

رهبری آموزشی و توسعهٔ مدرسه

رضا شببانی فر، دبیر آموزش و پرورش، بروجرد

مدیران بیش از هر فرد دیگری با خواسته‌های جدید، تصمیمات پیچیده‌تر و مسئولیت‌های اضافی مواجه هستند. روز آن‌ها معمولاً با عملکردهایی مدیریتی مانند تهیهٔ منابع، مدیریت نظم فراگیرنده، حل تعارضات با والدین و برخورد با بحران‌های غیرمنتظرهٔ بین معلم و یادگیرنده پر می‌شود.

باوری قوی بین آموزش‌دهندگان وجود دارد که مدیران می‌توانند با ایجاد شرایط مناسب برای بهبود مدیریت برنامهٔ درسی، محیط آموزش و یادگیری را بهبود ببخشند. آن‌ها مسئول ایجاد آب‌وهوای مثبت در مدرسه، ایجاد انگیزه در معلمان و یادگیرندگان هستند و بدون درک دقیق و عمیق از آموزش، یادگیری و ارزیابی نمی‌توانند به این مهم دست یابند. آن‌ها همچنین باید به‌طور فعال رفتارها و تعاملات مثبت بین معلمان و یادگیرندگان را ارتقا دهند.

رهبری آموزشی در هزارهٔ سوم

رهبری آموزشی به‌عنوان عملیاتی توصیف می‌شود که مدیران مدرسه برای تقویت رشد یادگیری یادگیرنده انجام می‌دهند یا آن‌ها را به دیگران واگذار می‌کنند. فولان (۱۹۹۱) رهبری آموزشی را نوعی رهبری فعال و مشارکتی می‌داند که مدیر با معلمان کار می‌کند تا مدرسه را به‌عنوان

وظایف مدیران به‌عنوان رهبران آموزشی

- نظارت بر برنامهٔ درسی در سراسر مدرسه؛
- ارزیابی عملکرد زبان‌آموزان از طریق تجزیه و تحلیل؛
- ارزیابی‌های مداوم داخلی و نتایج آزمون؛
- ترتیب برنامه‌ای برای بازدید از کلاس و به دنبال آن بازخورد معنی‌دار.

زمان را پی می‌گیرد. مدیر مسئول است که این اهداف را ابلاغ کند تا به‌طور گسترده در کل جامعهٔ مدرسه شناخته و پشتیبانی شوند.

مدیریت برنامه آموزشی: این ویژگی بر هماهنگی و کنترل آموزش و برنامهٔ درسی متمرکز است. مدیر مدرسه باید به‌طور عمیق درگیر ایجاد محرک، نظارت بر آموزش و یادگیری باشد. این وظایف می‌طلبد که مدیر در آموزش و یادگیری و همچنین تعهد به پیشرفت مدرسه و اثربخشی مدرسه مهارت داشته باشد. این بعد است که مدیر را ملزم می‌کند در برنامهٔ آموزشی مدرسه عمیق باشد.

ترویج جو مثبت یادگیری در مدرسه: این بعد با این مفهوم مطابقت دارد که مدرسه مؤثر از طریق ایجاد استانداردها و انتظارات بالا برای یادگیرنده و معلمان، «مطبوعات دانشگاهی» ایجاد می‌کنند. از نظر آموزشی، مدرسه مؤثر فرهنگ بهبود مستمر را ایجاد می‌کند که در آن پاداش برای یادگیرنده و کارکنان با اهداف و روش‌ها مطابقت دارد. مدیر مدرسه در محل مدرسه و حتی در کلاس‌های درس بسیار دیده می‌شود. او ارزش‌ها و روش‌هایی را فراهم می‌کند که جو را برای حمایت از بهبود مستمر آموزش و یادگیری ایجاد می‌کنند.

در پایان می‌توان استنباط کرد، مدیران به‌عنوان رهبران آموزشی هدف‌گرا هستند. آن‌ها در تعیین جهت مشخص برای مدرسه خود پیش‌قدم می‌شوند و به‌شخصه تلاش‌ها را برای افزایش پیشرفت یادگیرنده هماهنگ می‌کنند. آن‌ها باید مدیریت برنامهٔ درسی و نظارت و ارزیابی کیفیت آموزش و یادگیری را انجام دهند. مدیران باید همیشه در تلاش برای ایجاد محیطی آموزشی و یادگیری عالی باشند که بر پیشرفت بالای دانش‌آموز تأکید دارد. آن‌ها ملزم هستند منابع لازم را برای یادگیری فراهم کنند و فرصت‌های جدید یادگیری را برای یادگیرنده و معلمان ایجاد کنند. گفت‌وگوهای حرفه‌ای و توسعهٔ حرفه‌ای باید حول بهبود آموزش، نحوهٔ یادگیری یادگیرنده و راهبردهای مناسب تدریس در زمینه‌های گوناگون باشد. انتظار نمی‌رود مدیران در هر محتوای موضوعی تبحر داشته باشند، اما آن‌ها از آخرین روند آموزش، روش‌های ابتکاری تدریس، منابع پیشرفته و روش‌های ارزیابی پیشرفته آگاهی کسب کنند.

یک محل کار، در رابطه با اهداف مشترک، همکاری معلمان، فرصت‌های یادگیری معلم، تعهد معلم و یادگیری یادگیرنده شکل دهد. می‌توان ادعا کرد، رهبری آموزشی به مدیران کمک می‌کند چشم‌انداز مدرسه را شناسایی کنند، معلمان را توانمند و تشویق کنند و راهبردهایی مبتنی بر کلاس و مدرسه را به‌منظور بهبود آموزش و یادگیری برای معلمان و یادگیرندگان ابداع کنند.

رهبری آموزشی و پیشرفت مدرسه در هزاره سوم

شاتنر، کالدرا، حلوم و برون (۲۰۱۳) از چهار بعد رهبری که در پیشرفت دانش‌آموز تأثیر داشتند، حمایت کردند:

- نظارت بر پیشرفت یادگیرنده؛
- حفاظت از زمان آموزش؛
- ایجاد انگیزه برای یادگیری؛
- ایجاد انگیزه برای معلمان و پاداش دادن.

این ابعاد چند قابلیت اصلی را طلب می‌کنند:

- ملاقات با معلمان برای بحث در مورد نیازهای افراد؛
- بحث در مورد نتایج عملکرد با معلمان و فراگیرندگان؛
- تشویق معلمان برای استفادهٔ مؤثر از وقت کلاس؛
- شناخت یادگیرندگانی که از نظر علمی برتری یا بهبودی نشان می‌دهند؛
- فراهم کردن انتظارات واضح و پاداش مناسب برای معلمان؛
- فراهم کردن امکان شناخت در مجامع، ملاقات اداری و ارتباطات با والدین.

گلانز (۲۰۰۶) دریافت، رهبری آموزشی مؤثر شامل بسیاری از زمینه‌های اصلی رفتار است که ارتباطات خوب و باز را در بر می‌گیرد. اعتماد به روابط و ایجاد انگیزه در معلمان و فراگیرندگان.

پیش‌نیازهای رهبری آموزشی بر اساس مدل هالینجر

پیش‌نیازهای رهبری مؤثر آموزشی بر اساس مدل پیشنهادی هالینجر (۲۰۰۹) عبارت‌اند از:

تعریف مأموریت مدرسه: این بعد به نقش مدیر در تعیین اهداف اصلی مدرسه مربوط است. همچنین بر نقش مدیر در کار با کارکنان متمرکز است تا اطمینان حاصل شود که مدرسه اهداف مشخص، قابل‌اندازه‌گیری و براساس



سبک رهبری توزیع شده در هزاره سوم

تقویت عملکرد یادگیرنده محوری است، وجود دارد. مدیران باید با نظریه‌ها و شیوه‌های ابتکاری آموزش آشنا باشند و معلمان را به مدل‌سازی آن‌ها در کلاس‌ها تشویق کنند. مدیر مدرسه می‌تواند با تعیین اهداف مدرسه و ترویج شیوه‌های مؤثر آموزشی، بر نتایج یادگیری یادگیرنده تأثیر بگذارد. اگرچه مدیران می‌توانند از یک سبک توزیعی در مدیریت مدرسه استفاده کنند، اما نباید مسئولیت خود را در هدایت دستورالعمل‌های یادگیری کنار بگذارند. مدیر اصلی می‌تواند با تفویض وظایف مدیریتی به زیردستان، از سبک توزیعی رهبری استفاده کند. به این ترتیب، آن‌ها به زیردستان خود قدرت می‌دهند موقعیت‌های رهبری را به دست گیرند، در حالی که وقت بیشتری را به امور آموزشی اختصاص می‌دهند. بنابراین، در مواردی که مدیران توجه جدی‌تری به رهبری آموزشی دارند، تغییر پارادایم مورد نیاز است. مدیران باید برای تولید دانش، مهارت، ارزش و نگرش جدید برای مدیریت امور برنامه درسی مؤثر و کارآمد توانمند شوند. این شرایط با برنامه‌های توسعه حرفه‌ای امکان‌پذیر است. شاید لازم باشد مدیران جدید یک دوره رهبری ساختاریافته را که مؤسسات آموزش عالی ارائه می‌کنند، طی کنند. این دوره باید بر نقش مدیران به‌عنوان رهبران آموزشی تأکید کند. برای مثال، به‌عنوان بخشی از توسعه مداوم حرفه‌ای، مدیران مشتاق مدرسه باید دوره گواهی‌نامه پیشرفته در آموزش، دوره رهبری و مدیریت را که در مؤسسات عالی ارائه می‌شود، بگذرانند.

مدیران منتخب کنترل امور را از اصلی‌ترین دغدغه‌های خود می‌دانند. بنابراین، از سبک رهبری توزیع‌شده (مشارکتی) استفاده می‌کنند و بیشتر مسئولیت‌های آموزشی خود را به معاونان محول می‌کنند. رهبری توزیع‌شده از حجم کار مدیران می‌کاهد **تونی بوش** (۲۰۰۷). همچنین، به زیردستان قدرت می‌دهد موقعیت‌های رهبری را به دست گیرند و روابط سالم بین کارمندان را تسهیل کنند.



هسته اصلی رهبری آموزشی تبدیل مدرسه به محیطی مناسب است که در آن معلمان و یادگیرنده به تمام توانایی‌های بالقوه خود برسند. برای پیشبرد فرهنگ آموزش و یادگیری در مدرسه که ویژگی‌های پیشرفت دانش‌آموز به‌شدت در آن‌ها دیده می‌شود، مدیران موظفانند وظایف اداری و مدیریتی خود را با عملکردهای رهبری آموزشی متعادل کنند. یکی از دلایل اصلی ضعف درس‌های تحصیلی یادگیرنده در مدرسه دولتی، نقش بی‌تأثیر مدیریت آموزشی مدیران است. بسیاری از مدیران بیشتر بر وظایف مدیریتی و اداری خود تأکید دارند تا تمرکز بر آموزش و یادگیری. اگرچه مدیران در مورد انبوهی از وظایف اداری و مدیریتی پاسخگو هستند، اما نیاز مبرم به آن‌ها برای ایفای نقش فعال در نقش رهبری آموزشی که برای

منابع

- Fullan, M. (1991). The new meaning of education change. New York: Teachers College Press.
- Shatzer, R.H., Caldarella, P., Hallam, P.R., & Brown, B.L. (2013). Comparing the effects of instructional and transformational leadership on student achievement; Implications for practice, Educational Management Administration & Leadership, 24(4), 544-954.
- Glanz, J. (2006). What every principal should know about instructional leadership. Thousand Oaks, California.
- Hallinger, P. (2009). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away, Leadership and Policy in Schools, 1:4-20.
- Bush, T. (2007). Educational leadership and management: theory, policy and practice, South African Journal of Education, 27(3), 193-604.

