

Teacher's Role in Leading Educational Changes in Schools

Robab Jassemizadeh: M.A. Student, Department of Educational Sciences, Bandar Genaveh Branch, Islamic Azad University, Bandar Genaveh, Iran.

Mohammad Musa Khorshidi*: Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Bandar Genaveh Branch, Islamic Azad University, Bandar Genaveh, Iran—Research Assistant Professor, Strategic Studies Center of Faraja.

Abstract

Introduction: The purpose of this study was to examine the role of teachers in guiding educational changes in schools.

Method: This research was conducted using a library-based and review approach, and data were collected through reputable databases such as Google Scholar and SID.

Findings: The findings indicated that educational transformation is not a single event but a continuous and dynamic journey, in which teachers serve as the primary leaders. Any attempt to reform the educational system without active involvement, continuous empowerment, and granting teachers real authority in leading change will result in superficial and unsustainable reforms. The results show that teachers, due to their direct interaction with the teaching–learning process and their awareness of students' real needs, play a crucial role in realizing educational changes. Utilizing innovative teaching methods, applying active learning strategies, and creating supportive and motivating learning environments contribute significantly to educational transformation in schools. Additionally, teachers' professional participation in school decision-making, sharing experiences with colleagues, and demonstrating flexibility toward educational innovations ensure the sustainable and effective implementation of changes. Strengthening teachers' professional competencies and providing managerial support are also essential factors in ensuring the success of educational reform processes.

Conclusion: Overall, teachers, as the closest actors to the learning process, have a fundamental role in leading and implementing educational changes. By identifying students' needs, using modern teaching methods, creating active learning environments, and engaging in professional collaboration with colleagues, teachers can guide schools toward sustainable and effective improvement and become the central driving force of educational progress.

Keywords: Teacher, educational changes, school.

***Corresponding author:** Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Bandar Genaveh Branch, Islamic Azad University, Bandar Genaveh, Iran – Research Assistant Professor, Strategic Studies Center of Faraja.

Email: M.khorshidi59@gmail.com

DOI: [10.22034/esbam.2026.579485.1092](https://doi.org/10.22034/esbam.2026.579485.1092)

Teacher's Role in Leading Educational Changes in Schools

Detailed Abstract

Introduction: The purpose of this study was to examine the role of teachers in guiding educational changes in schools. Any fundamental transformation in a society requires a transformation of its educational system, and the central axis of progress in every educational system is the quality of teacher performance. As the most essential pillar of education, the teacher directly contributes to the development of students' educational, ideological, emotional, ethical, political, and social dimensions, and plays a significant role in training the human resources needed by society. The concept of a "teacher" differs fundamentally from similar terms such as "instructor," because the teacher's mission is not merely to deliver lessons in the classroom. The teacher's goal is the holistic education and development of students. Teachers work with the minds and spirits of learners; their task is to help students' talents flourish. If we consider education as the process of creating conditions for human growth, elevating the individual, and ensuring balanced development and if we view its purpose as actualizing humans' latent potentials in the direction of perfection and spiritual elevation then teachers and educators have played an invaluable and indispensable role in achieving this aim.

When seeking to understand the factors influencing the formation of human personality, the moderation of one's being, and the balance of body and mind, it is teachers who stand out as key agents. They are among the most influential contributors to the moral, physical, social, emotional, and intellectual development of individuals.

Materials and methods: This research was conducted using a library-based and review approach, and data were collected through reputable databases such as Google Scholar and SID.

Results and discussion: The findings indicated that educational transformation is not a single event but a continuous and dynamic journey, in which teachers serve as the primary leaders. Any attempt to reform the educational system without active involvement, continuous empowerment, and granting teachers real authority in leading change will result in superficial and unsustainable reforms. The results show that teachers, due to their direct interaction with the teaching-learning process and their awareness of students' real needs, play a crucial role in realizing educational changes. Utilizing innovative teaching methods, applying active learning strategies, and creating supportive and motivating learning environments contribute significantly to educational transformation in schools. Additionally, teachers' professional participation in school decision-making, sharing experiences with colleagues, and demonstrating flexibility toward educational innovations ensure the sustainable and effective implementation of changes. Strengthening teachers' professional competencies and providing managerial support are also essential factors in ensuring the success of educational reform processes. The results indicated that educational transformation is not a destination but an ongoing journey, and

teachers are the captains and navigators of this ship. Without active engagement, continuous empowerment, and granting teachers the authority to lead changes in practice, any attempt to reform the educational system is destined to remain superficial and unsustainable. The future of education depends on trusting the professional wisdom and individual commitment of teachers.

The role of teachers in leading educational transformation is multifaceted, vital, and irreplaceable. They are not merely implementers of reform objectives; rather, they are the principal architects of effective execution at the student level. Educational reform becomes genuinely successful only when it takes root in teachers' minds, hearts, and hands, turning into a shared professional belief. Emphasizing teachers' professional development and creating the necessary conditions for their leadership in the classroom constitutes the most important investment in the future of the educational system. The findings also showed that the most innovative teachers are those who possess higher levels of formal education, frequently participate in professional meetings, enjoy greater recognition, are often consulted by others, receive support from the academic board, and rely more on external information resources. If the role of teachers in educational change is regarded as crucial, they will be more likely to accept reform initiatives and implement them effectively and appropriately. The urgent issue concerns the role of the teacher, a role that goes far beyond simply transmitting knowledge to learners. In today's rapidly changing world, the teacher must emerge as a change manager or a reflective practitioner in the teaching-learning process. Accordingly, teachers must possess the competencies required to create, strengthen, and sustain determination, effort, interest, and motivation for learning among students. Curriculum content itself is not the key to fundamental change; the key lies in the teacher's hands. While educational content is constantly being revised and improved by curriculum experts, teachers simultaneously face increasing pressure to incorporate new content into their instructional activities. However, as long as the perceived pressure remains one-sided, curriculum content cannot change the teacher's role unless teachers themselves redefine the role of instructional content. Teachers are pragmatic actors. They search for tools to achieve their goals and often find solutions in unexpected places. A good teacher is competent, intelligent, and creative. Teachers must be given time, support, and space for creativity so they can use modern approaches to change management and transform their own role in the classroom.

Conclusion: Overall, teachers, as the closest actors to the learning process, have a fundamental role in leading and implementing educational changes. By identifying students' needs, using modern teaching methods, creating active learning environments, and engaging in professional collaboration with colleagues, teachers can guide schools toward sustainable and effective improvement and become the central driving force of educational progress.

Keywords: Teacher, educational changes, school.

نقش معلمان در هدایت تغییرات آموزشی در مدرسه

رباب جاسمی زاده: دانشجوی کارشناسی ارشد گروه علوم تربیتی، واحد بندر گناوه، دانشگاه آزاد اسلامی، بندر گناوه، ایران.
محمد موسی خورشیدی*: استادیار گروه علوم تربیتی، واحد بندرگناوه، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرگناوه، ایران - استادیار پژوهشی مرکز مطالعات راهبردی فراجا.

چکیده

هدف: هدف از پژوهش حاضر بررسی نقش معلمان در هدایت تغییرات آموزشی در مدرسه بود. **روش کار:** روش تحقیق با رویکرد کتابخانه‌ای و مروری و همچنین روش جمع آوری اطلاعات از طریق پایگاه داده‌های اطلاعاتی مانند گوگل اسکولار، sid و... انجام شد. **نتایج:** تحول آموزشی یک قصد نیست بلکه یک سفر مداوم است و معلمان کاپیتان‌ها و ناخداهای این کشتی هستند و بدون درگیرسازی فعال توانمندسازی مستمر و اعطای قدرت به معلمان برای رهبری عملی تغییرات هر گونه تلاش برای نوسازی نظام آموزشی محکوم به سطحی نگری و عدم پایداری است. آینده در گرو اعتماد به نبوغ حرف‌های و تعهد فردی معلمان نهفته است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که معلمان نقش کلیدی در هدایت و تحقق تغییرات آموزشی در مدرسه دارند، زیرا آن‌ها به‌طور مستقیم با فرایند یاددهی-یادگیری و نیازهای واقعی دانش‌آموزان در ارتباط هستند. معلمان با به‌کارگیری روش‌های نوین تدریس، استفاده از راهبردهای یادگیری فعال و ایجاد محیطی حمایتی و انگیزشی می‌توانند کیفیت آموزش را بهبود بخشند و زمینه تحول در شیوه‌های آموزشی را فراهم کنند. همچنین مشارکت حرفه‌ای معلمان در تصمیم‌گیری‌های مدرسه، تبادل تجربیات با همکاران و انعطاف‌پذیری در برابر نوآوری‌های آموزشی باعث می‌شود تغییرات آموزشی به‌صورت پایدار و اثربخش اجرا شود. بنابراین تقویت توانمندی‌های حرفه‌ای معلمان و حمایت مدیریتی از آن‌ها می‌تواند نقش مهمی در موفقیت فرایندهای تحول و بهبود نظام آموزشی داشته باشد. **نتیجه‌گیری:** در نهایت، نتیجه‌گیری شد که معلمان به‌عنوان نزدیک‌ترین عامل به فرایند یادگیری در مدرسه، نقش اساسی در هدایت و اجرای تغییرات آموزشی دارند. آن‌ها با شناسایی نیازهای آموزشی دانش‌آموزان، به‌کارگیری روش‌های نوین تدریس و ایجاد محیط یادگیری فعال، می‌توانند زمینه بهبود کیفیت آموزش را فراهم کنند. همچنین همکاری حرفه‌ای با همکاران، ارائه بازخورد مستمر و داشتن نگرش نوآورانه به آموزش، باعث می‌شود معلمان به محور اصلی تحول و پیشرفت آموزشی در مدرسه تبدیل شوند.

واژگان کلیدی: معلم، تغییرات آموزشی، مدرسه.

***نویسنده مسؤول:** استادیار گروه علوم تربیتی، واحد بندرگناوه، دانشگاه آزاد اسلامی، بندرگناوه، ایران - استادیار پژوهشی مرکز مطالعات راهبردی فراجا.

Email: M.khorshidi59@gmail.com

DOI: [10.22034/esbam.2026.579485.1092](https://doi.org/10.22034/esbam.2026.579485.1092)

هر گونه تحول اساسی در جامعه مستلزم متحول شدن نظام آموزشی آن جامعه است و محور اصلی پیشرفت هر نظام آموزشی کیفیت عملکرد معلم می باشد. معلم به عنوان مهمترین رکن تعلیم و تربیت در تربیت ابعاد آموزشی، اعتقادی، عاطفی، اخلاقی، سیاسی، اجتماعی و... دانش آموزان مستقیماً دخالت دارد؛ و در تربیت نیروی انسانی مورد نیاز جامعه نقش به سزائی ایفا می کند. مفهوم معلم با مفاهیم مشابه خود همچون واژه مدرس این تفاوت اساسی را دارد که فقط صرف تدریس در کلاس هدف معلم نیست. هدف معلم تربیت همه جانبه دانش آموزان است. معلم با روح و روان دانش آموز سر و کار دارد؛ کار او شکوفا ساختن استعداد های دانش آموز است. اگر تربیت را فراهم کردن زمینه های بلندگی، برکشیدن، متعادل کردن آدمی بدانیم و هدف از آن را فعلیت بخشیدن به استعداد های بالقوه انسان ها در جهت کمال و قرب الهی در نظر داشته باشیم، معلمان و مربیان در تحقق این امر نقش ارزنده و بسزایی داشته اند. اگر در جستجوی شناخت عوامل مؤثر در تکوین شخصیت آدمی، اعتدال وجود و شناخت جسم و روان او باشیم، این معلمان هستند که یکی از عوامل تأثیرگذار و فراهم کننده ی رشد اخلاقی، جسمانی، اجتماعی، عاطفی و عقلانی آدمی بوده اند. به راستی، در جهان گذشته و امروز معلمان، با بهره گیری از هنر، علم، تجربه، ایمان به کار و عشق به متعلم، انگلستان و مغزهای کودکان و نوجوانان را در فرایند یاددهی - یادگیری قیمتی ساخته اند و انسان های خام را به انسان های تربیت شده، عالم محقق، متخصص، مؤمن و هنرمند تبدیل کرده اند. از طرفی معلمان باید بدانند در چه شرایط متحول جهانی زندگی می کنند فکر و عمل و توان خود را محدود به مرزهای جغرافیایی خود نکنند از قدرت ابتکار، خلاقیت و مهارت برخوردار باشند، فعالیت های خود را محدود به چند کتاب یا جزوه که در مراکز تربیت معلم یا در طول کار خود با آن آشنا شده اند نکنند زیرا که دنیای پیچیده و متحول امروز مستلزم یادگیری مداوم و فرزند زمان خود بودن و فعالیت، حساسیت و خلاقیت است (حسینی، ۱۳۹۴). نظر به اهمیت کار معلم و نقش او در تأمین نیروی انسانی جامعه، ضرورت دارد مسئولان بر نحوه گزینش معلمان و ارائه آموزش های درازمدت و کوتاه مدت لازم به آنها و نیز نظارت و ارزشیابی دقیق از کار آنها سعی وافر داشته باشند و در رفع مشکلات فراروی این قشر زحمتکش بیشتر بکوشند. نیازهای مختلف مادی و معنوی آنها را بشناسند و در برابری آنها بیشتر تلاش کنند (رضایی، ۱۳۹۸). تغییر در تعریف عبارتست از حرکت از یک وضعیت به وضعیت دیگر. در فرهنگ لغت وبستر، تغییر چنین تعریف شده است: "حاصل یک اصلاح و تبدیل به یک وضعیت متفاوت ما طی تغییر باید از وضع نامطلوب فعلی به وضعی خوشایند و پویا برسیم، یا وضع موجود را اصلاح کنیم. ایجاد هر نوع تغییر مثبت و کارآمد در یک جز یا بخشی از نظام آموزشی بر سایر اجزا و بخش ها نیز مؤثر خواهد بود. رابطه متقابل به وجود آمده بر تمامی ابعاد اجتماعی و فرهنگی و حتی اقتصادی و سیاسی اثر خواهد گذاشت (حیدری، ۱۴۰۰). در بسیاری از نظام های آموزشی تغییر و تحول چه در برنامه های درسی چه در روش تدریس یا ارزیابی معمولاً از بالا به پایین اعمال می شود

یعنی وزارت آموزش بخشنامه یا سیاستی ارائه می دهد و مدارس باید ان را اجرا کنند اما در این فرایند نقش واقعی معلمان اغلب نادیده گرفته می شود این همان خلا پژوهش است با وجود نقش محوری معلمان در اجرای هرگونه اصلاح آموزشی ، مطالعات کافی درباره ی نقش آنان در هدایت و شکل دهی تغییرات در سطح مدرسه و جود ندارد. به عبارت دیگر پژوهش ها بیشتر بر اجرای تغییر تمرکز کرده اند تا بر رهبری تغییر توسط معلمان بنابراین این پژوهش به بررسی عبارت زیر پرداخته است نقش معلم در تحول، چستی تغییر ، انتقال از تدریس معلم محور به یادگیری دانش آموزمحور، آموزش مهارتهای قرن بیست و یکم، یادگیری مادام العمر، معلم به مثابه رهبر حرفه ای، مقاومت فرهنگی و ترس از ناشناخته ها، نقش معلم در تغییر برنامه درسی تمرکز دارد.

روش کار

این مطالعه به صورت یک مقاله مروری سیستماتیک طراحی و اجرا شده است. هدف این پژوهش مرور و تحلیل مطالعات پیشین درباره نقش معلمان در هدایت تغییرات آموزشی در مدرسه و بررسی شکاف های تحقیقاتی در این زمینه است. مطالب بررسی شده از سال ۱۳۹۲ تا ۱۴۰۰ برای دستیابی به مقالات و مطالعات مرتبط ، جست و جو در چندین پایگاه معتبر علمی از جمله google scholar ، SID یا جهاد دانشگاهی ، علم نت ، ایران داک ، سیویلیکا ، مگیران و..... پایگاه ها به عنوان منابع جامع و قابل اعتماد در حوزه مطالعات علوم تربیتی انتخاب شدند. در این مرحله ، عنوان ، چکیده و متن کامل مقالات بررسی شدند تا از انطباق با معیار های مقاله در جست و جوی اولیه شناسایی شد ابتدا حدود ۱۴ مقاله برای بررسی متن کامل انتخاب شدند، از این تعداد ۱۳مقاله ، غربالگری که با بررسی عنوان و چکیده مقاله که با موضوع تحقیق همخوانی داشتند ، وارد مرور نهایی شدند در نهایت کل فرایند جمع اوری و تحلیل مقالات و نوشتن این مقاله مروری در حدود یک ماه به طول یک هفته و فرایند تحلیلی انجامید. مراحل اولیه شامل جست و جو و انتخاب مقالات به صورت تقریبی و خلاصه سازی اطلاعات و نگارش مقاله تقریباً یک هفته زمان برد.

یافته ها

نقش معلم

معلم باید احترام، مراقبت و بدل به یک الگوی شود. او در مقابل باید یک محیط دلپذیر برای شاگردان فراهم کرده، با آنها درست رفتار کند و آنها را از طریق جاده موفقیت راهنمایی کند. یک معلم خوب کمک میکند تا دانش آموز تواناییها خودش را کشف کرده و به یک انسان بهتر بدل شود و سر آخر در ارزش آفرینی در جامعه سهم داشته باشد. بنا بر این وظیفه نقش معلم در تحول، صرفاً مجری بودن نیست؛ بلکه تبدیل شدن به یک عامل فعال و دینامیک برای پیشبرد اهداف تحولی استمعلم است که تواناییهایش را در این کشور به کار گیرد. آینده کشور را روشن کند. معلم، مسوولیت بزرگی را در صنفش برعهده دارد. یک دلیل این است

که همه دانش آموزان به او بستگی دارند. هر آنچه معلم میگوید تأثیر ژرفی روی دانش آموزان دارد و حتی احساسات (اعم از پرخاشگری و یا عطفوت) معلم در هنگام تدریس میتواند روی روان دانش آموزانش تأثیر عمیق بگذارد (خوئینی، ۱۳۹۸).

اثر بخشی معلم

هر شخصی دوست دارد در موقعیتهای مختلف و به خصوص شغل خود، فردی موثر، موفق و مطرح باشد و به او با چشم منفعل، بی تفاوت، تأثیر پذیر صرف، گوشهگیر و ناکارآمد نگاه نشود و تمایل دارد بتواند بر محیط کاری خودش، همکاران، مدیران و مافوقان و غیره تأثیر مثبت بگذارد. اثر بخشی معلم نقش مهمی در فرایند یادگیری دارد. یک معلم موثر تصویر نامتحرک از پیش بر ساخته شده را برای دانش آموزان ایجاد نمیکند بلکه به دانش آموزان کمک میکند تا با درک موارد ارزنده در حوزه مربوطه، دیدگاهشان را ایجاد کنند. با درک مشکلات دانش آموزان و کمک به آنها، جالبتر کردن هر موضوع، با کنترل کلاس، عادلانه بودن با دانشجویان هنگام برخورد با آنها. اثر بخشی معلم افزایش مییابد. این تأثیر گذاری محصول تعدادی از متغیرها است. متغیرهای تحصیلی، تسلط بر موضوع، سطح معنایی، عشق به کودکان، رضایت شغلی، تدریس. تجربه، رشد حرفه ای، سن معلم، تکنیکهای مورد استفاده در تدریس و غیره. از بین همه این متغیرها مهمترین متغیر، دانش، شخصیت و مهمتر از همه نحوه تعامل او با دانش آموزان است. معلمان مؤثر کسانی هستند که توانایی تحقق نتایج یادگیری مورد نظر را نشان می دهند (قبادی پور، ۱۴۰۰).

چیستی تغییر

در تعریف پدیده ی تغییر گفته شده است تغییر، ایجاد هر چیزی است که با گذشته تفاوت داشته باشد، اما نوآوری اتخاذ ایده هایی است که برای سازمان جدید است. بنابراین، تمام نوآوریها منعکس کننده یک تغییرند اما تمام تغییرها نوآوری نیستند «که اولین تحقیقات گسترده در مورد فرایند تغییر را انجام داده است، واژه تطبیق را به نوآوری ترجیح میدهد و از این رو نوآوری را قابلیت سازمان در جوابگویی نیز تغییر در سازمان فرایند تحول و دگرگونی است که در رفتارها، ساختارها، خط مشی ها، منظورها یا برون دادهای پاره ای از واحدهای سازمان رخ میدهد با این حال، با توجه به نزدیکی و مشابهت مفاهیم نوآوری و تغییر در بسیاری از منابع و متون علمی، این دو واژه اغلب مترادف در نظر گرفته شده اند. تغییر عبارت است از حرکت از یک حالت ایستا و ساکن به سمت یک حالت پیشرفته و پویا (حیدری و همکاران، ۱۴۰۰).

چیستی تغییر برنامه درسی

بحث تغییر یا اصلاح

برنامه های درسی را باید یکی از ابعاد موضوعی متأخر رشته برنامه درسی دانست. این حوزه مطالعاتی در واقع محصول تجارب گرانقیمت دهه ۱۹۶۰ در ایالات متحده آمریکا میباشد که تلاش میشد با ایجاد تحول در برنامه های درسی، نظامها یا آموزشی را کارآمدتر سازند. عدم موفقیت در اجرای برنامه های درسی نوآورانه،

دست اندرکاران نظام آموزشی را متوجه ظرافتها و پیچیدگیهای تغییر وارجاع برنامه های درسی جدید در محیطهای آموزشی نمود. برنامه های مطالعاتی متعددی در دهه ۱۹۷۰ اجرا شد که حاصل آن بصیرت نسبت به ماهیت اجرا و پی بردن به چگونگی اجرای هر چه هوشمندانه تر تغییر و اصلاح در محیطهای انسانی کی از مسائل مهم در بحث تغییر برنامه درسی، مفاهیم گوناگونی است که توسط صاحب نظران و متخصصان به کار برده میشود. مفاهیمی نظیر تغییر، بهبود، نوآوری، اصلاح و جنبش از مهمترین مفاهیمی هستند که غالباً به طور مترادف به کار برده میشوند اما هر کدام از آنها دارای معنای متفاوتی می باشند. مثال بهبود از نظر هیلدابه معنای تغییر جنبه های مشخصی از برنامه بدون تغییر دادن فرضیات بنیادی و نحوه ی سازماندهی برنامه است. یا تغییر برنامه درسی، مفهوم بسیار کلی است که به هر تغییری که در آموزش یا محیط آموزشی به وجود آید، اشاره می کند؛ و نوآوری ها دارای مرزهای دقیق و نشانه های خاص هستند. نوآوری به آن نوع تغییر برنامه درسی اطلاق میشود که بدیع و بی سابقه باشد. اصلاح هم نیز ناظر بر آن نوع تغییرات ویژه ای است که به طور بنیادی در برنامه درسی به وجود آید. اصلاحات معمولاً از سیستم سیاسی آغاز میشوند؛ بنابراین اصلاحات، تغییرات زیربنایی ولی محدود و خاص هستند (حیدری و همکاران، ۱۴۰۰).

نقش معلم در تغییر برنامه درسی

معلمان باید به عنوان مرکز هر گونه بهبود و تغییر برنامه درسی باشند. هنری گیرکس بیان داشته است که معلمان نسبت به خلق و اجرای برنامه درسی به صورت یکپارچه تفکر میکنند. معلمان مستقیماً درگیر اجرای برنامه درسی در مدارس هستند و تخصص بالینی دارند. انتظارات برنامه درسی از قابلیت های معلمان در جهت عمل در برنامه درسی و آموزشی نشأت میگیرد. عنصر اصلی برای متحد کردن معلمان برای حرکت در جهت نوآوری، تعامل است. همچنین معلمان باید فرصت شرکت در جوامع یاد دهنده برنامه درسی را داشته باشند. زیرا از این طریق آنان میتوانند هویت شان را به عنوان نوآوران برنامه درسی توسعه دهند. معلمان نیاز دارند که کارگاههای آموزشی را به دانش آموزان شان تطبیق دهند. معلمان باید به عنوان شرکت کنندگان کامل در اجرای برنامه درسی شناخته شوند و نه به عنوان دریافت کنندگان منفعل برنامه درسی. همانطور که کوری دار که و میران گمران دقیق بیان میدارند معلمان نقش و اثر خود را بر روی برنامه درسی خواهند گذاشت. معلمان دانش، تجربه و تحصیلات آموزشی خود را بر روی برنامه درسی جدید میگذارند تا آن را اصلاح و متناسب سازند فرایند تعلیم و تربیت نگاشت، براهمیت معلم به عنوان عنصر کلیدی در اجرای برنامه ها تأکید ورزید. وی میگوید: «یک برنامه درسی، بیش از آن که برای دانش آموزان طراحی شده باشد، باید برای معلمان طراحی شود. اگر یک برنامه درسی نتواند معلمان را تغییر دهد، تعادل آنها را بر هم بزند، بر آگاهی آنها بیفزاید و آنها را به حرکت درآورد، قطعاً هیچ گونه تأثیری بر کسانی که معلمان بدانند آموزش بیشترین ارتباط و نزدیکیترین تماس را دارند و از مهمترین عوامل مؤثر در توسعه کیفی آموزش و پرورش و رشد همه

جانبه ی کودکان به شمار میروند. اگر معلمان به تمام جنبه های وجودی دانش آموزان توجه نشان دهند؛ آنگاه به اجرای برنامه ها در کلاسهای خود نشان خواهند داد و به تمام روابط خود با دانش آموزان توجه خواهند کرد. صاحب نظران، معلمان را مبدأ هرگونه تحول آموزشی و پرورشی دانسته و بر این باورند که آنان با معلومات، مهارتها و آمادگیهای یکه در دوران تربیت خود در مراکز تربیت معلم و یا دانشسراها کسب میکنند قادرند چهره ی سامانهای آموزشی را به نحو چشمگیری دگرگون سازند و محیطهای آموزشی را به فضاهای آکنده از محبت، صمیمیت، رشد و بالندگی مبدل ساخته و جو کلاس را فرح بخش و لذت آور سازند و با شیوههای مناسب انتقال عناصر و عوامل فرهنگی به دانشآموزان و با به کارگیری روشهای مطلوب تربیتی زمینه رشد شخصیت آنان را فراهم می کند (بادوی، ۲۰۱۶).

شکاف بین سیاستگذاری و اجرا: آنها به دلیل عدم پذیرش یا اجرای سطحی توسط نیروهای خط مقدم (معلمان) بالاست. معلم در بسیاری از نظامهای آموزشی، برنامه های تحولی با نیت خیر تدوین میشوند، اما نرخ شکست تنها دریافت کننده دستورالعمل نیست؛ او مفسر، تطبیق دهنده و نهایتاً مجری آن سیاست در بستر واقعی کلاس درس است. او باید بتواند تغییرات کلا را به فعالیتهای خرد و قابل لمس در تعاملات روزانه خود ترجمه کند. نادیده گرفتن این تفسیرگری منجر به اجرای نمایشی و غیرمولد تغییرات میشود-تحلیل انتقادی و بازخورد سازنده: یک معلم فعال، صرفاً مجری برنامه ها نیست، بلکه منتقد سازنده سیستم است. او با مشاهده نقاط ضعف در اجرای تغییرات در کلاس خود، میتواند بازخوردی حیاتی به سطوح بالاتر مدیریتی ارائه دهد تا فرآیند اصلاحی ادامه دار باشد. این نقش مستلزم داشتن شجاعت حرفه ای و زبان مشترک با رهبران آموزشی است تا گزارشهای او به عنوان "شکایت" تلقی نشود، بلکه به عنوان دادههای میدانی برای بهینه سازی" در نظر گرفته شود (ضیانزاد، ۱۴۰۱).

یادگیری مادام العمر

پیچیدگیهای دنیای امروز، دانش تخصصی معلم را به سرعت منسوخ میکند. معلم هدایت کننده تغییر، خود باید مشتاق ترین یادگیرنده باشد. این امر نیازمند تعهد شخصی به دورههای تخصصی، کارگاهها و مطالعه منابع بهروز است. نوآوریهای آموزشی (مانند یادگیری ماشین در آموزش) مستلزم آن است که معلمان دائماً در حال یادگیری باشند تا در آموزش عقب نمانند سخت کوشی و فداکاری عوامل کلیدی برای دستیابی به موفقیت آنها است، اما یک عنصر اضافی نیز وجود دارد که به موفقیت آنها کمک می کند این ایده است که هیچ زمانی آموزش متوقف نمی شود و باید تا آخر عمر به رشد و آموزش خود ادامه دهیم (هاشمی آبادی، ۱۳۹۶).

ایجاد جوامع یادگیری حرفه ای

تغییرات آموزشی نمیتواند در انزوای کلاس درس موفق شود. معلمان باید با همکاری مستمر با همکاران خود، فضاهایی امن برای به اشتراک گذاری موفقیتها، شکستها و تبادل بهترین شیوه ها ایجاد کنند. این

شبکه سازی، مقاومت فردی در برابر تغییر را کاهش میدهد و به تثبیت نوآوریها کمک میکند امروزه در تلاش اند که مهارت معلمان را افزایش دهند. یادگیری معلم به صورت حرفه ای، سبب عملکرد بهتر آنها خواهد شد. برای حرفه ای شدن و مهارت در هر کاری لازم است که افراد اقداماتی را انجام دهند. بدون این اقدامات و ملزومات، حرفه ای شدن امکان پذیر نمی باشد. به مجموعه قواعد و ملزوماتی که معلمان برای حرفه ای شدن باید بدانند، جوامع یادگیری حرفه ای معلم می گویند. امروزه با توجه به تفاوت نسل ها و پیشرفت علم، شرکت معلمان در جوامع یادگیری حرفه ای ضروری است. معلمان با تجربه نیز به شرکت در این جوامع احتیاج دارند (بینور، ۲۰۱۸).

معلم به مثابه رهبر حرفه ای

صلاحیتهای رهبری منحصر به مدیران نیست. معلمان باتجربه باید بتوانند به عنوان مربیان یا رهبران گروههای درسی، مسئولیتهای رهبری و هدایت همکاران همتا جوانتر یا مقاومتر در مسیر تحول را بر عهده گیرند. این رهبری از پایین به بالا، قدرت درونی تحول را تقویت میکند معلم به مثابه رهبر شخصیتی برای تقلید فردی تاثیر گذار دارد چه با دانش و بینش است با چهار عصر اثرگذار روابط شخصی ایجاد چالش های فکری و تعیین چشم انداز برای دانش آموزان مشخص می شود معلم به مثابه رهبر به عنوان کسانی تعریف می شوند که در کلاس درس رهبری و خارج می شوند به یادگیری خود ادامه می دهند و همکاران خود را برای تحقق شیوه های آموزشی پیشرفته ترغیب می کنند و مسئولیت دستیابی به نتایج مثبت را بر عهده می گیرند (رضایی، ۱۳۹۸).

مقاومت فرهنگی و ترس از ناشناخته ها

بزرگترین مانع اغلب، مقاومت روانشناختی است. معلمان سالها بر اساس یک مدل عمل کرده اند؛ تغییر، عدم اطمینان و ترس از شکست در مدل جدید را به همراه دارد. این امر نیازمند مدیریت حساس تغییر از سوی رهبری مدرسه است که اطمینان دهد تلاشها ارزشمند هستند، حتی اگر نتایج فوری مطلوب نباشند اجرای هر تغییر جدید، نیازمند زمان اضافی برای برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی است. اگر این زمان در برنامه روزانه معلم لحاظ نشود و منابع کافی (مانند فناوری یا کتب مرجع) فراهم نگردد، معلم ترجیح میدهد به "روشهای اثبات شده" بازگردد. بار کاری اضافی بدون حمایت کافی، تبدیل به عاملی ضد تحول می شود (حیدری، ۱۴۰۰).

راهکارهای عملی برای توانمندسازی معلمان

برای آنکه معلمان بتوانند نقش محوری خود را ایفا کنند، نیاز به تغییر در ساختارهای پشتیبانی دارند ایجاد فضای آزمون و خطا مدیران باید فرهنگ سازمانیای ایجاد کنند که در آن، شکستهای ناشی از تلاش برای

نوآوری، تنبیه نشود، بلکه به عنوان داده هایی ارزشمند برای یادگیری تلقی گردد. این امر به معلمان اجازه میدهد تا با جسارت، ایده‌های جدید را در کلاسهای کوچکتر امتحان کنند (نولان، ۱۳۹۵).

اعطای استقلال حرفه ای

آزادی عمل به معلمان در انتخاب روشها و منابعی که فکر میکنند برای دانش آموزانشان بهترین است، انگیزه درونی آنها را تقویت میکند. این استقلال باید در چارچوب اهداف کلا تحول، اما با انعطاف پذیری بالا در اجرا، اعطا شود حمایت سیستمی و مالی سرمایه گذاری بر توسعه حرفه ای باید مستمر، هدفمند و متناسب با نیازهای واقعی مدرسه باشد، نه صرفاً برگزاری کارگاههای تئوری یکروزه. این حمایت باید شامل زمان کافی برای کار گروهی و دسترسی به تجهیزات مورد نیاز باشد (خسروی، ۱۳۹۴).

تغییر نقش مدیر مدرسه

مدیر مدرسه باید از یک "ناظر" به یک "مربی و حامی" تغییر نقش دهد که منابع لازم را فراهم کرده و موانع بیرونی را برطرف سازد. حمایت مدیر، اغلب مهمترین عامل تعیین کننده موفقیت یا شکست اجرای یک برنامه تحولی در سطح مدرسه است چالشها و پیشنیازهای حمایت از نقش معلم توقع نقش رهبری از معلمان بدون حمایت کافی، ناعادلانه است. برای موفقیت تحولات، محیط مدرسه باید این پیشنیازها را فراهم آورد زمان: اختصاص زمان کافی برای برنامه ریزی مشترک، آموزش و بهروزرسانی مهارتها زمانبندی باید به گونهای باشد که بار کاری معلمان را بیش از حد افزایش ندهد آموزش مستمر و عملی: آموزشها باید از سطح تئوری فراتر رفته و بر کاربرد عملی در کلاس درس متمرکز شوند. آموزشها باید مبتنی بر پژوهش و مبتنی بر عمل باشند اعتبار و استقلال حرفه ای: اعطای اختیار به معلمان برای اعمال تغییرات خلاقانه در چارچوب اهداف کلی. این امر نیازمند اعتماد مدیریتی است سیستم پاداش و قدردانی: شناسایی و پاداشدهی به تلاشها و موفقیتهای معلمان در اجرای تغییرات، نه صرفاً نتایج نهایی (هاشمی آبادی، ۱۳۹۶).

نتیجه گیری

نتایج نشان داد که تحول آموزشی یک مقصد نیست، بلکه یک سفر مداوم است و معلمان، کاپیتانها و ناخداهای این کشتی هستند. بدون درگیرسازی فعال، توانمندسازی مستمر و اعطای قدرت به معلمان برای رهبری عملی تغییرات، هرگونه تلاش برای نوسازی نظام آموزشی محکوم به سطحی نگری و عدم پایداری است. آینده آموزش در گرو اعتماد به نبوغ حرفه ای و تعهد فردی معلمان نهفته است نقش معلمان در هدایت تحولات آموزشی، نقشی چندگانه، حیاتی و غیرقابل جایگزین است آنها نه تنها مجری اهداف تحول، بلکه معماران اصلی اجرای مؤثر آن در سطح دانش آموز هستند. یک تحول آموزشی زمانی واقعاً موفق خواهد بود که در ذهن، قلب و دستهای معلمان ریشه دوانده و به یک باور حرفه ای تبدیل شود. تأکید بر توسعه حرفه ای معلمان و فراهم سازی بستر مناسب برای رهبری آنها در کلاس درس، مهمترین سرمایه گذاری برای آینده نظام آموزشی است همچنین مشخص ساخت که نوآورترین معلمان آنهایی هستند که تحصیلات

رسمی بیشتری دارند، در نشست های حرفه ای زیادی شرکت می کنند، از اشتهار بیشتری برخوردارند، غالباً مورد مشورت دیگران قرار می گیرند، از سوی هیأت آموزشی پشتیبانی میشوند و بیشتر به منابع اطلاعاتی بیرون از سیستم تکیه می کنند. اگر نقش معلمان را در تغییر مهم تلقی کنیم، احتمالاً معلمان برنامه های تغییر در تعلیم و تربیت را بهتر خواهند پذیرفت و فرامین را به شکل مناسب و کارای آن انجام خواهند داد آنچه فوریت دارد، نسبت به «نقش معلم» است نقشی که به مراتب از نقش منتقل کننده مفاهیم و مطالب علمی به فراگیران، فراتر میرود. در عصر پرشتاب تحولات امروزی، معلم باید در فرایند آموزش و تدریس به عنوان مدیر تغییر یا «کارگزار فکور» ظاهر شود. بر این مبنا، وی باید از توان و شایستگی ایجاد، تقویت عزم، اهتمام، رغبت و انگیزه یادگیری در دانش آموزان برخوردار باشد محتوای آموزشی کلید تغییرات ریشه‌های نیست، بلکه کلید در دست معلم است. همچنان که محتوای آموزشی روز به روز از سوی کارشناسان برنامه درسی در حال تغییر و بهبودند. معلمان نیز با فشار روزافزون برای وارد کردن محتواهای جدید در فعالیتهای آموزشی روبرو میشوند. با این وجود تا زمانیکه فشار ادراک شده یک طرفه باشد، محتوای آموزشی نمیتواند نقش معلم را تغییر دهد؛ مگر اینکه معلمان نیز نقش محتوای آموزشی را تغییر دهند. معلمان عملگرا هستند. آنها در جستجوی ابزاری برای رسیدن به اهدافشان هستند و اغلب راه حلها را در جایی دور از انتظار می یابند. معلم خوب و مناسب، انسان کاردان، باهوش و خلاق است. باید به معلمان زمان، حمایت و فضای خالق داده شود تا بتوانند از شیوههای نوین مدیریت تغییر استفاده نموده و نقش خودشان را در صنف تغییر دهند.

References

- Badau, K. M. (2016). Teachers Classroom Management Practices for Increasing Effectiveness in Climate change in Nigeria. *Social Sciences Research Journal*, 3(1), 43-50
- Binnur, E., Sedat, K. (2017). The Effect of Self-Regulated Learning Strategies on Academic Achievement: A Meta-Analysis Study. *Eurasian Journal of Educational Research* 69, 55-74.
- Ghobadpour, M., & Jabali, H. (2017). Characteristics of effective teachers of Quran and Hadith in the Islamic educational system. In National Conference on Pedagogical Content Knowledge for Religious and Quranic Education. Qom: Farhangian University.
- Hashemi Abadi, M., Mirkamali, S. M., & Pourkarimi, J. (2017). Professionalism of faculty members at the University of Tehran in the second semester of 2015–2016. *Iranian Journal of Higher Education*, 9(2), 51–80.
- Heidari, R., Hasan Zeynabadi, M., Behranghi, M. R., & Abdollahi, B. (2021). School innovators' organizational culture and climate: A qualitative study. *Rahiyafte-ye No dar Modiriyat-e Amoozeshi*, 7(2), 53–74.
- Heidari, Z., & Einfallahi, F. (2021). Leadership in virtual learning environments. *Journal of New Advances in Educational Management*, 4(1), 53–64.

- Hosseini, S. M. H., Mehrmohammadi, M., Haj Hossein Nejad, G., & Salsabili, N. (2015). Critical analysis of curriculum change models. *Pazhuheshname-ye Enteqadi-ye Motun va Barnamehaye Olum Ensani*, 15(37), 199–235.
- Khoini, P., Javadipour, M., & Rouhi, M. (2019). Identifying components of effective physical education teachers and evaluating their status in Zanjan schools. *Motor Behavior Quarterly*, 11(38), 47–70.
- Khosravi, M., Fathi Vajargah, K., Maleki, H., & Norouzi, D. (2013). Analyzing acceptance of curricular innovations in higher education (Case: Curriculum revision bylaw in Iranian universities). *Educational Psychology Quarterly*, 27(9), 136–168.
- Nolan, J., & Hoover, L. (2016). *Teacher supervision and performance evaluation: Theory and practice* (B. Abdollahi, Trans.). Tehran: Kharazmi University Press. (Original work published 2011)
- Rezaei, M. (2019). Professional competencies of teachers: Past, present, and future. *Journal of Talim va Tarbiat*, 35(2), 129–150.
- Rezvani, A., Erfanijazi, M., & Parish, F. (2021). A review of dimensions and components of effective and efficient teachers in education. *Journal of New Strategies in Psychology and Educational Sciences*, 10(4), 12–24.
- Ziyanzhad Shirazi, A., Kouroshnia, M., Sohrabi Nader, M., & Bogholi, H. (2022). Developing a differential equation model of individual factors affecting performance in TIMSS 2019 (4th grade high- and low-performing students). *Research in Educational Systems*, 16(58), 129–141.