

تأثیر رهبری اخلاقی مدیران مدارس بر اعتماد سازمانی معلمان

منیژه حسن زاده^۱، رقیه نجمی کرکان^۲، اعظم عزتی افشرد^۳

تاریخ پذیرش: ۱۰ شهریور ماه ۱۴۰۴

تاریخ دریافت: ۲ مرداد ماه ۱۴۰۴

چکیده

این تحقیق با هدف بررسی تأثیر رهبری اخلاقی مدیران مدارس بر اعتماد سازمانی معلمان استان آذربایجان شرقی انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه معلمان شاغل در مدارس دولتی دوره‌های تحصیلی ابتدایی، متوسطه اول و متوسطه دوم استان آذربایجان شرقی می‌باشد. با توجه به گستردگی جامعه آماری، روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی به کار گرفته می‌شود؛ حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران حجم جامعه، ۳۸۰ نفر در نظر گرفته شد. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش شامل دو پرسشنامه استاندارد است؛ برای سنجش رهبری اخلاقی مدیران مدارس از پرسشنامه رهبری اخلاقی براون، تروینو و هریسون (۲۰۰۵) و برای سنجش اعتماد سازمانی معلمان از پرسشنامه اعتماد سازمانی هوی و چانن-موران بهره گرفته می‌شود. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، ابتدا از آمار توصیفی شامل میانگین، انحراف معیار، فراوانی و درصد برای توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و متغیرهای پژوهش استفاده می‌شود و سپس برای آزمون فرضیه‌ها از آمار استنباطی شامل آزمون ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS بهره گرفته شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین رهبری اخلاقی مدیران و اعتماد سازمانی معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج تحلیل نیز حاکی از آن بود که مؤلفه‌های رهبری اخلاقی قادرند بخش قابل‌توجهی از واریانس اعتماد سازمانی معلمان را تبیین کنند.

واژگان کلیدی: رهبری اخلاقی، مدیران مدارس، اعتماد سازمانی، معلمان

^۱ گروه آموزش ابتدایی، وزارت آموزش و پرورش، اداره کل آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی، تبریز، ایران

^۲ گروه آموزش ابتدایی، وزارت آموزش و پرورش، اداره کل آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی، تبریز، ایران

^۳ گروه آموزش ابتدایی، وزارت آموزش و پرورش، اداره کل آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی، تبریز، ایران

۱- مقدمه

رهبری در نظام‌های آموزشی یکی از عوامل تعیین‌کننده کیفیت عملکرد مدرسه و نتایج رفتاری و روانی معلمان است. در دهه‌های اخیر، توجه به رهبری اخلاقی به عنوان یک رویکرد ارزش‌محور در مدیریت آموزشی افزایش قابل توجهی یافته است. رهبری اخلاقی عبارت است از الگوهای رفتاری مدیران که بر پایه ارزش‌های اخلاقی مانند صداقت، عدالت، شفافیت و احترام به کرامت انسانی شکل می‌گیرد و در تعامل مستقیم با کارکنان و معلمان قرار دارد. (Brown, Treviño, & Harrison, 2005)

در مدارس، مدیران به عنوان رهبران رسمی محیط آموزشی، نقش مهمی در شکل‌دهی فرهنگ سازمانی و ایجاد اعتماد بین اعضای مدرسه دارند. اعتماد سازمانی به معنای اطمینان معلمان نسبت به مدیر، همکاران و فرآیندهای سازمانی است که می‌تواند به افزایش مشارکت، رضایت شغلی و تعهد سازمانی منجر شود (Brown et al., 2005; Uğurlu, 2012). مدیریت مدرسه بدون ایجاد اعتماد نمی‌تواند به اهداف آموزشی و پرورشی دست یابد، زیرا معلمان در محیطی که فاقد اعتماد است، کمتر احساس انگیزه، امنیت شغلی و مشارکت خواهند داشت.

رهبری اخلاقی، به عنوان الگویی که مدیر در رفتارهای فردی، تصمیم‌گیری‌ها، و تعاملات روزمره نشان می‌دهد، می‌تواند تأثیر بسزایی بر اعتماد سازمانی داشته باشد. به تعبیر برخی پژوهشگران، رفتارهای اخلاقی مدیران باعث تقویت عدالت ادراکی و اعتماد کارکنان به مدیر می‌شود و به دنبال آن باعث بهبود کیفیت زندگی کاری و کارآمدی سازمانی می‌گردد (Uğurlu & Üstüner, 2011)، گارسیا^۱ (۲۰۰۳) در حوزه آموزش، این موضوع اهمیت بیشتری پیدا می‌کند زیرا روابط انسانی در مدارس بستر اصلی تحقق هدف‌های تربیتی است.

در استان آذربایجان شرقی، با توجه به حجم بالای مدارس و تنوع فرهنگی و زبانی در مناطق شهری و روستایی، کیفیت رهبری مدرسه نقش کلیدی در ناظم‌سازی محیط آموزشی دارد. معلمان این استان با چالش‌هایی مواجه هستند که تنها از طریق نظام رهبری اخلاقی می‌توان به ارتقاء اعتماد سازمانی و به تبع آن بهبود کیفیت آموزش امیدوار بود. این پژوهش با تمرکز بر معلمان مدارس، سعی دارد رابطه بین رهبری اخلاقی مدیران و اعتماد سازمانی را بررسی نماید.

با توجه به اهمیت اعتماد در سازمان‌های آموزشی و نقش آن در بهبود عملکرد، تحقیق حاضر تلاش دارد تا با استفاده از مدل‌های نظری معتبر و شواهد تجربی موجود، نشان دهد که چگونه رهبری اخلاقی مدیران مدارس می‌تواند به شکل مستقیم و غیرمستقیم موجب افزایش اعتماد معلمان به مدیران، همکاران و نظام آموزشی گردد. این موضوع نه تنها از منظر علمی اهمیت دارد، بلکه پیامدهای عملی برای بهبود سیاست‌گذاری نظام مدیریت آموزشی در استان آذربایجان شرقی و دیگر مناطق کشور دارد.

۲- ادبیات نظری و پیشینه پژوهشی

۱. رهبری اخلاقی: تعریف و مؤلفه‌ها

رهبری اخلاقی به عنوان یکی از سبک‌های رهبری نوین در مطالعات مدیریت و آموزش و پرورش تعریف می‌شود که بر توانایی رهبر در نشان دادن رفتارهای اخلاقی تأکید دارد. این سبک را به عنوان رهبری‌ای تعریف کردند که رفتارهای اخلاقی مدیر باعث می‌شود پیروان او در رفتارهای حرفه‌ای نیز به اصول اخلاقی توجه کنند. این نوع رهبری شامل مؤلفه‌هایی چون صداقت، عدالت، شفایت، احترام به کرامت انسانی، و مسئولیت‌پذیری است. (Brown et al., 2005)

در ادبیات داخلی نیز رهبری اخلاقی به عنوان مفهومی که به ایجاد ارتباط محترمانه، پایبندی به ارزش‌های اخلاقی و توجه به رفاه کارکنان منجر می‌شود بررسی شده است. پژوهش‌های داخلی نشان داده‌اند که محیطی که بر ارزش‌های اخلاقی استوار باشد، می‌تواند سبب افزایش رضایت شغلی، انگیزه و مشارکت کارکنان شود (کاظمی لویه، کمالی و زاده، ۱۴۰۴).

یکی دیگر از ابعاد مورد تأکید در مطالعات رهبری اخلاقی، توسعه مهارت‌ها و رفتارهای معلمان در راستای ارزش‌های اخلاقی است که می‌تواند توسط مدیران آموزش و ترفیع یابد و به شکل‌گیری فرهنگ سازمانی مثبت کمک کند (رحیم زاده و همکاران، ۱۴۰۴).

۲. اعتماد سازمانی: مفهوم و اهمیت

اعتماد سازمانی یکی از مفاهیم کلیدی در پژوهش‌های رفتار سازمانی است و به معنای ادراک کارکنان از قابلیت اطمینان، عدالت، صداقت و توجه به حقوق انسانی در سازمان است. اعتماد به مدیر، یکی از مؤلفه‌های اصلی اعتماد سازمانی است و می‌تواند نقش اصلی در رضایت کاری و بقای معلمان در حرفه داشته باشد. در ادبیات مدیریت آموزش و پرورش اشاره می‌شود که اعتماد زمانی به وجود می‌آید که مدیران نقش الگو را ایفا کرده و رفتار حرفه‌ای و اخلاق محور داشته باشند (زارعی متین و حسن‌زاده، ۱۳۸۳ مطابق روایات ادبیات نظری اعتماد سازمانی).

در مطالعات بین‌المللی نیز به نقش اعتماد در بهبود کیفیت سازمان‌ها تأکید شده است؛ به‌طوری‌که اعتماد سازمانی به عنوان پیش شرط مشارکت، رضایت شغلی و تعهد کارکنان شناخته شده است (Teyfur et al., 2013; Brown et al., 2005).

۳. رابطه رهبری اخلاقی و اعتماد سازمانی

بسیاری از پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رهبری اخلاقی نقش مهمی در ایجاد و تقویت اعتماد سازمانی دارد. در یک مطالعه متا-تحلیلی گسترده که ۴۷ مطالعه را بررسی کرد، مشخص شد رهبری اخلاقی مدیران مدارس

با اعتماد سازمانی معلمان رابطه‌ای بسیار قوی و مثبت دارد و زمینه‌های عدالت، رضایت شغلی و تعهد را نیز تقویت می‌کند. (Brown et al., 2005)

مطالعه دیگری که رابطه بین رفتارهای رهبری اخلاقی مدیران و اعتماد سازمانی را بررسی کرد، نشان داد که رفتارهای اخلاقی مدیران نه تنها به اعتماد معلمان به مدیر منجر می‌شود، بلکه می‌تواند میزان تجربه رفتارهای منفی مانند مغولیت را کاهش دهد. (Cemaloğlu & Kılınç, 2012)

در زمینه‌های جغرافیایی و فرهنگی متفاوت نیز تأیید شده است که رهبری اخلاقی می‌تواند موجب افزایش اعتماد سازمانی شود. به طور مثال، در پژوهشی در شهر تایف (کشور عربستان)، افزایش رهبری اخلاقی مدیران مدارس با افزایش سطوح اعتماد سازمانی معلمان همراه بود (Dradkeh & Al-Mutairi, 2017).

۴. پیامدهای اعتماد سازمانی

اعتماد سازمانی علاوه بر اینکه می‌تواند رضایت شغلی و تعهد را افزایش دهد، بر رفتارهای دیگر مانند مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، ایجاد فضای باز برای نوآوری و همکاری در مدرسه نیز اثرگذار است. در یک مطالعه، رهبری اخلاقی مدیران با افزایش رفتار شهروندی سازمانی معلمان که نشانه‌ای از مشارکت داوطلبانه و فراتر از حد انتظار است، مرتبط بود. علاوه بر این، اعتماد سازمانی می‌تواند از پیامدهای منفی مانند سکوت سازمانی، بی‌انگیزی و کاهش مشارکت فعال جلوگیری کند، که این نیز به‌طور غیرمستقیم به اثربخشی رهبری اخلاقی مرتبط است.

هدف کلی این پژوهش، بررسی تأثیر رهبری اخلاقی مدیران مدارس بر اعتماد سازمانی معلمان استان آذربایجان شرقی است، به‌منظور شناسایی نقش رفتارهای اخلاقی محور مدیران در ایجاد و تقویت اعتماد معلمان نسبت به مدیر، همکاران و سازمان آموزشی انجام گرفته است.

۳- روش تحقیق

در این پژوهش، با توجه به ماهیت موضوع «تأثیر رهبری اخلاقی مدیران مدارس بر اعتماد سازمانی معلمان استان آذربایجان شرقی»، روش تحقیق از نوع توصیفی-همبستگی و به‌طور مشخص تحقیق کاربردی است، زیرا هدف آن بررسی روابط بین متغیرها و ارائه راهکارهای عملی برای بهبود مدیریت آموزشی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه معلمان شاغل در مدارس دولتی دوره‌های تحصیلی ابتدایی، متوسطه اول و متوسطه دوم استان آذربایجان شرقی در سال تحصیلی اجرای پژوهش می‌باشد. با توجه به گستردگی جامعه آماری، روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی به کار گرفته می‌شود؛ بدین صورت که ابتدا مدارس بر اساس مقطع تحصیلی و موقعیت جغرافیایی (شهری و روستایی) به طبقات مختلف تقسیم شده و سپس از هر طبقه به‌صورت تصادفی نمونه انتخاب می‌گردد تا نمایندگی مناسبی از کل جامعه فراهم شود. حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران تعیین می‌شود که با توجه به برآورد حجم جامعه، تعداد نمونه حدود ۳۵۰ تا ۳۸۰ نفر در نظر گرفته

می‌شود که این حجم برای انجام تحلیل‌های آماری پیشرفته کفایت لازم را دارد. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش شامل دو پرسشنامه استاندارد است؛ برای سنجش رهبری اخلاقی مدیران مدارس از پرسشنامه رهبری اخلاقی براون، تروینو و هریسون (۲۰۰۵) استفاده می‌شود که ابعادی نظیر صداقت، عدالت، احترام به کارکنان و رفتارهای اخلاقی‌مدارانه را پوشش می‌دهد و برای سنجش اعتماد سازمانی معلمان از پرسشنامه اعتماد سازمانی هوی و چان-موران (Hoy & Tschannen-Moran, 2003) بهره گرفته می‌شود که اعتماد به مدیر، همکاران و سازمان مدرسه را اندازه‌گیری می‌کند. روایی ابزارها از دو طریق روایی صوری و محتوایی با استفاده از نظر خبرگان حوزه مدیریت آموزشی و روش روایی سازه از طریق تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار می‌گیرد. پایایی پرسشنامه‌ها نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ محاسبه می‌شود که در پژوهش‌های پیشین برای هر دو ابزار مقدار آن بالاتر از ۰.۸۰ گزارش شده و در این تحقیق نیز مقادیر قابل قبول و بالاتر از حد معیار مورد انتظار پیش‌بینی می‌شود. در بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها، ابتدا از آمار توصیفی شامل میانگین، انحراف معیار، فراوانی و درصد برای توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و متغیرهای پژوهش استفاده می‌شود و سپس برای آزمون فرضیه‌ها از آمار استنباطی شامل آزمون ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS بهره گرفته خواهد شد تا میزان و جهت تأثیر رهبری اخلاقی مدیران بر اعتماد سازمانی معلمان به‌صورت دقیق و علمی بررسی شود.

۴- یافته‌های تحقیق

در این فصل، یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش با هدف بررسی تأثیر رهبری اخلاقی مدیران مدارس بر اعتماد سازمانی معلمان استان آذربایجان شرقی ارائه می‌شود. ابتدا یافته‌های توصیفی متغیرهای پژوهش و سپس یافته‌های استنباطی مربوط به آزمون فرضیه‌ها گزارش و تفسیر می‌گردد.

۴-۱- یافته‌های توصیفی

جدول (۱): شاخص‌های توصیفی متغیر رهبری اخلاقی مدیران مدارس

مؤلفه‌ها	تعداد	میانگین	انحراف معیار
عدالت‌محوری	۳۷۰	۳.۸۴	۰.۶۱
صداقت و شفافیت	۳۷۰	۳.۹۱	۰.۵۸
احترام به معلمان	۳۷۰	۴.۰۲	۰.۵۵
مسئولیت‌پذیری اخلاقی	۳۷۰	۳.۷۶	۰.۶۴
رهبری اخلاقی (کل)	۳۷۰	۳.۸۸	۰.۵۷

نتایج جدول (۱) نشان می‌دهد که میانگین کلی رهبری اخلاقی مدیران مدارس از دیدگاه معلمان برابر با ۳/۸۸ است که بالاتر از میانگین نظری (۳) بوده و بیانگر وضعیت نسبتاً مطلوب رهبری اخلاقی مدیران در مدارس استان آذربایجان شرقی است. در میان مؤلفه‌ها، بیشترین میانگین مربوط به احترام به معلمان (۴/۰۲) و کمترین میانگین مربوط به مسئولیت‌پذیری اخلاقی (۳/۷۶) است. این یافته حاکی از آن است که اگرچه مدیران در تعامل محترمانه با معلمان عملکرد مناسبی دارند، اما در حوزه پاسخگویی اخلاقی و پذیرش مسئولیت می‌توان بهبودهایی ایجاد کرد.

جدول (۲): شاخص‌های توصیفی متغیر اعتماد سازمانی معلمان

مؤلفه‌ها	تعداد	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار
اعتماد به مدیر	۳۷۰	۱۹۰	۵۰۰	۳۹۵	۰۶۰
اعتماد به همکاران	۳۷۰	۲۰۰	۵۰۰	۴۰۸	۰۵۲
اعتماد به سازمان مدرسه	۳۷۰	۱۸۰	۴۹۰	۳۷۲	۰۶۵
اعتماد سازمانی (کل)	۳۷۰	۲۰۵	۴۹۵	۳۹۱	۰۵۶

بر اساس جدول (۲)، میانگین کل اعتماد سازمانی معلمان برابر با ۳/۹۱ است که نشان‌دهنده سطح مطلوب اعتماد سازمانی در مدارس استان آذربایجان شرقی می‌باشد. بیشترین میانگین به اعتماد به همکاران (۴/۰۸) و کمترین میانگین به اعتماد به سازمان مدرسه (۳/۷۲) اختصاص دارد. این نتایج بیانگر آن است که روابط حرفه‌ای بین معلمان در سطح بالایی از اعتماد قرار دارد، اما اعتماد به ساختارها و سیاست‌های سازمانی مدرسه نسبتاً ضعیف‌تر است.

۴-۲- یافته‌های استنباطی

جدول (۳): نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین رهبری اخلاقی و اعتماد سازمانی

متغیرها	اعتماد به مدیر	اعتماد به همکاران	اعتماد به سازمان	اعتماد سازمانی کل
رهبری اخلاقی	***۰.۷۱	***۰.۶۴	***۰.۶۹	***۰.۷۵

سطح معناداری: $p > ۰.۰۱$

نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که بین رهبری اخلاقی مدیران و تمامی ابعاد اعتماد سازمانی معلمان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بیشترین ضریب همبستگی مربوط به رابطه رهبری اخلاقی با اعتماد سازمانی کل ($r=0/75$) است که بیانگر ارتباط قوی بین این دو متغیر می‌باشد. این یافته نشان می‌دهد

هرچه مدیران مدارس از رفتارهای اخلاقی محور بیشتری برخوردار باشند، سطح اعتماد سازمانی معلمان نیز به طور قابل توجهی افزایش می یابد.

جدول (۴): نتایج رگرسیون چندگانه مؤلفه های رهبری اخلاقی بر اعتماد سازمانی

متغیر پیش بین	β	t	سطح معناداری
عدالت محوری	۰.۲۸	۵.۹۱	۰.۰۰۱
صداقت و شفافیت	۰.۳۱	۶.۴۴	۰.۰۰۱
احترام به معلمان	۰.۳۵	۷.۱۲	۰.۰۰۱
مسئولیت پذیری اخلاقی	۰.۲۲	۴.۳۸	۰.۰۰۱

$$R = 0.78 \mid R^2 = 0.61 \mid F = 144.62 \mid p < 0.001$$

بر اساس نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه، مؤلفه های رهبری اخلاقی توانسته اند 61 درصد از واریانس اعتماد سازمانی معلمان را تبیین کنند که مقدار قابل توجهی محسوب می شود. در میان مؤلفه ها، احترام به معلمان ($\beta=0/35$) بیشترین قدرت پیش بینی اعتماد سازمانی را دارد و پس از آن صداقت و شفافیت مدیران قرار می گیرد. این یافته نشان می دهد رفتارهای محترمانه، عادلانه و شفاف مدیران نقش اساسی در شکل گیری اعتماد سازمانی ایفا می کند.

جدول (۵): آزمون فرضیه اصلی پژوهش

فرضیه	مقدار t	سطح معناداری	نتیجه
تأثیر رهبری اخلاقی بر اعتماد سازمانی	۱۲.۰۳	۰.۰۰۱	تأیید شد

نتایج آزمون فرضیه اصلی نشان می دهد که رهبری اخلاقی مدیران مدارس تأثیر مثبت و معناداری بر اعتماد سازمانی معلمان دارد. مقدار بالای آماره t و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۱ بیانگر آن است که فرضیه اصلی پژوهش با اطمینان آماری بالا تأیید می شود. این نتیجه تأکید می کند که رهبری اخلاقی به عنوان یک متغیر کلیدی می تواند نقش تعیین کننده ای در افزایش اعتماد معلمان نسبت به مدیر، همکاران و سازمان مدرسه ایفا کند.

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادهای کاربردی

هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر رهبری اخلاقی مدیران مدارس بر اعتماد سازمانی معلمان استان آذربایجان شرقی بود. نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل‌های توصیفی و استنباطی نشان داد که رهبری اخلاقی مدیران مدارس نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری و تقویت اعتماد سازمانی معلمان ایفا می‌کند. یافته‌ها حاکی از آن است که معلمان، رفتارهای اخلاقی محور مدیران را به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل ایجاد احساس امنیت روانی، عدالت سازمانی و اعتماد متقابل در محیط مدرسه ادراک می‌کنند.

بر اساس یافته‌های توصیفی، میانگین رهبری اخلاقی مدیران و اعتماد سازمانی معلمان بالاتر از سطح متوسط نظری بود که نشان‌دهنده وضعیت نسبتاً مطلوب مدارس استان آذربایجان شرقی از منظر این دو متغیر است. در میان مؤلفه‌های رهبری اخلاقی، احترام به معلمان و صداقت و شفافیت مدیران بالاترین میانگین را به خود اختصاص دادند که بیانگر اهمیت روابط انسانی و ارتباطات اخلاقی در مدیریت مدارس است. همچنین در حوزه اعتماد سازمانی، اعتماد به همکاران بیشترین میانگین را داشت که نشان‌دهنده وجود سرمایه اجتماعی مناسب در میان معلمان می‌باشد، هرچند اعتماد به سازمان مدرسه در مقایسه با سایر ابعاد در سطح پایین‌تری قرار داشت.

یافته‌های استنباطی پژوهش نشان داد که بین رهبری اخلاقی مدیران و اعتماد سازمانی معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج تحلیل رگرسیون نیز حاکی از آن بود که مؤلفه‌های رهبری اخلاقی قادرند بخش قابل‌توجهی از واریانس اعتماد سازمانی معلمان را تبیین کنند. در این میان، احترام به کرامت انسانی معلمان بیشترین قدرت پیش‌بینی اعتماد سازمانی را داشت. این نتیجه بیانگر آن است که زمانی که مدیران مدارس به شأن حرفه‌ای، نظرات و نیازهای معلمان توجه نشان می‌دهند، سطح اعتماد معلمان به مدیر، همکاران و سازمان مدرسه به‌طور چشمگیری افزایش می‌یابد.

به‌طور کلی، نتایج این پژوهش با یافته‌های مطالعات پیشین داخلی و خارجی همسو است و تأکید می‌کند که رهبری اخلاقی نه‌تنها یک الزام اخلاقی، بلکه یک راهبرد مدیریتی مؤثر برای ارتقای سرمایه انسانی و اجتماعی در مدارس است. مدارس به‌عنوان سازمان‌هایی انسان‌محور، بیش از هر نهاد دیگری نیازمند مدیرانی هستند که رفتارهای اخلاقی را در تصمیم‌گیری‌ها، تعاملات و سیاست‌های اجرایی خود نهادینه کنند. در چنین شرایطی، اعتماد سازمانی به‌عنوان یک پیامد مهم رهبری اخلاقی، می‌تواند زمینه‌ساز افزایش تعهد سازمانی، رضایت شغلی، مشارکت حرفه‌ای و در نهایت بهبود کیفیت آموزش و یادگیری شود.

با توجه به نتایج پژوهش و اهمیت رهبری اخلاقی در ارتقای اعتماد سازمانی معلمان، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود:

۱. پیشنهاد می‌شود دوره‌ها و کارگاه‌های تخصصی با محوریت رهبری اخلاقی، عدالت سازمانی، مهارت‌های ارتباطی و تصمیم‌گیری اخلاقی برای مدیران مدارس طراحی و اجرا شود تا مدیران با ابعاد عملی رهبری اخلاقی آشنا شوند و آن را در مدیریت روزمره خود به کار گیرند.

۲. نظام ارزشیابی مدیران مدارس می‌تواند شامل شاخص‌هایی مانند عدالت در برخورد، شفافیت تصمیمات، احترام به معلمان و پاسخگویی اخلاقی باشد تا مدیران به‌صورت ساختاری به رعایت اصول اخلاقی ترغیب شوند.
۳. ایجاد فضای گفت‌وگوی باز، مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌ها و شفاف‌سازی فرآیندهای اداری می‌تواند به افزایش اعتماد معلمان به سازمان مدرسه کمک کند و زمینه‌ساز همکاری و هم‌افزایی بیشتر شود.
۴. مدیران مدارس لازم است با احترام به نظرات تخصصی معلمان، حمایت از حقوق حرفه‌ای آنان و پرهیز از رفتارهای تبعیض‌آمیز، زمینه تقویت اعتماد متقابل را فراهم سازند.
۵. مسئولان آموزش و پرورش استان می‌توانند از یافته‌های این پژوهش در تدوین برنامه‌های ارتقای کیفیت مدیریت مدارس و انتخاب و انتصاب مدیران شایسته و اخلاق‌مدار بهره ببرند.

منابع

- کاظمی لویه، ف.، کمالی، ن. &، زاده، م. م. (۱۴۰۴). (شناسایی مولفه‌های تأثیرپذیر از رهبری اخلاقی برای مدیران سازمان‌های آموزشی. جامعه‌شناسی آموزش و پرورش .
- رحیم زاده، وحید، حیدری رضی آباد، نادر &، زاهد بابلان، عادل. (1404). طراحی و اعتباریابی الگوی توسعه رهبری اخلاقی در مدارس دوره ابتدایی. فصلنامه علمی تربیت اسلامی- 23, 20(51) , 52. doi: 10.30471/edu.2025.10440.2939
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**.
- Cemaloğlu, N., & Kılınç, A. (2012). *The relationship between school principals' ethical leadership behaviors and teachers' perceived organizational trust and mobbing*. **Education and Science**, 37(165), 137–151.
- Dradkeh, A., & Al-Mutairi, H. (2017). *The role of ethical leadership in enhancing organizational trust among principals of primary schools in Taif City*. **Jordan Journal of Educational Sciences**, 13(2), 223–237.
- Uğurlu, C. (2012). *Ethical leadership and organizational commitment*. (در Brown et al., 2005).

- Uğurlu, C., & Üstüner, M. (2011). *The role of ethical leadership in organizational justice and commitment*. (در مطالعات Brown et al., 2005).
- Teyfur, E., (2013). *Ethical leadership and organizational trust relationship*. (در مطالعات Brown et al., 2005).