

## Research Paper



## Exploring and analysis of the current situation of educational leadership in Iran's schools

Farugh Ahmadi <sup>1</sup>, Hosein Abdullahi <sup>2\*</sup>, Ali Khorsandi Taskoeh <sup>3</sup>, Morteza Taheri <sup>4</sup>

1. Ph.D Student in Educational Management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

2. Associate Professor, Department of Educational Planning and Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

3. Associate Professor, Department of Educational Planning and Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

4. Associate Professor, Department of Educational Planning and Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.



### Article Info:

Received: 2024/02/03

Accepted: 2024/07/20

PP: 24

Use your device to scan a QR code and read the article online:



DOI: 10.22098/AEL.2024.544.1411

### Keywords:

Leadership, educational leadership, school management, current situation of leadership, documentary analysis.

### Abstract

**Background and Objective:** In recent decades, there has been significant emphasis on educational leadership and the performance of school principals in educational policies. The aim of this research is to explore and examine upper-level documents and conducted studies in order to clarify the current state of educational leadership and the transition towards it.

**research methodology:** The current research is practical in terms of purpose and employs qualitative data collection and documentary analysis. It utilizes an inference-based approach through conceptual analysis and re-conceptualization. This method is a type of systematic review in which the researchers use it as a tool for categorizing a set of features related to a phenomenon and explaining them, instead of relying on a set of statistical rules. The study population consists of all relevant domestic research on educational leadership and upper-level documents of the educational system in the Islamic Republic of Iran, which were selected using purposive sampling of research and relevant documents.

**Findings:** The findings of the domestic research related to the topic of educational leadership at the school level indicate the identification of 29 features, which were categorized into four dimensions: "organizational management and improvement," "individual progress and educational development," "leadership patterns and models," and "leadership description."

**Conclusion:** Based on the analysis of the upper-level documents, it can be stated that except for the Fundamental Transformation Document (2011), in other documents, the topic of educational leadership has been implicitly and indirectly addressed under themes such as "school-centered management," "participatory management," "school-centeredness," "curriculum guidance," "facilitation," and "guidance."

**Citation:** Ahmadi F., Abdullahi H., Khorsandi Taskoeh A., Taheri. (2024). Exploring and analysis of the current situation of educational leadership in Iran's education system. *Journal of Applied Educational Leadership*, 4(4), 172-195. Persian [<http://dx.doi.org/10.22098/AEL.2024.14544.1411>]

\*Corresponding author: Hossein Abdollahi

**Address:** Department of Educational Planning and Management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

**Tell:** 09123842037

**Email:** hosein\_abd@hotmail.com



---

## Extended Abstract

### Introduction:

Educational leadership is a broad concept that basically refers to any leadership in education (Elo & Uljens, 2022), despite differences in its conceptualization (Adams et al, 2017). Educational leadership occurs in global (e.g., comparative standardized assessment), national (e.g., government decisions on national curricula), and local contexts, such as in organizations and individual classrooms (Elo & Uljens, 2022).

Effective educational leadership is characterized by a range of characteristics and behaviors that contribute to the successful management and leadership of educational institutions. A key characteristic of leadership is vision, which involves creating a clear and inspiring vision for the school or educational organization. Effective leaders articulate a compelling mission and goals and create a sense of purpose and direction for all stakeholders. They also have strong communication skills, interacting with staff, students, parents and the wider community to build relationships and foster a shared understanding of the vision (Gardner-McTaggart, 2022). The findings of some studies indicate the fact that most of the school administrators' time is spent on unimportant tasks such as procurement and administrative tasks, and our administrators devote very little time to more basic tasks such as planning educational activities. Perhaps the reason for the emergence of such a situation is either the lack of leadership and management skills in school principals, or the lack of opportunity to deal with matters related to educational leadership, assuming that principals have the characteristics due to dealing with executive and procurement matters (Nasiri, 2016). In the 21st century, school leadership is one of the requirements as the biggest and most important aspect of school life in improving the school and developing the achievements of its learners (Kamal et al 2020). In this sense, quality improvement and creating fundamental changes in schools depends not only on the quality and managerial and specialized qualifications of managers, but is also greatly affected by their leadership skills (Haj Khazima et al, 2021).

Today, the principal's leadership is one of the basic necessities of schools in the country. School principals will not be able to achieve the goals of schools without playing the role of educational leadership. New research on school effectiveness has focused the attention of policymakers and researchers on the educational leadership of principals. So that the field and research patterns to create a global knowledge base of educational leadership are increasing in most countries. Therefore, revising the meaning and concept of educational management and dealing with educational leadership with regard to the future needs of the society and stakeholders is becoming more apparent.

### Methodology:

The method of the current research is applied in terms of its purpose and in terms of the method of data collection, it is qualitative and of the document analysis type; which was done using the inference method based on the analysis of concepts and reconceptualization. This method is a type of meta-analysis or synthesis of research that the researcher uses instead of a set of statistical rules as a tool to categorize a set of features related to a phenomenon and explain them.

This method is based on three descriptive levels, interpretive level and inferential level (Macleod, 2001). The study population of the research includes all internal researches related to the topic of educational leadership and upper-level documents of the education system of the Islamic Republic of Iran, which were selected using the purposeful sampling method of relevant researches and documents. Based on this, after searching internal sources and databases, 77 internal researches were identified on the topic of educational leadership, and the criteria for entering the research was "educational leadership of schools", so other researches conducted in the fields of higher education, medical education, and other organizations And... were removed and not examined. Based on the inclusion and exclusion criteria of the study, 34 researches not related to educational leadership in schools were excluded and 43 relevant researches were left and reviewed, and 8 upper documents of the education system were also studied.

### Results:

**Table 1: The results of the analysis of the current situation of the educational leadership of Iranian schools based on the upstream documents**

Upstream Documents	Document type	Themes	Provisions
	Law of the Seventh Plan of Economic, Social and Cultural Development of the Islamic Republic of Iran (2023)	The school-centered principle with an emphasis on strengthening public schools	In accordance with clause b of article 91
	Approvals of the Supreme Council of Education (2021)	A qualified person who is selected and appointed by education and training as an educational leader, based on the provisions of this regulation and in a systematic process, and within the framework of the relevant laws and regulations and with the cooperation and participation of other contributing and effective factors. is in charge of the school or center.	In accordance with Article 1, Paragraph 3 of the Regulations on the Selection and Appointment of School Directors (approved by the 997th session of the Supreme Council of Education)
	The educational philosophy of the education system of the Islamic Republic of Iran (2011)	Constructive interaction with trainers in the process of developing and improving their identity/acquiring the necessary skills/guiding role	According to the nature of education and types of education
	Fundamental Transformation Document (2018)	The guidance and management system of education in the horizon of 2025 is efficient, effective, participatory, learning and forward-looking within the framework of the Islamic standard system and by optimally using facilities and resources and maximizing productivity, it increases the potential and actual capacities and by using from processes and emphasis on consequences and regulating external interactions and benefiting from environmental factors; It achieves the goals of education and training at different management levels by responding to the needs of its internal and external stakeholders in local, national and international environments.	The perspective of the leadership and management system of the education system
	National curriculum document (2018)	Director, Curriculum Leader/Director who lays the groundwork for improving the quality of the school as the main center of education in order to realize the "school of life" in line with the creation of a modern Islamic civilization and the realization of a Mahdavi society of justice, which in an advanced and local model, is the ground for the education of a generation of thinkers. , wise and creative, faithful and self-believing, knowledgeable and insightful, creative and self-made, hardworking, healthy and self-learner, proud of being Iranian, capable of producing science and technology and loyal to Islamic, national and revolutionary values.	Consistent with the landscape
	Comprehensive	Designing mechanisms for responsibility and	In accordance with the

	scientific map of the country (2010)	accountability in education management/ increasing the powers and responsibilities of school management	grand strategy 6/ national measures 45 and 49
--	--------------------------------------	---	---

## Discussion and conclusion

This research has reviewed documents and internal research related to the position of educational leadership in order to determine the status of educational leadership. By reviewing the literature and analyzing the data, valuable insights into what and how instructional leadership is gained. These results provided first-hand perspectives and experiences from documents that are the primary reference for educational policymakers who are actively involved in educational decision-making in schools. These themes provide valuable insights into effective practices and strategies employed by educational leaders in creating a conducive learning environment.

The analytical results of 8 upstream documents of Iran's education system are shown in Table 2. Based on the qualitative analysis of the mentioned documents, it can be said that the Law of the Seventh Plan of Economic, Social and Cultural Development of the Islamic Republic of Iran (2023) emphasizes the principle of the school-centered school. The approvals of the Supreme Council of Education (2021) consider the manager as an educational leader. The educational philosophy of the education system of the Islamic Republic of Iran (2011) plays a guiding role for the principal. The fundamental transformation document (2013) has considered a sub-system under the title of leadership and management of the education system. In the National Curriculum document (2013), the principal is the leader of the curriculum. The primary education strategic document (2013) emphasizes school-oriented and participatory management. The comprehensive scientific map of the country (2010) seeks to increase the responsibility and authority of the school principal, and the twenty-year vision document of Iran (2009) also considers the facilitation of the educational process.

What has been considered in the internal researches is summarized in 4 dimensions. Some researches have focused solely on the role of educational leadership and its impact on improving school management and organization. Some of them have also sought to investigate the impact of educational leadership on the individual progress of the manager, staff and students and have considered its role on the quality development of the education level. In some others, they have focused on the examination of various models of educational leadership in different ways. Also, in a number of other internal studies conducted in this field, it has been considered to identify indicators and indicators of educational leadership at the school level. Therefore, in a general view, it can be acknowledged that in the field of internal research under the existing conditions, the subject of "educational leadership platforms in different dimensions and how to transition from educational management to the level of educational leadership" has been neglected based on the current conditions and requirements of the Iranian education system.

## Reference:

- Adams, D., Kutty, G. R., & Zabidi, Z. M. (2017). Educational leadership for the 21st century. *International Online Journal of Educational Leadership*, 1(1), 1–4. <https://doi.org/10.22452//iojel.vol1no1.1>
- Elo, J., & Uljens, M. (2022). Theorising pedagogical dimensions of higher education leadership: A non-affirmative approach. *Higher Education*, 85, 1281. <https://doi.org/10.1007/s10734-022-00890-0>.
- Gardner-McTaggart, A. C. (2022). Educational leadership and global crises; reimagining planetary futures through social practice. *International Journal of Leadership in Education*, 25(4), 647–663. <https://doi:10.1080/13603124.2020.1811900>.
- Hajkhosimeh, M., Abili, Kh., Pourkrimi, J. (2021). Presenting the model of professional development of managers of educational groups of universities and higher education institutions based on lean approach. *Journal of Educational Sciences of Shahid Chamran University of Ahvaz*, 6(1), 221-240. {<https://DOI:10.22055/edus.2020.32800.2996>} (In Persian).

---

Kamal, A., Mahmood, Z., & Ishraq, M. (2020). Impact of School Leadership on Students Personality Development. *Journal of Education & Social Research*, 3(2), 42-49. {[https://DOI:10.36902/sjesr-vol3-iss2-2020\(42-49\)](https://doi.org/10.36902/sjesr-vol3-iss2-2020(42-49))}.

Macleod, J. (2001). *Qualitative Research in psychology*. London. Thousand oaks.

Nasiri Walik Bani, FS., Saki, J. (2016). Comparing the performance of post-graduate education managers in educational management with the performance of post-graduate education managers in other fields (case study: school principals in Hamadan province). *New researches in management and accounting*. (3), 171-163. {<https://dx.doi.org/10.30495/jedu.2021.24977.5155>} (In Persian).



## مقاله پژوهشی

## واکاوی و تحلیل وضعیت موجود رهبری آموزشی در مدارس ایران

فاروق احمدی<sup>۱</sup>، حسین عبداللهی<sup>۲\*</sup>، علی خورسندی طاسکوه<sup>۳</sup>، مرتضی طاهری<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
۲. دانشیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
۳. دانشیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
۴. دانشیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.



اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۱/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۴/۳۰

شماره صفحات: ۲۴

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید:



DOI: 10.22098/AEL.2024.14544.1411

## واژه‌های کلیدی:

رهبری، رهبری آموزشی، مدیریت مدارس، وضعیت موجود رهبری، تحلیل اسنادی

## چکیده

**مقدمه و هدف:** در چند دهه گذشته، رهبری آموزشی و توجه به کیفیت عملکرد مدیران مدارس در رأس سیاست‌های آموزشی بوده است. هدف این پژوهش واکاوی و بررسی اسناد بالادستی و پژوهش‌های صورت گرفته در این خصوص به منظور تبیین وضعیت موجود رهبری آموزشی و گذار به آن است.

**روش‌شناسی پژوهش:** پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ نحوه جمع‌آوری داده‌ها کیفی و از نوع تحلیل اسنادی است. که با استفاده از روش استنتاج مبتنی بر تحلیل مفاهیم و مفهوم‌پردازی مجدد صورت پذیرفت. این روش نوعی فراتحلیل یا تلفیق پژوهشی است. که پژوهشگران به‌جای مجموعه‌ای از قواعد آماری از آن به‌عنوان ابزاری جهت دسته‌بندی مجموعه‌ای از ویژگی‌های مرتبط با یک پدیده و تبیین آن‌ها استفاده می‌نمایند. جامعه‌ی مورد مطالعه پژوهش، شامل کلیه پژوهش‌های داخلی مرتبط با موضوع رهبری آموزشی و اسناد بالادستی نظام آموزش و پرورش کشور جمهوری اسلامی ایران می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند پژوهش‌ها و اسناد مربوطه انتخاب گردید.

**یافته‌ها:** یافته پژوهش‌های داخلی مرتبط با موضوع رهبری آموزشی در سطح مدارس، حاکی از شناسایی ۲۹ ویژگی بوده که این ویژگی‌ها در ۴ بعد «مدیریت و بهبود سازمانی»، «پیشرفت فردی و توسعه آموزشی»، «الگوها و مدل‌های رهبری» و «توصیف رهبری» دسته‌بندی گردیدند.

**بحث و نتیجه‌گیری:** بر مبنای تحلیل‌های صورت گرفته در اسناد بالادستی می‌توان گفت که بجز در سند تحول بنیادین (۱۳۹۰) در سایر اسناد موضوع رهبری آموزشی به‌صورت تلویحی و ضمنی، در قالب مضامینی همچون «مدیریت مدرسه محور»، «مدیریت مشارکتی»، «مدرسه محوری»، «راهبری برنامه درسی»، «هدایت‌گری» و «تسهیل‌گری» مورد توجه قرار گرفته است.

**استناد:** احمدی، فاروق؛ عبداللهی، حسین؛ خورسندی طاسکوه، علی؛ و طاهری، مرتضی. (۱۴۰۳). واکاوی و تحلیل وضعیت موجود رهبری آموزشی در نظام آموزش و پرورش ایران. فصلنامه علمی- پژوهشی رهبری آموزشی کاربردی، ۵(۲)، ۱۷۲-۱۹۵. <http://dx.doi.org/10.22098/AEL.2024.14544.1411>

\*نویسنده مسئول: حسین عبداللهی

نشانی: گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

تلفن: ۰۹۱۲۳۸۴۲۰۳۷

پست الکترونیکی: hosein\_abd@hotmail.com

همان‌طور که آموزش و پرورش از زمینه پویای قرن بیست و یکم عبور می‌کند، رهبری آموزشی به‌عنوان چراغ راهنمایی ظاهر می‌شود که مدارس را به سمت مرزهای جدید هدایت می‌کند. این یک چارچوب قوی برای پرورش فرهنگی است که در آن همکاری به‌هنگام تبدیل و نوآوری شکوفا می‌شود و بهبود مستمر فرایند آموزشی جوهره اصلی این امر است. این رهبری دگرگون‌کننده صرفاً یک تکامل نیست. این انقلابی است که دورانی را نوید می‌دهد که در آن آموزش و پرورش دیگر محدود به محدودیت‌های مدیریت سنتی نیست، بلکه توسط خرد جمعی، اشتیاق و تعهد مشترک همه ذینفعان پیش می‌رود. اجرای رهبری آموزشی در محیط‌های آموزشی، مدل سلسله‌مراتبی سنتی را به فرآیندی پویا و مشارکتی تبدیل می‌کند. مدارس با اتخاذ راهبردهایی که چشم‌انداز مشترک را ترویج می‌کنند، نقش‌ها را روشن، ذینفعان را توانمند و یادگیری مستمر را تشویق می‌کنند، می‌توانند به‌طور موثری از تخصص جمعی اعضای جامعه خود بهره‌برند.

در هر کشوری آموزش و پرورش، ابزاری حیاتی برای دستیابی به پایداری و تحقق اهداف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی محسوب می‌شود. بهبود یادگیری دانش‌آموز، شایستگی معلم و ظرفیت سازمانی به رهبری موفق مدرسه نسبت داده می‌شود. اقدامات اصلی رهبران آموزشی، بر خودباوری معلمان و توانایی آن‌ها در بهبود یادگیری دانش‌آموزان تأثیر می‌گذارد و بالاتر رفتن انتظارات آن‌ها از طریق تلاش بیشتر معلمان، منجر به پیشرفت بهتر می‌گردد (Onguyen et al, 202). مفهوم رهبری دارای مجموعه وسیعی از تعاریف است. هیچ تعریف واحد یا کلی برای این واژه وجود ندارد و محققان تمایل دارند آن را متفاوت تعریف کنند (Noori, 2021). رویکرد تحقیق سنتی در مورد رهبری عمدتاً رهبر محور بوده و بر افرادی تمرکز دارد که قبلاً از طریق نقش یا موقعیت به‌عنوان رهبر شناخته شده‌اند (Liu, 2022). از سوی دیگر White (2021) به اشتراک گذاشت که ایجاد روابط و حمایت از رشد و موفقیت در مدرسه اساس رهبری آموزشی است. به‌عنوان رهبران آموزشی، مدیران اهداف واضح مبتنی بر داده را تعیین می‌کنند، برنامه درسی، آموزش و منابع را مدیریت می‌کنند و به‌طور سیستماتیک معلمان را مشاهده و ارزیابی می‌کنند (Naz & Rashid, 2021).

رهبری آموزشی یک مفهوم گسترده‌ای است که اساساً به هر رهبری در آموزش اشاره دارد (Elo & Uljens, 2022). رهبری آموزشی در زمینه‌های جهانی (مانند ارزیابی استاندارد مقایسه‌ای)، ملی (مانند تصمیمات دولتی برنامه‌های درسی ملی) و محلی، مانند سازمان‌ها و کلاس‌های درس فردی (Elo & Uljens, 2022) رخ می‌دهد. هدف رهبری آموزشی این است که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم اطمینان حاصل کند که آموزش و پرورش مأموریت و هدف اصلی خود که یادگیری دانش‌آموز است را انجام می‌دهد. با این حال، اگر برای رسیدن به این هدف تلاش کنیم، نیاز واقعی به حمایت، توسعه حرفه‌ای، شناخت اجتماعی و مشارکت جامعه وجود دارد تا این فرآیندهای پایین به بالا بتوانند طولانی مدت باشند و به تحولات جهانی که برای یادگیری دانش‌آموزان حیاتی هستند مرتبط باشند (Normand et al, 2021). رهبران آموزشی با مدارس به‌صورت مؤثر در ارتباط هستند و این خود عاملی مهم برای کمک به معلمان در جهت بهبود کیفیت تدریس و افزایش یادگیری دانش‌آموزان است. در واقع رهبران آموزشی، رهبری و مدیریت اصلی را در تمام زمینه‌های مدرسه فراهم کرده و فضایی را ایجاد می‌کنند که در آن آموزش و یادگیری تقویت و از توسعه حرفه‌ای معلمان حمایت شود، که در نهایت تمام این فعالیت‌ها منجر به نتایج مثبت یادگیری می‌گردد (Bada et al, 2020). در همین راستا (Zandi & Sadeghi, 2024)، حمایت از توسعه حرفه‌ای معلم را یکی از مرکزی‌ترین تم‌های رهبری برای یادگیری می‌دانند که این امر یکی از ابعاد مهم رهبری آموزشی است.

بدیهیات نظری توصیف‌کننده رهبری آموزشی بر اساس (Kovalainen, 2020) به شرح زیر است:

- هسته رهبری آموزشی شامل یادگیری و یادگیرنده‌ای است که شرایط یادگیری، رشد و رفاه او مورد توجه قرار می‌گیرد.
- ارزش‌های آموزشی رهبری آموزشی عبارتند از انسانیت، آموزش، دموکراسی و برابری.
- مدرسه یک جامعه یادگیری است که بر اساس اصول ارزش‌های آموزشی و جامعه یادگیرنده عمل می‌کند.
- رهبری آموزشی افراد را در تغییر هدایت می‌کند.

رهبری آموزشی مؤثر با طیفی از ویژگی‌ها و رفتارهایی مشخص می‌شود که به مدیریت و هدایت موفق مؤسسات آموزشی کمک می‌کند. یکی از ویژگی‌های کلیدی رهبری، رویایی است که شامل ایجاد چشم‌اندازی روشن و الهام بخش برای مدرسه یا سازمان آموزشی است. رهبران مؤثر، یک مأموریت و اهداف قانع‌کننده را بیان می‌کنند و یک حس هدف و جهت را برای همه ذینفعان ایجاد می‌کنند. آنها همچنین دارای مهارت‌های ارتباطی قوی، تعامل با کارکنان، دانش‌آموزان، والدین و جامعه گسترده‌تر برای ایجاد روابط و پرورش درک مشترک از چشم‌انداز هستند (Gardner-McTaggart, 2022).

در طول دهه‌های اخیر، رویکردهای نظری و تجربی که رهبری آموزشی را به عنوان یک پدیده اجتماعی ساخته شده و زمینه‌ای درک می‌کنند، در حال ظهور بوده‌اند. به عنوان نمونه، Jäppinen & Taajamo (2022) رهبری آموزشی را یک فرآیند چند وجهی تعریف کردند که در آن رشد مشترک مداوم وجود دارد. این شامل تلاش‌های انگیزشی برای دستیابی به چیزی است که تک تک اعضای یک جامعه یا شبکه به تنهایی قادر به انجام آن نیستند. ایده اساسی در اینجا دستیابی به خیر عمومی مشترک توسط افراد، گروه‌ها و تیم‌های سازمان‌های آموزشی است. در این فرآیند، شیوه‌های جدیدی از تفکر شکل می‌گیرد و در نتیجه منجر به توسعه خلاق در قالب یک نظر و هدف مشترک می‌شود. این به نوبه خود به عنوان فعالیت‌های با اراده و هدفمند آشکار می‌شود (Jäppinen & Taajamo, 2022). هر سازمانی برای رسیدن به قله‌های پیشرفت، تحول و تعالی باید تن به تغییر دهد و اصلی‌ترین و مهم‌ترین نقطه‌ی تغییر در یک سازمان که می‌تواند کل آن را متحول نماید منابع انسانی آن می‌باشد و امروزه به اثبات رسیده است که موتور محرکه و عامل حرکت و تحول در منابع سازمانی یک سازمان، مدیریت آن می‌باشد و در جهان امروز آنچه مسلم است این است که برای تغییرات اساسی در یک سازمان، باید مدیران سازمان‌ها تبدیل به رهبرانی تاثیرگذار گردند زیرا که رهبری ظرفیت‌های چشم‌گیری برای ایجاد تغییر دارد، رهبری شامل طیف گسترده‌ای از انواع شیوه‌ها برای به حداکثر رساندن پتانسیل‌های سرمایه انسانی جهت نیل به اهداف سازمانی است که به نوعی موفقیت سازمانی نامیده می‌شود. رهبری بدین جهت بسیار مهم تلقی می‌شود که موفقیت یا شکست هر سازمانی منسوب به سبک رهبری فرد یا مجموعه افرادی است که فعالیت‌های سازمان را هدایت می‌کنند (Demircioglu & Chowdhury, 2020).

نظام آموزشی در تحول، ادامه و بقای جامعه نقش بسیار اساسی دارد و رهبری ضرورتی اجتناب ناپذیر برای اجرا و ارزشیابی برنامه‌های آموزشی و پرورشی است. تلاش برای سازگاری نظام آموزشی با تغییرات پیچیده اجتماعی، لزوم برخورداری از آموزش و پرورش با کیفیت بالا برای همه و جهانی شدن تبدلات انسانی، ایجاب می‌کند که مدیران مدارس از مقام کارمند ساده و مسئول اداری خارج شده و به مهم‌ترین عامل نوسازی سازمان‌های آموزشی تبدیل شوند، بدین ترتیب با ایفای نقش رهبری می‌توانند عامل اثربخشی و موفقیت در سازمان باشند (Abbaszadeh, 2012). آموزش و پرورش در قرن ۲۱ هم‌چنان دست‌خوش تغییرات می‌شود، زیرا سیاست‌های جدید برای رسیدگی به چالش‌های نیازهای اجتماعی، توسعه اقتصادی و رشد ملی بازرگاری یا اضافه می‌شوند. با سرعت گرفتن تغییرات، رهبران مدارس باید نقش‌های جدیدی را بر عهده بگیرند و مهارت‌های رهبری جدیدی را برای برآورده کردن این خواسته‌ها به دست آورند (Booth, 2023). مطالعه‌ای توسط Halligan-Rostek (2021) نشان داد که چگونه رهبران مؤثر با موفقیت بیشتری قادر به ایجاد یک چشم‌انداز مشترک با محوریت موفقیت دانش‌آموزان هستند و نیاز به رهبران مؤثرتر در مدارس را برای تأثیرگذاری بر نتایج مثبت مطرح می‌کند. رهبری مؤثر یکی از عوامل حیاتی سازمان‌های آموزشی است و نقش مهمی در موفقیت سازمان‌های آموزشی دارد (Kim, 2021). فرآیند آموزش و پرورش با انسان سروکار دارد و چون انسان موجودی پیچیده است از این رو نظام آموزشی و مدیران آن به ایفای دشوارترین و پرمسئولیت‌ترین وظایف و فعالیت‌های اجتماعی اشتغال دارند. امروزه کیفیت آموزش، عامل اصلی رفاه کشورهاست. برای ارائه خدمات آموزشی با کیفیت، محور سیاست‌های آموزشی باید توسعه پایدار باشد. برای شروع و تداوم تحولات هدفمند در آموزش و پرورش، ابتدا لازم است وضعیت فعلی به درستی تعیین شود، نقاط قوت و ضعف شناسایی شده، و اثربخشی روش‌ها و تکنیک‌های به کار رفته تحلیل شود. همه این‌ها با عملکرد سالم و نوسازی رهبری و نظارت آموزشی به عنوان زیر سیستمی از کل نظام آموزش امکان پذیر است (Altun & Sarpkaya, 2020). دیدگاه دانشمندی نظیر Terblanche & Borchers (2018) نشان می‌دهد که یکی از عوامل بسیار مهم در توسعه سازمان‌ها پرورش و انتصاب افراد خلاق و توانمند است. تحقق اهداف مدارس و به تبع آن تحقق اهداف نظام آموزش و پرورش، نیازمند توجه خاص به مدیران مدارس و به ویژه به نقش رهبری آن‌ها است.

در طی سه دهه گذشته، در بسیاری از کشورها، تغییرات سیاستی پیرامون آموزش به سمت تمرکززدایی پیش رفته است. این امر منجر به پیچیده‌تر شدن سیستم‌های آموزشی از طریق حکمرانی چندسطحی ساخته شده در سطوح مختلف مسئولیت و استقلال بیشتر به ادارات آموزش و پرورش و مدارس در سطح محلی شده است. در این چارچوب آموزشی گسترده‌تر، ابعاد مختلف جدیدی در نقش یک رهبر مدرسه تعبیه شده است که در کنار یادگیری و تدریس پیشرو به عنوان تسهیل‌کننده همکاری و کار جمعی متخصصان در جامعه مدرسه دیده می‌شود (Pont, 2021). نقش‌های رهبری مانند این می‌تواند به‌عنوان مرتبط با رویکردهای رهبری در آموزش دیده شود که رهبری را به عنوان یک عملکرد متقابل فعال، مشترک و توزیع شده بین یک رهبر و معلمان نشان می‌دهد (Leithwood, 2021). در حال حاضر سازمان‌های آموزشی در سطوح مختلف و از جهات مختلف محلی، ملی و بین‌المللی با چالش‌های پیچیده‌ای مواجه هستند. برای مثال، سیاست‌های از بالا به پایین می‌توانند فشار رقابت را در زمینه‌های آموزشی بدون ایجاد تغییرات واقعی افزایش دهند (Normand et al, 2021). در مواجهه با این چالش‌ها، هم‌گسترش یادگیری، مانند عمل و یادگیری به عنوان تلاشی جمعی برای ساختن و دستیابی به هدفی مشترک، و هم هدف و اختیارات شخصی، مانند تلاش‌های فردی در فرآیند دستیابی به هدف مشترک، مورد نیاز است. تأثیر متقابل موضوعات فوق نیز قابل توجه است. انتشار فرآیند رهبری آموزشی به روشی طبیعی در سراسر سازمان زمانی امکان پذیر می‌شود که یادگیری گسترش یابد. با این کار، سازمان فرصت‌های بهتری برای پاسخ‌گویی به تغییرات غیرمنتظره و مستمر اجتماعی که در قرن بیست و یکم روی می‌دهد، مانند وضعیت همه گیر کرونا، افزایش استفاده و توسعه فناوری و تأثیر عوامل مختلف مرتبط با تنوع فرهنگی را دارد (Jäppinen & Taajamo, 2022).

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 اساسی‌تری مانند برنامه‌ریزی 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 (Nasiri, 2016). در قرن بیست و یکم، رهبری مدارس به‌عنوان بزرگ‌ترین و مهم‌ترین جنبه از حیات مدرسه در تعالی مدرسه و توسعه دستاوردهای فراگیران آن، از الزامات است (Kamal et al 2020). از این لحاظ ارتقای کیفی و ایجاد تحولات بنیادین در مدارس، نه تنها به کیفیت و صلاحیت‌های مدیریتی و تخصصی مدیران بستگی دارد، بلکه به میزان بسیار زیادی نیز متأثر از مهارت‌های رهبری آن‌ها نیز است (Haj Khazima et al, 2021). در همه مدارس مدیران جایگاه و نقش بسیار مهمی در موفقیت و یا شکست یک مدرسه دارند؛ چرا که مدیران به دلیل وظایف و مسئولیت‌های خود و نقش‌های رهبری که برعهده دارند، نقشی اساسی و بدون جایگزین در مدرسه ایفا می‌کنند (Ucar & Dalgic, 2021). مدیران مدارس ضمن تمرکز بر پیگیری تعالی و موفقیت درجه‌های آموزش، مسئول پیشگام تغییرات و بهبود وضعیت مدارس هستند؛ به عبارتی برای پیشرفت مدارس، مدیران مدارس نقشی اساسی دارند. از این رو، مدیران در شرایط خاص ملزم به داشتن رهبری آموزشی، دانش نظری، مهارت‌ها، مسئولیت‌ها و تجارب درجبه‌های مدیریتی در این دوران هستند (Tipsrirach et al, 2021).

آموزش جزء حیاتی جامعه است و کیفیت رهبری آموزشی نقش مهمی در شکل دادن به تجربه یادگیری برای دانش‌آموزان ایفا می‌کند. رهبران آموزشی مسئولیت هدایت و الهام بخشیدن به مربیان و دانش‌آموزان را به سمت تعالی تحصیلی و رشد شخصی برعهده دارند. رهبری آموزشی مؤثر بر محیط آموزشی و نتایج به دست آمده توسط دانش‌آموزان تأثیر عمیقی دارد. رهبران آموزشی با ارائه جهت استراتژیک، پرورش فرهنگ مثبت مدرسه و اجرای بهترین شیوه‌های آموزشی، محیطی را ایجاد می‌کنند که یادگیری را پرورش می‌دهد، از پیشرفت دانش‌آموز حمایت می‌کند و کیفیت آموزشی کلی را افزایش می‌دهد (Johnson & Fournillier, 2022). بنابراین سازمان‌های آموزشی کشور نیز بدون رهبری آموزشی موثر و موفق قادر به اصلاح و بهبود عملکرد خود و نیز پاسخ‌گویی مسئولیت‌های روزافزون خویش نخواهند بود. با این حال، اظهارات برخی از مسئولان آموزش و پرورش و نیز متخصصان و صاحب‌نظران آموزش و پرورش حاکی از آن است که مدیران مدارس در حال حاضر به جای رهبری کردن کماکان مشغول مدیریت آموزشی هستند (Fani, 2016). Zareh et al, 2016., Golshani, 2016). Fani (2016) معتقد است که رهبری آموزشی باید جایگزین مدیریت آموزشی در

مدارس شود و آموزش و پرورش زمانی موفق خواهد شد که این امر اتفاق بیفتد. براساس اعتقاد **Golshani (2016)** آموزش و پرورش ناگزیر است تا برای موفقیت در کار خود، به مقوله رهبری به عنوان اساسی‌ترین نیاز در هدایت این مجموعه، توجه جدی داشته باشد و بر این اساس دست به تفکر و عمل بزند. با وجود نقش رهبری در سازمان و تأثیری که بر عملکرد نهایی یک سازمان دارد؛ اما برخی از سازمان‌ها به اهمیت فرایند جذب و به کارگیری افراد مناسب برای شغل رهبری، بی‌توجه‌اند.

مدیریت و رهبری آموزشی از جمله مفاهیمی هستند که در نوشته‌های نویسندگان به جای یکدیگر به کار گرفته شده‌اند. هرچند که تفکیک این دو مفهوم از یکدیگر تا حدی سخت است ولی باید گفت ضمن این که این دو مفهوم با هم متفاوت‌اند تا حدی لازم و ملزوم یکدیگر هستند. به منظور پاسخ‌گویی مطلوب و مناسب نظام آموزشی به پیشرفت‌ها و تحولات سریع علمی، فرهنگی و فناورانه عصر حاضر؛ مدارس در جهت همراهی و همگامی با این روند، نیازمند وجود رهبران آموزشی نوین و نواندیش هستند (**Alagheband, 2018**). **Engilish & Paya (2018)** بر این اعتقادند که نه تنها مدافعان، بلکه منتقدان بهبود مدارس بر این باورند که رهبری آموزشی، یک عنصر انتقادی است که بدون آن، مدارس دولتی از کودکان گرفته تا دبیرستان، نمی‌توانند بهبود یابند (**Engilish et al, 2018**). در دهه‌های اخیر، رهبری آموزشی به تدریج در مجموعه نقش‌های مدیریتی در سراسر جهان مورد پذیرش و توجه ویژه قرار گرفت (**Al-Bush, 2013**). **(Mahdy et al, 2018)**.

علی‌رغم اهمیت نقش رهبری آموزشی و تفاوت عملکردی آن با مدیریت متأسفانه اغلب این دو یکی پنداشته شده که همین مسئله موجب بروز پیامدهای سوئی در حوزه عملکرد نظام‌های آموزشی گردیده است. رهبران در حقیقت توسعه دهنده رویکردهای جدید هستند و در مواجهه با چالش‌ها با نگاهی کل‌نگرانه و چند بعدی به مسائل و مشکلات می‌نگرند این در حالی است که مدیران عمل‌کننده محدود می‌باشند. هم‌چنین رهبری آموزشی با سایر اقدامات رهبری مؤثر، مانند تنظیم اهداف ارتباطی، مدیریت مدارس و تدوین برنامه درسی، ارتباط مثبت دارد. بر این اساس به حاشیه رانده شدن نقش رهبری مدیران آموزشی و یا یکی پنداشتن آن‌ها با مدیریت موجب خواهد شد تا از پتانسیل‌های نقش رهبری که متناسب با پویایی‌ها و پیچیدگی‌های محیط کنونی می‌باشد استفاده مطلوب را نداشته و به تبع آن تصمیمات اتخاذی در راستای مدیریت و هدایت این نظام ارزشمند، نتواند پاسخ‌گوی الزامات و اقتضائات محیط متغیر باشد. این مسئله به نوبه خود پایداری و دوام مدارس را با مشکل مواجه می‌سازد (**Adib Manesh et al, 2014**). اگر در گذشته مدیران قادر بوده‌اند که از مجرای رسمی و سلسله‌مراتبی در جهت اثربخشی مدرسه حرکت نمایند، در شرایط امروزی تأکید صرف بر چنین امری، اثربخشی مدارس را تضمین نخواهد کرد. به بیان دیگر نقش‌های مدیریتی دیگر در برابر چالش‌های نوین آموزشی کافی نبوده و مدیران در این بافت سرشار از چالش، نیازمند ابزاری با عنوان مهارت‌های رهبری کردن هستند (**Ezati et al, 2020**). تغییر مدیریت آموزشی به رهبری آموزشی در سال‌های اخیر، صرفاً تغییرات معنایی نیست، بلکه با تغییرات اساسی در ماهیت این زمینه اتفاق افتاده است. به طوری که مفهوم رهبری در ارتباط با بینش و ارزش‌ها و مدیریت در قالب فرایندها و ساختارها تعریف می‌شود (**Bush, 2008**).

پارادایم‌های رهبری در آموزش و پرورش، به ویژه در زمینه عدالت اجتماعی و مدیریت سازمانی، دست‌خوش تحولات چشم‌گیری شده است. کاوش علمی ساختارهای رهبری در محیط‌های آموزشی، در گفتمان علمی اخیر جذابیت قابل توجهی به دست آورده است (**Karakose et al, 2023**). همان‌طور که چشم اندازه‌های آموزشی ما به تکامل ادامه می‌دهد، درک ساختارهای فکری پیچیده و مسیرهای تکاملی مدل‌های رهبری برای تقویت شیوه‌های آموزشی پایدار حیاتی می‌شود (**Karakose & Papadakis, 2022**). رهبری آموزشی در جامعه پویای امروزی بیش از هر زمان دیگری اهمیت دارد. چشم انداز آموزشی در حال تغییر نیاز به رهبران بینا و سازگار دارد. در چنین دوران متحولی، اقدامات مربوط به رهبری آموزشی باید به دقت در همه ابعاد طراحی گردد تا مدیران و معلمان را برای رهبری مدارس آماده کند. در همین راستا پژوهش حاضر به این موضوع می‌پردازد که تا چه حد در نظام آموزشی کشور ایران رهبری آموزشی در مدارس مورد توجه پژوهشگران و سیاست‌گذاران آموزشی قرار گرفته و تا چه حد مدیران را برای مقابله با مسائل جدید آموزشی آماده می‌کنند و چگونه رهبری آینده آموزشی شکل داده می‌شود.

امروزه رهبری مدیر یکی از ضرورت‌های اساسی مدارس کشور است مدیران مدارس بدون ایفای نقش رهبری آموزشی، قادر به تحقق اهداف مدارس نخواهند بود. پژوهش‌های جدید در مورد اثربخشی مدرسه توجه سیاست‌گذاران و پژوهشگران را به رهبری آموزشی مدیران

متمرکز کرده است. به طوری که زمینه و الگوهای تحقیق برای ایجاد پایگاه دانش جهانی رهبری آموزشی در بیشتر کشورها رو به افزایش است. بنابراین بازنگری در معنا و مفهوم مدیریت آموزشی و پرداختن به رهبری آموزشی با توجه به نیازهای آینده جامعه و ذینفعان بیش از پیش آشکار می‌گردد. از هم رو مسئله اصلی در این پژوهش مباحث مربوط به برآورده نشدن انتظارات و اهداف کلی نظام آموزشی با توجه به وضعیت موجود آموزش و پرورش در طول حاکمیت مدیریت آموزشی بر سطوح مختلف آموزش و پرورش و گذار به سمت رهبری آموزشی با واکاوی و بررسی عمیق وضعیت موجود رهبری آموزشی با توجه به پژوهش‌های داخلی صورت گرفته و اسناد بالادستی به‌عنوان مرجع اصلی تصمیم‌گیری‌های آموزشی است. لذا پژوهش حاضر در تلاش برای پاسخگویی به دو سوال ذیل است:

سوال پژوهش: وضعیت موجود رهبری آموزشی در مدارس ایران چگونه است؟

وضعیت موجود رهبری آموزشی در اسناد بالادستی چگونه و تا چه حد به آن اشاره شده است؟

### روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ نحوه جمع‌آوری داده‌ها کیفی و از نوع تحلیل اسنادی است؛ که با استفاده از روش استنتاج مبتنی بر تحلیل مفاهیم و مفهوم‌پردازی مجدد صورت پذیرفت. این روش نوعی فرا تحلیل یا تلفیق پژوهشی است که پژوهشگر به‌جای مجموعه‌ای از قواعد آماری از آن به‌عنوان ابزاری جهت دسته‌بندی مجموعه‌ای از ویژگی‌های مرتبط با یک پدیده و تبیین آن‌ها استفاده می‌نماید.

این روش مبتنی بر سه سطح توصیفی، سطح تفسیری و سطح استنتاجی است (Macleod, 2001). جامعه‌ی مورد مطالعه پژوهش، شامل کلیه پژوهش‌های داخلی مرتبط با موضوع رهبری آموزشی و اسناد بالادستی نظام آموزش و پرورش کشور جمهوری اسلامی ایران می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند<sup>۲</sup> پژوهش‌ها و اسناد مربوطه انتخاب گردید. بر این اساس پس از جستجو در منابع و پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی، ۷۷ پژوهش داخلی با موضوع رهبری آموزشی شناسایی گردید که معیار ورود به پژوهش، «رهبری آموزشی مدارس» بود، لذا سایر پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه‌های آموزش عالی، آموزش پزشکی، سازمان‌های دیگر و... حذف و مورد بررسی قرار نگرفتند. بر مبنای معیار ورود و خروج مطالعه، تعداد ۳۴ پژوهش غیر مرتبط با رهبری آموزشی در مدارس حذف و تعداد ۴۳ پژوهش مرتبط باقی مانده و بررسی شدند، همچنین ۸ سند بالادستی نظام آموزش و پرورش نیز مورد مطالعه قرار گرفتند.

ابزار گردآوری داده‌ها چک‌لیست<sup>۳</sup> می‌باشد که روایی صوری، محتوایی آن مورد تأیید ۳ نفر از متخصصان دانشگاهی قرار گرفت. جهت بدست آوردن پایایی ابزار، از روش اجرای مجدد استفاده شد. با این توضیح که چک‌لیست نهایی شده در اختیار ۱ نفر تحلیل‌گر متخصص و آشنا با موضوع مورد پژوهش، قرار گرفت تا به‌طور هم‌زمان و مجزا با پژوهشگر اصلی چند سند را تحلیل نمایند؛ سپس ضریب همبستگی داده‌های حاصل از تحلیل‌های انجام‌شده هم‌زمان توسط پژوهشگر اصلی و متخصص مذکور مورد محاسبه قرار گرفت. نتیجه حاصل شده بیانگر ضریب همبستگی ۰/۸۷ می‌باشد که این مقدار، نشانگر سطح بالا و مناسب پایایی ابزار است.

مراحل انجام پژوهش به شرح ذیل بوده است:

۱. شناسایی پژوهش‌ها و اسناد بالادستی مربوطه از پایگاه‌ها و بانک‌های اطلاعاتی کشور (سطح توصیفی).
۲. انتخاب پژوهش‌ها و مطالعات مربوط بر اساس معیار ورود به پژوهش (سطح توصیفی).
۳. تحلیل پژوهش‌ها و اسناد، دسته‌بندی ابعاد و مضامین بر اساس مبانی نظری، مضامین مربوط به هر یک از ابعاد و مشورت و تأیید ۳ نفر از اساتید دانشگاهی (سطح تفسیری).
۴. تحلیل نهایی و استنتاج بر مبنای نتایج مستخرج از سطح تفسیری (سطح استنتاجی).

<sup>1</sup> Re-Conceptualization

<sup>2</sup> Purposive Sampling

<sup>3</sup> Check List

## یاخته های پژوهش

### سوال اصلی پژوهش). وضعیت موجود رهبری آموزشی در مدارس ایران چگونه است؟

با توجه به ماهیت این سوال، به منظور پاسخ‌گویی به آن از روش مفاهیم و مفهوم‌پردازی مجدد استفاده گردید. این روش مبتنی بر سه سطح توصیفی، سطح تفسیری و سطح استنتاجی می باشد. که یافته های بدست آمده در هر یک از مراحل به شرح ذیل است:

#### مرحله اول). سطح توصیفی:

پس از کندو کاو و جستجو در پایگاه ها و بانک های اطلاعاتی کشور از جمله:

- بانک اطلاعات نشریات کشور<sup>۴</sup>
- پایگاه مجلات تخصصی نور<sup>۵</sup>
- پایگاه مقالات مجلات علمی و پژوهشی داخل کشور<sup>۶</sup>
- مقالات همایش ها و کنفرانس های داخل کشور<sup>۷</sup>
- پرتال جامع علوم انسانی<sup>۸</sup>
- پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران<sup>۹</sup>
- موتور جستجوی علمی فارسی<sup>۱۰</sup>

تعداد ۷۷ پژوهش با موضوع رهبری آموزشی شناسایی گردید و پس از آن تعداد ۳۴ پژوهش که مرتبط با موضوع رهبری آموزشی در سایر زمینه ها و سازمان های غیر مدرسه بود از حیطه پژوهش خارج و نهایتاً ۴۳ پژوهش مرتبط با موضوع رهبری آموزشی در مدارس ایران انتخاب گردید. ۸ سند بالادستی نظام آموزش و پرورش کشور جمهوری اسلامی ایران نیز مورد بررسی قرار گرفتند. اسناد بالادستی انتخابی عبارت اند از:

- قانون برنامه هفتم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران(۱۴۰۲)
  - مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش(۱۴۰۰)
  - فلسفه تربیت نظام آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۰)
  - سند تحول بنیادین (۱۳۹۰)
  - سند برنامه درس ملی(۱۳۹۰)
  - سند چشم انداز بیست ساله ایران(۱۳۸۸)
  - نقشه ی جامع علمی کشور(۱۳۸۹)
  - سند راهبردی آموزش ابتدایی(۱۳۹۰)
- در نهایت پژوهش های انتخابی و اسناد مربوطه مورد تحلیل قرار گرفتند.

#### مرحله دوم). سطح تفسیری:

این مرحله مبتنی بر تحلیل و تفسیر وضعیت رهبری آموزشی مدارس ایران بر مبنای پژوهش های صورت گرفته داخلی و اسناد بالادستی می باشد. نتایج تحلیلی در جداول ۱ و ۲ نشان داده شده است.

4 Magiran  
5 Noormags  
6 Sid  
7 Civilica  
8 Ensani  
9 Irandoc  
10 Elmnt

جدول ۱: نتایج تحلیل وضعیت موجود رهبری آموزشی مدارس ایران بر اساس پژوهش‌ها

ابعاد	ویژگی‌ها	منابع
مدیریت و بهبود سازمانی	افزایش تعهد و توسعه سازمانی و رضایت شغلی معلمان و کارکنان	رسولی، نیک پی و فرح بخش (۱۳۹۶): حیدرزادگان، کاظمی و صنعتی زاده (۱۳۹۱)؛ کرد (۱۳۹۰)؛ پاداش و گل پرور (۱۳۸۹).
	افزایش اثربخشی در مدارس	امجد زبردست، غلامی، نعمتی (۱۳۹۴)
	یادگیری سازمانی	میرکمالی، دماوندی، الزامی (۱۳۹۴)؛ عسگری، زارع پور، نصیرآبادی و رزاقی (۱۳۹۳)؛ خورشید و پاشازاده (۱۳۹۳)؛ قنبری و اسکندری (۱۳۹۲)؛
	مدیریت تعارض مدیران	کریمی و شش پری (۱۳۹۱)
	افزایش روحیه مدیران	شیرزاد کبریا و شعبانی زنگنه (۱۳۹۰)
	افزایش موفقیت و پیشرفت دانش آموزان	بهنام (۱۳۹۰)
پیشرفت فردی و توسعه آموزشی	افزایش خلاقیت و نوآوری معلمان و کارکنان	قره خانی، الیاسی و فولادی حیدرلو (۱۳۹۲)؛ آقاجانی و شوقی (۱۳۹۲)؛ پاداش و گل پرور (۱۳۸۹)؛ غفوری، گنجوی، دهقان، حسینی (۱۳۸۸)
	رابطه سبک رهبری با بهره‌وری خدمات آموزشی و ابعاد روان شناختی	بریمانی و جعفری (۱۴۰۱)؛ ادیب منش، محمدی، نوری، آلبوکردی و طاهری (۱۳۹۲)؛ شیرزاد کبریا، و شعبانی زنگنه (۱۳۹۰)
	ویژگی‌های الگوی رهبری	زارع، حسینیقلی زاده و مهram (۱۳۹۸)
الگوها و مدل‌های رهبری	الگوی فرآیندی توسعه مهارت‌های رهبران آموزشی	رنجبر، سلیمانی، شفیق زاده (۱۳۹۹)
	تبیین ابعاد رهبری سازمانی با استفاده از آموزه‌های نهج البلاغه	تاجمیر ریاحی، صفری و شاملی (۱۳۹۶)
	شناسایی الگوی رهبری آموزشی مدیران مدارس	شهرابی فراهانی، خسروی بابادی و خورشیدی (۱۳۹۹).
	طراحی مدل رهبری مدرسه اجتماعی	نوروزی‌وند و همکاران (۱۴۰۰)
	مدل سازی نقش رهبری آموزشی مدیران	زاهدبابان، کولایی، معینی کیا و رضایی شریف (۱۳۹۸)
	سبک رهبری	چراغچی (۱۴۰۲)؛ زین آبادی، بهرنگی، نوه ابراهیم و فرزاد (۱۳۸۸)
	مفهوم الگوی رهبری	زارع و همکاران (۱۳۹۶)
	الگوی رهبری مبتنی بر ارزش	رستم‌انه نجف آبادی، سادات فدوی و شاه طلبی، (۱۴۰۰).
	مدل رهبری فناورانه آموزش مجازی	ابراهیمی، حسین پورسعادت آبادی، دشمن زیاری، معظمی و میراسماعیلی (۱۴۰۱)
	تجارب معلمان از رهبری آموزشی	شفیعی سروستانی، رجایی آذرخوارانی، باس و رشیدی (۱۴۰۰)
توصیف رهبری	موانع رهبری آموزشی	همت‌یار و همکاران (۱۳۹۹)؛ حنیفی و ثانی واجارگاه، (۱۳۸۹)
	نشانه‌های یک رهبر آموزشی موفق	محمدی زاده و حسن صیف (۱۴۰۰)
	ابعاد مهارت‌های رهبران آموزشی	رنجبر و همکاران (۱۳۹۹)
	رهبری آموزشی در دوره ابتدایی	فراهانی، بابادی و خورشیدی (۱۳۹۷)
	نشانه‌های یک رهبر آموزشی موفق	مرد، زین‌آبادی، عبدالهی و آراسته (۱۳۹۶)
	منشور مسئولیت اجتماعی رهبری آموزشی	سپهوند، موسوی، کرم افروز و لایی (۱۴۰۰)
	نشانه‌های شایستگی‌های رهبری مدیران آموزشی	قوره جیلی و رحیمی (۱۴۰۰)
	سواد رهبری آموزشی	کامیاب، محمدی، جهانی، سلیمی، و شفیی سروستانی (۱۴۰۰)
	ارزیابی و رتبه بندی مولفه‌های رهبری آموزشی بر مبنای آموزه های دین اسلام	اصغری، ایمانی و صفری (۱۴۰۰)

یوسفی، زاهدباлян و معینی کیا (۱۴۰۰)	ویژگی‌های روان سنجی مقیاس رتبه بندی رهبری آموزشی مدیران
دهانی و قاسمی زاد (۱۳۹۶)	نظریات رهبری آموزشی

در تحلیل کیفی ۴۳ پژوهش داخلی مرتبط با موضوع رهبری آموزشی در سطح مدارس، نتایج حاکی از شناسایی ۲۹ ویژگی بوده که این ویژگی‌ها در ۴ بعد «مدیریت و بهبود سازمانی»، «پیشرفت فردی و توسعه آموزشی»، «الگوها و مدل‌های رهبری» و «توصیف رهبری» دسته بندی گردیدند که نتایج در جدول ۱ نشان داده شده است. بر مبنای نتایج مستخرج از پژوهش‌ها:

بعد «مدیریت و بهبود سازمانی» دارای ۴ ویژگی (افزایش تعهد سازمانی و رضایت شغلی معلمان و کارکنان، افزایش اثربخشی در مدارس، یادگیری سازمانی، مدیریت تعارض مدیران و افزایش روحیه مدیران) می باشد که این موارد مستخرج از ۱۱ پژوهش بوده است. بعد «پیشرفت فردی و توسعه آموزشی» دارای ۳ ویژگی (افزایش موفقیت و پیشرفت دانش آموزان، افزایش خلاقیت و نوآوری معلمان و کارکنان و رابطه سبک رهبری با بهره‌وری خدمات آموزشی، ابعاد روان شناختی و سازمانی) بوده که این موارد مستخرج از ۸ پژوهش می‌باشد.

بعد «الگوها و مدل‌های رهبری» دارای ۱۰ ویژگی (ویژگی‌های الگوی رهبری، الگوی فرآیندی توسعه مهارت‌های رهبران آموزشی، تبیین ابعاد رهبری سازمانی با استفاده از آموزه های نهج البلاغه، شناسایی الگوی رهبری آموزشی مدیران مدارس، طراحی مدل رهبری مدرسه اجتماعی، مدل سازی نقش رهبری آموزشی مدیران، سبک رهبری، مفهوم الگوی رهبری، الگوی رهبری مبتنی بر ارزش و مدل رهبری فناورانه آموزش مجازی) می‌باشد که این موارد مستخرج از ۱۱ پژوهش بوده است.

بعد «توصیف رهبری» دارای ۱۲ ویژگی (تجارب معلمان از رهبری آموزشی، موانع رهبری آموزشی، نشانگرهای یک رهبر آموزشی موفق، ابعاد مهارت‌های رهبران آموزشی، رهبری آموزشی در دوره ابتدایی، نشانگرهای یک رهبر آموزشی موفق، منشور مسئولیت اجتماعی رهبری آموزشی، نشانگرهای شایستگی‌های رهبری مدیران آموزشی، سواد رهبری آموزشی، ارزیابی و رتبه بندی مولفه‌های رهبری آموزشی بر مبنای آموزه‌های دین اسلام، ویژگی‌های روان سنجی مقیاس رتبه بندی رهبری آموزشی مدیران، نظریات رهبری آموزشی) است که این موارد مستخرج از ۱۳ پژوهش می‌باشد.

#### جدول ۲: نتایج تحلیل وضعیت موجود رهبری آموزشی مدارس ایران بر اساس اسناد بالادستی

مفاد	مضامین	نوع سند	اسناد بالادستی
منطبق با بند ب ماده ۹۱	اصل مدرسه محوری با تأکید بر تقویت مدارس دولتی	قانون برنامه هفتم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۲)	
منطبق با ماده ۱ بند ۳ آیین نامه انتخاب و انتصاب مدیران مدارس (مصوب جلسه ۹۹۷ جلسه شورای عالی آموزش و پرورش)	فرد واجد صلاحیتی که به‌عنوان راهبر آموزشی تربیتی، بر اساس مفاد این آیین نامه و در یک فرآیند نظام‌مند، از سوی آموزش و پرورش انتخاب و منصوب می شود و در چارچوب قوانین و مقررات مربوط و با همکاری و مشارکت سایر عوامل سهمیم و موثر، راهبری مدرسه یا مرکز را به عهده دارد.	مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش (۱۴۰۰)	
منطبق با چابستری تربیت و انواع تربیت	تعامل سازنده با متربیان در فرآیند تکوین و تعالی هویت آن‌ها / کسب شایستگی‌های لازم / نقش هدایتگرانه	فلسفه تربیت نظام آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۰)	
چشم انداز زیر نظام راهبری و مدیریت نظام تعلیم و تربیت	نظام راهبری و مدیریت آموزش و پرورش در افق ۱۴۰۴، کارآمد، اثربخش، مشارکت‌جو، یادگیرنده و آینده‌نگر در چارچوب نظام معیار اسلامی است و با استفاده بهینه از	سند تحول بنیادین (۱۳۹۰)	

	امکانات و منابع و به حداکثر رساندن بهره‌وری، ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل را افزایش می‌دهد و با بهره‌گیری از فرایندها و تأکید بر پیامدها و تنظیم تعاملات بیرونی و بهره‌مندی از عوامل محیطی؛ اهداف آموزش و پرورش را در سطوح مختلف مدیریتی با پاسخگویی به نیازهای ذینفعان درون و برون سازمانی خود در محیط‌های محلی، ملی و بین‌المللی محقق می‌سازد.	
سند برنامه درس ملی (۱۳۹۰)	مدیر رهبر برنامه درسی / مدیر زمینه ساز ارتقاء کیفیت مدرسه به مثابه کانون اصلی تربیت درآموزش و پرورش برای تحقق «مدرسه زندگی» در راستای ایجاد تمدن نوین اسلامی و تحقق جامعه عدل مهدوی (عج) که در الگویی پیشرفته و بومی، زمینه تربیت نسلی متفکر، عاقل و خلاق، مومن و خود باور، دانا و بصیر، متخلق و خود ساخته، تلاشگر، سالم و خودیادگیرنده مفتخر به ایرانی بودن، توانا در تولید علم و فناوری و وفادار به ارزش‌های اسلامی، ملی و انقلابی را فراهم می‌سازد.	منطبق با چشم انداز
سند راهبردی آموزش ابتدایی (۱۳۹۰)	ترویج مدیریت مشارکتی با فعال سازی حلقه‌های مشورتی و کارگروهی / ایجاد بستر برای توسعه مدیریت مدرسه محوری	منطبق با راهبرد ۴، راهکار ۲/۴، راهبرد ۶
نقشه‌ی جامع علمی کشور (۱۳۸۹)	طراحی ساز و کارهایی برای مسئولیت پذیری و پاسخگویی در مدیریت های آموزش و پرورش / افزایش اختیارات و مسئولیت های مدیریت مدرسه	منطبق با راهبرد کلان ۶ / اقدامات ملی ۴۵ و ۴۹
سند چشم انداز بیست ساله ایران (۱۳۸۸)	تسهیلگر فرایندهای آموزشی در جهت ارتقای سطح کیفی آموزش و پرورش یادگیرندگان در طراز سند چشم‌انداز بیست‌ساله	منطبق با بند ۱۰

## بحث و نتیجه گیری

### مرحله سوم). سطح استنتاجی:

آموزش از اهمیت بسیار زیادی در جامعه برخوردار است و در هسته یک سیستم آموزشی موفق نقش رهبری آموزشی نهفته است. رهبران آموزشی، از جمله مدیران مسئولیت شکل دادن به تجربه یادگیری برای دانش آموزان را بر عهده دارند. رهبری و راهنمایی معلمان و دانش‌آموزان نقشی اساسی در پرورش تعالی تحصیلی و رشد شخصی ایفا می‌کند. این رهبران از طریق رهبری آموزشی مؤثر، جهت‌گیری استراتژیک را ارائه می‌دهند، فرهنگ مدرسه‌ای مثبت و فراگیر را پرورش می‌دهند و بهترین شیوه‌های آموزشی را اجرا می‌کنند. با انجام این کار، آنها محیطی را ایجاد می‌کنند که یادگیری را پرورش می‌دهد، از پیشرفت دانش آموزان حمایت می‌کند و کیفیت کلی آموزش را بالا می‌برد. تأثیر رهبری آموزشی مؤثر بسیار گسترده است و فراتر از کلاس درس گسترش می‌یابد تا بر کل سیستم آموزشی و آینده دانش آموزان بی شماری تأثیر بگذارد. این پژوهش به بررسی اسناد و پژوهش‌های داخلی مرتبط با موضع رهبری آموزشی به منظور مشخص کردن وضعیت موجود رهبری آموزشی پرداخته است. با بررسی ادبیات و تجزیه و تحلیل داده‌ها، بینش‌های ارزشمندی در مورد چستی و چگونگی رهبری آموزشی به دست آمده است. این نتایج دیدگاه‌ها و تجربیات دست اولی را از اسنادی که مرجع اصلی سیاست‌گذاری‌های آموزشی هستند که به‌طور فعال در تصمیم‌گیری‌های آموزشی در مدارس درگیر هستند، ارائه کرد.

این مضامین بینش‌های ارزشمندی را در مورد شیوه‌ها و استراتژی‌های مؤثر به کار گرفته شده توسط رهبران آموزشی در ایجاد یک محیط یادگیری مساعد ارائه می‌دهند. با درک و استفاده از این بینش‌ها، رهبران آموزشی می‌توانند تصمیمات آگاهانه بگیرند، رویکردهای مبتنی بر شواهد را اجرا کنند و تغییرات مثبت را برای بهینه‌سازی تجربه یادگیری برای دانش‌آموزان ایجاد کنند. این یافته‌ها همچنین پیامدهای گسترده‌تری برای عملکرد و خطامشی رهبری آموزشی، اطلاع‌رسانی درباره توسعه برنامه‌های رهبری، ابتکارات توسعه حرفه‌ای، و سیاست‌های سازمانی دارند که مشارکت، موفقیت و رفاه کلی دانش‌آموز را در اولویت قرار می‌دهند. علاوه بر این، این تحقیق نیاز به کاوش و تحقیق بیشتر در زمینه رهبری آموزشی را برای ادامه پیشرفت درک و بکارگیری شیوه‌های رهبری مؤثر نشان می‌دهد.

نتایج تحلیلی ۸ سند بالادستی نظام آموزش و پرورش ایران در جدول ۲ نشان داده شده است. بر مبنای تحلیل کیفی اسناد مذکور می‌توان گفت که قانون برنامه هفتم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۲) بر اصل مدرسه محوری تاکید دارد. مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش (۱۴۰۰) مدیر را به‌عنوان راهبر آموزشی-تربیتی تلقی می‌نماید. فلسفه تربیت نظام آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۰) نقش هدایتگرانه برای مدیر قایل است. سند تحول بنیادین (۱۳۹۰) یک زیر نظام تحت عنوان راهبری و مدیریت نظام تعلیم و تربیت را مد نظر قرار داده است. در سند برنامه درس ملی (۱۳۹۰) مدیر در نقش رهبر برنامه‌ی درسی است. سند راهبردی آموزش ابتدایی (۱۳۹۰) بر مدیریت مدرسه محور و مشارکتی تاکید دارد. نقشه‌ی جامع علمی کشور (۱۳۸۹) به دنبال مسئولیت‌پذیری و افزایش اختیارات مدیر مدرسه است و سند چشم‌انداز بیست ساله ایران (۱۳۸۸) نیز تسهیلگری فرایند آموزشی-تربیتی را مد نظر قرار داده است.

در راستای نتایج سطح تفسیری و جهت پاسخگویی به سوال پژوهش می‌توان نتایج را از دو منظر نتیجه‌گیری نمود.

**از منظر پژوهش‌ها:** در این بخش موارد زیادی برای باز و نقد کردن وجود دارد، اولاً، کسانی که در زمینه رهبری آموزشی تحقیق کرده‌اند، توجه تجربی را به «چگونگی انجام رهبری» معطوف کرده‌اند. هر عمل رهبری باید در چارچوب زمینه‌ای و فرهنگی آن مورد بررسی قرار گیرد تا بتوان آن عمل را درک و چگونگی تعامل و عملکرد منابع متعدد تأثیر را درک کرد. کار تجربی قابل توجهی در مورد رهبری به طور کلی انجام شده است. با این حال، بدنه تحقیقات در مورد تحقق رهبری آموزشی به وجه اساسی یا معتبر در مقالات منعکس نشده است. جالب است که این مقالات به طور منظم به این موضوع که آنچه در مدارس در حال اجرا و عملیاتی شدن است آیا رهبری آموزشی است یا مدیریت آموزشی؟ توجهی نکرده و این موضوع که آیا بین این دو مفهوم چه تفاوتی وجود دارد و یا شرایط لازم برای اجرای رهبری آموزشی چه چیزهایی هستند، نادیده گرفته شده است. البته کاملاً ممکن است این گزاره که «رهبری آموزشی برای مدارس یک ضرورت است» یک موضع ایدئولوژیک، هدف نظری یا یک چالش وجودی با هدف تکان دادن جامعه رهبری آموزشی باشد. نقد در هر زمینه تحقیقاتی امری عادی است، و هر چند وقت یکبار از آن استقبال می‌شود، این امر تفکر جدیدی ایجاد می‌کند.

آنچه که در پژوهش‌های صورت گرفته داخلی مد نظر قرار گرفته شده است در ۴ بعد خلاصه می‌گردد. برخی از پژوهش‌ها صرفاً بر نقش رهبری آموزشی و تأثیر آن در بهبود مدیریت و سازمان مدرسه تمرکز نموده‌اند. تعدادی از آن‌ها نیز به دنبال بررسی تأثیر رهبری آموزشی بر پیشرفت فردی مدیر، کارکنان و دانش‌آموزان بوده و نقش آن را بر توسعه کیفی سطح آموزش مد نظر قرار داده‌اند. در برخی دیگر بررسی انواع الگوها و مدل‌های رهبری آموزشی را به اشکال مختلف در کانون توجه خود قرار داده‌اند. همچنین در تعداد دیگری از مطالعات داخلی صورت گرفته در این زمینه، شناسایی شاخص‌ها و نشانگرهای رهبری آموزشی در سطح مدارس ملحوظ گردیده است. بنابراین در یک نگاه کلی می‌توان اذعان نمود که در حوزه‌ی پژوهش‌های داخلی در شرایط موجود، موضوع «بسترهای رهبری آموزشی در ابعاد مختلف و چگونگی گذار از مدیریت آموزشی به سطح رهبری آموزشی» بر اساس شرایط و اقتضائات فعلی نظام آموزش و پرورش ایران مغفول مانده است.

شواهد مربوط به رهبری را می‌توان در زمینه‌های مختلف تحقیقاتی، رشته‌های دانشگاهی و حوزه‌های حرفه‌ای عملی یافت. بدیهی است که این را نمی‌توان به طور دقیق در چند پاراگراف یا صفحه خلاصه کرد، بنابراین هدف این پژوهش ارائه خلاصه‌ای بر اساس شواهد، اسناد و پژوهش‌های داخلی در مورد رهبری آموزشی مدارس است، با در نظر گرفتن اینکه پایگاه دانش عظیمی وجود دارد که سایر زمینه‌ها را در بر می‌گیرد. نگاهی به پایگاه شواهد گسترده در مورد رهبری آموزشی بر اهمیت آن به‌عنوان یک کاتالیزور برای تغییر و بهبود تاکید می‌کند. این

نشان می‌دهد که رهبری اهرم کلیدی در عملکرد سازمانی صرف نظر از بخش یا زمینه است. از نظر رهبری مدرسه، ادبیات چرخش مدرسه بر محوریت رهبری در تأمین و حفظ تغییرات سازمانی تأکید دارد. رابطه‌ای قوی بین رهبری مؤثر مدرسه و عملکرد سازمانی نشان داده شده است. Leithwood, Harris, and Hopkins (۲۰۲۰) خاطر نشان می‌کنند که "رهبری مدرسه، آموزش و یادگیری را به طور غیرمستقیم و قوی‌تر، با بهبود وضعیت مهم کلاس درس و شرایط مدرسه که موفقیت دانش آموزان را در مدرسه افزایش می‌دهد، بهبود می‌بخشد." بنابراین، در بهبود نتایج سازمانی، نقش اصلی رهبر مدرسه ایجاد شرایط مثبت در سطح مدرسه و کلاس است تا یادگیری شکوفا شود. مدیریت و بهبود سازمانی به فرآیندها و رویکردهایی اشاره دارد که به منظور افزایش عملکرد و کیفیت کار در سازمان‌ها انجام می‌شود. این فرآیندها و رویکردها به منظور ایجاد تعهد سازمانی بیشتر و رضایت شغلی معلمان و کارکنان، افزایش اثربخشی در مدارس، ترویج یادگیری سازمانی، مدیریت تعارض مدیران و افزایش روحیه مدیران انجام می‌شود. برای مثال، افزایش تعهد سازمانی و رضایت شغلی معلمان و کارکنان با استفاده از رویکردهای مدیریت و بهبود سازمانی می‌تواند بهبود محیط کار، ارتقاء سیاست‌ها و فرآیندهای منابع انسانی، ایجاد فرصت‌های توسعه حرفه‌ای و ایجاد ارتباطات مؤثر با کارکنان را شامل شود (Heydarzadegan et al, Rasouli et al, 2016). همچنین، افزایش اثربخشی در مدارس از طریق مدیریت و بهبود سازمانی ممکن است شامل بهبود فرآیندهای آموزشی، ارتقاء توانمندی‌های مدیران و معلمان، بهینه‌سازی منابع مالی و فیزیکی، و ارائه خدمات بهتر به دانش‌آموزان و اولیاء تحت پوشش باشد (Zebardast et al, 2014).

#### از منظر اسناد:

بر مبنای تحلیل‌های صورت گرفته در اسناد بالادستی می‌توان گفت که به جز در سند تحول بنیادین (۱۳۹۰) در سایر اسناد موضوع رهبری آموزشی به صورت تلویحی و ضمنی، در قالب مضامینی همچون «مدیریت مدرسه محور»، «مدیریت مشارکتی»، «مدرسه محوری»، «راهبری برنامه درسی»، «هدایت‌گری» و «تسهیل‌گری» مورد توجه قرار گرفته است.

سند تحول بنیادین (۱۳۹۰) در حال حاضر، مبنای کلی سیاست‌ها و برنامه‌ها در آموزش و پرورش است، که متشکل از ۶ زیر نظام و ۱۳۱ راهکار می‌باشد. در این میان ۱ زیر نظام با ۳۷ راهکار به مقوله‌ی راهبری و مدیریت تربیتی به صورت اختصاصی توجه نموده است. در راستای تأکیدات این سند، می‌بایست تحولاتی در مولفه‌های مختلف نظام تعلیم و تربیت از جمله «مدیریت مدارس» به عمل آید. وضع موجود مدیریت بر مبنای «تمرکز گرایی و جنبه‌ی اداره‌ی مالی و اداری» است و باید به سمت «رهبری آموزشی-تربیتی» حرکت نماید. بنابراین، «مدیریت به مثابه جایگاه» باید به «رهبر آموزشی به عنوان فعالیت»؛ «مدیریت به مثابه مسئله شخصی» به «گروهی با مسئولیت مشترک»؛ «مدیریت به مثابه فردی با مهارت‌های عمومی» به «رهبری با هدف در زمینه خاص» و «مدیریت به مثابه کارپرداز و خدمات» به «رهبری با تدوین خط مشی‌ها و سیاست گذاری‌ها» تغییر کند. از این رو، در یک چرخش تحول آفرین، جایگاه مدیران مدارس از نقشی «مدیریتی» به نقش «رهبری آموزشی» تغییر می‌یابد.

علیرغم تأکیدات این سند و آرایه ۳۷ راهکار در زیر نظام اختصاصی راهبری و مدیریت که شامل راهکارهای ۳-۳، ۳-۵، ۳-۷، ۴-۱، ۴-۲، ۴-۳، ۴-۴، ۵-۱، ۵-۲، ۵-۳، ۶-۴، ۷-۱، ۷-۲، ۸-۱، ۸-۳، ۸-۴، ۸-۸، ۸-۹، ۹-۱، ۹-۴، ۹-۹، ۱۱-۱۲، ۱۳-۱، ۱۳-۲، ۱۳-۶، ۱۵-۶، ۱۷-۴، ۱۸-۱، ۱۸-۵، ۱۹-۳، ۱۹-۴، ۲۰-۷، ۲۱-۳، ۲۱-۴، ۲۱-۷، ۲۱-۱۰، ۲۱-۱، ۲۲-۵، ۲۲-۶ و ۲۲-۶ می‌باشند، هیچ یک از این راهکارها، چهارچوب مشخص و عملیاتی برای تغییرات و چرخش تحول آفرین از نقش «مدیر» به «رهبری آموزشی» و یا بسترهای لازم برای گذار از این موضوع مهم نپرداخته است.

این مطالعه نشان داد که چشم انداز روشن و فرآیند تعیین هدف، رهبری آموزشی، همکاری و فرهنگ مدرسه مثبت از عوامل ضروری برای دستیابی به نتایج یادگیری مثبت هستند. رهبران آموزشی مؤثر، ذینفعان را الهام می‌بخشند و برانگیخته می‌کنند، انتظارات بالایی دارند، همکاری و تصمیم‌گیری مشترک را ترویج می‌کنند و محیط‌های فراگیر و حمایتی ایجاد می‌کنند. یافته‌های این مطالعه پیامدهای قابل توجهی برای عملکرد و سیاست‌گذاری رهبری آموزشی دارد. مسئولان و برنامه‌ریزان آموزشی می‌توانند از این بینش‌ها برای شکل دادن به تحقق رویکردهای رهبری، تمرکز بر همسویی اهداف، ارتقای تعالی آموزشی، تقویت همکاری و ایجاد فرهنگ مدرسه‌ای مثبت و فراگیر

استفاده کنند. سیاستگذاران می‌توانند این یافته‌ها را هنگام توسعه سیاست‌های آموزشی که از شیوه‌های رهبری مؤثر حمایت می‌کنند و نتایج یادگیری مثبت را ارتقا می‌دهند، در نظر بگیرند.

### پیشنهاد‌های کاربردی پژوهش

رهبری آموزشی نقش مهمی در بهبود تجربه یادگیری دانش آموزان از طریق اجرای استراتژی‌ها و شیوه‌های مختلف ایفا می‌کند. یکی از استراتژی‌های کلیدی، ارتقای محیط‌های یادگیری مشارکتی است که در آن رهبران آموزشی همکاری و کار گروهی را در بین دانش‌آموزان تشویق می‌کنند. با تقویت همکاری، دانش‌آموزان یاد می‌گیرند که با هم کار کنند، ایده‌ها را تبادل کنند و از دیدگاه‌های گوناگون بهره ببرند و درک و تعامل خود را با موضوع مورد نظر افزایش دهند.

بر اساس این یافته‌ها پیشنهاد می‌شود مسئولان، برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران نظام آموزشی ایران موارد ذیل را مدنظر قرار دهند:

- ✓ بازنگری در ساختار متمرکز آموزشی کشور و حرکت به سوی تمرکز زدایی با توجه به تنوع فرهنگی، قومی و جغرافیایی، در قالب یک برنامه جامع و فراگیر و حرکت به سمت استقلال عمل و دادن آزادی و اختیار بیشتر به مدیران و مربیان برای سیاست گذاری، برنامه ریزی و انتخاب محتوای آموزشی.
- ✓ تمرکز بر استانداردسازی رهبری آموزشی و تعیین یک نهاد خارجی برای سنجش و ارزیابی این معیارها برای پذیرش متقاضیان
- ✓ طراحی دستوالعملی خاص برای انتخاب مدیران مدارس به عنوان رهبران آموزشی و برنامه‌های عملیاتی برای توانمند کردن آن‌ها
- ✓ طراحی و ایجاد یک رشته دانشگاهی تحت عنوان رهبری آموزشی برای مدیران، معاونان، روسای ادارات، معلمان با تجربه و کسانی که می‌خواهند شغل رهبری و مدیریت مدرسه را در جامعه عملی دنبال کنند
- ✓ توسعه حرفه‌ای برای مدیران مدارس در صحنه آموزشی در حال تغییر امروز، دیگر یک امر تجملی و ظاهری نیست. مسئولان، سیاست‌گذاران و دانشگاه‌ها این نیاز را باید درک کنند و یک بخش توسعه حرفه‌ای قوی را در برنامه آموزش در رهبری و مدیریت مدارس ایجاد کنند
- ✓ یکی از راه‌هایی که رهبران آموزشی می‌توانند همکاری را تقویت کنند، ایجاد بسترها و ساختارهایی است که ارتباطات و کار گروهی را تسهیل می‌کند. این می‌تواند شامل جلسات منظم مدیران مدارس، جوامع یادگیری حرفه‌ای یا پلتفرم‌های مجازی برای به اشتراک گذاری منابع و ایده‌ها باشد. با تشویق همکاری، مدیران به عنوان رهبران مدارس می‌توانند در بحث‌های معنادار شرکت کنند، در توسعه برنامه درسی همکاری کنند و شیوه‌های آموزشی موفق را به اشتراک بگذارند. فرصت‌های توسعه حرفه‌ای برای مدیران مدارس بسیار مهم است تا به طور مداوم مهارت‌های خود را افزایش دهند و با آخرین رویکردهای پژوهشی و آموزشی به‌روز بمانند. مسئولان و سیاست‌گذاران می‌توانند کارگاه‌ها، سمینارها و کنفرانس‌هایی را برای رهبران مدارس سازماندهی کنند که به موضوعات مرتبط می‌پردازد و فرصت‌هایی را برای آنها فراهم می‌کند تا از کارشناسان، متخصصان و هم‌تایان خود بیاموزند. این فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای باید متناسب با نیازها و علایق خاص مدیران باشد و به آن‌ها اجازه دهد تا به طور حرفه‌ای رشد کنند و دانش و مهارت‌های جدید را در مدارس خود به کار ببرند

یافته‌های این پژوهش به سیاست‌گذاران، قانونگذاران و مسئولان عالی آموزشی کمک می‌کند تا با توجه به وضعیت موجود رهبری آموزشی براساس پژوهش‌های انجام شده و اسناد بالادستی که مرجع اصلی تصمیم‌گیری هستند، سیاست‌هایی را برای گذار از مدیریت آموزشی به رهبری آموزشی و تحقق این امر مهم با توجه به زمینه‌ها و شرایط داخلی اتخاذ نمایند.

### ملاحظات اخلاق

تمامی اصول اخلاقی در این مقاله در نظر گرفته شده است.

### حامی مالی

این مقاله هیچگونه حامی مالی نداشته است.

### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

## References

- Adams, D., Kutty, G. R., & Zabidi, Z. M. (2017). Educational leadership for the 21st century. *International Online Journal of Educational Leadership*, 1(1), 1-4. <https://doi.org/10.22452//iojel.vol1no1.1>
- Adib Manesh, M., Mohammadi, Z., Nouri, Ab., Albukardi, S., & Taheri, M. (2014). The relationship between the big five factors of personality and leadership style with the effectiveness of educational services of school principals. *Psychological Studies*, 9(2), 83-101. (In Persian).
- Asghari, A., Imani, M.N., & Safari, M. (2022). Evaluation and ranking of educational leadership components based on Islamic teachings. *Development of Jundishapour Education*, 12, 314-326. <https://doi.org/10.22118/edc.2021.263538.1658>. (In Persian).
- Altun, B., & Yengin Sarpkaya, P. (2020). The actors of teacher supervision. *Journal of Human Sciences*, 17(1), 284-303. {doi:[10.14687/jhs.v17i1.5880](https://doi.org/10.14687/jhs.v17i1.5880)}.
- Alaghband, A. (2018). *The basics of educational management*. Ravan publication. (Persian).
- Approvals of the Supreme Council of Education (2021). Tehran: Secretariat of the Supreme Council of Education. (In Persian).
- Al-Mahdy, Y. F. H., Emam, M. M., & Hallinger, P. (2018). Assessing the contribution of principal instructional leadership and collective teacher efficacy to teacher commitment in Oman. *Teaching and Teacher Education: An International Journal of Research and Studies*, 69(1), 191-201. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.10.007>.
- Abbaszadeh, Z. (2012). Investigating the educational leader's behavior component from the perspective of Imam Khomeini (RA), collection of articles of the National Conference of Islamic Approach in Education Management, *Innovations and Successful Experiences of School Principals*, Tehran. (In Persian).
- Bush, T. (2008). From Management to Leadership: Semantic or Meaningful Change? *Educational Management, Administration and Leadership*, 36(2), 271-288.
- Booth, K. (2023). Establishing a Student-Centered Culture: A Case Study Identifying Leadership Skills of Exemplary School Principals., California School of Education. Doctoral Dissertation, University of Massachusetts Global A Private Nonprofit Affiliate of the University of Massachusetts Irvine. ProQuest Dissertations & Theses.
- Bush, T. (2013). Leadership development for school principals: Specialized preparation or post-hoc repair? *Leadership & Educational Management Administration*, 41(3), 253-263. [Doi:10.1177%2F1741143213477065](https://doi.org/10.1177/1741143213477065)
- Brimani, A., Jafari, A. (2022). The relationship between spiritual leadership of school principals and educational performance with the mediating role of organizational optimism in primary school teachers.

*Organizational Training Management*, 11(1), 137-153. {<http://dx.doi.org/10.52547/meo.11.1.137>}. (In Persian).

Bada, H. A., Tengku Ariffin, T. F., & Nordin, H. B. (2020). The Effectiveness of Teachers in Nigerian Secondary Schools: The Role of Instructional Leadership of Principals. *International Journal of Leadership in Education*, 1-28. {<http://dx.doi.org/10.1080/13603124.2020.1811899>}.

Chiragchi, A. (2023). Investigating effective leadership styles in educational management. International Conference on Management and Human Sciences Research in Iran. (In Persian).

Comprehensive scientific map of the country. (2010). Tehran: Government information base. (In Persian).

Demircioglu M A, Chowdhury F. (2020). Entrepreneurship in public organizations: the role of leadership behavior. *Small Business Economics*, 1-17. {[doi: 10.1007/s11187-020-00328-w](https://doi.org/10.1007/s11187-020-00328-w)}.

Document of the strategic plan of the deputy of primary education. (2012). Tehran: Advertising Second. (In Persian).

Dehani, I., & Ghasemzad, A7. (2017). New theories of leadership in educational management. Conference of modern researches of Iran and the world in management, economics, accounting and humanities. (In Persian).

Elo, J., & Uljens, M. (2022). Theorising pedagogical dimensions of higher education leadership: A non-affirmative approach. *Higher Education*, 85, 1281. <https://doi.org/10.1007/s10734-022-00890-0>.

Ebrahimi, M., Hossein Poursadatabadi, J., Dushman Ziari, E., Moazzami, M., & Mirasmali, B.S. (2022). Presenting the technological leadership model of virtual education in line with the advancement of elementary school educational programs. *Critical Research Journal of Humanities Texts and Programs*, 22(9), 389-411. {<https://doi.org/10.30465/crtls.2022.37902.2339>}. (In Persian).

English, F., Papa, R., Mullen, C., Crichton, T. (2018). Educational leadership in 2050. Translation: Nasser Shirbaghi. Publications of contemporary works. (In Persian).

Ezzati, M., Daylame, N., Afzali Qadir, M. (2019). Trans-role behavior in educational organizations, comparative analysis of components with an emphasis on Islamic educational teachings, *Scientific-Research Quarterly of Applied Issues in Islamic Education and Training*, 4(1), 37-60. (In Persian).

Fundamental change document in education (2012). Tehran: Secretariat of the Supreme Council of Education. (In Persian).

Fani, A. (2015). The necessity of hiring educational leadership instead of educational management, Information Newspaper, No. 234. (In Persian).

Johnson, N & Fournillier, F. (2022). Increasing diversity in leadership: perspectives of four Black women educational leaders in the context of the United States. *Journal of Educational Administration & History* 54(2):174-192. DOI:[10.1080/00220620.2021.1985976](https://doi.org/10.1080/00220620.2021.1985976).

- Jäppinen, A.-K., & Taajamo, M. (2022). Educational leadership as a process in today's changing society. In V. Wang (Ed.), *Handbook of research on educational leadership and Research Methodology*, 16–35. IGI Global. {<https://doi.org/10.4018/978-1-6684-4144-2.ch002>}.
- Hanifi, F., & Sani Wajargah, S. (2010). Investigating the level of obstacles in playing the leadership role of high school principals in Tehran from the point of view of the principals. *Educational Management Research*, 1(3), 49-70. (In Persian).
- Halligan-Rostek, A. B. (2021). The impact of elementary principal leaders on school performance in urban Pennsylvania school districts (UMI No. 28150473) [Doctoral Dissertation, Alvernia University]. ProQuest Dissertations & Theses.
- Hajkhozimeh, M., Abili, Kh., Pourkrimi, J. (2020). Presenting the model of professional development of managers of educational groups of universities and higher education institutions based on lean approach. *Journal of Educational Sciences of Shahid Chamran University of Ahvaz*, 6(1), 221-240. {DOI: [10.22055/edus.2020.32800.2996](https://doi.org/10.22055/edus.2020.32800.2996)} . (In Persian).
- Heydarzadegan, Alireza., Kazemi, Yahya., Sanetizadeh, Fatemeh. (2011). The relationship between self-control, creativity and leadership styles. *Educational psychology studies*. 9(16).
- Ghora Jili, S., & Rahimi, I. (2021). Indicators of leadership competencies of educational managers; Findings from a foundational data study. *Teacher Professional Development*, 6 (19), 79-106. (In Persian).
- Golshani, I. (2017). School principals should be educational leaders, *Shargh Newspaper*, No. 2853. (In Persian).
- Gardner-McTaggart, A. C. (2022). Educational leadership and global crises; reimagining planetary futures through social practice. *International Journal of Leadership in Education*, 25(4), 647–663.  
[doi:10.1080/13603124.2020.1811900](https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1811900).
- Kamyab, R., Mohammadi, M., Jahani, J., Salimi, Q., & Shafiei Sarostani, M. (2021). Literacy of educational leadership of school principals in the education system: a hybrid approach. *School Management* 9, 498-539. (In Persian).
- Karakose, T., Tülübas, T., & Papadakis, S. (2023). The scientific evolution of social justice leadership in education: Structural and longitudinal analysis of the existing knowledge base, 2003-2022. In *Frontiers in education* (8), Article 1139648. Frontiers. {<http://dx.doi.org/10.3389/feduc.2023.1139648>}.
- Karakose, T., Papadakis, S., Tülübas, T., & Polat, H. (2022). Understanding the intellectual structure and evolution of distributed leadership in schools: A science mapping-based bibliometric analysis. *Sustainability*, 14(24), Article 16779. {<http://dx.doi.org/10.3390/su142416779>}.
- Kim, T. E., Sydnese, A. K., & Batalden, B. M. (2021). Development and validation of a safety leadership Self-Efficacy Scale (SLSES) in maritime context. *Safety Science*, 134, 105031.  
[doi:10.1016/j.ssci.2020.105031](https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.105031).

- Kamal, A., Mahmood, Z., & Ishraq, M. (2020). Impact of School Leadership on Students Personality Development. *Journal of Education & Social Research*, 3(2), 42-49. {doi:10.36902/sjesr-vol3-iss2-2020(42-49)}.
- Kovalainen, M. T. (2020). Pedagoginen johtajuus ja sen vaje yleissivistävän perusopetuksen järjestelmäjäsysteemitason muutoksessa [Pedagogical leadership and its inadequacy in organizational and systemic change in basic education]. (Jyväskylä studies in education, psychology and social research, Vol. 257). University of Jyväskylä. { http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8243-0}.
- Liu, Z., Riggio, R. E., Reichard, R. J., & Walker, D. O. (2022). Everyday leadership: The construct, its validation, and developmental antecedents. *International Leadership Journal*, 14(1), 3-35.
- Leithwood, K. (2021). A review of evidence about equitable school leadership. *Education Sciences*, 11(377), 1-49. {https://doi.org/10.3390/educsci11080377}.
- Leithwood, K., A. Harris, and D. Hopkins. (2020). Seven Strong Claims about Successful School Leadership Revisited. *School Leadership & Management* 40 (1): 5-22. {https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077}.
- Law of the 7th Economic, Social and Cultural Development Program of the Islamic Republic of Iran (2023). Tehran: Deputy of Research, Compilation and Revision of Laws and Regulations. (In Persian).
- Nguyen, D., Ng, D., Luo, W., & Mansor, S. (2020). Exploring the relationships between instructional leadership and teacher competences: Singapore primary school teachers' perceptions. *International Journal of Leadership in Education*, 1-22. {https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1731765}.
- Noori, A. Q. (2021). Students' experiences of their leadership development through the leadership subject taught in Universiti Teknologi Malaysia. *Journal of World Englishes and Educational Practices (JWEEP)*, 3(8), 1-9. {https://doi.org/10.32996/jwEEP.2021.3.8.1}.
- National curriculum document of the Islamic Republic of Iran (2012). Tehran: National Curriculum Production Plan Secretariat. (In Persian).
- Naz, F., & Rashid, S. (2021). Effective instructional leadership can enhance teachers' motivation and improve students' learning outcomes. *Sir Syed Journal of Education & Social Research*, 4(1), 477-485.
- Northouse, P. G. (2020). Introduction to leadership: Concepts and practice. SAGE {https://doi.org/10.36902/sjesr-vol4-iss1-2021(477-485)}.
- Normand, R., Moos, L., Liu, M., & Tulowitzki, P. (2021). An international comparison of cultural and social foundations of educational leadership. In R. Normand, L. Moos, M. Liu & P. Tulowitzki (Eds.), The cultural and social foundations on educational leadership. *An international Comparison* , 3-21). Springer.
- Nasiri Walik Bani, FS ., Saki, J. (2016). Comparing the performance of post-graduate education managers in educational management with the performance of post-graduate education managers in other fields

(case study: school principals in Hamadan province). *New researches in management and accounting*, (3), 171-163. {<https://dx.doi.org/10.30495/jedu.2021.24977.5155>}. (In Persian).

Macleod, J. (2001). *Qualitative Research in psychology*. London. Thousand oaks.

Mard, S M., Zain Abadi, HR, Abdulahi, B., Arasteh, HR. (2017). Indicators of a successful educational leader; Findings of a phenomenological study. *School Management*, 5(2), {109-128. 10.22098/AEL.2021.1540}. (In Persian).

Pont, B. (2021). A literature review of school leadership policy reforms. *European Journal of Education*, 55(2), 154-168. {<https://doi.org/10.1111/ejed.12398>}.

Risku, M. & Alava, J. (2021). Koulunpidosta koulutusjohtamiseen [From school keeping into educational leadership]. In A-S. Holappa, A. Hyyryläinen, P. Kola-Torvinen, S. Korva & , A-S.

Rostamane Najafabadi, N., Sadat Fadavi, M., & Shah Talabi, B. (2021). Development of a value-based leadership model based on the fundamental transformation document and the national curriculum document in Iran's education. *Sociology of Education*, 8, 166-177. {[10.22034/ijes.2021.540897.1176](https://doi.org/10.22034/ijes.2021.540897.1176)}. (In Persian).

Rasouli, Samaneh., Nikpi, Iraj., Farah Bakhsh, Saeed. (2016). The effect of managers' distributive leadership on teachers' organizational commitment through the mediation of organizational self-esteem. *Management and planning in educational systems*, 10(1), 132-

Sephond, A., Mousavi, F., Karam Afrooz, M J., & Lai, Sosan. (2021). Phenomenological study of social responsibility charter of educational leadership in school. *Management Studies on Police Training*, 14(55 (55)), 45-72. {<https://dx.doi.org/10.22034/mape.2022.209781.1119>}. (In Persian).

Shafiei Sarostani, M., Rajaei Azarkharani, A., & Rashidi, F. (2021). A visual analysis of teachers' perceptions and lived experiences of educational leadership. *School management*. (In Persian).

Shirzadkobria, B., & Shabani Zanganeh, F. (2012). Investigating the relationship between the leadership style of the senior managers of the educational districts of Tehran and the morale of the managers of public middle schools for girls. *Educational Management Research*, 2(4), 105-124. (In Persian).

Terblanche, L. S. & Borchers, M. (2018). Managing workplace violence in a public hospital: A South African case study. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 33(2), 116-134. {[doi: 10.1080/15555240.2018.1464931](https://doi.org/10.1080/15555240.2018.1464931)}.

Tajmir Riahi, J., Safari, A., Shamli, N. (2017). Explaining the dimensions of organizational leadership based on the value system of Islam using the teachings of Nahj al-Balagha. *Islamic Management*, 25, 254-235. (In Persian).

The twenty-year vision document of the Islamic Republic of Iran (2010). Tehran: Government information base. (In Persian).

- The educational philosophy of the education system of the Islamic Republic of Iran. (2012). Ministry of Education: Executive Secretariat of the Fundamental Transformation of Education Headquarters. (In Persian).
- Tipsrirach, P; Thacha, W; Chusorn, P. (2021). The Structural Model of Indicators of Educational Leadership for Primary School Principals. *Education Quarterly Reviews*, 4(1), 221-234. [<http://dx.doi.org/10.31014/aior.1993.04.01.189>].
- Ucar, R; Dalgic, S. (2021). Relationship between School Principals' Strategic Leadership Characteristics and School Teachers' Organizational Commitment Levels. *Eurasian Journal of Educational Research*, 12, 91-105. [<http://dx.doi.org/10.14689/ejer.2021.91.6>].
- White, L. (2021). Practicing effective instructional leadership as a school principal. *BU Journal of Graduate Studies in Education*, 13(2), 52-55.
- Zahidbablan, A., Kolayi, Q., Moinikia, M., & Rezaei Sharif, A. (2019). Modeling the role of principals' educational leadership through school culture in teachers' career enthusiasm. *A new approach in educational management*, 10(3), 1-23. (In Persian).
- Zain Abadi, HR., Behrangi, MR., Grandson, I., Farzad, W A. (2010). Effective leadership styles for today's school principals: Transition from instructional leadership to transformational leadership. *Research in education issues*, 2(2), 135-184. (In Persian).
- Yousefi, A., Zahidbablan, A., & Moinikia, M. (2021). Investigating the psychometric properties of Principals' Educational Leadership Rating Scale (PIMRS-22). *School Management*, 9, 337-358. (In Persian).
- Zare, S., Hossein Qolizadeh, R., & Behrouz, M. (2017). The concept of educational leadership model and its scope in the field of educational management, International Congress on the Improvement of Management and Educational System of Iran, Tehran, Datis Development Conference Center. (In Persian).
- Zebardast, Mohammad Amjad., Gholami, Khalil., Nemati, Somia. (2014). The effect of principals' distributive leadership style on school effectiveness through the mediation of teachers' motivation and their academic optimism at the level of secondary schools in Sanandaj: presenting a model. *Research in school and virtual learning*. 2(7).
- Zandi K., Sadeghi S. (2024). The Model of Learning-Centered Leadership in Iran's Elementary Schools. *Journal of Applied Educational Leadership*, 5(2), 1-16. [<http://dx.doi.org/10.22098/AEL.2023.13073.1291>]. (In Persian).