



تدوین الگوی معلم به‌مثابه رهبر در آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران

خلیل‌اله بابالو

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

babaloo.kh@gmail.com

محمود مهر محمدی

استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

mehrmohammadi.ir@gmail.com

علی اکبر فرهنگی

استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

draafarhangi@yahoo.com

ماشالله ولی خانی

استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

info@majournal.ir

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۷/۲۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۱۹

چکیده

موضوع رهبری معلم و دارا بودن شایستگی‌های رهبری در معلم برای نفوذ و اثرگذاری بر دانش‌آموزان و هدایت مسیر آموزش جهت رسیدن به اهداف تعلیم و تربیت با توجه به پیشرفت‌های تکنولوژی ارتباطات و اطلاعات و تأثیرگذاری آن بر نسل جدید مورد توجه کشورهای فراوانی قرار گرفته است. این تحقیق باهدف تدوین الگوی معلم به‌مثابه رهبر در آموزش و پرورش ایران انجام شده است. نوع پژوهش آمیخته (کیفی و کمی) است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل خبرگان در حوزه رفتار، منابع انسانی و آموزش و پرورش هست که نمونه‌گیری با روش هدفمند انجام و با ۱۴ نفر از خبرگان مصاحبه نیمه ساختاریافته صورت پذیرفت و در ادامه مدل پژوهش طراحی گردید. در بخش کمی ابزار گردآوری اطلاعات پرسش‌نامه محقق ساخته هست. روایی محتوایی پرسش‌نامه توسط خبرگان تأیید و پایایی پرسش‌نامه از طریق آلفای کرونباخ تعیین شد که در همه متغیرها بالاتر از ۰/۷ مورد تأیید قرار گرفت. بر اساس یافته‌های پژوهش الگوی تدوین شده در سه دسته اصلی ویژگی‌های معلم به‌مثابه رهبر، عوامل مؤثر بر معلم رهبری و نتایج، اثرات و پیامدهای معلم به‌مثابه رهبر در ۱۱ بعد ۳۱ مؤلفه و ۱۰۱ شاخص می‌باشند. نتایج تحقیق می‌تواند در برنامه‌ریزی اجرایی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، برنامه‌ریزی درسی تربیت‌معلم و اصلاح سیاست‌های استخدامی و جذب و نگهداشت نیرو مفید بوده و زمینه مناسبی برای تحقیقات دیگران فراهم آورد.

واژه‌های کلیدی: معلم به‌مثابه رهبر، رهبری خدمتگزار، رهبری تحول‌گرا و رهبری مشارکتی.

۱- مقدمه

آموزش و پرورش قرن بیست و یکم بی‌باکانه و متهورانه است، قالب را می‌شکند، منعطف و خلاق، چالش‌برانگیز و پیچیده است. آموزش و پرورش قرن بیست و یکم به دنیای به‌سرعت در حال تغییر می‌پردازد که سرشار از مسائل تازه، باورنکردنی و نیز امکانات توزیع هیجان‌انگیز است (وب‌سایت مدارس قرن بیست و یکم). در طول همه‌گیری گسترده COVID-19، آموزش حضوری قابل‌اجرا نبود زیرا بسیاری از مدارس به‌عنوان یک اقدام پیشگیرانه مجبور به تعطیلی شدند. مربیان به‌طور ناگهانی به کلاس‌های آنلاین رفتند بدون زمان و منابع کافی برای آماده شدن برای چنین انتقال عظیمی (هنری سی.ای. هوو همکاران ۲۰۲۳). هیچ شکی وجود ندارد یک آینده ترکیبی مجازی، چهره به چهره در انتظار ما است، این ممکن است مطمئناً یکی از میراث‌های ماندگار دوران پرتلاطم ما باشد، چیزی که تا آینده‌های دور ما ادامه خواهد داشت (کالین هوارد ۲۰۲۱). تأثیر رشد و پیشرفت تکنولوژی فناوری ارتباطات و اطلاعات بر سرعت و میزان دسترسی به اطلاعات موجب تغییر نگرش‌ها و انتظارات و ویژگی‌هایی در نسل‌ها گردیده است، به‌گونه‌ای که با تعریف و تقسیم‌بندی نسل‌ها به نسل (X, Y, Z) و شناخت ویژگی‌های هر نسل برای نفوذ و تأثیرگذاری معلم از ضروریات گردیده است. نسلی که رهبران کنونی با آن سروکار دارند نسل هزاره که بین سال‌های ۱۹۸۰ و ۲۰۰۰ متولد شده‌اند. این نسل گروهی از مصرف‌کنندگان هستند و به‌عنوان هزاره برچسب‌گذاری شده‌اند که با ویژگی‌هایی همچون انطباق فناوری در زندگی روزمره و همچنین ارزش‌ها و تجارب زندگی و انگیزه مشخص می‌شوند. برخلاف نسل‌های گذشته هزاره‌ها از نظر فناوری قصد موفقیت سریع دارند، به‌راحتی تسلیم می‌شوند و به دنبال رضایت فوری هستند. هزاره‌ها به‌عنوان یک فناوری شناخته می‌شوند و قطعاً با نسل‌های گذشته متفاوت هستند و یکی از چالش‌های جدید دنیای امروز و در رهبری می‌باشند. کلمات کلیدی آن‌ها آزادی، انعطاف‌پذیری، گفت‌وگو و ارتباط آزاد با مافوق و همکاران و استفاده از فناوری است (وارت و همکاران ۲۰۱۹) نقش معلم در حال گسترش است (فریدا گریم ۲۰۲۰) معلم اغلب اولین پاسخ‌دهندگان به پرسش‌های جامعه و والدین هستند (هیلتی ۲۰۰۲) در طول بیست سال گذشته تکنولوژی، نحوه زندگی، نحوه برقراری ارتباط و نحوه یادگیری ما را دوباره سازمان‌دهی کرده است. شبکه‌سازی در تمام جنبه‌های زندگی روزمره فراگیر شده است و فناوری مدرن‌تر یعنی واقعیت مجازی، واقعیت تقویت‌شده تشخیص صدا و هوش مصنوعی در حال تغییر شیوه‌های سازمانی و عادات کارکنان هستند. مسئولیت‌های

معلمان در حال تغییر هست (کنترل جایگزین شده بانفوذ، به‌طوری‌که به‌جای کنترل یک کلاس، یک معلم در حال حاضر یک شبکه را تحت تأثیر قرار می‌دهد یا شکل می‌دهد) (فردریکه کربت، ۲۰۲۰). در آموزش و پرورش مدارس پیچیده‌تر از آن هستند که مدیران به‌تنهایی رهبری کنند و برای تحقق مسئولیت‌های رهبران به قابل‌اعتمادترین، سودمندترین، نزدیک‌ترین و حرفه‌ای‌ترین کمک معلمان نیاز است. کمک در زیر سقف مدرسه و خود کارکنان آموزشی قرار دارد (بارت ۲۰۰۱، کیدی و فینج ۱۹۹۴) از اوایل دهه ۱۹۸۰، رهبری معلمان به موضوعی برای علاقه‌فزاينده به آموزش تبدیل شده است (ورونیکا فرناندز اسپینوزا و خورخه لویز گونزالس ۲۰۲۳، پان و همکاران، ۲۰۲۳)، از اواسط دهه ۱۹۸۰ درک تمرکززدایی، نردبان‌های شغلی معلمان، برنامه‌های مربیگری معلمان بازسازی رهبری را ضروری کرده است. تغییری از فهمی که رهبری را فقط به مدیر مدرسه نسبت می‌داد به این درک که هر کس پتانسیل و مسئولیت نشان دادن رفتارهای رهبری را دارد تغییر کرده است (کامین ۲۰۰۳، گانتر ۲۰۰۳، هارگریوز ۲۰۰۳، پادشا ۲۰۱۸، والاس ۲۰۰۱) درک ظرفیت رهبری معلمان از دهه ۱۹۸۰ تحت محدودیت‌های افزایش نتایج دانش‌آموزان و سیاست‌های اقتدارگرایانه، رهبری معلم به کانون مهم اصلاحات آموزشی تبدیل شده است (اسمايل و اکرت ۲۰۱۸، منجین ۲۰۰۷) رهبری معلم کلید بهبود مدرسه است (هریس و مویجز ۲۰۰۶) رهبری معلم در حال تبدیل شدن به یک اصطلاح رایج در سراسر ادبیات آموزشی است (ریچارد سایر ۲۰۱۶) ورود به عصر نوین و لزوم هماهنگی نظام‌های آموزشی با تحولات آینده باعث شده است تا کشورهای جهان در برنامه‌های تربیت معلم کشورشان تغییراتی ایجاد نموده و نواقص موجود را برطرف نمایند (بیژن سمیعی ۱۳۹۵) مسئله اصلی تحقیق این است که شرایط امروز آموزش و پرورش کشورمان از نظر رتبه‌های بین‌المللی وعدم تحقق اهداف پیش‌بینی‌شده در دانش‌آموزان، نگرانی‌های زیادی را در مردم و مسئولان ایجاد نموده است و علیرغم تلاش‌های صورت گرفته‌شده در سال‌های گذشته ضرورت توجه به موارد مغفول را دوچندان نموده است که یکی از مهم‌ترین آن‌ها توجه به نقش معلم به‌عنوان مهم‌ترین عامل اجرای سیاست‌ها و اهداف بوده و توجه به توانمندی‌های موردنیاز معلم علی‌الخصوص داشتن ویژگی‌های رهبری برای اثرگذاری و نفوذ و به‌عنوان راهی میانبر، برای جبران عقب‌ماندگی‌ها و غلبه بر مشکلات در شرایط فعلی ضروری هست. بر اساس بررسی‌های صورت گرفته پژوهش، تاکنون الگویی در خصوص معلم به‌مثابه رهبر تدوین و ارائه نشده است.

شکاف نظری و خلأ تحقیقاتی در این خصوص را می‌توان بر اساس پیشینه موضوع تبیین نمود. رهبری معلم یک عامل شتاب‌دهنده برای رفتارها و باورهای در حال تغییر است و بنابراین مستقیماً مربوط به اثربخشی است. همچنین درگیر شدن در رهبری معلم با افزایش عزت‌نفس و خود کارآمدی معلم ارتباط دارد (هریس آلم، مویجز دنیل ۲۰۰۵). رهبری معلم منجر به تأثیرات سازنده بر روی شیوه و عمل تدریس، فرهنگ مدرسه و کیفیت آموزشی می‌گردد (کینگ ۱۹۹۶، گریفین ۱۹۹۵). رهبری معلم شکل منحصر به فردی از رهبری است که از مفاهیم متعدد رهبری وام گرفته شده است که بیشتر بر همکاری متمرکز است تا اختیارات یک شخص (یورک بار و دوک ۲۰۰۴). معلم رهبر با چهار عنصر اصلی مشخص می‌شود، کاریزما، روابط شخصی، ایجاد چالش‌های فکری و تعیین چشم‌انداز برای دانش‌آموزان، چه با تصویر آن‌ها یا با تعیین اهداف مشخص فراتر از هدف شخصی هر دانش‌آموز (کوهن ۲۰۱۱). هدف رهبری معلم ایجاد ظرفیت در مدارس و افزایش سرمایه فکری و اجتماعی مدرسه است (فراست و دورانت ۲۰۰۳، اسمایل و اکرت ۲۰۱۸). رهبری مدرسه مستقل از دیگران انجام نمی‌شود، کار برآوردن نیازهای دانش‌آموزان، حمایت از معلمان با راهبردهای مؤثر و داشتن ذهنیتی که باعث موفقیت در مدارس می‌شود از طریق یک رویکرد مشارکتی به بهترین وجه انجام می‌شود. رهبری به‌عنوان یک تلاش مشترک به دلیل مسائل پیچیده اجتماعی سیاسی و اقتصادی که مدارس با آن مواجه هستند به یک اولویت تبدیل شده است (کرافورد ۲۰۱۲). رهبری معلم در حال تبدیل شدن به یک اصطلاح رایج در سراسر ادبیات آموزشی است (ریچارد سایر ۲۰۱۶). نتایج تحقیقاتی نشان می‌دهد که رهبری معلم تأثیر قوی بر انگیزه دانش‌آموز دارد و زمانی که معلمان نمی‌توانند رهبری کنند انگیزه دانش‌آموزان کاهش می‌یابد. (اکومیت و ماستروم ۲۰۱۷). رهبری هنر اداره کردن خود و دیگران است و شامل توجه به هدف‌هاست.

در این پژوهش پس از مطالعات فراوان در نظریه‌ها و انواع سبک‌های رهبری، ویژگی‌های شخصیتی معلم به‌مثابه رهبر با استفاده از سبک رهبری خدمتگزار، ویژگی‌های دانشی و تخصصی معلم به‌عنوان رهبر از ویژگی‌های رهبری تحول‌گرا و ویژگی‌های مهارتی و ارتباطی معلم از سبک رهبری مشارکتی استفاده گردید که در تحقیقات فراوان صورت گرفته هر سه نوع سبک رهبری با یکدیگر لازم و ملزوم و همپوشانی دارند. رهبری خدمت‌گزار (ویژگی شخصیتی معلم به‌مثابه رهبر): اولین بار توسط رابرت گرین لیف در سال ۱۹۷۷ ارائه شد گرین لیف چنین بحث می‌کند که رهبری برانزده فردی است که از طبیعت

خدمت‌گذاری برخوردار است در حقیقت راهی که به رهبری برای یک فرد ختم می‌شود اول خدمت‌گذاری است. یک رهبری خدمت‌گزار بر نیازهای پیروان و کمک به آن‌ها برای افزایش دانایی و دانش‌پذیری و مهم‌تر از آن دادن استقلال رأی و آزادی بیشتر و خدمت تأکید می‌کند آن‌ها دیگران را با حضور خود غنی و ارزشمند می‌سازند. (افجه، ۱۳۹۰، ۱۰۵). رهبری تحول‌گرا (ویژگی دانشی معلم به‌مثابه رهبر): یکی از نگرش‌های اخیر به رهبری که موضوع بسیاری از تحقیقات در اوایل ۱۹۸۰ بوده است نگرش تحول‌گرا است. این نگرش بخشی از نمونه‌ی رهبری نوین است. رهبری تحول‌گرا فرایندی است که افراد را متغیر و دگرگون می‌سازد و با ارزش‌ها و اخلاق و موازین و اهداف بلندمدت آمیخته است. رهبری تحول‌گرا در پی ارزیابی کردن انگیزش‌های پیروان و راضی کردن نیازهای آن‌ها و رفتار کاملاً انسانی با آن‌ها فرایندی است که در طبقه‌بندی رهبری جذاب و رؤیایی می‌گنجد. پیروان و رهبران به نحو غیرقابل بیانی در فرایند تحول یا تغییر به هم وصل هستند. رهبران جذاب از نظر پیروان صاحب صلاحیت شناخته می‌شوند. رهبران جذاب با انتظارات بلند پیروان ارتباط برقرار می‌کند و به پیروان برای رسیدن به این انتظارات اعتماد و توانایی می‌بخشند. (افجه، ۱۳۹۰، ۱۳۹). رهبری مشارکتی (ویژگی‌های مهارتی معلم به‌مثابه رهبر): رهبری مشارکتی مبتنی بر رفتارهای ارتباطی (رابطه مدار) است. رفتارهای رابطه مدار کمک می‌کند تا زبردستان با خودشان و با دیگران و از موقعیتی که خودشان را در آن می‌یابند احساس آرامش و راحتی کنند (افجه، ۱۳۹۰، ۱۵۶). رهبری مشارکتی بیشتر زمانی مورد احتیاج است که افراد به‌صورت تیمی بر روی پروژه‌های پیچیده کار می‌کنند یا کار دانشی انجام می‌دهند (پرش و دیگران ۱۳۹۴). بنابراین با توجه به اینکه در شرایط حاضر معلم، برای نفوذ و اثرگذاری و مقبولیت و رسیدن به اهداف آموزش و پرورش می‌بایستی نقش رهبری را داشته باشد هدف پژوهش حاضر تدوین الگوی معلم به‌مثابه رهبر با تبیین و پاسخ به ۳ (سؤال): ۱- ویژگی‌های معلم به‌مثابه رهبر؟ ۲- عوامل مؤثر بر رهبری معلم؟ ۳- آثار نتایج و پیامدهای آن؟ هست. انتظار می‌رود با ارائه الگو و توجه مسئولین سیاست‌گذار به ویژگی‌های مورد نیاز و عوامل اثرگذار و اثرات و پیامدهای معلم با این ویژگی‌های موجبات برنامه‌ریزی بهتری جهت جذب، آموزش، نگهداشت و رشد معلمان گردیده و شاهد توانمندتر شدن معلمان، رضایت شغلی آنان، بهبود فضای فرهنگی مدارس و افزایش سرمایه اجتماعی آموزش و پرورش و نزدیک‌تر شدن به اهداف متعالی آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران باشیم.

در مورد ویژگی‌های معلم به‌منابه رهبر طبق تحقیق عباسی، ۱۴۰۱ تحت عنوان (شناسایی عوامل مؤثر بر اثربخشی راهبران آموزشی و تربیتی)، عواملی همچون ویژگی‌های فردی و شخصیتی راهبر، نظارت و راهنمایی، دانش فنی و مهارتی راهبری، جو سازنده و مشارکتی مدرسه، ایجاد انگیزش و حمایت از همکاران، ارتباط مؤثر، رشد و توانمندسازی و شرایط محیطی و اقتضایی مدرسه را ذکر می‌نماید. محمد زاده و سیف، ۱۴۰۱ در پژوهشی تحت عنوان (نشانگرهای یک رهبر آموزشی موفق)، ویژگی‌هایی همچون تعیین جهت، مدیریت فرهنگ و جو سازمانی نظارت و ارزشیابی و ارزیابی آموزشی، مدیریت بر فرایند یاددهی و یادگیری و رشد توسعه حرفه‌ای را برمی‌شمارند. صفدری ۱۴۰۰، در پژوهشی تحت عنوان (پدیدارشناسی مفهوم رهبری معلم زبان از دیدگاه زبان‌آموز ایرانی) به ویژگی‌های تسلط حرفه‌ای، قابلیت‌های شخصی، توانمندی ارتباط، هدفمندی و انعطاف‌پذیری را از مهم‌ترین ویژگی‌های می‌داند. حیدری و عین‌قلایی ۱۴۰۰، در پژوهش خود با عنوان (رهبری در محیط‌های یادگیری مجازی)، مناسب‌ترین سبک‌های رهبری در این حوزه را رهبری تحول‌گرا و معاملاتی می‌داند. رحمتی کهرودی و همکاران ۱۴۰۰ در پژوهش خود با عنوان (ارائه چارچوبی برای تبیین شایستگی‌های رهبران دیجیتال با روش فرا ترکیب)، ویژگی‌هایی همچون دارا بودن هوش هیجانی، هوش اجتماعی، هم‌نوا سازی منافع اجتماعی، بینش رقابتی، رهبری یادگیری سازمانی و نوآوری، هوشمندی فناورانه، کاربر محوری و بینش فرهنگی را از ویژگی‌های رهبران می‌دانند. همچنین هویدا و همکاران ۱۳۹۶ در پژوهشی با عنوان (معلم رهبری و مقیاس سنجش آن در مدارس)، دانش و توانایی، چشم‌انداز توسعه‌ای، اخلاق پاسخ‌گویی، نفوذ، همکاری، ایجاد محیط مثبت و قدردانی از ویژگی‌های مهم معلمان رهبر می‌دانند. در تحقیقات خارجی صورت گرفته نیز به چند نمونه اشاره می‌گردد: هوارد و همکاران ۲۰۲۱ در پژوهشی تحت عنوان (رهبری برجسته اولیه در زمان آشفستگی)، ویژگی‌های مهم معلمان در نقش رهبری را ایجاد روابط شخصی و بین فردی خوب با همه ذی‌نفعان مبتنی بر اعتماد، الهام بخشیدن به دیگران، داشتن هوش عاطفی، داشتن یک چشم‌انداز استراتژیک روشن، تصمیم‌گیری مشترک، توسعه فرهنگ آرومندی، نگرانی برای دیگران و احساس مهم بودن همه. عنوان نمود. کاسب اوغلو ۲۰۲۱ در پژوهش خود با عنوان (دیدگاه معلمان در مورد رهبری معلم، یک تحلیل کیفی)، منصف بودن، قابل‌اعتماد، خودساز، الگو، دارای مهارت‌های ارتباطی مؤثر، خود بهبود، راه‌حل مدار، پذیرای نوآوری و شایستگی در رشته خود هست.

لیبرمن و میلر ۲۰۲۱ در پژوهشی با عنوان (معلمان به‌عنوان رهبران، شناخت، دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها معلمان)، ایجاد انگیزه برای افزایش دانش آن‌ها و پذیرش مسئولیت یادگیری دانش‌آموزان توسط معلمان را از ویژگی‌های معلمان در نقش رهبری می‌داند.

شوت و همکاران ۲۰۲۰ در پژوهشی تحت عنوان (رهبری معلم، مرور سیستماتیک، ارزیابی کیفیت روش‌شناختی و چارچوب مفهومی)، مسئولیت‌های رهبری خارج از کلاس، سرمایه‌گذاری روی توسعه حرفه‌ای خود، مشارکت در بهبود مدرسه، تغییرات در فرهنگ مدرسه، تأثیر بر مشارکت دانش‌آموزان در یادگیری مبتنی بر تحقیق و توسعه را از ویژگی‌های معلمان در نقش رهبری می‌دانند. فریدا گریم ۲۰۲۰ در پژوهشی با عنوان (دیدگاه‌های رهبری معلم فراموش‌شده و پنهان در مدارس سوئد)، ویژگی‌هایی همچون تسهیل‌کننده و الهام‌بخش، حمایت از معلمان هم‌سال خود، شایستگی در تدریس، حساس و کنجکاو، انعطاف‌پذیر، پراورزی، رهبر تیم و رهبر توسعه، علاقه‌مند به توسعه تدریس را به‌عنوان ویژگی‌های معلم رهبر می‌داند. همچنین اردل و تک کاج ۲۰۲۰ در پژوهش خود تحت عنوان (رهبری معلم در کلاس درس پیامدهایی برای آموزش مؤثر زبان)، ویژگی‌های رهبری مبادله‌ای تحول‌آفرین، اثربخشی، رضایت پیروان از رهبر، الهام، توانمندسازی، انگیزه و تعهد و اشتیاق را به‌عنوان ویژگی‌های معلم در نقش رهبر می‌دانند. اما در مورد عوامل مؤثر بر رهبری معلم و تأثیرات معلم رهبری تحقیقات کمتری صورت گرفته که به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌گردد: در پژوهش عبدالهی و صفری ۱۳۹۴، تحت عنوان (بررسی موانع اساسی فرا روی رشد حرفه‌ای معلمان)، به موانعی همچون ابعاد فردی، ساختاری، اقتصادی و فناورانه اشاره شده است. کاسب اوغلو ۲۰۲۱ در پژوهش خود با عنوان (دیدگاه معلمان در مورد رهبری معلم، یک تحلیل کیفی)، موانع اساسی معلم رهبری را، مدیریت، همکاران، ساختار سلسله‌مراتبی، فشار گروه‌های مختلف، دیدگاه‌های سیاست‌مداران، جذب معلم با نمره پایین، کلاس‌های پرجمعیت، پاداش ناعادلانه و... برمی‌شمرد.

در پژوهش بیر آراستیر ۲۰۱۹ تحت (عنوان بررسی عوامل مؤثر بر رهبری معلم)، عواملی چون رهبری مدیر، جو مدرسه و فرهنگ مدرسه، نظام آموزشی امتحان محور، عنوان گردیده است. جانان آ و همکاران ۲۰۲۰ در پژوهشی تحت عنوان (تأثیر برنامه‌های رهبری معلم بر معلم رهبران، معلمان مدارس و مناطق)، به این نتیجه رسیدند که عواملی همچون افزایش بهبود همکاری و انسجام، تقویت ارتباطات، تغییر فرهنگ مدرسه و

گردد. در بخش کمی به‌منظور تعیین روایی پرسش‌نامه‌ها از روایی ظاهری و محتوایی و سازه استفاده شد. در مورد اعتبار سازه نیز از دو نوع اعتبار همگرا و واگرا و با کمک نرم‌افزار PLS3 SMART استفاده شد.

یافته‌ها و تجزیه و تحلیل یافته‌ها:

در بررسی اعتبار همگرا یافته‌ها نشان داد ضرایب معناداری تمام بارهای عاملی بزرگ‌تر از $2/85$ بود (آماره تی) یعنی تمام بارهای عاملی با اطمینان ۹۹ درصد معنادار بود. مقادیر تمام بارهای عاملی نیز بالای ۰٫۵ درصد بود (رابطه متغیر آشکار و پنهان) میانگین واریانس استخراج‌شده همه مؤلفه‌ها بالای ۰٫۵ بود و همین‌طور پایایی ترکیبی همه مؤلفه‌ها بزرگ‌تر از میانگین واریانس استخراج‌شده آن بود. لذا می‌توان گفت که اعتبار همگرای سازه‌های مدل تأیید می‌شود. در بررسی اعتبار واگرا نیز از آزمون فورنل و لارکر استفاده شد. به‌منظور تعیین پایایی بخش کمی از روش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده گردید. به هر یک از مشارکت‌کنندگان کدی اختصاص یافته است در ضمن به دلیل استفاده از نتایج تحقیقات داخلی و خارجی و تحلیل کیفی با روش ترکیبی، نتایج تحقیقات داخلی و خارجی هم کدبندی و استفاده گردید. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی که از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته حاصل شد و همچنین به‌منظور طراحی مدل تحقیق از روش تحلیل مضمون (تم) استفاده گردید در مرحله بعد پس از بررسی دقیق محتوای مصاحبه‌ها محقق به شناسایی کدهای اولیه پرداخت. کدها یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌نماید. داده‌های کدگذاری شده از واحدهای تحلیل یعنی تم‌ها متفاوت هستند (براون و کلارک ۲۰۰۶) روش کار به این شکل بود که محقق برای محتوای بیان‌شده توسط مصاحبه‌شوندگان که به موضوع خاصی اشاره داشت یک کد استخراج کرد. در مرحله بعد، جستجوی تم‌ها انجام شد و کدهایی که از مرحله قبل استخراج‌شده بود و از نظر محتوایی باهم اشتراک داشتند توسط محقق ادغام‌شده و تم‌ها را شکل دادند و سپس محقق به بررسی مجدد تم‌ها پرداخت و نتایج کدگذاری را با نتایج شناسایی تم‌ها انطباق داد. همچنین نقشه تم‌ها بررسی گردید که نشان داد ساختاری قابل قبول دارد. پس از نهایی شدن نقشه تم‌ها و دسته‌بندی انجام‌شده محقق نسبت به نام‌گذاری تم‌ها اقدام کرد. در ادامه نتایج تحلیل تم ارائه‌شده است. جهت پاسخ به سؤالات تحقیق ابتدا مبانی نظری و پیشینه تحقیق استخراج گردید و در مرحله بعد پس از انجام مصاحبه با خبرگان و استخراج شاخص‌ها از متن مصاحبه‌ها عوامل شناسایی‌شده از مبانی نظری و پیشینه تحقیق تکمیل

تبدیل فضای مدرسه به فضای مشارکتی، تأثیر بر شیوه‌های تدریس و ایجاد تعامل پایدار با معلمان در طول زمان از نتایج معلم رهبری هست. بررسی نتایج پژوهش‌های انجام‌شده نشان داد که مجموعه ویژگی‌های شخصیتی دانشی و مهارتی و همچنین عوامل فردی و محیطی و شناختی می‌توانند معلم به‌منابۀ رهبر را تحت تأثیر خود قرار داده یا مانع از اثربخشی آن گردند؛ اما کاستی‌های موجود در پژوهش‌های انجام‌شده این است که هرکدام به بخشی از ویژگی‌ها و عوامل پرداخته‌اند، درحالی‌که بدون توجه به هرکدام از این عوامل و دیدن همه عوامل در کنار یکدیگر به همان نسبت نقش‌آفرینی مؤثر معلم به‌منابۀ رهبر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. لذا پژوهش حاضر علاوه بر تدوین الگویی که همه عوامل در آن دیده‌شده باشد در بخش کمی نیز به دنبال باز آزمون و تعیین شدت اثر و رتبه‌بندی هرکدام از ویژگی‌ها و عوامل از نگاه کارشناسان خبره آموزش و پرورش هست.

روش پژوهش

تحقیق حاضر از منظر نتیجه توسعه‌ای و کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها آمیخته ترکیبی (کیفی و کمی) است در بخش کیفی روش تحقیق تحلیل محتوا و در بخش کمی توصیفی اکتشافی است... جامعه تحقیق در بخش کیفی خبرگان حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی و مدیران و کارشناسان ارشد آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران می‌باشند و به‌صورت غیر احتمالی و به روش هدفمند و گلوله برفی به تعداد ۱۴ نفر تا رسیدن به اشباع نظری پاسخ‌گو بودند. مصاحبه با خبرگان به دلیل حساسیت و گستردگی موضوع، هر مصاحبه بیش از یک ساعت طول کشید و پس از پیاده‌سازی و تنظیم مدل اولیه به تعدادی از اساتید سه بار مراجعه گردید تا در نهایت مدل طراحی گردید. جامعه آماری در بخش کمی محدود و شامل ۲۱۳ نفر از جامعه مدیران ارشد آموزش و پرورش وزارت آموزش و پرورش می‌باشند که به‌صورت تصادفی طبقه‌ای در دسترس و به تعداد ۱۳۳ نفر از طریق فرمول کوکران انتخاب شدند. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی استفاده از کدگذاری و در بخش کمی از روش تحلیل مضمون برای طراحی الگو و در نهایت الگوی طراحی‌شده با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار اسمارت پی ال اس تحلیل شد. پرسش‌نامه‌ای با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت تهیه و داده‌ها جمع‌آوری گردید. برای ارزیابی اعتبار مصاحبه‌ها معیارهای لینکلن و کوبا (۱۹۸۵) شامل اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری و تصدیق‌پذیری بررسی گردید تا از اعتبار و صحت مطالعه هرچه بیشتر اطمینان حاصل

گردید به این صورت که محتوای مصاحبه‌ها چندین‌باره موردبررسی قرار گرفت و کلیه گزاره‌های بیان‌شده توسط مصاحبه‌شوندگان کدگذاری شدند که در جدول ۳، ۴ و ۵ مضمین پایه، فراگیر و سازمان دهنده نشان داده شده است. همچنین در نمودار ۱ نیز شبکه مضمین و الگوی معلم به‌مثابه رهبر طبق خروجی نرم‌افزار مکس کیو دا نیز آمده است.

جدول ۳: ویژگی‌های معلم به‌مثابه رهبر

مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
معلم رهبر قابل اعتماد و اتکا است	الگو بودن	ویژگی‌های شخصیتی (ویژگی‌های رهبر خدمت‌گزار)
معلم رهبر دارای چشم‌انداز بوده و توانایی شکل‌دهی به چشم‌انداز در مخاطبین را دارد		
معلم رهبر مثبت اندیش، خوش‌بین و امیددهنده هست		
معلم رهبر آگاه به سیاست‌های آموزش و پرورش و مصمم به نیل به این سیاست‌ها هست	مسئولیت‌پذیری	ویژگی‌های رهبر خدمت‌گزار
معلم رهبر در برابر یادگیری و پیشرفت دانش آموزان احساس مسئولیت و تعهد می‌نماید		
معلم رهبر ریسک‌پذیر و فداکار بوده و حاضر است خود را در برابر انتقاد قرار دهد		
معلم رهبر نسبت به تک‌تک دانش آموزان شناخت دارد	علاقه به دانش آموز	ویژگی‌های رهبر خدمت‌گزار
معلم رهبر تنوع و تفاوت این دانش آموزان را به رسمیت شناخته و موردتوجه قرار می‌دهد		
معلم رهبر به دانش آموزان فرصت اظهارنظر با ایجاد محیطی امن و توأم با احترام می‌دهد		
معلم رهبر مجهز به دانش و بالاترین تخصص در رشته خود هست	شایستگی‌های تخصصی	ویژگی‌های رهبر تحولی (ویژگی‌های رهبر تحولی)
معلم رهبر با طرح انتظارات بالا، روشن و شفاف و ارائه بازخورد به دانش آموزان ظرفیت‌سازی می‌نماید		
معلم رهبر به آموختن بیشتر از تدریس اهمیت می‌دهد		
معلم رهبر دارای درک عمیق از فرایندهای تدریس و یادگیری هست		
معلم رهبر توانایی متقاعد کردن ذینفعان و تأثیرگذاری بر آنان با ارائه استدلال‌های قوی را دارد	یادگیرنده مادام‌العمر	ویژگی‌های رهبر تحولی (ویژگی‌های رهبر تحولی)
معلم رهبر علاقه‌مند به تحقیق و پژوهش و به‌روز بودن و مشوق تحقیق هست		
معلم رهبر با به چالش کشیدن ذهن دانش آموزان و ایجاد تفکر انتقادی کلاس درس را تبدیل به آزمایشگاه یادگیری می‌نماید		
معلم رهبر با درک نیاز به رشد فراتر از چهاردیواری کلاس مایل به درگیر شدن در فعالیت حرفه‌ای هست	سواد دیجیتال	ویژگی‌های رهبر تحولی (ویژگی‌های رهبر تحولی)
معلم رهبر شناخت و درک درستی از ابزارهای دیجیتال دارد		
معلم رهبر توانایی شبکه‌سازی جهت برقراری ارتباطات متقاعدکننده و شفاف را دارد		
معلم رهبر توانایی حل مسئله با تفکر و سناریوهای مختلف حفظ گزینه‌های گوناگون و تشخیص سیگنال‌های ضعیف را دارد	هوش عاطفی	ویژگی‌های رهبر مشارکتی (ویژگی‌های رهبر مشارکتی)
معلم رهبر نسبت به خودش شناخت داشته و توان کنترل احساسات و عواطف خود را دارد. خود ارزیاب و خود مراقبتی است		
معلم رهبر توان همدلی و درک دیگران را دارد و تجسم همدلی مدرک احساسات دیگران هست		
معلم رهبر توانایی کار کردن در محیط‌های چند فرهنگی را دارد	هوش سیاسی	ویژگی‌های رهبر مشارکتی (ویژگی‌های رهبر مشارکتی)
معلم رهبر توان برقراری ارتباط مؤثر را دارد		
معلم رهبر آشنا به مهارت‌های مذاکره مؤثر هست		
معلم رهبر توان مدیریت تعارض را دارا هست	حامی مشارکت	ویژگی‌های رهبر مشارکتی (ویژگی‌های رهبر مشارکتی)
معلم رهبر حامی به اشتراک‌گذاری تجارب و استفاده از تجارب دیگران هست		
معلم رهبر با پذیرش عضوی از تیم بودن و رعایت قواعد تیم، راه‌هایی را با همکاران مشترکا برای غلبه بر محدودیت‌های ساختار، زمان، مکان، منابع و سایر محدودکننده‌ها کشف می‌کند		

جدول ۴: عوامل اثرگذار بر معلم به‌منابه رهبر

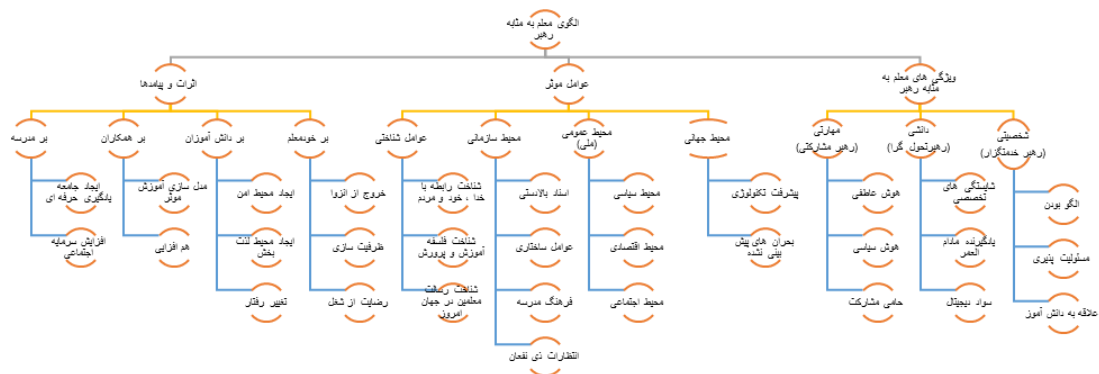
مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضمون پایه	
محیط جهانی	پیشرفت تکنولوژی	پیشرفت تکنولوژی ارتباطات اطلاعات باعث گردیده تا علم به اشتراک گذاشته‌شده و دسترسی دانش آموزان به انواع علوم بسیار آسان و سریع صورت گیرد	
		تأثیر فضای مجازی بر باورها و فرهنگ دانش آموزان ایجاد می‌نماید که معلم برای نفوذ و اثرگذاری مجهز به توانمندی‌های جدید و تغییر رویکردها گردد	
	بحران‌های پیش‌بینی‌نشده	پیشرفت تکنولوژی امکان شبکه‌سازی، تعاملات انفرادی و گروهی و اثرگذاری به‌انحاءمختلف را فراهم می‌کند	
		بحران‌های پیش‌بینی‌نشده‌ای همچون جنگ در گوشه‌ای از دنیا باعث اثرگذاری وسیعی در تمامی کشورهای دیگر و بحران‌هایی همچون آوارگان، پناهندگی و دانش آموزان پناهنده با توانایی‌ها و فرهنگ‌های مختلف می‌گردد	
		بحران‌هایی همچون بیماری همه‌گیر کرونا بر نحوه حضور یا عدم حضور دانش آموزان در مدارس و نحوه تدریس و ارتباط و اثرگذاری معلمان بر دانش آموزان مؤثر هست	
		تحریم‌ها باعث سختی دسترسی به منابع علمی و ارتباط‌گیری مؤثر با همکاران در سطح دنیا و به اشتراک‌گذاری تجارب می‌گردد	
محیط عمومی (ملی)	سیاسی	میزان حمایت دولت و حاکمیت از معلم و تعلیم و تربیت اثرگذار بر نقش معلم به‌منابه هست	
		میزان دخالت قدرت‌های خارج از آموزش و پرورش در تصمیم‌گیری‌های تخصصی و وظایف ذاتی آموزش و پرورش مؤثر در نقش معلم به‌منابه رهبری باشد	
	محیط اقتصادی	قوانین دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها تأثیرگذار بر نقش معلم به‌منابه رهبر هست	
		تبعیض در پرداخت‌ها در بین دستگاه‌ها و کارمندان مختلف تأثیرگذار در نقش معلم به‌منابه رهبر هست	
	محیط اجتماعی	نرخ تورم و پایین بودن ارزش پول ملی و بی‌ثباتی اقتصادی اثرگذار در نقش معلم به‌منابه رهبر هست	
		میزان درآمد سرانه تأثیرگذار بر نقش معلم به‌منابه رهبر هست	
		جایگاه معلم در جامعه و در بین خانواده‌ها و دانش آموزان تأثیرگذار بر نقش معلم به‌منابه رهبر هست	
		هنجارها آداب و رسوم و سبک زندگی اقوام و خانواده‌ها در محیطی که معلم تدریس می‌نماید مؤثر در نقش معلم به‌منابه رهبر هست	
	اسناد بالادستی	سند چشم‌انداز ملی حاکم بر سیاست‌ها و اثرگذار بر نقش معلم به‌منابه رهبر هست	سند تحول بنیادین آموزش و پرورش اثرگذار بر نقش معلم به‌منابه رهبر هست
			سند برنامه درسی ملی اثرگذار بر نقش معلم به‌منابه رهبر هست
			پیچیدگی و تنوع دانش آموزان به لحاظ پایه (معلم چندپایه) و دوجنسیتی در مدارس با دانش آموزان کم، اثرگذار بر نقش معلم به‌منابه رهبر هست
		ساختار سازمانی (عوامل ساختاری)	ساختار سازمانی
میزان دسترسی به تجهیزات و امکانات لازم و کافی تأثیرگذار بر نقش معلم به‌منابه رهبر هست			
دوری و نزدیکی مدرسه به لحاظ جغرافیایی و میزان وقتی که معلم برای رسیدن به محل کار صرف می‌نماید مؤثر در نقش معلم به‌منابه رهبر هست			
فرهنگ مدرسه	فرهنگ مدرسه	عوامل زیست‌محیطی مؤثر بر نقش معلم به‌منابه رهبر هست	
		فرهنگ حاکم بر محیط کار مثل فرهنگ مشارکتی یا بوروکراتیک تأثیرگذار بر نقش معلم به‌منابه رهبر هست	
		میزان حمایت یا عدم‌حمایت مدیر از ابتکارات خلاقیت‌ها و نوآوری‌ها و پیشنهادهای معلم تأثیرگذار بر نقش معلم به‌منابه رهبر هست	
		میزان همراهی و همکاری همکاران و اولیا با معلم تأثیرگذار بر نقش معلم به‌منابه رهبر هست	

مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
انتظارات دانش آموزان از معلمان تأثیرگذار بر نقش معلم به‌مثابه رهبر هست	انتظارات ذی‌نفعان	
انتظارات اولیا از معلمان اثرگذار بر نقش معلم به‌مثابه رهبر هست		
انتظارات مدیران آموزش در رده‌های مختلف که در قالب بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها می‌آید مؤثر بر نقش معلم به‌مثابه رهبر هست		
انتظارات جامعه که در قالب سخنرانی‌ها، مقالات، فیلم‌ها و اظهارنظرها مشخص می‌گردد در نقش معلم به‌مثابه رهبر مؤثر هست		
شناخت رابطه انسان با خودش (هدف زندگی، مسئولیت‌های فردی و...) (حق النفس)	شناخت رابطه با خدا، مردم و خود	
شناخت رابطه انسان با خدا (حق الله)		
شناخت رابطه انسان با دیگران (حق الناس)		
آشنایی با سند چشم‌انداز کشور	شناخت فلسفه آموزش و پرورش	
آشنایی با سند تحول بنیادین آموزش و پرورش		
آشنایی با ساحت‌های (ابعاد) تربیت		
آشنایی با تحولات فرهنگی جهان امروز	شناخت رسالت معلمی در جهان امروز	
آشنایی با تغییر نسل‌ها		
آشنایی با تحولات تکنولوژی		
آشنایی با تحولات فرهنگی ایران	شناخت رسالت معلمی در جهان امروز	
آشنایی با محیط زندگی و خود دانش‌آموز		
آشنایی با روش‌های تدریس		
آشنایی با رشته تدریس و آخرین تحولات در رشته تخصصی		
آشنایی با محیط زندگی، روحیات و نیازهای دانش‌آموزان		

جدول ۵: اثرات، پیامدها و نتایج معلم به‌مثابه رهبر

معلم رهبری باعث همکاری با همکاران و مدیر فراتر از چارچوب کلاس می‌گردد	خروج از انزوا	تأثیر بر خود معلم
معلم رهبری باعث ایجاد ذهنیت مدرسه ما و دانش آموزان ما به‌جای کلاس من و دانش آموز من می‌گردد		
خروج از چارچوب کلاس و همکاری با همکاران باعث ایجاد فرصت شناخت خود (خودآگاهی) می‌گردد	ظرفیت‌سازی	تأثیر بر خود معلم
استفاده از تجارب دیگران موجب برطرف شدن کاستی‌ها و تقویت نقاط قوت گردیده و به افزایش ظرفیت معلم رهبر کمک می‌نماید		
معلم رهبری موجب افزایش عزت‌نفس و احساس دیده شدن به دلیل نقش‌آفرینی بیشتر می‌گردد		
معلم رهبری باعث احساس مالکیت به دلیل شنیده شدن و عمل به پیشنهادهای معلمان می‌گردد	رضایت از شغل	تأثیر بر دانش‌آموزان
توجه به نظرات همکاران و دانش آموزان و ایجاد فضای خلاقیت و حل مسئله موجب شادابی و تحرک بیشتر می‌گردد		
ایجاد تیم‌های درسی و کاری با دانش‌آموزان و همکاران در جهت حل مشکلات انگیزه بیشتری به معلم رهبر می‌دهد		
افزایش احساسات مثبت و رشد حرفه‌ای باعث افزایش رضایت از شغل می‌گردد	ایجاد محیط امن محیط آموزش و رشد	تأثیر بر دانش‌آموزان
رهبران معلم به دانش‌آموزان اجازه می‌دهند تا دنیا را از زاویه متفاوت ببینند		
سازمان‌دهی تجارب یادگیری در راستای نیازهای فردی هر دانش‌آموز و ایجاد فضایی برای دانش‌آموز جهت شناخت خود و دیگران موجب رشد آنان می‌گردد		

مشارکت دانش آموزان در فرایند آموزش و یادگیری موجب اعتماد به نفس، مهارت‌های اجتماعی و سلامت روان آنان می‌گردد		
تشویق دانش آموزان به شرکت در فعالیت‌های کلاس درس و ایجاد محیطی برای حمایت و تشویق از ایده‌های جدید فضای لذت بخشی برای دانش آموزان فراهم می‌نماید	ایجاد محیط لذت بخش و آموزش و فراگیری	
استفاده از هنر شعر و تمثیل در آموزش فضای آموزش را لذت بخش می‌نماید		
قدرت تشخیص که از فرآیندهای رهبری معلم و مشارکت دانش آموزان به وجود می‌آید موجب تغییر رفتار و بهینه‌سازی رفتار دانش آموزان می‌گردد	تغییر رفتار	
رشد تمام ساحتی می‌تواند موجبات تغییر رفتار گردد		
کمال‌جویی حاصل از شکوفایی عقل موجب تغییر رفتار دانش‌آموز می‌گردد		
اشتراک‌گذاری رویکردهایی برای موقعیت‌های مختلف یادگیری کمک به ایجاد مدل جدید آموزشی می‌نمایند	مدل‌سازی آموزش مؤثر	تأثیر بر همکاران
با کمک به مشاهده کلاس‌ها و ارائه بازخورد، چند مدل جدید طراحی می‌گردد		
با کمک به نوشتن برنامه درسی و برنامه‌ریزی درسی به‌طور مشترک مدل‌سازی می‌نماید		
برگزاری جلسات مربیگری انفرادی با همکاران	هم‌افزایی	
کشف راه‌هایی با کمک همکاران برای غلبه بر محدودیت‌های ساختاری، زمان، مکان و منابع موجب هم‌افزایی می‌گردد		
با معلمان دیگر در مورد مشکلات مشترک بحث می‌کند و اشتراک‌گذاری تجارب موجب هم‌افزایی در بین همکاران می‌گردد		
با تشویق و حمایت از تحقیق و پژوهش و تبادل تجارب، مدرسه تبدیل به مدرسه یادگیرنده می‌گردد	ایجاد یک جامعه یادگیری حرفه‌ای و تیم ساز	تأثیر بر مدرسه
مشارکت جمعی در تصمیم‌گیری‌ها و حل مشکلات روحیه تیمی در مدرسه و کلاس را تقویت می‌نماید		
توسعه ظرفیت انسانی مدرسه برای مقابله با تغییرات از اثرات معلم رهبری بر مدرسه هست	ایجاد یک جامعه یادگیری حرفه‌ای و تیم ساز	تأثیر بر مدرسه
ایجاد ذهنیت ما و مدرسه ما به فرهنگ‌سازی مجدد مدرسه در سایه معلم رهبری کمک می‌نماید		
ایجاد فرهنگ مدارا و پذیرای نوآوری و حمایت از تغییرات مثبت به افزایش سرمایه فکری و اجتماعی می‌انجامد	افزایش سرمایه اجتماعی	
تبدیل مدرسه به مدرسه یادگیرنده و ایجاد هنجارهای جمعی موجب جلب حمایت والدین و افزایش سرمایه اجتماعی می‌گردد		



نمودار ۱: شبکه مضامین الگوی معلم به‌مثابه رهبر

یافته‌های بخش کمی

با توجه به جدول ۶ نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف چون مقدار معنی سطح معنی‌داری متغیرها بزرگ‌تر از مقدار ۰/۵ است. هست توزیع آن‌ها غیر نرمال است. بنابراین برای تحلیل داده‌ها از آزمون نا پارامتریک و نرم‌افزار اسمارت پی ال اس استفاده شد.

جدول ۶- آزمون کولموگروف-اسمیرنوف متغیرهای تحقیق

متغیر	میانگین	انحراف معیار	سطح معنی‌داری	مقدار خطا	نتیجه آزمون
ویژگی‌ها	۴/۴۷	۰/۴۷	۰/۰۰۰	۰/۰۵	غیر نرمال
عوامل اثرگذار	۴/۲۲	۰/۵۸	۰/۰۱۲	۰/۰۵	غیر نرمال
نتایج و پیامدها	۴/۳۱	۰/۵۸	۰/۰۰۱	۰/۰۵	غیر نرمال

برای بررسی کفایت نمونه‌گیری از آزمون (KMO) که مقدار آن همواره بین ۰ و ۱ در نوسان است استفاده شده است. اندازه کفایت نمونه (KMO) و همچنین آزمون معنی‌داری کرویت نمونه (بارتلت) نیز در تحلیل عاملی توسط SPSS به ترتیب برابر ۰/۷۷۵ و ۰/۰۰۰ است که نشان‌دهنده کفایت نمونه‌ها برای انجام تحلیل عاملی هست.

نتایج تحلیل عاملی الگوی معلم به‌مثابه رهبر در آموزش و پرورش

به‌منظور تحلیل اعتبارسنجی مدل، از مدل‌سازی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تأییدی) به کمک نرم‌افزار اسمارت پی

ال اس استفاده شد به این صورت که پس از مشخص شدن مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل روابط بین شاخص‌ها و مؤلفه‌ها بررسی و تحلیل گردید. بررسی مقادیر بارهای عاملی و ضرایب معناداری نشان داد که بار عاملی همه سؤالات بیشتر از ۰/۵ است و ضرایب معنی‌داری به‌دست‌آمده نیز از ۱/۹۶ بزرگ‌تر هست بنابراین هیچ شاخصی از مدل حذف نشده است. با نگاهی به نتایج خروجی نرم‌افزار در حالت تخمین استاندارد و ضرایب معنی‌داری مدل‌ها مشخص شد که سه بعد الگو شامل ویژگی‌ها با ضریب استاندارد ۰/۹۲۶، عدد معناداری ۷۶/۷۸ عوامل اثرگذار با ضریب استاندارد ۰/۲۸۱ و عدد معناداری ۱۴/۴۳ و نتایج و پیامدها با ضریب استاندارد ۰/۹۱۸؛ و عدد معناداری ۵۹/۰۲۸ تأیید شدند و این ضرایب نشان می‌دهد که ابعاد شناسایی شده هم‌بستگی بالایی با متغیر معلم به‌مثابه رهبر در آموزش و پرورش دارند و به‌خوبی توانسته‌اند متغیر اصلی موردنظر را تبیین نمایند. همچنین معناداری ضرایب و پارامترهای به‌دست‌آمده نشان داد که تمامی ضرایب به‌دست‌آمده معنادار شده‌اند زیرا مقدار آزمون معناداری تک‌تک آن‌ها از عدد ۱/۹۶ بزرگ‌تر و از عدد ۱/۹۶- کوچک‌تر است. طبق نتایج حاصل از این تحلیل همه ۱۰۱ شاخص شناسایی شده مورد بررسی و تأیید شد. به عبارتی معناداری ضرایب به‌دست‌آمده برای این شاخص‌ها مورد تأیید قرار گرفت. همچنین نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم (هم‌بستگی بین مؤلفه‌های اصلی با مفهوم معلم به‌مثابه رهبر) نیز نشان می‌دهد که هر ۳۱ مؤلفه اصلی هم‌بستگی بالایی با ابعاد شناسایی شده معلم به‌مثابه رهبر در آموزش و پرورش دارند و به‌خوبی تبیین‌کننده آن هستند در جدول ۷ مقادیر میانگین واریانس استخراجی، پایایی ترکیبی، ضریب تعیین، آلفای کرونباخ و پایایی اشتراکی نشان داده شده است

جدول ۷- شاخص‌ها و مقادیر مربوط به مدل اندازه‌گیری تربیت معلم به‌مثابه رهبر

متغیر	میانگین واریانس استخراجی (AVE)	پایایی ترکیبی	ضریب تعیین (R2)	آلفای کرونباخ	پایایی اشتراکی
ویژگی‌ها	۰/۵۷	۰/۹۱	۰/۸۵	۰/۸۶	۰/۵۷
عوامل اثرگذار	۰/۵۳	۰/۸۹	-	۰/۸۸	۰/۵۳
نتایج و پیامدها	۰/۶۴	۰/۸۶	۰/۸۴	۰/۹۱	۰/۶۴
میانگین	-	-	۰/۸۴	-	۰/۵۸

$$GOF .۷۱ \quad \sqrt{AveR2 \times (Ave\ of\ communalities)}$$

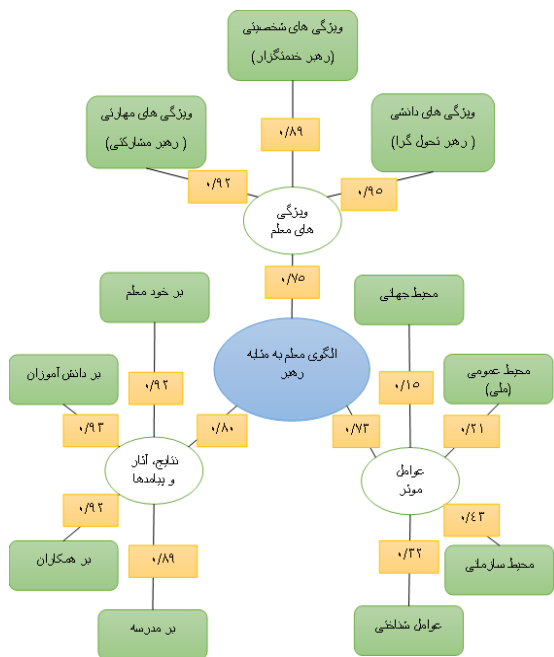
محسوب می‌شود. مقدار آلفای کرونباخ هم‌بستگی سؤالات یک متغیر فارغ از الگو را نشان می‌دهد مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از

آلفای کرونباخ معیاری کلاسیک برای سنجش پایایی و سنجهای مناسب برای ارزیابی پایداری درونی یعنی سازگاری درونی

اجتماعی، اسناد بالادستی، ساختار سازمانی، فرهنگ مدرسه، انتظارات ذی‌نفعان، شناخت رابطه باخدا، شناخت فلسفه آموزش، شناخت رسالت معلمی در جهان امروز، خروج از انزوا، ظرفیت‌سازی، رضایت از شغل، ایجاد محیط ایمن، ایجاد محیط لذت‌بخش، تغییر رفتار، مدل‌سازی آموزش، هم‌افزایی، ایجاد یک جامعه یادگیری، افزایش سرمایه اجتماعی با ۱۰۱ شاخص مورد تأیید نهایی قرار گرفت که در شکل یک نمایش داده شده است.

جدول ۸- شاخص‌ها و مقادیر مربوط به روایی واگرایی الگو

ردیف	متغیر	۱	۲	۳
۱	ویژگی‌ها	۰/۷۵		
۲	عوامل اثرگذار	۰/۶۴	۰/۷۳	
۳	پیامدها و آثار	۰/۷۳	۰/۵۷	۰/۸۰



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش تدوین الگوی معلم به‌مثابه رهبر در آموزش‌وپرورش جمهوری اسلامی ایران بود بر این اساس در مرحله اول مبانی نظری و پیشینه پژوهش بررسی و شاخص‌های اولیه الگو احصا گردیدند. در مرحله دوم از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان و انجام تحلیل تم (مضمون) الگوی معلم به‌مثابه رهبر تدوین گردید که دارای سه بعد کلی و ۳۱ مؤلفه و

۷ بیانگر پایایی قابل‌قبول است. بررسی شاخص پایایی ترکیبی مدل اندازه‌گیری و هم‌بستگی سؤالات با یکدیگر در الگو نشان داد که مقادیر به‌دست‌آمده برای هر سازه بالای ۰/۷ هست که نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل اندازه‌گیری دارد. همچنین بررسی معیار پایایی اشتراکی و قابلیت تعمیم‌پذیری در یک نمونه دیگر از همان جامعه نیز نشان داد که مقادیر به‌دست‌آمده برای هر سازه بیشتر از ۰/۵ بود. معیار ضریب تعیین (R^2) متغیر پنهان درون‌زای مدل محاسبه شد و نتایج با سه مقدار ۰/۲۵/۱۰، ۰/۳۵ و به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضریب تعیین ضعیف متوسط و قوی مقایسه شد با توجه به جدول هفت متوسط مقادیر ضریب تعیین متغیرها برابر با ۰/۷۱ بود که بزرگ‌تر از مقدار ۰/۲۵ بود و نشان از برازش مناسب مدل دارد. برازش کلی مدل نیز از طریق معیار GOF بررسی شد این معیار فوق توسط تاتنتهاوس و همکاران ۲۰۰۴ ابداع گردید و طبق فرمول فوق محاسبه می‌گردد. به‌طوری‌که میانگین communality نشانگر نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه بوده و R^2 Ave سازه‌های درون‌زای مدل است با توجه به جدول ۷ و سه مقدار ۰/۲۵/۱ و ۰/۳۵ به‌عنوان مقادیر ضعیف متوسط و قوی برای GOF و حصول عدد ۰/۷۱ برای مدل نشان از برازش بسیار مناسب مدل تحقیق است. در ادامه شروط روایی همگرا نیز بررسی شد که عبارت‌اند از: همه بارهای عاملی معنادار باشند چراکه همه بارهای عاملی بالای ۰/۵ و یا بالای ۰/۷ هست. مقدار میانگین واریانس استخراجی از ۰/۵ بزرگ‌تر باشد و مقدار پایانی ترکیبی از مقدار میانگین واریانس استخراج بزرگ‌تر باشد که با توجه به جدول ۷ همه این شرایط برقرار است. بنابراین روایی هم‌گرایی مدل تأیید شده است. جهت بررسی روایی واگرا از روش فورنل و لارکر استفاده شد. به‌زعم فورنل و لارکر ۱۹۸۱ روایی واگرایی وقتی در سطح قابل‌قبولی است که میزان میانگین واریانس استخراج‌شده برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر در مدل باشد. با توجه به جدول ۸ می‌توان گفت که روایی واگرایی در حد قابل‌قبولی قرار دارد چراکه جذر میانگین واریانس استخراج‌شده برای هر متغیر بیشتر از هم‌بستگی آن متغیر با سایر متغیرها است. بنابراین روایی واگرایی مدل مورد تأیید است.

بنابراین الگوی معلم به‌مثابه رهبر در آموزش‌وپرورش با سه بعد ویژگی‌ها، عوامل اثرگذار و پیامدها و نتایج ۳۱ مؤلفه شامل الگو بودن، مسئولیت‌پذیری، علاقه به دانش‌آموز، شایستگی‌های تخصصی، یادگیرنده مادام‌العمر، سواد دیجیتال، هوش عاطفی، هوش سیاسی، حامی مشارکت، پیشرفت تکنولوژی، بحران‌های پیش‌بینی‌نشده، محیط سیاسی، محیط اقتصادی، محیط

۱۰۱ شاخص هست. **اولین** بعد الگو ویژگی‌های معلم به‌مثابه رهبر هست که شامل ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های دانشی و ویژگی‌های مهارتی هست که با توجه به نظریات، تئوری‌ها و مطالعات صورت گرفته در مورد سبک‌های مختلف رهبری ویژگی‌های شخصیتی مطابق با ویژگی‌های رهبر خدمت‌گزار، ویژگی‌های دانشی مطابق ویژگی‌های رهبر تحول‌گرا و ویژگی‌های مهارتی و ارتباطی مطابق رهبری مشارکتی هست. بعد ویژگی‌های شخصیتی معلم به‌مثابه رهبر (رهبر خدمت‌گزار) دارای ۳ مؤلفه الگو بودن، مسئولیت‌پذیری و علاقه به دانش‌آموزان با ۹ شاخص تعیین گردید. ابعاد، مؤلفه‌ها شاخص‌های شناسایی‌شده در تحقیق در مورد ویژگی‌های شخصیتی معلم به‌مثابه رهبر مطابق با ویژگی‌های رهبر خدمت‌گزار با یافته‌های تحقیقات هویدا، رضا که ویژگی‌هایی همچون داشتن چشم‌انداز توسعه‌ای، ایجاد روحیه مثبت و قدردانی و... با تحقیق خانم رضایی، منیر با ویژگی‌های مسئولیت‌پذیری، رفتار کریمانه، عادلانه و محترمانه، خیرخواهی و امانت‌داری و... همچنین با تحقیق دارایی، علی با ویژگی‌های الگو و نمونه بودن، صادق، شجاع، متواضع و متعهد به فرهنگ سازمان بودن همچنین با یافته‌های گرین لیف ۱۹۹۷، ام‌ام کارزول که ویژگی‌های شخصیتی الهام‌بخشیدن به دیگران، ایجاد روابط شخصی و بین فردی خوب با همه ذینفعان مبتنی بر اعتماد، نگرانی برای دیگران و احساس مهم بودن همه برای معلم خدمت‌گزار مهم می‌داند همخوانی دارد. بعد ویژگی‌های دانشی معلم به‌مثابه رهبر (رهبری تحول‌گرا) دارای ۳ مؤلفه شایستگی‌های تخصصی، یادگیرنده‌ی مادام‌العمر و دارا بودن سواد دیجیتال با ۱۱ شاخص تعیین گردید که با یافته‌های تحقیقات مظفر پور، روح‌الله، سایه وند، زهرا، اصابت طبری، کارینا شوت و همکاران ۲۰۲۰، چرلز اف وبر و جودی نیکل ۲۰۲۰، فریداگریم ۲۰۲۰ و ام‌ام کارزول در ویژگی‌های بر عهده گرفتن مسئولیت‌های خارج از کلاس درس، توسعه سواد تکنولوژی، برنامه‌ریزی درسی نوآورانه، مشارکت دانش‌آموزان در توسعه و تحقیق سرمایه‌گذاری روی توسعه حرفه‌ای، مشارکت در بهبود مدرسه و تغییرات در فرهنگ مدرسه و... همخوانی دارد. و بعد ویژگی‌های مهارتی معلم به‌مثابه رهبر (رهبری مشارکتی) با ۳ مؤلفه هوش عاطفی، هوش سیاسی و حامی مشارکت با ۸ شاخص تعیین گردید. با یافته‌های پژوهش کرافورد ۲۰۱۲، والاس ۱۹۸۸؛ گستیل ۱۹۹۴؛ ودستل و جگو ۱۹۹۸؛ پیرس و کانگر ۲۰۰۳، جان ال کاتن ۱۹۸۸، کالین هوارد و همکاران ۲۰۲۱، پیرس و مانز ۲۰۰۵، رحمتی کره‌رودی و همکاران ۱۴۰۰، حمزه خواستار ۱۳۹۳، افجه ای ۱۳۸۵، مهرداد

پرچ، مظاهر یوسفی، امیری حسین ایمانی ۱۳۹۴، در ویژگی‌هایی همچون دارا بودن هوش هیجانی، هوش اجتماعی، ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد، تشویق دیگران برای مشارکت، تصمیم‌گیری مشترک و... همخوانی دارد. **دومین** بعد الگو عوامل اثرگذار بر معلم به‌مثابه رهبر هست... ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی‌شده در تحقیق در مورد عوامل اثرگذار بر معلم به‌مثابه رهبر با تحقیقات و نظریات (شولتز، ۲۰۱۳ به نقل از سیدمحمدی، ۱۳۹۸)، هولیا کاسب اوغلو ۲۰۲۱، نیتل بیر آراستیرما ۲۰۱۹، خورشیدی ۱۴۰۱، افجه ۱۳۹۳، (ال دفت، ریچارد، ۱۹۹۸، به نقل از پاساییان، اعرابی، ۱۳۹۰) در مورد فرهنگ مدرسه، تمایل معلمان، نقش‌ها و روابط و ساختارها، حمایت یا عدم‌حمایت مدیر، روابط قدرت، عدم همکاری همکاران، تبعیض در پرداخت‌ها، دیدگاه‌های سیاستمداران، جذب معلم با نمره پایین، کلاس‌های پرجمعیت، پاداش ناعادلانه، نظام آموزشی امتحان محور و... همخوانی دارد. **سومین** بعد الگو اثرات، پیامدها و نتایج ایفای نقش معلم به‌مثابه رهبر هست و نشان داده شد که اثرات نقش‌آفرینی معلم به‌مثابه رهبر ابتدا در خود معلمین موجب خروج از چهاردیواری کلاس و خروج از انزوا به دلیل نقش‌آفرینی در محیط مدرسه و ظرفیت‌سازی، به دلیل هم‌افزایی و مدل‌سازی آموزش مؤثر با همکاری همکاران و تبادل تجارب و ایجاد محیطی امن و لذت‌بخش برای آموزش و یادگیری در دانش‌آموزان، تغییر رفتار آن‌ها و تبدیل مدرسه به سازمان یادگیرنده گردیده و درنهایت موجبات افزایش سرمایه اجتماعی و جلب حمایت والدین و مخاطبین می‌گردد.

یافته‌های تحقیق در مورد اثرات، پیامدها و نتایج معلم به‌مثابه رهبری معلم با نتایجی همچون داشتن تأثیر قوی بر انگیزه دانش‌آموزان، تغییر روابط با همکاران و مدیریت، افزایش احساسات مثبت و رشد حرفه‌ای، افزایش ظرفیت رهبری، احساس توانمندی و حرفه‌ای شدن، بهبود عملکرد، تمرکز پایدار بر استراتژی‌های باهدف آموزش و یادگیری، عزت‌نفس و رضایت شغلی، مشارکت در تحقیق، افزایش تحریک ذهنی، کاهش انزوا، تفکر تحلیلی در مورد عملکرد در نتایج فراوان صورت گرفته‌شده از جمله در تحقیقات اکویست و مالمستروم ۲۰۱۷، جولیان ۲۰۱۶، و نتیس ۲۰۰۴، چسون ۲۰۱۱، فلویید و دیگران ۲۰۱۲، هافستین و دیگران ۲۰۱۲، هکوهالینگر ۲۹۹۰، هریس مالتوس ۲۰۰۷، یورک بار و دوک ۲۰۰۴، مویجز و هریس ۲۰۰۳، اسمایا ۱۹۹۴، اواندا ۱۹۹۶؛ و؛ که در رساله با همین عنوان به‌صورت مفصل ذکر گردیده است.

آموزان به لحاظ تحصیل در مدارس متنوع و با فاصله زیاد دسترسی به معلمین باتجربه یا بی‌تجربه و امکانات آموزشی حداقلی و... ایجاب می‌نماید حداقل در مورد معلمین مناطق محروم و کم برخوردار دوره‌های ویژه و کوتاه‌مدت برگزار گردد.

۴) هرکدام از موارد ذکرشده در مورد ویژگی‌های موردنیاز معلم امروز و هرکدام از موارد ذکرشده در مورد عوامل اثرگذار و همچنین اثرات معلم به‌مناب رهبر ظرفیت، قابلیت و ارزش تحقیقات علمی و میدانی جداگانه را دارد. که امید است موردتوجه برنامه ریزان و محققین و دلسوزان قرار گیرد.

فهرست منابع

- اصابت طبری، ابراهیم، نوریان، محمد، دمساز، کیومرث (۱۴۰۰) صلاحیت‌های دانشی و پداگوژیک معلمان، پژوهش در برنامه‌ی درسی، شماره ۴۴(۲)، ۴۵-۶۰
- افچه، علی‌اکبر (۱۳۹۰) رهبری سازمانی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
- ایچ استرانگ، جیمز (۱۳۹۴) ویژگی‌های معلم مؤثر، ترجمه حائری زاده، خیریه بیگم، محمدحسین، لیلی، انتشارات منظومه‌ی خرد
- بخشایش، علیرضا (۱۳۹۲) رابطه سبک‌های مدیریت کلاس با ویژگی‌های شخصیتی معلمان مدارس ابتدایی یزد، فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۲(۴)، ۱۸۵-۱۹۸
- پرچ، مهرداد، یوسفی امیری، مظاهر، ایمانی، حسین (۱۳۹۴) گفتارهایی در مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات کتاب‌خانه فرهنگ
- حیدری، زهرا، عین‌قلایی، فرامرز (۱۴۰۰) رهبری در محیط‌های یادگیری مجازی، نشریه پیشرفت‌های نوین در مدیریت آموزشی، شماره ۴، ۴۴-۵۳
- رحمتی کهرودی، سارا، شمس‌گورکانی، غلامرضا، شامی زنجانی، مهدی، ابوالقاسمی، محمود (۱۴۰۰) ارائه چارچوبی برای تبیین شایستگی‌های رهبران دیجیتال با روش فراترکیب، نشریه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۱۳، ۴۲-۹
- رضایی، منیر (۱۳۹۸) شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان گذشته، حال، آینده، فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره ۱۳۸، ۱۲۹-۱۵۰

به‌طورکلی نتایج پژوهش حاضر نشان داد که جهت تحقق اهداف آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران معلم به‌عنوان عنصر مهم و تأثیرگذار و فردی که در سنگر مقدم و حیاتی در مواجهه با دانش‌آموزان قرار دارد در شرایط دائماً در حال تغییر امروز برای اثرگذاری و پیاده‌سازی اهداف آموزش و پرورش می‌بایستی در نقش معلم به‌مناب رهبر با ویژگی‌های رهبری خدمت‌گزار، رهبر تحول‌گرا و رهبری مشارکتی که هر سه در راستای یکدیگر و مکمل یکدیگر می‌باشند، ظاهر گردد.

نهایتاً اینکه ما برای غلبه بر عقب‌ماندگی‌های نگران‌کننده کنونی، ایجاد توازن و عدالت آموزشی، آمادگی برای مواجهه با چالش‌های پیش رو در عرصه رقابت و رسیدن به اهداف ترسیمی در اسناد بالادستی می‌بایستی توجه و تمرکز فراوانی بر ویژگی‌ها و توانمندی‌های معلمان با ویژگی‌های رهبری آن‌گونه که در الگو ترسیم گردیده داشته باشیم و با رفع موانع نقش‌آفرینی معلم به‌مناب رهبر با مشارکت تمامی ذینفعان رسمی و غیررسمی، مدارس را تبدیل به فضایی پرنشاط، امیدآفرین و لذت‌بخش و اثرگذار برای یادگیری بنماییم. موضوع ویژگی‌ها و رفتار معلم در درون کلاس از موضوعات بسیار مهم و حیاتی هست که می‌تواند موضوع پژوهش‌های فراوان از زوایای مختلف قرار گیرد. (موضوعی که متأسفانه در طول سالیان گذشته مورد غفلت قرار گرفته است و به‌اندازه کافی به آن پرداخته نشده است). لذا پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- ۱) تمامی کشورهایی که رشد سریعی در زمینه‌های مختلف داشته و در مدت کوتاهی توانسته‌اند پله‌های ترقی همه‌جانبه را داشته باشند در مقطعی از تاریخ خود توجه بسیار جدی و مهم و همه‌جانبه به آموزش و پرورش و معلم (حداقل در یک دوره ده‌ساله داشته‌اند) و ما نیز ناگزیر از پی‌موندن این راه هستیم.
- ۲) معلمین موجود ما در مدارس به لحاظ انگیزه، روحیه و اشتیاق، سطح سواد و به‌روز بودن، آمادگی برای مواجهه با تنوع فرهنگی، دانشی، سؤالات و ابهامات فی‌البداهه و دائمی دانش‌آموزان، نارضایتی از تبعیض در پرداخت‌ها و بی‌عدالتی آموزشی و... شدیداً نیاز به توجه و همیاری و رسیدگی با مشورت و کمک خودشان دارند. و نیاز به حرکتی جهادی در این موارد. و هر روز غفلت و بی‌توجهی در این موارد جبران‌ناپذیر خواهد بود.
- ۳) عدم توازن در توانمندی‌های معلمین به لحاظ علمی و دوره‌های موردنیاز حداقلی برای ورود به کلاس و نقش‌آفرینی (۵۲٪ معلمین دوره‌های تربیت‌معلم را ندیده‌اند). همچنین عدم توازن در توانمندی‌های دانش

- Promoting preservice teachers' (Henry C.Y. Ho, 2023) psychological and pedagogical competencies for online learning and teaching: The T.E.A.C. H. program Computers & Education 195 (2023) 104725
- Verónica Fernández Espinosa & Jorge López González (2023) The effect of teacher leadership on students' purposeful learning, Cogent Social Sciences, 9:1, 2197282
- Ahmet Göçen(2021), How do teachers perceive meaningful leadership? Overview of a qualitative exploration, Journal of Pedagogical Research, Harran University, Faculty of Education, Turkey
- Alma Harris(2014), Teacher Leadership: More than Just a Feel-Good Factor?, Leadership and Policy in Schools,
- Charles F. Webber & Jodi Nickel(2021), Sustainable Teacher Leadership, Research in Educational Administration & Leadership Mount Royal University, Calgary, Canada
- Frida Grimm(2020), The First Teacher as the Elephant in the Room –Forgotten and Hidden Teacher Leadership Perspectives in Swedish Schools, Research in Educational Administration & Leadership, Umeå University, Umeå, Sweden
- Gehrke, Nathalie(1991),Developing Teachers' Leadership Skills. ERIC Digest.,
- Howard, C.; Dhillon, J.K.(2021), Outstanding Primary Leadership in Times of Turbulence, School of Education, University of Worcester, Worcester WR2 6AJ, UK;
- Hülya Kasapoğlu, Bilal Karaca(2021), Teachers' Views on Teacher Leadership: A Qualitative Analysis, International Journal of Progressive Education,
- Jana Hunzicker,(2017), From Teacher to Teacher Leader: A Conceptual Model, International Journal of Teacher Leadership Hunzicker
- JAYNA MARGUERITE ASHLOCK(2016), RURAL HIGH SCHOOL TEACHER LEADERSHIP: A QUALITATIVE CASE STUDY, A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of DOCTOR OF EDUCATION WASHINGTON
- Jianping Shen , Huang Wu *, Patricia Reeves , Yunzheng Zheng , Lisa Ryan , Dustin Anderson(2020),
- Julianne A. Wenner, Todd Campbell(2016), The Theoretical and Empirical Basis of Teacher
- Kimmie S. Tang, Kitty M. Fortner, Ronald D. Morgan,(2021), SCHOOL COUNSELORS AND SPECIAL EDUCATION TEACHERS INVOLVEMENT IN LEADERSHIP ACTIVITIES AT THEIR SCHOOL SITES
- Nitel Bir Araştırma Araşkanlı, Ali Çağatay Kılınç2(2019), Investigating the Factors Affecting Teacher Leadership, Öğretmen Liderliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi:
- Ronald H. Heck a,*, Philip Hallinger(2010), Testing a longitudinal model of distributed leadership effects on school improvement, The Leadership Quarterly, 867–885
- Teemu Valtonen, Nhi Hoang, Erkkö Sointu, Piia Näykki, Anne Virtanen, Johanna-Jennifer York-Barr and سایه وند ، زهرا ، اعلامی ، فرنوش ، سلیمی نمین ، سارا ، ابوالقاسمی ، محمود (۱۴۰۰) ویژگی‌ها و مهارت‌ها و کنش‌های کارآفرینانه معلم کارآفرینان: مروری سیستماتیک با فرا ترکیب ، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی ، شماره ۱۰۲-۱۲۸ ، ۳۱
- سمیعی نژاد ، بیژن (۱۳۹۵) طراحی الگوی تأمین و تربیت تربیت معلم تراز جمهوری اسلامی ایران در دوره ابتدایی و دلالت‌های اجرای آن ، رساله دکترا ، دانشگاه خوارزمی
- شهرایی فراهانی ، مریم ، خسروی بابادی ، علی‌اکبر ، خورشیدی ، عباس (۱۳۹۸) رهبری آموزشی در آموزش و پرورش دوره ابتدایی ، دو فصلنامه علمی دین و ارتباطات ، ۲۶(۲) ، ۳۰۱-۲۳۸
- عبابف ، زهره ، فراست‌خواه ، مقصود ، قدوسی ، فائزه (۱۳۹۷) شایستگی‌های معلمی از نگاه کنشگران عرصه تربیت نقاط اشتراک و تمایز ، فصلنامه تعلیم و تربیت ، شماره ۱۴۱ ، ۸۳-۱۰۵
- عبداللهی ، بیژن ، صفری ، اکرم (۱۳۹۵) بررسی موانع اساسی فراروی رشد حرفه‌ای معلمان ، علوم تربیتی نوآوری‌های آموزشی ، شماره ۵۸ ، ۱۳۴-۹۹
- عزیزی ، عبدالله ، صالحی ، اقبال ، () بررسی ویژگی‌ها و توان‌مندی‌های رهبران آموزشی ، همایش بین‌المللی مدیریت ، ۳۷-۲۶
- کشاوری ، فهیمه ، جاودانی ، محمد ، بدخشان ، مجید (۱۳۹۹) طراحی چارچوب شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان کارآفرین ، فصلنامه نوآوری‌های آموزشی ، شماره ۸ ، ۵۴-۳۸
- مرد ، سیدمحمد ، زین آبادی ، حسن رضا ، آراسته ، حمیدرضا (۱۳۹۶) نشانگرهای یک رهبر آموزشی موفق یافته‌های یک مطالعه پدیدارشناسانه ، دو فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه ، شماره ۲(۵) ، ۱۲۸-۱۰۹
- مظفری پور ، روح‌الله (۱۳۹۵) تبیین ویژگی‌های معلم کاریماتیک به‌عنوان الگویی از معلم اثربخش ، فصلنامه نوآوری‌های آموزشی ، شماره ۵۸ ، ۱۵۰-۱۳۴
- معصومی ، داوود ، مهدیون ، روح‌الله ، معصومی ، بتول (۱۳۹۴) کاربست فناوری اطلاعات و ارتباطات در آموزش معلمان با رویکرد فرا ترکیب ، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی ، ۲۷(۲) ، ۲۷-۵۱
- هویدا ، رضا ، داورپناه ، سید هدایت الله ، رضاییان ، حامد (۱۳۹۶) معلم رهبری و مقیاس سنجش آن در مدارس ، نشریه مدیریت مدرسه ، شماره دو ، ۲۳۶-۲۱۷

Karen Duke(2004) What Do We Know About
Teacher Leadership?

Xiaoyao Yue, Yongjun Feng2(2021), Empirical Research
on Leadership Capacity of Secondary
Vocational Teachers in Yunnan Province of
China, Journal of Education and Learning

Young Hyeo Joo(2020) The effects of distributed
leadership on teacher professionalism:

Compilation of the model of the teacher as a leader in the education and upbringing of the Islamic Republic of Iran

Khalilelah Babalu

PhD student, Department of Public Administration, School of Management and Economics, Research Sciences Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran
babaloo.kh@gmail.com

Mahmoud Mehr Mohammadi

Professor, Department of Human Sciences, Faculty of Humanities, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran (Responsible Author)
mehr Mohammadi.ir@gmail.com

Ali Akbar Farhangi

Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Research Sciences Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran
draafarhangi@yahoo.com

Masha Allah Wali Khani

Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
info@majournal.ir

Abstract

Context and purpose: The topic of teacher leadership and having leadership skills in teachers to influence and influence students and guide the path of education to achieve the goals of education and training, due to the advances in communication and information technology and its impact on the new generation, has been the focus of many countries. This research was done with the aim of compiling the model of the teacher as a leader in Iran's education.

Methodology: The type of research is mixed (qualitative and quantitative). The research method is content analysis in the qualitative part and descriptive survey in the quantitative part. The statistical population of the research in the qualitative part included experts in the field of behavior, human resources and education, and sampling was done until reaching theoretical saturation with 14 people. The statistical population in the quantitative part (model test) also included 213 managers in the fields of education, training and research, based on simple random sampling, 133 people were selected as a sample based on Cochran's formula. The data collection tool also included the study of texts and research background, semi-structured interview and researcher-made questionnaire. The content validity of the questionnaire was confirmed by experts and the reliability of the questionnaire was confirmed in a preliminary study with 30 subjects and Cronbach's alpha coefficient was higher than 0.7. In order to analyze the data of qualitative part, theme analysis and quantitative part of descriptive statistics and inferential statistics and SPSS and SMARTPLS software were used.

Findings: The results showed that the model developed in the three main categories of characteristics of a teacher as a leader, factors affecting teacher leadership and the results, effects and consequences of a teacher as a leader in 11 dimensions are 31 components and 101 indicators. The results of quantitative analysis showed that all dimensions and components have appropriate and acceptable influence coefficients in the model.

Conclusion: The results of the research can be useful in the executive planning of the fundamental transformation of education and training, curriculum planning for teacher training, and the reform of recruitment and retention policies and provide a suitable field for other researches.

Keywords: teacher as a leader, servant leadership, transformational leadership and collaborative leadership