

Representing the role of educational administrators in expanding teacher learning communities

Fatemeh Enayatizadeh ¹ , and Davood Ghorrooneh ^{2*} 

1. Phd Student In Educational Administration, Department Of Educational Administration And Human Resources Development, Faculty of Educational Sciences And Psychology, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. E-mail: enayatizadeh76@gmail.com
2. *Corresponding author*, Associate Professor, Department of Educational Administration And Human Resources Development, Faculty of Educational Sciences And Psychology, Ferdowsi University of Mashhad, Iran E-mail: d.ghoroneh@um.ac.ir

ABSTRACT

Article type:
Research Article

Received: 2025/01/10
Reviewed: 2025/06/14
Accepted: 2025/06/19
Published Online:
2025/06/23
Pages: 225-240

Keywords:
Professional learning communities,
Professional development,
Educational administrators,
Teachers

Background and Objectives: Considering that professional learning communities provide a framework and process for teachers' continuous learning and professional development, and given the significant role of school administrators in forming these communities, this study aims to represent the roles of educational administrators in developing teachers' professional learning communities. **Methods:** This study employed a qualitative approach with a descriptive-analytical method. Participants included educational administrators and elementary school teachers in Mashhad who had participated in professional learning communities and were willing to share their experiences related to the phenomenon under study. They were selected using purposive and criterion-based sampling. Data were collected through semi-structured interviews with 14 teachers and 8 educational administrators. Data analysis was conducted using content analysis with a three-stage coding process. **Findings:** The findings indicate that the roles of educational administrators in developing teachers' professional learning communities comprise three main categories: individual roles (pursuing their own professional development, influencing teachers, demonstrating responsibility and commitment, maintaining a positive perspective toward professional learning communities), interpersonal roles (effective communication and conflict management, networking, cooperation and collaboration), and executive roles (planning and organizing activities, fostering a culture of thinking and research, motivating teachers, and evaluating and developing teachers' professional skills). **Conclusion:** Analysis of the relationships between categories revealed that these roles function dynamically and interactively, with individual roles forming the foundation for interpersonal and executive roles. Based on the findings, a conceptual framework was developed to illustrate the interaction between different dimensions of administrators' roles, which proves useful for understanding managerial functions within learning communities.

Cite this Article: Enayatizadeh, F. & Ghorrooneh, D. (2025). Representing the role of educational administrators in expanding teacher learning communities. *The Journal of Theory and Practice in Teachers Education*, 11(19), 225-240. <https://doi.org/10.48310/itt.2025.18735.1088>



© the authors
Publisher: Farhangian University



بازنمایی نقش مدیران آموزشی در گسترش اجتماعات یادگیری معلمان

فاطمه عنایتی زاده^۱، و داود قرونه^{۲*}

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران. رایانامه:

enayatizadeh76@gmail.com

۲. نویسنده مسئول، دانشیار گروه مدیریت آموزشی و توسعه منابع انسانی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران.

رایانامه: d.ghoroneh@um.ac.ir

چکیده

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۲۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۳/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۲۸

تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۴/۰۴/۰۱

شماره صفحات: ۲۴۰-۲۲۵

پیشینه و اهداف: با توجه به اینکه اجتماعات یادگیری حرفه‌ای، چارچوب و فرآیندی را برای یادگیری مداوم و رشد حرفه‌ای معلمان فراهم می‌آورد و از سویی نقش مهم مدیران مدارس در شکل‌گیری اجتماعات یادگیری حرفه‌ای معلمان بر کسی پوشیده نیست لذا هدف پژوهش حاضر بازنمایی نقش مدیران آموزشی در گسترش اجتماعات یادگیری حرفه‌ای معلمان است. **روش‌ها:** رویکرد این مطالعه کیفی و روش توصیفی-تحلیلی بوده است. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش مدیران آموزشی و همچنین معلمان مدارس ابتدایی شهر مشهد بودند که در اجتماعات یادگیری حرفه‌ای شرکت کرده‌اند و تمایل به بیان تجربیات خود در ارتباط با پدیده مورد مطالعه را داشتند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و با روش ملاک‌محور انتخاب شدند. داده‌ها به وسیله مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۴ معلم و ۸ مدیر آموزشی گردآوری شد. تحلیل داده‌ها بر اساس تحلیل محتوا و طی سه مرحله کدگذاری انجام شد. **یافته‌ها:** یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که نقش‌های مدیر آموزشی در گسترش اجتماعات یادگیری حرفه‌ای معلمان شامل ۳ مقوله کلی نقش‌های فردی (تلاش در جهت توسعه حرفه‌ای خویش، اثرگذاری در معلمان، مسئولیت‌پذیری و دغدغه‌مندی، برخورداری از دیدگاه مثبت نسبت به اجتماعات یادگیری حرفه‌ای)، نقش‌های میان‌فردی (ارتباط موثر و مدیریت تعارض، شبکه‌سازی، همکاری و مشارکت) و نقش‌های اجرایی (برنامه‌ریزی و سازماندهی فعالیت‌ها، گسترش فرهنگ تفکر و پژوهش، ایجاد انگیزه در معلمان، ارزیابی و توسعه حرفه‌ای معلمان) می‌شود. **نتیجه‌گیری:** تحلیل روابط میان مقوله‌ها نشان داد این نقش‌ها به‌صورت پویا و تعاملی عمل کرده و نقش‌های فردی، زیربنای نقش‌های میان‌فردی و اجرایی هستند. بر اساس یافته‌ها، چارچوب مفهومی برای نشان دادن تعامل میان ابعاد مختلف نقش مدیران ارائه شد که برای درک نقش‌های مدیران در اجتماعات یادگیری مفید است.

واژه‌های کلیدی:

اجتماعات یادگیری حرفه‌ای

توسعه حرفه‌ای

مدیران آموزشی

معلمان

استناد به این مقاله: عنایتی زاده، فاطمه، و قرونه، داوود. (۱۴۰۴). واکاوی مبانی فلسفی تربیت‌معلم در تراز جمهوری اسلامی ایران

در منظومه فکری امامین انقلاب. *نظریه و عمل در تربیت معلمان*، ۱۱ (۱۹)، ۲۴۰-۲۲۵.

<https://doi.org/10.48310/itt.2025.18735.1088>



© نویسندگان

ناشر: دانشگاه فرهنگیان



مقدمه

در عصر حاضر، توسعه منابع انسانی از کلیدی ترین ابزار های بهسازی سازمانی قلمداد می شود و از آنجایی که دستاوردهای فراوانی در پی دارد، سازمان ها در تلاش اند تا گام های محکمی در این مسیر بردارند. از این رو، در میان سازمان های متعدد، سازمان آموزش و پرورش به عنوان اساسی ترین بخش نظام آموزشی ضروریست توسعه منابع انسانی خویش را در مرکز توجه قرار دهد (احمدی اقدم و همکاران، ۱۴۰۰). نقش مهم آموزش و پرورش غیر قابل انکار است، همان دارایی که بستر ساز ورود انسان از جهل و نادانی به دنیای دانش و آگاهی می باشد. به همین دلیل ارزش آن قابل قیاس با چیز دیگری نیست. در فرآیند آموزش و پرورش، معلمان از موثر ترین عوامل محیط های آموزشی و مهمترین بازوی اجرایی در جهت تحقق اهداف آموزشی به شمار می آیند (رفاعی و همکاران، ۱۳۹۹). آنها رسالت تعلیم و تربیت نسل آینده را به دوش می کشند و تمام فعالیت ها و اقداماتشان در راستای بهبود یادگیری دانش آموزان و موفقیت آنها معطوف می باشد. بنابراین، ضروری به نظر می رسد تا به منظور توسعه حرفه ای معلمان تلاش هایی صورت پذیرد و به نیازها و خواسته های معلمان به طور ویژه پاسخ داده شود تا از این طریق، در این دنیای متلاطم امکان دستیابی به چشم انداز پیش رو فراهم گردد (لیانگ^۱ و همکاران، ۲۰۲۲).

یکی از عوامل مهم در توسعه حرفه ای معلمان ایجاد اجتماعات یادگیری حرفه ای (PLC)^۲ در مدارس می باشد. یک اجتماع یادگیری حرفه ای گروهی از افراد است که با انگیزه یک دیدگاه یادگیری مشترک، از یکدیگر حمایت می کنند و با یکدیگر همکاری می کنند، راه هایی را در داخل و خارج از اجتماع خود پیدا می کنند تا در مورد عملکرد خود تحقیق کنند و با هم رویکردهای جدید و بهتری را بیاموزند که یادگیری همه دانش آموزان را تقویت کند (استول^۳ و همکاران، ۲۰۰۶). به عبارتی دیگر، اجتماعات یادگیری حرفه ای شامل گروه های سازمان یافته از معلمان و مربیان هستند که به طور نظام مند گرد هم می آیند. این تیم ها با یادگیری و آموزش جمعی نیازهای واقعی دانش آموزان را مورد بحث و بررسی قرار می دهند و بر بهبود مستمر فرایندهای آموزشی اصرار می ورزند (تو^۴ و همکاران، ۲۰۲۳). سنگه (۱۹۹۶) معتقد است که مفهوم اجتماع یادگیری حرفه ای در نظریه سازمانی و ادبیات روابط انسانی ریشه دوانده است و ظهور آن در تحقیقات آموزشی به اوایل دهه ۱۹۶۰ بر می گردد، هنگامی که پژوهشگران این اصطلاح را در جهت کاهش انزوای معلمان پیشنهاد کردند (والتون^۵ و همکاران، ۲۰۲۲). معلمان به جای فعالیت انفرادی، از شیوه هایی بهره می برند که می تواند برای تمام دانش آموزان موثر واقع شود. اجتماعات یادگیری حرفه ای بیشترین تمرکز خود را به راهبردهای آموزشی اعمال شده معطوف می سازند تا اطمینان حاصل کنند که برای تمامی یادگیرندگان قابل دسترس و اثربخش هستند. معلمان در جهت توسعه مهارت ها و ارتقا کیفیت تدریس خویش، به طور مداوم از همکاران و افراد متخصص و با تجربه دیگر به عنوان یک منبع یادگیری بهره می برند و این امر زمینه شکل گیری و گسترش اجتماعات یادگیری حرفه ای بین معلمان فراتر از مرزهای مدرسه را مهیا می سازد (امیدوار کیقباد، ۱۴۰۰). اجتماع یادگیری حرفه ای بر سه مولفه اصلی رهبری حمایتی، چشم انداز و ارزش های مشترک ساختارها تمرکز دارد (هو^۶ و همکاران، ۲۰۱۹). همچنین هورد نیز پنج بعد یادگیری مشارکتی و کاربرد آن، رهبری حمایتی و مشارکتی، ارزش ها و چشم انداز مشترک، فراهم سازی موقعیت های حمایتی از منظر ساختار و روابط انسانی، دانش و تجربه فردی به اشتراک گذاشته شده را برای اجتماع یادگیری حرفه ای در نظر گرفته است (کناوپ^۷ و همکاران، ۲۰۲۲). در اجتماعات یادگیری حرفه ای اثربخش، معلمان با مشارکت و همکاری یکدیگر به کشف و خلق دانش حرفه ای جدید دست می یابند. این اجتماعات توجه خود را صرفاً به یادگیری هر معلم به تنهایی

1. Liang
2. professional learning community
3. Stoll
4. To
5. Walton
6. Ho
7. Kanawapee

محدود نساخته اند بلکه یادگیری حرفه‌ای درون بافتی از تیم‌های یکپارچه که بر دانش گروهی تکیه دارند، مورد تأکید قرار داده‌اند. بنابراین؛ اجتماعات یادگیری حرفه‌ای می‌توانند دستاوردهای ارزشمندی برای معلمان به همراه داشته باشند که نوید بخش افزایش سرمایه انسانی، حرفه‌ای و اجتماعی، کاهش انزوا در میان معلمان، افزایش تعهد به مأموریت و اهداف مدرسه و مسئولیت‌های مشترک می‌باشد (رفاعی و همکاران، ۱۳۹۹).

در طی سه دهه اخیر، در بسیاری از کشورها جنبش اصلاحات آموزشی در محیط مدارس نقش مدیران را برجسته نموده‌اند و اکثر محققان نیز، مدیران را عاملی کلیدی و اساسی در تعیین و ایجاد تغییر و تحول در مدارس برشمرده‌اند. پژوهش‌های اثربخشی مدرسه که مثلاً توسط هالینگر^۱ و هیک^۲ (۱۹۹۶) یا هپ^۳ و بردسن^۴ (۱۹۹۵) انجام شده است، به طور کلی نشان می‌دهند که توانمندی‌های مدیران یکی از عوامل اصلی در اثربخشی مدارس است. ضرورت نقش مدیر در اثربخشی عملکرد معلمان به میزانی می‌باشد که عده ای این موضوع را به عنوان رسالت مهم و بنیادی مدیر به شمار آورده‌اند. بعضی از محققان بر این باورند که مدیران علاوه بر آنکه عهده‌دار شرایط کاری در مدرسه‌اند، در برابر نیروی انسانی که در آن شرایط فعالیت می‌کنند نیز مسئول هستند (یوسفی و همکاران، ۱۴۰۰).

یافته‌های پژوهش ژانگ^۵ و همکاران (۲۰۲۲) تحت عنوان رابطه بین رهبری تحولی، اجتماعات یادگیری حرفه‌ای و رضایت شغلی معلمان در چین: مدیران چه فکر می‌کنند؟ حکایت از این دارد که رهبری تحولی با هر پنج مولفه اجتماعات یادگیری حرفه‌ای (هدف مشترک، فعالیت مشترک، تمرکز جمعی بر یادگیری دانش‌آموزان، گفت‌وگوی انعکاسی، دانش و تجربه فردی به اشتراک گذاشته شده) رابطه معناداری دارد و این پنج مولفه به طور قابل توجهی رضایت شغلی معلمان را پیش‌بینی می‌کند.

نتایج جاصل از پژوهش امیدوار کیقباد (۱۴۰۰) نیز نشان می‌دهد که رابطه مثبت و معناداری بین رهبری آموزشی با یادگیری حرفه‌ای و اجتماعات یادگیری قابل ملاحظه می‌باشد. علاوه بر این، یافته‌های این مطالعه روایتگر آن است که رهبری آموزشی نقش واسطه را در رابطه بین خودکارآمدی مدیران و اجتماعات یادگیری حرفه‌ای و همچنین رابطه بین خودکارآمدی و یادگیری حرفه‌ای ایفا می‌کند.

لایتن^۶ و بازو^۷ (۲۰۱۹) در مطالعه خود تحت عنوان رهبری تحولی، اجتماع یادگیری حرفه‌ای، یادگیری معلمان و روش‌های تدریس یادگیرنده‌محور به این دست یافته‌اند که رهبری تحولی بر شیوه‌های آموزش، نقش قابل توجه اما غیر مستقیمی دارد که از طریق اجتماع یادگیری حرفه‌ای و یادگیری معلم اعمال می‌گردد. به طور کلی می‌توان گفت اجتماعات یادگیری حرفه‌ای بر روش‌های آموزش اثرات چشمگیری دارند. در تحقیق صابری (۱۴۰۰) نیز اجتماع یادگیری حرفه‌ای به مثابه متغیر واسطه در رابطه بین رهبری تحولی و یادگیری حرفه‌ای معنادار است.

یین^۸ و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی که با عنوان سنجش اجتماعات یادگیری حرفه‌ای: آزمایش رابطه بین اعتماد اساتید و یادگیری حرفه‌ای در هنگ کنگ انجام گرفته‌است به این یافته رسیدند که اگر چه اعتماد به همکاران اثر مثبتی بر یادگیری حرفه‌ای معلمان دارد اما رابطه مستقیم بین اعتماد مدیر مدرسه و اعتماد والدین معنادار نیست. علاوه بر این؛ نقش میانجی اجتماعات یادگیری حرفه‌ای در رابطه میان اعتماد به همکاران در معلمان و یادگیری آنها قابل توجه است. همچنین هو و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی به شناسایی مسائل و مشکلاتی پرداختند که رهبری اجتماع یادگیری با آن دست و پنجه نرم می‌کند. یکی از آنها به میزان تمرکززدایی و دیگری نیز به اندازه مدرسه اشاره دارد.

نتایج حاصل از پژوهش احمدی‌ا قدم (۱۴۰۰) حاکی از آن است که از یک سو بین اجتماعات یادگیری حرفه‌ای و

1. Hallinger
2. Heck
3. Hipp
4. Bredeson
5. Zhang
6. Luytena
7. Bazo
8. Yin

یادگیری حرفه‌ای و از سوی دیگر بین اجتماعات یادگیری حرفه‌ای و توسعه حرفه‌ای معلمان نیز رابطه مثبت و معناداری دیده می‌شود به گونه‌ای که افزایش سطح اجتماعات یادگیری حرفه‌ای، توسعه حرفه‌ای معلمان را به همراه دارد (شفیق و همکاران، ۱۳۹۸).

گندمی حسنارودی و سجادی (۱۳۹۵) طی مطالعه خویش چرخش دیجیتال و دلالت‌های آن برای توسعه حرفه‌ای معلمان، تشکیل اجتماعات یادگیری حرفه‌ای بین معلمان را مورد بررسی قرار دادند و نتایج گویای آن است که اجتماعات یادگیری حرفه‌ای به مثابه راهی است که به توسعه حرفه‌ای معلمان منتهی می‌شود و حرکت در این مسیر نتایج ارزشمندی را برای معلمان در پی دارد.

نتایج حاصل از پژوهش رفائی و همکاران (۱۳۹۹) تحت عنوان خودکارآمدی معلمان و رابطه آن با اجتماع یادگیری حرفه‌ای در محیط‌های یادگیری مجازی: نقش میانجی توسعه حرفه‌ای در شهر سنندج حکایت از آن دارد که اجتماع یادگیری حرفه‌ای با توسعه حرفه‌ای و خودکارآمدی معلمان رابطه مثبت و معناداری قابل ملاحظه است. علاوه بر این میر احمدی و همکاران (۱۳۹۸) به این نتیجه دست یافته‌اند که اجتماعات یادگیری حرفه‌ای بر احساس خودکارآمدی معلمان در تمامی مولفه‌های آن اثربخش می‌باشد. همچنین، مولفه‌های اجتماعات یادگیری حرفه‌ای بیشترین نقش را در خودکارآمدی معلمان به جای گذاشته‌اند.

همچنین زمانی و همکاران (۱۴۰۲) با مرور نظام‌مند ۳۶ مطالعه مرتبط با اجتماعات یادگیری حرفه‌ای و همچنین انجام مصاحبه به شناسایی راهبردها و باورهای مدیران مدارس برای تشکیل و توسعه اجتماعات یادگیری حرفه‌ای معلمان پرداخته‌اند که برنامه محوری، پشتیبانی و حمایتگری، انسجام‌بخشی، مشارکت‌جویی، ایجاد شبکه‌های توانمندساز، یادگیری محوری، پایش مستمر مؤلفه‌های مربوط به راهبردهای مدیران مدارس و باور به رویکرد جامع بلندمدت، بومی و نتیجه محور در مدیریت پایبندی به راهبری مردم سالارانه و رهبری مشارکت محور، باور به یادگیری تأملی جمعی و در حین عمل، باور به پویندگی و تعهد به بهبود مستمر، ضروری دانستن تعهد، خلاقیت، تخصص و تجربه به عنوان پیش نیازهای مدیریتی مولفه‌های باورهای مدیران مدارس هستند.

مرور نتایج مطالعات حاکی از آن است که در زمینه آمادگی مدارس برای تبدیل موفقیت‌آمیز به اجتماع یادگیری حرفه‌ای تحت تأثیر دو گروه از ویژگی‌های داخلی قرار می‌گیرد: الف) خصوصیات سازمانی همچون فرهنگ، رهبری و توسعه ظرفیت و ب) ویژگی‌های عملیاتی نظیر توسعه حرفه‌ای، جمع‌آوری اطلاعات و اعتماد به روش‌های سیستماتیک که این موارد نقش قابل توجهی در پیاده‌سازی موفق اجتماعات یادگیری حرفه‌ای دارند (ویلیامز^۱ و همکاران، ۲۰۰۸).

با توجه به مطالب ارائه شده، می‌توان بیان کرد که در عصر حاضر که محیط‌ها دچار تحولات بنیادین و پیشرفت‌های فراوانی هستند، موفقیت سازمان‌های آموزشی به عنوان ستون‌های اصلی جامعه، مستلزم توجه به معلمان و فراهم آوردن زمینه‌های مناسب برای توسعه حرفه‌ای آنان است. در عصر حاضر، معلمان با توجه به گستره وسیع دانش و اطلاعات، با چالش‌های بزرگی به ویژه ناتوانی در تسلط بر تمامی دانش‌های نوین به صورت انفرادی و به‌کارگیری آنها در فرایند تدریس رو به رو هستند. این عدم تطابق با دانش روز، مشکلات متعددی را در فضاهای آموزشی برای معلمان ایجاد کرده‌است و سبب گشته که آنها دچار فشارهای روحی و روانی شوند و نتوانند خود را با نیازها و شرایط دنیای مدرن هماهنگ کنند که در این میان نمی‌توان نقش مدیران آموزشی را به عنوان مهم‌ترین عنصر اثرگذار در دستیابی معلمان به یادگیری حرفه‌ای نادیده انگاشت. بنابراین می‌توان بیان داشت که امروزه در راستای توسعه حرفه‌ای معلمان تمرکز بر نقش مدیران آموزشی در گسترش اجتماعات یادگیری حرفه‌ای معلمان امری ضروری و حیاتی به شمار می‌رود. از سوی دیگر، مرور مطالعات انجام شده نیز حکایت از آن دارد که با وجود ارزش این دستاوردها، تاکنون چارچوب مفهومی جامعی برای تبیین نقش‌های مدیران مدارس در گسترش اجتماعات یادگیری معلمان ارائه نشده است و ارائه تصویری یکپارچه از تحلیل تعامل میان نقش‌های مختلف مدیران مغفول مانده است. حال، پژوهش حاضر با تمرکز بر تحلیل محتوای کیفی

تجربه مدیران و معلمان در مدارس ابتدایی، تلاش می‌کند تا این خلأ را پر کرده و ضمن شناسایی نمایی کامل از نقش‌های مدیران مدارس در گسترش اجتماعات یادگیری معلمان، مدل مفهومی جامعی از تعامل این نقش‌ها ارائه دهد. بنابراین سوال اصلی پژوهش آن است که مدیران آموزشی چه نقش‌ها و کارکردهایی در گسترش اجتماعات یادگیری حرفه‌ای معلمان دارند؟

روش پژوهش

این پژوهش یک مطالعه کیفی توصیفی-تحلیلی مبتنی بر تحلیل محتوا است که با هدف بازنمایی نقش‌ها و کارکردهای مدیران مدارس در گسترش و استمرار اجتماعات یادگیری معلمان انجام شد. در این پژوهش مشارکت‌کنندگان شامل مدیران آموزشی و همچنین معلمان ابتدایی شهر مشهد بودند که در اجتماعات یادگیری حرفه‌ای شرکت کرده‌اند و تمایل به بیان تجربیات خود در ارتباط با پدیده مورد مطالعه را داشتند که با بهره‌گیری از نمونه‌گیری هدفمند و با استفاده از روش ملاک محور گزینش صورت پذیرفت. فرایند نمونه‌گیری و گردآوری داده‌ها تا زمانی ادامه یافت که تمامی موارد به اشباع رسیدند. به‌طوری که مجموع مشارکت‌کنندگان در پژوهش ۱۴ معلم و ۸ مدیر آموزشی بودند. در پژوهش حاضر داده‌ها به دلیل انعطاف‌پذیری با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته جمع‌آوری شد. در ابتدای مصاحبه، به منظور شکل‌گیری زمینه‌ای مناسب برای ادامه گفتگو، سؤالاتی در حیطه تجربیات شرکت‌کنندگان مرتبط با نقش مدیران در توسعه اجتماعات یادگیری حرفه‌ای معلمان مطرح شد. پس از آن، به بررسی جزئیات تجارب افراد در ارتباط با موضوع پژوهش پرداخته شد.

تحلیل داده‌ها بر اساس روش تحلیل محتوا در سه مرحله انجام شد. در ابتدا مفاهیم و مقوله‌های اولیه از متن مصاحبه‌ها استخراج شد. سپس مقوله‌ها سازماندهی شده و روابط و الگوهای میان آن‌ها شناسایی شد. در نهایت، مقوله‌ها در سه حوزه اصلی فردی، میان‌فردی و اجرایی تلفیق شد و بر اساس آن، چارچوب مفهومی تعامل نقش‌ها طراحی گردید. برای تضمین پایایی و اعتبار علمی پژوهش، بازخوانی داده‌ها توسط مشارکت‌کنندگان^۱ برای اطمینان از صحت بازنمایی دیدگاه‌ها، بررسی همکارانه^۲ توسط دو پژوهشگر مستقل برای مقایسه نتایج و ثبت دقیق مراحل تحلیل برای شفافیت و قابلیت تکرار فرایند انجام شد. این اقدامات موجب افزایش اعتبار و اعتمادپذیری نتایج می‌گردد.

یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها نشان داد که نقش‌ها و کارکردهای مدیران مدارس در گسترش و استمرار اجتماعات یادگیری معلمان در سه حوزه اصلی فردی، میان‌فردی و اجرایی قرار دارند که در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۱. نقش مدیران آموزشی در گسترش اجتماعات یادگیری حرفه‌ای معلمان

مقوله	زیر مقوله	نمونه‌هایی از مفاهیم بیان شده توسط مصاحبه‌شوندگان
نقش‌های فردی	تلاش در جهت توسعه حرفه‌ای	توانمندسازی شخصی از طریق پذیرش تجارب مفید و ارزشمند، یادگیری مستمر، توسعه خود در ابعاد اخلاقی و حرفه‌ای، آگاهی و دید عمیق نسبت به حرفه خویش، رشد و بهبود مهارت‌های حرفه‌ای خویش، استفاده از تجارب دیگران جهت رفع نواقص خود، پی بردن به نقاط ضعف و قوت خود و رفع آنها، غنی‌سازی شغلی، کسب تجارب کاربردی و مفید، تمایل به یادگیری مداوم در مورد آخرین یافته‌های آموزشی، حضور فعال در دوره‌های کارآموزی، شرکت در سمینارهای مدیریت آموزشی، مطالعه در حوزه مدیریت، هم‌اندیشی با مدیران سایر مدارس
	خویش	
اثر گذاری در معلمان	تلاش در جهت توسعه حرفه‌ای	دارای نقش کارزماتیک، توانایی ترغیب معلمان برای رسیدن به اهداف مدرسه، تاثیرگذاری بر گروه، مقبولیت و محبوبیت مدیر، الگو بودن برای معلمان، داشتن شور و اشتیاق برای رسیدن به اهداف، توجه به معلمان به عنوان سرمایه انسانی، همفکری با معلمان، داشتن نفوذ کلام، آگاهی دادن به
	خویش	

مقوله	زیر مقوله	نمونه‌هایی از مفاهیم بیان شده توسط مصاحبه‌شوندگان
مستولیت‌پذیری و دغدغه‌مندی		معلم از منافع اجتماعات یادگیری، قاطع و صریح باشد، نفوذ در نگرش معلمان
		تقویت احساس تعهد سازمانی، شناسایی مشکلات مشترک معلمان، رسیدگی به نیازهای خاص دانش آموزان و معلمان، دارای وجدان کاری، تضمین اجرای ارزش‌های مدرسه، توجه به رشد حرفه‌ای معلمان، پاسخگو بودن مدیر نسبت به تصمیم‌گیری‌ها، تلاش در جهت رضایت شغلی معلمان، داشتن نگاه همه جانبه به اهداف مدرسه، پاسخگویی و اقناع معلمان
برخورداری از دیدگاه مثبت نسبت به اجتماعات یادگیری حرفه‌ای		هویت بخشی به اجتماعات یادگیری، تبیین فلسفه اجتماعات یادگیری برای معلمان، احساس نیاز مستمر به تشکیل اجتماعات یادگیری، باور به اثر بخش بودن اجتماعات یادگیری، باور مدیر نسبت به یادگیری گروهی، داشتن نگاه مثبت به یادگیری و تغییر
		داشتن ارتباطات قوی، برقراری ارتباط مؤثر، برخورد مناسب با معلمان، توسعه ارتباط و تعامل سازنده، پرهیز از تعارض مخرب میان معلمان، توسعه روابط کاری سودمند، مهارت مدیریت تعارض، تقویت ایجاد تعارض سازنده در محیط مدرسه، محرم اسرار معلمان بودن، ایجاد جو و محیط شاد و صمیمانه، توجه و احترام به عقاید معلمان، داشتن ارتباط صمیمانه و دلسوزانه، حل تعارضات بین معلمان
نقش‌های میان‌فردی	شبکه‌سازی	تقویت کار گروهی در جهت رسیدن به راهکار، تحریک هدف جمعی، ایجاد فضای تعامل سازنده، فراهم سازی زمینه تعامل بین معلمان مدارس مختلف، ایجاد بستر به منظور تبادل اخبار و اطلاعات به‌روز و سریع، تشکیل گروه‌های تبادل تجربه معلمان، ایجاد کارگروه‌های مشترک علمی بین مدارس، اعتمادسازی، خلق فضای یادگیری جمعی، ایجاد فرصت اردوها و فعالیت‌های برون مدرسه برای معلمان، ایجاد ارتباط مؤثر بین معلمان با مشکلات مشابه، توانمندی در ایجاد فضای گفتگو، توانایی شرکت دادن معلمان در جلسات،
		مدیریت مشارکت جو، جلب مشارکت بیشینه معلمان، انتخاب اعضای تیم متناسب با قابلیت‌های فردی ایشان، تشویق به همکاری معلمان، استقرار فرهنگ مشارکتی، برگزاری هدفمند جلسات شورای مدرسه، برگزاری جلساتی برای ارتباط بهینه معلمان با والدین، بهره‌مندی از مشاوران متخصص جهت ارائه راهنمایی به معلمان، به‌کارگیری از ظرفیت آموزش‌های غیرحضور و مجازی در اجتماعات یادگیری، بسط‌سازی زمینه همکاری و ادامه تحصیل با در نظر گرفتن سطح رتبه‌بندی معلمان، تسهیل در ماموریت تحصیلی معلمان
برنامه‌ریزی و سازماندهی فعالیت‌ها		ترسیم یک هدف مشترک، تعیین اولویت‌بندی و زمان‌بندی فعالیت‌ها و اقدامات برای تحقق اهداف، شفاف‌سازی نقش معلمان در اجتماعات یادگیری، ایجاد هماهنگی در درون مدرسه، تهیه ابزارها و منابع آموزشی مورد نیاز برای بهبود فرآیند تدریس، تدوین چارچوب حضور در اجتماعات یادگیری، سازماندهی به مباحث و موضوعات، سازماندهی زمان جلسات، مدیریت برنامه آموزشی، غنی‌سازی فضای مدرسه با مشارکت دستگاه‌های مختلف، ایجاد فرصت مناسب برای برگزاری اجتماعات یادگیری
		تقویت مهارت پرسشگری معلمان، استفاده از ایده‌های بکر معلمان، ارتقا جو مثبت یادگیری مدرسه، بکارگیری تجارب تطبیقی بین‌المللی، ایجاد مراکز یادگیری، حمایت‌های مادی و معنوی از طرح‌های موفق، مستندسازی و انتشار یافته‌های پژوهشی، ایجاد بانک اطلاعاتی فعال و کارآمد، مستندسازی تجربیات، بهره‌گیری از تجارب معلمان با تجربه، حضور متخصصان در مدارس، اشتراک اطلاعات در زمینه اجتماعات یادگیری حرفه‌ای به معلمان، استفاده بهینه از دانش و تجربه نخبگان و معلمان پیشکسوت آموزش و پرورش، تخصیص بودجه لازم جهت فعالیت‌های پژوهشی معلمان، توسعه و غنی سازی بخش‌های اطلاعات در سطح مدرسه از قبیل کتابخانه، آزمایشگاه و ...، انجام پژوهش‌های مختلف در مورد مدیریت آموزشی، استفاده و به‌کارگیری مطالعات معلمان در سطح مدرسه
نقش‌های اجرایی	گسترش فرهنگ تفکر و پژوهش	داشتن توانایی کافی در برانگیختن افراد دلسرد شده، مهارت در ایجاد انگیزه در معلمان، پاداش اقتضایی مدیر از عملکرد مثبت معلمان، قدردانی از معلمان، ایجاد احساس لیاقت و توانمندی در

مقوله	زیر مقوله	نمونه‌هایی از مفاهیم بیان شده توسط مصاحبه‌شوندگان
		معلمان، تجلیل از دستاوردهای فردی و جمعی، تدارک اردوهای تفریحی و زیارتی برای معلمان، در نظر گرفتن امتیاز لازم برای مشارکت معلمان در جلسات، نشان دادن علاقه به یادگیری و تجارب معلمان، دادن آزادی عمل به معلمان، حمایت از معلمان تازه‌کار، تشویق معلمان کم‌تجربه به شرکت در جشنواره تدریس، ارائه توجه شخصی به هر معلم، تقویت انگیزه معلمان برای یادگیری مداوم، برگزاری جشنواره‌های الگوی تدریس برتر، معرفی معلمان برتر به مسئولان ذی ربط در استان و شهرستان جهت تشویق، حمایت از برنامه و فعالیت‌های آموزشی معلمان
ارزیابی و توسعه حرفه‌ای معلمان		شناسایی نیازهای حرفه‌ای معلمان، نظارت و ارزشیابی آموزشی، ایجاد بستر رشد و توانمندسازی معلمان، توسعه نقاط قوت معلمان و اصلاح نقاط ضعف آنها، فراهم‌سازی پرورش استعدادها، ارزشیابی سالانه از میزان مشارکت معلمان در جلسات، انتقاد سازنده از عملکرد معلمان، استقبال از بیان مشکلات آموزشی و ارائه راه‌حل برای آن، نظارت بر یادگیری و پیشرفت معلمان، تعیین معیار و ملاک به منظور ارزیابی معلمان، ارائه بازخورد به حضور و فعالیت‌های معلمان

همانگونه که در جدول ۱ قابل مشاهده است یافته‌های به دست آمده در این پژوهش گویای نقش‌های مدیران آموزشی در گسترش اجتماعات یادگیری حرفه‌ای معلمان می‌باشد که هر یک از این حوزه‌ها مجموعه‌ای از مؤلفه‌های به هم پیوسته را در برمی‌گیرند. این سه حوزه نه تنها به صورت مجزا قابل بررسی هستند، بلکه تعاملات پیچیده‌ای میان آن‌ها وجود دارد که در ادامه تشریح می‌شود.

الف) نقش‌های فردی

تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که به منظور گسترش اجتماعات یادگیری حرفه‌ای معلمان ضروریست که مدیر آموزشی هرچه بیشتر در ایفا نقش‌های فردی خود سعی و تلاش کند. نقش‌های فردی در بردارنده تلاش در جهت توسعه حرفه‌ای خویش، اثرگذاری در معلمان، مسئولیت‌پذیری و دغدغه‌مندی، برخورداری از دیدگاه مثبت نسبت به اجتماعات یادگیری حرفه‌ای می‌باشد. به زعم مشارکت‌کنندگان علاقه و تلاش مدیر در جهت توسعه حرفه‌ای خود بستری را فراهم می‌سازد تا یادگیری خودراهبر بین معلمان و دانش آموزان ترویج داده شود و گام‌هایی نیز در راستای مجهز شدن به شایستگی‌های یک مدیر یا معلم موفق برداشته شود. به عنوان مثال مصاحبه‌شونده شماره ۵، یکی از معلمان اظهار داشت: "مدیر مدرسه در درجه اول باید در کسب دانش به‌روز و تجارب مفید الگو معلم باشد تا به مهارت و دانش مورد نیاز مدیریت دست یابد و در شغل خود حرفه‌ای عمل کند". مصاحبه‌شونده شماره ۱۰، نیز تاکید کرد: "مدیران مدارس مختلف تجربه‌های موفق و ناموفقی از دوره مدیریت خود دارند که مدیر می‌تواند با کمک تجربه آنها نقاط قوت خود را تقویت و نقاط ضعف را بر طرف سازد".

از دیگر مؤلفه‌های حاصل از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، اثرگذاری در معلمان است. به زعم مصاحبه‌شوندگان مدیر مدرسه می‌تواند با احترام، توجه، گوش دادن به صحبت معلمان و... به قلب آنها نفوذ داشته باشد و توانایی ترغیب معلمان برای دستیابی به اهداف متعالی تعلیم و تربیت را کسب کند. مصاحبه‌شونده شماره ۹، یکی از معلمان در این باره توضیح داد: "مدیر مدرسه باید قاطعیت و صراحت داشته باشد و نباید مردد باشد که معلم حس کند که مدیر خودش در مورد تصمیمش تردید دارد". یا مصاحبه‌شونده شماره ۲۰، یکی از مدیران آموزشی اظهار داشت: "مدیر اگر بخواهد با مقاومت معلمان برای شرکت در اجتماعات یادگیری مواجه نشود لازم است معلمان را آگاه کند که چگونه حضورشان نفع آنها را در پی دارد".

نتایج مطالعه حاضر گویای آن است که تجربه‌گران معتقدند مسئولیت‌پذیری و دغدغه‌مندی مدیر یکی از عواملی است که مسیر را برای تشکیل اجتماعات یادگیری حرفه‌ای معلمان هموار می‌کند. مشارکت‌کنندگان به نقش‌هایی نظیر دارای وجدان کاری، تضمین اجرای ارزش‌های مدرسه، توجه به رشد حرفه‌ای معلمان، پاسخگو بودن مدیر نسبت به تصمیم‌گیری‌ها، تلاش در جهت رضایت شغلی معلمان اذعان داشتند. به گفته مصاحبه‌شونده شماره ۱۲: "مدیر به عنوان

سکandar مدرسه باید اهل عمل باشد و تصمیمی که در رابطه با برگزاری اجتماعات یادگیری می‌گیرد اجرایی کند نه اینکه فقط روی کاغذ نوشته شود". همچنین مصاحبه‌شونده شماره ۴، یکی از معلمان بیان داشت: "وقتی معلمان ببینند که مدیر مدرسه دغدغه یادگیری و توسعه معلم و دانش‌آموزان را دارد با قوت قلب مضاعفی در پی کسب و اشتراک دانش به‌روز می‌روند".

یکی از مقولات پر تکرار که از تحلیل داده‌های کیفی استخراج شد، برخورداری مدیر از دیدگاه مثبت نسبت به اجتماعات یادگیری حرفه‌ای بود. بسیاری از صاحب‌نظران پژوهش بر این باور بودند که وجود دیدگاه مثبت نسبت به اجتماعات یادگیری حرفه‌ای، امکان اجرای اجتماعات یادگیری حرفه‌ای را برای معلمان مهیا می‌کند؛ به عبارت دیگر در صورتی که مدیر اعتقادی به مفید بودن اجتماعات یادگیری نداشته باشد، فعالیت و برنامه‌ای نیز در این جهت صورت نخواهد گرفت. در این رابطه مصاحبه‌شونده شماره ۱، یکی از مدیران آموزشی تاکید داشت: "اگر مدیر بر این باور باشد که اجتماعات یادگیری در توسعه حرفه‌ای معلمان نقش موثری دارد سعی می‌کند ارتباطات معلمان را بیشتر کند و فرصت‌هایی برای اشتراک تجربه و دانش آنها فراهم سازد". علاوه بر این مصاحبه‌شونده شماره ۶، یکی از معلمان نیز اظهار کرد: "اگر مدیر خودش احساس نیاز به یادگیری و تغییر در مدرسه، معلمان و... نکند مدرسه دچار روزمرگی می‌شود که به نظر من هرگز نتیجه مطلوبی به همراه نخواهد داشت".

ب) نقش‌های میان‌فردی

به عقیده بسیاری از مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر از مهم‌ترین نقش‌هایی که لازم است یک مدیر آموزشی از آن برخوردار باشد نقش‌های میان‌فردی است. بر اساس یافته‌های این مطالعه نقش‌های میان‌فردی مدیران آموزشی شامل ارتباط موثر و مدیریت تعارض، شبکه‌سازی، همکاری و مشارکت می‌شود. ارتباط موثر و مدیریت تعارض به خرده مقولاتی از جمله توسعه ارتباط و تعامل سازنده، تقویت و ایجاد تعارض سازنده در محیط مدرسه، توجه و احترام به عقاید معلمان اشاره دارد. نظر مصاحبه‌شونده شماره ۹، در این باره بدین ترتیب است: "مدیر با شکل‌گیری و مدیریت تعارضات سازنده می‌تواند در اثربخشی اجتماعات یادگیری در رشد حرفه‌ای معلمان تسهیلگر باشد". یا مصاحبه‌شونده شماره ۱۶، یکی از مدیران آموزشی اشاره کرد: "مدیر باید حداکثر تلاش خود را به کار برد تا برای عقاید و پیشنهادات معلمان احترام قائل شود چرا که رضایت معلمان را به همراه دارد و بی احترامی به نظر آنها سبب تعارض و بی‌تفاوتی معلمان می‌شود".

از دیگر مقوله‌های حاصل شده در بخش نقش‌های میان‌فردی، شبکه‌سازی است. درواقع بسیاری از صاحب‌نظران پژوهش حاضر بر این باور بودند که نیاز است مدیر با ایجاد پیوندهایی بین معلمان مختلف، زمینه همفکری و اشتراک دانش و تجربه را فراهم کند و هر چه افراد در نتیجه اعتمادی که بین آنها شکل می‌گیرد بیشتر مایل باشند که دانش خودشان را در دسترس دیگران قرار دهند، اجتماعات یادگیری حرفه‌ای موثرتر خواهد بود. به بیان مصاحبه‌شونده شماره ۱۵: "مدیر می‌تواند جوی ایجاد کند که در آن معلمان خود را عضوی از یک گروه بدانند و در جهت هدف مشترکی فعالیت کنند". همچنین مصاحبه‌شونده شماره ۷، اذعان داشت: "مدیر با فراهم‌سازی زمینه حضور معلمان از مناطق مختلف، با امکانات، دغدغه و انگیزه‌های متفاوت به غنی‌سازی اجتماعات یادگیری کمک شایانی می‌کند".

یکی دیگر از نقش‌های مدیران مدارس که در گسترش اجتماعات یادگیری معلمان موثر واقع می‌شود. بدون شک همکاری و مشارکت مدیر می‌باشد. مصاحبه‌شوندگان بر مقوله‌های انتخاب اعضای تیم متناسب با قابلیت‌های فردی ایشان، تشویق به همکاری معلمان تاکید داشتند. به عنوان مثال مصاحبه‌شونده شماره ۱۸، اظهار داشت: "برای برگزاری یک جلسه از اجتماعات یادگیری لازم است مدیر تمام معلمان یا برخی از آنها را اقناع کند که در خارج از زمان موظف در مدرسه حضور داشته باشند و یا در همان ساعت کاری در اداره کلاس درس با معلمان همکاری کند تا آنها بتوانند در جلسه حضور داشته باشند". مصاحبه‌شونده شماره ۱۳، به عنوان معلم تاکید داشت: "با توجه به اینکه رتبه‌بندی معلمان و حضور در اجتماعات یادگیری حرفه‌ای نیازمند ارتقا سطح علمی معلمان است مدیر می‌تواند با همکاری خود در روند ادامه تحصیل معلمان، نقش موثری ایفا کند".

ج) نقش‌های اجرایی

بر اساس یافته‌های این پژوهش برنامه‌ریزی و سازماندهی فعالیت‌ها، گسترش فرهنگ تفکر و پژوهش، ایجاد انگیزه در معلمان و ارزیابی و توسعه حرفه‌ای معلمان نقش‌های اجرایی مدیر مدرسه در جهت بسط و گسترش اجتماعات یادگیری حرفه‌ای معلمان محسوب می‌شود.

برنامه‌ریزی و سازماندهی فعالیت‌ها به جهت دهی و هماهنگی بین برنامه‌های مختلف مدیر آموزشی به منظور تحقق اهداف مدرسه اشاره دارد که در این مطالعه مشارکت‌کنندگان به‌دوین چارچوب حضور در اجتماعات یادگیری، سازماندهی زمان جلسات، غنی‌سازی محیط مدرسه با همکاری سایر دستگاه‌ها اذعان داشتند. در همین خصوص مصاحبه‌شونده شماره ۱۴، بیان کرد: "مدیر می‌تواند با تهیه امکانات و ابزارهای کمک آموزشی فرایند یادگیری معلمان را تسهیل کند". یا مصاحبه‌شونده شماره ۱، یکی از معلمان تاکید داشت: "یکی از نقش‌های مدیر در ابتدا سال تحصیلی این است که هدف از تشکیل اجتماعات یادگیری، نحوه برگزاری آن، تعداد جلسات در هر ماه و ... شفاف‌سازی و برنامه‌ای به این منظور تدوین شود".

همچنین تحلیل داده‌ها نشان داد که علاوه بر سازماندهی و برنامه‌ریزی فعالیت‌ها ضروریست که مدیر آموزشی در جهت گسترش فرهنگ تفکر و پژوهش مبادرت ورزد. یافته‌های این مضمون بیانگر این است که مدیر مدرسه باید به اقداماتی نظیر ثبت و ضبط تجارب، استفاده از تجربه معلمان باسابقه، توسعه و غنی‌سازی بخش‌های اطلاعات در سطح مدرسه از قبیل کتابخانه، آزمایشگاه و ...، دعوت از اساتید متخصص در مدارس، استفاده بهینه از دانش و تجربه نخبگان و معلمان پیشکسوت آموزش و پرورش، اختصاص اعتبارات ویژه برای فعالیت‌های پژوهشی معلمان توجهی ویژه داشته باشد. مصاحبه‌شونده شماره ۱۷، بیان کرد: "اگر اتفاقات و نتایج درون اجتماعات یادگیری مستندسازی شود و بانکی از این اطلاعات به وجود آید معلمان می‌توانند چه در سطح ناحیه، استان و کشور از آن منتفع شوند". همچنین مصاحبه‌شونده شماره ۳، تاکید کرد: "فراهم‌سازی زمینه ایجاد محیط‌های یادگیری مانند پژوهش‌سراها، کتابخانه‌ها، آزمایشگاه‌ها، مراکز مشاوره تخصصی، نمایشگاه‌ها و ... فرهنگ پژوهش را در سطح مدارس ارتقا می‌دهد".

بررسی مؤلفه نقش‌های اجرایی مدیر آموزشی نشان می‌دهد که به اعتقاد مشارکت‌کنندگان، ایجاد انگیزه در معلمان از موثرترین نقش‌های مدیر آموزشی در راستای بسط و توسعه اجتماعات یادگیری حرفه‌ای معلمان به‌شمار می‌آید. بر اساس یافته‌های این پژوهش مدیر آموزشی با ایجاد احساس لیاقت و توانمندی در معلمان، تجلیل از دستاوردهای فردی و جمعی، تدارک اردوهای تفریحی و زیارتی برای معلمان، در نظر گرفتن امتیاز لازم برای مشارکت معلمان در جلسات، حمایت از معلمان تازه کار، تشویق معلمان کم‌تجربه به شرکت در جشنواره تدریس، برگزاری جشنواره‌های الگوی تدریس برتر، معرفی معلمان برتر به مسئولان ذی ربط در استان و شهرستان جهت تشویق می‌تواند شور و شوق یادگیری و پیشرفت در اجتماعات یادگیری حرفه‌ای را در معلمان به وجود آورد. مصاحبه‌شونده شماره ۱۰، در این باره توضیح داد: "برگزاری اردوهای علمی به منظور گردهمایی معلمان به دلیل تنوعی که وجود دارد در افزایش انگیزه معلمان برای شرکت در اجتماعات یادگیری مثرتر است". مصاحبه‌شونده شماره ۷، نیز اذعان داشت: "مدیر می‌تواند با قدردانی از دستاوردهای معلمان که به صورت فردی یا گروهی حاصل شده، به آنها نشان دهد که برای تلاش و زحماتشان ارزش قائل است".

چهارمین خرده مقوله مربوط به نقش‌های اجرایی مدیر آموزشی، اشاره به ارزیابی و توسعه حرفه‌ای معلمان دارد. به زعم مصاحبه‌شوندگان از آنجایی که اجتماعات یادگیری حرفه‌ای با هدف رشد و یادگیری حرفه‌ای معلمان تشکیل می‌شود ضروریست مدیر آموزشی در این راستا ارزیابی‌هایی از عملکرد معلمان داشته باشد تا از میزان اثربخشی و توسعه معلمان اطلاع پیدا کند. به گفته مصاحبه‌شونده شماره ۱: "لازم است مدیر بر آنچه در اجتماعات یادگیری می‌گذرد نظارت داشته باشد و متناسب با عملکرد معلمان به آنها بازخورد دهد". و به بیان مصاحبه‌شونده شماره ۱۲، "این چیزی که به تجربه برای من ثابت شده است این بود که ارزیابی و انتقاد سازنده از اجتماعات یادگیری باعث رفع نقایص و ارتقا کیفیت

جلسات و در نتیجه توسعه در میزان مهارت‌های مورد نیاز معلم می‌شود."

با تحلیل تعامل میان این سه سطح از نقش‌های مدیران مدارس در گسترش اجتماعات یادگیری معلمان، چارچوب مفهومی استخراج شد. در این چارچوب نقش‌های فردی مدیران به‌عنوان زیربنای رهبری یادگیرنده، نقش‌های میان‌فردی به‌عنوان واسطه‌ای برای ایجاد روابط اثربخش، و نقش‌های اجرایی به‌عنوان عملیاتی‌سازی اهداف اجتماعات یادگیری حرفه‌ای معلمان عمل می‌کنند. این تعامل سه‌سطحی به‌صورت یک چرخه پویا عمل می‌کند که در آن رشد و توسعه فردی مدیر، اعتمادسازی و شبکه‌سازی میان‌فردی را تسهیل کرده و این امر به نوبه خود اجرای مؤثر برنامه‌ها و ساختارهای اجرایی را تقویت می‌کند. بر این اساس، طبق شکل ۱ نقش‌های مدیران در گسترش اجتماعات یادگیری نه به‌صورت خطی، بلکه در قالب یک سیستم پویا و درهم‌تنیده عمل می‌کنند.

شکل ۱ چارچوب مفهومی نقش مدیران مدارس در گسترش اجتماعات یادگیری معلمان



بحث و نتیجه‌گیری

برای غلبه بر محیط‌های متغیر و پرچالش، سازمان‌ها نیاز دارند فرایندهای یادگیری گروهی خویش را توسعه دهند. این امر بستر را برای توسعه مبانی دانش جدید و متنوع اعضاء و تقویت باورهای مشترک فراهم می‌آورد. لذا در عصر حاضر، تشکیل اجتماعات یادگیری حرفه‌ای یک ضرورت حیاتی به شمار می‌آید که می‌تواند دستاوردهای ارزنده‌ای را به ارمغان آورد. در جامعه کنونی با توجه به تغییرات گسترده‌ای که رخ داده، وجود اجتماع یادگیری حرفه‌ای در مدارس از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. زیرا این اجتماعات، کلید بسیاری از مسائل معلمان در مدارس به شمار می‌آید که از این طریق آنها می‌توانند به پی‌شرفت‌های قابل توجهی دست یابند و در امتداد آن دانش آموزان توانمندتر و مجهزتری برای آینده جامعه آماده سازند. بنابراین؛ با توجه به مطالب بیان شده و با نظر به نقش مدیران آموزشی که به عنوان یکی از عناصر اساسی اثربخشی مدارس و ارتقا کیفیت نظام آموزشی قلمداد می‌شوند، پژوهش حاضر به نقش مدیران آموزشی

در گسترش اجتماعات یادگیری حرفه‌ای معلمان و ارائه چارچوب مفهومی از تعامل این نقش‌ها پرداخت. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که نقش مدیران مدارس در گسترش و استمرار اجتماعات یادگیری معلمان، یک ساختار سه‌سطحی و پویا شامل حوزه‌های فردی، میان‌فردی و اجرایی است که هر سطح نه‌تنها دارای ویژگی‌های منحصر به فرد، بلکه با سایر سطوح در تعامل مستمر قرار دارد. نقش‌های فردی چهار خرده مقوله تلاش در جهت توسعه حرفه‌ای خویش، اثرگذاری در معلمان، مسئولیت‌پذیری و دغدغه‌مندی، برخورداری از دیدگاه مثبت نسبت به اجتماعات یادگیری را در بر می‌گیرد. این یافته که با نظریه‌های رهبری تحول‌آفرین همسو است، تأکید می‌کند که مدیران به عنوان رهبران یادگیرنده، با رشد و توسعه فردی خود، توانایی ایجاد انگیزه و اعتماد میان معلمان و اجرای برنامه‌های یادگیری حرفه‌ای را تقویت می‌کنند. در سطح فردی، خودمدیریتی، خودآگاهی و انعطاف‌پذیری مدیران پایه‌ای برای سایر نقش‌ها محسوب می‌شود. مدیرانی که خود به یادگیری متعهدند، می‌توانند انگیزه و نگرش مثبت معلمان را تقویت کنند و به توسعه مهارت‌های حرفه‌ای آنان کمک نمایند. بی‌گمان مدیری می‌تواند منابع انسانی خود را مدیریت و کنترل کند که در افکار آنها نفوذ کند و حس دلبستگی ایجاد کند، آنها را همفکر، وفادار و متعهد سازد و همه افراد را در مسیر دستیابی به اهداف و آرمان‌های مشترک هدایت نماید. میزان مسئولیت و تعهدکاری مدیران، عملکرد شغلی و کیفیت آموزش را در یک سیستم آموزشی تعیین می‌کند و یک مدیر آموزشی متعهد به‌عنوان اساسی‌ترین عنصر موفقیت یک مدرسه معرفی می‌شود. در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش (۱۳۹۰) نیز به طور واضح و روشن مسئولیت‌پذیری گسترده، همکاری اجتماعی و برخورداری از روحیه جمعی مورد توجه قرار گرفته است. همچنین به رعایت حقوق و وظایف اجتماعی، ارتقا شایستگی‌های اعتقادی، اخلاقی و حرفه‌ای مدیران، توسعه نقش الگویی آنان و ایجاد سازوکارهای اجرایی برای مشارکت فعال و اثربخش آنها در فعالیتهای تربیتی و پرورشی مدارس اشاره شده است. برخورداری مدیر از دیدگاه مثبت نسبت به اجتماعات یادگیری حرفه‌ای جز نکاتی به‌شمار می‌رود که می‌توان اذعان کرد که اکثر مشارکت‌کنندگان بر آن تأکید داشتند. دیدگاه و باور در شغل اهمیت ویژه‌ای دارد چرا که به‌طور قابل توجهی بر عملکرد و رفتار موثر است و در رفتار تجسم می‌یابد. مدیر آموزشی باید به این باور برسد که اجتماعات یادگیری حرفه‌ای باعث می‌شود میزان اندیشه‌ورزی و همکاری در حیطه یادگیری معلمان افزایش یابد و آنها علاوه بر کسب دانش از طریق شرکت در دوره‌های مختلف می‌توانند دانش حرفه‌ای خویش را با اشتراک دانش با همکاران همگنان خود ارتقا دهند که چنین امری علاوه بر افزایش دانش، تجارب کاری آنها را فزونی می‌بخشد و به تبع هرچه اشتراک تجربه و دانش تلفیقی در نزد معلمان صورت گیرد، در زمینه مسائل شغلی به توسعه دست می‌یابند، به گونه‌ای که فرهنگ یادگیری و همکاری حرفه‌ای آنها در سازمان گسترش می‌یابد، انگیزه‌شان برای ادامه یادگیری ارتقاء می‌یابد و زمینه فرصت‌های آموزش نیز بیش از پیش مهیا خواهند شد. وقتی نگاه مدیر به اجتماعات یادگیری مثبت باشد، خود این باور نیروی محرکی می‌شود تا تمام تلاش خود را برای فراهم‌سازی اینگونه اجتماعات به کار برد و از حضور و مشارکت معلمان استقبال کند.

به زعم مشارکت‌کنندگان یکی دیگر از نقش‌های برجسته مدیر آموزشی در حیطه تشکیل اجتماعات یادگیری حرفه‌ای معلمان، نقش‌های میان‌فردی مدیر است که ارتباط موثر و مدیریت تعارض، شبکه‌سازی، همکاری و مشارکت را در بر می‌گیرد. نقش‌های سطح میان‌فردی گویای آن است که توانایی مدیران در ایجاد تعاملات مبتنی بر اعتماد و شبکه‌سازی عامل اصلی تحقق اهداف اجتماعات یادگیری است. در مدارس و سازمان‌های آموزشی نیز نقش مدیران در مهارت‌های ارتباطی همیشه مسئله‌ای قابل طرح بوده است. نخستین اقدام هر مدیر آموزشی این است که ارتباط و تعاملی سازنده با معلمان و دیگر افراد داشته باشد، بهترین ایده‌ها، خلاقانه‌ترین پیشنهادات نمی‌تواند بدون ارتباط موثر میسر شود. با توجه به اینکه به دلیل تفاوت در اندیشه‌ها، نگرش‌ها و باورهای معلمان، تعارض جزء اجتناب‌ناپذیر در اجتماعات یادگیری حرفه‌ای است، مدیران آموزشی بایستی پس از شناخت تعارض، تعارضات آسیب‌زا را از سازنده تفکیک کنند تا در ادامه بتوانند تعارضات آسیب‌زا را مدیریت و رفع نمایند و از تعارضات سازنده در جهت تقویت مشارکت و تعاملات دو طرفه معلمان سود ببرند. این یافته با نتایج مطالعه حاجی آقایی و خلخالی (۱۳۹۹) همسو می‌باشد.

از مقوله‌های دیگر نقش‌های میان‌فردی مدیر آموزشی می‌توان از شبکه‌سازی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین و مؤثرترین نقش‌های مدیر نام برد. در این میان، اعتماد نقش اساسی در گسترش همکاری و ارتباطات میان‌فردی ایفا می‌کند. از این رو روابط مبتنی بر اعتماد متقابل به‌طور گسترده‌ای یکی از با اهمیت‌ترین عوامل موفقیت در سازمان‌های موفق شناخته می‌شود. مدیر مدرسه نیز به‌عنوان رهبر حرفه‌ای، عنصر کلیدی در شکل‌گیری اعتماد بین معلمان به‌شمار می‌آید و سبب گسترش همکاری بین معلمان می‌گردد؛ چرا که هرچه معلمان اعتماد بیشتری به یکدیگر داشته باشند، انگیزه مضاعفی برای شرکت در اجتماعات یادگیری حرفه‌ای و انجام کار گروهی پیدا می‌کنند. در این راستا مونبی^۱ (۲۰۲۰) در پژوهش خود به موضوع تیم‌سازی مدیر مدرسه اشاره داشته است.

همکاری و مشارکت مدیر از دیگر نقش‌های میان‌فردی به‌شمار می‌آید. همکاری میان معلمان نقش مؤثری در همکاری آنان در برنامه‌های یادگیری حرفه‌ای ایفا می‌کند. از این رو، با تقویت همکاری بین معلمان می‌توان زمینه تغییر و شکل‌گیری محیط مدرسه به‌عنوان یک اجتماع یادگیری حرفه‌ای را مهیا ساخت. در این راستا، مدیران مدارس می‌توانند طی نشست‌هایی خارج از ساعات تدریس فضای گفتگو و اشتراک دانش و نظرات جدید میان معلمان را ایجاد کنند و بدین گونه در جهت توسعه همکاری معلمان در فعالیت‌های یادگیری حرفه‌ای اقدام کنند. رهبری به‌صورت مشارکتی سبب می‌گردد در اجتماعات یادگیری حرفه‌ای همه اعضا خود را به‌عنوان عضو مهم این اجتماع تلقی کنند و به‌منظور گسترش و توسعه آن، نهایت تلاش خویش را به‌کار گیرند. بدین ترتیب این امر تعاملات معلمان با یکدیگر را بهبود می‌بخشد تا اعضا در مسیر پیشرفت یکدیگر حرکت نمایند. بنابراین رهبری مشارکتی می‌تواند عامل گسترش و توسعه اجتماع محسوب گردد و در امتداد آن معلمان نیز دچار رشد و پیشرفت خواهند گردید. در راستای این یافته بین همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود تحت عنوان سنجش اجتماعات یادگیری حرفه‌ای: آزمایش رابطه بین اعتماد اساتید و یادگیری حرفه‌ای در یافتند که اعتماد به همکاران با یادگیری حرفه‌ای معلمان رابطه مثبتی دارند و در این میان اجتماعات یادگیری حرفه‌ای این جریان را تسهیل می‌سازند که با مقوله همکاری و مشارکت در این پژوهش همسو می‌باشد. همچنین مطالعه قاسمیان دستجردی و همکاران (۱۳۹۷) با عنوان نقش رهبری حرفه‌ای مدیران در توسعه شایستگی دانش‌آموزان با میانجیگری اعتماد و همکاری بین معلمان و حرفه‌ای شدن معلمان، نشان می‌دهد که رهبری حرفه‌ای مدیران با همکاری و اعتماد بین معلمان رابطه مستقیم و معناداری دارد که با نتایج پژوهش در حیطه نقش‌های میان‌فردی مدیر مطابقت دارد.

سطح فردی و میان‌فردی به‌شدت در هم تنیده‌اند. مهارت‌های خودمدیریتی مدیر (سطح فردی) پیش‌نیاز برقراری روابط مؤثر (سطح میان‌فردی) است؛ به‌عبارت دیگر، رهبری اصیل و اعتمادسازی در گروه‌ها بدون خودآگاهی، هوش هیجانی و مسئولیت‌پذیری فردی مدیر امکان‌پذیر نیست. این پیوند نشان می‌دهد که توسعه اجتماعات یادگیری حرفه‌ای فرایندی صرفاً ساختاری نیست، بلکه به کیفیت رشد فردی مدیران نیز وابسته است. تعامل میان سطح فردی و میان‌فردی به‌گونه‌ای است که رشد فردی مدیر، امکان ایجاد روابط اثربخش و انگیزه‌بخش میان معلمان را فراهم می‌آورد و به‌عنوان واسطه‌ای میان توانمندی‌های فردی و فعالیت‌های اجرایی عمل می‌کند.

از دیگر نتایجی که از تحلیل گفته‌های مصاحبه‌شوندگان حاصل شد می‌توان به این اشاره کرد که مدیر آموزشی به‌عنوان مهم‌ترین رکن برای دستیابی به اهداف تعلیم و تربیت بایستی به‌منظور ارتقا و توسعه اجتماعات یادگیری حرفه‌ای معلمان ایفاگر نقش‌های اجرایی باشد. بر اساس یافته‌های این مطالعه نقش‌های اجرایی مدیر آموزشی نیز خرده‌نقش‌های برنامه‌ریزی و سازماندهی فعالیت‌ها، گسترش فرهنگ تفکر و پژوهش، ایجاد انگیزه در معلمان، ارزیابی و توسعه حرفه‌ای معلمان را در خود جای داده است. در تبیین سطح اجرایی می‌توان اذعان نمود که موفقیت این سطح مستلزم هماهنگی با دو سطح دیگر است؛ به عبارت دیگر، بدون اعتماد و انگیزه معلمان، اقدامات اجرایی اثر بخشی لازم را نخواهند داشت. در سال‌های اخیر مبحث انگیزش نیروی انسانی و نقش آن در بهره‌وری و محیط کار، در مرکز توجه محققان رفتار

سازمانی، روان‌شناسان و مدیران اثربخش واقع شده است. آنچه که در این مقوله مورد توجه مشارکت‌کنندگان قرار داشت این بود که با افزایش حمایت از اجتماعات یادگیری حرفه‌ای و فراهم‌سازی محیط مساعد جهت برگزاری این دوره‌ها، معلمان بهتر می‌توانند کاستی‌های خود را برطرف کنند و مرزهای دانش خود را بسط دهند که در ادامه این مسیر دانش آموزان نیز به موفقیت افزون‌تر دست می‌یابند. مسئولیت مدیر آموزشی ایجاد محیط و جوی است که در آنجا معلمان به طور مداوم توانمندی‌های خود را به منظور کشف و درک ابهامات، وضوح بخشیدن به اهداف و توسعه الگوهای ذهنی مشترک ارتقا دهند در این بین، مدیران مدارس موظفند ضمن روشن‌سازی چشم‌انداز و اهداف مدرسه، فضای امن برای بیان باورها، عقاید و ایده‌های معلمان را ایجاد کنند و آنها را مورد حمایت قرار دهند، معلمان را ترغیب کنند تا شیوه‌های نوین یاددهی-یادگیری را آزمون و در مورد تجارب و دیدگاه‌های جدیدشان اظهارنظر و بحث کنند که این نتیجه با یافته‌های پژوهش یوسفی و همکاران (۱۴۰۰) سازگاری دارد. آنچه در حیطه ارزیابی و توسعه حرفه‌ای معلمان بر خلاف انتظار پژوهشگر بود تمایل مشارکت‌کنندگان به ارزیابی اجتماعات یادگیری حرفه‌ای توسط مدیر آموزشی بود. آنها معتقد بودند در صورتی که اجتماعات یادگیری با توجه به ملاک‌های دقیق سنجیده شود، ضعف‌ها و قوت‌ها شناسایی و جهت حرکت معلمان مشخص می‌شود که این ارزیابی امکان اثربخشی و کارآیی اجتماعات یادگیری حرفه‌ای و در نتیجه آن، رشد و توسعه معلمان را افزایش و ارتقا می‌دهد به گونه‌ای که به مرور زمان معلمان به تقویت یادگیری خود، اقدام و به صورت خودجوش به منظور اشتراک دانش فرصت آفرینی می‌کنند.

تعامل سه‌سطحی بین نقش‌های فردی، میان فردی و اجرایی مدیران در گسترش اجتماعات یادگیری به شکل یک چرخه پویا عمل می‌کند که در آن رشد فردی مدیر، تقویت تعاملات میان فردی و اجرای مؤثر برنامه‌ها با یکدیگر پیوند خورده‌اند. موفقیت اجتماعات یادگیری معلمان وابسته به هماهنگی و تعامل مستمر سه سطح نقش مدیران است و ارتقای توانمندی‌های مدیران در هر یک از این سطوح می‌تواند به توسعه حرفه‌ای معلمان و بهبود کیفیت آموزش در مدارس منجر شود.

در انتها می‌توان اشاره کرد بر اساس نتایج پژوهش حاضر با نظر به جایگاه و نقش کلیدی که مدیر آموزشی در تحقق اهداف متعالی در عرصه تعلیم و تربیت دارد لازم است در مدارس فرهنگ یادگیری مشارکتی حاکم شود و زمینه‌ای مهیا شود تا معلمان بتوانند به صورت ماهانه ساعتی را در کنار هم باشند و به بحث و تبادل نظر بپردازند و در این گروه‌ها به بررسی نقاط ضعف و قوت یکدیگر بپردازند تا از این طریق به رشد حرفه‌ای دست یابند. یافته‌های این پژوهش برای جامعه آموزش و پرورش از جمله مدیران آموزشی به منظور برنامه‌ریزی مدون و نقش آفرینی در جهت توسعه و گسترش اجتماعات یادگیری حرفه‌ای معلمان کاربردی است. چارچوب مفهومی ارائه‌شده در این پژوهش راهنمای مناسبی برای شناخت فعالیت‌هایی است که مدیران مدارس می‌توانند با پایبندی به آنها زمینه را برای بسط و غنی‌سازی اجتماعات یادگیری حرفه‌ای در راستای توسعه حرفه‌ای معلمان و دانش آموزان مدارس دوره ابتدایی که بنیادی‌ترین گام نظام آموزشی به شمار می‌رود، مهیا کنند. با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود برنامه‌ریزی و اجرای اجتماعات یادگیری با توجه به تعامل سه‌سطحی نقش‌ها طراحی و ارزیابی گردد، مدیران آموزشی با فراگیری اصول مدیریت تعارض، برای ایجاد خلاقیت و نوآوری در اجتماعات یادگیری حرفه‌ای به شکل مدبرانه با تعارض مواجه شوند و تعارض را به عنوان محرک مثبت و سازنده در جهت توسعه حرفه‌ای معلمان به کار گیرند و همچنین با ثبت و ضبط تجارب معلمان در اجتماعات یادگیری، بانک اطلاعاتی فعال و کارآمد به منظور بهره‌مندی سایر معلمان ایجاد کنند.

منابع

- احمدی اقدم، جواد؛ قاسم زاده علیشاهی، ابوالفضل و مهدیون، روح الله. (۱۴۰۰). نقش انگیزش و یادگیری حرفه‌ای بر اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان ابتدایی، مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، ۱۰(۲)، ۱۳۱-۱۵۸.
- امیدوار کیقباد، سمیرا (۱۴۰۰). نقش خودکارآمدی مدیران در یادگیری حرفه‌ای و اجتماعات یادگیری معلمان شهرستان چناران: سهم رهبری آموزشی. پایان نامه کارشناسی ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی. دانشگاه شهید مدنی آذربایجان.
- حاجی آقایی، حنیف و خلخالی، علی (۱۳۹۹). بازسازی نقش مدیر در مدارس متمایل به ساختار کار آفرینانه، مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، ۱۳(۲)، ۲۳۷-۲۶۴.
- رفاعی، ژبار؛ حسنی، رفیق و محمدی، مجید (۱۳۹۹). ابعاد و مولفه‌های اجتماع یادگیری حرفه‌ای معلمان یک مطالعه کیفی، فصلنامه علمی مدیریت مدرسه، ۸(۱)، ۳۴۱-۳۶۹.
- شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۳۹۰). سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- صابری، زینب (۱۴۰۰). تاثیر رهبری تحول‌گرا بر یادگیری حرفه‌ای با میانجیگری اجتماع یادگیری حرفه‌ای در معلمان ابتدایی شهرستان چابهار. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی. دانشگاه سیستان و بلوچستان.
- غلامی، خلیل؛ شیربگی، ناصر و صیادی، یاسر (۱۳۹۲). بررسی خصوصیات مدیران آموزشی موفق از نظر معلمان: تلاش در جهت ساخت مقیاسی استاندارد برای مطالعه ویژگی‌های مدیریت موفق مدرسه، فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۴(۳)، ۴۵-۶۲.
- گندمی حسنارودی، فهیمه؛ سجادی، سید مهدی (۱۳۹۵). چرخش دیجیتال و دلالت‌های آن برای رشد حرفه‌ای معلمان: تشکیل اجتماعات یادگیری بین معلمان، نشریه علمی پژوهشی فناوری آموزش، ۱۰(۴)، ۲۷۱-۲۹۱.
- میر احمدی، خالد؛ خراسانی، اباصلت؛ ابو القاسمی، محمود و مهری، داریوش (۱۳۹۸). اجتماعات یادگیری حرفه‌ای (PLC): راهبرد حیاتی بهبود خودکارآمدی معلمان، فصلنامه پژوهش‌های آموزش و یادگیری، ۱۶(۱)، ۱-۱۴.
- یوسفی، علی؛ زاهد بابلان، عادل و معینی کیا، مهدی (۱۴۰۰). رابطه بین رهبری آموزشی مدیران و اثربخشی مدرسه با نقش میانجی فرهنگ مدرسه در مدارس دوره اول متوسطه استان اردبیل، دو ماهنامه علمی پژوهشی- رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۲(۲)، ۷۶-۹۲.

References

- Ahmadi Aghdam, J., Ghasemzadeh Alishahi, A., & Mahdiyoun, R. (2021). The role of motivation and professional learning on the professional learning community of elementary school teachers. *Educational Management in Organizations*, 10(2), 131–158. [In Persian]
- Bordogna, C. M. (2021). Transnational Teaching: Evaluating the Application of Heideggerian Phenomenology and IPA in a Study of Lived Experiences. *International Journal of Qualitative Methods*, (4)20, 1-10.
- Gandomi Hasanaroudi, F., & Sajjadi, S. M. (2016). Digital transformation and its implications for teacher professional growth: Forming learning communities among teachers. *Journal of Educational Technology*, 10(4), 271–291. [In Persian]
- Gholami, K., Shirbagi, N., & Sayadi, Y. (2013). Investigating the characteristics of successful educational managers from teachers' perspectives: An effort to develop a standard scale for studying the characteristics of successful school management. *Quarterly Journal of New Approach in Educational Management*, 4(3), 45–62. [In Persian]
- Haji Aghaei, H., & Khalkhali, A. (2020). Reconstructing the principal's role in schools inclined towards an entrepreneurial structure. *Management and Planning in Educational Systems*, 13(2), 237–264. [In Persian]
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44.
- Hipp, K. A., & Bredeson, P. V. (1995). Exploring connections between teacher efficacy and principal's leadership behaviors. *Journal of School Leadership*, 5(2), 136-150.
- Ho, Jeanne, Ong, Monica & Tan, Liang See. (2019). Leadership of professional learning communities in Singapore schools: The tight-loose balance. *Educational Management Administration & Leadership*, 1-16.
- Kanawapee, C., Petsangsri, S., & Pimdee, P. (2022). The importance of sharing, caring and collaboration in Thai teacher competency development through online professional learning communities. *Journal of Positive Psychology and Wellbeing*, 6(1), 3674-3689.

- Liang, W., Song, H., & Sun, R. (2022). Can a professional learning community facilitate teacher well-being in China? The mediating role of teaching self-efficacy. *Educational Studies*, 48(3), 358-377.
- Luytena, H. Bazo, M. (2019). Transformational leadership, professional learning communities, teacher learning and learner centred teaching practices; Evidence on their interrelations in Mozambican primary education. *Studies in Educational Evaluation*. 60: 14-31.
- Mirahmadi, K., Khorasani, A., Abolghasemi, M., & Mehri, D. (2019). Professional learning communities (PLCs): A vital strategy for improving teacher self-efficacy. *Research in Teaching and Learning*, 16(1), 1-14. [In Persian]
- Munby, Steve. (2020). The development of school leadership practices for 21st century schools, Wiley online Library, 55(2), 146- 150.
- Omidvar Kayqobad, S. (2021). *The role of managers' self-efficacy in professional learning and teacher learning communities in Chenaran county: The contribution of educational leadership* [Master's thesis in Education and Human Resource Development]. Shahid Madani Azerbaijan University. [In Persian]
- Rafai, J., Hassani, R., & Mohammadi, M. (2020). Dimensions and components of teachers' professional learning community: A qualitative study. *School Management Quarterly*, 8(1), 341-369. [In Persian]
- Saberi, Z. (2021). *The impact of transformational leadership on professional learning with the mediation of professional learning community among elementary school teachers in Chabahar county* [Master's thesis in Educational Management]. University of Sistan and Baluchestan. [In Persian]
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional learning communities: A review of the literatur, *Educational Change*, 7(4), 221-258.
- Supreme Council of the Cultural Revolution (2011). Document on the Fundamental Transformation of Education, Secretariat of the Supreme Council of the Cultural Revolution. [In Persian]
- To, K. H., Yin, H., Tam, W. W. Y., & Keung, C. P. C. (2023). Principal leadership practices, professional learning communities, and teacher commitment in Hong Kong kindergartens: A multilevel SEM analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(4), 889-911.
- Walton, E., Carrington, S., Saggars, B., Edwards, C., & Kimani, W. (2022). What matters in learning communities for inclusive education: a cross-case analysis. *Professional development in education*, 48(1), 134-148.
- Williams, R., Brien, K., Sprague, C., & Sullivan, G. (2008). Professional learning communities: Developing a school-level readiness instrument. *Canadian journal of educational administration and policy*, (74).
- Yin, H., To, K. H., Keung, C. P. C., & Tam, W. W. Y. (2019). Professional learning communities count: Examining the relationship between faculty trust and teacher professional learning in Hong Kong kindergartens. *Teaching and teacher education*, 82, 153-163.
- Yousefi, A., Zahed Babalan, A., & Moeini Kia, M. (2021). The relationship between principals' educational leadership and school effectiveness with the mediating role of school culture in first secondary schools of Ardabil province. *Bimonthly Journal of New Approach in Educational Management*, 12(2), 76-92. [In Persian]
- Zhang, J., Huang, Q., & Xu, J. (2022). The relationships among transformational leadership, professional learning communities and teachers' job satisfaction in China: What do the principals think?. *Sustainability*, 14(4), 23-62.