



## شناسایی عوامل مؤثر بر اثربخشی راهبران آموزشی و تربیتی

عباس خورشیدی

استاد تمام گروه علوم تربیتی و روانشناسی، واحد اسلامشهر دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران  
[a\\_khorshidi04@yahoo.com](mailto:a_khorshidi04@yahoo.com)

### چکیده

پژوهش حاضر باهدف شناسایی عوامل مؤثر بر اثربخشی راهبران آموزشی انجام شده است. روش این تحقیق از نظر اهداف، کاربردی، از نظر داده‌ها کیفی و از لحاظ ماهیت و نوع مطالعه تحلیلی محتوایی است. جامعه آماری پژوهش، شامل استادان دانشگاه، رشته مدیریت آموزشی است که بر اساس روش نمونه‌گیری نظری از نوع گلوله برفی و بر اساس اشباع نظری داده‌ها، ۱۵ نفر خبره برای مصاحبه انتخاب شدند. برای بررسی روایی یافته‌ها از روش‌های همسوسازی منابع داده‌ها و خود بازمی‌بینی محقق و به‌منظور تعیین پایایی، روش توافق بین دو کدگذار به کار گرفته شد. برای تحلیل داده‌ها از تحلیل محتوا و کدگذاری باز و محوری استفاده شد. بر اساس نتایج حاصل عوامل مؤثر بر اثربخشی راهبران آموزشی در ۸ عامل خلاصه شدند: ۱- ویژگی‌های فردی و شخصیتی راهبر ۲- نظارت و راهنمایی ۳- دانش فنی و مهارتی راهبری ۴- جو سازنده و مشارکتی مدرسه ۵- ایجاد انگیزش و حمایت از همکاران ۶- ارتباط مؤثر ۷- رشد و توانمندسازی همکاران ۸- شرایط محیطی و اقتضایی مدرسه می‌باشند. بنابراین افرادی که به دنبال نظارت و راهبری اثربخش در آموزش و پرورش هستند باید این عوامل را بیشتر مدنظر قرار دهند.

**واژه‌های کلیدی:** رهبران آموزشی، رهبری و نظارت اثربخش، آموزش.

## ۱- مقدمه

از دیدگاه صاحب‌نظران، فلسفه وجودی هر سازمان به نیروی انسانی آن بستگی دارد و اساسی‌ترین عامل به شمار می‌آید منابع انسانی با توجه به توانمندی‌های نامحدود فکری، در تحول سازمان نقش محوری دارند. هر نهادی برای رسیدن به عملکرد شغلی مطلوب و کارایی و بهره‌وری مؤثر، در پی راه‌هایی است که کارکنان را به حدی از توانایی برساند که تأثیر بیشتری بر روی کارشان بگذارند (محمدی مقدم و عباسپور، ۱۳۹۳). آموزش و پرورش به‌عنوان نهادی پویا و در حال تغییر به رهبری و نظارت نیاز حیاتی دارد تا اطمینان حاصل کند که منابع انسانی و مادی به اثربخش‌ترین و کارآمدترین وجه در جهت بهبود و توسعه یادگیری دانش‌آموزان صرف می‌شود (باویر، خوب‌آیند و دوستی، ۱۳۹۷). به‌منظور بهبود مدیریت و تسهیل امر نظارت و راهنمایی بر فعالیت‌های آموزشی و پرورشی، افرادی توانمند به‌عنوان راهبر آموزشی با اهداف ارتقای کیفی امور آموزشی و تربیتی، مهارت‌های حرفه‌ای معلمان، کاهش سطح علمی فراگیران و جلوگیری از افت تحصیلی با ارائه خدمات مشاوره‌ای و راهبری آموزشی به کار گرفته شدند.

راهبر آموزشی فردی از نیروهای رسمی و پیمانی آموزش و پرورش است که با وجود شایستگی‌ها و صلاحیت‌های دانشی و مهارتی روزآمد، هدایت، راهبری و نظارت بر فرآیندهای آموزشی و پرورشی را از طریق بهره‌گیری از شیوه‌ها و روش‌های مناسب با تمرکز بر فعالیت‌های مدارس و مدیران، معلمان و سایر کارکنان در جهت دستیابی به تعالی مدیریت آموزشی و رشد و بالندگی حرفه‌ای کارکنان در راستای تحقق اهداف آموزش و پرورش بر عهده دارد (دفتر آموزش دبستانی، ۱۳۹۸). وظیفه راهبری آموزشی و تربیتی در مدارس مستقل بر عهده مدیر مدرسه است. این مهم در مدارس چندپایه بر دوش راهبران آموزشی و تربیتی است در مدارس چندپایه مدیر آموزگاران با توجه به محدودیت زمانی، علاوه بر مدیریت مدرسه، وظیفه تدریس در کلاس‌های درس را نیز بر عهده دارد. از طرفی دیگر به‌کارگیری انواع نیروها در دوره آموزش ابتدایی اعم از نیروهای جدید استخدام، سرباز معلمان، نیروهای شرکتی، حق‌التدریسی‌ها، مربیان پیش‌دبستانی و سوادآموزان نهضتی که با محتوای آموزشی کتب درسی آشنایی آن‌چنانی ندارند هدایت و راهبری اثربخشی را از طرف راهبران آموزشی و تربیتی می‌طلبند لذا آنان باید فرایندهای آموزش و یادگیری را تسهیل، هدایت و راهبری نمایند (عابدی‌نیا، ۱۳۹۹).

در گذشته‌های نسبتاً دور راهنمای تعلیماتی مفهومی بیشتر شبیه بازرسی و رعایت ضوابط آموزشی داشت؛ اما امروزه راهبری در نظارت تحولی به دنبال ایجاد یک مدل همکارانه بین خود و معلم است به معلم کمک کند تا از هم و باهم یاد بگیرند و با یکدیگر به دنبال اصلاح و بهبود تدریس و فعالیت‌هایی که منجر به رشد دانش‌آموزان می‌شود هستند (گلیکمن ۱ و گوردون ۲؛ ۲۰۰۷). رهبری آموزشی یک سری از رفتارهایی است جهت متأثر ساختن معلم، دانش‌آموز و به‌طور کلی آموزش و یادگیری کلاس‌های درس طراحی شده است. (وایتاگر ۳، ۱۹۹۸). نظارت و راهنمایی آموزشی یک فرآیند جمعی، مستمر، بدون پیش‌داوری و رو به رشد است که باعث تقویت بحث و گفت‌وگوی آموزشی می‌شود. شیوه‌های تدریس و آموزش را منعکس می‌کند این شیوه از نظارت سبب تغییرات در رفتار معلم می‌شود که سبب افزایش کیفیت یادگیری و آموزش می‌گردد (جفری گلانز ۴، ۲۰۱۲). کیفیت آموزش عبارت است از انجام تغییرات مدنظر به‌صورت مطلوب و موفقیت‌آمیز در فراگیران (خدیبی، سید کلان؛ ۱۳۹۷). بنابر تعاریف گوناگونی که صاحب‌نظران از نظارت و راهبری آموزشی با توجه به ویژگی‌ها، رفتارها و فرایندهای که برای رهبری مؤثر در مدرسه لازم است ارائه داده‌اند. به‌طور کلی همه دیدگاه‌ها به اصلاح فرآیند آموزشی و یادگیری اتفاق نظر دارند؛ بنابراین کیفیت آموزش به‌عنوان اولین اولویت راهبر آموزشی اثربخش است (زاهدبابلان، معینی‌کیا، اکبری و عابدی‌نیا؛ ۱۳۹۹).

نظارت و راهنمایی همیشه در اجرای مؤثر و موفق برنامه‌های آموزشی نقش اساسی داشته و خواهد داشت بوش ۵ (۲۰۰۷) بر این امر تأکید می‌کند که رهبری موفق برای موفقیت مدارس و دستگاه‌های آموزش و پرورش لازم است. لامبرت ۶ (۲۰۰۶) اعتقاد دارد که یک رهبر موفق می‌تواند عامل ایجاد تغییرات مثبت در موفقیت دانش‌آموزان، معلمان و مدرسه‌ای باشد که او آن را رهبری می‌کند. بی‌شک مدارس کشور نیز بدون رهبری آموزشی مؤثر و موفق قادر به اصلاح و بهبود عملکرد خود و نیز پاسخگویی مسئولیت‌های روزافزون خویش نخواهند بود (مرد، زین‌آبادی، آراسته؛ ۱۳۹۶).

نقش نظارت و راهنمایی تا قبل از ۱۳۹۵، توسط مدیران مجتمع‌های آموزشی انجام می‌گرفت که مطالعات زیادی هم در این زمینه انجام گرفته است. نتایج تحقیق اکبرزاده، وحدانی اسدی و تنهای رشوانلو (۱۳۹۱)، با عنوان «نقش مجتمع‌های آموزشی و پرورشی در فرآیند تحقق مدرسه محوری مجتمع‌های

4. Jeffrey glanz  
5. Bush  
6. Lambert

1. Glickman  
2. Gordon  
3. Whitaker

هر یک از مطالعات به صورت تک‌بعدی تأثیر عوامل مؤثر بر اثربخشی راهبران آموزشی و تربیتی بررسی را کرده‌اند هرچند شناسایی همه عوامل مؤثر بر اثربخشی راهبران کاری یس دشوار است ولی محقق تمام توان خود را در این زمینه به کار گرفته است تا فهرستی از مؤلفه‌های اصلی و پراهمیت مؤثر بر اثربخشی راهبران آموزشی و تربیتی که برگرفته از دیدگاه مکاتب رهبری، نظریه‌ها و مدل‌های نظارت و نتایج جدیدترین تحقیقات داخلی و خارجی انجام‌گرفته در این حوزه است مطابق (جدول ۱) نمایش دهد.

آموزشی و پرورشی: تمرکززدایی و با تمرکزگرایی « نشان می‌دهد که مجتمع‌ها کمترین تأثیر را در فعالیت‌های آموزشی و پرورشی و فعالیت‌های کلاس درس داشته است. با افزایش چالش‌های جدید در مدارس نسبت به دهه‌های گذشته، تنها با روش‌های سنتی مدیریتی و بدون ایفای نقش‌های مؤثر رهبری، اثربخشی مدارس به‌کندی پیش می‌رود و حتی در مواردی، امکان‌پذیر نمی‌باشد (مهدوی‌پور، ۱۳۹۷). برای آماده‌سازی موفقیت‌آمیز و مؤثر رهبران مدارس، مطالعات بیش‌تری در مورد نیازهای رهبران آموزشی در هر کدام از زمینه‌ها، به‌طور ویژه، لازم می‌باشد (بنی‌اسد، حسین قلیزاده و امین خندقی؛ ۱۳۹۶).

جدول ۱- مؤلفه‌های مؤثر بر اثربخشی راهبران آموزشی و تربیتی

مکاتب، نظریه‌ها و محققین	عوامل مؤثر بر اثربخشی راهبران آموزشی و تربیتی
مکتب ویژگی‌های رهبری	توانایی‌ها (توانایی‌های مدیریتی)، شخصیت (اعتمادبه‌نفس و سایر متغیرهای حوزه عاطفی) و ظاهر فیزیکی (قد، قیافه، ظاهر و ...) (علوی و هدایتی نیا، ۱۳۸۵).
مکتب تئوری‌های رفتاری	توجه به افراد، توجه به تولید، استفاده از اختیار، مشارکت گروه در تصمیم‌گیری، مشارکت گروه در اتخاذ تصمیمات و انعطاف‌پذیری (همان).
مکتب تئوری‌های اقتضایی رهبری	رهبر (ارزش‌ها و اعتقادات رهبر، دانش و آگاهی‌ها)، پیروان (مسئولیت‌پذیری، همسویی با اهداف سازمان و تجربیات آنان، میزان مستقل بودن)، موقعیت و شرایط (محیطی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی) (همان).
فیدلر (پدر نظریه اقتضایی)	جو گروه (میزان وفاداری و اعتماد به رهبر، میزان رابطه و درجه پذیرش رهبر توسط زیردستان)، ساختار کار (درجه وضوح ساختار کار و شیوه اجرایی یا دستورالعمل‌ها) و قدرت رهبر ناشی از موقعیت‌سازمانی رهبر (خرسندی، ۱۳۹۵).
مکتب رهبری تحولی	کاریزما بودن، الهام‌بخشی، ملاحظات فردی، دادن انگیزش عاطفی (علوی و هدایتی نیا، ۱۳۸۵).
مکتب هوش هیجانی	خودآگاهی، خودتنظیمی، انگیزش، همدلی، مهارت‌های اجتماعی. (کوپرژ <sup>۱</sup> و ویلبر <sup>۲</sup> ؛ ۲۰۰۶).
مدل نظارت اولیوا و پاولز (۲۰۱۸)	بهبودی آموزشی: طراحی آموزشی، ارائه آموزش، اداره کلاس درس، ارزیابی بهبودی برنامه درسی: طراحی و اجرای برنامه درسی، ارزیابی برنامه درسی بهبودی کارکنان: آموزش ضمن خدمت، انفرادی، کارگروهی، خودارزیابی
مدل نظارت بالینی گلیکمن (۲۰۰۷)	کمک مستقیم به معلم، رشد حرفه‌ای معلمان، توسعه گروهی معلمان، برنامه‌ریزی درسی، اقدام‌پژوهی، دانش، مهارت‌های ارتباطی و فنی
مدل نظارت حمایتی	تعیین اهداف، طرح درس، مشاهده، توسعه حرفه‌ای، تعهد حرفه‌ای، ارزیابی (قورچیان، خدیوی؛ ۱۳۸۶).
مدل نظارت اثربخش	توسعه حرفه‌ای، تعهد حرفه‌ای، اهداف، ارزشیابی و بینش (خدیوی، ملکی؛ ۱۳۸۶).
همت‌یار و همکاران (۱۳۹۸)	ابعاد شخصیتی، ارزشی، دانش حرفه‌ای، تفکر استراتژیک، شناختی و مهارت مدیریت روابط مهارت ترسیم چشم‌انداز، مهارت برقراری ارتباط مؤثر، مهارت رشد پیروان، مهارت هدایت و راهنمایی پیروان، مهارت خودرهبری
افروز و همکاران ۱۳۹۷	دانش، مهارت، نگرش، سلامت روان
مرد و همکاران (۱۳۹۶)	تعیین جهت، مدیریت فرهنگ و جو سازمانی، نظارت و ارزیابی آموزشی، مدیریت بر فرایند یاددهی - یادگیری در مدرسه، رشد و توسعه حرفه‌ای
اسدالهی (۱۳۹۶)	عوامل زمینه‌ای نظارت آموزشی اثربخش (ویژگی‌های مدیر، مهارت‌های مدیر و نیازها)، اقدامات و راهبردها نظارت آموزشی اثربخش (جلسات نظارتی، مشاهدات کلاسی، برقراری ارتباط مؤثر و

عوامل مؤثر بر اثربخشی راهبران آموزشی و تربیتی	مکاتب، نظریه‌ها و محققین
مناسب، تغییر و نوآوری، به‌کارگیری فناوری و فناوری‌های جدید، تأمین بهداشت و ایمنی مدرسه، ایجاد انگیزه، توسعه حرفه‌ای، روابط انسانی مطلوب و رشد و پیشرفت دانش‌آموزان	وشنی (۱۳۹۶)
سبک‌های نظارت و راهنمایی، سابقه خدمت و سطح تحصیلات.	نیکنامی (۱۳۹۶)
جو مدرسه، معلم، دانش‌آموز، فرهنگ، سوابق آموزشی و فرهنگی دانش‌آموز، وضعیت اجتماعی-اقتصادی منطقه آموزشی و دانش‌آموز	خرسندی (۱۳۹۵)
عوامل محیطی (تجربه رهبری، ارتباط اجتماعی، تحصیلات)، عوامل فردی (خصوصیات ظاهری، ثبات نظر، ابتکار، صداقت، وسعت نظر، هوش عاطفی، علاقه، برون‌گرا، اعتمادبه‌نفس، توفیق‌طلبی، انعطاف) و عوامل سیستمی (ساختار کار، کنترل، رشد حرفه‌ای معلمان، مشارکت، ایجاد انگیزه، قدرت شخصی، قدرت پست و مقام، انسان‌گرایی)	میرکمالی (به نقل هوی و میسکل؛ ۱۳۹۵)
شخصیتی (اعتماد به نفس، تمامیت، برون‌گرایی، بلوغ عاطفی، تحمل فشار)، انگیزه‌ای (نیازهای کار و روابط، انتظارات، خودکارآمدی، نیازهای قدرت و موفقیت‌محوری) و مهارتی (فنی، رابطه‌ای، ادراکی)	عامری‌فر و جهانی ۱۳۹۲
فرهنگ سازمانی، توجه به گروه و شبکه کاری	شمس مورکانی (۱۳۹۸)
سلامتی روانی و فیزیکی، دانش و فراست، اهداف روشن و ارزشمند، اعتقاد، احساس مسئولیت، انگیزش، ابتکار	کالج ملی آموزش و رهبری (۲۰۱۰)
تعریف چشم‌انداز، ارزش‌ها و جهت؛ ایجاد اعتماد؛ بهبود شرایط برای تدریس و یادگیری؛ ارتقاء کیفیت آموزش و یادگیری؛ بازسازی بخش‌هایی از سازمان و طراحی مجدد نقش‌ها و مسئولیت‌ها؛ ارتقاء کیفیت معلمان؛ ایجاد همکاری داخلی؛ ایجاد روابط قوی خارج از مدرسه	نظریه مسیر-هدف رابینز (۱۹۹۷)
رفتار رهبر (ارشادی، حمایتی، مشارکتی)، عوامل اقتضایی محیط (ساختار کار، سیستم رسمی اختیارات) و عوامل اقتضایی زیردستان (کانون کنترل، تجربه)	کرک پاتریک و لوک (۱۹۹۱)
جاه‌طلبی (دارای امیال و آرزوها)، صداقت و راستی، هوش سرشار، تمایل به رهبری، هدایت و نفوذ در دیگران، اعتمادبه‌نفس، دانش فنی	

### روش پژوهش

روش از نظر اهداف کاربردی از نظر داده‌ها کیفی از نظر ماهیت و نوع مطالعه تحلیل محتوا است. جامعه آماری پژوهش، شامل اساتید دانشگاه رشته مدیریت آموزشی که بر اساس روش نمونه‌گیری نظری از نوع گلوله برفی و بر اساس اشباع نظری داده‌ها، ۱۵ نفر خبره برای مصاحبه انتخاب شدند. برای بررسی روایی یافته‌ها از روش‌های همسوسازی منابع داده‌ها و خود‌بازبینی محقق و به‌منظور تعیین پایایی، روش توافق بین دو کدگذار به کار گرفته شد. برای تحلیل داده‌ها از تحلیل محتوا و کدگذاری باز و محوری استفاده شد. در تجزیه و تحلیل داده‌ها، از تحلیل محتوای کیفی باهدف توسعه ابزار و فرایند کدگذاری باز و محوری و به شیوه استقرایی انجام شد. به‌منظور کدگذاری، ابتدا تمام متن چندین بار خوانده شد تا درکی کلی از آن حاصل شود. سپس تمام جملات معنادار استخراج شده و در گام بعد به هرکدام از داده‌ها یک کد یا برچسب اختصاص یافت. بعد از کدگذاری تمام داده‌ها، موارد دارای اشتراک تحت یک مقوله (طبقه) واحد درآمد. علاوه بر تحلیل اسناد، هم‌زمان با نمونه

موردنظر مصاحبه به عمل آمد. مصاحبه به روش نیمه ساختاریافته اجرا گردید. بدین ترتیب که به روش نمونه‌گیری هدفمند اقدام به شناسایی اساتید (نمونه آماری) گردید که با نفر ۱۵ به اشباع نظری رسیدیم یعنی نمونه آماری پژوهش حاضر ۱۵ نفر تشکیل داد.

### یافته‌ها

به‌منظور دستیابی به هدف پژوهش، پس از بررسی اسناد و انجام مصاحبه، کدهای باز استخراج شدند. در کدگذاری باز جملات اصلی متن استخراج شد و به‌صورت کدهایی ثبت گردید. سپس کدهایی که به لحاظ مفهومی مشابه یکدیگر بودند، طبقه‌بندی شده و در مرحله بعد در قالب مقوله‌های بزرگ‌تری قرار گرفتند و بعد از این مرحله سعی شد که مقوله‌ها نیز در قالب دسته‌های نمونه‌ای از کدگذاری باز یک مصاحبه و جدول بزرگ‌تر مفهومی طبقه‌بندی گردند. جداول زیر نمونه‌ای از کدگذاری مصاحبه و اسناد را نشان می‌دهد.

جدول ۲: نمونه‌ای از محتوای کدگذاری باز محتوای مصاحبه

کدگذاری باز	نقل قول
علاقه به کار و زمینه شغلی	مدیر و راهبر آموزشی باید نسبت به وظیفه خودش علاقه داشته باشد چراکه علاقه پایه اصلی این حرفه محسوب می‌شود
داشتن وجدان کاری	باید بتواند بر اساس عدالت مصداقت رفتار کند و داشتن وجدان کاری بسیار مهم است
مشاور حرفه‌ای باشد	مدیر و راهبر آموزشی باید توانایی راهنمایی و مشاوره داشته باشد و در این زمینه تبحر لازم را دارا است
مهارت‌های تصمیم‌گیری	باید در عین اینکه منعطف باشد قاطع و محکم در برابر دیگران و توانایی تصمیم‌گیری را داشته باشد
توجه به بهداشت روان در مدرسه	ایجاد انگیزه برای معلمان و کارکنان مدرسه از عوامل مهم برای رشد محسوب می‌شود که مدیر باید زمینه لازم برای ایجاد انگیزه در کارکنان فراهم کند

جدول ۳: نمونه‌ای از کدگذاری باز محتوای اسناد

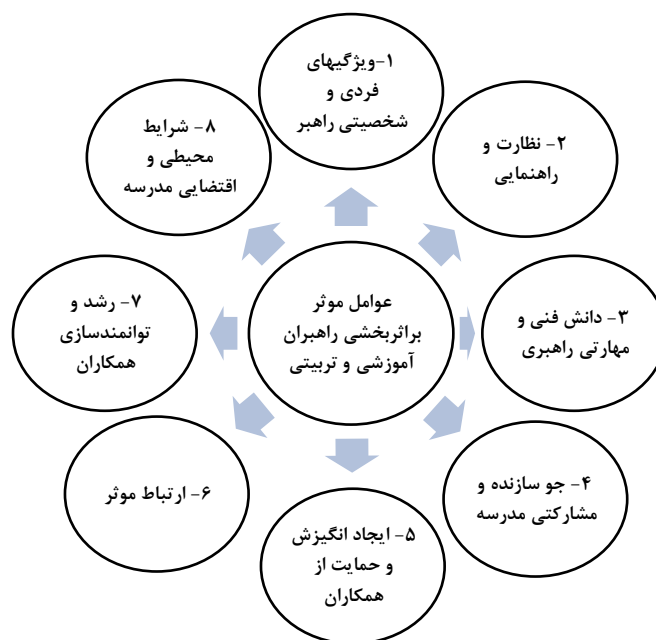
کدگذاری باز	سند
عدم تمرکز بر سیستم اداری کاهش استفاده از کنترل و فرماندهی و انعطاف‌پذیری در مدیریت مدرسه	افراد نباید در ساختارهای دائمی به‌طور قطعی سازمان‌دهی شوند، در عوض، باید امکان تقسیم شدن و پیوستن آن‌ها به سازمان‌های دیگر (حتی به سازمان‌های خارجی) برای تکامل وظایف و بازگشت دوباره به وظایف خود موجود داشته باشد. بنابراین، سیستم مدرسه در بستر جدید نیاز به بستر و کنترل کمتری دارد

جدول ۴: کدهای احصا شده در تحلیل محتوای کیفی

عامل اول: ویژگی‌های فردی و شخصیتی راهبر
۱- اعتقاد قلبی و درونی به راهبری آموزشی و تربیتی
۲- صادق و راست‌گو بودن
۳- احساس مثبت از برخوردها و روابط اجتماعی
۴- داشتن اعتمادبه‌نفس
۵- تبحر در رهبری گروه با ایجاد تفاهم و همکاری
۶- احساس تعهد نسبت به آینده دانش آموزان
۷- داشتن تجربه تدریس در کلاس‌های چندپایه
۸- داشتن رضایت شغلی
۹- داشتن دانش حرفه‌ای جهت موفقیت مدرسه
۱۰- علاقه زیاد نسبت به فعالیت‌های دسته‌جمعی
۱۱- داشتن تحصیلات عالی در گرایش‌های علوم تربیتی
۱۲- ظاهری مناسب و آراسته
۱۳- برخورداری از سلامتی جسمانی و روانی
عامل دوم: نظارت و راهنمایی
۱- بازدید از کلاس درس باهدف بهبود آموزشی، نه مچ‌گیری از همکاران
۲- ارائه بازخوردهای اصلاحی مناسب جهت تقویت قوت‌ها و از بین بردن ضعف‌ها
۳- ارائه خدمات آموزشی و نظارتی در زمینه برنامه‌های سالانه و اجرایی مدرسه
۴- جلوگیری از افت تحصیلی دانش آموزان با ارائه خدمات مشاوره‌ای و آموزشی
۵- مهارت تحلیل مسائل با ارائه راهکارهای مناسب
۶- ارائه خدمات آموزشی و نظارتی در زمینه تدوین برنامه هفتگی خاص کلاس‌های چندپایه
۷- بازدید و پیگیری مستمر از روند اجرای فرایند آموزشی و تربیتی

۸- توانایی کنترل و هدایت امیال و حالات روحی مخرب
۹- آموزش نحوه استفاده از وسایل کمک آموزشی به معلمان
۱۰- ارزشیابی مستمر عملکرد معلمان
۱۱- اهمیت دادن به نظرات و عقاید دیگران
۱۲- اشتراک گذاری مستمر اطلاعات و دانش شغلی و یافته‌های جدید
۱۳- ارزیابی اجرای صحیح برنامه‌های درسی و آموزشی مدرسه
۱۴- شفاف سازی دستورالعمل‌ها و آیین نامه‌ها برای همکاران
۱۵- حمایت و کمک به معلمان در استفاده اثربخش از زمان با طراحی طرح درس چندپایه
<b>عامل سوم: دانش فنی و مهارتی راهبری</b>
۱- داشتن مهارت‌های نظارتی مانند مهارت‌های مشاهده، برنامه‌ریزی و ارزیابی
۲- داشتن دانش حرفه‌ای جهت رشد معلم
۳- داشتن دانش روش‌های نوین تدریس و یادگیری
۴- قدرت تخصص علمی برتر در زمینه دانش، مهارت و توانایی‌ها
۵- داشتن تجربیات موفق در سمت مدیر مدرسه
۶- تصمیمات قاطع و بدون تزلزل
۷- داشتن سواد رسانه‌ای و فناوریانه
۸- داشتن ایده‌های خلاق در امر آموزش و پرورش
۹- آشنایی کامل با قوانین آموزشی و اداری
۱۰- تمایل به دیر قضاوت کردن و فکر کردن پیش از انجام یک کار
۱۱- مدیریت منابع و امکانات جهت استفاده بهینه
۱۲- اشرافیت به اسناد بالادستی از قبیل سند تحول بنیادین، برنامه درسی ملی
<b>چهارم: جو سازنده و مشارکتی مدرسه</b>
۱- توجه به ارتقا کیفیت آموزش و یادگیری در مدرسه
۲- بهره‌گیری از مشارکت همه اعضای مدرسه در اتخاذ تصمیمات
۳- جو و فرهنگ مثبت و سازنده در مدرسه
۴- خوش بینی حتی در مواجهه با شکست
۵- همکاری و مشارکت با کلیه مخاطبان و ذینفعان در مدرسه و خارج از آن
۶- گرایش به پیگیری اهداف با انرژی و استمرار
۷- اشتیاق فراوان نسبت به کار و کسب موفقیت
۸- احساس مسئولیت نسبت به وظایف خود در مدرسه
۹- اعتمادسازی و مورد پذیرش واقع شدن در بین همکاران
۱۰- شرکت در جلسات شورای معلمان، انجمن اولیا و مربیان، مدرسه و ...
۱۱- خودسنجی واقع‌گرایانه و خودانتقادی
۱۲- مشارکت فعال در اجرای مناسبت‌ها (ملی، مذهبی، فرهنگی)
۱۳- بهداشت و فضای روانی حاکم بر مدارس
<b>پنجم: ایجاد انگیزش و حمایت از همکاران</b>
۱- ستایش و قدردانی از فعالیت‌های خلاقانه همکاران
۲- تشویق همکاران جهت رشد و توسعه حرفه‌ای خود
۳- ترغیب همکاران برای دستیابی به اهداف مدرسه به نحو احسن
۴- احساس تعهد نسبت به آینده معلمان
۵- تقدیر و سپاس‌گزاری از همکاران برتر و موفق
۶- احساس همدردی و درک عاطفی همکاران
۷- ایجاد محیط دوستانه و حمایت‌کننده در مدرسه
۸- توانایی تشخیص و درک حالات روحی و احساسات خود و تاثیر آن بر معلمان
۹- حمایت از همکاران جهت انجام بهتر کارهایشان
<b>ششم: ارتباط مؤثر</b>
۱- توانایی برقراری ارتباطات و تعاملات انسانی مؤثر

۲- ایجاد نشاط و شادابی در مدرسه با حضور راهبران آموزشی و تربیتی
۳- قدرت جذب و نفوذ در افراد و مورد پذیرش واقع شدن
۴- سهولت در برقراری روابط با گروه‌های جدید
۵- وفاداری همکاران به رهبران آموزشی و تربیتی
۶- محول کردن برخی از اختیارات به همکاران خود
۷- توانایی رهبری تغییر و قدرت قانع‌کنندگی
۸- احترام متقابل بین راهبران آموزشی و تربیتی با همکاران
<b>هفتم: رشد و توانمندسازی همکاران</b>
۱- تخصص در پرورش و شکوفایی توانایی‌های بالقوه افراد
۲- معرفی منابع علمی لازم جهت رشد و توسعه حرفه‌ای معلمان
۳- آموزش نحوه به‌کارگیری فناوری‌های نوین آموزشی
۴- شناسایی نقاط قوت و ضعف معلمان در اجرای صحیح برنامه درسی
۵- داشتن مهارت رشد حرفه‌ای و بهسازی آموزشی
۶- برگزاری دوره‌های ضمن خدمت، کارگاه‌های آموزشی و اقدام پژوهی
۷- تعیین سطح انتظارات و اهداف روشن و مشخص برای همکاران
۸- آموختن از دیگران به‌منظور بهبود عملکرد خویش
<b>هشتم: شرایط محیطی و اقتضایی مدرسه</b>
۱- تجزیه و تحلیل موضوعات مختلف با توجه به شرایط و موقعیت، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی منطقه آموزشی معلمان
۲- تجزیه و تحلیل موضوعات مختلف با توجه به شرایط و موقعیت اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی منطقه آموزشی دانش‌آموزان
۳- در نظر گرفتن نیازها و سلائق فردی مخاطبان در راستای ارائه خدمات آموزشی و تربیتی



شکل ۱: مدل نهایی عوامل مؤثر بر اثربخشی راهبران آموزشی

**بحث و نتیجه‌گیری**

آموزش و پرورش به نظارت و راهنمایی اثربخش در اجرای موفق و مؤثر برنامه‌های آموزشی و پرورشی نیاز مبرم دارد. راهبران آموزشی و تربیتی وظیفه هدایت، راهبری و نظارت مستمر بر فرآیندهای آموزشی و پرورشی مدارس چندپایه را به عهده‌دارند. شناسایی عوامل اثربخش سبب می‌شوند که راهبران، با نظارت اثربخش و کارآمدتر بتوانند سبب رشد حرفه‌ای معلمان و اصلاح و بهبود فرآیند آموزش و یادگیری و در نتیجه بهبود یادگیری دانش آموزان شوند.

عامل اول تحت عنوان «ویژگی‌های فردی و شخصیتی راهبر» از عوامل مؤثر بر اثربخشی راهبران آموزشی و تربیتی را تبیین می‌کند و مهم‌ترین عامل مؤثر محسوب می‌گردد، این یافته با نتایج تحقیقات افروز و همکاران (۱۳۹۷) مبنی بر مؤلفه شایستگی‌های رهبری مدارس اثربخش؛ و شنی (۱۳۹۶) مبنی بر رابطه مثبت و معنادار بین سبک‌های نظارت و راهنمایی، سابقه خدمت و سطح تحصیلات با اثربخشی راهبران آموزشی؛ اسدالهی (۱۳۹۶) مبنی بر مؤلفه نظارت آموزشی اثربخش؛ خرسندی (۱۳۹۵) مبنی بر عوامل حیاتی موفقیت رهبری آموزشی؛ شمس مورکانی (۱۳۹۸) مبنی بر عامل رهبری اثربخش؛ کرک پاتریک و لوک (۱۹۹۱) مبنی بر ویژگی‌های راهبران اثربخش؛ همسو است.

عامل دوم تحت عنوان «نظارت و راهنمایی» از عوامل مؤثر بر اثربخشی راهبران آموزشی و تربیتی را تبیین می‌کند که با نتایج تحقیقات مهدوی‌پور (۱۳۹۷) مبنی بر مهارت‌های مورد نیاز رهبران؛ اسدالهی (۱۳۹۶) مبنی بر مؤلفه نظارت آموزشی اثربخش؛ مرد و همکاران (۱۳۹۶) مبنی بر نشانگرهای رهبر آموزشی موفق؛ همسو است؛ اما این نتیجه با یافته‌های پژوهش اکبرزاده و همکاران (۱۳۹۱) مبنی بر این‌که نظارت در فعالیتهای آموزشی و پرورشی و فعالیت‌های کلاس درس کمترین تأثیر را داشته است ناهم‌سو است به نظر می‌رسد ایشان نظارت و راهنمایی توسط مدیران مجتمع‌های آموزشی را مطالعه نموده است که چندان در امر نظارت موفق نبودند در حالی که بنده نظارت و راهنمایی توسط راهبران آموزشی و تربیتی را مطالعه نمودم.

عامل سوم تحت عنوان «دانش فنی و مهارتی راهبری» از عوامل مؤثر بر اثربخشی راهبران آموزشی و تربیتی را تبیین می‌کند که با نتایج تحقیقات همت یار و همکاران (۱۳۹۸) مبنی بر مؤلفه رفتاری رهبری آموزشی بینش مند؛ افروز و همکاران (۱۳۹۷) مبنی بر مؤلفه شایستگی‌های رهبری مدارس اثربخش؛ اسدالهی (۱۳۹۶) مبنی بر مؤلفه نظارت آموزشی اثربخش؛

شمس مورکانی (۱۳۹۸) مبنی بر عامل رهبری اثربخش؛ کرک پاتریک و لوک (۱۹۹۱) مبنی بر ویژگی‌های راهبران اثربخش؛ همسو است.

عامل چهارم تحت عنوان «جو سازنده و مشارکتی مدرسه» از عوامل مؤثر بر اثربخشی راهبران آموزشی و تربیتی را تبیین می‌کند که با نتایج تحقیقات مهدوی‌پور (۱۳۹۷) مبنی بر مهارت‌های مورد نیاز رهبران؛ مرد و همکاران (۱۳۹۶) مبنی بر نشانگرهای رهبر آموزشی موفق؛ خرسندی (۱۳۹۵) مبنی بر عوامل حیاتی موفقیت رهبری آموزشی؛ همسو است.

عامل پنجم تحت عنوان «ایجاد انگیزش و حمایت از همکاران» از عوامل مؤثر بر اثربخشی راهبران آموزشی و تربیتی را تبیین می‌کند که این یافته با نتایج تحقیقات مرد و همکاران (۱۳۹۷) مبنی بر مؤلفه شایستگی‌های رهبری مدارس اثربخش؛ اسدالهی (۱۳۹۶) مبنی بر مؤلفه نظارت آموزشی اثربخش؛ خرسندی (۱۳۹۵) مبنی بر عوامل حیاتی موفقیت رهبری آموزشی؛ شمس مورکانی (۱۳۹۸) مبنی بر عامل رهبری اثربخش همسو است.

عامل ششم تحت عنوان «ارتباط مؤثر» از عوامل مؤثر بر اثربخشی راهبران آموزشی و تربیتی را تبیین می‌کند که این یافته‌ها با نتایج تحقیقات مهدوی‌پور (۱۳۹۷) مبنی بر مهارت‌های مورد نیاز رهبران؛ اسدالهی (۱۳۹۶) مبنی بر مؤلفه نظارت آموزشی اثربخش؛ پاتریک و لوک (۱۹۹۱) مبنی بر ویژگی‌های راهبران اثربخش؛ همسو است.

عامل هفتم تحت عنوان «رشد و توانمندسازی همکاران» از عوامل مؤثر بر اثربخشی راهبران آموزشی و تربیتی را تبیین می‌کند که این یافته‌ها با نتایج تحقیقات مهدوی‌پور (۱۳۹۷) مبنی بر مهارت‌های مورد نیاز رهبران؛ مرد و همکاران (۱۳۹۷) مبنی بر مؤلفه شایستگی‌های رهبری مدارس اثربخش؛ اسدالهی (۱۳۹۶) مبنی بر مؤلفه نظارت آموزشی اثربخش؛ خرسندی (۱۳۹۵) مبنی بر عوامل حیاتی موفقیت رهبری آموزشی؛ همسو است.

عامل هشتم تحت عنوان «شرایط محیطی و اقتضایی مدرسه» از عوامل مؤثر بر اثربخشی راهبران آموزشی و تربیتی را تبیین می‌کند که این یافته‌ها با نتایج تحقیقات مهدوی‌پور (۱۳۹۷) مبنی بر این‌که برای اثربخشی رهبری مدرسه، توجه به ویژگی‌های اعضای مدرسه یعنی معلمان، کارکنان و دانش آموزان ضروری است؛ و توجه به اقتضانات دانش آموزان بسیار اهمیت دارد؛ خرسندی (۱۳۹۵) مبنی بر عوامل حیاتی موفقیت رهبری آموزشی؛ همسو است.



- نظام آموزش و پرورش کشور، پژوهش در برنامه ریزی درسی، شماره ۱۳.
- (۷) خدیوی، اسداله؛ سیدکلان، سید محمد (۱۳۹۷). بررسی عوامل تأثیرگذار بر کیفیت تدریس در دانشگاه فرهنگیان؛ مطالعه موردی: پردیس‌های استان اردبیل، دوفصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات آموزشی و آموزشگاهی، ۷(۱)، ۳۹-۷۰.
- (۸) خرسندی، مانده (۱۳۹۵). بررسی عوامل حیاتی موفقیت رهبری آموزشی مورد مطالعه مدیران مدارس شهر قائمشهر، پایان نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی سبز.
- (۹) دفتر آموزش دبستانی معاونت آموزش ابتدایی وزارت آموزش و پرورش؛ (۱۳۹۸). دستورالعمل اجرایی راهبران آموزشی و تربیتی مدارس روستایی و عشایری.
- (۱۰) رایبیز پی استیفن (۱۹۹۷)، مدیریت رفتار سازمانی، مترجم فرزاد امیدواران، تهران، مهربان نشر، ۱۳۹۷.
- (۱۱) زاهد بابلان، عادل؛ معینی کیا، مهدی؛ اکبری، تقی؛ عابدی نیا، افشین (۱۳۹۹). راهبران آموزشی و تربیتی اثربخش، تهران، نشر سخنوران.
- (۱۲) شمس مورکانی، غلامرضا (۱۳۹۸). مدیریت آموزشی، تهران، انتشارات آذر.
- (۱۳) صفری، اسماعیل (۱۳۸۱). بررسی رابطه بین نگرش نظارتی معلمان راهنما با اثربخشی آن‌ها از دیدگاه آموزگاران مدارس ابتدایی شهرستان دزفول، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم تهران.
- (۱۴) عابدی نیا، افشین (۱۳۹۹). رابطه بین سبک‌های رهبری راهبران آموزشی و تربیتی با رضایت شغلی معلمان مدارس چندپایه دوره ابتدایی شهرستان تالش، رهبری آموزشی کاربردی، ۱۱(۱)، ۴۲-۲۹.
- (۱۵) عامری فر، فرشاد؛ جهانی، جعفر (۱۳۹۲). رابطه بین فرهنگ سازمانی با اثربخشی مدیران و دبیران مدارس متوسطه، فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۳(۴): ۱۵۵-۱۷۰.
- (۱۶) علوی، سید علی؛ هدایتی نیا، مجتبی (۱۳۸۵). درآمدی بر مکاتب موجود در رهبری؛ با رویکرد مطالعه تطبیقی در فضای مدیریت پروژه، پیام مدیریت، شماره ۱۹ و ۲۰: ۵-۳۸.
- (۱۷) قورچیان، نادرقلی؛ خدیوی، اسدالله (۱۳۸۶). نظارت حمایتی، نظارت کلاس‌های درس هزاره سوم، فصلنامه تعلیم و تربیت، ۲۲(۲): ۴۹-۱۷.

در پایان با در نظر گرفتن محدودیت‌های پژوهش از قبیل کیفی بودن پژوهش حاضر و محدود بودن جامعه آماری به اساتید دانشگاه رشته مدیریت آموزشی است. با توجه به نتایج به دست آمده؛ انجام این نوع پژوهش‌ها به صورت آمیخته (کیفی- کمی) انجام شود که در این صورت تعمیم پذیری نتایج قابل قبول تر خواهد بود همچنین استفاده از مدیران آموزشی و معلمان به عنوان جامعه آماری است. همچنین، عوامل ویژگی‌های فردی و شخصیتی راهبر، نظارت و راهنمایی، دانش فنی و مهارتی راهبری، جو سازنده و مشارکتی مدرسه، ایجاد انگیزش و حمایت از همکاران، ارتباط مؤثر، رشد و توانمندسازی همکاران، شرایط محیطی و اقتضایی مدرسه؛ را مورد توجه قرار دهند؛ زیرا این عوامل در راستای رشد و بالندگی حرفه‌ای کارکنان، ارتقای کیفیت آموزشی تأثیر بسزایی دارند و در نهایت سبب تحقق عدالت و فرصت‌های برابر آموزشی و جلوگیری از افت تحصیلی دانش آموزان می‌گردد.

#### فهرست منابع

- (۱) اسدالهی، مهناز (۱۳۹۶). مطالعه تجربه زیسته مدیران مدارس ابتدایی در زمینه نظارت آموزشی اثربخش در شهر الشتر، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه لرستان.
- (۲) افروز، داریوش؛ نامور، یوسف؛ ستاری، صدرالدین (۱۳۹۷). شناسایی مولفه‌های شایستگی رهبری مدارس اثربخش با رویکرد سلامت روان، مجله سلامت و بهداشت، ۹(۲): ۲۳۸-۲۲۶.
- (۳) اکبرزاده، محمد؛ وحدانی اسدی، محمدرضا؛ تنهای رشوانلو، فرهاد (۱۳۹۱). طرح تاسیس مجتمع‌های آموزشی و پرورشی در فرایند تحقق مدرسه محوری مجتمع‌های آموزشی و پرورشی: تمرکززدایی یا تمرکزگرایی، مجموعه اولین همایش مجتمع‌های آموزشی و پرورشی شهری وزارت آموزش و پرورش، تهران: ۳۳۰-۳۱۱.
- (۴) باویر، سید بختیار؛ خوب‌آیند، رضا؛ دوستی، ثریا (۱۳۹۶). نقش نظارتی راهبران آموزشی و انتظارات در مدارس، انتشارات کتیبه نوین.
- (۵) بنی اسد، شهین؛ حسین قلی زاده، رضوان؛ امین خندقی، مقصود (۱۳۹۶). از اثر بخشی تا تعالی: گسست نظریه، تحقیق و عمل در برنامه تعالی در مدیریت مدرسه، پژوهش نامه مبانی تعلیم و تربیت: ۱۷(۲). ۱۴۴-۱۲۸.
- (۶) خدیوی، اسدالله؛ ملکی، حمید (۱۳۸۶). تعیین مولفه‌های نظارت حمایتی و ارائه مدل ادراکی مناسب برای آن در

- 30) Oliva, P. F. & Pawlas, G. E. (20018). Supervision for today's schools. (15th ed) Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- 31) National College for Teaching and Leadership (2010). ten strong claims about successful school leadership. Research and analysis.
- 32) Whitaker, K. (1998). Principal role changes and influence on principal recruitment and selection: An international perspective. *Journal of Educational Administration*, 41 (1): 37-54.
- 33) Ganz, J. (2012). Silverstein Chair in Professional Ethics and Jewish Values. Azrieli Graduate School and Administration Yeshiva University. New York, N.Y. 10033.
- ۱۸) کرک پاتریک، لوک (۱۹۹۱). تئوری‌های رهبری، ترجمه اکبر عبدی، محمدرضا علی پور، جواد عبدالهی، ماهنامه تدبیر، ۱۳۹۰.
- ۱۹) گلیکمن، کارل دی؛ گوردون، استفن پی؛ گوردون، ژوویتا ام. راس (۲۰۰۷). نظارت و رهبری آموزشی، ترجمه غلامرضا شمس مورکانی، محمود ابوالقاسمی ۱۳۹۱. تهران: مزکز چاپ و انتشارات.
- ۲۰) محمدی مقدم، یوسف؛ عباسپور، جعفر (۱۳۹۳). فراتحلیل ارتباط میان کیفیت زندگی کاری و عملکرد کارکنان در سازمانهای ایران، فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۲ (۱): ۹۷-۱۲۶.
- ۲۱) مرد، سیدمحمد؛ زین آبادی، حسن رضا؛ آراسته، حیدرضا (۱۳۹۶). نشانگرهای یک راهبر آموزشی موفق با یک مطالعه پدیدارشناسانه، دوفصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه، ۵ (۲): ۱۲۸-۱۰۹.
- ۲۲) مهدوی پور، فائزه (۱۳۹۷). شناسایی مهارت‌های رهبری مدارس دخترانه دوره اول متوسطه شهر تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه الزهراء(س).
- ۲۳) میرکمالی، سید محمد (۱۳۹۵). رهبری و مدیریت آموزشی، تهران: یسپرون.
- ۲۴) نیکنامی، مصطفی (۱۳۹۶). نظارت و راهنمایی آموزشی، تهران: سمت.
- ۲۵) همت‌یار، زهرا؛ عبدالهی، بیژن؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم؛ زین آبادی، حسن رضا (۱۳۹۸). ابعاد و مؤلفه‌های رفتاری رهبران آموزشی بینش‌مند در مدارس ابتدایی؛ پژوهشی کیفی و پدیدارشناسانه، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه، ۸ (۳): ۱۹۱-۱۷۲.
- ۲۶) وشنی، امیر (۱۳۹۶). نقش سطح تحصیلات، سنوات خدمت و سبک‌های نظارتی در اثربخشی راهبران آموزشی از دیدگاه معلمان دوره ابتدایی، کنفرانس بین‌المللی روانشناسی، مشاوره، تعلیم و تربیت، مشهد، موسسه آموزش عالی شاندریز.
- 27) Bush, T. (2007). Educational leadership and management: theory, policy, and practice, *South African Journal of Education*, 27 (3): 391-406.
- 28) Kupers, W. and Weibler, J. (2006). "How Emotional is Transformational Really? Some Suggestion for a Necessary Extension", *Journal of Leadership & Organization Development*. 27 (5): 38-68.
- 29) Lambert, L. (2006). Lasting leadership: A study of high leadership capacity schools. *The Educational Forum*, 70 (3): 238-254.



## **Identifying factors affecting the effectiveness of educational leaders**

### **Abstract**

This study was conducted with the aim of identifying the effective factors on the effectiveness of educational leaders. To achieve this goal, a qualitative method was used. The research method in terms of the nature and type of study was content analysis. The study population of this study consisted of faculty members in the field of educational management based on theoretical sampling of the snowball type and based on the theoretical saturation of data, 15 experts were selected for the interview. To check the validity of the findings, the methods of data source alignment and researcher self-review and in order to determine reliability, the method of agreement between two coders were used. Content analysis, open and axial coding were used to analyze the data.

Based on the results, the factors affecting the effectiveness of educational leaders were summarized in 8 factors: 1- individual and personality characteristics of the leader 2- supervision and guidance 3- technical knowledge and leadership skills 4- constructive and collaborative setting of the school 5- creation of motivation and support for colleagues 6 - effective communication 7- empowerment of colleagues 8- environmental conditions and school requirements. Therefore, people who are looking for effective supervision and leadership in education should consider these factors more.

**Keywords:** educational leaders, effective supervision and leadership, education,

