

## Research Paper

## Provide a model for promoting pedagogical coordination and educational leadership for school improvement

Mahnaz Rahimi<sup>1</sup>, Azizeh Pashaei<sup>2\*</sup>, Mohammad Hassani<sup>3</sup>

1. Ph.D. Student, Department of Educational Sciences, Urmia University, Urmia, Iran

2. Ph.D. Student, Department of Educational Sciences, Urmia University, Urmia, Iran

3. Professor, Department of Educational Sciences, Urmia University, Urmia, Iran

Received:2022/04/10

Accepted:2022/08/16

PP:248-260

Use your device to scan and read the article online



DOI:

[10.30495/jedu.2024.30263.6056](https://doi.org/10.30495/jedu.2024.30263.6056)

### Keywords:

Pedagogical Coordination, educational leadership, common goals, joint work, participation in decision making, school improvement.

### Abstract

**Introduction and goal:** Improving the school increases the capacity of teachers and leaders and ultimately improves students' learning outcomes. The purpose of this study is to provide a model for promoting pedagogical coordination and educational leadership for school improvement.

**Research methodology:** In terms of purpose, the present research is applied and according to the method of collecting descriptive-correlational information based on structural equation modeling using the path analysis method. The statistical population of this research includes all the primary school teachers of the first district of Urmia city in the number of 1113 people, using the Karjesi and Morgan table, 290 people were selected as a statistical sample by cluster sampling method. The standardized distributed leadership questionnaire of Hulpia et al. (2009) consisting of 40 items was used to collect data. After confirming the formal and content validity of the research tool by a number of experts, five components, educational coordination, educational leadership, common goals, joint work and participation in decision-making were extracted through exploratory factor analysis and the reliability of the research tool was calculated using Cronbach's alpha method as 0.953. The relationship between the variables was tested through structural equation modeling with the path analysis method.

**Findings:** The results showed that educational leadership explains 20%, joint work 18%, common goals 41% and participation in decision making 21% of the variance of educational coordination.

**Conclusion:** In this study, the relationships between the variables of educational leadership, joint work, common goals and participation in decision-making are confirmed, which together create coordination in the school, which ultimately improves the school and increases students' learning.

**Citation:** Rahimi Mahnaz, Pashaei Azizeh , Hassani Mohammad. (2024). Provide a model for promoting pedagogical coordination and educational leadership for school improvement. Journal of New Approaches in Educational Administration; 14(6):248-260

**Corresponding author:** Azizeh Pashaei

**Address:** Ph.D. Student, Department of Educational Sciences, Urmia University, Urmia, Iran

**Tell:** 09141406287

**Email:** pashaieazizeh@gmail.com

## Extended Abstract

### Introduction:

School Improvement is a systematic and sustained effort to make changes that more effectively fulfill educational goals and improve student outcomes, as well as continue to strengthen the school's capacity to make and maintain further progress. In fact, school improvement is an activity that a school does to increase the capacity of teachers and leaders (Woods and Brighthouse, 2013, p6) and ultimately to increase the learning outcomes of its students (Hallinger & Heck, 2011, p15). Improving school education requires closer attention to the methods used to achieve educational outcomes and goals. Educational organizations can continue to grow and improve their quality when their members are also grown and quality; Therefore, improving the quality of students' learning depends on the improvement and quality of teachers. Teachers are not only one of the variables that need to be changed in order to improve educational systems; They are also the most important factor in causing change (Safari, 2017, p270). The improvement research is well supported (Hitt & Tucker, 2016, p531), because leadership, in general, includes characteristics that can lead to intentional influence on group members or be organized (Yukl, 2012, p66). The link between educational leadership and school professional structure will improve the quality of learning (Liu et al., 2016, p661). Accordingly, the relationships established between employees (both vertical and horizontal) are also important to achieve effective training coordination. Educational coordination encompasses organizational and curriculum aspects (Harris & Jones, 2017, p213; Leith wood, 2016, p179). Coordinated actions result from a shared work environment where learning goals and outcomes are clearly defined by the management team. In the same way, the continuous desire of teachers to develop their professions in pursuit of increasing the quality of teaching and learning processes is also important. All of the above lead to greater teacher involvement in school educational decision-making and significant improvements in teacher career development (Hallinger and Heck, 2010, p1; Harris, 2014; Hokka & Etelapelto, 2014, p39; Stevenson et al., 2016, p818; Wingrave and McMahon, 2015, p710). The types of management and leadership applied for this purpose have a direct impact on consolidating a strong and effective

educational coordination throughout the school (Martinez & Romera, 2019).

### Context:

Educational coordination is an effective factor in school improvement and in this study, the underlying factors of pedagogical coordination have been investigated.

### Goal:

The goal of present study is to provide a model for improving coordination and educational leadership to improve the school.

### Method:

The present study is applied in terms of purpose and according to the method of collecting descriptive-correlational information based on structural equation modeling by path analysis. The statistical population of this study includes 1113 teachers working in public primary schools in district one of Urmia city, of which 916 are women and the rest are men. The statistical sample of the present study was identified based on Morgan table with 290 people. Due to the large population and its heterogeneity, cluster sampling method was used to select the sample. To collect data, Holpia et al.'s standard distributed leadership questionnaire. (Holpia et al., 2009) has been used, which includes 40 items on a five-point Likert scale from strongly agree to strongly disagree. After confirming the face and content validity of the research tool by a number of experts, it was extracted by five-component exploratory factor analysis, educational coordination, educational leadership, common goals, joint work and participation in decision making.

### Findings:

The results showed that educational leadership explains 20%, joint work 18%, common goals 41% and participation in decision making 21% of the variance of educational coordination.

### Results:

the relationships between the variables of educational leadership, joint work, common goals and participation in decision-making are confirmed, which together create coordination in the school, which ultimately improves the school and increases students' learning.

## مقاله پژوهشی

## ارائه یک مدل برای ارتقای هماهنگی و رهبری آموزشی جهت بهبود مدرسه

مهناز رحیمی<sup>۱</sup>، عزیزه پاشایی<sup>۲\*</sup>، محمد حسینی<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی دکتری، گروه آموزشی علوم تربیتی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

۲- دانشجوی دکتری، گروه آموزشی علوم تربیتی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

۳- استاد، گروه آموزشی علوم تربیتی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

## چکیده

**مقدمه و هدف:** بهبود مدرسه موجب افزایش ظرفیت معلمان و رهبران و در نهایت باعث بهبود نتایج یادگیری دانش‌آموزان می‌شود. هدف از این تحقیق ارائه یک مدل برای ارتقای هماهنگی و رهبری آموزشی جهت بهبود مدرسه است.

**روش شناسی پژوهش:** پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و با توجه به نحوه گردآوری اطلاعات از نوع توصیفی-همبستگی مبتنی بر مدل‌یابی معادلات ساختاری به روش تحلیل مسیر می‌باشد. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل تمام معلمان مقطع ابتدایی ناحیه یک شهر ارومیه به تعداد ۱۱۱۳ نفر است که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان تعداد ۲۹۰ نفر به عنوان نمونه آماری با استفاده از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد رهبری توزیع شده هولپیا و همکاران (Hulpia et al., 2009) استفاده شد که شامل ۴۰ گویه است. پس از تایید روایی صوری و محتوایی ابزار پژوهش توسط تعدادی از خبرگان، بوسیله تحلیل عاملی اکتشافی پنج مولفه‌ی، هماهنگی آموزشی، رهبری آموزشی، اهداف مشترک، کار مشترک و مشارکت در تصمیم‌گیری استخراج شد و پایایی ابزار پژوهش با استفاده از روش آلفای کرونباخ مقدار ۰/۹۵۳ محاسبه شد. ارتباط متغیرها از طریق مدل‌یابی معادلات ساختاری با روش تحلیل مسیر مورد آزمون قرار گرفت.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد که رهبری آموزشی ۲۰ درصد، کار مشترک ۱۸ درصد، اهداف مشترک ۴۱ درصد و مشارکت در تصمیم‌گیری ۲۱ درصد از واریانس هماهنگی آموزشی را تبیین می‌کنند.

**بحث و نتیجه‌گیری:** با توجه به روابط بین متغیرهای رهبری آموزشی، کار مشترک، اهداف مشترک و مشارکت در تصمیم‌گیری می‌توان گفت که، مجموعه‌ی این مولفه‌ها باعث ایجاد هماهنگی در مدرسه می‌شوند که در نهایت باعث بهبود مدرسه و افزایش یادگیری دانش‌آموزان می‌شود.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۲۵

شماره صفحات: ۲۶۰-۲۴۸

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



DOI:

[10.30495/jedu.2024.30263.6056](https://doi.org/10.30495/jedu.2024.30263.6056)

## واژه‌های کلیدی:

هماهنگی آموزشی، رهبری آموزشی، اهداف مشترک، کار مشترک، مشارکت در تصمیم‌گیری، بهبود مدرسه.

**استناد:** رحیمی مهناز، پاشایی عزیزه، حسینی محمد (۱۴۰۲). ارائه یک مدل برای ارتقای هماهنگی و رهبری آموزشی جهت بهبود مدرسه. دوماهنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۴ (۶): ۲۴۸-۲۶۰

\* نویسنده مسوول: عزیزه پاشایی

نشانی: دانشجوی دکتری، گروه آموزشی علوم تربیتی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

تلفن: ۰۹۱۴۱۴۰۶۲۸۷

پست الکترونیکی: pashaieazizh@gmail.com

## مقدمه

بهبود مدرسه یک تلاش سیستماتیک و پایدار با هدف ایجاد تغییراتی جهت پیگیری موثر اهداف آموزشی و تقویت ظرفیت مدرسه برای پیشرفت‌های بیشتر می‌باشد. در واقع بهبود مدرسه فعالیتی است که یک مدرسه، برای افزایش ظرفیت معلمان و رهبران (Woods and Brighthouse, 2013, p6) و در نهایت برای افزایش نتایج یادگیری دانش‌آموزان خود انجام می‌دهد (Hallinger & Heck, 2011, p15). در این میان مدیران محوری‌ترین عامل هدایت برنامه‌های اصلاحات مدارس در نظام آموزشی هستند. اغلب پژوهشگران مدیران را به عنوان مهم‌ترین، بنیادی‌ترین و تعیین‌کننده‌ترین عامل تغییر و تحول در مدارس معرفی کرده‌اند. قاعده‌تاً ارتقاء کیفیت و ایجاد تحولات بنیادی در مدارس نه تنها به کیفیت و صلاحیت‌های مدیریتی و تخصصی مدیران بستگی دارد؛ بلکه به میزان بسیار زیادی متأثر از رهبری آن‌ها است. پژوهش‌های اثربخشی مدرسه عموماً حاکی از آنند که قابلیت‌های مدیران در ایفای نقش‌های موثر رهبری یکی از مولفه‌های اساسی موفقیت مدارس امروز است (Zeinabadi, 2010). اهمیت نقش رهبر مدرسه در تحقیقات بهبود مدرسه به خوبی مورد حمایت قرار می‌گیرد. (Hitt & Tucker, 2016, p531)، به دلیل این که رهبری، به طور کلی، شامل ویژگی‌هایی است که می‌تواند باعث نفوذ عمدی در افراد گروه یا سازمان شود (Yukl, 2012, p66). محققان طیف وسیعی از ویژگی‌های رهبری را شناسایی کرده‌اند و گاهی اوقات آن‌ها را با سبک‌های مختلف رهبری (مانند تحول‌آفرین، مبادله‌ای و توزیعی) مرتبط می‌کنند. برخی از این ویژگی‌ها عبارتند از پاسخگو، انعطاف‌پذیر، همدل، مشتری مدار، مشارکتی، نوآور، متعهد، انعکاسی، جاه طلب (Griffiths et al., 2019, p38)، نفوذ ایده‌آل، انگیزه فکری، انگیزه و الهام بخش (Miranda, 2019, p609).

پیوند بین رهبری آموزشی و ساختار حرفه‌ای مدرسه باعث بهبود کیفیت یادگیری خواهد شد (Liu et al., 2016, p661). لیت وود و همکاران (Leith wood et al., 2008, p2) روش‌های روزمره مدیریتی را برای برآوردن انتظارات و چالش‌های نوظهور و مداوم مدارس کافی نمی‌دانند و معتقدند که بدون ایفای نقش‌های رهبری، اثربخشی مدارس به کندی روی خواهد داد. وظیفه اساسی رهبری آموزشی در مدارس عبارت از بهتر ساختن وضع آموزش است. اگر کسی در مقام رهبری آموزشی نتواند در بهبود کیفیت آموزش موثر واقع شود؛ وجود او در این مقام قابل دفاع و توجیه نیست. آموختن کودکان از طریق تدریس موثر از سوی معلمان انجام می‌گیرد؛ بنابراین رهبری آموزشی با نفوذ بر معلمان، تولید منابع، فراهم کردن محیط آموزشی مناسب و ایجاد انگیزش می‌تواند باعث آموزش اثربخش باشد (Wales, 2009). رهبری آموزشی موثر و کارآمد در هسته مرکزی پیشرفت مدارس به طور کامل پذیرفته شده و ثابت شده است که اعمال رهبری موثر باعث پیشرفت دانش‌آموزان می‌شود و رهبری آموزشی قوی موجب کیفیت‌بخشی و تدریس موثر معلمان می‌شود (Muijs & Harris, 2003, p437).

برای افزایش اثربخشی در مدرسه رهبری و قدرت می‌تواند در میان روابط ساختار سازمانی توزیع شود؛ یعنی قدرت می‌تواند به طور بالقوه به تمام اعضای سازمان نسبت داده شود و هر عضو سازمان می‌تواند در شرایط خاص یک رهبر به حساب آید (Harris, 2009). مدرسی که در آن رهبری توزیع شده است؛ هم معلم و هم مدیر مدرسه جایگاه خود را دارند، اما این جایگاه تلافیف شده است؛ آنان می‌توانند با حفظ موقعیت خود در عین حال با افراد دیگر درون سازمان مشارکت و همکاری داشته باشند و قدرت اجرایی تصمیم‌گیری را در بین خود به تناسب توانایی تقسیم کنند (Lashvay, 2003). بدین ترتیب وجود رهبری آموزشی با سبک رهبری توزیعی باعث می‌شود که نقش مدیریت دستخوش تغییرات عمیق شود و از یک مدیر صرف سازمان تبدیل به یک پویاکننده فرآیندهای تغییر داخلی تبدیل شود (Hanuscin et al., 2014, p207). سبک رهبری توزیعی به یک مدل رایج از سبک رهبری مدرسه تبدیل شده است و تمرکز آن بر تقویت شیوه‌های رهبری مشترک است که در نتیجه فرهنگ و عملکرد مدرسه را تقویت می‌کند (Hickey et al., 2022). مأموریت اصلی رهبر ارائه پوشش و حمایت لازم است تا سایر اعضا رهبری را بر عهده بگیرند و از تداوم چنین فرآیندهایی اطمینان حاصل کنند (Paranosic & Riveros, 2017, p432). اگر مدیر چهره‌های کلیدی مدرسه (معلمان) را توانمند سازد و آن‌ها را به سمت هدایت فرآیندهای آموزشی سوق دهد، سود مضاعفی حاصل خواهد شد. از یک طرف کارکنان احساس مهم بودن و انگیزه برای قبول مسئولیت‌های آموزشی می‌کنند و از سوی دیگر، تمرکززدایی سازمانی مستلزم مشارکت بیشتر، تصمیم‌گیری مشترک، تقویت اعتماد به مرکز آموزشی و روابط روان و مؤثر بین همه عوامل آموزشی است. این عوامل نشان دهنده پیشرفت مهمی در شروع فرآیندهای تغییر داخلی لازم برای هر مدرسه جهت دستیابی به بهبود مدرسه است (García-Martínez & Martín-Romera, 2019, p55). بر اساس تحقیقات انجام شده پیوند بین رهبری آموزشی مشترک و ساختار حرفه‌ای مدرسه باعث بهبود کیفیت یادگیری خواهد شد (Boylan 2018, p86; Grootenboer 2018; Liu et al., 2016, p661). رهبران آموزشی که به سرپرستی و نظارت حمایتی و توسعه حرفه‌ای معلمان تاکید می‌کنند؛ بر انگیزه، رضایت شغلی، اعتماد به نفس، احساس امنیت، خلاقیت و ریسک‌پذیری معلمان تاثیر مثبتی داشته‌اند. رهبر آموزشی موظف است که موجبات تشویق دیگران و بروز استعداد آنها را بوسیله بکارگیری عقاید و نظرات فراهم آورد به نحوی که کارکنان مدرسه تمام وقت خود را وقف آموزش و پرورش نمایند که البته این امر یکی از اساسی‌ترین وظیفه‌های مدیریت و رهبری آموزشی است. در نتیجه نقش رهبری آموزشی آنقدر مهم است که باعث می‌شود تصمیم‌گیری مشارکتی، فراهم آوردن

امکانات برای رشد همه جانبه، کاهش تعارض و تنش ایجاد خلاقیت و نوآوری، و فرهنگ و جو سازمانی مطلوب ایجاد گردد (Nirumand & Masjidian Jazi, 2005). مدیر به عنوان رهبر، سایر اعضای مدرسه را توانمند می‌کند و شرایط همکاری و زمینه تصمیم‌گیری‌های مشترک را در داخل سازمان ایجاد می‌کند (Rigby, 2015, p374). همکاری، خمیر مایه اصلی رشد حرفه‌ای معلمان و ارتقاء کیفیت مدرسه است و تمرکز اصلی آن بر روی معلمان است تا عملکرد آن‌ها را در مدرسه افزایش دهد (Safari, 2017). زیرا اشتراک‌گذاری اهداف، اشتراک در یادگیری دانش‌آموزان و بهبود مدرسه و تمرکز بر بهبود شیوه‌های آموزشی به عنوان برآیندهای همکاری اثربخش می‌باشند و زمانی که معلمان با توجه به اهداف مشترک، احساس مالکیت مشترک و تعهد به بهبود روش‌های آموزشی خود دارند؛ موفقیت دانش‌آموزان افزایش می‌یابد (Burton, 2015). هنگامی که معلمان به طور مشترک کار کرده و نتایج را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند؛ تمایل به رشد حرفه‌ای خواهند داشت و بطور دائم فعالیت‌های خود را بهبود می‌بخشند (De Neve & Devos, 2017, p262). با اجرای این نوع آموزش همکاری میان معلمان، ارتباطات میان آن‌ها رشد کرده و توسعه می‌یابد و اعتماد به وجود می‌آید؛ ایده‌های رایج و باورها به چالش کشیده شده و یا در یک محیط امن اعتبار می‌یابد. وقتی معلمان با یکدیگر ارتباط دارند یک احساس قوی اجتماعی بودن شروع به رشد کرده و فرهنگ مدرسه به جای فرهنگ فردی به فرهنگ جمعی تبدیل می‌شود (Jong et al., 2019, p102). همچنین عضویت در یک تیم آموزشی و همکاری با دیگر معلمان فرصت‌های تحقیقات آموزشی را افزایش می‌دهد که به نوبه خود به ارائه پاسخ به عدم قطعیت‌ها و مجهولات حرفه‌ای کمک می‌کند (Wahlstrom & Louis, 2008, p458). در واقع سازمان‌های آموزشی زملنی می‌توانند به رشد و ارتقای کیفیت خود ادامه دهند که اعضا رشد یافته و با کیفیت باشند. بنابراین باید از دانش، مهارت، صلاحیت و تجربیات لازم و کافی در حرفه خویش در همه ابعاد برخوردار باشند و باعث رشد و پیشرفت دانش‌آموزان گردند. اعتلای کیفیت و ثمربخشی خدمات مدیران و معلمان برای بهبود یادگیری شاگردان، در گرو حرفه‌ای شدن آنان است. مدیر و معلم حرفه‌ای کسی است که به شناخت علمی، مهارت‌های عملی و اقدامات مناسب برای رشد و شکوفایی استعداد‌های فطری دانش‌آموزان مجهز است و سبب یادگیری بهتر آنان می‌شود (Fathalipour & Ahangar, 2014). توانایی‌های سازمانی برگرفته از مدرسی که مدیریت در آن‌ها استقلال را ارتقا می‌دهد و قدرت را به کارکنان منتقل می‌کند، راه را برای تغییر بیشتر به سمت تمرکززدایی باز می‌کند؛ این مدارس به کارکنان خود فرصت‌هایی برای مشارکت فعال و مشارکت در فرآیندهای تصمیم‌گیری در مدرسه ارائه می‌دهند (Bjork and Blase, 2009, p195). به طور غیر مستقیم، تعیین اهداف روشن برای مدرسه و تشویق به پذیرفتن مسوولیت‌ها از سوی عوامل مختلف آموزشی، از تکرار کار جلوگیری می‌کند و استفاده مؤثرتر از منابع موجود در مدرسه را تضمین می‌کند (Seobi & Wood, 2016, p1).

روابط ایجاد شده بین کارکنان (اعم از عمودی و افقی) برای دستیابی به هماهنگی آموزشی کارآمد نیز مهم است. هماهنگی آموزشی جنبه‌های سازمانی و برنامه درسی را در بر می‌گیرد (Harris & Jones, 2017, p213; Leith wood, 2016, p179). اقدامات هماهنگ ناشی از وجود یک جو کاری مشترک است که در آن اهداف و نتایج آموزشی به وضوح توسط تیم مدیریتی تعریف شده است. در این راستا، شیوه‌های تدریس با جهت‌گیری همکاری ترویج می‌شود. به همین معنا که، تمایل مستمر معلمان برای توسعه حرفه‌ای خود در پیگیری افزایش کیفیت فرآیندهای تدریس و یادگیری بسیار مهم است. همه موارد فوق منجر به مشارکت بیشتر معلم در تصمیم‌گیری آموزشی مدرسه و بهبود قابل توجهی در توسعه حرفه‌ای معلم می‌شود (Hallinger and Heck, 2010, p1; Harris, 2014; Hokka & Etelapelto, 2014, p39; Stevenson et al., 2016, p818; Wingrave and McMahon, 2015, p710). با توجه به تاثیر جهانی شدن بر عملکرد مدارس، مدیران باید در فکر بهبود هر چه بیشتر مدارس باشند. در این خصوص مطالعه حاضر با هدف آگاهی از چگونگی انجام هماهنگی آموزشی در مدارس ابتدایی بر اساس وجود شیوه‌های رهبری توزیع شده جهت بهبود مدارس انجام شده است. اهمیت پژوهش حاضر بدین سبب است که به عوامل مربوط به هماهنگی کارکنان مدرسه که سبب بهبود وضعیت عملکرد مدرسه می‌شوند پرداخته است. تا کنون پژوهشی که ترکیب متغیرهای بیان شده را نشان دهد، انجام نشده است و این شکاف پژوهشی مهمی در حوزه‌ی بهبود مدارس است. این پژوهش نیاز به درک بهتر عوامل مؤثر بر بهبود علمی و نیز چگونگی ترکیب این عوامل برای دستیابی به بهبود مدرسه را پیشنهاد می‌کند و با در نظر گرفتن اجماع موجود در ادبیات درخصوص رهبری آموزشی، همکاری معلمان و ارائه یک مدل برای دستیابی به بهبود مدرسه، لازم است روشن شود که ترکیب این عوامل چگونه سبب بهبود مدرسه می‌شوند. بنابراین این پژوهش به بررسی موارد زیر می‌پردازد:

- ۱- ارائه یک مدل از هماهنگی آموزشی در مدارس.
- ۲- تجزیه و تحلیل روابط موجود بین رهبری آموزشی، اهداف و کار مشترک و مشارکت در تصمیم‌گیری و بررسی تأثیر آن‌ها بر هماهنگی آموزشی در مدرسه.

**پیشینه پژوهش:**

در خصوص پیشینه تجربی پژوهش، محققان منابع مرتبط با موضوع را در اغلب منابع قابل دسترس، مورد بررسی قرار داده و نتایج این بررسی تحت عنوان تحقیقات داخلی و خارجی بیان شده است. با توجه به این که تحقیقات معدودی در این زمینه انجام شده و در بیشتر تحقیقات به بررسی متغیر های این تحقیق به صورت جداگانه پرداخته شده است لذا محققان بر آن شدند در این بخش به تحقیقاتی که کم و بیش به موضوع مورد پژوهش این مقاله پرداخته اند، اشاره کنند.

نتایج تحقیق یوسفی و همکاران (Yusefi et al., 2021) نشان داد که رهبری آموزشی و فرهنگ مدرسه می توانند به اثربخشی مدرسه کمک کنند، بنابراین مدیران باید به منظور دستیابی به اثربخشی و بهبود مدارس باید فرهنگ مدرسه را توسعه دهند. یافته‌های صبوری و همکاران (Sabouri et al., 2019, p179) حاکی از وجود همبستگی معنادار بین همکاری بین معلمان و ارتقای کیفیت فرآیند یاددهی و یادگیری است. عبداللهمی و همکاران (Abdollahi et al, 2017, p88) در تحقیق خود نشان دادند که رهبری مدیر مدرسه در کیفیت و پشتیبانی برنامه های رشد حرفه ای تعیین کننده است و مدیر مدرسه معلمان را در ارزش های همکاری و ارتباط سهیم می کند. هم چنین نتایج تحقیقات پوررحیم و همکاران (Pourrahim et al., 2020, p76) نشان داد که، بین رهبری آموزشی و خودکارآمدی معلم با توسعه حرفه‌ای معلم رابطه‌ی معناداری وجود دارد. جوادی و همکاران (Javadi et al., 2017, p476) در پژوهشی به این مهم دست یافتند که هماهنگی آموزشی خوب به ادغام گروه‌های متعهد به کار مشترک کمک می‌کند و در عین حال، توسعه حرفه‌ای آن‌ها را بهینه می‌کند. مارتینز و رومرا (Martinez & Romera, 2019) در پژوهشی نشان دادند که سبک مدیریت و رهبری اعمال شده به منظور تعهد به کار مشترک و توسعه حرفه ای معلمان تأثیر مستقیمی بر تحکیم یک هماهنگی آموزشی قوی و کارآمد در سراسر مدرسه دارد. طبق یافته های بویلان (Boylan, 2018) رابطه تنگاتنگی بین شیوه‌های تدریس و یادگیری حرفه‌ای بیان شده و معلم به‌عنوان یک عنصر کلیدی در بهبود علمی است و رهبری توزیع شده بهترین مسیر برای دستیابی به آن است.

**روش شناسی پژوهش**

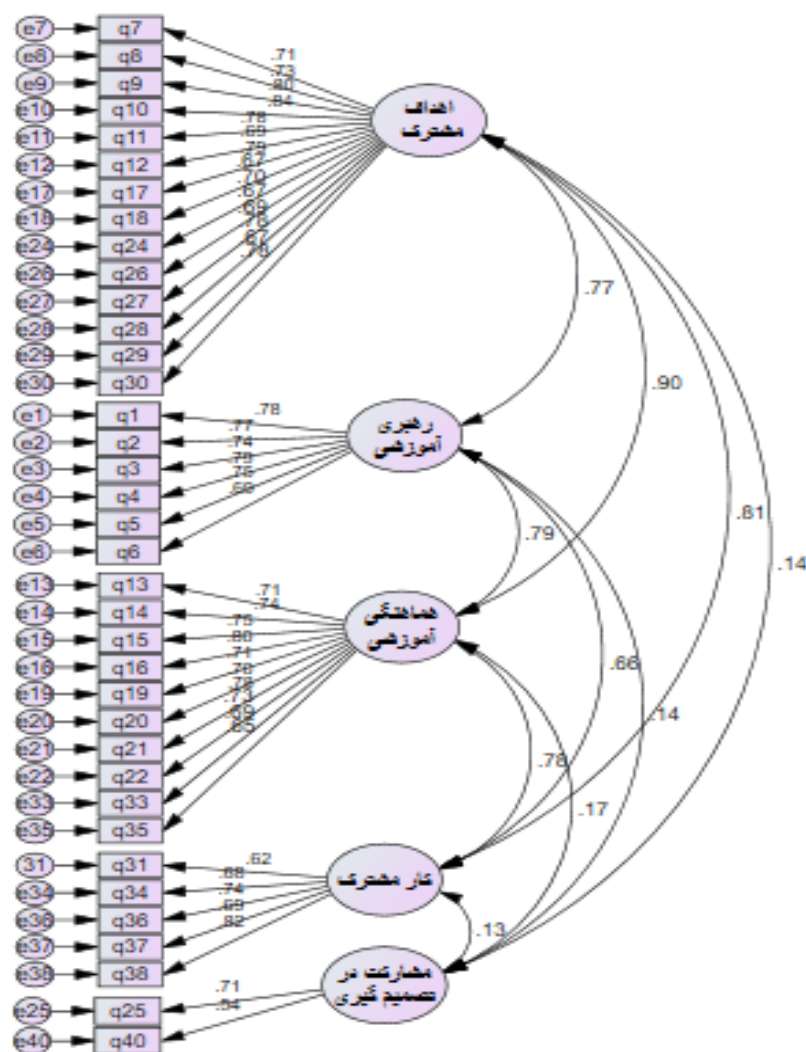
پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و با توجه به نحوه گردآوری اطلاعات از نوع توصیفی - همبستگی مبتنی بر مدل‌یابی معادلات ساختاری به روش تحلیل مسیر می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل معلمان شاغل در مدارس ابتدایی دولتی ناحیه یک شهر ارومیه به تعداد ۱۱۱۳ نفر می‌باشد که ۹۱۶ نفر آن‌ها زن و بقیه مرد هستند. نمونه آماری تحقیق حاضر بر اساس جدول مورگان به تعداد ۲۹۰ نفر مشخص شد. به علت گستردگی جامعه و ناهمگن بودن آن، برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شد. برای جمع آوری داده‌ها در این پژوهش از پرسشنامه‌های استاندارد رهبری توزیع شده هولپیا و همکاران (Hulpia et al., 2009) استفاده شده که شامل ۴۰ گویه است و روی یک مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم رتبه بندی می‌شود. پس از تایید روایی صوری و محتوایی ابزار پژوهش توسط تعدادی از خبرگان، بوسیله تحلیل عاملی اکتشافی پنج مولفه‌ی، هماهنگی آموزشی، رهبری آموزشی، اهداف مشترک، کار مشترک و مشارکت در تصمیم‌گیری استخراج شد.

**جدول ۱- نتایج تحلیل عاملی اکتشافی**

	اهداف مشترک	رهبری آموزشی	هماهنگی آموزشی	کار مشترک	مشارکت در تصمیم‌گیری
q1		.754			
q2		.725			
q3		.727			
q4		.771			
q5		.669			
q6		.615			
q7	.487	.471			
q8	.408	.429			
q9	.618				
q10	.573			.416	
q11	.546	.446			
q12	.464				
q13			.433		
q14			.466		
q15		.429	.538		
q16			.739		
q17	.611		.492		
q18	.608				

q19		.519	
q20	.491	.461	
q21		.672	
q22	.468	.575	
q24	.582		.417
q25			.840
q26	.650		
q27	.714		
q28	.617		
q29	.588		
q30	.525	.473	
q31		.489	.486
q33		.500	
q34			.532
q35		.555	.554
q36			.740
q37			.683
q38			.748
q40	.400		.659

به منظور بررسی روایی سازه ابزار پژوهش از تحلیل عاملی تأییدی به وسیله نرم افزار Amos استفاده شد که بارهای عاملی گویه‌های ابزار پژوهش معنادار بودند و در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱- بارهای عاملی گویه‌های ابزار تحقیق

برای ارزیابی پایایی ابزار پژوهش از روش آلفای کرونباخ استفاده شد و پایایی کلی ابزار مقدار ۰/۹۵۳ و پایایی هر کدام از مولفه‌های استخراج شده نیز به صورت جداگانه محاسبه شد و در جدول ۲ بیان شده است. در پژوهش حاضر روش‌های آمار توصیفی (فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار) بوسیله نرم افزار 26 Spss و آمار استنباطی شامل تحلیل عاملی تأییدی، روش تحلیل مسیر برای بررسی روابط بین متغیرها و ارائه مدل ساختاری، به وسیله نرم افزار 24 Amos انجام شد.

جدول ۲- پایایی مولفه‌های ابزار پژوهش

مولفه	تعداد گویه	ضریب پایایی
هماهنگی آموزشی	۱۰	۰/۹۱۴
رهبری آموزشی	۶	۰/۸۷۷
اهداف مشترک	۱۴	۰/۹۳۹
کار مشترک	۵	۰/۸۲۵
مشارکت در تصمیم‌گیری	۲	۰/۷۰۸

## یافته‌ها

نتایج بررسی اطلاعات جمعیت شناختی آزمودنی‌های پژوهش، از بین ۲۹۰ معلم مورد مطالعه در جدول ۳ آورده شده است و مشاهده می‌شود که، از مجموع معلمان گروه نمونه، اکثر معلمان زن و دارای مدرک کارشناسی و سابقه خدمت ۲۱ سال به بالا هستند.

جدول ۳- ویژگی‌های جمعیت شناختی آزمودنی‌های پژوهش

شاخص آماری جنسیت	فراوانی	درصد
مرد	۳۴	۱۱/۷
زن	۲۵۶	۸۸/۳
شاخص آماری مدرک تحصیلی	فراوانی	درصد
کاردانی	۱۱	۳/۸
کارشناسی	۱۸۰	۶۲/۱
کارشناسی‌ارشد	۹۳	۳۲/۱
دکتری	۶	۲/۱
شاخص آماری سابقه خدمت	فراوانی	درصد
۱-۵ سال	۱۱	۳/۸
۶-۱۰ سال	۲۴	۸/۳
۱۱-۱۵ سال	۶۷	۲۳/۱
۱۶-۲۰ سال	۸۳	۲۸/۶
۲۱ سال به بالا	۱۰۵	۳۶/۲
جمع کل	۲۹۰	۱۰۰

به منظور بررسی مدل اصلی تحقیق متناسب با چهارچوب مفهومی مورد نظر محقق از معادلات ساختاری از نرم افزار 24 Amos استفاده گردید و نیکویی برازش این مدل مورد سنجش قرار گرفت که در جدول ۴ ذکر شده است. مقایسه مقادیر مطلوب و مقادیر مشاهده شده نشان می‌دهد که مدل تحقیق از برازش خوبی برخوردار است.

جدول ۴- شاخص‌های برازش مدل

شاخص برازش	نام برازش	مقدار مطلوب	مقدار مشاهده شده	نوع برازش
X <sup>2</sup> /df	شاخص مجذور کای	<3	۲/۵۲۵	عالی
SRMR	میانگین مجزورات باقی مانده استاندارد	<۰/۱	۰/۰۰۰	عالی
RMR	ریشه میانگین مربعات باقی مانده	>۰/۰۵	۰/۰۶۸	عالی
RMSEA	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	<۰/۰۸	۰/۰۷۳	عالی
CFI	شاخص برازش تطبیقی	>۰/۹	۰/۹۹۸	عالی
NFI	شاخص نرم شده برازندگی	>۰/۹	۰/۹۹۷	عالی
NNFI	شاخص غیر نرم برازندگی	>۰/۹	۰/۹۹۸	عالی
AGFI	شاخص نیکویی برازش تعدیل شده	>۰/۹	۰/۹۸۸	عالی
TLI	شاخص برازش توکر- لوئیس	>۰/۹	۰/۹۶۶	عالی
IFI	شاخص برازندگی فزاینده	>۰/۹	۰/۹۹۸	عالی



GFI	شاخص نیکویی برازش	> ۰/۹	۰/۹۹۶	عالی
-----	-------------------	-------	-------	------

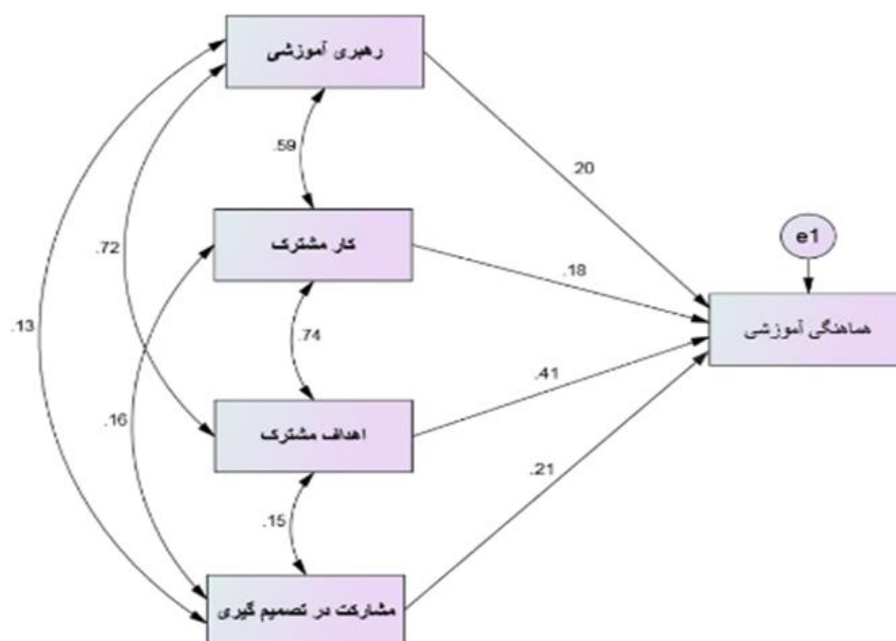
### مدل نهایی تحقیق:

قبل از پرداختن به آزمون مدل نظری پژوهش، بین متغیرهای مدل نظری باید همبستگی معنی دار وجود داشته باشد. لذا در جدول ۵ ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش گزارش شده‌اند، تا رابطه آنان مورد بررسی قرار گیرد. با توجه به این جدول متغیرهای مدل نظری رابطه معنی دار با یکدیگر دارند.

جدول ۵- ماتریس همبستگی پیرسون بین متغیرهای اصلی

متغیرها	هماهنگی آموزشی	رهبری آموزشی	کار مشترک	اهداف مشترک	تصمیم گیری مشارکتی
هماهنگی آموزشی	۱				
رهبری آموزشی	۰,۷۲۰**	۱			
کار مشترک	۰,۷۲۰**	۰,۵۹۰**	۱		
اهداف مشترک	۰,۸۴۹**	۰,۷۲۱**	۰,۷۳۶**	۱	
تصمیم گیری مشارکتی	۰,۱۷۰**	۰,۱۲۷*	۰,۱۵۷**	۰,۱۵۱**	۱

\*\*=P<0.01      \*=P<0.05



شکل ۲- مدل نهایی تحقیق

جدول ۶- نتایج حاصل از ارزیابی مدل ساختاری

نتیجه	سطح معناداری (p value)	عدد معناداری (t value)	ضریب مسیر (β)	فرضیه ها
تایید	۰/۰۰۰	۴/۸۲	۰/۲۰	رهبری آموزشی - هماهنگی آموزشی
تایید	۰/۰۰۲	۴/۱۶	۰/۱۸	کار مشترک - هماهنگی آموزشی
تایید	۰/۰۰۰	۱۱/۳۸	۰/۴۱	اهداف مشترک - هماهنگی آموزشی
تایید	۰/۰۰۰	۴/۹۸	۰/۲۱	مشارکت در تصمیم گیری - هماهنگی آموزشی

مقدار ضرایب t هر یک از مسیرها با توجه به جدول ۵ بیشتر از ۱/۹۶ ( $p < 0/05$ ) می باشد، در نتیجه همه روابط تحقیق تایید می شوند و می توان گفت، رهبری آموزشی، اهداف و کار مشترک و مشارکت در تصمیم گیری بر هماهنگی آموزشی در مدارس ابتدایی موثر هستند و نتایج جدول نشان می دهد که رهبری آموزشی ۲۰ درصد، کار مشترک ۱۸ درصد، اهداف مشترک ۴۱ درصد و مشارکت در تصمیم گیری ۲۱ درصد از واریانس هماهنگی آموزشی را تبیین می کنند.

## بحث و نتیجه گیری

در پژوهش حاضر مدل توضیحی ارائه شد که با متغیرهای کلیدی آن می‌توان به هماهنگی آموزشی موثر در مدارس ابتدایی دست یافت. این مدل روابط بین متغیرهای رهبری آموزشی، کار مشترک، اهداف مشترک و مشارکت در تصمیم‌گیری را نشان می‌دهد که در مجموع باعث ایجاد هماهنگی در مدرسه می‌شوند. این مدل اهمیت رهبری مدیر و محیا کردن شرایط سازمانی، به منظور ایجاد محیطی مشارکتی در بین معلمان و ارتقای این مشارکت برای دستیابی به یک هدف مشترک را تقویت می‌کند و کار مشترک به معنای با هم کار کردن اعضای مدرسه است که برای دستیابی به هماهنگی آموزشی موثر در مدارس ابتدایی سبب بهبود مدرسه ضروری است. در واقع هدف از این تحقیق ارائه یک مدل برای ارتقای هماهنگی و رهبری آموزشی جهت بهبود مدرسه می‌باشد. یافته‌های (piyaman & De Nobile et al. 2017) ارتباط قوی بین رهبری مدیر و ایجاد فرهنگ علمی در مدرسه را نشان می‌دهد و می‌توان آن را در گرایش به سمت پویایی کار مشترک، تعیین اهداف مشترک و مشارکت فعال در تصمیم‌گیری موثر دانست. چشم‌انداز توزیع شده رهبری باید در مدارس نظام‌مند شده و بر کارکنان آموزشی بعنوان عامل تغییر تأکید شود تا منجر به حذف سیستم‌های آموزشی محافظه کار شود. نقش مرکزی را نیز باید به مدیر مدرسه داد که در پی‌کربندی مجدد الگوی فرآیندهای تغییر، منجر به بهبود آموزشی و توسعه نقش حرفه‌ای معلمان شود (Hang & Marsh, 2009). بهبود آموزش در مدرسه مستلزم توجه دقیق‌تر به روش‌های بکار گرفته شده برای دستیابی به بازدهی و اهداف آموزشی است (Boylan, 2018). سازمان‌های آموزشی زمانی می‌توانند به رشد و ارتقای کیفیت خود ادامه دهند که اعضای آن نیز رشد یافته و با کیفیت باشند؛ بنابراین بهبود کیفی یادگیری دانش آموزان وابسته به بهبود و کیفیت معلمان است. معلمان نه تنها یکی از متغیرهای نیازمند تغییر به منظور بهبود نظام‌های آموزشی هستند؛ بلکه مهم‌ترین عامل ایجادکننده تغییر نیز محسوب می‌شوند (Safari, 2017, p270). (Safari, 2017, p270) & Deventer Van Kruger در تحقیق خود به بررسی مفهوم هماهنگی پرداخته‌اند. هماهنگی فرآیندی است که از طریق آن مدیران مدرسه سعی می‌کنند افراد، وظایف، منابع و زمان‌بندی‌ها را به گونه‌ای به هم مرتبط کنند که مکمل یکدیگر باشند و از کل مدرسه در تحقق اهداف و نتایج مدرسه حمایت کنند (Deventer Van & Kruger, 2003, p123).

رهبری آموزشی بر کیفیت فرآیندهای آموزشی تأثیر می‌گذارد، جنبه قابل توجهی از عملکرد حرفه‌ای کارکنان بسته به نوع رهبری انجام شده توسط مدیر است و توزیع رهبری در سراسر سازمان سبب افزایش عملکرد حرفه‌ای کارکنان و موفقیت در سازمان می‌گردد (Anderson & Sun, 2017; Malloy & Leith wood, 2017). مدیریت از طریق توزیع یا تفویض اختیار رهبری مدیریت، سایر چهره‌های کلیدی مدرسه را برای رسیدن به اهداف مشترک توانمند می‌کند. هنگامی که کارکنان بر روی اهداف مشترک متمرکز می‌شوند، برای اطمینان از دستیابی به آن‌ها، با یکدیگر همکاری می‌کنند؛ امر منجر به تعهد، تبادل شیوه‌ها، همکاری و مشارکت اکثریت در غلبه بر چالش‌ها ناشی می‌شود (2019 Garcia-Martinez & Díaz-Delgado). در واقع پیوند بین رهبری آموزشی مشترک و ساختار حرفه‌ای مدرسه باعث بهبود کیفیت یادگیری دانش آموزان خواهد شد (Boylan 2018, p86; Grootenboer 2018; Liu et al., 2016, p661). همکاری میان معلمان فضای مناسبی برای رشد حرفه‌ای معلمان با رویکرد مشارکتی ایجاد می‌کند که موجبات بهبود یادگیری در دانش‌آموزان را فراهم می‌نماید (Abdollahi, Khabareh & Shirzadegan, 2017). یکی از کلیدهای موفقیت در دستیابی به فرهنگ قوی در مدرسه، مبتنی بر عوامل متعدد است که در میان آن‌ها، رهبری مدرسه و ایجاد یک محیط مشارکتی میان معلمان بعنوان پیوندی بین فرهنگ مدرسه و بهبود مدرسه دانش آموز محور، برجسته است و سبب یادگیری بهتر دانش آموزان می‌گردد (Lee & Louis, 2019). هماهنگی آموزشی جنبه‌های سازمانی و درسی را در برمی‌گیرد (Harris & Jones, 2017, p213; Leith wood, 2016, p179) و سبک رهبری مدیر تأثیر مستقیمی بر هماهنگی آموزشی کارآمد در مدرسه دارد (Martinez & Romera, 2019). هماهنگی در فعالیت‌ها از همکاری مشترک بین اعضا و تدوین اهداف مشترک در مدرسه ایجاد و منجر به مشارکت بیشتر معلمان در تصمیم‌گیری می‌شود و در نهایت تمامی این اقدامات سبب بهبود مدرسه و افزایش یادگیری دانش آموزان می‌گردد (Hokka & Etelapelto, 2014, p39). بهبود مدرسه به مفهوم ایجاد تغییرات جهت موفقیت در دستیابی به اهداف آموزشی است که نیاز به یک تلاش همه جانبه و پایدار از سوی اعضای مدرسه دارد. بهبود مدرسه افزایش ظرفیت مدیران و معلمان (Woods & Brighthouse, 2013, p6) جهت موفقیت مدرسه است که این موفقیت منجر به افزایش موفقیت دانش‌آموزان و یادگیری بیشتر و بهتر آن‌ها می‌شود (Hallinger & Heck, 2011).

## پیشنهاد‌های کاربردی پژوهش

– علی‌رغم استنباطی مبنی بر خود مختار بودن و استقلال در شغل معلمی که تا حدی ناشی از ماهیت ساختار سازمانی در مدرسه می‌باشد؛ مدیران باید در جهت پرورش روحیه‌ی همکاری بین معلمان اقدام نموده و فرهنگ همکاری توأم با تعاملات دوستانه را میان معلمان رواج داده و آنان را به همکاری بیشتر در جهت بهبود مدرسه تشویق نمایند.

با توجه به این که مدیران در مدارس نقش محوری را بر عهده دارند؛ لذا لازم است توانایی‌های سازمانی از قبیل هدف‌گذاری، تحلیل و قضاوت، ارتباطات سازمانی و فرهنگ شناسی در آنان تقویت شود.

رهبری بر تصمیمات مدرسه، احساسات کارکنان و در نهایت بر بهبود مدرسه تأثیر می‌گذارد؛ بنابراین ویژگی‌ها و سبک‌های رهبری مشارکتی باید به مدیران مدارس آموزش داده شده و زمینه ارتقای مهارت‌های رهبری برای آنان مهیا شود.

### نتیجه‌گیری

در این مدل به اهمیت رهبری مدیر و ایجاد شرایط سازمانی به منظور فراهم کردن محیط مشارکتی در بین معلمان جهت ارتقاء همکاری برای دستیابی به یک هدف مشترک پرداخته شده است؛ انجام کار مشترک به وسیله کارکنان مدرسه برای دستیابی به این هدف مشترک سبب دستیابی به هماهنگی آموزشی مؤثر در مدارس ابتدایی شده و این هماهنگی در نهایت امکان بهبود مدرسه را فراهم می‌کند.

### ملاحظات اخلاقی

#### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در مطالعه حاضر فرم‌های رضایت نامه آگاهانه از سوی همه ی آزمودنی‌ها تکمیل شد.

#### حامی مالی

هزینه‌های مطالعه حاضر از سوی نویسندگان مقاله تامین شد.

#### مشارکت نویسندگان

مقاله با مشارکت و همکاری همه نویسندگان طراحی، اجرا و نگارش شده است.

#### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

## References

- Abdollahi, B., Khabareh, K. & Shirzadegan, M. (2017). Exploratory analysis of the role of school principals in the formation and consolidation of professional development groups based on teacher cooperation. *New Educational Thoughts*, Volume 13, Number 3.
- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new 'full-range' theory. *International Journal of Management Reviews* 19: 76–96.
- Bjork, Lars G., & Joseph Blase. (2009). The micropolitics of school district decentralization. *Educational Assessment, Evaluation & Accountability*, Volume 21, pp. 195–208.
- Boylan, M. (2018). Enabling adaptive system leadership: Teachers leading professional development. *Educational Management Administration & Leadership*, Volume 46, pp. 86–106.
- Burton, T. (2015). Exploring the Impact of Teacher Collaboration on Teacher Learning and Development. (*Doctoral dissertation*). Retrieved from <http://scholarcommons.sc.edu/etd/3107>.
- De Neve, D., & Devos, G. (2017). How do professional learning communities aid and hamper professional learning of beginning teachers related to differentiated instruction? *Teachers and Teaching*, Volume 23, pp. 262-283.
- Deventer, V., & Kruger, A. G. (2003). *An Educator's Guide to School Management Skills*. Pretoria: Van Schaik, pp. 201–19.
- Díaz-Delgado, M., & Garcia-Martinez, I. (2019). Standards for School Principals in Mexico and Spain: A Comparative Study. *Educational Policy Analysis Archives* 27.
- Fathalipour Ahangar, A. (2014). The Impact of Teachers' Professional Skills on the Academic Achievement of Primary School Students from the Perspective of Babol Teachers. The First National Conference on Sustainable Development in Educational Sciences and Psychology, Social and Cultural Studies. Tehran. <https://civilica.com/doc/321095>. [In Persian].

- García Martínez, I., & Martín Romera, A. (2019). Promoting the pedagogical coordination through the middle leadership in secondary education. A systematic review. *Bordon Revista de Pedagogia*, Volume 71, pp. 55–70.
- Griffiths, O., L. Roberts, and J. Price. (2019). Desirable Leadership Attributes are Preferentially Associated with Women: A Quantitative Study of Gender and Leadership Roles in the Australian Workforce. *Australian Journal of Management*, Volume 44 (1), pp. 32–49
- Grootenboer, P. (2018). *The Practices of School Middle Leadership. Leading Professional Learning*. Singapore: Springer.
- Hallinger, P., & Heck R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership and Management*, Volume 30, pp. 95–110.
- Hallinger, P., & R. H. Heck. (2011). Exploring the Journey of School Improvement: Classifying and Analyzing Patterns of Change in School Improvement Process and Learning Outcomes. *School Effectiveness and School Improvement*, Volume 22 (1), pp. 1–27.
- Hanuscin, D., Chen, Y., Rebello, C., Shina, S. & Muslu, N. (2014). The Affordances of Blogging as to Practice to Support Ninth-Grade Science Teachers' Identity Development as Leaders. *Journal of Teacher Education*, Volume 65(3), pp. 207-222.
- Harris, A. (2009). *Distributed leadership different perspectives*. University of London: Institute of Education.
- Harris, A., & Michelle J. (2017). Middle leaders' matter: Reflections, recognition, and renaissance. *School Leadership & Management*, Volume 37, pp. 213–16.
- Harris, Alma. (2014). *Distributed Leadership Matters: Perspectives, Practicalities, and Potential*. Thousand Oaks: Corwin, ISBN 9781-41298118-7.
- Heng, M.A., & Marsh, C. (2009). Understanding middle leaders: A closer look at middle leadership in primary schools in Singapore. *Educational Studies* 35: 525–36.
- Hickey, N., Flaherty, A., & Mannix McNamara, P. (2022). Distributed Leadership: A Scoping Review Mapping Current Empirical Research. *Societies*, volum 12(15).
- Hitt, D. H., & P. D. Tucker. (2016). Systematic Review of key Leader Practices Found to Influence Student Achievement: a Unified Framework. *Review of Educational Research*, Volume 86 (2), pp. 531–569.
- Hokka, P., & Etelapelto, A. (2014). Seeking New Perspectives on the Development of Teacher Education: A Study of the Finnish Context. *Journal of Teacher Education*, Volume 65, pp. 39–52.
- Hulpia, H., Devos G., & Van Keer H. (2009). The Influence of Distributed Leadership on Teachers' Organizational Commitment: A Multilevel Approach. *The Journal of Educational Research*, Volume 103, pp. 40–52.
- Javadi, V., Bush T., & Ashley Ng. (2017). Middle leadership in international schools: evidence from Malaysia. *School Leadership & Management*, Volume 37, pp. 476–99.
- Jong, L. Merinik, J., & Admiraal, W. (2019). School-based teacher collaboration: Different learning opportunities across various contexts. *Teaching and Teacher Education*, Volume 86, pp. 102-925.
- Lashvay, L. (2003). *Distributed leadership*. Clearinghouse on educational policy management, 1-7. Retrieved January 26, 2006 from Research Roundup.
- Lee, M., & Louis, K. (2019) Mapping a strong school culture and linking it to sustainable school improvement. *Teach. Teach. Educ*, 81, 84–96.
- Leith wood, K. (2016). Department-head leadership for school improvement. *Leadership and Policy in Schools*, Volume 15, pp. 117–40.
- Leith wood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School leadership and management*, Volume 28(1), pp. 27-42.
- Liu, S., Hallinger P., & Feng, D. (2016). Learning-centered leadership and teacher learning in China: does trust matter? *Journal of Educational Administration*, Volume 54, pp. 661–82.
- Liu, S., Hallinger P., & Feng, D. (2016). Learning-centered leadership and teacher learning in China: does trust matter? *Journal of Educational Administration*, Volume 54, pp. 661–82.

- Malloy, J., & Leith wood, K. (2017). Effects of Distributed Leadership on School Academic Press and Student Achievement. In *How School Leaders Contribute to Student Success*. Cham: Springer, pp. 69–91
- Miranda, S. R. (2019). Preferred Leadership Styles by Gender. *Journal of Management Development*, Volume 38 (7), pp. 604–615.
- Muijs, D., & Harris, A. (2003). Teacher leadership—Improvement through empowerment? An overview of the literature. *Educational Management & Administration*, Volume 31(4), pp. 437-448.
- Nirumand, P., & Masjidian Jazi, S. (2005). *Educational Management*. Tehran: Peik Marva Publications. [in Persian].
- Paranosic, N. y., & Riveros, A. (2017). The metaphorical department head: using metaphors as analytic tools to investigate the role of department head. *International journal of leadership in education*, Volume 20(4), pp. 432-450.
- Piyaman, P., Hallinger, P., & Viseshsiri, P. (2017). Addressing the achievement gap: Exploring principal leadership and teacher professional learning in urban and rural primary schools in Thailand. *Journal of Educational Administration* 55: 717–34.
- Pourrahim, M., Zahed Babalan, A., & Moeini Kia, M. (2020). The relationship between educational leadership and teacher self-efficacy with professional development of elementary teachers in District 2 of Ardabil. *Scientific Journal of Applied Educational Leadership*, Volume 1(3), pp. 76- 65
- Rigby, J. (2015). Principals' sensemaking and enactment of teacher evaluation. *Journal of Educational Administration*, Volume 53(3), pp. 374-392.
- Sabouri, F., Abdollahi, B., & Safari, A. (2019). Cooperation between school teachers and improving the quality of the teaching-learning process. *school management*. volume 7(3).
- Safari, A, Abdollahi, B, Naveh Ebrahim, A., & Zeinabadi, H. R. (2017). Investigating Barriers to Teachers' Professional Development in Schools: A Mixed Research, *School Management*, Volume 5 (1), pp. 49-23. [in Persian]
- Safari, A. (2017). *Designing a model for teachers, collaborative professional development in Tehran city education*, Doctoral Thesis, Kharazmi University. [in Persian]
- Seobi, Boitshepo A., & Lesley Wood. (2016). Improving the instructional leadership of heads of department in under-resourced schools: A collaborative action-learning approach. *South African Journal of Education*, Volume 36, pp. 1–14.
- Stevenson, Michael, Hedberg John. G., O'Sullivan Kerry-Ann., & Howe Cathie. (2016). Leading learning: the role of school leaders in supporting continuous professional development. *Professional Development in Education*, Volume 42, pp. 818–35.
- Wahlstrom, Kyla L., & Louis K. (2008). How teachers experience principal leadership: The roles of professional community, trust, efficacy, and shared responsibility. *Educational Administration Quarterly*, Volume 44, pp. 458–95.
- Wales, K. (2009). *Educational management and leadership* (translated by Mohammad Ali Tusi). Tehran: Baztab.
- Wingrave, Mary, & Margery McMahon. (2015). Professionalization through academicization: Valuing and developing the industry in Scotland early years. *Professional Development in Education*, Volume 42, pp. 710–31.
- Woods, D., & T. Brighthouse. (2013). *The A to Z of School Improvement*. London: Bloomsbury Education.
- Yousefi, A., Zahid Bablan, A., Moini Kia, M. (2021). The Relationship between Principals' Instructional Leadership and School Effectiveness with the Mediating Role of School Culture in Ardabil Province's Secondary Schools. *New Approaches in Educational Administrations*. 12(2). Pp. 96-72. [in Persian].
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What we Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, Volume 26, pp. 66–85.
- Zeinabadi, H. (2010). Investigating the role of transformational leadership style on academic achievement of Tehran students. PhD thesis, Faculty of Educational Sciences: Tarbiat Moallem University. [in Persian].