

# Dimensions of the Learning-Oriented Leadership Model and Its Impact on the Professional Empowerment of Teachers in the Mazandaran Province Education System

1. Mehdi Alishah<sup>1</sup>: PhD Candidate of Educational Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran

2. Mohammad Salehi<sup>2\*</sup>: Professor, Department of Educational Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran

3. Reza Uosefi Saeedabadi<sup>3</sup>: Assistant Professor, Department of Educational Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran

\*Corresponding Author's Email Address: drsalehi@iausari.ac.ir

## Abstract:

The present study aimed to investigate the dimensions of the learning-oriented leadership model and its impact on the professional empowerment of teachers in the Mazandaran Province education system. The research method was exploratory mixed-method, combining both qualitative and quantitative approaches. The qualitative section involved selected educational experts from the Mazandaran Province Department of Education, who had managerial experience during 2022 and 2023, and participated in a consensus process using thematic analysis. The sample size in the qualitative phase was determined through purposive sampling and included 10 participants. In the quantitative section, the statistical population consisted of teachers from the Departments of Education across 32 districts and counties in Mazandaran Province. Using the Krejcie and Morgan table, a stratified random sample of 303 teachers was selected based on educational district. Data collection methods included library research, with data collection tools comprising semi-structured interviews in the qualitative phase and a researcher-developed questionnaire in the quantitative phase. The questionnaire items were derived from data obtained during the interviews. The validity of the questionnaire was assessed through two methods: (1) face validity, by presenting the questionnaire to a panel of experts, and (2) content validity, by calculating the AVE and CR indices, which confirmed the construct validity of the items. Reliability was also confirmed using Cronbach's alpha coefficient. The findings from both the qualitative and quantitative phases revealed that 82% of teachers' professional empowerment is dependent on the dimensions of learning-oriented leadership, which include four main components—(1) environmental factors, (2) individual factors, (3) institutional factors, and (4) organizational factors—and four subcomponents—(1) recruitment, (2) development, (3) compensation, and (4) performance evaluation. Based on the results, it was recommended that the Mazandaran Province Department of Education pursue the implementation of these components in a step-by-step and gradual manner, guided by a long-term strategic roadmap. Furthermore, developing an operational plan to implement this vision is essential. Adopting a paradigmatic approach with local and regional insight will also support its realization.

**Keywords:** dimensions of learning-oriented leadership, professional empowerment, teachers, education system.

**How to Cite:** Alishah, M., Salehi, M., & Uosefi Saeedabadi, R.. (2025). Dimensions of the Learning-Oriented Leadership Model and Its Impact on the Professional Empowerment of Teachers in the Mazandaran Province Education System. *Management, Education and Development in Digital Age*, 2(2), 1-15.



## ابعاد مدل رهبری یادگیری محور بر توانمندسازی حرفه‌ای معلمان آموزش و پرورش استان مازندران

۱. مهدی عالیشاه<sup>id</sup>: دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

۲. محمد صالحی<sup>id\*</sup>: استاد گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

۳. رضا یوسفی سعیدآبادی<sup>id</sup>: استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

\*پست الکترونیک نویسنده مسئول: drsalehi@iausari.ac.ir

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر ابعاد مدل رهبری یادگیری محور بر توانمندسازی حرفه‌ای معلمان آموزش و پرورش استان مازندران بود. روش پژوهش، ترکیبی از نوع طرح تحقیق آمیخته اکتشافی (کیفی - کمی) بود. شرکت کنندگان پژوهش در بخش کیفی شامل خبرگان منتخب سازمان آموزش و پرورش استان مازندران با سابقه مدیریت در سال ۱۴۰۱ و ۱۴۰۲، جهت اتفاق نظر در روش تحلیل مضمون بودند، حجم نمونه در بخش کیفی به صورت نمونه گیری هدفمند به تعداد ۱۰ نفر تعیین شد. و در بخش کمی جامعه آماری شامل معلمان ادارات آموزش و پرورش ۳۲ منطقه و شهرستان استان مازندران بود. در بخش کمی حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان به شکل تصادفی طبقه‌ای برحسب منطقه آموزشی به تعداد ۳۰۳ نفر تعیین شد. روش جمع آوری اطلاعات به روش کتابخانه‌ای، و ابزار اندازه گیری در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی شامل پرسشنامه محقق ساخته، که سؤالات آن برگرفته از داده‌های حاصل از مصاحبه بود. تعیین روایی پرسشنامه تحقیق حاضر به دو روش ۱. صوری و ۲. محتوایی انجام شد، در روش صوری پرسشنامه در اختیار گروهی از خبرگان قرار گرفت و در روش محتوایی محاسبات مربوط به ضرایب AVE و CR مربوط به روایی گویه‌های پرسشنامه مورد تایید قرار گرفت. همچنین ضریب پایایی با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ نیز مورد تایید قرار گرفت. یافته‌ها با توجه به نتایج حاصل از بخش کیفی و کمی پژوهش نشان داد که ۸۲ درصد توانمندسازی حرفه‌ای معلمان به ابعاد رهبری یادگیری محور که شامل چهار مؤلفه اصلی بشرح: ۱. عوامل محیطی، ۲. عوامل فردی، ۳. عوامل نهادی، ۴. عوامل سازمانی و چهار مؤلفه فرعی بشرح: ۱. جذب، ۲. توسعه، ۳. جبران خدمت، ۴. ارزیابی عملکرد می‌باشد، وابسته است. با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهاد شد که سازمان آموزش و پرورش استان مازندران در راستای تحقق این مقولات گام به گام و به تدریج با توجه به یک نقشه راه و برنامه استراتژیک درازمدت عمل نمایند و به منظور جامه عمل پوشاندن آن تدوین یک برنامه عملیاتی ضرورت دارد. داشتن رویکرد پارادایمی با نگاه بومی و منطقه‌ای نیز به تحقق آن کمک می‌کند.

**کلیدواژه‌گان:** ابعاد رهبری یادگیری محور، توانمندسازی حرفه‌ای، معلمان، آموزش و پرورش.

**نحوه استناددهی:** عالیشاه، مهدی،، صالحی، محمد، و یوسفی سعیدآبادی، رضا. (۱۴۰۴). ابعاد مدل رهبری یادگیری محور بر توانمندسازی حرفه‌ای معلمان آموزش و پرورش استان مازندران. نشریه مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۲(۲)، ۱۵-۱.



## مقدمه

نظام آموزش و پرورش، به مثابه یکی از بنیادی‌ترین نهادهای اجتماعی، نقش بی‌بدیلی در توسعه انسانی، ارتقاء سرمایه اجتماعی و تقویت بنیان‌های تمدنی یک جامعه ایفا می‌کند. در این راستا، توانمندسازی حرفه‌ای معلمان به‌عنوان سرمایه انسانی این نظام، یکی از عناصر کلیدی در تحقق اهداف کلان آموزشی تلقی می‌شود. با توجه به پیچیدگی‌های روزافزون محیط‌های یادگیری و ضرورت تطابق نظام آموزشی با تحولات فناورانه، فرهنگی و اجتماعی، نقش رهبری آموزشی و به‌ویژه رهبری یادگیری‌محور بیش از پیش برجسته شده است (King, 2019). درواقع، رهبران یادگیری‌محور می‌توانند با فراهم‌سازی بسترهای لازم برای یادگیری مستمر معلمان، شکل‌گیری فرهنگ یادگیری در سازمان‌های آموزشی و ارتقاء قابلیت‌های فردی و جمعی معلمان، زمینه را برای افزایش اثربخشی آموزشی فراهم سازند (Crans et al., 2022).

رهبری یادگیری‌محور رویکردی است که فراتر از مدیریت اداری مدارس، تمرکز خود را بر توسعه معلمان، مشارکت حرفه‌ای، یادگیری مشارکتی و شکل‌گیری جو یادگیری در مدرسه معطوف می‌سازد (Ertürk, 2022). چنین رهبرانی با ایفای نقش‌های تسهیل‌گر، تسریع‌کننده یادگیری و مربی‌گری، تلاش می‌کنند تا ظرفیت‌های نهفته معلمان را شکوفا ساخته و بستر مناسب برای اشتراک‌گذاری دانش، تأمل انتقادی و به‌روزرسانی حرفه‌ای را مهیا سازند (Wallo et al., 2022). در این رهیافت، توانمندسازی حرفه‌ای معلمان نه‌فقط به‌مثابه هدفی نهایی، بلکه به‌عنوان فرآیندی پویا و مستمر که در تعامل میان ساختارهای سازمانی، منابع انسانی و عوامل محیطی شکل می‌گیرد، تلقی می‌شود (Bagheri et al., 2022).

ادبیات نظری موجود نشان می‌دهد که رهبری یادگیری‌محور به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم بر ابعاد مختلف توانمندسازی معلمان تأثیرگذار است. به‌عنوان مثال، پژوهش Ebrahimi et al. (۲۰۲۳) نشان داد که وجود اعتماد سازمانی در رابطه میان رهبری یادگیری‌محور و یادگیری حرفه‌ای معلمان، نقش میانجی اساسی ایفا می‌کند (Ebrahimi et al., 2023). همچنین یافته‌های Kyza & Agesilaou (۲۰۲۲) حاکی از آن است که طراحی مشارکتی در محیط‌های آموزشی می‌تواند به توانمندسازی متقابل معلمان و پژوهشگران منجر شود، مشروط بر آن‌که حمایت‌های رهبری مبتنی بر یادگیری در ساختار مدرسه نهادینه شده باشد (Kyza & Agesilaou, 2022). این دیدگاه با یافته‌های Voldborg Andersen & Pitkänen (۲۰۱۹) نیز همسو است که نشان دادند توسعه حرفه‌ای مربیان در حوزه‌های فناورانه و خلاقانه زمانی مؤثر واقع می‌شود که رهبران آموزشی از طریق طراحی انعطاف‌پذیر و شناخت دقیق زمینه‌های محلی، تسهیل‌گر یادگیری باشند (Voldborg Andersen & Pitkänen, 2019).

در این میان، ویژگی‌های زمینه‌ای مانند فرهنگ سازمانی، ساختار نهادی، سیاست‌های کلان آموزشی، دسترسی به منابع آموزشی، و حتی پویایی‌های منطقه‌ای در استان‌های مختلف، نقش تعیین‌کننده‌ای در اثربخشی رهبری یادگیری‌محور ایفا می‌کنند. به‌عنوان نمونه، پژوهش انجام‌شده در مدارس ابتدایی تبریز نشان داد که توسعه مدل‌های رهبری غیررسمی در آموزش معلمان نیازمند انطباق با ویژگی‌های فرهنگی و زمینه‌ای خاص است (Poursaberi & Zeynabadi, 2022). از همین رو، در طراحی مدل‌های توانمندسازی حرفه‌ای مبتنی بر رهبری یادگیری‌محور، بومی‌سازی و اقتباس از تجربیات موفق جهانی در چارچوب‌های محلی، ضروری می‌نماید (Azizian et al., 2022).

با توجه به اهمیت و ضرورت توانمندسازی معلمان، الگوهای متعددی برای تعریف ابعاد آن ارائه شده است. پژوهش Nikteent Iraj (۲۰۲۳) طبقه‌بندی جامعی از مقوله‌های توانمندسازی مدیران مدارس ارائه داده که می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای توسعه مدل‌های جامع‌تر در حوزه معلمان نیز استفاده شود (Nikteent Iraj, 2023). همچنین پژوهش Shahzadeh Teymourlou et al. (۲۰۲۰) با تمرکز بر معلمان تربیت‌بدنی، بر لزوم طراحی الگوهایی تأکید کرده‌اند که نه‌فقط به آموزش مهارت‌های فنی، بلکه به رشد ابعاد هویتی و نگرشی معلمان نیز توجه نمایند (Shahzadeh Teymourlou et al., 2020). چنین رویکردی در هم‌راستایی با مطالعاتی است که بر ابعاد فرهنگی و ارزشی توانمندسازی تأکید می‌ورزند (Mahmoudi et al., 2021).

در تحلیل سطح بالاتر، Lundqvist et al. (۲۰۲۲) در یک مرور نظام‌مند نشان دادند که ادبیات رهبری یادگیری‌محور همچنان نیازمند انسجام نظری، تبیین دقیق سازوکارها و آزمون تجربی الگوهای پیشنهادی است (Lundqvist et al., 2022). به‌ویژه، ضرورت دارد تا ابعاد مختلف این رهبری از جمله عوامل محیطی، فردی و سازمانی که در فرآیند توانمندسازی حرفه‌ای معلمان نقش دارند، شناسایی، طبقه‌بندی و به‌صورت تجربی آزمون شوند (Alimohammadi et al., 2019). این موضوع زمانی اهمیت

بیشتری می‌یابد که بدانیم ساختارهای آموزش و پرورش در ایران با چالش‌هایی چون تمرکزگرایی، ضعف در سیاست‌های انگیزشی و نابرابری دسترسی به منابع روبه‌رو هستند و از این‌رو، توسعه الگوهای بومی‌شده، ضرورتی راهبردی تلقی می‌شود.

در همین زمینه، Haqgooy-Mehr & Hatam (۲۰۲۴) با تأکید بر نظریه انتخاب، ابعاد توانمندسازی مهارت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی را تحلیل کرده‌اند و بر لزوم ایجاد محیط‌های انتخاب‌محور و انگیزشی برای شکوفایی قابلیت‌های رهبری معلمان تأکید داشته‌اند (Haqgooy-Mehr & Hatam, 2024). از سوی دیگر، مطالعه Teixeira et al. (۲۰۲۳) در حوزه پرستاری نیز نشان می‌دهد که توانمندسازی حرفه‌ای زمانی معنا می‌یابد که با رویکردهای مبتنی بر شواهد، یادگیری انعکاسی و توسعه مداوم همراه باشد (Teixeira et al., 2023).

در این راستا، مسأله اصلی پژوهش حاضر پاسخ‌گویی به این سؤال است چه مدلی را می‌توان برای ابعاد رهبری یادگیری‌محور بر توانمندسازی حرفه‌ای معلمان آموزش و پرورش استان مازندران طراحی کرد؟

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی است زیرا اهداف تحقیق این پژوهش حل مسأله و سرانجام دست‌یابی به اطلاعاتی جهت شناسایی ابعاد، ارائه مدل رهبری یادگیری‌محور بر توانمندسازی حرفه‌ای معلمان آموزش و پرورش استان مازندران بود. از نظر جمع‌آوری داده‌ها پژوهش آمیخته است. که با استفاده از ترکیب دو مجموعه کمی و کیفی انجام شد. در بخش کیفی روش پژوهش تحلیل مضمون و در بخش کمی توصیفی-پیمایشی بود.

در تحقیق حاضر جامعه و نمونه به دو مرحله کیفی و کمی به شرح زیر تقسیم شده است:

شرکت‌کنندگان پژوهش در بخش کیفی شامل خبرگان منتخب سازمان آموزش و پرورش استان مازندران با سابقه مدیریت و سیاست‌گذاری جهت شرکت در روش تحلیل مضمون می‌باشند.

جامعه آماری در این بخش شامل معلمان ادارات آموزش و پرورش ۳۲ منطقه استان مازندران به تعداد ۱۹۲۹ نفر می‌باشند.

در تحقیق حاضر نمونه به دو مرحله کیفی و کمی به شرح زیر تقسیم شده است:

حجم نمونه در بخش کیفی با در نظر گرفتن قانون اشباع تعیین شد و در رویکرد کیفی از روش نمونه‌گیری هدفمند "نمونه‌های حاوی اطلاعات غنی" استفاده شد، و پژوهشگر از طیف افراد بالقوه برای مشاهده، کسانی را انتخاب کرد، که بتوانند در فرآیند گردآوری، خزانه داده‌های موردنیاز را غنی نمایند. بنابراین نمونه آماری مرحله کیفی، با روش نمونه‌گیری هدفمند (آگاهانه) انجام شد. با توجه به روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش در مرحله کیفی، تعداد نمونه خاصی در ابتدا مشخص نشد و مصاحبه تا آن‌جا ادامه پیدا نمود تا پس از ۱۰ مصاحبه اشباع نظری حاصل شد. در رویکرد کیفی از روش نمونه‌گیری هدفمند نمونه‌های حاوی اطلاعات غنی استفاده شد، و پژوهشگر از طیف افراد بالقوه برای مشاهده، کسانی را انتخاب کرد، که بتوانند در فرآیند گردآوری، خزانه داده‌های موردنیاز را غنی نمایند؛ به این صورت که ابتدا برای انجام مصاحبه با خبرگان رشته مدیریت آموزشی در آموزش و پرورش به دو نفر از متخصصان کلیدی این حوزه مراجعه شد. و پس از انجام مصاحبه با آن‌ها از آن‌ها خواسته شد که نظرات دیگری که صاحب‌نظر هستند را معرفی نمایند. برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز برای ارائه مدل رهبری یادگیری‌محور بر توانمندسازی حرفه‌ای معلمان آموزش و پرورش استان مازندران، بایستی با بهره‌گیری از پرسشنامه، ابعاد آن‌ها را از حالت کیفی به کمی تبدیل نمائیم و این کار را پرسشنامه انجام خواهد داد. برای انتخاب یک مدل مناسب، کارا و کاربردی جهت ارائه مدل رهبری یادگیری‌محور بر توانمندسازی حرفه‌ای معلمان آموزش و پرورش استان مازندران، پژوهش‌های انجام گرفته در خصوص موضوع تحقیق، بررسی گردید و چارچوب‌های ارائه شده توسط ویجاپانتی، آسبری، سانتوسو و پورواتو (۲۰۲۱)، سوسان (۲۰۲۰)، بابلان (۲۰۱۹)، نینالوان (۲۰۱۹) و اکتر (۲۰۱۷)، ایشوجی (۲۰۱۵)، رئیسی (۱۳۹۹)، شفیق‌نیا (۱۳۹۹)، میرسپاسی و همکاران (۱۳۹۸)، جهان‌تیغ (۱۳۹۷)، مناسب تشخیص داده‌شد. ابعاد تحقیقات مذکور، به‌منظور ارائه مدل پیشنهادی با یکدیگر ادغام گردیدند. بعد از انجام مرحله کیفی تحقیق و اعمال نتایج

حاصل از روش تحلیل مضمون بر روی مدل اولیه پیشنهادی، برای تعیین ابعاد هر یک از متغیرها و گویه‌های هریک از ابعاد، در طراحی پرسشنامه بر اساس مدل ثانویه، از تحقیقات مذکور و پرسشنامه‌های بسته که براساس این تحقیقات؛ ارائه گردید، بهره گرفته شد و در نهایت پرسشنامه بخش کمی، ارائه گردید.

این پرسشنامه شامل دو بخش می‌باشد:

الف) سؤالات عمومی: شامل اطلاعات دموگرافیک آزمودنی شامل جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه خدمت، سمت شغلی و نوع استخدام آزمودنی‌ها خواهد بود.

ب) سؤالات تخصصی: شامل ۸۳ گویه در مورد سنجش وضعیت هریک از متغیرها و ابعاد مدل تحقیق، بر طبق مدل ثانویه ارائه شده می‌باشد.

#### جدول ۱. گویه‌های مربوط به ارائه مدل رهبری یادگیری محور بر توانمندسازی حرفه‌ای معلمان

| مدل رهبری یادگیری محور بر توانمندسازی حرفه‌ای معلمان | تعداد گویه |
|------------------------------------------------------|------------|
| عوامل محیطی                                          | ۸          |
| عوامل فردی                                           | ۵          |
| عوامل نهادی                                          | ۸          |
| عوامل سازمانی                                        | ۵          |

#### جدول ۲. گویه‌های مربوط به توانمندسازی حرفه‌ای معلمان

| توانمندسازی حرفه‌ای معلمان | شماره گویه |
|----------------------------|------------|
| ویژگی‌های فردی             | ۸          |
| مهارت‌های شهروندی          | ۵          |
| تصمیم‌گیری                 | ۳          |
| همکاری                     | ۴          |

#### جدول ۳. گویه‌های مربوط به رهبری یادگیری محور

| رهبری یادگیری محور    | شماره گویه |
|-----------------------|------------|
| عدالت آموزشی          | ۱۰         |
| رضایت کارکنان         | ۵          |
| عوامل محیطی           | ۸          |
| عوامل اقتصادی و تبعیض | ۱۲         |

در این پژوهش نیز جهت افزایش پایایی کلیه مصاحبه‌ها بصورت دیجیتالی ضبط شده و سپس بدقت پیاده سازی شده است و در پیوست‌های انتهای پایان‌نامه درج شده‌است. همچنین جهت اطمینان از کدگذاری صحیح و کامل، متن هر مصاحبه چندین بار مطالعه شده و کدهای استخراج شده نیز مجدداً مورد بررسی و اصلاح قرار گرفته است. همچنین بصورت نمونه یکی از مصاحبه‌های کدگذاری شده مجدداً کدگذاری شد که کدهای برداشت شده و مقوله‌ها و مفاهیم حاصل شده را دچار تغییرات جدی ننمود.

تعیین روایی پرسشنامه تحقیق حاضر به دو روش ۱. صوری و ۲. محتوایی بوده است:

۱. روش روایی صوری یا ظاهری یک شاخص ابتدائی و حداقل برای روایی محتوا به شمار می‌آید.

این نوع روایی نشان می‌دهد که عناصر مورد سنجش به‌طور ظاهری توانایی اندازه‌گیری مفهوم پژوهش را دارند. به عبارتی روایی صوری بیانگر این است که سؤال‌ها یا گویه‌های آزمون تا چه حد شبیه به موضوعی است که برای اندازه‌گیری آن منطقی که در واقع با قضاوت استادان راهنما و مشاور مربوط به موضوع است. یعنی ارزیابی ذهنی پژوهشگر از وسیله و ابزار اندازه‌گیری. برای روایی صوری پرسشنامه، باید شکل سؤال‌ها، منطقی و متناسب با ویژگی‌های پاسخ دهندگان باشد.

لذا پرسشنامه نهایی تدوین شده، در اختیار گروهی از خبرگان قرار می‌گیرد تا این نوع روایی را مشخص کنند.

۲. تعیین روایی پرسشنامه تحقیق به روش روایی محتوایی هم انجام می‌گیرد، که محاسبات مربوط به AVE و CR مربوط به روایی گویه‌های پرسشنامه در جدول نشان داده شده است.

پس از جمع آوری داده‌ها و ورود آن‌ها به رایانه، داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای لیزرل و نرم‌افزار SPSS تحلیل شدند. از نرم‌افزار SPSS برای تعیین پایایی همسانی درونی استفاده شد. از نرم‌افزار لیزرل جهت انجام تحلیل عاملی تأییدی بهره گرفته شد و در نهایت پایایی مرکب (CV) پایایی هر سؤال (IR) متوسط واریانس استخراجی (AVE) حداکثر واریانس مشترک (MSV) و متوسط واریانس مشترک (ASV) برای تعیین روایی هم‌گرا و واگرا (تشخیصی) بر اساس مدل نهایی و مطابق مدل پیشنهاد فرنل و لارکر (۱۹۸۱) محاسبه شد. به منظور گردآوری شواهد مربوط به روایی سازه، از روش تحلیل عاملی (تأییدی) بهره گرفته شده است که در ادامه به آن پرداخته می‌شود همه بارهای عاملی بالاتر از ۰.۴ مناسب بوده و در سطح ۰/۱ معنی دار هستند در معادلات ساختاری علاوه بر روایی هم‌گرا که برای بررسی اهمیت نشانگرهای سازه‌ها به کار می‌رود، روایی تشخیصی نیز مورد نظر است این فرایند با شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بالاتر از ۰/۴ هستند

## یافته‌ها

متغیرهای حاضر در پژوهش در جدول ۴ نشان داده شده است. در این جدول، علاوه بر تعداد سؤالات مطرح‌شده برای هریک از متغیرهای پژوهش، آمار توصیفی شامل میانگین، انحراف استاندارد و واریانس مربوط به هریک از متغیرها نیز بیان شده است.

جدول ۴. توصیف متغیرهای پژوهش

| متغیر                  | ابعاد                 | میانگین | انحراف استاندارد | واریانس |
|------------------------|-----------------------|---------|------------------|---------|
| مدل رهبری یادگیری محور | عوامل محیطی           | ۳.۸۹    | ۰.۶۹۰            | ۰.۴۱۱   |
|                        | عوامل فردی            | ۳.۲۱    | ۰.۶۵۹            | ۰.۴۲۹   |
|                        | عوامل نهادی           | ۳.۲۰    | ۰.۶۴۰            | ۰.۴۰۲   |
|                        | عوامل سازمانی         | ۳.۸۴    | ۰.۶۱۹            | ۰.۴۰۹   |
|                        | ویژگی‌های فردی        | ۳.۴۰    | ۰.۶۱۸            | ۰.۴۰۱   |
|                        | مهارت‌های شهروندی     | ۳.۸۵    | ۰.۶۱۹            | ۰.۴۱۳   |
|                        | تصمیم‌گیری            | ۳.۹۶    | ۰.۶۲۰            | ۰.۴۲۰   |
| رهبری یادگیری محور     | همکاری                | ۳.۰۲    | ۰.۷۰۰            | ۰.۴۰۰   |
|                        | عدالت آموزشی          | ۳.۵۹    | ۰.۷۲۱            | ۰.۵۰۹   |
|                        | رضایت کارکنان         | ۳.۳۹    | ۰.۶۵۹            | ۰.۴۰۵   |
|                        | عوامل محیطی           | ۳.۲۲    | ۰.۶۱۸            | ۰.۴۰۰   |
|                        | عوامل اقتصادی و تبعیض | ۳.۵۲    | ۰.۳۱             | ۰.۴۱۹   |

جدول ۵. نتایج آزمون آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها (کولموگروف-اسمیرنوف) برای متغیرهای پژوهش

| متغیر                  | ابعاد         | مقدار آزمون کولموگروف-اسمیرنوف Z/ | سطح معناداری |
|------------------------|---------------|-----------------------------------|--------------|
| مدل رهبری یادگیری محور | عوامل محیطی   | ۰/۶۰                              | ۰/۵۵۲        |
|                        | عوامل فردی    | ۰/۶۴                              | ۰/۵۹۰        |
|                        | عوامل نهادی   | ۰/۷۵                              | ۰/۶۰۱        |
|                        | عوامل سازمانی | ۰/۶۹                              | ۰/۵۹۰        |

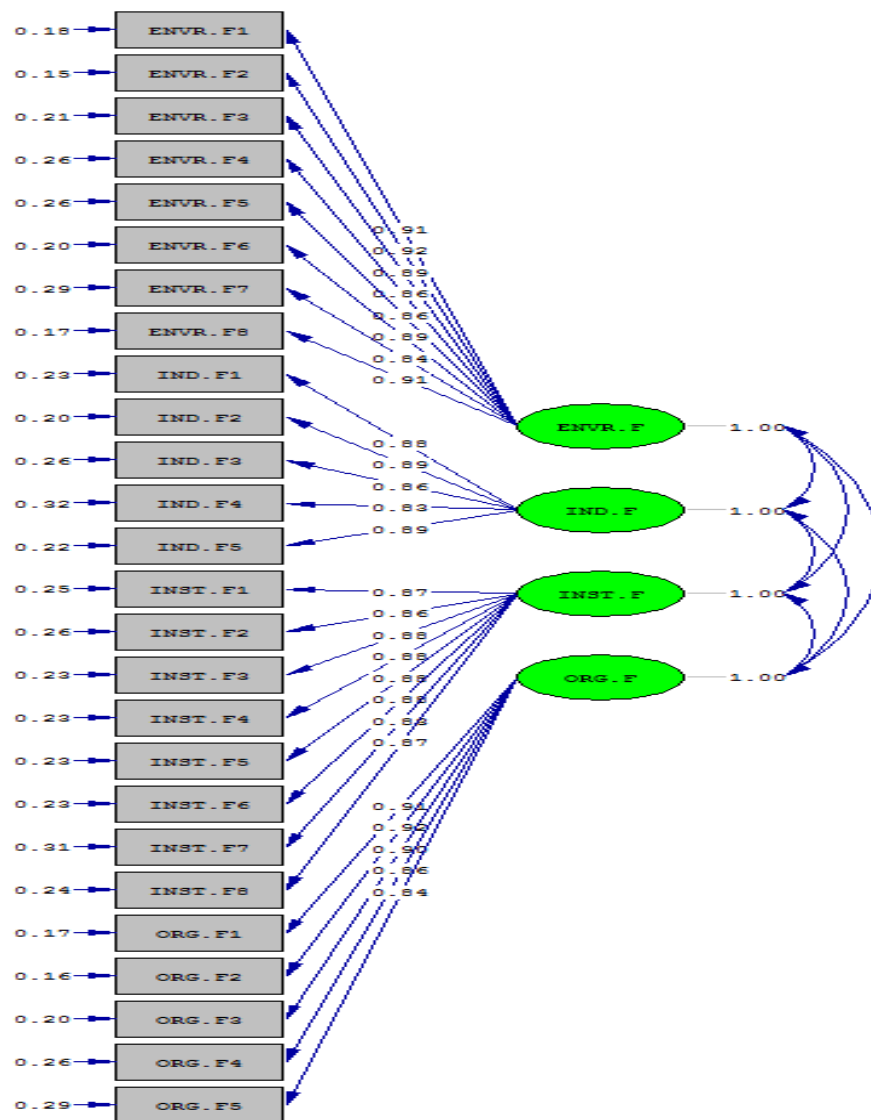


|                     |                       |      |       |
|---------------------|-----------------------|------|-------|
| توانمندسازی حرفه‌ای | ویژگی‌های فردی        | ۰/۶۹ | ۰/۶۹۰ |
|                     | مهارت‌های شهروندی     | ۰/۷۰ | ۰/۶۰۲ |
|                     | تصمیم‌گیری            | ۰/۶۹ | ۰/۶۳۷ |
|                     | همکاری                | ۰/۸۰ | ۰/۷۰۰ |
| رهبری یادگیری محور  | عدالت آموزشی          | ۰/۶۳ | ۰/۵۰۲ |
|                     | رضایت کارکنان         | ۰/۶۴ | ۰/۶۹۸ |
|                     | عوامل محیطی           | ۰/۷۱ | ۰/۶۲۰ |
|                     | عوامل اقتصادی و تبعیض | ۰/۸۵ | ۰/۶۳۷ |

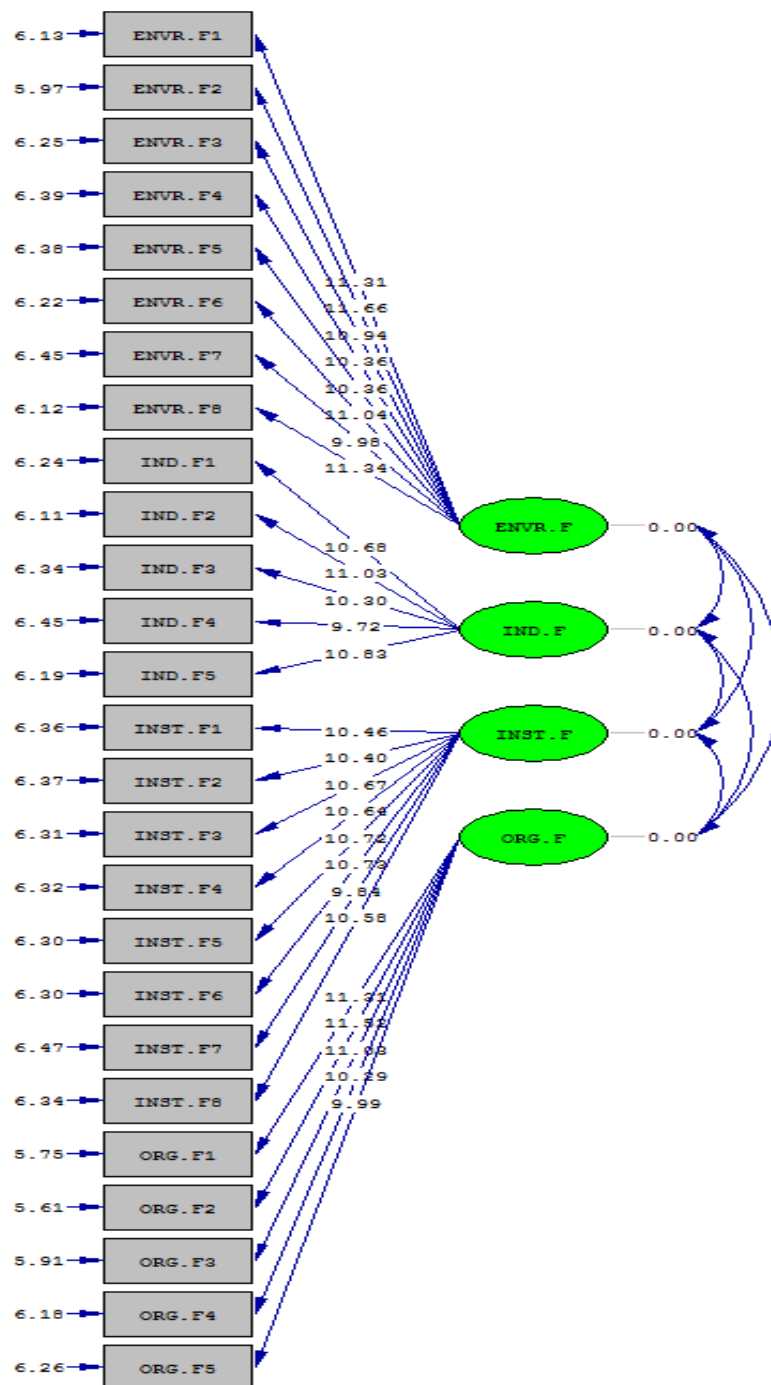
با توجه به بزرگتر بودن مقدار احتمال یا Asymp Sig از احتمال خطای نوع اول  $\alpha=0.05$  فرض صفر که معتبر بودن توزیع نرمال برای داده‌ها است، رد نمی‌شود. لذا اگر داده‌ها دارای توزیع نرمال باشند امکان استفاده از آزمون پارمتریک وجود دارد.

### ابعاد مدل رهبری یادگیری محور بر توانمندسازی حرفه‌ای معلمان آموزش و پرورش استان مازندران کدام‌اند؟

به منظور پاسخگویی به سوال فوق با توجه به مراحل کیفی حاصل از پاسخ خبرگان پژوهش در تحلیل مضمون، ابعاد مدل رهبری یادگیری محور بر توانمندسازی حرفه‌ای معلمان آموزش و پرورش استان مازندران عبارت است از: چهار تم اصلی بشرح: ۱. عوامل محیطی، ۲. عوامل فردی، ۳. عوامل نهادی، ۴. عوامل سازمانی و چهار تم فرعی بشرح: ۱. جذب، ۲. توسعه، ۳. جبران خدمت، ۴. ارزیابی عملکرد می‌باشد. همچنین با توجه به بخش کمی پژوهش، پایایی به روش همسانی درونی برای هر بعد، روایی هم‌گرایی و تشخیصی (تمایز سازه‌های استخراجی بر اساس مدل نهایی) مورد تایید قرار گرفت.



شکل ۱. مدل اندازه گیری عوامل موثر در حالت استاندارد (عوامل محیطی، عوامل فردی، عوامل نهادی، عوامل سازمانی) مدل رهبری یادگیری محور بر توانمندسازی حرفه‌ای معلمان آموزش و پرورش استان مازندران



شکل ۲. مدل اندازه‌گیری عوامل موثر در حالت اعداد معنی داری (عوامل محیطی، عوامل فردی، عوامل نهادی، عوامل سازمانی) مدل رهبری یادگیری

محور بر توانمندسازی حرفه‌ای معلمان آموزش و پرورش استان مازندران

جدول ۶. نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای متغیرهای چهارگانه (عوامل محیطی، عوامل فردی، عوامل نهادی، عوامل سازمانی) مدل رهبری یادگیری

محور بر توانمندسازی حرفه‌ای معلمان آموزش و پرورش استان مازندران

| سوال یا سازه  | میزان همبستگی با متغیر مکنون (بارعاملی) | آماره تی | نتیجه |
|---------------|-----------------------------------------|----------|-------|
| عوامل محیطی   | سوال ۱                                  | ۰/۹۱     | تأیید |
|               | سوال ۲                                  | ۰/۹۲     | تأیید |
|               | سوال ۳                                  | ۰/۸۹     | تأیید |
|               | سوال ۴                                  | ۰/۸۶     | تأیید |
|               | سوال ۵                                  | ۰/۸۶     | تأیید |
|               | سوال ۶                                  | ۰/۸۹     | تأیید |
|               | سوال ۷                                  | ۰/۸۴     | تأیید |
|               | سوال ۸                                  | ۰/۹۱     | تأیید |
| عوامل فردی    | سوال ۱                                  | ۰/۸۸     | تأیید |
|               | سوال ۳                                  | ۰/۸۹     | تأیید |
|               | سوال ۳                                  | ۰/۸۶     | تأیید |
|               | سوال ۴                                  | ۰/۸۳     | تأیید |
|               | سوال ۵                                  | ۰/۸۹     | تأیید |
|               | سوال ۱                                  | ۰/۸۷     | تأیید |
|               | سوال ۲                                  | ۰/۸۶     | تأیید |
|               | سوال ۳                                  | ۰/۸۸     | تأیید |
| عوامل نهادی   | سوال ۴                                  | ۰/۸۸     | تأیید |
|               | سوال ۵                                  | ۰/۸۸     | تأیید |
|               | سوال ۶                                  | ۰/۸۸     | تأیید |
|               | سوال ۷                                  | ۰/۸۳     | تأیید |
|               | سوال ۸                                  | ۰/۸۷     | تأیید |
|               | سوال ۱                                  | ۰/۹۱     | تأیید |
|               | سوال ۲                                  | ۰/۹۰     | تأیید |
|               | سوال ۳                                  | ۰/۹۰     | تأیید |
| عوامل سازمانی | سوال ۴                                  | ۰/۸۶     | تأیید |
|               | سوال ۵                                  | ۰/۸۴     | تأیید |
|               | سوال ۱                                  | ۰/۹۱     | تأیید |
|               | سوال ۲                                  | ۰/۹۰     | تأیید |

با توجه به نمودارها مشاهده می‌شود که کلیه سوالات مربوط به متغیرها دارای ضرایب همبستگی معنی‌داری با متغیرهای مکنون هستند چرا که میزان آماره تی بالاتر از ۱/۹۶ می‌باشد.

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل داده‌های کیفی و کمی پژوهش نشان داد که توانمندسازی حرفه‌ای معلمان آموزش و پرورش استان مازندران، به‌طور معناداری تحت تأثیر ابعاد رهبری یادگیری محور قرار دارد. به‌طور مشخص، چهار مؤلفه اصلی شامل عوامل محیطی، عوامل فردی، عوامل نهادی و عوامل سازمانی، و همچنین چهار مؤلفه فرعی شامل جذب، توسعه، جبران خدمت و ارزیابی عملکرد، نقش تعیین‌کننده‌ای در تبیین و ارتقاء سطح توانمندسازی حرفه‌ای معلمان ایفا می‌کنند. تحلیل عاملی تأییدی نیز نشان داد که تمامی گویه‌های مرتبط با ابعاد چهارگانه، دارای بارهای عاملی بالا و معنادار بوده و مدل پیشنهادی از برازش مناسبی برخوردار است.



تفسیر این نتایج در چارچوب نظری رهبری یادگیری محور نشان می‌دهد که سازمان‌های آموزشی برای توانمندسازی پایدار معلمان، نیازمند نوع خاصی از رهبری هستند که فراتر از مدیریت ساختاری و تمرکز بر وظایف اداری، به خلق و پرورش فرهنگ یادگیری، حمایت از توسعه حرفه‌ای مستمر و تقویت مشارکت معلمان در تصمیم‌سازی‌های آموزشی بپردازد (Wallo et al., 2022). یافته‌های این پژوهش با مطالعات Crans et al (۲۰۲۲) همسو است که بر نقش رهبران یادگیری محور در تسهیل جست‌وجوی بازخورد و ایجاد فضای باز برای یادگیری تأکید داشته‌اند (Crans et al., 2022). در این راستا، بعد «عوامل فردی» که به ویژگی‌های شخصیتی، نگرش‌ها و مهارت‌های خودتنظیمی معلمان مربوط می‌شود، به‌عنوان یکی از ابعاد تأثیرگذار شناسایی شد؛ موضوعی که در پژوهش Kyza و Agesilaou (۲۰۲۲) نیز مورد تأکید قرار گرفته است، آنجا که بر اهمیت یادگیری مشارکتی و خلق دانش مشترک در میان معلمان و پژوهشگران تأکید می‌شود (Kyza & Agesilaou, 2022).

همچنین مؤلفه «عوامل نهادی» که به سیاست‌های حاکم بر ساختار آموزش و پرورش، میزان استقلال مدارس و میزان حمایت نهادی از معلمان اشاره دارد، در این پژوهش به‌عنوان یکی دیگر از ابعاد کلیدی تأثیرگذار بر توانمندسازی حرفه‌ای معلمان معرفی شد. این نتیجه با یافته‌های Azizian et al (۲۰۲۲) تطابق دارد که بر ضرورت ایجاد مدل‌های رهبری دانش محور برای تقویت دوستوانی سازمانی تأکید کرده‌اند (Azizian et al., 2022). در همین راستا، پژوهش Mahmoudi et al (۲۰۲۱) نیز نقش رهبری آگاه از دانش را در ارتقاء مرجعیت علمی و حمایت از فرآیندهای یادگیری حرفه‌ای در دانشگاه‌های علوم پزشکی مورد تأیید قرار داده است (Mahmoudi et al., 2021). مؤلفه «عوامل سازمانی» نیز که شامل ساختار مدرسه، سیاست‌های داخلی، نظام ارزیابی و انگیزشی، و فرهنگ سازمانی می‌شود، از دیگر ابعاد تأثیرگذار در مدل پیشنهادی است. این یافته با مطالعه Bagheri et al (۲۰۲۲) همراستا است که تأثیر فناوری اطلاعات و ساختار سازمانی باز را بر افزایش اختیار عمل، احساس کنترل و رضایت شغلی کارکنان نشان داده‌اند (Bagheri et al., 2022). همچنین در پژوهش Voldborg Andersen & Pitkänen (۲۰۱۹) نیز تأکید شده است که رهبران آموزشی از طریق طراحی منعطف محیط‌های یادگیری، می‌توانند زمینه‌ساز توسعه حرفه‌ای معلمان در حوزه‌های نوین باشند (Voldborg Andersen & Pitkänen, 2019).

در بعد «عوامل محیطی»، یافته‌ها نشان داد که محیط بیرونی سازمان شامل شرایط منطقه‌ای، میزان مشارکت جامعه، میزان عدالت توزیعی و دسترسی به منابع، بر کیفیت رهبری یادگیری محور تأثیرگذار است. این نتیجه با مطالعه Teixeira et al (۲۰۲۳) همراستا است که در مرور نظام‌مند خود بر نقش محیط‌های کاری حمایت‌گر و مبتنی بر شواهد در ارتقاء توانمندی پرستاران تأکید داشته‌اند (Teixeira et al., 2023). از سوی دیگر، یافته‌های مطالعه Ebrahimi et al (۲۰۲۳) نیز بر این نکته دلالت دارد که مؤلفه‌هایی مانند اعتماد، همکاری و پشتیبانی محیطی از عناصر میانجی‌گر در رابطه بین رهبری یادگیری محور و یادگیری حرفه‌ای معلمان محسوب می‌شوند (Ebrahimi et al., 2023).

از منظر اجرایی، مؤلفه‌های فرعی «جذب»، «توسعه»، «جبران خدمت» و «ارزیابی عملکرد» نیز نشان دادند که این چهار سازوکار کلیدی منابع انسانی نقش تسهیل‌گر و یا بازدارنده در فرآیند توانمندسازی حرفه‌ای معلمان دارند. پژوهش Poursaberi et al (۲۰۲۲) نیز این مؤلفه‌ها را در طراحی مدل رهبری یادگیری غیررسمی مورد تأکید قرار داده و نشان داده‌اند که توجه به فرآیندهای جذب و نگهداشت معلمان مستعد، نقش حیاتی در تحقق رهبری یادگیری محور ایفا می‌کند (Poursaberi & Zeynabadi, 2022). همچنین در پژوهش Haqgooy-Mehr و Hatam (۲۰۲۴) نیز تأکید شده است که توسعه مهارت‌های حرفه‌ای مدیران و معلمان، زمانی مؤثر واقع می‌شود که سیاست‌های تشویقی، پاداش‌های عملکردی و ساختارهای حمایتی به‌صورت منسجم طراحی و اجرا شوند (Haqgooy-Mehr & Hatam, 2024).

مجموع این یافته‌ها، ضرورت طراحی و اجرای یک نقشه راه استراتژیک برای توسعه رهبری یادگیری محور را تأیید می‌کند. الگویی که ابعاد گوناگون سازمانی، نهادی، فردی و محیطی را در نظر گرفته و با تکیه بر داده‌های بومی، مسیر عملیاتی تحقق توانمندسازی حرفه‌ای را در استان مازندران ترسیم نماید. پژوهش Alimohammadi et al (۲۰۱۹) نیز در همین راستا، با ارائه یک مدل مفهومی توانمندسازی معلمان، بر ضرورت تحلیل آینده‌نگرانه ساختارهای رهبری آموزشی و تدوین سیاست‌های راهبردی تأکید کرده‌اند (Alimohammadi et al., 2019).

از منظر نظری، یافته‌های این پژوهش، مطالعات پیشین را تکمیل و بومی‌سازی می‌کند. درواقع، با اتکا به مدل‌های مفهومی ارائه‌شده در ادبیات جهانی و تحلیل داده‌های زمینه‌ای بومی، گامی در جهت تدوین الگوی تلفیقی برای رهبری یادگیری محور در نظام آموزش و پرورش ایران برداشته شده است. پژوهش Shahzadeh Teymourlou

et al. (۲۰۲۰) نیز با تمرکز بر طراحی الگوی توانمندسازی معلمان تربیت‌بدنی، بر اهمیت چنین رهیافت‌های تلفیقی تأکید کرده‌اند (Shahzadeh Teymourlou et al., 2020). همچنین یافته‌های این پژوهش با نتایج مطالعه Yousefi-Jam (۲۰۲۳) نیز همراستا است که در آن نقش رهبری یادگیری‌محور در ارتقاء یادگیری حرفه‌ای معلمان با میانجی‌گری اعتماد و اشتراک دانش بررسی شده است (Yousefi-Jam, 2023).

یکی از محدودیت‌های این پژوهش، تمرکز بر معلمان شاغل در استان مازندران است که ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج به سایر استان‌ها یا مناطق کشور را با چالش مواجه سازد. همچنین استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند در بخش کیفی و محدود بودن تعداد مصاحبه‌ها، امکان بروز سوگیری در گردآوری داده‌ها را افزایش می‌دهد. افزون بر آن، استفاده از پرسشنامه محقق‌ساخته و عدم بهره‌گیری از ابزارهای استاندارد بین‌المللی نیز ممکن است بر پایایی نتایج تأثیر گذاشته باشد. پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی، مدل ارائه‌شده در این تحقیق در سایر استان‌ها و مناطق با شرایط فرهنگی، اقتصادی و سازمانی متفاوت مورد آزمون قرار گیرد. همچنین می‌توان نقش متغیرهای میانجی مانند انگیزش شغلی، رضایت شغلی، یا فرهنگ مدرسه را در رابطه بین رهبری یادگیری‌محور و توانمندسازی حرفه‌ای معلمان بررسی نمود. اجرای مطالعات مقایسه‌ای میان سطوح مختلف تحصیلی (ابتدایی، متوسطه اول و دوم) نیز می‌تواند غنای بیشتری به ادبیات موضوع ببخشد. سازمان آموزش و پرورش استان مازندران می‌تواند با تدوین یک نقشه راه استراتژیک، به‌صورت تدریجی و مرحله‌ای، مؤلفه‌های شناسایی‌شده در این تحقیق را اجرایی سازد. برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای توسعه مهارت‌های رهبری یادگیری‌محور در مدیران مدارس، بازنگری در سیاست‌های ارزیابی عملکرد معلمان، و تقویت سیستم‌های جذب و نگهداشت منابع انسانی توانمند، از جمله اقداماتی است که می‌تواند به تحقق مدل پیشنهادی کمک نماید. همچنین طراحی سامانه‌های بازخورد مؤثر، ایجاد فرصت‌های یادگیری مشارکتی و بهره‌گیری از فناوری در توسعه حرفه‌ای معلمان توصیه می‌شود.

## تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

## موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.



## Extended Summary

### Introduction

Education is universally acknowledged as one of the most complex, demanding, and influential social processes, deeply intertwined with the growth of individuals' capacities and talents. A high-performing education system must be aligned with the real needs and goals of the society it serves, capable of preparing the younger generation and enhancing their competencies in an increasingly complex world. Leadership within schools is considered a crucial factor in the success of educational institutions, as it shapes the vision and organizes resources and personnel toward achieving educational objectives (Yousefi-Jam, 2023).

Learning-centered leadership, often equated with instructional leadership, emphasizes leadership activities that support both teacher development and student learning while moving beyond the traditional administrative and political roles of school principals. Leaders who adopt this approach share a learning vision, foster supportive environments for teachers and students, and act as role models actively participating in professional development (Ebrahimi et al., 2023). Common conceptualizations of learning-centered leaders include "leaders as learning facilitators," "leaders as developers," and "leaders as coaches" (Wallo et al., 2022).

Current knowledge in this field is distributed across individual studies that have used varying leadership styles and behaviors to explore relationships with individual, group, and organizational learning. There remains an urgent need to systematically collect and assess this body of research to understand how different leadership structures connect with learning outcomes. Existing literature reviews in the field of learning-oriented leadership have been limited, focusing on organizational learning or owner-manager dynamics in small enterprises (Lundqvist et al., 2022).

Teacher empowerment, distinct from the empowerment of other educational personnel or non-educational staff, is specifically defined by teachers' capacity to participate meaningfully in decision-making processes concerning teaching and learning within schools (Kyza & Agesilaou, 2022). Empowerment is seen as a modern management philosophy essential for creating a healthy organizational environment and optimizing opportunities. Its significance is heightened in teacher education systems, where it directly impacts the preparation of individuals entering the teaching profession (Nikteent Iraj, 2023).

Against this backdrop, the present study seeks to answer a crucial research question: What model can be designed to identify the dimensions of learning-centered leadership impacting the professional empowerment of teachers in Mazandaran Province?

### Methods and Materials

This study was applied in nature, aiming to solve a practical problem and develop actionable information by identifying dimensions and proposing a model for learning-centered leadership impacting teacher empowerment. The study employed a mixed-method exploratory design, combining qualitative and quantitative approaches.

In the qualitative phase, the participants were selected experts from the Department of Education in Mazandaran Province, chosen based on their managerial experience. The qualitative sample size was determined using purposive sampling based on data saturation, resulting in 10 participants. Semi-structured interviews were conducted to collect qualitative data.



The quantitative phase targeted teachers from 32 districts and counties within the Mazandaran education system, totaling 1,929 individuals. Using the Krejcie and Morgan table, a stratified random sample of 303 teachers was selected. A researcher-developed questionnaire, derived from the qualitative findings and existing theoretical models, was used to gather quantitative data.

Face and content validity of the questionnaire were confirmed through expert review and AVE and CR indices, while reliability was established via Cronbach's alpha. Data were analyzed using SPSS for descriptive statistics and LISREL for confirmatory factor analysis to test the measurement model.

### Findings

The findings indicated that 82% of the variance in teachers' professional empowerment could be explained by four major dimensions of learning-centered leadership: environmental factors, individual factors, institutional factors, and organizational factors. In addition, four operational components were identified: recruitment, development, compensation, and performance evaluation.

Descriptive statistics revealed that teachers rated environmental factors (mean = 3.89, SD = 0.690) and organizational factors (mean = 3.84, SD = 0.619) as the most influential, followed by individual factors (mean = 3.21, SD = 0.659) and institutional factors (mean = 3.20, SD = 0.640). Among empowerment dimensions, decision-making skills received the highest mean (mean = 3.96, SD = 0.620), while cooperation skills were rated lowest (mean = 3.02, SD = 0.700).

The Kolmogorov-Smirnov test results indicated that all variables followed a normal distribution, thus validating the use of parametric tests. Confirmatory factor analysis supported the measurement model, showing that all factor loadings were statistically significant ( $t$ -values > 1.96) and AVE values exceeded the 0.40 threshold, confirming convergent validity.

Overall, the results validated the proposed model, confirming that learning-centered leadership significantly influences the professional empowerment of teachers across the four identified dimensions and operational components.

### Discussion and Conclusion

The findings of this study affirm the critical role of learning-centered leadership in fostering teachers' professional empowerment within the education system of Mazandaran Province. Leaders who create supportive environments, promote professional learning communities, and engage teachers actively in school development processes enhance teachers' autonomy, skills, and commitment to professional growth.

The identification of environmental, individual, institutional, and organizational factors underscores the multidimensional nature of empowerment. Successful teacher empowerment initiatives must therefore address not only internal organizational practices but also broader environmental and policy contexts. Furthermore, emphasizing operational components such as recruitment, development, compensation, and performance evaluation suggests that leadership must be integrated with human resource strategies to maximize empowerment outcomes.

From a practical perspective, this study advocates for a gradual, strategic implementation of learning-centered leadership practices within the educational system, following a clear roadmap aligned with long-term strategic goals. Building a culture of learning in schools requires visionary leadership, sustained support for teacher development, and systemic alignment of policies and practices.

The study highlights the need for localized and context-sensitive models of leadership that acknowledge regional cultural and social dynamics. Ultimately, by fostering empowered, motivated, and professionally competent teachers, educational systems can more effectively achieve their mission of preparing competent and resilient future generations.



## References

- Alimohammadi, G., Jabari, N., & Niazi-Azari, K. (2019). The Future Perspective on Teachers' Professional Empowerment and Model Presentation. *Journal of Educational Innovations*, 17(69), 7-32. [https://noavaryedu.oerp.ir/article\\_88531.html?lang=en](https://noavaryedu.oerp.ir/article_88531.html?lang=en)
- Azizian, A., Nikpour, A., Shekveh, Z., & Mohammad-Bagheri, M. (2022). Proposing a Knowledge-Based Leadership Model Toward Organizational Ambidexterity. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 11(3), 153-180. [https://obs.sinaweb.net/article\\_697051.html](https://obs.sinaweb.net/article_697051.html)
- Bagheri, M., Panahali-Pour, A., & Rivandi, A. (2022). Information Technology and Its Impact on Employee Empowerment. *Scientific Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 6(20), 1954-1967. <https://www.magiran.com/paper/2446252/information-technology-and-its-impact-on-employee-empowerment?lang=en>
- Crans, S., Aksentieva, P., Beusaert, S., & Segers, M. (2022). Learning leadership and feedback seeking behavior: Leadership that spurs feedback seeking. *Frontiers in psychology*, 13, 890861. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.890861>
- Ebrahimi, E., Motaharnejad, H., & Azari, H. (2023). Explaining the Role of Trust in the Relationship Between Learning-Centered Leadership and Teachers' Professional Learning. *Quarterly Journal of Management in Education and Organization*, 12(1), 99-121. <https://doi.org/10.52547/meo.12.1.99>
- Ertürk, R. (2022). The relationship between school administrators' learning-centered leadership behaviors and learning schools according to teacher perceptions. *E-International Journal of Educational Research*, 13(1), 161-182. <https://www.e-ijer.com/tr/download/article-file/2174176>
- Haqgooy-Mehr, A., & Hatam, F. (2024). Empowering Professional Skills of Primary School Principals with an Emphasis on the Foundations of Choice Theory. 6th National Conference on Professional Research in Psychology and Counseling with a Teacher's Perspective, <https://en.civilica.com/doc/2079915/>
- King, F. (2019). Professional learning: empowering teachers? *Professional Development in Education*, 45(2), 169-172. <https://doi.org/10.1080/19415257.2019.1580849>
- Kyza, E. A., & Agesilaou, A. (2022). Investigating the Processes of Teacher and Researcher Empowerment and Learning in Co-design Settings. *Cognition and Instruction*, 40(1), 100-125. <https://doi.org/10.1080/07370008.2021.2010213>
- Lundqvist, D., Wallo, A., Coetzer, A., & Kock, H. (2022). Leadership and Learning at Work: A Systematic Literature Review of Learning-oriented Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(2), 205-238. <https://doi.org/10.1177/15480518221133970>
- Mahmoudi, M. K., Salehi, M., & Taghvaei-Yazdi, M. (2021). Knowledge-Based Leadership and Scientific Authority in Medical Universities. *Quarterly Journal of Clinical Excellence*, 11(1), 43-53. [https://ce.mazums.ac.ir/browse.php?a\\_id=597&sid=1&slc\\_lang=en](https://ce.mazums.ac.ir/browse.php?a_id=597&sid=1&slc_lang=en)
- Nikteent Iraj, S. (2023). Categories of Professional Empowerment for School Principals. 14th International Conference on Management and Humanities Research in Iran, <https://en.civilica.com/doc/1895226/>
- Poursaberi, R., & Zeynabadi, H.-R. (2022). Developing an Informal Teacher Learning Leadership Model: A Case Study of Primary Schools in Tabriz. *Scientific-Research Quarterly of Islamic Lifestyle with a Focus on Health*, 6(3), 609-4620. <https://www.sid.ir/paper/1117533/en>
- Shahzadeh Teymourlou, H., Khodayari, A., Nourbakhsh, M., & Alidoust Qahfarrokhi, E. (2020). Designing a Teacher Empowerment Model for Physical Education Teachers Based on the Vision 2025 Document of the Islamic Republic of Iran. *Research in Physical Education*, 8(18), 91-112. [https://res.ssrc.ac.ir/article\\_2067.html](https://res.ssrc.ac.ir/article_2067.html)
- Teixeira, A. C., Nogueira, A., & Barbieri-Figueiredo, M. d. C. (2023). Professional empowerment and evidence-based nursing: A mixed-method systematic review. *Journal of clinical nursing*, 32(13-14), 3046-3057. <https://doi.org/10.1111/jocn.16507>
- Voldborg Andersen, H., & Pitkänen, K. (2019). Empowering educators by developing professional practice in digital fabrication and design thinking. *International Journal of Child-Computer Interaction*, 21, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.ijcci.2019.03.001>
- Wallo, A., Kock, H., Reineholm, C., & Ellström, P. E. (2022). How do managers promote workplace learning? Learning-oriented leadership in daily work. *Journal of Workplace Learning*, 34(1), 58-73. <https://doi.org/10.1108/JWL-11-2020-0176>
- Yousefi-Jam, S. (2023). The Relationship Between Principals' Learning-Centered Leadership and Professional Learning of High School Teachers in Borujerd: The Mediating Role of Trust and Knowledge Sharing Behavior. 10th International Conference on New Research in Psychology, Social Sciences, Educational and Instructional Sciences, <https://en.civilica.com/doc/1762052/>