مدیریت بر آموزش سازمانها سال چهاردهم، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۴ شماره صفحه ۵۵-۱۳

رهبری یادگیری – محور و انگیزش پژوهش: تنیدگی یادگیری و پژوهش در پرتو تعاملات مدیر – معلم

***فاطمه فقیرنژاد،** دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.
کیوان بلندهمتان، دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم‌انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.
ناصر شیربگی، استاد گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم‌انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی ارتباط رهبری یادگیری‌محور و انگیزش پژوهش در مدارس ابتدایی شهرستان شهریار در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۳ انجام شد. این مطالعه به روش تحقیق آمیخته (کمی-کیفی) طراحی شده و در بخش کمی، جامعه آماری معلمان ابتدایی شهرستان شهریار و در بخش کیفی، مدیران این مدارس را شامل می‌شد. تعداد ۳۵۱ معلم به روش خوشه‌ای و ۱۵ مدیر به روش هدفمند انتخاب شدند و از پرسش‌نامه و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. تحلیل داده‌های کمی با استفاده از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون، آزمون تی و مدل سازی معادلات ساختاری انجام گرفت. برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از کدگذاری و مقوله بندی استفاده شد. نتایج کمی نشان داد که رهبری یادگیری‌محور و انگیزش پژوهش معلمان در وضعیت مطلوبی قرار دارند و بین رهبری یادگیری‌محور مدیران و انگیزه درونی و بیرونی معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. اما این رابطه با پیشگیری از شکست معنی دار نیست. در بخش کیفی، راهبردهای رهبری یادگیری‌محور شامل شوق‌آفرینی، حمایت و همکاری برای یادگیری بودند. چالش‌ها شامل بوروکراسی، ناکارآمدی مدیران، مسائل اجتماعی و اقتصادی، و مشکلات انگیزشی و آموزشی بودند. پیامدهای پیاده‌سازی شامل یادگیری تحول‌آفرین، پژوهش‌های کاربردی، و توسعه مهارت‌های تخصصی بودند. نتیجه‌گیری: این پژوهش نشان داد که رهبری یادگیری‌محور در افزایش انگیزش پژوهش نقش اساسی دارد و شناسایی چالش‌ها، راهکارها و پیامدهای آن می‌تواند به بهبود سیاست‌ها و برنامه‌های آموزشی در مدارس ابتدایی کمک کند.

واژگان کلیدی: رهبری یادگیرنده‌محور، انگیزش پژوهش، معلمان، آموزش، یادگیری.

* نویسنده مسئول: fatemeh_daneshzad@yahoo.com
دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۱۰/۱۸ پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۴/۱۰

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]
[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

Managing Education in Organizations Vol.14/No.3/ Autumn 2025 Page 13-55

Learning-Centered Leadership and Research Motivation: The Interweaving of Learning and Research through Principal-Teacher Interactions

*Fatemeh Faghirnezhad, Ph.D. Student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran.
Kiyvan Bolandhemmatan, Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran.
Naser Shirbagi, Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran.

Abstract
The present study aimed to examine the relationship between learning-centered leadership and research motivation in primary schools in Shahriyar County during the 2023-2024 academic year. This research was designed as a mixed-methods study (quantitative-qualitative), with the quantitative phase focusing on primary school teachers and the qualitative phase involving school principals. A total of 351 teachers were selected through cluster sampling, and 15 principals were chosen through purposive sampling. Data were collected using questionnaires and semi-structured interviews. Quantitative data were analyzed using Pearson correlation coefficient, t-tests, and structural equation modeling. In the qualitative phase, data were analyzed through coding and categorization. The quantitative results indicated that both learning-centered leadership and research motivation among teachers were in favorable conditions, with a significant positive relationship between learning-centered leadership practices by school principals and teachers' intrinsic and extrinsic motivation. However, no significant relationship was found between learning-centered leadership and the prevention of failure. In the qualitative phase, leadership strategies for learning-centered leadership included enthusiasm-building, support, and collaboration for learning. The challenges identified were bureaucracy, ineffective leadership, social and economic issues, and motivational and educational problems. The outcomes of implementation included transformative learning, applied research, and the development of specialized skills. In conclusion, the findings of this study demonstrate that learning-centered leadership plays a critical role in enhancing research motivation. Identifying the challenges, strategies, and outcomes associated with this type of leadership can contribute to the improvement of policies and educational programs in primary schools.

Keywords: Learning-Focused Instructional Leadership, Research Motivation, Teachers, Education, Learning

* Corresponding author: fatemeh_daneshzad@yahoo.com
Receiving Date: 7/1/2025 Acceptance Date: 1/7/2025

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

مقدمه

در سال‌های اخیر، سیاست‌گذاران و مسئولان آموزشی در سراسر جهان با درخواست‌های فزاینده‌ای برای ارتقای کیفیت آموزش و بهبود نتایج یادگیری دانش‌آموزان مواجه شده‌اند. این نیازها، محققان حوزه مدیریت آموزشی را بر آن داشته تا به بررسی عوامل مؤثر بر یادگیری دانش‌آموزان بپردازند (Ozdemir et al, 2023). در این میان، نقش مدیران مدارس در رهبری به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر یادگیری دانش‌آموزان و بهبود عملکرد مدارس شناخته شده است (Shen et al, 2021). توسعه و تربیت مدیران و رهبران آموزشی یکی از اولویت‌های اصلی آموزش و پرورش محسوب می‌شود(Ranjdoost & Kazemi, 2024). رهبری یادگیری‌محور، به عنوان یکی از سبک‌های رهبری، تأثیر قابل توجهی بر یادگیری و انگیزه دانش‌آموزان و معلمان دارد (Zhang et al, 2022).

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

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

انگیزه پژوهشی معلمان به میزان علاقه، شور و اشتیاق آن‌ها برای مشارکت در فعالیت‌های تحقیقاتی مربوط می‌شود (Schmitt et al, 2023). مشارکت معلمان در پژوهش‌ها به آن‌ها این فرصت را می‌دهد که با روش‌های آموزشی نوین آشنا شوند، به گسترش پایگاه دانش کمک کنند و کارایی تدریس خود را ارتقاء دهند (Zhang et al, 2022)._در این میان، رهبران مدارس، به‌ویژه کسانی که از سبک رهبری یادگیری‌محور استفاده می‌کنند، نقش حیاتی در هدایت انگیزه پژوهشی معلمان دارند. تعامل میان سبک‌های رهبری و انگیزه معلمان به‌طور مستقیم بر کیفیت تدریس، پیشرفت حرفه‌ای و موفقیت‌های تحصیلی اثرگذار است(Gan et al, 2021).

تحقیق در این زمینه می‌تواند به بهبود روش‌های آموزشی و خلق محیطی مساعد برای معلمان و دانش‌آموزان کمک کند (Josephine, 2022 & Jones). سبک رهبری که با معیارهای عملکردی، اهداف و شاخص‌های قابل اندازه‌گیری شناخته می‌شود، می‌تواند دیدگاه‌های معلمان را تحت تأثیر قرار دهد. معلمان معمولاً بر اهمیت شاخص‌های عملکردی تأکید دارند و از آن‌ها به‌عنوان ابزارهایی برای سنجش موفقیت، اندازه‌گیری پیشرفت و تعیین اهداف استفاده می‌کنند (Sarwar et al, 2023). سبک‌های رهبری مؤثر که با اهداف و شاخص‌های مربوط به پژوهش و فعالیت‌های علمی هم‌راستا هستند، می‌توانند انگیزه معلمان را به طرز چشم‌گیری تقویت کنند (Li et al, 2020). ارتباط روشن انتظارات، به‌رسمیت شناختن تلاش‌های پژوهشی و فراهم آوردن منابع و حمایت‌های رهبری، می‌تواند موجب تشویق معلمان به مشارکت بیشتر در فعالیت‌های پژوهشی شود (Parrello et al, 2022). تحقیقات در این زمینه محدود هستند، اما در چندین مطالعه به برخی از این ابعاد اشاره شده است.

Zandi & Sadeghi (2024) در طراحی الگوی رهبری یادگیری‌محور در مدارس ابتدایی، به ۹ تم اصلی شامل توسعه چشم‌انداز یادگیری، حمایت از توسعه حرفه‌ای معلمان، ایجاد اجتماعات حرفه‌ای یادگیری، تقویت فعالیت‌های پداگوژیکی، ارائه الگوهای تدریس، تعامل خانه و مدرسه، تأمین منابع یادگیری، و توجه به دانش‌آموزان دارای مشکلات یادگیری دست یافتند. Poursaberi et al.(2023) در طراحی الگوی رهبری یادگیری غیررسمی معلمان، سه بُعد اصلی را شناسایی کردند: عقاید (مانند اعتقاد به کار تیمی و نقش ارزش‌ها)، استراتژی (مانند ایجاد جو مناسب و ارزیابی یافته‌ها)، و رفتار (مانند حمایت از تبادل تجربیات، فضای گفتگو، و استفاده از مشوق‌ها).

Al-Hasnawi et al.(2022) با بررسی رهبری آموزش‌دهنده اخلاقی، سه بُعد را ارائه دادند: مهارت‌های رهبری آموزش‌دهنده (آموزشی، ارتباطی و حمایتی)، سواد اخلاقی (رهبری جو اخلاقی، عدالت و مراقبت)، و طراحی آموزشی (تعیین اهداف، اجرای فرآیند یاددهی، و نظارت).

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

Babaei Farsani et al. (2022) نشان دادند، رهبری دانش محور بر تمامی ابعاد رفتار مدیریت دانش (کسب، انتقال، مستندات و کاربرد) تأثیر معناداری داشته است. هم‌چنین یافته ها نشان داد که رهبری دانش محور از طریق تمامی ابعاد رفتار مدیریت دانش بر عملکرد نوآوری تأثیر داشته است. نهایتاً این‌که جهت گیری هدف کارکنان، توانسته است رابطه بین رهبری دانش محور با مستندات دانش و هم-چنین کاربرد دانش را تعدیل نماید. Yousofi et al. (2021) در پژوهشی با عنوان «بررسی ویژگی‌های روان‌سنجی مقیاس رتبه‌بندی رهبری آموزش دهنده مدیران» انجام دادند. در این پژوهش با استناد به مدل هالینگر و مورفی (۱۹۸۵) سه بعد مأموریت مدرسه، مدیریت برنامهٔ آموزشی و ارتقای جو مثبت یادگیری به عنوان ابعاد سازه رهبری آموزشی مطرح شده است. Haqshenas Ghazimahaleh (2020) نشان داد که شایستگی رهبر در سازمان تأثیر مثبتی بر اشتراک دانش داشته، رهبری دانش محور تأثیر مثبتی بر عملکرد شغلی بیمه گزاران دارد. شایستگی در شخص رهبر بر عملکرد شغلی کارکنان، اشتراک دانش بر عملکرد شغلی کارکنان، اشتراک دانش بر وفاداری کارکنان و عملکرد شغلی بر وفاداری بیمه گزاران تاثیر مثبتی دارد. هم‌چنین اشتراک دانش نقش واسطه ای بین روابط شایستگی رهبر در سازمان و عملکرد شغلی کارکنان، عملکرد شغلی نقش واسطه‌ای بین روابط رهبری دانش محور و وفاداری کارکنان و عملکرد شغلی نقش واسطه ای بین روابط شایستگی در شخص رهبر و وفاداری بیمه گزاران شرکت بیمه ایران استان گیلان دارند. Ismaili et al. (2019) نشان دادند که اثر مستقیم توسعه حرفه‌ای و انگیزش معلم بر تدریس معنادار است. اثر مستقیم ادراک رهبری و شرایط سازمانی مدرسه بر تدریس معنادار نیست. اثر غیرمستقیم انگیزش معلم، ادراک رهبری و شرایط سازمانی مدرسه با میانجی‌گری توسعه حرفه‌ای بر تدریس معنادار است. Khosravipour & Rajabian Gharib.(2019) دریافتند که از بین منابع شناختی عاطفی خلاقیت پژوهشی، تنها ابهام‌پذیری با ضریب مسیر ۰.۵۷ تأثیر مثبت و معناداری بر انگیزش پژوهشی دانشجویان تحصیلات تکمیلی داشته و باعث افزایش انگیزش پژوهشی آن‌ها شده است .Tatari et al (2016) در بررسی نقش ادراک دانشجویان از مؤلفه‌های برنامه درسی نشان دادند که میان ادراک کلی از مؤلفه‌های برنامه درسی و انگیزش پژوهشی، همبستگی مثبت ۰.۵۸ وجود دارد. همچنین، ادراک از هدف و محتوا به‌عنوان متغیرهای پیش‌بین، ۴۳ درصد از تغییرات انگیزش پژوهشی را تبیین می‌کنند، درحالی‌که ادراک از روش و ارزشیابی به‌تنهایی توانایی پیش‌بینی انگیزش پژوهشی را ندارند. Husain et al. (2022) در پژوهش خود نشان دادند که رهبری یادگیری محور به عملکرد مربیان در محیط‌های آموزشی نقش مثبتی دارد. (Bi & Liu. (2022) نشان دادند که انگیزه پژوهشی دانشجو معلمان تحت تأثیر اعتقاد آن‌ها به ارزش تحقیق

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

برای عملکرد تدریس آن‌ها است. نتایج آزمایش نشان داد که انگیزه‌های تحقیق درونی و بیرونی دانشجو معلمان هر دو پس از مداخله افزایش یافته است. با این حال، مداخله در مهار گرایش اجتناب از شکست آن‌ها مؤثر نبود. (2022) .Vlasenko et al نشان دادند که اجرای برنامه درسی یادگیرنده محور مبتنی بر رویکرد فرد محور در آموزش و یادگیری می تواند انگیزه و مشارکت دانشجویان در فعالیتهای پژوهشی در ریاضیات را در مقایسه با رویکردهای سنتی محتوا محور بهبود بخشد. (.Wallo et al 2021)) دریافتند که تحقیقات در مورد انگیزه تحقیق و رهبری یادگیری محور در دهه گذشته با تمرکز بر درک نقش مدیران در تسهیل یادگیری در محل کار و ایجاد یک محیط مساعد برای یادگیری کارکنان رشد کرده است. هم‌چنین بین انواع مختلف رهبری و یادگیری در محل کار، رابطه معناداری از نظر آماری وجود دارد که رهبری یادگیری محور یکی از جنبه‌های کلیدی آن است. (2018) Fuhrmann نشان داد که منابع انگیزشی برای دانشجویان شامل برنامه های درسی جالب، سخنرانی هایی با موضوعات مرتبط با کاربرد و فرصت های کار مستقل است، در حالی که اساتید مشتاق با شایستگی های بالا و آموزش سخنرانی خوب نیز به انگیزه دانشجویان کمک می کنند. برعکس، اساتید بی انگیزه با سخنرانی های خسته کننده نقش مهمی در کاهش انگیزه دانشجویان ایفا می کنند و بر اهمیت ادغام جنبه های انگیزه دانشجویی در برنامه درسی و طراحی سخنرانی تأکید می کنند. (Ellström & Ellström 2018) نشان دادند که رهبری گرایش به یادگیری در دو حالت گرایش به توسعه (رهبری مشارکتی و مبتنی بر گفتگو) و گرایش به تولید (کنترل عملیات با آموزش رسمی) عمل می‌کند. این دو حالت رهبری تأثیر مستقیمی بر یادگیری غیررسمی، توسعه توانمندی کارکنان، و انتقال از آموزش‌های رسمی داشته و عوامل فردی و سازمانی در انتخاب این حالت‌ها نقش مهمی ایفا می‌کنند.

در ایران، معلمان به‌ویژه معلمان مدارس ابتدایی، مشارکت محدودی در فعالیت‌های تحقیقاتی دارند و انگیزه کافی برای انجام پژوهش در میان آن‌ها مشاهده نمی‌شود (Mohammadlo et al, 2023). اگرچه در زمینه سبک‌های رهبری آموزشی، به ویژه رهبری یادگیرنده‌محور، تحقیقات بسیاری صورت گرفته است، اما هنوز شکاف‌های قابل‌توجهی در درک تعاملات میان این سبک‌های رهبری و انگیزش پژوهشی معلمان وجود دارد. این شکاف به‌ویژه در ادبیات تحقیقاتی مرتبط با نقش تعاملات بین معلمان و مدیران در شکل‌گیری عادت‌های تحقیقاتی در مدارس به وضوح نمایان است. بررسی‌ها نشان می‌دهد که هرچند پژوهش‌ها به بررسی ابعاد مختلف رهبری یادگیرنده‌محور پرداخته‌اند، اطلاعات کمی درخصوص تأثیر مستقیم این سبک رهبری بر انگیزش پژوهشی معلمان وجود دارد(Rayan & Dici, 2020; Skaalvik & Skaalvik, 2017). همچنین، شواهد تجربی در زمینه چالش‌های مدیران مدارس و

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

معلمان در تعادل‌بخشی به یادگیری متمرکز بر دانش‌آموز و ایجاد فرهنگ پژوهشی میان معلمان بسیار محدود است. به‌طور خاص، تحقیقات (Josephine & Jones, 2022: Li et al, 2020) به اهمیت ایجاد محیط‌های حمایتی و رشد حرفه‌ای اشاره کرده‌اند، اما هیچ‌یک از این مطالعات به‌طور مشخص به ارتباط این موارد با تقویت انگیزش پژوهشی معلمان نپرداخته‌اند. علاوه بر این، تعداد اندکی از تحقیقات به‌طور مستقیم به بررسی نقش رهبری یادگیرنده‌محور در تقویت انگیزش پژوهشی معلمان در زمینه آموزش ابتدایی پرداخته‌اند. از این رو، این تحقیق به دلیل تمرکز خاص بر بررسی این موضوع که چگونه تعاملات مدیران و معلمان تحت تأثیر رهبری یادگیرنده‌محور می‌تواند بر مشارکت معلمان در فعالیت‌های تحقیقاتی اثر بگذارد، متمایز است. علاوه بر این، این پژوهش اطلاعات جدیدی در خصوص مشکلات و عوامل زمینه‌ای که در مسیر توسعه فرهنگ پژوهشی در مدارس ابتدایی وجود دارد، ارائه می‌دهد. با ارزیابی دیدگاه‌های مدیران و بررسی موانع و تأثیرات اجرای رهبری یادگیرنده‌محور، این تحقیق بینش‌های جدیدی در اختیار قرار می‌دهد که چطور این نوع رهبری می‌تواند شرایطی را فراهم آورد که نه‌تنها سطح یادگیری دانش‌آموزان ارتقا یابد بلکه انگیزش معلمان برای انجام پژوهش نیز افزایش یابد. در نتیجه، این پژوهش نه‌تنها شکاف موجود در ادبیات تحقیقاتی مرتبط با تلاقی رهبری یادگیرنده‌محور و انگیزش پژوهشی را پر می‌کند، بلکه پیشنهادات عملی و ویژه‌ای را برای مدیران مدارس علاقمند به ارتقای فرهنگ پژوهشی در آموزش ابتدایی ارائه می‌دهد. نتایج این تحقیق به درک بهتر مکانیسم‌های اثرگذار سبک‌های رهبری بر نگرش معلمان نسبت به پژوهش کمک کرده و در نهایت می‌تواند به بهبود کیفیت کلی آموزش در مدارس ابتدایی منجر شود.

روش‌شناسی

پژوهش بر اساس هدف کاربردی و از منظر گردآوری داده‌ها، پژوهش آمیخته (کمی – کیفی) است. در بخش کمی از روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی و در بخش کیفی، روش تحلیل محتوا استفاده شده است. در بخش کمی جامعه آماری تمامی معلمان مدارس دولتی در تمام نواحی شهرستان شهریار در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۲ می‌باشند، که تعداد آن‌ها ۲۱۷ مدرسه بود. با در نظر گرفتن میانگین هر مدرسه به تعداد ۲۰ نفر مقدار جامعه آماری ۴۳۴۰ نفر بود. تعداد نمونه از طریق جدول کرجسی و مورگان (۱۹۷۰) ۳۵۱ نفر مشخص شد. در این بخش برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شده است که تعداد ۲۵ مدرسه به عنوان نمونه استفاده گردید. با در نظر گرفتن میانگین ۲۰ نفر معلم برای هر مدرسه، ۱۸ مدرسه می‌تواند نمونه آماری را پوشش دهد. اما به جهت احتمال ریزش نمونه و شرکت ضعیف معلمان

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

در تکمیل پرسش‌نامه تعداد ۲۵ مدرسه به عنوان جامعه هدف در نظر گرفته شد که تعداد ۵۰۰ پرسش‌نامه (در بین ۲۵ مدرسه) در بین نمونه آماری توزیع که تعداد ۳۵۱ پرسش‌نامه سالم برگشت داده شد. میدان پژوهش را مدیران مدارس ابتدایی شهر شهریار تشکیل می‌دهند. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند و از نوع نمونه‌گیری نظری استفاده شده است که با ۱۵ نفر از مدیران مدارس شهر شهریار مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته انجام گرفته است. در بخش کمی پژوهش، برای سنجش متغیرها از دو پرسش‌نامه به شرح زیر استفاده شده است:

الف) رهبری یادگیری محور

برای سنجش رهبری یادگیری – محور از پرسش‌نامه ۲۵ سوالی رهبری یادگیری – محور (Liu et al, 2016) استفاده شده است. این پرسش‌نامه دارای چهار مولفه، خلق چشم انداز یادگیری (سوال ۱ تا ۶)، حمایت از یادگیری (سوال ۷ تا ۱۴)، مدیریت برنامه یادگیری (سوال ۱۵ تا ۲۰) و الگو بودن (سوال ۲۱ تا ۲۵) می‌باشد. نمره دهی سولات از طریق طیف پنج درجه‌ای لیکرت (کاملاً موافقم (۵)، موافقم (۴)، نسبتاً موافقم (۳)، مخالفم (۲) و کاملاً مخالفم (۱)) انجام می‌شود.

ب) انگیزش پژوهش

برای سنجش انگیزش پژوهش از پرسش‌نامه ۲۴ سوالی انگیزش پژوهش (Deemer et al, 2010) استفاده شده است. این پرسش‌نامه دارای سه مولفه، انگیزه درونی تحقیق (سوال ۱ تا ۱۱)، انگیزه بیرونی تحقیق (سوال ۱۲ تا ۱۷) و پیشگیری از شکست تحقیق (سوال ۱۸ تا ۲۴) می‌باشد. نمره دهی سولات از طریق طیف پنج درجه‌ای لیکرت (کاملاً موافقم (۵)، موافقم (۴)، نسبتاً موافقم (۳)، مخالفم (۲) و کاملاً مخالفم (۱)) انجام می‌شود.

در بخش کیفی، پس از تعیین موضوع و روش مصاحبه، برنامه‌ریزی دقیقی برای اجرای مصاحبه‌ها صورت گرفت. ابتدا واژگان، عبارات، مفاهیم، و پرسش‌های مرتبط با موضوع پژوهش با دقت انتخاب شدند. این فرآیند بر مبنای شناخت محقق از موضوع و با در نظر گرفتن اهداف پژوهش انجام شد. سپس مدیران منتخب که دارای صلاحیت لازم برای پاسخگویی به پرسش‌ها بودند، شناسایی شدند. پس از دریافت اطلاعات تماس این افراد، هماهنگی لازم از طریق تماس تلفنی با آن‌ها به عمل آمد. انتخاب نوع مصاحبه (حضوری یا تلفنی) بر عهده شرکت‌کنندگان گذاشته شد. در نتیجه، برخی از مصاحبه‌ها به‌صورت حضوری و برخی دیگر به‌صورت تلفنی انجام شد. مدت زمان مصاحبه‌ها بین ۲۰ تا ۵۰ دقیقه متغیر بود. اطلاعات جمع‌آوری‌شده از طریق مصاحبه‌ها توسط پژوهشگر ضبط شد و همزمان یادداشت‌برداری نیز انجام گرفت. در نهایت، تمامی مصاحبه‌های ضبط‌شده به‌صورت مکتوب پیاده‌سازی و ثبت گردید. از انجایی که

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

پرسشنامه ها قبلا در تحقیقات مورد استفاده قرار گرفته‌اند، بنابراین روایی آنها مورد تایید است. در این پژوهش، برای ارزیابی روایی پرسشنامه، ابتدا بر روی ۳۰ نفر از اعضای نمونه آماری به‌طور آزمایشی اجرا گردید. این مرحله، که به‌عنوان ارزیابی مقدماتی یا پیش‌آزمون شناخته می‌شود، به‌منظور سنجش میزان روایی و دقت ابزار اندازه‌گیری به کار گرفته شد. در این مرحله، پاسخ‌ها مورد بررسی قرار گرفتند تا مشخص شود که آیا پرسشنامه توانایی اندازه‌گیری مؤلفه‌های مورد نظر پژوهش را دارد یا خیر. پس از تحلیل نتایج این مرحله، با توجه به عدم وجود مشکلات معنادار در پرسشنامه و ارزیابی مثبت آن، تصمیم به اجرای آن در نمونه اصلی گرفته شد. پایایی پرسش‌نامه رهبری یادگیری – محور توسط لیو و همکاران (۲۰۱۶) با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۶ به دست آمد و پایایی پرسشنامه انگیزش پژوهش با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۳ به دست آمد. پایایی پرسش‌نامه‌ها در این پژوهش با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به ۰/۸۳ دست آمده است. پایایی پرسشنامه رهبری یادگیری – محور ۰/۹۲ به دست آمد که مقدار مناسبی می‌باشد. جهت روایی و اعتبار مصاحبه‌ها از دو روش بازبینی مشارکت‌کنندگان و مرور صاحب‌نظران غیرمشارکت کننده در تحقیق استفاده شد. در بخش کمی، از طریق نرم‌افزارهای SPSS28, Smart PLS3 آزمون ضریب همبستگی پیرسون، آزمون تی تک‌متغیره و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. در بخش کیفی، داده‌های بدست آمده با استفاده از روش تحلیل محتوا با رویکرد عرفی/ قراردادی در سه مرحله برچسب‌ها، زیر مقوله‌ها و مقوله‌ها از طریق نرم‌افزار ۱۸ MAXQDA مورد تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها

بخش کمی: از میان کسانی که به پرسش‌نامه‌ها پاسخ داده‌اند، ۸۹ نفر (۲۵/۳۶ درصد) مرد و ۲۶۲ نفر (۷۴/۶۴ درصد) زن بوده‌اند. ۲۱ نفر (۵/۹۸ درصد) دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم، ۲۳۵ نفر (۶۶/۹۵ درصد) لیسانس، ۸۹ نفر (۲۵/۳۶ درصد) فوق لیسانس و ۶ نفر (۱/۷۱ درصد) دارای مدرک تحصیلی دکتری بوده‌اند. ۱۴۸ نفر (۴۲/۱۷ درصد) پیمانی و ۲۰۳ نفر (۵۷/۸۳ درصد) رسمی بوده‌اند. ۹۴ نفر (۲۶/۷۸ درصد) دارای دارای سابقه کمتر از پنج سال، ۶۷ نفر (۵۰۹۱۹ درصد) بین پنج تا ده سال، ۶۹ نفر (۱۹/۶۶ درصد) بین ده تا ۲۰ سال و ۱۲۱ نفر (۳۴/۴۷ درصد) دارای سابقه ۲۰ سال به بالا بوده‌اند.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی متغیرها

ردیف	متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

۱	رهبری یادگیری محور کلی	۱۰۵/۹۰	۱۵/۶۲	-۰/۷۰۳	-۰/۱۱۷
۲	خلق چشم‌انداز یادگیری	۲۵/۸۰	۳/۷۸	-۰/۹۳۳	۰/۳۵۴
۳	حمایت از یادگیری	۳۳/۶۴	۵/۰۹	-۰/۵۷۹	-۰/۱۹۹
۴	مدیریت برنامه یادگیری	۲۵/۰۹	۴/۴۲	-۰/۸۴۶	۰/۷۶۲
۵	الگو بودن	۲۱/۳۴	۳/۶۱	-۰/۸۸۵	۰/۵۴۱
۶	انگیزه درونی تحقیق	۴۷/۴۴	۵/۸۰	-۰/۴۹۴	-۰/۷۵۸
۷	انگیزه بیرونی تحقیق	۲۵/۲۸	۴/۲۴	-۰/۸۱۹	۰/۶۶۳
۸	پیشگیری از شکست	۲۳/۲۷	۶/۴۹	۰/۲۱۱	-۱/۰۳۰

در جدول ۱ شاخص‌های توصیفی متغیرها شامل میانگین، انحراف استاندارد، چولگی و کشیدگی ارائه شده‌اند. شاخص‌های میانگین و انحراف استاندارد متغیرها نشانگر پراکندگی مناسب داده‌ها و شاخص‌های چولگی و کشیدگی حاکی از طبیعی بودن توزیع متغیرهای پژوهش می‌باشند. در مدل یابی علی، توزیع متغیرها باید نرمال باشد. قدر مطلق چولگی و قدر مطلق کشیدگی متغیرها به ترتیب نباید از ۳ و ۱۰ بیشتر باشد. با توجه به جدول ۱ قدر مطلق چولگی و کشیدگی تمامی متغیرها کمتر از مقادیر مطرح می‌باشد. بنابر این پیش فرض مدل یابی علی یعنی نرمال بودن تک متغیری برقرار است.

جدول ۲: نتایج آزمون تی متغیرهای پژوهش

ردیف	نام متغیر	مقدار تی	درجه آزادی	میانگین	اختلاف میانگین	سطح معنی داری
۱	خلق چشم انداز یادگیری	۲۵/۳۷	۳۵۰	۲۵/۸۰	۷/۸۰	۰/۰۰۰
۲	حمایت از یادگیری	۲۳/۲۵	۳۵۰	۳۳/۶۴	۹/۶۴	۰/۰۰۰
۳	مدیریت برنامه یادگیری	۱۹/۷۲	۳۵۰	۲۵/۰۹	۷/۰۹	۰/۰۰۰
۴	الگو بودن	۲۱/۵۵	۳۵۰	۲۱/۳۴	۶/۳۴	۰/۰۰۰
۵	رهبری یادگیری – محور	۲۴/۲۹	۳۵۰	۱۰۵/۹۰	۳۰/۹۰	۰/۰۰۰
۶	انگیزه درونی تحقیق	۳۰/۵۹	۳۵۰	۴۷/۴۴	۱۴/۴۴	۰/۰۰۰

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

۷	انگیزه بیرونی تحقیق	۲۱/۱۰	۳۵۰	۲۵/۲۸	۷/۲۸	۰/۰۰۰
۸	پیشگیری از شکست تحقیق	-۸/۹۳	۳۵۰	۲۳/۲۷	۴/۷۲	۰/۰۰۰

نتایج آزمون تی در جدول ۲ نشان می‌دهد از دیدگاه معلمان رهبری یادگیری – محور و مولفه‌های آن و مولفه‌های انگیزش پژوهش، با توجه به میانگین به دست آمده در تمامی مولفه‌ها که از میانگین آماری(۳) بزرگتر است و این تفاوت در سطح ۰/۰۱ معنادار است؛ زیرا (p>۰/۰۱) است. بنابراین با ۹۹ درصد اطمینان می‌توان گفت که رهبری یادگیری – محور مدیران و مولفه‌های انگیزش پژوهشی معلمان در شهرستان شهریار در وضعیت مطلوبی قرار دارند.

جدول ۳ : ضریب همبستگی پیرسون بین رهبری یادگیری محور با ابعاد انگیزش پژوهش

ردیف	متغیر	۱	۲	۳	۴
۱	رهبری یادگیری محور	۱			
۲	انگیزه درونی تحقیق	۰/۶۲۴**	۱		
۳	انگیزه بیرونی تحقیق	۰/۹۴۰**	۰/۵۵۹**	۱	
۴	پیشگیری از شکست تحقیق	۰/۰۲۵	۰/۰۵۲	۰/۸۷۳	۱

P <0.05 *- P <0.01 **

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که ضریب همبستگی بین رهبری یادگیری محور با انگیزه درونی تحقیق برابر با ۰/۶۲۴ و سطح معنی داری برابر با ۰/۰۰۰ است. ضریب همبستگی بین رهبری یادگیری محور با انگیزه بیرونی تحقیق برابر با ۰/۹۴۰ و سطح معنی داری برابر با ۰/۰۰۰ است. ضریب همبستگی بین رهبری یادگیری محور با پیشگیری از شکست تحقیق برابر با ۰/۰۲۵ و سطح معنی داری برابر با ۰/۷۶۵ است. بنابراین می‌توان گفت که رابطه‌ای قوی و معنادار میان رهبری یادگیری‌محور مدیران و ابعاد مختلف انگیزش پژوهشی معلمان ابتدایی شهرستان شهریار برقرار است اما این رابطه با مولفه پیشگیری از شکست معنی دار نیست.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

جدول ٤. شاخص‌های آلفای کرونباخ، پایایی مرکب و میانگین واریانس استخراج شده متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیرهای تحقیق	Cronbachs Alpha	CR	AVE
۱	رهبری یادگیری‌محور کلی	۰/۹۷۲	۰/۹۷۴	۰/۶۰۱
۲	انگیزه درونی تحقیق	۰/۹۰۸	۰/۹۲۳	۰/۵۲۳
۳	انگیزه بیرونی تحقیق	۰/۸۱۶	۰/۸۶۷	۰/۵۲۳
۴	پیشگیری از شکست تحقیق	۰/۹۲۱	۰/۹۳۷	۰/۶۸۱

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود مقادیر پایایی مرکب و آلفای کرونباخ برای متغیرهای تحقیق بالای ۰/۷ است. هم‌چنین مقادیر به دست آمده برای شاخص (AVE) بالای ۰/۵ است که این امر حاکی از روایی همگرای قابل قبول است. بنابراین سازه‌های مورد نظر پایا می‌باشند.

جدول ۵. مقادیر بار عاملی و متناظر آماره تی و سطح معنی‌داری برای متغیرهای پژوهش مدل معادلات ساختاری

متغیرها	شماره سؤالات	بار عاملی	سطح معنی‌داری	مقدار تی	متغیرها	شماره سؤالات	بار عاملی	سطح معنی‌داری	مقدار تی
خلق چشم‌انداز یادگیری	۱	/۸۵۴	۰/۰۰۰	/۳۰۸	انگیزش درونی	۱	/۷۵۶	۰/۰۰۰	/۴۶۱
		۰		۳۱			۰		۲۳
	۲	/۸۶۳	۰/۰۰۰	/۴۲۶		۲	/۷۱۸	۰/۰۰۰	/۴۲۶
		۰		۳۲			۰		۱۸
	۳	/۷۷۶	۰/۰۰۰	/۸۵۹		۳	/۶۶۹	۰/۰۰۰	/۲۹۴
		۰		۱۹			۰		۱۱
	۴	/۸۴۳	۰/۰۰۰	/۱۹۱		۴	/۸۵۱	۰/۰۰۰	/۲۹۱
		۰		۳۸			۰		۳۶
	۵	/۸۴۶	۰/۰۰۰	/۹۸۶		۵	/۶۸۴	۰/۰۰۰	/۷۳۲

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

					۰		۰		۱۲
	۶	/۸۶۵	۰/۰۰۰	/۹۶۵		۶	/۷۵۸	۰/۰۰۰	/۷۲۳
		۰		۳۴			۰		۱۸
	۷	/۷۸۲	۰/۰۰۰	/۷۱۵		۷	/۷۳۷	۰/۰۰۰	/۳۸۳
		۰		۲۱			۰		۱۹
	۸	/۷۸۵	۰/۰۰۰	/۱۵۳		۸	/۶۴۷	۰/۰۰۰	/۲۴۹
		۰		۲۰			۰		۱۴
	۹	/۷۳۶	۰/۰۰۰	/۰۱۰		۹	/۷۲۳	۰/۰۰۰	/۸۲۳
		۰		۱۶			۰		۱۶
حمایت از یادگیری	۱۰	/۷۳۱	۰/۰۰۰	/۸۶۹		۱۰	/۶۹۲	۰/۰۰۰	/۰۴۳
		۰		۱۴			۰		۱۳
	۱۱	/۸۲۵	۰/۰۰۰	/۸۹۲		۱۱	/۷۰۵	۰/۰۰۰	/۷۸۹
		۰		۲۳			۰		۱۴
	۱۲	/۸۸۸	۰/۰۰۰	/۹۵۵		۱۲	/۷۵۷	۰/۰۰۰	/۵۸۷
		۰		۴۵			۰		۱۰
	۱۳	/۸۱۷	۰/۰۰۰	/۷۹۲		۱۳	/۷۸۷	۰/۰۰۰	/۱۶۳
		۰		۱۷			۰		۱۲
	۱۴	/۷۹۷	۰/۰۰۰	/۲۲۶	انگیزش بیرونی	۱۴	/۷۰۸	۰/۰۰۰	۷/۲۲۱
		۰		۳۱			۰		
	۱۵	/۸۵۶	۰/۰۰۰	/۱۴۳		۱۵	/۶۳۱	۰/۰۰۰	۷/۳۴۵
		۰		۳۱			۰		
مدیریت برنامه یادگیری	۱۶	/۸۴۶	۰/۰۰۰	/۴۳۸		۱۶	/۶۷۹	۰/۰۰۰	۸/۳۱۸
		۰		۲۷			۰		
	۱۷	/۸۷۰	۰/۰۰۰	/۱۲۳		۱۷	/۷۶۵	۰/۰۰۰	۹/۳۲۸
		۰		۳۵			۰		
	۱۸	/۸۷۸	۰/۰۰۰	/۷۹۶	پیشگیری	۱۸	/۸۴۵	۰/۰۰۰	۸/۰۲۳
		۰		۵۱			۰		

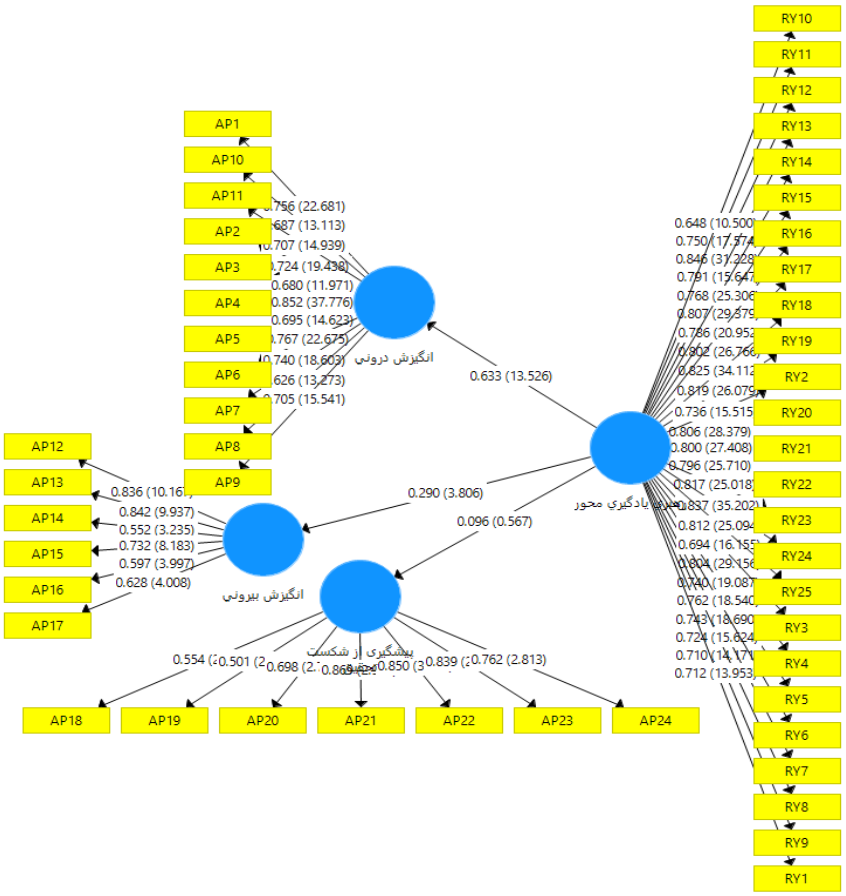
[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

	۱۹	/۸۶۶ ۰	۰/۰۰۰	/۳۰۱ ۳۴	۱۹	/۷۸۷ ۰	۰/۰۰۰	۷/۵۳۶
	۲۰	/۸۳۳ ۰	۰/۰۰۰	/۰۹۸ ۲۷	۲۰	/۸۴۴ ۰	۰/۰۰۰	۷/۵۱۶
	۲۱	/۸۲۹ ۰	۰/۰۰۰	/۲۸۴ ۳۰	۲۱	/۸۷۴ ۰	۰/۰۰۰	۷/۲۳۱
	۲۲	/۸۷۵ ۰	۰/۰۰۰	/۸۱۰ ۳۴	۲۲	/۸۴۹ ۰	۰/۰۰۰	۷/۱۳۰
الگوبودن	۲۳	/۹۰۲ ۰	۰/۰۰۰	/۹۷۱ ۴۳	۲۳	/۷۵۴ ۰	۰/۰۰۰	۶/۹۰۷
	۲۴	/۹۰۵ ۰	۰/۰۰۰	/۰۳۷ ۵۳	۲۴	/۸۱۶ ۰	۰/۰۰۰	۷/۵۶۲
	۲۵	/۸۷۴ ۰	۰/۰۰۰	/۰۴۱ ۳۳				

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]



شکل ۱. مقادیر بار عاملی و ضرایب مسیر معادلات ساختاری در متغیرهای پژوهش

اگر مقدار بارعاملی بین سؤالات پرسش‌نامه و متغیرهای مکنون بیشتر از ۰/۴ باشد نتیجه می‌گیریم سؤالی که برای آن سازه به کار برده‌ایم به‌خوبی متغیر مکنون موردنظر را سنجیده است. از طرفی مقدار آماره تی در واقع ملاک اصلی تأیید یا رد فرضیات است. اگر این مقدار آمار از ۱/۹۶ بیشتر باشد نتیجه می‌گیریم که آن فرضیه در سطوح ۹۵ درصد تأیید می‌شود. همچنین باید گفت که اگر مقدار ضریب مسیر بین متغیر مکنون مستقل و متغیر مکنون وابسته مثبت باشد نتیجه می‌گیریم که با افزایش متغیر مستقل شاهد افزایش در متغیر وابسته خواهیم بود و بالعکس اگر مقدار ضریب مسیر بین متغیر مکنون مستقل و متغیر

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

مکنون وابسته منفی باشد نتیجه می‌گیریم که با افزایش متغیر مستقل شاهد کاهش در متغیر وابسته خواهیم بود. باتوجه‌به نتایج جدول شماره ۵ و همچنین شکل ۱ مشاهده می‌شود که بار عاملی و همچنین ضرایب مسیر در تمامی متغیرهای پژوهش در سطح قابل‌قبول است. پس نتیجه می‌گیریم که متغیرهای پژوهش مدل اعتبار دارند و دارای برازش مناسب هستند.

همان‌گونه که در شکل شماره ۳ مشخص است، ضرایب تی بین سازه‌های پژوهش همگی بالای ۱/۹۶ هستند که مبین پذیرش فرضیه‌های پژوهش است.

جدول ٦. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

ردیف	فرضیه‌ها	ضرایب استاندارد شده	مقدار آماره تی	معنی‌داری	نتیجه
۱	رهبری یادگیری محور با انگیزش درونی تحقیق	۰/۶۳۳	۱۳/۲۵۶	۰/۰۰۰	تأیید
۲	رهبری یادگیری محور با انگیزش بیرونی تحقیق	۰/۲۹۰	۳/۸۰۶	۰/۰۰۰	تأیید
۳	رهبری یادگیری محور با پیشگیری از شکست تحقیق	۰/۰۹۶	۰/۵۶۷	۰/۲۱۷	رد

وقتی مقدارتی در بازه بیشتر ۱/۹۶ و کمتراز ۱/۹۶- باشند، بیانگر معنادار بودن پارامتر مربوطه و متعاقبا تایید فرضیه‌های پژوهش است. همان‌گونه که در شکل شماره ۱ و جدول ۶ مشخص می‌باشد، نتایج نشان می‌دهد که رهبری یادگیرنده‌محور با انگیزش درونی تحقیق رابطه مستقیم معنی‌داری وجود دارد (ضریب مسیر برابر با ۰/۶۳۳ و مقدار تی برابر با ۱۳/۲۵۶)، بین یادگیری‌محور با انگیزش بیرونی تحقیق رابطه

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

معنی‌داری وجود دارد (ضریب مسیر برابر با ۰/۲۹۰ و مقدار تی برابر با ۳/۸۰۶) و در نهایت بین رهبری یادگیری‌محور با پیشگیری از شکست تحقیق رابطه معنی‌داری وجود ندارد (ضریب مسیر برابر با ۰/۰۹۶ و مقدار تی برابر با ۰/۵۶۷).

برای برازش کلی مدل بالا از شاخص‌های SRMR و NFI استفاده شد. مقدار مناسب شاخص SRMR نزدیک به صفر و مقدار مناسب شاخصNFI بالاتر از ۰/۹ است. در این پژوهش مقدار شاخص SRMR، ۰/۰۷۱ و شاخصNFI ،۰/۹۲۶ به دست آمد که نشان می‌دهد که مدل پژوهش از برازش خوبی برخوردار است.

بخش کیفی

نتایج نشان داد که از ۱۵ نفر خبرگانی که با آن‌ها مصاحبه شده است، ۹ نفر آن‌ها زن و ۶ نفر مرد بوده‌اند، که داری مدرک دکتری و فوق لیسانس بوده‌اند.

جداول مربوط به کدها

قبل از ارایه کدها، سوالاتی که با توجه به نوع روش تحقیق کیفی از خبرگان پرسیده شده بود، به شرح زیر بودند:

۱) چه راهبردها و رویکردهای عملیاتی می‌تواند به بهبود و تقویت رهبری یادگیری – محور و مولفه‌های انگیزش پژوهشی معلمان در مدارس ابتدایی شهرستان شهریار منجر شود؟

۲) موانع کلیدی و چالش‌های ساختاری، فرهنگی و مدیریتی در پیاده‌سازی رهبری یادگیری – محور و ارتقای مولفه‌های انگیزش پژوهشی در مدارس ابتدایی شهرستان شهریار چیست؟

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

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

جدول ۷: برچسب‌ها، زیر مقوله‌ها و مقوله‌های خبرگان سوال اول پژوهش

راهبردهای رهبری یادگیری محور		
برچسب‌ها	زیر مقوله‌ها	مقوله‌ها
تشویق به خود آموزی معلمان، تقدیراز معلمان یادگیرنده، الگو قرار دادن معلمان برتر، برگزاری نشست با معلمان برتر	ایجاد انگیزه	شوق‌آفرینی و حمایت
ترویج تفکر انتقادی، تشویق به استفاده از روش‌های جدید آموزشی، ترویج تدریس‌های نوین، تدریس همکاران به همدیگر	تشویق به نوآوری و خلاقیت	
تخصیص بودجه‌ی مشخص برای تقویت کتابخانه معلمان، طراحی وبلاگ مدرسه جهت معرفی منابع علمی، نمایه کردن مقالات علمی همکاران، ایجاد باور، اهمیت یادگیری	حمایت‌های درونی و بیرونی	
تقویت همکاری بین معلمان، برگزاری دوره‌های حضوری ضمن خدمت، برگزاری کارگاه‌های آموزشی واقعی، تشویق معلمان به استفاده از روش‌های نوین تدریس، اهمیت دادن میزان مطالعه‌ی معلمان	توسعه‌ی حرفه‌ای معلمان	رهبری بصیر
توجه به کاربردی بودن یادگیری دانش آموزان، تاثیر یادگیری بر کارایی دانش آموزان، توجه به تاثیر معلم یادگیرنده بر دانش آموزان	ارتقای یادگیری دانش آموزان	
ارائه بازخورد سازنده، تحلیل کتاب‌های درسی، نقد کتاب‌های درسی، ترویج تفکر انتقادی، نظارت موثر	ارزیابی مناسب	
تعیین چشم انداز کوتاه مدت و بلند مدت، تاکید بر اهداف آموزشی، تاکید بر به روز بودن معلم به عنوان یک هدف	توجه به اهداف	

[Downloaded from journaliieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

تعامل مدیر–معلم، جلسات شورای معلمان، ارتباط خانه و مدسه، تعامل با نهادهای مختلف	مشارکت همه جانبه	همکاری برای یادگیری
معرفی مقاله‌های علمی به روز، معرفی سایت‌های علمی به روز، معرفی کتاب‌های جدید و مفید، ایجاد سالن مطالعه برای معلمان در مدارس	فراهم کردن شرایط یادگیری	
راهبردهای مولفه‌های انگیزش پژوهش		
تعیین چشم اندازهای کوتاه مدت وبلند مدت پژوهشی، تاکید بر اهداف پژوهشی، نمایه کردن اهداف در وبلاگ مدرسه	توجه به اهداف پژوهشی	رهبر پژوهشگر
تسری دادن اعتقاد به پژوهش، معرفی پژوهش‌های برتر، معرفی پژوهش‌های همکاران، معرفی پژوهش‌های مدیر	پژوهش محوری مدیر	
تقدیر از معلمان پژوهشگر، معرفی پژوهشگران برتر، شرکت در همایش‌های تجلیل از پژوهشگران، دقت در پژوهشها، تحلیل و نقد پژوهش همکاران	نظارت و پاداش دهی	
تعریف بودجه برای پژوهش در مدرسه، ایجاد انگیزه مالی برای معلمان، درآمدزایی پژوهشی،کمک گرفتن از نهادهای مختلف	منابع مالی	زیرساخت‌های پژوهشی
برگزاری کارگاه‌های پژوهشی مدون، تشویق معلمان به شرکت در کارگاه‌ها، حضور اساتید متخصص در کارگاه‌های آموزش، برگزاری کارگاه در مدارس	کارگاه‌های پژوهشی هدفمند	

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

ایجاد باور به انجام پژوهش در معلمان، تدوین بخشنامه‌هایی پژوهشی با توجه به واقعیات مدارس، اجبار به شرکت معلمان در همایش‌های پژوهشی، سخنرانی پژوهشگران و متخصصان در همایش‌ها	الزامات پژوهشی	
تشکیل کارگاه‌های روش تحقیق، تشویق به اقدام پژوهی، معرفی اقدام پژوهی‌های برتر، نشست علمی با پژوهشگران، معرفی درس پژوهی های برتر	مهارت‌های پژوهشی در عمل	عملگرایی در پژوهش
معرفی نرم افزارهای جدید پژوهشی، نصب نرم افزارها در سیستم مدارس، اجبار معلمان به استفاده از نرم افزارهای مرتبط در کلاس درس	فناوری نوین	
موانع رهبری یادگیری محور		
سیستم متمرکز، تعداد زیاد بخشنامه‌ها، عدم هماهنگی درسیستم، تمرکز بر گزارش و نه نتایج عملی	چرخ‌دنده‌های تمرکز گرایی	بوروکراسی و ناکارآمدی مدیران
نقش محدود و فقط مجری بودن مدیران، ناآشنایی مدیران با تئوری‌های رهبری، عدم اعتقاد مدیران به پژوهش، تبعیض‌های مدیریتی، عدم آموزش کافی مدیران، مشکلات سازماندهی معلمان، فرآیند نامناسب انتخاب مدیران	مدیران ناکارآمد	
تراکم بالای مدارس، غرق در کارهای روزمره، ضعف در اجرای پژوهش عملی، عدم حمایت سیستم در عمل از روش‌های نوین،کمبود نیروی معاون در مدارس	چالش های اجرایی مدیران	
عدم تخصیص بودجه کافی به مدارس، عدم کمک مردمی به مدارس، مشکلات اقتصادی معلمان ودانش آموزان	موانع مالی	مسائل اجتماعی واقتصادی

[Downloaded from journaliieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

فهم متفاوت اهداف، عدم میل مدیران و معلمان به پژوهش، در حاشیه قرار گرفتن پژوهش‌ها، تبعیض در تخصیص منابع، عدم ارتباط خانه و مدرسه	موانع اجتماعی	
نبود فضای مشارکت، طرد معلمان متخصص، عدم تعلق معلمان به مدرسه	فضای مشارکت ضعیف	
نبود انگیزه در معلمان، عدم تمایل به تغییر، بی‌انگیزگی ناشی از تبعیض، عدم روحیه پژوهشگری	ایستایی انگیزشی	چالش‌های انگیزشی وتوانمند سازی
ضعف در آموزش مهارت‌های پژوهشی، مشکلات در اجرای برنامه‌ی درسی، عدم برگزاری کارگاه‌های مفید، عدم تطابق آموزش با نیازهای واقعی، ضعف در مهارت‌های پایه دانش آموزان، سیاست فرستادن دانش آموزان ناتوان به پایه‌ی بالاتر، عدم ثبت نام دانش آموزان در مدارس استثنایی	مشکلات آموزشی	
عدم تشویق به سمت یادگیری، سرانه پایین مطالعه، عدم علاقه به یادگیری، عدم انطباق یادگیری با نیازهای واقعی، ماندن در سطوح پایین یادگیری	مشکلات یادگیری	
مولفه‌های مولفه‌های انگیزش		
تحمیل آیین نامه‌ها، عدم آزادی معلمان، تراکم کلاس ها، انتظارات عجیب بالا دستی‌ها	عوامل محدود کننده	نیازهای نامنطبق
عدم تطابق کارگاه‌ها با نیازهای واقعی، عدم توجه به پژوهش‌ها،کپی برداری از پژوهش‌ها، عدم توجه به نتایج عملی پژوهش‌ها	مشکلات عدم تطابق	
ضعف‌های مدیریتی در حمایت از پژوهش، عدم تخصص مدیر، عدم آگاهی مدیران در زمینه‌ی	مشکلات مدیریتی	چالش‌های مدیریتی و

[Downloaded from journaliieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

پژوهشی، اولویت قرار نگرفتن پژوهش توسط مدیر		ساختاری
سیستم بالا دستی‌هایی پرتعداد، عدم اختیار مدیر، برنامه درسی حجیم ، تراکم بالای مدارس، جلسات عجیب وبی فایده، نظارت‌های صوری و تعداد بالای ناظران	سلسله مراتبی سخت گیر	
کمبود بودجه برای پژوهش، خالی بودن کتابخانه‌های مدارس، عدم دسترسی به منابع	کمبود منابع وامکانات	
عدم برگزاری حضوری دوره‌ها ضمن خدمت، عدم برگزاری کارگاه‌ها، نبود متخصصان در کارگاه‌ها، وقت گیر بودن گرفتن تاییدیه برای کارگاه	موانع اجرایی	
آگاهی ناکافی مدرسان، کمبود آموزش‌های لازم برای معلمان، برگزاری همایش‌های صوری وشلوغ، بیشتر دوره ها مربوط به کلاسداری بوده	آموزش های نامرتبط	موانع مهارتی وآموزشی
عدم تسلط بر روش‌های پژوهشی، عدم مطالعه‌ی کافی، عدم دسترسی به منابع جهت انجام پژوهش	مشکلات پژوهشی	
کمبود فرصت‌های تحصیلات تکمیلی پژوهش‌محور، فرصت‌های محدود برای پژوهش، نبود فضای رقابتی برای پژوهش	عدم وجود فرصت‌های پژوهشی	
عدم انگیزه برای نوشتن مقالات پژوهشی، عدم وجود مشوق مالی برای انجام پژوهش‌ها، پژوهش واژه‌ای بیگانه برای مدیران ومعلمان	کمبود محرک‌ها	عدم تاب آوری
فشارها از سوی سرگروه‌های آموزشی، مشکلات روانی و عاطفی معلمان، مقاومت معلمان در برابر ارزیابی	فشارهای درونی وبیرونی	
شعارزدگی و نماین بودن پژوهش، عدم نمود خارجی پژوهش‌ها، آموزش‌های غیرمتخصصان، عدم اجرای پژوهش ها	غیر واقعی بودن پژوهش	

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

نتایج پیاده سازی رهبری یادگیری محور		
برچسب‌ها	زیرمقوله‌ها	مقوله‌ها
سوق دادن دانش‌آموز به یادگیری، سوق دادن معلم به یادگیری، سوق دادن مدیر به یادگیری	یادگیری جامعه‌محور	یادگیری تحول‌آفرین
نهادینه شدن یادگیری در نسل جدید دانش‌آموزان، حرکت به سمت یادگیری در جامعه، نهادینه شدن یادگیری در معلمان و مدیران	فرهنگ یادگیری	
بهبود یادگیری دانش‌آموزان، توانمندی در حل مسائل، حل مسائل در کلاس	بهبود یادگیری	
مطالعه مداوم معلمان، تبدیل معلمان به اجتماعات یادگیرنده	پیشرفت حرفه‌ای	
تدوین مقالات علمی توسط معلمان، ایجاد پژوهش‌های واقعی و مرتبط، تدوین کتاب‌های مفید ومرتبط شغلی، افزایش منابع علمی در زمینه مشکلات کلاسی	پیشرفت علمی	پژوهش‌های کاربردی
تبادل نظر و آرا، ایجاد فضای یادگیری، پژوهش‌های مرتبط با شغل، جسارت نقد و تحلیل کتاب‌های درسی، اقدام پژوهی‌های واقعی	پژوهش معنادار	
ارتباط دنیای نظری و عملی، استفاده از یافته‌های پژوهشی در دنیای واقعی، حل مشکلات در کلاس درس	پیوند دانش وعمل	
عدم دغدغه‌ی بازدید کلاس برای معلمان، بازدیدهای مفید و به منظور رفع مشکلات نه مچ گیری، نظارت هایی مدون وعلمی	رفع مشکلات نظارتی	رفع موانع آموزشی
ایجاد کتابخانه، به‌روز شدن منابع، رفع کمبود منابع علمی، افزایش کیفیت تجهیزات، تقویت استفاده از روش‌های نوین	رفع نواقص تجهیزات	

[Downloaded from journaliieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

رفع مشکلات ارزشیابی، کاهش افت تحصیلی، ترویج روش‌های نوین،برگزاری کارگاه های مشخص برای معلمانی بارشته های غیر مرتبط ،حل مشکلات دانش آموزان با نیازهای ویژه	رفع مشکلات معلمان ودانش اموزان	
مطالعه‌ی به روزترین مطالب علمی منوط به پایه‌های تحصیلی مدرسه، پیگیری فعالیت‌های مدرسه، معرفی مطالب به معلمان، ایجاد ایده‌های علمی خلاق در مدارس، اهمیت مدیر برای دانش آموزان تکرار پایه، حل مشکلات عملی این دانش آموزان	مدیر یادگیرنده	یادگیرنده‌هایی متعهد
معلمانی نویسنده، معلمانی تشنه‌ی یادگیری، انجام اقدام پژوهی‌های واقعی، حل مشکلات دانش آموزان در کلاس، معلمانی یادگیرنده	معلمان یادگیرنده	
پیگیر فعالیت دانش آموز، مدیران یادگیرنده، پیگیر علم معلمان، مجموعه‌ی مدرسه درتکاپوی علمی	مدیر اخلاقی	
نتایج پیاده سازی مولفه‌های انگیزش پژوهش		
ایجاد فضای پژوهش در مدرسه، پژوهشگری دانش‌آموزان، انجام اقدام‌پژوهی واقعی توسط معلمان، انجام درس‌پژوهی واقعی، اختصاص بودجه برای پژوهش، برگزاری کلاس‌های پژوهشی توسط همکاران و مدیر	پژوهش‌محوری در مدرسه	جامعه‌ای پژوهنده
رشد انگیزش پژوهشی، ایجاد انگیزه های دورنی پژوهشی در دانش‌آموزان، تاثیر معلم پژوهش‌محور بر انگیزه پژوهش در کلاس	رشد انگیزه پژوهشی	

[Downloaded from journaliieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

مطالعه پژوهش‌های منتشر شده، پژوهش‌های ادواری، به‌روز شدن معلمان، آپدیت شدن مدرسه	به‌روز شدن مدارس	
تسلط بیشتر معلمان بر کتاب‌های درسی، استفاده از روش‌های نوین، افزایش روش‌های تدریس پیشرفته، ضرورت اجرای روش‌های نوین	ارتقاء روش‌های تدریس نوین	بهبود روش‌های تدریس و یادگیری
حل مشکلات واقعی دانش‌آموزان، حل مشکلات رفتاری، کاهش مشکلات رفتاری، برطرف کردن مشکلات انسانی دانش‌آموزان	بهبود مشکلات دانش‌آموزان	
ایجاد محیط‌های متنوع، تقویت خلاقیت، افزایش شوق یادگیری، ایجاد حس پژوهشی در دانش‌آموزا	بهبود محیط یادگیری	
افزایش اقدام پژوهشی، حل مشکلات تراکم مدارس، اجرای روش‌های تدریس جدید، کارآمدی روش‌های نوین	رفع مشکلات کلاسی	
معلمین پژوهشگر، تسلط بر روش‌های پژوهش، مطالعه موضوعات روز پژوهشی، ارتقاء مهارت‌های پژوهشی،انتقال تجربیات به مدارس دیگر ،افزایش مهارت های معلمان	توسعه مهارت‌های پژوهشی معلمان	توسعه مهارت‌های تخصصی و همکاری
تبادل آرا، تقویت تفاهم و توافق، اشتراک دانش تخصصی، تبادل روش‌های تدریس تقویت همیاری، افزایش همبستگی تیمی، مشارکت در حل مسائل، ایجاد جامعه یادگیری در مدرسه	همکاری وتبادل دانش	
مشوق مدیر، پیگیری بخش‌نامه‌های پژوهشی، اجرای طرح‌های پژوهشی، حل مشکلات مدیریتی و آموزشی	پژوهش برای حل مشکلات مدارس	حل مسائل اجتماعی
مسئولیت اجتماعی مدرسه، شادابی جامعه، تأثیر بر کل سطح جامعه، سامان‌دهی مدرسه	پژوهش و مسئولیت اجتماعی	

[Downloaded from journaliieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

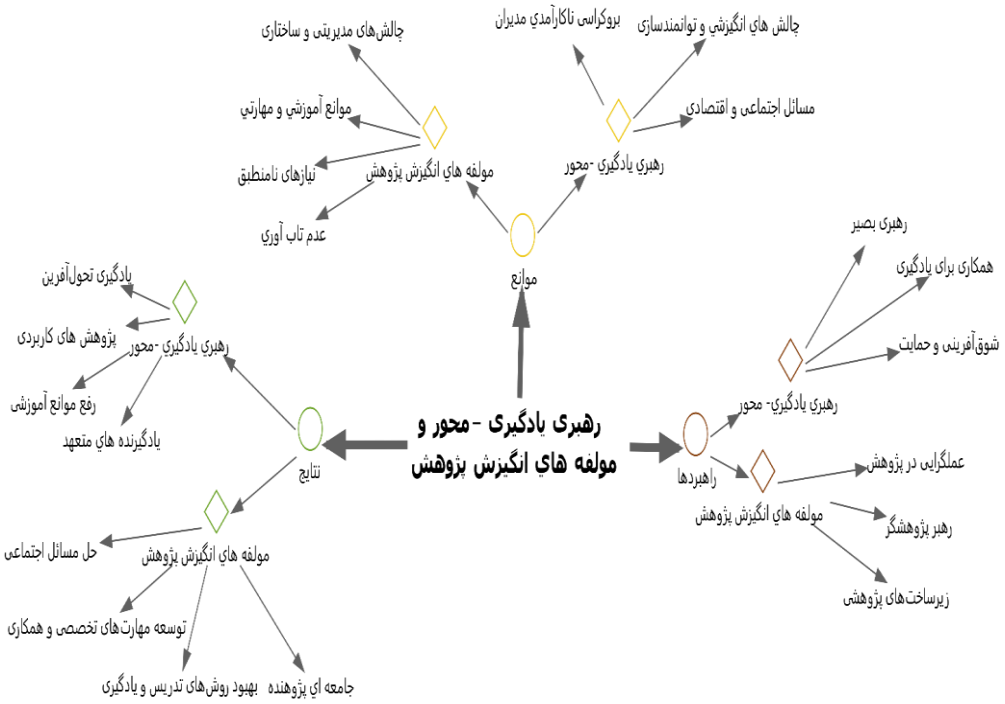
رابطه میان خانه و مدرسه، نقش والدین در پژوهش، تشویق والدین، تاثیر معلم پژوهش‌محور بر علاقه‌مندی دانش‌آموزان به تحقیق	نقش والدین در پژوهش و آموزش
پیشرفت مدرسه، ارتقاء طولانی‌مدت جامعه، تأثیر پژوهش در سطح شهرستان و کشور، بهبود عملکرد مدارس	تأثیر پژوهش بر موفقیت جامعه
ارتقای سلامت جامعه، بهبود وضعیت محله و شهر، سامان‌دهی مشاغل و رفتارها، شناسایی نیازهای دانش‌آموزان	ارتقاء سلامت و رفاه جامعه

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

نتایج جدول ۷ زیرمقوله‌ها و مقوله‌های نتایج پیاده سازی رهبری یادگیری – محور و مولفه‌های انگیزش پژوهش را نشان می‌دهد.

در نهایت پس از استخراج کلیه کدهای سوالات پژوهش، مدل نهایی پژوهش به شرح زیر استخراج شد:



شکل ۲: الگوی نهایی پژوهش مستخرج از MAX QDA

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

نتایج نهایی الگوی پژوهش نشان داد که در قسمت راهبردهای رهبری یادگیری – محور، شامل مقوله-های: شوق‌آفرینی و حمایت، رهبری بصیر و همکاری برای یادگیری ؛ و برای مولفه‌های انگیزش پژوهش، شامل مقوله‌های: رهبر پژوهشگر، زیرساخت‌های پژوهشی و عملگرایی در پژوهش است. در قسمت موانع، رهبری یادگیری – محور، شامل مقوله‌های: بوروکراسی و ناکارآمدی مدیران، مسائل اجتماعی واقتصادی و چالش‌های انگیزشی وتوانمند سازی ؛ و مولفه‌های انگیزش پژوهش، شامل مقوله‌های: نیازهای نامنطبق، چالش‌های مدیریتی و ساختاری، موانع مهارتی وآموزشی، عدم تاب آوری است. در قسمت نتایج پیاده سازی برای رهبری یادگیری – محور، شامل مقوله‌های: یادگیری تحول‌آفرین، پژوهش‌های کاربردی، رفع موانع آموزشی و یادگیرنده‌هایی متعهد ؛ و برای مولفه‌های انگیزش پژوهش، شامل مقوله‌های: جامعه‌ای پژوهنده، بهبود روش‌های تدریس و یادگیری، توسعه مهارت‌های تخصصی و همکاری و حل مسائل اجتماعی است.

بحث و نتیجه‌گیری

رهبری آموزشی تأثیر زیادی بر انگیزه و عملکرد معلمان دارد. این پژوهش به این پرسش می‌پردازد که آیا رهبری آموزشی یادگیرنده‌محور به افزایش انگیزه پژوهشی معلمان کمک می‌کند یا خیر. روش تحقیق به کار گرفته شده در این پژوهش ماهیت آمیخته است و از پرسش‌نامه و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته به‌عنوان ابزاری برای سنجش رویکردهای رهبری یادگیرنده‌محور و انگیزه پژوهشی معلمان مدارس ابتدایی شهرستان شهریار استفاده شده است.

نتایج آزمون تی نشان داد که از دیدگاه معلمان رهبری یادگیری – محور و مولفه‌های آن و مولفه‌های انگیزش پژوهش با توجه به میانگین به دست آمده در تمامی مولفه‌ها در وضعیت مطلوبی قرار دارند. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های(Poursaberi et al, 2023; Yousofi et al, 2021; Haqshenas Ghazimahaleh, 2020; Al-Hasnawi et al, 2021; Ismaili et al, 2019; Bi & Liu, 2022; Wallo et al, 2022) همسو و هماهنگ است. این یافته همچنین با پژوهش‌های (Leithwood & Jantzi, 2006) هم‌خوانی دارد. این پژوهشگران بر این باورند که رهبری یادگیری – محور نقشی اساسی در ایجاد فرهنگ بهبود مستمر و تشویق به تفکر بازتابی دارد. رهبران یادگیری‌محور با فراهم کردن خودمختاری و منابع لازم برای معلمان، آن‌ها را به مشارکت در پژوهش‌های آموزشی و حرفه‌ای ترغیب می‌کنند. در نتیجه، این رویکرد می‌تواند به بهبود عملکرد آموزشی در مدارس منجر شود. هنگامی که معلمان احساس می‌کنند رهبران آن‌ها حامی یادگیری و توسعه

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

حرفه‌ای‌شان هستند، بیشتر به مشارکت در فعالیت‌های علمی و پژوهشی تمایل پیدا می‌کنند. علاوه بر این، یافته‌های پژوهش با نظریه خودگردانی (Klein,2019) هم‌راستا است. این نظریه بیان می‌کند که افراد زمانی که در محیط کاری خود احساس خودمختاری، شایستگی و ارتباطات مثبت داشته باشند، احتمال بیشتری دارد که به‌صورت درونی برای انجام فعالیت‌ها انگیزه پیدا کنند. در چارچوب این پژوهش، رهبری یادگیری – محور احتمالاً با اعطای خودمختاری و پشتیبانی لازم، به معلمان انگیزه می‌دهد تا در پروژه‌های پژوهشی شرکت کنند. همچنین، نتایج مثبت مرتبط با انگیزش پژوهش را می‌توان به افزایش احساس صلاحیت و خودکارآمدی معلمان در محیط‌های حمایتی نسبت داد؛ همان‌طور که (Bandura, 1997) نیز تأکید می‌کند، خودکارآمدی نقش مهمی در شکل‌گیری اعتمادبه‌نفس افراد در انجام وظایف چالش‌برانگیز مانند پژوهش دارد. بنابراین در تبیین این نتایج می‌توان گفت که رویکردهای رهبری فعلی در این مدارس در ایجاد محیطی که به برتری در آموزش و انگیزش پژوهش کمک می‌کند، موفق بوده‌اند. این یافته‌ها منعکس‌کننده این است که سبک رهبری اتخاذ شده در این مدارس نه تنها از معلمان در کارهای روزمره‌شان حمایت می‌کند، بلکه آن‌ها را به مشارکت در فعالیت‌های پژوهشی تشویق می‌نماید. این امر به توسعه حرفه‌ای معلمان و ارتقای کلی کیفیت آموزشی کمک می‌کند.

نتایج مدل معادلات ساختاری نشان داد که بین رهبری یادگیری‌محور مدیران و انگیزه درونی و بیرونی معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. اما این رابطه با پیشگیری از شکست معنی دار نیست. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های(Poursaberi et al, 2023; Khosravipour, B., & Rajabian Gharib, 2019: Tatari et al, 2016: Salehi et al, 2015: Bi, P., & Liu, 2022; Peng & Gao, 2019) همسو و هماهنگ است. رابطه معنادار میان رهبری یادگیری‌محور و انگیزه درونی معلمان را می‌توان با نظریه خودگردانی رایان و دسی (Klein,2019) توضیح داد. بر اساس این نظریه، انگیزه درونی در محیطی که افراد احساس خودمختاری، شایستگی، و ارتباط مثبت داشته باشند، تقویت می‌شود. رهبری یادگیری‌محور با فراهم کردن فرصت‌های رشد حرفه‌ای، تقویت فرهنگ همکاری، و ایجاد فضایی برای نوآوری در تدریس، این احساسات را در معلمان تقویت می‌کند. این سبک مدیریتی منجر به افزایش علاقه و تعهد معلمان به فعالیت‌های حرفه‌ای و پژوهشی می‌شود. رابطه مثبت میان رهبری یادگیری‌محور و انگیزه بیرونی نیز حاکی از آن است که این سبک رهبری با ارائه مشوق‌های بیرونی مانند جوایز و حمایت‌های مالی می‌تواند انگیزه معلمان را تقویت کند. مطابق نظریه (Klein,2019)، این مشوق‌ها زمانی مؤثر خواهند بود که به‌صورت حمایتی و نه کنترل‌کننده اعمال شوند. رهبران یادگیری‌محور با تمرکز بر قدردانی و احترام به معلمان، حس اهمیت و مشارکت را در آنان تقویت کرده و تمایل آن‌ها به یادگیری و نوآوری را افزایش می‌دهند. با این حال، عدم

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

معناداری رابطه میان رهبری یادگیری‌محور و مؤلفه پیشگیری از شکست نشان‌دهنده این است که این سبک رهبری بیشتر بر تشویق به رشد و توسعه متمرکز است تا اجتناب از شکست. مطابق نظریه ذهنیت رشد (Dweck, 2006)، این رهبران محیطی ایجاد می‌کنند که در آن معلمان شکست را به‌عنوان فرصتی برای یادگیری و بهبود می‌بینند. تأکید بر یادگیری از تجربیات و تشویق به ریسک‌پذیری، انگیزه و اعتمادبه‌نفس معلمان را برای مواجهه با چالش‌ها افزایش می‌دهد. بنابراین؛ در تبیین این نتایج می‌توان گفت که رهبری یادگیری‌محور با ایجاد محیطی حمایتی و تشویق به رشد حرفه‌ای، انگیزه درونی و بیرونی معلمان را تقویت می‌کند. این سبک رهبری با تأکید بر خودمختاری، شایستگی، و ایجاد حس تعلق، بستر لازم را برای یادگیری و نوآوری فراهم می‌کند. همچنین، با حذف ترس از شکست و تأکید بر یادگیری از اشتباهات، جسارت معلمان را برای مواجهه با چالش‌ها و توسعه حرفه‌ای افزایش می‌دهد. چنین رهبرانی نه‌تنها بر کیفیت تدریس و پژوهش معلمان تأثیر مثبت دارند، بلکه فرهنگ مشارکت، خلاقیت، و نوآوری را نیز در محیط آموزشی تقویت می‌کنند.

نتایج پژوهش نشان داد که در قسمت راهبردها، رهبری یادگیری – محور دارای مقوله‌های: شوق‌آفرینی و حمایت، رهبری بصیر و همکاری برای یادگیری؛ و برای مولفه‌های انگیزش پژوهش دارای مقوله‌های: رهبر پژوهشگر، زیرساخت‌های پژوهشی و عملگرایی در پژوهش است.

نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های(Zandi & Sadeghi, 2024: ; Al-Hasnawi et al, 2021; Ismaili et al, 2019; Bi & Liu, 2022; Wallo et al, 2022: Babaei Farsani et al, 2022; Peng & Gao, 2019; Ellström & Ellström, 2018; Murphy et al, 2006) همسو و هماهنگ است.

شوق‌آفرینی و حمایت: ایجاد یک محیط الهام‌بخش و حمایتی برای تقویت رهبری یادگیری محور از اهمیت زیادی برخوردار است. رهبران مدارس باید به‌طور فعال فرهنگ همکاری را ترویج دهند و معلمان را به اشتراک‌گذاری بهترین شیوه‌ها و شرکت در جوامع یادگیری حرفه‌ای تشویق کنند (DuFour& Fullan,2013). در این زمینه خبره شماره سه معتقد است که « *خب یه بخشیش که بخش مهمش انگیزه است حالا این انگیزه چه جوری ایجاد میشه یه بخشش درونیه یه بخشیش هم بیرونیه انگیزه‌های بیرونی ما می‌تونیم مثلاً به عنوان مثال بگیم کارگاه هایی که میتونیم برگزار کنیم در زمینه روش های در زمینه نرم افزارهایی که در حیطه یادگیری هست. اینها از جمله عواملی هست یعنی راهکارهایی هست که میتونه باعث ایجاد انگیزه بشه یکی دیگرش اینه که تقدیرنامه برای معلمان ارائه بشه و این پژوهشی که انجام میدن و این یادگیری که در عمل تاثیر برای معلم داشته باشه حالا از نظر مادی یه تشویق مادی باشه یه تقدیر نامه ای باشه که معلم انگیزه داشته باشه از نظر انگیزه درونی هم این هست که بالاخره یک*

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

سری حمایت های هست که مدیر میتونه از معلمش داشته باشه ». رهبری بصیر: شیوه‌های قوی رهبری و مدیریت برای پیاده‌سازی یک رویکرد یادگیری محور حیاتی هستند. رهبران مؤثر باید بر ارتباط شفاف، تصمیم‌گیری مشترک و شیوه‌های جامع که به معلمان کمک می‌کند، تمرکز داشته باشند (Bryk et al, 2011). مثلا در این زمینه خبره شماره دو معتقد است که «*یکی اینه که ما اون معلم‌هایی که تو اون مدرسه هستند من به عنوان مدیر خودمو دارم می‌گم معلمان خودمو تشویق به یادگیری می‌کنم خب اینه که بایستی بستر را اول برای اونا فراهم کنم که چه چیزی باعث یادگیری خود معلمان میشه که معلمان باز اونو انتقال بدن به دانش آموز یکی از اونا اینه که به هر حال کلاس های دوره های ضمن خدمت که الان هست اینه که ما معلمان را تشویق کنیم*» همکاری برای یادگیری: برای ترویج رهبری یادگیری محور، تقویت همکاری میان معلمان و همچنین بین معلمان و مدیران اهمیت دارد. ایجاد ساختارهای رسمی و غیررسمی برای همکاری و یادگیری می‌تواند احساس جامعه و مسئولیت مشترک در یادگیری دانش‌آموزان را تقویت کند (Hengelaar et al, 2018). رهبر پژوهشگر: رهبران مدارس باید اهداف و انتظارات روشنی برای فعالیت‌های پژوهشی تعیین کنند و با ارائه راهنمایی و حمایت از معلمان در طول فرآیند پژوهش، به آن‌ها کمک کنند (Brown et al, 2015). در این زمینه خبره شماره دو می‌فرمایند که «*بایستی خود مدیر به عنوان یک مشوق باشه تو مرحله اول یعنی معلمین رو به پژوهش واقعاً تشویق کنه تشویق خب به چه صورت هست. یکی اینه که خود مدیر هم بایستی پژوهشگر باشه وقتی که معلما می‌بینن مدیر ما تو این زمینه فعاله اون وقت می‌فهمم بله این حرف‌هایی که داره میزنه باد هوا نیست قطعاً این خودشون داره عمل می‌کنه این کارا رو انجام میده وقتی که اینو می‌بینن که خود مدیرم اینجوریه قطعاً این مدیر تاثیر میذاره روی رفتارها و گفتارهای معلمین پس خود مدیر تو مرحله اول به نظرم بایستی پژوهشگر باشه*» عمل‌گرایی در پژوهش و نوآوری: برای ترویج یک رویکرد عمل‌گرایانه در پژوهش که بر نوآوری و کاربرد عملی تأکید دارد، ممکن است انگیزه‌های پژوهشی افزایش یابد. رهبران باید ابتکارات پژوهشی را که به حل چالش‌های واقعی معلمان می‌پردازند، ترویج کنند (Hargreaves & Fullan, 2015). در این زمینه خبره شماره چهار معتقد است که « *ما یه سری کارگاه ها رو میتونیم برگزار کنیم که روش تحقیق رو به همکاران آموزش بدن این چه چطور میتونیم تغییر کنیم چه مواردی رو میتونیم در مورد اونها تحقیق کنیم و به آموزش و پرورش کمک کنیم*».

بنابراین در تبیین این نتایج می‌توان گفت که برای بهبود و تقویت رهبری یادگیری‌محور و مولفه‌های انگیزش پژوهشی معلمان در مدارس ابتدایی شهرستان شهریار، ترکیبی از راهبردها و رویکردهای عملیاتی نیاز است که بتواند شوق و انگیزه لازم را در معلمان ایجاد کند و زیرساخت‌های لازم برای پژوهش و

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

یادگیری را فراهم آورد. شوق‌آفرینی و حمایت، اولین گام در این مسیر، به ایجاد محیطی الهام‌بخش و تقویت انگیزه‌های درونی و بیرونی معلمان مربوط است. مدیران مدارس می‌توانند از طریق تقدیر از معلمان و فراهم آوردن فرصت‌هایی برای توسعه حرفه‌ای، به تقویت حس ارزشمندی در میان آنان کمک کنند. رهبری بصیر به عنوان محور دوم، نقش مهمی در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز یک رویکرد یادگیری‌محور دارد. رهبران مؤثر با ایجاد ارتباط شفاف، تشویق به تصمیم‌گیری مشترک، و فراهم آوردن فرصت‌های یادگیری، معلمان را در مسیر رشد و توسعه هدایت می‌کنند. مدیرانی که خود به عنوان الگوی پژوهشگر عمل می‌کنند، می‌توانند به شکل موثری الهام‌بخش معلمان باشند و آن‌ها را به مشارکت در فعالیت‌های پژوهشی تشویق کنند. در نهایت، همکاری برای یادگیری به تقویت احساس جامعه و مسئولیت مشترک میان معلمان و مدیران اشاره دارد. ایجاد ساختارهای رسمی و غیررسمی برای تسهیل همکاری، مانند تشکیل گروه‌های یادگیری و جلسات مشترک، می‌تواند به تبادل تجربیات و اشتراک‌گذاری بهترین شیوه‌ها کمک کند. همچنین، عمل‌گرایی در پژوهش و تمرکز بر نوآوری و حل چالش‌های واقعی مدارس، انگیزه پژوهشی معلمان را تقویت خواهد کرد.

نتایج پژوهش نشان داد که در قسمت موانع، رهبری یادگیری – محور شامل مقوله‌های: بروکراسی و ناکارآمدی مدیران، چالش‌های انگیزشی و توانمندسازی و چالش‌های اجتماعی و اقتصادی؛ و مولفه‌های انگیزش پژوهش شامل مقوله‌های: چالش‌های مدیریتی و ساختاری، موانع آموزشی و مهارتی، نیازهای نامنطبق و عدم تاب آوری است. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های(Haqshenas Ghazimahaleh, 2020; Ismaili et al, 2019; Bi & Liu, 2022: Yousofi et al, 2021;) همسو و هماهنگ است.

بروکراسی و ناکارآمدی مدیران: ماهیت بوروکراتیک سیستم آموزشی به‌طور مکرر مانع از نوآوری و پاسخگویی در این سیستم می‌شود. تحقیقات نشان داده‌اند که ساختارهای بوروکراتیک سخت‌گیرانه می‌توانند به ناکارآمدی منجر شوند. این ناکارآمدی توانایی معلمان و مدیران را در سازگاری با استراتژی‌های نوین یادگیری محدود می‌کند (Hsieh et al, 2024). مثلا در این زمینه خبره شماره یک معتقد است که «*یکی از این موانع این است که این سیستم تمرکز گرایی هم باعث شده که خیلی از کارها عقب بیفته و خیلی از کارها به معنای واقعی خودش انجام نشه دست معلمان هم تو این زمینه کوتاهه معلمان آزادی عمل در این زمینه ندارند خیلی‌هاشون به زور به محتوای درسی خودشون می‌رسند، تعداد افزایش جمعیت کلاسی عرضم به حضورتون یه سری از اهداف آیین نامه‌های که تحمیل میکنن به معلمان جهت انجام کارها همه اینها باعث میشه که معلمان خیلی به کارهای پژوهشی روی نیارن*»

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

چلش‌های انگیزشی و توانمندسازی: تحقیقات نشان می‌دهند که بسیاری از معلمان ممکن است انگیزه درونی و مهارت‌های لازم برای مشارکت در فعالیت‌های مبتنی بر تحقیق را نداشته باشند. نتایج پژوهش‌ها حاکی از آن است که انگیزه درونی در حفظ تعهد به عمل آموزشی بسیار مهم است (Klein,2019). چالش‌های اجتماعی و اقتصادی: گستره وسیعی از عوامل اجتماعی–اقتصادی می‌توانند مانع اجرای رهبری مبتنی بر یادگیری شوند. عواملی چون فقر، نابرابری اجتماعی و اختلالات اجتماعی تأثیرات زیادی بر نتایج آموزشی داشته و می‌توانند اثربخشی رهبری را تحت تأثیر قرار دهند (Axford & Berry, 2023). مثلا در این زمینه خبره شماره دو معتقد است که « *یکی از موانع ما می‌تونیم بگیم همین ردیف بودجه‌ای هست که برای این قسمت واقعاً در نظر گرفته نشده یعنی اگر چیزی برای معلمین هست واقعاً خیلی ناچیزه و اون انگیزه لازم رو ایجاد نمی‌کنه یکی این یکی هم واقعاً تشویق‌های معنوی هم هست وقتی که ما می‌بینیم همچین کاری انجام میده نه از طرف مدیر نه از طرف سازمان هیچ حتی در حد یه مثلا لوح تقدیر خشک و خالی هم نمیدن واقعا. خیلی دیگه آدم انگیزه‌ای برای این کار نداره یا حتی اگه یه نامه‌ای ممکنه بدن بخش امتیازی هم که براش برای ارتقا و رتبه بندی یا حالا هرجایی که ما استفاده می‌کنیم می‌بینیم خیلی خیلی ناچیزه واقعا این خودش یکی از موانع هست* ». چالش‌های مدیریتی و ساختاری: ساختارهای سازمانی و شیوه‌های مدیریت می‌توانند موانعی برای انگیزه پژوهشی ایجاد کنند. مدیریت ناکارآمد می‌تواند منجر به عدم وجود اهداف روشن، منابع و حمایت لازم برای ابتکارات پژوهشی شود. این مسئله انجام پژوهشی را برای معلمان دشوار می‌کند (Hargreaves & Fullan, 2015). در این زمینه خبره شماره دو معتقد است که « *که اگه خود مدیر تو این زمینه پژوهشگر خوبی نباشه این خودش یک مانعه اگه خود مدیر هم نیاد تشویق کنه معلم‌ها رو یا امتیاز خاصی برای اون معلمین پژوهشگر در نظر گرفته نشده این خودش یک مانع و دلسردی برای. معلمین هست اینه که اگه کتابخونه خیلی خوبی تو مدرسه نباشه اگه یک سایتی یا یک رایانه‌ای که متصل به اینترنت باشه* ». موانع آموزشی و مهارتی: کمبود فرصت‌های توسعه حرفه‌ای مرتبط با روش‌های پژوهش می‌تواند توانایی معلمان را در انجام پژوهش‌ها معنادار محدود کند. ارائه آموزش و حمایت مستمر برای ارتقاء مهارت‌ها و انگیزه پژوهشی معلمان از اهمیت بالایی برخوردار است (Bi & Liu, 2022). نیازهای نامطبق: عدم تطابق میان نیازهای توسعه حرفه‌ای معلمان و برنامه‌های آموزشی ارائه‌شده می‌تواند به ناامیدی و عدم تعامل منجر شود. معلمان متوجه می‌شوند که منابع موجود به چالش‌های خاص آن‌ها پاسخ مناسبی نمی‌دهند. این مسأله انگیزه برای انجام تحقیق را کاهش می‌دهد (Engels et al, 2021). چالش‌های تحقیقاتی: عوامل خارجی مانند الزامات بوروکراتیک و کمبود بودجه برای فعالیت‌های تحقیقاتی می‌توانند معلمان را دلسرد کرده و مانع مشارکت

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

آن‌ها در فرآیند تحقیق شوند (Brown et al, 2015). همچنین بخاطر فشارهای بیرونی که به معلمان وارد می‌شود ممکن است سطح تاب‌آوری معلمان را پایین بیاورد.

بنابراین در تبیین این نتایج می‌توان گفت که موانع اجرای رهبری یادگیرنده محور چندوجهی بوده و می‌توانند بر نوآوری آموزشی تأثیر منفی بگذارند. بروکراسی و ناکارآمدی مدیران به دلیل ساختارهای بوروکراتیک سخت‌گیرانه، خلاقیت و انعطاف‌پذیری در سیستم آموزشی را محدود کرده و باعث کاهش آزادی عمل معلمان می‌شود. به همین دلیل، معلمان از فعالیت‌های پژوهشی فاصله می‌گیرند. چالش‌های انگیزشی و توانمندسازی نیز نشان داد که بسیاری از معلمان فاقد انگیزه و مهارت لازم برای پژوهش هستند و این مسأله تعهد آن‌ها به یادگیری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از منظر اجتماعی–اقتصادی، چالش‌های اجتماعی و اقتصادی همچون فقر و نابرابری، منابع محدود و نبود حمایت‌های مادی و معنوی برای معلمان، انگیزه آن‌ها را کاهش می‌دهد. موانع مدیریتی و ساختاری شامل مدیریت ناکارآمد و نبود منابع کافی برای پژوهش بوده و باعث دلسردی معلمان می‌شود. در بخش آموزشی، موانع آموزشی و مهارتی نشان داد که کمبود آموزش‌های حرفه‌ای و فرصت‌های توسعه مهارت‌های پژوهشی، معلمان را از انجام تحقیقات بازمی‌دارد. همچنین، نیازهای نامنطبق میان انتظارات معلمان و برنامه‌های آموزشی ارائه‌شده، ناامیدی ایجاد می‌کند. در نهایت، فشارهای بوروکراتیک و کمبود بودجه نیز از عوامل کاهش‌دهنده تاب‌آوری و انگیزه معلمان برای انجام پژوهش است.

نتایج پژوهش نشان داد که در قسمت نتایج پیاده سازی برای رهبری یادگیری – محور دارای مقوله‌های: یادگیری تحول‌آفرین، پژوهش‌های کاربردی، رفع موانع آموزشی و یادگیرنده‌هایی متعهد؛ و برای مولفه‌های انگیزش پژوهش دارای مقوله‌های: جامعه‌ای پژوهنده، بهبود روش‌های تدریس و یادگیری، توسعه مهارت‌های تخصصی و همکاری، حل مسائل اجتماعی است. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های(Haqshenas Ghazimahaleh, 2020; Yousofi et al, 2021 ; Al-Hasnawi et al, 2021 Bi & Liu, 2022; Wallo et al, 2022: Peng & Gao, 2019; Ellström & Ellström, 2018; Murphy et al, 2006) همسو و هماهنگ است.

یادگیری تحول‌آفرین: رهبری یادگیری محور می‌تواند به ایجاد تجربیات یادگیری تحول‌آفرین برای دانش‌آموزان و معلمان منجر شود. تحقیقات نشان می‌دهد که زمانی که به معلمان اجازه داده می‌شود رویکردهای آموزشی نوآورانه را اتخاذ کنند، مشارکت و دستاوردهای دانش‌آموزان به‌طور قابل‌توجهی بهبود می‌یابد (Bryk, 2010). در این زمینه خبره شماره دو معتقد است که « *رهبری یادگیرنده محور در مدرسه باشه اون کارکنان اون مدرسه حالا هر کسی که ممکنه باشه در واقع خود کنترل میشن من نظرم*

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

اینه که چون یادگیری براشون خیلی مهم هست تو این زمینه دیگه نیازی نیست کنترل از بیرون باشه در واقع کنترلشون درونی و خود کنترل خواهند آمد و اینه که اون سازمان میشه که یک سازمان یادگیرنده محور » پژوهش‌های کاربردی: ترویج فرهنگی مبتنی بر پژوهش کاربردی می‌تواند به بهبود شیوه‌های آموزشی کمک کند. معلمانی که در پژوهش شرکت می‌کنند، بیشتر احتمال دارد که استراتژی‌هایی را توسعه دهند که نیازهای منحصر به فرد دانش‌آموزان خود را برآورده کنند. این امر منجر به یادگیری مؤثرتر خواهد شد(Hengelaar et al, 2018). رفع موانع آموزشی: رهبری یادگیرنده محور به‌عنوان یک چارچوب برای مقابله با طیف گسترده‌ای از چالش‌های آموزشی عمل می‌کند. با ترویج همکاری و حل مسئله میان معلمان، مدارس قادر خواهند بود راه‌حل‌هایی برای مشکلات متداول در کلاس درس توسعه دهند (Dweck, 2006). باز در این زمینه خبره شماره دو ادامه میدهد که «*مدیری خواهیم داشت که همیشه مشوق همکاران و کلیه پرسنل مدرسه جهت یادگیری عمده خواهد بودمدیری خواهیم داشت که بستر و شرایط را همیشه مهیا میکنه از کمترین فرصت استفاده میکنه تا بیشترین بهره‌وری را در زمینه یاد گیرند یادگیری خواهیم داشت. در مورد معلمین که یکی از پیامدهاش برمیگرده به معلمین اینه که ما معلمین حرفه‌ای خواهیم داشت خب حرفه‌ای همون بحث حرفه‌ای شدن که وقتی که ما صحبت از حرفه‌ای می‌کنیم این نیست که تخصص فقط مطرح باشه حرفه‌ای شدن اینه که یک فرد با اخلاق بار میاد یک فرد با وجدان بار میاد یک فردی بار میاد که رفتارهای شهروندی خیلی بالایی داره اون فرد رفتار حرفه ای باعث میشه که یک فرد ایثارگر بار بیاد*». یکی از پیامدهای رهبری یادگیرنده، پرورش یادگیرنده‌های متعهد است. در این نوع رهبری، رهبران آموزشی با ایجاد محیطی حمایتی، مشارکتی و الهام‌بخش، به تقویت حس مسئولیت‌پذیری در یادگیرندگان کمک می‌کنند. یادگیرنده‌های متعهد، نه‌تنها به فرآیند یادگیری علاقه‌مند هستند، بلکه به اهداف آموزشی خود نیز پایبند بوده و برای تحقق آن‌ها تلاش مداوم دارند. این تعهد به یادگیری، باعث می‌شود که دانش‌آموزان و معلمان به‌طور مستمر به دنبال بهبود عملکرد، پذیرش بازخورد سازنده، و گسترش دانش و مهارت‌های خود باشند. در نتیجه، فرهنگ تعهد به یادگیری در کل مدرسه تقویت می‌شود و به موفقیت پایدار در نظام آموزشی منجر می‌گردد. جامعه‌ای پژوهنده: ترویج انگیزه پژوهشی در بین معلمان می‌تواند به افزایش مشارکت آن‌ها در فعالیت‌های پژوهشی کمک کند. زمانی که معلمان ارزش پژوهشی را درک می‌کنند، احتمال بیشتری دارد که زمان و تلاش خود را در پروژه‌های پژوهشی سرمایه‌گذاری نمایند (Olarte et al, 2022). در این زمینه خبره شماره دو معتقد است که «*ما معلمی خواهیم داشت که همیشه در حال مطالعه هستند ما معلمی خواهیم داشت که قبل از اینکه برن مدرسه میان خوب مطالعه می‌کنند اطلاعاتی رو میگن به دانش آموزا که کاربردی باشه*

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

عملی باشه و میدونن که در واقع یک مسئله را حل بکنه داخل مدرسه. ما معلمین را خواهیم داشت که یادگیرنده مادام العمر باشند ما معلمین را خواهیم داشت که این شعر همیشه در واقع ملکه ذهنشونه که ز گهواره تا گور دانش بجوی یا همون در واقع حدیث پیامبر که تا وقتی که زنده ایم ما بایستی به دنبال فراگیری باشیم ما همچین معلمانی خواهیم داشت که واقعا باسواد هستند. ما معلمی خواهیم داشت که هر هفته سعی می‌کنند با همدیگه جلسه و تبادل نظر داشته باشند با همدیگه پیامدهاش اینه که کوچک‌ترین مشکلی که این معلم داشته باشه سریع سراغ همکارش میره سریع سراغ مدیرش میره و مشکلشو با اونا هم مطرح میکنه و هیچ موقع از ندانستن عبایی نداره و از ندانستن می‌ترسه ما همچین معلمایی خواهیم داشت». بهبود روش‌های تدریس و یادگیری: ترویج انگیزه پژوهشی می‌تواند تأثیر بسزایی بر تغییر فرهنگ در مدارس داشته باشد. پژوهش به‌عنوان یک بخش اساسی از فرآیند آموزشی محسوب می‌شود. این تغییر فرهنگی می‌تواند معلمان را تشویق کند تا یافته‌های تحقیقاتی خود را به اشتراک بگذارند و در ابتکارات تحقیقاتی همکاری کنند (Bembenutty et al, 2023). توسعه مهارت‌های تخصصی و همکاری: شرکت در فعالیت‌های پژوهشی به معلمان کمک می‌کند تا دیدگاه‌های جدیدی درباره شیوه‌های مؤثر تدریس به دست آورند. پژوهشی‌ها نشان می‌دهد که معلمانی که در این گونه فعالیت‌ها شرکت می‌کنند، بیشتر احتمال دارد که شیوه‌های مبتنی بر شواهد را در کلاس‌های خود به کار گیرند (Postholm, 2018). حل مسائل اجتماعی: مشارکت در فعالیت‌های پژوهشی می‌تواند زمینه‌ساز همکاری بیشتر بین مدارس و جامعه گسترده‌تر باشد. بسیاری از ابتکارات مبتنی بر تحقیق نیازمند مشارکت با سازمان‌های بیرونی هستند تا میزان مشارکت جامعه در فرآیند آموزشی افزایش یابد و به حل مسایل اجتماعی کمک نماید (Brown et al, 2015).

بنابراین در تبیین این نتایج می‌توان گفت که به‌کارگیری رهبری یادگیری‌محور و افزایش انگیزش پژوهشی در مدارس ابتدایی پیامدهای متعددی به همراه دارد که می‌تواند به بهبود کیفیت آموزشی منجر شود. رهبری یادگیری‌محور با تأکید بر ایجاد محیطی حمایتی و مشارکتی، موجب تقویت یادگیری تحول‌آفرین و پرورش معلمان و دانش‌آموزانی متعهد می‌شود. این نوع رهبری همچنین به توسعه فرهنگی پژوهش‌محور در مدارس کمک کرده و زمینه‌ساز بهبود روش‌های تدریس و یادگیری می‌شود. از سوی دیگر، ارتقای انگیزش پژوهشی در معلمان، نقش مؤثری در افزایش توانایی حل مسائل اجتماعی و توسعه مهارت‌های تخصصی و همکاری میان اعضای کادر آموزشی دارد. همچنین، ترویج فرهنگ پژوهشی و تقویت انگیزه‌های مرتبط با آن، موجب تقویت حس مسئولیت‌پذیری و خودکنترلی در معلمان می‌شود و آنان را به یادگیرندگانی مادام‌العمر تبدیل می‌کند. همچنین، این رویکرد با کاهش موانع آموزشی و افزایش

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

بهره‌وری در فرآیند یادگیری، منجر به بهبود نتایج تحصیلی دانش‌آموزان و تحقق اهداف آموزشی می‌شود. در نهایت، پیاده‌سازی این شیوه‌ها می‌تواند به ایجاد جامعه‌ای پژوهنده کمک کند که در آن تعاملات بین مدارس و جامعه بهبود یافته و ارزش‌های مبتنی بر یادگیری و پژوهش در سطح گسترده‌تری ترویج می‌یابد. بنابراین، استفاده از رهبری یادگیری‌محور و انگیزش پژوهشی، رویکردی جامع و مؤثر برای ارتقای کیفیت آموزشی و تحقق توسعه پایدار در نظام آموزشی به شمار می‌رود.

این پژوهش دارای محدودیت‌های زیر بود: در بخش کمی با اینکه روایی و پایایی پرسشنامه‌ها تأیید شده است، اما ممکن است این پرسش‌نامه‌ها تنها ویژگی‌های خاصی از رهبری یادگیرنده محور و مولفه‌های انگیزه پژوهشی را در نظر گرفته باشند و ویژگی‌های دیگری را نادیده گرفته باشند. الگوی مستخرج بخش کیفی برای مدارس ابتدایی است و در تعمیم نتایج به سایر مقاطع تحصیلی باید با احتیاط عمل کرد. نمونه‌گیری خوشه‌ای معلمان ممکن است دیدگاه‌های معلمان در مناطق خاص را برجسته کند و سایر مناطق را پوشش ندهد. رهبری یادگیری – محور و مولفه‌های انگیزش پژوهش مفاهیم چندبعدی هستند و ممکن است همه ابعاد این مفاهیم به طور کامل در چارچوب پژوهش پوشش داده نشده باشند.

همچنین پیشنهادهای زیر برای تحقیقات آینده ارائه می‌شود: با توجه به اینکه بوروکراسی و ناکارآمدی به‌عنوان یکی از موانع رهبری یادگیری – محور شناسایی شده است، پیشنهاد می‌شود ساختارهای اداری مدارس ساده‌تر و انعطاف‌پذیرتر شوند تا مدیران و معلمان زمان و انرژی بیشتری را به یادگیری و پژوهش اختصاص دهند. ایجاد یک فرهنگ سازمانی که بر اهمیت پژوهش و یادگیری تأکید کند، می‌تواند از راهکارهای مؤثر برای ارتقاء رهبری یادگیری – محور باشد. این فرهنگ می‌تواند از طریق کارگاه‌های آموزشی، تشکیل گروه‌های مطالعاتی و پژوهشی در مدارس، و تشویق به تبادل دانش میان معلمان توسعه یابد. بهبود زیرساخت‌های پژوهشی و فناوری در مدارس، از جمله دسترسی به منابع آنلاین، بانک‌های اطلاعاتی علمی و فراهم‌کردن تجهیزات به‌روز، می‌تواند مولفه‌های انگیزش پژوهشی معلمان را افزایش داده و کیفیت پژوهش‌های انجام شده را ارتقاء دهد. با توجه به تأثیر رهبری یادگیری – محور در ارتقای مولفه‌های انگیزش پژوهشی معلمان، پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های تقویت مهارت‌های رهبری یادگیری – محور برای مدیران مدارس برگزار شود تا آنها بتوانند نقش مؤثرتری در حمایت از یادگیری و پژوهش ایفا کنند. تشویق به همکاری و تعامل مستمر بین مدیران و معلمان در قالب تیم‌های کاری می‌تواند موجب تقویت انگیزش و افزایش دستاوردهای پژوهشی در مدارس شود. این همکاری‌ها می‌تواند به‌صورت پروژه‌های پژوهشی مشترک و جلسات منظم تبادل تجربه صورت گیرد. ایجاد سیستم‌های بازخورد که معلمان را در هر مرحله از پژوهش حمایت کنند، مانند ارائه راهنمایی‌های تخصصی

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

و بازبینی تحقیقات توسط صاحب‌نظران، می‌تواند به بهبود کیفیت پژوهش‌ها و افزایش مولفه‌های انگیزش پژوهشی معلمان کمک کند. با توجه به تأثیر مسائل اجتماعی و اقتصادی بر رهبری یادگیری – محور و مولفه‌های انگیزش پژوهش، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های حمایت اقتصادی و اجتماعی برای معلمان و دانش‌آموزان اجرا شود تا مشکلات این حوزه‌ها به حداقل برسد و تمرکز بر یادگیری و پژوهش بیشتر شود. برای افزایش مولفه‌های انگیزه پژوهشی، لازم است معلمان از شرایط رفاهی مناسبی برخوردار باشند. ارتقاء حقوق، تسهیلات، و امکانات آموزشی می‌تواند شرایط مطلوب‌تری برای انجام پژوهش و فعالیت‌های یادگیری فراهم کند.

تشکر و قدردانی

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

تعارض منافع/ حمایت مالی

مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول مقاله در رشته مدیریت آموزشی با موضوع: *رهبری یادگیری – محور و انگیزش پژوهش: تنیدگی یادگیری و پژوهش در پرتو تعاملات مدیر – معلم* از دانشگاه کردستان می‌باشد

منابع

Alazmi, A. A., & Hammad, W. (2023). Modeling the relationship between principal leadership and teacher professional learning in Kuwait: The mediating effects of Trust and Teacher Agency. *Educational Management Administration & Leadership*, *51*(5), 1141-1160.

Al-Hasnawi, W. K. A., Malekzadeh, G. R., Maharti, Y., & Farahi, M. M. (2022). Identifying the components of ethical educational leadership and examining its impact on the social responsibilities of university faculty members in Iraq. Iranian Political Sociology Monthly Journal, 5(8), 2004-2025. (In Persian)

Axford, N., & Berry, V. (2023). Money Matters: Time for Prevention and Early Intervention to Address Family Economic Circumstances. *Journal of prevention (2022)*, *44*(3), 267–276. https://doi.org/10.1007/s10935-022-00717-9

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

Babaei Farsani, M., Fathollahi Chaleshtari, S., & Moradi, M. (2022). Analyzing the relationship between knowledge-based leadership, knowledge management behavior, and innovation performance (Research sample: small and medium enterprises in Chaharmahal and Bakhtiari province). *Organizational Knowledge Management*, 5(16), 135-163. (In Persian)

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman.

Bembenutty, H., Liem, G. A. D., Allen, K. A., King, R. B., Martin, A. J., Marsh, H. W., Craven, R. G., Kaplan, A., Schunk, D. H., DiBenedetto, M. K., & Datu, J. A. D. (2023). Culture, Motivation, Self-Regulation, and the Impactful Work of Dennis M. McInerney. *Educational psychology review*, *35*(1), 28. https://doi.org/10.1007/s10648-023-09743-3

Bi, P., & Liu, H. (2022). Effects of value and interest intervention on EFL student teachers' research motivation in the Chinese context. *Frontiers in psychology*, *13*, 1039473.

Brown, P. R., McCord, R. E., Matusovich, H. M., & Kajfez, R. L. (2015). The use of motivation theory in engineering education research: a systematic review of literature. *European Journal of Engineering Education*, *40*(2), 186-205.

Bryk, A. S. (2010). Organizing schools for improvement. *Phi delta kappan*, *91*(7), 23-30.

Deemer, E. D., Martens, M. P., & Buboltz, W. C. (2010). Toward a tripartite model of research motivation: Development and initial validation of the research motivation scale. Journal of Career Assessment, 18(3), 292–309. doi:10.1177/1069072710364794

DuFour, R., & Fullan, M. (2013). *Cultures built to last: Systemic PLCs at work*. Solution Tree Press.

Dweck, C. S. (2006). Mindset: The new psychology of success. Random House.

Ellström, E., & Ellström, P. E. (2018). Two modes of learning-oriented leadership: a study of first-line managers. *Journal of Workplace Learning*, *30*(7), 545-561.

Engels, M. C., Spilt, J., Denies, K., & Verschueren, K. (2021). The role of affective teacher-student relationships in adolescents' school engagement and achievement trajectories. *Learning and instruction*, *75*, 101485.

Farnsworth SJ, Hallam PR and Hilton SC. (2019). Principal learning-centered leadership and faculty trust in the principal. *NASSP Bulletin*, 103(3): 209–228.

Fuhrmann, T. (2018). Motivation centered learning. In *2018 IEEE Frontiers in Education Conference (FIE)* (pp. 1-5). IEEE.

Gan, Z., An, Z., & Liu, F. (2021). Teacher Feedback Practices, Student Feedback Motivation, and Feedback Behavior: How Are They Associated With Learning Outcomes?. *Frontiers in psychology*, 12, 697045.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

Haqshenas Ghazimahaleh, L. (2020). Investigating the impact of knowledge-based leadership and leadership competencies on employee loyalty (Case study: insurance policyholders of Iran Insurance Company in Gilan province). *New Research Approaches in Management and Accounting*, 44(5), 122-141. (In Persian)

Hargreaves, A., & Fullan, M. (2015). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.

Hengelaar, A. H., van Hartingsveldt, M., Wittenberg, Y., van Etten-Jamaludin, F., Kwekkeboom, R., & Satink, T. (2018). Exploring the collaboration between formal and informal care from the professional perspective-A thematic synthesis. *Health & social care in the community*, *26*(4), 474–485. https://doi.org/10.1111/hsc.12503

Hsieh, C. C., Tai, S. E., & Li, H. C. (2024). Impact of school leadership on teacher innovativeness: evidence from multilevel analysis of Taiwan TALIS 2018. *Asia Pacific Journal of Education*, 1-18.

Husain, R., Botutihe, S. N., Djafri, N., & Umar, A. A. (2022). Work Motivation and Leadership of Learning Activity Center Head on Tutors' Performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, *11*(4), 324-334.

Ismaili, E., Samari, M., & Hasani, M. (2019). Examining the impact of school organizational conditions, leadership perception, and teacher motivation on improving teaching activities with the mediation of teachers' professional development. *New Educational Approaches*, 14(2), 108-128. (In Persian)

Ji, S., Qin, X., & Li, K. (2022). Chinese University English Teachers' Professional Learning through Academic Reading on Social Media—A Mixed-Methods Approach. *Behavioral Sciences*, 12(10), 390.

Josephine, J., & Jones, L. (2022). Understanding the Impact of Generation Gap on Teaching and Learning in Medical Education: A Phenomenological Study. *Advances in medical education and practice*, *13*, 1071–1079. https://doi.org/10.2147/AMEP.S370304

Khosravipour, B., & Rajabian Gharib, F. (2019). The impact of cognitive and emotional resources of research creativity on research motivation (Case study: Graduate students of Khuzestan Agricultural and Natural Resources University). Entrepreneurial Research Approaches in Agriculture, 2(1), 17-28. (In Persian)

Klein, M. (2019). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. *Sociologicky Casopis*, *55*(3), 412-413.

Kulophas, D., & Hallinger, P. (2020). Leadership that matters: creating cultures of academic optimism that support teacher learning in Thailand. *Journal of educational administration*, *58*(6), 605-627.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201-227.

Li, Z., Xue, J., Li, R., Chen, H., & Wang, T. (2020). Environmentally Specific Transformational Leadership and Employee's Pro-Environmental Behavior: The Mediating Roles of Environmental Passion and Autonomous Motivation. *Frontiers in psychology*, 11, 1408.

Maravé-Vivas, M., Salvador-Garcia, C., Gil-Gómez, J., Valverde-Esteve, T., & Martín-Moya, R. (2022). How Can Service-Learning Shape the Political Perspectives of Pre-Service Teachers? A Program in the Field of Physical Education. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 9175.

Mohammadlo, M., Mohammadlo, A., & Ahmadi, M. S. (2023). Identifying barriers to elementary teachers' inclination toward research and providing strategies for improvement. Research in Teaching Methods, 1(1), 23-46. (In Persian)

Murphy, J., Elliott, S. N., Goldring, E., & Porter, A. C. (2006). Learning-centered leadership: A conceptual foundation. *Learning Sciences Institute, Vanderbilt University (NJ1)*.

Olarte, D. A., Stock, M., Sutton, M., Scott, M., Koch, P. A., Gustus, S., & Cohen, J. F. W. (2022). Teachers' Experiences Implementing a School Wellness Initiative in Anchorage, AK: A Qualitative Study. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, *122*(6), 1174–1181.e1. https://doi.org/10.1016/j.jand.2021.12.002

Özdemir, N., Gün, F., & Yirmibeş, A. (2023). Learning–centred leadership and student achievement: Understanding the mediating effect of the teacher professional community and parental involvement. *Educational Management Administration & Leadership*, *51*(6), 1301-1321.

Parrello, S., Iorio, I., Carillo, F., & Moreno, C. (2019). Teaching in the Suburbs: Participatory Action Research Against Educational Wastage. *Frontiers in psychology*, 10, 2308.

Peng, J. E., & Gao, X. (2019). Understanding TEFL academics' research motivation and its relations with research productivity. *Sage Open*, *9*(3), 2158244019866295.

Portin, B. S., Russell, F. A., Samuelson, C., & Knapp, M. S. (2013). Leading learning-focused teacher leadership in urban high schools. *Journal of School Leadership*, *23*(2), 220-252.

Postholm, M. B. (2018). Teachers' professional development in school: A review study. *Cogent education*, *5*(1), 1522781.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

Poursaberi, R., Zeinabadi, H. R., Abdollahi, B., & Abbasian, H. (2023). Informal learning leadership among teachers in schools: Developing and validating a model of dimensions and indicators. Educational and School Studies, 12(1), 85-105. (In Persian)

Ranjdoost, Sh, & Kazemi, M. (2024). Investigating the reflection of leadership and accountability constructs in the mirror of textbooks. *Applied Educational Leadership, 5*(3), 50-64. doi: 10.22098/ael.2022.11997.1204(In Persian)

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. *The Guilford Press.*

Salehi, M., Karshki, H., & Ahanchian, M. R. (2015). Preliminary validation of the research motivation scale for graduate students. Psychological Studies, 11(1), 51-73. (In Persian)

Sarwar, U., Tariq, R., & Yong, Q. Z. (2022). Principals' leadership styles and its impact on teachers' performance at college level. *Frontiers in psychology*, 13, 919693.

Schmitt, L., Weber, A., Venitz, L., & Leuchter, M. (2023). Preschool teachers' pedagogical content knowledge predicts willingness to scaffold early science learning. *British Journal of Educational Psychology*, e12618.

Shahrabi Farahani, M., Khosroabadi, A. A., & Khorshidi, A. (2020). Identifying the educational leadership model of school principals. Quarterly Journal of Management and Planning in Research Systems, 2(13), 265-298. (In Persian)

Shen, J., Ma, X., Mansberger, N., Wu, H., Palmer, L. A. B., Poppink, S., & Reeves, P. L. (2021). The relationship between growth in principal leadership and growth in school performance: The teacher perspective. *Studies in Educational Evaluation*, *70*, 101023.

Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2017). Teacher stress and teacher self-efficacy as predictors of engagement, emotional exhaustion, and motivation. *Teaching and Teacher Education, 67*, 152-160.

Tatari, Y., Mehram, B., & Karshki, H. (2016). The role of graduate students' perceptions of curriculum components in predicting their research motivation. Higher Education Curriculum Studies, 15(11), 97-113. (In Persian)

Tondeur, J., Howard, S., Van Zanten, M., Gorissen, P., Van der Neut, I., Uerz, D., & Kral, M. (2023). The HeDiCom framework: Higher Education teachers' digital competencies for the future. *Educational technology research and development*, *71*(1), 33-53.

Vlasenko, K., Rovenska, O., Lovianova, I., Tarasenkova, N., & Achkan, V. (2022). A Learner-Centered Syllabus-Based Approach to engaging master students into research activity. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 2288, No. 1, p. 012019). IOP Publishing.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]

Wallo, A., Kock, H., Reineholm, C., & Ellström, P. E. (2021). How do managers promote workplace learning? Learning-oriented leadership in daily work. *Journal of Workplace Learning*, *34*(1), 58-73.

Yousofi, A., Babolan, A., & Moeinikia, M. (2021). Examining the psychometric properties of the educational leadership ranking scale for managers. *Scientific-Research Journal of School Management*, 1(9), 7-337. (In Persian)

Zandi, K., & Sadeghi, S. (2024). A learning-centered leadership model in Iranian elementary schools. Applied Educational Leadership, 5(2), 1-16. (In Persian)

Zhang, L., Li, Q., & Liu, W. (2022). A Study on the Effectiveness of College English Teaching Based on Content-Based Instruction Teaching Philosophy. *Frontiers in Psychology*, 13, 921654.

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

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61882/meo.14.3.13]