Rezazadeh *Scholarship in Educational Leadership and Management Journal* (SELMJ) (2024) 1:2

Scholarship in Educational Leadership and Management Journal (SELMJ)

Original Article **ISSN (Online): 7051-3060**

Lead for Learning

(Global Education Monitoring Report 2024-2025)

Mohsen Rezazadeh [1*]

* Correspondence:
mohsen_rezazadeh_edu@yahoo.com

1. Educational Planner and Educational Consultant at the National Organization for the Development of Brilliant Talents in Tehran, Iran

Received: 26 September 2024

Revision: 29 October 2024

Accepted: 13 December 2024

Published online: 20 December 2024

Abstract

The present article provides a brief overview of the latest Global Education Monitoring Report titled Leadership in Education: Leading for Learning. The report emphasizes the significant role of leadership in education, highlighting the necessity of strong leaders to drive the transformation of institutions, systems, and societies toward improvement. Strong leaders collaborate with their colleagues to achieve common goals. At the school level, these leaders are the school principals, who carry all the responsibilities of the school. At the system level, the leaders are government employees who serve as district officials, inspectors, or planners. At the societal level, these leaders include political figures and a wide range of people, from unions and researchers to civil society and media, who contribute to shaping the goals of education.

This report, specifically titled Leading for Learning, argues that educational leaders are not merely administrators, but change agents who need time, trust, and support to focus on setting a vision and developing the people they serve and work with. It calls for investment in and empowerment of school leaders and systems, advocating for fair recruitment processes and growth opportunities that recognize the full roles of leaders. Moreover, leadership achieves the best results when its principles are shared at smaller scales, empowering others to lead in their roles.

The report stresses that there is no single leadership style that works universally, acknowledging that leadership styles vary, which is entirely natural. However, all research indicates a vital need for strong leaders to continuously improve the quality of education. School leaders consist of teachers who strive solely to improve student outcomes, while key leaders include policymakers who have a significant impact on setting national priorities for equitable and inclusive education.

Keyword: Global Education Monitoring Report, Educational Leadership, School Leadership, System Leadership, Leading for Learning.

This work is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International. To view a copy of this license, visit https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

Rezazadeh *Scholarship in Educational Leadership and Management Journal* (SELMJ) (2024) 1:2

Scholarship in Educational Leadership and Management Journal (SELMJ)

Original Article

شاپای الکترونیکی: ۳۰۶۰-۷۰۵۱

از رهبری آموزشی تا رهبری برای یادگیری

(گزارش پایش آموزش و پرورش جهانی ۲۰۲۵- ۲۰۲۴)

محسن رضازاده[1]*

* نویسنده مسئول:
mohsen_rezazadeh_edu@yahoo.com

۱. برنامه ریز آموزشی و مشاور تحصیلی مجموعه مدارس سمپاد تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۵ مهر ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۸ آبان ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۲۳ آذر ۱۴۰۳

تاریخ انتشار: ۳۰ آذر ۱۴۰۳

این نشریه توسط انتشارات آکادمی علوم منتشر می‌گردد.

چکیده:

مقاله حاضر، مروری اجمالی بر آخرین **گزارش پایش آموزش و پرورش جهانی**[1]، **تحت عنوان رهبری در آموزش و پرورش با تاکید بر رهبری برای یادگیری**[2] است. در این گزارش تاکید شده است که رهبری در آموزش و پرورش، اهمیت زیادی دارد. وجود **رهبرانِ قوی** برای کمک به تغییر مؤسسات، سیستم‌ها و جوامع به سمت بهتر شدن، ضروری است. **رهبرانِ قوی** با دیگر همکاران، همیاری می‌کنند تا به اهداف مشترک دست یابند. **در سطح مدرسه‌ای**، رهبران همان **مدیران مدارس** هستند، و همه **مسئولیت‌های مدرسه‌ای** به دوش آن‌ها است. **در سطح سیستم**، رهبران، **کارمندان دولتی** هستند که به عنوان مقامات ناحیه‌ای، ناظران یا برنامه‌ریزان فعالیت می‌کنند. **در سطح اجتماعی**، آنها رهبران سیاسی و طیف وسیعی از افراد، اعم از اتحادیه‌ها و پژوهشگران گرفته تا جامعه مدنی و رسانه‌ها هستند که به شکل‌دهی اهداف آموزش و پرورش کمک می‌کنند. این گزارش که به طور ویژه **"رهبری برای یادگیری"** نام دارد، استدلال می‌کند که **رهبران آموزشی**، تنها و صرفا چیزی در حد یک مدیر نیستند، بلکه آن‌ها **عاملان تغییر** هستند که به زمان، اعتماد و حمایت نیاز دارند تا بر تنظیم یک چشم‌انداز و توسعه افرادی که خدمت می‌کنند و با آن‌ها کار می‌کنند، تمرکز کنند. این گزارش خواستار سرمایه‌گذاری و توانمندسازی رهبران مدارس و سیستم‌ها است. باید فرایندهای استخدام منصفانه و فرصت‌های رشد وجود داشته باشد که نقش‌های کامل رهبران را به رسمیت بشناسد. همچنین، **رهبری** زمانی بهترین نتیجه را می‌دهد که اصل آن در مقیاس کوچک‌تر به اشتراک گذاشته شود و دیگران را توانمند سازد تا در نقش‌های خود رهبری کنند. در این گزارش تاکید شده است که هیچ **سبک رهبری** واحدی وجود ندارد که کارساز باشد. این به این معنی است که سبک‌ها متفاوت هستند و این کاملاً طبیعی است. با این حال، تمام تحقیقات نشان می‌دهند که نیاز حیاتی به رهبران قوی برای بهبود مستمر کیفیت آموزش وجود دارد. **رهبران مدارس**، از معلمانی تشکیل شده است که تنها برای تغییر نتایج دانش‌آموزان تلاش می‌کنند این در حالی است که **رهبران اصلی**، سیاست‌مدارانی هستند که تأثیر زیادی در تعیین اولویت‌های ملّی برای آموزش عادلانه و فراگیر دارند.

کلیدواژه: گزارش پایش آموزش و پرورش جهانی، رهبری آموزشی، رهبری مدرسه، رهبری سیستم، رهبری برای یادگیری.

This work is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International. To view a copy of this licens, visit https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

[1] GLOBAL EDUCATION MONITORING REPORT
[2] Leadership in education, LEAD FOR LEARNING

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

مقدمه و بیان مساله

اعلامیه اینچئون و چارچوب اقدام آن مشخص می‌کند که مأموریت گزارش پایش بر آموزش و پرورش جهانی، مکانیزم نظارت و گزارش‌دهی بر (SDG4[1]) و آموزش و پرورش در سایر اهداف توسعه پایدار (SDGs[2]) است. مسئولیت آن گزارش‌دهی در مورد اجرای استراتژی‌های ملّی و بین‌المللی برای کمک به مسئولیت‌پذیری همه شرکای مربوطه نسبت به تعهداتشان در چارچوب پیگیری و مرور کلی اهداف توسعه پایدار است. این گزارش توسط تیم مستقل میزبانی‌شده توسط یونسکو تهیه می‌شود. به گفته کمیسیونر اروپایی برای مشارکت‌های بین‌المللی و رئیس هیئت مشاورین این گزارش (جوتا ارپیلاینن[3]) از کلاس درس تا اتاق هیئت مدیره مدرسه، از دفاتر محلی، منطقه‌ای و ملّی تا صحنه جهانی، زنجیره ای از **رهبران آموزشی** را شکل می‌دهند و معتقد است که **ترویج همکاری در این زنجیره رهبری آموزشی**، قدرتمندترین ابزار برای دستیابی به اهداف توسعه پایدار است.

آموزش و پرورش تحول‌آفرین است، اما نیاز به اقدام رهبران سیاسی برای تبلیغ و هدایت آموزش و پرورش در جهت صحیح، همچنان حیاتی است. هزینه‌های آموزشی در بسیاری از کشورها نمی‌تواند با درخواست‌ها برای پرداخت بدهی‌ها رقابت کند؛ همچنان شکاف مالی سالانه ۱۰۰ میلیارد دلاری در ۸۰ کشور فقیر وجود دارد که باید پر شود. بدون منابع لازم، کیفیت و پرورش آسیب می‌بینند. معلمان اغلب بدون دست یافتن به آموزش لازم یا استانداردهای ملّی صلاحیت، استخدام می‌شوند و وعده آموزش باکیفیت به سرانجام نمی‌رسد. اما دستیابی به آموزش و پرورش فراگیر و باکیفیت برای همه، همچنان در دسترس است. در واقع **رهبران** در تمام سطوح فقط نیاز دارند که پشت یک دستور کار مشترک متحد شوند.

می‌دانیم که **مدیران مدارس**، که اغلب نادیده گرفته می‌شوند، می‌توانند با رهبری خود، یک پروژه اصلاحات آموزشی را موفق یا ناموفق کنند. **پیوند دادن چشم‌انداز با واقعیت عملی** بسیار مهم است. عملکرد جمعی و همکارانه این رهبران می‌تواند پیشرفت را هدایت کند. این امر به **هوش عاطفی**، **خودآگاهی** و **آگاهی اجتماعی** نیاز دارد.

وزرای آموزش و پرورش، که با خواسته‌های متعدد روبه‌رو هستند و معمولاً دوران تصدی آن‌ها کمتر از دو سال است، باید از روش‌های استراتژیک مانند **ساخت ائتلاف برای اجرای سیاست‌ها** استفاده کنند. **مدیران مدارس** نیز با محدودیت‌های زمانی مواجه هستند که مانع تمرکز آن‌ها بر چالش‌های اصلی، مانند بهبود نتایج یادگیری می‌شود. با چنین نقش‌های پیچیده‌ای، باید **رهبران** برای چگونگی جذب دیگران جهت دستیابی به اهداف خود، آموزش ببینند. با این وجود در این تحقیق نشان داده شده

[1] Sustainable Development Goal 4
[2] Sustainable Development Goals
[3] Jutta Urpilainen

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

است که کمتر از نیمی از کشورها به‌طور صریح بر همکاری معلمان تأکید می‌کنند و تنها یک‌سوم آن را در **برنامه‌های رهبری** خود مدنظر قرار می‌دهند. این گزارش به طور متواضعانه، رهبری را مثال می‌زند. این گزارش دانش، تخصص و راه‌حل‌های بالقوه ارزشمندی را ارائه می‌دهد و از **بازیگران آموزش و پرورش** در تمام سطوح دعوت می‌کند تا درباره **چگونگی مشارکت در بهبود آموزش و پرورش** بحث کنند. یادگیری نتیجه همکاری است و این گزارش این فرآیند را تسهیل می‌کند. این گزارش در دو بخش و هجده فصل تهیه و تنظیم شده است، بخش اول آن پیرامون **رهبری در آموزش و پرورش** است که از فصل ۱ الی ۶ را در بر می‌گیرد. در این مقاله **یک گزارش اجمالی از نتایج پایش آموزش و پرورش جهانی در زمینه رهبری آموزشی**، ارائه شده است.

مبانی نظری و پیشینه

چارچوب اقدام این گزارش، **اعلامیه اینچئون**[1] و **سند توسعه پایدار**[2] است که توسط **تیم گزارش پایش بر آموزش و پرورش جهانی**[3]، وابسطه به یونسکو انجام گرفته است. یونسکو با همکاری یونیسف، بانک جهانی، صندوق جمعیت ملل متحد، برنامه توسعه ملل متحد، آژانس زنان ملل متحد و کمیساریای[4] عالی سازمان ملل متحد در امور پناهندگان، از ۱۹ تا ۲۲ می،۲۰۱۵ مجمع جهانی آموزش و پرورش را در اینچئون، جمهوری کره، برگزار کرد. بیش از ۱۶۰۰ شرکت کننده از ۱۶۰ کشور جهان، شامل: ۱۲۰ تن از وزرا، رؤسا و اعضای هیأت‌های اعزامی، رؤسای نهادهای مرتبط و مسئولان سازمان‌های دولتی و چند ملیتی، نمایندگان جامعه مدنی، نمایندگان معلمان، جوانان و همچنین بخش خصوصی، **بیانیه آموزش و پرورش اینچئون** را که برای ۱۵ سال آتی دیدگاهی نو از آموزش ارائه می‌دهد، تصویب کردند.

چارچوب عمل جهانی آموزش و پرورش،که **هدف چهارم دستورکار توسعه پایدار سازمان ملل متحد**[5] را تشکیل می‌دهد و نقشه راه نهادهای متولی آموزش پایه و متوسطه، آموزش عالی، آموزش بهداشت و سلامت و اشتغال و توسعه مهارت‌ها در راستای پاسخ گویی به نیازهای توسعه پایدار اقتصادی و اجتماعی تا پانزده سال آینده را ترسیم می‌کند، در سی و هشتمین کنفرانس عمومی یونسکو در نوامبر ۲۰۱۵ به تصویب صد و هشتاد و چهار کشور عضو یونسکو رسید. این چارچوب عمل، که عنوان آن «**به سوی آموزش و یادگیری مادام العمر با کیفیت، برابر و فراگیر**» تعیین شده است، به گونه‌ای موثر به چالش‌های جاری وآتی

[1] Incheon Declaration
[2] Sustainable Development
[3] GEM Report
[4] Commissariat
[5] SDG4

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

جهانی می‌پردازد. همایش‌ها و نشست‌های مربوط به آموزش و پرورش در سطوح ملّی به شکل‌گیری این سند، که از سال ۲۰۱۲ توسط یونسکو و سایر نهادهای سازمان ملل متحد آغاز، و در سال ۲۰۱۵ به شکل‌گیری سند حاضر منجر شد، عبارت بودند از: نشست جهانی آموزش برای همه در ماه مه ۲۰۱۴ در مسقط عمان که منجر به توافقنامه مسقط شد، مجمع جهانی آموزش برای همه در مه ۲۰۱۵ در کره که در آن بیانیه اینچئون تصویب گردید، نشست جهانی سران ملل متحد در سپتامبر ۲۰۱۵ که در آن **دستورکار جهانی توسعه پایدار** تصویب شد و سرانجام، میزگرد بلندپایه آموزش و پرورش که هم زمان با سی و هشتمین کنفرانس عمومی یونسکو در سال ۲۰۱۵ در پاریس برگزار و در آن چارچوب عمل تصویب شد.

راهبردهای اصلی چارچوب عمل جهانی آموزش و پرورش شامل تقویت سیاست‌ها، طرح‌ها، نظام‌ها و قانون‌گذاری، تمرکز بر کیفیت و اثربخشی، ترویج یادگیری مادام العمر براساس رویکرد فرابخشی و جلب مشارکت همه عاملان و ذی نفعان آموزش و پرورش می‌باشند. این چارچوب، با پذیرش تفاوت‌های ملّی و فرهنگی میان کشورها، تفاوت ظرفیت‌ها و سطوح پیشرفتگی، و با احترام به اولویت‌ها و سیاست‌های ملّی، راهبردهای مؤثری را برای بومی‌سازی طرح‌ها و برنامه‌ها به کشورها ارائه می‌دهد و با بسیج همه کشورها و شرکاء، برای تحقق اهداف توسعه پایدار در حوزه آموزش و پرورش، تأکید می‌کند. بدین ترتیب، آموزش و پرورش اساس **دستورکار برای توسعه پایدار** قرار گرفته است و در تحقق همه **اهداف توسعه پایدار** مؤثر است. این دستورکار، علاوه بر در نظر گرفتن آموزش و پرورش به عنوان یک هدف مجزا (هدف چهارم)، اهداف ویژه ای را نیز در زمینه آموزش و پرورش تعریف می‌کند که آن‌ها را در قالب سایر اهداف توسعه پایدار؛ به ویژه اهداف مرتبط با سلامت، رشد و اشتغال، تولید و مصرف پایدار و تغییر اقلیم مطرح می‌نماید. در واقع، آموزش و پرورش قادر است که پیشرفت به سوی تحقق همه **اهداف توسعه پایدار** را تسریع و تسهیل کند و لازم است به عنوان بخشی از راهبردهای تحقق هر یک از **اهداف توسعه پایدار** نیز در نظرگرفته شود. همان طور که پیش‌تر اشاره شد، بخش مهمی از چارچوب عمل جهانی آموزش و پرورش و نیز گزارش پایش مربوطه، به حوزه رهبری آموزشی و رهبری مدرسه متمرکز شده است. در این مقاله از نتایج پایش آموزش و پرورش جهانی در زمینه رهبری آموزشی، یک گزارش اجمالی ارائه می‌شود.

روش

کانون تمرکز مقاله حاضر، **بازخوانی گزارش پایش آموزش و پرورش جهانی ۲۰۲۵** است. به همین منظور از روش مرور سریع[1] استفاده شد. مرور سریع، روش مرور سیستماتیک را در یک محیط محدود زمانی اعمال می‌کند. در این روش از "میان‌برهای

[1] Rapid Review

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

روش شناختی" (مثلاً محدود کردن عبارات جستجو) استفاده می‌شود که هرچند در خطر سوگیری است؛ اما برای رسیدگی به مسائلی که نیاز به تصمیم‌گیری سریع دارند مفید است. بر این اساس سعی شد تا با تمرکز بر کلید واژه‌هایی مانند رهبری و مدیریت آموزشی، رهبری و مدیریت مدرسه، و رهبری یادگیری، یافته‌هایی که حول این کلیدواژه‌ها در سند پایش آموزش و پرورش جهانی گزارش شده است، بازیابی و به طور اجمالی ارائه گردد. تا تصویر روشنی از وضعیت رهبری آموزشی در چشم انداز جهانی برای پژوهشگران علاقه مند به **حوزه مطالعاتی مدیریت و رهبری آموزشی**، مهیا گردد.

یافته‌ها

در ادامه یافته‌های مندرج در بازخوانی گزارش پایش آموزش و پرورش جهانی، به خصوص مواردی که تمرکز بر مفاهیم مدیریت و رهبری آموزشی، رهبری مدرسه و رهبری یادگیری دارند، گزارش می‌شود.

یافته یکم: رهبری اشکال مختلفی دارد و اندازه‌گیری آن به طور دقیق دشوار است،

در بخشی از یافته‌های این گزارش تاکید شده است که هرچند **رهبری**[1] اشکال مختلفی دارد و اندازه‌گیری آن به طور دقیق دشوار است، اما برای موفقیت در تمام سطوح مؤسسه‌ای، سیستمی و سیاسی، یک امر حیاتی است. **رهبری در آموزش و پرورش** نیز همانند سیاست و کسب‌وکار، **فرآیندی از تأثیر اجتماعی** است که هدف آن بیشینه کردن تلاش‌های مشترک به سوی یک هدف مشترک است، و سبک‌های رهبری وابسته به زمینه، شخصیت‌ها و اهداف سازمانی متفاوت هستند. **اشکال متعدد رهبری** و **نتایج متنوع** آن به این معناست که نشان دادن تأثیر آن در آموزش و پرورش دشوار است و به همین دلیل این تأثیر اغلب نادیده گرفته می‌شود اما عملاً هیچ نمونه مستندی از **مدارس دچار مشکل**، که **بدون مداخله یک رهبر خوب** بهبود یافته باشند، وجود ندارد.

رهبران مدارس باید هدف خود را تعریف و برنامه‌ریزی کنند که چگونه تغییر را با در نظر گرفتن ظرفیت و زمینه خود در حالی که تأکید بر یادگیری است، به وجود خواهند آورد. **رهبران مدارس** باید به این فکر کنند که چگونه بر نتایج یادگیری تمرکز کنند و همچنین اهداف گسترده‌تری را در زمینه عدالت و کیفیت محقق سازند. تأثیرگذاری بر تغییر به طور فزاینده‌ای با به اشتراک‌گذاری وظایف رهبری برای دستیابی به اهداف آموزشی مرتبط شده است (گذر از تأکید بیش از حد بر افراد). **آزادی در**

[1] leadership

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

اتخاذ تصمیمات، که نتیجه قوانین منعطف با هنجارهای فرهنگی است، پتانسیل رهبران را برای اعمال رهبری، آزاد می‌سازد، اگرچه رهبران همچنان در زمینه‌های محدود کار می‌کنند.

در طراحی **سیاست رهبری**[۱]، باید توجه از **افراد استثنایی**[۲] به **فرآیندهای سیستماتیک**[۳] تغییر یابد. اغلب تشخیص یک **رهبر خوب** از یک **مدیر خوب** دشوار است. درواقع **مدیر مؤثر** فعالیت‌های روزمره اش برنامه‌ریزی آینده در مرکز آنچه که رهبران انجام می‌دهند است. اگرچه یک مدیر به عنوان عامل تغییر بودن، چیزی است که معمولاً رهبران را متمایز می‌کند، اما تردیدی نیست که **رهبری** ممکن است در برخی موارد برای **حفظ ثبات** از **جستجوی تغییر**، مهم‌تر باشد. **تمرکز سیاست رهبری** باید بر این باشد که چگونه گروه‌های مختلف از افراد با **پتانسیل رهبری مطلوب** را پرورش دهد تا از طریق ساختارهای مؤسسه‌ای و سازمانی مناسب به این نوع مشاغل بپردازند. **چهار بعد رهبری مدرسه** یعنی **تعیین انتظارات، تمرکز بر یادگیری، ترویج همکاری** و **توسعه افراد** برای **رهبری در تمام سطوح آموزش و پرورش** اهمیت دارند. این ابعاد نه تنها برای مدیران مدارس و معلمان، بلکه برای رهبران سیستم‌ها نیز اهمیت دارد. در ادامه این بخش، به رهبران چهار توصیه مهم شده است:

توصیه اول اینکه برای رسیدن به رهبری مطلوب می بایست **اعتماد به مدیران میانی توانمندسازی آن‌ها جهت ایجاد شرایط مساعد برای بهبود آموزش با اعطای فرصت برای اتخاذ تصمیمات همراه باشد.** رهبران آموزشی در تمام شرایط و زمینه‌ها به بهبود آموزش کمک می‌کنند، اما تأثیر آنها زمانی بیشتر است که به آنها اعتماد شود تا از مهارت‌های خود استفاده کنند. بنابراین، سیستم‌های آموزشی باید به **مدیران مدارس** این امکان را بدهند که از خود استقلال کافی برای **مدیریت منابع مالی**[۴] **و انسانی**[۵] و **اتخاذ تصمیمات مربوط به تدریس و یادگیری** برخوردار باشند.

توصیه دوم اینکه **انتخاب، توسعه و شناخت سرمایه‌گذاری در حرفه‌ای‌سازی**[۶] **مدیران مدارس** با توجه به سه مرحله زیر صورت پذیرد. الف. انتخاب مدیران مدارس با استعداد از طریق جذب فراگیر ب. آماده‌سازی، آموزش و حمایت از مدیران مدارس برای تمرکز بر ابعاد اصلی نقش خود ج. تعیین و اجرای استانداردهای رهبری مدرسه و شناسایی دستاوردهای آن‌ها.

توصیه سوم اینکه **اشتراک‌گذاری ترویج رهبری مشترک و فرهنگ استفاده از مدل رهبری همکارانه** گاهی اوقات به عنوان مجموعه‌ای از اعمال قهرمانانه دیده می‌شود اما رهبران مدارس نباید به عنوان قهرمانان دیده شوند؛ زیرا انجام همه چیز و به

[1] leadership policy
[2] exceptional individuals
[3] Systematic processes
[4] Management of financial resources
[5] Human resource management
[6] Professionalization

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

تنهایی نمی‌تواند وظیفه آنها باشد. آنها باید از طریق همکاری رهبری کنند تا به اهداف مشترک دست یابند، به طوری که تمام ذی‌نفعان انگیزه داشته باشند تا در یک جهت مشابه با استفاده از قوت‌های خود کار کنند.

توصیه چهارم اینکه **سرمایه‌گذاری در رهبری سیستم و توسعه ظرفیت مقامات آموزشی برای خدمت به عنوان رهبران سیستم‌های آموزشی از جمله کم مطالعه‌ترین بخش در حوزه آموزش هستند** و به احتمال زیاد به اندازه کافی آماده نیستند.

یافته دوم: نقش، تاثیر و استانداردهای رهبری مدرسه

در فصل دوم این گزارش تاکید شده است که **مدیران مدارس** مسئولیت‌های متنوعی را به عهده دارند و اغلب زمان کافی برای تمرکز بر تدریس و یادگیری ندارند. از **مدیران مدارس** انتظار می‌رود که چشم‌انداز مدرسه را شکل دهند، برنامه درسی را طراحی کنند، رفاه دانش‌آموزان را تضمین کنند و بر پیشرفت آن‌ها نظارت داشته باشند. رهبری قوی در مدرسه برای موفقیت دانش‌آموزان ضروری است. **تأثیر مدیران بر موفقیت دانش‌آموزان در رده‌ای پایین‌تر از تأثیر معلمان در میان عوامل تحت کنترل مدرسه قرار دارد. رهبری مدرسه** می‌تواند موفقیت تحصیلی را بهبود بخشد، نرخ ترک تحصیل را کاهش دهد و محیط مدرسه را مثبت کند. **اثرگذاری یک مدیر** به زمینه، ظرفیت و پیشینه وی بستگی دارد. **مدیران مدارس محروم** معمولاً نسبت به همتایان خود در مدارس غیرمحروم تجربه کمتری دارند. مدیران از پیشینه‌های مختلف می‌توانند موفقیت و رفاه دانش‌آموزان اقلیت را افزایش دهند. مدیران سیاه‌پوست در ایالات متحده در بهبود نمرات ریاضی و کاهش تعلیق‌ها برای دانش‌آموزان سیاه‌پوست همراهی لازم را دارند. تنوع در میان مدیران در اروپا به بهبود نتایج یادگیری و عزت نفس دانش‌آموزان مهاجر منجر شده است. **رهبران زن** می‌توانند در برخی زمینه‌ها به موفقیت دانش‌آموزان کمک کنند.

در آفریقای فرانسه‌زبان، دانش‌آموزان مدارس ابتدایی که تحت رهبری مدیران زن قرار داشتند، در ریاضی و خواندن از دانش‌آموزانی که توسط **مدیران مرد رهبری** می‌شدند، بهتر عمل کردند و این پیشرفت معادل حداقل شش ماه یادگیری بود. این مورد یکی از ویژگی‌های کلیدی سازمانی است که به مدیران این امکان را می‌دهد تا **مهارت‌های رهبری خود** را اعمال کرده و ابتکار عمل برای بهبود نتایج آموزشی را نشان دهند. **استانداردهای رهبری، شیوه‌های رهبری را که برای تدریس و یادگیری مفید هستند، شرح می‌دهند.** چهار بعد کلیدی رهبری در استانداردهای رهبری حرفه‌ای، چارچوب‌ها و مقررات به درجات مختلفی پذیرفته شده است. تنها نیمی از کشورها استانداردهایی برای مدیران مدارس دارند که به طور صریح به همکاری پرداخته‌اند.

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

این فصل به بررسی نقش‌ها، شیوه‌ها و استانداردهای حرفه‌ای برای مدیران مدارس نیز با تأکید بر چهار بعد کلیدی **تعیین انتظارات، ارتقای تدریس و یادگیری، ترویج همکاری و حمایت از کارکنان** پرداخته است. زمینه‌های مختلف، از جمله میزان استقلالی که مدیران از آن برخوردارند، بر نحوه تأثیرگذاری تلاش آن‌ها بر نتایج دانش‌آموزان و محیط مدرسه تأثیر می‌گذارد. با افزایش انتظارات از مدیران مدارس، ضروری است که توجه به نیاز به حمایت از مدیران حفظ شود تا آن‌ها بتوانند رهبری آموزشی را در اولویت‌های خود قرار دهند. با تمرکز بر رهبری و الهام‌بخشی به معلمان، مدیران مدارس می‌توانند فرهنگ مدرسه‌ای مثبت ایجاد کرده و شیوه‌های نوآورانه‌ای را به اجرا درآورند که به طور قابل توجه‌ای یادگیری و دستاوردهای دانش‌آموزان را ارتقا دهد. با این حال، این نیازمندی به دلیل حجم کاری اداری و فشارهای بیرونی چالش‌برانگیز است. سیاست‌گذاران باید این تفاوت‌ها را درک کرده و به مدیران مدارس کمک کنند با حفظ استقلال آنها، مهارت‌های لازم برای انجام وظایف اساسی را کسب کنند.

یافته سوم: گزینش، آموزش و آماده سازی رهبری مدرسه

مطابق یافته‌های فصل سوم این گزارش، فرآیندهای گزینش منصفانه، رقابتی و شفاف برای **حرفه‌ای‌سازی مدیریت مدارس** ضروری است. مدیران مدارس نقش‌هایی فراتر از وظایف اداری ایفا می‌کنند که شامل رهبری، مدیریت و مسئولیت‌های آموزشی است. بنابراین، حمایت از نقش مدیران به عنوان حرفه‌ای‌ها ضروری است. دستیابی به این هدف مستلزم فرآیندهای انتخاب و **جذب شفاف، آموزش قوی، فرصت‌های توسعه حرفه‌ای مستمر و شرایط کاری جذاب** است. این عناصر برای اطمینان از رضایت شغلی، حفظ اعتبار موقعیت و جذاب‌تر کردن آن برای نامزدهای واجد شرایط بسیار حائز اهمیت هستند. سیستم‌های انتخاب **مدیران موثر**[1] باید استانداردهای دقیق و در عین حال قابل دستیابی را متعادل کنند و به مدارک تحصیلی رسمی و تجربه عملی اهمیت دهند. **تجربه تدریس همچنان معیار اصلی در انتخاب مدیران است**، اما تلاش‌هایی برای معرفی **رویکردهای مبتنی بر شایستگی** گسترده‌تر به منظور ارتقای کیفیت متقاضیان در حال انجام است. بسیاری از کشورها با چالش‌هایی در شناسایی معیارهای انتخابی که عینی، روشن و فراگیر باشند مواجه هستند. برنامه‌های آمادگی رهبری پیش از خدمت و برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مستمر برای مدیران مدارس حیاتی هستند تا آنها بتوانند به الزامات در حال تغییر نقش خود سازگار شوند. اما اجرای این برنامه‌ها به دلیل ظرفیت‌ها و منابع منطقه‌ای متفاوت است. زمینه‌هایی همچون استفاده از داده‌ها، مدیریت مالی و ترویج عدالت، نیاز به توجه بیشتر دارند، همانطور که توسط مدیران در بسیاری از کشورها گزارش شده است. اگرچه نگرانی‌هایی مبنی بر افزایش حجم کاری و در برخی از زمینه‌ها، تقاضا برای پاسخگویی بیشتر در قبال نتایج، منجر به استرس و خستگی شغلی شده است، اما

[1] Effective managers

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

معیارهای رضایت شغلی همچنان قوی باقی مانده‌اند، در حالی که نرخ‌های گردش شغلی به‌طور گسترده‌ای دشوار برآورد شده اند اما به نظر نمی‌رسد که این نگرانی‌ها مسئله ساز باشند. **انگیزه درونی**[1] برای بودن به عنوان یک مدیر مدرسه همچنان قوی است، اگرچه شواهدی از فشار بیشتر، حتی پرخاشگری از سوی والدین وجود دارد که نیاز به نظارت دقیق دارد. سرمایه‌گذاری در سیستم‌های پشتیبانی مؤثر، راهنمایی و مشاوره، و مسیرهای شغلی روشن می‌تواند به بهبود شرایط کاری و حفظ رهبران مؤثر کمک کند. **با توجه به ماهیت پیچیده این نقش، باید رهبری مدارس با قوانین شفاف و مبتنی بر شایستگی برای استخدام، حرفه‌ای شود.** سیستم‌های ناکارآمد، معیارهای انتخاب مبهمی دارند که منجر به **استانداردهای ناهماهنگ** می‌شود که ممکن است تحت تأثیر سیاست قرار گیرند.

تنوع در رهبری مدارس همچنان یک چالش است. در سطح جهانی، تفاوت‌های چشمگیری در سهم زنان در موقعیت‌های رهبری مدارس وجود دارد. فرآیندهای انتخاب منصفانه و باز، همچنین اقدام مثبت، می‌تواند به بهبود جذب عادلانه کمک کند.

رهبران مدارس به آموزش پیش از خدمت و آموزش مستمر نیاز دارند. تقریباً نیمی از مدیران مدارس در کشورهای با درآمد بالا و میانه آموزش پیش از انتصاب خود را دریافت نمی‌کنند. **سیستم‌های گواهی‌نامه**[2] **و ارزیابی**[3] **می‌توانند رهبران مدارس را به استانداردهای خاصی متعهد کنند.** کشورهای مختلفی از جمله شیلی، چین، فنلاند و جامائیکا از مدیران می‌خواهند که پیش از رهبری مدارس، گواهینامه‌های مورد نیاز را تکمیل کنند. سیستم‌های ارزیابی مؤثر می‌توانند مسئولیت‌پذیری رهبری مدارس را بهبود بخشند. **ارزیابی دقیق روند تغییرات مدیران نیازمند تمایز بین بازنشستگی با جابجایی‌ها درون یا بین مدرسه‌ای و خروج از حرفه و آموزش به طور کلی است؛** در حالی که داده‌ها نشان می‌دهند که سطح رضایت شغلی بسیار بالا است اما نگرانی‌های فزاینده‌ای نیز وجود دارد. عواملی مانند عدم امنیت شغلی و شرایط کاری نامطلوب بر حفظ معلمان تأثیر می‌گذارد.

یافته چهارم: رهبری مشترک، به بهبود مدارس کمک می‌کند.

در فصل چهارم گزارش است که **رهبری مشترک مدرسه و همکاری میان ذینفعان توانمند باعث تقویت تصمیم‌گیری برای بهبود مدرسه می‌شود.** معاونان مدارس در تلاش‌های رهبری مدیران مدارس را حمایت می‌کنند. معلمان در نقش‌های رسمی و غیررسمی به رهبری آموزشی کمک می‌کنند. کارکنان پشتیبانی به شکل‌دهی خدمات کمک به دانش‌آموزان یاری می‌دهند.

[1] Intrinsic motivation
[2] Certificate
[3] evaluation

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

دانش‌آموزان می‌توانند از طریق مشارکت در شوراها و مشاوره‌ها نقش‌های رهبری ایفا کنند. والدین و اعضای جامعه نیز از طریق کمیته‌های مدیریت مدرسه و انجمن‌های والدین، مشارکت‌های قابل توجهی در حاکمیت مدرسه دارند. با این حال، این ذینفعان با چالش‌هایی مواجه هستند، **از جمله: نقش‌های نامشخص، آمادگی و حمایت ناکافی، کمبود نمایندگی و نیاز به ابتکارات توانمندسازی**. مدارس با ارتقای همکاری میان این بازیگران، رهبری مشترک مدرسه را ترویج می‌کنند. ایجاد کانال‌های ارتباطی شفاف و فرآیندهای تصمیم‌گیری شفاف که همه ذینفعان را درگیر کند، پیش‌نیاز این فرآیند است. تشویق به دیدگاه‌ها و اهداف مشترک، شفاف‌سازی نقش‌ها و شناسایی مشارکت‌های منحصر به فرد همچنین کمک می‌کند تا محیطی ایجاد شود که در آن همه احساس کنند ارزشمند هستند و توانمند به مشارکت هستند. **مکانیزم‌های بازخورد منظم و فرصت‌های توسعه‌ای** رهبری مشترک را تقویت می‌کند و اطمینان می‌دهد که تلاش‌های جمعی منجر به بهبودهای پایدار در نتایج آموزشی و فرهنگ‌های مدرسه‌ای می‌شود.

رهبری مشترک به بهبود مدارس کمک می‌کند. با پیچیده‌تر شدن اهداف مدارس، توزیع مسئولیت‌های رهبری میان معاونین، مدیر، معلمان، کادر پشتیبانی، دانش‌آموزان، والدین و جامعه می‌تواند تفاوت بزرگی ایجاد کند و باعث نوآوری، تنوع و گنجایش شود.

معاونین مدیر و رهبران معلمان تصمیمات کلان را با واقعیت‌های کلاس درس پیوند می‌دهند. مدیران می‌توانند معاونین خود را با ارائه اختیارات واضح و هدایت برای جلب پذیرش کادر آموزشی توانمند سازند. منتورینگ ساختاریافته، حمایت احساسی، آموزش مستمر در چالش‌های دنیای واقعی و فضاهای تبادل تجربه، از جمله انواع حمایت‌هایی هستند که می‌توان ارائه داد.

رهبران، معلمان دارای تخصص در برنامه درسی هستند و زمانی که نقش‌های رهبری اضافی و مسئولیت‌های رسمی به آن‌ها داده شود، می‌توانند درس‌ها را مدیریت کرده و استراتژی‌هایی را شکل دهند که بر یادگیری دانش‌آموزان و عملکرد مدرسه تأثیر بگذارد.

توسعه حرفه‌ای برای رهبر ساختن معلمان و معاونین مدیر بسیار نادر است. تنها تعداد کمی از کشورهای با درآمد بالا رهبری را در آموزش پیش از خدمت معلمان ادغام کرده‌اند. سیستم‌های مدرسه سلسله‌مراتبی می‌توانند انگیزه رهبران معلمان را کاهش دهند. حتی در کشورهای با درآمد بالا، رهبران معلمان همیشه در قالب افزایش گام‌های حقوقی یا پاداش‌ها، مورد قدردانی قرار نمی‌گیرند. مشارکت دانش‌آموزان، والدین و جوامع می‌تواند مدارس را به سمت اهدافشان هدایت کند.

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

دانش‌آموزان نیز می‌توانند رهبر باشند. مشارکت دانش‌آموزان می‌تواند مسئولیت‌پذیری در یادگیری را تقویت کند. **مشارکت والدین و مدارس می تواند پاسخگویی به این نیاز را افزایش دهد و نتایج دانش‌آموزان را بهبود بخشد.** والدین و جوامع با موانعی در مشارکت روبه‌رو هستند که شامل کمبود حمایت و نقش‌های نامشخص است. نمایندگی نامتعادل والدین از نظر جنسیت، طبقه، قومیت و توانایی می‌تواند بر مشارکت و توانمندسازی تأثیر بگذارد.

یافته پنجم: رهبری آموزش و پرورش معادل رهبری سیستم[1]

در فصل پنجم این گزارش، آمده است که **رهبری آموزشی بر نحوه عملکرد یک سیستم آموزشی در سطوح مختلف تأثیر می‌گذارند. مقامات مرکزی اصلاحات را آغاز کرده و سیاست‌ها و پیشرفت‌ها را نظارت می‌کنند.** مقامات محلی از طریق **استفاده از داده‌ها**، برنامه‌ریزی توسعه حرفه‌ای معلمان و مدیران مدارس و حمایت از مدیران مدارس، اطمینان می‌دهند که سیاست‌ها به طور هماهنگ اجرا شوند. با این حال، نقش‌های آن‌ها به طور ناکافی مورد تحقیق و ارزیابی قرار گرفته است. زمانی که مقامات آموزشی با منابع و قدرت تصمیم‌گیری توانمند می‌شوند، می‌توانند با تعیین انتظارات، رهبری تدریس و یادگیری، ترویج همکاری و توسعه افراد، تغییر ایجاد کنند. **هر مقام آموزشی که از درجه‌ای از استقلال و حس هدفمندی برخوردار باشد، پتانسیل بهبود نتایج و تجربه یادگیری دانش‌آموزان را دارد.** با این حال، تمرکز **مقامات بر یادگیری غالباً به دلیل حجم بالای کار اداری تضعیف می‌شود** و با مسئولیت‌های نامشخص چالش‌هایی مواجه است. گاهی اوقات حتی نقش رهبری در شکل‌دهی به اصلاحات از آنها سلب می‌شود. ممکن است کارمندان دولتی همیشه دانش و مهارت‌های فنی لازم برای ایفای نقش به عنوان رهبر سیستم را نداشته باشند؛ حتی ممکن است از نقشی که از آنها خواسته شده آگاه نباشند. وزارت‌خانه‌های آموزش و پرورش باید ظرفیت مقامات آموزشی را برای خدمت به عنوان رهبران سیستم با اطمینان از انتخاب شفاف و رقابتی و ارائه آموزش‌های مستمر و مرتبط توسعه دهند.

مقامات آموزشی در سطوح مختلف می‌توانند به رهبران سیستم تبدیل شوند. رهبران سیستم در آموزش و پرورش، مقامات آموزشی در سطوح مرکزی و محلی هستند که با تعیین جهت‌ها، نظارت و حمایت، توسعه و رهبری بازیگران مدرسه، به دستیابی به اهداف آموزشی سراسری کمک می‌کنند. زمانی که مقامات از آزادی عمل در منابع مالی و انسانی برخوردار می‌شوند، فضای بیشتری برای رهبری دارند.

[1] System leadership

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

رهبران سیستم، تمرکز خود را بر نتایج یادگیری و حمایت از مدارس حفظ می‌کنند. با اطمینان از هماهنگی در اهداف آموزشی و کمک به اجرای سیاست‌ها، **رهبران سیستم** می‌توانند به بهبود کیفیت آموزشی کمک کنند. **رهبران سیستم می‌توانند با ارائه هدایت و حمایت به مدارس کمک کنند تا شکوفا شوند. رهبران سیستم زمانی مؤثر هستند که با دیگر بازیگران همکاری کنند.** موفقیت اصلاحات آموزشی در ایالت پوئبلا در مکزیک نتیجه تلاش‌های هماهنگ در سطح سیستم بوده است. **رهبری سیستم ممکن است با کمبود ظرفیت، جهت‌گیری شفاف و انگیزه محدود شود.** درک روشن از نقش‌های خود به **رهبران سیستم** این امکان را می‌دهد که بر اهداف مشترک تمرکز کنند. **رهبران سیستم ممکن است به طور مؤثر برای نقش خود آماده نباشند. سرمایه‌گذاری در رهبران سیستم ضروری است.** آموزش، منتورینگ و رشد حرفه‌ای می‌تواند کمبود تعریف و ارزیابی شایستگی‌های مقامات آموزشی و بازرسان را جبران کند. **فرآیندهای گزینش بهبود یافته برای رهبران سیستم** می‌تواند مؤثر بودن آن‌ها را بهبود بخشد. تأثیر سیاسی بر استخدام نیز چالش‌هایی برای **رهبری مؤثر سیستم** ایجاد می‌کند.

یافته ششم: رهبران سیاسی به عنوان بازیگران زنجیره رهبری آموزشی

در فصل ششم این گزارش، بر وجه **رهبری سیاسی**[1] در رهبری آموزشی تاکید شده است. در این گزارش آمده است که **سیاست و آموزش و پرورش به طور نزدیکی به هم مرتبط هستند.** ایدئولوژی و آرمان‌های آموزشی هم‌راستا هستند. **افراد مختلفی در سیستم در تأثیرگذاری بر جوامع برای جهت‌دهی به اهداف خاص آموزشی نقش دارند.** مسئولیت‌های متعدد، منابع مختلف قدرت سیاسی و دیدگاه‌های متنوع درباره آنچه که مورد نیاز است، شهروندان را به سمت جهت‌های مختلف می‌کشاند. در حالی که **اقتدار و ساختارهای نهادی ممکن است برخی از بازیگران سیاسی را با نفوذتر کنند،** بازیگران در نقش‌های رهبری در آکادمی‌ها، اتحادیه‌ها و جامعه مدنی، همچنین نخبگان، هنرمندان و روزنامه‌نگاران نیز می‌توانند بر جنبش‌هایی تأثیر بگذارند که چشم‌انداز آموزشی آنها در جامعه طنین‌انداز شود. **وزرا، بازیگران سیاسی هستند که در کانون توجه قرار دارند.** آن‌ها باید در مدت زمان نسبتاً کوتاهی برنامه‌های پیچیده دولتی را تحت شرایط مختلف و محدودیت‌ها اجرا کنند. آن‌ها تصمیماتی می‌گیرند که اغلب بر اساس محاسبات سیاسی کوتاه مدت است نه بر مبنای شواهدی از اینکه ممکن است بهترین راه حل بلند مدت چه باشد. در حالی که عمدتا بسیاری از تصمیم گیری‌ها به چشم‌اندازها و الهام گرفتن از آن‌ها بستگی دارد، برخی دیگر برای مقابله با چالش‌های مختلف پیش‌رو اتخاذ می‌شوند.

[1] Political leadership

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

وعده‌های انتخاباتی در آموزش و پرورش، به ویژه در انتخابات رقابتی، می‌تواند رای‌دهندگان را جذب کند. **رهبران سیاسی می‌توانند تأثیر زیادی بر چشم‌اندازها و اصلاحات آموزشی داشته باشند.** ساخت ائتلاف برای پیشبرد اصلاحات مهم است. این رویکرد یکی از روش‌های اصلی **رهبران سیاسی** در چندین کشور آمریکای لاتین بود که در دهه ۲۰۰۰ در حال اجرای اصلاحات پر چالش سیاست‌های معلمان بودند. **تغییرات مکرر وزرای آموزش مانع از اصلاحات مؤثر آموزشی می‌شود.** تحلیل این گزارش نشان می‌دهد که متوسط مدت تصدی وزرای آموزش ۲ سال و ۳ ماه بود. **گردش بالای مقامات مانع از اثربخشی اصلاحات آموزشی می‌شود. بازیگران متنوعی قصد دارند جهت‌گیری سیستم‌های آموزشی را تحت تأثیر قرار دهند.** معلمان، دانش‌آموزان و کارفرمایان با دولت‌ها در ارتباط هستند و سعی دارند اولویت‌های آموزشی را تحت تأثیر قرار دهند. **سازمان‌های بین‌المللی نقش بسیار تأثیرگذاری در آموزش پیدا کرده‌اند.** مشروعیت آن‌ها به اساس‌نامه‌ها، رویه‌های داخلی و توانایی آن‌ها در ارائه حمایت و تولید شواهد بستگی دارد. سازمان‌های جامعه مدنی و رسانه‌ای می‌توانند سایر بازیگران آموزشی را پاسخگو نگه دارند و می‌توانند با انجام این کار، بر بحث‌های ملی آموزش تأثیر بگذارند.

یافته‌های جانبی گزارش پایش آموزش و پرورش جهانی

فصول دهم تا هجدهم این گزارش به تفکیک درباره پایش آموزش و پرورش در اهداف توسعه پایدار، آموزش ابتدایی و متوسطه، آموزش در دوران کودکی، آموزش فنی‌وحرفه ای، عالی و بزرگسالان، مهارت برای کار، حقوق همه ذینفعان، سواد جوانان و بزرگسالان، توسعه پایدار و شهروندی، امکانات آموزشی و محیط‌های آموزشی توسعه پایدار، بورسیه‌های تحصیلی، وضعیت معلمان، امور مالی آموزش و پرورش است. یافته‌های گزارش شده در ذیل این عناوین، دارای تلویحات ارزشمندی است که به دلیل فاصله گرفتن از موضوع محوری مقاله حاضر، به خواندن آنها تاکید و توصیه می‌شود.

بحث و نتیجه گیری

مقاله حاضر، با هدف مرور اجمالی یافته‌های آخرین گزارش پایش آموزش و پرورش جهانی، در حوزه رهبری در آموزش و پرورش صورت‌بندی شده است. در این گزارش تاکیدشده است که **رهبری** یکی از جنبه‌های بسیار مهم و تاثیرگذار در سازمان‌ها و موسسات آموزشی است. **رهبری** یک رویکرد واحد نیست و هیچ ساختار واحدی برای تبدیل شدن به یک رهبر موثر وجود ندارد. در عوض، **رهبری یک مهارت پویا و سازگار است که مستلزم یادگیری و رشد مداوم است**. نتیجه‌گیری برای رهبری این است که یک مفهوم چند وجهی و همیشه در حال تکامل است که بهترین آن زمانی ایفا می شود که رهبری در مقیاس کوچکتر به

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

اشتراک گذاشته شده و افراد برای انجام آن آموزش دیده و توانمند شوند. از آن‌جا که پیشرفت و ترقی هر جامعه ای در گرو چگونگی فعالیت مدارس است؛ لذا نقش **رهبران آموزشی** از اهمیت ویژه ای برخوردار است. به یقین فراهم کردن فضای رشد و پیشرفت کارکنان، معلمان مدرسه و دانش آموزان، به طور مستمر یکی از اولویت‌های اصلی در دانش رهبری آموزشی می‌باشد.

بخشی از یافته‌های این گزارش نشان داد که **یادگیری مستمر[1] برای رهبران**، در راستای موثر ماندن در یک محیط که به سرعت در حال تغییر است، بسیار مهم است. رهبرانی که متعهد به توسعه شخصی و حرفه ای مستمر هستند، الگوی مثبتی برای تیم‌های خود محسوب می‌شوند. در واقع **رهبران یادگیری محور**، به بهبود کیفیت آموزش و تدریس در کلاس درس توجه ویژه‌ای دارند و از معلمان حمایت می‌کنند تا بتوانند روش‌های تدریس خود را بهبود بخشند و یادگیری دانش آموزان را تقویت کنند. این نوع رهبری به طور مداوم فرآیند آموزش و یادگیری را ارزیابی می‌کند و به معلمان بازخورد سازنده ارائه می‌دهد آنها به طور منظم پیشرفت دانش آموزان را رصد می‌کنند و از داده‌ها برای ارائه حمایت‌های لازم به دانش آموزان نیازمند استفاده می‌کنند.

همچنین در این گزارش تاکید شده است که **رهبران آموزشی فراتر از مدیران هستند. آنها عاملان تغییر هستند.** از این منظر سیاست‌گذاران با این چالش بزرگ روبه‌رو هستند که چگونه اطمینان حاصل کنند که افرادی با مهارت‌ها و چشم‌انداز مناسب شناسایی، انتخاب، آماده‌سازی و حمایت شوند تا به عنوان رهبران آموزشی عمل کنند. **برنامه‌های ملی در سطح مدرسه، سیستم و سیاست باید چهار بعد اساسی رهبری** یعنی تعیین انتظارات، تمرکز بر یادگیری، ترویج همکاری و توسعه افراد را **پرورش دهند**. با این حال، یک بررسی جهانی از برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی مدیران مدارس نشان می‌دهد که کمتر از نیمی از آنها به هر یک از این چهار بعد توجه دارند و تنها یک سوم آنها به همه چهار بعد تمرکز دارند.

بخش دیگری از یافته‌های این گزارش نشان می‌دهد که **مدارس خوب نیاز به رهبران خوب در مدرسه دارند**. این یافته موید این امر است که مدیران مؤثر بهترین نتایج را از دانش‌آموزان به دست می‌آورند. همچنین مدیران مؤثر بهترین عملکرد را از معلمان به دست می‌آورند. یک مطالعه در ۳۲ کشور تأیید کرد که رهبری قوی با بهبود شیوه‌های تدریس معلمان نیز همبستگی دارد. ضمناً مدیران مؤثر اطمینان حاصل می‌کنند که مدارس آن‌ها امن، سالم و فراگیر هستند.

مطابق بخش دیگری از یافته‌های این گزارش **رهبری مؤثر نیازمند شیوه‌های استخدام عادلانه، اعتماد و فرصت‌های رشد است.** یافته‌های جنبی این بخش نشان می‌دهد که جذب و نگهداری استعدادها نیازمند فرایندهای استخدام باز و رقابتی است. محدود کردن اختیار سیاسی در انتصاب مدیران مدارس، نتایج مدرسه را بهبود می‌بخشد. با این حال، در سطح جهانی، تنها

[1] Continuous Learning

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

۶۳ درصد از کشورها فرایندهای استخدام باز و رقابتی برای انتصاب مدیران مدارس در آموزش ابتدایی و متوسطه دارند. همچنین **بهترین معلمان، الزاماً بهترین مدیران مدارس نمی‌شوند.** در عین حال **خودمختاری**[1] می‌تواند پتانسیل رهبران را آزاد کند. سیستم‌های آموزشی با عملکرد بالاتر، معمولاً خودمختاری بیشتری به مدیران مدارس در تصمیم‌گیری‌ها درباره منابع انسانی و مالی می‌دهند. اما در مجموع کمتر از نیمی از مدیران، مسئول محتوای درسی یا تعیین سطح حقوق معلمان هستند و تقریباً ۴۰ درصد از کشورها خودمختاری مؤسسات آموزش عالی را به‌طور قانونی به رسمیت نمی‌شناسند. ضمناً **رهبران حرفه‌ای حتماً به آمادگی و آموزش نیاز دارند.** استانداردهای رهبری مدرسه می‌توانند به راهنمایی آموزش با تعیین شایستگی‌های مورد نیاز کمک کنند که تقریباً همه کشورها آن‌ها را تعیین کرده‌اند. با این حال، تقریباً نیمی از مدیران در کشورهای مطالعه شده قبل از انتصاب هیچ‌گونه آموزشی دریافت نمی‌کنند و تنها ۳۱ درصد از کشورهای جهان مقرراتی برای معرفی مدیران جدید دارند. مهارت‌های عملی مانند استفاده از داده‌ها، مدیریت مالی و سواد دیجیتال نیز ضروری هستند، اما یک‌چهارم از مدیران در کشورهای ثروتمند در این زمینه‌ها آموزش کافی ندارند.

یافته‌های این گزارش نشان می‌دهند که **از رهبران مدارس انتظار می‌رود که با منابع محدود، کارهای زیادی انجام دهند.** در واقع **تقاضاهای زیادی برای عملیات مدارس وجود دارد که زمان کافی برای مدیران مدارس جهت تعیین چشم‌انداز باقی نمی‌گذارد.** انتظارات از مدیران مدارس اغلب بسیار زیاد است. مدیران را کلیدی برای اجرای مؤثر اصلاحات می‌دانند. در برخی کشورها، آن‌ها به دلیل مکانیسم‌های جدید پاسخگویی تحت نظارت شدید قرار دارند. با این حال، یک نظرسنجی از مدیران مدارس در ۱۴ کشور با درآمد متوسط نشان داد که ۶۸ درصد از وقت آنها صرف وظایف مدیریتی روتین می‌شود. حدود یک سوم از مدیران مدارس دولتی و یک پنجم از مدیران مدارس خصوصی در کشورهای عضو سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD)[2]گزارش دادند که زمان کافی برای رهبری آموزشی ندارند.

یکی از یافته‌های قابل توجه این گزارش این است که **رهبران مدارس، نباید به عنوان قهرمان‌های فردی تلقی شوند و اشتراک رهبری، مدارس بهتری می‌سازد.** تسهیم رهبری در سراسر مدرسه، محیطی مشارکتی برای یادگیری ایجاد می‌کند. این امر به معلمان این امکان را می‌دهد که در کلاس‌های خود رهبری کنند، به دانش‌آموزان فرصت می‌دهد تا با همسالان خود به عنوان رهبر فعال باشند و والدین و اعضای جامعه را به مشارکت دعوت می‌کند. با این حال، همکاری به عنوان کم اهمیت‌ترین بُعد

[1] Autonomy

[2] Organization for Economic Co-operation and Development

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

رهبری در برنامه‌های آموزشی مورد توجه قرار می‌گیرد. اما مطابق یافته‌های حاصله **رهبری مدرسه بیش از حد سلسله مراتبی است**. معاونان مدیر و معلمان می‌توانند در دستیابی به اهداف مدرسه کمک کنند، وقتی که با نقش‌های واضح، آموزش و مشوق‌ها توانمند شوند. اما تنها نیمی از کشورها به‌طور صریح بر همکاری معلمان در استانداردهای رهبری خود تأکید دارند و تنها یک‌سوم برنامه‌های آموزشی رهبری بر آن تمرکز دارند. حدود ۸۱ درصد از کشورها از هیئت‌های مدرسه می‌خواهند که معلمان را هم شامل شوند و ۸۳ درصد از آنها از این هیئت‌ها می‌خواهند که والدین، ۶۲ درصد اعضای جامعه و ۵۷ درصد دانش‌آموزان را نیز شامل کنند.

در وجهی دیگر در این گزارش تاکید شده است که **رهبران سیستم در برنامه‌های رهبری توجه کافی دریافت نمی‌کنند.** در واقع مقامات آموزشی در سطوح مرکزی و محلی می‌توانند رهبران بالقوه باشند. آن‌ها می‌توانند به بهبود و هم‌راستایی در سطح سیستم در اصلاحات و سیاست‌های آموزشی کمک کنند. کشورهای بیشتری در حال درک این نکته هستند که این مقامات می‌توانند تأثیر بیشتری داشته باشند اگر به آن‌ها خودمختاری بیشتری داده شود. همچنین **رهبران سیستم زمانی مؤثر هستند که با سایر بازیگران همکاری کنند.** در ایالت پوبلا در مکزیک، موفقیت اصلاحات آموزشی نتیجه تلاش‌های هماهنگ در سطح سیستم بود که شامل رهبری مقامات آموزشی نیز می‌شد.

در سطح کلان یافته‌های این گزارش نشان می‌دهند که **وزرای آموزش و پرورش در محیط‌های سیاسی پیچیده‌ای فعالیت می‌کنند و به دلیل مدت زمان کوتاه تصدی خود با مشکلات زیادی مواجه هستند.** وزرای آموزش و پرورش در مدت زمان کوتاه تصدی خود با خواسته‌های مختلفی روبه‌رو هستند و اغلب سابقه تدریس ندارند. یک پایگاه داده جهانی جدید نشان می‌دهد که نیمی از وزرای آموزش از سال ۲۰۱۰ به بعد، کمتر از دو سال پس از انتصاب خود از سمت خود کنار رفته‌اند؛ تنها ۲۳ درصد از آنها سابقه تدریس در مدارس را دارند. از این منظر رهبران سیاسی باید در زمینه مصالحه سیاسی و برقراری ارتباط هوشمندانه عمل کنند تا بتوانند اصلاحات را انجام دهند. ساخت ائتلاف‌ها و برقراری روابط می‌تواند کمبود زمان و داده‌های مناسب را جبران کند و در مواجهه با نظرات متضاد کمک‌کننده باشد. در مجموع **مدت زمان کوتاه تصدی منجر به دشواری در اجرای اصلاحات می‌شود.** تحلیل پروژه‌های آموزشی بانک جهانی بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۷ در ۱۱۴ کشور نشان داده است که رابطه منفی قابل توجهی بین چرخش وزرا و عملکرد پروژه‌ها وجود دارد.

بخش مهمی از یافته‌های این گزارش نشان می‌دهند که **حضور بیشتر زنان در رهبری می‌تواند نتایج مثبتی در آموزش داشته باشد.** در واقع رهبران سیاسی زن نسبت به همتایان مرد خود آموزش را بیشتر در اولویت قرار داده‌اند. پارلمان‌نشنین‌های

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]

زن به افزایش هزینه‌های آموزش ابتدایی در سطح جهانی کمک کرده‌اند. برخی از مطالعات نشان می‌دهند که زنان به عنوان مدیران مدارس نتایج بهتری در یادگیری نسبت به مردان به دست می‌آورند. در آفریقای فرانسوی‌زبان، دانش‌آموزان مدارس ابتدایی تحت رهبری مدیران زن در ریاضیات و خواندن حداقل شش ماه بیشتر از مدارس تحت رهبری مدیران مرد پیشرفت داشتند. **در حالی که بسیاری از زنان به تدریس مشغولند، تعداد کمی از آنها مدارس را رهبری می‌کنند.** سهم مدیران زن در آموزش ابتدایی و متوسطه به طور میانگین حداقل ۲۰ درصد کمتر از سهم متوسط معلمان زن است.

در بخش پایانی مربوط به رهبری آموزشی در این گزارش تاکیدشده است که **بسیاری از فعالان از طریق تأثیرگذاری بر جهت‌گیری سیستم‌های آموزشی، رهبری را به عهده می‌گیرند.** اتحادیه‌های معلمان، اتحادیه‌های دانش‌آموزی، رهبران کسب‌وکار، دانشگاهیان و جامعه مدنی از دولت‌ها خواسته‌های خود را مطرح کرده و از آن‌ها پاسخ‌خواهی می‌کنند، لابی می‌کنند و آگاهی عمومی را افزایش می‌دهند. سازمان‌های بین‌المللی در شکل‌دهی و اطلاع‌رسانی به بحث جهانی در مورد آموزش و پرورش و همچنین تأمین مالی سیستم‌های آموزشی کشورهای مختلف نقش اساسی دارند. با این حال، رقابت برای کسب فضا و تأثیر بیشتر می‌تواند آنها را از هدف اصلی بهبود آموزش و پرورش منحرف کند و مشروعیت آنها ممکن است به دلیل کمبود ظرفیت یا کارآمدی مورد چالش قرار گیرد.

در مجموع مطابق گزارش پایش آموزش و پرورش جهانی، در حوزه مطالعاتی رهبری آموزشی در سطح جهانی، می‌توان شواهدی دال بر گرایش از رهبری آموزشی و رهبری مدرسه، به سوی رهبری برای یادگیری را مشاهده کرد. هرچند دامنه و طیف مسائلی که در این حوزه مطالعاتی وجود دارد همچنان قابل بررسی است.

منابع

GLOBAL EDUCATION MONITORING REPORT, Leadership in Education, LEAD FOR LEARNING

[Downloaded from mail.selmj.ir on 2026-11-18]