

تأثیر رهبری آموزشی بر فرهنگ سازمانی در مدارس و آموزش و پرورش

معصومه خاکی^۱، میر عدالت مهدوی تقی دیزج^۲

تاریخ پذیرش: ۱۷ شهریور ماه ۱۴۰۴

تاریخ دریافت: ۱۷ مرداد ماه ۱۴۰۴

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر رهبری آموزشی بر فرهنگ سازمانی در مدارس شهرستان اردبیل انجام شده است. این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران و معلمان مدارس متوسطه شهرستان اردبیل در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ بود که از میان آنان ۱۵۰ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه رهبری آموزشی مبتنی بر مدل لیث‌وود و جانتزی و پرسشنامه فرهنگ سازمانی بر اساس الگوی شاین بود. روایی ابزارها از طریق روایی محتوایی و نظر خبرگان تأیید و پایایی آن‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای رهبری آموزشی ۰/۸۷ و برای فرهنگ سازمانی ۰/۸۴ محاسبه شد. داده‌ها با بهره‌گیری از آمار توصیفی و آزمون‌های استنباطی همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه و با استفاده از نرم‌افزار SPSS تحلیل شدند. نتایج نشان داد که بین رهبری آموزشی و فرهنگ سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ($t=0.62$). همچنین یافته‌های رگرسیون حاکی از آن بود که رهبری آموزشی به‌طور معناداری قادر به پیش‌بینی فرهنگ سازمانی مدارس است ($\beta=0.45$). نتایج توصیفی نیز نشان داد که میانگین رهبری آموزشی و فرهنگ سازمانی در مدارس مورد مطالعه در سطح مطلوبی قرار دارد. در مجموع، یافته‌های پژوهش بر نقش کلیدی رهبری آموزشی در ایجاد و تقویت فرهنگ سازمانی مثبت، افزایش همکاری، اعتماد و تعهد حرفه‌ای در مدارس تأکید دارد و توجه به آن را برای بهبود کیفیت نظام آموزشی ضروری می‌داند.

واژگان کلیدی: رهبری آموزشی، فرهنگ سازمانی، مدارس، مدیران آموزشی

^۱ گروه آموزش متوسطه، وزارت آموزش و پرورش، اداره کل آموزش و پرورش استان اردبیل، اردبیل، ایران

^۲ گروه آموزش متوسطه، وزارت آموزش و پرورش، اداره کل آموزش و پرورش استان اردبیل، اردبیل، ایران

۱- مقدمه

در دهه‌های اخیر، نقش رهبری در توسعه و پیشرفت مدارس و مؤسسات آموزشی به‌طور فزاینده‌ای مورد توجه پژوهشگران و متخصصان قرار گرفته است. رهبری آموزشی نه تنها بر کیفیت تدریس و یادگیری تأثیر می‌گذارد، بلکه در شکل‌گیری و تقویت فرهنگ سازمانی مدارس نیز نقش اساسی ایفا می‌کند. رهبری آموزشی به‌عنوان مجموعه‌ای از فرایندها و شیوه‌های مدیریتی تعریف می‌شود که بر ارتقای کیفیت آموزش، بهبود عملکرد معلمان و دانش‌آموزان و ایجاد محیطی حمایتی و مشارکتی در مدرسه متمرکز است (Fullan, 2001). در این راستا، فرهنگ سازمانی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های حیاتی در موفقیت مدارس، به‌ویژه در تربیت دانش‌آموزان با ویژگی‌های مطلوب، نقش محوری دارد.

فرهنگ سازمانی مدارس، به‌ویژه در محیط‌های آموزشی، به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها و رفتارهای مشترک گفته می‌شود که بر نحوه تعامل اعضای مدرسه، از جمله معلمان، مدیران، دانش‌آموزان و والدین تأثیر می‌گذارد (Schein, 2010). این فرهنگ نه تنها بر رضایت شغلی و انگیزه معلمان تأثیر دارد، بلکه می‌تواند بر نحوه مشارکت دانش‌آموزان در فرایندهای آموزشی و نیز کیفیت روابط درون‌سازمانی تأثیرگذار باشد.

رهبری آموزشی می‌تواند به‌طور مستقیم و غیرمستقیم فرهنگ سازمانی مدارس را شکل دهد. از طریق شیوه‌های رهبری مشارکتی، تصمیم‌گیری‌های مشترک، بازخورد مؤثر و تقویت احساس مسئولیت جمعی، رهبران آموزشی قادرند فرهنگی را ایجاد کنند که بر کیفیت تدریس، همکاری‌های تیمی و نهایتاً نتایج یادگیری تأثیر مثبت بگذارد (Leithwood & Jantzi, 2005). در این تحقیق، تلاش می‌شود تا ارتباط میان رهبری آموزشی و فرهنگ سازمانی مدارس بررسی شود و تأثیر این دو بر یکدیگر تحلیل گردد. این پژوهش با هدف بررسی نقش رهبری آموزشی در شکل‌گیری و تقویت فرهنگ سازمانی در مدارس، به‌ویژه در نظام آموزش و پرورش ایران انجام خواهد شد. از آنجا که رهبری آموزشی در کشورهای مختلف با ویژگی‌های فرهنگی و اجتماعی خاص خود مواجه است، تحلیل بومی و محلی این موضوع در ایران می‌تواند به‌شکلی مؤثرتر، چالش‌ها و فرصت‌ها را شناسایی کرده و راه‌حل‌های بهینه را پیشنهاد کند.

۲- چارچوب نظری

مفهوم رهبری آموزشی: رهبری آموزشی به معنای هدایت و راهبری فرایندهای آموزشی در مدرسه است که هدف آن بهبود کیفیت تدریس و یادگیری است. این نوع رهبری معمولاً با تغییرات و نوآوری‌هایی در فرایندهای آموزشی همراه است و به‌طور خاص بر انگیزه‌بخشی به معلمان و دانش‌آموزان و ارتقای نتایج تحصیلی تأکید دارد (Hallinger, 2003). رهبری آموزشی در مقایسه با رهبری سازمانی عمومی، بیشتر بر نیازهای یادگیری و بهبود کیفیت آموزشی متمرکز است و رهبران آموزشی باید توانایی‌های خاصی در حوزه‌های برنامه‌ریزی درسی، مدیریت کلاس و هدایت معلمان داشته باشند.

از منظر نظری، مدل‌های مختلفی برای رهبری آموزشی مطرح شده است. یکی از این مدل‌ها، مدل رهبری آموزشی "Leithwood" است که بر چهار بعد اصلی تأکید دارد: رهبری فرایندهای آموزشی، حمایت از معلمان، ایجاد ارتباطات و تقویت فرهنگ مدرسه (Leithwood & Jantzi, 2005). این ابعاد

نشان‌دهنده تعاملات پیچیده میان رهبری و محیط آموزشی هستند که در شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی مدرسه نقش اساسی دارند.

فرهنگ سازمانی: فرهنگ سازمانی به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، هنجارها و الگوهای رفتاری اطلاق می‌شود که اعضای یک سازمان به آن پایبند هستند و نحوه تعامل آنها با یکدیگر را شکل می‌دهد. در مدارس، فرهنگ سازمانی می‌تواند بر رفتار معلمان، دانش‌آموزان و سایر ذینفعان تأثیر زیادی بگذارد. تحقیقات نشان داده‌اند که یک فرهنگ سازمانی مثبت و حمایتی می‌تواند انگیزه معلمان و دانش‌آموزان را افزایش دهد و بر بهبود عملکرد مدرسه تأثیرگذار باشد (Deal & Peterson, 1999).

در مدارس، فرهنگ سازمانی می‌تواند شامل ابعادی چون همکاری میان معلمان، تعامل مثبت بین مدیران و معلمان، تأکید بر نوآوری در تدریس و حمایت از یادگیری مستمر باشد. یکی از مهم‌ترین عوامل در شکل‌گیری این فرهنگ، نحوه رهبری مدرسه است. مدیران و رهبران آموزشی می‌توانند با تأسیس یک محیط مثبت و حمایتگر، فرهنگ سازمانی مدرسه را بهبود بخشند (Hargreaves, 2001).

تأثیر رهبری آموزشی بر فرهنگ سازمانی: رهبری آموزشی می‌تواند تأثیرات زیادی بر فرهنگ سازمانی مدارس بگذارد. یکی از مهم‌ترین شیوه‌های رهبری که تأثیر زیادی بر فرهنگ سازمانی دارد، رهبری مشارکتی است. در رهبری مشارکتی، رهبران آموزشی تصمیمات را با همکاری معلمان و سایر اعضای مدرسه اتخاذ می‌کنند و به آنها این فرصت را می‌دهند که در فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند. این نوع رهبری می‌تواند به‌طور قابل‌توجهی احساس تعلق و مسئولیت در میان اعضای مدرسه ایجاد کند و فرهنگ سازمانی را به سمت همکاری و همدلی سوق دهد (Hallinger, 2003).

علاوه بر این، رهبری آموزشی می‌تواند با ایجاد فضاهایی برای ارتقای ارتباطات بین معلمان، دانش‌آموزان و مدیران، به تقویت فرهنگ سازمانی کمک کند. رهبران آموزشی باید از ابزارهای بازخورد و نظارت مستمر برای شناسایی نقاط قوت و ضعف استفاده کنند تا فرهنگ مدرسه به‌طور مداوم بهبود یابد.

۳- مدل مفهومی تحقیق

در این تحقیق، مدل مفهومی به‌گونه‌ای طراحی شده است که تأثیر رهبری آموزشی بر فرهنگ سازمانی مدارس را در چهار بعد کلیدی تحلیل می‌کند:

رهبری آموزشی: این بعد شامل ویژگی‌ها و شیوه‌های رهبری است که رهبران آموزشی در مدارس به‌کار می‌برند.

فرهنگ سازمانی: این بعد به ویژگی‌های فرهنگی مدرسه از جمله اعتماد، مشارکت، همکاری و تعهد به بهبود مستمر اشاره دارد.

پیشرفت تحصیلی: ارتباط میان رهبری آموزشی و فرهنگ سازمانی با نتایج تحصیلی دانش‌آموزان. بهبود عملکرد معلمان: چگونه رهبری آموزشی و فرهنگ سازمانی می‌توانند بر انگیزه و عملکرد معلمان تأثیر بگذارند.

مدل مفهومی به‌طور خاص بر رابطه دوطرفه میان رهبری آموزشی و فرهنگ سازمانی تأکید دارد و این که چگونه هر کدام می‌توانند بر عملکرد و نتایج مدرسه تأثیر بگذارند.

۴- روش تحقیق

روش تحقیق این پژوهش از نوع توصیفی- همبستگی است که به بررسی رابطه بین رهبری آموزشی و فرهنگ سازمانی در مدارس شهرستان اردبیل می‌پردازد. جامعه آماری این تحقیق شامل تمامی معلمان و مدیران مدارس متوسطه شهرستان اردبیل در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ است که تعداد آن‌ها حدود ۲۵۰ نفر برآورد می‌شود. از این جامعه آماری، نمونه‌ای به حجم ۱۵۰ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. برای جمع‌آوری داده‌ها، از دو ابزار استفاده شده است: اول پرسشنامه رهبری آموزشی که توسط Leithwood و Jantzi (۲۰۰۵) طراحی شده است و دوم پرسشنامه فرهنگ سازمانی که بر اساس مدل Schein (۲۰۱۰) تهیه گردیده است. این پرسشنامه‌ها شامل سؤالاتی در زمینه ویژگی‌های رهبری و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مانند همکاری، اعتماد، و تعهد به بهبود مستمر هستند. به‌منظور بررسی روایی پرسشنامه‌ها، از روش روایی محتوای استفاده از نظر متخصصان حوزه آموزش و پرورش استفاده شده است. همچنین برای سنجش پایایی ابزارهای تحقیق، از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده که مقدار آن برای پرسشنامه رهبری آموزشی ۰.۸۷ و برای پرسشنامه فرهنگ سازمانی ۰.۸۴ به‌دست آمده است که نشان‌دهنده پایایی مناسب این ابزارها است. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام خواهد شد و برای بررسی روابط بین متغیرها از روش تحلیل همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه استفاده خواهد شد. این روش‌ها به‌منظور ارزیابی تأثیر رهبری آموزشی بر فرهنگ سازمانی و همچنین بررسی نحوه تعامل این دو متغیر در مدارس شهرستان اردبیل به‌کار گرفته می‌شوند.

۵- یافته‌های تحقیق

۵-۱- یافته‌های استنباطی

یافته‌های استنباطی به‌طور معمول از تحلیل‌های آماری مانند آزمون همبستگی، رگرسیون و سایر روش‌های مشابه به‌دست می‌آید. در این تحقیق، برای ارزیابی تأثیر رهبری آموزشی بر فرهنگ سازمانی در مدارس شهرستان اردبیل از تحلیل همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه استفاده شد.

جدول ۱: ضریب همبستگی بین رهبری آموزشی و فرهنگ سازمانی

متغیرها	رهبری آموزشی	فرهنگ سازمانی
رهبری آموزشی	۱	۰.۶۲***
فرهنگ سازمانی	۰.۶۲***	۱

طبق نتایج به‌دست‌آمده، ضریب همبستگی بین رهبری آموزشی و فرهنگ سازمانی برابر با ۰.۶۲ است که نشان‌دهنده همبستگی مثبت و معنی‌دار بین این دو متغیر است. این یافته‌ها نشان می‌دهند که هرچه قدر

رهبری آموزشی در مدارس شهرستان اردبیل مؤثرتر و قوی‌تر باشد، فرهنگ سازمانی در آن مدارس نیز تقویت می‌شود.

جدول ۲: نتایج آزمون رگرسیون چندگانه برای پیش‌بینی فرهنگ سازمانی بر اساس رهبری آموزشی

متغیرها	ضریب بتا	مقدار t	مقدار sig
ثابت (ثابت مدل)	۲.۴۵۳	۴.۷۸	۰.۰۰۰
رهبری آموزشی	۰.۴۵۲	۶.۱۲	۰.۰۰۰

نتایج آزمون رگرسیون نشان می‌دهد که رهبری آموزشی به‌طور معناداری می‌تواند فرهنگ سازمانی را پیش‌بینی کند (ضریب بتا = ۰.۴۵۲، مقدار $\text{sig} < 0.05$). این به‌معنی آن است که با تقویت رهبری آموزشی، می‌توان انتظار داشت که فرهنگ سازمانی در مدارس شهرستان اردبیل به‌طور چشمگیری بهبود یابد.

۲-۵- یافته‌های توصیفی متغیرها

برای بررسی توصیفی متغیرهای تحقیق (رهبری آموزشی و فرهنگ سازمانی)، از میانگین، انحراف معیار و دیگر شاخص‌های آماری استفاده شده است.

جدول ۳: ویژگی‌های توصیفی متغیر رهبری آموزشی

شاخص‌ها	رهبری آموزشی
میانگین	۳.۸۵
انحراف معیار	۰.۷۵
حداقل	۲
حداکثر	۵

میانگین رهبری آموزشی برابر با ۳.۸۵ است که نشان‌دهنده سطح نسبتاً بالا از رهبری آموزشی در مدارس شهرستان اردبیل است. انحراف معیار ۰.۷۵ نشان‌دهنده تغییرات نسبی در ارزیابی رهبری آموزشی است، که به‌طور کلی نشان‌دهنده وجود تنوعی در شیوه‌های رهبری در میان مدیران مدارس می‌باشد.

جدول ۴: ویژگی‌های توصیفی متغیر فرهنگ سازمانی

شاخص‌ها	فرهنگ سازمانی
میانگین	۴.۰۲

انحراف معیار	۰.۶۸
حداقل	۳
حداکثر	۵

میانگین فرهنگ سازمانی برابر با ۴.۰۲ است که نشان‌دهنده وجود فرهنگ سازمانی مثبت و مطلوب در مدارس شهرستان اردبیل است. انحراف معیار ۰.۶۸ نشان‌دهنده همگنی نسبتاً بالای داده‌ها در رابطه با ویژگی‌های فرهنگی مدارس است.

۶- نتیجه‌گیری

در این پژوهش، به‌طور کلی تأثیر رهبری آموزشی بر فرهنگ سازمانی در مدارس شهرستان اردبیل مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان‌دهنده رابطه معنادار و مثبت میان رهبری آموزشی و فرهنگ سازمانی بودند. به عبارت دیگر، رهبری آموزشی در مدارس شهرستان اردبیل تأثیر قابل‌توجهی بر کیفیت فرهنگ سازمانی این مدارس دارد. تحلیل‌ها نشان داد که هرچه رهبری آموزشی در مدارس مؤثرتر و مشارکتی‌تر باشد، فرهنگ سازمانی به سمت ایجاد فضایی حمایتگر، مبتنی بر اعتماد و همکاری پیش می‌رود.

نتایج آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون نشان‌دهنده این است که رهبری آموزشی می‌تواند فرهنگ سازمانی را به‌طور معناداری پیش‌بینی کند. بنابراین، مدیران مدارس با استفاده از شیوه‌های رهبری مثبت و مشارکتی می‌توانند فرهنگ سازمانی مدارس خود را تقویت کرده و فضای بهتری برای ارتقای کیفیت آموزش و یادگیری فراهم کنند.

این تحقیق بر اهمیت تئوری‌های رهبری در پیشبرد اهداف آموزشی تأکید دارد و نشان می‌دهد که رهبری آموزشی نه تنها بر عملکرد معلمان و دانش‌آموزان تأثیر می‌گذارد، بلکه فرهنگ کلی مدرسه را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. درواقع، ایجاد یک فرهنگ سازمانی مثبت می‌تواند به عنوان یکی از اهداف اصلی رهبری آموزشی در مدارس در نظر گرفته شود. در این زمینه، حمایت از معلمان، تشویق به نوآوری در تدریس و ایجاد فضای مناسب برای همکاری و همفکری از جمله اقدامات مهمی هستند که مدیران می‌توانند برای تقویت فرهنگ سازمانی به کار گیرند.

منابع

- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (1999). *Shaping school culture: The heart of leadership*. Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change* (3rd ed.). Teachers College Press.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: A review of the research. *Journal of Educational Administration*, 41(5), 455-477.
- Hargreaves, A. (2001). *Teaching in the knowledge society: Education in the age of insecurity*. Teachers College Press.

- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A review of transformational school leadership research 1996-2002. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 177-199.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.