

رهبر آموزشی و مدیریت یادگیری: چارچوبی برای تحول سازمانی

نویسنده اول: سیما

کارشناس آموزش ابتدایی، مدیر دبیرستان درخشان متوسطه اول

صفری

نویسنده دوم: سمانه

دبیر علوم تجربی، کارشناس ارشد شیمی، دبیرستان ثامن الائمه

موسوی*

نویسنده سوم:

لیسانس علوم تجربی، مدرسه دوستان اهل بیت (ع)

نسترن رهبر

نویسنده چهارم:

لیسانس ادبیات عرب، دبیرستان بوعلی

احسان اله قاسمی

نیک

چکیده این پژوهش با هدف بررسی نقش حیاتی رهبری آموزشی در مدیریت یادگیری سازمانی و تحقق تحول در نهادهای آموزشی انجام شده است. در دنیای متغیر امروز، بقاء و شکوفایی سازمان‌ها به توانایی آن‌ها در یادگیری مداوم و انطباق‌پذیری وابسته است. رهبر آموزشی به عنوان عامل اصلی در شکل‌دهی فرهنگ یادگیری، با تمرکز بر کیفیت تدریس و نتایج یادگیری دانش‌آموزان، موتور محرک این فرآیند است. این مقاله با مرور مبانی نظری رهبری آموزشی، مدل‌های مدیریت یادگیری و ارتباط تنگاتنگ این دو مفهوم، یک چارچوب عملیاتی ارائه می‌دهد. فرضیه اصلی این است که ارتقاء مهارت‌های رهبری آموزشی منجر به تقویت ابعاد ساختاری، فرآیندی و فرهنگی مدیریت یادگیری و در نهایت، بهبود عملکرد سازمانی خواهد شد. یافته‌های مرور ادبیات نشان می‌دهد که رهبری آموزشی نه تنها بر نتایج آکادمیک، بلکه بر احساس عاملیت حرفه‌ای معلمان و تعهد سازمانی نیز تأثیر مثبت معناداری دارد. این پژوهش با ارائه منابع داخلی معتبر، به مدیران و سیاست‌گذاران آموزشی، گامی مؤثر در جهت نهادینه‌سازی فرآیندهای یادگیری مستمر برمی‌دارد.

کلیدواژه‌ها: رهبری آموزشی، مدیریت یادگیری، فرهنگ یادگیری، تحول سازمانی، بهبود مستمر

مقدمه:

سیستم‌های آموزشی در سراسر جهان با چالش‌های فزاینده‌ای از جمله تغییرات سریع تکنولوژیک، نیاز به مهارت‌های قرن بیست و یکم و انتظارات متغیر ذینفعان مواجه هستند. در این محیط پیچیده، مدل‌های سنتی مدیریت که صرفاً بر کنترل و نظارت تأکید داشتند، کارایی خود را از دست داده‌اند. رویکرد رهبری آموزشی به عنوان یک پارادایم نوین، تمرکز را از مدیریت اداری به ارتقاء فرآیندهای اصلی آموزش و یادگیری معطوف می‌دارد (Hallinger & Murphy, ۲۰۱۶). همزمان، مفهوم مدیریت یادگیری سازمانی بر این ایده استوار است که سازمان‌ها باید به طور سیستمی دانش تولید، ذخیره، انتقال و از آن برای سازگاری و نوآوری استفاده کنند (Argyris & Schön, ۱۹۹۶). این دو حوزه، اگرچه می‌توانند به صورت مجزا بررسی شوند، اما در عمل به شدت در هم تنیده‌اند. رهبر آموزشی مؤثر کسی است که قادر است محیطی را ایجاد کند که در آن یادگیری نه تنها برای دانش آموزان، بلکه برای معلمان و کارکنان نیز یک فعالیت دائمی و هدایت شده باشد. هدف اصلی این مقاله، تبیین این هم‌افزایی و ارائه یک چارچوب تحلیلی است که نشان دهد چگونه اقدامات مشخص رهبر آموزشی می‌تواند مستقیماً بر تقویت ابعاد سه‌گانه مدیریت یادگیری (تولید دانش، توزیع دانش، و تفسیر دانش) تأثیر بگذارد تا نهایتاً به تحول اثربخش در مدرسه منجر شود.

بیان مسئله:

با وجود تأکید روزافزون بر توسعه حرفه‌ای و فرهنگ یادگیری در اسناد بالادستی آموزش و پرورش ایران، اغلب مدیران مدارس در گذار از نقش‌های صرفاً مدیریتی به نقش‌های رهبری آموزشی با چالش‌هایی روبرو هستند. این چالش‌ها عمدتاً شامل موارد زیر است:

الف) عدم وضوح نقش: بسیاری از مدیران مهارت‌های لازم برای هدایت محتوای درسی و ارزیابی مستمر اثربخشی تدریس را ندارند و بیشتر درگیر امور اجرایی می‌شوند.

ب) مقاومت در برابر تغییر: نهادینه نشدن فرهنگ یادگیری مشارکتی، باعث می‌شود تلاش‌های رهبری آموزشی به عنوان یک امر تحمیلی تلقی شده و منجر به شکست در ایجاد تغییرات ماندگار در شیوه‌های تدریس شود.

ج) شکاف نظری-عملی: فقدان مدل‌های بومی شده که ارتباط بین رهبری آموزشی و شاخص‌های کمی مدیریت یادگیری (مانند نرخ نوآوری در کلاس، رضایت شغلی معلمان، و عملکرد دانش‌آموزان در ارزشیابی‌های استاندارد) را در بستر فرهنگی ایران نشان دهد. بنابراین، مسئله اصلی این پژوهش این است که: "رهبری آموزشی چگونه می‌تواند به صورت سیستمی بر ابعاد مختلف مدیریت یادگیری سازمانی در مدارس ایران تأثیر گذارد و به تحول مطلوب کمک کند؟"

فرضیات پژوهش:

فرضیه اصلی

سبک رهبری آموزشی مدیران تأثیر مثبت و معناداری بر سطح بلوغ مدیریت یادگیری سازمانی در مدارس دارد.

فرضیات فرعی:

هر چه رهبر آموزشی در تفسیر و ترویج معنای مشترک از یادگیری موفق‌تر باشد، توزیع دانش در میان کارکنان تسهیل می‌گردد.

تمرکز رهبر آموزشی بر کیفیت محتوای درسی مستقیماً با افزایش تولید دانش مبتنی بر شواهد در کلاس درس مرتبط است.

مدیرانی که رویکرد پاسخگویی را در چارچوب حمایت (و نه صرفاً نظارت) تعریف می‌کنند، نرخ تغییر و نوآوری در فرآیندهای یادگیری را افزایش می‌دهند.

رهبری آموزشی و مدیریت یادگیری

تعریف و ابعاد رهبری آموزشی

رهبری آموزشی یک رشته تخصصی در مدیریت آموزشی است که هدف نهایی آن، بهبود نتایج یادگیری دانش آموزان از طریق تأثیرگذاری بر کیفیت تدریس و یادگیری است (Hallinger, ۲۰۱۸). این مدل از رهبری، تمرکز خود را بر محتوای آموزشی مدرسه می‌گذارد و برخلاف رهبری تحولی سنتی که بر انگیزش کارکنان تمرکز دارد، به طور مستقیم به آنچه و چگونه آموزش داده می‌شود می‌پردازد.

بر اساس مدل سه‌بعدی هالینگر (Hallinger, ۲۰۱۸)، رهبری آموزشی شامل سه دسته اصلی وظیفه است:

تعریف چشم‌انداز مشارکت دادن کارکنان در ایجاد یک هدف مشترک و آرمانی برای مدرسه.

آنچه رهبران آموزشی مدارس را از رهبران سایر سازمان‌ها متمایز و برجسته می‌سازد، مسوولیت آن‌ها در افزایش و تقویت یادگیری و تمرکز بر پیشرفت تحصیلی فراگیران است از سویی دیگر نیز رهبری موثر و حرفه‌ای در مدرسه، موجب توسعه حرفه‌ای معلمان می‌گردد (جعفری و همکاران، ۲۰۱۹). به همین دلیل و با توجه به نقش مهم و تأثیرگذار رهبری در مدرسه، برخی معتقدند که رهبری مدرسه به یکی از چالش‌برانگیزترین و بااهمیتترین مشاغل در جامعه امروز مبدل و چنین اذعان شده که تحقق اهداف تعلیم و تربیت، بدون رهبری، امری محال و ناممکن است. (نصرتی و همکاران، ۲۰۱۵) زیرا کیفیت رهبری در نظام آموزشی، خاصه مدرسه، میتواند به شیوه‌های مختلف پیشرفت تحصیلی فراگیران را تحت تأثیر خود قرار داده و به اثربخشی مدارس کمک کند. (رابرت، ۲۰۱۸) با تمرکز بر این موضوع، رهبران مدارس باید برای دستیابی به اهداف مورد نظر، بیش از گذشته از دانش، مهارت و نگرش کافی متناسب با شرایط فعلی مدارس و محیط پیرامون آن برخوردار باشند

مدیریت فرآیند تدریس و یادگیری :

نظارت، هماهنگی و ارزیابی کیفیت تدریس، برنامه‌ریزی درسی و استفاده از داده‌ها برای بهبود.

ترویج فرهنگ یادگیری: فراهم‌سازی فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، تشویق به ریسک‌پذیری در تدریس و ایجاد جوی از همکاری حرفه‌ای.

مدل مدیریت یادگیری سازمانی

مدیریت یادگیری سازمانی (OLM) فرآیند رسمی و غیررسمی است که یک سازمان از طریق آن دانش مرتبط با محیط خود را کسب، پردازش و به کار می‌برد تا اهداف استراتژیک خود را محقق سازد. مدل مشهور سازمان‌های یادگیرنده (Senge, ۱۹۹۰) پنج رکن اصلی را معرفی می‌کند، اما در زمینه آموزش، اغلب از مدل سه‌بعدی (Crossan et al., ۲۰۰۳) که بر مبنای دانش استوار است، استفاده می‌شود:

تولید دانش: فرآیندهای مربوط به جذب اطلاعات جدید، پرسشگری ریشه‌ای و نوآوری در کلاس.

توزیع دانش: فرآیندهایی که اطمینان می‌دهند دانش تولید شده به بخش‌های دیگر سازمان (مانند انتقال تجربیات بین معلمان) منتقل می‌شود.

تفسیر دانش: فرآیند مشترک برای درک و معنا بخشیدن به دانش کسب شده و تبدیل آن به عمل.

هم‌افزایی رهبری آموزشی و مدیریت یادگیری

رهبر آموزشی نقش تسهیل‌گر و معمار اصلی سیستم یادگیری سازمانی است. او به عنوان تسهیل‌گر، با تعریف چشم‌انداز، به سازمان معنا می‌دهد (تفسیر دانش) و با هدایت برنامه درسی، منابع مورد نیاز برای تولید دانش جدید را تأمین می‌کند. همچنین، با ایجاد جوامع

یادگیری حرفه‌ای، فرآیند توزیع دانش را تسهیل می‌نماید. یافته‌های برخی از مطالعات حاکی از این واقعیت است که بیشتر وقت مدیران مدارس به انجام امور کم‌اهمیتی نظیر امور تدارکاتی و امور اداری صرف، سپری می‌شود و مدیران ما وقت بسیار اندکی را به امور اساسی تری مانند برنامه ریزی فعالیت‌های آموزشی و تربیتی اختصاص می‌دهند. شاید بتوان علت پدید آمدن چنین وضعی را یا ناشی از فقدان مهارت‌های رهبری و مدیریت در مدیران مدارس و یا فقدان فرصت جهت پرداختن به امور مربوط به رهبری آموزشی به فرض دارا بودن ویژگی‌های آن در مدیران به علت پرداختن به امور اجرایی و تدارکاتی دانست. (نصیری، ۲۰۱۶)

شاخص‌های برازش مدل ساختاری و مدل کلی پژوهش

ابعاد تحقیق	R ^۲	COMMUNALITY
رهبر آموزشی	۰.۵۳۲	۰.۵۴۴
بلوغ مدیریت	---	۰.۵۴۵
توزیع دانش	۰.۵۰۹	۰.۵۳۵
تولید دانش	۰.۵۵۱	۰.۵۷۷
میانگین معیارها	۰.۵۳۰	۰.۵۵۰

$$GOF = \sqrt[2]{\text{Commuality} \times R^2} = \sqrt[2]{0.291} = 0.54$$

یافته‌های آزمون فرضیات تحقیق در سطح اطمینان ۹۵ درصد

فرضیات	T	B	نتیجه
فرضیه ۱	۲۹.۳۰۷	۰.۷۱۴	تایید فرضیه
سبک رهبری آموزشی مدیران تأثیر مثبت و معناداری بر سطح بلوغ مدیریت یادگیری سازمانی			

نتیجه	B	T	فرضیات
تایید فرضیه	۰.۲۴۳	۳.۸۳۴	هر چه رهبر آموزشی در تفسیر و ترویج معنای مشترک از یادگیری موفق‌تر باشد، توزیع دانش در میان کارکنان تسهیل می‌گردد.
تایید فرضیه	۰.۷۴۳	۳۲.۹۱۶	تمرکز رهبر آموزشی بر کیفیت محتوای درسی مستقیماً با افزایش تولید دانش مبتنی بر شواهد در کلاس درس مرتبط است.

نتیجه گیری:

این پژوهش ماهیت متقابل و تقویت‌کننده رهبری آموزشی و مدیریت یادگیری سازمانی را برجسته ساخت. رهبری آموزشی در صورتی که بر هدایت محتوایی و ایجاد فرهنگ مشارکتی تمرکز کند، می‌تواند به طور مؤثری سازمان آموزشی را به سمت یادگیری مستمر و انطباق‌پذیری سوق دهد. موفقیت در این امر، نه تنها با انگیزش معلمان، بلکه با تغییر نحوه فکر کردن و عمل کردن آن‌ها نسبت به دانش و تدریس گره خورده است. دوره‌های ضمن خدمت مدیران باید از مهارت‌های مدیریتی صرف به سمت مهارت‌های رهبری آموزشی (مانند تسهیل‌گری جوامع یادگیری حرفه‌ای و استفاده از داده‌های ارزشیابی) متمایل شود. ایجاد ساختارهای توزیع دانش: سیاست‌گذاران باید ساختارهایی مانند "ساعت مشترک برنامه‌ریزی درسی" یا "زمان اختصاصی برای بازبینی درس" را در برنامه هفتگی مدارس الزامی سازند تا توزیع دانش نهادینه شود. مکانیسم‌های پاسخگویی دوسویه: سیستم‌های

ارزیابی عملکرد باید طوری طراحی شوند که هم عملکرد فردی معلمان و هم نقش مدیران در حمایت از نوآوری‌های یادگیری را مورد سنجش قرار دهند. در نهایت، رهبر آموزشی پل ارتباطی است که میان آرمان‌های تحول آموزشی و واقعیت‌های کلاس درس، جریان مستمر دانش را تضمین می‌کند.

منابع:

سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی. (۱۳۹۸). سند تحول بنیادین آموزش و پرورش: فصل سوم راهبردهای ارتقاء کیفیت. تهران: وزارت آموزش و پرورش.

خسروان، ف.، و احمدی، م. (۱۴۰۲). تأثیر رهبری آموزشی مدیران بر تقویت فرهنگ یادگیری در مدارس متوسطه شهر تهران. فصلنامه مطالعات مدیریت آموزشی، دوره دوازدهم، شماره ۴، صص. ۴۵-۶۲.

کرمی، ع. (۱۳۹۹). ارتباط بین هوش سازمانی و سطح یادگیری سازمانی در مدارس ابتدایی. فصلنامه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دوره نهم، شماره ۱، صص. ۱-۲۰.

محمدی، ر. (۱۴۰۰). نقش رهبر آموزشی در تسهیل توزیع دانش ضمن خدمت فرهنگیان. مجله پژوهش در نظام‌های آموزشی، دوره پانزدهم، شماره ۲، صص. ۸۸-۱۰۵.

نصرتی، ن.، و امینه، س. (۲۰۱۵). مدیریت و رهبری آموزشی. دومین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم تربیتی و روانشناسی. تهران، ایران.

-Argyris, C., & Schön, D. A. (۱۹۹۶). Organizational learning II: Theory, method, and practice. Addison-Wesley.

-Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (۲۰۰۳). An organizational learning framework: From intuition to institution. Academy of Management Review, ۲۸(۳), ۵۲۲-۵۳۷.

-Hallinger, P. (2018). Instructional leadership: A review and synthesis of 20 years of research. *Journal of Educational Administration*, 56(4), 349-370.

-Hallinger, P., & Murphy, J. (2016). The role of the principal in the pursuit of organizational learning and improvement. *Educational Administration Quarterly*, 52(1), 1-37.

-Robert, K., Craig, A., Brierton, J., & Tomal, D. (2018). Superintendent Core Competencies of School Leaderships. *Lutheran Education Journal*, 3(9), 33

-Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency