



Designing a model to evaluate the effectiveness of educational and educational leadership models among principals of schools

Parvaneh. Nazarpour Samsami¹, Faranak. Omidian^{2*} & Karim. Savari³

1. PhD student, Department of Educational Management, Ahvaz branch, Islamic Azad University, Ahvaz, Iran.
2. Assistant Professor, Educational Management Department, Dezful Branch, Islamic Azad University, Dezful, Iran.
3. Associate Professor, Department of Educational Psychology, Payam Noor University, Tehran, Iran

ARTICLE INFORMATION	ABSTRACT
Article type Original research Pages: 348-359 Corresponding Author's Info Email: omidian.2013@gmail.com Article history: Received: 2022/10/13 Revised: 2023/02/10 Accepted: 2023/03/01 Published online: 2023/03/18 Keywords: <i>educational leadership patterns, efficiency, primary school principals</i>	Background and Aim: In order to improve the management and facilitate the supervision and guidance of educational and educational activities, there should be competent people as educational leaders with the goals of improving the quality of educational and educational affairs, the professional skills of teachers, increasing the academic level of learners and preventing academic failure by providing services. Consultants and guidance should be used. Therefore, the aim of the present study was to design a model for evaluating the effectiveness of educational leadership patterns among principals of elementary schools in Masjid Suleiman. Methods: this research is based on a qualitative approach of phenomenology type, the participants include experts and in other words, key experts in the field of educational leadership, who were subjected to semi-structured interviews in a targeted manner from experts related to the subject, and the data was saturated with 15 people. Received interview data were analyzed using Maxqda software and all data were coded. Validity of data was done by re-reviewing the coding process as well as several experts familiar with coding. Also, for reliability, the agreement coefficient between the coders was used, and the result of 3 interviews was 0.82. Coding method and MAXQDA software were used for data analysis. Results: The results indicate that based on the findings and coding of 15 interviews, 286 sub-categories were counted, and finally, the mentioned sub-categories were divided into 7 main categories: communication between parents and colleagues with the administration, use of information and communication technology, reflection Existing educational problems and efforts to solve them, paying attention to the theory of constructivism in curriculum leadership, modeling the successful teaching of teachers, gaining experience and growth, and changing and implementing curricula were classified as effective components on the effectiveness of educational leadership models. Conclusion: Based on the findings, it can be concluded that the model of the effectiveness of educational and educational leadership patterns among the principals of elementary schools has several components and indicators that the planners of the education system, especially human resources, should pay attention to these identified components and indicators.



This work is published under CC BY-NC 4.0 licence.

© 2023 The Authors.

How to Cite This Article:

Nazarpour Samsami, P., Omidian, F., & Savari, K. (2022). Designing a model to evaluate the effectiveness of educational and educational leadership models among principals of elementary schools in Masjid Sulaiman city. *Jayps*, 3(3): 348-359.



پاییز و زمستان ۱۴۰۱، دوره ۳، شماره ۳ (پیاپی ۶، ویژه نامه تحصیلی)، صفحه‌های ۳۴۸-۳۵۹
طراحی مدل ارزیابی کارآمدی الگوهای رهبری آموزشی و تحصیلی در بین
مدیران مدارس

پروانه نظر پور صمصامی^۱، فرانک امیدیان*^۲ و کریم سواری^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران.
۲. استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد دزفول، دانشگاه آزاد اسلامی، دزفول، ایران
۳. دانشیار، گروه روانشناسی تربیتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: پژوهشی صفحات: ۳۴۸-۳۵۹	<p>زمینه و هدف: به‌منظور بهبود مدیریت و تسهیل امر نظارت و راهنمایی بر فعالیت‌های آموزشی و پرورشی، باید افرادی توانمند به‌عنوان رهبر آموزشی با اهداف ارتقای کیفی امور آموزشی و تربیتی، مهارت‌های حرفه‌ای معلمان، افزایش سطح علمی فراگیران و جلوگیری از افت تحصیلی با ارائه خدمات مشاوره‌ای و راهنمایی به کار گرفته شوند. بنابراین، هدف پژوهش حاضر طراحی مدل ارزیابی کارآمدی الگوهای رهبری آموزشی در بین مدیران مدارس ابتدایی شهرستان مسجدسلیمان بود. روش پژوهش: این پژوهش بر مبنای رویکرد کیفی از نوع پدیدارشناسی است، مشارکت‌کنندگان شامل افراد خبره و به عبارتی صاحب‌نظران کلیدی در زمینه رهبری آموزشی بودند که به‌صورت هدفمند از خبرگان مربوط به موضوع، مورد مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته قرار گرفتند و داده‌ها با ۱۵ نفر به اشباع نظری رسید. متون مصاحبه‌ها با استفاده از نرم‌افزار Maxqda تحلیل و تمام داده‌ها کدگذاری شدند. روایی داده‌ها با بازبینی مجدد فرایند کدگذاری و همچنین چند خبره آشنا با کدگذاری انجام شد. همچنین برای پایایی نیز از ضریب توافق بین کدگذاران استفاده شد که حاصل ۳ مصاحبه ۰/۸۲ حاصل شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از روش کدگذاری و از نرم‌افزار Maxqda استفاده شد. یافته‌ها: نتایج حاکی از این است که بر اساس یافته‌ها و کدگذاری‌های مربوط به ۱۵ مصاحبه تعداد ۲۸۶ مقوله فرعی احصاء گردید که نهایتاً مقوله‌های فرعی یادشده نیز در ۷ مقوله اصلی: ارتباط بین اولیا و همکاران با اداره، استفاده از فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات، انعکاس مشکلات آموزشی موجود و تلاش برای رفع آن‌ها، توجه به نظریه ساختن گرایی در رهبری برنامه درسی، الگوبرداری از تدریس موفق معلمان، کسب تجربه و رشد و بالندگی و تغییر و اجرای برنامه‌های درسی به‌عنوان مؤلفه‌های مؤثر بر کارآمدی الگوهای رهبری آموزشی طبقه‌بندی شدند. نتیجه‌گیری: بر اساس یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت الگوی کارآمدی الگوهای رهبری آموزشی و تحصیلی در بین مدیران مدارس دوره ابتدایی دارای مؤلفه‌ها و شاخص‌های متعددی است که برنامه ریزان نظام آموزش و پرورش به‌خصوص منابع انسانی باید به این مؤلفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده توجه نمایند.</p>
اطلاعات نویسنده مسئول ایمیل:omidian.2013@gmail.com	
سابقه مقاله تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۸/۰۹ تاریخ اصلاح مقاله: ۱۴۰۱/۱۱/۲۱ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۱/۱۲/۱۰ تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۱۲/۲۷	
واژگان کلیدی الگوهای رهبری آموزشی، کارآمدی، مدیران مدارس ابتدایی	

انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.
تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.



شیوه‌نامه استناد به این مقاله

نظر پور صمصامی، پروانه، امیدیان، فرانک، و سواری، کریم. (۱۴۰۱). طراحی مدل ارزیابی کارآمدی الگوهای رهبری آموزشی و تحصیلی در بین مدیران مدارس. دوفصلنامه مطالعات روان‌شناختی نوجوان و جوان، ۳(۳): ۳۴۸-۳۵۹.

مقدمه

نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه هر سازمان به‌حساب می‌آید. منابع انسانی با توجه به توانمندی‌های نامحدود فکری، در تحول سازمان نقش محوری دارد. هر نهادی برای رسیدن به عملکرد شغلی مطلوب و کارایی و بهره‌وری مؤثر، در پی راه‌هایی است که کارکنان را به حدی از توانایی برساند که تأثیر بیشتری بر روی کارشان بگذارند. آموزش و پرورش به‌عنوان نهادی پویا و در حال تغییر به رهبری و نظارت نیاز حیاتی دارد، تا اطمینان حاصل کند که منابع انسانی و مادی به اثربخش‌ترین و کارآمدترین وجه در جهت بهبود و توسعه یادگیری دانش‌آموزان صرف می‌شود (نیکلاس- آگوستین، جیمز و فراندز^۱، ۲۰۲۲). به‌منظور پاسخگویی مطلوب و مناسب نظام آموزشی به پیشرفت‌ها و تحولات سریع علمی، فرهنگی و فناورانه عصر حاضر؛ مدارس در جهت همراهی و همگامی با این روند، نیازمند وجود رهبران آموزشی^۲ نوین و نواندیش هستند (علاقه بند، ۱۳۹۷). رهبری^۳ فرایند تأثیرگذاری بر فعالیت‌های فرد و گروه در اقدام به سوی تحقق هدف در موقعیتی معین است (هرسی و بالنچارد، ۱۳۹۳). در این میان، رهبر آموزشی^۴ به‌عنوان فردی که دیگران را به تعهد در برابر رهیافت‌های مدیریت و کارهای حرفه‌ای آموزشی در تعلیم و تربیت فرا می‌خواند، فعالیت‌هایی فراتر از مدیریت انجام می‌دهد (حیدری، ۱۴۰۱).

انگلیش^۵ و همکاران (۲۰۱۸) بر این اعتقادند که نه تنها مدافعان بلکه منتقدان بهبود مدارس بر این باورند که رهبری آموزشی یک عنصر انتقادی است که بدون آن مدارس دولتی از کودکان گرفته تا دبیرستان نمی‌توانند بهبود یابند (انگلیش و همکاران، ۲۰۱۸). رهبران مؤثر استعدادها را جذب و پرورش می‌دهند رشد سازمانی را تقویت می‌کنند، بر تغییر تأثیر می‌گذارند و فرهنگ مثبتی را در سازمان ایجاد می‌نمایند. از این لحاظ ارتقای کیفیت و ایجاد تحولات بنیادین در مدارس، نه تنها به کیفیت و صلاحیت‌های مدیریتی و تخصصی مدیران بستگی دارد،

بلکه به میزان بسیار زیادی نیز متأثر از مهارت‌های رهبری آنها است (رنجبر، ۱۴۰۰). به نحوی که ملاحظه و تحلیل محتوای اسناد بالادستی در نظام آموزش و پرورش کشور نظیر سند تحول بنیادین نیز، خود گواه بر سهم بالای رهبران مدارس در ارتقای وضعیت مدارس می‌باشد؛ بطوری که سهم کمی زیر نظام‌های شش گانه تحول نظام آموزشی کشور طبق مندرجات موجود در این سند حاکی از آن است که سهم کمی زیرنظام منابع انسانی (۲۰٪)؛ برنامه‌های درسی و آموزشی (۱۵٪)؛ فضا، تجهیزات و فناوری (۱۱٪)؛ منابع مالی (۴٪)؛ پژوهش و ارزشیابی (۶٪)؛ رهبری و مدیریت (۴۴٪) است که می‌توان بوضوح دریافت که سهم کمی بخش رهبری و مدیریت بیش از سایر زیر نظام‌ها بوده به میزان (۴۴٪) و بطور قطع این تفاوت در مقادیر ناشی از آن است که بهبود در تمامی وجوه مربوط به این زیر نظام از بديهيات توسعه کیفی آموزش و پرورش کشور بالاخص مدارس قلمداد شده است (رنجبر و همکاران، ۱۴۰۱).

آنچه رهبران آموزشی مدارس را از رهبران سایر سازمان‌ها متمایز و برجسته می‌سازد، مسوولیت آنها در افزایش و تقویت یادگیری و تمرکز بر پیشرفت تحصیلی فراگیران است. از سویی دیگر نیز رهبری مؤثر و حرفه‌ای در مدرسه موجب توسعه حرفه‌ای معلمان میگردد (جعفری و همکاران، ۱۳۹۸). به همین دلیل و با توجه به نقش مهم و تأثیرگذار رهبری در مدرسه، برخی معتقدند که رهبری مدرسه به یکی از چالش برانگیزترین و با اهمیت‌ترین مشاغل در جامعه امروز مبدل و چنین اذعان شده که تحقق اهداف تعلیم و تربیت بدون رهبری، امری محال و ناممکن است (نصرتی و آمنه، ۱۳۹۴) زیرا کیفیت رهبری در نظام آموزشی خاصه مدرسه، می‌تواند به شیوه‌های مختلف پیشرفت تحصیلی فراگیران را تحت تأثیر خود قرار داده و به اثربخشی مدارس کمک کند (روبرت^۶ و همکاران، ۲۰۱۸). لذا با تمرکز بر این موضوع رهبران مدارس، باید برای دستیابی به اهداف مورد نظر، بیش از

4. Educational leader
5. English
6. Robert

1. Nicolas-Agustin, Jiménez & Fernandez
2. Educational leaders
3. leadership

گذشته از دانش مهارت و نگرش کافی متناسب با شرایط فعلی مدارس و محیط پیرامون آن برخوردار باشند. بنابراین این پژوهش با عنایت به موضوع فوق با هدف طراحی مدل ارزیابی کارآمدی الگوهای رهبری آموزشی در بین مدیران مدارس ابتدایی شهرستان مسجد سلیمان به بررسی این موضوع پرداخته است.

امیدیان و همکاران (۱۳۹۸) مفهوم رهبری آموزشی را بر مبنای چهار بعد کلیدی تعریف کردند. از نظر آنها، رهبر آموزشی فردی است که چشم اندازی را برای یادگیری فراگیران ایجاد، یادگیری آن‌ها را پشتیبانی، برنامه‌های یادگیری را مدیریت و به منظور تأثیر گذاری در معلمان، شور و اشتیاق وافر از خود نشان می‌دهد. در جامع ترین تعریف، رهبری آموزشی به عنوان فرایند نفوذی قلمداد شده که از طریق آن رهبران، جهت و مسیری را برای مدرسه ترغیب کارکنان، هماهنگی استراتژی‌های کلاس با هدف بهبود آموزش و یادگیری فراهم می‌کنند. در حقیقت رهبری آموزشی از طریق فعالیت‌های رهبران مدارس در جهت خلق چشم انداز روشن، ایجاد ماموریت، فرهنگ و جو مدرسه که تاکید مضاعفی بر توسعه دستاوردهای آموزشی مدرسه دارد، شناخته می‌شود. این اقدامات به واسطه حمایت و پشتیبانی از فعالیت‌های کلاسی معلمان از طریق راهنمایی مستمر، ایجاد بسترهای توسعه حرفه‌ای معلمان، تدارک منابع آموزشی و تربیتی مناسب و حفظ ارتباط مستمر با اولیاء فراگیران در جهت توسعه و تعمیق فرایندهای یاددهی و یادگیری دنبال می‌شوند (سیندهواد^۱، ۲۰۲۰). چالش مدیران اثر بخش در این اوضاع آموزشی مادام در حال تغییر سبب اهمیت نقش مدیر به عنوان رهبر آموزشی شده است. در واقع، نقش رهبر آموزشی یک مفهوم نسبتاً جدید است که در اوایل دهه ی ۱۹۸۰ پدید آمده است، که این امر به منزله تغییر تاکید از نقش مدیریت به رهبری آموزشی تلقی گردید

(زارع و همکاران، ۱۳۹۶). کالبرتسون (۱۹۸۰) هیوز^۲ (۱۹۸۵)، هیوز و بوش (۱۹۹۱) بوش (۱۹۹۹) و گلاتر (۱۹۹۹) ریشه‌ها و توسعه مدیریت آموزشی را به عنوان یک رشته مستقل و مشخص علمی را ذکر نموده اند. این رشته در اوایل قرن بیستم در ایالات متحده به وجود آمد. کار تیلور^۳ (۱۹۴۷) مشخصاً تأثیرگذار بود و جنبش علمی مدیریت هنوز موضوعی برای مناظرات بزرگ می‌باشد. به ویژه توسط کسانی که مخالف دیدگاه مدیریتی در آموزش هستند. یکی دیگر از افراد تأثیر گذار بر نظریه مدیریت نویسنده فرانسوی فایول^۴ (۱۹۱۶) بود که اصول عمومی مدیریت وی هنوز مورد توجه است. کار وبر^۵ (۱۹۴۷) در مورد بروکراسی هنوز ارزشمند است و این مسئله به طور گسترده‌ای در فصل سوم مورد بررسی قرار خواهند گرفت.

مطالعات نشان می‌دهد که رشد و توسعه اقتصادی اجتماعی عمدتاً به توسعه منابع انسانی بستگی دارد، چیزی که تنها از طریق آموزش حاصل می‌شود. بنابراین، دستیابی به یک سیستم آموزشی پیشرفته امروزه یکی از مهمترین اهداف کلی همه کشورها است و این کشورها به طور فزاینده‌ای به سرمایه گذاری در این زمینه کمک می‌کنند و بودجه آن‌ها با سرعتی بی سابقه در حال رشد است. به خصوص در جهان سوم افزایش یافته است. زیرا در طول تاریخ، هیچ نماد موثری مانند آموزش در حفظ رشد و توسعه اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی ملت‌ها وجود نداشته است و آن‌ها در صف مقدم دولت‌های کشورهای پیشرفته نبوده اند. از آنجا که ساختن سیستم آموزشی در هر کشوری شامل نیازها و سازمان‌های رسمی آن کشور و عملکرد سیستم آموزشی تحت مدیریت مدیران آموزش است، این امر نه تنها از نظر پیشرفت اقتصادی و اجتماعی بلکه از نظر تأثیر بر تحرک شغلی و انتظارات و چگونگی پیشرفت افراد نیز از اهمیت بسزایی برخوردار است. البته

1. Sindhvad
2. Hughes
3. Taylor

4. Fayol
5. Weber

چند خبره آشنا با کدگذاری انجام شد. همچنین برای پایایی نیز از ضریب توافق بین کدگذاران استفاده شد که حاصل ۳ مصاحبه ۰/۸۲ حاصل شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از روش کدگذاری و از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد.

روش اجرای پژوهش

در این پژوهش برای گردآوری اطلاعات از ابزار مصاحبه استفاده شد که مراحل تهیه آن به شرح ذیل بود:

اولین مرحله‌ای این پژوهش، مطالعات کتابخانه‌ای حول موضوع پژوهش می‌باشد. در این مرحله پژوهشگر ابتدا با جستجوی منابع کتابخانه‌ای و مقالات و پایان‌نامه‌های سعی کرد تا منابع معتبری در خصوص موضوع پژوهش گردآوری کند. بعد از تعیین منابع و پیشینه‌های معتبر، پژوهشگر اقدام به تدوین مبانی و ادبیات نظری در خصوص موضوع پژوهش کرد و در ادامه پیشینه‌های مطالعاتی نیز ذکر گردید. در این بخش پژوهشگر سعی کرد تا با بررسی منابع کتابخانه‌ای، شاخص‌های موثر در ارزیابی عملکرد الگوهای رهبری آموزشی را شناسایی و در اجرای پژوهش مورد استفاده قرار دهد.

مرحله دوم این پژوهش از چندین بخش تشکیل شده است. در بخش اول پژوهشگر اقدام به شناسایی صاحب‌نظران، خبرگان، مدیران و کارشناسان حوزه مدیریت و رهبری آموزشی شهرستان مسجد سلیمان می‌نماید.

در مرحله بعد با توجه به این که هیچ راهنمای ساختاری و تئوریک در زمینه مراحل شناسایی شاخص‌های موثر در ارزیابی عملکرد الگوهای رهبری آموزشی وجود ندارد، ابتدا به منظور شناسایی و استخراج این شاخص‌ها، از روش نمونه‌گیری هدفمند و با در نظر گرفتن شاخص اشباع نظری، مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان جامعه آماری که از تجربه کافی و مرتبط با موضوع برخوردار می‌باشند در سطح شهرستان انجام گرفت.

پس از انجام مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوا طی مراحل کدگذاری باز و محوری شاخص‌های موثر در

علاوه بر موارد ذکر شده، باید به این نکته توجه داشته باشیم که آموزش بهترین وسیله برای تغییر ارزشها و رفتارها و ایجاد افراد با توجه به استعداد و تمایل آن‌ها به خدمت است. از نظر اجتماعی و اقتصادی، داشتن شغل و در نتیجه راحتی فردی. بر این اساس، در آغاز قرن بیستم، هیچ کشوری نمی‌توانست مراحل توسعه و پیشرفت را بدون ایجاد یک سیستم آموزشی مناسب با مدیریت مدیران آموزشی مجرب و تحصیل کرده طی کند. امروزه، رهبری آموزشی یک فعالیت پویا و مداوم است که عملکردهای بسیاری مانند: شامل برنامه ریزی، تعیین هدف، سازماندهی، هماهنگی، جهت دهی، رهبری، نوآوری، انگیزه و موارد دیگر است (میر کمالی، ۱۳۹۳).

در مورد اهمیت موضوع حاضر باید گفت امروزه مقوله الگوهای رهبری آموزشی و تحصیلی یکی از راهبردهای مناسب برای اداره مدارس است که پرداختن به آن ضروری است. اگرچه مطالعاتی در موضوع حاضر انجام شده است اما بیشتر این مطالعات با روش کمی و فرضیه آزمایی انجام شدند. از سویی دیگر، هنوز به اندازه کافی الگوهای رهبری آموزشی در ایران پرداخته نشده و خلا پژوهشی شکل داده است. بنابراین هدف اصلی این پژوهش طراحی مدل ارزیابی کارآمدی الگوهای رهبری آموزشی و تحصیلی در بین مدیران مدارس بود.

روش پژوهش

روش پژوهش حاضر کیفی و از لحاظ زمانی در زمره پژوهش‌های مقطعی قرار می‌گیرد و از لحاظ ماهیت و روش اجرا در زمره پژوهش‌های موردی و از نوع روش‌های کیفی (نظریه پردازی داده بنیاد) می‌باشد. مشارکت‌کنندگان شامل افراد خبره و به عبارتی صاحب‌نظران کلیدی در زمینه رهبری آموزشی است که به‌صورت هدفمند از خبرگان مربوط به موضوع، مورد مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته قرار گرفتند و داده‌ها با ۱۵ نفر به اشباع نظری رسید. متون مصاحبه‌ها با استفاده از نرم‌افزار Maxqda تحلیل و تمام داده‌ها کدگذاری شدند. روایی داده‌ها با بازبینی مجدد فرایند کدگذاری و همچنین

توزیع پرسشنامه‌هایی در بین این افراد و بازخورد کنترل شده پاسخ‌ها و نظرات دریافتی صورت گرفت.

یافته‌ها

در نمونه مشارکت کنندگان در پژوهش همگی دارای مدرک تحصیلی دکتری بودند که ۵ نفر در دانشگاه دولتی و مابقی ۱۰ دیگر در دانشگاه‌های آزاد اسلامی مشغول به کار بودند. میانگین سنی مشارکت کنندگان ۴۵ سال و از نظر رتبه علمی ۳ نفر دارای مرتبه استاد، ۶ نفر دانشیار و ۶ نفر دیگر استادیار بودند. همچنین ۶ نفر خانم و ۹ نفر دیگر مرد بودند.

بر اساس یافته‌ها و کدبندی‌های مربوط به ۱۵ مصاحبه تعداد ۲۸۶ کد باز احصاء گردید. پس از مرحله کدگذاری اولیه، با تحلیل داده‌ها و کنار هم قرار دادن چندین باره ی مضامین فرعی در ظاهر متفاوت اما در راستای فرآیندی مشابه و هم معنی، اقدام به ادغام کردن مضامین فرعی، در قالب مفاهیمی انتزاعی تر شد. در نتیجه از تطبیق و کنار هم چینی یا مضامین فرعی، مفاهیم ساخته شدند مقوله‌ها در مقایسه با مفاهیم انتزاعی تر بوده و سطحی بالاتری را نشان دادند آن‌ها از طریق فرآیند تحلیلی انجام مقایسات برای برجسته سازی شباهت‌ها و تفاوت‌ها، که در سطح پایین‌تر برای تولید مفاهیم استفاده شد، تولید می‌شوند.

ارزیابی عملکرد الگوهای رهبری آموزشی شناسایی می‌گردد. در این بخش پس از تهیه متن نوشتاری پاسخ‌های مصاحبه شونده‌گان، فرایند بررسی محتوای آشکار و پنهان داده‌های به دست آمده از گفته‌ها و نوشته‌ها آغاز می‌گردد. هدف این فرایند کشف ارتباط درونی اجزا و عناصر تشکیل دهنده داده‌ها، دستیابی به قصد واقعی مصاحبه شونده، یافتن شرایط و محیطی که با داده‌ها مرتبط بود و در نهایت، ارائه نتایجی واقع بینانه می‌باشد.

در این مرحله پژوهشگر ابعاد الگوی اولیه را با استفاده از شاخص‌های شناسایی شده با کمک کارشناسان و صاحب‌نظران ذی‌ربط، بررسی و با استفاده از روش گروه متمرکز الگوی پیشنهادی را تدوین و طراحی کرد.

در این مرحله جهت اعتبار یابی نهایی مدل از تکنیک دلفی استفاده شد. روش دلفی یک روش یا تکنیک ارتباطی ساختمان است که در اصل به منظور پیش‌گویی سالمند و تعاملی با تکیه برهم‌اندیشی خبرگان ابداع شده و توسعه پیدا کرده است. این روش که در آینده‌پژوهی استفاده می‌شود عمدتاً اهدافی چون کشف ایده‌های نوآورانه و قابل اطمینان یا تهیه اطلاعاتی مناسب به منظور تصمیم‌گیری را دنبال می‌کند. روش دلفی فرآیندی ساختار یافته برای جمع‌آوری و طبقه‌بندی دانش موجود در نزد گروهی از کارشناسان و خبرگان است که از طریق

جدول ۱. جدول کلی مربوط به مضامین فرعی و رسیدن به مقوله‌های اصلی

مضمون اصلی	مضمون فرعی
ارتباط افقی و ارتباط عمودی برنامه‌های درسی	ارتباط افقی برنامه‌های آموزشی در مدارس لزوم ارتباط عمودی برنامه‌های درسی مدارس رعایت استمرار افقی در مدارس
ارتباط بین اولیا و همکاران با اداره آموزش و پرورش	هدایت و راهنمایی همکاران در گروه‌های مجازی انتقال و راهنمایی بخشنامه‌های اداری به همکاران مدارس همراهی و همدلی با تیم معلمان در خصوص هدایت برنامه درسی ارتباط معلمان با اولیا برای پیشرفت تحصیلی دانش آموزان
تلاش برای مشارکت دادن دانش آموزان در برنامه‌های پرورشی	مشارکت دانش آموزان در برنامه‌های صبحگاهی مدارس مشارکت دانش آموزان در دوره‌های آموزشی مربوط به مسائل تربیتی

تسهیل پیشرفت تحصیلی دانش آموزان توسط معلمان تلاش برای موفقیت تحصیل دانش آموزان فراهم کردن امکانات لازم برای پیشرفت تحصیلی دانش آموزان	تاکید بر موفقیت تحصیلی دانش آموزان
هدایت آموزش به صورت غیر مستقیم فراهم آوردن شرایط آموزش غیر مستقیم راهنمایی معلمان برای آموزشهای غیر مستقیم	مکمل بودن آموزشهای رسمی و غیر رسمی در مدارس
انتخاب همکار با تجربه و تحصیلات به عنوان راهبر آموزشی شناخت از تواناییهای همکاران مدرسه انتقال تجارب به دیگران برای بهبود تواناییهای آنان	توجه به صلاحیتهای علمی و تجارب رهبران
انتقال دیدگاههای همکاران به رهبری برنامه درسی ارائه راهنمایی برای نزدیکی فکری همکاران و رهبری برنامه درسی	پل ارتباطی بین رهبری برنامه درسی و همکاران و اولیا
استفاده از سیستمهای ارتباطی اتوماسیون با همکاران تشکیل کانالهای مجازی برای ارتباط با همکاران اشتراک گذاری دیدگاه از طریق کانالهای مجازی	اثر بخشی از فناوری اطلاعات و ارتباطات
استفاده از فیلمهای آموزشی همکاران به صورت پخش زنده به اشتراک گذاشتن فیلمهای آموزشی راهنمایی همکاران برای تهیه فیلمهای آموزشی	استفاده از فیلمهای آموزشی همکاران به صورت پخش زنده
تشکیل گروههای مجازی برای ارائه آموزشها راهنمایی برای همکاران مدرسه در زمینه گروههای مجازی آموزش از طریق کانالهای مجازی	تشکیل گروههای مجازی برای ارائه آموزشها
آموزش و پرورش متمرکز موجب دوری از اهداف است آموزش و پرورش متمرکز قادر به برآورد اهداف نیست با متمرکز کردن آموزش و پرورش به اهداف آموزشی زیان میرسانیم	اداره متمرکز آموزش و پرورش موجب دوری از اهداف اداره می شود
رفع نیازهای سیستم مدرسه و ذینفعان کمک به فراهم کردن نیازهای مدرسه راهنمایی برای رفع نیازهای ذینفعان	رفع نیازهای سیستم (مدرسه) و ذینفعان
زمان برای تدریس بهتر کم است حل مشکل بسیاری از معلمان با زیاد کردن زمان افزایش زمان موجب رفع مشکلات می شود	کمبود زمان به عنوان مهمترین مشکل
استفاده از محیطهای متفاوت یادگیری استفاده از شرایط محیطی مختلف برای یادگیری روزمره دانش آموزان فراهم آوردن شرایط محیطی متنوع برای یادگیری	استفاده از محیطهای متنوع یادگیری
استفاده از محیطهای یادگیری متفاوت استفاده از شرایط یادگیری متفاوت راهنمایی برای آموزش در شرایط ویژه	استفاده از شرایط یادگیری متفاوت
استفاده از واقعیتها برای یادگیری راهنمایی برای یادگیری واقعی	استفاده از واقعیتها برای یادگیری

استفاده از روش‌های تدریس ترکیبی	استفاده از روش‌های تدریس ترکیبی راهنمایی برای کاربرد روش‌های تدریس ترکیبی فراهم آوردن زمینه برای روش‌های ترکیبی تدریس
استفاده از روش‌های تدریس گروهی	استفاده از روش‌های تدریس گروهی توجیه نقاط قوت روش‌های تدریس گروهی راهنمایی همکاران در روش‌های تدریس گروهی
داشتن تجارب تدریس در پایه‌های مختلف	داشتن تجربه در تدریس کلیه دروس در پایه‌ها راهنمایی در تدریس دروس مختلف تجربه تدریس کلاسهای چند پایه
داشتن اطلاعات و دانش کافی درباره یاددهی و یادگیری	داشتن اطلاعات و دانش کافی درباره یاددهی و یادگیری آگاهی از روش‌های مختلف یاددهی داشتن دانش مربوط به سبک‌های یادگیری
کسب تجربه از همکاران و اولیا	کسب تجربه از همکاران و اولیا داشتن تجربه کاری در اداره آموزش و پرورش داشتن تجربه در پست‌های مختلف
کسب تجربه و رشد و بالندگی	کسب تجربه در رشد و بالندگی خود داشتن تجربه‌های مناسب در پست‌های مدیریت بالندگی به خاطر تجربیات مناسب

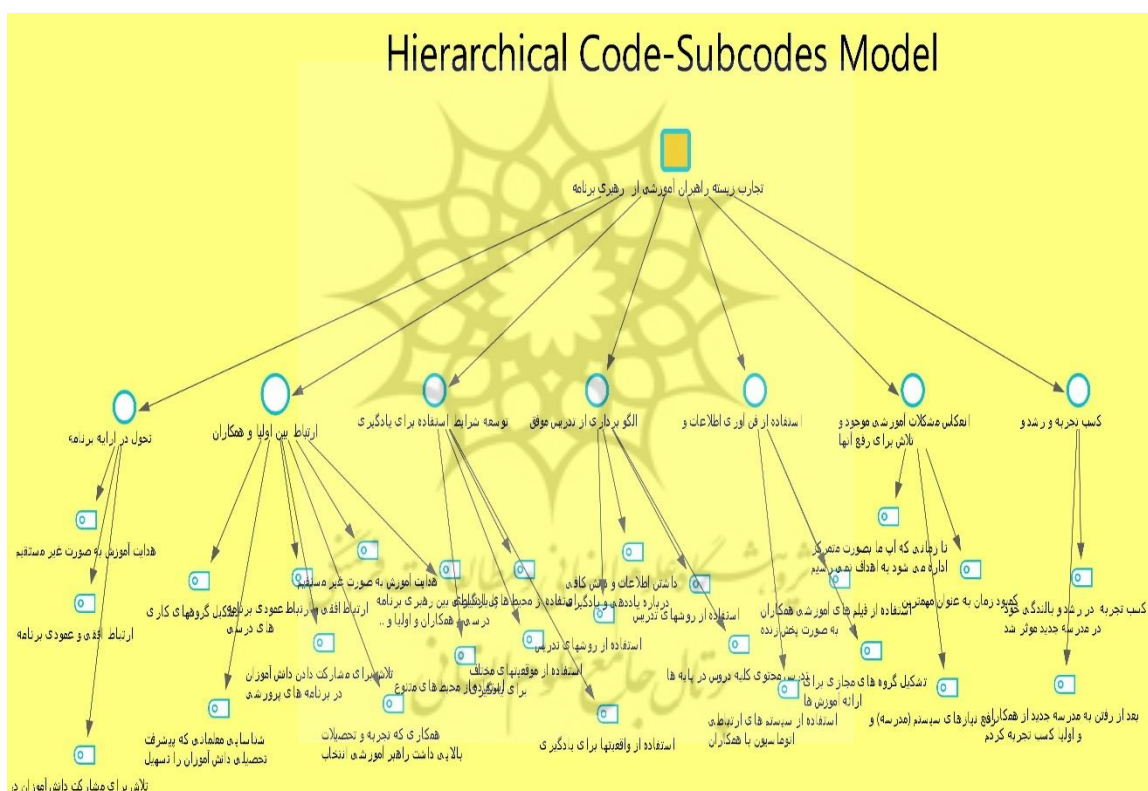
در بررسی کارآمدی الگوهای رهبری آموزشی در بین مدیران مدارس ابتدایی شهرستان مسجد سلیمان و ارائه مدل از تعداد ۲۸۶ مقوله فرعی، تعداد ۲۲ مضمون اصلی احصاء گردید که نهایتاً مضمون‌های اصلی یاد شده نیز در ۷ مقوله اصلی طبقه بندی شدند که در جدول زیر ارائه می‌گردد.

جدول ۲. عناوین مقولات اصلی و فرعی ظهور یافته در فرآیند پژوهش	
مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی
ارتباط بین اولیا و همکاران با اداره	تشکیل گروه‌های کاری تیمی شناسایی معلمانی که پیشرفت تحصیلی دانش آموزان را تسهیل می‌کنند انتخاب راهبر آموزشی از بین همکارانی که تجربه و تحصیلات بالایی دارند پل ارتباطی بین رهبری برنامه درسی و همکاران و اولیا و..
استفاده از فن آوری اطلاعات و ارتباطات	استفاده از سیستم‌های ارتباطی اتوماسیون با همکاران استفاده از فیلم‌های آموزشی همکاران به صورت پخش زنده تشکیل گروه‌های مجازی برای ارائه آموزش‌ها
انعکاس مشکلات آموزشی موجود و تلاش برای رفع آنها	اداره متمرکز آموزش و پرورش موجب دوری از اهداف اداره می‌شود رفع نیازهای سیستم (مدرسه) و ذینفعان کمبود زمان به عنوان مهمترین مشکل
توجه به نظریه ساختن گرایی در رهبری برنامه درسی	استفاده از محیط‌های متنوع یادگیری استفاده از شرایط یادگیری متفاوت استفاده از موقعیتهای مختلف برای یادگیری استفاده از واقعیتهای برای یادگیری

تجارب زیسته رهبران آموزشی از رهبری برنامه درسی

استفاده از روش‌های تدریس ترکیبی	الگو برداری از تدریس موفق معلمان
استفاده از روش‌های تدریس گروهی	Banchmarking
داشتن تجارب تدریس در پایه‌های مختلف	
داشتن اطلاعات و دانش کافی درباره یاددهی و یادگیری	
کسب تجربه از اولیا و همکاران	کسب تجربه و رشد و بالندگی
کسب تجربه در رشد و بالندگی خود	
ارتباط افقی و ارتباط عمودی برنامه‌های درسی	تغییر و اجرای برنامه‌های درسی
هدایت آموزش به صورت غیر مستقیم	
تلاش برای مشارکت دادن دانش آموزان در برنامه‌های پرورشی	

با توجه به نتایج حاصل شده از بررسی و تعیین تجارب زیسته راهبران آموزشی از رهبری برنامه درسی مدل برآمده از کدها توسط نرم افزار Maxqda به شرح زیر است.



شکل ۱. خروجی نرم افزار Maxqda از مدل ارزیابی کارآمدی الگوهای رهبری آموزشی در بین مدیران مدارس

هدف اصلی این پژوهش، تعیین کارآمدی الگوهای رهبری آموزشی در بین مدیران مدارس ابتدایی شهرستان مسجد سلیمان و ارائه مدل بود. یافته‌های این پژوهش با نتایج برخی مطالعات انجام شده نظیر شیخ محمدی و علی خلخالی (۱۳۹۷) که رهبری برنامه درسی را ناظر بر مسئولیت‌ها و نقش‌های مدیران مدارس و ارتباط رهبری با

با توجه به خروجی نرم افزار Maxqda که حاصل جمع‌بندی و خلاصه کدهای باز و کدهای محوری بوده، می‌توان مدل ارزیابی کارآمدی الگوهای رهبری آموزشی در بین مدیران مدارس ابتدایی شهرستان مسجد سلیمان را به شرح بالا ترسیم نمود.

بحث و نتیجه‌گیری

ارتباطات استفاده کنند و بدون استفاده از آن نمی‌توانند به مسئولیت‌های خود عمل کنند. یافته مطرح شده با برخی از نتایج حمیدی فر، یوسف و ابراهیمی (۱۳۹۶) که استفاده از فن آوری اطلاعات و ارتباطات را شرط رسیدن به سطح مطلوب از رهبری برنامه درس دانسته اند همسو و سازگار می‌باشد همچنین همسو با نتیجه یاد شده کاظمی و مهram در نتیجه بررسی خود تاکید کردند که رهبران آموزشی کارهای خود با موقعیت و شرایط موجود محیطی و علمی هماهنگ کنند و لازمه آن نیز استفاده از فن آوری اطلاعات و ارتباطات می‌باشد (کاظمی و مهram، ۱۳۹۰). بالاخره نتیجه یاد شده را می‌توان با نتایج زارع، حسین قلی زاده و مهram (۱۳۹۶) که نقش‌های رهبران آموزشی را با استفاده از سیستم‌های ارتباطی اتوماسیون در پیشبرد آموزش مرتبط دانستند، همسو دانست.

یکی دیگر از یافته‌های تحقیق حاضر این بود که انعکاس مشکلات آموزشی موجود و تلاش برای رفع آن‌ها از تجارب زیسته راهبران آموزشی از رهبری برنامه درسی می‌باشد در تبیین نتیجه یاد شده می‌توان اشاره نمود که راهبران آموزشی هم برای اداره و هم برای مدرسه به عنوان منبع انعکاس مشکلات آموزشی محسوب می‌شوند. یافته مطرح شده با برخی از نتایج سلمان، عباس پور، حکیم زاده و تیموری (۱۳۹۵) که نتیجه گرفتند رهبری در مدرسه می‌تواند به ایجاد، «اجتماع یادگیری حرفه‌ای» مشارکت و همکاری بیشتر در مدرسه و انعکاس مشکلات آموزشی در زمینه‌های نیازهای موجود در مدرسه و تلاش برای رفع آن‌ها منجر گردد، همسو و سازگار است البته نتیجه یاد شده می‌تواند با نتایج هالینگر (۲۰۰۵) که دریافته بود وظیفه رهبری آموزشی است که بین اهداف ارتباط برقرار کند به طوریکه این اهداف در سراسر مدرسه شناخته شده و پشتیبانی شود و نسبت به رفع آن‌ها اقدام کند و رهبران آموزشی با همکاری والدین و کارکنان مدرسه به شناسایی زمینه‌های بهبود مدرسه و ایجاد اهداف عملی در این زمینه می‌پردازند. همسو و سازگار است از طرف دیگر نتیجه مطرح شده با نتیجه حیدری فرد، زین آبادی، بهرنگی و عبدالهی (۱۳۹۴) که یکی از ابعاد رهبری آموزشی را تلاش برای رفع مشکلات آموزشی دانسته است همسو و سازگار است.

اولیا و همکاران دانسته اند؛ ملکی و همکاران (۱۳۹۹) که نتیجه گیری نموده است رهبری در مدرسه می‌تواند با برقراری ارتباط با اداره به ایجاد اجتماع یادگیری حرفه‌ای، مشارکت و همکاری بیشتر در مدرسه کمک نماید و مورفی (۱۹۹۰) و هالینگر (۱۹۸۵) که نتیجه گیری نمود رسالت رهبری برنامه درسی را ایجاد ارتباط بین تلاشهایی که حول دیدگاه مشترک انجام می‌گیرد همسو و سازگار است همچنین همسو با نتیجه یاد شده رئیس دانا نیز در ویژگی‌های رهبری آموزشی اشاره می‌نماید که رهبران آموزشی بایستی جو مناسب برای پیشرفت و رشد، برقراری ارتباطهای سازنده و رعایت احترام متقابل را فراهم کند و با همکاران همدلی کند و زمینه‌های همدلی آنان با یکدیگر را به وجود آورد (رئیس دانا، ۱۳۸۶) همسو بود.

در تبیین مدل پیشنهادی باید گفت ارلئه هر گونه مدل مربوط به ارزیابی کارآمدی الگوهای رهبری آموزشی به عوامل زیادی بستگی دارد که عمدتاً به وضعیت موجود مدارس و آموزش در آن‌ها و فرهنگ و ارزش‌های جوامع و نوع نگاه آنان به موضوع آموزش بستگی دارد به طوری که می‌توان ارزیابی کارآمدی الگوهای رهبری آموزشی را حول محور ارتقاء کیفیت آموزشی در کشورهای توسعه یافته‌تر دانست و در کشورهای کمتر توسعه یافته، رهبری برنامه درسی بیشتر به افزایش دانش و معلومات دانش آموزان توجه دارد فرهنگ حاکم بر کشور ما نیز عمدتاً نگاهی صرف آموزشی (معلومات و دانش شناختی) به یادگیری است به عبارتی تجارب راهبران آموزشی از رهبری برنامه درسی در کشور ما همچنان به ارتباط بین معلمان و اداره، انعکاس مشکلات آموزشی موجود، توسعه شرایط استفاده برای یادگیری و در نهایت تحول در برنامه‌های درسی خلاصه می‌شود چون که در آموزش و پرورش کشور ما دیدی بیشتر کمی تا کیفی (یادگیری مهارت‌های تحصیلی) به امر آموزش دارند.

یافته دیگر پژوهش نشان داد که استفاده از فن آوری اطلاعات و ارتباطات از تجارب زیسته راهبران آموزشی از رهبری برنامه درسی می‌باشد در تبیین نتیجه یاد شده می‌توان اشاره کرد که راهبران آموزشی برای ایفاء مسئولیت‌های خود لاجرم بایستی از فن آوری اطلاعات و

رهبری از جمله تجربه اداری در منصوب نمودن رهبری آموزشی برای افراد دخالت داده شود. پیشنهاد دیگر این است با توجه به مقوله «توسعه شرایط استفاده برای یادگیری» پیشنهاد می‌شود از طرف اداره آموزش و پرورش هزینه‌ای به طرح‌های توسعه شرایط یادگیری رهبران آموزشی اختصاص بدهد تا با مدیریت رهبران آموزشی برای توسعه شرایط یادگیری هزینه شود.

موازین اخلاقی

در این پژوهش موازین اخلاقی شامل اخذ رضایت آگاهانه، تضمین حریم خصوصی و رازداری رعایت شد. با توجه به شرایط و زمان تکمیل پرسشنامه‌ها ضمن تأکید به تکمیل تمامی سؤال‌ها، شرکت‌کنندگان در مورد خروج از پژوهش مختار بودند.

تشکر و قدردانی

محقق در پایان این پژوهش از همه کسانی که به هر نحوی در غنای مطالب نقش داشتند به خصوص اساتید گران قدر راهنما و مشاور تشکر می‌نماید.

مشارکت نویسندگان

نویسنده این پژوهش در طراحی، مفهوم‌سازی، روش‌شناسی، گردآوری داده‌ها، تحلیل آماری داده‌ها، پیش‌نویس، ویراستاری و نهایی سازی نقش داشت.

تعارض منافع

بنا بر اظهار نویسندگان، این مقاله حامی مالی و تعارض منافع ندارد.

منابع

آویژگان، مریم، میرشاه جعفری، ابراهیم، نصر، احمدرضا و چنگیز، طاهره. (۱۳۹۷). طراحی ابزار توسعه رهبری برنامه درسی در دوره تحصیلات تکمیلی، مجله مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی یزد، ۱۱(۱)، ۱۱-۲۶.

باواخانی، آزاده، یارمحمدیان، محمدحسین، کشتی آرای، نرگس. (۱۴۰۰). بازنمایی تجارب زیسته اساتید در انتشار بازنگری بومی برنامه درسی دانشگاه فرهنگیان، فصلنامه پژوهش در نظامهای آموزشی، ۱۴(۹۹)، ۸۳-۹۴.

سلمانی، بابک، ملکی، حسن، عباس‌پور، عباس، حکیم زاده، رضوان و امیرتیموری، محمد حسن. (۱۳۹۷). رهبری برنامه درسی، راهکاری مؤثر در تغییر و اجرای پویای برنامه‌های درسی، تدریس پژوهی، ۴(۴)، ۱۰۶-۱۲۶.

از یافته‌های دیگر پژوهش حاضر این بود که توسعه شرایط برای یادگیری از تجارب زیسته راهبران آموزشی از رهبری برنامه درسی محسوب می‌شود در تبیین نتیجه یاد شده می‌توان اشاره کرد راهبران آموزشی ضرورت دارند برای پیشبرد وظایف خود به توسعه شرایط برای یادگیری اهمیت بدهند تا بتوانند به اهداف مربوط به خود برسند. یافته مطرح شده با برخی از نتایج طاهری و هویدا (۱۳۹۸) که نتیجه گرفته توسعه ابعاد مربوط به شرایط یادگیری می‌تواند ۳۷ درصد تغییرات خودکارآمدی معلمان را پیش بینی کند؛ و نتایج رجب زاده، لسانی و مطهری نژاد (۱۳۹۴) که استفاده از روش‌های تدریس ترکیبی را موجب ارتباط بین درک معلمان از رفتارهای رهبری آموزشی و اثربخشی آن‌ها دانسته اند همسو و سازگار است همچنین یافته قید شد با نتایج هالینگر (۲۰۰۹) که نتیجه گیری نموده است رهبری برنامه درسی به طور جدی درگیر پویایی، توسعه و نظارت بر آموزش و یادگیری در مدرسه می‌شود. و به بهبود یادگیری مدرسه متعهد است و رهبری برنامه‌های آموزشی مانند نظارت و ارزیابی آموزشی، ایجاد هماهنگی بین برنامه‌های درسی و نظارت بر پیشرفت دانش آموزان را اجرایی می‌نماید همسو و سازگار است.

پژوهش حاضر دارای برخی محدودیت‌ها بود. دسترسی دشوار به مدیران ارشد و صاحب نظران برجسته حوزه آموزش و پرورش کشور و روسا آموزش و پرورش، مدیر کل و معاونین اداره کل آموزش و پرورش و بعضی از مصاحبه شونده گان از پاسخ صریح و شفاف طفره رفته و به پاسخ‌های کلیشه‌ای استناد نمودند و با مشارکت ضعیف خود در حین مصاحبه‌ها و نگرانی از بیان مسائل اصلی در بیان شفاف مشکلات طرفه رفتند. پیشنهاد می‌شود با توجه به نتیجه مقوله استفاده از فن آوری اطلاعات و ارتباطات توصیه می‌شود اداره آموزش و پرورش برای رهبران برنامه درسی دوره‌های آموزش فن آوری اطلاعات و ارتباطات پیش بینی و اجرا نماید برای عملیاتی کردن این پیشنهاد اداره آموزش و پرورش می‌تواند با شرکتهای آموزشی غیر دولتی قرار داد لازم را ببندد. -با توجه به مقوله استخراج شده «انعکاس مشکلات آموزشی موجود و تلاش برای رفع آن‌ها» توصیه می‌شود که برخی تواناییهای

- Journal of Educational Administration, 49(2), 125-142.
- Hitt, D. & Tucker, P. (2016). Systematic review of key leader practices found to influence student achievement: A unified framework. *Review of Educational Research*, 86(2), 531-569.
- Hoy, W. & Miskel, C. (2013). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. New York: McGraw-Hill.
- May, H., Huff, J. & Goldring, E. (2012). A longitudinal study of principals' activities and student performance. *School Effectiveness and School Improvement*, 23(4), 417-439.
- Maleki, H., Salmani, B., Amir Timuri, M. H. (2019). A model for curriculum leadership in Iran's elementary school, *Iranian Curriculum Studies Quarterly*, 13(48), 5-38. (In Persian).
- Nicolas-Agustin, A., Jiménez-Jiménez, D., & Maeso-Fernandez, F. (2022). The role of human resource practices in the implementation of digital transformation. *International Journal of Manpower*, 43(2), 395-410.
- Salmani, B., Maleki, H., Abbaspour, A., Hakimzadeh, R., Amirtimori, M. N. (2017). Curriculum leadership, an effective solution in dynamic curriculum change and implementation, *Teaching and Research*, 6(4), 106-126. (In Persian).
- Sheikh Mohammadi, Z., and Khalkhali, A. (2017). Principals' lived experience of secondary school curriculum leadership, *School Management*, 6(1), 22-42. (In Persian).
- Salehi, Z. (2017). Examining the role of the managers of university educational groups in leading the curriculum, *Mazandaran University*. (In Persian).
- Townsend, T., Acker-Hocevar, M., Ballenger, J. & Place, A. (2013). Voices from the field: What have we learned about instructional leadership? *Leadership in policy and schools*, 12(1), 12-40.
- Taheri, M., Howida, R. (2018). Reflective leadership in schools and its role in improving teachers' self-efficacy beliefs, *School Management*, 7(2), 1-19. (In Persian).
- Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2017). Pulling the levers: transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206-215
- شیخ محمدی، زهرا و خلخالی، علی. (۱۳۹۷). تجربه زیسته مدیران از رهبری برنامه درسی مدارس متوسطه، مدیریت مدرسه، ۶(۱)، ۲۲-۴۲.
- صالحی، زهرا (۱۳۹۷). بررسی نقش مدیران گروههای آموزشی دانشگاه در رهبری برنامه درسی، دانشگاه مازندران.
- طاهری، مجتبی و هویدا، رضا. (۱۳۹۸). رهبری تأملی در مدارس و نقش آن در بهبود باورهای خودکارآمدی معلمان، مدیریت مدرسه، ۷(۲)، ۱-۱۹.
- ملکی، حسن، سلمانی، بابک، امیر تیموری، محمدحسین. (۱۳۹۹). الگویی برای رهبری برنامه درسی در دوره ابتدایی ایران، فصلنامه مطالعات برنامه درسی ایران، ۱۳(۴۸)، ۵-۳۸.
- Aas, M. & Brandmo, C. (2016). Revisiting instructional and transformational leadership. *Journal of Educational Administration*, 54(1), 92-110.
- Avizhgan M, Mirshah Jafari E, Nasr A, Changiz T. (2016). Designing a tool for curriculum leadership development in postgraduate programs. *jmed* 2016; 11 (1), 11-26. (In Persian).
- Bavakhani, A., yarmohamadian, M., & keshtiaray, N. (2020). Representing teachers' lived experiences in publishing a native curriculum review of Farhangian University. *Journal of Research in Educational Science*, 14(Special Issue), 83-94. (In Persian).
- Bush, T. (2014). Instructional leadership and leadership for learning: global and South African perspectives. *Education as Change*, 17(sup1), S5-S20.
- Daniëls, E., Hondeghem, A., Dochy (2019), F., A review on leadership and leadership development in educational settings, *Educational Research Review*. 27 (2019), 110-125.
- DeMatthews, D. (2014). How to Improve Curriculum Leadership: Integrating Leadership Theory and Management Strategies. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*. 87, 192-196.
- Hallinger, P. & Wang, W. C. (2015). Assessing instructional leadership with the principal instructional management rating scale. Springer.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research.

of Social Capital". Project Management Journal, 46 (5), 111-124.

Zhang, L., & Cheng, J. (2015). "Effect of Knowledge Leadership on Knowledge Sharing in Engineering Project Design Teams: The Role

