

Research Paper



Learning-Centered Leadership and Research Motivation: How Principal-Teacher Interactions Facilitate the Pathway of Learning and Research

Fatemeh Faghirnezhad ^{1*}, Kiyvan Bolandhemmatan ², Naser Shirbagi ³

1. Ph.D. Student in Educational administration, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran.

2. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran.

3. Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran.

**Article Info:**

Received: 2024/10/24

Accepted: 2024/11/22

PP: 69-91

Use your device to scan and read the article online:



DOI: 10.22098/AEL.2024.16076.1491

Keywords:

Learning-Focused
Instructional Leadership
Research Motivation
Teachers, Education
Learning.

Abstract

Background and Objective: This study aims to explore Learning-Centered Leadership and Research Motivation by examining the integration of learning and research in light of principal-teacher interactions in primary schools in Shahriar City during the 2023-2024 academic year.

research methodology: The research is applied in nature and utilizes a qualitative approach through content analysis. The research field consisted of primary school principals in Shahriar City, and purposeful sampling was employed. Semi-structured interviews were conducted with 15 principals. To ensure the validity and reliability of the interviews, two methods were used: participant review and expert review by non-participating specialists. The data obtained were analyzed using conventional content analysis in three stages—codes, subcategories, and categories—using MAXQDA 18 software.

Findings: In the obstacles section, Learning-Centered Leadership was categorized into five themes: bureaucracy and inefficiency, leadership challenges, barriers to research and learning, motivation and empowerment, and social and economic issues. Research Motivation was classified into six themes: lack of motivation in research, managerial and structural challenges, research barriers and difficulties, training and skill development, misaligned needs, and research challenges. In the strategies for implementation section, Learning-Centered Leadership encompassed four categories: inspiration and support, effective educational management, collaboration and interaction, and problem-solving culture. For Research Motivation, four categories were identified: addressing teacher motivation in research, research and educational infrastructure, research leadership and management, and pragmatism and innovation in research. In terms of outcomes, Learning-Centered Leadership resulted in six categories: transformative learning, applied research, overcoming budgetary constraints, addressing educational and teaching challenges, improving school technology, and enhancing the overall education system. Research Motivation yielded four outcomes: growth in research and education, improvement in teaching and learning methods, development of specialized skills and collaboration, and resolving social issues.

Conclusion: Educational leaders in primary schools can foster research motivation in teachers by engaging them in school learning activities.

Citation: Faghirnezhad F., Bolandhemmatan K., Shirbagi N. (2024). Learning-Centered Leadership and Research Motivation: How Principal-Teacher Interactions Facilitate the Pathway of Learning and Research. *Journal of Applied Educational Leadership*, 5(4), 69-91. Persian [\[http://dx.doi.org/10.22098/AEL.2024.16076.1491\]](http://dx.doi.org/10.22098/AEL.2024.16076.1491)

***Corresponding author:** Fatemeh Faghirnezhad

Address: Ph.D. Student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran

Tel: 09149340425

Email: fatemeh_daneshzad@yahoo.com

Extended Abstract

Introduction:

In recent years, policymakers and educational authorities worldwide have faced increasing demands for improving the quality of education and enhancing student learning outcomes (Ozdemir et al., 2023). This has prompted educational management researchers to identify key factors influencing student learning. One of the most significant of these factors is the role of school leaders in educational leadership (Ranjdoost & Kazemi, 2024). Learning-centered leadership has a profound impact on the motivation and learning of both students and teachers (Zhang et al., 2022). Particularly, by encouraging teachers to engage in educational research, this type of leadership can foster innovation in teaching and improve student performance. Despite its importance, there is a lack of sufficient empirical evidence in Iran regarding this topic. This study examines the role of learning-centered leadership in enhancing teachers' research motivation and its subsequent impact on the quality of teaching and student learning. Furthermore, it provides insights to primary school principals in Shahriyar to utilize this leadership style in enhancing teachers' research motivation and facilitating the improvement of educational processes.

Methodology:

This research adopts an applied, qualitative approach with content analysis. The sample consisted of 15 primary school principals from Shahriyar, selected through purposeful and theoretical sampling, all of whom had at least a master's degree and three years of managerial experience. Semi-structured interviews were conducted, and theoretical saturation was reached after 13 interviews, although data collection continued until the 15th participant. The interview process involved precise selection of relevant vocabulary, concepts, and questions. Some interviews were conducted in person, while others were via telephone. Data were analyzed using the MAXQDA software and a content analysis method in three stages: coding, sub-categories, and categories. To ensure validity, participant feedback and expert reviews were utilized.

Findings:

The findings of the study revealed the following: Barriers: Learning-centered leadership identified five categories: bureaucracy and inefficiency, leadership challenges, barriers to research and learning, motivation and capability, and socio-economic issues. Research motivation identified six categories: lack of motivation in research, managerial and structural challenges, research barriers and problems, training and skill development, mismatched needs, and research challenges. Implementation Strategies: Learning-centered leadership had four categories: motivation and support, effective educational management, collaboration and interaction, and problem-solving culture. Research motivation had four categories: attention to teacher motivation in research, research and educational infrastructure, leadership and research management, and pragmatism and innovation in research. Implementation Outcomes: Learning-centered leadership showed six categories: transformative learning, applied research, budget barriers removal, addressing educational and teaching issues, improvement of school technology, and enhancing the education system. Research motivation displayed four categories: research and educational growth, improved teaching and learning methods, professional skill development, and collaboration, as well as solving social issues.

Discussion and Conclusion:

Achieving educational goals relies heavily on strong educational leadership (Yousefi et al., 2024), and educational leadership significantly influences teacher motivation and performance. This study addresses the question of whether learning-centered leadership helps increase teachers' research motivation. The research approach used in this study is qualitative and based on conventional content analysis.

Research Question 1: What are the key structural, cultural, and managerial barriers in implementing learning-centered leadership and enhancing research motivation in primary schools in Shahriyar?

The findings showed that learning-centered leadership faces five categories of barriers: bureaucracy and inefficiency, leadership challenges, research and learning barriers, motivation and capability, and socio-economic issues. Research motivation was found to have six categories: lack of motivation in research, managerial and structural challenges, research obstacles, skill development, mismatched needs, and research challenges.

Research Question 2: What operational strategies and approaches can improve and strengthen learning-centered leadership and teachers' research motivation in primary schools in Shahriyar?

The findings showed that the implementation strategies for learning-centered leadership included four categories: motivation and support, effective educational management, collaboration and interaction, and problem-solving culture. For research motivation, four categories emerged: attention to teacher motivation in

research, research and educational infrastructure, leadership and research management, and innovation and pragmatism in research.

Research Question 3: What are the short-term and long-term outcomes of implementing learning-centered leadership and increasing research motivation in primary schools in Shahriyar, and how does it impact educational quality?

The study revealed that the outcomes for learning-centered leadership included six categories: transformative learning, applied research, budgetary obstacles removal, addressing educational and teacher issues, improvement in school technology, and enhancing the education system. For research motivation, the outcomes included four categories: research and educational growth, improved teaching methods, professional skills development, collaboration, and solving social issues.

Ethical Considerations:

The study was conducted with written permission from the Shahriyar Department of Education. Participants were selected based on standard ethical guidelines in academic literature. Confidentiality was assured to participants, with data used solely for research purposes. Interviews were destroyed after data analysis, and participants were offered the opportunity to receive the research results after its completion.

Acknowledgements:

The researchers express their sincere gratitude to all the school principals from Shahriyar who participated in the interviews.

Author Contributions:

This paper is based on the Ph.D. dissertation of the first author from the University of Kurdistan. The first author, a doctoral student, was responsible for data collection and manuscript preparation, while the second author (supervisor) and third author (advisor) provided guidance and supervision.

Conflict of Interest:

The interests of this research do not conflict with any individual or organization. The authors declare no conflicts of interest and the study was conducted without financial support.

References:

- Özdemir, N., Gün, F., & Yirmibeş, A. (2023). Learning-centred leadership and student achievement: Understanding the mediating effect of the teacher professional community and parental involvement. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(6), 1301-1321.
- Ranjdoost, Sh, & Kazemi, M. (2024). Investigating the reflection of leadership and accountability constructs in the mirror of textbooks. *Applied Educational Leadership*, 5(3), 50-64. doi: 10.22098/ael.2022.11997.1204(In Persian)
- Yousefi, A., Zahed Babalan, A., & Yousefi, E. (2024). Investigating the relationship between educational leadership of principals and school culture (Case study: First-grade secondary schools in Ardabil Province). *Applied Educational Leadership*, 5(3), 65-79. doi: 10.22098/ael.2023.9297.1058(In Persian)
- Zhang, L., Wu, T., Liu, L., Ren, P., & Lin, C. (2022). The relationship between Chinese preschool principal leadership styles and teacher leadership: Exploring the mediating effect of psychological capital. *Frontiers in psychology*, 13, 1006184. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1006184>



مقاله پژوهشی

رهبری یادگیری محور و انگیزش پژوهش: چگونه تعاملات مدیر - معلم مسیر یادگیری و پژوهش را هموار می‌سازد؟

فاطمه فقیرنژاد^{۱*}، کیوان بلندهمتان^۲، ناصر شیربگی^۳

۱. دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.
۲. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.
۳. استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.

چکیده

مقدمه و هدف: پژوهش حاضر باهدف رهبری یادگیری محور و انگیزش پژوهش: تنیدگی یادگیری و پژوهش در پرتو تعاملات مدیر - معلم مدارس ابتدایی شهر شهریار در سال ۱۴۰۳-۱۴۰۲ انجام شده است.

روش‌شناسی پژوهش: پژوهش بر اساس هدف کاربردی و از منظر گردآوری داده‌ها، کیفی و با رویکرد تحلیل محتوا بود. میدان پژوهش را مدیران مدارس ابتدایی شهر شهریار تشکیل دادند. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند بود که با ۱۵ نفر از مدیران مدارس شهر شهریار مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام گرفت. جهت روایی و اعتبار مصاحبه‌ها از دو روش بازبینی مشارکت‌کنندگان و مرور صاحب‌نظران غیر مشارکت‌کننده در تحقیق استفاده شد. داده‌های به‌دست‌آمده با استفاده از روش تحلیل محتوا با رویکرد عرفی/ قراردادی در سه مرحله برچسب‌ها، زیر مقوله‌ها و مقوله‌ها از طریق نرم‌افزار MAXQDA ۱۸ مورد تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها: در قسمت موانع، رهبری یادگیری محور دارای پنج مقوله شامل: بروکراسی و ناکارآمدی، چالش‌های رهبری، موانع پژوهش و یادگیری، انگیزش و توانمندی، مسائل اجتماعی و اقتصادی؛ و انگیزش پژوهش دارای شش مقوله شامل: ضعف انگیزش در پژوهش، چالش‌های مدیریتی و ساختاری، موانع و مشکلات پژوهشی، آموزش و توسعه مهارت‌ها، نیازهای نامنطبق، چالش‌های تحقیقاتی است. در قسمت راهکارهای استقرار، برای رهبری یادگیری محور دارای چهار مقوله شامل: شوق‌آفرینی و حمایت، مدیریت مؤثر آموزشی، همکاری و تعامل، فرهنگ و حل مسئله؛ و برای انگیزش پژوهش دارای چهار مقوله شامل: توجه به انگیزه‌های معلم در پژوهش، زیرساخت‌های پژوهشی و آموزشی، رهبری و مدیریت پژوهش، عملگرایی و نوآوری در پژوهش است. در قسمت نتایج پیاده‌سازی برای رهبری یادگیری محور دارای شش مقوله شامل: یادگیری تحول‌آفرین، پژوهش‌های کاربردی، رفع موانع بودجه‌ای، رفع معضلات آموزشی و معلمی، بهبود فناوری مدارس، بهبود وضعیت آموزش و پرورش؛ و برای انگیزش پژوهش دارای چهار مقوله شامل: رشد پژوهشی و آموزشی، بهبود روش‌های تدریس و یادگیری، توسعه مهارت‌های تخصصی و همکاری، حل مسائل اجتماعی است.

بحث و نتیجه‌گیری: رهبران آموزشی در مدارس ابتدایی با درگیر کردن معلمان در فعالیت‌های یادگیری مدرسه، می‌توانند انگیزه پژوهشی را در معلمان ایجاد کنند.



اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۸/۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۹/۲

شماره صفحات: ۶۹-۹۱

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید:



DOI: 10.22098/AEL.2024.16076.1491

واژه‌های کلیدی:

رهبری یادگیرنده‌محور، انگیزش پژوهش، معلمان، آموزش، یادگیری.

استناد: فقیرنژاد، فاطمه؛ بلندهمتان، کیوان؛ و شیربگی، ناصر. (۱۴۰۲). رهبری یادگیری محور و انگیزش پژوهش: چگونه تعاملات مدیر - معلم مسیر یادگیری و پژوهش را هموار می‌سازد؟ فصلنامه علمی- پژوهشی رهبری آموزشی کاربردی، (۴)، ۶۹-۹۱.

*نویسنده مسئول: فاطمه فقیرنژاد

نشانی: گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران

تلفن: ۰۹۱۴۰۹۱۴۹۳۴۰۴۲۵

پست الکترونیکی: fatemeh_daneshzad@yahoo.com

در سال‌های اخیر، سیاست‌گذاران و مسئولان آموزشی در سراسر جهان با درخواست‌های روزافزون برای بهبود کیفیت آموزش و در نتیجه، ارتقای نتایج یادگیری دانش‌آموزان مواجه بوده‌اند. این نیازها، پژوهشگران حوزه مدیریت آموزشی را ترغیب یا ملزم کرده است تا به دنبال شناسایی عوامل مؤثر بر یادگیری دانش‌آموزان باشند (Ozdemir et al, 2023). در این راستا، یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر یادگیری دانش‌آموزان و بهبود عملکرد مدارس، نقش مدیران مدرسه در رهبری است (Shen et al, 2021). توسعه و تربیت مدیران و رهبران آموزشی یکی از اولویت‌های آموزش و پرورش است (Ranjdoost & Kazemi, 2024). رهبری یادگیری‌محور یکی از انواع رهبری‌هایی است که بر یادگیری و انگیزه دانش‌آموزان و معلمان تأثیرگذار است (Zhang et al, 2022).

رهبری یادگیری محور به‌عنوان تلاش‌های آگاهانه‌ای تعریف می‌شود که باهدف افزایش دانش حرفه‌ای معلمان، بهبود یادگیری دانش‌آموزان و ارتقای کارایی مدارس، بر الهام‌بخشی، هدایت، حمایت و مشارکت در یادگیری معلمان تمرکز دارد (Alazmi, Hammad, 2021). رهبران با این سبک رهبری، بستر مناسبی را برای یادگیری پیوسته و عمیق دانش‌آموزان و معلمان فراهم می‌کنند (Kulophas & Halinger, 2020). این رهبران همچنین اطمینان حاصل می‌کنند که مأموریت و چشم‌انداز مدرسه با مشارکت ذی‌نفعان طراحی شده است و منابع اطلاعاتی مرتبط با بهبود یادگیری دانش‌آموزان در این برنامه‌ها گنجانده شده‌اند (Murphy et al, 2006). تمرکز اصلی این نوع رهبری بر ایجاد و تقویت یادگیری جامع و متوازن در بین دانش‌آموزان، معلمان و کارکنان اداری مدرسه است (Portin et al, 2013). رهبری یادگیری‌محور دو ویژگی کلیدی دارد: یکی تأکید بر نقش مدیران مدارس در فرایند یادگیری دانش‌آموزان و دیگری الهام‌گیری از سبک‌های مختلف رهبری که قابلیت‌ها و ظرفیت‌های معلمان را تقویت می‌کنند (Ozdemir et al, 2023). بنابراین، می‌توان گفت که این نوع رهبری ترکیبی از رهبری آموزشی سنتی و رهبری تحول‌آفرین است که به ترتیب در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ معرفی شدند (Farnsworth et al, 2019). علاوه بر این، معلمان نیز نقشی حیاتی در شکل‌دهی به محیط آموزشی و تقویت یادگیری دانش‌آموزان ایفا می‌کنند (Maravé-Vivas et al, 2022). به عنوان حرفه‌ای‌ها، از معلمان انتظار می‌رود که به طور مداوم در توسعه حرفه‌ای شرکت کنند و در پیشبرد دانش نقش داشته باشند (Ji et al, 2022). یکی از راه‌های مشارکت معلمان در این زمینه، انجام پژوهش‌های آموزشی است (Tondeur et al, 2023). با این حال، تمایل معلمان به فعالیت‌های پژوهشی کمتر است و انگیزه آن‌ها برای شرکت در این نوع فعالیت‌ها همیشه در سطح مطلوب نیست.

انگیزه پژوهشی معلمان به میزان علاقه، شور و شوق و تمایل آن‌ها برای شرکت در فعالیت‌های تحقیقاتی اشاره دارد (Schmitt et al, 2023). شرکت معلمان در فعالیت‌های پژوهشی این امکان را به آن‌ها می‌دهد تا با جدیدترین روش‌های آموزشی آشنا شوند، به پایگاه دانش کمک کنند و کارآمدی تدریس خود را بهبود بخشند (Zhang et al, 2022). نقش رهبران مدارس، به‌ویژه رهبران با سبک رهبری یادگیری‌محور، در ایجاد انگیزه و جهت‌دهی به معلمان - پژوهشگران از اهمیت بسیاری برخوردار است. تعامل پویا بین سبک‌های رهبری و انگیزه معلمان به طور مستقیم بر کیفیت آموزش، توسعه حرفه‌ای و پیشرفت تحصیلی تأثیر می‌گذارد (Gan et al, 2021).

بررسی این موضوع می‌تواند به بهبود شیوه‌های آموزشی و ایجاد محیطی مطلوب‌تر برای معلمان و دانش‌آموزان کمک کند (Josephine, 2022 & Jones). سبک رهبری که در مدارس با شاخص‌های عملکردی، اهداف و معیارها شناخته می‌شود، می‌تواند بر نظرات معلمان در محیط‌های آموزشی تأثیرگذار باشد. معلمان معمولاً بر اهمیت شاخص‌های عملکردی تأکید می‌کنند و آن‌ها را به‌عنوان معیاری برای ارزیابی موفقیت، اندازه‌گیری پیشرفت و تعیین اهداف در نظر می‌گیرند (Sarwar et al, 2023). شیوه‌های رهبری اثربخش، زمانی که با اهداف و شاخص‌هایی که پژوهش و فعالیت‌های علمی را ترویج می‌کنند، هم‌راستا باشند، می‌توانند انگیزه معلمان را به طور چشمگیری افزایش دهند (Li et al, 2020). ارتباط شفاف انتظارات، به رسمیت شناختن تلاش‌های پژوهشی، و فراهم کردن منابع و حمایت رهبری می‌تواند معلمان را تشویق کند تا با انگیزه بیشتری در فعالیت‌های پژوهشی مشارکت کنند (Parrello et al, 2022). تحقیقات در ارتباط با این موضوع محدود هستند، بااین‌حال به چند مورد در این زمینه اشاره می‌شود:

(Babaei Farsani et al, 2022) نشان دادند، رهبری دانش محور بر تمامی ابعاد رفتار مدیریت دانش (کسب، انتقال، مستندات و کاربرد) تأثیر معناداری داشته است. همچنین یافته‌ها نشان داد که رهبری دانش محور از طریق تمامی ابعاد رفتار مدیریت دانش بر عملکرد نوآوری تأثیر داشته است. نهایتاً این که جهت گیری هدف کارکنان، توانسته است رابطه بین رهبری دانش محور با مستندات دانش و هم-چنین کاربرد دانش را تعدیل نماید. (Yousofi et al, 2021) در پژوهشی با عنوان «بررسی ویژگی‌های روان‌سنجی مقیاس رتبه‌بندی رهبری آموزش دهنده مدیران» انجام دادند. در این پژوهش با استناد به مدل هالینگر و مورفی (۱۹۸۵) سه بعد مأموریت مدرسه، مدیریت برنامه آموزشی و ارتقای جو مثبت یادگیری به عنوان ابعاد سازه رهبری آموزشی مطرح شده است. (Haqshenas Ghazimahaleh, 2020) نشان داد که شایستگی رهبر در سازمان تأثیر مثبتی بر اشتراک دانش داشته، رهبری دانش محور تأثیر مثبتی بر عملکرد شغلی بیمه گزاران دارد. شایستگی در شخص رهبر بر عملکرد شغلی کارکنان، اشتراک دانش بر عملکرد شغلی کارکنان، اشتراک دانش بر وفاداری کارکنان و عملکرد شغلی بر وفاداری بیمه گزاران تأثیر مثبتی دارد. همچنین اشتراک دانش نقش واسطه‌ای بین روابط شایستگی رهبر در سازمان و عملکرد شغلی کارکنان، عملکرد شغلی نقش واسطه‌ای بین روابط رهبری دانش محور و وفاداری کارکنان و عملکرد شغلی نقش واسطه‌ای بین روابط شایستگی در شخص رهبر و وفاداری بیمه گزاران شرکت بیمه ایران استان گیلان دارند. (Ismaili et al, 2019) نشان دادند که اثر مستقیم توسعه حرفه‌ای و انگیزش معلم بر تدریس معنادار است. اثر مستقیم ادراک رهبری و شرایط سازمانی مدرسه بر تدریس معنادار نیست. اثر غیرمستقیم انگیزش معلم، ادراک رهبری و شرایط سازمانی مدرسه با میانجی‌گری توسعه حرفه‌ای بر تدریس معنادار است. (Husain et al, 2022) در پژوهش خود نشان دادند که رهبری یادگیری محور به عملکرد مربیان در محیط‌های آموزشی نقش مثبتی دارد. (Bi & Liu, 2022) نشان دادند که انگیزه پژوهشی دانشجو معلمان تحت تأثیر اعتقاد آن‌ها به ارزش تحقیق برای عملکرد تدریس آن‌ها است. نتایج آزمایش نشان داد که انگیزه‌های تحقیق درونی و بیرونی دانشجو معلمان هر دو پس از مداخله افزایش یافته است. با این حال، مداخله در مهار گرایش اجتناب از شکست آن‌ها مؤثر نبود. (Vlasenko et al, 2022) نشان دادند که اجرای برنامه درسی یادگیرنده محور مبتنی بر رویکرد فرد محور در آموزش و یادگیری می‌تواند انگیزه و مشارکت دانشجویان در فعالیتهای پژوهشی در ریاضیات را در مقایسه با رویکردهای سنتی محتوا محور بهبود بخشد. (Wallo et al, 2021) دریافتند که تحقیقات در مورد انگیزه تحقیق و رهبری یادگیری محور در دهه گذشته با تمرکز بر درک نقش مدیران در تسهیل یادگیری در محل کار و ایجاد یک محیط مساعد برای یادگیری کارکنان رشد کرده است. همچنین بین انواع مختلف رهبری و یادگیری در محل کار، رابطه معناداری از نظر آماری وجود دارد که رهبری یادگیری محور یکی از جنبه‌های کلیدی آن است. (Fuhrmann, 2018) نشان داد که منابع انگیزشی برای دانشجویان شامل برنامه های درسی جالب، سخنرانی هایی با موضوعات مرتبط با کاربرد و فرصت های کار مستقل است، در حالی که اساتید مشتاق با شایستگی های بالا و آموزش سخنرانی خوب نیز به انگیزه دانشجویان کمک می کنند. برعکس، اساتید بی انگیزه با سخنرانی های خسته کننده نقش مهمی در کاهش انگیزه دانشجویان ایفا می کنند و بر اهمیت ادغام جنبه های انگیزه دانشجویی در برنامه درسی و طراحی سخنرانی تأکید می کنند.

این پژوهش به بررسی نقش رهبری یادگیری محور در تقویت انگیزش پژوهشی معلمان و تأثیر آن بر بهبود کیفیت آموزش و یادگیری دانش آموزان می‌پردازد. با وجود گذشت بیش از یک دهه از معرفی نظریه رهبری یادگیری محور، مطالعات داخلی عمدتاً به روش‌های سنتی رهبری تمرکز داشته‌اند و شواهد تجربی کافی در ایران در این زمینه وجود ندارد. این تحقیق به‌طور خاص به شناسایی عوامل انگیزشی ناشی از رهبری یادگیری محور می‌پردازد که می‌توانند معلمان را به انجام پژوهش‌های آموزشی ترغیب کنند و در نتیجه نوآوری در روش‌های تدریس و ارتقای عملکرد تحصیلی دانش آموزان را به همراه داشته باشند. علاوه بر این، مطالعه حاضر با ارائه راهکارهایی به مدیران مدارس ابتدایی کمک می‌کند تا با بهره‌گیری از این سبک رهبری، انگیزه‌های پژوهشی معلمان را افزایش داده و فرآیند بهبود کیفیت آموزش را تسهیل کنند. اجرای این تحقیق در میان معلمان ابتدایی شهرستان شهریار از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

روش‌شناسی

پژوهش بر اساس هدف کاربردی و از منظر گردآوری داده‌ها، کیفی و با رویکرد تحلیل محتوا است. میدان پژوهش را مدیران مدارس ابتدایی (به علت اینکه بیشترین آمار را در بین معلمان دارا هستند و همچنین عهده‌دار آموزش‌های پایه دانش آموزان هستند) شهر شهریار تشکیل

می‌دهند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و از نوع نمونه‌گیری نظری استفاده شده است که با ۱۵ نفر از مدیران مدارس شهر شهریار مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام گرفته است که معیار ورود این افراد داشتن حداقل مدرک تحصیلی فوق لیسانس و سه سال سابقه مدیریت بود. پس از مصاحبه ۱۳ پژوهشگر به این نتیجه رسیده بود که مطالب مربوط به مصاحبه‌ها در حال تکرار شدن (اشباع نظری) است ولی با این حال، مصاحبه‌ها تا نفر ۱۵ام ادامه پیدا کرد. در این پژوهش، پس از تعیین موضوع و روش مصاحبه، برنامه‌ریزی دقیقی برای اجرای مصاحبه‌ها صورت گرفت. ابتدا واژگان، عبارات، مفاهیم، و پرسش‌های مرتبط با موضوع پژوهش با دقت انتخاب شدند. این فرآیند بر مبنای شناخت محقق از موضوع و با در نظر گرفتن اهداف پژوهش انجام شد. سپس مدیران منتخب که دارای صلاحیت لازم برای پاسخگویی به پرسش‌ها بودند، شناسایی شدند. پس از دریافت اطلاعات تماس این افراد، هماهنگی لازم از طریق تماس تلفنی با آن‌ها به عمل آمد. انتخاب نوع مصاحبه (حضور یا تلفنی) بر عهده شرکت‌کنندگان گذاشته شد. در نتیجه، برخی از مصاحبه‌ها به صورت حضوری و برخی دیگر به صورت تلفنی انجام شد. مدت زمان مصاحبه‌ها بین ۲۰ تا ۵۰ دقیقه متغیر بود. اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق مصاحبه‌ها توسط پژوهشگر ضبط شد و همزمان یادداشت‌برداری نیز انجام گرفت. در نهایت، تمامی مصاحبه‌های ضبط شده به صورت مکتوب پیاده‌سازی و ثبت گردید. جهت روایی و اعتبار مصاحبه‌ها از دو روش بازبینی مشارکت‌کنندگان و مرور صاحب‌نظران غیرمشارکت‌کننده در تحقیق استفاده شد. داده‌های بدست آمده با استفاده از روش تحلیل محتوا با رویکرد عرفی/ قراردادی در سه مرحله برچسب‌ها، زیر مقوله‌ها و مقوله‌ها از طریق نرم‌افزار MAXQDA ۱۸ مورد تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها

جدول ۱: داده‌های جمعیت شناختی مصاحبه شونده‌ها

کد خبره	جنسیت	مدرک تحصیلی	سابقه خدمت (سال)	وضعیت استخدام
۱	زن	دکتری	۱۰	رسمی
۲	زن	دکتری	۲۱	رسمی
۳	زن	فوق لیسانس	۲۰	رسمی
۴	زن	فوق لیسانس	۱۵	رسمی
۵	مرد	فوق لیسانس	۱۱	پیمانی
۶	زن	دکتری	۲۵	رسمی
۷	زن	فوق لیسانس	۲۰	رسمی
۸	زن	فوق لیسانس	۱۸	رسمی
۹	مرد	فوق لیسانس	۶	پیمانی
۱۰	مرد	دکتری	۳	رسمی
۱۱	مرد	فوق لیسانس	۲۱	رسمی
۱۲	زن	دکتری	۱۰	پیمانی
۱۳	مرد	دکتری	۲۰	رسمی
۱۴	زن	فوق لیسانس	۱۸	رسمی
۱۵	مرد	دکتری	۱۶	رسمی

قبل از ارائه کدها، سؤالاتی که باتوجه به نوع روش تحقیق کیفی از خبرگان پرسیده شده بود، به شرح زیر بودند:

- (۱) موانع کلیدی و چالش‌های ساختاری، فرهنگی و مدیریتی در پیاده‌سازی رهبری یادگیری محور و ارتقای انگیزش پژوهشی در مدارس ابتدایی شهرستان شهریار چیست؟
- (۲) چه راهبردها و رویکردهای عملیاتی می‌تواند به بهبود و تقویت رهبری یادگیری محور و انگیزش پژوهشی معلمان در مدارس ابتدایی شهرستان شهریار منجر شود؟

۳) پیامدهای کوتاه‌مدت و بلندمدت به‌کارگیری رهبری یادگیری محور و افزایش انگیزش پژوهشی در مدارس ابتدایی شهرستان شهریار چیست و چه تأثیری بر کیفیت آموزشی دارد؟

جدول ۲: تعداد برچسب‌ها، زیر مقوله‌ها و مقوله‌ها

ردیف	سؤال	عبارت	برچسب‌ها	زیر مقوله‌ها	مقوله‌ها
۱	موانع رهبری یادگیری محور	۱۷۹	۱۴۲	۱۴	۵
۲	موانع انگیزش پژوهش	۱۶۲	۱۵۷	۱۸	۶
۳	راهکارهای استقرار رهبری یادگیری محور	۲۱۲	۱۳۱	۱۶	۴
۴	راهکارهای استقرار انگیزش پژوهش	۲۱۴	۱۹۲	۱۸	۴
۵	پیامدهای به‌کارگیری رهبری یادگیری محور	۲۱۱	۱۸۲	۲۴	۶
۶	پیامدهای به‌کارگیری انگیزش پژوهش	۱۸۶	۱۶۶	۲۰	۴
۷	جمع کل	۱۱۶۴	۹۷۰	۱۱۰	۲۹

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که از کلیه مصاحبه‌ها از خبرگان دارای ۱۱۶۴ عبارت بود که از بین این عبارات ۹۷۰ برچسب، ۱۱۰ زیر مقوله و ۲۹ مقوله به دست آمد.

در زیر نمونه‌ای از برچسب‌ها، زیر مقوله‌ها و مقوله‌های یکی از خبرگان آورده می‌شود.

جدول ۳: برچسب‌ها، زیر مقوله‌ها و مقوله‌های خبره شماره ده

مقوله‌ها	زیر مقوله‌ها	برچسب‌ها
موانع رهبری یادگیری محور		
ساختار و مدیریت سازمان	مشکلات مدیریتی	مجری بودن مدیران، ناآشنایی با تئوری‌های رهبری نوین، فرایند نامناسب انتخاب مدیران، انتقام‌گیری مدیران
	مشکلات و سازمانی	سیستم متمرکز، نبود برنامه توسعه، عدم برنامه‌ریزی مدرسه، فرهنگ بروکراتیک
مسائل توسعه حرفه‌ای	عدم توجه به معلمان	عدم توسعه حرفه‌ای معلمان، نبود فضای مشارکت، طرد معلمان متخصص
	مشکلات تعلق و روابط	عدم تعلق به مدرسه، روابط شکننده
	مشکلات اجرایی	غرق در کارهای روزمره، مقاومت در برابر تغییر
موانع انگیزش پژوهش		
چالش‌های انگیزشی و فرهنگی	مشکلات انگیزشی	انگیزه‌های بیرونی برای پژوهش، کمبود انگیزه‌های درونی برای پژوهش، پژوهش به‌عنوان وسیله‌ای برای ارتقای شغلی، پژوهش به‌عنوان فعالیتی نمایشی
	مسائل آموزشی و فرهنگی	ضعف در آموزش مهارت‌های پژوهشی، فقدان فرهنگ پژوهش در میان معلمان و اساتید، تأکید بیش از حد بر آموزش نظری، تمرکز دانشگاه فرهنگیان بر آموزش به‌جای پژوهش، فقدان برنامه‌های پژوهشی درسی
منابع ضعیف	کمبود منابع و زیر ساخت‌ها	کمبود دسترسی به منابع پژوهشی، کمبود زیرساخت‌های پژوهشی، کمبود وقت برای پژوهش
	عدم حمایت	عدم حمایت مدیریت از پژوهش‌های جدی، کمبود فرصت‌های تحصیلات تکمیلی پژوهش‌محور، عدم توجه به نتایج عملی پژوهش‌ها
راهکارهای رفع موانع رهبری یادگیری محور		
توسعه حرفه‌ای معلمان	تشویق به یادگیری	تشویق به خودآموزی، هدایت معلمان به سمت یادگیری مستمر، ارائه بازخورد سازنده، و توسعه مهارت‌های پژوهشی معلمان
	حمایت از نوآوری‌ها	حمایت از فعالیت‌های پژوهشی معلمان، قدردانی از نوآوری‌ها، تشویق به روش‌های جدید آموزشی، افزایش انگیزه‌های درونی برای پژوهش
رهبری کارآمد	رهبری آموزشی مؤثر	مدیریت مبتنی بر دانش، نقش الگویی مدیر در یادگیری و پژوهش، ترویج تفکر انتقادی و خلاقیت

مقوله‌ها	زیر مقوله‌ها	برچسب‌ها
	تقویت همکاری بین معلمان، ایجاد فضای اعتماد و احترام، رهبری مبتنی بر مشارکت و تصمیم‌گیری جمعی و تقویت ارتباطات باز و مؤثر بین مدیر و معلمان	
توسعه یادگیری	ارائه منابع و امکانات برای پژوهش	ارائه منابع و امکانات برای تحقیق، ایجاد فرصت‌های یادگیری حرفه‌ای، پیوند دادن پژوهش با مسائل واقعی کلاس درس
	توازن بین تدریس و پژوهش	برقراری تعادل بین مسئولیت‌های تدریس و پژوهش و تأکید بر اهداف آموزشی مشترک
راهکارهای رفع موانع انگیزش پژوهش		
حمایت از پژوهش	ارج نهادن پژوهش	نهادینه‌سازی پژوهش، احترام به پژوهش، بستر سازی پژوهش، گسترش تحصیلات تکمیلی، مدیر پژوهش محور
	توسعه کارگاه‌های پژوهشی	تشکیل کارگاه‌های روش تحقیق، پیگیری کارگاه‌های تحقیق، شرکت در کلاس‌های پژوهشی، تشکیل کارگاه‌های آموزشی
	تأکید بر مورد پژوهشی	اقدام پژوهی واقعی، تأکید بر اقدام پژوهی، تشویق به تحقیق عملی، تأکید بر تحقیق عملی
ایجاد انگیزه‌های پژوهشی	حمایت پژوهشگران	ایجاد مزایا برای پژوهشگران، تشویق معلمان به پژوهش، مدیر پژوهشگر، ایجاد انگیزه‌های بیرونی، ایجاد انگیزه‌های درونی، سوق دادن به پژوهش
	تقویت انگیزه	تقویت انگیزش درونی، ایجاد انگیزه‌های درونی
نتایج پیاده‌سازی رهبری یادگیری محور		
سازمان یادگیرنده	جامعه یادگیرنده	سوق دادن جامعه به یادگیری، حرکت به سمت یادگیری در جامعه
	مدارس یادگیرنده	سوق دادن دانش آموز به یادگیری، سوق دادن معلم به یادگیری، سوق دادن مدیر به یادگیری
فرهنگ یادگیری	نهادینه شدن یادگیری	فرهنگ یادگیری در نسل جدید دانش آموزان، ایجاد مدینه فاضله در جامعه
نتایج پیاده‌سازی انگیزش پژوهش		
پژوهشگران با انگیزه	نقش آفرینان در پژوهش	سوق دادن دانش آموزان به پژوهش، سوق دادن معلمان به پژوهش، سوق دادن مدیران به پژوهش
	انگیزه و تمایل به پژوهش	افزایش میل به پژوهش و یادگیری، نسل پژوهش محور
پژوهش‌های کاربردی	پژوهش عملی و کاربردی	انجام اقدام پژوهی واقعی توسط معلمان، انجام درس پژوهی واقعی
	تأثیرات پژوهش بر آموزش	حل مشکلات واقعی دانش آموزان، تسلط بیشتر معلمان بر کتاب‌های درسی

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که کدهای مربوط به خبره شمار ده، در قسمت موانع رهبری یادگیری محور دارای ۱۵ برچسب، پنج زیرمقوله و دو مقوله است. در قسمت موانع انگیزش پژوهش دارای ۲۰ برچسب، شش زیرمقوله و سه مقوله است. در قسمت راهکارهای رفع موانع رهبری یادگیری محور دارای ۲۰ برچسب، شش زیرمقوله و دارای سه مقوله است، در قسمت راهکارهای رفع موانع انگیزش پژوهش دارای ۲۰ برچسب، پنج زیرمقوله و دارای دو مقوله است، در قسمت نتایج پیاده سازی رهبری یادگیرنده محور دارای هفت برچسب، سه زیر مقوله و دو مقوله است و در نهایت در قسمت نتایج پیاده سازی انگیزش پژوهش، دارای نه برچسب، چهار زیرمقوله و دو مقوله می‌باشد.

جدول ۴: برچسب‌ها، زیر مقوله‌ها و مقوله‌های خبرگان

مقوله‌ها	زیر مقوله‌ها	برچسب‌ها
موانع رهبری یادگیری محور		
بروکراسی و ناکارآمدی	چرخ‌دنده‌های بروکراسی	غرق در کارهای روزمره، سیستم متمرکز، فرهنگ بروکراتیک، تعداد زیاد بخشنامه‌ها، عدم هماهنگی در سیستم، تمرکز بر گزارش‌ها
	فرهنگ ناکارآمد	ضعف فرهنگ‌سازمانی در مدرسه، عدم توجه به رهبری یادگیری محور، سیاست‌های ناکارآمد آموزشی،

مقوله‌ها	زیر مقوله‌ها	برچسب‌ها
		عدم اعتقاد مدیران به پژوهش، عدم تأثیر پژوهش‌ها بر عملکرد دانش آموزان
چالش‌های رهبری	مدیران ناکارآمد	مجری بودن مدیران، ناآشنایی با تئوری‌های رهبری نوین، فرایند نامناسب انتخاب مدیران، نقش محدود مدیران، عدم آموزش کافی مدیران، سوءمدیریت، تبعیض مدیریتی، قوانین غیرمنصفانه، مشکلات سازماندهی، کمبود منابع آموزشی
	تداخل در عملکرد مدیران	کمبود معاونین، تداخل شغل‌ها، بار فعالیت‌های مدیریتی، مشکلات اجرایی در مدارس.
	چالش‌های اجرایی در رهبری	مشکلات اجرایی رهبری یادگیری محور، عدم حمایت از روش‌های نوین، مشکلات در پیاده‌سازی الگوهای تدریس، موانع پژوهش در عمل، ضعف در اجرای پژوهش‌های عملی.
موانع پژوهش و یادگیری	مشارکت ضعیف	نبود فضای مشارکت، طرد معلمان متخصص، روابط شکننده، عدم تعلق به مدرسه، عدم حمایت از معلمان در مدرسه
	موانع پژوهشی	عدم درونی‌سازی حرفه معلمی، فقدان حمایت مالی، مشکلات عملی پژوهش، عدم تفاوت در عمل، عدم آشنایی با پژوهش
	عدم همگرایی آموزشی	عدم تطابق آموزش‌ها با نیازهای واقعی، عدم انطباق آموزش با شرایط کلاس، مدیریت ضعیف دانش‌آموزان استثنایی، کمبود مهارت‌های پایه دانش‌آموزان، عدم ارتباط مدرسه و خانواده
انگیزش و توانمندی	ایستایی انگیزشی	نبود انگیزه در معلمان، عدم تمایل به تغییر، کاهش تمایل معلمان، بی‌انگیزگی ناشی از تبعیض، عدم روحیه پژوهشگری
	مشکلات ساختاری آموزش	مشکلات ساختاری آموزش و پرورش، نبود نظارت واقعی، عدم تغییر در سیستم، فقدان متخصصین در سنجش، محدودیت‌های آموزشی
	کارگاه‌های ناکارآمد	کارگاه‌های غیرعملی، کارگاه‌های غیرمؤثر، عدم تخصص در کارگاه‌های آموزشی، تشویق ناقص معلمان، مشکلات در اجرای روش‌های نوین
مسائل اجتماعی و اقتصادی	موانع مالی و اجرایی	فقدان بودجه و اقدامات عملی، بودجه محدود، وجود مشکلات مالیاتی، عدم تخصیص بودجه به مدارس
	تأثیرات اجتماعی و اقتصادی	مشکلات اقتصادی خانواده‌ها، مسائل اقتصادی و اجتماعی، فقدان ارتباط بین مدرسه و جامعه، مشکلات شخصی، تأثیر مشکلات زندگی بر یادگیری
	موانع فرهنگی و اجتماعی	موانع فرهنگی در آموزش، فهم متناقض اهداف، عدم میل به انجام پژوهش، مشکلات ناشی از تبعیض در تخصیص منابع، عدم توجه به کار پژوهشی
موانع انگیزش پژوهش		
ضعف انگیزش در پژوهش	ضعف در انگیزه‌های پژوهشی	انگیزه‌های بیرونی برای پژوهش، کمبود انگیزه‌های درونی برای پژوهش، فقدان انگیزه ناشی از آموزش، کمبود انگیزه پژوهشی
	حمایت ضعیف	کمبود کارگاه‌های پژوهشی، عدم تشویق مادی برای پژوهش، مشکلات انگیزشی در شرکت در تحقیق، عدم حمایت از پژوهشگران
	ضعف در فرهنگ پژوهش	فقدان فرهنگ پژوهش در میان معلمان و اساتید، کم‌توجهی به پژوهش در آموزش و پرورش، عدم توجه به نتایج عملی پژوهش‌ها، نبود اعتماد جمعی
چالش‌های مدیریتی و ساختاری	چالش‌های مدیریتی	ضعف‌های مدیریتی در حمایت از پژوهش، نبود حمایت مدیریت از پژوهش‌های جدی، عدم تخصص مدیر، عدم حمایت مدیران از پژوهش
	مشکلات آموزشی و ساختاری	مشکلات ساختاری آموزش، ضعف در آموزش مهارت‌های پژوهشی، کمبود وقت برای پژوهش، مشکلات در اجرای برنامه‌های درسی
	موانع فردی و اجتماعی	موانع انگیزشی معلمان، دل‌مشغولی‌های معلمان، استرس معلمان، دل‌سردی ناشی از عدم تخصص
موانع و مشکلات پژوهشی	مشکلات اجرایی	مشکلات اجرایی پژوهش، مشکلات اجرایی کارگاه‌ها، ناکارآمدی کلاس‌های ضمن خدمت، عدم برگزاری جلسات پژوهشی
	موانع در اجرای پژوهش	عدم زمینه‌سازی برای به‌کارگیری پژوهش، مشکلات در بهره‌برداری از تحصیلات تکمیلی معلمان، ضعف در ارزیابی خروجی‌های پژوهش، عدم استفاده از تجربیات پژوهشی معلمان

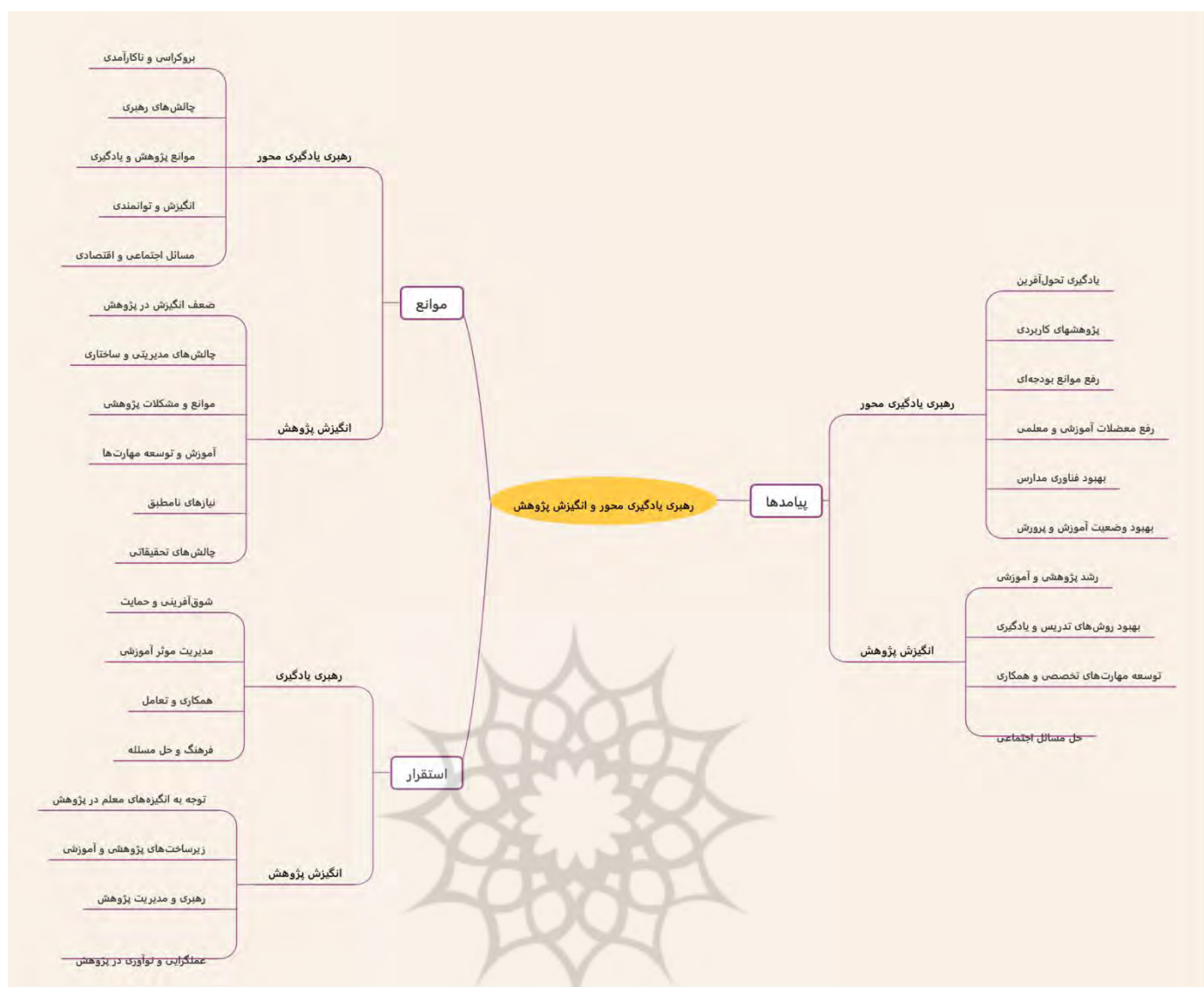
مقوله‌ها	زیر مقوله‌ها	برچسب‌ها
	تعارضات و فشارها	فشار از سوی سرگروه‌ها، توقعات نادرست از معلم، مقاومت معلمان در برابر ارزیابی، مشکلات روانی و عاطفی معلمان
آموزش و توسعه مهارت‌ها	موانع توسعه مهارت‌ها	آگاهی ناکافی مدرسان، آموزش ناکافی معلم، کمبود آموزش‌های لازم برای معلمان، نیاز به آموزش نحوه پژوهش
	ضعف در روش‌های تحقیق و آموزش	روش‌های تحقیق ناکافی، عدم استفاده از روش‌های مختلف پژوهش، ضعف در کارگاه‌های آموزشی، مشکلات در آموزش روش‌های تحقیق
	عدم وجود فرصت‌های پژوهشی	کمبود فرصت‌های تحصیلات تکمیلی پژوهش‌محور، فرصت‌های محدود برای پژوهش، نبود فضای رقابتی برای پژوهش، نیاز به فراهم کردن زمینه‌های مناسب برای پژوهش
نیازهای نامنتطق	عوامل محدودکننده	تحمیل آیین‌نامه‌ها، سیستم تمرکزگرایی، عدم آزاد عمل معلمان، افزایش جمعیت کلاسی
	عدم تطابق	عدم تطابق کارگاه‌ها با نیازهای واقعی، عدم توجه به پژوهش‌های ابتدایی، کپی‌برداری از پژوهش‌ها، عدم توجه به پژوهش‌های قبلی
چالش‌های تحقیقاتی	مسائل و چالش‌های مرتبط با پژوهش	پژوهش به‌عنوان فعالیتی نمایش، عدم نتیجه‌گیری از پژوهش‌ها، عدم اجرای پژوهش‌ها، عدم توجه به پژوهشگران
	توانایی ضعیف	مشکلات نوشتن مقاله، عدم توانایی در نوشتن مقاله پژوهشی، عدم انگیزه برای شرکت در مسابقات پژوهشی، نیاز به تشویق‌های مادی برای انگیزش
	غیرواقعی بودن پژوهش	شعارزدگی در پژوهش، نمادین بودن پژوهش، عدم نمود خارجی پژوهش‌ها، آموزش‌های غیرمتخصص
	کمبود منابع و امکانات	کمبود منابع آموزشی برای پژوهش، کمبود دسترسی به منابع پژوهشی، کمبود بودجه پژوهش، عدم برقراری ارتباط مؤثر
راهکارهای استقرار رهبری یادگیری محور		
شوق‌آفرینی و حمایت	ایجاد انگیزه و حمایت	تشویق به خودآموزی، افزایش انگیزه‌های درونی برای پژوهش، انگیزه بیرونی، انگیزش از طریق تقدیر، تشویق مادی و معنوی
	توسعه حرفه‌ای معلمان	ایجاد فرصت‌های یادگیری حرفه‌ای، تقویت همکاری بین معلمان، دوره‌های ضمن خدمت، کارگاه‌های آموزشی، برگزاری کارگاه‌ها، افزایش یادگیری از طریق تحلیل درسی، آموزش و به‌روزرسانی معلمان
	تشویق به نوآوری و خلاقیت	تشویق به نوآوری، قگردانی از نوآوری‌ها در روش تدریس، ترویج تفکر انتقادی و خلاقیت، تشویق به استفاده از روش‌های جدید آموزشی، ترویج تدریس نوین
	ارتقای یادگیری دانش‌آموزان	ارتقای یادگیری دانش‌آموز، تأثیر یادگیری بر کارایی، کاربردی‌بودن یادگیری، تأثیر یادگیری مدیر بر معلمان
مدیریت مؤثر آموزشی	مدیریت و رهبری آموزشی	مدیریت مبتنی بر دانش، رهبری مبتنی بر مشارکت و تصمیم‌گیری جمعی، پیش‌قدم شدن مدیر، تأثیرگذاری مدیر، نقش مدیر به‌عنوان یادگیرنده، تسلط مدیر بر برنامه درسی
	توجه به اهداف آموزشی	تأکید بر اهداف آموزشی مشترک، تعیین چشم‌انداز، تعیین چشم‌اندازهای کوتاه و بلندمدت، اهداف تربیتی، توجه اهمیت پژوهش
	بازخورد و ارزیابی مناسب	ارائه بازخورد سازنده، ارائه بازخورد، نظارت و ارزیابی، تحلیل کتاب‌های درسی، عیب‌یابی کتاب‌های درسی
	استفاده از فناوری و منابع آموزشی	استفاده از فناوری نوین، استفاده از منابع آموزشی آنلاین، به‌روزرسانی کتابخانه، تکیه بر منابع مدرسه
همکاری و تعامل	تعامل و همکاری	بادل نظر و تعامل معلمان و والدین، افزایش مشارکت والدین، تعامل مدیر - معلم، همدلی و مشارکت در مدارس، هم‌افزایی گروهی، بحث و گفتگوی معلمان
	فراهم کردن شرایط یادگیری	فراهم کردن بستر مناسب برای پژوهش، ایجاد فضای اعتماد و احترام، ایجاد فضای حمایتی، محیط یادگیری مناسب، محیط بومی، ساختار فیزیکی مدرسه
	توجه به پژوهش و یادگیری	حمایت از فعالیت‌های پژوهشی معلمان، باور به پژوهش، اقدام‌پژوهی، درس‌پژوهی، استفاده از تجربیات دیگران

مقوله‌ها	زیر مقوله‌ها	برچسب‌ها
	تعامل با ذی‌نفعان	نظرخواهی از والدین، ارتباط خانه و مدرسه، جلسات شورای دبیران، شورای معلمان
فرهنگ و حل مسئله	فرهنگ و محیط آموزشی غنی	فرهنگ خانواده‌ها، خرده‌فرهنگ‌ها، فرهنگ مردم، پویایی محیط کاری
	مدیریت منابع	مشکلات مالی آموزش و پرورش، اهمیت موقعیت اجتماعی معلم، بودجه پژوهشی
	یادگیری عملی	حل مسئله پژوهشی، تشویق به یادگیری عملی، کاربردی‌بودن دوره‌ها
	نقش مؤثر مدیر	نقش الگویی مدیر در یادگیری و پژوهش، حضور مدیر در کلاس‌ها، فعالیت‌های ارتقایی مدیر
راهکارهای استقرار انگیزش پژوهش		
توجه به انگیزه‌های معلم در پژوهش	راهکارهای انگیزشی	ایجاد انگیزه‌های بیرونی، سوق‌دادن به پژوهش، مدیر پژوهش‌محور، انگیزه درونی معلمان، تشویق معلمان به پژوهش، اقدام‌پژوهی واقعی، تأکید بر اقدام‌پژوهی
	توسعه شخصیت علمی	شخصیت علمی معلم، نیاز به روزرسانی معلمان، معرفی کتاب‌های جدید
زیرساخت‌های پژوهشی و آموزشی	شالوده پژوهشگری	نهادینه‌سازی پژوهش، احترام به پژوهش، بسترسازی پژوهش
	تحصیلات تکمیلی پیشرو	گسترش تحصیلات تکمیلی، ایجاد مزایا برای پژوهشگران، مدیر پژوهشگر
	کارگاه‌های آموزشی هدفمند	برگزاری کارگاه‌های آموزشی، شرکت در کارگاه‌های هویت معلمی، تشکیل کارگاه‌های آموزشی
	محدودیت‌های ساختاری و پژوهشی	محدودیت‌های ساختاری، بودجه محدود پژوهش، استفاده از حمایت‌های مردمی
رهبری و مدیریت پژوهش	پژوهش‌محوری مدیران	تسری‌دادن اعتقاد به پژوهش، برانگیختگی درونی معلمان، فعال‌بودن مدیر
	رهبری پژوهشی	تسلط بر پژوهش، مشوق‌های مادی و معنوی، پاداش پژوهش
	نظارت و انگیزش پژوهشی	تأثیر تشویق بر رفتار معلمان، معرفی پژوهشگر به‌عنوان الگو، تشویق در مراسم صبحگاه
	ارزیابی و پاداش‌دهی پژوهش	پاداش عملکرد پژوهشی، تشویق در انتخاب پایه تدریس، آموزش نرم‌افزارها
عملگرایی و نوآوری در پژوهش	مهارت‌های پژوهشی در عمل	تشکیل کارگاه‌های روش تحقیق، پیگیری کارگاه‌های تحقیق، شرکت در کلاس‌های پژوهشی
	مقالات علمی در میدان	نوشتن مقالات علمی، ارسال مقاله به همایش‌ها، ارائه گواهی برای فعالیت‌های پژوهشی
	پژوهشگری در مدارس	معرفی مقالات مفید، ارسال کلیپ‌های آموزشی، ایجاد ارتباط با معلمان
	تشویق به نوآوری پژوهشی	تشویق عمومی معلمان، ارزش‌گذاری پژوهش، تقویت انگیزش پژوهش
پژوهش و فناوری	خلاقیت و پیشرفت در پژوهش	تشویق دانش‌آموزان به پژوهش، ارتقای حرفه‌ای از طریق پژوهش، فعالیت‌های پژوهشی مدیر
	تحول بنیادین علمی	سند تحول بنیادین، آپدیت کردن دانش معلمان، مشارکت در همایش‌های علمی
	پژوهش و پیشرفت علمی	پژوهشگران کوچک، انگیزش پژوهش معلمان، برگزاری دوره‌های پژوهشی
نتایج پیاده‌سازی رهبری یادگیری محور		
یادگیری تحول‌آفرین	جامعه یادگیرنده	سوق‌دادن جامعه به یادگیری، سوق‌دادن دانش‌آموز به یادگیری، سوق‌دادن معلم به یادگیری، سوق‌دادن مدیر به یادگیری
	فرهنگ و یادگیری	فرهنگ یادگیری در نسل جدید دانش‌آموزان، حرکت به سمت یادگیری در جامعه، ایجاد مدینه فاضله در جامعه
	خلاقیت و ارزشیابی	ارتقای خلاقیت و ارزشیابی، تمرکز بر دموکراسی در مدرسه، خودکارآمدی تحصیلی

مقوله‌ها	زیر مقوله‌ها	بر چسب‌ها
	رهبری تحول آفرین	رهبری تحول آفرین، رفتار رهبری مؤثر، مدیر مشوق
	بهبود یادگیری	بهبود یادگیری دانش آموزان، توانمندی در حل مسائل، حل مسائل در کلاس
	پیشرفت حرفه‌ای	پیشرفت حرفه‌ای معلمان، مطالعه مداوم معلمان، اجتماعات یادگیری حرفه‌ای
	پیوند دانش و عمل	ارتباط افقی و عمودی، ارتباط دنیای نظری و عملی، اقدام پژوهی و عمل پژوهی
پژوهش‌های کاربردی	فرهنگ موفقیت	فرهنگ موفقیت، خودآموزی دانش آموزان، رقابت در یادگیری
	پژوهش معنادار	پژوهش اصیل و معنادار، فضای یادگیری چالش برانگیز، تبادل نظر و آرا
	پیشرفت تحصیلی	پیشرفت تحصیلی دانش آموزان، ارتقای سطح یادگیری دانش آموزان، کاهش بی‌نظمی‌ها
	تأثیرات مثبت رهبری	تأثیرات مثبت رهبری یادگیری محور، تأثیر بر رضایت شغلی، تأثیر مثبت بر جامعه
	شور و نشاط یادگیری	شادابی و نشاط در مجموعه، لذت بردن از یادگیری، کاهش درد مدرسه
رفع موانع بودجه‌ای	رفع موانع مالی	ایجاد مشوق‌های مالی، رفع محدودیت بودجه
	رفع موانع فرهنگی و سازمانی	ساختار متمرکز، رفع موانع سازمانی، رفع مشکلات فرهنگی و اجتماعی
	رفع نواقص تجهیزات	ایجاد کتابخانه، به‌روزدن منابع، رفع کمبود منابع علمی
	رفع مشکلات آموزشی	رفع مشکلات ارزشیابی، کاهش افت تحصیلی، ترویج روش‌های نوین
رفع مضلات آموزشی و معلمی	رفع مسائل معلمی	کفایت تجربه معلمان، رشته‌های غیرمرتبط، رفع مشکلات مادی معلمان
	رفع مشکلات پژوهشی	رفع محدودیت‌های پژوهشی، تشویق از سوی سازمان، انگیزه برای پژوهش
	اجرای روش‌های نوین	اجرای روش‌های نوین، توجه به شرایط بومی، مشوق‌های مدیریتی
بهبود فناوری مدارس	ارتقا و ارزیابی	ارزیابی حرفه‌ای معلم، تأثیر بر معلمان حرفه‌ای، ارتقای کیفیت آموزشی
	تکنولوژی و یادگیری	فاصله با تکنولوژی، افزایش کیفیت تجهیزات، تقویت استفاده از روش‌های نوین
بهبود وضعیت آموزش و پرورش	تعامل مثبت معلم و والدین	همکاری معلم و والدین، مشارکت والدین، پیگیری فعالیت‌های مدرسه
	پیشرفت و توسعه کشور	پیشرفت در سطح کل کشور، پیشرفت آموزش و پرورش، ارتقای سطح علمی کشور
نتایج پیاده‌سازی انگیزش پژوهش		
رشد پژوهشی و آموزشی	تشویق به پژوهش در عوامل مدرسه	سوق دادن دانش آموزان به پژوهش، سوق دادن معلمان به پژوهش، سوق دادن مدیران به پژوهش، افزایش میل به پژوهش و یادگیری
	پژوهش محوری در مدرسه	ایجاد فضای تحقیق در مدرسه، پژوهشگری دانش آموزان، انجام اقدام پژوهی واقعی توسط معلمان، انجام درس پژوهی واقعی
	رشد انگیزه پژوهشی	رشد انگیزش پژوهشی، پیامدهای انگیزش پژوهش، ایجاد انگیزه پژوهشی در دانش آموزان، تأثیر معلم پژوهش محور بر انگیزه پژوهش در کلاس
	به‌روزدن مدارس	مطالعه پژوهش‌های منتشر شده، پژوهش‌های ادواری، به‌روزدن معلمان، آپدیت شدن مدرسه
	بهبود پژوهش و کیفیت تدریس	بهبود کیفیت تدریس، افزایش کیفیت آموزشی، استفاده از نتایج پژوهش، ارتقای توانایی معلم در مدیریت مشکلات آموزشی
بهبود روش‌های تدریس و یادگیری	ارتقای روش‌های تدریس نوین	تسلط بیشتر معلمان بر کتاب‌های درسی، استفاده از روش‌های نوین، افزایش روش‌های تدریس پیشرفته، ضرورت اجرای روش‌های نوین
	بهبود مشکلات دانش آموزان	حل مشکلات واقعی دانش آموزان، حل مشکلات رفتاری، کاهش مشکلات رفتاری، برطرف کردن مشکلات انسانی دانش آموزان

مقوله‌ها	زیر مقوله‌ها	بر چسب‌ها
	بهبود محیط یادگیری	ایجاد محیط‌های متنوع، تقویت خلاقیت، افزایش شوق یادگیری، ایجاد حس پژوهشی در دانش‌آموزان
توسعه مهارت‌های تخصصی و همکاری	توسعه مهارت‌های پژوهشی معلمان	معلمان پژوهشگر، تسلط بر روش‌های پژوهش، مطالعه موضوعات روز پژوهشی، ارتقای مهارت‌های تحقیقاتی
	همکاری و تبادل دانش تخصصی	تبادل آراء، تقویت تفاهم و توافق، اشتراک دانش تخصصی، تبادل روش‌های تدریس
	تقویت روحیه تیمی	تقویت همیاری، افزایش همبستگی تیمی، مشارکت در حل مسائل، ایجاد جامعه یادگیری در مدرسه
	توسعه دانش و مهارت‌های تحقیقاتی	انتقال تجربیات به مدارس دیگر، افزایش مهارت‌های معلم برای سال‌های آینده، بهبود مهارت‌های پژوهشی دانش‌آموزان در دوره‌های آموزشی بعدی
حل مسائل اجتماعی	حل مشکلات آموزشی	حل مشکلات کلاس، کاهش معضلات کلاس، استفاده از پژوهش‌های داخلی، استفاده از پژوهش‌های خارجی
	پژوهش برای حل مشکلات سازمانی	مشوق مدیر، پیگیری بخش‌نامه‌های پژوهشی، اجرای طرح‌های پژوهشی، حل مشکلات مدیریتی و آموزشی
	رفع موانع و مشکلات آموزشی	افزایش اقدام پژوهشی، حل مشکلات تراکم مدارس، اجرای روش‌های تدریس جدید، کارآمدی روش‌های نوین
	پژوهش و مسئولیت اجتماعی	مسئولیت اجتماعی مدرسه، شادابی جامعه، تأثیر بر کل سطح جامعه، سامان‌دهی مدرسه
	نقش والدین در پژوهش و آموزش	رابطه میان خانه و مدرسه، نقش والدین در پژوهش، تشویق والدین، تأثیر معلم پژوهش‌محور بر علاقه‌مندی دانش‌آموزان به تحقیق
	تأثیر پژوهش بر موفقیت جامعه	پیشرفت مدرسه، ارتقای طولانی‌مدت جامعه، تأثیر پژوهش در سطح شهرستان و کشور، بهبود عملکرد مدارس
	ارتقای سلامت و رفاه جامعه	ارتقای سلامت جامعه، بهبود وضعیت محله و شهر، سامان‌دهی مشاغل و رفتارها، شناسایی نیازهای دانش‌آموزان
	خلق محیط آموزشی پویا و مؤثر	لذت‌بخش شدن یادگیری، رسیدن سریع‌تر به اهداف آموزشی، ایجاد یادگیری عمیق و ماندگار، بهبود روش‌های تدریس

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که موانع رهبری یادگیری محور و انگیزش پژوهش دارای ۳۲ زیر مقوله و ۱۱ مقوله، راهکارهای استقرار رهبری یادگیری محور و انگیزش پژوهش دارای ۳۴ زیر مقوله و هشت مقوله و نتایج پیاده سازی رهبری یادگیری محور و انگیزش پژوهش دارای ۴۴ زیر مقوله و ده مقوله است.



شکل ۱: الگوی نهایی پژوهش

نتایج نهایی پژوهش نشان داد که در قسمت موانع، رهبری یادگیری محور دارای پنج مقوله شامل: بروکراسی و ناکارآمدی، چالش‌های رهبری، موانع پژوهش و یادگیری، انگیزش و توانمندی، مسائل اجتماعی و اقتصادی؛ و انگیزش پژوهش دارای شش مقوله شامل: ضعف انگیزش در پژوهش، چالش‌های مدیریتی و ساختاری، موانع و مشکلات پژوهشی، آموزش و توسعه مهارت‌ها، نیازهای نامنطبق، چالش‌های تحقیقاتی است. در قسمت راهکارهای استقرار، برای رهبری یادگیری محور دارای چهار مقوله شامل: شوق‌آفرینی و حمایت، مدیریت مؤثر آموزشی، همکاری و تعامل، فرهنگ و حل مسئله؛ و برای انگیزش پژوهش دارای چهار مقوله شامل: توجه به انگیزه‌های معلم در پژوهش، زیرساخت‌های پژوهشی و آموزشی، رهبری و مدیریت پژوهش، عملگرایی و نوآوری در پژوهش است. در قسمت نتایج پیاده‌سازی برای رهبری یادگیری محور دارای شش مقوله شامل: یادگیری تحول‌آفرین، پژوهش‌های کاربردی، رفع موانع بودجه‌ای، رفع معضلات آموزشی و معلمی، بهبود فناوری مدارس، بهبود وضعیت آموزش و پرورش؛ و برای انگیزش پژوهش دارای چهار مقوله شامل: رشد پژوهشی و آموزشی، بهبود روش‌های تدریس و یادگیری، توسعه مهارت‌های تخصصی و همکاری، حل مسائل اجتماعی است.

بحث و نتیجه‌گیری

تحقق اهداف آموزش و پرورش در گرو رهبری آموزشی قوی است (Yousefi et al, 2024) و رهبری آموزشی تأثیر زیادی بر انگیزه و عملکرد معلمان دارد. این پژوهش به این پرسش می‌پردازد که آیا رهبری آموزشی یادگیرنده‌محور به افزایش انگیزه پژوهشی معلمان کمک می‌کند یا خیر. روش تحقیق به کار گرفته شده در این پژوهش ماهیت کیفی از نوع تحلیل محتوای قراردادی است.

سؤال اول پژوهش: موانع کلیدی و چالش‌های ساختاری، فرهنگی و مدیریتی در پیاده‌سازی رهبری یادگیری محور و ارتقای انگیزش پژوهشی در مدارس ابتدایی شهرستان شهریار چیست؟

نتایج پژوهش نشان داد که در قسمت موانع، رهبری یادگیری محور دارای پنج مقوله شامل: بروکراسی و ناکارآمدی، چالش‌های رهبری، موانع پژوهش و یادگیری، انگیزش و توانمندی، مسائل اجتماعی و اقتصادی؛ و انگیزش پژوهش داری شش مقوله شامل: ضعف انگیزش در پژوهش، چالش‌های مدیریتی و ساختاری، موانع و مشکلات پژوهشی، آموزش و توسعه مهارت‌ها، نیازهای نامنطبق، چالش‌های تحقیقاتی است.

نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های حق‌شناس قاضی محله (Yousefi et al, Haqshenas Ghazimahaleh, 2020) (2021 Ismaili et al, 2019 Bi & Liu, 2022) همسو و هماهنگ است.

ماهیت بوروکراتیک سیستم آموزشی به طور مکرر مانع از نوآوری و پاسخگویی در این سیستم می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهند که ساختارهای بوروکراتیک سخت‌گیرانه می‌توانند به ناکارآمدی منجر شوند و این ناکارآمدی توانایی معلمان و مدیران را در سازگاری با استراتژی‌های نوین یادگیری محدود می‌کند (Chen et al, 2021). به عنوان مثال، خبره شماره یک می‌گوید که «تمرکزگرایی باعث شده کارها به خوبی انجام نشود و معلمان آزادی عمل ندارند». اثربخشی رهبری مبتنی بر یادگیری به توانمندی‌های رهبران مدارس بستگی دارد. اگر رهبران فاقد صلاحیت برای ایجاد محیطی مشارکتی باشند، احتمال استفاده از این سبک رهبری کاهش می‌یابد (Leithwood & Jantzi, 2020). معلمان معمولاً با موانع متعددی در مسیر پژوهش مواجه هستند، از جمله دسترسی محدود به منابع و کمبود زمان برای توسعه حرفه‌ای (Harris & Jones, 2021). خبره شماره شش بیان می‌کند: «مسئولیت‌های زیاد، وقت معلم را می‌گیرد و او را از پژوهش دور می‌کند». تحقیقات نشان می‌دهند که انگیزه درونی معلمان برای مشارکت در فعالیت‌های پژوهشی ممکن است کم باشد و عوامل اجتماعی - اقتصادی می‌توانند موانع اجرای رهبری مبتنی بر یادگیری شوند (Norris et al, 2021). خبره شماره دو می‌گوید: «عدم ردیف بودجه کافی برای معلمان و عدم تشویق‌های معنوی، انگیزه را کاهش می‌دهد» مدیریت ناکارآمد می‌تواند موانعی برای انگیزه پژوهشی ایجاد کند. به عنوان مثال (خبره دو)، اگر مدیر خود پژوهشگر نباشد و معلمان را تشویق نکند، این خود یک مانع است. همچنین، معلمان معمولاً با مشکلاتی در دسترسی به ادبیات مرتبط و آموزش ناکافی در زمینه تحقیق مواجه هستند (Borko et al, 2021). همان‌طور که (Eccles & Wigfield, 2020) به آن اشاره کرده‌اند، باورهای معلمان درباره ارزش پژوهش می‌تواند تأثیر زیادی بر انگیزه آن‌ها برای پیگیری ابتکارات پژوهشی داشته باشد. ساختارهای سازمانی و شیوه‌های مدیریت می‌توانند موانعی برای انگیزه پژوهشی ایجاد کنند. مدیریت ناکارآمد می‌تواند منجر به عدم وجود اهداف روشن، منابع و حمایت لازم برای ابتکارات پژوهشی شود. این مسئله انجام پژوهشی را برای معلمان دشوار می‌کند (Hargreaves & Fullan, 2018). کمبود فرصت‌های توسعه حرفه‌ای مرتبط با روش‌های پژوهش می‌تواند توانایی معلمان را در انجام پژوهش‌ها معنادار محدود کند. ارائه آموزش و حمایت مستمر برای ارتقای مهارت‌ها و انگیزه پژوهشی معلمان از اهمیت بالایی برخوردار است (Penuel et al, 2017). عدم تطابق میان نیازهای توسعه حرفه‌ای معلمان و برنامه‌های آموزشی ارائه شده می‌تواند به ناامیدی و عدم تعامل منجر شود. معلمان متوجه می‌شوند که منابع موجود به چالش‌های خاص آن‌ها پاسخ مناسبی نمی‌دهند. این مسأله انگیزه برای انجام تحقیق را کاهش می‌دهد (Wang & Degol, 2019). عوامل خارجی مانند الزامات بوروکراتیک و کمبود بودجه برای فعالیت‌های تحقیقاتی می‌توانند معلمان را دلسرد کرده و مانع مشارکت آن‌ها در فرآیند تحقیق شوند (Clarke & Hollingsworth, 2020).

بنابراین در تبیین این نتایج می‌توان گفت که موانع اجرای رهبری یادگیرنده محور چندوجهی بوده و می‌تواند بر نوآوری آموزشی تأثیر منفی بگذارد. یکی از مهم‌ترین این موانع، کمبود فرصت‌های توسعه حرفه‌ای است که به طور خاص برای تجهیز رهبران مدارس به مهارت‌ها و دانش لازم برای این رویکرد رهبری طراحی نشده است. در صورت عدم دریافت آموزش کافی، رهبران مدارس ممکن است با دشواری در

ترویج فرهنگی مواجه شوند که همکاری و عمل را در میان معلمان ارزشمند می‌داند. علاوه بر این، مقاومت‌های نهادی ناشی از روش‌ها و هنجارهای تثبیت‌شده‌ای که ساختارهای سلسله‌مراتبی را اولویت می‌دهند، مانع از پذیرش سبک‌های رهبری فراگیر و مشارکتی‌تر می‌شود. معلمان ممکن است به دلیل کمبود زمان و ارزشیابی ناکافی از تلاش‌های پژوهش‌محور، تمایلی به مشارکت در این فعالیت‌ها نداشته باشند. همچنین، محدودیت منابع می‌تواند توانایی رهبران مدارس را در پیاده‌سازی و حفظ ابتکارات مبتنی بر یادگیری محدود کند. ترکیب این موانع، محیطی چالش‌برانگیز برای رهبران آموزشی ایجاد می‌کند که قصد دارند فرهنگ مبتنی بر پژوهش را در مدارس خود ترویج دهند.

سوال دوم: چه راهبردها و رویکردهای عملیاتی می‌تواند به بهبود و تقویت رهبری یادگیری‌محور و انگیزش پژوهشی معلمان در مدارس ابتدایی شهرستان شهریار منجر شود؟

نتایج پژوهش نشان داد که در قسمت راهکارهای استقرار، برای رهبری یادگیری محور دارای چهار مقوله شامل: شوق‌آفرینی و حمایت، مدیریت موثر آموزشی، همکاری و تعامل، فرهنگ و حل مسئله؛ و برای انگیزش پژوهش دارای چهار مقوله شامل: توجه به انگیزه‌های معلم در پژوهش، زیرساخت‌های پژوهشی و آموزشی، رهبری و مدیریت پژوهش، عملگرایی و نوآوری در پژوهش است.

نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های (Ismaili et al, 2019; Babaei Farsani et al, 2022) همسو و هماهنگ است. ایجاد یک محیط الهام‌بخش و حمایتی برای تقویت رهبری یادگیری محور از اهمیت زیادی برخوردار است. رهبران مدارس باید به‌طور فعال فرهنگ همکاری را ترویج دهند و معلمان را به اشتراک‌گذاری بهترین شیوه‌ها و شرکت در جوامع یادگیری حرفه‌ای تشویق کنند (Dufour & Fullan, 2013). در این زمینه، خبره شماره سه معتقد است که «خب به بخشیش که بخش مهمش انگیزه است حالا این انگیزه چه جوری ایجاد میشه یه بخشش درونیه یه بخشیش هم بیرونیه. انگیزه‌های بیرونی ما می‌تونیم مثلاً به عنوان مثال بگیریم کارگاه‌هایی که می‌تونیم برگزار کنیم در زمینه روش‌های نرم‌افزاری که در حیطه یادگیری هست. این‌ها از جمله عواملی هست یعنی راهکارهایی هست که میتونه باعث ایجاد انگیزه بشه. یکی دیگرش اینه که تقدیرنامه برای معلمان ارائه بشه و این پژوهشی که انجام میدن و این یادگیری که در عمل تاثیر برای معلم داشته باشه، حالا از نظر مادی به تشویق مادی باشه یا یک تقدیرنامه‌ای باشه که معلم انگیزه داشته باشه. از نظر انگیزه درونی هم این هست که بالاخره یک سری حمایت‌های هست که مدیر می‌تونه از معلمش داشته باشه». شیوه‌های قوی رهبری و مدیریت برای پیاده‌سازی یک رویکرد یادگیری محور حیاتی هستند. رهبران مؤثر باید بر ارتباط شفاف، تصمیم‌گیری مشترک و شیوه‌های جامع که به معلمان کمک می‌کند، تمرکز داشته باشند (Bryk et al, 2020). مثلاً در این زمینه، خبره شماره دو معتقد است که «یکی اینه که ما اون معلم‌هایی که تو اون مدرسه هستند، من به عنوان مدیر خودمو دارم می‌گم معلمان خودمو تشویق به یادگیری می‌کنم. خب، اینه که بایستی بستر را اول برای اونا فراهم کنم که چه چیزی باعث یادگیری خود معلمان میشه که معلمان باز اونو انتقال بدن به دانش‌آموز. یکی از اونا اینه که به هر حال کلاس‌های دوره‌های ضمن خدمت که الان هست، اینه که ما معلمان را تشویق کنیم». برای ترویج رهبری یادگیری محور، تقویت همکاری میان معلمان و همچنین بین معلمان و مدیران اهمیت دارد. ایجاد ساختارهای رسمی و غیررسمی برای همکاری می‌تواند احساس جامعه و مسئولیت مشترک در یادگیری دانش‌آموزان را تقویت کند (Timperley, 2019). ایجاد فرهنگی مبتنی بر حل مسئله در مدارس می‌تواند به افزایش اثربخشی رهبری یادگیری محور کمک کند. رهبران مدارس باید ذهنیت رشد را در معلمان نهادینه کنند. این رویکرد آن‌ها را تشویق می‌کند تا چالش‌ها را به‌عنوان فرصت‌هایی برای توسعه حرفه‌ای در نظر بگیرند (Dweck, 2016). شناسایی و رسیدگی به انگیزه‌های معلمان در زمینه پژوهش از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. رهبران مدارس باید با معلمان در گفت‌وگوهای آزاد شرکت کنند تا علایق، نیازها و چالش‌های آن‌ها در ارتباط با پژوهش را به‌خوبی درک کنند (Kaplan et al, 2020). ایجاد زیرساخت‌های پژوهشی و آموزشی مؤثر برای ترویج انگیزه‌های پژوهشی ضروری است. مدارس باید در منابعی نظیر دسترسی به پایگاه‌های داده تحقیقاتی، برگزاری کارگاه‌های آموزشی در زمینه روش‌های تحقیق و فراهم کردن فرصت‌های همکاری با دانشگاه‌ها سرمایه‌گذاری کنند (Penuel et al, 2017). رهبری مؤثر در مدیریت ابتکارات پژوهشی برای ترویج انگیزه‌های پژوهشی از اهمیت بالایی برخوردار است. رهبران مدارس باید اهداف و انتظارات روشنی برای فعالیت‌های پژوهشی تعیین کنند و با ارائه راهنمایی و حمایت از معلمان در طول فرآیند پژوهش، به آن‌ها کمک کنند (Clarke & Hollingsworth, 2020). در این زمینه، خبره شماره دو می‌فرماید که «بایستی خود مدیر به عنوان یک مشوق باشه تو مرحله اول یعنی معلمین رو به پژوهش واقعاً

تشویق کنه. تشویق خوب به چه صورت هست. یکی اینه که خود مدیر هم بایستی پژوهشگر باشه. وقتی که معلم‌ها می‌بینن مدیر ما تو این زمینه فعاله، اون وقت می‌فهمن بله این حرف‌هایی که داره می‌زنه باد هوا نیست. قطعاً این خودشون داره عمل می‌کنه». برای ترویج یک رویکرد عمل‌گرایانه در پژوهش که بر نوآوری و کاربرد عملی تأکید دارد، ممکن است انگیزه‌های پژوهشی افزایش یابد (Hargreaves & Fullan, 2018). در این زمینه، خبره شماره چهار معتقد است که «ما یه سری کارگاه‌ها رو می‌تونیم برگزار کنیم که روش تحقیق رو به همکاران آموزش بدن. این چه چطور می‌تونیم تغییر کنیم، چه مواردی رو می‌تونیم در مورد اون‌ها تحقیق کنیم و به آموزش و پرورش کمک کنیم».

بنابراین در تبیین این نتایج می‌توان گفت که اجرای مؤثر رهبری یادگیرنده محور نیازمند رویکردی استراتژیک و چندوجهی است. یکی از استراتژی‌های کلیدی، ترویج فرهنگی مشارکتی در محیط مدرسه است که در آن معلمان تشویق می‌شوند تجربیات و بینش‌های خود را به اشتراک بگذارند. این همکاری به شکل یک جامعه یادگیری حرفه‌ای شکل می‌گیرد و به معلمان این امکان را می‌دهد تا در گفتگوهای معناداری درباره شیوه‌ها و ابتکارات پژوهشی خود شرکت کنند. در این راستا، دانش‌آموزان به توسعه حرفه‌ای مداوم نیاز دارند تا درک خود از عمل مبتنی بر پژوهش را افزایش دهند و به مشارکت در فرآیند پرسشگری ترغیب شوند. علاوه بر این، برقراری خطوط ارتباطی واضح بین رهبران مدارس و معلمان می‌تواند به تسهیل اشتراک‌گذاری اهداف و انتظارات کمک کند. این اقدام اطمینان می‌دهد که همه اعضای جامعه آموزشی با چشم‌انداز یک محیط مبتنی بر یادگیری همسو هستند. در نهایت، بهره‌گیری از فناوری و تحلیل داده‌ها می‌تواند با ردیابی پیشرفت‌ها به اطلاع‌رسانی تصمیم‌گیری کمک کند و به رهبران این امکان را بدهد که در صورت نیاز استراتژی‌های خود را تنظیم کنند.

سوال سوم: پیامدهای کوتاه‌مدت و بلندمدت به‌کارگیری رهبری یادگیری محور و افزایش انگیزش پژوهشی در مدارس ابتدایی شهرستان شهریار چیست و چه تأثیری بر کیفیت آموزشی دارد؟

نتایج پژوهش نشان داد که در قسمت نتایج پیاده سازی برای رهبری یادگیری محور دارای شش مقوله شامل: یادگیری تحول‌آفرین، پژوهش‌های کاربردی، رفع موانع بودجه‌ای، رفع معضلات آموزشی و معلمی، بهبود فناوری مدارس، بهبود وضعیت آموزش و پرورش؛ و برای انگیزش پژوهش دارای چهار مقوله شامل: رشد پژوهشی و آموزشی، بهبود روش‌های تدریس و یادگیری، توسعه مهارت‌های تخصصی و همکاری، حل مسائل اجتماعی است.

نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های (Haqshenas Ghazimahaleh, 2019; Yousofi et al, 2021) همسو و هماهنگ است.

رهبری یادگیری محور می‌تواند تجربه‌های یادگیری تحول‌آفرینی برای دانش‌آموزان و معلمان ایجاد کند. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که زمانی که معلمان به رویکردهای آموزشی نوآورانه دسترسی دارند، مشارکت و دستاوردهای دانش‌آموزان بهبود می‌یابد (Bryk et al, 2020). به عنوان مثال، خبره شماره دو می‌گوید: «گر رهبری یادگیری محور وجود داشته باشد، کارکنان به خودکنترلی دست پیدا می‌کنند و دیگر نیازی به کنترل از بیرون نیست». ترویج فرهنگ پژوهش می‌تواند به بهبود شیوه‌های آموزشی کمک کند. معلمانی که در پژوهش‌ها شرکت می‌کنند، استراتژی‌های بهتری برای برآورده کردن نیازهای دانش‌آموزان خود توسعه می‌دهند (Timperley, 2019). رهبری مؤثر همچنین می‌تواند به تخصیص بهتر منابع برای ابتکارات یادگیری کمک کند (Harris & Jones, 2021). رهبری یادگیری محور می‌تواند به مدارس در حل چالش‌های آموزشی و توسعه همکاری میان معلمان کمک کند (Dweck, 2016). به عبارت دیگر، خبره شماره دو اشاره می‌کند که «مدیر باید همواره مشوق یادگیری باشد و شرایط را برای یادگیری مهیا کند». با ادغام فناوری در شیوه‌های یادگیری، رهبری که بر یادگیری تأکید دارد، می‌تواند تجربه یادگیری را ارتقاء دهد (Bryk et al, 2020). در این زمینه، خبره شماره پنج بیان می‌کند: «گر معلم با مشکلات آشنا شود، می‌تواند بهتر به حل مسائل کلاس بپردازد و از تجربیات همکاران بهره‌مند شود». ترویج انگیزه پژوهشی در معلمان می‌تواند به افزایش مشارکت آنها در فعالیت‌های پژوهشی کمک کند (Eccles & Wigfield, 2020). خبره شماره دو می‌گوید: «ما معلمانی خواهیم داشت که همیشه در حال یادگیری هستند و با هم تبادل نظر می‌کنند» ترویج انگیزه پژوهشی می‌تواند فرهنگ مدرسه را تغییر دهد و معلمان را تشویق کند تا یافته‌های تحقیقاتی خود را به اشتراک بگذارند (Kaplan et al, 2020). این مشارکت در فعالیت‌های پژوهشی به معلمان کمک می‌کند تا شیوه‌های مؤثرتری را در تدریس خود به کار گیرند (Borko

(et al, 2021). همکاری در فعالیت‌های پژوهشی می‌تواند به ارتباط بیشتر میان مدارس و جامعه کمک کند (Clarke & Hollingsworth, 2020).

بنابراین در تبیین این نتایج می‌توان گفت که پیامدهای ترویج انگیزه پژوهشی در میان معلمان عمیق و تحول‌آفرین است. یکی از مهم‌ترین نتایج این امر، افزایش مشارکت در فعالیت‌های پژوهشی است. هنگامی که معلمان به ارزش پژوهش در اطلاع‌رسانی عمل خود پی می‌برند، احتمالاً زمان و تلاش بیشتری را به این فعالیت‌ها اختصاص می‌دهند. این مشارکت نه تنها به ارتقاء توسعه حرفه‌ای آن‌ها کمک می‌کند، بلکه به ایجاد فرهنگی در مدارس منجر می‌شود که پژوهش را به عنوان بخش اساسی از عمل آموزشی ارزشمند می‌داند. معلمانی که در فعالیت‌های پژوهشی شرکت می‌کنند، احساس توانمندسازی و مالکیت بر روی رشد حرفه‌ای خود پیدا می‌کنند. این توانمندسازی تغییرات مثبتی در نگرش معلمان نسبت به بهبود مستمر و نوآوری در کلاس‌های درس ایجاد می‌کند. همچنین، ابتکارات مبتنی بر پژوهش می‌توانند مشارکت بین مدارس و جوامع را تقویت کنند و تجربیات آموزشی متنوع‌تری را برای دانش‌آموزان فراهم آورند. بینش‌های حاصل از این پژوهش‌ها می‌تواند به شکل‌گیری عمل مبتنی بر شواهد کمک کند و در نهایت کیفیت تدریس و نتایج یادگیری دانش‌آموزان را بهبود بخشد. علاوه بر این، با اشتراک‌گذاری یافته‌های پژوهشی و همکاری معلمان در پروژه‌ها، احساس مشترکی از هدف و جامعه ایجاد خواهد شد و شبکه‌های حمایتی شکل می‌گیرد که یادگیری مستمر را ترویج می‌کند.

این پژوهش دارای محدودیت‌های زیر بود: پژوهش حاضر به نمونه‌ای محدود از ۱۵ نفر از مدیران مدارس ابتدایی شهر شهریار پرداخته است. این محدودیت در انتخاب نمونه می‌تواند موجب کاهش توان تعمیم نتایج به سایر مدیران مدارس ابتدایی و مناطق مختلف گردد. روش پژوهش به کار رفته در این مطالعه، کیفی و مبتنی بر تحلیل محتوا بوده که هرچند در ارائه دیدگاه‌های عمیق مؤثر است، اما به دلیل ماهیت آن، ممکن است یافته‌ها تنها در چارچوب این پژوهش خاص اعتبار داشته باشند و قابلیت تعمیم به دیگر زمینه‌ها را نداشته باشند. تمرکز بر مدیران به عنوان گروه اصلی مورد بررسی، منجر به نادیده گرفتن دیدگاه‌ها و تجربیات دیگر ذینفعان، از جمله معلمان و دانش‌آموزان، می‌شود. این امر می‌تواند منجر به محدود شدن دامنه تحلیل و از دست رفتن جنبه‌های مهمی از موضوع پژوهش گردد. زمان‌بر بودن این پژوهش و انجام آن در یک دوره خاص (۱۴۰۲-۱۴۰۳) می‌تواند به ناپایداری نتایج منجر شود و همچنین تأثیرات موقتی را به چالش بکشد.

همچنین پیشنهادهای زیر برای تحقیقات آینده ارائه می‌شود: با توجه به موانع شناسایی شده در رهبری یادگیری محور، پیشنهاد می‌شود که ساختارهای اداری مدارس به‌منظور کاهش بروکراسی و ناکارآمدی ساده‌تر و انعطاف‌پذیرتر شوند تا مدیران و معلمان بتوانند وقت بیشتری را به یادگیری و پژوهش اختصاص دهند. ایجاد برنامه‌های انگیزشی برای معلمان، از جمله پاداش‌های پژوهشی و ارتقاء شغلی بر اساس دستاوردهای پژوهشی، به‌ویژه با توجه به تأثیر انگیزه درونی بر پژوهش، می‌تواند انگیزه آن‌ها را تقویت کند. همچنین، ترویج فرهنگی سازمانی که اهمیت پژوهش و یادگیری را مورد تأکید قرار دهد، از طریق کارگاه‌ها و گروه‌های مطالعاتی، می‌تواند به ارتقاء رهبری یادگیری محور کمک کند. بهبود زیرساخت‌های پژوهشی و فناوری، از جمله دسترسی به منابع آنلاین و تجهیزات به‌روز، می‌تواند انگیزش پژوهشی معلمان را افزایش دهد و کیفیت پژوهش‌ها را ارتقا بخشد. برگزاری دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های مهارت‌های رهبری یادگیری محور برای مدیران، امکان ایفای نقش مؤثرتر آنان در حمایت از یادگیری و پژوهش را فراهم می‌کند. تشویق به همکاری و تعامل مستمر بین مدیران و معلمان از طریق تشکیل تیم‌های کاری و پروژه‌های پژوهشی مشترک می‌تواند انگیزش و دستاوردهای پژوهشی را تقویت کند. همچنین، ایجاد سیستم‌های بازخورد برای حمایت از معلمان در هر مرحله از پژوهش، از جمله ارائه راهنمایی‌های تخصصی، می‌تواند کیفیت پژوهش‌ها را بهبود بخشد و انگیزش پژوهشی را افزایش دهد. با توجه به تأثیر مسائل اجتماعی و اقتصادی، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های حمایتی اقتصادی برای معلمان و دانش‌آموزان اجرا شود تا مشکلات این حوزه‌ها کاهش یابد و تمرکز بر یادگیری و پژوهش افزایش یابد. در نهایت، ارتقاء شرایط رفاهی معلمان از طریق بهبود حقوق و امکانات آموزشی می‌تواند شرایط بهتری برای انجام پژوهش‌ها فراهم کند. همچنین، برنامه‌های آموزشی باید به‌طور مستمر ارزیابی و بازنگری شوند تا جدیدترین دستاوردهای علمی در اختیار معلمان قرار گیرد و بهبود روش‌های تدریس و ارتقای مهارت‌های آموزشی تسریع گردد.

موازین اخلاقی: برای اجرای پژوهش، مجوز کتبی از آموزش و پرورش شهرستان شهریار اخذ شده است. همچنین، نمونه مورد بررسی در این پژوهش بر اساس مقررات اخلاقی استاندارد انتخاب شدند که در ادبیات علمی و متون آکادمیک ذکر شده است. به پاسخگویان اطمینان داده شده است که کلیه اطلاعات محرمانه است و صرفاً جنبه پژوهشی دارد و بلافاصله بعد از تحلیل داده ها مصاحبه‌ها معدوم خواهد شد و چنانچه مایل باشند بعد از انجام پژوهش، نتایج در اختیار آنان قرار خواهد گرفت.

سیاسگزاری: پژوهشگران مراتب قدردانی و تشکر خود را از کلیه مدیران مصاحبه شونده شهرستان شهریار، اعلام می‌دارند.

مشارکت نویسندگان: مقاله بر گرفته از رساله دکتری نویسنده اول مقاله از دانشگاه کردستان است. نویسنده اول پژوهش، دانشجوی دکتری است که کار اصلی پژوهش شامل جمع آوری داده ها و تدوین مقاله را برعهده داشته و نویسنده دوم (نویسنده مسول)، استاد راهنما و نویسنده سوم استاد مشاور می باشند که این دو نفر کار هدایت و راهنمایی را بر عهده داشتند.

تعارض منافع: منافع این پژوهش با منافع هیچ فرد و سازمانی در تعارض نیست، همچنین نویسندگان این مطالعه هیچ گونه تعارض منافی در انجام و نگارش آن ندارند و بدون حمایت مالی انجام شده است.

References

- Alazmi, A. A., & Hammad, W. (2023). Modeling the relationship between principal leadership and teacher professional learning in Kuwait: The mediating effects of Trust and Teacher Agency. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(5), 1141-1160.
- Babaei Farsani, M., Fathollahi Chaleshtari, S., & Moradi, M. (2022). Analyzing the relationship between knowledge-based leadership, knowledge management behavior, and innovation performance (Research sample: small and medium enterprises in Chaharmahal and Bakhtiari province). *Organizational Knowledge Management*, 5(16), 135-163. (In Persian)
- Bi, P., & Liu, H. (2022). Effects of value and interest intervention on EFL student teachers' research motivation in the Chinese context. *Frontiers in psychology*, 13, 1039473.
- Borko, H., Elliott, R., & Williams, C. (2021). Professional development for teachers: A review of research and practice. *Educational Research Review*, 26, 100000.
- Bryk, A. S., Sebring, P. B., Allensworth, E., Luppescu, S., & Easton, J. Q. (2020). *Organizing schools for improvement: Lessons from Chicago*. University of Chicago Press.
- Chen, C.-Y., Tsai, C.-C., & Chang, C.-C. (2021). The impact of school culture and leadership on teacher innovation: A case study in Taiwan. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(1), 69-86.
- Clarke, P., & Hollingsworth, H. (2020). Research motivation in educational contexts: A systematic review. *Teaching and Teacher Education*, 89, 103024.
- Dufour, R., & Fullan, M. (2013). *Cultures built to last: Systemic PLCs at work*. Solution Tree Press.
- Dweck, C. S. (2016). *Mindset: The new psychology of success*. Ballantine Books.
- Eccles, J. S., & Wigfield, A. (2020). *Motivation and achievement*. In *Handbook of child psychology* (pp. 1-43). Wiley.
- Farnsworth SJ, Hallam PR and Hilton SC. (2019). Principal learning-centered leadership and faculty trust in the principal. *NASSP Bulletin*, 103(3): 209–228.
- Fuhrmann, T. (2018). Motivation centered learning. In *2018 IEEE Frontiers in Education Conference (FIE)* (pp. 1-5). IEEE.

- Gan, Z., An, Z., & Liu, F. (2021). Teacher Feedback Practices, Student Feedback Motivation, and Feedback Behavior: How Are They Associated With Learning Outcomes?. *Frontiers in psychology*, 12, 697045.
- Haqshenas Ghazimahaleh, L. (2020). Investigating the impact of knowledge-based leadership and leadership competencies on employee loyalty (Case study: insurance policyholders of Iran Insurance Company in Gilan province). *New Research Approaches in Management and Accounting*, 44(5), 122-141. (In Persian)
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2018). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
- Harris, A., & Jones, M. (2021). *Leading school turnaround: How leaders can foster innovation and improvement*. Routledge.
- Husain, R., Botutihe, S. N., Djafri, N., & Umar, A. A. (2022). Work Motivation and Leadership of Learning Activity Center Head on Tutors' Performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 11(4), 324-334.
- Ismaili, E., Samari, M., & Hasani, M. (2019). Examining the impact of school organizational conditions, leadership perception, and teacher motivation on improving teaching activities with the mediation of teachers' professional development. *New Educational Approaches*, 14(2), 108-128. (In Persian)
- Ji, S., Qin, X., & Li, K. (2022). Chinese University English Teachers' Professional Learning through Academic Reading on Social Media—A Mixed-Methods Approach. *Behavioral Sciences*, 12(10), 390.
- Josephine, J., & Jones, L. (2022). Understanding the Impact of Generation Gap on Teaching and Learning in Medical Education: A Phenomenological Study. *Advances in medical education and practice*, 13, 1071–1079. <https://doi.org/10.2147/AMEP.S370304>
- Kaplan, A., Geller, K., & Kivetz, R. (2020). Teachers' motivation for research: A conceptual framework. *Educational Research Review*, 25, 100-114.
- Kulophas, D., & Hallinger, P. (2020). Leadership that matters: creating cultures of academic optimism that support teacher learning in Thailand. *Journal of educational administration*, 58(6), 605-627.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227.
- Li, Z., Xue, J., Li, R., Chen, H., & Wang, T. (2020). Environmentally Specific Transformational Leadership and Employee's Pro-Environmental Behavior: The Mediating Roles of Environmental Passion and Autonomous Motivation. *Frontiers in psychology*, 11, 1408.
- Maravé-Vivas, M., Salvador-Garcia, C., Gil-Gómez, J., Valverde-Esteve, T., & Martín-Moya, R. (2022). How Can Service-Learning Shape the Political Perspectives of Pre-Service Teachers? A Program in the Field of Physical Education. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 9175.
- Murphy, J., Elliott, S. N., Goldring, E., & Porter, A. C. (2006). Learning-centered leadership: A conceptual foundation. *Learning Sciences Institute, Vanderbilt University (NJ1)*.
- Norris, P., McMahon, K., & Smith, A. (2021). Social and economic issues affecting education. *Journal of Education Policy*, 36(3), 271-289.
- Özdemir, N., Gün, F., & Yirmibeş, A. (2023). Learning-centred leadership and student achievement: Understanding the mediating effect of the teacher professional community and parental involvement. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(6), 1301-1321.

- Parrello, S., Iorio, I., Carillo, F., & Moreno, C. (2019). Teaching in the Suburbs: Participatory Action Research Against Educational Wastage. *Frontiers in psychology*, 10, 2308.
- Penuel, W. R., Briggs, D. C., Davidson, K. L., Herlihy, C., & Sherer, D. (2017). Findings from a study of the implementation of research-based instructional practices in mathematics and science classrooms. *Educational Policy Analysis Archives*, 25(57), 1-30.
- Portin, B. S., Russell, F. A., Samuelson, C., & Knapp, M. S. (2013). Leading learning-focused teacher leadership in urban high schools. *Journal of School Leadership*, 23(2), 220-252.
- Ranjdoost, Sh, & Kazemi, M. (2024). Investigating the reflection of leadership and accountability constructs in the mirror of textbooks. *Applied Educational Leadership*, 5(3), 50-64. doi: 10.22098/ael.2022.11997.1204(In Persian)
- Sarwar, U., Tariq, R., & Yong, Q. Z. (2022). Principals' leadership styles and its impact on teachers' performance at college level. *Frontiers in psychology*, 13, 919693.
- Schmitt, L., Weber, A., Venitz, L., & Leuchter, M. (2023). Preschool teachers' pedagogical content knowledge predicts willingness to scaffold early science learning. *British Journal of Educational Psychology*, e12618.
- Shen, J., Ma, X., Mansberger, N., Wu, H., Palmer, L. A. B., Poppink, S., & Reeves, P. L. (2021). The relationship between growth in principal leadership and growth in school performance: The teacher perspective. *Studies in Educational Evaluation*, 70, 101023.
- Timperley, H. (2019). *Leading inquiry and action research*. In *The Wiley Handbook of Action Research in Education* (pp. 125-145). Wiley.
- Tondeur, J., Howard, S., Van Zanten, M., Gorissen, P., Van der Neut, I., Uerz, D., & Kral, M. (2023). The HeDiCom framework: Higher Education teachers' digital competencies for the future. *Educational technology research and development*, 71(1), 33-53.
- Vlasenko, K., Rovenska, O., Lovianova, I., Tarasenkova, N., & Achkan, V. (2022). A Learner-Centered Syllabus-Based Approach to engaging master students into research activity. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 2288, No. 1, p. 012019). IOP Publishing.
- Wallo, A., Kock, H., Reineholm, C., & Ellström, P. E. (2021). How do managers promote workplace learning? Learning-oriented leadership in daily work. *Journal of Workplace Learning*, 34(1), 58-73.
- Wang, M.-T., & Degol, J. L. (2019). The development of school engagement: A longitudinal study of the role of the teacher-student relationship. *Educational Psychology*, 39(1), 1-18.
- Yousefi, A., Zahed Babalan, A., & Yousefi, E. (2024). Investigating the relationship between educational leadership of principals and school culture (Case study: First-grade secondary schools in Ardabil Province). *Applied Educational Leadership*, 5(3), 65-79. doi: 10.22098/ael.2023.9297.1058(In Persian)
- Yousofi, A., Babolan, A., & Moeinikia, M. (2021). Examining the psychometric properties of the educational leadership ranking scale for managers. *Scientific-Research Journal of School Management*, 1(9), 7-337. (In Persian)
- Zhang, L., Li, Q., & Liu, W. (2022). A Study on the Effectiveness of College English Teaching Based on Content-Based Instruction Teaching Philosophy. *Frontiers in Psychology*, 13, 921654.

Zhang, L., Wu, T., Liu, L., Ren, P., & Lin, C. (2022). The relationship between Chinese preschool principal leadership styles and teacher leadership: Exploring the mediating effect of psychological capital. *Frontiers in psychology*, 13, 1006184. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1006184>

