



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

زمان پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۰۳/۱۵

شماره مجوز مجله: ۸۰۴۰۰

## بررسی مدیریت موفق معلمان و نقش آن در ارتقاء سطح کیفی مدارس

فرشته فخریان<sup>۱</sup>، سارا دهقانی پور<sup>۲</sup>، نازی غیاثوند<sup>۳</sup>، عباس فخریان<sup>۴</sup>

۱- کارشناسی ارشد تاریخ فلسفه آموزش و پرورش دانشگاه پیام نور کرمان

۲- کارشناسی آموزش و پرورش ابتدائی دانشگاه آزاد کرج

۳- کارشناسی علوم تربیتی دانشگاه پیام نور هشتگرد

۴- کارشناسی امور تربیتی دانشگاه شهید رجایی

f.fakhriyan@gmail.com

### چکیده

کیفیت آموزش منجر به ایجاد کیفیت مناسب در منابع انسانی می شود. با این حال، کیفیت آموزش توسط کیفیت معلمان ارائه یادگیری در مدارس تعیین می شود و کیفیت یک معلم خوب مطمئناً تحت تأثیر مدیری است که مهارت ها و شایستگی های خوبی دارد که یک محیط آموزشی با کیفیت را پرورش می دهد. بنابراین، از منظر نیروی انسانی در آموزش و پرورش، سرمایه گذاری برای ارتقای شایستگی های مدیران مدارس همواره حائز اهمیت است. این امر به ارتقای کیفیت آموزش معنا می بخشد، جایی که مدیر می تواند جهت گیری لازم را ارائه دهد و برای به فعلیت رساندن کیفیت آموزش تلاش کند. برای موفقیت و بهبود مستمر یک مدرسه، ایجاد ظرفیت رهبری و توسعه مدیریت موفق معلم در برنامه درسی و توسعه حرفه ای و اداره مدرسه برای دولت الزامی می باشد. ایجاد ظرفیت مدیریت موفق با مشارکت گسترده معلمان در فعالیت های رهبری و ایجاد فرصت هایی برای معلمان برای به عهده گرفتن نقش های رهبری آغاز می شود. هر معلمی از طریق مشارکت در فعالیت های رهبری و تصمیم گیری در سطح مدرسه یک رهبر است. آنچه موجب بهبود مستمر مدرسه شده و رهبری معلم را در مدرسه قوی می کند، سطح بالای همکاری بین معلمان است که اجرای موفقیت آمیز آن، این تغییر را تضمین می کند. معلمان می توانند مدرسه را در حال اجرا و بهبود نگه دارند. یادگیری گروهی به معلمان اجازه می دهد تا به روش های جدید و پیچیده پیوند برقرار کنند، از این رو تفکر انتقادی را الهام می بخشد و خود سازماندهی را تحریک می کنند. هنگامی که مدیران تصمیم می گیرند که قدرت و اقتدار خود را با حفظ ارزش های مدرسه توزیع کنند، مدارس توانایی بیشتری برای حفظ پیشرفت دارند. از این رو هدف انجام این مطالعه بررسی نقش مدیریت موفق معلمان در مدارس و تاثیرات آن بر ارتقاء کیفی مدارس می باشد. روش انجام پژوهش، از نوع تحقیقات کتابخانه ای (مروری) می باشد و به بررسی مطالعات انجام شده در این خصوص می پردازیم.

**کلمات کلیدی:** مدیریت موفق، بهبود مدارس، موفقیت معلمان، کیفیت مدارس.



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

## مقدمه

از گذشته تا به حال در راستای ایجاد ظرفیت رهبری و حفظ بهبود مدرسه اقدامات مهمی انجام شده است. اقدامات اساسی که مدارس باید مد نظر داشته باشند ایجاد ظرفیت رهبری و بررسی ویژگی های یک رئیس و همچنین ظرفیت سازی و تأثیر نهایی ایجاد ظرفیت رهبری بر رشد دانش آموزان است. ظرفیت رهبری یک زمینه خاص و متمایز در مدارس است. رهبری به عنوان "مشارکت ماهرانه گسترده در کار هدایت و راهی برای درک بهبود پایدار مدرسه با توجه به فرهنگ و زمینه هر مدرسه تعریف می شود. برای موفقیت یک مدرسه، ایجاد ظرفیت رهبری و توسعه رهبری معلم در برنامه درسی و توسعه حرفه ای و اداره مدرسه برای هر نظام آموزشی ضروری می باشد. بهبود پایدار را می توان با تبدیل مدرسه به یک جامعه حرفه ای برای یادگیری، حمایت کرد که در آن یادگیری و بهبود به یک عادت ذهنی تبدیل می شود که روزانه توسط معلمان و دانش آموزان انجام می شود. با علم به اینکه هدف نهایی بهبود مدرسه افزایش یادگیری و پیشرفت دانش آموزان است، زمانی می توان به این امر دست یافت که مدارس، دانش آموزان را توسعه دهند تا رهبران دوران یادگیری خود شوند. توسعه رهبری معلم در یک مدرسه در نهایت بر رهبری و یادگیری دانش آموزان منعکس می شود. استعدادها و فرهنگ بهبود پایدار را برای هر مدرسه خاص تضمین می کند (دای و همکاران، ۲۰۲۰).

محققان آموزشی اذعان دارند که بهبود عمیق و مداوم مدرسه به رهبری بسیاری از افراد بستگی دارد تا تعداد کمی. بوش گلاور (۲۰۱۴) پیشنهاد می کند که «رهبران کاریزماتیک به طور ناخواسته آسیب بیشتری می رسانند تا سود، زیرا بهبود اپیزودیک و به دنبال آن وابستگی ناامید را فراهم می کنند». در مفاهیم رهبری یک استدلال قوی برای جستجوی تئوری های رقیب رهبری و به چالش کشیدن اصول اخلاقی وجود دارد که رهبری را با تلاش یک فرد برابر می داند. رهبران موثر در مدارس کسانی هستند که قادر به ایجاد فرهنگ های مشارکتی از طریق روابط مثبت هستند. که ظرفیت بهبود مدرسه را از طریق کار مشترک و از طریق ایجاد جوامع حرفه ای-یادگیری در داخل و بین مدارس ایجاد می کنند. آنها یک چشم انداز مشترک برای مدرسه خود دارند که تنها زمانی محقق می شود که معلمان به عنوان یک جامعه یادگیری با هم کار کنند.

## مدیریت مدرسه

ایجاد رهبری با مشارکت گسترده معلمان در فعالیت های رهبری و ایجاد فرصت هایی برای معلمان برای به عهده گرفتن نقش های رهبری آغاز می شود. این را می توان از طریق ایجاد گروه های کاری مبتنی بر دپارتمان به نمایندگی از نهادهای کاری، که در آن معلمان به طور مداوم در گروه کار می کنند، با هم همکاری می کنند و تغییرات را اجرا می کنند. این دیدگاه توسط متخصصان پشتیبانی می شود که در آن «گروه های متعددی برای انجام کار مورد نیاز است». همچنین می توان از طریق دادن حق رای به معلمان در تصمیم گیری های مدرسه، مشارکت در کمیته ها و فراهم کردن فرصت های مکرر برای تعامل معلمان از طریق برگزاری جلسات منظم انجام داد (لامبریچ و همکاران، ۲۰۲۲).

ظرفیت رهبری نیز ممکن است از طریق مشارکت ماهرانه معلمان در کار رهبری افزایش یابد. مهارت زمانی ایجاد می شود که معلمان اهداف مشترکی از یادگیری داشته باشند، به طور مداوم در گروه کار کنند، ارتباط برقرار کنند، همکاری کنند و به طور جمعی در مورد شیوه های تدریس با مدیریت ارشد فکر کنند. اجرای موفقیت آمیز و پایدار تغییر (چه از خارج اجباری شده باشد و چه تولید داخلی) در استراتژی های مدیریت تغییر درونی نهفته است که برای هر مدرسه، با توجه به ویژگی های فرهنگی آن منحصر به فرد است. اجرای موفقیت آمیز تغییر عموماً زمانی در مدرسه ایمن می شود که دولت از معلمان حمایت



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

می کند تا تغییرات را به طور مشترک اجرا کنند که مقاومت را کاهش می یابد. ظرفیت رهبری در یک مدرسه ارتباط تنگاتنگی با زمینه و فرهنگ خاص آن دارد. اعتماد کلید ارتباط باز بین اعضای مدرسه و روابط کاری مشترک است که باعث می شود مدرسه نسبت به تلاش های بهبود پاسخگوتر باشد (هاریس، ۲۰۱۳).

رهبری رئیس برای ایجاد رهبری مهم است. سران جو را برای بهبود تنظیم می کنند و دیگران را در کار عاطفی ایجاد روابط مشارکتی و قابل اعتماد درگیر می کنند. آنها نقش مهمی در ایجاد تغییرات داخلی و حفظ بهبود دارند به جای اینکه منتظر تغییرات اجباری خارجی باشند. تجزیه و تحلیل موردی متقاطع چندین ویژگی از یک مدیر ظرفیت سازی را شناسایی کرد که معلمان را توانمند می کند و به آنها اعتماد می کند تا کار خود را بدون دخالت انجام دهند و از آنها دعوت می کند تا نقش های رهبری را بر عهده بگیرند، بحث کنند و در تصمیم گیری های مدرسه مشارکت کنند. رئیس به احساسات و انگیزه معلمان توجه می کند و با ایجاد جو شور و شوق، آنها را بیشتر در جهت عاطفی مثبت سوق می دهد. رهبری او حمایت کننده، مشترک، و پذیرای پیشنهادات است و معلمان را تشویق می کند که نوآور باشند، به عنوان حرفه ای عمل کنند و مطابق با استانداردهای بالا عمل کنند. رهبر معتقد است که هر معلمی مسئولیت و توانایی دارد که به عنوان یک رهبر در داخل و خارج از کلاس کار کند. برای حفظ پیوند با بهبود مدرسه، ظرفیت سازی به معنای شناسایی پتانسیل رهبری و ارائه طیف وسیعی از فرصت ها برای افراد برای توسعه شیوه ها و تعاملات رهبری است. ظرفیت سازی به معنای تمرکز بر کمک به معلمان است که به طور جمعی فکر کنند و کارها را به گونه ای متفاوت انجام دهند تا شانس زندگی همه دانش آموزان را بهبود بخشند و راه هایی را بیابند که بتوانند همکاران خود را به خلاقیت از طریق فراهم کردن شرایط، محیط و فرصت های لازم برانگیزند. رئیس ارزش محور است و هدف اخلاقی روشنی دارد که به طور مداوم به اعضای مدرسه ابلاغ می شود. آنچه را می توان رهبری معتبر نامید، طنین انداز است، استعاره ای از شیوه های حرفه ای موثر، اخلاقی سالم و آگاهانه در مدیریت آموزشی. رئیس مسئول ایجاد و تشویق ایجاد روابط مثبت، مشارکتی و اعتماد بین معلمان و بین مدیریت و معلمان است (برین و همکاران، ۲۰۱۶).

## مدل های مختلف مدیریت موفق

رشد و توسعه هر جامعه ای مرهون نظام آموزش و پرورش آن است و در این میان مدیریت موفق نقش پررنگ تری ایفا می کند. پیشبرد اهداف نظام آموزشی موفق و پویا در سایه تلاش رهبرانی کوشا، دلسوز و خدوم امکان پذیر است. مدیریت موفق موجب اعمال نفوذ می شود؛ یعنی افراد دیدگاه و سلیقه خود را بر اساس دیدگاه و سلیقه رهبری تغییر می دهند. رهبران به دنبال تغییر، تحول و اثربخشی هستند. لیدوود و همکاران (۲۰۲۰) عصر حاضر را عصر گذار از مدیریت به الگوی مدیریت موفق می داند و معتقد است که این مفهوم با موضوع اثربخشی ارتباط نزدیکی دارد. ناگفته نماند که رهبری موفق، الگو و گفتمان رو به اوجی است که در راستای الگوی رهبری آموزشی در جهان مطرح گردیده است و دارای مدل های گوناگونی است که در ذیل به آنها اشاره شده است.

اسمیت و ریلی (۲۰۱۲) استدلال کردند که برخی از جنبه های ارزشمند مفهوم سازی های سنتی رهبری به دلیل تمایل به شهرت در گفتمان های دانشگاهی به حاشیه رانده شده اند که به مفاهیم بیشتری از معلم و رهبری توزیع شده اهمیت می دهد، جایی که ادعای اصالت از شواهد موجود پیشی می گیرد و سکوت پایدارتر است. جنبه های ادبیات رهبری این انکار کمک های فزاینده به رهبری معاصر با تاکیدات اخیر بر رهبری مشارکتی یا توزیع شده نیست. این فراخوانی است برای خلاصه کردن این زمینه که به موجب آن افراد عادی که کارهای خارق العاده انجام می دهند به دلیل مشارکت هایشان با پتانسیل برای جذاب تر کردن



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

رهبری مدرسه برای معلمان شناخته می‌شوند. با این وجود، جهشی به سمت رهبری به عنوان توانمندسازی، دگرگونی و ساختن جامعه، به دور از نظریه «انسان بزرگ» وجود دارد. رهبری از شخص، نقش‌ها و موقعیت جدا می‌شود و در درجه اول به روابط و ارتباطات بین افراد در یک مدرسه مربوط می‌شود. معلمان در تصمیم‌گیری شرکت می‌کنند، حس هدف مشترک دارند، در کار مشترک شرکت می‌کنند و مسئولیت مشترک نتایج کار خود را می‌پذیرند.

دو جزء کلیدی یک مدل ظرفیت‌سازی عبارتند از: جامعه یادگیری حرفه‌ای و ظرفیت رهبری از این نظر، ظرفیت‌سازی به توسعه شرایط، مهارت‌ها و توانایی‌ها برای مدیریت و تسهیل تغییرات مولد مربوط می‌شود. همچنین به شکل خاصی از رهبری برای ایجاد و حفظ بهبود مدرسه نیاز دارد. برنامه‌ای که بر یادگیری تمرکز دارد، چه سازمانی و چه فردی، که در جامعه‌ای از یادگیرندگان - والدین، معلمان، دانش‌آموزان و مدیران سرمایه‌گذاری می‌کند. این امر مستلزم رهبری است که توزیع و به اشتراک گذاشته می‌شود.

ظرفیت‌سازی همانطور که در ادبیات تعریف شده است ارتباط نزدیکی با پیشرفت مدرسه دارد. متخصصان استدلال می‌کنند که ظرفیت‌سازی «چند وجهی» است، که هم در داخل و هم کسانی که از بیرون حمایت می‌کنند - از جمله سیاست‌گذاران - در ایجاد و حفظ شرایط، فرهنگ و ساختارهای لازم، مشارکت می‌کند. تسهیل یادگیری و تجارب و فرصت‌های مهارت‌محور، اطمینان از ارتباط و هم‌افزایی بین تمام اجزای سازنده از ویژگی‌های ظرفیت‌سازی رهبری مدرسه است.

خلیفه (۲۰۱۲) به این نتیجه رسید که بهبود مجموعه‌ای از فرآیندهای همزمان و تکرار شونده است. از طریق آن شرکای مختلف برای ارتقای تجربیات و نتایج دانش‌آموزان با یکدیگر همکاری می‌کنند و در عین حال ظرفیتی برای به عهده گرفتن تغییر و حفظ یادگیری ایجاد می‌کنند. وی همچنین مفهوم ظرفیت قدرت را گسترش داد - یک "عادت ذهن" متمرکز بر درگیر شدن و حفظ یادگیری افراد در تمام سطوح سیستم آموزشی برای هدف جمعی افزایش یادگیری دانش‌آموزان به معنای وسیع آن. این کیفیتی است که به افراد این امکان را می‌دهد که به صورت فردی و جمعی به طور منظم از دنیای اطراف خود بیاموزند و این یادگیری را در موقعیت‌های جدید به کار ببرند تا بتوانند مسیر خود را در جهت دستیابی به اهداف خود در یک زمینه همیشه در حال تغییر ادامه دهند. رشته‌های مختلفی از ادبیات پیرامون مفهوم رهبری به عنوان ظرفیت در میان گروه وسیع تری از مردم وجود دارد. مفاهیم مرتبط شامل تراکم رهبری از طریق گسترش سرمایه رهبری است. رهبری توزیع شده، رهبری معلمان، رهبری پس از قهرمانی، رهبری مشترک یا پراکنده از مهم‌ترین مدل‌های رهبری هستند. ایده رایج این است که رهبری دیگر یک موضوع فردی نیست، بلکه در سراسر یک سازمان با نقش‌ها و وظایف رهبری که توسط افراد مختلفی که پست‌های رهبری رسمی ندارند، پخش می‌شود. گومز و همکاران (۲۰۲۲) خاطر نشان کردند: «نگرش به رهبری به عنوان یک فرآیند یادگیری جمعی منجر به این می‌شود که استعدادها، دانش و مهارت‌های ظرفیت‌سازی با رهبری یکسان است.» بهبود پایدار مدرسه مستلزم ساخت مدرسه است. اگر بخواهد مسئولیت داخلی اصلاحات را بر عهده بگیرد و شتابی برای خود نوسازی حفظ کند، ظرفیت رهبری خود را دارد. ایجاد ظرفیت رهبری به عنوان «مشارکت ماهرانه و گسترده در کار رهبری» و راهی برای درک بهبود پایدار مدرسه تعریف می‌شود.

برای اینکه مشارکت رهبری گسترده باشد، باید طرف‌های زیادی در رهبری حضور داشته باشند: تعداد قابل توجهی از معلمان-رهبران و رهبری در بین دانش‌آموزان. این دیدگاه رهبری به عنوان یک تلاش مشترک، ظرفیت‌سازی را با آرمان‌های دموکراتیک، شامل هدف، اقدام و مسئولیت مشترک، و تنظیم مجدد قدرت و اقتدار، همسو می‌کند. در اصطلاح «رهبری در



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

آینده بین افراد و تیم‌های متنوعی که مسئولیت ایجاد آینده سازمان را به اشتراک می‌گذارند توزیع خواهد شد». "رهبری مدرسه عملکردی است که باید در سراسر مدرسه توزیع شود". ایجاد ظرفیت رهبری به عنوان یک تلاش ارزشمند در نظر گرفته می‌شود زیرا راهی برای سازمان برای دستیابی و حفظ "شتابی برای تجدید خود" است. زمانی که رهبران فعلی ترک می‌کنند و پیشرفت‌ها ادامه می‌یابد، سازمان می‌تواند به حرکت خود ادامه دهد. این رهبری سازمانی را تشکیل می‌دهد که در آن یادگیری مستمر رخ می‌دهد. پایداری یک مزیت کلیدی این رویکرد برای رهبری است، و «پایداری به بسیاری از رهبران بستگی دارد - بنابراین، ویژگی‌های رهبری باید توسط بسیاری از افراد قابل دستیابی باشد، نه فقط چند نفر تعهد لازم برای بهبود پایدار باید در رفتار سازمانی روزانه پرورش داده شود و برای تحقق آن نیاز به رهبران زیادی در سطوح مختلف وجود دارد (دایموند و اسپلن، ۲۰۱۶).

معلمان زمانی که به طور مشترک کار می‌کنند مؤثرترین کار را انجام می‌دهند. روابط و تمرینات مشارکتی هسته اصلی ایجاد ظرفیت برای بهبود مدرسه است. این ماهیت ارتباط بین افرادی است که به طور روزانه با هم کار می‌کنند که بهترین شاخص سلامت سازمانی را ارائه می‌دهد. محققان تأکید می‌کنند که؛ توجه داشته باشید "مدارس موفق با ایجاد محیط‌های مشارکتی که مشارکت، توسعه حرفه‌ای، حمایت متقابل و کمک در حل مشکل را تشویق می‌کند، هماهنگی را تشویق می‌کنند". اگر قرار است بهبود پایدار حاصل شود، همکاری معلمان باید تشویق شود. این به معنای شکلی از توسعه و یادگیری حرفه‌ای است که مبتنی بر همکاری، همکاری و شبکه است. این نشان می‌دهد که مدرسه به عنوان یک جامعه یادگیری که در آن معلمان و دانش‌آموزان با هم یاد می‌گیرند. معلمان از طریق تحقیق در مورد تمرین خود و تفکر در مورد آنها رشد می‌کنند. ایجاد ظرفیت برای بهبود مدارس مستلزم تغییر عمیق در مدارس به عنوان سازمان است. ظرفیت ایجاد در مدارس و زمینه‌ها متفاوت است. با این حال، بدون تمرکز بر ایجاد ظرفیت برای تغییر، شانس بهبود پایدار کاهش می‌یابد. امکان افزایش پیشرفت دانش‌آموزان دور می‌شود. از اهمیت محوری در ایجاد ظرفیت در سازمان‌ها، دیدگاه انسانی است. با قرار دادن افراد در مرکز توسعه، فرصت بیشتری برای رشد سازمانی وجود دارد (برین و همکاران، ۲۰۱۶).

## نقش مدیریت در بهبود مدرسه

ظرفیت سازی به معنای گسترش پتانسیل و قابلیت‌های افراد و سرمایه گذاری در توسعه حرفه‌ای است. برای ایجاد ظرفیت رهبری پایدار باید دو شرط وجود داشته باشد: تعداد قابل توجهی از معلمان و رهبران ماهر که دیدگاه مشترک در مدرسه خود را می‌دانند، دامنه کار در دست اجرا و قادر به انجام آن، و تعهد به کار مرکزی مدارس خود نوسازی که شامل تأمل، تحقیق، گفتگو و کنش متمرکز است. این شرایط به دو بعد مهم مشارکت می‌پردازد:

- ۱- وسعت فعالیت: مشارکت گسترده که شامل افراد زیادی - معلمان، والدین، دانش‌آموزان - در کار رهبری می‌شود.
- ۲- مهارت دست‌اندرکاران؛ درک و مهارت شرکت‌کنندگان از دانش رهبری و مهارت‌هایی که بیش از دانش روش‌ها یا مواد آموزشی جدید را شامل می‌شود.

تحقیق گومز و همکاران (۲۰۲۲) به طور کلی ده ویژگی حیاتی را تأیید می‌کنند که در ادامه به آنها اشاره شده است و سه ویژگی دیگر را شناسایی می‌کند: توسعه مدرسه به یک جامعه حرفه‌ای یادگیری، توسعه رهبری معلم و توسعه حرفه‌ای معلم، که نوید قابل توجهی برای ظرفیت سازی برای بهبود پایدار دارد. اگرچه ادبیات نشان می‌دهد که بسیاری از اصول حاکم بر بهبود مدرسه و ظرفیت رهبری جهانی هستند. برخی از آنها برای هر مدرسه با توجه به شرایط فرهنگی، ساختاری و زمینه‌ای



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

متمایز آن زمینه خاص و منحصر به فرد هستند و باید با شرایط فردی تطبیق داده شوند. مهم ترین ویژگی های حیاتی ظرفیت رهبری عبارتند از:

۱- مشارکت گسترده و ماهرانه در کار رهبری جوهره ظرفیت رهبری است و مستلزم توجه به دو حوزه است: ساختارها و فرآیندهای مشارکت (مشارکت)، و فرصتهایی برای تبدیل شدن به شرکت کنندگان ماهر را فراهم می کند. یک مدرسه به چندین گروه کاری مانند گروه های حاکمیتی که دارای اختیار برای تسهیل فرآیندهای تصمیم گیری هستند، و سطح موضوعی و تیم های بین رشته ای نیاز دارد. این به بخشی از ظرفیت سازی کارکنان در مدرسه را تشکیل می دهد و ابزار مهمی برای دستیابی به بهبود مدرسه است.

کار مشترک مستقیماً با بهبود مدرسه و یادگیری دانش آموزان مرتبط است. با این حال، کار باید گسترش یابد و به اشتراک گذاشته شود، تا معلمان غرق در وظایف نشوند. این کار شامل: بر عهده گرفتن نقش ها و وظایف مختلف، و برقراری ارتباط متفاوت در مکالمات فردی و گروهی (پرسیدن سوال، گوش دادن، دادن بازخورد) است. ارتباط موثر در ایجاد روابط مشارکتی و یک جنبه کلیدی برای ایجاد ظرفیت رهبری است. رهبری شامل تحقیق، تأمل، گفتگوی ماهرانه و اقدامات حل مسئله به عنوان راهبردهای مهم برای ارتباط است. رهبران ممکن است از چندین استراتژی و مهارت ارتباطی مانند گوش دادن، رفتار کلامی و غیرکلامی، گشاده رویی و همدلی برای تشویق رهبری مشترک و ایجاد روابط اعتمادی که فرصت های رهبری را ارتقا می دهد و ظرفیت را در دیگران ایجاد می کند، استفاده کنند. همکاری هدفمند بین معلمان که به صورت ماهرانه انجام نمی شود، می تواند با تمرکز بر شکایات و گفتن داستان های دانش آموزان، غیرمولد باشد. مهارت های رهبری مورد نیاز برای کار مشترک شامل توانایی زیر است: ایجاد حس مشترک هدف، تسهیل فرآیندهای گروهی؛ برقراری ارتباط؛ درک تغییر و اثرات آن؛ تعارض میانجی؛ و روابط مثبت ایجاد کنید. چنین دیدگاهی معلمان را قادر می سازد تا اعتماد متقابل ایجاد کنند، گوش دهند، سوالاتی را مطرح کنند و با هم به دنبال پاسخ باشند. افراد می توانند این مهارت ها را از طریق توسعه حرفه ای بیاموزند: مشاهده و تمرین هدایت شده، مربیگری و آموزش است.

۲- استفاده مبتنی بر تحقیق از اطلاعات برای اطلاع رسانی تصمیمات و اقدامات مشترک: به عنوان گروهی از افراد که با یک هدف مشترک با هم کار می کنند که مستلزم تلاش مشترک برای کشف مسائل یا پاسخ به سوالات و ایجاد دانش جدید بالقوه است. تحقیق مشارکتی در بسیاری از مدل های توسعه حرفه ای معلمان به عنوان ابزاری مهم برای افزایش رشد حرفه ای معلمان در نظر گرفته می شود که انتظار می رود که منجر به تغییرات معنی داری در عملکرد معلم و سایر نتایج مثبت مانند ساخت دانش توسط معلمان شود. در جوامع یادگیری مشارکتی متخصصان اصول و ایده های مفهومی را مورد بحث، مطالعه و ساختن قرار می دهند، استراتژی های جدیدی را برای محیط کار خود تولید و اجرا می کنند و بینش هایی را درباره آنچه آموخته اند به اشتراک می گذارند. چنین تحقیقات مشترکی ممکن است منجر به ساخت مشترک پویا از دانش شود (مهدوی پور و همکاران، ۱۳۹۸).

پرس و جوی مشارکتی شامل تأمل، گفتگو، طرح پرسش، تحقیق، ساختن معنا و دانش جدید است. تحقیق نیاز به زمان و تجدید نظر دارد. معلمان بسیار شلوغ هستند و زمان گرانبهایی است. از این رو ایجاد زمان مشترک برای گفتگو و تأمل نیاز به برنامه ریزی دارد. مکالمات آگاهانه باید در مورد چیزهایی که در مدرسه اتفاق می افتد، احساس مردم نسبت به آن ها و معانی



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

در حال ظهور انجام شود. فرآیند یادگیری متقابل که به طور منظم انجام شود، می تواند به یک تمرین منظم تبدیل شود. اگر بخواهیم پیشرفتی حاصل شود، فرصت های بحث و تأمل بسیار مهم است.

۳- نقش ها و مسئولیت هایی که منعکس کننده مشارکت و همکاری گسترده است: رشد در ظرفیت معلمان فردی باعث تغییر در ادراک از خود و نقش ها می شود. با تغییر نقش ها، رفتارهای جدیدی پدیدار می شود: معلمان می توانند داده ها را تجزیه و تحلیل کنند و سؤالات حیاتی بپرسند. معلمان خود را فراتر از کلاس درس مسئول می بینند. این تغییر در نقش ها منجر به تغییر در روابط می شود. معلمان شروع به تشخیص مهارت های جدید در همکارانی می کنند که سال ها می شناسند. روابط شروع به قطع از مرزهای سلسله مراتبی سابق می کنند. زمانی که مدیران، معلمان و والدین در زمینه ابتکارات بهبود مدرسه مانند شوراهای مدرسه، مدیریت مبتنی بر سایت و حرفه ای بودن معلمان درگیر همکاری می شوند. فرصت رهبری را برای افراد بیشتری باز می کند. فعالیت های مشارکتی که در آن افراد هدایت کردن، یادگیری و تأثیرگذاری بر دیگران با تکیه بر استعدادها و علایق شخصی ممکن است سطوح بالاتری از انگیزه و ظرفیت شخصی را افزایش دهد.

۴- تمرین انعکاسی: معلمان مسئولیت رشد و یادگیری حرفه ای خود را از طریق تمرین تأملی و تحقیق انتقادی در سطح مدرسه به عهده می گیرند. انعکاس فرآیندی است که در آن معلمان کار خود را در معرض خودآزمایی و یادگیری مستمر تصور می کنند. معلمان از طریق تفکر، فعالیت حرفه ای خود را بهتر درک کرده و گسترش می دهند. سود تأمل، دانش حرفه ای را غنی می کند و می سازد. پرس و جو از معلم که در یک جامعه مشارکتی انجام می شود در کمک به معلمان برای بررسی مسائل و تنش های معتبر در عمل خود مؤثر است و فرصتی برای ایجاد تغییرات مثبت فراهم می کند.

اشکال تأمل عبارتند از: تأمل در باورها، مفروضات و عملکردهای گذشته، تأمل جمعی در حین گفتگو. ظرفیت سازی در مدارس توسط گروه هایی از معلمان که کار خود را به اشتراک می گذارند و تجزیه و تحلیل می کنند تقویت می شوند. ایجاد یک هنجار از چنین عادات ذهنی مستلزم آن است که زمان برای تأمل در دسترس باشد. انعکاس به فرصتی می انجامد که با یک ایده کار کنیم و آن را از سر گذرانیم. اگر ایده ها به طور مداوم توسط سر مسدود شوند، احتمالاً به طور منظم شکوفا نخواهند شد. اگر جامعه مدرسه ای احساس کند که یک ایده سزاوار آزمایش است، باید درهای زیادی باز شود تا آن معلمان- رهبران بتوانند ایده ها را به واقعیت تبدیل کنند.

۵- پیشرفت تحصیلی بالا و رو به بهبود: معتقدند که روسای توسعه ظرفیت های آموزشی و رهبری معلمان را از دو جنبه بخش مرکزی نقش خود می دانند: مؤثر در بهبود پایدار نتایج دانش آموزان. و کمک به کارکنان در توسعه مهارت های رهبری، مشاغل و احساس کارآمدی و تعهد. توسعه ظرفیت ها (دانش، مسئولیت ها و مهارت های) معلمان در مدارس کلید بهبود عملکرد معلمان در ارتقای نتایج دانش آموزان است. این تمرکز بر توسعه ظرفیت ها سه جنبه دارد: تلاش برای توسعه ظرفیت های رهبری معلمان، ایجاد و حفظ تعهد و اعتماد به نفس، و تمرکز بر بهبود ظرفیت تدریس معلمان. ایجاد ظرفیت های کارکنان برای یادگیری، رهبری و آموزش خوب یک استراتژی مهم رهبری در مدارس است. توسعه ظرفیت های تدریس معلمان از طریق توسعه حرفه ای متمرکز استراتژیک و همسو با اهداف تدریس و یادگیری، تأثیر مستقیم تری بر نتایج دانش آموزان دارد، زیرا بر بهبود رویکردهای تدریس در کلاس های درس تأثیر می گذارد. توسعه مهارت ها و دانش معلمان-رهبران نوظهور مهم است، زیرا توسعه این ظرفیت افراد بیشتری را در تصمیم گیری در مورد جهت گیری مدرسه درگیر می کند، ویژگی مدارس که در ارتقای نتایج دانش آموزان مؤثرتر است (هاریس، ۲۰۱۳).



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

۶- ارتباط بین معلمان خارج از مدرسه باعث افزایش همکاری بین آنها می شود اعضای مدرسه و مشارکت گسترده آنها در فعالیت های مدرسه.

۷- اعتماد کلید ارتباط باز بین معلمان و بین معلمان و رئیس است. اعتماد برای اجرای موفقیت آمیز تغییرات مهم است.

۸- فلسفه رئیس در مورد نقش معلمان بر ظرفیت رهبری مدرسه تأثیر می گذارد.

۹- پایداری تلاش های تغییر و بهبود حتی اگر از خارج الزامی باشد، تنها در صورتی تضمین می شود که فرآیندهای داخلی (ساختاری و فرهنگی) در داخل مدرسه از آنها حمایت کنند (سلیمانی و لطیفی، ۱۳۹۸).

۱۰- ظرفیت رهبری زمینه خاص و متمایز در مدارس است. تعامل پویا بین استعداد های رهبری-ظرفیت در یک مدرسه، فرهنگ و زمینه منحصر به فرد آن، بهبود پایدار را تضمین می کند

## بحث و نتیجه گیری

ایجاد رهبری با مشارکت گسترده معلمان در فعالیت های رهبری و ایجاد فرصت هایی برای معلمان برای به عهده گرفتن نقش های رهبری آغاز می شود. این را می توان از طریق ایجاد گروه های کاری مبتنی بر دپارتمان به نمایندگی از نهادهای کاری، که در آن معلمان به طور مداوم در گروه کار می کنند، با هم همکاری می کنند و تغییرات را اجرا می کنند، بررسی کرد. مؤثرترین مدیران با توانمندسازی معلمان برای رهبری و توسعه مدرسه، ظرفیت بهبود مدرسه را ایجاد می کنند. رهبری مشترک یا پراکنده از مهم ترین مدل های رهبری هستند. ایده رایج این است که رهبری دیگر یک موضوع فردی نیست، بلکه در سراسر یک سازمان با نقش ها و وظایف رهبری که توسط افراد مختلفی که پست های رهبری رسمی ندارند، پخش می شود (هاریس، ۲۰۱۳).

معلمان ارزش های فرهنگی مشترکی دارند و همراه با مدیریت در توسعه مأموریت و چشم انداز مدرسه مشارکت می کنند که بهبود مستمر را برجسته می کند. هر معلمی از طریق مشارکت در فعالیت های رهبری و تصمیم گیری در سطح دپارتمان و مدرسه یک رهبر است. آنچه رهبری معلم را در مدرسه قوی می کند، سطح بالای همکاری بین معلمان است که اجرای موفقیت آمیز تغییر را تضمین می کند معلمان می توانند مدرسه را در حال اجرا و بهبود نگه دارند. مؤثرترین مدیران با توانمندسازی دیگران برای رهبری و توسعه مدرسه، ظرفیت بهبود مدرسه را ایجاد می کنند. رهبری از شخص، نقش ها و موقعیت جدا می شود و در درجه اول به روابط و ارتباطات بین افراد در یک مدرسه مربوط می شود (برین و همکاران، ۲۰۱۶).

## منابع

۱. سلیمانی، لطیفی. (۱۳۹۸). مدیریت و رهبری مدارس فردا.
۲. مهدوی پور، فائزه، عدلی، نراقی زاده. (۱۳۹۸). مهارت های رهبری در مدارس دخترانه دوره متوسطه. ۳۶۹-۳۵۱، (۷)، ۱۰.
۳. Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know?. *School Leadership & Management*, 34(5), 553-571.
۴. Day, C., Sammons, P., & Gorgen, K. (2020). Successful School Leadership. *Education development trust*.
۵. Diamond, J. B., & Spillane, J. P. (2016). School leadership and management from a distributed perspective: A ۲۰۱۶



