



تبیین ضرورت، آثار و پیامدهای تربیت معلم به‌مثابه رهبر در گام دوم انقلاب اسلامی ایران

خلیل الله بابالو^۱، محمود مهر محمدی^۲، علی اکبر فرهنگی^۳، ماشاءالله ولی خانی^۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۰۶

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۲۱

چکیده:

انقلاب اسلامی ایران وارد دومین مرحله از حیات خود گردیده است نگاهی به دوره اول انقلاب و موفقیت‌ها و ناکامی‌ها در این دوران در حوزه آموزش و پرورش و دنیای به‌سرعت در حال تغییر و تحول کنونی ضرورت بازنگری و تغییر در نقش آفرینی معلم به‌عنوان مهم‌ترین رکن آموزش و پرورش جهت نفوذ و اثرگذاری بر دانش‌آموزان برای رسیدن به اهداف تعلیم و تربیت جمهوری اسلامی ایران را ایجاب می‌نماید. پژوهش حاضر با هدف تبیین ضرورت، آثار و پیامدهای تربیت معلم به‌مثابه رهبر در آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران انجام گرفته است. نوع پژوهش آمیخته (کیفی و کمی) است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل خبرگان در حوزه رفتار سازمانی، منابع انسانی و آموزش و پرورش بود که نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری با ۱۴ نفر با روش نمونه‌گیری هدفمند انجام گردید. سپس از مصاحبه نیمه ساختار یافته مدل پژوهش طراحی گردید. در بخش کمی ابزار گردآوری اطلاعات پرسش‌نامه محقق ساخته می‌باشد. روایی محتوایی پرسش‌نامه توسط خبرگان تأیید شد و پایایی پرسش‌نامه از طریق آلفای کرونباخ تعیین شد که در همه متغیرها بالاتر از ۰/۷ مورد تأیید قرار گرفت. براساس یافته‌های پژوهش اثرات و پیامدها و نتایج معلم به‌مثابه رهبر در چهاربعد تأثیر بر خود معلم با سه مؤلفه (خروج از انزوا، ظرفیت‌سازی و رضایت از شغل) با ۸ شاخص. تأثیر بر دانش‌آموزان با سه مؤلفه (ایجاد محیط امن آموزش و رشد ایجاد محیط لذت‌بخش آموزش و فراگیری و تغییر رفتار) با ۹ شاخص. تأثیر بر همکاران با دو مؤلفه (مدل‌سازی آموزش مؤثر و هم‌افزایی) با ۶ شاخص و تأثیر

^۱ دانشجوی دکتری، رشته مدیریت دولتی، دانشگاه مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات

babaloo.kh@gmail.com

(نویسنده مسئول)

^۲ استاد گروه علوم تربیتی، عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

^۳ استاد گروه مدیریت دولتی، عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران

^۴ استادیار گروه مدیریت دولتی، عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد، واحد تهران جنوب، تهران، ایران

برمدرسه با دو مؤلفه (ایجاد یک جامعه‌ی یادگیری حرفه‌ای و تیم ساز و افزایش سرمایه اجتماعی) با ۶ شاخص بودند. نتایج تحقیق می‌تواند در برنامه‌ریزی اجرایی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، تدوین نظام صلاحیت حرفه‌ای معلم، برنامه‌ریزی درسی تربیت معلم و اصلاح سیاست‌های استخدملی و جذب و نگه‌داشت نیرومفید بوده و زمینه مناسبی برای تحقیقات دیگران فراهم آورد.

واژگان اصلی: گام دوم انقلاب، آموزش و پرورش، معلم، آثار و نتایج معلم به مثابه رهبر

مقدمه

دانش، آشکارترین وسیله‌ی عزت و قدرت یک کشور است. روی دیگر دانایی، توانایی است. دنیای غرب به برکت دانش خود بود که توانست برای خود ثروت و نفوذ و قدرت دوست‌ساله فراهم کند. ما هنوز از قله‌های دانش جهان بسیار عقبیم؛ باید به قله‌ها دست یابیم. باید از مرزهای کنونی دانش در مهم‌ترین رشته‌ها عبور کنیم. ما اکنون حرکت را آغاز کرده و با شتاب پیش می‌رویم ولی این شتاب باید سالها با شدت بالا ادامه یابد تا آن عقب‌افتادگی جبران شود. ابزارهای رسانه‌ای پیشرفته و فراگیر، امکان بسیار خطرناکی در اختیار کانونهای ضد معنویت و ضد اخلاق نهاده است و هم‌اکنون تهاجم روزافزون دشمنان به دل‌های پاک جوانان و نوجوانان و حتی نونهالان با بهره‌گیری از این ابزارها را به چشم خود می‌بینیم (بیانیه گام دوم انقلاب).

از نگاه به آموزش و پرورش فردای کشور را می‌شود شناخت. هویت منابع انسانی در آموزش و پرورش شکل می‌گیرد. ساخت اصلی هر تمدنی نیروی انسانی است. این نسل را شما (معلمین) می‌خواهید امروز بسازید، نسلی که خود ساخته است، دارای هویت است، هویت ایرانی اسلامی محکمی دارد، دلباخته و فریفته این و آن و بازمانده تمدن منسوخ شده غرب و شرق نیست. دانشمند، کارآمد، ماهر، آشنا با سبک زندگی ایرانی اسلامی و سنت‌های ایرانی، یک چنین نسلی لازم است تا آن تمدن را بسازد (بیانات مقام معظم رهبری در دیدار با معلمان ۱۴۰۳). آموزش و پرورش قرن بیست و یکم به دنیای به سرعت در حال تغییر می‌پردازد که سرشار از مسائل تازه، باورنکردنی و نیز امکانات توزیع هیجان‌انگیز است (رضایی، ۱۳۹۸). چالش‌های مهم در آموزش و پرورش قرن ۲۱ شامل شکاف دیجیتالی در دسترسی به فناوری، اضافه بار اطلاعات و سواد رسانه‌ای، سازگاری با الگوهای آموزشی در حال تغییر و استراتژی پذیرش رویکردهای آموزشی جدید شامل ترکیب عناصر نعطاف پذیر، مشارکت دانش آموزان و یادگیری شخصی شده است. بر این چالش‌ها تنها

میتوان از طریق رهبری موثر در محیط های آموزشی غلبه کرد. (اخترصدیقی^۱ و همکاران ۲۰۲۱). تاثیر رشد و پیشرفت تکنولوژی فناوری ارتباطات و اطلاعات بر سرعت و میزان دسترسی به اطلاعات موجب تغییر نگرشها و انتظارات و ویژگیهایی در نسلهای گردیده است. بگونه‌ای که با تعریف و تقسیم بندی نسلهای به نسل X, Y, ..., Z شناخت ویژگیهای هر نسل برای معلم برای تاثیر گذاری از ضروریات گردیده است. نسل حاضر بعنوان نسل دیجیتال در مسیری قرار گرفته است که تمامی حوزه‌ها و فعالیتهای زندگی روزمره اش درگیر فضاهای دیجیتالی است و بزرگترین مصرف کننده منابع دیجیتال است (باراگان، سانچز^۲ و همکاران ۲۰۲۰). سیستم آموزشی با مسئولیت سازگاری دائمی، تکامل و پرکردن شکاف بین نیازهای ذینفعان (دانش آموز، معلمان و والدین) در طول زمان‌های چالش برانگیز، سرمایه گذاری شده است (شیف^۳ ۲۰۲۱)، پتانسیل بزرگ معلمان برای تغییر در ادبیات به رسمیت شناخته شده است، زیرا در نظر گرفته می شود که آنها «ظرفیت رهبری مدرسه از طریق افزایش همکاری معلمان، گسترش بهترین شیوه ها، تشویق یادگیری حرفه ای معلمان، ارائه کمک به تمایز، و تمرکز بر محتوا را دارند. معلمان با توجه به تأثیر قابل توجهی که بر پیشرفت دانش آموزان می گذارند، پیوسته به عنوان متغیر حیاتی تغییر در نظر گرفته می شوند (الیو و کاجانیک^۴ ۲۰۲۳). در چشم انداز پویای آموزش، نقش های متعارف رهبران مدارس از مرزهای سنتی خود فراتر رفته اند. یکی از مهم ترین مسئولیت هایی که امروزه بر دوش معلمان گذاشته می شود، رهبری است. رهبری معلم به عنوان محرک تغییر در سطح مدرسه و سیستم، تمرکز بسیاری از تحلیل ها و بحث های معاصر بوده است. مفهوم رهبری معلم در بسیاری از مطالعات مورد حمایت قرار گرفته است (زابر حسین و همکاران ۲۰۲۳). امروزه کار تعلیم و تربیت بدلیل پیچیدگیهای عصر حاضر و تأثیرات آن بر نسلهای امروز روز به روز سخت تر میگردد و معلمین برای نفوذ و تأثیر گذاری بر متعلمین حتما نیاز به توانمندیهای بیشتری دارند. الگوهای رهبری در آموزش و پرورش دستخوش تغییرات قابل توجهی شده است

بیان مسئله:

مردم ما بواسطه انقلاب و دوام آن هزینه‌های سنگینی را متحمل شده‌اند و در حال حاضر نیز بدلیل تحریم‌های ظالمانه و دشمنی دشمنان در حال تحمل فشارها و سختی‌های فراوان هستند. دلیل تحمل این مشکلات چیست و حداقل انتظارات مردم از مسئولین کدام‌ها هستند؟ یکی از آرزوها، امیدها و

1 Akhtar Siddiqui

2 Barragán-Sánchez, R., et al

انتظارات مردم برای تحمل فشارها، نگاه به آینده و به امید اینکه فرزندان آنها افرادی رشدیافته، آگاه به زمان، مسئولیت پذیر، ماهر و توانمند برای مواجهه با مسائل و مشکلات فردی و اجتماعی و در جامعه‌ای توأم با عدالت و با حاکمیت قانون، پیشرفته و مرفه (حداقل در حد و اندازه و شایستگی جامعه و متناسب با داشته‌ها و زحمات) در مقایسه با سایر ملل هم‌طراز، زندگی نمایند و به داشتن چنین جامعه‌ای، ملیتی، فرهنگی و هویتی افتخار نمایند. خاستگاه اولیه تربیت چنین فرزندان پس از خانواده، آموزش و پرورش است که بهترین و حساس‌ترین دوران شکل‌گیری شخصیت، هویت، توانمندی، استعدادیابی و رشد و شکوفایی فرزندان در آنجا شکل می‌گیرد و معلمین بهترین رکن آموزش و پرورش هستند که فرزندان به امانت به آنها سپرده شده است. اما چرا با وجود تمامی امیدها، تحمل مرارتها و مشقات از جانب خانواده‌ها و تلاشهای فراوان صورت گرفته از جانب مسئولین ذیربط، اوضاع نه تنها آنچنان که مورد انتظار و آرزوی به حق بود پیش نرفته است، بلکه نگرانیها روز به روز بیشتر می‌گردد و این نگرانیها زمانی بیشتر می‌گردد که شاهد خروجیهای ناامید کننده و دسیسه‌های شبانه‌روزی با مصرف هزینه‌های گزاف دشمنان برای بدبینی نسل جدید نسبت به هویت ملی و بی‌اعتمادی و سرخوردگی و شرمندگی از ایرانی بودن و هویت دینی و آینده خود هستیم. همه این شرایط ایجاب می‌نماید که ما نگاهی بنیانی‌تر و عمیق‌تر به پرچمداران اصلی این سنگر که در خط مقدم انجام این مأموریت هستند (معلمان) داشته باشیم، چرا که وزن و جایگاه اثرگذاری معلمین در مقایسه با سایر عوامل تأثیرگذار بر روند تعلیم و تربیت بسیار فراتر، بالاتر و از اهمیت زیادی برخوردار است. با دقت در نتایج متوجه میشویم که چقدر با سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ فاصله وجود دارد. و قطعاً برای رسیدن به رتبه اول منطقه بودن در سال ۱۴۰۴ راه بسیار سخت است. ضمن اینکه برای رسیدن به معیارهای بین‌المللی هم فاصله زیادی وجود دارد. (ضیاءنژاد شیرازی و همکاران، ۱۴۰۱).

زمینه‌های آموزشی مدرن، شیوه‌های رهبری را می‌طلبد که انعطاف پذیر، سازگار و پاسخگو به چالش‌ها و فرصت‌های پیچیده ارائه شده توسط یک جهان به هم پیوسته هستند (محمد ندیم ۲۰۲۴). براین چالش‌ها تنها میتوان از طریق رهبری موثر در موسسات آموزشی غلبه کرد. (اختر صدیقی ۱ و همکاران ۲۰۲۱).

ما برای خروج از شرایط موجود و غلبه بر مشکلات روزافزون و پر کردن شکاف فاصله‌ها در دنیای

پرزقابت امروز چاره‌ای جز این نداریم تا راه‌های میانبر پیدا نماییم. یکی از مهمترین راه‌های میانبر که در بسیاری از کشورهای موفق در این زمینه جواب داده، توجه به معلم با ویژگی‌های رهبری بعنوان مهمترین رکن و پرچمدار و میدان‌دار و خط مقدم پیاده‌سازی اهداف آموزش و پرورش می‌باشد. موضوعی که در این پژوهش با عنوان اثرات و پیامدهای معلم در نقش رهبری، به آن پرداخته شده است (موضوعی که در پژوهش‌های صورت گرفته بصورت الگویی دیده نشده است).

سؤال تحقیق

-اثرات و پیامدهای نقش آفرینی معلم به‌مثابه رهبر در آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران کدام‌ها هستند؟

مبانی نظری و پیشینه تحقیق:

مفهوم رهبری و معلم به‌مثابه رهبر:

رهبری یعنی هنر نفوذ بر زیردستان به‌نحوی که آن‌ها بصورت داوطلبانه و از روی رغبت فعالیت‌های از پیش تعیین‌شده‌ای را در چارچوب اهداف معینی انجام دهند (الوانی ۱۹۹۲، سبک‌رو و همکاران ۱۳۹۵). تأثیر شرط حتمی رهبری است و بدون آن رهبری وجود ندارد. رهبری هنر اداره کردن خود و دیگران است و شامل توجه به هدف هاست. رهبری فرایند ترغیب دیگران به اقدام در جهت هدفی مشترک می‌باشد رهبری، هر جامعه متشکل از انسان را اداره می‌کند (آنتونو و همکاران ۲۰۲۰). معلم به‌مثابه رهبر شخصیتی برای تقلید، فردی تأثیر گذار با دانش و بینش است و با چهار عنصر اثر گذاری، روابط شخصی، ایجاد چالش‌های فکری و تعیین چشم‌انداز برای دانش‌آموزان مشخص می‌شود (کوهن ۲۰۱۱). معلم به‌مثابه رهبر به‌عنوان کسانی تعریف می‌شوند که در کلاس درس رهبری و خارج می‌شوند، به یادگیری خود ادامه می‌دهند و همکاران خود را برای تحقق شیوه‌های آموزشی پیشرفته ترغیب می‌کنند و مسئولیت دستیابی به نتایج مثبت را بر عهده می‌گیرند (کاتزیمما و مولر ۲۰۱۳).

دلایل و اهمیت نقش آفرینی معلم به‌مثابه رهبر:

در آموزش و پرورش، مدارس پیچیده‌تر از آن هستند که مدیران به تنهایی رهبری کنند؛ برای تحقق

مسئولیت‌های رهبری به کمک معلمان نیاز است (فینچ ۲۰۱۱، بارت ۲ و کیدی ۱۹۹۳). "قابل اعتمادترین، سودمندترین، نزدیکترین و حرفه‌ای‌ترین کمک در زیر سقف مدرسه و خود کارکنان آموزشی قرار دارد" (بارت ۲۰۰۱). معلمانی که در تصمیم‌گیری در مورد شرایطی که بر آنچه که در کلاس درس اتفاق می‌افتد تاثیر می‌گذارند و مشارکت می‌کنند، احساس توانمندی بیشتری دارند و احتمال کمتری وجود دارد که احساس قربانیان منفعل داشته باشند (جنیفر یورک ۲۰۰۴). وقتی همکاری عمیقاً در فرهنگ مدرسه ریشه دارد، شفافیت کلاس درس به یک هنجار تبدیل می‌شود. معلم نگرش "همه دانش آموزان ما" را به جای "فقط ۲۰ دانش آموز من" اتخاذ می‌کند. این امر باعث می‌شود که معلمان رهبر کلاس‌های درس خود را باز کنند و به طور غیررسمی نیروی محرکه موفقیت دانش آموزان خود را با هم تیمی‌ها به اشتراک بگذارند. رهبری معلمان همچنان یک ابتکار اصلاح آموزشی رو به رشد در سراسر جهان است. در جاهایی که تغییر و عدم اطمینان رایج است، رهبری برجسته بیش از هر زمان دیگری مورد نیاز است.

پیشینه تحقیق:

انقلاب فناوری و دیجیتال‌سازی و از طرفی بیماری کووید ۱۹ موجب شد تا افراد بیشتر در فضای مجازی و آنلاین کار و فعالیت نمایند و بنابراین تأثیر این تغییرات در محیط‌هایی همچون آموزش، مسائل و چالش‌هایی را به همراه آورده است، نیازمند نوع جدیدی از رهبری است و در این مسیر با چالش‌های متفاوتی نسبت به رهبری سنتی روبه‌رو است و با بررسی تئوری رهبری الکترونیکی و ارائه ویژگی‌های رهبری الکترونیکی، مناسب‌ترین سبک‌های رهبری در این حوزه را رهبری تحول‌گرا و معاملاتی می‌داند (حیدری و عین‌قلایی، ۱۴۰۰). ویژگی معلم رهبر، دانش و توانایی، چشم‌انداز توسعه‌ای، اخلاق، تقویت پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری در دانش‌آموزان، نفوذ، همکاری و مشارکت و محیط مثبت و قدردانی می‌باشد. (هویدا و همکاران، ۱۳۹۶). (اسپینوزا و گونزالس، ۲۰۲۳) در پژوهش خود تأثیر رهبری معلم بر دانش‌آموزان را یادگیری زندگی فراتر از یادگیری آکادمیک و حل مشکلات وجودی و آگاهی و مسئولیت نسبت به معنای زندگی و یادگیری هدفمند می‌دانند. (باکاونیته و همکاران، ۲۰۲۳) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که ایجاد یک فرهنگ آموزشی نوآورانه، توجه

1 Finch, A.

2 Barth, R. S.

3 Keedy, T.,

به دیگران، آغازکننده تغییر، ایجاد یک جامعه یادگیری و توجه و اهتمام به توسعه و بهبود اثرات معلم رهبری می‌باشد. پژوهش (آدام کرسول، ۲۰۲۱) با عنوان "توسعه ظرفیت رهبری معلمان نظریه تا عمل" به این نتیجه رسید که تشویق معلمان به مشارکت در حوزه‌های فراتراز کلاس هایشان باعث مدل‌سازی همکاری، توانمندسازی، بهبود فضاهای مدرسه، غنی‌تر سازی برنامه‌نویسی، ایجاد جو مثبت و شاد در محیط مدرسه و پیشبرد مأموریت مدرسه و احساس رضایت معلمان خواهد شد. همچنین در پژوهش‌های (نانگ و همکاران، ۲۰۲۱)، (اسکات و همکاران، ۲۰۲۰)، (جانان و همکاران، ۲۰۲۰)، (اردل و تک کاچ، ۲۰۲۰)، (جیان پینگ شینگ، ۲۰۲۰) افزایش موفقیت دانش‌آموزان، مشارکت والدین، مشارکت در شبکه‌های معلم و جوامع یادگیری حرفه‌ای، بهبود در فرهنگ مدرسه، جامعه و ناحیه، بهبود در همکاری، انسجام و ارتباطات اثربخش، رضایت پیروان از رهبر و تلاش اضافی که در پیروان ایجاد می‌شود، ارتقاء دیدگاه مأموریت و اهداف مشترک دانش‌آموزان، ترویج توسعه حرفه‌ای معلمان، مشارکت در سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری، پرورش فرهنگ مشارکت در مدرسه و بهبود سعه صدور همکاری با خانواده‌ها و جامعه اثرات نقش‌آفرینی معلم به‌مثابه رهبر عنوان گردیده است. یکی از واضح‌ترین اثرات رهبری معلمان رشد و یادگیری در میان خود رهبران معلمان است. یادگیری و رهبری به عنوان امری جدانشدنی در نظر گرفته می‌شوند (پورتر ۱۹۸۶، دارلینگ، هاموند ۱۹۸۸، اوند ۱۹۹۶، ریان ۱۹۹۹، بارت ۲۰۰۱).

روش پژوهش

در اجرای این تحقیق از دو رویکرد کیفی و کمی به‌صورت تلفیقی (آمیخته) استفاده شد. مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی تحقیق یعنی کسانی که در بخش اول تحقیق مصاحبه مشارکت کردند شامل اساتید و صاحب‌نظران حوزه رفتار سازمانی، منابع انسانی، مدیریت آموزشی و مدیران ارشد وزارت آموزش و پرورش و دارای سابقه کاری بالای ۲۰ سال در این حوزه بوده‌اند. که نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری با ۱۴ نفر با روش نمونه‌گیری هدفمند انجام گردید.

- 1 Porter, A. C
- 2 Ovando, M. N
- 3 Ryan, S

جدول ۱- مبنای انتخاب خبرگان

ردیف	ویژگی افراد خبره	تعداد
۱	اساتید عضو هیئت علمی رشته رفتار سازمانی، منابع انسانی و مدیریت آموزشی و دارای اثر علمی	۶
۲	مدیران ارشد و صاحب نظر آموزش و پرورش	۸

بخش کمی

جامعه آماری پژوهش در بخش کمی از بین کارکنان ستادی وزارت آموزش و پرورش در حوزه‌های مرتبط و از بین رؤسای گروه به بالا که شامل رئیس گروه، معاون مدیرکل، مدیرکل، مشاور معاون وزیر و معاون وزیر بودند، که جمع آنها شامل ۲۱۳ نفر به شرح جدول پیوست می‌باشد.

جدول ۲- حجم جامعه نمونه متناسب با هر طبقه

ردیف	واحدهای تابعه وزارت آموزش و پرورش	حجم نمونه
۱	معاونت آموزش ابتدایی	۲۲
۲	معاونت آموزش متوسطه	۲۸
۳	معاونت پرورشی	۲۷
۴	معاونت نیروی انسانی بخش برنامه‌ریزی و توسعه	۷
۵	سازمان پژوهش	۱۰۳
۶	سازمان سنجش	۱۱
۷	شورای عالی آموزش و پرورش	۱۵

در بخش کمی ابزار گردآوری اطلاعات پرسش‌نامه محقق ساخته می‌باشد. رویی محتوایی پرسش‌نامه توسط خبرگان تأیید شد و پایایی پرسش‌نامه از طریق آلفای کرونباخ تعیین شد که در همه متغیرها بالاتر از ۰/۷ مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۳-تحصیلات پاسخ دهندگان

متغیر	فراوانی	درصد فراوانی
تحصیلات	کارشناسی	۱۰
	کارشناسی ارشد	۷۱
	دکتری	۵۲
جمع	۱۳۳	۱۰۰

در این پژوهش برای ارزیابی اعتبار مصاحبه‌ها معیارهای لینکلن و کوبا (۱۹۸۵) شامل اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری، اتکا پذیری و تصدیق پذیری بررسی گردید تا از اعتبار و صحت مطالعه هرچه بیشتر اطمینان حاصل گردد. همچنین برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته شده، از روش توافق درون موضوعی استفاده شد. ضریب پایایی کل ۰/۸۷ بود که از حداقل قابل قبول بزرگتر بود. در بخش کمی به منظور تعیین روایی پرسش‌نامه‌ها از روایی ظاهری و محتوایی و سازه استفاده شد در مورد اعتبار سازه نیز از نوع اعتبار هم‌گرا و اگر با کمک نرم‌افزار SMART-PLS3 استفاده شد. در بررسی اعتبار هم‌گرا یافته‌ها نشان داد ضرایب معناداری تمام بارهای عاملی بزرگ‌تر از ۲/۸۵ بود (آماره تی) یعنی تمام بارهای عاملی با اطمینان ۹۹ درصد معنادار بود. مقادیر تمام بارهای عاملی نیز بالای ۰/۵، درصد بود (رابطه متغیر آشکار و پنهان) میانگین واریانس استخراج شده همه مؤلفه‌ها بالای ۰/۵ بود و همین‌طور پایایی ترکیبی همه مؤلفه‌ها بزرگ‌تر از میانگین واریانس استخراج شده آن بود. به منظور تعیین پایایی بخش کمی از روش آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده گردید.

یافته های پژوهش:

تحلیل تم نتایج پیامدهای معلم به‌مثابه رهبر پس از این که مصاحبه‌های تحقیق انجام گرفت محتوای آن‌ها چندین بار مورد بررسی قرار گرفت و کلیه موارد بیان شده توسط مشارکت‌کنندگان شناسایی شدند. در جدول ۴ نتایج حاصل از تحلیل تم پیامدهای معلم به‌مثابه رهبر ارائه شده است.

جدول ۴- نتایج و پیامدهای معلم به‌منابه رهبر

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

خود و دیگران موجب رشد آنان می‌گردد		
مشارکت دانش آموزان در فرایند آموزش و یادگیری موجب اعتماد به نفس، مهارت‌های اجتماعی و سلامت روان آنان می‌گردد	ایجاد محیط امن آموزش و رشد	
تشویق دانش آموزان به شرکت در فعالیت‌های کلاس درس و ایجاد محیطی برای حمایت و تشویق از ایده‌های جدید فضای لذت بخشی برای دانش آموزان فراهم می‌نماید	ایجاد محیط لذت بخش آموزش و فراگیری	
افزایش تعامل بین دانش آموز و معلم موجبات انگیزه بخشی و دانش افزایی دانش آموزان می‌گردد		
استفاده از هنر شعر و تمثیل در آموزش فضای آموزش را لذت بخش می‌نماید		
قدرت تشخیص که از فرآیندهای رهبری معلم و مشارکت دانش آموزان به وجود می‌آید موجب تغییر رفتار و بهینه سازی رفتار دانش آموزان می‌گردد	تغییر رفتار	
رشد تمام ساحتی می‌تواند موجبات تغییر رفتار گردد		
کمال جویی حاصل از شکوفایی عقل موجب تغییر رفتار دانش آموز می‌گردد		
اشتراک گذاری رویکردهایی برای موقعیت‌های مختلف یادگیری کمک به ایجاد مدل جدید آموزشی می‌نمایند	مدل سازی آموزش موثر	تأثیر بر همکاران
با مشاهده کلاس‌ها و ارائه بازخورد، چند مدل جدید طراحی می‌گردد		
با کمک به نوشتن برنامه درسی و برنامه ریزی درسی به طور مشترک مدلسازی می‌نماید		
برگزاری جلسات مربیگری انفرادی با همکاران	هم افزایی	
کشف راه‌هایی با کمک همکاران برای غلبه بر محدودیت‌های ساختاری، زمان، مکان و منابع موجب هم		

افزایی می‌گردد		
بامعلم‌ان دیگر در مورد مشکلات مشترک بحث میکنند و اشتراک گذاری تجارب موجب هم افزایی در بین همکاران می‌گردد		
باتشویق و حمایت از تحقیق و پژوهش و تبادل تجارب، مدرسه تبدیل به مدرسه یادگیرنده میگردد	ایجاد یک جامعه یادگیری حرفه‌ای و تیم ساز	تأثیر بر مدرسه
مشارکت جمعی در تصمیم‌گیری‌ها و حل مشکلات روحیه تیمی در مدرسه و کلاس را تقویت می‌نماید		
توسعه ظرفیت انسانی مدرسه برای مقابله با تغییرات از اثرات معلم رهبری بر مدرسه می‌باشد		
ایجاد ذهنیت ما و مدرسه ما به فرهنگ سازی مجدد مدرسه در سایه معلم رهبری کمک می‌نماید	افزایش سرمایه اجتماعی	
ایجاد فرهنگ مدارا و پذیرای نوآوری و حمایت از تغییرات مثبت به افزایش سرمایه فکری و اجتماعی می‌انجامد		
تبدیل مدرسه به مدرسه یادگیرنده و ایجاد هنجارهای جمعی موجب جلب حمایت والدین و افزایش سرمایه اجتماعی می‌گردد		

جدول ۵- خروجی شاخص KMO و آزمون بارتلت

نتیجه	درجه آزادی	Sig (سطح معنی داری)	بارتلت	(KMO)	شاخص
تایید	۵۰۵۰	۰/۰۰۰	۱۳۲۲۱/۳۰۳	۰/۷۷۵	مقدار

با توجه به جدول فوق اندازه کفایت نمونه ۱ (KMO) و همچنین آزمون معناداری کرویت نمونه بارتلت ۲ نیز در تحلیل عاملی توسط SPSS 24 به ترتیب برابر با ۰/۷۷۵ و ۰/۰۰۰ است. که نشان- دهنده کفایت نمونه‌ها برای انجام تحلیل عاملی می‌باشد.

جدول ۶- مقادیر بارهای عاملی و ضرایب معناداری شاخص‌ها

ابعاد	مولفه‌ها	شاخص‌ها	بار عاملی	ضریب معناداری	نتیجه
تأثیر بر خود معلم	خروج از انزوا	۷۲	۰.۸۷۲	۲۴.۷۱۷	تایید
		۷۳	۰.۹۰۰	۳۷.۲۱۹	تایید
		۷۴	۰.۸۹۲	۴۰.۸۹۳	تایید
	ظرفیت- سازی	۷۵	۰.۸۲۷	۲۳.۱۵۷	تایید
		۷۶	۰.۸۶۱	۳۲.۱۱۲	تایید
		۷۷	۰.۸۲۵	۲۳.۰۵۹	تایید
		۷۸	۰.۸۵۱	۲۲.۸۴۷	تایید
	رضایت از شغل	۷۹	۰.۸۸۷	۴۰.۴۹۱	تایید
		۸۰	۰.۸۵۴	۲۲.۰۹۵	تایید
		۸۱	۰.۸۵۴	۲۶.۷۹۲	تایید
تأثیر بر دانش آموز	ایجاد محیط ایمن	۸۲	۰.۸۸۸	۴۷.۳۲۱	تایید
		۸۳	۰.۷۹۸	۱۵.۴۳۶	تایید
		۸۴	۰.۸۹۰	۴۳.۶۷۱	تایید
	ایجاد محیط لذت بخش	۸۵	۰.۸۵۳	۲۳.۵۶۲	تایید
		۸۶	۰.۷۶۶	۲۰.۶۸۵	تایید

1. Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
2. Bartlett's Test of Sphericity Sig

تایید	۲۹.۴۰۰	۰.۸۲۰	۸۷	تغییر رفتار	
تایید	۲۶.۱۵۱	۰.۸۳۲	۸۸		
تایید	۲۹.۹۵۱	۰.۸۶۶	۸۹		
تایید	۳۵.۴۳۹	۰.۸۸۹	۹۰	مدل‌سازی	تاثیر بر همکاران
تایید	۷۰.۷۹۷	۰.۹۳۰	۹۱		
تایید	۵۳.۴۵۰	۰.۹۰۳	۹۲	آموزش	
تایید	۴۵.۹۰۷	۰.۸۹۹	۹۳	هم‌افزایی	
تایید	۳۴.۵۸۴	۰.۸۷۴	۹۴		
تایید	۲۵.۱۲۵	۰.۸۵۹	۹۵		
تایید	۳۰.۱۲۹	۰.۸۷۳	۹۶	ایجاد یک	تاثیر بر مدرسه
تایید	۴۳.۹۹۵	۰.۹۰۶	۹۷	جامعه	
تایید	۳۰.۵۰۶	۰.۸۵۶	۹۸	یادگیری	
تایید	۴۳.۳۷۲	۰.۸۷۸	۹۹	افزایش	
تایید	۴۱.۰۳۱	۰.۸۷۴	۱۰۰	سرمایه	
تایید	۲۱.۷۱۸	۰.۸۲۶	۱۰۱	اجتماعی	

همان‌طور که مشاهده می‌گردد بار عاملی همه سوالات بیشتر از ۰/۵ هست و ضرایب معناداری نیز از ۱/۹۶ بزرگتر است. بنابراین هیچ شاخصی از مدل حذف نشد و همه شاخص‌های شناسایی شده مورد تایید قرار گرفتند.

بررسی ضریب آلفای کرونباخ مدل اندازه‌گیری

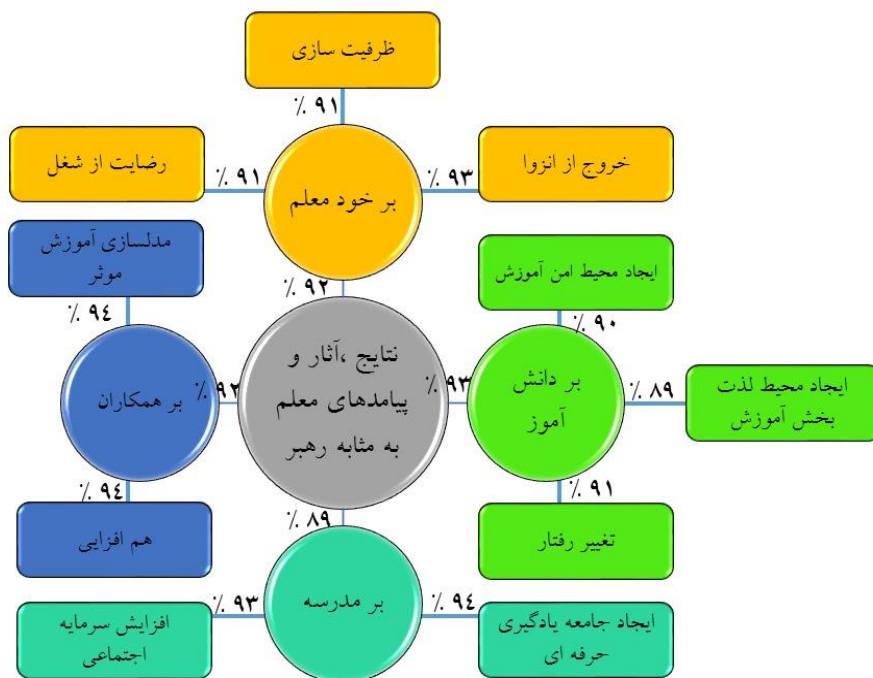
مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷، بیانگر پایایی قابل قبول است. در جدول ۹ مقادیر آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها از مقدار ۰/۷ بیشتر بوده که بیانگر پایایی پرسشنامه است.

جدول ۷- شاخص‌ها و مقادیر مربوط به اثرات، نتایج و پیامدهای معلم به مثابه رهبر

متغیر	میانگین واریانس	پایایی ترکیبی	ضریب تعیین (R2)	ضریب آلفای کرونباخ	پایایی اشتراکی
تأثیر بر خود معلم	۰/۶۳	۰/۸۳	۰/۸۵	۰/۹۳	۰/۶۳
تأثیر بردانش آموز	۰/۵۷	۰/۸۷	۰/۸۸	۰/۹۱	۰/۵۷
تأثیر بر همکاران	۰/۷۱	۰/۸۸	۰/۸۵	۰/۹۲	۰/۷۱
تأثیر بر مدرسه	۰/۶۷	۰/۸۶	۰/۷۹	۰/۹۰	۰/۶۷

جدول ۸- روایی و اگرای اثرات، نتایج و پیامدهای معلم به مثابه رهبر

متغیر	۱	۲	۳	۴
تأثیر بر خود معلم	۰/۷۹			
تأثیر بر دانش آموز	۰/۷۳	۰/۷۵		
تأثیر بر همکاران	۰/۷۶	۰/۷۲	۰/۸۴	
تأثیر بر مدرسه	۰/۷۱	۰/۶۹	۰/۷۹	۰/۸۲



مدل پژوهش

بحث و نتیجه گیری

روش های سنتی آموزش پاسخگویی نیازهای فعلی نیستند و نیاز به توجه به تک تک دانش آموزان و به رسمیت شناختن تفاوت های فردی، محصور نماندن در چهارچوب کلاس، تبدیل کلاس به آزمایشگاه یادگیری با به چالش کشیدن افکار دانش آموزان و پرورش تفکر انتقادی در مواجهه با انواع اطلاعات صحیح و ناصحیح حداقل انتظار از معلمین برای حضور موفق در کلاس و محیط آموزشی می باشد. معلم برای نفوذ و اثرگذاری بر دانش آموزان جهت ایفای نقش معلمی برای رسیدن به اهداف سازمان باید ویژگی های رهبری را داشته باشد. موضوعی که در کشورهای پیشرو از سال ۱۹۸۰ مورد توجه قرار گرفته و بیش از ۲۴ کشور تاکنون با طراحی انواع اقدامات و صرف هزینه های قابل توجه اقدام به سرمایه گذاری در این مورد نموده اند. رشد فناوری اطلاعات و ارتباطات امکان دسترسی گسترده و سریع اطلاعات، شبکه سازی و به اشتراک گذاری یافته ها، امکان یادگیری و

یاددهی و آموزش با روش‌های مختلف را فراهم نموده است. با تغییر نسل‌ها و تغییر و توسعه تعریف سواد، نیازها و انتظارات جدیدی بوجود آمده است. نسل امروز نسل پرسشگر می‌باشد و به راحتی قانع نمی‌شود و نیاز به پاسخ‌گویی اقناعی دارد. در چنین شرایطی کار معلمین روزبه‌روز سخت‌تر و پیچیده‌تر می‌گردد. زمینه‌های آموزشی مدرن، شیوه‌های رهبری را می‌طلبد که انعطاف‌پذیر، سازگار و پاسخگو به چالش‌ها و فرصت‌های پیچیده ارائه شده توسط یک جهان به هم پیوسته هستند. همانگونه که انتظار مورد نظر از معلمین را در این برهه از زمان رهبر فرزانه انقلاب اینچنین فرمودند که: این نسل را شما (معلمین) می‌خواهید امروز بسازید، نسلی که خود ساخته است، دارای هویت است، هویت ایرانی اسلامی محکمی دارد، دلباخته و فریفته این و آن و بازمانده تمدن منسوخ شده غرب و شرق نیست. دانشمند، کارآمد، ماهر، آشنا با سبک زندگی ایرانی اسلامی و سنت‌های ایرانی، یک چنین نسلی لازم است تا آن تمدن را بسازد. با پژوهش صورت گرفته در رساله اصلی که مقاله حاضر برگرفته از آن می‌باشد محقق به این نتیجه رسید که معلم برای اثرگذاری و اثر بخشی با توجه به شرایط موجود و سطح انتظارات میبایست در ویژگی‌های شخصیتی دارای ویژگی‌های رهبری خدمتگزار، در ویژگی‌های دانشی دارای ویژگی‌های رهبری تحول‌گرا و در ویژگی‌های مهارتی دارای ویژگی‌های رهبری مشارکتی باشد. معلم رهبر خدمتگزار الگو بوده، قابل اعتماد و اتکا است، دارای چشم انداز بوده و توانایی شکل‌دهی به چشم‌انداز در مخاطبین را دارد، مثبت‌اندیش، خوشبین و امیددهنده، مسئولیت‌پذیر، آگاه به سیاست‌های آموزش و پرورش و مصمم به نیل به این سیاست‌ها می‌باشد، در برابر یادگیری و پیشرفت دانش‌آموزان احساس مسئولیت و تعهد نموده، ریسک‌پذیر و فداکار بوده و حاضرات خود را در برابر انتقاد قرار دهد، علاقه به دانش‌آموز دارد، نسبت به تک‌تک دانش‌آموزان شناخت دارد، تنوع و تفاوت این دانش‌آموزان را به رسمیت شناخته و مورد توجه قرار می‌دهد و به دانش‌آموزان فرصت اظهار نظر با ایجاد محیطی امن و توأم با احترام می‌دهد. معلم با ویژگی‌های رهبر تحولی دارای شایستگی‌های تخصصی، مجهز به دانش و بالاترین تخصص در رشته خود می‌باشد، با طرح انتظارات بالا، روشن و شفاف و ارائه بازخورد به دانش‌آموزان ظرفیت‌سازی مینماید، به آموختن بیشتر از تدریس اهمیت می‌دهد، دارای درک عمیق از فرایندهای تدریس و یادگیری می‌باشد، توانایی متقاعد کردن ذینفعان و تاثیرگذاری بر آنان با ارائه استدلال‌های قوی را دارد، یادگیرنده‌ای مادام‌العمر، علاقمند به تحقیق و پژوهش و به روز بودن و مشوق تحقیق می‌باشد، با به چالش کشیدن ذهن دانش‌آموزان و ایجاد تفکر انتقادی کلاس درس را تبدیل به آزمایشگاه یادگیری مینماید، با درک

نیاز به رشد فراتر از چهار دیواری کلاس مایل به درگیر شدن در فعالیت حرفه‌ای می‌باشد، دارای سواد دیجیتال بوده و شناخت و درک درستی از ابزارهای دیجیتال دارد، توانایی شبکه‌سازی جهت برقراری ارتباطات متقاعد کننده و شفاف را دارد و توانایی حل مسئله با تفکر و طراحی سناریوهای مختلف را دارد. معلم با ویژگی‌های رهبر مشارکتی دارای هوش عاطفی بوده، نسبت به خودش شناخت داشته و توان کنترل احساسات و عواطف خود را دارد. خود ارزیاب و خود مراقبتی است، توان همدلی و درک دیگران را دارد و تجسم همدلی و درک احساسات دیگران می‌باشد، توانایی کار کردن در محیط‌های چند فرهنگی را دارد، توان برقراری ارتباط موثر را دارد، آشنا به مهارت‌های مذاکره موثر می‌باشد، توان مدیریت تعارض را دارد، می‌باشد، حامی مشارکت و حامی به اشتراک گذاری تجارب و استفاده از تجارب دیگران می‌باشد و با پذیرش عضوی از تیم بودن و رعایت قواعد تیم، راه‌هایی را با همکاران مشترکاً برای غلبه بر محدودیت‌های ساختار، زمان، مکان، منابع و سایر محدود کننده‌ها کشف می‌کند. با توجه به مطالب مطرح شده و مشکلاتی که در صورت عدم توجه به موضوع رهبری معلم ممکن است با لحاظ شرایط کنونی متوجه کشور شود، در پژوهش حاضر به موضوع تبیین اثرات و نتایج نقش آفرینی معلم به مثابه رهبر در آموزش و پرورش ایران پرداخته شده است. بنابراین سوال اساسی در پژوهش حاضر این بود که اثرات، پیامدها و نتایج معلم به مثابه رهبر در آموزش و پرورش کدام‌ها هستند؟

با توجه به نتایج بدست آمده، اثرات، پیامدها و نتایج معلم به مثابه رهبر در ۴ بعد تأثیر بر خود معلم با ۳ مؤلفه (خروج از انزوا، ظرفیت‌سازی و رضایت از شغل)، تأثیر بر دانش‌آموزان با ۳ مؤلفه (ایجاد محیط امن آموزش و رشد، ایجاد محیط لذت‌بخش آموزش و فراگیری و تغییر رفتار)، تأثیر بر همکاران با ۲ مؤلفه (مدل‌سازی آموزش موثر و هم افزایی) و تأثیر بر مدرسه با ۲ مؤلفه (ایجاد یک جامعه یادگیری حرفه‌ای و تیم ساز و افزایش سرمایه اجتماعی) تعیین گردید و برای هر یک از مؤلفه‌ها، شاخص‌هایی در نظر گرفته شد که بر اساس بارهای عاملی و ضرایب معنا داری شاخص‌ها، همه شاخص‌های احصا شده مورد تایید قرار گرفته است. بنابراین این مدل پیش بینی شده برای اثرات، پیامدها و نتایج معلم به مثابه رهبر در کل مورد تایید است.

پیشنهادها:

با لحاظ این موضوع که از نظر صاحب‌نظران بیشترین اثر نقش آفرینی معلم به مثابه رهبر در درجه اول بر خود معلمین می‌باشد لذا پیشنهاد می‌گردد که موضوع رهبری و ضرورت کسب شایستگی‌ها و

ویژگی‌ها رهبری و مطالعه انواع سبک‌های مناسب رهبری برای معلمان تبدیل به گفتمان عمومی در بین معلمان و سیاست‌گذاران تعلیم و تربیت گردد. همچنین مطالعه اثرات و پیامدهای نقش آفرینی معلم به‌مثابه رهبر بر مدرسه که می‌تواند منجر به افزایش سرمایه اجتماعی آموزش و پرورش گردد مورد توجه جدی مدیران مدارس قرار گیرد (چراکه همراهی مدیران در فرهنگ‌سازی و استفاده از ظرفیت معلمان بسیار مهم و حیاتی می‌باشد).

فهرست منابع

- بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی-۱۳۹۷
- سند تحول بنیادین آموزش و پرورش-۱۳۹۰
- رضایی، منیر (۱۳۹۸) شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان گذشته، حال، آینده، فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره ۱۳۸، ۱۲۹-۱۵۰
- ضیاءنژاد، آسیه، کوروش نیا، مریم، سهرابی، نادره، بقولی، حسین (۱۴۰۱) عوامل فردی موثر بر عملکرد در آزمون تیمز ۲۰۱۹ در دانش آموزان با عملکرد بالا و پایین، نشریه علمی پژوهش در نظام‌های آموزشی، دوره ۱۶، شماره ۵۸، ص ۱۲۹-۱۴۱
- حیدری، زهرا، عین قلائی، فرامرز (۱۴۰۰) رهبری در محیط‌های یادگیری مجازی، نشریه پیشرفت‌های نوین در مدیریت آموزشی، شماره ۴، ۶۴-۵۳
- هویدا، رضا، داورپناه، سید هدایت الله، رضاییان، حامد (۱۳۹۶) معلم رهبری و مقیاس سنجش آن در مدارس، نشریه مدیریت مدرسه، شماره دو، ۲۳۶-۲۱۷

- Akhtar Siddiqui Kamran , et (2021), Perceptions of Teachers About Teacher Leadership: A Systematic Literature Review, MIER Journal of Educational Studies Trends & Practices DOI: 10.52634/mier/2021/v11/i2/1766
- Adam Carswel I. M.)2021,(Developing the Leadership Capacity of Teachers: Theory to Practice, Volume 6, Issue 1 (2021), pp. 52-59 Journal of School Administration Research and Development ISSN: 2470-8496 Print/ ISSN: 2470-850X Online ojed.org/jsard
- Barragán-Sánchez, R.,et al (2020). Teaching digital competence and eco-responsible use of technologies: Development and validation of a scale.

- Sustainability. DOI:10.3390/su12187721
- Barth, R. S. (2001). Teacher leader. *Phi Delta Kappan*, 82, 443–449
- Cohen, A. (2011). Teacher’s perspectives: On teacher development and the leadership of principals aimed at improving teaching. Israel: Avney Rasha Center for Knowledge. [Hebrew]
- Daiva Jakavonytė-Staškuvienė & Aida Barkauskienė (2023) Transformative teacher leadership experiences in schools in creating an innovative educational culture: DOI: 10.1080/2331186X.2023.2196239
- Hülya Kasapoğlu, Bilal Karaca(2021), Teachers’ Views on Teacher Leadership: A Qualitative Analysis, *International Journal of Progressive Education*, Jetë Aliu1 and Fjolla Kaçaniku*(2023), An Exploration of Teacher Leadership: Are Future Teachers Ready to Lead?, DOI: <https://doi.org/10.26529/cepsj.1634>
- Katzenmeyer, M., & Moller, G. (2013). *Uyuyan devi uyandırmak, öğretmen liderler yetiştirmek* (Çev. Ed. S. Özdemir). Ankara: Nobel.
- Muhammad Nadeem(2024), Distributed leadership in educational contexts:. (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>, <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100735>)
- Mohammed Zaber Hossain,et al.(2023), An Empirical Study on the Teacher Leadership at the Secondary Level Education in Bangladesh, DOI: <https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i1.2028>
- Verónica Fernández Espinosa & Jorge López González)2023(, The effect of teacher leadership on students’ purposeful learning, *Cogent Social Sciences*, 9:1, 2197282, DOI: 10.1080/23311886.2023.2197282.
- 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.