فصلنامه پژوهش های مدیریت در جهان اسلام

شماره مجوز: ۸۵۴۹۵ شماره استاندارد بین المللی: ۶۰۹۴-۲۶۷۶ شماره بیستم (پاییز ۱۴۰۳)

مسائل ویژه مدیریت و رهبری در راهنمایی و نظارت بر معلمان

(تاریخ ارسال ۱۴۰۳/۰۸/۱۹ تاریخ پذیرش ۱۴۰۳/۰۹/۲۵)

دکتر فرانک موسوی[۱]

دانشیار گروه مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی کرمانشاه، کرمانشاه، ایران

مریم کاظمی[۲]

دانشجوی گروه مدیریت آموزشی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران

چکیده

این مطالعه با هدف انجام یک تحلیل عمیق از تأثیر سبک‌های رهبری، به ویژه رهبری تحول‌آفرین و معامله‌ای، و روش‌های نظارت بر عملکرد و رضایت شغلی معلمان انجام شد. این تحقیق با استفاده از یک رویکرد توصیفی-پیمایشی، جامعه آماری شامل ۳۰۶ نفر از مدیران، معاونان، روسای ادارات و معلمان مدارس ابتدایی و متوسطه را که به صورت تصادفی انتخاب شده بودند، هدف قرار داد. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای معتبر با استفاده از مقیاس لیکرت بود که پایایی آن با آلفای کرونباخ بالای ۰.۸ تأیید شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) با نرم‌افزار SPSS و AMOS انجام شد. نتایج نشان داد که رهبری تحول‌آفرین به طور قابل توجهی بر اثربخشی نظارت، عملکرد معلم و رضایت شغلی تأثیر می‌گذارد، در حالی که رهبری معامله‌ای نقش کمتری دارد. اثربخشی نظارت به عنوان یک متغیر میانجی بین سبک رهبری و عملکرد معلم شناسایی شد. چالش‌هایی مانند مقاومت معلمان با تجربه و عدم

[۱] frnkmosavi@yahoo.com

[۲] نویسنده مسئول

آموزش کافی برای ناظران نیز برجسته شد. یافته‌ها بر ضرورت افزایش مهارت‌های رهبری تحول‌آفرین در بین رهبران مدرسه برای ایجاد محیط‌های حمایتی و انگیزشی برای معلمان تأکید می‌کند. سیاست‌گذاران و طراحان برنامه‌های توسعه حرفه‌ای باید پرورش سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و بهبود فرآیندهای نظارت را در اولویت قرار دهند.

واژگان کلیدی: رهبری تحول‌آفرین، نظارت آموزشی، عملکرد معلم، رضایت شغلی، مدل‌سازی معادلات ساختاری

۱- مقدمه

رهبری و نظارت مؤثر در محیط‌های آموزشی نقش حیاتی در شکل‌دهی به عملکرد معلمان و به تبع آن، نتایج دانش‌آموزان ایفا می‌کند. چالش‌های پیش روی رهبران آموزشی مدرن چندوجهی است و شامل ترکیبی پیچیده از وظایف اداری، مربیگری معلمان و نظارت آموزشی می‌شود. پویایی هدایت و نظارت بر معلمان به دلیل ظهور پارادایم‌های جدید آموزشی، ادغام فناوری‌های نوین و نیاز به شیوه‌های عادلانه و فراگیر، به طور فزاینده‌ای پیچیده شده است (وبر و اوکوکو، ۲۰۲۱). مطالعات اخیر نشان داده‌اند که سبک‌های رهبری مانند رهبری تحول‌آفرین، دموکراتیک و اخلاقی تأثیرات قابل توجهی بر عملکرد معلم، رضایت شغلی و محیط کلی مدرسه دارند (نوردین و همکاران، ۲۰۲۰). اهمیت نظارت مؤثر فراتر از نظارت و ارزیابی است. این نظارت شامل تسهیل رشد معلم از طریق مربیگری، شیوه‌های مشارکتی و توسعه حرفه‌ای مداوم می‌شود. این ضرورت به ویژه در زمینه‌های آموزش و پرورش استثنایی آشکار است که در آن رهبری باید چالش‌های منحصر به فرد آموزشی و رفتاری را در نظر بگیرد (چنگ و توران، ۲۰۲۲). هدف اصلی این تحقیق بررسی پویایی پیچیده رهبری و نظارت در هدایت معلمان، شناسایی چالش‌ها و ارائه راهبردهای نوآورانه برای بهبود است. اهمیت این تحقیق در تمرکز آن بر ارائه راه‌حل‌های عملی و یک چارچوب مفهومی برای رهبران آموزشی به منظور ارتقای توسعه معلمان و پیشرفت

تحصیلی دانش‌آموزان نهفته است. این تحقیق با ارزیابی شیوه‌های تثبیت شده و جدید در رهبری، قصد دارد به گفتمان گسترده‌تر در مورد رهبری آموزشی و سیاست‌گذاری کمک کند (هینتون و بک، ۲۰۲۳).

درک اینکه چگونه مدیران و ناظران آموزشی می‌توانند از نقش‌های خود برای پرورش محیطی مساعد برای رشد حرفه‌ای استفاده کنند، به ویژه در زمینه ترویج عدالت و شیوه‌های آموزشی فراگیر، ضروری است (لیورز و همکاران، ۲۰۲۲). این تحقیق به دنبال پر کردن شکاف‌های شناسایی شده در ادبیات مربوط به کاربرد راهبردهای رهبری است که استقلال معلم را با پاسخگویی اداری متعادل می‌کند. این تحقیق با ادغام پیشرفت‌های نظری اخیر با کاربردهای عملی، دیدگاه منحصر به فردی در مورد رهبری و نظارت ارائه می‌دهد. این تحقیق بر نیاز حیاتی به سبک‌های رهبری انطباق‌پذیر و پاسخگو، به ویژه در محیط‌های آموزشی متنوع و فراگیر تأکید می‌کند. این مطالعه با پرداختن به شیوه‌های رهبری در آموزش و پرورش عادی و استثنایی، به دنبال ارائه دیدگاهی جامع از چگونگی تطبیق راهبردهای رهبری برای برآوردن نیازهای مختلف آموزشی است (آلمانی، ۲۰۲۳).

۲- پیشینه نظری و پژوهشی

رهبری و مدیریت آموزشی از دیرباز از موضوعات محوری در مطالعه شیوه‌های مؤثر آموزشی بوده‌اند. مبنای نظری رهبری در زمینه آموزش و پرورش بر اساس مدل‌های مختلفی از جمله رهبری تحول‌آفرین، معامله‌ای و توزیع شده ساخته شده است که هر کدام تأثیر منحصر به فردی بر عملکرد معلم، رضایت شغلی و نتایج آموزشی دارند (رحمادی و همکاران، ۲۰۲۱). رهبری تحول‌آفرین بر الهام بخشیدن و انگیزه دادن به معلمان از طریق یک چشم‌انداز مشترک و پرورش محیطی برای همکاری و رشد حرفه‌ای تأکید دارد (هینتون و بک، ۲۰۲۳). نشان داده شده است که این سبک رهبری تعهد معلمان را افزایش می‌دهد و شیوه‌های تدریس نوآورانه را ترویج می‌کند که برای انطباق با خواسته‌های در حال تحول آموزش مدرن ضروری هستند. در مقابل، رهبری معامله‌ای بر اساس سیستمی از

پاداش‌ها و مجازات‌ها ساخته شده است و بیشتر بر دستاوردهای کوتاه مدت و حفظ نظم تمرکز دارد. در حالی که این روش در زمینه‌های خاص مؤثر بوده است، اما اغلب در ترویج توسعه پایدار و خلاقیت معلمان ناکام می‌ماند (چنگ و توران، ۲۰۲۲). از سوی دیگر، رهبری توزیع شده، تلاش‌های چندین ذینفع را ادغام می‌کند و فرآیندهای تصمیم‌گیری را غیرمتمرکز می‌کند و فرهنگ مسئولیت‌پذیری مشترک و بهبود جمعی را تقویت می‌کند. این مدل از محیط مدرسه‌ای حمایت می‌کند که انطباق‌پذیر و انعطاف‌پذیر است و با اصول رهبری مشارکتی همسو می‌شود (لیورز و همکاران، ۲۰۲۲).

۱-۲- مرور مطالعات مرتبط داخلی و بین‌المللی

دامنه تحقیقات اخیر در مورد رهبری و نظارت آموزشی متنوع است و نشان دهنده اجماع جهانی در مورد اهمیت رهبری مؤثر برای هدایت و نظارت معلمان است. وبر و اوکوکو (۲۰۲۱) در مطالعه خود چالش‌های اعمال رهبری معلمان را در زمینه‌های مختلف فرهنگی بررسی کردند. آنها تأکید کردند که در حالی که رهبری معلمان به طور گسترده به عنوان مفید شناخته می‌شود، اثربخشی آن می‌تواند بر اساس عوامل اجتماعی-فرهنگی بسیار متفاوت باشد (وبر و اوکوکو، ۲۰۲۱). این امر بر ضرورت انطباق رهبران مدرسه با راهبردهای خود با زمینه محلی برای دستیابی به نتایج مطلوب تأکید می‌کند. نوردین و همکاران (۲۰۲۰) مطالعه مهمی در مورد تأثیر رهبری مدیر بر بار کاری و رضایت شغلی معلمان در برنامه‌های آموزش و پرورش استثنایی در مالزی انجام دادند. یافته‌های آنها نشان دهنده رابطه مثبت بین رهبری مؤثر و کاهش حجم کار معلمان بود که به نوبه خود رضایت شغلی را افزایش داد (نوردین و همکاران، ۲۰۲۰). به طور مشابه، رحمادی و همکاران (۲۰۲۱) بینش‌هایی در مورد نقش مدیران مدارس در پرورش صلاحیت آموزشی معلمان از طریق نظارت هدفمند، کارگاه‌های آموزشی و توسعه حرفه‌ای مداوم ارائه کردند. این مطالعات به طور جمعی بر نقش حیاتی رهبری در مدیریت حجم کار معلمان و رشد حرفه‌ای برای افزایش عملکرد مدرسه تأکید دارند (رحمادی و همکاران، ۲۰۲۱).

چنگ و توران (۲۰۲۲) گفتمان را به آموزش و پرورش استثنایی گسترش دادند، جایی که آنها چالش‌های خاصی را که معلمان آموزش و پرورش استثنایی با آن مواجه هستند، از جمله مدیریت رفتار دانش‌آموزان و رسیدگی به نیازهای متنوع یادگیری، مستند کردند. تحقیقات آنها نقش رهبری را در تجهیز معلمان به مهارت‌های لازم برای مدیریت مؤثر این چالش‌ها برجسته می‌کند (چنگ و توران، ۲۰۲۲). لیورز و همکاران (۲۰۲۲) بر شیوه‌های نظارتی تمرکز کردند که عدالت و انصاف را در مؤسسات آموزشی ترویج می‌کنند. مطالعه آنها پیشنهاد کرد که نظارت مؤثر فراتر از نظارت صرف است و شامل مربیگری، شیوه‌های بازتابی و پرورش محیطی است که عدالت اجتماعی را در اولویت قرار می‌دهد. این رویکرد با اصول رهبری اخلاقی که بر صداقت، انصاف و احترام تأکید دارد، همسو می‌شود (لیورز و همکاران، ۲۰۲۲).

۲-۲- شناسایی شکاف‌های تحقیقاتی

علیرغم ادبیات گسترده در مورد رهبری آموزشی، چندین شکاف به ویژه در کاربرد مدل‌های رهبری که کنترل اداری را با پرورش استقلال معلمان متعادل می‌کنند، باقی می‌ماند. در حالی که نوردین و همکاران (۲۰۲۰) و رحمادی و همکاران (۲۰۲۱) به نتایج مثبت برخی از شیوه‌های رهبری اشاره کرده‌اند، هنوز تحقیقات محدودی در مورد تأثیر بلندمدت این شیوه‌ها بر حفظ معلمان و رضایت شغلی در محیط‌های آموزشی متنوع وجود دارد. علاوه بر این، هینتون و بک (۲۰۲۳) خاطرنشان کردند که راهبردهای رهبری باید به طور فزاینده‌ای چالش‌های اجتماعی-سیاسی را که بر مؤسسات آموزشی تأثیر می‌گذارند، مانند عدالت و شیوه‌های ضد نژادپرستی، در نظر بگیرند (هینتون و بک، ۲۰۲۳). یکی دیگر از شکاف‌های مهم تحقیقاتی مربوط به شیوه‌های رهبری خاص آموزش و پرورش استثنایی است که در آن چالش‌های منحصر به فرد آموزشی و رفتاری وجود دارد. چنگ و توران (۲۰۲۲) نیاز به آموزش رهبری هدفمندتر را شناسایی کردند که رهبران مدرسه را برای هدایت مؤثر معلمان آموزش و پرورش استثنایی در مدیریت مسائل رفتاری و آموزش متمایز آماده می‌کند (چنگ و توران، ۲۰۲۲). به طور مشابه، وبر و اوکوکو (۲۰۲۱) بر اهمیت مطالعات بین

فرهنگی برای درک چگونگی انطباق مدل‌های رهبری با زمینه‌های مختلف آموزشی تأکید کردند، اما تحقیقات بیشتری برای بررسی این انطباق‌ها در محیط‌های کم‌منبع مورد نیاز است. در نهایت، در حالی که رهبری اخلاقی و تأثیر آن بر فرهنگ مدرسه و رفتار معلمان مورد بحث قرار گرفته است، لیورز و همکاران (۲۰۲۲) اشاره کردند که مطالعات تجربی که چگونگی تأثیر مستقیم شیوه‌های نظارتی اخلاقی بر عملکرد معلمان و نتایج یادگیری دانش‌آموزان را اندازه‌گیری کند، وجود ندارد (لیورز و همکاران، ۲۰۲۲). این نشان دهنده فرصتی برای تحقیقات بیشتر در مورد چگونگی ادغام ملاحظات اخلاقی در برنامه‌های آموزش رهبری برای پرورش یک محیط آموزشی عادلانه‌تر و مؤثرتر است.

۳- روش تحقیق

۳-۱- طرح تحقیق (توصیفی- پیمایشی)

این مطالعه از یک طرح تحقیق توصیفی-پیمایشی با هدف درک پیچیدگی‌های رهبری و نظارت در هدایت معلمان استفاده می‌کند. روش توصیفی-پیمایشی به ویژه برای این تحقیق مناسب است زیرا امکان جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات دقیق از پاسخ دهندگان را فراهم می‌کند و شناسایی الگوها، روابط و روندها را در زمینه رهبری آموزشی تسهیل می‌کند. این رویکرد از درک جامعی از چگونگی تأثیر سبک‌های رهبری بر نظارت و عملکرد معلمان پشتیبانی می‌کند و امکان ایجاد توصیه‌های مبتنی بر شواهد را برای رهبران آموزشی فراهم می‌آورد.

۳-۲- جامعه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این تحقیق شامل مدیران مدارس، معاونان، روسای ادارات و معلمان شاغل در مدارس ابتدایی و متوسطه می‌شود. منطقه هدف برای جمع‌آوری داده‌ها بر اساس تنوع آموزشی انتخاب می‌شود تا نمایندگی جامعی را تضمین کند. حجم جامعه حدود ۱۵۰۰ نفر است که با استفاده از فرمول کوکران برای تخمین حجم نمونه، حجم نمونه محاسبه شده

۳۰۶ شرکت‌کننده تعیین شده است. از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای برای اطمینان از اینکه زیرگروه‌هایی مانند سطوح مدرسه (به عنوان مثال، ابتدایی در مقابل متوسطه) و نقش‌ها (به عنوان مثال، مدیران در مقابل معلمان) به طور کافی نمایش داده می‌شوند، استفاده می‌شود. این روش با گرفتن دیدگاه‌های متنوع در نقش‌های مختلف آموزشی، پایایی و روایی یافته‌ها را افزایش می‌دهد.

۳-۳- ابزار جمع‌آوری داده‌ها و تکنیک‌های اعتبارسنجی

ابزار اصلی برای جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه ساختاریافته‌ای است که به طور خاص برای این تحقیق طراحی شده است. پرسشنامه به بخش‌هایی تقسیم می‌شود که شامل اطلاعات جمعیت شناختی، شیوه‌های رهبری و نظارت، عملکرد معلمان و چالش‌های پیش روی فرآیند نظارتی می‌شود. آیتم‌های پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرت پنج درجه‌ای است تا میزان موافقت پاسخ دهندگان با اظهارات مختلف در مورد شیوه‌های رهبری و نتایج آنها سنجیده شود. برای اطمینان از روایی محتوا، پرسشنامه توسط هیئتی از متخصصان رهبری آموزشی و روان سنجی بررسی می‌شود. بازخورد آنها برای اصلاح پرسشنامه برای وضوح، ارتباط و جامعیت گنجانده شده است. پایایی ابزار با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ با آستانه هدف ۰.۷ یا بالاتر برای تأیید سازگاری داخلی آزمایش می‌شود. در مطالعات مرتبط قبلی، مقادیر آلفای کرونباخ بیش از ۰.۸ نشان دهنده سطح بالایی از پایایی بوده است.

۴-۳- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

داده‌های جمع‌آوری شده از پرسشنامه‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM)تجزیه و تحلیل می‌شوند که یک تکنیک آماری قوی مناسب برای درک روابط پیچیده بین متغیرهای مشاهده شده و پنهان است SEM .محققان را قادر می‌سازد تا تناسب مدل نظری پیشنهادی را با داده‌ها آزمایش کنند و امکان بررسی جامع روابط مستقیم و غیرمستقیم بین متغیرهایی مانند سبک رهبری، شیوه‌های نظارت معلمان و عملکرد معلمان را فراهم می‌کند. برای این مطالعه از نرم افزار AMOS برای تجزیه و تحلیل

SEM استفاده شده است که قابلیت‌های مدل‌سازی پیشرفته‌ای را ارائه می‌دهد که آزمایش دقیق فرضیه و تجزیه و تحلیل مسیر را تسهیل می‌کند. علاوه بر SEM، آمار توصیفی مانند میانگین، انحراف معیار و توزیع فراوانی با استفاده از نرم افزار SPSS (نسخه ۲۲) محاسبه می‌شود. این مرحله برای ارائه یک نمای کلی واضح از داده‌ها و شناسایی روندهای اولیه که تجزیه و تحلیل عمیق SEM را آگاه می‌کند، حیاتی است. رویکرد دوگانه استفاده از SPSS برای پردازش اولیه داده‌ها و AMOS برای مدل‌سازی تضمین می‌کند که تجزیه و تحلیل هم دقیق و هم از نظر آماری صحیح است.

۴- یافته‌ها

۴-۱- نتایج توصیفی و آماری

تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، بینش‌های مهمی در مورد رابطه بین سبک‌های رهبری، شیوه‌های نظارت بر معلمان و تأثیر آنها بر عملکرد و رضایت شغلی معلمان آشکار می‌کند. این بخش، آمار توصیفی و تجزیه و تحلیل استنباطی انجام شده از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) با استفاده از نرم‌افزار AMOS را ارائه می‌دهد که با SPSSبرای آمار توصیفی پایه تکمیل شده است.

۴-۲- نمای کلی جمعیت شناختی

نمونه مطالعه شامل ۳۰۶ شرکت‌کننده از جمله مدیران مدارس، معاونان، روسای ادارات و معلمان بود. مشخصات جمعیت شناختی نشان دهنده نمایندگی متعادل در سطوح مختلف آموزشی بود، به طوری که ٪۴۵ از پاسخ دهندگان از مدارس ابتدایی، ٪۳۵ از مدارس راهنمایی و ٪۲۰ از دبیرستان‌ها بودند. در مورد نقش‌های حرفه‌ای، ٪۳۰ مدیر، ٪۲۵ معاون، ٪۲۰ رئیس اداره و ٪۲۵ معلم بودند. این توزیع تضمین کرد که دیدگاه‌های مختلف در نظر گرفته شده است و دیدگاه جامعی از رهبری و شیوه‌های نظارتی در ساختارهای مختلف مدرسه ارائه می‌دهد.

۳-۴- آمار توصیفی

آمار توصیفی برای ارائه تصویری از توزیع داده‌ها محاسبه شد. میانگین‌ها و انحرافات معیار برای متغیرهای کلیدی - رهبری تحول‌آفرین، رهبری معامله‌ای، اثربخشی نظارت، عملکرد معلم و رضایت شغلی - در جدول ۱ خلاصه شده است.

جدول ۱: میانگین‌ها و انحرافات معیار متغیرهای کلیدی

متغیر	میانگین	انحراف معیار
رهبری تحول‌آفرین	۴.۱۲	۰.۶۵
رهبری معامله‌ای	۳.۵۸	۰.۷۸
اثربخشی نظارت	۴.۰۵	۰.۷۰
عملکرد معلم	۴.۱۰	۰.۶۲
رضایت شغلی	۳.۹۵	۰.۷۴

داده‌ها نشان می‌دهند که رهبری تحول‌آفرین بالاترین میانگین (M = ٤,١٢، SD = ٠,٦٥) را کسب کرده است، که نشان می‌دهد این سبک رهبری در بین شرکت‌کنندگان رایج و مؤثر تلقی می‌شود. برعکس، رهبری معامله‌ای کمترین میانگین (M = ٣,٥٨، SD = ٠.٧٨) را داشت، که نشان می‌دهد در حالی که وجود دارد، ممکن است به اندازه رهبری تحول‌آفرین تأثیرگذار نباشد. اثربخشی نظارت همچنین امتیاز میانگین قوی (M = ٤,٠٥، SD = ٠,٧٠) را نشان داد که با عملکرد بالای معلم (M = ٤,١٠، SD = ٠,٦٢) و رضایت شغلی (M = ٣,٩٥، SD = ٠,٧٤) همبستگی دارد. این یافته‌های توصیفی اولیه با ادبیاتی که بر تأثیر مثبت رهبری تحول‌آفرین بر نتایج معلمان تأکید دارد، همسو هستند.

۴-۴- تجزیه و تحلیل مدل‌سازی معادلات ساختاری(SEM)

برای درک بیشتر روابط بین سبک‌های رهبری، شیوه‌های نظارت و نتایج معلمان، SEM با استفاده از نرم‌افزار AMOS انجام شد. برازش مدل بر اساس شاخص‌های برازش استاندارد، از جمله نسبت Chi-square/df، شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI) و ریشه میانگین مربعات خطا در تقریب (RMSEA) ارزیابی شد. نتایج نشان دهنده برازش خوب با Chi-square/df = ۲,۱۵، CFI = ۰,۹۲ و RMSEA = ۰,۰٤۸ بود که آستانه یک مدل با برازش خوب را برآورده می‌کرد.

۵-۴- تجزیه و تحلیل مسیر و آزمون فرضیه

تجزیه و تحلیل مسیر روابط پیشنهادی بین متغیرها را آزمایش کرد. مسیرهای معنی‌دار در جدول ۲ خلاصه شده است.

جدول ۲: ضرایب مسیر و سطوح معنی‌داری

مسیر	ضریب استاندارد شده(β)	مقدارp
رهبری تحول‌آفرین ⟶ اثربخشی نظارت	۰.۵۸	۰.۰۰۱ >
رهبری تحول‌آفرین ⟶ عملکرد معلم	۰.۴۵	۰.۰۰۱ >
رهبری معامله‌ای ⟶ اثربخشی نظارت	۰.۲۲	۰.۰۱۲
اثربخشی نظارت ⟶ عملکرد معلم	۰.۶۲	۰.۰۰۱ >
اثربخشی نظارت ⟶ رضایت شغلی	۰.۵۳	۰.۰۰۱ >
عملکرد معلم ⟶ رضایت شغلی	۰.۴۸	۰.۰۰۱ >

۴-۶- یافته‌های کلیدی از تحلیل مسیر

رهبری تحول‌آفرین و اثربخشی نظارت :تجزیه و تحلیل، رابطه مثبت قوی بین رهبری تحول‌آفرین و اثربخشی نظارت را تأیید کرد (β = ۰,۵۸، p < ۰,۰۰۱). این نتیجه با تحقیقات قبلی مطابقت دارد که نشان می‌دهد رهبران تحول‌آفرین الهام‌بخش اعتماد و انگیزه هستند و منجر به نظارت مؤثر بر معلمان می‌شوند.

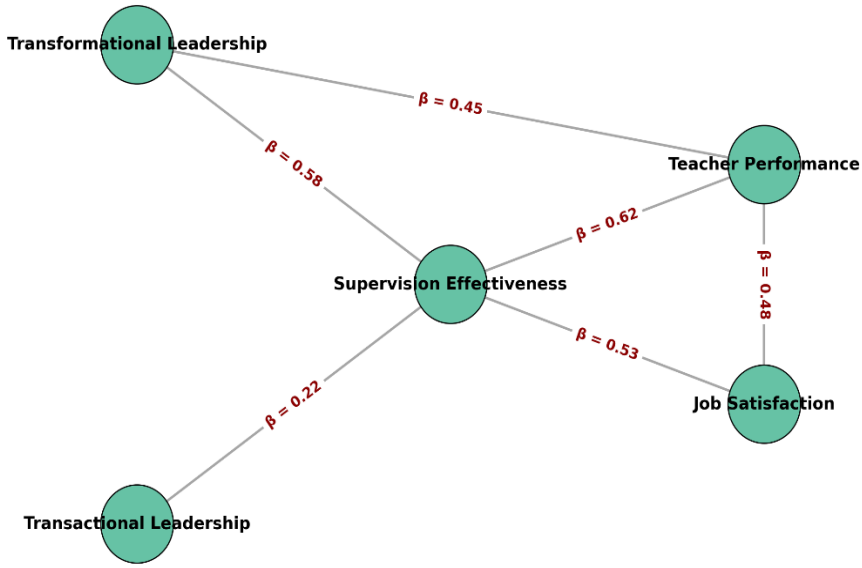
تأثیر بر عملکرد معلم :رهبری تحول‌آفرین همچنین به طور مستقیم با عملکرد معلم مرتبط بود (β = ۰,٤٥، p < ۰,۰۰۱)، که نشان می‌دهد رهبرانی که بر چشم‌انداز و رشد شخصی تأکید دارند، می‌توانند سطوح بالاتری از اثربخشی معلمان را پرورش دهند.

رهبری معامله‌ای :اگرچه رهبری معامله‌ای مسیر قابل توجهی را به سمت اثربخشی نظارت نشان داد (β = ۰,۲۲، p = ۰,۰۱۲)، اما تأثیر آن به طور قابل توجهی ضعیف‌تر از رهبری تحول‌آفرین بود. این نشان می‌دهد که در حالی که روش‌های معامله‌ای به نظم و انطباق کمک می‌کنند، ممکن است همان سطح از تعهد و عملکرد معلم را ایجاد نکنند.

اثربخشی نظارت و نتایج معلمان :اثربخشی نظارت، تأثیرات مستقیم قوی بر عملکرد معلم (β = ۰,٦۲، p < ۰,۰۰۱) و رضایت شغلی (β = ۰,۵۳، p < ۰,۰۰۱) نشان داد. این فرضیه را تأیید می‌کند که نظارت مؤثر نه تنها از کیفیت تدریس پشتیبانی می‌کند، بلکه رضایت شغلی معلمان را نیز افزایش می‌دهد و یک حلقه بازخورد مثبت ایجاد می‌کند که به نفع محیط آموزشی است.

۴-۷- نمودارها و جداول تحلیلی

تجسم داده ها در این مطالعه به نشان دادن روابط آماری و یافته های کلیدی کمک می کند. شکل ۱ زیر نمودار مسیر را نشان می دهد که ضرایب استاندارد شده و مسیرهای بین متغیرها را نشان می دهد.



شکل ۱: نمودار مسیر تجزیه و تحلیل SEM

تجسم داده‌ها در این مطالعه به نشان دادن روابط آماری و یافته‌های کلیدی کمک می‌کند. شکل ۱ در زیر نمودار مسیر را نشان می‌دهد که ضرایب استاندارد شده و مسیرهای بین متغیرها را نشان می‌دهد.

جدول ۳: خلاصه اثرات غیرمستقیم

مسیر	اثر غیرمستقیم(β)	معنی‌داری (مقدار p)
رهبری تحول‌آفرین ⟶ اثربخشی نظارت ⟶ عملکرد معلم	۰.۳۶	< ۰.۰۰۱
رهبری تحول‌آفرین ⟶ اثربخشی	۰.۳۱	< ۰.۰۰۱

نظارت ← رضایت شغلی		
رهبری معاملهای ← اثربخشی نظارت ← عملکرد معلم	۰.۱۴	۰.۰۱۶
رهبری معاملهای ← اثربخشی نظارت ← رضایت شغلی	۰.۱۲	۰.۰۱۹

۸-۴- تفسیر نتایج

تجزیه و تحلیل نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین به طور قابل توجهی مسیرهای مستقیم و غیرمستقیم منجر به عملکرد و رضایت شغلی معلمان را افزایش می‌دهد. این یافته نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین، که با چشم‌انداز، الهام و حمایت فردی مشخص می‌شود، در توسعه نیروی کار معلم با عملکرد بالا و راضی نقش دارد. نظارت نقش میانجی را ایفا می‌کند و تأثیر رهبری بر عملکرد و رضایت شغلی معلمان را تقویت می‌کند. اثرات کمتر آشکار اما همچنان قابل توجه رهبری معامله‌ای، بر مفید بودن آن در حفظ ساختار تأکید می‌کند، اما لزوماً شیوه‌های تدریس نوآورانه یا انطباقی را ترویج نمی‌کند. این نتایج با ادبیات موجود مطابقت دارد که نشان می‌دهد رهبری تحول‌آفرین در پرورش یک محیط یادگیری مساعد برتر است (نوردین و همکاران، ۲۰۲۰). بازخورد کیفی از پاسخ دهندگان، چالش‌های متعددی را در اجرای نظارت مؤثر برجسته کرد. این موارد شامل آموزش ناکافی برای ناظران، محدودیت‌های زمانی به دلیل حجم کار اداری و مقاومت در برابر تغییر در بین معلمان با تجربه‌تر می‌شود. پرداختن به این چالش‌ها مستلزم برنامه‌های توسعه حرفه‌ای هدفمند و تخصیص منابع کافی برای ناظران است تا بتوانند نقش خود را به طور مؤثر ایفا کنند (لیورز و همکاران، ۲۰۲۲). بر اساس این یافته‌ها، توصیه می‌شود مؤسسات آموزشی برنامه‌های آموزشی را که بر ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین تأکید دارند، در اولویت قرار دهند. مدیران مدارس باید تشویق شوند که شیوه‌های رهبری را اتخاذ کنند که الهام‌بخش و انگیزه دهنده کادر آموزشی آنها باشد و در عین حال از طریق نظارت مؤثر، محیطی حمایتی

را پرورش دهند. سیاست‌گذاران باید سرمایه‌گذاری در طرح‌های توسعه رهبری را که بر رشد و رضایت شغلی معلمان در درازمدت تمرکز دارند، در نظر بگیرند.

۵- بحث

یافته‌های این مطالعه به خوبی با نظریه‌های تثبیت شده در مورد رهبری و نظارت آموزشی مطابقت دارد. رهبری تحول‌آفرین به عنوان مؤثرترین سبک برای افزایش عملکرد و رضایت شغلی معلمان ظاهر شد و ادعاهای نظری دانشمندانی مانند برنز (۱۹۷۸) و بس (۱۹۸۵) را تأیید کرد. بر اساس نظریه رهبری تحول‌آفرین، رهبرانی که پیروان خود را برای فراتر رفتن از منافع شخصی خود به خاطر سازمان ترغیب و تشویق می‌کنند، سطوح بالاتری از رضایت و عملکرد را پرورش می‌دهند. نتایج این مطالعه این احساسات را تکرار می‌کند و نشان می‌دهد که رهبری تحول‌آفرین بر اثربخشی نظارت و نتایج معلمان تأثیر مثبت می‌گذارد و از این ایده حمایت می‌کند که رهبری آینده‌نگر می‌تواند تغییرات معناداری را در محیط‌های آموزشی ایجاد کند. این مطالعه همچنین تأثیر متوسط رهبری معامله‌ای را برجسته کرد که با تمرکز نظریه رهبری معامله‌ای بر نظم و کارایی مطابقت دارد. در حالی که این سبک به اثربخشی نظارت کمک می‌کند، تأثیر آن بر عملکرد و رضایت شغلی معلمان در مقایسه با رهبری تحول‌آفرین کمتر است. این نتیجه از این دیدگاه حمایت می‌کند که رهبری معامله‌ای، اگرچه در حفظ عملکرد و ساختار پایه مفید است، ممکن است الهام‌بخش تعهد عمیق یا نوآوری که در رهبری تحول‌آفرین دیده می‌شود، نباشد. نقش میانجی قابل توجه اثربخشی نظارت بین سبک‌های رهبری و نتایج معلمان، حمایت تجربی را برای نظریه‌های رهبری توزیع شده و مشارکتی فراهم می‌کند. این نظریه‌ها بر اهمیت شیوه‌های رهبری مشترک و نظارت مشارکتی در پرورش رشد حرفه‌ای و رضایت شغلی تأکید دارند. نظارت در این زمینه صرفاً ارزیابی نیست، بلکه توسعه‌ای است که با نظریه‌های معاصر که نظارت را به عنوان مکانیزمی برای توسعه حرفه‌ای مداوم قرار می‌دهند، همسو می‌شود.

۵-۱- پیامدهایی برای سیاست آموزشی و برنامه‌های توسعه معلمان

نتایج این مطالعه پیامدهای مهمی برای سیاست آموزشی و طراحی برنامه‌های توسعه معلمان دارد. اولاً، سیاست‌گذاران آموزشی باید به ارزش پرورش ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین در رهبران مدرسه پی ببرند. سرمایه‌گذاری در برنامه‌های آموزش رهبری که بر تعیین چشم‌انداز، مهارت‌های انگیزشی و توسعه فرهنگ حمایتی مدرسه تأکید دارند، می‌تواند مزایای قابل توجهی از نظر عملکرد و رضایت شغلی معلمان به همراه داشته باشد. سیاست‌گذاران می‌توانند چارچوب‌هایی ایجاد کنند که پذیرش سبک‌های رهبری را که مؤثر نشان داده شده‌اند، مانند مدل‌های رهبری تحول‌آفرین و توزیع شده، ترویج کنند.

۵-۲- آموزش معلمان و برنامه‌های توسعه حرفه‌ای

یافته‌ها نشان می‌دهد که نظارت باید از یک فرآیند صرفاً ارزیابی به فرآیندی توسعه‌ای و حمایتی تغییر یابد. برنامه‌های توسعه معلمان باید ماژول‌های آموزش رهبری را که بر رهبری تحول‌آفرین تمرکز دارند، ادغام کنند و بر چگونگی الهام بخشیدن و انگیزه دادن رهبران به تیم‌های خود تأکید کنند. آموزش همچنین باید شامل کارگاه‌های عملی در مورد چگونگی انجام نظارت مشارکتی باشد که معلمان را به جای ارزیابی صرف، توانمند می‌سازد. برنامه‌هایی که با هدف توسعه مهارت‌های نظارتی رهبران مدرسه انجام می‌شوند، می‌توانند توانایی آنها را در ارائه بازخورد سازنده، هدفمند و همسو با برنامه‌های رشد حرفه‌ای معلمان افزایش دهند. با توجه به رابطه مثبت بین اثربخشی نظارت و نتایج معلمان، سیاست‌گذاران باید دستورالعمل‌هایی را در نظر بگیرند که آموزش ناظران را در بهترین شیوه‌ها الزامی کند. این آموزش باید شامل موارد زیر باشد:

- **مهارت‌های مربیگری:** ناظران باید در تکنیک‌های مربیگری که شیوه‌های تدریس بازتابی و بهبود مستمر را تشویق می‌کنند، مهارت داشته باشند.

- **مکانیسم‌های بازخورد:** سیاست‌ها باید بر اهمیت بازخورد تکوینی تأکید کنند که به معلمان کمک می‌کند تا زمینه‌های رشد را بدون احساس تهدید شناسایی کنند.

- **مدل‌های نظارت مشارکتی:** سیاست‌ها باید مدل‌های نظارت مشارکتی را ترویج کنند که معلمان را در تعیین اهداف و تأمل در پیشرفت خود مشارکت می‌دهد.

۳-۵- انگیزه‌ها برای شیوه‌های تحول‌آفرین

سیاست‌هایی که شیوه‌های تحول‌آفرین را تشویق می‌کنند، می‌توانند رهبران مدرسه را به اتخاذ این رویکرد نیز تشویق کنند. به عنوان مثال، می‌توان برنامه‌های تأمین مالی را اجرا کرد که به مدارس برای شیوه‌های رهبری مؤثر که با بهبود عملکرد و رضایت شغلی معلمان مرتبط است، پاداش می‌دهد. این می‌تواند شامل کمک‌های مالی برای مدارسی باشد که به دلیل تغییرات رهبری و نظارتی، پیشرفت‌های قابل توجهی در نتایج تدریس نشان می‌دهند. این مطالعه چالش‌های منحصر به فردی را که در آموزش و پرورش استثنایی با آن مواجه هستند، برجسته می‌کند، جایی که رهبری باید با نیازهای تخصصی دانش‌آموزان و معلمان سازگار باشد. همچنین تأکید می شود که محیط‌های آموزش و پرورش استثنایی به رهبرانی نیاز دارند که نه تنها تحول‌آفرین باشند، بلکه از خواسته‌های خاص کلاس‌های درس آموزش و پرورش استثنایی نیز آگاه باشند. سیاست‌ها باید با تطبیق برنامه‌های آموزش رهبری برای گنجاندن مؤلفه‌هایی که بر مدیریت مؤثر محیط‌های آموزش و پرورش استثنایی تمرکز دارند، مانند راهبردهایی برای مدیریت رفتار و آموزش متمایز، به این نیازها رسیدگی کنند.

۶- محدودیت‌های مطالعه حاضر و زمینه‌های تحقیقات آینده

در حالی که یافته‌های این مطالعه بینش‌های ارزشمندی در مورد رابطه بین سبک‌های رهبری، شیوه‌های نظارت و نتایج معلمان ارائه می‌دهد، محدودیت‌های متعددی وجود دارد که باید به آنها توجه داشت.

- **نمونه و تعمیم‌پذیری**

این مطالعه در یک زمینه آموزشی خاص انجام شد که عمدتاً بر مدارس در مناطق شهری و نیمه شهری متمرکز بود. به این ترتیب، ممکن است نتایج به طور کامل برای مدارس روستایی یا مؤسسات آموزشی در محیط‌های فرهنگی یا اجتماعی-اقتصادی مختلف قابل تعمیم نباشد. تحقیقات آینده باید شامل جمعیت نمونه‌های متنوع‌تری برای افزایش تعمیم‌پذیری یافته‌ها باشد.

- **ماهیت مقطعی مطالعه**

طرح مطالعه مقطعی بود، به این معنی که داده‌ها در یک نقطه زمانی جمع‌آوری شدند. این امر توانایی استنباط علی در مورد روابط بین سبک‌های رهبری و نتایج معلمان را محدود می‌کند. مطالعات طولی برای درک بهتر چگونگی تکامل این روابط در طول زمان و اینکه آیا تغییرات در شیوه‌های رهبری می‌تواند منجر به بهبود پایدار در عملکرد و رضایت معلمان شود، توصیه می‌شود.

- **محدوده محدود سبک‌های رهبری**

در حالی که این مطالعه بر رهبری تحول‌آفرین و معامله‌ای متمرکز بود، سبک‌های رهبری دیگر مانند رهبری اخلاقی و رهبری خدمتگزار مورد بررسی قرار نگرفتند. به عنوان مثال، رهبری اخلاقی با رهبرانی مشخص می‌شود که عدالت، صداقت و تصمیم‌گیری اخلاقی را در اولویت قرار می‌دهند. تحقیقات آینده باید بررسی کند که چگونه این سبک‌های رهبری جایگزین بر شیوه‌های نظارت و نتایج معلمان تأثیر می‌گذارند. این کاوش می‌تواند درک جامع‌تری از راهبردهای رهبری که به بهترین وجه از توسعه آموزشی حمایت می‌کنند، ارائه دهد.

- **مقاومت معلمان و مدیریت تغییر**

بازخورد کیفی از پاسخ دهندگان، چالش‌های مربوط به مقاومت معلمان، به ویژه در بین مربیان با تجربه‌تر که ممکن است کمتر پذیرای شیوه‌های نظارتی جدید یا رویکردهای رهبری باشند، برجسته کرد. این مطالعه به طور عمیق به عوامل روانی و فرهنگی که در چنین مقاومتی نقش دارند، نپرداخت. تحقیقات آینده می‌تواند بر راهبردهای مدیریت تغییر متمرکز شود که پذیرش شیوه‌های جدید رهبری و نظارت را در حین به حداقل رساندن مقاومت در بین کارکنان تسهیل می‌کند.

- **ادغام فناوری در نظارت**

این مطالعه به بررسی نقش فناوری در افزایش اثربخشی نظارت و رهبری نپرداخت. با افزایش استفاده از فناوری آموزشی، تحقیقات آینده می‌تواند بررسی کند که چگونه ابزارهای دیجیتال، مانند نرم‌افزار تجزیه و تحلیل ویدیویی برای مشاهده کلاس درس و سیستم‌های بازخورد مبتنی بر هوش مصنوعی، می‌توانند در شیوه‌های نظارت ادغام شوند تا بازخورد جامع‌تر و بلادرنگ را به معلمان ارائه دهند. این خط تحقیق به ویژه در عصر دیجیتال کنونی که یادگیری از راه دور و مدل‌های آموزشی ترکیبی رایج‌تر می‌شوند، مرتبط خواهد بود.

- **پیامدهایی برای رفاه معلمان**

در حالی که رضایت شغلی یکی از متغیرهای اندازه‌گیری شده بود، این مطالعه به طور عمیق به پیامدهای گسترده‌تر رهبری و نظارت بر رفاه معلمان، از جمله سلامت روان و تعادل بین کار و زندگی، نپرداخت. مطالعات آینده می‌تواند بررسی کند که چگونه سبک‌های رهبری که بر هوش هیجانی و همدلی تأکید دارند، به یک محیط کاری حمایتی کمک می‌کنند که رفاه کلی معلمان را ارتقا می‌دهد. این امر به ویژه با توجه به افزایش آگاهی از اهمیت سلامت روان در محل کار مرتبط است.

- **پیامدهای سطح سیاست و مقیاس‌پذیری**

اگرچه این مطالعه توصیه‌هایی برای شیوه‌های رهبری در سطح مدرسه ارائه می‌دهد، اما مقیاس‌پذیری این شیوه‌ها را در سطح منطقه یا کشور بررسی نکرد. تحقیقات آینده باید بررسی کند که چگونه می‌توان سیاست‌های آموزشی را برای حمایت از اجرای گسترده شیوه‌های رهبری مؤثر در چندین مدرسه و منطقه ساختار داد. این می‌تواند شامل بررسی تأثیر استانداردهای رهبری ملی و برنامه‌های صدور گواهینامه بر کیفیت رهبری مدرسه باشد.

- **تحقیقات آینده در مورد تأثیرات طولی**

تحقیقات بیشتر باید رویکردی طولی را برای بررسی چگونگی تغییر اثرات سبک‌های رهبری و شیوه‌های نظارت در طول زمان اتخاذ کند. درک تأثیر بلندمدت بر حفظ معلمان، عملکرد دانش‌آموزان و فرهنگ مدرسه می‌تواند بینش عمیق‌تری در مورد پایداری این شیوه‌های رهبری ارائه دهد. مطالعات طولی همچنین می‌توانند به شناسایی مراحلی که در آن مداخلات خاص رهبری مؤثرتر هستند، کمک کنند و امکان تلاش‌های توسعه حرفه‌ای هدفمندتر و به موقع را فراهم کنند.

- **ملاحظات فرهنگی در رهبری**

یافته‌های این مطالعه در یک چارچوب آموزشی خاص قرار گرفته است که ممکن است به طور جهانی اعمال نشود. تحقیقات آینده باید بررسی کند که چگونه عوامل فرهنگی بر اثربخشی سبک‌های مختلف رهبری و شیوه‌های نظارت تأثیر می‌گذارند. به عنوان مثال، مدل‌های رهبری که در محیط‌های آموزشی غربی مؤثر هستند، ممکن است نیاز به تطبیق با هنجارهای فرهنگی مختلف در زمینه‌های غیرغربی داشته باشند. این خط تحقیق به ویژه در محیط‌های مدرسه چند ملیتی یا برنامه‌های آموزشی بین‌المللی که پویایی‌های فرهنگی متنوع در آنها نقش دارند، مفید خواهد بود.

- **نقش استقلال معلم در نظارت**

زمینه دیگر برای کاوش در آینده، نقش استقلال معلم در نظارت مؤثر است. در حالی که نشان داده شد که نظارت بر عملکرد معلم تأثیر مثبت می‌گذارد، میزانی که معلمان در نقش‌های خود احساس قدرت و استقلال می‌کنند نیز می‌تواند بر اثربخشی نظارت تأثیر بگذارد. مطالعات آینده می‌تواند بررسی کند که چگونه تعادل بین نظارت و استقلال به نتایج مطلوب تدریس کمک می‌کند.

۷- نتیجه گیری

این مطالعه بر نقش محوری رهبری تحول‌آفرین و نظارت مؤثر در افزایش عملکرد و رضایت شغلی معلمان تأکید می‌کند. در حالی که رهبری معامله‌ای جایگاه خود را در حفظ ساختار و نظم دارد، رهبری تحول‌آفرین با الهام بخشیدن و انگیزه دادن به معلمان برای رسیدن به بالاترین پتانسیل خود، تأثیر عمیق‌تری ارائه می‌دهد. یافته‌های این مطالعه پیامدهای مهمی برای سیاست آموزشی دارد و نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری در آموزش رهبری و شیوه‌های نظارت حمایتی می‌تواند منجر به محیط‌های آموزشی مؤثرتر شود. با این حال، مسیرهای متعددی برای تحقیقات بیشتر باقی می‌ماند، از جمله بررسی سبک‌های رهبری جایگزین، ادغام فناوری در نظارت و تأثیرات بلندمدت شیوه‌های رهبری بر نتایج معلمان و دانش‌آموزان. با پرداختن به این محدودیت‌ها و تمرکز بر این زمینه‌ها برای تحقیقات آینده، مؤسسات آموزشی می‌توانند راهبردهای جامع‌تر و انطباق‌پذیرتری را برای رهبری و نظارت توسعه دهند و در نهایت محیطی را ایجاد کنند که در آن معلمان و دانش‌آموزان رشد کنند.

۸- منابع

۱. *Almanie, A. (2023). Transformational Leadership and Crisis Management in Special Education. American Journal of Arts and Human Science.*

۲. *Cheng, S. N., & Toran, H. (2022). Knowledge, Practice, and Challenges of Special Education Teachers. International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development.*

۳. *Hinton, K., & Beck, J. S. (2023). How Are Teachers Leading Now? Urban Education.*

٤. *Livers, S. D., Baker, A., Guerra, P. L., & Acosa, M. (2022). The Complexities and Discourse of Supervision. Journal of Educational Supervision.*

٥. *Nordin, M. N., Mustafa, M. Z., & Razzaq, A. (2020). Regression between Headmaster Leadership, Task Load, and Job Satisfaction. Universal Journal of Educational Research.*

٦. *Rahmadi, B., Arafat, Y., & Setiawan, A. (2021). Principal Leadership in the Development of Teacher Pedagogical Competence. Journal of Social Work and Science Education.*

۷. *Webber, C. F., & Okoko, J. (2021). Exploring Teacher Leadership Across Cultures. REAL.*