

فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال دهم شماره ۳، پاییز ۹۸، پیاپی ۳۹
شاپا چاپی: ۶۳۶۹-۲۰۰۸ شاپا الکترونیکی: ۲X-۲۳-۴۲۳
<http://jedu.miau.ac.ir>

مدل سازی نقش رهبری آموزشی مدیران از طریق فرهنگ مدرسه در اشتقاق شغلی معلمان

عادل زاهد بابلان^{۱*}، قدرت اله کولایی^۲، مهدی معینی کیا^۳، علی رضایی شریف^۴
تاریخ دریافت: ۹۶/۱/۲۷ صص ۲۴-۱ تاریخ پذیرش: ۹۷/۱۲/۲۶

چکیده

هدف از این پژوهش مدل سازی نقش رهبری آموزشی مدیران از طریق فرهنگ مدرسه در اشتقاق شغلی معلمان بود. روش پژوهش همبستگی از نوع مدل معادلات ساختاری بوده و بدین منظور سه ابزار پژوهش تحت عنوان مقیاس رهبری آموزشی هالینگر و وانگ (۲۰۱۵) با ضریب آلفای ۰/۹۷، پرسشنامه فرهنگ مدرسه گرونرت (۱۹۹۸) با ضریب آلفای ۰/۹۸ و پرسشنامه اشتقاق شغلی شافلی و بیکر (۲۰۰۳) با ضریب آلفای ۰/۸۹ جهت گردآوری داده ها استفاده شد. جامعه آماری این مطالعه را ۱۵۶۸ نفر از معلمان ابتدایی تشکیل می داد. حجم نمونه برای ۱۶۰۰ نفر با استفاده از جدول مورگان با آلفای ۰,۰۵، تعداد ۳۱۰ نفر تعیین شد. برای تحلیل داده ها از روش مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار لیزرل استفاده شد. نتایج نشان داد که مدل علی مفروض از برازش مناسبی برخوردار بوده است و مدل تدوین شده قابلیت تعمیم به جامعه پژوهش را دارد. همچنین رهبری آموزشی به واسطه فرهنگ مدرسه با اشتقاق شغلی معلمان ارتباط غیر مستقیم مثبت و معنادار دارد که تأکیدی بر لزوم تمرکز بر تغییر فرهنگ قبل از هرگونه بهسازی مدارس می باشد. با این حال تأثیر مستقیم رهبری آموزشی بر اشتقاق شغلی معنادار نبود.

واژه های کلیدی: رهبری آموزشی مدیران، فرهنگ مدرسه، اشتقاق شغلی معلمان.

^۱ -استاد گروه علوم تربیتی دانشگاه محقق اردبیلی

^۲ -دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه محقق اردبیلی

^۳ -استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه محقق اردبیلی

^۴ -استادیار گروه علوم تربیتی دانشگاه محقق اردبیلی

*- نویسنده مسئول مقاله: zahed@uma.ac.ir

مقدمه

رهبری از مباحثی است که در علم سازمان بیشترین پژوهش‌ها بر آن انجام گرفته و اشتیاق شغلی یکی از متاخرترین موضوعات است لذا رابطه بین رهبری و اشتیاق بطور جامع مورد بررسی قرار نگرفته است (Carasco-Saul; Kim & Kim, 2014). رهبری همواره عاملی کلیدی در اثربخشی سازمان‌ها از جمله مدارس تلقی شده است و روند رو به رشد اصلاحات در نظام‌های آموزشی جهان در دهه‌های اخیر نیز توجه دست اندرکاران را به سوی رهبری در آموزش و پرورش جلب کرده و این توجهات با تحقیقات مرتبط با تبیین نقش رهبری آموزشی در اثر بخشی و بهسازی مدارس همراه بوده است (Hallinger & Huber, 2012). یکی دیگر از عوامل تعیین کننده اثربخشی سازمانی، اشتیاق شغلی کارکنان می‌باشد که نه تنها بر نگهداشت کارکنان، بهره‌وری و وفاداری تاثیر معنادار دارد بلکه با رضایت مشتریان و وجهه سازمان نیز مرتبط است از این رو موجب مزیت رقابتی برای سازمان‌ها می‌گردد (Sundaray, 2011). اشتیاق شغلی به میزان استفاده از توان فیزیکی، روانی و ذهنی افراد در انجام کارهای مرتبط با نقش اشاره دارد و به عبارت دیگر کارکنان با اشتیاق با کار خود ارتباط نیرومند، خوشایند و اثربخش دارند (Xu & Thomas, 2011). بیشتر تحقیقات انجام شده رابطه اشتیاق شغلی با متغیرهایی مانند سبک رهبری را مورد مطالعه قرار داده‌اند و کمتر پژوهشی به سنجش میزان اشتیاق شغلی کارکنان بویژه معلمان پرداخته است (Akharbin, Zahed Maleky Farahani & Jafari, 2013). ساکس (Saks, 2006) گزارش کرده حداقل نیمی از نیروی کار آمریکایی، بطور کامل درگیر کار نبوده و یا عدم اشتیاق دارند این پدیده که اصطلاحاً «شکاف اشتیاقی^۱» نامیده می‌شود، زبانی بالغ بر ۳۰۰ میلیارد دلار به- علت کاهش بهره‌وری بر شرکت‌های آمریکایی تحمیل می‌کند. موسسه گالوپ در گزارشی در سال ۲۰۱۳ با جمع بندی بررسی‌های سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۲ اعلام کرد تنها ۳۰٪ نیروی کار آمریکا در محیط کار اشتیاق داشته‌اند. کارکنان براساس پاسخی که به دوازده عنصر اشتیاق داده بودند در سه گروه: با اشتیاق، بدون اشتیاق و بی اشتیاقی فعال^۲ طبقه بندی شدند. جالب آنکه طبق این گزارش توزیع معلمان در این سه گروه تقریباً مشابه سایر مشاغل است طوری که ۳۱٪ با اشتیاق، ۵۶٪ بدون اشتیاق و ۱۳٪ بی اشتیاق فعال بودند. معلمانی

^۱ -Engagement gap

^۲ -engaged, not engaged, and actively disengaged

که عدم اشتیاق دارند تنها کاری را انجام می‌دهند که از آن‌ها خواسته می‌شود و تلاش زیادی در موارد دیگر از خود نشان نمی‌دهند؛ اما گروه بی اشتیاق فعال که مدیران زمان بیشتری با آن‌ها درگیرند، معتقدند که باید نگرش منفی خود نسبت به کار را به دیگران نیز اشاعه دهند و زحمات و رشته‌های دیگران را پنبه کنند (Gordon, 2013).

تغییرات و تحولات گوناگون عرصه‌های مختلف زندگی، حساسیتهای عمومی و تقاضاهای متنوع از آموزش و پرورش جو متحول و متغیری برای مدارس به وجود آورده و موجب گردیده اثربخشی مدارس در گرو توجه بیشتر به اهمیت نقش مدیران باشد (Zayn Abadi et al., 2011). نقش محوری رهبران مدارس در اثربخشی مدارس در یافته‌های پژوهش‌های مرتبط با اثربخشی مدرسه مورد تایید قرار گرفته است و نشان داده شده که رهبری در ارتقا کیفیت مدرسه عاملی تعیین کننده است. نتایج حکایت از آن دارند مدرسی که تحت عنوان مدارس موفق نام گرفته‌اند از رهبری شایسته و متمایزی برخوردار بوده‌اند (Huber, 2009). پژوهش نشان داده اگرچه عواملی مانند برنامه درسی، تراکم پایین کلاس، سرمایه گذاری دولت، مشارکت خانواده‌ها و جامعه محلی همه در بهسازی مدرسه و پیشرفت دانش آموز نقش دارند؛ ولی مؤثرترین عامل در سطح مدرسه معلم می‌باشد و انتخاب معلمان اثربخش مهم‌ترین کاری است که مدارس برای بهبود عملکرد خود انجام می‌دهند (Stronge & Hindman, 2003). در این میان مطلبی که به کرات موضوع مباحثات آموزشی بوده است، اهمیت بهره‌مندی دانش آموزان از معلمان با اشتیاق بالا می‌باشد با این حال اگرچه پژوهش‌های اشتیاق شغلی در زمینه کسب و کار فراوان بوده است؛ ولی توجه درخوری نسبت به این سازه در آموزش و پرورش نشده است. پژوهش‌ها نشان داده سطح نگرش و انگیزش معلمان به دانش آموزان انتقال می‌یابد (Klassen; Yerdelen & Durksen, 2013). هرچندکار رهبر به‌ویژه مدیران مدارس بواسطه کار و هم‌اهنگی سایرین صورت می‌پذیرد و معلمان هستند که میانجی تمامی دروندادهای نظام آموزشی هستند باینحال این مدیران هستند که جو و پس زمینه لازم جهت ترویج اعتماد، گشادگی و مشارکت معلمان و فضای رقابت یا عدم اعتماد آنها را شکل می‌دهند. بنابراین از آنجا که تصمیمات مدیران بر شرایط کاری روزمره معلمان در سطح مدرسه و کلاس تاثیرگذار است این رهبران باید چگونگی رهبری خود را بگونه‌ای مورد توجه قرار دهند که تجارب مثبت برانگیزاننده عواطف و هیجانات مطلوب برای معلمان ایجاد شود (Trotman, 2014).

یاسینی و همکاران (Yasini et al., 2013) اظهار می‌دارند رهبری بطور غیرمستقیم و بواسطه تاثیرگذاری بر متغیرهای میانجی بر عملکرد شغلی معلمان و پیشرفت دانش آموزان تاثیر می‌گذارد. هالینگر و هک (Hallinger & Heck, 1996) دریافتند رهبری مدرسه و

فرهنگ مدرسه بر پیشرفت دانش آموزان تاثیرگذارند. بنابراین درک تاثیر ویژه جنبه‌های متعدد رهبری آموزشی و فرهنگ مدرسه منجر به بینش عمیق‌تری از تاثیر این دو مفهوم گسترده بر پیشرفت دانش آموز می‌گردد. رهبری یعنی توانایی گام نهادن به بیرون از فرهنگ رایج و شروع کردن به فرایندهای تغییرات و تحولاتی که سازگارترند (Ghanbari & Escandari, 2014). شواهد نشان می‌دهند، مدیر مدرسه بواسطه تاثیرگذاری بر آنچه که در مدرسه و کلاس رخ می‌دهد، در اثربخشی مدرسه بر پیشرفت دانش آموز نقش غیرمستقیم دارد (Hallinger, 2003). بنابراین بهبود عملکرد در تمام سازمان‌ها از جمله مدارس مستلزم فراهم شدن نظامی از هنجارها، عرف‌ها، ارزش‌ها و سنتهاست. این نظام یا فرهنگ به سازمان شور، هیجان و روح زندگی می‌دهد. به عبارت دیگر مدارس بدون فرهنگی قوی و مثبت قادر به ادامه حیات نیستند و رمز موفقیت مدارس روحی است که به روابط میان افراد، خدمات به دانش آموزان و احساس مسئولیت همگانی برای یادگیری دمیده می‌شود. فرهنگ رخ‌دادنی نیست بلکه به تدریج توسط همه عوامل مدرسه و تمامی رهبران رسمی و غیررسمی که به ارزش‌ها پایبندند، ساخته می‌شود. قلتاش (Gholtash, 2014) معتقد است ارتقای فرهنگ سازمانی از عوامل مؤثر در منسجم ساختن فعالیت‌ها و اهداف مشترک سازمانی است که موجبات مزیت رقابتی را برای سازمان نیز فراهم می‌آورد و فرهنگ قوی به نوبه خود تمایل اعضا به ترک سازمان را نیز کاهش می‌دهد. بررسی‌های او نشان داد بین ابعاد فرهنگ سازمانی و رضایت شغلی رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد و این تاثیرگذاری بواسطه حمایت و پشتیبانی کارکنان توسط مدیران و رهبران سازمان و نیز مشارکت دادن آن‌ها در فرایند تصمیم‌گیری، می‌باشد. اگرچه فرهنگ مدرسه ریشه در روح و ذهن کارکنان، دانش آموزان و والدین دارد؛ اما می‌تواند توسط رهبران تکوین یابد. در واقع یکی از وظایف رهبران ایجاد فرهنگ بواسطه تعاملات روزمره، تلاش‌های آگاهانه و بازاندیشی دقیق است (Peterson & Deal, 2009). استیو گرونرت (Gruenert, 2005) در پژوهش خود دریافت، فرهنگ‌های مشارکتی بهترین بستر برای پیشرفت دانش آموز می‌باشند. او تصریح کرده اگرچه محققان نتوانسته‌اند تاثیر مستقیم رهبری مدیر بر پیشرفت دانش آموز را استنتاج کنند؛ لیکن فرهنگ مدرسه مستقیماً یادگیری دانش آموز را تحت تاثیر قرار می‌دهد. گرونرت (Gruenert, 2005) در پاسخ به این سوال که چرا برخی مدیران مدارس موفق هستند و بعضی دیگر نه، معتقد است باید نگاه عمیق‌تر و دقیق‌تری به رویکرد رهبری و فرهنگ‌های این مدارس کرد. از این رو این مطالعه به بررسی تاثیر غیرمستقیم رهبری مدیر بر اشتیاق شغلی معلمان بواسطه تمرکز بر نقش میانجی فرهنگ مدارس دوره ابتدایی پرداخته است. با اندازه‌گیری فرهنگ مدرسه می‌توان اطلاعات مفیدی از نگرش‌ها نسبت به

انتظارات هنجار شده، نحوه ارتباطات دانش آموزان و اولیای آنها با معلمان و مدرسه، ارتباطات دانش آموزان با یکدیگر و بالاخره فرصت‌های یادگیری که مدرسه برای آنان فراهم می‌آورد بدست آوریم و براساس این شناخت عینی برنامه‌ریزی برای اصلاح مدرسه و ارتقاء فرهنگ آن به عمل آوریم. بدون سنجش نظام مند فرهنگ مدرسه، مدارس تصویر شفافی از فرهنگ مدرسه نخواهند داشت و انگیزه چندانی برای در اولویت قرار دادن آن احساس نخواهند کرد و روش مطمئنی برای توسعه فرهنگی مثبت در پیش نخواهند گرفت و فرایند بهسازی داده مبنا شکل نخواهد گرفت.

کاراسکوسول و همکاران (Carasco-Saul; Kim & Kim, 2014) معتقدند تقویت فرهنگ سازمانی، می‌تواند موجب اثربخش‌تر شدن رهبری بر اشتیاق کارکنان گردد. ویلی (Wiley, 2010) اظهار می‌دارد، سازمان‌هایی که قصد دارند به سطوح بالایی از موفقیت نایل شوند، نیازمند کارکنان با انگیزه و با سطح اشتیاق بالا هستند. بنابراین سازمان‌ها باید مطمئن باشند که رهبران از توانمندی لازم جهت ایجاد فرهنگ اشتیاق، برخوردار هستند. کلاسن و همکارانش (Klusmann, 2008) دریافتند حمایت‌های مدیر در امور آموزشی اشتیاق شغلی بیشتر معلمان را پیش بینی می‌کند. به عبارت دیگر اگر متغیرهای فردی در معلم کنترل گردد مدرسی که مدیران حمایت کننده‌تری داشته باشند تعداد معلمان با اشتیاق بیشتری دارند. کارترایت و هولمز (Cartwright & Holmes, 2008) اظهار می‌دارند که اعتماد به رهبری برای غلبه بر بدبینی و ارتقا اشتیاق شغلی ضروری است. آنان بطور خاص شفافیت در اطلاع رسانی و میزان بالای هوش هیجانی رهبران را بعنوان تسهیل کننده اشتیاق شغلی شناسایی کردند و مدعی هستند رهبران می‌توانند با تلاش در برقراری ارتباطات آشکار و آموزش کارکنان در زمینه مفهوم تغییر سازمانی منابع عدم اعتماد را تقلیل دهند. همچنین بنظر می‌رسد نقش مدیران و رهبران در حمایت و برانگیختن خودمختاری در ارتقا اشتیاق شغلی از اهمیت برخوردار باشد. توماس و زو (Xu & Thomas, 2011) معتقدند رهبری یکی از پیشایندهای کلیدی اشتیاق است. پژوهشهای رهبری نشان می‌دهد که رفتارهای رهبری خاص با سازه‌های دیگر مرتبط با اشتیاق شغلی مانند انگیزش، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و رفتار مدنی سازمانی ارتباط آشکاری دارند. مؤلفه‌های امنیت روانی مانند اعتماد به رهبر، حمایت از جانب رهبر، و ایجاد محیط عاری از مؤاخذة نیز منجر به اشتیاق شغلی می‌شوند. آنان اظهار می‌دارند اشتیاق شغلی جنبه‌هایی از کار را در بر دارد که رهبران می‌توانند بر روی آنها مانور دهند. بنظر میسسی و همکاران (Macey et al., 2009) عامل تعیین کننده در هدایت افراد در راستای فرهنگ اشتیاق، میزان اعتماد کارکنان به سازمان و مدیریت آن می‌باشد. سگرز و همکاران (Segers et al., 2009a) در

پژوهشی نتیجه گرفتند رهبری بطور غیرمستقیم و مثبت انرژی، وقف خود و جذب درکار کارکنان را تحت تاثیر قرار دهد. توکی و همکاران (Tuckey et al., 2009) در پژوهش خود نشان دادند مدیران با اتخاذ سبک رهبری توانمندساز می توانند انرژی، وقف خود و جذب در کار کارکنان را افزایش دهند. آلبرک (Albrecht, 2011) با جمع بندی نتایج مجموعه از تحقیقات اظهار می دارد اشکال مثبت رهبری همچون حمایتی، توسعه ای، توانمندساز و تحولی از طریق تاثیر گذاری بر خوش بینی، امید و خودکارآمدی کارکنان اشتیاق آنان را افزایش می دهند.

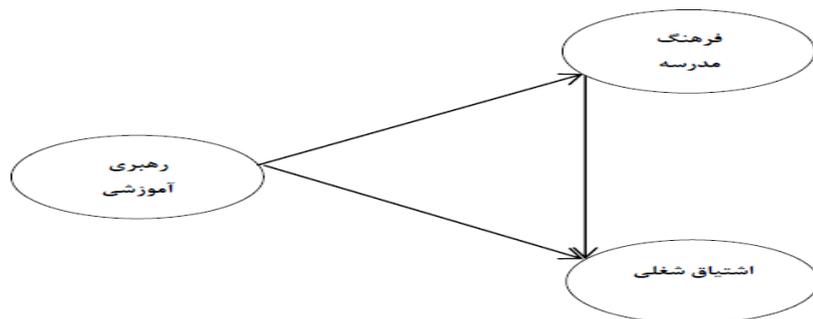
ارزشهای فرهنگی، فرایند رهبری و کنشهای اجتماعی و سازمانی را تحت تاثیر قرار داده و بصورت فرهنگ مدرسه به ظهور می رسند. تمامی بازیگران و بویژه رهبران می توانند فرهنگ سازمانی را تحت تاثیر قرار دهند (Årlestig, 2008). مدیران مدرسی که ترجیح می دهند به جای مدیریت صرف، رهبری کنند در وهله اول فرهنگ آن مدرسه را درمی یابند. تشخیص پیچیدگی فرهنگ به لحاظ منحصربفرد بودن و خاص بودن آن از اهمیت زیادی برخوردار است. فرهنگ در سازمانی که درک روشنی از هدف و فلسفه وجودی خود دارد، و می داند که چه کاری را باید برای چه کسانی انجام دهد، تضمین کننده انجام کارها در مسیر درست است. اما وقتی الگوهای پیچیده باورها، ارزشها، نگرشها، انتظارات، ایده ها و رفتارها در یک سازمان نامناسب و ناهماهنگ باشند، فرهنگ حکایت از نادرستی امور خواهد داشت. مدیران موفق مدارس نقش حیاتی فرهنگ سازمانی را در ایجاد یک مدرسه موفق به خوبی درک می کنند. فرهنگ مدرسه قوی تر معلمان با انگیزه تری می پروراند و معلمان با انگیزه تر توفیقات بیشتری در پیامدهای دانش آموزان کسب می کنند. بنابراین مدیرانی که درصد بهسازی عملکرد دانش آموزان هستند باید فرهنگ مدرسه را از طریق برقراری ارتباطات درست میان خود، معلمان، دانش آموزان و اولیا بهبود بخشند (MacNeil; Prater & Busch, 2009).

به نظر ادگار شاین (Schein, 1992) رهبری و فرهنگ دو روی یک سکه می باشند و بطور مفهومی در هم تنیده هستند و ادراک یکی بدون دیگری ممکن نیست. برای تشخیص تمایز رهبری و مدیریت باید گفت که رهبر فرهنگ را شکل داده و یا تغییر می دهد حال آنکه مدیر صرفا درون چارچوب یک فرهنگ عمل می کند. بنظر پیترسون و دیل (Peterson & Deal, 2009) نقش رهبران مدارس در آفرینش هنرمندانه فرهنگ نافذ و فراگیر است. آنان همچون متفکران و رویاپردازان هستند. فرهنگ مدرسه بدون توجه رهبر می تواند به فرهنگ مسموم و غیرمولد تبدیل شود. رهبران با موردتوجه قراردادن وجه نمادین مدرسه می توانند پایه و اساس تغییر و موفقیت را بنا نهند. به زعم ولنتاین (Valentine, 2006)

نیز رهبران مدارس به شکل گیری ماهیت فرهنگ مدرسه کمک می کنند و در فرایند توسعه و پشتیبانی تغییر در مدارس، رهبری و فرهنگ توأمان عمل می کنند. لوکلیر (Le Clear, 2005) بیان می دارد مدیری که قبل از تلاش به تغییر اقدام به شناسایی فرهنگ موجود نمی کند، با مقاومت روبرو خواهد شد. همچنین امروزه رهبری دیگر رویکرد بالا به پایین نمی باشد و مدیران باید فرهنگی را در مدرسه ایجاد کنند که تصمیمات بطور مشارکتی اتخاذ شوند. وظیفه اصلی یک مدیر باید تمرکز بر تحلیل و ادراک فرهنگ موجود و آگاهی از نیازها، احساسات، ادراکات و نگرشهای معلمان باشد. آندرمن (Anderman, 1991) نشان داد بین ادراک معلمان از فرهنگ مدرسه و رضایت و تعهد ادراک شده آنها رابطه قوی وجود دارد. تحلیل رگرسیون چندگانه متغیرهای فرهنگ مدرسه در این پژوهش ۶۲ درصد واریانس رضایت شغلی معلمان را تبیین می کرد.

روش پژوهش

هدف از پژوهش حاضر مدل سازی نقش رهبری آموزشی مدیران از طریق فرهنگ مدرسه در اشتیاق شغلی معلمان بود. مطالعه حاضر کوششی است بمنظور تبیین فرایندی که از طریق آن رهبری با اشتیاق شغلی پیوند می یابد، در این راستا بر اساس مطالعات یادشده و نتایج پژوهشهای انجام شده، مدل مفهومی پژوهش به شکل نمودار شماره ۱ تدوین گردید:



نمودار ۱- مدل مفهومی پژوهش

• هدف کلی

تعیین رابطه بین رهبری آموزشی مدیران مدارس و فرهنگ مدرسه با اشتیاق شغلی معلمان

فرضیه های پژوهش

فرضیه شماره ۱: رهبری آموزشی بر اشتیاق شغلی معلمان تاثیر مستقیم دارد.

فرضیه شماره ۲: رهبری آموزشی بر فرهنگ مدرسه تاثیر مستقیم دارد.

فرضیه شماره ۳: رهبری آموزشی از طریق فرهنگ مدرسه بر اشتیاق شغلی معلمان تاثیر غیرمستقیم دارد.

طرح پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و به لحاظ روش پژوهش همبستگی از نوع مدل معادلات ساختاری است که به بررسی اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرها پرداخته است و در محدوده پژوهشهای مدل یابی علی قرار می گیرد. در این نوع تحقیق آزمودن روابط ساختاری مبتنی بر نظریه ها و یافته های تحقیقاتی موجود، بر اساس داده های مشاهده شده صورت می گیرد.

از آنجا که پژوهش حاضر در صدد تبیین رابطه بین رهبری آموزشی مدیران مدارس و اشتیاق شغلی معلمان و تاثیرگذاری متغیر میانجی دخیل در این رابطه است و با مجموعه ای از متغیرها سروکار دارد که در شرایط واقعی فعال هستند از روش مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد که هم پژوهش را به شرایط زندگی واقعی به لحاظ تاثیرگذاری مجموعه ای از متغیرها بر یکدیگر در فضایی چند متغیره نزدیک می کند، و هم پیچیدگیهای اندازه گیری سازه های فرهنگی اجتماعی را به لحاظ روش شناختی مد نظر قرار می دهد چرا که با متغیرهای پنهان واقعا به عنوان سازه هایی برخورد می کند که در سنجش آنها خطا وجود دارد. بعبارت دیگر با بهره گیری از مدل سازی معادله ساختاری می توان بطور همزمان به ارزیابی کیفیت سنجش متغیرها و مقبولیت اثرات مستقیم و غیرمستقیم و همچنین تعامل های تعریف شده میان متغیرها پرداخت (Gasemi, 2013).

جامعه، نمونه و روش نمونه گیری

جامعه آماری این مطالعه را ۱۵۶۸ نفر از معلمان زن و مرد مدارس دولتی و غیردولتی ابتدایی نواحی دوگانه شهر ارومیه در سال تحصیلی ۹۵-۹۴ تشکیل می دهد. حجم نمونه برای ۱۶۰۰ نفر با استفاده از جدول مورگان با آلفای ۰,۰۵ و با روش تصادفی طبقه ای ۳۱۰ نفر تعیین شد و از مجموع پرسشنامه ها ۲۶۸ مورد برگشت داده شد.

• ابزار جمع آوری اطلاعات

پرسشنامه رهبری آموزشی

برای ارزیابی سازه رهبری آموزشی مدیران از پرسشنامه رهبری آموزشی هالینگر و وانگ - نسخه معلم (Hallinger & Wang, 2015) استفاده گردید، که شامل ۲۲ گویه است و دارای سه خرده مقیاس می باشد، که عبارتند از: تعریف ماموریت مدرسه، مدیریت برنامه های آموزشی، و ایجاد جو یادگیری مثبت در مدرسه..

پرسشنامه فرهنگ مدرسه

جهت ارزیابی فرهنگ مدرسه از پرسشنامه فرهنگ مدرسه گرونرت (Mees, 2008) استفاده گردید، که یک پرسشنامه ۳۵ سؤالی است که میزان رهبری همیارانه مدیر^۱، حمایت همکارانه^۲ معلمان، مشارکت در یادگیری^۳ اولیا، توسعه حرفه‌ای^۴ معلمان، مشارکت معلمان^۵ در تصمیم‌گیریها و وحدت هدف^۶ کارکنان مدرسه را ارزیابی می‌کند نمره‌گذاری دو پرسشنامه بالا بر اساس مقیاس لیکرت می‌باشد، که شامل گویه‌های تقریباً هیچوقت (۱) تا تقریباً همیشه (۵) می‌باشد.

پرسشنامه اشتیاق شغلی

برای ارزیابی اشتیاق شغلی معلمان از مقیاس کوتاه شده اشتیاق شغلی یوترکت^۷ استفاده شد (Schaufeli & Bakker, 2003). این مقیاس ۹ سوالی است که ۳ زیر مقیاس انرژی، وقف خود^۸ و جذب کارکنان^۹ را می‌سنجد و معلمان باید یکی از پنج پاسخ ارائه شده به هر سؤال را انتخاب نمایند: «هرگز، یک بار در ماه، چند بار در ماه، یک بار در هفته و چند بار در هفته».

پایایی ابزارهای پژوهش

برای تعیین پایایی سازه‌های پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. ضرایب پایایی درونی مقیاس کلی و خرده مقیاس‌های آنها مطابق جدول ۱ محاسبه شده است.

جدول ۱- ضرایب پایایی سازه‌ها و ابعاد آنها

ابعاد	تعداد سوالات	ضریب پایایی
تعریف ماموریت مدرسه	۵	۰/۹۱
مدیریت برنامه های آموزشی	۷	۰/۹۳
ارتقا جو یادگیری در مدرسه	۱۰	۰/۹۴

- 1 - Collaborative Leadership
- 2 - Collegial Support
- 3 - Learning Partnership
- 4 - Professional Development
- 5 - Teacher Collaboration
- 6 - Unity of Purpose
- 7 - Utrecht Work Engagement
- 8 - dedication
- 9 - absorbtion

۰/۹۷	۲۲	کل سازه (رهبری آموزشی)
۰/۹۳	۱۱	رهبری مشارکتی
۰/۸۴	۴	حمایت همکارانه
۰/۸۷	۴	شراکت یادگیرانه
۰/۸۸	۵	توسعه حرفه ای
۰/۹۱	۶	مشارکت معلمان
۰/۸۸	۵	وحدت هدف
۰/۹۸	۳۵	کل سازه (فرهنگ مدرسه)
۰/۶۷	۳	نیرومندی (انرژی)
۰/۷۴	۳	وقف خود
۰/۷۹	۳	جذب
۰/۸۹	۹	کل سازه (اشتقاق شغلی)

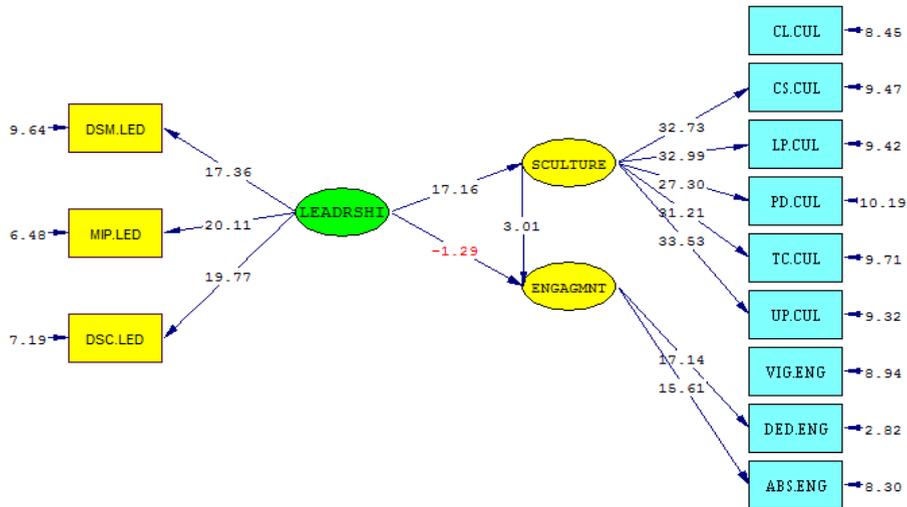
روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌ها نیز از ماتریس همبستگی و روش مدل معادلات ساختاری استفاده شد. با استفاده از این روش می‌توان قابل قبول بودن مدل‌های علی نظری را در جامعه‌های خاص با استفاده از داده‌های مشاهده شده آزمود. فرضیه‌ها در این تحقیق مبتنی بر یک ساختار علی خاص بین مجموعه‌ای از سازه‌های غیرقابل مشاهده است. این سازه‌ها از طریق مجموعه‌ای از متغیرهای نشانگر (قابل مشاهده) اندازه‌گیری می‌شود. هنگامی که داده‌ها از نمونه مورد نظر بدست آمد مدل با استفاده از نرم افزار LISREL 8.8 تحلیل شد و برازش همزمان همه فرضیه‌های تحقیق برای جامعه‌ای که نمونه از آن استخراج شده بود، مورد آزمون قرار گرفت. داده‌های کمی حاصل از انجام این تحقیق، با استفاده از شاخصهای برازش مدل مثل شاخص‌های نیکویی برازش (GFI)، نیکویی برازش اصلاح شده (AGFI)، برازش تطبیقی (CFI)، ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) و ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد (RMR) به دست آمده است.

یافته‌های پژوهش

شاخص معناداری T

برای بررسی معنادار بودن روابط بین متغیرهای مکنون از آماره (t-value) استفاده شد. بمنظور معنادار شدن روابط در سطح ۰/۰۵ مقدار t باید از ۱/۹۶ و در سطح ۰/۰۱ از ۲/۵۸ بیشتر بدست آید. ضرایب t در نمودار ۲ نشان داده شده است.



نمودار ۲- مدل پژوهش با ضرایب

با توجه به شاخص های نکویی برازش که در جدول ۲ گزارش شده، برازش مدل پیش بینی اشتیاق شغلی در سطح خوبی است و این مشخصه ها حاکی از همسویی مدل برازش شده با جامعه نظری پژوهش است. به طوری که در جدول ۲ قید گردیده است، شاخص های $CFI=0.91$ ؛ $GFI=0.99$ ؛ $AGFI=0.86$ ؛ $RMR=0.05$ و $RMSEA=0.08$ برازش مطلوب و مناسب مدل برآورد شده را نشان می دهد. بنابراین به استناد شاخص های مذکور می توان نتیجه گرفت مدل تدوین شده قابلیت تعمیم به جامعه پژوهش را دارد و توان تبیین کاربست سازه اشتیاق شغلی معلمان به همراه رهبری آموزشی مدیران با میانجیگری فرهنگ مدرسه را دارد.

جدول ۲- نتایج حاصل از محاسبه شاخص‌ها

شاخص	نسبت	شاخص	شاخص	شاخص	خطای ریشه	باقیمانده
شاخص	مجذور خی	نیکویی	نیکویی	برازش	مجذور	مجذور
برازندگی	بر درجه	برازش	برازش	مقایسه ای	میانگین	میانگین
	آزادی	انطباقی	انطباقی	(CFI)	تقریب	(RMR)
	χ^2/df	(AGFI)	(AGFI)		(RMSEA)	
دامنه پذیرش	۵-۱	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	<۰/۰۸	<۰/۰۸
مقدار محاسبه شده	۲/۹۵	۰/۹۱	۰/۸۶	۰/۹۹	۰/۰۸	۰/۰۵

علاوه بر شاخص‌های برازش کلی مدل در جدول ۲، پارامترهای β و γ (ضرایب مسیر) و مقادیر T متناظر با آنها برای هر یک از مسیرهای علی از مسیر متغیر برون زاد رهبری آموزشی به متغیرهای درون زاد اشتیاق شغلی و فرهنگ مدرسه (ضرایب گاما) و از مسیر متغیر مکنون میانجی فرهنگ مدرسه به متغیر مکنون درون زاد اشتیاق شغلی (ضریب بتا) وجود دارد که توان نسبی هر مسیر را نشان می دهند. همانطور که در نمودار ۳ مشاهده می شود بالاترین ضریب مربوط به مسیر رهبری آموزشی به فرهنگ مدرسه (۰/۹۰) است. ضرایب مسیر بین فرهنگ مدرسه و اشتیاق شغلی (۰/۵۰) و از رهبری آموزشی به اشتیاق شغلی (۰/۲۱-) است. نتایج بدست آمده از آزمون T نیز نشان می دهد به جز مسیر رهبری آموزشی به اشتیاق شغلی سایر مسیرها معنادار است.

همینطور ضرایب لامبدا (λx و λy) در نمودار ۳ مقادیر بارهای عاملی متغیرها را نشان می دهد که با توجه مقادیر T در نمودار ۳ کلیه ضرایب معنادار می باشند.

در ادامه فرضیه های پژوهش مورد بررسی قرار گرفته است.

فرضیه شماره ۱: رهبری آموزشی بر اشتیاق شغلی معلمان تاثیر مستقیم دارد.

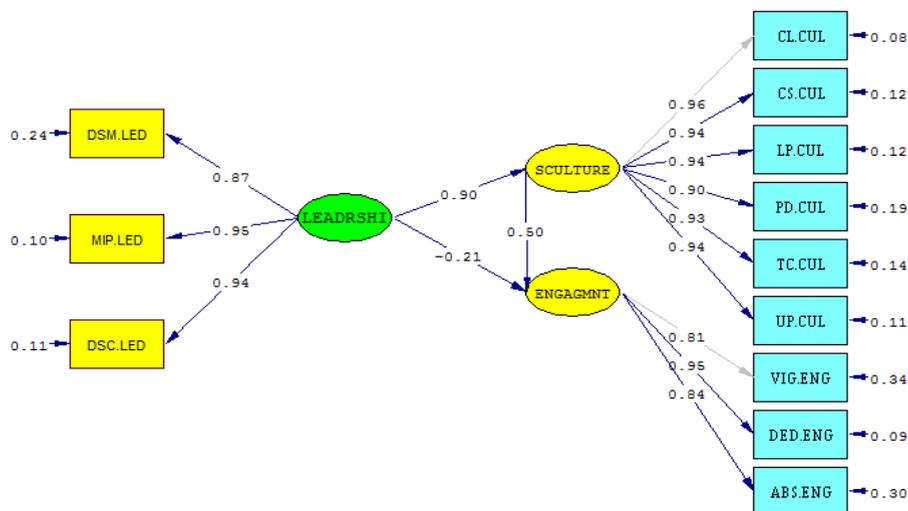
با توجه به نمودارهای ۲ و ۳ رهبری آموزشی با اشتیاق شغلی معلمان رابطه مستقیم معنادار ندارد ($t = -0,21$ و $\gamma = -1/29$). لذا فرضیه شماره ۱ رد می گردد. به عبارت دیگر رهبری آموزشی مدیران مدارس بطور مستقیم موجب افزایش یا کاهش اشتیاق شغلی معلمان نمی شود.

فرضیه شماره ۲: رهبری آموزشی بر فرهنگ مدرسه تاثیر مستقیم دارد.

بمنظور آزمون تاثیر مستقیم رهبری آموزشی بر فرهنگ مدرسه در فرضیه شماره ۲ نیز با توجه به نمودارهای ۲ و ۳، رهبری آموزشی بر فرهنگ مدرسه تاثیر مستقیم دارد ($\gamma = 0,90$)؛ $t = 17/16$. بر اساس این یافته فرضیه شماره ۲ تایید می گردد. این یافته تاکید بر نقش کلیدی فرهنگ مدرسه و مدیران مدارس در شکل دهی آن می باشد.

فرضیه شماره ۳: رهبری آموزشی از طریق فرهنگ مدرسه بر اشتیاق شغلی معلمان تاثیر غیرمستقیم دارد.

در نهایت رهبری آموزشی با میانجیگری فرهنگ مدرسه بر اشتیاق شغلی معلمان ($\beta = 0/45$)؛ $t = 2/97$) تاثیر غیرمستقیم داشته است که این نتیجه نیز فرضیه شماره ۳ را بعنوان فرضیه اصلی پژوهش تایید کرده است. بنابراین نقش بی بدیل فرهنگ تایید می گردد و تاکید بر لزوم تمرکز بر تغییر فرهنگ قبل از هرگونه بهسازی مدارس می باشد.



نمودار ۳- مدل پژوهش با ضرایب استاندارد

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش تبیین رابطه ساختاری سازه‌های رهبری آموزشی مدیران مدارس و اشتیاق شغلی معلمان ابتدایی شهر ارومیه با میانجیگری فرهنگ مدرسه بوده است. روابط یادشده از طریق مدل معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفت.

فرضیه یک: رهبری آموزشی بر اشتیاق شغلی معلمان تاثیر مستقیم دارد.

نتایج نشان داد رهبری آموزشی بر اشتیاق شغلی تاثیر مستقیم معنادار ندارد و به عبارت دیگر فرضیه اول پژوهش مورد حمایت قرار نمی‌گیرد و می‌توان استنباط کرد بدون فراهم بودن زمینه فرهنگی و انجام آماده‌سازیهای لازم اتخاذ رویکرد رهبری آموزشی شاید حتی نتیجه عکس دهد. این یافته با پژوهش پاولوا (Pavlova, 2013) همخوانی دارد.

رهبری آموزشی عبارت است از چارچوبی مفهومی برای توصیف نقش مدیر در ابعاد تعریف ماموریت مدرسه، مدیریت برنامه‌های آموزشی، و ایجاد و ارتقا جو یادگیری مثبت در مدرسه. مدیر مدرسه با ایجاد دورنمایی مشترک برای تمامی ذینفعان موجب ارتقا هماهنگی‌ها بین فعالیتهای یاددهی و یادگیری می‌گردد بنابراین وظیفه مدیر در تدوین اهداف مدرسه، درگیر ساختن تمامی ذینفعان در این فرایند می‌باشد که موجب مرتبط ساختن والدین و کارکنان

در امر بهسازی مدرسه و شکل گیری دورنمای موفقیت برای دانش آموزان خواهد بود. پس از تدوین اهداف و وظیفه مدیر عملیاتی ساختن آنها در قالب برنامه های آموزشی و درسی است. در این راستا نظارت و ارزشیابی آموزش، ایجاد هماهنگی در برنامه درسی، و پایش پیشرفت دانش آموزان از اقدامات اصلی است. و در نهایت ایجاد جو مثبت یادگیری در مدرسه مستلزم مراقبت از زمان آموزش، ارتقای توسعه حرفه ای معلمان و فراهم کردن مشوق برای یادگیری معلمان و دانش آموزان است.

اشتیاق شغلی حالت ذهنی مثبت، ارضاکنده و انگیزشی- عاطفی از به زیستی مرتبط با شغل است که دارای سه بعد نیرومندی، وقف خود و جذب می باشد. منظور از نیرومندی سطوح بالای انرژی و تاب آوری ذهنی هنگام کارکردن، فروگذار نکردن از هرگونه تلاش، و پیشکار و مقاومت حتی در مواجهه با سختی است. وقف به درگیری کامل با کار و تجربه احساس معناداری، شوق، الهام، غرور و هموردی اشاره دارد. نهایتاً جذب با تمرکز کامل و مجذوبیت دلپذیر در کار مرتبط است بطوری که زمان خیلی سریع می گذرد و جداشدن از کار برای انسان مشکل می شود.

عدم رابطه معنادار مستقیم بین رهبری و اشتیاق شغلی می تواند حاکی از برخی شکافها بین کارکنان و رهبری باشد از جمله عدم آگاهی مدیران از نیازهای کارکنان که پاسخ به آنها موجب احساس نیرومندی و انرژی، وقف خود و جذب در کار آنان می شود. این امر ضرورت آموزشهای بیشتر مدیران در زمینه برانگیختن اشتیاق کارکنان را نشان می دهد. بنظر می رسد کنشهای رهبری مدیران مدارس و راهبردهای مدیریتی جهت برانگیختن اشتیاق معلمان ناکارآمد باشد که البته نیاز به تحقیق بیشتر در آینده را خاطر نشان می سازد. به هر حال پر کردن شکاف بین مدیران و معلمان از طریق برگزاری نشستهای تعاملی و نه رسمی اداری می تواند موجب توسعه مدیریت مدارس و افزایش سطح اشتیاق معلمان گردد. مدیران لازم است به منابع و منافع موردنظر معلمان پی برند. تامین این منابع در آنها احساس مقابله به مثل ایجاد خواهد کرد و در واقع آنان با ارتقا سطح اشتیاق خود در صدد تلافی منابع دریافت شده، بر می آیند.

فرضیه شماره ۲: رهبری آموزشی بر فرهنگ مدرسه تاثیر مستقیم دارد.

یافته های فرضیه ۲ نشان داد رهبری آموزشی مدیران مدارس بر فرهنگ مدرسه تاثیرگذار است و این یافته با پژوهش های شاین (Schein, 1992)، پیترسون و دیل (Peterson & Deal, 2009)، ولنتاین (Valentine, 2006)، لوکلیر (Le Clear, 2005)، و نوید ادهم (Navid Adham, 2013) همسو است. رهبران مدرسی که قادر به شکل دادن فرهنگ

همیاری هستند باید انتظار بهره‌مندی از عملکرد بهتر معلمان و رضایت بیشتر آنان و نیز عملکرد موفق‌تر دانش آموزان را داشته باشند. بطور شهودی همکاری قابل قبول است اما فرهنگ سنتی آموزش و پرورش هنوز استقلال عمل و فردیت را ارزشمند می‌شمارد. بنابراین توجه به اقتضائات فرهنگی در مدیریت یک ضرورت است و مطالعات نشان داده علت شکست بیشتر اقدامات تغییر، ریشه در مدیریت دارد و مدیران باید قبل از ترغیب دیگران به تغییر خود را تغییر دهند و شوق تغییر به فرهنگ حاکم سازمانی تبدیل شود و در این راستا مدیر باید بتواند تصویرآرامی مشترک در سازمان ایجاد کند تا شوق حرکت بسوی تحول ایجاد شود. عبارت دیگر مدیران بعنوان رهبران آموزشی می‌توانند با برانگیختن معلمان به تعامل و مشارکت، القای تدریجی رهبری جمعی توسط آنان، ایجاد جو یادگیری مستمر، روابط مبتنی بر اعتماد و ترسیم دورنما و آرمان مشترک برای مدرسه شکل‌گیری و توسعه فرهنگ مشارکتی و مثبت را تسهیل کنند. بنابراین وظیفه اصلی مدیر تمرکز بر ادراک و تجزیه و تحلیل فرهنگ حاضر و شناخت احساسات، نیازها، نگرشها و ادراکات معلمان است.

همچنین یافته‌های پژوهش جاری نشان داد فرهنگ با اشتیاق شغلی رابطه مثبت و معنادار دارد که با نتایج پژوهشهای صفرزاده و همکاران (Safarzadeh, et al., 2014)، آندرمن (Anderman, 1991)، آریفین و یوماهیر (Arifin & Djumahir, 2014) و نایدو و مارتینز (Naidoo & Martins, 2014) همخوانی دارد. بنابراین مدرسی که در اهداف خود اشتیاق کاری را تعریف کرده اند باید ادراک معلمان از فرهنگ مدرسه را مورد توجه و تمرکز قرار دهند. این مدارس با متوازن ساختن ارزشهای معلمان با ارزشهای سازمانی می‌توانند در راستای ارتقا اشتیاق شغلی گام بردارند. این توازن از طریق القا حس معناداربودن کار و تبیین انتظارات مدرسه به طوری که منجر به تفاهم بین دغدغه‌های مدرسه و معلمان شود، می‌تواند بوجود آید.

اما همانطور که شاین (Schein, 1992) معتقد است رهبری و فرهنگ دو روی یک سکه هستند. از اینرو نمی‌توان فرهنگ مشارکتی در مدرسه متصور شد مگر آنکه مدیر مدرسه شناخت درستی از مفهوم و اهمیت فرهنگ مشارکتی داشته باشد و بطور فعال توسعه و تداوم چنین فرهنگی را پشتیبانی کند. عبارت دیگر اقدامات و اعمال مدیران باید الگویی از فرهنگ مشارکتی هنگام کار با کارکنان را به نمایش بگذارد. یکی از عرصه‌های چنین مدل‌سازی زمانی است که اهداف مدرسه تدوین و تعیین می‌شوند. در این ارتباط مدیر پس از ارائه اطلاعات و داده‌های لازم و بحث و گفتگو با معلمان اختیارات لازم را به معلمان در جهت تصمیم‌گیری درمورد چگونگی دستیابی به اهداف، تفویض می‌کند. در واقع در فرایند کار مشارکتی در تعیین اهداف، مدیر علاوه بر مدل‌سازی مشارکت، توانمندسازی کارکنان را در

تصمیم‌گیری و برنامه ریزی بهسازی مدرسه نیز مورد توجه قرار می‌دهد (Waldron & McLeskey, 2010).

فرضیه شماره ۳: رهبری آموزشی از طریق فرهنگ مدرسه بر اشتیاق شغلی معلمان تاثیر غیرمستقیم دارد.

در نهایت نتایج این پژوهش نشان داد رهبری با اشتیاق شغلی از طریق فرهنگ سازمانی (در اینجا فرهنگ مدرسه) رابطه مثبت معنادار دارد که با نتایج پژوهش استانیسلاوف و ایوانوف (Stanislavov & Ivanov, 2014)، لوییس و اسمیت (Louis & Smith, 1991) و گوردون (Gordon, 2013) همسو است. لوییس و اسمیت معتقدند معلمان نسبت به برنامه های تغییر از خود اشتیاق نشان نمی‌دهند مگر آنکه این برنامه‌ها مبتنی بر ارزشهای فرهنگی معلمان و مدیران باشند. عبارت دیگر اصلاحات یا ساختارهای اجباری، پیامدهای مورد انتظار را به بار نمی‌آورند. نای (Nie, 2016) نشان داد فرهنگ می‌تواند رابطه بین رهبر و کارکنان را تحت تاثیر قرار دهد و ویژگیهای فرهنگی همچون همیاری، اعتماد و باهم بودن تعاملات بین مدیران و کارکنان را بهبود بخشد. بنظر نای (Nie, 2016) منابع شغلی عنصر اصلی ارتقا اشتیاق شغلی است لذا فرهنگ سازمان با ارائه محیطی مملو از منابع شغلی مانند ارزشهای مشخص، حمایت سازمانی و فضای باز احساس اشتیاق را در کارکنان برمی‌انگیزد.

محدودیت مطالعه حاضر آن است که داده‌ها فقط از معلمان ابتدایی شهر ارومیه گردآوری شده بود، از اینرو نتایج مطالعه صرفا به جامعه معلمان ابتدایی شهر ارومیه قابل تعمیم است. بر اساس این محدودیت، پیشنهاد می‌شود تحقیقات بیشتر در آینده به مطالعه در دوره‌های تحصیلی متوسطه و نمونه‌هایی از جوامع دیگر بپردازند. محدودیت دیگری که می‌توان عنوان کرد آن است که جمع‌آوری داده‌ها صرفا از معلمان صورت گرفته است، تحقیقات دیگر می‌توانند نظرات مدیران مدارس، مسئولین ادارات، دانش‌آموزان و یا اولیای آنان را مبنای سنجش قرار دهند.

پیشنهادهای کاربردی پژوهش بر اساس نتایج استنباطی

با توجه به فرضیه اول مبنی بر عدم رابطه مستقیم بین رهبری آموزش و اشتیاق شغلی، بنظر می‌رسد آگاهی ناکافی مدیران از نیازهای معلمان، شکافهایی را بین آنان و معلمان بوجود آورده است لذا پیشنهاد می‌شود دوره‌های مستمر حرفه‌ای و برنامه‌های آموزشی برای مدیران در راستای اهداف رهبری آموزشی بمنظور برانگیختن و الهام بخشیدن به معلمان طراحی گردد و انتصاب مدیران مدارس نیز بر اساس شاخصها و کارکردهای تعریف

شده مدل رهبری آموزشی هالینگرو مورفی صورت گیرد. در این راستا مقیاس سنجش رهبری آموزشی مدیران (PIMRS) کارکردهای شغلی مرتبط با رهبری آموزشی در مدارس اثربخش را در عملکرد مدیران بازنمایی می کند و نتایج آن را می توان برای ارزیابی مدیران و نیز تدوین برنامه های توسعه حرفه ای مورد استفاده قرارداد. لازم است در ارزیابی مدیران صرفا به خودارزیابی مدیران اکتفا نشود زیرا تحقیقات نشان داده غالبا مدیران مقداری دست بالا را می گیرند و ضرورت دارد درکنار آن، مقیاس در کادر آموزشی مدارس مورد نظر نیز اجرا گردد تا نیمرخ دقیقتری از کنشهای مدیران بدست آید.

نظر به فرضیه های دوم و سوم مبنی بر تاثیر مستقیم فرهنگ بر اشتیاق شغلی و تاثیر غیرمستقیم رهبری آموزشی بر اشتیاق شغلی معلمان از طریق فرهنگ مدرسه پیشنهاد می شود قبل از هرگونه تغییر و اصلاح فرهنگ مدارس، فرهنگ هر مدرسه مورد مطالعه و سنجش قرار گیرد برای این منظور می توان از پرسشنامه فرهنگ مدرسه گرونرت استفاده کرد و سپس مدیران می توانند تلاشهای لازم جهت نهادینه کردن ارزشهای بوجود آورنده فرهنگ همپاری مبتنی بر هر یک از مولفه های شش گانه فرهنگ مدرسه گرونرت را آغاز کنند: منظور ارتقا رهبری مشارکتی در مدرسه بعنوان مولفه اول فرهنگ همپاری باید گفت مفهوم کانونی آن فرایند مشارکت دادن معلمان در تصمیم سازی های آموزشی است که لازمه آن ارائه اطلاعات مرتبط با موضوعات تحصیلی است در اینصورت معلمان می توانند ایده های خود را بمنظور حل مشکلات آموزشی مطرح کنند و مدیران ضمن جدی گرفتن و ارزشمند دانستن نظرات باید به ارزیابیهای حرفه ای معلمان اعتماد کنند و ایده های نو و خلاقانه آنها را مورد حمایت قرار دهند. در این راستا ایجاد ساختارهای رسمی جهت فراهم نمودن پذیرش نقش رهبری توسط معلمان در مدرسه لازم است. همکاری معلمان بعنوان مولفه دوم حاصل اقدامات مدیر بمنظور تسهیل تعامل میان معلمان است. لذا پیشنهاد می شود مدیران فرصتهای گفتگو، همکاری و بازدید و مشاهده کلاسهای یکدیگر را، در قالب برنامه زمان بندی شده فراهم کنند. بمنظور توسعه صلاحیتهای حرفه ای علاوه بر بهره گیری از سایتهای تخصصی، مطالعه کتب و شرکت در سمینارها و دوره ها، تبادل نظر و گفتگوهای حرفه ای مرتبط با تجارب و دانش برگرفته از خودآموزیها موجب پرورش حرفه ای مؤثرتر و تولید دانش حرفه ای خواهد شد لذا گردهمایی در محیطهای غیررسمی و دوستانه و یا ایجاد شبکه های ارتباطی اجتماعی واقعی و یا مجازی برای تسهیم ایده ها و تجارب امکان تعامل را مهیا می کند. وحدت هدف بعنوان مولفه بعدی فرهنگ مدرسه، وقتی موضوعیت دارد که معلمان در جهت ماموریت و دورنمایی مشترک برای مدرسه کار می کنند بنابراین پیشنهاد می شود این هدف مشترک که در بردارنده انتظارات از دانش آموزان و اولیا و ارزشهای مدرسه است در

آغاز سال تحصیلی به کمک معلمان، کارکنان و والدین تدوین و اعلام شود. یگانگی هدف به فعالیتها جهت می دهد. همچنین پیشنهاد می شود مدیران برای شکل دهی فضای کمک و حمایت همکاران به یکدیگر، اعتماد را در میان آنان توسعه دهند. در نهایت مشارکت اولیا و هماهنگی آنان با معلمان برای حمایت از دانش آموزان مستلزم داشتن انتظارات مشترک می باشد لذا پیشنهاد می شود ارتباطات باز و روابط مستمر مبتنی بر احترام و اعتماد بین خانه و مدرسه برقرار شود و این ارتباطات نباید تنها به هنگام بروز مشکلات آموزشی تربیتی محدود شود.

پیشنهاد برای پژوهش های آتی

همچنین پیشنهاد می شود تحقیقات آتی تاثیرگذاری سایر سبکهای رهبری را بر فرهنگ مدرسه مورد کنکاش قرار دهند. علاوه بر آن از آنجاکه دانش آموزان، معلمان و مدیران از پس زمینه ها و فرهنگهای متنوعی به مدرسه می آیند، فرهنگ محلی می تواند نقش مهمی در فرهنگ مدرسه ایفا کند. بنابراین می توان فرهنگ بومی را نیز در مدل وارد کرد تا تاثیر آن بر فرهنگ مدرسه تبیین گردد.

References:

- Akharbin P, Zahed Babelan A, Naghizadeh-Baghi A (2013). The Relationship between Servant Leadership & Organizational Learning and Nurses' Work Engagement. *Journal of Research Development in Nursing and Midwifery*, 111(1), 91-98.
- Albrecht, S. L. (2011). *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. Human Resource Management International Digest, 19(7).
- Anderman, E. M. (1991). *Teacher Commitment and Job Satisfaction: The Role of School Culture and Principal Leadership*. ERIC
- Arlestig, Helene (2008). *Communication between Principals and Teachers in Successful Schools*. Academic dissertation, Faculty of Social Sciences, Umeå University, Sweden.
- Carasco-Saul, M., Kim, W., & Kim, T. (2014). Leadership and employee engagement proposing research agendas through a review of literature. *Human Resource Development Review*, 1534484314560406.
- Ghanbari, S. & Escandari, A. (2014). A Study of the Relationship between Leadership Styles and Learning Organization in Elementary Schools. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 4 (20), 65-94.
- Gholtash, A. (2014). Relationship of Organizational Culture and Organizational Intelligence to Job Satisfaction. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 3 (19), 115-128.
- Gordon, G. (2013). *School leadership linked to engagement and student achievement*. Washington, DC: Gallup.
- Gruenert, S. & Whitaker, T. (2015). *School culture rewired: How to define, assess, and transform it*. ASCD.
- Gruenert, S. W. (1998). *Development of a schoolculture survey* (Unpublished digital dissertation). University of Missouri-Columbia Missouri. Retrieved from [www. MLLC.org](http://www.MLLC.org)
- Gruenert, Steve (2005). Correlations of Collaborative School Cultures with Student Achievement. *NASSP Bulletin*; vol. 89, 645: pp. 43-55.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of education*, 33(3), 329-352.
- Hallinger, P. (2008, April). Methodologies for studying school leadership: A review of 25 years of research using the principal instructional management rating scale. In annual meeting of the American Educational Research Association, New York.
- Hallinger, P. (2010). A review of three decades of doctoral studies using the Principal Instructional Management Rating Scale: A lens on

methodological progress in educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 0013161X10383412.

- Hallinger, P. (2011a). A review of three decades of doctoral studies using the Principal Instructional Management Rating Scale: A lens on methodological progress in educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 47(2) 271–306.
- Hallinger, P., & Huber, S. (2012). School leadership that makes a difference: international perspectives, 359-367.
- Hallinger, P., & Murphy, J. F. (1986). The social context of effective schools. *American journal of education*, 94(3), 328-355.
- Hallinger, P., & Wang, W. C. (2015). Assessing instructional leadership with the principal instructional management rating scale. Springer.
- Hallinger, P., Taraseina, P. & Miller, J. (1994). Assessing the instructional leadership of secondary school principals in Thailand. *School Effectiveness and School Improvement*, 5(4), 321–348
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2005). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*.
- Huber, S. G. (Ed.). (2009). *School leadership-international perspectives (Vol. 10)*. Springer Science & Business Media.
- Klassen, R. M., Yerdelen, S., & Durksen, T. L. (2013). Measuring teacher engagement: development of the engaged teachers scale (ETS). *Frontline Learning Research*, 1(2), 33-52.
- Le Clear, E. A. (2005). Relationships among leadership styles, school culture, and student achievement (Doctoral dissertation, University of Florida).
- Louis, K. S. & Smith, B. (1991). Restructuring, Teacher Engagement and School Culture: Perspectives on School Reform and the Improvement of Teacher's Work 1. *School Effectiveness and School Improvement*, 2(1), 34-52.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- MacNeil, A. J., Prater, D. L., & Busch, S. (2009). The effects of school culture and climate on student achievement. *International Journal of Leadership in Education*, 12(1), 73-84.
- Maleky Farahani, B. & Jafari, P. (2013). The Role of Spiritual Leadership and Psychological Capital on Teachers' Work Engagement in Public Girls Secondary and High Schools in Tehran. *Modern Thoughts in Education*, 10(1), 121-137.
- Mees, G. W. (2008). The relationship among principal leadership, school culture, and student achievement in Missouri middle schools (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3371083).

- Naidoo, P. & Martins, N. (2014). Investigating the relationship between organisational culture and work engagement. (Special Issue: South Africa-2), 12(4), 432-440.
- Nie, D. (2016). Culture matters: the leader-follower relationship in the Chinese organizational context. University of Jyväskylä
- Pavlova, E. (2013). Predicting employee engagement and job satisfaction among cabin crew.
- Peterson, K. D., & Deal, T. E. (1998). How leaders influence the culture of schools. *Educational leadership*, 56, 28-31.
- Peterson, Kenet D. & Deal, Terrence E. (2009). The shaping school culture fieldbook. The Jossey-Bass Education Series.
- PoorAbbas, A. (2008). Effectiveness of participation in professional efficacy workshops upon occupational engagement among employees at University of Isfahan. M.A. thesis, career counseling university of Isfaan. (In Persian)
- Qasemi, Vahid (2013). Structural Equation Modeling in Social Research Using Amos Graphics. Tehran: Jamehshenasan Publication.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 60-61.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2003). Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
- Segers, J., De Prins, P., & Brouwers, S. (2010). Leadership and engagement: a brief review of the literature, a proposed model, and practical implications. *Management*, 34, 143-69.
- Stanislavov, I., & Ivanov, S. (2014). The role of leadership for shaping organizational culture and building employee engagement in the Bulgarian gaming industry. *Turizam: znanstveno-stručni časopis*, 62(1), 19-40.
- Stronge, J. H. & Hindman, J. L. (2003). Hiring the best teachers. *Educational Leadership*, 60(8), 48-52.
- Tuckey, M. R., Bakker, A. B., & Dollard, M. F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: a multilevel study. *Journal of occupational health psychology*, 17(1), 15.
- Valentine, J. (2006). A collaborative culture for school improvement: Significance, definition, and measurement. Research Summary. Middle Level Leadership Center. Columbia, MO: University of Missouri.
- Waldron, N. L., & McLeskey, J. (2010). Establishing a collaborative school culture through comprehensive school reform. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 20(1), 58-74.
- Wiley, J. W. (2010). The impact of effective leadership on employee engagement. *Employment Relations Today*, 37(2), 47-52.

- Yasini, A., Abbasian, A. & yasini, T. (2013). The Effect of Principals' Distributed Leadership Style on Teacher job Performance: Introducing a Model. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 4 (13), 33-50.
- Xu, J., & Cooper Thomas, H. (2011). How can leaders achieve high employee engagement?. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 399-416.
- Zeinabadi, H., Behrangi, M., Naveebrahim, A. & Farzad, V. (2011). Role of managers in the academic achievement of elementary school students in Tehran: The test of the effect of transformational leadership style. *Educational Innovations Quarterly*, 9(34), 89-126.

