مدیریت بر آموزش سازمانها سال یازدهم، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۱ شماره صفحه ۱۰۷-۸۷

تبیین مدل علی چالش‌های رهبری اجتماعات یادگیری حرفه‌ای مدارس متوسطه شهر ارومیه

*سکینه حبی قراتپه، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی ، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

محمد حسنی ، استاد مدیریت آموزشی، گروه آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

حسن قلاوندی، دانشیار مدیریت آموزشی، گروه آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

ابوالفضل قاسم زاده علیشاهی، دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید مدنی، تبریز، ایران.

10. 52547/MEO.11.4.87

چکیده

یکی از عوامل مهم در توسعه حرفه‌ای معلمان ایجاد اجتماعات یادگیری حرفه‌ای در مدارس می‌باشد که نقش مهم مدیران مدارس در رهبری اجتماعات یادگیری حرفه‌ای بر کسی پوشیده نیست. بنابراین توانمند سازی مدیران و رفع چالش‌ها در این زمینه نقش بسیار مهمی می‌تواند در جهت پیشرفت و توسعه شایستگی‌های معلمان و پیشرفت دانش آموزان داشته باشد. هدف این پژوهش تبیین مدل علی چالش‌های رهبری اجتماعات یادگیری حرفه‌ای مدارس متوسطه می‌باشد. نوع پژوهش کاربردی و از نظر شیوه گردآوری و تحلیل داده‌ها کمی– توصیفی است. جامعه آماری پژوهش مدیران مدارس متوسطه شهر ارومیه ۴۵۱ نفر بود که ۲۱۰ نفر به عنوان نمونه با روش نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب گردید. ابزار جمع آوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته درباره چالش‌های رهبری جوامع یادگیری حرفه‌ای بود که در چهار بخش: چالش‌های فردی، چالش‌های گروهی، چالش‌های سازمانی و چالش‌های بیرونی مورد ارزیابی قرار گرفت که روایی محتوایی توسط متخصصان و تحلیل عاملی تاییدی مورد تایید قرار گرفت. پایایی آن توسط آلفای کرونباخ ۰/۸۸محاسبه و تایید گردید. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از طریق مدل سازی معادلات ساختاری و با استفاده از نرم افزار SMART PLS18 انجام گردید. نتایج تحلیل مدل سازی چالش‌های رهبری جامعه یادگیری حرفه‌ای نشان داد که مدل رهبری اجتماعات یادگیری حرفه‌ای اعتبار و برازش مناسب دارد.

واژگان کلیدی: رهبری، جامعه یادگیری حرفه‌ای، مدل علی، مدل سازی معادلات ساختاری.

* نویسنده مسئول: S_hobbi97@yahoo.com

دریافت مقاله:۱۴۰۰/۱۲/۲۱ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۶/۹

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.87]

Managing Education in Organizations Vol.11/No.4/ Winter 2022 Page 87-107

Explaining the Causal Model of Leadership Challenges of professional Learning Communities at high Schools in Urmia

*Sakineh Hobbi Ghratapeh, PhD student in Educational Administration, Department of Education, Faculty of Literature and Humanities, Urmia University, Urmia , Iran.
Mohamad Hassani, Professor of Educational Administration, Department of Education, Faculty of Literature and Humanities, Urmia University, Urmia , Iran
Hassan Ghalavandi, Associate Professor of Educational Administration, Department of Education, Faculty of Literature and Humanities, Urmia University, Urmia , Iran.
Abolfazl Ghasemzadeh Alishahi, Associate Professor of Educational Administration, Department of Education, Faculty of Education and Psychology, Shahid Madani University, Tabriz, Iran.

10. 52547/MEO.11.4.87

Abstract
One of the important factors in the professional development of teachers is the creation of professional learning communities at schools that the important role of school principals in leading the professional learning communities is not hidden for anyone. Therefore, empowering principals and solving challenges in this field can play a very important role in advancing and developing teachers 'competencies and students' progress. The purpose of this study is to explain the Causal model of leadership challenges of high school professional learning communities. The type of research is practical and quantitative-descriptive in terms of data collection and analysis. The statistical population of the study were 451 high school principals in Urmia, of which 210 were select as a sample by stratified random sampling. Data collection tool was a researcher-made questionnaire about leadership challenges of professional learning communities, which was evaluating in four sections: individual challenges, group challenges, organizational challenges and external challenges. Content validity by experts and its reliability by Cronbach's alpha 0.88 Calculated and confirmed. Research data analysis was performing by structural equation modeling using software of SMARTPLS18. The results of modeling analysis of leadership challenges of professional learning community showed that the leadership model of professional learning communities has a good fit.

Keywords: Leadership, professional learning community, Causal Model, Structural Equation Modeling.

* Corresponding author: s_ hobbi97@yahoo.com
Receiving Date: 12/3/2022 Acceptance Date: 31/8/2022

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.87]

مقدمه

اهمیت آموزش بر هیچ کس پوشیده نیست، سرمایه امروز و آینده‌ی ماست، سرمایه‌ای که نمی‌توان قیمتی بر آن نهاد و همان چیزی است که آدمی را از عصر تاریکی و جهل به عصر روشنایی و نور سوق داده است (Mir Ahmadi, 2019). تلاش‌ها برای اصلاح مدارس در ۳۰ سال گذشته متمرکز بر شبکه‌های معلمان، فرهنگ مدرسه و بهبود مدارس بوده است. در بررسی موفقیت‌های گروهی معلمان در ساختار جامعه مدرسه، فرهنگ و تمرکز عموم بر موفقیت همیشه مهم بوده است (Carpenter, 2014). آموزش یک فعالیت سازمان یافته است و مدیریت آموزشی مربوط به انجام مؤثر امور یک سازمان آموزشی است. مدیریت را می‌توان به سادگی هنر و دانش انجام کارها از طریق دیگران تعریف کرد. این مدیر آموزشی است که برای دستیابی به اهداف سازمانی با مهارت و هوشمندی تلاش می‌کند تا از عواقب مبهم و متناقض جلوگیری کند. وی با اقتدار، منابع و ابزار کافی برای سازماندهی، ایجاد انگیزه و نظارت، اهدافی را که مسئولیت آنها را بر عهده دارد، به انجام می‌رساند(Bhatti et al., 2015) . بنابراین یک محیط مشارکتی مؤثر با توانمند سازی معلمان، که پیوند تنگاتنگی با موفقیت دانش آموزان دارد، به بهبود مستمر سازمانی منجر خواهد شد. پیشرفت دانش آموز در طول زمان یکی از مهمترین و اصلی ترین جنبه‌های بهبود سازمانی است و به همین دلیل افزایش پیشرفت دانش آموز در طول زمان از طریق حل معلول مؤثر معلم منجر به افزایش در چرخه بهبود مستمر، که به نوبه خود منجر به یک فرهنگ موثر و مثبت در مدرسه می‌شود(Carpenter, 2014). از آنجا که مدارس یادگیرنده دارای ساختاری هستند که کارکنان آنها را قادر می‌سازد تا به عنوان یک جامعه حرفه‌ای فعال و واقعی که از یک چشم انداز مشترک و ظرفیت جمعی کارکنان شان در پی پیشرفت مستمر برخوردار هستند، یاد بگیرند و رشد کنند. در مفهوم مدرسه به عنوان سازمان یادگیرنده، ارتباطات بین یادگیری شخصی و بین فردی کارکنان و نحوه یادگیری جمعی مدرسه، به عنوان کلید تغییر و موفقیت شناخته می‌شود. چالش آموزشی بسیاری از کشورها در جهان که در حال جهانی شدن هستند دستیابی به دسترسی برابر و سطح بالاتر یادگیری برای همه دانش آموزان است(Admiraal et al., 2019). رهبران مدارس از قدرت مشترک برخوردارند و باید روند توسعه مدرسه را که توانایی معلمان را مهار می‌کند تسهیل کنند (Carpenter, 2014). رهبری به عنوان یک ویژگی با تأثیر بالا در پیشرفت حرفه‌ای مدارس شناخته شده است. ادبیات نشان می‌دهد که نقش مدیران بسیار مهم است زیرا مستقیماً بر زمان، شرایط و اعتماد تأثیر می‌گذارد(Clarke, 2014) . مدیر یا تیم رهبری مدرسه شرایطی را ایجاد می‌کند که به همکاران خود کمک می‌کند به طور مستمر ظرفیت جمعی خود را افزایش دهند تا اطمینان حاصل شود که همه دانش آموزان دانش، مهارت‌ها و تمایلات لازم برای موفقیت خود را کسب کرده‌اند (Mullen & Schunk, 2010)

PLC مدلی از سازماندهی مدارس است که برای تقویت همکاری و یادگیری مستمر در بین مربیان طراحی شده است تا از طریق تغییرات سازمانی و فرهنگی از پیشرفت مدرسه استفاده کنند. در حقیقت،

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.87]

پیشرفت مدرسه فقط از طریق جوامع مدرسه امکان پذیر است که به عنوان وسیله‌ای برای یادگیری همه جانبه و کل مدرسه عمل می‌کنند(Mullen & Schunk, 2010). از آنجا که مدارس یادگیرنده دارای ساختاری هستند که کارکنان آنها را قادر می‌سازد تا به عنوان یک جامعه حرفه‌ای فعال و واقعی که از یک چشم انداز مشترک و ظرفیت جمعی کارکنان‌شان در پی پیشرفت مستمر برخوردار هستند، یاد بگیرند و رشد کنند. در مفهوم مدرسه به عنوان سازمان یادگیرنده، ارتباطات بین یادگیری شخصی و بین فردی کارکنان و نحوه یادگیری جمعی مدرسه، به عنوان کلید تغییر و موفقیت شناخته می‌شود. چالش آموزشی بسیاری از کشورها در جهان که در حال جهانی شدن هستند دستیابی به دسترسی برابر و سطح بالاتر یادگیری برای همه دانش آموزان است (Admiraal et al., 2019).

Sange (1996) معتقد است که مفهوم جامعه یادگیری حرفه‌ای PLC[۲] در آموزش و پرورش از مفهوم سازمان یادگیرنده مورد استفاده در بخش تجارت گرفته شده است (Antinluoma et al., 2018). اصطلاح "جامعه یادگیری حرفه‌ای" (PLC) از نظریه سازمانی و ادبیات روابط انسانی بیرون آمده است. همین اصطلاح در تحقیقات آموزشی از اوایل دهه ۱۹۶۰ ظاهر شد، زمانی که محققان این مفهوم را به عنوان جایگزینی برای انزوایی که بیشتر معلمان در آن کار می‌کردند، ارائه دادند (Nolan, 2009). "یک جامعه یادگیری حرفه‌ای گروهی از افراد است که با انگیزه یک دیدگاه یادگیری مشترک، از یکدیگر حمایت می‌کنند و با یکدیگر همکاری می‌کنند، راه‌هایی را در داخل و خارج از اجتماع خود پیدا می‌کنند تا در مورد عملکرد خود تحقیق کنند و با هم رویکردهای جدید و بهتری را بیاموزند که یادگیری همه دانش آموزان را تقویت کند"(Stoll, 2006) . جامعه یادگیری حرفه‌ای بر سه بعد تمرکز دارد: الف) رهبری مشترک و حمایتی؛ ب) چشم انداز و ارزش‌های مشترک؛ د) ساختارها، زیرا این‌ها بیشترین ارتباط را با نقش رهبری دارند(Ho et al, 2019) . ابعاد اجتماع یادگیری حرفه‌ای عبارتند از: – ارزش‌ها و هنجارهای مشترک – گفتگوی انعکاسی – کاهش زمان تدریس – تمرکز بر یادگیری دانش آموزان (رفاعی و همکاران، ۱۳۹۸). توجه به ابعاد اجتماع یادگیری حرفه‌ای باید در رهبری این اجتماعات مورد توجه قرار گیرد چون این ابعاد در نوع رهبری این جوامع نقش اساسی می توانند داشته باشند (متحیر پسند و همکاران، ۱۳۹۹).

اعضای PLCها پرسنل مدرسه هستند که با سازماندهی مشارکتی به عنوان محققان عمل به روش-های مختلف که ممکن است از مدرسه ای به مدرسه دیگر متفاوت باشد و ممکن است شامل یک یا چند گروه یا کل کارکنان باشد، دانش سازمانی را تقویت می‌کنند (Mullen. & Schunk, 2010). اهداف اصلی در ایجاد جوامع یادگیری حرفه‌ای بهبود حرفه‌ای و بهزیستی معلمان و ایجاد تأثیرات مثبت بر

2. professional learning community

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.87]

یادگیری دانش آموزان است(Antinluoma, et al., 2018). علاوه بر این، PLC مدلی از سازماندهی مدارس است که برای تقویت همکاری و یادگیری مستمر در بین مربیان طراحی شده است تا از طریق تغییرات سازمانی و فرهنگی از پیشرفت مدرسه استفاده کنند. در حقیقت، پیشرفت مدرسه فقط از طریق جوامع مدرسه امکان پذیر است که به عنوان وسیله‌ای برای یادگیری همه جانبه و کل مدرسه عمل می-کنند(Mullen & Schunk, 2010). فرض اساسی PLC این است که رسالت اصلی آموزش رسمی یادگیری عمیق است نه آموزش(Antinluoma et al., 2018). در چارچوب PLC، اصل یادگیری مداوم است. از این رو ضروری است که اعضا دیدگاه‌های خود را به اشتراک بگذارند، به دنبال یادگیری باشند و به طور مشترک نتایج مطلوب را در پیشرفت دانش آموزان از طریق ایجاد اجماع ترویج دهند (Mullen & Schunk, 2010).

از نظر ملفورد عوامل تأثیر گذار بر اثربخشی مدارس عبارتند از: – تأثیرگذارترین راه تأثیرات مربوط به نقش مدیر مدرسه در شکل گیری مأموریت مدرسه است. – زمینه مدرسه بر نوع رهبری آموزشی تأثیر دارد – نوعی رهبری که متناسب با یک زمینه خاص یا مرحله خاصی از رشد مدرسه باشد، ممکن است در زمینه یا مرحله دیگری از رشد به یک نیروی محدود کننده یا حتی ضد تولید تبدیل شود. – رهبران آموزشی همچنین از طریق همسویی ساختارها و فرهنگ مدرسه، به ویژه فضای بهبود مستمر و انتظارات زیاد در مدرسه و با مدل سازی و نه از طریق نظارت مستقیم و ارزیابی آموزش، بر کیفیت نتایج مدرسه تأثیر می‌گذارند. – رهبری باید به جای فرایند یک طرفه که رهبر بر دیگران تأثیر می‌گذارد، به عنوان یک فرآیند تأثیر متقابل مفهوم شود – رفتارهای رهبری توسط دیگران و زمینه مدرسه(Mulford,2008).
رهبری یکی ویژگی مهم سازمانی است، مدیران نقش کلیدی در پرورش فضایی دارند که از فعالیت‌های حرفه‌ای خلاقانه پشتیبانی می‌کند (Williams et al., 2008). رهبری به عنوان یک ویژگی با تأثیر بالا در پیشرفت حرفه‌ای مدارس شناخته شده است. ادبیات نشان می‌دهد که نقش مدیران بسیار مهم است زیرا مستقیماً بر زمان، شرایط و اعتماد تأثیر می‌گذارد. رهبران دارای مسئولیت دموکراتیک، وظایف آموزشی را برآورده می‌کنند، در حالی که همکاری، ایجاد اجماع و توانمندسازی متناسب با بهبود عملکرد معلم و دانش آموز را بر عهده دارند (Mullen & Schunk, 2010). رهبران مدرسه اساساً اعضای یک جامعه یادگیرنده هستند و حق دارند در مهمترین کار خود مشارکت کنند (Hairon et al., 2014). یکی از مهمترین جنبه‌های کشف چگونگی تبدیل شدن مدارس به اجتماعات یادگیری برای افراد، درک نقش حیاتی مدیر است(Zepeda, 2004) . رهبری از نظر سرپرست / مدیر منبع مهمی برای جوامع یادگیری حرفه‌ای است. نحوه مدیریت مدیر مدرسه حداقل از دو جنبه است: به عنوان یک رهبر آموزشی که وظیفه مورد انتظار خود را در هماهنگی پیشرفت حرفه ای کارکنان خود دارد و به عنوان یک کل، مدیریت اجتماعات یادگیری حرفه‌ای مدرسه را برای تغییر تشویق می‌کند(Hairon et al., 2014). رهبران دارای مسئولیت دموکراتیک، وظایف آموزشی را برآورده می‌کنند، در حالی که همکاری، ایجاد اجماع و

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.87]

توانمندسازی متناسب با بهبود عملکرد معلم و دانش آموز را نیز بر عهده دارند (Mullen & Schunk, 2010). رهبری برای موفقیت جوامع یادگیرنده حرفه‌ای ضروری است (Stoll et al., 2017). در نتیجه توزیع خصوصیات رهبری در بین مدیران باعث ایجاد یک محیط یادگیری مناسب برای جوامع یادگیری حرفه‌ای می‌شود (Clarke, 2014). از پیامدهای رهبری مدرسه نیاز به تقویت کیفیت فعالیت-های PLC است. با این کار می‌توان ارتباط بین فعالیت‌های PLC و آموزش و یادگیری در کلاس را تقویت کرد(Hairon & Dimmock, 2012) . رهبران مدارس به محیط PLC خود به عنوان مکانی برای یادگیری مداوم که به نفع دانش آموزان و معلمان است، نزدیک می‌شوند. آنها از راهنمایی همسالان به عنوان وسیله‌ای برای ارتقای فرصت‌های متعدد برای یادگیری کارکنان از طریق کار گروهی، یادگیری متقابل و بهبود عملکرد الگو می‌گیرند(Mullen & Schunk, 2010). هر سیستمی که به بهبود نتایج آموزشی مصمم هست نباید توسعه رهبری مدرسه را نادیده بگیرد و فقط به امید به بهترین‌ها باشد (Munby, 2020). PLCها تصمیم گیری جمعی و تقسیم قدرت بین مدیران و معلمان، معلمان باسابقه و جدید را یکسان می‌سازند (Mullen & Schunk, 2010).

یک جنبه مهم در عملکرد یک سازمان یادگیرنده نقش دارد، سطح اعتماد بین اعضاء آن است. اعتماد بین مدیر و معلمان در یک مدرسه یک رابطه متقابل است که به صورت خودکار انجام نمی‌شود بلکه مورد مذاکره و کسب منعفت است. محققان معتقدند که بدون اعتماد برخی از معلمان ممکن است به حداقل الزامات در رابطه با آموزش عقب نشینی کرده و در مقابل مشارکت در تلاشهای بهبود مدرسه مقاومت کنند (Williams et al., 2008). مشکل انزوای حرفه‌ای و شخصی، بزرگترین مانعی است که مبتکران PLC اغلب در ایجاد فرهنگ‌های همکاری هم افزایی با آن روبرو هستند (Mullen & Schunk, 2010). ایجاد فرهنگ مدرسه‌ای مثبت در پیاده سازی PLC بسیار مهم است، زیرا فرهنگ مدرسه آمادگی تغییر را تحت تأثیر قرار می‌دهد و مدارس مؤثر فرهنگ‌های مشارکتی حرفه‌ای را ایجاد می‌کنند (Teasley, 2017) فرهنگ یک مدرسه یکی از ویژگیهای مهم سازمانی PLC است (Williams et al., 2008). ممکن است نامرئی، آگاهانه یا ناخودآگاه مثبت یا منفی باشد (Teasley, 2017) . همچنین ایجاد ظرفیت در مدرسه برای تبدیل مدارس به اجتماع یادگیری حرفه‌ای را بر اساس عوامل فردی ، جمعی (یا بین فردی) و سازمانی تعریف کرده اند. ظرفیت فردی به دانش، مهارت‌ها و گرایش‌های هر یک از معلمان در یک مدرسه اشاره دارد، در حالی که ظرفیت جمعی یا بین فردی با کیفیت همکاری بین اعضای کادر آموزشی مرتبط است. ظرفیت سازمانی از عوامل ساختاری نشأت می‌گیرد که می تواند به رشد یک مدرسه به عنوان یک جامعه یادگیرنده کمک کند یا مانع آن شود (Williams et al., 2008). اگر مدارس بخواهند به طور مثبت و خلاقانه به چالش‌های ارائه شده توسط دولت‌ها، جوامع و جامعه پاسخ دهند، رهبری همدل و آگاه در مدارس بسیار مهم است. بنابراین نباید تعجب آور باشد که بسیاری از سیستم‌ها در حال حاضر متوجه شده‌اند که سرمایه گذاری در توسعه رهبری مدرسه برای داشتن یک

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.87]

سیستم آموزشی موفق ضروری است(Munby, 2020). بنابراین مدیران باید از کنترل بالادستی دست بکشند و به معلمان چراغ سبز بدهند تا در یادگیری خود با ایجاد و تدوین روش‌های جدید برای رسیدن به رشد و نوسازی، پیشرفت کنند(Zepeda, 2004).

(Dinaa, 2013) در پژوهشی به بررسی چالش‌های مدیران در مدارس در دو کشور استونی و فنلاند پرداخت که نتایج بیانگر آن بود که بیشترین چالش مربوط به توسعه جامعه یادگیری در بین مدیران بود و اصلی‌ترین چالش‌ها مربوط به تعامل و همکاری معلمان، تعامل با خانواده‌ها، تعامل دانش آموزان، رفاه اعضاء و همکاری با ارگان‌های خارجی بود. مدیران در تلاش برای کاهش موانع موجود در مدارس می-کردند. (Ho et al., 2019)در پژوهشی به شناسایی دو تا از چالش‌های رهبری اجتماع یادگیری پرداختند که یکی مربوط به میزان تمرکززدایی و دومی نیز اندازه مدرسه بود. بنابراین رهبری اجتماع یادگیری با چالش‌های احتمالی در زمینه یادگیری مشارکتی، میزان توسعه حرفه‌ای معلمان، ارزشهای مشترک، عدم روحیه کار تیمی بین کارکنان وتمرکز زدایی و ... مواجه باشد. (کامکار و همکاران، ۱۳۹۷) چالش های تشکیل دهنده جامعه یادگیرنده که شناسایی کردند که شامل: ۱- ضعف سیستم‌های آموزشی و ۲- تفاوت‌های حرفه‌ای معلمان بود. (Williamns et al., 2008)در پژوهشی در زمینه آمادگی مدارس برای تبدیل به جوامع یادگیری حرفه‌ای به این نتیجه رسیدند که تبدیل موفقیت آمیز مدارس به جوامع یادگیری حرفه‌ای تحت تأثیر دو گروه از ویژگی‌های داخلی قرار می‌گیرد: الف) ویژگی‌های سازمانی مانند فرهنگ، رهبری و تقویت ظرفیت و ب) ویژگی های عملیاتی مانند توسعه حرفه‌ای، جمع آوری داده‌ها و اعتماد سیستماتیک این ویژگیها تأثیر بسزایی در اجرای موفق PLC دارند. (A ntinluma et al., 2018)به بررسی نقاط قوت و موانع اصلی مدارس مشارکت کننده به عنوان PLC، که توسط معلمان درک و ارزیابی می شود پرداختند، نتایج نشان داد از جمله نقاط قوت این مدارس داشتن فرهنگ مشترک، اعتماد، تعهد و همکاری حرفه ای هستند و از موانع اصلی که توسط معلمان در تمام مدارس گزارش شده، برنامه‌های آموزشی روزانه و ساختمان‌های مدارس همکاری معلمان را محدود می‌کند، سازماندهی زمان جلسات و وقت برای بحث در مورد شیوه های برنامه ریزی و یا همکاری دشوار است. (Antinluoma et al., 2021)چند مورد پژوهش کیفی در زمینه شیوه‌های رهبری، فرهنگ، همکاری معلمان، یادگیری حرفه‌ای و توسعه را مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان داد که مدیران نقش اصلی را در پیشرفت مدارس به عنوان PLC ایفا کرده‌اندروابط بین کارکنان بر اساس اعتماد متقابل و باز بودن گزارش شده است و اعضا تشویق می‌شوند تا نظرات خود را بیان کنند. مسئولیت مشترک دانش آموزان، حمایت از همسالان، تشویق و تدریس مشترک انجام می‌شد. شرایط ساختاری به عنوان یکی از موانع توسعه مدارس به عنوان PLC گزارش شده است. (Bellibas et al., 2016)در پژوهشی به بررسی میزان حمایت مدارس ترکیه از جوامع یادگیری حرفه‌ای و بررسی عواملی که تغییرات در سطح فعلی صورت می‌گیرد پرداختند که نتایج نشان داد که فرهنگ اشتراک و همکاری در بین کارکنان مدرسه داشتند، اما با مشکل کمبود

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.87]

منابع مادی و انسانی مورد نیاز برای حمایت از جوامع یادگیری رو به رو هستند. به نظر می‌رسد که میزان تجربه کارکنان، اندازه مدرسه و وضعیت اقتصادی اجتماعی مدرسه مهمترین عوامل پیش بینی تغییرات در جوامع یادگیری حرفه‌ای می‌باشد.

جدول ۱. چالش‌های موثر در مدل علی رهبری جامعه یادگیری حرفه‌ای مدیران مدارس

مولفه ها	چالش‌های رهبری جامعه یادگیری حرفه‌ای	منابع
فردی	درک مبهم از جامعه یادگیری، قدرت مالی ضعیف مدیران، تخصص مدیران مدارس، کمبود زمان، درگیری‌های اداری زیاد مدیران، نداشتن زمان کافی، حجم کاری زیاد معلمان، رفاه اعضاء، تفاوت‌های حرفه‌ای معلمان، معلمان منفعل	Bellibas et al.(2016), Chua et al.(2020), Zhang et al.(2017), Ho et al.(2019), Antinluoma et al.(2021), Rittenour(2017), Antinluoma et al.(2018), Williams et al.(2008), Carpenter(2015), Draper(2014), Dina(2013), Hairon et al.(2014)
گروهی	سازماندهی زمان جلسات، عدم مقبولیت مدیر در بین همکاران، اعتماد متقابل، تعامل و همکاری معلمان، وجود مشکلات ارتباطی بین اعضای مدرسه، فرایندهای تصمیم گیری مشارکتی، ترکیب ضعیف گروه	
سازمانی	برنامه‌های آموزشی روزانه ، ساختمان‌های مدرسه ، مسائل مالی، سلسه مراتب ساختاری، تشکیل جلسات، فرهنگ مدارس، کمبود منابع مادی و انسانی، مدیریت و رهبری مدارس ،تمرکززدایی، سیاست نامطلوب پاسخگویی، عدم روحیه کار تیمی بین کارکنان، ضعف سیستم‌های آموزشی	
بیرونی	محیط خارج از مدرسه، تعامل با خانواده‌ها	

با توجه به آنچه گفته شد، مشخص است که رهبری جامعه یادگیری حرفه‌ای در مدارس کشورمان دارای توجه خاص بوده و مدیران مدارس با چالش‌هایی در این زمینه رو به رو هستند. کمبود تحقیقات آکادمیک در مورد چالش‌های پیش روی رهبری جامعه یادگیری حرفه‌ای در مدارس وجود دارد که توسط مدیران مدارس دوره دبیرستان درک می‌شود. این مقاله قصد دارد این شکاف را در ادبیات پر کند. هدف آن آگاهی از موانع عمده پیش روی مدیران مدارس دوره متوسطه در زمینه رهبری جامعه یادگیری حرفه‌ای است.

روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی از لحاظ روش تحقیق توصیفی- پیمایشی است و از نظر روش تحلیل داده‌ها از نوع همبستگی با رویکردی کمی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل تمامی مدیران مدارس دوره متوسطه شهر ارومیه می‌باشد. برای نمونه گیری از روش نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده گردید

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

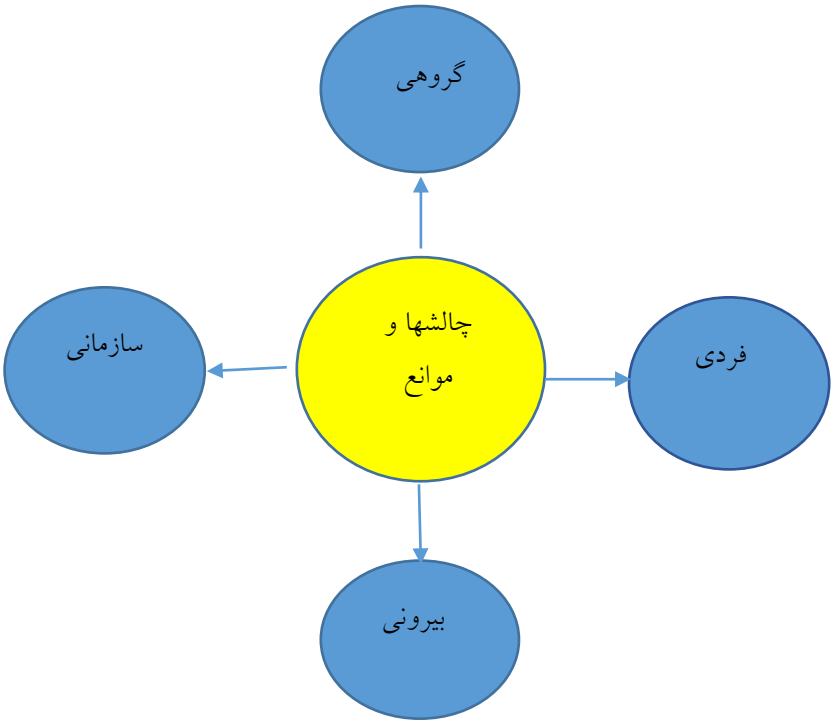
[DOI: 10.52547/meo.11.4.87]

که تعداد نمونه ۲۰۷ نفر با استفاده از فرمول کوکران انتخاب گردید. ابزار پژوهش پرسشنامه بسته پاسخ با ۳۸ گویه و دارای چهار مولفه، فردی ، گروهی، سازمانی و بیرونی چالش‌های رهبری اجتماع یادگیری حرفه‌ای در مدارس برای مدیران مدارس متوسطه می باشد هر کدام از چالش‌ها دارای زیرمولفه‌هایی می-باشد که چالش‌های فردی(سوالات ۱ تا ۱۳)، چالش‌های گروهی (سوالات ۱۴ تا ۲۰)، چالش‌های سازمانی (سوالات ۲۱ تا ۳۶) و عوامل بیرونی (۳۶-۳۷) می‌باشد. پرسشنامه به صورت الکترونیکی طراحی و برای ۲۱۰ نفر از مدیران مدارس متوسطه شهر ارومیه ارسال گردید و در نهایت ۲۰۷ پرسشنامه تکمیل و دریافت شد ۳ پرسشنامه به علت پاسخگویی ناقص حذف گردید بنابراین ۲۰۴ پرسشنامه تحلیل گردید روایی پرسشنامه از طریق روایی محتوایی با ارائه پرسشنامه به صاحبنظران ارزیابی و تایید گردید. برای ارزیابی بهتر پایایی، هر دو شاخص آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی[1]استفاده می‌شود. معیار دیگری که برای روایی و پایایی مدل معادلات ساختاری در پی ال اس مورد استفاده قرار می‌گیرد، روایی همگرا[2]است. مقدار قابل قبول این شاخص ۰/۵ است و کمتر از این مقدار قابل قبول نیست (Henseler et al., 2016). مقدار بدست آمده برای پرسشنامه بالای ۰/۵ محاسبه گردید. پایایی پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۸محاسبه گردید که مورد تایید قرار گرفت علاوه بر شاخص‌های فوق، بار عاملی نشانگرها نیز باید به اندازه کافی بالا باشد. قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده به وسیله بار عاملی نشان داده می‌شود که مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد قابل قبول و اگر بزرگتر از ۰/۶ باشد بسیار مطلوب است. که بار عاملی مربوط به تمامی سوالات بالاتر از ۰/۳بود. در پایان برای تحلیل داده‌ها و ارزیابی مدل علی چالش‌های رهبری اجتماع یادگیری حرفه‌ای مدارس از مدل سازی معادلات ساختاری از طریق نرم افزار SMART PLS استفاده گردید.

1. CR
2. AVE

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.87]



نمودار ۱. مدل علی چالش‌های رهبری جامعه یادگیری حرفه‌ای مدیران مدارس

یافته های پژوهش

در این تحقیق برای اطمینان از اعتبار سازه، از اعتبار عاملی استفاده شد. اعتبار عاملی صورتی از اعتبار سازه است که از طریق تحلیل عاملی به دست می‌آید. تحلیل عاملی تأییدی به محقق اجازه می‌دهد تا اثبات کند که رابطه‌ای بین متغیرهای مشاهده شده و ساختارهای نهفته آن‌ها وجود دارد. قبل از انجام تحلیل عاملی تاییدی باید برازش مدل به دست بیایید که آیا این داده ها برازش دارند یا نه. برای ارزیابی بهتر پایایی، هر دو شاخص آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده می‌شود.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.87]

معیار دیگری که برای روایی و پایایی مدل معادلات ساختاری در پی ال اس مورد استفاده قرار می گیرد، روایی همگرا[1] است. مقدار قابل قبول این شاخص ۰/۰۵ است و کمتر از این مقدار قابل قبول نیست (Henseler et al., 2016) . معیار مهم دیگری که با روایی واگرا مشخص می گردد. Fornell and Larcker (1981)بیان می کنند: روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر (یعنی مربع مقدار ضرایب همبستگی بین سازه ها) در مدل باشد. مقدار قابل قبول این شاخص ۰/۰۵ است و کمتر از این مقدار قابل قبول نیست .

چالش‌های موثر بر رهبری جامعه یادگیری حرفه‌ای در مدارس دوره متوسطه کدامند؟

جدول ۱. شاخص AVE، CR، Cronbachs Alpha

ردیف	متغیرهای پژوهش	Cronbachs Alpha	CR	AVE
۱	رهبری جامعه یادگیری حرفه ای	۰/۸۸۲	۰/۸۹۶	۰/۶۰۹
۲	چالش‌های فردی	۰/۷۵۰	۰/۸۰۷	۰/۷۴۰
۳	چالش‌های گروهی	۰/۷۴۶	۰/۸۲۵	۰/۶۸۳
۴	چالش‌های سازمانی	۰/۷۹۴	۰/۸۳۴	۰/۵۴۲
۵	چالش‌های بیرونی	۰/۷۲۹	۰/۷۱۸	۰/۵۰۲

نتایج جدول (۲) نشان می‌دهد که مقادیر پایایی مرکب و آلفای کرونباخ برای چالش‌های رهبری اجتماعات یادگیری حرفه‌ای و تمامی زیر مجموعه‌های آن بالای ۰/۷ است. همچنین مقادیر به دست آمده برای شاخص پایایی ترکیبی بالای ۰/۶ است که این امر حاکی از روایی همگرای قابل قبول است. مقدار به دست آمده برای شاخص میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۰۵ است که مقدار مطلوبی برای چالش‌های رهبری جامعه یادگیری حرفه‌ای می‌باشد. بنابراین متغیرهای پژوهش مورد نظر پایا می‌باشند.

[1]. AVE

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.87]

جدول ۳. مقادیر فورنر و لارکر چالش ها و موانع رهبری اجتماعات یادگیری حرفه‌ای

ردیف	متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵
۱	چالش‌های بیرونی	۰/۵۹۵	۰/۷۱۲			
۲	چالش‌های سازمانی	۰/۸۵۹	۰/۵۱۲	۰/۵۰۱		
۳	چالش‌های فردی	۰/۸۸۵	۰/۵۰۶	۰/۶۲۵	۰/۵۲۸	
۴	چالش‌های گروهی	۰/۸۲۸	۰/۶۳۲	۰/۵۴۸	۰/۶۶۱	۰/۶۶۶

نتایج جدول (۳) نشان می‌دهد که مقدار فورنر و لارکر برای تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۰۵ است بنابراین روایی واگرای آنها مورد تایید است.

جدول۴. ضرایب بارهای عاملی

متغیرهای تحقیق	نماد	گویه‌ها	بارعاملی
چالش‌های فردی	X1	عدم در نظر گرفتن امتیاز لازم برای مشارکت معلمان در جلسات	۰/۱۱۷
	X2	تاثیر ارزشیابی سالانه در میزان مشارکت معلمان در جلسات	۰/۱۱۷
	X3	عدم انگیزه لازم در معلمان برای مشارکت در جلسات	۰/۵۴۴
	X4	عدم باور معلم و مدیر نسبت به یادگیری گروهی	۰/۴۷۲
	X5	عدم وجود معلمان شایسته در مدارس	۰/۶۳۶
	X6	تاثیر میزان سابقه تدریس معلمان	۰/۱۶۲
	X7	عدم تخصص مدیران در زمینه حرفه خود	۰/۷۰۴
	X8	عدم آگاهی معلمان در زمینه اقدام پژوهی	۰/۷۵۰
	X9	عدم اطلاعات در زمینه اجتماعات یادگیری حرفه‌ای به معلمان	۰/۷۴۷
	X10	مقاومت معلمان در مقابل تغییر	۰/۵۵۴
	X11	نداشتن زمان کافی برای مدیران برای مشارکت در جلسات	۰/۳۹۳
	X12	عدم حضور همه معلمان در یک روز در مدرسه	۰/۵۳۰
	X13	وجود درگیریهای اداری زیاد مدیران	۰/۵۳۸
	X14	زمان تشکیل جلسات	۰/۲۳۷
	X15	عدم مقبولیت مدیر در بین همکاران	۰/۹۰۹

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.87]

چالش‌های گروهی	X16	عدم اعتماد و مقبولیت معلمان نسبت به همکاران	۰/۹۲۰
	X17	وجود مشکلات ارتباطی بین مدیر و همکاران	۰/۹۰۳
	X18	وجود مشکلات ارتباطی در بین معلمان	۰/۳۵۹
	X19	عدم تصمیم گیری مشارکتی در جلسات یادگیری حرفه‌ای	۰/۹۵۵
	X20	میزان پذیرش نظرات معلمان توسط مدیر در جلسات	۰/۳۵۹
چالش‌های سازمانی	X21	وجود بخشنامه ها و دستورالعمل های زیاد اداری	۰/۵۱۷
	X22	اندازه مدرسه و تعداد معلمان در مدارس	۰/۳۸۶
	X23	فضا و مکان تشکیل جلسات یادگیری حرفه‌ای در مدارس	۰/۲۶۶
	X24	وجود مشکلات مالی مدارس	۰/۵۵۶
	X25	وجود مشکلات مالی معلمان و مدیران مدارس	۰/۵۶۴
	X26	نوع ساختار سازمان از نظر تمرکز و عدم تمرکز	۰/۵۲۰
	X27	وجود سلسله مراتب زیاد در ساختار سازمان	۰/۵۷۶
	X28	نحوه گزینش و استخدام معلمان در مدارس	۰/۳۰۴
	X20	علاقه به کار فردی در بین معلمان در مدارس	۰/۳۸۴
	X30	عدم وجود فرهنگ مشارکتی در مدارس	۰/۷۱۲
	X31	نوع سبک رهبری مدیر مدرسه (دستوری یا حمایتی بودن)	۰/۴۴۵
	X32	میزان نفوذ اداری مدیران مدرسه در تشکیل جلسات	۰/۴۰۰
	X33	نوع رفتار و برخورد مدیر با همکاران در مدرسه	۰/۳۴۲
	X34	عدم وجود امکانات یادگیری و پژوهشی در مدارس برای معلمان	۰/۶۱۸
	X35	خشک و رسمی بودن جلسات یادگیری حرفه‌ای	۰/۶۸۶
	X36	انتقادی بودن جو جلسات یادگیری	۰/۴۷۷
چالش‌های بیرونی	X37	وضعیت قرار گیری مدرسه در منطقه خاص	۰/۹۳۳
	X38	نقش والدین دانش آموزان در مدرسه	۰/۹۹۱

جدول ۵. جدول معناداری بارهای عاملی

متغیرهای تحقیق	نماد	گویه‌ها	معناداری بار عاملی
	X1	عدم در نظر گرفتن امتیاز لازم برای مشارکت معلمان در جلسات	۱/۱۹۹
	X2	تاثیر ارزشیابی سالانه در میزان مشارکت معلمان در جلسات	۷/۳۹۹
	X	عدم انگیزه لازم در معلمان برای مشارکت در جلسات	۱/۱۲۲

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.87]

چالش‌های فردی	3		
	4	X	عدم باور معلم و مدیر نسبت به یادگیری گروهی	۶/۵۳۲
	5	X	عدم وجود معلمان شایسته در مدارس	۱۳/۸۴۱
	6	X	تاثیر میزان سابقه تدریس معلمان	۱/۵۹۴
	7	X	عدم تخصص مدیران در زمینه حرفه خود	۱۷/۱۳۵
	8	X	عدم آگاهی معلمان در زمینه اقدام پژوهی	۲۱/۶۴۴
	9	X	عدم اطلاعات در زمینه اجتماعات یادگیری حرفه‌ای به معلمان	۱۹/۵۳۴
	10	X	مقاومت معلمان در مقابل تغییر	۷/۹۴۸
	11	X	نداشتن زمان کافی برای مدیران برای مشارکت در جلسات	۴/۳۷۵
	12	X	عدم حضور همه معلمان در یک روز در مدرسه	۷/۶۵۸
	13	X	وجود درگیریهای اداری زیاد مدیران	۷/۳۹۹
چالش‌های گروهی	14	X	زمان تشکیل جلسات	۲/۴۶۶
	15	X	عدم مقبولیت مدیر در بین همکاران	۲۲/۹۳۳
	16	X	عدم اعتماد و مقبولیت معلمان نسبت به همکاران	۳۱/۰۱۶
	17	X	وجود مشکلات ارتباطی بین مدیر و همکاران	۲۷/۶۷۴
	18	X	وجود مشکلات ارتباطی در بین معلمان	۲۵/۴۵۴
	19	X	عدم تصمیم گیری مشارکتی در جلسات یادگیری حرفه‌ای	۱۲/۵۷۸
	20	X	میزان پذیرش نظرات معلمان توسط مدیر در جلسات	۱/۶۴۳
	21	X	وجود بخشنامه ها و دستورالعمل های زیاد اداری	۶/۲۰۱
	22	X	اندازه مدرسه و تعداد معلمان در مدارس	۴/۳۱۶
	23	X	فضا و مکان تشکیل جلسات یادگیری حرفه‌ای در مدارس	۲/۸۲۹

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

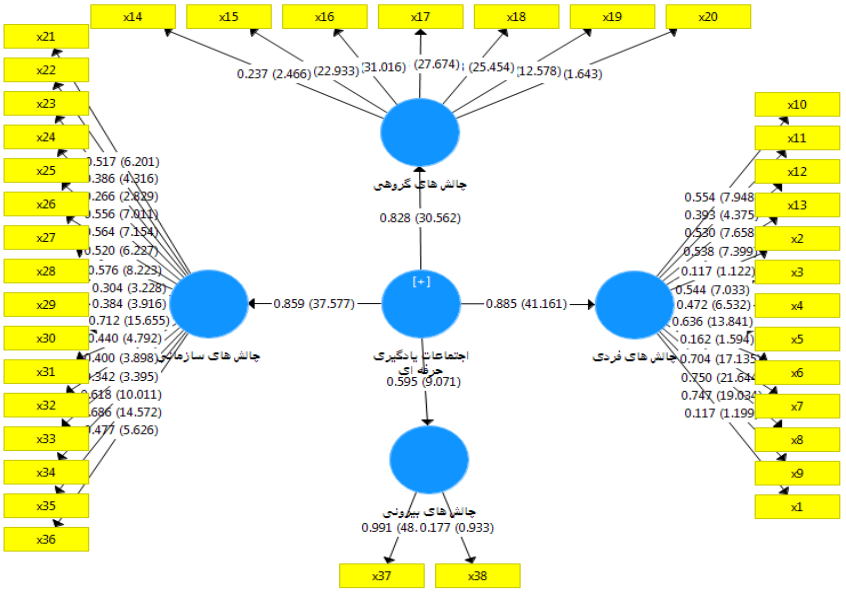
[DOI: 10.52547/meo.11.4.87]

	X 24	وجود مشکلات مالی مدارس	۷/۰۱۱
	X 25	وجود مشکلات مالی معلمان و مدیران مدارس	۷/۱۵۴
	X 26	نوع ساختار سازمان از نظر تمرکز و عدم تمرکز	۶/۲۸۷
چالش‌های سازمانی	X 27	وجود سلسله مراتب زیاد در ساختار سازمان	۸/۲۲۳
	X 28	نحوه گزینش و استخدام معلمان در مدارس	۳/۲۲۸
	X 20	علاقه به کار فردی در بین معلمان در مدارس	۳/۹۱۶
	X 30	عدم وجود فرهنگ مشارکتی در مدارس	۱۵/۶۵۵
	X 31	نوع سبک رهبری مدیر مدرسه (دستوری یا حمایتی بودن)	۴/۷۹۲
	X 32	میزان نفوذ اداری مدیران مدرسه در تشکیل جلسات	۳/۸۹۸
	X 33	نوع رفتار و برخورد مدیر با همکاران در مدرسه	۳/۳۹۵
	X 34	عدم وجود امکانات یادگیری و پژوهشی در مدارس برای معلمان	۱۰/۰۱۱
	X 35	خشک و رسمی بودن جلسات یادگیری حرفه‌ای	۱۴/۵۷۲
	X 36	انتقادی بودن جو جلسات یادگیری	۵/۶۲۶
چالش‌های بیرونی	X 37	وضعیت قرار گیری مدرسه در منطقه خاص	۴۸/۰۹۹
	X 38	نقش والدین دانش آموزان در مدرسه	۴۸/۸۳۲

برای سنجش و بررسی برازش مدل ساختاری می‌توان از مقادیر به دست آمده برای آماره t استفاده نمود. به این صورت که اگر قدر مطلق ضرایب از ۱/۹۶ بیشتر باشند، می‌توان بیان کرد در سطح اطمینان ۹۵ درصد ضرایب معنادار بوده است. در صورت کمتر شدن ضریب معناداری مربوط به هر سؤال از مقدار ۱/۹۶ می‌بایست آن سؤال را حذف کرد، زیرا آن سؤال در تبیین متغیر مربوط به خود ضعف دارد و وجود آن در مدل باعث افزایش خطای اندازه‌گیری در محاسبات بعدی می‌شود. همان‌طور که در جدول (۵) مشاهده می‌شود تمامی ضرایب مربوط به متغیرهای تحقیق از نظر آماری (در سطح اطمینان ۹۵ درصد) معنادار به جز سوال ۱، ۳، ۵ و ۲۰ که مقدار آنهاکمتر از ۱/۹۶ می‌باشند.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.87]



نمودار ۲. مقادیر تی و ضرایب مسیر بین متغیرهای تحقیق

در ادامه برای بررسی روابط میان متغیرها از معناداری ضرایب و تحلیل مسیر استفاده شد. بدین منظور در جدول (۶) ابتدا ضرایب مسیر و معناداری متغیرهای پنهان (مستقل) بر روی متغیر وابسته نشان داده شده است. بر اساس نتایج به دست آمده شرح روابط بین متغیرهای تحقیق به‌صورت زیر است.

جدول.۶ بار عاملی، آماره تی و معناداری برای چالش‌های رهبری جامعه یادگیری حرفه‌ای

متغیرهای پژوهش	بار عاملی	معناداری	آماره تی
تاثیر چالش‌های فردی بر رهبری جامعه یادگیری حرفه‌ای	۰/۸۸۵	۰/۰۰۰	۴۱/۱۶
تاثیر چالش‌های گروهی بر رهبری جامعه یادگیری حرفه‌ای	۰/۸۲۸	۰/۰۰۰	۳۰/۵۶
تاثیر چالش‌های سازمانی بر رهبری جامعه یادگیری حرفه‌ای	۰/۸۵۹	۰/۰۰۰	۳۷/۵۷
تاثیر چالش‌های بیرونی بر رهبری جامعه یادگیری حرفه‌ای	۰/۵۹۵	۰/۰۰۰	۹/۰۷

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.87]

۱- چالش‌های فردی با ضریب مسیر ۰/۸۸۵ بر رهبری جامعه یادگیری حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه تأثیر دارد. ازآنجایی‌که مقدار آماره t ۴۱/۱۶ بیشتر از ۱/۹۶ و مقدار معناداری کمتر از ۰،۰۱ است، لذا این فرضیه تحقیق تایید می‌شود.

۲- چالش‌های گروهی با ضریب مسیر ۰/۸۲۸ بر رهبری جامعه یادگیری حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه تأثیر دارد. ازآنجایی‌که مقدار آماره t ۳۰/۵۶ بیشتر از ۱/۹۶ و مقدار معناداری کمتر از ۰،۰۱ است، لذا این فرضیه تحقیق تایید می‌شود.

۳- چالش‌های سازمانی با ضریب مسیر ۰/۸۵۹ بر رهبری جامعه یادگیری حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه تأثیر دارد. ازآنجایی‌که مقدار آماره t ۳۷/۵۷ بیشتر از ۱/۹۶ و مقدار معناداری کمتر از ۰،۰۱ است، لذا این فرضیه تحقیق تایید می‌شود.

۴- چالش‌های گروهی با ضریب مسیر ۰/۵۹۵ بر رهبری جامعه یادگیری حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه تأثیر دارد. ازآنجایی‌که مقدار آماره t ۹/۰۷ بیشتر از ۱/۹۶ و مقدار معناداری کمتر از ۰،۰۱ است، لذا این فرضیه تحقیق تایید می‌شود.

بحث و نتیجه گیری

با توجه به اهمیت رهبری جامعه یادگیری حرفه‌ای مدیران مدارس در ابعاد مختلف و همچنین نقشی که این سازه در موفقیت مدیران و معلمان و همچنین دانش آموزان در نظام آموزش و پرورش می تواند داشته باشد شناسایی چالش‌های موثر بر رهبری جامعه یادگیری حرفه‌ای و ارائه مدلی ضروری و لازم می-باشد.

نتایج تحلیل‌ها نشان داد که مقادیر پایایی مرکب و آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرهای تحقیق بالای ۰/۷ است. همچنین مقادیر به دست آمده برای شاخص پایایی ترکیبی بالای ۰/۶ است که این امر حاکی از روایی همگرای قابل قبول است. مقدار به دست آمده برای شاخص میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰/۰۵ است که مقدار مطلوبی برای چالش‌های رهبری جامعه یادگیری حرفه‌ای می‌باشد. بنابراین متغیرهای پژوهش مورد نظر پایا می‌باشند. تمامی بارهای عاملی مربوط به متغیرهای تحقیق از نظر آماری (در سطح اطمینان ۹۵ درصد) معنادار می‌باشند. نتایج شاخص‌ها برای ارزیابی مدل علی چالش‌های رهبری جامعه یادگیری حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه حاکی از آن است که مدل ارائه شده دارای برازش مطلوبی است و نتایج بیانگر آن است که چالش‌های رهبری جامعه یادگیری حرفه‌ای بر نحوه رهبری جامعه یادگیری حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه تاثیر گذار است و ارتباط مستقیم و معناداری بین آنها برقرار است.

بر اساس نتایج حاصل از تحلیل داده ها با مدلسازی معادلات ساختاری، مولفه‌های‌های فردی ، گروهی، سازمانی و بیرونی به عنوان چالش‌های موثر بر رهبری جامعه یادگیری حرفه‌ای هستند و هرکدام

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.87]

از این عوامل تاثیر معنادار و مهمی در فراهم آوردن زمینه‌های رهبری جامعه یادگیری حرفه‌ای در مدارس متوسطه دارند. نتایج تحقیق با مطالعات (Williamse et al., 2008)، (Draper, 2013)، (Antiluoma et al., 2018) و (Ho et al., 2019) همسو است. (Ho et al., 2019) دو تا از چالش‌های رهبری اجتماع شناسایی کردند که یکی مربوط به میزان تمرکززدایی و دومی نیز اندازه مدرسه بود. (Williamse et al., 2008) در پژوهشی ویژگی‌های سازمانی یکی از عوامل مهم در ایجاد جامعه یادگیری حرفه‌ای معرفی می‌کند. (Dina, 2013) در پژوهشی اصلی‌ترین چالش‌ها مربوط به تعامل و همکاری معلمان، تعامل با خانواده‌ها، تعامل دانش آموزان، رفاه اعضاء و همکاری با ارگان‌های خارجی در جامعه یادگیری حرفه‌ای بیان می‌کند.

اگر مدارس بخواهند به طور مثبت و خلاقانه به چالش‌های ارائه شده توسط دولت‌ها ، جوامع و جامعه پاسخ دهند، وجود رهبری همدل و آگاه در مدارس بسیار مهم است. بنابراین نباید تعجب آور باشد که بسیاری از سیستم‌ها در حال حاضر متوجه شده اند که سرمایه گذاری در توسعه رهبری مدرسه برای داشتن یک سیستم آموزشی موفق ضروری است. به همین دلیل است که رهبری مدرسه برای اصلاح موفقیت آمیز در آموزش و پرورش بسیار اساسی است. فرض اساسی جامعه یادگیری حرفه‌ای این است که رسالت اصلی آموزش رسمی یادگیری عمیق است نه آموزش و این تغییر تمرکز پیامدهای عمیقی برای مدارس دارد بنابراین شناسایی چالش‌های و عوامل مؤثر بر رهبری جامعه یادگیری حرفه‌ای بهبود و رفع آنها موجب پیشرفت و توسعه بیشتر و بهتر مهارتهای آموزشی معلمان می‌شود که یکی از اهداف اصلی در ایجاد جوامع یادگیری حرفه‌ای بهبود حرفه ای و بهزیستی معلمان و ایجاد تأثیرات مثبت بر یادگیری دانش آموزان است. اما در پژوهش‌های داخلی و خارجی در زمینه رهبری جامعه یادگیری حرفه‌ای و همچنین مدل علی رهبری جامعه یادگیری حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متووسطه، مورد توجه محققان نبوده و تبیین نشده است. بنابراین انجام این پژوهش گامی در راستای توسعه مبانی نظری موضوع و کمک به مدیران مدارس جهت توسعه رهبری جامعه یادگیری حرفه‌ای در سیستم آموزش و پرورش کشورمان است. همچنین در نظام تعلیم و تربیت رهبری جامعه یادگیری حرفه‌ای در بین مدیران می‌تواند موجبات بالا بردن کیفیت یادگیری سازمانی و یادگیری گروهی و توسعه حرفه‌ای مدیران و معلمان و همچنین موفقیت بیشتر دانش آموزان گردد. تقویت رهبری جامعه یادگیری حرفه‌ای مدیران در مدارس آنان را قادر می‌سازد تا با تسلط بر وظایف خود، درک مسائل و مشکلات آموزشی و تربیتی را با دید بازتری بنگرند و برای ارتقاء فرایندهای یاددهی و یادگیری گروهی گام مؤثری بر دارند. از اینرو ضرورت توسعه رهبری جامعه یادگیری حرفه‌ای برای مدیران مدارس به ویژه در مدارس متوسطه جهت بهبود وضعیت فعلی و جهت رسیدن به اهداف و وضعیت مطلوب مدارس و سیستم آموزش و پرورش کشور زیاد است. بنابراین با توجه به نقش مهم رهبری جامعه یادگیری حرفه‌ای در بین مدیران مدارس متوسطه در پیشبرد اهداف و آرمان‌های نظام

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.87]

آموزش و پرورش کشور، توجه به چالش‌های پیش روی مدیران مدارس باید جز اولویت‌های سیستم اموزش و پرورش کشور باشد.

تعارض منافع/ حمایت مالی

این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده با عنوان شناسایی چالش‌ها و موانع رهبری اجتماعات یادگیری حرفه‌ای در مدارس در دانشگاه ارومیه می باشد و نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

منابع

-Admirall & et. al. (2019). Schools as professional learning communities: what can schools do to support professional development of their teachers?.Received 10 Mar, Accepted 23 Jul 2019, Published online: 23 Sep Download citation. https://doi.org/10.1080/19415257.2019.1665573.

-Antinluoma, Markku, Ilomäki, Liisa & Auli Toom, auli. (2021). Practices of Professional Learning Communities, *Frontiers in Education*, 6, 1-14.

-Antinluoma, Markku, Ilomaki, Lissa, Lahti-Nuuttila, Pekka & Toom, Auli. (2018). Schools as Professional Learning Communities. *Education and Learning*, 7(5), 76-91.

-Bhatti, Abdul Jabbar, Nabi Bux Jumani , Nabi Bux & Malik, Samina Yasmin. (2015). Professional Development Training of Educational Managers in Punjab: A Follow up Study. *Elementary Education, 25(1), 55-74*.

-Bellibas, Mehmet Sukru, Bulut, Okan & Gedik, Serafettin. (2016).Investigating professional learning communities in Turkish schools: the effects of contextual factors. *Professional Development in Education*, 1-22.

-Carpenter, Daniel. (2015). School culture and leadership of professional learning communities. *International Journal of Educational Management*, 29 (5), 682 – 694.

-Chua, Wei Chuan, Thien, Lei Mee, Lim, Shun Yi, Tan, Chee Seng, & Guan, Teik Ee. (2020). Unveiling the Practices and Challenges of Professional Learning Community in a Malaysian Chinese Secondary School, journals. sagepub. Com /home /sgo, 1-11.

-Clarke, Katie Carol. (2014). The Identification of Successes and Barriers in Establishing Professional Learning Communities from Principals' Perspectives. Theses, Dissertations, and Other Capstone Projects, Minnesota State University – Mankat, Paper 341.

-Dina, Aurora- Tatiana. (2013). Challenges faced by educational leadership on influencing student learning, *Social and Behavioral Sciences*, 93, 290 – 295.

-Draper, Daniel Paul. (2014). *Guiding the Work of Professional Learning Communities: Perspectives for School Leaders*. *Dissertations and Theses.* Paper 1823. (Doctoral dissertation). University of Portland. Retrieved from.https://pdxscholar.library.pdx.edu/open_access_ etds.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.87]

-Hairon, Salleh & Dimmock, Clive. (2012). Singapore schools and professional learning communities: Teacher professional development and school leadership in an Asian hierarchical system. *Educational review*, 64(4), 405-424.
-Hairon, Salleh. Goh, Jonathan Wee Pin & Abbas, Diwi. (2014). Challenges to PLC enactment in Singapore hierarchical school system. *Joint Aare Nzare Conference*, Brisbane, 1-13.
-Henseler, J., Hubona, G., Ash Ray, P. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems* 116(1): 2-20.
-Ho, Jeanne, Ong, Monica & Tan, Liang See. (2019). Leadership of professional learning communities in Singapore schools: The tight–loose balance. *Educational Management Administration & Leadership*, 1-16.
-Kamkar,Z, Abdullahi, B, Zainabadi, H, Abbasyan, H. (2018). Presenting an integrative model of pure professional learning communities, *Administration School of Jornal*,7(1),147-162. [in Persian]
-Li, L, Hallinger, P & ko, James. (2016). Principal leadership and school capacity effects on teacher learning in Hong Kong, *International Journal of Educational Management*, 30 (1), 76-100.
- Rittenour, Nicole K. (2017). "The Use of Principal Professional Learning Communities by Secondary Principals in Minnesota". *Culminating Projects in Education Administration and Leadership*. Paper 26. https://repository.stcloudstate.edu/edad_etds/26.
-Stoll, L, Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional learning communities: A review of the literatur, *Educational Change*, *7*(4), 221–258.
- Stoll, Louis & Louis, Karen. Seashore. (2014). Professional learning communities: elaborating new approaches. See discussions, stats, and author profiles for this publication at: https://www.researchgate .net/publication /241488895
-Teasley, M. L. (2017). Organizational culture and schools: A call for leadership and collaboration. *Children and Schools*, 39(1), 3-6.
-Mir Ahmadi, Kh, Khorasani, A, Abul Ghasemi, M, Mahri. (2019). Professional learning communities (PlC): A critical strategy for improving teachers' self-efficacy. Training & Learning Researches, Vol.16, No.1, Serial 29, Spring & Summer 2019, pp.: 1-14. [in Persian]
-Motehayyer Pasand, R. Vajargah, K., Mosapour, N. and Torani, H. (2020). Contexts and theoretical foundations of the formation of professional learning communities: learning communities models and their comparison. Journal of Educational Innovations, 74, 57-84.[in Persian]
-Mulford, Bill. (2003). School leaders: Challenging roles and impact on teacher and school effectiveness. OECD Commissioned paper, University of Tasmania.
-Mullen, Carol A. & Schunk, Dale H. (2010). A View of Professional Learning Communities through three frames: Leadership, Organization and Culture, *McGill Journal of Education*, 45(2), 185-204.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.87]

-Munby, Steve. (2020).The development of school leadership practices for 21st century schools, *Wiley online Library*, 55(2), 146- 150. https://doi.org/10.1111/ejed.12394
-Nmmmolan, Dana. Elaine. (2009). A study of the relationship of teachers' self-efficacy and the impact of professional learning community as an organizational structure Louisiana State University LSU Digital Commons and Agricultural and Mechanical College, dana.nolan@lpsb.org
-Williams, Ray, Brien, Ken, Sprague, Crista and Sullivan, Gerald. (2008). Professional Learning Communities: Developing a School-Level Readiness Instrument, *Educational Administration and Policy, Issue*, 74, 1-12.
-Zepeda, Sally J. (2004). Leadership to build learning communities. *The Educational Forum*, 68, 144-151.
-Zhang, J., Yuan, R., & Yu, S. (2017). What impedes the development of professional learning communities in China? Perceptions from leaders and frontline teachers in three schools in Shanghai. *Educational Management Administration & Leadership, 45*(2), 219–237.

[Downloaded from mail.journalieaa.ir on 2026-11-29]

[DOI: 10.52547/meo.11.4.87]