

## بررسی رابطه سبک رهبری با اثربخشی مدارس با تأکید بر نقش فرهنگ سازمانی یادگیرنده

دریافت: ۱۳۹۹/۰۹/۰۹

پذیرش: ۱۳۹۹/۰۹/۲۷

ابوالفضل قاسم زاده علیشاهی<sup>۱</sup>

دانشیار مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران.

مهسا مذهب خدایی

کارشناس ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران.

عیسی برقی

دانشیار برنامه ریزی درسی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران.

### چکیده:

هدف از پژوهش حاضر، بررسی رابطه سبک رهبری با اثربخشی مدارس با تأکید بر نقش فرهنگ سازمانی یادگیرنده بوده است. روش تحقیق، توصیفی از نوع همبستگی بوده است. جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران و معاونان دبیرستان‌های دخترانه شهر تبریز در سال تحصیلی ۹۹-۹۸ به تعداد ۳۰۰ نفر هستند که از این تعداد ۱۷۵ مدیر به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه سبک رهبری باس و اولیور (۲۰۱۳)، پرسشنامه اثربخشی هوی و میسکل (۲۰۱۳) و پرسشنامه فرهنگ سازمان یادگیرنده یانگ (۲۰۱۴) یانگ استفاده شد. روایی محتوایی پرسشنامه‌ها مورد تأیید استادان قرار گرفت و پایایی آن‌ها در این پژوهش به ترتیب فرهنگ سازمان یادگیرنده ۰/۷۵، اثربخشی مدرسه ۰/۸۲ و سبک رهبری به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج نشان داد که هر گونه تغییر در سبک رهبری تحول‌گرا و تبادلی همراه با تغییر در فرهنگ سازمان یادگیرنده و هرگونه افزایش در فرهنگ سازمان یادگیرنده همراه با افزایش در میزان اثربخشی مدارس خواهد بود. بیشترین ضریب همبستگی بین فرهنگ سازمان یادگیرنده و اثربخشی و کمترین ضریب همبستگی بین دو متغیر سبک رهبری عدم مداخله و فرهنگ سازمان یادگیرنده دیده شد؛ همچنین رابطه بین سبک‌های تحولی و تبادلی با فرهنگ سازمان یادگیرنده و اثربخشی مدارس، معنادار دیده شد. در عین حال بین دو متغیر سبک عدم مداخله و اثربخشی مدارس رابطه معنی‌داری دیده نشد؛ همچنین نقش میانجی فرهنگ سازمان یادگیرنده در رابطه بین سبک‌های رهبری و اثربخشی مدارس در مدل تأیید شد. بر اساس یافته‌های این پژوهش، برای رسیدن به اثربخشی مدارس، مدیران و تصمیم‌گیران آموزش و پرورش می‌بایست در انتخاب و ارزیابی مدیران، سبک‌های رهبری آنان را مورد نظر قرار دهند.

**واژگان کلیدی:** سبک رهبری، فرهنگ سازمان یادگیرنده، اثربخشی مدارس.

<sup>۱</sup> نویسنده مسئول: ghasemzadee@yahoo.com

## The role of leadership style and culture of the learning organization on the effectiveness of schools

Receipt: 2020/11/29

Acceptance: 2020/12/17

### Abolfazl Ghasemzadeh Alishahi<sup>1</sup>

Associate Professor of Educational Management, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Madani University of Azerbaijan, Tabriz, Iran.

### Mahsa Mozneb Khodaei

Master of Education and Human Resources Improvement, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Madani University of Azerbaijan, Tabriz, Iran.

### Eisa Barghi

Associate Professor of Curriculum Planning, Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Madani University of Azerbaijan, Tabriz, Iran.

### Abstract:

The purpose of this study was to investigate the role of leadership styles and culture of the learning organization on the effectiveness of schools. The research method was descriptive-correlational. The statistical population of the study was 300 principals of all girls' high schools in Tabriz in the academic year of 1998-99, of whom 175 principals were selected by cluster sampling as a statistical sample. Bass and Oliver (2013) Leadership Style Questionnaire, Hui and Miskel Effectiveness Questionnaire (2013) and Young Learning Organization Culture Questionnaire (2014) were used to collect data. Using descriptive and inferential statistical methods, the results showed that any change in transformational and exchange leadership style will be accompanied by a change in the culture of the learning organization and any increase in the culture of the learning organization will be accompanied by an increase in the effectiveness of schools. The highest correlation coefficient was seen between the culture of the learning organization and effectiveness and the lowest correlation coefficient was seen between the two variables of leadership style of non-intervention and the culture of the learning organization. Also, the relationship between transformational and exchange styles with the culture of the learning organization and the effectiveness of schools was seen as significant. At the same time, there was no significant relationship between the two variables of non-intervention style and school effectiveness. The mediating role of learning organization culture in the relationship between leadership styles and school effectiveness in the model was also confirmed.

**Keywords:** Leadership Style, Learning Organization Culture, School Effectiveness.

<sup>1</sup> Corresponding author: ghasemzadee@yahoo.com

## مقدمه

یکی از محورهای اصلی رشد و توسعه در هرکشوری، آموزش و پرورش است. می‌توان بیان داشت که تکامل این بخش باعث تکامل در سایر بخش‌ها می‌شود. آموزش و پرورش، سازمان انسان‌سازی و توسعه فرهنگی است که با تغییر و تحول مواجه شده است و خود ایجاد کننده تغییر و توسعه است و جایگاهی ویژه در دستیابی جوامع به توسعه اقتصادی و اجتماعی دارد. با توجه به دگرگونی‌های مهمی که در نظام‌های آموزشی کشور ما به ویژه در آموزش متوسطه روی داده است، توجه به فرهنگ سازمانی بیش از پیش اهمیت یافته است و در این بین نقش مدیران و واحدهای آموزشی برای موفقیت و نیل به هدف‌ها از ضروریات انکارناپذیر در نظام آموزشی تبدیل شده است.

پژوهش‌های اثربخشی مدرسه، نقش مدیران را در موفقیت مدارس تأیید کرده‌اند (Louis & Wahlstrom & Anderson, Leithwood: 2010). مطالعه سامونس و باکوم، نشان داد که رهبری منجر به ایجاد جو رفتاری سازنده، انگیزش مثبت یادگیرندگان و فرهنگ یادگیری می‌شود که نتیجه آن، تغییرات مثبت در دانش‌آموزان و بهبود مدرسه به طور کلی است (Sammons & Bakkum: 2011). به طور خاص، رهبری راهبردهای مدیران مدارس منجر به اثربخشی مدارس می‌شود که غیرقابل انکار است (Prasertcharoensuk & Tang: 2017). اصطلاح «اثربخشی مدرسه» اشاره به اثربخشی چند بعدی مربوط به رهبران، معلمان و دانش‌آموزان یک مدرسه در دستیابی به اهداف آموزشی دارد (Lee & Choi: 2003). در بعد رهبری مدرسه اثربخشی در کسب اهداف تعریف می‌شود. در بعد معلمان اثربخشی در رضایت شغلی و سطح تعامل با همکاران تعریف می‌شود و در نهایت در بعد دانش‌آموزان، اثربخشی در پیشرفت تحصیلی، نظم

و کیفیت آموزشی تعریف می‌شود (Wen & Ling & Chun-Yen: 2016). مقوله اثربخشی مدرسه، چالشی اساسی و مستمر برای مدیران به شمار می‌آید؛ اما صاحب‌نظران در ارتباط با این مقوله به یک تعریف مشخص دست نیافته‌اند (Mittle & Moran: 1998). Uline ذی‌نفعان مختلف خروجی‌های یادگیری متفاوتی را طلب می‌کنند؛ برای مثال برخی والدین معتقدند که مدارس اثربخش باعث افزایش مهارت‌های پایه‌ای دانش‌آموزان جهت موفقیت در زندگی می‌شود (Fooladvand Ghasemzadeh & Zavar: 2014) برخی دیگر نیز به یادگیری سلیقه‌ای معتقدند؛ زیرا بر اساس اطلاعات خود تصمیم می‌گیرند؛ برای این که مدرسه اثربخش شناخته شود باید دسته‌ای از معیارها را که به عنوان عوامل ارتقا دهنده اثربخشی مدرسه شناخته شده است تعیین کند. دو عامل در این رابطه عبارت است از این که مدرسه باید اهداف روشنی داشته باشد و آن‌ها را تحقق بخشد و دارای رهبری قوی، روابط خوب مدرسه-خانه، توسعه کارکنان و مدرسه در ارتباطات دیگری باشد (Al-Harhi & Al-Mahdy: 2017). چارچوب نظری اثربخشی مدارس در طول زمان دست خوش تغییراتی شده است. اولین موج پژوهش‌ها در این موضوع، از دهه ۶۰ میلادی با موضوع اثر مدارس بر پیامدهای دانش‌آموزان شروع شد. دومین مرحله از اواسط دهه ۸۰ تا ۱۹۹۰ متمرکز بر مدل سیستمی درون‌داد/ برون‌داد در مدارس اثربخش بود. سومین مرحله که از دهه ۱۹۹۰ شروع شده است، متمرکز بر مدل درون‌داد/ فرایند/ برون‌داد است که در زمینه شناسایی دلایل اثربخشی مدارس است. مدل استفاده شده در پژوهش حاضر چارچوب نظری هوی و فرگوسن، است که مدارس را به عنوان سیستم باز در نظر گرفته می‌گیرد (Hoy & Ferguson: 1985).

یادگیری انعطاف‌پذیر نامیده می‌شود نیز مهم و ضروری‌اند. در سازمان‌ها، یادگیری انطباق‌پذیر باید همراه یادگیری مؤلف باشد. یادگیری مؤلف یادگیری‌ای است که توانایی افراد را برای خلق پدیده‌های نو بسط و گسترش می‌دهد (Khodayi:2017) سازمان یادگیرنده حلقه مکمل انواع یادگیری فردی، گروهی، میان گروهی و سازمانی است (Abbasi & Kaboli & Farhadiyan:2013).

سبک رهبری یک فرد عبارت است از: الگوی رفتاری که او به هنگام هدایت دیگران از خود نشان می‌دهد (Abedinia:2020)؛ به عبارت دیگر، سبک رهبری مدیران، بیانگر چگونگی تعامل آن‌ها با کارکنان تحت سرپرستی است و طریقی را که رهبر از نفوذ برای کسب اهداف استفاده می‌کند، سبک رهبری می‌نامند و سبک رهبری مدیران یکی از عوامل مؤثر در افزایش کارایی و در نهایت، بهره‌وری سازمان‌هاست. الگوی رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان، باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان و افزایش میزان رضایت آنان از شغل و حرفه خود می‌شود (Khodayi:2017). در واقع، رهبران، با ایفای الگو و نقشی که منعکس‌کننده ارزش‌های سازمانی است، می‌توانند بر ایجاد حس توانمندی در پرسنل تأثیر بیشتری بگذارند و کیفیت عملکرد آن‌ها را بهبود بخشند؛ زیرا با توانمندسازی پرسنل، آن‌ها احساس می‌کنند که سازمان برای کار آن‌ها اهمیت و ارزش قائل است (Ghasemzadeh & Abbas Pour & Kazemzadeh:2015).

با توجه به اینکه یادگیری، یک فعالیت آگاهانه در سازمان‌ها است که به نگهداری و بهبود رقابت و بهره‌وری در محیط‌های پرچالش نامطمئن می‌پردازد و تحقق سازمان یادگیرنده، منوط به وجود افرادی است که به دنبال کشف حقایق هستند؛ لذا مدیران باید چنین افرادی را تربیت کنند؛ بنابراین برای توفیق در این امر (تبدیل سازمان به سازمان یادگیرنده) سازمان‌ها به افرادی نیاز دارند که از شناخت ناشناخته‌ها ارضا می‌شوند؛ چنین

اهمیت رهبری آموزشی و نقش آن‌ها در موفقیت و بهسازی مدرسه بر هیچ کس پوشیده نیست (Reynold:2010). شواهد نشان می‌دهند که در اغلب سازمان‌ها، با بررسی و تمرکز بر سبک و نقش‌های رهبری و حتی با بررسی و تمرکز بر رهبری چندگانه یا رهبری دسته‌جمعی امور و وظایف سازمانی، باز می‌بینیم که سبک رهبری مدیران (و یا معلمان راهبر) به طور غیرمستقیم و به واسطه تأثیرگذاری بر متغیرهای میانجی بر عملکرد شغلی معلمان و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان تأثیر می‌گذارد (Cheng & E.C.K & Ko & P.Y:2012). امروزه دیده می‌شود که بیشتر مدیران تعیین‌کننده عمل هستند و روزشان را با تفویض اختیار و تصمیم‌گیری می‌گذرانند. پایداری و ثبات، هدف‌های اولیه این مدیران، محسوب می‌شوند؛ در حالی که مدیرانی که بر آینده تمرکز دارند، وقت‌شان را به تنظیم هدف‌ها، توسعه استراتژی‌ها، ارتباط دیدگاه‌ها و توصیف افراد و بخش‌ها صرف می‌کنند (Reynolds & Teddlie:2000) در این سازمان‌ها، آموزش کلید طولانی مدت پیشرفت و توسعه تلقی می‌شود و تأثیرات سازمانی به طور نزدیکی مرتبط با تطبیق و انعطاف‌پذیری است. فلسفه وجودی سازمان‌های یادگیرنده این است در موقعیت‌هایی که تحولات محیطی سریع است، سازمان‌هایی که انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری بیشتری دارند، در عرصه رقابت، بر دیگران برتری یابند؛ این سازمان، یادگیری را یک ضرورت و یک نیاز بقا می‌داند (khalkhali:2016) در سازمان یادگیرنده، همه افراد درگیر شناسایی و حل مشکل هستند و سازمان بدین وسیله می‌تواند تجربه‌های جدیدی بیاموزد؛ اما ساختارهای سازمانی منجر به تفکر و تعهد در افراد می‌شوند (Khodayi:2017) از دیدگاه پیتر سنگه یادگیری، افراد را برای امور بهبود می‌بخشد و بر توانایی‌های آن‌ها می‌افزاید. تمامی افراد سازمان دارای استعداد یادگیری خلاقیت توانایی هستند؛ بنابراین برای سازمان یادگیرنده پایداری و بقا در صحنه کافی نیست؛ بلکه یادگیری پایدار یا آنچه

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر تحلیل اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی بود. در مدل تحلیلی پژوهشی، سبک های رهبری متغیر مستقل و متغیر فرهنگ سازمان یادگیرنده به عنوان متغیر میانجی و اثربخشی مدرسه متغیر وابسته بودند. جامعه آماری این پژوهش، کلیه مدیران و معاونان دبیرستان های دوره دوم دخترانه شهر تبریز در سال تحصیلی ۹۸-۹۹ است که ۳۰۰ نفر را شامل می شود. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران  $d = \frac{z \cdot \sigma}{e} \cdot \sqrt{p}$  با توجه به جامعه آماری، ۱۷۵ نفر در نظر گرفته شد. روش نمونه گیری، نمونه گیری خوشه ای بدین گونه که از نواحی پنجگانه آموزش و پرورش تبریز، سه ناحیه یک، سه و چهار به طور تصادفی انتخاب گشت و از بین نواحی انتخاب شده تمامی مدارس به استثنای مدارس تیزهوشان به عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شدند. تعداد ۲۰۰ پرسشنامه بین نمونه آماری توزیع گردید. از پرسشنامه های برگشتی تعداد ۱۷۵ پرسشنامه قابلیت تحلیل را دارا بود که در پژوهش حاضر از آن ها استفاده شد.

ابزارهای مورد استفاده جهت جمع آوری داده ها شامل پرسشنامه های ذیل بوده اند:

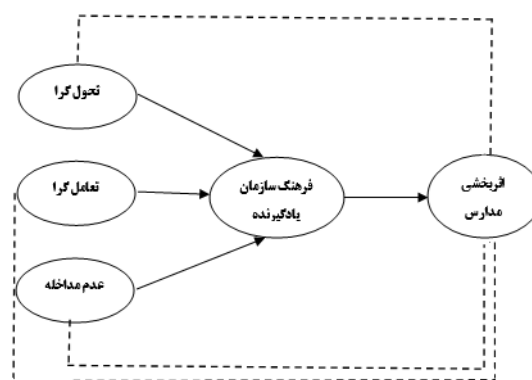
#### پرسشنامه استاندارد سبک رهبری: برای سنجش

این متغیر از پرسشنامه باس و آلیور (۲۰۱۳) که دارای ۳۶ گویه تحول گرا (۲۰ گویه)، سبک تبدیلی (۸ گویه) و سبک عدم مداخله (۸ گویه) بود، استفاده شد (Parvin:2015)؛ این پرسشنامه در یک طیف پنج درجه لیکرتی از «کاملاً مخالفم» (۱) تا «کاملاً موافقم» (۵) درجه بندی شده است. روایی محتوایی پرسشنامه مورد تأیید استادان صاحب نظر قرار گرفته و پایایی این پرسشنامه در این پژوهش با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۷۵ به دست آمده است.

#### مقیاس فرهنگ سازمان یادگیرنده: برای سنجش

متغیر فرهنگ سازمان یادگیرنده به تبعیت از

سازمان هایی، سازمان یادگیرنده اند که فرصت را برای پذیرش مسئولیت به وجود می آورند و از تجربه ها می آموزند و درس می گیرند و از درس های آموخته شده احساس رضایت می کنند (Khodayi:2017)؛ برای همین لازم است که همه مسئولان، در جهت تقویت فرهنگ سازمان یادگیرنده گام بردارند؛ با توجه به نقش مهمی که مدیران و معاونان در حفظ و نگهداری سیستم های اجتماعی دارد، لازم است که مفهوم اثربخشی به طور ویژه در مدارس به عنوان یک سیستم آموزشی که نقش کلیدی و اساسی در پیشرفت علمی و فرهنگی کشور دارد، مورد بررسی قرار گیرد. در پژوهش های قبلی، نقش سبک رهبری بر اثربخشی مدارس با میانجیگری فرهنگ سازمان یادگیرنده در قالب یک مدل ساختاری مورد بررسی قرار نگرفته است؛ همچنین با بررسی ادبیات پژوهش مشخص شد که تاکنون پژوهشی که نقش سبک رهبری بر اثربخشی مدارس با میانجیگری فرهنگ سازمان یادگیرنده مورد بررسی قرار دهد، یافت نشد که این تازگی یکی از ضرورت ها و عامل انگیزشی پژوهشگران بوده است؛ با توجه به آنچه بیان گردید، الگوی مفهومی پژوهش طراحی گردید. در نگاره شماره ۱ الگوی مفهومی پژوهش آورده شده است.



شکل (۱) مدل مفهومی روابط بین متغیرهای پژوهش

مسئولان مراجعه و با توضیح اهداف پس از اخذ موافقت، برای هر مشارکت کننده به توضیح و تشریح اهداف پژوهش می‌پرداختند و با تعیین وقت قبلی اجرای پرسشنامه‌ها آغاز می‌گردید. مدیران نمونه پژوهش حاضر نسبت به محرمانه بودن داده‌ها اطمینان حاصل کردند و برای بررسی روابط بین متغیرهای مکنون و اندازه‌گیری شده در الگوی مفهومی از مدل معادلات ساختاری از نرم افزار LISREL استفاده نمودند.

### یافته‌های تحقیق

طبق اطلاعات جمعیت شناختی به دست آمده از مطالعه حاضر از بین مدیران مورد مطالعه ۲/۲ درصد فوق دیپلم، ۸۳ درصد لیسانس و در نهایت ۱۴/۶ درصد نیز با فوق لیسانس و بالاتر مشغول به خدمت بودند. میانگین سابقه مدیریت آنان ۹/۷ با انحراف استاندارد ۷/۲ مشاهده شد؛ همچنین میانگین سن مدیران ۴۳/۵ با انحراف استاندارد ۴/۵ دیده شد.

جدول شماره (۱) میانگین و انحراف استاندارد نمرات را در هر یک از متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد. همبستگی بین متغیرهای پژوهش در جدول (۱) ارائه شده است.

فرولیچ، سگرس، بوج (۲۰۱۴) از پرسشنامه نسخه کوتاه هفت سؤالی ابعاد سازمان یادگیرنده (DL0Q) وات کینز و مارسیک (۲۰۰۲) که توسط یانگ (۲۰۰۳) برای اندازه‌گیری فرهنگ سازمان یادگیرنده تعدیل شده، استفاده شد (Khodayi:2017) این پرسشنامه در یک طیف پنج درجه لیکرتی از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) درجه‌بندی شده است. روایی محتوایی پرسشنامه مورد تأیید استادان صاحب‌نظر قرار گرفته و پایایی این پرسشنامه در این پژوهش با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۷۵ به دست آمده است.

**پرسشنامه اثربخشی مدارس:** برای سنجش متغیر اثربخشی مدرسه از پرسشنامه استاندارد اثربخشی مدرسه استفاده شد که شامل (۸ گویه) بوده و بر اساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت تنظیم شده است (Hoy & Miskel: 2013). این پرسشنامه در یک طیف پنج درجه لیکرتی از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) درجه‌بندی شده است. روایی محتوایی پرسشنامه مورد تأیید استادان صاحب‌نظر قرار گرفته و پایایی این پرسشنامه در این پژوهش با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۲ به دست آمده است. برای رعایت اصول اخلاقی در پژوهش حاضر، توزیع کلیه پرسشنامه‌ها توسط پژوهشگر اجرا شد. لازم به ذکر است که در ابتدا پژوهشگر برای دستیابی به مشارکت‌کنندگان، با ارائه معرفی‌نامه به

جدول شماره ۱- شاخص‌های توصیفی و همبستگی بین متغیرهای پژوهش

سازه	سبک تحولی	تبادلی	عدم مداخله	فرهنگ سازمان	میانگین	انحراف معیار
سبک تحولی	۱				۴/۴۳	۰/۳۴
سبک تبادلی	۰/۵۳**	۱			۴/۰۱	۰/۴۷
عدم مداخله	-۰/۳۷**	-۰/۱۲	۱		۲/۱۳	۰/۶۲
فرهنگ سازمان یادگیرنده	۰/۱۶*	۰/۲۱**	-۰/۲۳**	۱	۳/۹۲	۰/۶۲
اثربخشی مدرسه	۰/۲۶**	۰/۲۳**	-۰/۰۷	۰/۶۱**	۳/۶۹	۰/۵۵

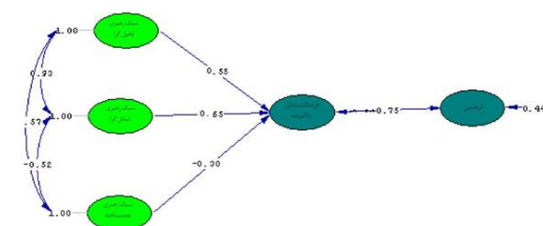
\*\* < ۰/۰۱، \* < ۰/۰۵

فرهنگ سازمان یادگیرنده با اثربخشی مدرسه و کمترین میزان همبستگی معنی‌دار به رابطه بین سبک رهبری تحولی با فرهنگ سازمان یادگیرنده مربوط می‌شود. از تحلیل همبستگی میان متغیر می‌توان نتیجه‌گیری کرد که

چنانچه در جدول مشاهده می‌شود، ضریب همبستگی بین متغیرهای پژوهش - به غیر از رابطه بین سبک رهبری عدم مداخله با اثربخشی مدرسه - معنی‌دار هستند. بیشترین میزان همبستگی معنی‌دار به رابطه بین

سبک رهبری تحولی و تبادلی دارای اثر مثبت و معنی‌دار بر فرهنگ سازمان یادگیرنده است. ضریب مسیر مستقیم سبک رهبری عدم مداخله بر فرهنگ سازمان یادگیرنده با مقدار ضریب  $0.30$  معنی‌دار دیده می‌شود؛ یعنی سبک رهبری عدم مداخله دارای اثر معکوس و معنی‌دار بر فرهنگ سازمان یادگیرنده است؛ همچنین ضریب مسیر مستقیم فرهنگ سازمان یادگیرنده بر اثربخشی مدرسه با مقدار ضریب  $0.70$  معنی‌دار دیده می‌شود؛ یعنی فرهنگ سازمان یادگیرنده دارای اثر مثبت و معنی‌دار بر اثربخشی مدرسه است. در مورد این فرضیه که فرهنگ سازمان یادگیرنده نقش میانجی را در رابطه بین سبک تحولی مدیران و اثربخشی مدارس ایفا می‌کند، سبک تحولی مدیران دارای اثر مستقیم، مثبت و معنی‌دار بر فرهنگ سازمان یادگیرنده است با ضریب  $0.05$ ؛ همچنین فرهنگ سازمان یادگیرنده دارای اثر مستقیم، مثبت و معنی‌دار بر اثربخشی با ضریب  $0.70$  می‌باشد؛ بنابراین نقش میانجی فرهنگ سازمان یادگیرنده در رابطه بین سبک تحولی و اثربخشی در مدل تأیید می‌شود. با تأیید نقش میانجی فرهنگ سازمان یادگیرنده، سبک تحولی دارای اثر غیرمستقیم، مثبت و معنی‌دار بر اثربخشی با ضریب  $0.41$  است. در مورد این فرضیه که فرهنگ سازمان یادگیرنده نقش میانجی را در رابطه بین سبک تبادلی مدیران و اثربخشی مدارس ایفا می‌کند سبک تبادلی مدیران دارای اثر مستقیم، مثبت و معنی‌دار بر فرهنگ سازمان یادگیرنده می‌باشد با ضریب  $0.70$ ؛ همچنین فرهنگ سازمان یادگیرنده دارای اثر مستقیم، مثبت و معنی‌دار بر اثربخشی با ضریب  $0.70$  می‌باشد. بنابراین نقش میانجی فرهنگ سازمان یادگیرنده در رابطه بین سبک تبادلی و اثربخشی در مدل تأیید می‌شود. با تأیید نقش میانجی فرهنگ سازمان یادگیرنده، سبک تبادلی دارای اثر غیرمستقیم، مثبت و معنی‌دار بر اثربخشی

هر گونه افزایش در نمرات سبک رهبری تحولی و تبادلی همراه با افزایش در نمرات فرهنگ سازمان یادگیرنده و اثربخشی مدرسه است و هر گونه افزایش در نمرات سبک رهبری عدم مداخله همراه با کاهش در نمرات فرهنگ سازمان یادگیرنده است؛ همچنین هر گونه افزایش در نمرات فرهنگ سازمان یادگیرنده همراه با افزایش در میزان نمرات اثربخشی مدرسه نمونه مورد پژوهش بود.



شکل ۲. خروجی نرم افزار بر اساس ضرایب استاندارد

به منظور شناخت هر چه بهتر روابط علی و نحوه تأثیرگذاری سبک رهبری بر پیامدهای احتمالی آن مدل مسیر با استفاده از مدل معادلات ساختاری صورت گرفت. یافته‌های حاصل از این تحلیل، مویده نتایج و یافته‌های حاصل از تحلیل مسیر در مدل ساختاری مربوط به فرضیه‌های پژوهش را نشان می‌دهد؛ همان‌طور که در خروجی نرم‌افزار از تخمین‌های استاندارد (شکل ۲) و نیز اعداد معنی‌داری مربوط به مدل مسیر در فرضیه‌های پژوهش (جدول ۲) مشاهده می‌شود، طبق اطلاعات به دست آمده (شکل ۲) بیشترین اثر مربوط به فرهنگ سازمان یادگیرنده بر اثربخشی مدارس با ضریب  $0.70$  ( $\beta=0.70$ ,  $t=4.32$ )، مشاهده می‌شود و بعد از آن مربوط به اثر سبک تبادلی بر فرهنگ سازمان یادگیرنده با ضریب  $0.70$  ( $\beta=0.70$ ,  $t=5.10$ ) است. ضریب مسیر مستقیم سبک رهبری تحولی بر فرهنگ سازمان یادگیرنده با مقدار ضریب  $0.05$  معنی‌دار دیده می‌شود. ضریب مسیر مستقیم سبک رهبری تبادلی بر فرهنگ سازمان یادگیرنده با مقدار ضریب  $0.70$  معنی‌دار دیده می‌شود؛ یعنی

مقادیر شاخص‌های تناسب حاکی از برآزش مناسب مدل است و مقدار نسبت کای دو (۱۶۱/۸۴) بر درجه آزادی (۴۵۷) برابر با ۲/۳ و کوچک‌تر از مقدار مجاز ۳، مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۷۹ و کوچک‌تر از ۰/۰۸ است. همه ضرایب معنی‌دار دیده می‌شوند. در مدل ساختاری معنی‌داری ضریب مسیر با استفاده از  $t$  (t-value) مشخص می‌شود؛ چنانچه مقدار  $t$  بین ۱/۹۶ الی ۲/۵۷ باشد، ارتباط دو سازه در سطح  $p < ۰/۰۵$  معنی‌دار است. اگر مقدار  $t$  بیشتر از ۲/۵۷ باشد، معنی‌داری ارتباط در سطح  $p < ۰/۰۱$  است.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج و یافته‌های حاصل از تحلیل مسیر، نشان دهنده معنی‌داری مسیرهای فرضی پژوهش بود؛ همچنین تمامی شاخص‌های برازندگی نشانگر برآزش مناسب مدل علی پژوهش است. با توجه به نتایج تحلیل مسیر و بر اساس معنی‌دار بودن ضریب مسیر بین سبک تحول‌گرا با فرهنگ سازمان یادگیرنده، چنین نتیجه می‌شود که بین سبک تحول‌گرا با فرهنگ سازمان یادگیرنده، رابطه وجود دارد. فرضیه حاضر با پژوهش‌های (parvin, 2015)، (sanjagi et al, 2011)، (margir, 2015) همسو است. در تبیین این فرضیه می‌توان گفت که تغییر در نگرش و طرز تلقی رهبران و پیروان باعث ایجاد جوی می‌شود که یادگیری سازمانی در آن محیط نهادینه شود؛ زیرا اهمیت و کیفیت بالای شکوفایی ارزش‌ها، پرورش شایستگی شخصی و عملکرد سازمانی با یادگیری سازمانی مرتبط هستند. یافته‌های فرضیه‌های دیگر پژوهشی، معنی‌دار بودن ضریب مسیر بین سبک مدیران و فرهنگ سازمان یادگیرنده را تأیید کرد. این فرضیه همسو با تحقیقات (karamnia et al, 2010)، (margir, 2015)، (ghasemzadeh, 2015) است. در تبیین این فرضیه می‌توان گفت که هر قدر سبک رهبری مدیران، ساختار ارگانیک در مدارس و افزایش ارتباطات و توانمندی افراد، بالاتر باشد، به همان

با ضریب ۰/۴۹ می‌باشد. در مورد این فرضیه که فرهنگ سازمان یادگیرنده نقش میانجی را در رابطه بین سبک عدم مداخله مدیران و اثربخشی مدارس ایفا می‌کند؛ سبک عدم مداخله مدیران دارای اثر معکوس و معنی‌دار بر فرهنگ سازمان یادگیرنده است با ضریب ۰/۳۰؛ همچنین فرهنگ سازمان یادگیرنده دارای اثر مستقیم، مثبت و معنی‌دار بر اثربخشی با ضریب ۰/۷۵ است؛ بنابراین نقش میانجی فرهنگ سازمان یادگیرنده در رابطه بین سبک عدم مداخله و اثربخشی در مدل تأیید می‌شود. با تأیید نقش میانجی فرهنگ سازمان یادگیرنده سازمانی، سبک عدم مداخله دارای اثر غیرمستقیم معکوس و معنی‌دار بر اثربخشی با ضریب ۰/۲۲ است.

جدول ۲. ضرایب تأثیر متغیرهای مکنون با نقش میانجی فرهنگ سازمان یادگیرنده

مسیر فرضیه‌ها	ضریب استاندارد	t	نتیجه
سبک تحول‌گرا ← فرهنگ سازمان یادگیرنده	۰/۵۵	۴/۱۱	اثر مستقیم دارد
سبک تبدیلی ← فرهنگ سازمان یادگیرنده	۰/۶۵	۵/۱۵	اثر مستقیم دارد
سبک عدم مداخله ← فرهنگ سازمان یادگیرنده	-۰/۳۰	-۳/۳۷	اثر مستقیم دارد
فرهنگ سازمان یادگیرنده ← اثربخشی مدارس	۰/۷۵	۴/۳۲	اثر مستقیم دارد
سبک تحول‌گرا ← اثربخشی مدارس از طریق فرهنگ سازمان یادگیرنده	۰/۴۱	-	اثر مستقیم دارد
سبک تبدیلی ← اثربخشی مدارس از طریق فرهنگ سازمان یادگیرنده	۰/۴۹	-	اثر غیر مستقیم دارد
سبک عدم مداخله ← اثربخشی مدارس از طریق فرهنگ سازمان یادگیرنده	-۰/۲۲	-	اثر غیر مستقیم دارد

, NNFI= /۹۰, CFI = /۸۹, GFI = -/۰۷۹RMSEA= ,۲/۳۲/df = ,۴۵۷, df = ۸۴/۱۰۶۶X<sup>2</sup> = /۹۱



رهبری مدیران است. شواهد نشان داد که در اغلب سازمان‌ها با بررسی و تمرکز بر سبک و نقش‌های رهبری و حتی با بررسی و تمرکز بر رهبری چندگانه یا رهبری دسته‌جمعی امور و وظایف سازمانی، باز می‌بینیم که سبک رهبری مدیران (و یا معلمان راهبر) به طور غیرمستقیم و به واسطه تأثیرگذاری بر متغیرهای میانجی بر عملکرد شغلی معلمان و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان تأثیر می‌گذارد. مسئولان و مدیران مقطع دبیرستانی، از جمله افرادی هستند که نقش مهم آن‌ها در جامعه آشکار است. اولیای دانش‌آموزان به سبب حساسیت و اهمیت کیفیت آموزشی و تأثیر آن بر سرنوشت آتی فرزندان‌شان به شدت تمایل دارند که فرزندان خود را به دست مدارس بسپارند که طبق تحقیقات آنان، عملکرد خوب و اثربخش دارند. این تمایل تا آنجا پیش می‌رود که هزینه و مشکلات جابه‌جایی بین مناطق را به جان می‌خرند تا از خدمات مدرسه خاص استفاده کنند. موفقیت مدارس به تحقق هدف‌های آموزش و پرورش بستگی دارد و تحقق هدف‌های آموزش و پرورش در گرو مدیریت و رهبری کارآمد اثربخش است. مدیرانی که بر آینده تمرکز دارند، وقت خود را به تنظیم هدف‌ها، توسعه استراتژی‌ها، ارتباط دیدگاه‌ها و توصیف افراد و بخش‌ها صرف می‌کنند؛ بنابراین، ممکن است به کارگیری سبک رهبری تحولی و تبدالی منجر به غنی شدن فرهنگ سازمان یادگیرنده گردد؛ همچنین سبک رهبری می‌تواند بر روی فرهنگ یادگیری سازمانی تأثیر داشته باشد؛ پس با سبک رهبری و محیط مناسب می‌توان به سازمان کمک کرد.

در زمینه فرضیه‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود که مسئولان و متصدیان نظام آموزشی سعی در شناخت و بهبود فرهنگ سازمانی مدارس با توجه به نقش تعیین‌کننده آن در اثربخشی مدارس نمایند و این امر، جز از طریق تفویض واقعی تصمیم‌گیری به

میزان، فرهنگ سازمان مشتری‌مدارانه خواهد بود که این هم باعث افزایش اثربخشی در مدارس خواهد بود؛ بنابراین امروزه نقش مدیران در سازمان‌ها، اهمیت بالایی دارد و داشتن مدیر توانمند و اثربخش و شایسته یکی از دلایل موفقیت هر سازمان، به ویژه سازمان‌های آموزشی است. تحقیقات نشان می‌دهد که مدارس موفق مدیرانی دارند که فرهنگ مدرسه‌ای حرفه‌ای و اثربخش را به وجود آورده‌اند؛ همچنین دید و بازدید دارند و در مورد تدریس و یادگیری بسیار آگاه‌اند و مدارس را از فعالیت‌هایی که باعث تأخیر در رشد حرفه‌ای می‌شود، دور می‌دارند. وقتی به فعالیت‌های یک مدرسه موفق و اثربخش دقت می‌کنید، یک مدیر مدرسه، یک مدیر ماهر، اثربخش و بدون شکست پیدا می‌کنید که می‌داند چگونه فعالیت‌های آموزشی را تغییر دهد؛ نه فقط این‌که فعالیت‌های آموزشی را پیش ببرد. فرضیه دیگر پژوهش، معنی‌دار بودن ضریب مسیر بین فرهنگ سازمان یادگیرنده و اثربخشی مدارس را تأیید کرد؛ این یافته‌ها با پژوهش‌های (ghorbani,2010)، (ahmadi,2009)، (omid,2013)، (lee&choy,2003) و (gorg,2009) همسو است. در تبیین این فرضیه می‌توان گفت که هر قدر فرهنگ سازمانی در بین معلمان و معاونان مدارس مشارکت‌گرایانه باشد و همه بتوانند در تصمیمات شرکت کنند، در واقع، مدارس به اهداف خود می‌رسند. فرضیه دیگر پژوهش، نقش میانجی فرهنگ سازمان یادگیرنده در رابطه بین سبک‌های رهبری و اثربخشی مدارس را تأیید کرد. این یافته‌ها همسو با پژوهش‌های (Ramandiue,2011)، (khodaey,2017)، (ghasemzadeh,2015)، (feysal et al,2012) است؛ در تبیین این فرضیه می‌توان گفت اثربخشی سازمانی مقصدی است که تمام تلاش‌های سازمانی در راستای رسیدن به آن صورت می‌گیرد. از جمله عواملی که می‌تواند در اثربخشی و موفقیت مدیران مدارس تأثیرگذار باشد، سبک

پژوهش بود و احتمال سوگیری نیز در پرسشنامه‌ها وجود داشت؛ همچنین عوامل شخصیتی و فردی نیز در نحوه پاسخگویی افراد تاثیرگذار بود؛ بنابراین پیشنهاد می‌گردد از ابزارهای دیگر مانند مصاحبه در کنار پرسشنامه استفاده شود.

مدارس در تمامی سیاست‌ها و تصمیمات مدارس محقق نمی‌شود.

باید توجه داشت که همه محدودیت‌های مربوط به تحقیقات عرصه علوم انسانی و اجتماعی در مورد پژوهش حاضر صدق می‌کند؛ از جمله این‌که پرسشنامه، تنها ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این

## References

- Afkhami Kheirabadi, A., Sharif, S.M., Bakhtiar Nasrabadi, H.A., Mirshah Jafari, S.E. (2006). Desires and Strengths and Weaknesses of High School Principals' Selection Plan by Teachers, *Journal of Social Sciences and Humanities, Shiraz University*, 25(4), 1-26. [Persian].
- Abbasi, E., Kaboli, N., Farhadiyan, H. (2013). Study on Organizational Culture in Environment Organization: Use of Learning Organization Model, *Iranian Journal of Agricultural Economics*.
- Ahmadi, A., Stark, T. (2009). The Relationship between Organizational Culture with Creativity and Organizational Effectiveness in Marvdasht Middle School, *Educational Leadership and Management Quarterly*, 10 (22), 33-54. [Persian].
- Al-Harhi, A., Y., Al-Mahdy, Y. (2017). Distributed leadership and school effectiveness in Egypt and Oman: an exploratory study, *International Journal of Educational Management*, 6(31), 801-813.
- Cheng, E.C.K., Ko, P.Y. (2012). Leadership strategies for creating a learning study community, *KEDI Journal of Educational Policy*, 9(1), 163-182.
- Fooladvand, Z., Ghasemzadeh, A., Zavar, T. (In press). The Relationship between Growth and Self-Efficacy of School Principals with High School Effectiveness, *School Management Quarterly*.
- Ghasemzadeh, A., Abbas Pour, A., Kazemzadeh, M. (2015). An investigation of the relationship between senior line and staff managers' development in Ministry of Education and organizationaleffectiveness in the Educational System, *Managing Education in Organizations*, 3(2), 153-176. [Persian].
- Ghorbani, M.H., Asadi, H., Sharifi, M. (2009-2010). The Relationship Between Organization Culture And Effectiveness In Physical Education Organization Of Islamic Republic Of Iran Based On.
- Gregory, B.T., Harris, S.G., Armenakis, A.A., Shook, C.L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes, *Journal of Business Research*, 62(7), 673-679.
- Hoy, W.K., Miskel, C.G. (2013). *Educational Administration: Theory, Research, and practice* New York, McGraw-Hill.
- Hoy, W.K., Ferguson, J. (1985). A theoretical framework and exploration of organizational effectiveness in schools, *Educational Administration Quarterly*, 21(2), 117-134.
- Karaminia, R., Salimi, S.H., Amini, A. (2010). The relation between leadership style and organizational culture and commitment in military forces, *Journal of Military Medicine*.
- khalkhali, A. (2016). Investigating Organizational Learning in Schools based on Transformational Leadership Style, *Journal of*

- School Administration Article, 4(1), 27-45. [Persian].
- Khodayi, M. (2017). The Role of Leadership Style and Learning Organization Culture on the Effectiveness of Secondary Schools in Tabriz, Master thesis, Azerbaijan Shahid Madani University. [Persian].
- Lee, H., Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and Organizational performance: An integrative view and empirical examination, Journal of Management Information Systems, 20(1), 179-228.
- Louis, K.S., Leithwood, K., Wahlstrom, K., Anderson, S. (2010). Investigating the links to improved student learning: Final report of research findings, Retrieved from [www.wallacefoundation.org/knowledgecenter/school-leadership/key-research/Documents/Investigatingthe-Links-to-Improved-Student-Learning.pdf](http://www.wallacefoundation.org/knowledgecenter/school-leadership/key-research/Documents/Investigatingthe-Links-to-Improved-Student-Learning.pdf).
- Margir, M., Kamalepur, N. (2014). Study of relationship between transformational and transactional leadership styles and organizational Culture, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, 5(11), 254-275.
- Mohajeran, B. (1994). A Study of Leadership Style and Behavioral Effectiveness of High School Principals in Urmia City, Master thesis, Allameh Tabataba'i University. [Persian].
- Parvin, N. (2015). The role of learning type leadership style and organizational learning culture on job performance of university staff, Master thesis, Uremia University. [Persian].
- Prasertcharoensuk, T., Tang, K.N. (2017). The effect of strategic leadership factors of administrators on school effectiveness under the Office of Maha Sarakham Primary Educational Service Area 3, Kasetsart Journal of Social Sciences, 38(3), 316-323.
- Reynolds, D., Teddlie, C. (2000). The process of school effectiveness in Teddlie, C., Reynolds, D. (Eds.), The international handbook of school effectiveness research, Falmer Press, London and New York.
- Sammons, P., Bakkum, L. (2011). Effective schools, equity and teacher effectiveness: A review to the literature. Retrieved from <http://www.ugr.es/local/recfpro/rev153ART2en.pdf>.
- Sanjaghi, M.E., Farhi Bozanjani, B., Hosseini Sarkhosh, S.M. (2011). The Impact Of Transformational Leadership on Organizational Culture and Organizational Commitment in a Defense Organization, Scientific Quarterly Journal of Defense Strategy, 9(32), 111-136. [Persian].
- Taheri, M., Asadi Louyeh, A., Khoshrang, H. (2014). Relationship between leadership styles of heads of education departments and faculties' job satisfaction, Nurs Midwifery, 24(1), 56-63.
- Tatlah, I.A., Iqbal, M.Z. (2012). Leadership styles and school effectiveness: empirical evidence from secondary level, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 6(9), 790-797.
- Uline, C., Miller, D., Tschannen Moran, M. (1998). School effectiveness: The underlying dimensions, Educational Administration Quarterly, 34(4), 462-483.
- Wen-Ling, S., Chun-Yen, T. (2016). The effects of knowledge management capabilities on perceived school effectiveness in career and

technical education, Journal of Knowledge Management, 20(6), 1-29.

Zaki, M.A., Goodarzi, H., Soori, Z. (2016). Study of relation between management styles and organizational effectiveness, Organizational Behavior Studies Quarterly, 4(16), 149-172. [Persian].