تفاوت نظام آموزشی در ایران و خارج از کشور، وجه تمایز پژوهش حاضر را با پژوهش‌های پیشین آشکار خواهد ساخت.

حسن زاده ثمرین و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان بررسی تاثیر رهبری فراگیر بر خلاقیت کارکنان در بین شاغلین دانشگاه علوم پزشکی گیلان با نقش میانجی ایمنی روانشناختی و چند زمانه بود نتیجه گرفتند که نقش یک رهبری فراگیر تاثیر مثبت و معنی داری بر خلاقیت و احساس امنیت روانی در کارکنان ایجاد می‌کند. سیدنقوی و ویشلقی (۱۳۹۹) در پژوهشی نتیجه گرفتند رهبری فراگیر بر قانون‌شکنی خیرخواهانه تأثیر مستقیم و معناداری دارد و به‌طور غیرمستقیم از راه میانجی‌گری خودکارآمدی خلاق و ایمنی روانشناختی و تعدیل‌گری تبادل رهبر-عضو بر قانون‌شکنی خیرخواهانه تأثیر معناداری دارد. نظری و یوسفی (۱۳۹۹) در پژوهشی نتیجه گرفتند که رهبری فراگیر هم به صورت مستقیم و هم غیرمستقیم از طریق امنیت روانی بر یادگیری کارکنان از خطاها تأثیر گذار بوده است. همچنین فاصله قدرت رابطه بین رهبری فراگیر با امنیت روانی و یادگیری کارکنان از خطاها را تعدیل می‌کند. لذا به مدیران ادارات کل ورزش و جوانان پیشنهاد می‌شود که به منظور توسعه یادگیری کارکنان از خطاها هنگام بکارگیری سبک رهبری فراگیر

---

1- Kurkmuz

2- Lin

3- Amy

4- Soyhan

5- Lopez

6- Agcihan, Gokce

7- DeMatthews

تفاوت فردی کارکنان در فاصله قدرت را در نظر گرفته و همچنین زمینه توسعه امنیت روانی کارکنان را در سازمان فراهم سازند.

گانون- شیلون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی به رهبری فراگیر در زمان بحران کووید ۱۹: نقش رهبران منطقه و مدرسه در تقویت فرایندهای ایجاد درک مدرسه در چارچوب یک اصلاحات ادغام و یکپارچگی ملی پرداختند؛ تجزیه و تحلیل داده‌ها به سه موضوع اصلی منجر شد: (۱) توسعه یک تصویر و جهتگیری مشترک؛ (۲) ایجاد ظرفیت مدرسه برای ادغام: (الف) پرورش فرهنگ مسئولیت مشترک (ب) حفظ مهارت‌های انعطاف‌پذیری روانی و رفاه؛ و (۳) تقویت همکاری و اعتماد مدرسه با نهادهای ذینفعان. لویز و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی به رهبری فراگیر مدیریت مدرسه از دید خانواده‌ها: ساخت و اعتبارسنجی ابزار پرداخت و نتایج نشان داد که این مقیاس اعتبارسنجی شده و قابل اعتماد با یک ساختار دو عاملی است. یکی از این عوامل شامل اقداماتی است که تیم‌های مدیریت مدرسه برای افزایش بازگشایی هر مدرسه به جامعه و منطقه اطراف انجام می‌دهند. عامل دوم شامل اقداماتی است که برای ترویج مشارکت در مدرسه و تبدیل آن به یک فضای جامعه‌پذیر تلاش می‌شود. گومز- هورتادو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۱) بر اهمیت رهبران در ترویج فرهنگ مشارکتی فراگیر، در فعالیت‌های کلاسی، متمرکز بر دانش و سرمایه فرهنگی دانش آموزان خارجی، توسعه استراتژی‌های سازمانی و آموزشی براساس شناسایی و مشارکت جامعه آموزشی، تعهد آن به عدالت اجتماعی، مدیریت تنوع براساس هم‌کاری تاکید داشت.

آیسویا<sup>۳</sup> (۲۰۲۰) به بررسی "ترویج فراگیر بودن از طریق چارچوب رهبری فراگیر در مدارس آفریقای جنوبی از نظر فرهنگی متنوع" پرداختند. نتایج نشان می‌دهند که تغییرات در سبک‌های رهبری باید به منظور بهبود کیفیت مدارس چند فرهنگی صورت گیرند. رهبران مدارس باید اطمینان حاصل کنند که معلمان برای افزایش مطلوب دانشجویان خارجی در مدارس خود آماده هستند. این کار باید با اتخاذ شیوه‌های مدیریت مناسب انجام شود و در صورت نیاز جبران شود. اسوافیلد و میجر<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی به رهبری فراگیر آموزشی برای ایجاد یک فرهنگ اعتماد مشارکتی مدرسه‌ای؛ بررسی دیدگاه‌ها و ایجاد ارتباط با رهبری برای یادگیری پرداختند و یافته‌ها

1- Ganon-Shilon

2- Gómez-Hurtado

3- Ayehsabu

4- Swaffield & Major

نشان می‌دهد که منابع داده مورد استفاده، برخی از انگیزه‌ها، مزایا و استراتژی‌هایی را برای حمایت از همکاری میان مدارس راهنمایی شده توسط ارزش‌های همکاری اعلام کردند که شامل دموکراسی، همبستگی، برابری، انصاف، خودکمی و خودمسئولیتی هستند. همچنین امی و همکاران (۲۰۱۸) به بررسی "رهبری فراگیر: تحقق نتایج مثبت از طریق تعلق داشتن و ارزش‌گذاری برای منحصراً به فرد بودن" پرداختند. آنها پنج گروه از رفتارهای رهبری جامع را شناسایی می‌کنند که درک اعضای گروه از شمول را تسهیل می‌کند که به نوبه خود منجر به شناسایی کار گروهی، توانمندسازی روان‌شناختی و پیامدهای رفتاری (اخلاقیت، عملکرد شغلی و کاهش حجم معاملات) در پی‌گیری اهداف گروهی می‌شود. این چارچوب، زمینه نظری را برای ایجاد رهبری جامع فراهم می‌کند در حالی که درک آنها از این که چگونه رهبران می‌توانند اثربخشی کار گروهی را افزایش دهند، فراهم می‌کند.

آموزش و پرورش به عنوان ستون اصلی توسعه و پیشرفت هر جامعه، همواره به دنبال بهبود و ارتقاء فرآیندها و فراهم آوردن بسترهای بهتر برای یادگیری و تربیت جامعه جوان است. ارائه یک مدل رهبری فراگیر در آموزش و پرورش ایران می‌تواند بهبود قابل توجهی در عملکرد و اثربخشی سیستم آموزشی این کشور را به همراه داشته است. یکی از مسائل اساسی در حوزه آموزش و پرورش ایران، عدم وجود یک مدل رهبری فراگیر است که با چالش‌ها و نیازهای این حوزه هماهنگ شده و بهبودهای موثری در سیستم آموزشی این کشور را ایجاد کند. در حال حاضر، رهبری در بسیاری از موارد به عنوان فرآیندی مرکزی و از بالا به پایین در نظام آموزشی ایران تلقی می‌شود، که در آن تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌ها از بالا به پایین به دستور می‌آیند و مشارکت فعال (معلمان، دانش‌آموزان، والدین و جامعه) در فرآیند تصمیم‌گیری و اجرا محدود است. در بیشتر مدارس نوعی گسستگی بین همکاران و عدم هم‌سویی در انجام فعالیت‌ها مشاهده می‌گردد، آن‌ها بیشتر تمایل به انجام کارها به صورت انفرادی و سنتی دارند. رابطه مناسبی بین مدیر، همکاران و دانش‌آموزان ایجاد نمی‌شود. به نظر می‌رسد بیشتر این کاستی‌ها و مشکلات، ناشی از نوع روش مدیریتی است که مدیران در مدارس اتخاذ می‌کنند، اکثراً روش مدیریتی که مدیران اتخاذ می‌کنند در صدد دیکته کردن قوانین بالا دستی بر زيردستان است و هیچ توجه‌ای به نظرات و تفاوت‌های فردی و فرهنگی بین معلمان و دانش‌آموزان ندارند. نتیجه چنین سبک رهبری باعث درجا زدن نظام آموزشی و عقب ماندگی آن در بسیاری از روش‌های نوین تربیتی و آموزشی است. امروزه در جهان تحولات و

دگرگونی هایی در آموزش و پرورش در حال رخ دادن است و لزوم حرکت و هم سوئی با آن پیشرفت ها برای رسیدن به دستاوردهای پژوهشی و علاوه بر این فقدان کارآیی و اثربخشی رویه های جاری در موسسات آموزشی کشور، تعامل کم بین ذی نفعان آموزشی، کیفیت پایین آموزش، بی انگیزه بودن معلمان، عدم رضایت والدین از عملکرد مدارس و یکنواختی حاکم بر رویه ها که ناشی از سیستم متمرکز کشور است را منجر شده است.

توسعه مدل رهبری فراگیر در آموزش و پرورش ایران نه تنها به بهبود عملکرد و اثربخشی سیستم آموزشی کمک می کند بلکه این اقدام به ارتقاء فرهنگ سازمانی، افزایش مشارکت اعضای جامعه آموزشی و توسعه پایدار آموزش و پرورش کشور کمک می کند. با اجرای موفق این مدل، می توان تأثیرات مثبت چشمگیری در رشد و توسعه جامعه ایران مشاهده کرد. حال محقق در پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این سؤال است که مدل رهبری فراگیر در آموزش و پرورش ایران چگونه است؟

### روش تحقیق

پژوهش حاضر کیفی است. بخشی از داده ها از طریق سنتز پژوهی حاصل شد. سنتز پژوهی یکی از روش هایی است که در پی تلفیق یافته های پژوهش هایی است که به دنبال پاسخگویی به سؤالات پژوهشی مشترک هستند. در پژوهش حاضر از الگوی شش مرحله ای رابرتس (۱۹۸۳) جهت جمع آوری اطلاعات استفاده شده است. در این مرحله ۸۱ مقاله استخراج شدند که پس از اعمال ملاک های ورود و خروج ۱۰ مقاله در نهایت مورد تحلیل قرار گرفتند. برای تعمیق داده ها برای پاسخگویی به سوال پژوهش با متخصصان این حوزه نیز مصاحبه به عمل آمده و شاخص ها و مولفه های رهبری فراگیر در آموزش و پرورش از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با صاحب نظران و متخصصان آنان احصاء گردیده است. جامعه پژوهش در این بخش شامل تمامی اساتید حوزه علوم تربیتی است که در یکی از دانشگاه های سراسر کشور به عنوان عضو هیئت علمی به تدریس اشتغال دارند. جهت انتخاب مشارکت کنندگان، انتخاب نمونه به صورت هدفمند و اطلاعات محور انجام گرفته است. بدین ترتیب افرادی که دارای سه ملاک همزمان عضو هیئت علمی یکی از مراکز دانشگاهی کشور، دارا بودن مدرک دکترا و مرتبط با رشته مدیریت آموزش بودند بر اساس اصل اشباع نظری برای مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته شناسایی و انتخاب شدند که با ۸ از متخصصان مصاحبه صورت گرفت. از میان انواع روش مصاحبه نیز از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد و

داده‌ها به روش هفت مرحله‌ای کلایزی تحلیل شدند: در مرحله اول در پایان هر مصاحبه و ثبت یادداشت‌برداری‌های میدانی، ابتدا به بیانات ضبط‌شده شرکت‌کنندگان گوش داده می‌شود و اظهارات‌شان، کلمه به کلمه روی کاغذ نوشته می‌شود و جهت درک احساس و تجارب شرکت‌کنندگان مطالعه می‌شود. در این مرحله محقق تا آنجایی که مصاحبه‌شوندگان به حدی از اشباع رسیده‌اند که در آن حد، فهم روشن‌تری از تجربه در صحبت‌های بعدی با مشارکت‌کنندگان به دست نمی‌آید، به مصاحبه کردن با مشارکت‌کنندگان ادامه می‌دهد. مرحله دوم: پس از مطالعه همه توصیف‌های شرکت‌کنندگان، زیراطلاعات بامعنی، بیانات مرتبط با پدیده مورد بحث، خط کشیده می‌شود و به این طریق جملات مهم مشخص می‌شوند. مرحله سوم: استخراج کدها و مفاهیم است که عبارت یک مفهوم که بیانگر معنی و قسمت اساسی تفکر فرد است. استخراج می‌شود. البته پس از کسب مفاهیم تدوین شده، سعی می‌شود تا مرتبط بودن معنی تدوین شده با جملات اصلی و اولیه مورد بررسی قرار گیرد و از صحت ارتباط بین آنها اطمینان حاصل شود. مرحله چهارم: در این مرحله مفاهیم تدوین شده به دقت مطالعه و بر اساس تشابه مفاهیم آنها دسته‌بندی شده است. مرحله پنجم: نتایج برای توصیف جامع از پدیده تحت مطالعه به هم پیوند می‌یابد و دسته‌های کلی را به وجود می‌آورند. مرحله ششم: توصیف جامعی از پدیده تحت مطالعه تا حد امکان با بیانی واضح و بدون ابهام ارائه می‌شود. مرحله هفتم: در نهایت یافته‌های نهایی حاصل، به منظور اطمینان از موثق بودن و اعتباربخشی آنها به مصاحبه‌شوندگان ارائه می‌شود و به جمع‌آوری اطلاعات اقدام می‌شود. اقدامات لازم به منظور قابل اعتماد بودن اطلاعات کسب شده نیز عبارت بود از: درگیری مداوم از طریق تخصیص زمان کافی برای جمع‌آوری داده‌ها جهت عمیق‌تر و در نتیجه حقیقی‌تر شدن داده‌ها، تلفیق در تحقیق از طریق استفاده از چندین منبع برای افزایش اعتبار نتیجه پژوهش، نظارت مداوم از ابتدا تا انتهای پژوهش به منظور همسانی پژوهش و بازنگری مشارکت‌کنندگان به صورتی که متن پیاده شده مصاحبه‌ها به صورت اولیه و کدگذاری شده در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفت تا نظرات اصلاحی خود را بیان کنند. در نهایت پس از اشباع اطلاعات با ادغام داده‌های مرحله اول و دوم به دست آمده از مصاحبه و سنتز پژوهی، مدل رهبری فراگیر در آموزش و پرورش ایران طراحی شد. بدین معنی که پس از شناسایی مضامین پایه در نتیجه مصاحبه با صاحب‌نظران و مرور منابع و دسته‌بندی آنها، مضامین فرعی شناسایی و در نهایت مضامین اصلی ارائه گردید.



**یافته‌ها**

در این بخش به منظور از دو روش سنتز پژوهی و مصاحبه با خبرگان داده‌ها گردآوری، تلفیق و در نهایت مدل رهبری فراگیر ارائه شد. در بخش سنتز پژوهی جهت شناسایی مولفه‌های رهبری فراگیر در آموزش و پرورش، مطالعات پیشین بررسی و به شیوه نظامند مورد پایش قرار گرفته و تعداد ۱۰ مطالعه در دسته تحلیل قرار گرفتند. در بخش مصاحبه با خبرگان و متخصصان نیز دیدگاه ۸ نفر از خبرگان که به شیوه هدفمند انتخاب شده بودند شاخص‌ها، مولفه‌ها و ابعاد رهبری فراگیر آموزش و پرورش احصا گردید. در بخش سنتز پژوهی که براساس الگوی روبرتس مقالات انتخاب، پالایش و تحلیل شده‌اند مقالات زیر مورد بررسی قرار گرفتند.

جدول ۱. پژوهش‌های انتخاب شده برای تحلیل

ردیف	نویسنده	سال	عنوان	نوع مطالعه
۱	Crisol Moya, E. & et al.	۲۰۲۰	رهبری فراگیر و کیفیت آموزش: تطبیق و اعتبارسنجی پرسشنامه "رهبری فراگیر در مدارس" ایتالیا	آمیخته-تحلیل محتوا-۸ نفر
۲	Egitim, S.	۲۰۲۲	تحدیدات سازگاری با فرهنگ سازمانی: بین‌المللی سازی از طریق رهبری فراگیر و تعاملات متقابل	کیفی تحلیل تم -۸ نفر
۳	Ganon-Shilon, sh. & et al.	۲۰۲۲	رهبری فراگیر در زمان بحران کووید ۱۹: نقش رهبران منطقه و مدرسه در تقویت فرایندهای ایجاد درک مدرسه در چارچوب یک اصلاحات ادغام و یکپارچگی ملی	کیفی تحلیل مضمون -۲۲ نفر
۴	Swaffield.S and Major.L	۲۰۱۹	رهبری فراگیر آموزشی برای ایجاد یک فرهنگ اعتماد مشارکتی مدرسه‌ای؟ بررسی دیدگاه‌ها و ایجاد ارتباط با رهبری برای یادگیری	کیفی تحلیل محتوا-۸ نفر

۵	Lineell Kam, EdD	۲۰۲۲	ریشه‌های رهبری فراگیر معلمان مدرسه‌های ابتدایی به یک جمعیت دانش‌آموزی گوناگون و چندقومی: مطالعه موردی	کیفی تحلیل محتوا - ۸ نفر
۶	Lopez-Lopez, MDC. & et al.	۲۰۲۱	رهبری فراگیر مدیریت مدرسه از دید خانواده‌ها: ساخت و اعتبارسنجی ابزار	کیفی تحلیل محتوا - ۷ نفر
۷	Perlusz, A	۲۰۲۱	رهبری فراگیر در مدارس	کیفی تحلیل محتوا - ۱۰ نفر
۸	.Thompson III, H. L	۲۰۲۱	مفهوم شناسی رهبری فراگیر در آموزش عالی	کیفی پدیدارشناسی - ۱۲ نفر
۹	.Culha, A	۲۰۲۳	روش‌های رهبری فراگیر در مدارس: یک مطالعه روش آمیخته	آمیخته پدیدارشناسی - ۱۴ نفر
۱۰	& et. Khaleel, N	۲۰۲۱	مدیریت ریسک در مداخله بحرانی مدرسه: یک فراخوان برای رهبری معتبر و فراگیر	کیفی تحلیل مضمون ۴ نفر

پس از انتخاب مطالعات از دسته تحلیل به کدگذاری مجدد نتایج پرداخته شد تا با استفاده از یافته‌ها و نتایج کدگذاری اولیه که جزئی از تحلیل است و با تحلیل دقیق داده‌ها، نام‌گذاری و طبقه‌بندی کردن داده‌ها انجام می‌شود. داده‌های خام به وسیله‌ی بررسی دقیق متن نتایج و یافته‌های مطالعات دسته‌بندی تحلیل برابر جدول ۲ مفهوم‌سازی شده است.

#### جدول ۲. کدهای استخراج شده از بخش سنتز پژوهی

ردیف	کدهای اولیه (مفاهیم)
۱	تحلیل دقیق نیازها و اولویت‌های جامعه
۲	برقراری ارتباط موثر با اعضای جامعه و درک بهتر نیازها
۳	انطباق و هماهنگی سیاست‌ها با نیازها و انتظارات جامعه
۴	برگزاری فعالیت‌ها و رویدادهای توسعه بخش اجتماعی
۵	ایجاد محیط تقویت‌کننده رفتارهای مثبت و انگیزشی
۶	فراهم کردن منابع و خدمات توسعه بخش فردی و اجتماعی

۷	برقراری ارتباط و همکاری با خانواده‌ها به منظور شناخت بهتر نیازها و توقعات آنها
۸	طراحی برنامه‌های آموزشی متنوع و چندگانه
۹	فراهم کردن فضاهای آموزشی تعاملی برای فعالیتهای گروهی، مشارکت دانش‌آموزان و انجام پروژه‌های کاربردی
۱۰	استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی برای ایجاد تجربه‌های آموزشی جذاب و متنوع
۱۱	ترویج فرهنگ یادگیری مداوم با ایجاد فضای حمایتی و انگیزه بخشی برای آموزش و یادگیری
۱۲	فراهم کردن فرصت‌هایی برای آموزش و یادگیری خارج از محیط مدرسه، مانند سفرهای آموزشی
۱۳	تشویق دانش‌آموزان و کارکنان به ایجاد فضاهای فعال و بهبود دهنده و مطرح کردن ایده‌های بهبود دهنده جدید برای آموزش
۱۴	تنوع در روش‌های آموزشی با استفاده از روش‌ها و ابزارهای مختلف آموزشی
۱۵	بهره‌گیری از فناوری‌های مدرن برای ایجاد فضای آموزشی دیجیتال و ارائه منابع آموزشی قابل دسترسی از راه دور
۱۶	ایجاد برنامه‌ها و فرصت‌های تقویتی برای دانش‌آموزان با نیازهای ویژه
۱۷	ترویج فرهنگ دسترسی دانش‌آموزان، والدین و کارکنان، به آموزش و منابع آموزشی برابر
۱۸	تشکیل شبکه‌ها و ارتباطاتی فعال بین مدرسه، خانواده‌ها و جوامع محلی برای ایجاد فرصت‌های برابر دسترسی به آموزش و منابع
۱۹	اطمینان از دسترسی برابر دانش‌آموزان به منابع آموزشی، امکانات و فرصت‌های تحصیلی برای دانش‌آموزان با توجه به نیازها و شرایط خاص
۲۰	ارائه برنامه‌ها و خدمات پشتیبانی برای دانش‌آموزان با نیازهای ویژه آموزشی یا اجتماعی
۲۱	ترویج فرهنگ عدالت در مدارس و تعهد همه اعضای جامعه مدرسه به احترام و توجه به نیازها و حقوق دیگران
۲۲	شناسایی هرگونه تبعیض و نابرابری در دسترسی به منابع و فرصت‌های آموزشی و اقدام به رفع آن‌ها
۲۳	ارائه برنامه‌های آموزشی و معرفی مفاهیم عدالت و انصاف به دانش‌آموزان و اعضای جامعه مدرسه برای افزایش آگاهی و توجه به این ارزش‌ها
۲۴	تضمین دسترسی برابر به منابع و فرصت‌ها برای تمامی دانش‌آموزان، بدون تبعیض و توجه به جنسیت، نژاد، وضعیت اجتماعی و اقتصادی و...
۲۵	ترویج فرهنگ مشارکتی و شفافیت در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با مدیریت منابع و فرصت‌ها، با حضور فعال اعضای جامعه مدرسه در این فرآیندها
۲۶	ارزیابی منظم و عادلانه عملکرد دانش‌آموزان و کارکنان، بر اساس معیارهای شفاف و بدون تبعیض و اتخاذ تدابیر لازم برای رفع نواقص و ارتقاء عملکرد

۲۷	ایجاد فرآیندهایی برای مدیریت منابع و فرصت‌ها به‌طور بهینه و به‌منظور حفظ عدالت و انصاف در توزیع آنها
۲۸	ارائه برنامه‌های آموزشی و مشاوره روانشناختی به دانش‌آموزان به‌منظور افزایش اعتماد به نفس و مهارت‌های ارتباطی، مدیریت استرس و افزایش خودآگاهی
۲۹	استفاده از روش‌های آموزشی مبتنی بر دانش‌آموز و توجه به نیازها و استعدادها هر فرد به‌منظور فعال‌سازی یادگیری عمیق و موثر
۳۰	ارتقاء ارتباط و همکاری میان دانش‌آموزان و معلمان و ایجاد احساس حمایت و توجه توسط دانش‌آموزان و افزایش انگیزه و علاقه‌شان به یادگیری
۳۱	ارائه برنامه‌های مشاوره تحصیلی و حرفه‌ای به دانش‌آموزان به‌منظور راهنمایی آن‌ها در انتخاب مسیرهای تحصیلی و شغلی مناسب و توسعه مهارت‌های لازم برای موفقیت در آینده
۳۲	توسعه برنامه‌های پشتیبانی از رفتارهای مثبت و تعاملات سازنده میان دانش‌آموزان و ایجاد فرصت‌های مشارکت فعال آن‌ها در فعالیت‌های آموزشی و اجتماعی
۳۳	ایجاد برنامه‌های آموزشی برای توسعه مهارت‌های مدیریت زمان، انگیزش و تمرکز، به‌منظور افزایش کارآیی و عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان
۳۴	برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی برای والدین به‌منظور آشنایی با روش‌های بهبود عملکرد تحصیلی و روانشناختی دانش‌آموزان و ایجاد همکاری مؤثر میان مدرسه و خانواده
۳۵	برگزاری جلسات و گفتگوهای مشارکتی با والدین، دانش‌آموزان و اعضای دیگر جامعه مدرسه برای شنیدن نظرات و ایده‌های آن‌ها درباره بهبود فرآیندهای آموزشی
۳۶	ایجاد فضاهای مشارکتی و همکاری میان مدرسه و جوامع محلی مانند انجمن‌های والدین، سازمان‌های غیرانتفاعی و شرکت‌های محلی برای ایجاد برنامه‌های آموزشی و فرهنگی مشترک
۳۷	استفاده از فناوری ارتباطات برای ایجاد فضاهای آموزشی آنلاین و اشتراک دانش و تجارب بین اعضای جامعه
۳۸	تشکیل گروه‌های کاری یا کمیته‌های مشارکتی با حضور نمایندگان اعضای جامعه برای مشارکت در برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های مختلف مدرسه
۳۹	ارائه فرصت‌های آموزشی برای اعضای جامعه درباره مسائل آموزشی و تربیتی و ترویج فرهنگ مشارکت و همکاری
۴۰	ارتقاء امنیت فیزیکی در محیط مدرسه از طریق نظارت دقیق بر فضاهای آموزشی، نظم و انضباط در حرکت و فعالیت‌های دانش‌آموزان و اجرای طرح‌های اضطراری
۴۱	توسعه سیاست‌ها و راهکارهای اجرایی افزایش ایمنی مدرسه از جمله برنامه‌های آمادگی برای بحران‌ها و تدابیر ایمنی در مواجهه با خطرات

۴۲	ارتقاء روابط بین فردی و اجتماعی دانش آموزان و کادر مدرسه، ایجاد فضاهای دوستانه و محیطی حمایت کننده برای حل و فصل اختلافات و مشکلات
۴۳	تشویق به مشارکت فعال اعضای جامعه مدرسه در برنامه‌ها و پروژه‌های مرتبط با ایمنی و پایداری و تقویت احساس مسئولیت اجتماعی و تعهدپذیری
۴۴	تحول ساختارهای سازمانی به سمت انعطاف‌پذیری و پاسخگویی به نیازها و تغییرات محیطی

برای دستیابی به مدل رهبری فراگیر با متخصصان این حوزه مصاحبه به عمل آمده و شاخص‌ها و مولفه‌های رهبری فراگیر در آموزش و پرورش از نظر آنان احصاء گردیده است سپس نتایج استخراج شده در این مرحله با نتایج سوال اول پژوهش ترکیب و مدل رهبری فراگیر در آموزش و پرورش ایران ارائه گردید. کدهای اولیه و به عبارتی مفاهیم استخراج شده از ۱۲ مصاحبه با متخصصان مطابق با جدول ۳ ارائه شده است.

#### جدول ۳. کدهای استخراج شده از بخش مصاحبه با صاحب‌نظران

ردیف	کدهای اولیه (مفاهیم)
۱	احترام به تفاوت‌های فردی در محیط آموزشی
۲	تشویق به تنوع فکری و دیدگاه‌ها برای حل مسائل و بهبود عملکرد.
۳	شناسایی و بهره‌برداری از پتانسیل‌ها، استعدادها و توانمندی‌های مختلف اعضای مدرسه به منظور ارتقای کیفیت آموزش و پرورش و ارتقای عملکرد مدرسه
۴	فراهم کردن فرصت‌های برابر برای همه اعضا برای شرکت در فعالیت‌ها، ارائه نظرات و شرکت در تصمیم‌گیری‌ها
۵	ارتقاء فرهنگ همکاری و تعامل مثبت بین اعضای مختلف مدرسه به منظور رسیدن به اهداف مشترک و بهبود عملکرد سازمانی
۶	ترویج ارتباطات مثبت و دوستانه بین اعضای مختلف مدرسه، از جمله مدیران، معلمان، کارکنان و دانش‌آموزان و ایجاد شادی و احساس ارتباط موثر و صمیمی بین افراد
۷	فراهم کردن فضاهای آزاد و غیررسمی در مدرسه برای برقراری ارتباط اعضا با یکدیگر و اشتراک ایده‌های خلاقانه
۸	تشویق به ایده‌پردازی، حل مسائل به صورت نوآورانه برای بهبود فرآیندها و روندهای مدرسه
۹	فراهم کردن محیطی پویا و پراثر برای احساس انگیزه و شوق کاری اعضا و تلاش برای ارتقای محیط آموزشی

۱۰	توجه به خواسته‌های اعضای مختلف مدرسه از جمله معلمان، کارکنان و دانش‌آموزان، و برنامه‌ریزی بر اساس آن‌ها
۱۱	تقویت ارتباطات صمیمی و موثر بین معلمان، کارکنان، دانش‌آموزان و والدین به منظور افزایش احساس تعلق و ارزشمندی در محیط مدرسه
۱۲	ایجاد فضای مشارکتی برای مشارکت فعال اعضا در تصمیم‌گیری‌ها و فرآیندهای مدرسه
۱۳	ارائه فرصت‌ها و منابع برای رشد و توسعه حرفه‌ای معلمان و کارکنان و تقویت ارتباط مثبت آنها با مدرسه
۱۴	تقویت ارزش انسانی هر فرد به عنوان یک عضو ارزشمند و ارتقای احساس تعلق و توجه به نیازها و خواسته‌های آن‌ها
۱۵	بازنگری در سیاست‌ها و رویه‌های مدرسه به منظور ایجاد انعطاف‌پذیری و تطبیق با نیازها و انتظارات جامعه و فرآیندهای جدید آموزشی
۱۶	توسعه فرهنگ سازمانی با حمایت از ارزش‌هایی مانند احترام، همکاری، توجه به نیازهای دیگران و خلاقیت
۱۷	انعطاف‌پذیری اعضای مدرسه در برابر تغییر و تحول
۱۸	ترویج انگیزش و انگیزه اعضا برای شرکت فعال در فرآیندهای تصمیم‌گیری و بهبود مدرسه
۱۹	توجه به تنوع برگزاری دوره‌ها در پاسخ به تنوع نیازها و توانمندی‌های مختلف شرکت‌کنندگان
۲۰	تشویق به همکاری و تعامل و تبادل نظر بین شرکت‌کنندگان برای ایجاد فرصت‌های یادگیری مشترک و تجربه‌های مفید
۲۱	ارائه آموزش‌ها و تمرین‌هایی جهت ارتقاء مهارت‌های ارتباطی و تعامل با اعضای تیم و ارتباط موثر با مخاطبان دیگر در محیط مدرسه
۲۲	ارائه مفاهیم و روش‌هایی برای توسعه مهارت‌های رهبری فراگیر، ارتقاء استعدادها منتقله و تشویق به اثربخشی در مواجهه با چالش‌ها و مسائل مختلف
۲۳	فراهم کردن فرصت‌های ارزیابی و بازخورد مداوم برای شرکت‌کنندگان به منظور ارزیابی پیشرفت و توسعه شخصی در طول دوره آموزشی
۲۴	بررسی و ارزیابی عملکرد تحصیلی و رفتاری دانش‌آموزان به منظور شناسایی نیازها و ارائه بازخورد سازنده برای بهبود
۲۵	جمع‌آوری بازخورد و ارزیابی رضایت والدین از عملکرد مدرسه و ارائه خدمات و اتخاذ تدابیر اصلاحی براساس نیازها و انتظارات آن‌ها
۲۶	بررسی و ارزیابی عملکرد معلمان از نظر تدریس، رفتار حرفه‌ای و ارتباط با دانش‌آموزان و والدین، و ارائه بازخورد سازنده به منظور بهبود عملکرد آن‌ها

۲۷	جمع‌آوری نظرات و بازخوردهای کارکنان در مورد محیط کاری، فرصت‌های آموزشی، سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی، و اتخاذ اقدامات اصلاحی برای بهبود شرایط کاری و افزایش رضایت آن‌ها
۲۸	بررسی و ارزیابی اثربخشی اقدامات اصلاحی اعمال شده در مدرسه برای بهبود عملکرد دانش‌آموزان، رضایت والدین، عملکرد معلمان و رضایت کارکنان و ارائه تغییرات و بهبودهای لازم در صورت نیاز
۲۹	ارزیابی سطح مشارکت و تعامل بین اعضای مختلف مدرسه، اعم از دانش‌آموزان، والدین، معلمان و کارکنان

پس از شناسایی مضمون پایه و اصلی در این قسمت که برگرفته از مصاحبه‌های متخصصان در خصوص رهبری فراگیر آموزش و پرورش ایران است و همچنین شناسایی مضمون پایه و مضامین فرعی و اصلی که برگرفته از سنتز پژوهی است حال می‌بایست به منظور طراحی مدل رهبری فراگیر آموزش و پرورش ایران نتایج دو بخش قبلی با یکدیگر تلفیق شده و نتایج به صورت یکپارچه درآمده و مدل مورد نظر ارائه گردد و بر اساس ترکیب نتایج جداول ۲ و ۳، شاخص‌ها و مولفه‌های رهبری فراگیر آموزش و پرورش ایران استخراج گردیده است در این قسمت کدهای اولیه و مضامینی که با همدیگر مشابه بودند و یا هم پوشانی داشتند حذف و یا ادغام گردیدند که مطابق با جدول ۴ ارائه گردیده است.

جدول ۴. تلفیق کدهای استخراج شده از بخش سنتز پژوهی و مصاحبه و تعیین ابعاد، مولفه‌ها و

#### شاخص‌ها

بعد	مؤلفه	شاخص
رهبری آموزشی	توجه به نیازها و توقعات جامعه	تحلیل دقیق نیازها و اولویت‌های اعضای مختلف از جمله معلمان، کارکنان و دانش‌آموزان، و برنامه‌ریزی بر اساس آن‌ها
	توسعه فردی و اجتماعی دانش‌آموزان و کارکنان مدرسه	برگزاری فعالیت‌ها و رویدادهای توسعه بخش اجتماعی ایجاد محیط تقویت‌کننده رفتارهای مثبت و انگیزشی فراهم کردن منابع و خدمات توسعه بخش فردی و اجتماعی

<p>برقراری ارتباط و همکاری با خانواده‌ها به منظور شناخت بهبتر نیازها و توقعات آنها</p>	
<p>طراحی برنامه‌های آموزشی متنوع و چندگانه فراهم کردن فضاهای آموزشی تعاملی و پویا برای فعالیت‌های گروهی، مشارکت دانش‌آموزان و انجام پروژه‌های کاربردی ترویج ارتباطات مثبت و دوستانه بین اعضای مختلف مدرسه، از جمله مدیران، معلمان، کارکنان و دانش‌آموزان و ایجاد شادی و احساس ارتباط موثر و صمیمی بین افراد استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی برای ایجاد تجربه‌های آموزشی جذاب و متنوع ترویج فرهنگ یادگیری مداوم با ایجاد فضای حمایتی و انگیزه بخشی برای آموزش و یادگیری فراهم کردن فرصت‌هایی برای آموزش و یادگیری خارج از محیط مدرسه، مانند سفرهای آموزشی تشویق دانش‌آموزان و کارکنان به ایجاد فضاهای فعال و بهبود دهنده و مطرح کردن ایده‌های بهبود دهنده خلاقانه</p>	<p>فضای آموزشی پویا و انعطاف‌پذیر</p>
<p>توجه به تنوع برگزاری دوره‌ها در پاسخ به تنوع نیازها و توانمندی‌های مختلف شرکت‌کنندگان تشویق به همکاری و تعامل و تبادل نظر بین شرکت‌کنندگان برای ایجاد فرصت‌های یادگیری مشترک و تجربه‌های مفید ارائه آموزش‌ها و تمرین‌هایی جهت ارتقاء مهارت‌های ارتباطی و تعامل با اعضای تیم و ارتباط موثر با مخاطبان دیگر در محیط مدرسه</p>	<p>برگزاری دوره‌های آموزشی</p>
<p>بررسی و ارزیابی عملکرد تحصیلی و رفتاری دانش‌آموزان به منظور شناسایی نیازها و ارائه بازخورد سازنده برای بهبود</p>	<p>ارزیابی عملکرد و بازخورد</p>



جمع‌آوری بازخورد و ارزیابی رضایت والدین از عملکرد مدرسه و ارائه خدمات و اتخاذ تدابیر اصلاحی براساس نیازها و انتظارات آنها

بررسی و ارزیابی عملکرد معلمان از نظر تدریس، رفتار حرفه‌ای و ارتباط با دانش‌آموزان و والدین، و ارائه بازخورد سازنده به منظور بهبود عملکرد آنها

جمع‌آوری نظرات و بازخوردهای کارکنان در مورد محیط کاری، فرصت‌های آموزشی، سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی، و اتخاذ اقدامات اصلاحی برای بهبود شرایط کاری و افزایش رضایت آنها

بررسی و ارزیابی اثربخشی اقدامات اصلاحی اعمال شده در مدرسه برای بهبود عملکرد دانش‌آموزان، رضایت والدین، عملکرد معلمان و رضایت کارکنان و ارائه تغییرات و بهبودهای لازم در صورت نیاز

ارزیابی سطح مشارکت و تعامل بین اعضای مختلف مدرسه، اعم از دانش‌آموزان، والدین، معلمان و کارکنان

تنوع در روش‌های آموزشی با استفاده از روش‌ها و ابزارهای مختلف آموزشی

بهره‌گیری از فناوری‌های مدرن برای ایجاد فضای آموزشی دیجیتال و ارائه منابع آموزشی قابل دسترسی از راه دور

ایجاد برنامه‌ها و فرصت‌های تقویتی برای دانش‌آموزان با نیازهای ویژه

ترویج فرهنگ دسترسی دانش‌آموزان، والدین و کارکنان، به آموزش و منابع آموزشی برابر

تشکیل شبکه‌ها و ارتباطاتی فعال بین مدرسه، خانواده‌ها و جوامع محلی برای ایجاد فرصت‌های برابر دسترسی به آموزش و منابع

فرصت‌های برابر برای دسترسی به آموزش و منابع

عدالت آموزشی

<p>اطمینان از دسترسی برابر دانش‌آموزان به منابع آموزشی، امکانات و فرصت‌های تحصیلی برای دانش‌آموزان با توجه به نیازها و شرایط خاص ارائه برنامه‌ها و خدمات پشتیبانی برای دانش‌آموزان با نیازهای ویژه آموزشی یا اجتماعی ترویج فرهنگ عدالت در مدارس و تعهد همه اعضای جامعه مدرسه به احترام و توجه به نیازها و حقوق دیگران شناسایی هرگونه تبعیض و نابرابری در دسترسی به منابع و فرصت‌های آموزشی و اقدام به رفع آن‌ها ارائه برنامه‌های آموزشی و معرفی مفاهیم عدالت و انصاف به دانش‌آموزان و اعضای جامعه مدرسه برای افزایش آگاهی و توجه به این ارزش‌ها</p>	<p>ارزش‌های عدالت و انصاف در محیط آموزشی</p>
<p>تضمین دسترسی برابر به منابع و فرصت‌ها برای تمامی دانش‌آموزان، بدون تبعیض و توجه به جنسیت، نژاد، وضعیت اجتماعی و اقتصادی و... ترویج فرهنگ مشارکتی و شفافیت در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با مدیریت منابع و فرصت‌ها، با حضور فعال اعضای جامعه مدرسه در این فرآیندها ارزیابی منظم و عادلانه عملکرد دانش‌آموزان و کارکنان، بر اساس معیارهای شفاف و بدون تبعیض و اتخاذ تدابیر لازم برای رفع نواقص و ارتقاء عملکرد. ایجاد فرآیندهایی برای مدیریت منابع و فرصت‌ها به‌طور بهینه و به‌منظور حفظ عدالت و انصاف در توزیع آنها</p>	<p>رعایت حقوق و تقسیم عادلانه منابع و فرصت‌ها</p>
<p>احترام به تفاوت‌های فردی در محیط آموزشی تشویق به تنوع فکری و دیدگاه‌ها برای حل مسائل و بهبود عملکرد. شناسایی و بهره‌برداری از پتانسیل‌ها، استعدادها و توانمندی‌های مختلف اعضای مدرسه به منظور ارتقای کیفیت آموزش و پرورش و ارتقای عملکرد مدرسه</p>	<p>پذیرش و ارزش‌گذاری تفاوت‌ها</p>

<p>تقویت ارتباطات صمیمی و موثر بین معلمان، کارکنان، دانش آموزان و والدین به منظور افزایش احساس تعلق و ارزشمندی در محیط مدرسه</p> <p>ارائه فرصت‌ها و منابع برای رشد و توسعه حرفه‌ای معلمان و کارکنان و تقویت ارتباط مثبت آنها با مدرسه</p> <p>تقویت ارزش انسانی هر فرد به عنوان یک عضو ارزشمند و ارتقای احساس تعلق و توجه به نیازها و خواسته‌های آنها</p>	<p>ایجاد حس ارزشمندی و تعلق</p>
<p>ارائه برنامه‌های آموزشی و مشاوره روانشناختی به دانش آموزان به منظور افزایش اعتماد به نفس و مهارت‌های ارتباطی، مدیریت استرس و افزایش خودآگاهی</p> <p>استفاده از روش‌های آموزشی مبتنی بر دانش آموز و توجه به نیازها و استعدادها هر فرد به منظور فعال‌سازی یادگیری عمیق و موثر</p> <p>ارتقاء ارتباط و همکاری میان دانش آموزان و معلمان و ایجاد احساس حمایت و توجه توسط دانش آموزان و افزایش انگیزه و علاقه‌شان به یادگیری</p> <p>ارائه برنامه‌های مشاوره تحصیلی و حرفه‌ای به دانش آموزان به منظور راهنمایی آنها در انتخاب مسیرهای تحصیلی و شغلی مناسب و توسعه مهارت‌های لازم برای موفقیت در آینده</p> <p>توسعه برنامه‌های پشتیبانی از رفتارهای مثبت و تعاملات سازنده میان دانش آموزان و ایجاد فرصت‌های مشارکت فعال آنها در فعالیت‌های آموزشی و اجتماعی</p> <p>ایجاد برنامه‌های آموزشی برای توسعه مهارت‌های مدیریت زمان، انگیزش و تمرکز، به منظور افزایش کارایی و عملکرد تحصیلی دانش آموزان</p> <p>برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی برای والدین به منظور آشنایی با روش‌های بهبود عملکرد تحصیلی و</p>	<p>بهبود عملکرد تحصیلی و روانشناختی دانش آموزان</p> <p>نتایج و پیامدهای آموزشی</p>

روانشناختی دانش‌آموزان و ایجاد همکاری مؤثر میان

مدرسه و خانواده

برگزاری جلسات و گفتگوهای مشارکتی با والدین، دانش‌آموزان و اعضای دیگر جامعه مدرسه برای شنیدن نظرات و ایده‌های آن‌ها درباره بهبود فرآیندهای آموزشی ایجاد فضاهای مشارکتی و همکاری میان مدرسه و جوامع محلی مانند انجمن‌های والدین، سازمان‌های غیرانتفاعی و شرکت‌های محلی برای ایجاد برنامه‌های آموزشی و

فرهنگی مشترک

استفاده از فناوری ارتباطات برای ایجاد فضاهای آموزشی آنلاین و اشتراک دانش و تجارب بین اعضای جامعه تشکیل گروه‌های کاری یا کمیته‌های مشارکتی با حضور نمایندگان اعضای جامعه برای مشارکت در برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های مختلف مدرسه ارائه فرصت‌های آموزشی برای اعضای جامعه درباره مسائل آموزشی و تربیتی و ترویج فرهنگ مشارکت و

همکاری

مشارکت اعضای جامعه  
در فرآیندهای آموزشی

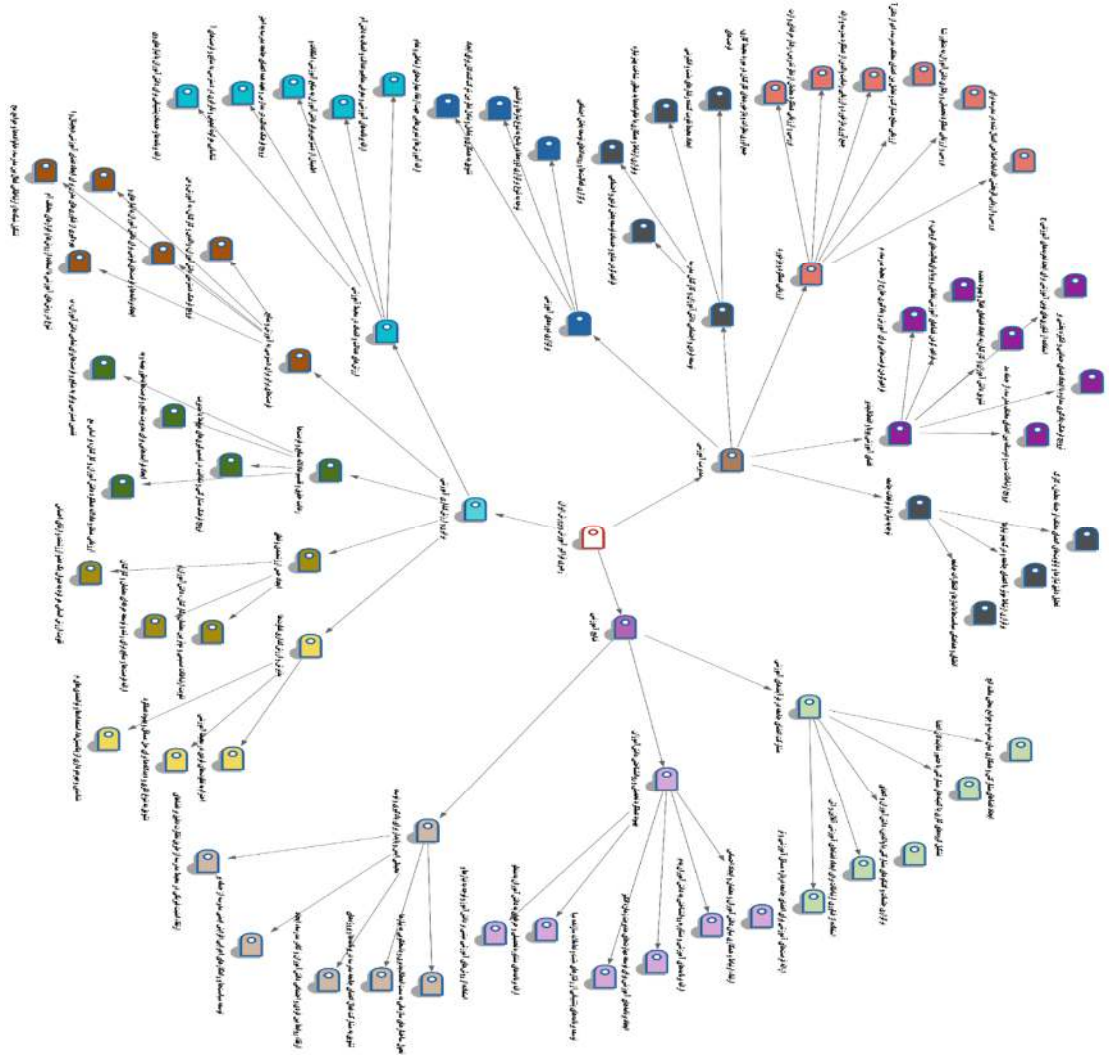
ارتقاء امنیت فیزیکی در محیط مدرسه از طریق نظارت دقیق بر فضاهای آموزشی، نظم و انضباط در حرکت و فعالیت‌های دانش‌آموزان و اجرای طرح‌های اضطراری توسعه سیاست‌ها و راهکارهای اجرایی افزایش ایمنی مدرسه از جمله برنامه‌های آمادگی برای بحران‌ها و تدابیر

ایمنی در مواجهه با خطرات

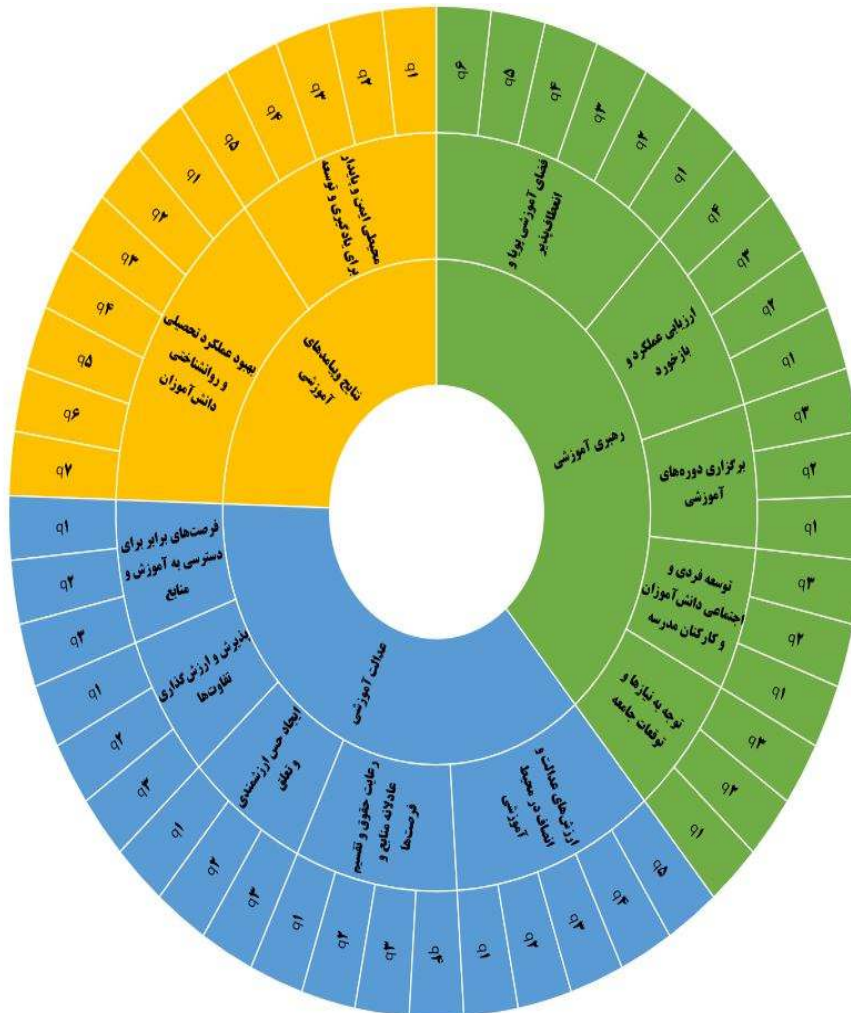
ارتقاء روابط بین فردی و اجتماعی دانش‌آموزان و کادر مدرسه، ایجاد فضاهای دوستانه و محیطی حمایت‌کننده برای حل و فصل اختلافات و مشکلات تشویق به مشارکت فعال اعضای جامعه مدرسه در برنامه‌ها و پروژه‌های مرتبط با ایمنی و پایداری و تقویت احساس مسئولیت اجتماعی و تعهدپذیری

محیطی ایمن و پایدار  
برای یادگیری و توسعه

تحول ساختارهای سازمانی به سمت انعطاف پذیری و پاسخگویی به نیازها و تغییرات محیطی



شکل ۱. مدل رهبری فراگیر در آموزش و پرورش ایران



شکل ۲. مدل نهایی رهبری فراگیر در آموزش و پرورش ایران

### بحث و نتیجه گیری

هدف پژوهش حاضر، ارائه مدل رهبری فراگیر در آموزش و پرورش ایران بود. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مدل رهبری فراگیر آموزش و پرورش ایران شامل ۳ بعد رهبری آموزشی، عدالت آموزشی و نتایج و پیامدهای آموزشی می‌باشد.

رهبری آموزشی شامل مولفه‌های توجه به نیازها و توقعات جامعه، توسعه فردی و اجتماعی دانش‌آموزان و کارکنان مدرسه، فضای آموزشی پویا و انعطاف‌پذیر است. یافته‌های این بخش از پژوهش با یافته‌های (لوپز و همکاران، ۲۰۲۱؛ اسوافیلد و میجر، ۲۰۱۹؛ گانون-شیلون، ۲۰۲۳؛ گومز و همکاران، ۲۰۲۱) همسو است.

نتایج تایید کردند که یک مقیاس معتبر و قابل‌اعتماد با یک ساختار دو عاملی است. یکی از این عوامل شامل ابتکاراتی است که تیم‌های مدیریت مدرسه به منظور افزایش آزادی هر مدرسه به جامعه و مناطق اطراف آن انجام داده‌اند. عامل دوم شامل اقدامات با هدف ترویج مشارکت در مدرسه و تبدیل آن به فضای فراگیر بود. اعتبارسنجی ثابت کردند که ابزاری از ارزش‌های ثوری و عملی عالی هستند که این امکان را فراهم کرده‌است تا دانش فعلی خود را در مورد ادراک خانواده، از کار انجام‌شده توسط مدیران مدرسه برای تشویق ورود به موسسات خود توسعه دهند. این امر مشارکت خانواده را در فرایندهای بهبود تسهیل می‌کند و ابزار ارزیابی خود را برای مدیران مدارس فراهم می‌کند که می‌خواهند مدارس خود را بهبود بخشیده و آن‌ها را به محیط‌های فراگیر تبدیل کنند.

یکی دیگر از ابعاد مدل رهبری فراگیر در آموزش و پرورش ایران بعد عدالت آموزشی بود. عدالت آموزشی شامل مولفه‌های ارزش‌های عدالت و انصاف در محیط آموزشی، رعایت حقوق و تقسیم عادلانه منابع و فرصت‌ها، پذیرش و ارزش‌گذاری تفاوت‌ها، ایجاد حس ارزشمندی و تعلق است. در همین رابطه گانون شیلون و همکاران (۲۰۲۲) به نقش رهبران منطقه و مدرسه در تقویت فرایندهای ایجاد درک مدرسه در چارچوب یک اصلاحات ادغام و یکپارچگی ملی پرداختند تجزیه و تحلیل داده‌ها به سه موضوع اصلی منجر شد: (۱) توسعه یک تصویر و جهتگیری مشترک؛ (۲) ایجاد ظرفیت مدرسه برای ادغام؛ (الف) پرورش فرهنگ مسئولیت مشترک (ب) حفظ مهارت‌های انعطاف‌پذیری روانی و رفاه؛ و (۳) تقویت همکاری و اعتماد مدرسه با نهادهای ذینفعان. لوپز و همکاران نتایج نشان داده بودند که این مقیاس اعتبارسنجی شده و قابل اعتماد با یک ساختار دو عاملی است. یکی از این عوامل شامل اقداماتی است که تیم‌های مدیریت مدرسه برای افزایش بازگشایی هر مدرسه به جامعه و منطقه اطراف انجام می‌دهند. عامل دوم شامل اقداماتی است که برای ترویج مشارکت در مدرسه و تبدیل آن به یک فضای جامعه‌پذیر تلاش می‌شود.

مفهوم‌سازی از رفتارهای رهبری جامع، یک مدل چندسطحی (به عنوان مثال، کارکنان، تیم، سازمانی) از رفتار رهبری جامع متشکل از چهار بعد پیشنهاد می‌کنند (به عنوان مثال، بهبود روابط)؛ نشان دادن قدردانی (به عنوان مثال، شناسایی تلاش‌ها و مشارکت)؛ و حمایت از تلاش‌های سازمانی (به عنوان مثال، ترویج مأموریت سازمانی). علاوه بر این، آنها خلاصه‌ای از متغیرهای مورد مطالعه را به عنوان یک شبکه نومولوژیک در رابطه با مدیریت جامع و مروری بر نظریه‌های مختلف ارائه می‌کنند (به عنوان مثال، تبادل اجتماعی، انگیزش درونی) از روابط مربوطه حمایت کرده و مکانیسم‌های اساسی را توضیح می‌دهند (به عنوان مثال، عمل متقابل، انگیزش). مقایسه یافته‌های پژوهش‌های پیشین با یافته‌های پژوهش حاضر بیانگر همراستایی با بعد عدالت آموزشی با مولفه‌های ارزش‌های عدالت و انصاف در محیط آموزشی، رعایت حقوق و تقسیم عادلانه منابع و فرصت‌ها، پذیرش و ارزش‌گذاری تفاوت‌ها، ایجاد حس ارزشمندی و تعلق دارد پس یافته‌ها هم راستا و هم خوان هستند.

یکی دیگر از ابعاد مدل، بعد نتایج و پیامدهای آموزشی است. نتایج پیامدهای آموزشی شامل مولفه‌های بهبود عملکرد تحصیلی و روانشناختی دانش‌آموزان، محیطی ایمن و پایدار برای یادگیری و توسعه است. یافته‌های این بخش از پژوهش با یافته‌های لین (۲۰۱۸) در باب تأثیر رهبری فراگیر بر افعال کاری کارکنان (خلیل و همکاران، ۲۰۲۱)، در باب درک عمیق‌تری از نحوه دیدگاه رهبران نسبت به آمادگی برای بحران، (سپهوند و همکاران، ۱۴۰۰)، در باب نقش سبک رهبری فراگیر تأثیر مثبت و معناداری آن در بروز رفتارهای نوآورانه کارکنان و سلامت روان‌شناختی همسوئی دارد. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که سبک رهبری فراگیر تأثیر مثبت و معناداری در بروز رفتارهای نوآورانه کارکنان و سلامت روان‌شناختی دارد. به علاوه تحلیل مسیر غیرمستقیم، نقش میانجی سلامت روان‌شناختی در تأثیر سبک رهبری فراگیر بر بروز رفتارهای نوآورانه کارکنان را تأیید کرد. بنابراین بررسی یافته‌های مطالعات پیشین و مقایسه آن با یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که نتایج با هم همراستا و همخوان هستند هر چند در جزئیات و برچسب گذاری‌های تفاوت‌هایی مشهود است.

با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود توجه به مولفه‌های اصلی مدیریت آموزشی نظیر توجه به نیازها و توقعات جامعه، ارتقاء فرهنگ مشارکتی و خلاقیت در محیط آموزشی و غیره، در راستای بعد عدالت آموزشی، توزیع عادلانه منابع و فرصت‌ها، ارائه فرصت‌های برابر برای دسترسی به منابع



و فرصت‌ها برای تمامی دانش‌آموزان بدون تبعیض و غیره و در راستای بعد نتایج و پیامدهای آموزشی، استفاده از ابزارهای احصاء برای مانیتورینگ و ارزیابی عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان در سطوح مختلف و استفاده از داده‌های احصاء برای تحلیل پیامدهای آموزشی و ارزیابی تأثیر سیاست‌ها و برنامه‌های آموزشی مورد توجه قرار بگیرد.

### منابع

- بابایی، محمد رضا. (۱۴۰۰). **تأثیر رهبری فراگیر بر نوآوری تیم با نقش میانجی صدای تیم و تعدیل کننده فشار عملکرد (مطالعه موردی: کارکنان دانشگاه علوم پزشکی یزد)**. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور مرکز یزد.
- سیدنقوی میرعلی، ویشلقی مهدیه. (۱۴۰۱). تحلیل تأثیر سبک رهبری فراگیر بر قانون‌شکنی خیرخواهانه براساس نقش میانجی ایمنی روان‌شناختی و خودکارآمدی خلاق و تعدیلی‌گری تبادل رهبر-عضو در سازمان‌های دولتی آذربایجان غربی. **پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی**، ۱۲ (۲): ۱۶۱-۱۸۶.
- سپهوند، رضا، ساعدی، عبدالله، مومنی مفرد، معصومه. (۱۳۹۹). تحلیل و ارزیابی اثر سبک رهبری فراگیر در بروز رفتارهای نوآورانه کارکنان با نقش میانجی سلامت روان‌شناختی. **مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی**، ۳ (۳): ۱۳۱-۱۵۰.
- حسن زاده، علیرضا. (۱۴۰۰). **بررسی تأثیر رهبری فراگیر بر رفتار کاری نوآورانه از طریق امنیت روانی (مطالعه موردی: کارکنان مراکز بهداشت روانی شهر هرات)**. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه فرودسی مشهد، دانشکده علوم اداری و اقتصادی.
- حسن زاده ثمرین، تورج و هاشمی، سیدحامد و سهلانی، سعید. (۱۴۰۲). **بررسی تأثیر رهبری فراگیر بر خلاقیت کارکنان در بین شاغلین دانشگاه علوم پزشکی گیلان با نقش میانجی ایمنی روان‌شناختی و چند زمانه بودن**، نخستین همایش ملی مدیریت پویا، اقتصاد دانش بنیان، کازرون.
- صادقی، زینب، محتمشی، رضا. (۱۳۹۱). نقش رهبری غیر متمرکز در بهبود کیفیت یادگیری، **مجله راهبردهای آموزش**، ۵ (۳): ۲۰۷-۲۱۴.
- عظیمی امینی، زهرا. (۱۳۹۸). **بررسی تأثیر رهبری فراگیر بر درگیری شغلی دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد با توجه به نقش تعدیل کننده تنوع نیروی کار**. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور مرکز یزد.

مرادی، ندا. (۱۳۹۷). نقش رهبری فراگیر بر نوآوری تیم: با توجه به نقش میانجی صدای تیم و تعدیل کننده فشار عملکرد. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، موسسه آموزش عالی الوند، گروه حسابداری و مدیریت.

نظری، فرهاد، یوسفی، بهرام. (۱۳۹۹). مدل‌یابی تاثیر رهبری فراگیر بر یادگیری از خطاها در کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان غرب ایران: نقش میانجی امنیت روانی و تعدیل‌گر فاصله قدرت. **مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش**، ۷(۴): ۱۰۱-۱۱۳.

Agcihan, E., & Gokce, A. T. (2021). **The Evaluation of Inclusive Leadership Traits of School Principals According to the Views of Teachers**. Virtually Hosted, Florida, USA, 121.

Amy E, Randela Benjamin M, GalvinLyn M, ShorecKaren H E. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. **Human Resource Management Review**, 2: 190-203.

Ashikali T, Groeneveld S, Kuipers B. (2020). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. **Review of Public Personnel Administration**, 40(2): 1-23.

Crisol-Moya, E., Romero-Lopez, M.A., Burgos-Garcia, A., & Sanchez-Hernandez, Y. (2022). Inclusive Leadership from the Family Perspective in Compulsory Education. **Journal of New Approaches in Educational Research**, 11(2), 226-245.

DeMatthews, D. (2021). Undoing systems of exclusion: exploring inclusive leadership and systems thinking in two inclusive elementary schools. **Journal of Educational Administration**, 59(1), 5-21.

Ganon-Shilon, S., Finkelstein, I., Sela-Shayovitz, R., & Schechter, C. (2023). Inclusive leadership in times of COVID-19 crisis: The role of district and school leaders in fostering school sense-making processes within a national inclusion and integration reform. **Leadership and policy in schools**, 22(4), 992-1012.

Guo Y, Zhu Y, Zhang L. (2020). Inclusive leadership, leader identification and employee voice behavior: The moderating role of power distance. **Current Psychology**, 39(2): 1-10.

Harris A. (2004). Distributed leadership and school improvement. **Educational Management Administration & Leadership**, 32(1): 11-24.

Javed B, Abdol karim k, Samina Q. (2018). Inclusive leadership and innovative work behavior: examination of LMX perspective in small capitalized textile firms. **The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied**, 6 (10): 1-19.

Khaleel, N., Alhosani, M., & Duyar, I. (2021, April). The role of school principals in promoting inclusive schools: a teachers' perspective. **In frontiers in education**, 6(6); 55-69.

Lin H. (2018). The effect of inclusive leadership on employees' **procrastination**. **Psychology**, 4: 1-14.

López-López, M. D. C., León Guerrero, M. J., & Crisol-Moya, E. (2021). Inclusive leadership of school management from the view of families: **Construction and validation of lei-q**. **Education Sciences**, 11(9), 511.

- Pan Y, Weng R, Xu N, Chan K C. (2018). The role of corporate philanthropy in family firm succession: A social outreach perspective. **Journal of Banking & Finance**, 88: 423-441.
- Perlusz, A. (2021). Inclusive School Leadership. Ungarian, **Journal of Disability Studies & Special Education**, 25-34.
- Soyhan E. (2022). Challenges of adapting to organizational culture: Internationalization through inclusive leadership and mutuality. **Social Sciences & Humanities Open**, 5: 1-8.
- Swaffield, S., & Major, L. (2019). Inclusive educational leadership to establish a co-operative school cluster trust? Exploring perspectives and making links with leadership for learning. **International Journal of Inclusive Education**, 23(11), 1149-1163.
- Yildirim E. (2021). Inclusive leadership and counseling in schools: Asylum seekers students. **Journal of Qualitative Research in Education**, 25: 126-150.

## Provide a model of inclusive leadership in Iranian education

Quarterly Journal of Educational Leadership  
& Administration  
Islamic Azad University Garmsar Branch  
Vol.18, No 2, Summer 2024, No.68

### Provide a model of inclusive leadership in Iranian education

Maryam khakvatan<sup>1</sup>, Jahangir Yari Haj Atalou<sup>2</sup>, Zarrin Daneshvar Heris<sup>3</sup>

#### Abstract:

**purpose:** The purpose of this study is to propose a model of distributed leadership in Iranian education.

**Method:** The current research is applied from the objective point of view and qualitative from the method point of view. In the first part of the research, 81 documents, including articles, theses, and dissertations, were analyzed using a qualitative approach using a meta-composite method, and finally, using the monitoring selection protocol, and finally, 10 documents were analyzed using summarization and hidden content analysis methods. Then, through a semi-structured interview with 8 experts who were selected in a purposeful way, indicators, components and dimensions of comprehensive leadership of education were calculated. For the validity and reliability of this section, acceptability, transferability, reliability and validity of the research were confirmed.

**Findings:** The findings indicate that the distributed leadership model in Iranian education, comprising 49 indicators, encompasses three dimensions: educational leadership focusing on societal needs and expectations, personal and social development of students and school staff, dynamic and flexible learning environment, and educational justice incorporating values of fairness and equity in the educational environment, fair distribution of resources and opportunities, acceptance and appreciation of differences, fostering a sense of worthiness and belonging, and educational outcomes and consequences including components of improving academic and psychological performance of students, and providing a safe and stable environment for learning and development.

**Conclusion:** Policymakers can significantly enhance the quality and outcomes of education in the country and contribute to greater justice and dynamism in the educational community by implementing this model.

**Keywords:** Education, Educational Leadership, Distributed Leadership, Educational Justice, Educational Management.

---

<sup>1</sup>- PhD student in educational management, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran, maryamkhakvatan96@gmail.com.

<sup>2</sup>- Assistant professor of education department. Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran (Corresponding author), jahangiryari17@gmail.com

<sup>3</sup>- Assistant professor of education department. Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran, daneshvar8@yahoo.com