

## Research Paper

**Identifying the components of the professional learning community of school principals: a systematic review**Afsaneh Sargazi <sup>1\*</sup>, Davood Ghoroneh <sup>2</sup>, Rezvan HosseinQolizadeh <sup>3</sup>

1. PhD student in Educational administration, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Educational administration and Human Resource Development, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

3. Associate Professor, Department of Educational administration and Human Resource Development, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

**Article Info:****Received:** 2024/07/31**Accepted:** 2024/09/09**PP:** 25

Use your device to scan and read the article online:

**DOI:** 10.22098/AEL.2024.15543.1458**Keywords:**

professional learning community, schools principals, systematic review.

**Abstract****Background and Objective:** Today, the most promising strategy for sustainable and fundamental school improvement is to develop the ability of school members to function as a professional learning community. Professional learning communities can be understood from their label as a community of professionals who are busy learning. the aim of the current research is to identify the dimensions and components of the professional learning community of school principals.**Research Methodology:** In order to achieve this goal, a systematic review-type documentary research method was used. Based on this, the articles published in the professional learning community of school principals in the years 2016-2024 from the external databases of Springer, Sage, Science Direct, Eric, Scopus, Emerald, as well as the internal databases of Mag-Iran, SID and Normagz, comprehensive humanities portal, Civilica, Iran Science and Information Technology Research Institute (Iranac) and Persian search engine Alam-Net were investigated. After searching, screening based on the subject area and then evaluating the studies, 86 studies were selected as the research sample.**Findings:** Based on the obtained results, the components of the professional learning community of school principals in four core components of the personality dimension (including individual components, perceptual components, interaction and collective communication); Professional dimension (including professional commitment and professional learning), organizational dimension (including support and support, collaborative culture, drawing a vision, transformationalism in leadership), approach dimension (including peer coaching and mentoring, informal learning, research-oriented) were identified.**Conclusion:** The review of external research conducted in the field of professional learning communities for school principals reminds us this important point that in order to free principals from the limitations of traditional professional development, attention should be paid to new empowerment approaches such as networking and The formation of professional learning communities is very necessary. However, the study of these researchs shows that there is a tangible theoretical and practical gap in this field. Therefore, recognizing and strengthening the Dimensions and components that affect the participation and cooperation of principals in the field of professional learning activities is a useful step in the direction of empowering principals, improving the teaching activity of teachers, academic progress of**Citation:** Sargazi, A., Ghoroneh, D., & HosseinQolizadeh, R. (2024). Identifying the dimensions and components of the professional learning community of school principals: a systematic review. *Journal of Applied Educational Leadership*, 5(3), 163-187. Persian**\*Corresponding author:** Afsaneh Sargazi**Address:** Department of Educational Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.**Tell:** 09338109247**Email:** [afsane\\_sargazi@yahoo.com](mailto:afsane_sargazi@yahoo.com)

## **Extended Abstract**

### **Introduction:**

Today, the most promising strategy for sustainable and fundamental school improvement is to develop the ability of school members to function as a professional learning community. Professional learning communities can be understood from their label as a community of professionals who are busy learning. The aim of the current research is to identify the dimensions and components of the professional learning community of school principals.

### **Methodology:**

In order to achieve this goal, a systematic review-type documentary research method was used. Based on this, the articles published in the professional learning community of school principals in the years 2016-2024 from the external databases of Springer, Sage, Science Direct, Eric, Scopus, Emerald, as well as the internal databases of Mag-Iran, SID and Normagz, comprehensive humanities portal, Civilica, Iran Science and Information Technology Research Institute (Irandac) and Persian search engine Alam-Net were investigated. After searching, screening based on the subject area and then evaluating the studies, 86 studies were selected as the research sample.

### **Results:**

Based on the obtained results, the components of the professional learning community of school administrators in four core components of the personality dimension (including individual components, perceptual components, interaction and collective communication); Professional dimension (including professional commitment and professional learning), organizational dimension (including support and support, collaborative culture, drawing a vision, transformationalism in leadership), approach dimension (including peer coaching and mentoring, informal learning, research-oriented) were identified.

### **Discussion and conclusion:**

The review of external research conducted in the field of professional learning communities for school principals reminds us this important point that in order to free principals from the limitations of traditional professional development, attention should be paid to new empowerment approaches such as networking and The formation of professional learning communities is very necessary. However, the study of these researchs shows that there is a tangible theoretical and practical gap in this field. Therefore, recognizing and strengthening the dimensions and components that affect the participation and cooperation of principals in the field of professional learning activities is a useful step in the direction of empowering principals, improving the teaching activity of teachers, academic progress of students, and subsequently the quality of educational systems will be improved.

### **Reference:**

- Andreoli, P. M., W. Klar, H., Huggins, K. S., & C. Buskey, F. (2020). Learning to lead school improvement: An analysis of rural school leadership development. *Journal of Educational Change*, 21, 517–542.
- Bickmore, D.L., Gonzales, M.M., and Roberts, M.B. (2021). Exploring School Leaders Communities of Practice and School Improvement. *NASSP Bulletin*, 1–19.
- Cetinkaya, L. (2019). The Usage of Social Network Services in School Management and Their Effects. *World Journal on Educational Technology: Current Issues*, 11(1), 116–

- Dhakal, S., Lummis, G. W., & Jones, A. (2024). Continuous professional development strategies of Nepali secondary principals: navigating challenges in changing times. *Journal of Educational Administration and History*, 1-19.
- Huggins, K. S., Klar, H. W., and Andreoli, P. M.(2020). Facilitating Leadership Coach Capacity for School Leadership Development: The Intersection of Structured Community and Experiential Learning. *Educational Administration Quarterly*, 1–31.
- Kouhsari, M., & Bush, T. (2020). Coming on board: problems facing novice principals in Iran. *International Journal of Leadership in Education*, 26(3), 1-19.
- Lewis, L., Scott, J., & Spiegelman, M. (2020). *Principal professional development in US public schools in 2017-18*. Institute of Education Sciences, National Center for Education Statistics, US Department of Education.
- Prarasri, A., Chanawongse, A., & Tesaputa, K. (2018). Developing a Program to Strengthen Learning Leadership of School Principals under the Secondary Educational Service Areas. *International Education Studies*, 11(12), 86-93.
- Shaked, H. (2019). Boundaries of Israeli assistant principals' instructional leadership. *Leadership and Policy in Schools*, 19(3), 497-511.
- Wells, T., Chimka, M., & Kaur, S. (2021). Rural principal perspectives of leadership development needs. *The Rural Educator*, 42(3), 45-55.
- Yakavets, N. (2017). Negotiating the principles and practice of school leadership: The Kazakhstan experience. *Educational management administration & leadership*, 45(3),1-21.
- Zandi K., Sadeghi S. (2024). The Model of Learning-Centered Leadership in Iran's Elementary Schools. *Journal of Applied Educational Leadership*, 5(2), 1-16. Persian



## شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های اجتماع یادگیری حرفه‌ای مدیران مدارس: مرور نظام‌مند

افسانه سرگزی<sup>۱\*</sup>، داود قرونه<sup>۲</sup>، رضوان حسینقلی زاده<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.
۲. استادیار گروه مدیریت آموزشی و توسعه منابع انسانی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.
۳. دانشیار گروه مدیریت آموزشی و توسعه منابع انسانی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

## چکیده

**مقدمه و هدف:** امروزه امیدوارکننده‌ترین استراتژی برای بهبود پایدار و اساسی مدرسه، توسعه توانایی اعضای مدرسه برای عملکرد به عنوان اجتماع یادگیری حرفه‌ای است. اجتماعات یادگیری حرفه‌ای را می‌توان از روی برچسب آن‌ها به عنوان اجتماعی از حرفه‌ای‌ها که مشغول یادگیری هستند، درک کرد؛ هدف پژوهش حاضر، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های اجتماع یادگیری حرفه‌ای مدیران مدارس می‌باشد.

**روش‌شناسی پژوهش:** به منظور دستیابی به این هدف، از روش پژوهش اسنادی از نوع مرور نظام‌مند استفاده شد. بر این اساس، مقالات منتشرشده در حوزه اجتماع یادگیری حرفه‌ای مدیران مدارس در سالهای ۲۰۱۶-۲۰۲۴ از پایگاه‌های خارجی اشپرنگر، سیج، ساینس دایرکت، اریک، اسکوپوس، امرالد و همچنین پایگاه‌های داخلی مگ‌ایران، اس آی دی و نورمگز، پرتال جامع علوم انسانی، سیویلیکا، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) و جویسگر فارسی علم‌نت مورد بررسی قرار گرفتند. پس از جستجو، غربالگری بر اساس محدوده موضوعی و سپس ارزیابی مطالعات انجام گرفته، ۸۶ مطالعه به عنوان نمونه پژوهش انتخاب گردید.

**یافته‌ها:** بر اساس نتایج به دست آمده، مؤلفه‌های اجتماع یادگیری حرفه‌ای مدیران مدارس در چهار مؤلفه محوری بُعد شخصیتی (مشمتمل بر مولفه‌های فردی، مؤلفه‌های ادراکی، تعامل و ارتباط‌جمعی)؛ بُعد حرفه‌ای (مشمتمل بر تعهد حرفه‌ای و یادگیری حرفه‌ای)، بُعد سازمانی (مشمتمل بر حمایت و پشتیبانی، فرهنگ مشارکتی، ترسیم چشم‌انداز، تحول‌گرایی در رهبری)، بعد رویکردی (مشمتمل بر مربیگری و مرشدی همتا، یادگیری غیررسمی، پژوهش محوری) شناسایی شد.

**بحث و نتیجه‌گیری:** مرور پژوهش‌های خارجی انجام شده در زمینه اجتماعات یادگیری حرفه‌ای مدیران مدارس، این نکته مهم را یادآور می‌سازد که برای رهاسازی مدیران از محدودیت‌های توسعه حرفه‌ای سنتی توجه به رویکردهای جدید توانمندسازی مانند شبکه‌سازی و شکل‌گیری اجتماعات یادگیری حرفه‌ای بسیار ضروری است. با این حال، مطالعه این پژوهش‌ها نشان می‌دهد که شکاف نظری و عملی قابل‌لمسی در این حوزه وجود دارد. لذا شناخت و تقویت ابعاد و مولفه‌هایی که بر مشارکت و همکاری مدیران در زمینه فعالیت‌های یادگیری حرفه‌ای تأثیر می‌گذارند، گامی سودمند در جهت توانمندسازی مدیران، بهبود فعالیت تدریس معلمان، پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان و در پی آن ارتقای کیفیت نظام‌های آموزشی خواهد بود.



اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۱۹

شماره صفحات: ۲۵

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

DOI: 10.22098/AEL.2024.1554  
3.1458

## واژه‌های کلیدی:

اجتماع یادگیری حرفه‌ای، مدیران مدارس، مرور نظام‌مند.

**استناد:** سرگزی، افسانه؛ قرونه، داود؛ و حسینقلی‌زاده، رضوان. (۱۴۰۳). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های اجتماع یادگیری حرفه‌ای مدیران مدارس: مرور نظام‌مند. رهبری آموزشی کاربردی، ۵(۳)، ۱۸۷-۱۶۳.

\*نویسنده مسئول: افسانه سرگزی

نشانی: گروه مدیریت آموزشی و توسعه منابع انسانی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

تلفن: ۰۹۳۳۸۱۰۹۲۴۷

پست الکترونیکی: [afsane\\_sargazi@yahoo.com](mailto:afsane_sargazi@yahoo.com)

## مقدمه

دهه‌های اخیر شاهد تقاضای مبرم پژوهشگران، سیاست‌گذاران و کارشناسان از مدیران مدارس برای ایفای نقش رهبری آموزشی<sup>۱</sup> بوده‌ایم (Shaked, 2019). رهبری آموزشی یا رهبری یادگیری محور، نوعی از رهبری است که رهبری و یادگیری را به یکدیگر پیوند می‌دهد (Shafiee, Dialameh & Shabani, 2024). رهبری آموزشی برای مدارس اثربخش یا کارآمد ضروری است و مدیران باید به طور فعال درگیر روند ارزیابی، یادگیری و توسعه رهبری خود باشند. با این حال، وقت مدیران زیاد صرف امور آموزشی نمی‌شود و همچنین در توسعه یادگیری حرفه‌ای خود که به اندازه کافی آنها را برای پاسخگویی به تقاضای مربوط به موقعیت رهبری آموزشی آماده می‌کند، مشارکت فعال ندارند (Serrato, 2015). اگر چه آنها ممکن است به طور منظم در جلسات سطح هیئت مدیره با هم‌تایان خود دیدار کنند؛ یا در کارگاه‌هایی که توسط انجمن‌هایشان برگزار می‌شود و بعضاً در کنفرانس‌های تحقیقاتی شرکت کنند، اما بیشتر این طرح‌ها دستورالعمل‌هایی را مقرر کرده یا از پیش تعیین کرده‌اند که فضای کمی را برای به اشتراک گذاشتن اطلاعات مناسب و مبتنی بر تحقیق برای مواجهه با موقعیت‌های جدیدی که ممکن است در مدارس آنها مفید باشد، باقی می‌گذارد (Chitpin, 2014). به نظر می‌رسد، در حالی که نقش رهبران مدارس به طور چشمگیری تغییر کرده است، نه برنامه‌های توسعه حرفه‌ای سازمان‌یافته و نه برنامه‌های آماده‌سازی رسمی موجود در موسسات آموزش عالی، افرادی که این نقش را دارند به اندازه کافی آماده نمی‌کنند تا اولویت خواسته‌های قرن بیست و یکم، یعنی پیشرفت دستاورد دانش‌آموزان را برآورده کنند (Carrillo, 2013).

از سوی دیگر، مطرح شده است که حمایت‌های مداوم و حین کار می‌تواند جهت کمک به مدیران در ایجاد ظرفیت‌شان برای ایفای نقش رهبری آموزشی اساسی باشد (Honig, 2012). در همین راستا، تحقیقات (Pennings et al., 2019)، نشان داده است که یادگیری غیررسمی<sup>۲</sup> "مهمترین راه برای به دست آوردن و توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز در حین کار است. یادگیری غیررسمی در تعاملات اجتماعی روزانه بین همکارانی که وظیفه پرداختن به مسائل چالش‌برانگیز را دارند، صورت می‌گیرد (Ringling et al., 2020). یک توضیح بالقوه برای اهمیت حمایت همکارانه می‌تواند مربوط به انزوا و در واقع تنهایی نقش مدیر باشد (Lash et al., 2023). به عبارت دیگر، در حالی که تعامل اجتماعی به عنوان یک عامل مهم در یادگیری غیررسمی مطرح می‌شود (Crans et al., 2021)، مشاهده می‌شود که بیشتر اوقات کار مدیران مدارس در انزوای حرفه‌ای سپری می‌شود (Serrato, 2015). علاوه بر این، برنامه‌های آماده‌سازی و توسعه حرفه‌ای مدیر، معمولاً تجربه اندکی از یادگیری در یک اجتماع را برای مدیران فراهم می‌سازند (Gaudioso, 2017). در این موقعیت‌های منزوی، تنها افرادی با تجربیات مشابه می‌توانند درک کنند که این رهبران با چه شرایطی روبرو هستند (Miller et al., 2023). در حقیقت، امکان دسترسی سریع به همکاران قابل اعتمادی که مایل به اشتراک‌گذاری اطلاعات هستند، به افراد کمک می‌کند تا حمایت و دانش خود را افزایش دهند. این جنبه اجتماعی یادگیری نشان می‌دهد که رهبران از دسترسی، تبادل، جذب و ایجاد دانش و اطلاعات با یکدیگر یاد می‌گیرند که این امر به نوبه خود ایجاد اجتماعات یادگیری و متعاقباً یادگیری سازمانی را تسهیل خواهد ساخت (Liou et al., 2022). از این رو، برای این که مدیران بتوانند به طور حرفه‌ای رشد کنند و با موفقیت به نقش خود ادامه دهند، باید فعالانه در توسعه حرفه‌ای خود درگیر شده و در فرآیندی مانند اجتماعات یادگیری حرفه‌ای<sup>۳</sup> (PLC) شرکت کنند که از این طریق، آن‌ها می‌توانند با مسائل واقعی مدارس سر و کار داشته و از یکدیگر حمایت کرده و راهنمایی و هدایتی که مهارت‌های رهبری آن‌ها را بیشتر توسعه می‌دهد، ارائه دهند (Serrato, 2015). اجتماع یادگیری حرفه‌ای که مبتنی بر مفهوم اجتماعات خبرگی<sup>۴</sup> است، اغلب بر ارزش‌های مشترک<sup>۵</sup>، گفتگوی تأملی<sup>۶</sup>، تمرکز بر یادگیری دانش‌آموز<sup>۷</sup> و همکاری<sup>۸</sup> تأکید دارد (Andreoli et al., 2020). اجتماعات یادگیری حرفه‌ای که گاهی اوقات "شبکه‌ها"<sup>۹</sup> نیز نامیده می‌شود، یک استراتژی امیدوارکننده برای کمک به مدیران محسوب می‌شود تا یاد بگیرند که چگونه می‌توانند در زمینه رهبری آموزشی ایفای نقش نمایند (Honig & Rainey, 2014). این شبکه‌های همکارانه می‌توانند احساسات زبان‌آور آن‌ها را که مدیران در نتیجه موقعیت‌شان تجربه می‌کنند، کاهش دهند (Mooney, 2019).

<sup>1</sup> instructional leadership

<sup>2</sup> informal learning

<sup>3</sup> Professional Learning Communities

<sup>4</sup> communities of practice

<sup>5</sup> shared values

<sup>6</sup> reflective dialogue

<sup>7</sup> focus on student learning

<sup>8</sup> collaboration

<sup>9</sup> networks

Lash et al., (2023) در نتیجه مطالعه‌شان، استدلال می‌کنند که توسعه رهبران یادگیری نیاز به مواجهه بیشتر با تجربیات یادگیری کارآمد (PLEs)ها طی مرحله آماده‌سازی مدیر دارد. یافته‌های آنها همچنین نشان می‌دهد که طراحی دوره‌های PLC، دانش و مهارت‌های مرتبط با رهبری آموزشی را برای همه شرکت‌کنندگان افزایش می‌دهد. در پژوهش آمیخته (Lazenby et al., 2020) نیازها و فرصت‌های توسعه حرفه‌ای یک گروه از مدیران با تجربه در استرالیا بررسی شد. داده‌ها، نیاز به شبکه‌سازی را به عنوان مبنایی برای ایجاد کارآمدی جمعی و تبدیل شدن به یک استراتژی اصلی یادگیری حرفه‌ای برای مدیران با تجربه نشان داد. در نتیجه، مدیران مجرب در این مطالعه گزارش دادند که مشارکت در شبکه‌ها به کاهش انزوایی و همچنین کاهش فشار و پیچیدگی نقش آنها کمک می‌کند. مطالعه موردی انجام شده توسط (Coenen et al., 2021) سه PLC شبکه‌ای را در بین مدیران مدارس متوسطه فلاندر و تعامل پیچیده بین پیچیدگی هدف، حالت‌های نوظهور تسهیلگر (CES)، فرایند یادگیری (LP)ها و نقش مربیان داخلی و یا خارجی فرآیند را بررسی کرد. نتایج نشان داد که PLC‌های مدیران، منجر به کسب ایده‌های جدید، کاهش انزوای حرفه‌ای و افزایش توانایی تأمل انتقادی در مورد رفتار حرفه‌ایشان شد. (Lambert & Bouchamma, 2021) نیز در پژوهشی کیفی به بررسی ویژگی‌های یک اجتماع خبرگی به عنوان یک رویکرد توسعه حرفه‌ای با گروهی از مدیران مدارس می‌پردازند که به مدت یک سال در یک CoP مجازی شرکت کردند. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که شرایط خاصی برای موفقیت یک CoP مجازی باید وجود داشته باشد و در حالی که تعهد به فرآیند و احساس تعلق به گروه در CoP مجازی آهسته‌تر شکل می‌گیرد، با این وجود، فرصت‌های عالی برای همکاری بین اعضا علی‌رغم فاصله فیزیکی که امروزه دیگر مانعی را نشان نمی‌دهد، وجود دارد. در نهایت، هدف از مطالعه کیفی انجام شده توسط (Acton, 2020) این بود که آیا مدیران با تجربه مدارس، در نقش خود به عنوان عوامل تغییر احساس آمادگی می‌کنند یا خیر و درک اینکه کدام یک از رویکردهای یادگیری حرفه‌ای به بهترین شکل، آن‌ها را در کسب این مهارت‌ها پشتیبانی می‌کند. بر اساس یافته‌های پژوهش فوق، از شش رویکرد یادگیری رهبران بر مبنای مدل (Huber, 2011) دو مؤلفه‌ی شبکه‌سازی با همکاران قابل اعتماد و تجربه حین کار بیشتر از همه برجسته بودند.

بررسی پژوهش‌های داخلی نیز حاکی از آن است که اجتماعات یادگیری حرفه‌ای متمرکز بر مدیران مدارس، چه به‌عنوان محور پژوهش و چه از حیث اجرای آن در مدارس، به‌عنوان یک خلأ خود را نشان داده است. در مجموع می‌توان گفت با توجه به اینکه دانش و به اشتراک‌گذاری آن، ابزار تعامل افراد در مدارس می‌باشد، مدیران مدارس نیازمند توسعه اجتماعات یادگیری حرفه‌ای جهت حل مسائل و چالش‌های فراروی خود در مدارس امروزی می‌باشند. هنگامی که مدیران، در اجتماعات یادگیری حرفه‌ای شرکت فعالانه داشته باشند و آن را در سطوح رفتاری خود نهادینه کنند، رکود و بی‌تحرکی در شبکه‌های ارتباطی و اجتماعی مدارس از بین رفته و در این شرایط اثربخشی و کارایی مدارس محقق می‌شود. این امر، اهمیت پرداختن به مقوله اجتماع یادگیری حرفه‌ای را برای مدیران مدارس آشکار می‌سازد. با توجه به موارد مطرح شده، هدف پژوهش حاضر پاسخگویی به این سوال می‌باشد که ابعاد و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده اجتماع یادگیری حرفه‌ای برای مدیران مدارس کدامند؟ یافته‌های این پژوهش، پویایی در اجتماعات یادگیری را نه برای دانش‌آموزان یا معلمان، بلکه برای مدیران مدارس (یک جمعیت اغلب فراموش شده هم در عمل و هم در پژوهش‌های مرتبط با یادگیری حرفه‌ای) به تصویر خواهد کشید و به مدد شناسایی مؤلفه‌های مهم مرتبط با شکل‌گیری اجتماعات یادگیری حرفه‌ای مدیران مدارس، می‌توان برنامه‌های موثرتری را برای توسعه حرفه‌ای آنها در پیش گرفت و از این طریق به بهبود جریان مدیریت و در نتیجه عملکرد مطلوب‌تر مدیران مدارس کمک نمود.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها و سبک تحلیل، در گروه پژوهش‌های کیفی از نوع مرور نظام‌مند قرار گرفته است. روش جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، مبتنی بر اطلاعات اسنادی و ابزار گردآوری داده‌ها نیز اسناد و مدارک گذشته است. در پژوهش حاضر جامعه آماری، ۱۴۶ پژوهش منتشر شده (مقاله، پایان‌نامه، رساله انجام شده در داخل و خارج کشور در حوزه اجتماع یادگیری حرفه‌ای مدیران مدارس) در پایگاه‌های اطلاعاتی علمی معتبر داخلی و خارجی بود که بر اساس کلیدواژه اجتماعات یادگیری حرفه‌ای مدیران مدارس به منظور دستیابی به نمونه‌ای نظری که اشباع نظری را موجب شود، پیمایش شدند. برای جست‌وجوی کلیدواژه‌ها محدوده زمانی ۲۰۱۶ الی ۲۰۲۳ در نظر گرفته شد. در زمینه نمونه‌گیری، ۸۶ مطالعه مرتبط با استفاده از رویکرد هدفمند انتخاب گردید. مبنای روایی این پژوهش نظر متخصصان بوده و جهت تحلیل یافته‌ها از الگوی هفت مرحله‌ای (Li et al., 2008) استفاده شده است. برای اطمینان از نحوه کدگذاری‌ها، از چهار نفر ارزشیاب جهت کدگذاری مجدد یافته‌ها استفاده گردید که به منظور تایید نیز از روش (Scott, 2012) بهره گرفته شد؛ در این پژوهش میزان توافق بین ارزشیابان عدد ۷۹ بدست آمد که نشان دهنده ۷۹ درصد توافق بین ارزشیابان در کدگذاری‌ها بود.

$$C.R = \frac{85+79+80+72}{4 \times 99} \times 100 = 79/79$$

$$C.R = \frac{\text{تعداد مقوله مورد‌های توافق}}{\text{تعداد کل مقوله‌ها}} \times 10$$

### یافته‌ها

ارائه یافته‌های منسجم در تحلیل کیفی و بخصوص در این پژوهش مستلزم حفظ و ارائه روند تولید نتایج مبتنی بر روش مرور نظام‌مند است. در این قسمت، یافته‌های هر مرحله مطابق با مدل (Li et al. (2008 در هفت گام زیر ارائه می‌گردد:

### گام اول: تنظیم سوال پژوهش:

برای تنظیم سوال پژوهش، اولین گام برای پژوهشگران تمرکز بر سؤالات مطالعه است. سؤالات مورد مطالعه و پارامترهای آن در جدول شماره ۱ تنظیم شده است.

جدول ۱: سؤالات پژوهش و پارامترها

پارامترها	تنظیم سوال
چه چیزی (سوال مورد مطالعه)	ابعاد و مؤلفه‌های اجتماع یادگیری حرفه‌ای مدیران مدارس در پیشینه پژوهشی چگونه است؟
چه کسی (جامعه مورد مطالعه)	در این پژوهش چندین پایگاه داده (اسکوپوس <sup>۱</sup> ، امرالد <sup>۲</sup> ، سیج <sup>۳</sup> ، ساینس دایرکت <sup>۴</sup> ، پروکوئست <sup>۵</sup> ، اشپرینگر <sup>۶</sup> ، اریک <sup>۷</sup> و مگیران <sup>۸</sup> ، اس آی دی <sup>۹</sup> و نورمگز <sup>۱۰</sup> ، پرتال جامع علوم انسانی، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایراندک <sup>۱۱</sup> ) و جویشگر فارسی علم نت) مورد بررسی قرار گرفت.
چه یافته‌ها و نتایجی	مطالعاتی مورد تحلیل قرار می‌گیرند که یافته‌های آن‌ها مرتبط با اجتماع یادگیری حرفه‌ای مدیران مدارس باشند.
چه وقت (محدودیت زمانی)	مطالعات مورد بررسی در این پژوهش از سال ۲۰۱۶ به بعد می‌باشد.
چگونگی (روش گردآوری مطالعات)	در این پژوهش روش مرور نظام‌مند مورد استفاده قرار گرفته است. همچنین با در نظر گرفتن معیارهایی، مقالات مناسب وارد فرایند مطالعه شده و مطالعات نامناسب از فرایند مطالعه خارج شده است.

<sup>1</sup> Scopus

<sup>2</sup> Emerald

<sup>3</sup> Sage

<sup>4</sup> Science Direct

<sup>5</sup> ProQuest

<sup>6</sup> Springer

<sup>7</sup> Eric

<sup>8</sup> Magiran

<sup>9</sup> Sid

<sup>10</sup> Normagas

<sup>11</sup> IRANDOC

## گام دوم: تعیین پروتکل یا قرارداد انجام کار

در این مرحله، محقق به منظور کاهش سوگیری به تعیین معیارهای ورود و خروج، قبل از بازیابی متون مربوط می‌پردازد. سپس، پژوهشگر سطح مطالعات را مشخص می‌کند. این مرحله به داوری دربارهٔ تعیین مطالعات مرتبط با نیازهای دانشی اختصاص دارد. داوری که نیازمند تدوین ملاک‌هایی برای گزینش و دسته‌بندی مطالعات است (Okoli & Schabram, 2015).

### الف: معیارهای ورود به این پژوهش شامل موارد ذیل می‌باشد:

- ۱- مقالات انتشار یافته در زمینه اجتماع یادگیری حرفه‌ای مدیران مدارس
- ۲- تحقیقات بایستی داده‌ها و اطلاعات کافی را در ارتباط با اهداف پژوهش، گزارش کرده باشند. از این‌رو، کفایت یک پژوهش جهت بررسی در این مقاله، گزارش کدهای اجتماع یادگیری حرفه‌ای در امر مدیریت مدارس می‌باشد.
- ۳- تحقیقاتی که فرایند بررسی تخصصی را زیر نظر داوران متخصص طی می‌کنند و به صورت مقاله کامل از طریق برخط و یا به‌طور کامل چاپ شده، باشند.

### ب: معیارهای خروج از این پژوهش شامل موارد ذیل می‌باشد:

- ۱- پژوهش‌هایی که اطلاعات کافی در زمینه اهداف این تحقیق گزارش نداده بودند، به عبارت دیگر پژوهش‌هایی که صرفاً به بررسی اجتماع یادگیری با سایر متغیرها به صورت کمی پرداخته بودند.
- ۲- پژوهش‌هایی که فاقد کیفیت لازم علمی بودند و در مجلات و کنفرانس‌های بی اعتبار انتشار یافته‌اند.
- ۳- مقالاتی که در بازه زمانی پژوهش قرار نگرفته باشند؛ به عبارتی از سال ۲۰۱۶ میلادی به قبل چاپ شده و اطلاعات آن برای زمان حال مفید نبوده و قدیمی باشند.

## گام سوم: جستجوی متون:

این مرحله به جست و جوی منابع مربوط با نیاز اصلی پژوهش، اختصاص دارد. از این‌رو، ابتدا کلیه مقالات علمی معتبر از طریق جست و جوی کلید واژه‌های پژوهش از طریق پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی از جمله اس آی دی، نورمگز، مگیران، پرتال جامع علوم انسانی، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران و جویشگر فارسی علم‌نت و همچنین پایگاه‌های اطلاعاتی خارجی از جمله اسکوپوس، امرالد، سیج، ساینس دایرکت، پروکوئست، اشپرنگر و اریک شناسایی شدند و با توجه به هدف تحقیق، منابع مرتبط، حفظ و منابع غیرمرتبط حذف گردید. پژوهش حاضر با تکیه بر منابع داخلی و خارجی و بر پایه مقالات علمی - پژوهشی منتشر شده انجام شد و انتخاب این دسته از منابع، از این حیث بوده که چنین مقالاتی فرایند بررسی تخصصی را زیر نظر داوران متخصص طی می‌کنند و این امر، حاکی از اعتبار نتایج آنها است. واژه‌های کلیدی جستجو شده در این پژوهش در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

جدول ۲: واژگان کلیدی مورد استفاده در جستجو

فارسی	انگلیسی
اجتماع یادگیری حرفه‌ای، شبکه، اجتماع خبرگی، مدیر، مدیر، مدرسه	professional learning community, network, community of practice, principal, administrator, school

## گام چهارم: استخراج پژوهش‌ها و منابع داده

در این گام، از یک فرم استاندارد استفاده گردید. قسمت‌هایی که در فرم مورد نظر بود، عبارتند از: منبع (شامل نام مجله، عنوان مقاله و نویسنده)؛ هدف (هدف از مطالعه)؛ روش‌شناسی و نتایج کلی. برای انتخاب منابع مناسب، کلید واژه‌های مورد نظر در هر یک از پایگاه‌ها مورد جستجو قرار گرفت. لازم به ذکر است کل مقالات به دست آمده با در نظر گرفتن معیارهای ورود، ۵۱۳ مطالعه (فارسی و انگلیسی) بود که پس از بررسی تمامی آن‌ها و در نظر گرفتن معیارهای خروجی از منظر معیار محتوا و اعتبار، نهایتاً نتایج استخراج شده از ۸۶ مطالعه مورد



بررسی و تحلیل قرار گرفت. در ادامه در جدول ۳ به عنوان نمونه، نحوه بررسی چند پایگاه اطلاعاتی و نحوه بررسی مقالات آورده شده است.

جدول ۳: نحوه جستجو و معیارهای ورود و خروج مطالعات

تعداد یافته‌های نهایی	معیارهای خروج مطالعه	تعداد یافته اولیه	معیارهای ورود به مطالعه		استراتژی	پایگاه
			فیلتر مرحله اول	فیلتر مرحله دوم		
۸۶	نامرتب از نظر محتوا	۸۹	Article title, Abstract, Keywords /2016 to present	Article text, Invalid article, Book chapter & Thesis	components of the professional learning community of school principals	پایگاه‌های لاتین Scopus, Science Sage, Emerald Springer, ProQuest, Direct
۰	نامرتب از نظر محتوا	۷	عنوان مقاله، چکیده، کلید واژه ها / ۱۳۹۵ تا کنون	متن مقاله، مقاله بی اعتبار، فصل کتاب و پایان نامه	مؤلفه‌های اجتماع یادگیری حرفه‌ای مدیران مدارس	پایگاه‌های داخلی (پروتابل جامع علوم انسانی، نورمگز، مگیران و ...)

### گام پنجم: ارزیابی کیفیت

هر مطالعه‌ای که صورت می‌پذیرد، باید از اعتبار و عینیت قابل قبولی برخوردار باشد؛ مطالعات کیفی و مرور نظام‌مند نیز از این قاعده مستثنی نیست. در مطالعات مرور نظام‌مند، جستجوی جامع منجر به پیدا کردن بسیار زیادی از مطالعات مربوطه خواهند شد؛ ولی از آنجایی که کلیه این مطالعات از کیفیت کافی و مناسبی برخوردار نمی‌باشند؛ باید پس از بررسی منابع توسط معیارهای ورود و معیارهای خروج در نظر گرفته شده در پژوهش، هر یک از مطالعات پیش از ورود به تحلیل با ابزار مناسب و از نظر معیارهای تعریف شده مورد بررسی قرار گرفته و تنها مواردی که کیفیت لازم را دارند، مورد تحلیل و بررسی قرار گیرند. بدین منظور در این پژوهش، از چک لیستی که شامل معیارهای مختلف برای ارزیابی کیفیت بالا، متوسط و پائین هر یک از مطالعات اولیه می‌باشد، استفاده گردید.

### گام ششم: تحلیل داده‌ها

با توجه به یافته‌های حاصل از مهمترین تحقیقات مرتبط با هدف پژوهش، کلیه مؤلفه‌ها از طریق فرآیند کدگذاری باز استخراج می‌شوند؛ از این‌رو، با توجه به فرآیند کدگذاری حاصل از مرحله اول، در این بخش ابتدا در جدول ۴ مشخصات اسناد نهایی مورد بررسی شامل عنوان، سال پژوهش و محقق یا محققان به تفکیک آورده شده است.

جدول شماره ۴: مشخصات اسناد نهایی مورد بررسی

ردیف	عنوان پژوهش	سال	محقق / محققان
۱	استراتژی‌های توسعه حرفه‌ای مستمر مدیران متوسطه نپالی: هدایت چالش‌ها در دوران تغییر	۲۰۲۴	دهاکال و همکاران
۲	راه‌حل‌های بالقوه برای مواجهه با چالش‌هایی که رهبران مدارس کوچک در بریتانیا با آن مواجه هستند: یک مرور نظام‌مند	۲۰۲۴	کیم و همکاران
۳	توسعه رهبری در اجتماعات خبرگی مجازی: مورد مدیران مدارس از منطقه GCC	۲۰۲۴	قمرای و همکاران
۴	یادگیری از یکدیگر: تجارب مدیران روستایی در یک اجتماع یادگیری شبکه‌ای	۲۰۲۴	پارتین و هابس
۵	چگونه اجتماعات خبرگی می‌توانند فرسودگی رهبر مدرسه را کاهش دهند؟	۲۰۲۴	سالتمارش
۶	ادراک و معنابخشی جمعی در یک شبکه علمی مدیر ابتدایی.	۲۰۲۴	مارشال
۷	مسیرهای پیشرفت مدرسه: کشف الگوهای شبکه مدیران مدارس	۲۰۲۴	گونزالس و همکاران
۸	نوآوری فراتر از همه‌گیری: پتانسیل فدرتمند رهبری دیجیتال مدیر	۲۰۲۳	استریت و ریچاردسون
۹	درک آنچه رهبران مدرسه را مؤثر می‌سازد: اهمیت توسعه و حمایت شخصی	۲۰۲۳	ایرلی و باب
۱۰	میزان استفاده مدیران از سایت‌های شبکه‌های اجتماعی برای تقویت فعالیت‌های مدیریتی در مدارس متوسطه در ایالت آبنوی	۲۰۲۳	انوبا و همکاران
۱۱	ایجاد ظرفیت رهبری آموزشی رهبران مدارس از طریق اجتماعات یادگیری رهبری حرفه‌ای مجازی	۲۰۲۳	پشم‌فروش و همکاران
۱۲	توسعه رهبران مدرسه: پاسخ رهبران مدارس به یادگیری تاملی گروهی	۲۰۲۳	دنیلز و همکاران
۱۳	توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس - رهبران باتجربه مدارس چگونه یادگیری حرفه‌ای خود را ادراک می‌کنند؟	۲۰۲۳	ساهلین
۱۴	کاربرد رسانه اجتماعی برای ایجاد شبکه آنلاین به موقع رهبران مدارس	۲۰۲۳	میلر و همکاران
۱۵	توسعه رهبران یادگیری: چگونه مدل‌سازی فرهنگ PLC در آماده‌سازی مدیر می‌تواند دیدگاه‌های رهبری مدیران مشتاق را تغییر دهد؟	۲۰۲۳	لش و همکاران
۱۶	مخالفت با منطق؟ کاوش در مسیرهای شبکه چندگانه برای منطق سازمانی مدیران	۲۰۲۳	بریدول میچل و یورکوفسکی
۱۷	ایجاد ظرفیت رهبران آموزشی در یک اجتماع خبرگی	۲۰۲۳	موهایمانا و همکاران
۱۸	مرشدی <sup>۱</sup> و مربیگری <sup>۲</sup> مجازی برای مشارکت رهبران مدارس در اجتماعات یادگیری حرفه‌ای مجازی	۲۰۲۲	ایبری و همکاران
۱۹	بهترین رویکردها در توسعه حرفه‌ای مدیر	۲۰۲۲	وستبری و همکاران
۲۰	پیشرو برای عدالت: چگونه مدیران یادگیری حرفه‌ای را تجربه می‌کنند.	۲۰۲۲	کلیتون و نگانگا
۲۱	شبکه‌های مشاوره رهبران در طی زمان: نقش باورها و یادگیری سازمانی در اجرای تغییر	۲۰۲۲	لیو و همکاران

<sup>1</sup> mentoring

<sup>2</sup> coaching

۲۲	مکانیسم‌های حمایتی مورد استفاده رهبران آموزشی در طول COVID-19 : ۲۰۲۲	واتسون و سینق
۲۳	"من احساس تنهایی می‌کنم": کاوش در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس در	سارمورزین و همکاران
۲۴	مربیگری ، اجتماع حرفه‌ای و پیشرفت مستمر: رهبر مدرسه روستایی و توسعه	کلاز و همکاران
۲۵	اجتماع خبرگی مجازی برای مدیران مدارس: یک روش توسعه حرفه‌ای	لمبرت و بوچاما
۲۶	کاوش در اجتماعات خبرگی و بهبود مدرسه رهبران مدارس	بیکمور و همکاران
۲۷	یک تمرین توسعه حرفه‌ای برای تقویت رهبری آموزشی مدیران - ترتیبات	لیلجنبرگ
۲۸	شبکه‌های اجتماعی و انسجام خط‌مشی: هسته مشترک مدیران و شبکه‌های	استوسیچ و همکاران
۲۹	اجتماعات یادگیری حرفه‌ای شبکه‌ای به عنوان ابزاری برای یادگیری حرفه‌ای و	کوئنن و همکاران
۳۰	ایجاد ظرفیت رهبری مدرسه برای تأثیرگذاری	میرلوز
۳۱	یادگیری برای مدیران: مدیران متوسطه نیوزلند واقعیت خود را توصیف می‌کنند	سرویس و تورنتن
۳۲	دیدگاه‌های مدیر روستایی از نیازهای توسعه رهبری	ولس و همکاران
۳۳	دیدگاه‌های مدیران در مورد برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مستمر: شواهدی از مالزی	تاهیر و همکاران
۳۴	نظریه مبتنی بر سازنده‌گرایی اجتماعی یادگیری معتبر مدیر مدرسه	اسنیدر
۳۵	یافتن حلقه مفقوده: آیا صلاحیت‌های مدیر در پیشرفت دانش‌آموزان تفاوتی ایجاد	گوموس و همکاران
۳۶	استرس مرتبط با کار مدیران مدارس ابتدایی در فنلاند: راهبردهای مقابله و	الوما و همکاران
۳۷	تسهیل ظرفیت مربیگری رهبری برای توسعه رهبری مدرسه: تاثیر متقابل اجتماع	هاگینس و همکاران
۳۸	توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس روستایی: عناصر، زمینه‌ها و موضوعات مورد نظر	کوترن
۳۹	مدیران مدارس ابتدایی و یادگیری غیررسمی: استفاده از شبکه‌ها	رینگلینگ و همکاران
۴۰	بندهایی که پیوند می‌زنند: حرکت دانش و شکل‌گیری پیوند در یک شبکه	کارنوپ
۴۱	توسعه رهبری با مشارکت در اجتماعات یادگیری حرفه‌ای مدیر ( PPLC ) و	استرند و امستاد
۴۲	یادگیری برای هدایت بهبود مدرسه: تحلیلی از توسعه رهبری مدارس روستایی	آندرثولی و همکاران
۴۳	رهبران به عنوان عوامل تغییر: آیا مدیران ابزارهایی که نیاز دارند را دارا می‌باشند؟	اکتن
۴۴	آیا شبکه‌های اجتماعی مدیران با اعتبار اجتماعی مداخلات مرتبط است؟	نیل و همکاران
۴۵	نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران پرتغالی و روش‌های یادگیری ترجیحی	کونا و همکاران

۴۶	یادگیری از تجربیات و توسعه رهبران مدارس لاتین	۲۰۲۰	مارتینز و همکاران
۴۷	توسعه حرفه‌ای بیشتر مدیران با تجربه	۲۰۲۰	لازینی و همکاران
۴۸	ورود به ریاست: مشکلات پیش روی مدیران تازه کار در ایران	۲۰۲۰	کوهساری و بوش
۴۹	شبکه‌های تحقیق مشارکتی: چالش ارتقای ظرفیت‌های رهبری شبکه در شیلی	۲۰۲۰	پینویانکویک و آهومادا
۵۰	ارتقای همکاری در یک زمینه رقابتی: شبکه‌های بهبود مدرسه در شیلی	۲۰۲۰	پینویانکویک و همکاران
۵۱	آموزش، عدالت و شبکه‌های اجتماعی در بهبود سطح منطقه	۲۰۲۰	هتچ و همکاران
۵۲	تاب‌آوری و نشاط مدیر در شرایط بحرانی: سناریوی تجزیه و تحلیل غیرارادی شغلی	۲۰۱۹	سایمون و گیسون
۵۳	رهبر شبکه‌ای: درک نفوذ همتایان در یک تیم رهبری گسترده در سطح سیستم	۲۰۱۹	لیو و دالی
۵۴	استفاده از خدمات شبکه‌های اجتماعی در مدیریت مدرسه و تأثیرات آنها	۲۰۱۹	ستینکایا
۵۵	ویژگی‌های شبکه‌های رهبری موثر: تکرار و گسترش	۲۰۱۹	لیثوود
۵۶	مروری بر تجربیات عملی در فرآیند یادگیری رهبری مدیران ابتدایی در مکزیک	۲۰۱۹	لویا و بالستروس
۵۷	اجتماعات یادگیری حرفه‌ای: تقویت رهبری مشارکتی در محیط‌های دوران کودکی سنگاپور	۲۰۱۹	ویجایادوار و همکاران
۵۸	سیاست خرد منطقه در طی یادگیری حرفه‌ای مدیر	۲۰۱۹	لچاسر و همکاران
۵۹	تأثیر انزوا بر بقای مدیران جدید: شواهدی از یک ایالت جنوبی ایالات متحده	۲۰۱۹	بایر و همکاران
۶۰	راهبردهای مدیریتی برای تقویت PLC مدیران مدارس در حوزه خدمات آموزشی ابتدایی	۲۰۱۹	بونپرداد و همکاران
۶۱	تعامل مدیر در فرآیند توسعه حرفه‌ای	۲۰۱۹	کونس و همکاران
۶۲	رهبری مشترک: مطالعه موردی مقایسه‌ای اجتماعی شدن دو سال اول مدیران ایالات متحده حول خط مشی ارزشیابی معلمان	۲۰۱۹	رید
۶۳	فرآیند توسعه صلاحیت‌های PLC برای مدیران مدارس در ایالت بوریرام	۲۰۱۹	واجارینتارانگون و همکاران
۶۴	نقش رهبران منطقه برای سرمایه اجتماعی سازمان	۲۰۱۹	هوگ و همکاران
۶۵	هدایت به وسیله یادگیری: کاوش در شبکه‌های یادگیری حرفه‌ای رهبران آموزشی	۲۰۱۸	تراست و همکاران
۶۶	شبکه‌سازی اجتماعی به عنوان ابزاری استراتژیک در مدیریت خشونت مبتنی بر مدرسه	۲۰۱۸	ایک و سینق
۶۷	کاوش در سیاست‌های خرد در حمایت از پرسنل مدیر	۲۰۱۸	لچمیلر
۶۸	پاسخ به دستورالعمل‌های ایالت پیرامون آموزش: توسعه شبکه‌های اجتماعی مدیر در یک منطقه شهری	۲۰۱۸	روگمن و همکاران
۶۹	تدوین برنامه برای تقویت هدایت یادگیری مدیران مدارس درحوزه خدمات آموزشی متوسطه	۲۰۱۸	پراراسری و همکاران
۷۰	یادگیری رهبران مدرسه در حین رویارویی با چالش‌های مربوط به سیاست میرم در درون و از عملکرد رهبری	۲۰۱۸	دراگوسورسون و ماسلین استروسکی
۷۱	یادگیری حرفه‌ای در بین مدیران مدارس در آموزش متوسطه: تأثیر عوامل زمینه شخصی و کاری	۲۰۱۷	ویلن و همکاران
۷۲	استفاده از اجتماعات یادگیری حرفه‌ای مدیر توسط مدیران متوسطه در مینه سوتا	۲۰۱۷	ریتنور
۷۳	برنامه‌های توسعه رهبری: سرمایه‌گذاری روی مدیران مدارس	۲۰۱۷	تینگل و همکاران

۷۴	تقویت رهبری آموزشی از طریق مربیگری مشارکتی: یک مطالعه چند موردی	۲۰۱۷	هوچنس و همکاران
۷۵	مذاکره در مورد اصول و عملکرد رهبری مدرسه: تجربه قزاقستان	۲۰۱۷	یاکوتس
۷۶	ادراکات مدیران از رهبری آموزشی و شبکه‌های اجتماعی غیررسمی آنها: کاوشی در مکانیسم‌های سطح میانی	۲۰۱۶	ریگی
۷۷	توسعه ظرفیت رهبری در رهبران جدید مدارس مربوط به نواحی روستایی: موسسه رهبری آموزشی کانزاس	۲۰۱۶	آگاستین شو
۷۸	یادگیری حرفه‌ای مدیران از طریق توییتر: ناهماهنگی بین باورها و اعمال	۲۰۱۶	چو
۷۹	رهبری را یاد بگیرید: طراحی یادگیری محیط کار رهبران مدرسه	۲۰۱۶	هالسباس و همکاران
۸۰	ویژگی‌های شبکه‌های رهبری اثربخش	۲۰۱۶	لیثوود و آراه
۸۱	اثرات فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای بر رویکردهای رهبری آموزشی ادراک شده مدیران: تجزیه و تحلیل داده‌های چند کشوری با استفاده از TALIS 2013	۲۰۱۶	گوموس و بلیباس
۸۲	آماده‌سازی رهبران مدارس: نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران منصوب شده جدید	۲۰۱۶	ان جی و اس زتو
۸۳	آماده‌سازی رهبری مدرسه در مالزی: اهداف، محتوا و تأثیر	۲۰۱۶	ان جی
۸۴	بررسی گفتمان‌های یادگیری مدیران در دوره‌های آموزشی	۲۰۱۶	آلن و همکاران
۸۵	پیامدهای یک برنامه سایه‌زنی/مرشدی برای مدیران مشتاق	۲۰۱۶	سرویس و همکاران
۸۶	بررسی نقش دوره‌های آموزشی در توسعه شبکه‌های اجتماعی و بهبود در سطح منطقه	۲۰۱۶	هتچ و همکاران

### مرحله هفتم: ارائه نتایج ترکیب

در این بخش، با توجه به فرآیند مرور نظام‌مند در یک نمای کلی، مؤلفه‌های اجتماع یادگیری حرفه‌ای مدیران مدارس مورد بررسی قرار می‌گیرد. به این شکل که در مرحله نخست، توصیفات کلیه مؤلفه‌ها از طریق فرآیند کدگذاری باز شناسایی شده و سپس در بخش ارائه نتایج ترکیب، ابتدا تحلیل کیفی کدهای باز در کنار هم قرار گرفته و با کدگذاری مجدد، موارد همپوشی و قرابت معنایی با هم ترکیب و مؤلفه‌ها (کدهای محوری) استخراج می‌شود. در ادامه، برای دسته‌بندی کردن مؤلفه‌های اجتماع یادگیری حرفه‌ای مدیران مدارس بر اساس یک مفهوم مشترک، از کدگذاری محوری استفاده شده است که در نهایت، منجر به شناسایی ۴ بُعد (کد منتخب) گردید که نتایج کدگذاری محوری و منتخب در جدول شماره ۵ آورده شده است.

جدول ۵: مؤلفه‌های اجتماع یادگیری حرفه‌ای مدیران مدارس

کد پژوهش	کدهای باز	مؤلفه‌های محوری	مؤلفه‌های منتخب
[۱], [۲۳], [۵۵]	وفای به عهد	ویژگی‌های فردی	بعد شخصیتی
[۹], [۶۶], [۵۲]	شوخ‌طبعی و روحیه‌شاد و بانشاط		
[۲۱], [۲], [۳۲], [۴۱], [۶۶], [۵۶], [۷۱]	انگیزه و تمایل رهبران برای یادگیری		
[۶۰]	دوستی و همدلی		
[۳۹]	ریسک‌پذیری		
[۷], [۵۶], [۵۴]	اعتدال و انعطاف		
[۴], [۵۵], [۷۲]	رازداری		
[۶۲], [۳۹], [۲۲], [۱۲]	قابل اعتمادبودن		

	صداقت در گفتار و کردار	[۲۷], [۴۱], [۴۵], [۳۹], [۴۰]
	تواضع و فروتنی	[۳۹]
	مشورت و نظرخواهی از دیگران (جمع‌گرایی)	[۴۸], [۵۳], [۲۱], [۲۷], [۵۶], [۱۶], [۴۰]
<b>مؤلفه‌های ادراکی</b>	باور و دیدگاه مثبت نسبت به فعالیتهای جمعی	[۳۳], [۶], [۵۳], [۳۲], [۲۱], [۲۸]
	باورهای خودکارآمدی	[۷۱], [۲۱]
	تفکر خلاق و انتقادی	[۲۹], [۲۰], [۳۸], [۲۶], [۶۳], [۴۲], [۵۷], [۳۷], [۱۸], [۷۴], [۷۱], [۴۵], [۳۰], [۷۹], [۴۳], [۴۱], [۵۱], [۴۷], [۱۵], [۳۱], [۷۵]
<b>تعامل و ارتباط جمعی</b>	خودآگاهی و خودمدیریتی	[۴۳], [۴۵], [۴۷], [۴۲], [۵۶], [۹], [۲۲]
	گفتگوهای تاملی	[۴۲], [۴۷], [۵], [۱۲], [۱۸], [۸۵]
	احترام به منزلت همکاران	[۴۹], [۴۶], [۷۰]
	اشتراک‌گذاری دانش، مهارت و ایده‌ها	[۲۶], [۱۴], [۴۷], [۲۰], [۲۱], [۲۹], [۱۸], [۷۳], [۳۲], [۷۵], [۵۵], [۴۲], [۲۷], [۶۶], [۵۰], [۶۸], [۳۹], [۵۷], [۲۸], [۲۲], [۲۳], [۱۹], [۷۸], [۴۱], [۳۳], [۶۳], [۵۱], [۷۶], [۸۲], [۸۵], [۳], [۵۳], [۶۵], [۸۰], [۳۶], [۷۷]
	کمک حرفه‌ای به همکاران	[۱۷], [۱۱], [۲], [۴]
	داشتن مهارت‌های ارتباطی	[۸۰], [۶۱], [۴۰], [۳۹], [۲۷], [۵۵]
	تجربه گذشته مدیریتی	[۴۱], [۴۵]
	مسئولیت‌پذیری	[۴۲], [۸۰]
<b>تعهد حرفه‌ای</b>	علاقه به فعالیت اجتماع محور	[۸۰], [۷۶], [۳۹], [۵۵], [۵۶], [۵۴]
	وابستگی به جو و فرهنگ محیط کار	[۸۳], [۸۶], [۳۸], [۳۷], [۲۴]
	ادراک وظایف حرفه‌ای	[۷۶], [۴۶], [۱۵], [۵۵]
	التزام به قوانین و اهداف سازمان	[۵۶], [۵۰], [۴۱], [۴۹]
	توجه به ارتقا و پیشرفت مدیریت	[۷۳], [۵], [۸۲], [۶۹], [۱۰], [۱۱], [۷۲], [۳], [۱], [۷۴], [۷۷], [۷۲], [۶۷], [۴۱], [۳۷], [۶۹], [۳۶]
	رجحان منافع سازمانی بر فردی	[۷۶]
	احساس تعلق به گروه	[۱], [۶۱], [۲۵], [۲], [۱۲], [۷۶]
<b>یادگیری حرفه‌ای</b>	یادگیری حین کار	[۲۹], [۲۰], [۴۲], [۷۹], [۱۹], [۴۳], [۴۵], [۳۱], [۸۲], [۳۴], [۷۰], [۷۵], [۵۶], [۷۱], [۳۸], [۳۰], [۱۰], [۳], [۱۳], [۳۵], [۸۳], [۵۹], [۴], [۸۵]
	نیازهای توسعه‌ای مبتنی بر زمینه مدیران	[۴۵], [۵۶], [۷۱], [۷۰], [۳۲], [۳۷], [۱۲], [۱۳], [۲۷], [۸۵], [۸۳], [۸۲]
	بازدید از مدارس دیگر	[۷۱], [۳۲], [۲۶], [۲۹], [۴۲], [۴۱], [۳۰], [۸۵], [۸۲], [۸۴], [۷۷], [۳۷]
	مدیریت اطلاعات	[۸۱], [۷۸], [۲۲], [۴۰], [۱۰], [۳], [۸], [۱۱], [۱۴]
	عضویت در انجمن‌های مدیریتی	[۲۸], [۲۱], [۵۳], [۶]
	به روز شدن	[۲۲], [۲۶], [۷۸]

[۱۹], [۴۳], [۳۹], [۳۸], [۴۵], [۳۱], [۷۵], [۶۱], [۲۹], [۴۷], [۸۳], [۱۲], [۵۳], [۱], [۸۵], [۷۱], [۲۵], [۴۷], [۶۸], [۲۶], [۸۰], [۸۶], [۸۴], [۸], [۵۶], [۴۲], [۷۰], [۶۸], [۴۱], [۹], [۸۲], [۱۳], [۱۵], [۳۳]	ایجاد فرصت‌های یادگیری مادام‌العمر و مستمر	
[۶۳], [۴۷], [۸۶], [۴۵], [۷۷], [۴۱], [۳۷], [۸۲]	شرکت در کنفرانس، سمینارها و کارگاه‌های توسعه مهارت‌های مدیریتی	
[۴۰], [۶۶], [۳۷], [۷۷], [۶۰], [۳۴], [۳۱], [۸۰], [۵۵], [۴۲], [۴۱]	دستیابی به دانش جدید	
[۳۷], [۸۰], [۸۵], [۴۹], [۵۰], [۶۸], [۷۴]	ماموریت و اهداف مشترک	<b>ترسیم چشم‌انداز</b>
[۱۲], [۱۸], [۳۸], [۸۰], [۸۵], [۵۵], [۲۰], [۸۲], [۶۹]	طراحی برنامه حمایتی	
[۷۲], [۱], [۲۴], [۳۳]	استمرار در راستای دستیابی جمعی به اهداف	
[۷۲], [۵۸], [۶۷], [۷۰]	تبدیل اهداف بلندمدت به کوتاه مدت	
[۴۸], [۸۰], [۲]	جذب افراد توانمند	<b>حمایت و پشتیبانی</b>
[۷۱], [۴۷], [۳۰], [۵۶], [۲۸], [۳۸], [۲۶], [۵۷], [۴۱], [۱۸], [۲۹], [۹], [۷۳], [۵۳], [۳۲], [۲۱], [۳۹], [۲۵], [۸۴], [۷۴], [۸۶], [۴۴], [۳۶], [۱۴], [۲۰], [۲۷], [۳۱], [۵۵], [۳۷], [۷۵], [۱۳], [۴۶]	فراهم آوردن زمان برای همکاری و مشارکت	
[۱۵], [۱۷], [۲۱], [۲۶], [۲۸], [۳۹], [۴۱], [۵۰], [۵۳], [۵۴], [۵۵], [۷۸], [۱۱], [۱۲], [۵], [۷۶], [۸۰], [۸۴], [۵۶], [۲۲], [۲۹], [۴۶], [۴۷], [۴۹], [۶], [۴], [۳], [۱۰]	پذیرش عقاید مختلف مدیریتی	
[۸۰], [۲۱], [۱۸], [۷۷], [۴۱], [۵۵]	تشویق رهبران به مشارکت	
[۲۶], [۱۵], [۵۳]	فراهم کردن فضای امن برای به اشتراک‌گذاری و تبادل ایده‌ها	
[۲۳], [۵۴], [۲۲], [۷۷], [۲۵], [۳], [۱۰], [۱۴], [۵۴], [۶۶], [۸]	ایجاد زیرساخت فناوریانه برای مشارکت و همکاری مدیران	
[۷۸], [۱۸], [۶۸], [۱۱]		
[۲۱], [۲۲], [۲۳], [۵], [۲۴], [۲۵], [۲۶], [۳۷], [۲], [۱], [۷], [۵۷], [۴۹], [۴۸], [۴۷], [۴۶], [۴۵], [۴۰], [۳۹], [۱۷], [۱۵], [۱۴], [۱۳], [۸۴], [۸۰], [۷۸], [۷۷], [۷۶], [۷۳], [۷۰], [۶۸], [۶۶], [۵۳], [۵۹], [۵۰], [۴۱], [۱۴]	درک اهمیت کار جمعی	<b>فرهنگ مشارکتی</b>
[۴۷], [۱۴], [۷۱]	دستیابی به کارآمدی جمعی	
[۹]	برگزاری جلسات منظم مدیران اعم از حضوری یا مجازی	
[۷۶], [۱۳], [۱۲], [۱۵], [۸]	پرورش روحیه خلاقیت	<b>تحول‌گرایی</b>
[۴۹], [۵۴], [۵۰], [۳], [۸], [۱۲], [۱۳], [۱۱], [۱۰], [۵۳], [۷۸]	استفاده از رویکردهای نوین فعالیت جمعی	<b>در رهبری</b>

		[۷۶], [۱۴], [۸۱], [۸۵]
	جو نوآورانه	[۱۸], [۸], [۷۱], [۲۱], [۵۳], [۲۶]
	توجه به نظریات نوین حوزه مدیریت	[۷۶], [۳۴], [۴۱]
	توانایی حل خلاقانه مسئله	[۷۶], [۳۹], [۷۰], [۲]
	تغییر طرز فکر مدیران نسبت به یادگیری	[۴۲], [۳۰], [۶۳], [۳۲]
	به چالش کشیدن باورها و ادراکات قبلی	[۴۲]
مربیگری و مرشدی همتا	دوسویگی یا تقابل	[۵۳], [۵۱], [۱۸]
	ساخت مشترک دانش و کاربرد آن	[۷۸], [۷۷], [۱۲], [۵], [۴], [۱], [۲۱], [۵۶], [۲۹], [۱۳], [۷۲]
		[۴۰], [۴۹], [۸۵], [۱۸], [۲۴], [۳۷], [۷۴]
	ارائه بازخوردهای سازنده بین همتایان	[۷۵], [۳۸], [۴۱], [۱۸], [۷۳], [۷۱], [۶۱], [۱۴], [۲۵], [۲۰], [۴۸], [۱۹], [۳۷], [۶۳], [۳۰], [۵۵], [۲۶], [۱۲], [۴۵], [۴۲], [۵۶], [۱۵], [۲۹], [۸۵], [۸۳], [۷۷], [۸۴], [۸۰]
یادگیری غیررسمی	گردهمایی مدیران در تعطیلی یا زمان استراحت و یا فرصت مطالعاتی	[۲۳], [۷۸], [۹], [۳۹], [۷۶]
	پیاده‌روی‌های یادگیری مدیران مدارس	[۱۹], [۳۰], [۲۶]
پژوهش محوری	توجه به جنبه‌های پژوهشی حیطه تخصصی مدیریتی	[۴۵]
	یادگیری تجربی	[۵۶], [۲۹], [۳۷], [۳۱], [۴۳], [۸۵], [۷۰], [۸۱], [۸۳]
	حل مسئله مبتنی بر عملکرد در مدرسه	[۳۳], [۵۶], [۴۱], [۵۸], [۵۰], [۳۲], [۷۱], [۴۵], [۴۲], [۲۶], [۵۵], [۶۳], [۲۵], [۳۷], [۸۰], [۳۰], [۸۴], [۲۰], [۳۶], [۷۳], [۸۶], [۲], [۳۵], [۱۲], [۱۶]
	مشارکت پژوهش-عمل یا استفاده از پروژه‌های مبتنی بر عمل مانند اقدام‌پژوهی مشارکتی	[۳۱], [۸۲], [۱۵], [۴۲], [۳۷], [۱۳]

بعد رویکردی

طبقه‌بندی مطالعات صورت گرفته نشان می‌دهد، بیشترین توجه پژوهشگران به شرایط و مؤلفه‌های بعد سازمانی و در مرتبه‌های بعدی مؤلفه‌های بعد حرفه‌ای و همچنین مؤلفه‌های شخصیتی و رویکردی همچون اشتراک دانش، مهارت، ایده‌ها، گفت و گوی تاملی، فرصت‌های یادگیری غیررسمی، تعامل و ارتباط با همتایان، ریسک‌پذیری، خودآگاهی و خودمدیریتی، توسعه اعتماد، پیاده‌روی‌های یادگیری، ارائه بازخورد، یادگیری تجربی، اقدام‌پژوهی مشارکتی و ... قرار داشتند. در گام نهایی فرایند مرور نظام‌مند، یافته‌های حاصل از مراحل پیشین ارائه می‌گردد. به عبارتی، در این مرحله یافته‌های حاصل از مراحل قبل در قالب یک مدل مفهومی ارائه می‌شود که در ادامه مدل مفهومی مؤلفه‌های اجتماع یادگیری حرفه‌ای مدیران مدارس در شکل ۱ ارائه گردیده است.





شکل شماره ۱. مدل مفهومی مؤلفه‌های اجتماع یادگیری حرفه‌ای مدیران مدارس

### بحث و نتیجه گیری

نظام‌های آموزشی از دیرباز تاکنون همواره به دنبال کسب امتیازهایی برای دستیابی به بهره‌وری بوده‌اند و در این میان، یافتن شیوه‌هایی جهت انتخاب و پرورش نیروی انسانی مناسب همیشه مطرح بوده است، چه در گذشته که عوامل اصلی موفقیت خود را میزان سرمایه‌های مالی و مادی می‌دانستند و چه در سال‌های اخیر که افراد، به عنوان مزیت رقابتی برای نظام‌های آموزشی در نظر گرفته می‌شوند. امروزه، سیاست‌گذاران آموزشی دریافته‌اند که برای توسعه و پیشرفت مدارس، باید به توانمندسازی اعضای آن به ویژه مدیران بپردازند؛ چرا که آن‌ها نقش کلیدی در تلاش برای بهبود آموزش و یادگیری دارند. اعتقاد بر این است که رهبری مدرسه می‌تواند عامل ایجاد تفاوت در شرایط سازمانی، رفتارهای معلمان و برندهای یادگیری دانش‌آموزان باشد (Zandi & Sadeghi, 2024). از این رو، مدیران مدارس معاصر دیگر تنها به عنوان مدیران اداری یا سازمانی دیده نمی‌شوند و در حال حاضر، رهبری آموزشی یکی از مهم‌ترین مسئولیت‌های آنهاست (Salo, 2015; Rigby, 2014). به همین منظور، پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های اثرگذار در شکل‌گیری اجتماعات یادگیری حرفه‌ای به عنوان یکی از رویکردهای جدید توانمندسازی و توسعه مدیران مدارس، جهت آماده‌سازی آنها برای ایفای نقش رهبری آموزشی می‌پردازد. از جمله ابعاد منتخب پژوهش حاضر، بعد مرتبط با ویژگی‌های شخصیتی مدیران است. این یافته با یافته‌های پژوهش‌های (Lambert & Liou et al., 2022)؛ (Earley & Bubb, 2023)؛ (Gonzales et al., 2024)؛ (Liou & Daly, 2019)؛ (Karnopp, 2020)؛ (Ringling et al., 2020)؛ (Bouchamma, 2021) که بیان می‌کنند؛ مدیران مدارس باید از طریق توسعه و تقویت ویژگی‌هایی چون انگیزه و اشتیاق برای یادگیری، اعتدال و انعطاف، احترام و همدلی نسبت به دیگران، تمایل به همکاری و مشارکت، ریسک‌پذیری، خودآگاهی و خودمدیریتی، مشورت و نظرخواهی از دیگران و .... شکل‌گیری یک اجتماع یادگیری را محقق سازند.

از سوی دیگر، توجه فزاینده به نقش مدیر، نیاز به حمایت از توسعه مستمر و یادگیری حرفه‌ای مدیران مدارس را برجسته کرده است (Farag-Davis, 2013). بر این اساس، یکی از ابعاد منتخب در این پژوهش، توجه به بعد ارتقای حرفه‌ای مدیران بود. از جمله مؤلفه‌های محوری در این بخش، یادگیری حرفه‌ای و تعهد حرفه‌ای بود که به نوعی مکمل یکدیگر و تشکیل دهنده بعد ارتقای حرفه‌ای مدیران در پژوهش‌های مربوطه بوده‌اند. در تبیین این مؤلفه‌ها باید گفت که برنامه‌های توسعه حرفه‌ای با کیفیت به گونه‌ای طراحی شده‌اند

که سطح مشارکت و همکاری را ارتقا داده و به مدیران اجازه می‌دهند از تجربه مشترک برنامه‌ها بهره‌مند شوند. در نتیجه همکاران از تجربیات و نقاط قوت خود جهت کمک به یکدیگر استفاده می‌کنند (تعمد حرفه‌ای) که این امر تجربه کلی را بهبود می‌بخشد و عملکردشان را تقویت می‌کند (یادگیری حرفه‌ای). در همین راستا، پژوهش‌های (Nwoba et al.(2023) ; Partin & Hayes, (2024) ; Cothern, ; Service & Thornton, (2021) ; Clayton & Nganga, (2022) ; Daniëls et al. (2023) ; Veelen et al. (2017) ; Lochmiller, (2018); Leithwood, (2019) ; (2020) عنوان مؤلفه‌های تاثیرگذار در شکل‌گیری اجتماعات یادگیری حرفه‌ای مدیران جهت توسعه شایستگی‌ها و تقویت رهبری توانمند، قلمداد کرده‌اند. بعد سازمانی در این پژوهش، به مؤلفه‌هایی همچون چشم‌انداز و ارزش‌های مشترک، حمایت و پشتیبانی، فرهنگ مشارکتی و تحول‌گرایی در رهبری پیرامون اجتماعات یادگیری حرفه‌ای مدیران اشاره داشت. در تبیین مولفه ترسیم چشم‌انداز و ارزش‌های مشترک، ذکر این نکته دارای اهمیت است که چشم‌انداز و ارزش‌های مشترک چارچوبی را برای عملکرد PLC فراهم می‌کند (Ramful,2017). همسو با این یافته پژوهش، مطالعات (Liljenberg, (2021) ; Irby et al.(2022); Muhayimana et al. (2023) ; Veelen et al. (2017) ; Vijayadevar et al.(2019); Cothern,(2020) نیز چشم‌انداز و ارزش‌های مشترک را به عنوان یکی از مؤلفه‌های اجتماعات یادگیری حرفه‌ای ذکر کرده‌اند. در تبیین مولفه فرهنگ مشارکتی، می‌توان بیان داشت که ارتباطات حرفه‌ای و تعامل معنی‌دار مدیران، اغلب یک فرهنگ همکاری ایجاد می‌کند که امکان عملکرد تاملی و ساخت دانش مشترک را در یک محیط حمایتگر PLC فراهم می‌سازد. یافته بدست آمده با یافته‌های پژوهشگرانی همچون (Lambert & Bouchamma, ; Sarmurzin et al. (2022) ; Lash et al. (2023); Miller et al. (2023) ; Veelen et al. ; Roegman et al. (2018) ; Vijayadevar et al.(2019) ; Lazenby et al.(2020) ; (2021) ; (2017) ; Leithwood & Azah, (2016) از منظر اینکه فرهنگ مشارکتی و همکاری می‌تواند بر ایجاد و شرکت در اجتماعات یادگیری حرفه‌ای مدیران تأثیر بگذارد، همسو می‌باشد.

در تبیین مولفه تحول‌گرایی در رهبری به عنوان مولفه دیگر بعد سازمانی، می‌توان ادعان نمود که هر چه میزان تاکید از طرف سازمان آموزش و پرورش مبنی بر لزوم تشکیل اتاق‌های فکر، استقبال از ایده‌ها و نوآوری‌ها، ارج نهادن و ارائه پاداش به نظرات نوآورانه و خلاقانه افزایش یابد، میزان تمایل مدیران مدارس به داشتن جو سازمانی نوآورانه نیز افزایش می‌یابد. در نتیجه، وقتی چنین جوی در سازمان آموزش و پرورش وجود داشته باشد، عمده نظرات مدیران شنیده می‌شود و آن‌ها ایده‌هایشان را برای بحث و بررسی و استفاده از نظرات یکدیگر ارائه می‌کنند که این خود می‌تواند منجر به افزایش توانایی و قابلیت حل خلاقانه مسائل و همچنین خلق نوآوری‌های بیشتر در راستای شکل‌گیری اجتماعات یادگیری مدیران گردد. یافته به دست آمده از حیث همسویی با سایر پژوهش‌های انجام شده با یافته‌های

پژوهشگرانی چون (Liou& Daly,(2019); Ringling et al.(2020) ;Klar et al.(2021) ; Irby et al.(2022) ; Rigby, (2016) و Veelen et al. (2017) ; Roegman et al. (2018) ;

مزایای ذکر شده، اجرای PLCها اغلب از این نتایج امیدوارکننده دور می‌ماند (DuFour & Eaker,2008 ; Burton,2020) ; (Voelke & Chrispeels,2017) در تایید این ادعا، تحقیقات اخیر (Lewis & Scott,2020 ; Levin et al,2020)

نشان داده‌اند که رهبران مدارس به ندرت با سایر رهبران مدارس به ویژه در میان مدارس با وضعیت اجتماعی-اقتصادی متفاوت، همکاری می‌کنند (Bickmore et al.,2021). در نتیجه، PLCها اغلب به سختی قابل اجرا هستند و گاهی اوقات توسط رهبران مدارس یا مدیریت منطقه مورد حمایت قرار نمی‌گیرند (Lash et al., 2023). با توجه به موارد مطرح شده، یک دلالت اولیه برای مدیران مناطق و سایرین که با مدیران کار می‌کنند، این است که مطمئن شوند محیط‌های کار مشارکتی به شیوه‌ای رایج برای عملکرد مدیران تبدیل شده و ترجیحاً امکان به اشتراک‌گذاشتن تجربیات و شکست‌ها را برای آنها فراهم می‌سازد. بر این اساس، موسسات آموزش و پرورش باید

فضاهایی را ایجاد کرده و به مدیران فرصت دهند تا با هم دیدار کنند و ایده‌های خود را در مورد بهبود نتایج دانش‌آموزان به اشتراک بگذارند و همچنین اعطای پاداش و تشویق مناسب را برای انجام فعالیتهای جمعی آنها مدنظر قرار دهند که این مهم در پژوهش حاضر در قالب مؤلفه محوری حمایت و پشتیبانی از بعد سازمانی نمود یافته است. پژوهش‌های (Lash et al., (2023); Saltmarsh, (2024); Loya & Huggins et al.(2020); Meyer-Looze, (2021); Clayton & Nganga, (2022); Cho, (2016); Rittenour, (2017); Ballesteros, (2019) نیز مشابه با این یافته پژوهش نشان دادند که برای مدیران، سرمایه‌گذاری از نظر زمان، انرژی، مشوق‌ها و ... برای توسعه روابط با همکاران و ایجاد محیطی برای بحث مشترک و تبادل اطلاعات، جهت شکل‌گیری اجتماعات یادگیری برای آنها بسیار مهم است.

بعد منتخب نهایی در سنتز انجام پذیرفته، رویکردهای ایجاد و بهره‌وری از اجتماعات یادگیری حرفه‌ای مدیران بود که مشتمل بر مؤلفه‌هایی همچون مربیگری و مرشدی همتا، یادگیری غیررسمی و پژوهش‌محوری میباشد. در تبیین مؤلفه مربیگری و مرشدی همتا می‌توان چنین بیان کرد که ارتباط با همتایان دارای نقش مشابه از طریق گفتگو، یکی از راه‌هایی است که مدیران به توسعه و تقویت ظرفیت خود برای هدایت اثربخش می‌پردازند. در این رویکرد، گروه‌هایی از رهبران مدرسه به‌طور منظم ملاقات می‌کنند و از این طریق، فرصت‌هایی برای گفتگو و دریافت بازخورد جهت ارتقای پیشرفت مسیر شغلی و بهبود شیوه‌ها به آنها داده می‌شود. در همین راستا، Peterson, (2002) مطرح نمود که برنامه‌های توسعه حرفه‌ای باید شامل عملکرد تاملی باشد و فرصت‌هایی برای کار، بحث و حل مسائل با همتایان، مربیگری و مرشدی را فراهم نماید. Hoffman & Johnston, (2005) نیز خاطرنشان کردند که توسعه حرفه‌ای معنادار زمانی بهترین نتیجه را می‌گیرد که همتا به همتا باشد و مستقیماً در کارهایی که مدیران انجام می‌دهند، تعبیه شده باشد. این یافته‌ها همچنین با پژوهش‌های (Liljenberg, (2021); Cothorn, (2020); Irby et al. (2022); Sahlin, (2023); Gumus & Bellibas, (2016); Veelen et al. (2017); Leithwood, (2019) مبنی بر نیاز مدیران به ملاقات با همتایان و بحث در مورد مسائل رهبری و آموزشی جهت شکل‌گیری اجتماعات یادگیری برای مدیران، همسو می‌باشد.

علاوه بر این، مؤلفه محوری یادگیری غیررسمی، ادراک اینکه چگونه مدیران از همتایان خود در حین کار به عنوان ابزاری برای یادگیری غیررسمی استفاده می‌کنند را نشانه گرفته است. در تبیین این مؤلفه می‌توان گفت، انجام پیاده‌روی‌های یادگیری یا بحث و گفتگو با همتایان مدیر در زمان استراحت، مرخصی، صبحانه کاری و ... پیرامون مشکلات و چالش‌های مربوط به مدرسه، فرصت‌های یادگیری فعال را برای مدیران از طریق توسعه یک حمایت غیررسمی از همتایان در نتیجه شکل‌گیری چنین اجتماعاتی برای آنها فراهم می‌سازد. در تایید یافته این بخش، می‌توان به یافته‌های پژوهش‌های انجام‌شده توسط (Sarmurzin et al. ; Earley & Bubb, (2023); Cho, (2016); Ringling et al.(2020); Bickmore et al.(2021); (2022) اشاره کرد که نشان دادند؛ در حالی که شرکت‌کنندگان در فرصت‌های یادگیری رسمی قبل و حین مدیریت شرکت می‌کردند، بیشتر یادگیری آنها به‌صورت غیررسمی در میان همتایان مورد اعتماد در یک شبکه اجتماعی غیررسمی انجام شد. در نهایت، پژوهش‌محوری با اقتباس از پژوهش‌های انجام شده توسط (Klar et al. ; Huggins et al.(2020); Cothorn, (2020); Elomaa et al. (2021); Sahlin, (2023); (2021); Ng & Szeto,(2016); Tingle et al. (2017); Leithwood, (2019) به اهمیت توجه به پژوهش‌های مبتنی بر عمل همچون اقدام‌پژوهی و سایر اقسام پژوهش مانند حل مسئله در اجتماعات یادگیری حرفه‌ای مدیران تاکید دارد.

پژوهش حاضر، اگرچه از روش پژوهشی مناسبی برخوردار بوده، اما از محدودیت‌هایی نیز برخوردار بوده است؛ از جمله اینکه تجزیه و تحلیل اطلاعات بر اساس مجموعه‌ای متشکل از ۸۶ مقاله که به شیوه هدفمند انتخاب شده صورت گرفته، در حالی که مقالات دیگری نیز وجود داشته که در این پژوهش مورد استفاده قرار نگرفته است. محدودیت دیگر نیز کمبود منابع داخلی مرتبط با این پژوهش بوده است.

### پیشنهاد‌های کاربردی پژوهش

در پژوهش حاضر سعی شد به شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های اجتماع یادگیری مدیران مدارس پرداخته شود تا بتوان در زمینه طراحی الگوهای بومی در این زمینه گام‌هایی برداشت. با توجه به یافته‌ها، پیشنهاد‌های ذیل ارائه می‌شود:

- زمینه‌ها و بسترهای لازم برای شبکه‌سازی و ایجاد تعامل بین مدیران در مدارس و مناطق آموزشی فراهم گردد.
- با توجه به نقش ویژگی‌های شخصیتی مدیران در ایجاد اجتماعات یادگیری، در این زمینه پیشنهاد می‌شود مناطق آموزش و پرورش در گزینش مدیران به ابعاد روان‌شناختی آن‌ها توجه کنند.
- با توجه به مؤلفه‌های شناسایی شده در بُعد حرفه‌ای مدیران، در این زمینه پیشنهاد می‌شود زمینه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس فراهم شده تا بستر ساز اجتماعات یادگیری آن‌ها در مدارس باشد.
- با توجه به مؤلفه‌های شناسایی شده در بُعد سازمانی، در این زمینه پیشنهاد می‌شود با حمایت سازمانی و فرهنگ‌سازی، زمینه‌های شکل‌گیری اجتماعات یادگیری مدیران فراهم آید.
- با توجه به یافته‌های بُعد رویکردی در این زمینه پیشنهاد می‌شود با استفاده از مرشدی و مربیگری هم‌تا و همچنین رویکردهای اجتماع مدار و پژوهش محور زمینه ایجاد اجتماعات یادگیری مدیران فراهم گردد.

### ملاحظات اخلاقی

در پژوهش حاضر جنبه‌های اخلاقی مطالعه کتابخانه‌ای شامل اصالت متون، صداقت و امانت‌داری رعایت شده است.

### حامی مالی

این مقاله هیچ‌گونه حامی مالی نداشته است.

### تعارض منافع

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

## References

- Acton, K. (2020). School leaders as change agents: Do principals have the tools they need? *Management in Education*, 1-9.
- Andreoli, P. M., W. Klar, H., Huggins, K. S., & C. Buskey, F. (2020). Learning to lead school improvement: An analysis of rural school leadership development. *Journal of Educational Change*, 21, 517-542.
- Allen, D., Roegman, R., & Hatch, T. (2016). Investigating discourses for administrators' learning within instructional rounds. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(5), 1-16.
- Augustine-Shaw, D. (2016). Developing leadership capacity in new rural school district leaders: The Kansas Educational Leadership Institute. *The Rural Educator*, 37 (1). 1-13.
- Bridwell-Mitchell, E. N., & Yurkofsky, M. (2023). Defying Logic? Exploring the Multiple Network Pathways for Principals' Institutional Logics. *Educational Administration Quarterly*, 1-33.
- Bickmore, D.L., Gonzales, M.M., and Roberts, M.B. (2021). Exploring School Leaders Communities of Practice and School Improvement. *NASSP Bulletin*, 1-19.

- Bauer, S. C., Silver, L., & Schwartz, J. (2019). The impact of isolation on new principals' persistence: Evidence from a southern US state. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(3), 1-17.
- Boonpradab, H., Yaboonthong, Y., Puthaprasert, C., & Thongngok, T. (2019). Administrative strategies for enhancing PLC of school administrators under primary educational service area. *Humanities, Arts and Social Sciences Studies* (former name silpakorn university journal of social sciences, humanities, and arts), 503-522.
- Burton, A. (2020). How do I know my students are learning? *Learning professional*, 41(2), 28-35.
- Clayton, J., & Nganga, C. (2022). Leading for equity: how principals experience professional learning. *Journal of Educational Administration*, 60(6), 614-627.
- Coenen, L., Schelfhout, W., and Hondeghem, A. (2021). Networked Professional Learning Communities as Means to Flemish Secondary School Leaders' Professional Learning and Well-Being. *Educ. Sci*, 11, 509:1-33.
- Cothern, T. (2020). The Professional Development of Rural School Principals: The Elements, Contexts, and Topics Desired by Principals in a Rural School District. *School Leadership Review*, 15(1), 1-22.
- Cunha, R.S., Tintore, M., Cabral, L., & Alves, J.M. (2020). Portuguese Principals' Professional Development Needs and Preferred Learning Methods. *Education Sciences*, 10(9):219.
- Cetinkaya, L. (2019). The Usage of Social Network Services in School Management and Their Effects. *World Journal on Educational Technology: Current Issues*, 11(1), 116-127.
- Cho, V. (2016). Administrators' professional learning via Twitter: The dissonance between beliefs and actions. *Journal of Educational Administration*, 54(3), 340-356.
- Chitpin, S. (2014). Principals and the professional learning community: learning to mobilize knowledge. *International Journal of Educational Management*, 28(2), 215-229.
- Carrillo, J. E. (2013). *Principals' perceptions of professional development for instructional leadership*, A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree Doctor of Philosophy, New Mexico State University.
- Dhakal, S., Lummis, G. W., & Jones, A. (2024). Continuous professional development strategies of Nepali secondary principals: navigating challenges in changing times. *Journal of Educational Administration and History*, 1-19.
- Daniëls, E., Hondeghem, A., & Heystek, J. (2023). Developing school leaders: Responses of school leaders to group reflective learning. *Professional Development in Education*, 49(1), 135-149.
- Drago-Severson, E., & Maslin-Ostrowski, P. (2018). In translation: School leaders learning in and from leadership practice while confronting pressing policy challenges. *Teachers College Record*, 120(1), 1-44.
- DuFour, R., & Eaker, R. (2008). *Revisiting professional learning communities at work: New insights for improving schools*. Solution Tree Press.
- Earley, P., & Bubb, S. (2023). Understanding what makes school leaders effective: the importance of personal development and support. *International Encyclopedia of Education*, Volume 4, 393-400.
- Elomaa, M., Eskelä-Haapanen, S., Pakarinen, E., Halttunen, L., & Lerkkanen, M. K. (2021). Work-related stress of elementary school principals in Finland: Coping strategies and support. *Educational Management Administration & Leadership*, 1-21.
- Eke, C. I., & Singh, S. (2018). Social networking as a strategic tool in the management of school-based violence. *South African Journal of Education*, 38(1), 1-8.
- Farag-Davis, S.A. (2013). *School Leaders and Networks: Understanding Principal Peer Dialogue as a Resource for Professional Learning*. Submitted to the Graduate School of Lesley University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Lesley University.

- Ghamrawi, N., Shal, T., & Ghamrawi, N. A. (2024). Leadership development in virtual communities of practice: The case of school principals from the GCC Region. *Education and Information Technologies*, 1-20.
- Gonzales, M. M., Garza, T., & Leon-Zaragoza, E.(2024). Pathways to school improvement: Discovering network patterns of school principals. *Journal of Educational Leadership, Policy and Practice*, 38,1-21.
- Gümüş, S., Şükrü Bellibaş, M., Şen, S., & Hallinger, P. (2021). Finding the missing link: Do principal qualifications make a difference in student achievement?. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(1),1–24.
- Gaudio, J. A. (2017). Perceptions of school principals on participation in professional learning communities as job-embedded learning (Doctoral dissertation). *Retrieved from ProQuest*, Drexel University.
- Gumus,E.,& Bellibas, M.S.(2016). The effects of professional development activities on principals’ perceived instructional leadership practices: multi-country data analysis using TALIS 2013. *Educational Studies*,42(3).
- Huggins, K. S., Klar, H. W., and Andreoli, P. M.(2020). Facilitating Leadership Coach Capacity for School Leadership Development: The Intersection of Structured Community and Experiential Learning. *Educational Administration Quarterly*, 1–31.
- Hatch, T., Hill, K., & Roegman, R. (2020). Instruction, equity, and social networks in district-wide improvement. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(1), 72-91.
- Hooge, E. H., Moolenaar, N. M., van Look, K. C., Janssen, S. K., & Slegers, P. J. (2019). The role of district leaders for organization social capital. *Journal of Educational Administration*, 57(3), 296-316.
- Houchens, G. W., A. Stewart, T., & Jennings, S. (2017). Enhancing instructional leadership through collaborative coaching: a multi-case study. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 6(1), 34-49.
- Hatch, T., Hill, K., & Roegman, R. (2016). Investigating the role of instructional rounds in the development of social networks and district-wide improvement. *American Educational Research Journal*, 53(4), 1022-1053.
- Honig, M. I., & Rainey, L. R. (2014). Central office leadership in principal professional learning communities: The practice beneath the policy. *Teachers College Record*, 116(4), 181-217.
- Hulsbos, F., Evers, A. T.,& Kessels, J. W. M.(2016). Learn to Lead: Mapping Workplace Learning of School Leaders. *Vocations and Learning*, 9,21–42.
- Honig, M. I. (2012). District central office leadership as teaching: How central office administrators support principals’ development as instructional leaders. *Educational administration quarterly*, 48(4), 733-774.
- Hoffman, F. J., & Johnston, J. H. (2005). Professional development for principals, by principals.*Leadership*, 34(5), 16-19.
- Irby, B. J., Pashmforoosh, R., Tong, F., Lara-Alecio, R., EtcHELLS, M. J., Rodriguez, L., ... & Zhao, Y. (2022). Virtual mentoring and coaching for school leaders participating in virtual professional learning communities. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 11(3), 274-292.
- Kim, L. E., Crellin, S. E., & Glandorf, H. L. (2024). The potential solutions to the challenges faced by leaders of small schools in the UK: A systematic review. *International Journal of Educational Research*, 124, 1-18.
- Karnopp, J. R. (2020). Ties That Bind: Knowledge Movement and Tie Formation in a Regional Principals' Learning Network. *Voices of Reform*, 3(1), 55-76.
- Klar, H. W., Huggins, K. S., & Andreoli, P. M. (2021). Coaching, professional community, and continuous improvement: Rural school leader and coach development in a research-practice partnership. *International Journal of Leadership in Education*, 27(2), 332-359.
- Kouhsari, M., & Bush, T. (2020). Coming on board: problems facing novice principals in Iran. *International Journal of Leadership in Education*, 26(3), 1-19.

- Koonce, M., Pijanowski, J. C., Bengtson, E., & Lasater, K. (2019). Principal engagement in the professional development process. *NASSP Bulletin*, 103(3), 1–24.
- Lash, C. L., Burton, A. S., & Usinger, J. (2023). Developing Learning Leaders: How Modeling PLC Culture in Principal Preparation Can Shift the Leadership Views of Aspiring Administrators. *Journal of Research on Leadership Education*, 1-29.
- Liljenberg, M.(2021). A professional development practice to enhance principals’ instructional leadership – enabling and constraining arrangements. *Journal of Professional Capital and Community*, 6(4), 354-366.
- Lambert, M. and Bouchamma, Y. (2021). The Virtual Community of Practice for School Principals: A Professional Development Method. *Creative Education*, 12, 422-440.
- LeChasseur, K., Donaldson, M. L., and Landa, J.(2019). District micropolitics during principal professional learning. *Educational Management Administration & Leadership*, 1–21.
- Li, W., Wright, P. M., Rukavina, P. B., & Pickering, M. (2008). Measuring students’ perceptions of personal and social responsibility and the relationship to intrinsic motivation in urban physical education. *Journal of teaching in Physical Education*, 27(2), 167-178.
- Lash, C. L., Burton, A. S., & Usinger, J. (2023). Developing Learning Leaders: How Modeling PLC Culture in Principal Preparation Can Shift the Leadership Views of Aspiring Administrators. *Journal of Research on Leadership Education*, 1-29.
- Liou, Y. H., Lee, Y. S., Chiang-Lin, T. J., & Daly, A. J. (2022). Leaders' advice networks over time: the role of beliefs and organizational learning during change implementation. *Journal of Educational Administration*, 60(6), 579-596.
- Lewis, L., Scott, J., & Spiegelman, M. (2020). *Principal professional development in US public schools in 2017-18*. Institute of Education Sciences, National Center for Education Statistics, US Department of Education.
- Levin, S., Leung, M., Edgerton, A. K., & Scott, C. (2020). *Elementary school principals’ professional learning current status and future needs*. Learning Policy Institute.
- Lazenby, S., McCulla, N., and Marks, W.(2020). The further professional development of experienced principals. *International Journal of Leadership in Education*. 1-15.
- Liou, Y.H., & Daly, A.J.(2019). The networked leader: understanding peer influence in a system wide leadership team. *School Leadership and Management*, 40(5):1-20.
- Leithwood, K.(2019). Characteristics of effective leadership networks: a replication and extension. *School Leadership & Management*, 39 (2), 175–197.
- Loya, C.A.E., & Ballesteros, A.C.V.(2019). An Overview of Practical Experiences in The Process of Leadership Learning of Elementary Principals in Mexico. *Research in Educational Administration & Leadership*, 4 (2), 348-373.
- Lochmiller, C. R. (2018). Exploring the micropolitics of principal staffing advocacy. *Journal of Educational Administration*, 56(2), 183-202.
- Leithwood, K., & Azah, V. N. (2016). Characteristics of effective leadership networks. *Journal of Educational Administration*, 54(4), 409-433.
- Marshall, S. L. (2024). Sensemaking and collective sensemaking within an elementary principal science network. *Research in Science Education*, 54(1), 133-147.
- Miller, D., Tilak, S., Evans, M., & Glassman, M. (2023). Using social media to create real time online networks of school leaders. *Journal of educational administration*, 61(2), 126-143.
- Muhayimana, T., Schares, D., & Ruxton, M. (2023). Building Educational Leaders’ Capacity in a Community of Practice. *Journal of School Administration Research and Development*, 8(1), 13-23.
- Meyer-Looze, C. (2021). Building School Leader Capacity for Impact. *School Leadership Review*, 16(1), 1-13.

- Martinez, M. A., Rivera, M., & Marquez, J. (2020). Learning from the experiences and development of Latina school leaders. *Educational administration quarterly*, 56(3), 1-27.
- Mooney, T. A. (2019). *Principals' Perspectives of Preparation and Support in a Texas Charter School System: A Case Study*. A Treatise Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Education in Educational Leadership K-12, Dallas Baptist University.
- Neal, J. W., Neal, Z. P., Barrett, C. A., & Brutzman, B. (2020). Are Principals' Social Networks Associated with Interventions' Social Validity?. *School Mental Health*, 12(4), 812-825.
- Nwoba, N.J., Enyi, P.D., and Ogbonnia, O.N. (2023). Extent of principals utilization of social networking sites for enhancing administrative activities in secondary schools in Ebonyi state. *Global Research for New World Order*, 4(1), 27-27.
- Ng, A. Y. M. (2017). School leadership preparation in Malaysia: Aims, content and impact. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(6), 1002-1019.
- Ng, S. W., & Szeto, S. Y. E. (2016). Preparing school leaders: The professional development needs of newly appointed principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(4), 1-18.
- Okoli, C., & Schabram, K. (2015). A guide to conducting a systematic literature review of information systems research. *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 10(26).
- Pashmforoosh, R., Irby, B. J., Lara-Alecio, R., & Tong, F. (2023). Building school leaders' instructional leadership capacity through virtual professional leadership learning communities. In *Frontiers in Education*, 8(1168734).
- Pino-Yancovic, M., & Ahumada, L. (2020). Collaborative inquiry networks: the challenge to promote network leadership capacities in Chile. *School leadership & management*, 40(2-3), 221-241.
- Pino-Yancovic, M., Gonzalez Parrao, C., Ahumada, L., & Gonzalez, A. (2020). Promoting collaboration in a competitive context: school improvement networks in Chile. *Journal of Educational Administration*, 58(2), 208-226.
- Pennings, H.J.M., Bottenheft, C., Van de Boer-Visschedijk, G.C. and Stubbé, H.E. (2019), "Judging informal learning interventions: a vignette study", *Journal of Workplace Learning*, 32 (1), pp. 1-15.
- Partin, J. M., & Hayes, S. D. (2024). Learning From Each Other: Experiences of Rural Principals in a Networked Learning Community. *The Rural Educator*, 45(2), 1-15.
- Prarasri, A., Chanawongse, A., & Tesaputa, K. (2018). Developing a Program to Strengthen Learning Leadership of School Principals under the Secondary Educational Service Areas. *International Education Studies*, 11(12), 86-93.
- Peterson, K. (2002). The professional development of principals: Innovations and opportunities. *Educational Administration Quarterly*, 38, 213.
- Ringling, J. J., Sanzo, K. L., and Scribner, J.P. (2020). Elementary school principals and informal learning: leveraging networks. *Journal of Workplace Learning*, 33 (2), pp. 109-119.
- Reid, D. B. (2019). Shared leadership: A comparative case study of two first year US principals' socialization around teacher evaluation policy. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(3), 1-14.
- Roegman, R., Lee, S., Hatch, T., Stumberger, N., & Hill, K. (2018). Responding to state mandates around instruction: the development of administrator social networks in an urban district. *Journal of School Leadership*, 28(5), 672-705.
- Ramful, S. (2017). The support of the school leadership in the development of a professional learning community: a study in Mauritian secondary schools. Doctoral dissertation.
- Rittenour, Nicole K. (2017). "The Use of Principal Professional Learning Communities by Secondary Principals in Minnesota". *Culminating Projects in Education Administration and Leadership*. 26, 1-129.



- Rigby, J. G. (2016). Principals' conceptions of instructional leadership and their informal social networks: An exploration of the mechanisms of the mesolevel. *American Journal of Education*, 122(3), 433-464.
- Rigby, J. G. (2014). Three logics of instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 50, 610-644.
- Saltmarsh, J. E. (2024). How Communities of Practice Can Mitigate School Leader Burnout. *Leadership and Policy in Schools*, 1-16.
- Sterrett, W. L., & Richardson, J. W. (2023). Innovation beyond the pandemic: the powerful potential of digital principal leadership. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 37(2), 14-17.
- Sahlin, S. (2023). Professional development of school principals—how do experienced school leaders make sense of their professional learning?. *Educational Management Administration & Leadership*, 1–18.
- Sarmurzin, Y., Menlibekova, G., & Orynbekova, A. (2022). "I Feel Abandoned": Exploring school principals' professional development in Kazakhstan. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 32(5), 629-639.
- Stosich, E. L., Hatch, T., Hill, K., Roegman, R., & Allen, D. (2021). Social networks and policy coherence: Administrators' Common Core and teacher evaluation advice networks. *Education Policy Analysis Archives*, 29(January-July), 60-60.
- Service, B., & Thornton, K. (2021). Learning for principals: New Zealand secondary principals describe their reality. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(1), 76-92.
- Schneider, T. L. (2021). A social constructivist grounded theory of school principal legal learning. *Journal of Research on Leadership Education*, 16(3), 226-242.
- Strand, M. K., & Emstad, A. B. (2020). Developing Leadership by Participating in Principal Professional Learning Communities (PPLCs) and the Added Value of Transnational Collaboration. *Research in Educational Administration & Leadership*, 5 (2): 485-516.
- Simon, S., & Gibson, M. T. (2019). Principal resilience and vitality in extremis: The scenario of involuntary occupational dissolution. *International Journal of Educational Management*, 33(4), 709-720.
- Service, B., Dalgic, G. E., & Thornton, K. (2016). Implications of a shadowing/mentoring programme for aspiring principals. *International journal of mentoring and coaching in education*, 5(3), 253-271.
- Scott, W. (2012). Theory of financial accounting. (Translated by Ali Parsaeian), Tehran: Terme (In Persian).
- Salo, P., Nylund, J., & Stjernstr.m, E. (2015). On the practice architectures of instructional leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 43, 490-506.
- Serrato, F.J. (2015). *Principal Professional Development and Professional Learning Communities*. A dissertation submitted in partial satisfaction of the requirements for the degree Doctor of Education, UCLA.
- Shafiee F.S., Dialameh N., Shabani M. (2024). A systematic review of the role of educational leadership in students' academic achievement: a meta-synthesis. *Journal of Applied Educational Leadership*, 4(4), 187-214. Persian
- Shaked, H. (2019). Boundaries of Israeli assistant principals' instructional leadership. *Leadership and Policy in Schools*, 19(3), 497-511.
- Trust, T., Carpenter, J. P., & Krutka, D. G. (2018). Leading by learning: Exploring the professional learning networks of instructional leaders. *Educational Media International*, 55(2), 137-152.
- Tingle, E., Corrales, A., and Peters, M. L. (2017). Leadership development programs: investing in school principals. *Educational Studies*, 1-16.
- Vijayadevar, S., Thornton, K., & Cherrington, S. (2019). Professional learning communities: Enhancing collaborative leadership in Singapore early childhood settings. *Contemporary Issues in Early Childhood*, 20(1), 79-92.

- Vajarintaragoon, K., Bunkanan, P., Deelon, S., Poldech, S., & Thauyngam, K. (2019). The Development Process PLC Competencies for School Administrators in Buriram Province. *International Education Studies*, 12(6), 148-154.
- Veelen, R. V., Slegers, P. J. C., & Endedijk, M. D. (2017). Professional Learning Among School Leaders in Secondary Education: The Impact of Personal and Work Context Factors. *Educational Administration Quarterly*, 53(3): 365-408.
- Voelkel, R. H., & Chrispeels, J. H. (2017b). Within-school differences in professional learning community effectiveness: Implications for leadership. *Journal of School Leadership*, 27(3), 424-451.
- Westberry, L., Charleston, S. C., & Hornor, T. (2022). Best practices in principal professional development. *Editorial Review Board*, 19(1), 29-47.
- Watson, R., & Singh, U. G. (2022). Support mechanisms utilised by educational leaders during COVID-19: experiences from the Western Australian public education school sector. *School Leadership & Management*, 42(5), 457-477.
- Wells, T., Chimka, M., & Kaur, S. (2021). Rural principal perspectives of leadership development needs. *The Rural Educator*, 42(3), 45-55.
- Yakovets, N. (2017). Negotiating the principles and practice of school leadership: The Kazakhstan experience. *Educational management administration & leadership*, 45(3), 1-21.
- Zandi K., Sadeghi S. (2024). The Model of Learning-Centered Leadership in Iran's Elementary Schools. *Journal of Applied Educational Leadership*, 5(2), 1-16. Persian