



ORIGINAL RESEARCH PAPER

Antecedents and Consequences of Teacher Leadership in the Education System; A Meta Synthesis Study

Afshin Abedinia¹, Adel Zahed Babelan^{*2}, Mehdi Moeinikia³, Ali khaleghkhah⁴

¹ Ph.D of Educational Administration, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

² Professor Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

³ Professor Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

⁴ Professor Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

ABSTRACT

Keywords

Antecedents
Consequences
Education
Meta Synthesis
Teacher Leadership

¹ .Corresponding author
✉ zahed@uma.ac.ir

Received: 2023/12/11

Reviewed: 2024/05/28

Accepted: 2024/06/30

Background and Objectives: Teacher leadership is the newest leadership model governing today's schools in the world. The purpose of the current research is to identify the antecedents and consequences of teacher leadership in the education system. **Methods:** This research was carried out using a qualitative method of Meta synthesis type. The statistical population of the research includes all the Persian and English researches published in the field of teacher leadership between 2014 and 2023, and 40 articles were selected as a sample using the purposeful sampling method. Selected articles were analyzed using open, central and selective coding method. **Findings:** Teacher leadership antecedents have seven core components and three main components, which are: teacher level antecedents (personal characteristics, professional competencies), school level antecedents (principal leadership, collective cooperation, school culture and structure) and antecedents beyond the school level (Education system policy, extra-school networks). Also, teacher leadership has nine core outcomes and three main outcomes: teacher-level outcomes (growth of individual competencies, professional development, Job satisfaction), school-level outcomes (promoting a collaborative culture, improving teaching, improving student learning, facilitating changes) and beyond-level outcomes. School (extra-school communication, extra-school Effects). **Conclusion:** Education practitioners can use the findings of the research to apply teacher leadership in schools.

ISSN (Online): 2645-8098

DOI: [10.48310/pma.2025.15104.4354](https://doi.org/10.48310/pma.2025.15104.4354)

Citation (APA) Abedinia, A. , Zahed Babelan, A. , Moeinikia, M. and khaleghkhah, A. (2025). Antecedents and consequences of teacher leadership in the education system; A Meta synthesis study. *Educational and Scholastic studies*, 13(4), 299 - 316 .

 <https://doi.org/10.48310/pma.2025.15104.4354>

پیشایندها و پیامدهای معلم‌رهربری در نظام آموزش و پرورش؛ یک مطالعه فراترکیب

مقاله پژوهشی / مروری

افشین عابدی‌نیا^۱، عادل زاهد بابلان^{۲*}، مهدی معینی‌کیا^۳، علی خالق‌خواه^۴

۱ دکترای مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

۲ استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

۳ استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

۴ استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

چکیده

پیشینه و اهداف: معلم‌رهربری، جدیدترین مدل رهبری حاکم بر مدارس امروزی در دنیاست. هدف

پژوهش حاضر شناسایی پیشایندها و پیامدهای معلم‌رهربری در نظام آموزش و پرورش است. روش‌ها: این پژوهش به روش کیفی از نوع فراترکیب انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه پژوهش‌های فارسی و انگلیسی چاپ شده در حوزه معلم‌رهربری طی سال‌های ۲۰۱۴ تا ۲۰۲۳ است که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، ۴۰ مقاله به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. مقالات منتخب با استفاده از روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی تجزیه و تحلیل شدند. پایایی کدگذاری‌ها با استفاده از ضریب توافق کاپا به مقدار ۰/۸۱ تأیید شد. روایی پژوهش نیز به تأیید پنج نفر از متخصصین تحقیق کیفی رسید. یافته‌ها:

پیشایندهای معلم‌رهربری دارای هفت مؤلفه محوری و سه مؤلفه اصلی می‌باشد که عبارتند از پیشایندهای سطح معلم (ویژگی‌های شخصی، شایستگی‌های حرفه‌ای)، پیشایندهای سطح مدرسه (رهبری مدیر، همکاری جمعی، فرهنگ و ساختار مدرسه) و پیشایندهای فراتر از سطح مدرسه (سیاست نظام آموزشی، شبکه‌های فرامدرسه‌ای). همچنین معلم‌رهربری دارای نه پیامد محوری و سه پیامد اصلی می‌باشد: پیامدهای سطح معلم (رشد شایستگی‌های فردی، توسعه حرفه‌ای، رضایت شغلی)، پیامدهای سطح مدرسه (ترویج فرهنگ همکاری، بهبود آموزش، بهبود یادگیری دانش‌آموزان، تسهیل تغییرات) و پیامدهای فراتر از سطح مدرسه (ارتباط فرامدرسه‌ای، تأثیرات فرامدرسه‌ای). نتیجه‌گیری: دست‌اندرکاران تعلیم و تربیت می‌توانند از یافته‌های این پژوهش، جهت کاربست معلم‌رهربری در مدارس استفاده نمایند.

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به‌صورت آنلاین استفاده کنید.

واژه‌های کلیدی:

پیشایندها

پیامدها

آموزش و پرورش

فراترکیب

معلم‌رهربری

۱. نویسنده مسئول

zahed@uma.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۹/۲۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۳/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۴/۱۰

شماره صفحات: ۲۹۹-۳۱۶

DOI: [10.48310/pma.2025.15104.4354](https://doi.org/10.48310/pma.2025.15104.4354)

شاپا الکترونیکی: ۲۶۴۵-۸۰۹۸

COPYRIGHTS



©2025 The author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, as long as the original authors and source are cited. No permission is required from the authors or the publishers.

مقدمه

تحقیقات در مورد موضوعات مرتبط با رهبری آموزشی به سرعت در حال پیشرفت است. محققان جهانی بر این باورند که رهبری تنها به تعداد معدودی از افراد بالای سازمان مربوط نمی‌شود؛ بلکه دامنه رهبری از مدیران به سایر اعضای سازمان در حال گسترش است (Tintore et al, 2023). در مدل‌های سنتی رهبری، مدیر مدرسه به‌عنوان رهبر مدرسه، تنها تصمیم‌گیرنده اصلی در مدرسه بود. اما امروزه دوران رهبری منفرد آموزشی به سر رسیده است؛ دورانی که یک مدیر بتواند بدون مشارکت سایر کارکنان به‌عنوان رهبر آموزشی در مدرسه خدمت کند. بلکه رهبری باید در بین کارکنان مدرسه توزیع شود (Rouholahi, 2020). از بین کارکنان مدرسه، معلمان مهم‌ترین عامل مؤثر در جریان تعلیم‌وتربیت هستند (Azimi et al, 2024) که می‌توانند سطوح بالاتری از مسئولیت و رهبری را بر عهده بگیرند و تأثیر قابل‌توجهی بر آموزش، یادگیری دانش‌آموزان، توسعه کل مدرسه و حتی فراتر از آن داشته باشند. امروزه با توجه به اهمیت رهبری در رویارویی با تغییرات، مدل جدیدی از رهبری به نام «معلم‌رهبری»^۱ در مدارس در حال ظهور است که مورد توجه بسیاری از پژوهشگران تعلیم‌وتربیت بوده است. به اعتقاد چنگ و زتو (Cheng & Szeto, 2016) معلم‌رهبری در قلب پیشرفت مدرسه نهفته است؛ لذا ارتقای درک عمومی معلمان از معلم‌رهبری و ساخت پیشایندها و پیامدهای آن، می‌تواند کمک شایانی به موفقیت نظام آموزش‌وپرورش نماید.

معلم‌رهبری به اشکال گوناگونی تعریف شده است به طوری که روی تعریف معلم‌رهبری اتفاق نظری وجود ندارد (Neumerski, 2013; Wenner & Campbell 2017; Schott et al, 2020). اولین و تأثیرگذارترین بررسی ادبیات معلم‌رهبری، مربوط به پژوهش یورک-بار و دیوک (York-Barr & Duke, 2004) است که به‌طور گسترده مورد استناد قرار گرفته است و به‌عنوان نقطه مرجع، در پایگاه پژوهشی معلم‌رهبری تبدیل شده است. به نظر ایشان، معلم‌رهبری فرآیندی است که طی آن معلمان به‌صورت فردی یا جمعی بر همکاران، مدیران و سایر اعضای مدرسه تأثیر می‌گذارند تا شیوه‌های تدریس و یادگیری را با هدف افزایش یادگیری و پیشرفت دانش‌آموزان بهبود بخشند. به اعتقاد چنگ و زتو (Cheng & Szeto, 2016) ایده کلیدی معلم‌رهبری، صرف‌نظر از نقش‌های رسمی یا غیررسمی معلم‌رهبر، در نفوذ معلمان در دیگران برای کمک به بهبود مدرسه یا عملکرد آموزشی بنا شده است. داو (Dove, 2021) معلم‌رهبر را کسی می‌داند که نقش رهبری رسمی و غیررسمی در مدرسه را بر عهده گرفته است و با همکارانش همکاری می‌کند و در جهت کسب نتایج آموزشی بهتر، برای دانش‌آموزان تلاش می‌کند. از نظر روح‌الهی (Rouholahi, 2020) معلم‌رهبری فرآیندی است که در آن معلمان بر دیگران تأثیر می‌گذارند تا فعالیت‌های تدریس و یادگیری را بهبود بخشند و موفقیت دانش‌آموزان را افزایش دهند. اگرچه تعاریف فوق متفاوت هستند، اما همگی بر این نکته توافق دارند که معلم‌رهبری به معنای تأثیرگذاری معلم بر دیگران برای بهبود کیفیت آموزشی و ارتقای یادگیری است که دارای چهار مشخصه مشترک است: الف) معلم‌رهبری، یک فرآیند نفوذ است. ب) معلم‌رهبری بر اساس همکاری و اعتماد متقابل اعمال می‌شود. ج) معلم‌رهبری در داخل و خارج از کلاس درس عمل می‌کند. د) هدف معلم‌رهبری بهبود کیفیت آموزشی، اثربخشی مدرسه و یادگیری دانش‌آموزان است (Nguyen et al, 2019).

پیشایندها و عوامل بسیاری وجود دارند که به معلم‌رهبران در هنگام ایفای نقش رهبری در مدرسه کمک می‌کنند و یا مانع می‌شوند. پیشایندهای معلم‌رهبری توسط پژوهشگران مختلف مورد مطالعه قرار گرفته‌اند از جمله تینتوره و همکاران (Tintore et al, 2023) که با مرور ادبیات معلم‌رهبری کشور اسپانیا، نشان دادند عوامل اصلی تأثیرگذار بر معلم‌رهبری شامل عوامل فردی (انگیزه، تعهد و مسئولیت‌پذیری معلم)، عوامل مدرسه‌ای (عوامل گروهی، فرآیندی، سازمانی، راهنمایی و ساختاری مدرسه) و عوامل فرامدرسه‌ای (مقامات آموزشی و قانون حمایت از معلم‌رهبری) می‌باشد. زتو (Szeto, 2022) طی پژوهشی در مدارس هنگ‌کنگ نشان داد که فرهنگ مدرسه و رهبری مدرسه بر توسعه معلم‌رهبری تأثیر مثبتی دارند. از نظر اکتون (Acton, 2022) اگرچه معلم‌رهبران افرادی پرشور، توانا و باانگیزه

هستند ولی این ویژگی‌ها به‌تنهایی برای تضمین موفقیت آنان کافی نیستند و عوامل دیگری از قبیل مدیر مدرسه، فرهنگ و ساختار مدرسه می‌تواند به معلم‌رهربان کمک نماید و یا مانع شود. از بین عوامل فوق، مدیر مدرسه بیشترین تأثیر را بر معلم‌رهربان دارد. نتایج پژوهش بولات (Bolat, 2023) نیز نشان داد که فرهنگ مدرسه، تفویض اختیار، تخصص و خودکارآمدی معلمان بر معلم‌رهری تأثیر مثبتی دارد. کاساباوغلو و کاراچا (Kasapoglu & Karaca, 2021) به سه ویژگی کلیدی معلم‌رهربان تأکید دارند که عبارتند از: ویژگی‌های فردی (منصف و قابل‌اعتمادبودن)، ویژگی‌های حرفه‌ای (خودشکوفایی، خودسازی و الگوبودن) و ویژگی‌های اجتماعی (داشتن مهارت‌های ارتباطی مؤثر). شات و همکاران (Schott et al, 2020) عوامل مؤثر بر معلم‌رهری را در سه دسته، عوامل شخصی (مهارت، آمادگی و شخصیت خود معلم)، عوامل مبتنی بر مدرسه (مدیر، هم‌تایان و زمینه سازمانی) و عوامل فوق مدرسه (اساتید، اداره و انجمن‌ها) طبقه‌بندی کردند. به نظر اراسکال و کلینیچ (Araskal & Kilinc, 2019) عوامل اصلی تأثیرگذار بر معلم‌رهری عبارتند از رهبری مدیر، جو مدرسه و فرهنگ مدرسه. از نظر انگویان و همکاران (Nguyen et al, 2019) این عوامل به پنج دسته اصلی فرهنگ مدرسه، ساختار مدرسه، رهبری مدیر، روابط با همکاران و عوامل فردی تقسیم می‌شود. از نظر هانزیکر (Hunzicker, 2017) شرایط و عوامل تأثیرگذار بر پیشرفت معلم‌رهربان عبارتند از فرهنگ منطقه و مدرسه، شرایط شخصی و موضع معلمان (باورها، نگرش‌ها، ارزش‌ها)، تمایل به ریسک‌های حرفه‌ای، تعقیب عمدی اهداف، مشارکت در توسعه حرفه‌ای، همکاری‌های مرتبط شغلی، مدیران و همکاران مدرسه. نتایج پژوهش ونر و کمپبل (Wenner & Campbell, 2017) نیز نشان داد که مدیران، ساختارها و هنجارهای مدرسه از جمله عوامل مهمی هستند که معلم‌رهربان را توانمند می‌سازند یا به حاشیه می‌برد. به زعم عابدی‌نیا و همکاران (Abedinia et al, 2022) ویژگی‌های فردی و شخصیتی راهبران، بیشترین تأثیر را بر اثربخشی فعالیت‌های رهبری آنان در حوزه آموزشی و تربیتی دارد. ملکی و همکاران (Maleki et al, 2016) نیز نشان دادند که معلم‌رهری امری شدنی است و موفقیت در این نقش، بیشتر به وجود شرایط مناسب در مدارس و البته خود معلمان بستگی دارد.

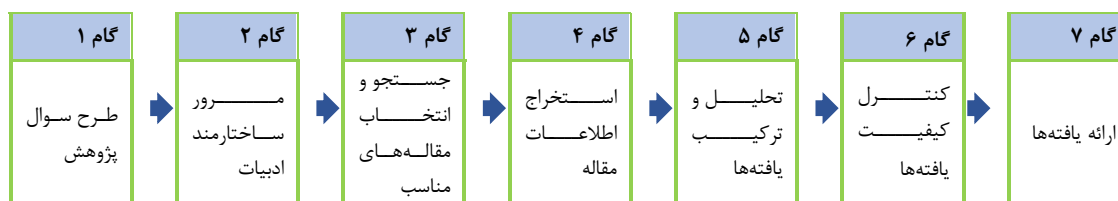
معلم‌رهری پیامدهای بسیار مطلوبی برای نظام آموزش و پرورش دارد. تأثیر معلم‌رهری نه‌تنها در درون کلاس، بلکه فراتر از آن و در خارج از محیط آموزشی نیز دارای اهمیت است (Tintore et al, 2023; Hunzicker, 2017; Wenner & Campbell, 2017). محققان شواهد بالقوه‌ای از پیامدها و مزایای معلم‌رهری بر ارکان مختلف مدرسه ارائه کرده‌اند از جمله اسپینوزا و گونزالز (Espinosa & Gonzalez, 2023) نشان دادند معلم‌رهری به‌عنوان یک عامل کلیدی بر یادگیری و شکوفایی دانش‌آموزان تأثیر می‌گذارد. به نظر تینتوره و همکاران (Tintore et al, 2023) مزایای معلم‌رهری شامل مزایای فردی (افزایش مسئولیت‌پذیری و تعهد)، مزایای مدرسه‌ای (بهبود نتایج دانش‌آموزان، حمایت از فرهنگ همکاری، بهبود روابط با همسالان، توسعه جوامع یادگیری حرفه‌ای، تسهیل تغییرات) و مزایای فرامدرسه‌ای (تسهیل تغییرات در فراتر از مدرسه) است. شات و همکاران (Schott et al, 2020) نتایج معلم‌رهری را در چهار دسته طبقه‌بندی کردند که عبارتند از نتایج شخصی (رضایت شغلی معلمان و استراتژی‌های حل مسئله موفق)، نتایج مبتنی بر مدرسه (توسعه برنامه درسی و بهبود آموزشی)، نتایج فوق مدرسه (مشارکت والدین، شبکه معلمان و جوامع یادگیری حرفه‌ای و نفوذ یا سیاست) و نتایج مبتنی بر دانش‌آموز (مشارکت و دستاوردهای دانش‌آموزان). لیو و همکاران (Liu et al, 2018) طی پژوهشی در مدارس ابتدایی چین نشان دادند که معلم‌رهری بر بهبود یادگیری دانش‌آموزان تأثیر مثبتی دارد. از نظر اسمایلی و اکرت (Smylie & Eckert, 2018) نتایج معلم‌رهری شامل بهبود سازمانی مدرسه، آموزش، یادگیری دانش‌آموزان و بهبود نگرش‌های شغلی (مثل تعهد) و تصمیم‌گیری می‌باشد. نتایج پژوهش ونر و کمپبل (Wenner & Campbell, 2017) نشان داد معلم‌رهری بر نقش‌های فراتر از کلاس درس، حمایت از یادگیری حرفه‌ای همکاران، تأثیرگذاری بر سیاست‌ها یا تصمیم‌گیری و در نهایت بر هدف قرار دادن یادگیری دانش‌آموز تمرکز دارد. هریون و همکاران (Hairon et al, 2015) نشان دادند معلم‌رهری سه پیامد مطلوب دارد: اول روابط جمعی و مشارکتی ایجاد می‌کند. دوم، باعث ارتقای یادگیری و توسعه حرفه‌ای معلم می‌شود. سوم، امکان تغییر در شیوه‌های

تدریس معلمان را فراهم می‌کند. صریریان مبارکه (Saririan Mubarakkeh, 2022) نشان دادند که معلم‌رهبری سبب رفتارهای نوآورانه و چابکی یادگیری معلمان می‌شود. نتایج پژوهش طهماسب‌زاده (Tahmasebzadeh, 2020) نشان داد معلم‌رهبری تأثیر مستقیمی بر بهزیستی تحصیلی، هیجانات تحصیلی و سرزندگی تحصیلی دانش‌آموزان دارد. ملکی و همکاران (Maleki et al, 2016) نشان دادند معلم‌رهبری می‌تواند به ایجاد اجتماع یادگیری حرفه‌ای، مشارکت و همکاری در مدرسه منجر شود و اثربخشی معلمان در اجرای برنامه درسی را در پی داشته باشد.

با مطالعه ادبیات نظری و پژوهشی معلم‌رهبری متوجه می‌شویم که ظهور معلم‌رهبری در نظام آموزش و پرورش می‌تواند ظرفیت‌های بسیار مثبت و سازنده‌ای در مدارس ایجاد نماید و به ارتقای دستاوردهای مدرسه و حتی فراتر از آن کمک نماید. تحقق این امر، مستلزم فراهم کردن یک سری از پیشایندهای تسهیل‌کننده معلم‌رهبری و شناخت پیامدهای آن است. در حالی که در پژوهش‌های داخلی، کمتر به موضوع معلم‌رهبری، پیشایندها و پیامدهای آن پرداخته شده است و دانش بومی در این زمینه از غنای کافی برخوردار نیست. علاوه بر این در نظام آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران، بر نقش رهبری صرفاً توسط مدیران مدارس تأکید شده است که اغلب مدیران نیز زمان و مهارت کافی برای پرداختن به تمام امورات رهبری مدرسه را ندارند (Tahani Naini, 2018) و از رهبری در سطوح پایین‌تر، بخصوص توسط معلمان استقبال آن‌چنانی نشده است. بنابراین موضوع معلم‌رهبری تاکنون در کشور ما مغفول واقع شده است (Hoveida & et al, 2018) و این امر سبب کاهش مشارکت و همکاری معلمان در اتخاذ تصمیمات مهم در مدارس شده است که می‌تواند شالوده اصلی شکست در تلاش‌های مربوط به اصلاحات آموزشی باشد؛ لذا هدف پژوهش حاضر، آشنایی با مفهوم معلم‌رهبری و شناسایی جامع پیشایندها و پیامدهای معلم‌رهبری در نظام آموزش و پرورش است تا از این مدل جدید رهبری در نظام آموزش و پرورش کشور ما نیز استفاده شود. با توجه به مطالب ارائه‌شده، محقق در نظر دارد در این پژوهش به سؤالات اساسی زیر پاسخ دهد: پیشایندهای معلم‌رهبری در نظام آموزش و پرورش کدام‌اند؟ و معلم‌رهبری چه پیامدهایی برای نظام آموزش و پرورش دارد؟

روش

این پژوهش به شیوه کیفی و از نوع فراترکیب انجام شده است که از لحاظ هدف، کاربردی می‌باشد و بر حسب نحوه گردآوری داده‌های پژوهش، از نوع اسنادی است. روش فراترکیب، روشی برای یکپارچه‌سازی نتایج چندین مطالعه کیفی است که به ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری منجر می‌شود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه تحقیقات و مطالعات فارسی و انگلیسی منتشر شده در پایگاه‌های معتبر داخلی و خارجی در زمینه معلم‌رهبری طی سال‌های ۲۰۱۴ تا ۲۰۲۳ می‌باشد که با جستجوی کلیدواژه‌های مرتبط (پیشایندهای معلم‌رهبری، پیامدهای معلم‌رهبری، عوامل مؤثر بر معلم‌رهبری و تأثیرات معلم‌رهبری) در موتورهای جستجوگر پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی (کتابخانه‌ها، پژوهشکده‌ها، پایگاه استنادی علوم جهان اسلام، ایرانداک، مگیران، جهاد دانشگاهی، پایگاه مجلات تخصصی نور، علم‌نت و سیویلیکا) و خارجی (Scopus، Web Of Science، Google Scholar، Science Direct و Springer) می‌توان به آن‌ها دست یافت. در نتیجه موتورهای جستجوگر مختلف، ۳۱۶ پژوهش یافت گردید. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، مرتبط‌ترین مقالات و پژوهش‌ها (۴۰ مقاله) به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند که از معیارهای پذیرش برخوردار بودند. مقالات منتخب با استفاده از مراحل سه‌گانه کدگذاری باز، محوری، انتخابی تجزیه و تحلیل شدند. برای سنجش پایایی کدگذاری‌ها از ضریب توافق کاپا استفاده شده است و مبنای روایی این پژوهش نیز نظر متخصصین و مفسران تحقیق کیفی بوده است. جهت دستیابی به اهداف پژوهش از روش فراترکیب، مطابق با الگوی هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو استفاده شد که خلاصه مراحل آن در شکل (۱) نمایش داده شده است.



شکل ۱. گام‌های فراترکیب بر اساس روش هفت مرحله‌ای (سندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷)

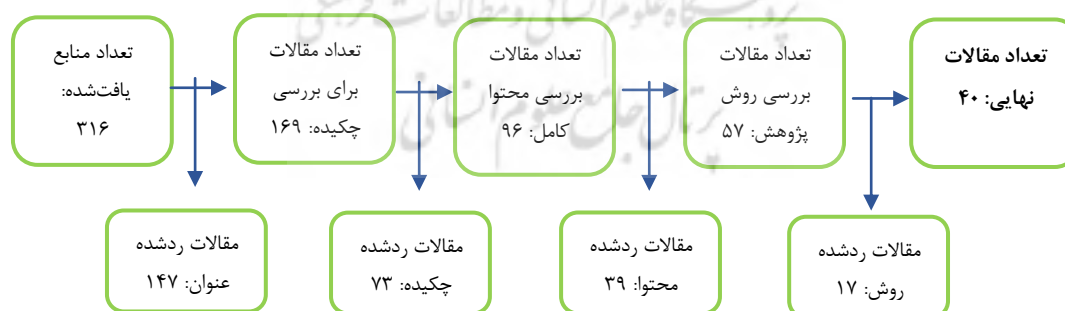
یافته‌ها

ارائه یافته‌های منسجم در تحلیل کیفی و به‌ویژه در پژوهش حاضر مستلزم، حفظ و ارائه روند تولید یافته‌ها مبتنی بر روش فراترکیب منتخب است. در این بخش، یافته‌های هر مرحله مطابق با مدل سندلوسکی و باروسو در هفت مرحله به ترتیب زیر ارائه می‌شود:

گام ۱: طرح سؤال پژوهش: در این رویکرد، اولین گام تدوین سؤالاتی است که محققان به دنبال پاسخگویی به آن هستند. در این راستا دو سؤال اساسی که قبلاً هم ذکر شد مطرح است: سؤال اول: پیشایندهای معلم‌رہبری در نظام آموزش و پرورش کدام‌اند؟ سؤال دوم: معلم‌رہبری چه پیامدهایی برای نظام آموزش و پرورش دارد؟

گام ۲: مروری نظام‌مند بر ادبیات: در گام دوم، بررسی نظام‌مند متون انجام پذیرفت. در این راستا، کلیه تحقیقات و مطالعات فارسی و انگلیسی منتشر شده در حوزه پیشایندها و پیامدهای معلم‌رہبری طی سال‌های ۲۰۱۴ تا ۲۰۲۳ مورد بررسی قرار گرفت و از کلیدواژه‌های مرتبط (پیشایندهای معلم‌رہبری، پیامدهای معلم‌رہبری، عوامل مؤثر بر معلم‌رہبری، تأثیرات معلم‌رہبری) و معادل انگلیسی آن‌ها برای جستجوی مطالعات مورد نظر در پایگاه‌های داده، نشریه‌های داخلی و خارجی استفاده گردید. در نتیجه موتورهای جستجوگر مختلف، ۳۱۶ پژوهش مرتبط یافت شد.

گام ۳: جستجو و انتخاب متون مناسب: در این مرحله مقالات حاصل از موتورهای جستجوگر مختلف، در چندین مرحله مطابق فرآیند شکل (۲) مورد بازبینی قرار گرفتند تا مقالات مناسب با هدف پژوهش انتخاب شدند. بر اساس فرآیندی که در شکل (۲) نشان داده شده است عناوین، چکیده، محتوا، دسترسی و کیفیت روش پژوهش‌ها به ترتیب مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفتند. مطالعاتی که ارتباط کمتری با اهداف پژوهش داشتند کنار گذاشته شدند و در نهایت ۴۰ مقاله به‌عنوان نمونه آماری از بین ۳۱۶ مطالعه انتخاب شد.



شکل ۲. فرآیند انتخاب مطالعات نهایی مرتبط با موضوع

عناوین مقالات نمونه به همراه نام نویسندگان و سال چاپ در جدول (۱) آورده شده است.

جدول ۱. فهرست مطالعات نمونه برای انجام پژوهش

ردیف	نویسنده(گان)	عنوان پژوهش
۱	Bolat (2023)	The Antecedents of Teacher Leadership: An Experimental Approach
۲	Espinosa & González (2023)	The effect of teacher leadership on students' purposeful learning
۳	Tintore et al (2023)	A Scoping Review of the Literature on Teacher Leadership in Spain
۴	Makuachukwu (2023).	A Study on the Effects of Professional Development on Teacher Leadership Skills
۵	Ding & Thien (2022)	Assessing the antecedents and consequences of teacher leadership: A partial least squares analysis
۶	Guanah et al (2022)	Implementation of Teacher Leadership and its Effects on Teachers' Performance in Secondary Schools
۷	Joe-Otodo (2022)	The concept of teacher leadership in modern school context: A literature review
۸	Szeto (2022)	Influence of professional cultures and principal leadership effects on early-career teacher leadership development in Hong Kong schools
۹	Acton (2022)	Environmental teacher leadership: overcoming barriers posed by school culture, school structure, and the principal
۱۰	Sawalhi & Sellami (2021)	Factors influencing teacher leadership: Voices of public school teachers in Qatar
۱۱	Kilinc et al (2021)	Antecedents and outcomes of teacher leadership: the role of teacher trust, teacher self-efficacy and instructional practice
۱۲	Kasapoglu & Karaca (2021)	Teachers' Views on Teacher Leadership: A Qualitative Analysis
۱۳	Schott et al (2020)	Teacher leadership: A systematic review, methodological quality assessment and conceptual framework
۱۴	Suryana et al (2020)	Leadership approach: Developing teacher leadership skills in the classroom
۱۵	Bellibas et al (2020)	Principals supporting teacher leadership: The effects of learning-centred leadership on teacher leadership practices with the mediating role of teacher agency.
۱۶	Araskal & Kilinc (2019)	Investigating the Factors Affecting Teacher Leadership: A Qualitative Study
۱۷	Nguyen et al (2019)	A review of the empirical research on teacher leadership (2003 - 2017): evidence, patterns and implications
۱۸	Ross (2019)	Informal teacher leadership: How and why classroom teachers engage in leadership
۱۹	Liu et al (2018).	Leadership of class teachers (banzhuren) in improving student learning: Case studies of Chinese primary schools
۲۰	Smylie & Eckert (2018)	Beyond superheroes and advocacy: The pathway of teacher leadership development
۲۱	Oqvist & Malmström (2018)	What motivates students? A study on the effects of teacher leadership and students' self-efficacy
۲۲	Yusof et al (2017)	The factors affecting teacher leadership in Malaysian primary schools
۲۳	Hunzicker (2017)	From teacher to teacher leader: A conceptual model
۲۴	Wenner & Campbell (2017)	The theoretical and empirical basis of teacher leadership: A review of the literature
۲۵	Poekert et al (2016)	How teachers become leaders: An internationally validated theoretical model of teacher leadership development
۲۶	Cheng & Szeto (2016)	Teacher leadership development and principal facilitation: Novice teachers' perspectives.

ردیف	نویسنده(گان)	عنوان پژوهش
۲۷	Liljenberg (2016)	Teacher leadership modes and practices in a Swedish context—a case study
۲۸	Hairon et al (2015)	Teacher leadership enactment in professional learning community contexts: Towards a better understanding of the phenomenon
۲۹	Olujuwon & Perumal (2015)	Promoting teacher leadership in Nigerian public secondary schools
۳۰	Lai & Cheung (2015)	Enacting teacher leadership: The role of teachers in bringing about change
۳۱	Oracion (2014)	Teacher leadership in public schools in the Philippines
۳۲	Choi (2014)	An analysis of the effects of teacher leadership on student achievement in the elementary school based on hierarchical linear model
۳۳	Angelle & Teague (2014).	Teacher leadership and collective efficacy: Teacher perceptions in three US school districts.
۳۴	Saririan Mubarakeh (2022)	رابطه معلم‌رہبری و رفتارهای نوآورانه با نقش میانجی چابکی یادگیری معلمان مقطع ابتدایی شهرستان مبارکه
۳۵	Safdari (2021)	پدیدارشناسی مفهوم رہبری معلم زبان انگلیسی از دیدگاه دانشجویان زبان آموز ایرانی
۳۶	Tahmasebzadeh (2020)	رابطه معلم‌رہبری با سرزندگی تحصیلی، هیجانات تحصیلی و بهزیستی تحصیلی در دانش‌آموزان مقطع متوسطه
۳۷	Rouholahi (2020)	تعیین رابطه معلم‌رہبری با حرفه‌گرایی با نقش میانجی اشتیاق شغلی در میان معلمان دوره متوسطه دوم خمینی‌شهر
۳۸	Hoveida & davarpanah (2019)	نقش معلم‌رہبری در بهبود مهارت‌های حل مسئله دانش‌آموزان با میانجی‌گری تفکر خلاق
۳۹	Tahani Naini (2018)	رابطه معلم‌رہبری با یادگیری خودتنظیمی دانش‌آموزان شهرستان نائین
۴۰	Maleki & et al (2016)	رہبری معلم در اجرای برنامه درسی؛ چالش‌ها و فرصت‌ها

گام ۴: استخراج اطلاعات تحقیق: در گام چهارم، محتوای پژوهش‌های نمونه، به صورت خط به خط مورد بررسی دقیق قرار گرفتند و ۲۳۴ کد باز مرتبط با پیشایندها و پیامدهای معلم‌رہبری استخراج شدند. به علت تکراری بودن، برخی از کدها حذف شدند و در نهایت ۱۴۸ کد باز باقی ماند و مورد استفاده قرار گرفت.

گام ۵: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: در این گام محققان پژوهش، با کنار هم قراردادن کدهای مشابه و ارتباطات مفهومی بین کدهای بازی که در گام چهارم استخراج کرده بودند، مقوله‌بندی نهایی را انجام دادند. در نتیجه ۷ مؤلفه محوری برای پیشایندهای معلم‌رہبری شناسایی کردند که آن‌ها را در ۳ مؤلفه اصلی (پیشایندهای سطح معلم، پیشایندهای سطح مدرسه و پیشایندهای فراتر از سطح مدرسه) قرار دادند. همچنین ۹ مؤلفه محوری برای پیامدهای معلم‌رہبری شناسایی کردند که آن‌ها را در ۳ مؤلفه اصلی (پیامدهای سطح معلم، پیامدهای سطح مدرسه و پیامدهای فراتر از سطح مدرسه) قرار دادند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مطالعات پیشین با استفاده از مراحل سه‌گانه کدگذاری باز، محوری و انتخابی، در جدول (۲) و (۳) آمده است.

جدول ۲. نتایج مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی پیشایندهای معلم‌رهبری

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
پیشایندهای سطح معلم	ویژگی‌های شخصی معلم	شخصیت معلم، ظرفیت اولیه معلم برای رهبری، موضع معلم (باورها، نگرش‌ها و ارزش‌ها) نسبت به رهبری، تمایل معلم به رهبری، اعتمادبه‌نفس معلم، تواضع و فروتنی، انعطاف‌پذیری، خودشکوفایی و خودآگاهی معلم، منصف بودن، همدلی و درک متقابل، شنونده خوبی بودن.
	شایستگی‌های حرفه‌ای معلم	دانش و تخصص حرفه‌ای معلم، مهارت و آمادگی معلم برای رهبری، انگیزه و اشتیاق معلم به رهبری، تعهد حرفه‌ای، اخلاق حرفه‌ای، برخورداری از مهارت ارتباطی مؤثر، الگو بودن معلم، خودکارآمدی، خلاقیت و نوآوری، تمایل به ریسک‌های حرفه‌ای، تجربه رهبری، محقق بودن.
پیشایندهای سطح مدرسه	رهبری مدیر مدرسه	سبک رهبری مدیر (رهبری توزیعی و یادگیری‌محور)، اشتراک‌گذاری رهبری، تشویق معلمان به رهبری، تسهیل‌گری جهت توسعه معلم‌رهبری، مشارکت دادن معلمان در تصمیم‌گیری‌ها، تفویض اختیارات به معلمان، حمایت و پشتیبانی مدیر، همکاری مدیر با معلمان، فراهم کردن فرصت‌های یادگیری و توسعه حرفه‌ای، ارائه بازخوردهای کمکی به معلمان، شناسایی استعدادها و بالقوه رهبری در معلمان توسط مدیر مدرسه، روابط حرفه‌ای مدیر با معلمان.
	همکاری جمعی	نقش همکاران به عنوان الگو، اشتراک‌گذاری تخصص و دستاوردهای همکاران با همدیگر، همکاری و حمایت اجتماعی همکاران، روابط حرفه‌ای بین همکاران، کارآمدی جمعی، کار گروهی و هدفمند، همکاران واجد شرایط رهبری در مدرسه، همکاران و همتایان.
	فرهنگ و ساختار مدرسه	جو و فرهنگ حاکم بر مدرسه، برخورداری از فرهنگ مشارکت و همکاری، محیط حمایتی، بوروکراسی کمتر و استقلال معلمان، انعطاف‌پذیری سازمانی، وجود زمینه و شرایط سازمانی مناسب در مدرسه، بودجه و منابع (زمان، مکان) برای آموزش رهبری به معلمان، چشم‌اندازها و ارزش‌های اصلی مدرسه، هنجارهای مدرسه.
پیشایندهای فراتر از سطح مدرسه	سیاست نظام آموزشی	ارائه گواهینامه معلم‌رهبری به معلمان، گنجاندن معلم‌رهبری در معیارهای بازرسی، برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های ارتقای مهارت‌های معلم‌رهبری، قانون حمایت از معلم‌رهبران، حمایت مناسب از افزایش حقوق معلمان، راهنمایی و پشتیبانی.
	شبکه‌های فرامدرسه‌ای	انجمن‌های معلمان، مقامات آموزشی، اساتید و مدرسین دانشگاه‌ها، حمایت‌های اجتماعی خانواده‌ها، شرایط سیاسی و اجتماعی جامعه، لابی‌گری‌ها، نفوذ اداری، سیاست دولت.

جدول ۳. نتایج مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی پیامدهای معلم‌رهبری

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
پیامدهای سطح معلم	رشد شایستگی‌های فردی	افزایش اعتماد به نفس معلم، افزایش مسئولیت‌پذیری و تعهد معلمان، بهبود نگرش‌های مرتبط با حرفه معلمی، انعطاف‌پذیری بیشتر برای پذیرش نقش‌های جدید، شکل‌گیری رفتارهای نوآورانه در معلم، رفتار کردن فراتر از شرح وظایف خود.
	توسعه حرفه‌ای معلم	فراهم‌شدن فرصت‌های رشد حرفه‌ای، پیشرفت حرفه‌ای معلم، تلاش در جهت کسب دانش و مهارت‌های جدید، توسعه جوامع یادگیری حرفه‌ای، توانمندسازی معلم، شرکت در فعالیت‌های فوق‌برنامه و جانبی، تمرین یادگیری مادام‌العمر، به کار گرفتن دانش نظری در عمل، آگاهی از اشتباهات و اصلاح آن‌ها در اسرع وقت، چابکی یادگیری معلمان.
	رضایت شغلی	افزایش رضایت شغلی، اشتیاق شغلی، کاهش تمایل به ترک شغل، حفظ و ابقاء معلمان در کلاس‌های درس، رضایت عمومی از محیط کاری، عدم انزوا معلمان و فرسایش شغلی.

کدگذاری انتخابی	کدگذاری محوری	کدگذاری باز
پیامدهای سطح مدرسه	ترویج فرهنگ همکاری و مشارکت	ترویج یک محیط یادگیری مشارکتی و نوآور، افزایش همکاری و مشارکت در مدرسه، ظرفیت‌سازی جمعی، ایجاد همبستگی، تنظیم برنامه‌های تیمی، تقویت کار گروهی، بهبود روابط با همکاران، ایجاد اعتماد در کارکنان مدرسه، بهبود جو و فرهنگ مدرسه، اشتراک‌گذاری ایده‌ها و روش‌های جدید، مشارکت فعال در تصمیم‌گیری‌های مدرسه.
	بهبود آموزش و تدریس	تحقق اهداف آموزشی مدرسه، توسعه و بهبود برنامه درسی، اثربخشی معلمان در اجرای برنامه‌های درسی، اشتراک‌گذاری ایده‌ها و روش‌های نوین آموزشی، استفاده از راهبردهای آموزشی مناسب، نوآوری در روش‌های تدریس، بهبود مدیریت کلاس درس، حمایت از یادگیری همکاران، الگو قرار دادن شیوه‌های تدریس برای همکاران، ترکیب شیوه‌های آموزشی با نظریات دانشگاهی.
	بهبود یادگیری دانش‌آموزان	تشویق دانش‌آموزان به یادگیری، رشد یادگیری و عملکرد دانش‌آموزان، شکوفایی استعدادها، دانش‌آموزان، موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان، افزایش انگیزه آموزشی، یادگیری خودتنظیمی دانش‌آموزان، سرزندگی تحصیلی و بهزیستی تحصیلی دانش‌آموزان، بهبود مهارت‌های حل مسئله دانش‌آموزان، مشارکت دانش‌آموزان در یادگیری مبتنی بر تحقیق و توسعه، خلاقیت دانش‌آموزان، خودکارآمدی دانش‌آموزان، رشد شخصیت دانش‌آموزان.
پیامدهای فراتر از سطح مدرسه	تسهیل تغییرات	فرهنگ‌سازی مجدد مدرسه، تغییر نگرش و رفتار همکاران، اصلاح و بهبود پایدار مدرسه، کم‌رنگ شدن مقاومت در برابر تغییر، زیر سؤال بردن شیوه‌های موجود، تمایل به ریسک‌های حرفه‌ای، تغییر برنامه آموزشی و شیوه‌های تدریس معلمان، اجرای استراتژی‌های جدید، تشویق به تفکر انتقادی و خلاق، حذف محدودیت‌های سفت‌وسخت، بروکراسی کمتر، عدم سرزنش و تمسخر به خاطر اشتباهات احتمالی.
	ارتباط فرامدرسه‌ای	ارتباط با والدین، خانواده‌ها و اعضای جامعه جهت کمک به رشد دانش‌آموزان، ارتباط با دانش‌آموزان بیش از کلاس خود، ارتباط با معلمان و متخصصان سایر مدارس، ارتباط با محققان سازمان‌های آموزشی، انجام مطالعات مشارکتی با آموزش عالی و سایر سازمان‌های تحقیقاتی، پاسخگو بودن خارج از مدرسه، اتصال به جامعه یادگیری بزرگ‌تر، شکل‌گیری شبکه‌های معلمان.
	تأثیرات فرامدرسه‌ای	ترویج عدالت آموزشی، افزایش اعتماد و مشارکت والدین، تأثیرگذاری بر سیاست‌های مرتبط با شغل معلمی، تسهیل تغییرات فراتر از مدرسه، به کارگیری یافته‌های پژوهشی کارشناسان خارجی، انجام اصلاحات آموزشی، کمک به جامعه.

گام ۶: کنترل کیفیت: در پژوهش حاضر جهت روایی توصیفی تلاش شده حتی‌الامکان بیشترین تعداد مقاله‌های مرتبط شناسایی و گردآوری شوند. برای تعیین پایایی، از روش توافق بین دو کدگذار استفاده شده، بدین صورت که علاوه بر محقق که کدگذاری اولیه را انجام داده است، محقق همکار دیگری نیز کدگذاری یافته‌ها را انجام دادند. به منظور بررسی میزان توافق کدگذاری‌ها، از ضریب توافق کاپا^۱ استفاده شد. شاخص کاپا بین ۱ تا ۱- در نوسان است. هرچه مقدار این سنج به عدد ۱ نزدیک‌تر باشد، نشان می‌دهد که توافق بیشتری بین کدگذاری‌ها وجود دارد. اما زمانی که مقدار کاپا به عدد صفر نزدیک‌تر باشد، در آن صورت توافق کمتری بین دو کدگذار وجود دارد و در مقدار کاپای منفی، توافقی وجود ندارد. البته باید این نکته را هم مد نظر داشته باشیم که ضریب معناداری کمتر از ۰/۰۵ نشان‌دهنده معناداری توافق است. با استفاده از نرم‌افزار SPSS در سطح معناداری ۰/۰۱ مقدار شاخص ۰/۸۱۳ محاسبه شد که نشان‌دهنده پایایی خوب و مناسبی است. همچنین برای بررسی روایی پژوهش نیز یافته‌ها در اختیار پنج نفر از متخصصین و مفسران تحقیق کیفی قرار گرفت که پس از بازنگری فرآیند مطالعه، نتایج کیفی را تأیید کردند.

1. Kappa

گام ۷: ارائه یافته‌ها: سؤال اول: پیشایندهای معلم‌رهبری در نظام آموزش و پرورش کدام‌اند؟ برای پاسخگویی به این سؤال، ۴۰ مطالعه نمونه داخلی و خارجی، به طور نظام‌مند مورد بررسی قرار گرفت و مفاهیم مرتبط با پیشایندهای معلم‌رهبری در قالب ۶۵ کد باز استخراج شد. سپس با کنار هم قراردادن کدهای مشابه و ارتباطات مفهومی ۷ مؤلفه محوری مشخص شد و در نهایت با کنار هم قراردادن مؤلفه‌های محوری، ۳ مؤلفه اصلی برای پیشایندهای معلم‌رهبری در نظام آموزش و پرورش شناسایی شد که عبارت است از پیشایندهای سطح معلم (ویژگی‌های شخصی معلم و شایستگی‌های حرفه‌ای معلم)، پیشایندهای سطح مدرسه (رهبری مدیر مدرسه، همکاری جمعی و فرهنگ و ساختار مدرسه) و پیشایندهای فراتر از سطح مدرسه (سیاست نظام آموزشی، شبکه‌های فرامدرسه‌ای).

سؤال دوم: معلم‌رهبری چه پیامدهایی برای نظام آموزش و پرورش دارد؟ برای پاسخگویی به این سؤال نیز مفاهیم مرتبط با پیامدهای معلم‌رهبری از مقالات نمونه در قالب ۸۳ کد باز استخراج شد که پس از مقوله‌بندی نهایی، ۹ مؤلفه محوری و ۳ مؤلفه اصلی برای پیامدهای معلم‌رهبری در نظام آموزش و پرورش شناسایی شد که عبارتند از: پیامدهای سطح معلم (رشد شایستگی‌های فردی، توسعه حرفه‌ای معلم و رضایت شغلی)، پیامدهای سطح مدرسه (ترویج فرهنگ همکاری و مشارکت، بهبود آموزش و تدریس، بهبود یادگیری دانش‌آموزان و تسهیل تغییرات) و پیامدهای فراتر از سطح مدرسه (ارتباط فرامدرسه‌ای و تأثیرات فرامدرسه‌ای).

در نهایت پس از احصای مؤلفه‌های اصلی و محوری پیشایندها و پیامدهای معلم‌رهبری از طریق مراحل کدگذاری و در نظر گرفتن روابط موجود بین این مؤلفه‌ها، یافته‌های پژوهشگران و نظرات متخصصین، یک الگوی جامع از پیشایندها و پیامدهای معلم‌رهبری در نظام آموزش و پرورش مطابق شکل (۳) ترسیم شد.



شکل ۳. پیشایندها و پیامدهای معلم‌رهبری در نظام آموزش و پرورش

با توجه شکل (۳)، پیشایندهای معلم‌رهبری در سه سطح (معلم، مدرسه و فوق‌مدرسه) شناسایی و طبقه‌بندی شدند:

پیشایندهای سطح معلم: شامل عوامل موثر بر معلم‌رهبری هستند که از خودِ معلمان نشأت می‌گیرند. مانند: ویژگی‌های فردی و شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان (انگیزه، تخصص، خودکارآمدی و ...).

- پیشایندهای سطح مدرسه: شامل عوامل موثر بر معلم‌رهبری هستند که از سازمان مدرسه نشأت می‌گیرند. مانند: نوع رهبری مدیر، همکاری کارکنان، فرهنگ مدرسه که بر ایفای نقش رهبری توسط معلمان تاثیرگذار خواهند بود.

- پیشایندهای سطح فوق‌مدرسه: شامل عوامل موثر بر معلم‌رهبری هستند که از سازمان‌ها و شرایط فراتر از مدرسه نشأت می‌گیرند. مانند: سیاست‌های کلان آموزشی و شبکه‌های فرامدرسه (انجمن‌ها، اساتید، اداره و ...).

همچنین معلم‌رهبری پیامدهای مطلوب فراوانی دارد که در سه سطح (معلم، مدرسه و فرامدرسه) طبقه‌بندی شدند:

- پیامدهای سطح معلم: از جمله پیامدهای معلم‌رهبری هستند که مزایای آن به خودِ معلمان برمی‌شود. به طوری که معلم‌رهبری سبب رشد و توسعه حرفه‌ای معلمان و افزایش رضایت شغلی آنان می‌شود.

- پیامدهای سطح مدرسه: از جمله پیامدهای معلم‌رهبری هستند که مزایای مفیدی برای ارکان مختلف مدرسه دارد. معلم‌رهبری سبب ترویج فرهنگ همکاری در مدرسه، بهبود تدریس معلمان و بهبود یادگیری دانش‌آموزان می‌شود.

- پیامدهای سطح فوق‌مدرسه: از جمله پیامدهای معلم‌رهبری هستند که فراتر از سطح مدرسه اتفاق می‌افتند. معلم‌رهبری سبب برقراری ارتباطات فرامدرسه‌ای (ارتباط با دانش‌آموزان و معلمان دیگر، محققان) و تأثیرات فرامدرسه‌ای (شکل‌گیری جوامع یادگیری حرفه‌ای و برقراری عدالت آموزشی) می‌شود.

در بخش بعدی، در مورد هر یک از پیشایندها و پیامدهای معلم‌رهبری به طور مفصل بحث خواهد شد.

بحث و نتیجه‌گیری

در رویکردهای نوین رهبری، به جای رهبر واحد، صحبت از رهبران مدرسه است. در چنین رویکردی، رهبری مدرسه منحصر به یک فرد به نام «مدیر مدرسه» نیست (Poursaberi et al, 2023). بنابراین مدل جدیدی از رهبری، به نام «معلم‌رهبری» در نظام آموزش و پرورش ظهور کرده است که به موجب آن معلمان نیز مسئولیت رهبری را برعهده می‌گیرند؛ لذا هدف پژوهش حاضر، آشنایی با مفهوم معلم‌رهبری و شناسایی جامع پیشایندها و پیامدهای معلم‌رهبری در نظام آموزش و پرورش است که به روش کیفی (فرا ترکیب) انجام شده است. بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشایندهای معلم‌رهبری در نظام آموزش و پرورش در سه سطح (پیشایندهای سطح معلم، پیشایندهای سطح مدرسه و پیشایندهای فراتر از سطح مدرسه) و پیامدهای معلم‌رهبری نیز در سه سطح (پیامدهای سطح معلم، پیامدهای سطح مدرسه و پیامدهای فراتر از سطح مدرسه) شناسایی شدند. در ادامه به بحث و بررسی پیشایندها و پیامدهای معلم‌رهبری در هر یک از سطوح می‌پردازیم.

پیشایندهای معلم‌رهبری در سطح معلم، از جمله عوامل مؤثر بر معلم‌رهبری هستند که از خودِ معلمان نشأت می‌گیرند. بر اساس یافته‌های پژوهش، دو عامل محوری در سطح معلم شناسایی شدند که بر معلم‌رهبری تأثیر می‌گذارند این عوامل عبارتند از ویژگی‌های شخصی معلم و شایستگی‌های حرفه‌ای معلم. این یافته با نتایج سایر پژوهش‌ها (Tintore & et al, 2023; Kasapoglu & Karaca, 2021; Nguyen et al, 2019) مبنی بر تأثیر عوامل فردی (انگیزه، تعهد و مسئولیت‌پذیری معلم) بر معلم‌رهبری، پژوهش شات و همکاران (Schott et al, 2020) مبنی بر تأثیر مهارت، آمادگی و شخصیت معلم بر معلم‌رهبری، پژوهش بولات (Bolat, 2023) مبنی بر تأثیر تخصص و خودکارآمدی معلم بر معلم‌رهبری، هانزیکر (Hunzicker, 2017) مبنی بر تأثیر شرایط شخصی و موضع معلم (باورها، نگرش‌ها،

ارزش‌ها) بر معلم‌رهبری و ملکی و همکاران (Maleki et al, 2016) مبنی بر این که موفقیت معلم‌رهبران به خود معلمان بستگی دارد، همسو است. در تبیین این مؤلفه می‌توان گفت که معلم‌رهبری در درجه اول، متأثر از ویژگی‌های شخصی و حرفه‌ای خودِ معلمان (باور و نگرش معلم نسبت به رهبری، اعتمادبه‌نفس، انعطاف‌پذیری و شایستگی حرفه‌ای معلم و ...) است (Namdari Pejman, 2024). برخورداری از شایستگی‌های شخصی و حرفه‌ای می‌تواند به معلمان در هنگام ایفای نقش معلم‌رهبری کمک شایانی نماید. مثلاً، برخورداری از دانش و تخصص حرفه‌ای، معلمان را به فردی معتبر و متخصص در میان همکارانش تبدیل می‌کند که به راحتی می‌تواند نقش رهبری خود را ایفا نمایند.

پیشایندهای معلم‌رهبری در سطح مدرسه، یکی دیگر از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر معلم‌رهبری هستند که از سازمان مدرسه نشأت می‌گیرد. بر اساس یافته‌های پژوهش سه عامل محوری در سطح مدرسه شناسایی شدند که بر معلم‌رهبری تأثیر می‌گذارند این عوامل عبارتند از رهبری مدیر مدرسه، همکاری جمعی، فرهنگ و ساختار مدرسه. این یافته با نتایج پژوهش‌های دیگر (Bolat, 2023, Szeto, 2022; Acton, 2022, Araşkal & Kilinc, 2019; Nguyen et al, 2019; Hunzicker, 2017) مبنی بر تأثیر فرهنگ مدرسه، ساختار مدرسه و رهبری مدیر مدرسه بر معلم‌رهبری، تینتوره (Tintore et al, 2023) و شات و همکاران (Schott et al, 2020) مبنی بر تأثیر عوامل گروهی، فرآیندی، سازمانی، راهنمایی و ساختاری مدرسه بر معلم‌رهبری، ونر و کمپبل (Wenner & Campbell, 2017) مبنی بر تأثیر مدیران، ساختار و هنجارهای مدرسه بر معلم‌رهبری، ملکی و همکاران (Maleki et al, 2016) مبنی بر این که موفقیت معلم‌رهبران به وجود شرایط مناسب در مدارس بستگی دارد، همسو است. در تبیین این مؤلفه می‌توان گفت که ظهور معلم‌رهبری در مدرسه، تحت تأثیر عواملی از قبیل رهبری مدیر مدرسه، همکاری کارکنان، فرهنگ و ساختار مدرسه می‌باشد. بر اساس استدلال تعداد زیادی از محققان، مدیر مدرسه نسبت به عوامل دیگر بیشترین تأثیر را بر معلم‌رهبری دارد (Smylie & Eckert, 2018; Acton, 2022). مدیر مدرسه با استفاده از سبک رهبری توزیع‌شده و حمایت‌عاملی می‌تواند فرهنگ مثبت و مشارکتی و ساختارهای توانمند در مدرسه ایجاد نماید و منابع را جهت حمایت از تلاش‌های رهبری معلمان فراهم نماید.

پیشایندهای معلم‌رهبری در سطح فراتر از مدرسه، از دیگر عوامل مؤثر بر معلم‌رهبری هستند که از سازمان‌ها و شرایط فرامدرسه‌ای نشأت می‌گیرند. بر اساس یافته‌های پژوهش دو عامل محوری در سطح فراتر از مدرسه شناسایی شدند که بر معلم‌رهبری تأثیر می‌گذارند این عوامل عبارتند از سیاست نظام آموزشی و شبکه‌های فرامدرسه‌ای. این یافته با نتایج تحقیقات تینتوره و همکاران (Tintore et al, 2023) مبنی بر تأثیر عوامل فرامدرسه‌ای (مقامات آموزشی و قانون حمایت از معلم‌رهبران) بر معلم‌رهبری، شات و همکاران (Schott et al, 2020) مبنی بر تأثیر عوامل فوق مدرسه (اساتید، اداره و انجمن‌ها) بر معلم‌رهبری، هانزیکر (Hunzicker, 2017) مبنی بر تأثیر فرهنگ منطقه بر معلم‌رهبری، همسو است. در تبیین این مؤلفه می‌توان گفت که عواملی فراتر از خود معلم و مدرسه وجود دارند که بر معلم‌رهبری تأثیر می‌گذارند. عواملی مانند حمایت‌های اجتماعی جامعه و خانواده‌ها از فعالیت‌های معلم‌رهبران، فعالیت‌های دانشگاه‌ها و اساتید در حوزه معلم‌رهبری، سیاست‌های کلان نظام آموزش و پرورش بر نحوه فعالیت معلم‌رهبران در مدارس تأثیرگذار هستند. سیاست‌های متمرکز نظام آموزشی و تصمیم‌گیری از بالا به پایین، احتمال پیشرفت معلمان به سمت معلم‌رهبری را کاهش می‌دهد.

پیامدهای معلم‌رهبری در سطح معلم، از جمله پیامدهایی هستند که نتایج و تأثیرات آن به خود معلمان برمی‌شود. بر اساس یافته‌های پژوهش، معلم‌رهبری سه نتیجه محوری برای معلمان دارد که عبارتند از: رشد شایستگی‌های فردی معلم، توسعه حرفه‌ای معلم و رضایت شغلی معلم. این یافته با نتایج پژوهش تینتوره و همکاران (Tintore et al, 2023) مبنی بر این که معلم‌رهبری دارای مزایای فردی (افزایش مسئولیت‌پذیری و تعهد معلمان) است. شات و همکاران (Schott et al, 2020) مبنی بر این که معلم‌رهبری دارای نتایج شخصی (رضایت شغلی معلمان و استراتژی‌های حل مسئله موفق) است. اسمایلی و اکرت (Smylie & Eckert, 2018) مبنی بر این که معلم‌رهبری سبب بهبود نگرش‌های

شغلی معلمان می‌شود. هریون و همکاران (Hairon et al, 2015) مبنی بر این که معلم‌رهبی باعث ارتقای یادگیری و توسعه حرفه‌ای معلمان می‌شود. در تبیین این مؤلفه می‌توان گفت که مزایای معلم‌رهبی بیشتر به خود معلمان مربوط می‌شود به طوری که سبب رشد مستمر شایستگی‌های فردی و توسعه حرفه‌ای آنان می‌شود. اولین هدف و پیامد معلم‌رهبی توسعه حرفه‌ای معلمان است. زمانی که معلمان به رهبی مشغول می‌شوند مهارت‌های رهبی و دیدگاه‌های سازمانی آن‌ها نیز رشد می‌کند و به بخشی از فرآیند یادگیری تبدیل می‌شوند. همچنین معلم‌رهبی با ایجاد محیط کار حمایتی سبب می‌شود که معلمان احساس احترام کنند و به خاطر اشتباهات، سرزنش نشوند و رضایت عمومی از محیط کاری داشته باشد که سبب افزایش رضایت و اشتیاق شغلی آنان نیز می‌شود.

پیامدهای معلم‌رهبی در سطح مدرسه از جمله نتایج و پیامدهای معلم‌رهبی هستند که می‌توانند مزایای مفیدی برای ارکان مختلف مدرسه داشته باشد. بر اساس یافته‌های پژوهش، معلم‌رهبی چهار نتیجه محوری برای مدارس دارد که عبارتند از ترویج فرهنگ همکاری و مشارکت در مدرسه، بهبود آموزش و تدریس، بهبود یادگیری دانش‌آموزان و تسهیل تغییرات در مدرسه. این یافته با نتایج سایر پژوهش‌ها (Espinosa & Gonzalez, 2023; Liu et al, 2018; Wenner & Campbell, 2017; Tahmasebzadeh, 2020) مبنی بر این که معلم‌رهبی سبب بهبود یادگیری، موفقیت و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان می‌شود. تینتوره و همکاران (Tintore et al, 2023)، شات و همکاران (Schott et al, 2020) و ملکر و همکاران (Maleki et al, 2016) مبنی بر این که معلم‌رهبی باعث حمایت از فرهنگ همکاری، بهبود روابط با همکاران و توسعه جوامع یادگیری حرفه‌ای می‌شود و اسمایی و اکرت (Smylie & Eckert, 2018) مبنی بر این که معلم‌رهبی سبب بهبود سازمانی مدرسه، بهبود آموزش و یادگیری دانش‌آموزان می‌شود. همسو است. در تبیین این مؤلفه می‌توان گفت معلم‌رهبی در قلب رشد و پیشرفت مدرسه نهفته است (Cheng & Szeto, 2016) و به‌عنوان کاتالیزوری برای بهبود عمل می‌کند و می‌تواند پیامدهای بسیار مثبت و سازنده‌ای برای مدارس داشته باشد از جمله دستاوردهای معلم‌رهبی در سطح مدرسه، ترویج فرهنگ همکاری و مشارکت، بهبود راهبردهای آموزشی و افزایش انگیزه و یادگیری دانش‌آموزان می‌باشد. همچنین معلم‌رهبان همواره به دنبال راهی بهتر هستند و شیوه‌های موجود را زیر سال می‌برند و سبب ایجاد تغییرات مطلوب در سطح مدرسه می‌شوند.

پیامدهای معلم‌رهبی در سطح فراتر از سطح مدرسه، از جمله نتایج و پیامدهای معلم‌رهبی هستند که می‌توانند فراتر از سطح مدرسه اتفاق بیافتند. بر اساس یافته‌های پژوهش، معلم‌رهبی دو نتیجه محوری در سطح فراتر از مدرسه دارد که عبارتند از: ارتباط فرامدرسه‌ای و تأثیرات فرامدرسه‌ای. این یافته با نتایج پژوهش تینتوره و همکاران (Tintore et al, 2023) مبنی بر این که معلم‌رهبی سبب تسهیل تغییرات در فراتر از مدرسه می‌شود. شات و همکاران (Schott et al, 2020) مبنی بر این که معلم‌رهبی دارای نتایج فوق مدرسه‌ای مانند مشارکت والدین، شکل‌گیری شبکه‌های معلمان و جوامع یادگیری حرفه‌ای می‌شود. ورنر و کمپبل (Wenner & Campbell, 2017) مبنی بر تأثیرگذاری معلم‌رهبی بر سیاست‌ها یا تصمیمات فرامدرسه، همسو است. در تبیین این مؤلفه می‌توان گفت که معلم‌رهبی نه تنها در درون کلاس، بلکه فراتر از آن و در خارج از مدرسه نیز دارای اهمیت است و این فرصت را برای معلم‌رهبان ایجاد می‌کند که با دانش‌آموزان بیش از کلاس خود، معلمان و متخصصان مدارس همتا، محققان سازمان‌های آموزشی و خانواده‌ها در ارتباط باشند و دیدگاه‌های جدید آموزشی را از طریق برگزاری کنفرانس و چاپ نشریات با معلمان دیگر به اشتراک بگذارند. دیگر پیامدهای فوق مدرسه‌ای معلم‌رهبی عبارتند از: افزایش اعتماد و مشارکت والدین، شکل‌گیری جوامع یادگیری حرفه‌ای، تأثیرگذاری بر سیاست‌های مرتبط شغلی و تحقق عدالت آموزشی.

پژوهش حاضر همانند بسیاری دیگر از مطالعات با محدودیت‌هایی روبه‌رو بود که یکی از آن‌ها، محدودبودن منابع فارسی در پیشینه ادبیات معلم‌رهبی به علت نوظهور بودن پدیده معلم‌رهبی می‌باشد و محدودیت دیگر، مربوط به عدم دسترسی به مقالات تمامی کشورها و همچنین ترجمه مقالاتی بود که به زبان‌های غیر انگلیسی چاپ شده بودند. با توجه به این که پژوهش حاضر به شیوه کیفی انجام شده؛ لذا پژوهش‌های آتی می‌توانند از روش‌های پژوهش کمی یا

آمیخته استفاده کنند. همچنین پژوهشگران می‌توانند مدل مفهومی پیشایندها و پیامدهای معلم‌رهبری به دست آمده از یافته‌های این پژوهش را در نمونه‌هایی از جوامع مختلف اعتبارسنجی کنند و یا مقیاسی برای سنجش اثربخشی معلم‌رهبری ایجاد کنند. در پایان بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می‌شود:

به معلمان پیشنهاد می‌شود با شناخت پیشایندها و پیامدهای معلم‌رهبری، مهارت‌های لازم برای ایفای نقش معلم‌رهبری را در خود توسعه دهند تا با استفاده از ظرفیت‌های معلم‌رهبری علاوه موفقیت خود و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، سبب تحول در مدرسه و نظام آموزشی شوند.

به مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود برای کمک به ظهور معلم‌رهبری در مدرسه، قدرت رهبری را در بین معلمان توزیع کنند و یک محیط کار حمایتی و همکارانه شکل دهند و معلمان را در تصمیمات و سیاست‌گذاری‌های مدرسه شرکت دهند و ضمن توجه به نظرات و پیشنهادات معلمان، اطمینان دهند که نظرات آن‌ها بر پیشرفت مدرسه و دانش‌آموزان تأثیرگذار خواهد بود.

به مسئولین دانشگاه فرهنگیان پیشنهاد می‌شود که مفهوم معلم‌رهبری را در فرآیند تربیت معلم و سر فصل دروس دانشگاه بگنجانند. تا دانشجوی معلمان با مفهوم معلم‌رهبری و پیشایندها و پیامدهای آن آشنا شوند و آمادگی لازم برای پذیرش نقش معلم‌رهبری را کسب نمایند.

به مسئولین آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود که با برگزاری نشست‌ها، کارگاه‌های آموزشی و دوره‌های ضمن خدمت در حوزه معلم‌رهبری و پیشایندها و پیامدهای آن؛ زمینه را برای ظهور معلم‌رهبری در مدارس فراهم نمایند. همچنین برای ایجاد انگیزه و سوق دادن معلمان به سمت رهبری، معلم‌رهبری را به عنوان یکی از شاخص‌های ارزیابی عملکرد، ارزشیابی سالانه، انتخاب معلم نمونه و رتبه‌بندی قرار دهند.

مشارکت نویسندگان

میزان مشارکت هر یک از نویسندگان در تمامی بخش‌های مقاله به طور مشترک ۲۵ درصد می‌باشد.

تشکر و قدردانی

مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت آموزشی دانشگاه محقق اردبیلی می‌باشد. از زحمات و راهنمایی‌های اساتید راهنما و مشاور در انجام این پژوهش، صمیمانه تقدیر و تشکر می‌شود.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع و حمایت مالی وجود ندارد.

منابع

- پورصابری، رقیه، زین‌آبادی، حسن‌رضا، عبدالحی، بیژن، و عباسیان، حسین (۱۴۰۲). رهبری یادگیری غیررسمی معلمان در مدرسه: تدوین و اعتباریابی الگوی نشانگان و ابعاد. *مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*، ۱۲(۱)، ۸۵-۱۰۵.
- <https://dorl.net/dor/20.1001.1.2423494.1402.12.1.4.3>
- روح‌الهی ورنوسفادرانی، الهام (۱۳۹۹). تعیین رابطه معلم‌رهبری با حرفه‌گرایی با نقش میانجی اشتیاق شغلی در میان معلمان دوره متوسطه خمینی شهر. [پایان‌نامه کارشناسی ارشد]، دانشگاه اصفهان، ایران.
- صریریان مبارکه، علی (۱۴۰۱). رابطه معلم‌رهبری و رفتارهای نوآورانه با نقش میانجی چابکی یادگیری معلمان مقطع ابتدایی شهرستان مبارکه. [پایان‌نامه کارشناسی ارشد]، دانشگاه اصفهان، ایران.

- صفدری، سعید (۱۴۰۰). پدیدارشناسی مفهوم رهبری معلم زبان انگلیسی از دیدگاه دانشجویان زبان آموز ایرانی. *اندیشه‌های نوین تربیتی*، ۱۷(۳)، ۲۲۲-۲۰۹. <https://doi.org/10.22051/jontoe.2021.31323.3040>
- طحانی نائینی، زهرا (۱۳۹۸). رابطه معلم‌رهبری بر یادگیری خودتنظیمی دانش‌آموزان شهرستان نائین. [اپایان‌نامه کارشناسی ارشد]، دانشگاه خوارزمی، ایران.
- طهماسب‌زاده شیخ‌لار، داود (۱۳۹۹). رابطه معلم‌رهبری با سرزندگی تحصیلی، هیجانات تحصیلی و بهزیستی تحصیلی دانش‌آموزان. *پژوهش‌های نوین روانشناختی*، ۱۵(۵۹)، ۱۸۶-۱۶۹.
- <https://dorl.net/dor/20.1001.1.27173852.1399.15.59.11.3>.
- عابدی‌نیا، افشین، زاهد بابلان، عادل، معینی‌کیا، مهدی، و اکبری، تقی (۱۴۰۱). شناسایی عوامل مؤثر بر اثربخشی راهبران آموزشی و تربیتی از دیدگاه معلمان چندپایه استان گیلان. *مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*، ۱۱(۳)، ۶۴۲-۶۱۷.
- <https://dorl.net/dor/20.1001.1.2423494.1401.11.3.21.7>
- عظیمی، روح‌الله، نامداری پژمان، مهدی، و حسینی، سید رسول (۱۴۰۳). واکاوی فرایند توسعه‌ی حرفه‌ای مبتنی بر تجارب زیسته‌ی معلمان درس‌پژوه. *مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*، ۱۳(۱)، ۳۷-۵۳.
- <https://doi.org/10.48310/pma.2023.3129>
- ملکی، حسن، سلمانی، بابک، عباس‌پور، عباس، حکیم‌زاده، رضوان، و امیرتیموری، محمدحسن (۱۳۹۵). رهبری معلم در اجرای برنامه درسی: چالش‌ها و فرصت‌ها. *پژوهش کیفی در برنامه‌درسی*، ۱(۳)، ۸۱-۵۳.
- <https://doi.org/10.22054/qric.2016.7069>
- نامداری پژمان، مهدی (۱۴۰۳). آسیب‌شناسی فرایندهای جذب و انتخاب معلم در آموزش و پرورش و ارائه توصیه‌های سیاستی برای بهینه‌سازی آن. *فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی*، ۳۰(۱)، ۹۴-۱۱۲.
- <https://doi.org/10.61838/kman.irphe.30.1.6>
- هویدا، رضا، داورپناه، سید هدایت‌الله، و رضائیان، حامد (۱۳۹۶). معلم‌رهبری و مقیاس سنجش آن در مدارس. *مدیریت مدرسه*، ۲۶-۲۱۷. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.25384724.2017.5.2.11.1>

References

- Abedinia, A., Zahed Babelan, A., MoeiniKia, M., & Akbari, T. (2022). Identifying the Effective Factors on the Effectiveness of Educational Leaders from the Viewpoint of Multi-Grade Teachers in Guilan Province. *Educational and Scholastic studies*, 11(3), 642-617. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.2423494.1401.11.3.21.7> [In Persian]
- Acton, K. S. (2022). Environmental teacher leadership: overcoming barriers posed by school culture, school structure, and the principal. *International Journal of Leadership in Education*, 17(7), 1-21. <https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2032369>
- Araskal, S., & Kilinc, A. C. (2019). Investigating the factors affecting teacher leadership: A qualitative study *Kuram ve Uygulamada Egitim Yonetimi*, 25(3), 419-468. <https://doi.org/10.14527/kuey.2019.011>
- Azimi, R., Namdari Pejman, M., & Hoseini, S. R. (2024). Analysis of the professional development process based on the life experiences of lesson studier teachers. *Educational and Scholastic studies*, 13(1), 37-53. <https://doi.org/10.48310/pma.2023.3129>
- Bolat, O. (2023). The Antecedents of Teacher Leadership: An Experimental Approach. *International Journal on New Trends in Education and Their Implications*, 14(1), 126-135.
- Cheng, A. Y., & Szeto, E. (2016). Teacher leadership development and principal facilitation: Novice teachers' perspectives. *Teaching and Teacher Education*, 58(8), 140-148. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tate.2016.05.003>
- Dove, K. G. (2021). Classroom Equity and the Role of a Teacher Leader: Making Classrooms Equitable to All Students. In B. Zugelder (Eds.), *Empowering Formal and Informal Leadership While Maintaining Teacher Identity* (pp. 109-134). <http://dx.doi.org/10.4018/978-1-7998-6500-1.ch005>
- Espinosa, V. F., & Gonzalez, J. L. (2023). The effect of teacher leadership on students' purposeful learning. *Cogent Social Sciences*, 9(1), 1-12. <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2197282>

- Hairon, S., Goh, J. W. P., & Chua, C. S. K. (2015). Teacher leadership enactment in professional learning community contexts: Towards a better understanding of the phenomenon. *School Leadership & Management*, 35(2), 163-182. <https://doi.org/10.1080/13632434.2014.992776>
- Hoveida, R., davarpanah, S. H., & rezaeian, H. (2018). Teacher leadership and The Scale of its Measurement in Schools. *School Administration*, 5(2), 217-236. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.25384724.2017.5.2.11.1> [In Persian]
- Hunzicker, J. (2017). From teacher to teacher leader: A conceptual model. *International journal of teacher leadership*, 8(2), 1-27.
- Kasapoglu, H., & Karaca, B. (2021). Teachers' Views on Teacher Leadership: A Qualitative Analysis. *International Journal of Progressive Education*, 17(6), 66-82. <https://doi.org/10.29329/ijpe.2021.382.5>
- Kilinc, A. C., Bellibas, M. S., & Bektas, F. (2021). Antecedents and outcomes of teacher leadership: the role of teacher trust, teacher self-efficacy and instructional practice. *International Journal of Educational Management*, 35(7), 1556-1571. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2021-0148>
- Liu, P., Liu, L., & Xie, Y. (2018). Leadership of class teachers (banzhuren) in improving student learning: Case studies of Chinese primary schools. *Frontiers of Education in China*, 13(1), 28-55. <https://doi.org/10.1007/s11516-018-0002-4>
- Maleki, H., Salmani, B., Abbaspour, A., Hakimzadeh, R., & Amir Teimouri, M. H. (2016). Teacher Leadership in the Implementation of the Curriculum: Challenges and Opportunities. *Qualitative Research in Curriculum*, 1(3), 53-81. <https://doi.org/10.22054/qric.2016.7069> [In Persian]
- Namdari Pejman, M. (2024). Pathology of teacher recruitment and selection processes and providing policy recommendations for its improvement. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 30(1), 94-112. <https://doi.org/10.61838/kman.irphe.30.1.6>
- Neumerski, C. M. (2013). Rethinking instructional leadership, a review: What do we know about principal, teacher, and coach instructional leadership, and where should we go from here? *Educational Administration Quarterly*, 49(2), 310-347. <https://doi.org/10.1177/0013161X12456700>
- Nguyen, D., Harris, A. and Ng, D. (2019) A review of the empirical research on teacher leadership (2003 - 2017): evidence, patterns and implications. *Journal of Educational Administration*, 58(1), 60-80. <https://doi.org/10.1108/JEA-02-2018-0023>
- Poursaberi, R., Zeinabadi, H., Abdollahi, B., & Abasian, H. (2023). Leadership of Teachers' Informal Learning in School: Developing and Validating a Model. *Educational and Scholastic studies*, 12(1), 105-85. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.2423494.1402.12.1.4.3> [In Persian]
- Rouholahi, E. (2020). *Determination the relationship between Teacher leadership and professionalism with the mediating role of job engagement among High school teachers in Khomeinis city*. [Master thesis], Isfahan University. [In Persian]
- Safdari, S. (2021). Phenomenology of EFL Teacher Leadership from the Viewpoint of Iranian College Language Learners. *The Journal of New Thoughts on Education*, 17(3), 209-222. <https://doi.org/10.22051/jontoe.2021.31323.3040> [In Persian]
- Saririan Mubarakeh, A. (2022). *The relationship between teacher leadership and innovative behaviors with the mediating role of learning agility of elementary school teachers in Mobarake city*. [Master thesis], Isfahan University. [In Persian]
- Schott, C., van Roekel, H., & Tummers, L. G. (2020). Teacher leadership: A systematic review, methodological quality assessment and conceptual framework. *Educational Research Review*, 31(1), 330-352. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2020.100352>
- Smylie, M. A., & Eckert, J. (2018). Beyond superheroes and advocacy: The pathway of teacher leadership development. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(4), 556-577. <https://doi.org/10.1177/1741143217694893>

- Szeto, E. (2022). Influence of professional cultures and principal leadership effects on early-career teacher leadership development in Hong Kong schools. *Professional Development in Education*, 48(3), 379-397. <https://doi.org/10.1080/19415257.2020.1770837>
- Tahani Naini, Z. (2018). *The relationship between teacher leadership and self-regulated learning of students in Nain city*. [Master thesis], Kharazmi University. [In Persian]
- Tahmasebzadeh, D. (2020). Leader teacher relationship with academic vitality, academic excellence and academic well-being in high school students. *Journal of Modern Psychological Researches*, 15(59), 169-186. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.27173852.1399.15.59.11.3> [In Persian]
- Tintore, M., Gratacos, G., & Ladron de Guevara, B. (2023). A Scoping Review of the Literature on Teacher Leadership in Spain. *Leadership and Policy in Schools*, 26(3), 1-19. <https://doi.org/10.1080/15700763.2023.2208217>
- Wenner, J. A., & Campbell, T. (2017). The theoretical and empirical basis of teacher leadership: A review of the literature. *Review of Educational Research*, 87(1), 134-171. <https://doi.org/10.3102/0034654316653478>
- York-Barr, J., & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research*, 74(3), 255-316. <https://doi.org/10.3102/00346543074003255>

