

## Research Paper



## Investigating the Relationship between Principals' Instructional Leadership and School Culture (Case Study: Ardabil High School)

Ali Yousefi <sup>1\*</sup>, Adel Zahed <sup>2</sup>, Ehsan Yousefi <sup>3</sup>

1. PhD in Educational Administration, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran.

2. Professor of Educational Administration, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran.

3. Master's student in psychology, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Islamic Azad University, Bilehsavar, Iran.

**Article Info:**

**Received:** 2021/07/28

**Accepted:** 2022/03/09

**PP:** 15

Use your device to scan and read the article online:



**DOI:** 10.22098/AEL.2023.9297.1058

**Keywords:**

Instructional Leadership, School Culture, School Teachers

**Abstract**

**Background and Objective:** The purpose of this study was to investigate the relationship between Principals' Instructional Leadership and school culture.

**research methodology:** The research method was descriptive-correlational and based on structural equation modeling in terms of data collection. The statistical population of the study was all public school teachers in the first secondary school of Ardabil province in the academic year 2018-2019 with a volume of 3064 people (1684 males and 1380 females). The sample size was estimated at 346 people according to Krejcie and Morgan sample size determination table, which increased to 418 people (236 men and 182 women) considering the drop in subjects. The statistical sample of the study was selected using stratified random sampling method. Data were collected through questionnaire of Principal Instructional Management Rating Scale Hallinger (2013) with (AVE=0.66 & CR=0.90) and questionnaire of School Culture of Grunert and Valentine (1998) with (AVE=0.62 & CR=0.90). The research data were analyzed by structural equation modeling method and AMOS24 & Smart PLS3 softwares.

**Findings:** The results showed that there is a significant positive relationship between the variables of educational leadership of principals and school culture. According to the results of this study, the educational leadership of the principal has a direct impact on school culture.

**Conclusion:** School leadership is essential for developing school culture. Accordingly, school principals can create a positive school culture by learning and applying specific leadership skills. In this regard, the Ministry of Education should first focus on enhancing leadership skills and then work on fostering a positive culture in schools nationwide.

**Citation:** Yousefi A., Zahed A., Yousefi E. (2024). **Investigating the Relationship between Principals' Instructional Leadership and School Culture (Case Study: Ardabil High School).** *Journal of Applied Educational Leadership*, 5(3), 65-79.

\*Corresponding author: Ali Yousefi

**Address:** Faculty of Educational Sciences and Psychology, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran.

**Tell:** 09124932306

**Email:** mkeramaty@ut.ac.ir

## Extended Abstract

### Introduction:

The effectiveness of schools is heavily dependent on effective management and leadership, particularly in today's rapidly changing environment. Research indicates a strong connection between educational leadership and the professional culture of schools, which significantly influences classroom learning (Sufean, 2014). However, in Iran, many organizations lack awareness of their organizational culture and tend to focus on short-term changes without understanding their impact (Zarei Matin, 2018). Despite efforts to improve school effectiveness, poor student performance raises concerns about contributing factors (Yousfi, Zahed & Moeinkia, 2022). Since the 1980s, educational leadership has been a research focus, leading to various models, including Bossert et al.'s (1982) model, which emphasizes the indirect influence of school leaders on student progress through a positive school culture. Empirical studies support this indirect impact on teaching and learning quality (Heck et al., 1990; Hallinger et al., 2017). In recent decades, frameworks such as the Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS) have been developed to describe educational leadership, highlighting the importance of defining school missions and promoting positive learning environments (Hallinger et al., 2018). Research in Iran emphasizes the critical role of school leaders in achieving educational goals (Yousfi, Zahed & Moeinkia, 2021). School culture is crucial for effectiveness, influencing student performance and motivation (Harris, 2016). However, there is no clear definition of school culture, and research has mostly been theoretical (Seashore Louis & Lee, 2016). Positive school cultures can enhance student progress and socio-emotional development (Ten Bruggencate et al., 2012). Both qualitative and quantitative methods have shown that successful academic outcomes stem from collaborative leadership and school culture (Mackey, 2016). Overall, educational leadership and school culture are key to school effectiveness, with leaders playing a vital role in shaping school culture (Bush, 2015). Studies have demonstrated direct impacts of educational leadership and culture on student outcomes (Mackey, 2016), yet limited research exists in Iran regarding this relationship. This study aims to examine the connection between educational leadership and school culture in lower secondary schools in Ardabil province, seeking to bridge the gap between theory and practice.

### Methodology:

The study aimed to investigate the relationship between the educational leadership of school principals and school culture, using a descriptive-correlational method based on structural equation modeling. The statistical population included 3,064 teachers from public lower secondary schools in Ardabil province during the 2018-2019 academic year. A sample size of 418 teachers was selected through proportional stratified sampling from 202 schools. Data were collected using two questionnaires: 1. Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS-22): Developed by Hallinger in 2013, this questionnaire assesses educational leadership with 22 items across three components: defining the school mission, managing the educational program, and promoting a positive learning environment. The reliability was confirmed with a Cronbach's alpha of 0.92 in the present study. 2. School Culture Survey (CSC): Created by Gruenert and Valentine in 1998, this questionnaire contains 35 items measuring teachers' perceptions of school culture across six components. The reliability in the current study was a Cronbach's alpha of 0.94. Both questionnaires utilized a five-point Likert scale for responses, ensuring comprehensive data collection on educational leadership and school culture.

### Results:

For the data analysis, Structural Equation Modeling (SEM) was employed. The overall model showed acceptable fit indices: RMSEA = 0.07, CFI = 0.97,  $\chi^2/DF = 3.17$ .

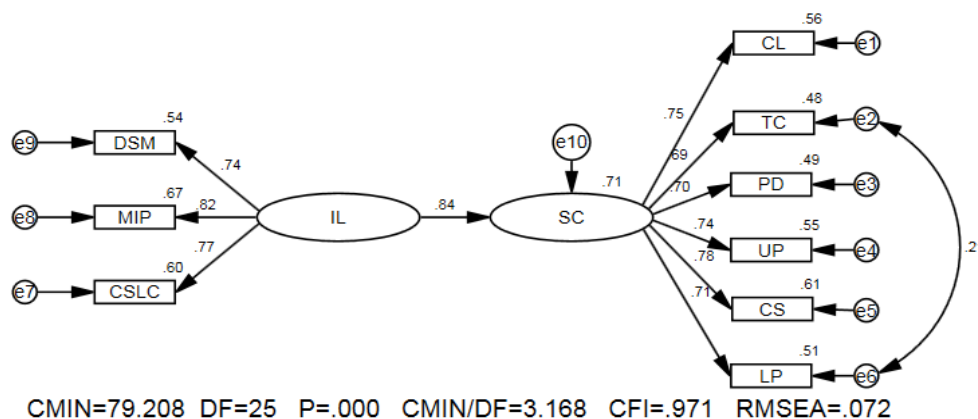


Figure 1. The structural equation model (SEM) outlines the relationship between Educational Leadership (IL) and School Culture (SC), including the following components: Definition of School Mission (DSM), Management of Educational Programs (MIP), Promotion of a Positive Learning Environment (CSLC), Collaborative Leadership (CL), Teacher Collaboration (TC), Professional Development (PD), Unity of Purpose (UP), Collaborative Support (CS), Participation in Learning (LP)

**Table 1. Hypothesis test of the relationship between educational leadership and school culture**

parameter		Standard regression weight	standard error	critical ratio	significance
Instructional Leadership	→ school culture	0.84	0.08	13.07	0.00

According to Table 5, the standardized impact coefficient of the variable instructional leadership (IL) on school culture (SC) is 0.84 ( $\beta = 0.84$ ). This value, with a t-score of 13.07, indicates a significant direct relationship between these two variables at the  $P < 0.01$  level. Therefore, the null hypothesis is rejected, and it can be concluded that instructional leadership has a significant impact on school culture.

### Discussion and conclusion

This study examined the relationship between school principals' instructional leadership and school culture in secondary schools in Ardabil province. The findings indicated a significant positive relationship between instructional leadership and school culture. These results align with previous studies (e.g., Mackey, 2016; Hallinger & Hosseingholizadeh, 2019; Zahed et al., 2019; Yousefi et al., 2022). Strong school leadership, especially in schools with high-performing outcomes, involves clearly defining the school's vision and setting professional goals for staff, while fostering open communication with teachers. Leaders also play a crucial role in shaping a positive school culture and active learning environments. Moreover, leaders must manage and safeguard the school's culture, as cultural leadership significantly impacts the coordination between students, teachers, and staff. The study suggests that school leaders should focus on cultivating a positive school culture to enhance school effectiveness. In schools with positive cultures, there is stronger teacher collaboration and parental support. Therefore, school principals should maximize community and parental involvement for improved school outcomes. Leadership skills are critical for developing a positive school culture, and it is recommended that the Ministry of Education invest in leadership development programs to foster positive school environments.

### Reference:

Bossert, S. T., Dwyer, D. C., Rowan, B., & Lee, G. V. (1982). The instructional management role of the principal. *Educational administration quarterly*, 18(3), 34-64. <https://doi.org/10.1177/0013161X82018003004>

Bush, T. (2015). Understanding instructional leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 487-489. <https://doi.org/10.1177/1741143215577035>

Hallinger, P., & Hosseingholizadeh, R. (2020). Exploring instructional leadership in Iran: A mixed methods study of high-and low-performing principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(4), 595-616. <https://doi.org/10.1177/1741143219836684>

Investigating the Relationship between Principals' Instructional Leadership and School Culture (Case Study: Ardabil High School)

- Harris, J. (2016). Speaking the culture: understanding the micro-level production of school culture through leaders' talk. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 39(3), 323–334. <http://dx.doi.org/10.1080/01596306.2016.1256271>
- Heck, R. H., Larsen, T. J., & Marcoulides, G. A. (1990). Instructional leadership and school achievement: Validation of a causal model. *Educational Administration Quarterly*, 26(2), 94-125. <https://doi.org/10.1177/0013161X90026002002>
- Mackey, K. H. (2016). *The Relationships Among Instructional Leadership, School Culture, and Student Achievement in Kentucky Elementary Schools*. Dissertations. Paper 110. Western Kentucky University.
- Seashore Louis, K. & Lee, M. (2016). "Teachers' capacity for organizational learning: the effects of school culture and context", *School Effectiveness and School Improvement*, 27 (4), 534–556. <https://doi.org/10.1080/09243453.2016.1189437>
- Sufean, H. (2014). School culture and instructional leadership of high-performing and low performing school: Patterns of variation and relationship. *Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 19(3), 138-144. <http://dx.doi.org/10.9790/0837-1934138144>
- Ten Bruggencate, G., Luyten, H., Scheerens, J., & Slegers, P. (2012). Modeling the influence of school leaders on student achievement: how can school leaders make a difference?. *Educational Administration Quarterly*, 48(4), 699-732. . <http://dx.doi.org/10.1177/0013161X11436272>
- Yousefi, A., Zahed Bablan, A., & Moeeni Kia, M. (2022). The Relationship between Principals' Instructional Leadership and School Effectiveness with the Mediating Role of School Culture in Ardabil Province's Secondary Schools. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 12(2), 76-92. <https://dx.doi.org/10.30495/jedu.2021.24395.4895> [In Presain]
- Yousefi, A; Zahd bablan, A., & Moinikia, M. (2021) The relationship between school culture and school effectiveness with the moderating role of school size (case study: first year secondary schools in Ardabil province). *Journal of Organizational Culture Management*. 19(2), 325-351. <https://dx.doi.org/10.22059/jomc.2020.302364.1008045> [In Presain]
- Zahed, A., Koolai, G., Moeinikia, M., & Rezai Sharif, A. (2019). Modeling the role of principals instructional leadership through school culture on teachers' career aspirations. *Journal of New Approaches in Educational Administration*. 10 (3), 24-1. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.20086369.1398.10.39.1.9> [In Presain]
- Zarei Matin, H., (2018). *Advanced organizational behavior management. Eighth Edition*. Tehran: Agah Publications. [In Presain]



## مقاله پژوهشی

## بررسی رابطه بین رهبری آموزشی مدیران و فرهنگ مدرسه (مورد مطالعه: مدارس دوره اول متوسطه استان اردبیل)

علی یوسفی<sup>۱\*</sup>، عادل زاهد<sup>۲</sup>، احسان یوسفی<sup>۳</sup>

۱. دکتری تخصصی مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.
۲. استاد مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.
۳. کارشناسی ارشد روانشناسی عمومی، گروه روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، بيله‌سوار، ایران.



اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۱۸

شماره صفحات: ۱۵

## چکیده

**مقدمه و هدف:** هدف پژوهش حاضر، بررسی رابطه‌ی بین رهبری آموزشی مدیران و فرهنگ مدرسه بود. روش پژوهش برحسب نحوه‌ی گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی و مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری بود. **روش‌شناسی پژوهش:** جامعه‌ی آماری پژوهش، کلیه‌ی معلمان مدارس دولتی دوره‌ی اول متوسطه‌ی استان اردبیل در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ به حجم ۳۰۶۴ نفر (۱۶۸۴ مرد و ۱۳۸۰ زن) بود. حجم نمونه بر حسب جدول تعیین حجم نمونه کرجسی و مورگان ۳۴۶ نفر برآورد شد که این تعداد با در نظر گرفتن افت آزمودنی‌ها به ۴۱۸ نفر (۲۳۰ مرد و ۱۸۸ زن) افزایش یافت. نمونه‌ی آماری پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی انتخاب شد. داده‌ها از طریق پرسشنامه‌ی رتبه‌بندی رهبری آموزشی مدیر هالینگر با روایی همگرا ۰/۶۶ و پایایی مرکب ۰/۹۰ و پرسشنامه‌ی فرهنگ مدرسه گرونرت و والتاین با روایی همگرا ۰/۶۲ و پایایی مرکب ۰/۹۰ به روش حضوری جمع‌آوری شد.

**یافته‌ها:** داده‌های پژوهش با روش مدل معادلات ساختاری و توسط نرم‌افزار AMOS24 و Smart PLS3 تجزیه و تحلیل شد. نتایج این پژوهش نشان داد که رهبری آموزشی مدیران بر فرهنگ مدرسه تأثیر مثبت و مستقیم دارد ( $\beta=0/84$ ).

**بحث و نتیجه‌گیری:** رهبری مدرسه برای توسعه‌ی فرهنگ مدرسه لازم است؛ براین اساس، مدیران مدارس با یادگیری مهارت‌های ویژه‌ی رهبری می‌توانند به فرهنگ مدرسه‌ای مثبت دست پیدا کنند. در همین زمینه، وزارت آموزش و پرورش ابتدا باید اقدامات اساسی را برای توسعه‌ی مهارت‌های رهبری و سپس توسعه‌ی فرهنگ مثبت در مدارس به کار گیرد.

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید:



DOI: 10.22098/AEL.2023.9297.1058

## واژه‌های کلیدی:

رهبری آموزشی، فرهنگ مدرسه، مدیران و معلمان مدارس

**استناد:** یوسفی علی، زاهد عادل، یوسفی احسان. (۱۴۰۳). بررسی رابطه بین رهبری آموزشی مدیران و فرهنگ مدرسه (مطالعه موردی: دبیرستان اردبیل). مجله رهبری آموزشی کاربردی، ۵(۳)، ۶۵-۷۹.

\*نویسنده مسئول: محمدرضا کرامتی

نشانی: گروه روش‌ها و برنامه‌های درسی و آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تلفن: ۰۹۱۲۴۹۳۲۳۰۶

پست الکترونیکی: mkeramaty@ut.ac.ir

موفقیت مدارس به تحقق هدف‌های آموزش و پرورش بستگی دارد و تحقق هدف‌های آموزش و پرورش در گرو مدیریت و رهبری اثربخش است. چالش‌هایی که سازمان‌ها با آن مواجه هستند امروزه متفاوت از گذشته است؛ بنابراین مفهوم سازمان‌ها و نظریه‌های سازمان در حال تکامل است. جهان با سرعت بیشتری نسبت به قبل تغییر می‌کند و مدیران مسئول موقعیت سازمان خود برای سازگاری با نیازهای جدید هستند. ادبیات گسترده ثابت می‌کند که رهبری و فرهنگ در همه سازمان‌ها به هم ارتباط دارند. رهبری آموزشی به‌عنوان مهم‌ترین نوع رهبری، به فرهنگ حرفه‌ای در مدارس بسیار مربوط می‌شود. اصلی‌ترین دلیل آن به رهبری آموزشی برمی‌گردد؛ چرا که رهبری آموزشی، هسته اصلی هدایت و تعمیق یادگیری در کلاس‌هاست و عناصر اصلی فرهنگ مدرسه را تشکیل می‌دهد (Sufean, 2014). در بسیاری از کشورها و سازمان‌های موفق، مدیران توجه لازم به فرهنگ سازمانی را دارند؛ اما مطالعات در این زمینه در کشور ایران نشان می‌دهد که بسیاری سازمان‌ها از وجود و نحوه عملکرد فرهنگ سازمانی بی‌اطلاع‌اند. در فرایند تغییر سازمانی عمدتاً به انجام دادن تغییرات فیزیکی و قابل لمس و نمایش در کوتاه مدت می‌پردازند. حتی گاهی از مفهوم و اثر آن بی‌بهره‌اند (Zarei Matin, 2018). در ایران علی‌رغم کوشش‌های فراوانی که برای اثربخشی مدارس انجام می‌پذیرد، همچنان عملکرد ضعیف مدارس در این زمینه مورد نقد و انتقاد قرار می‌گیرد. نتایج ضعیف دانش‌آموزان ایرانی در مطالعات ملی و بین‌المللی، این سؤال جدی را مطرح می‌کند که چه عواملی بر بروز این مسائل و گسترش کاستی‌ها و نابرابری‌های آموزشی تأثیر دارد. به‌ویژه اینکه ابعاد این دشواری‌ها در دوره متوسطه نمایان‌تر است (Yousefiet al., 2022).

بر اساس تحقیقات مدارس اثربخش در دهه ۱۹۷۰، توصیف اولیه مدیرانی که مدارس‌شان پیشرفت قابل توجهی را نشان داده است، اغلب بر دیدگاهی قهرمانانه از توانایی‌هایشان تأکید داشت و تغییرات به مدیران نسبت داده می‌شد. رهبران آموزشی همواره به‌عنوان مدیران و رهبران قوی و هدفمند، سازنده فرهنگ، مبتنی بر هدف و افرادی که تخصص را با کاریزما ترکیب می‌کنند شناخته می‌شوند (Hoy & Miskel, 2013). سیاست‌گذاران آموزشی بر این ایده باور داشتند که مسیر برای بهبود مدرسه از طریق رهبری آموزشی مدیر ممکن می‌شود. در آن زمان مفهوم رهبری آموزشی به دلیل عدم وجود مدل‌های بنیادی تعیین‌کننده ابعاد کلیدی رهبری آموزشی، مبهم بود. از اوایل دهه ۱۹۸۰، تمرکز بر روی مدیر به‌عنوان رهبر آموزشی بوده و محققان شروع به توسعه و تدوین مدل‌های مختلف و انواع پرسشنامه‌ها برای درک رهبری آموزشی کردند (Hallinger, 2011). مدل رهبری آموزشی یکی از مدل‌های اقتضایی از رهبری است. رهبری آموزشی بر بهبود یاددهی و یادگیری در هسته فنی مدرسه تأکید دارد (Hoy & Miskel, 2013).

مهم‌ترین مفهوم‌سازی از نقش رهبری آموزشی در مدرسه، مدل مدیریت آموزشی بود که توسط (Bossert et al., 1982) تهیه شد. چارچوب مدیریت آموزشی آن‌ها مدلی بود که تا به امروز به‌طور مستمر راهنمای محققان در این زمینه بوده است (Hallinger, 2011). این بدان معنی است که مفهوم مدیریت با مفهوم رهبری پیوند خورده است و از بسیاری جهات باهم همپوشانی دارند. در واقع، اثربخشی مدیریت می‌تواند مجموعه‌ای از دانش و مهارت‌های لازم برای دستیابی به رهبری باشد. برخی از شباهت‌هایی که بین این دو وجود دارد عبارت‌اند از: (الف) آن‌ها هر دو شامل نفوذ هستند، (ب) هر دو آن‌ها مستلزم همکاری با افراد هستند و (ج) هر دو برای رسیدن به اهداف مؤثر علاقه‌مند هستند. مدل اقتضایی پیشنهادی (Bossert et al., 1982) این فرضیه را که ویژگی‌های شخصیتی، منطقه‌ای و محیط بیرونی بر رفتارهای مدیریتی مدیر تأثیر می‌گذارند را، ارائه دادند. مدیر بر جو مدرسه و سازمان آموزشی که باهم بر عملکرد دانش‌آموزان اثرگذار هستند را تحت تأثیر قرار می‌دهد. (Heck et al., 1990) مدل را به‌صورت تجربی آزمودند و تأییدیه‌ای قابل توجه برای فرضیه اصلی آن پیدا کردند: مدیران، پیشرفت دانش‌آموزان را به شکل غیرمستقیم با ایجاد سازمان آموزشی در مدارس خود، از طریق اقدامات مشارکتی و ایجاد جو مدرسه و فرهنگی که داری اهداف روشن و انتظارات بالا برای پیشرفت تحصیلی و رفتار اجتماعی است، تحت تأثیر قرار می‌دهند. با توجه به این مدل، برخی محققان تعدادی از خصوصیات مربوط به ویژگی‌های فردی مدیران را شناسایی کرده‌اند (e.g. Bridges, 1982; Hallinger & Murphy, 1985)، در طی دهه‌های بعدی، این ویژگی‌های فردی به‌طور گسترده در رابطه با نقش مدیران در شکل دادن رفتار رهبری صحیح مدرسه مورد مطالعه قرار گرفته است (Hallinger et al., 2018). شواهد تجربی به‌طور فزاینده نشان می‌دهد که رهبری، انگیزه و مهارت‌های حرفه‌ای معلمان را تقویت می‌کند و بر کیفیت آموزش و یادگیری دانش‌آموزان و بهبود مدرسه تأثیر می‌گذارد (Hallinger et al., 2017).

در طی چند دهه گذشته، محققان (e.g. Bossert et al., 1982; Hallinger & Murphy, 1985; Hallinger et al., 2018) تعدادی از چارچوب‌های مفهومی را برای توصیف ویژگی‌های مختلف رهبری آموزشی مورد استفاده قرار داده‌اند. مشهورترین

چارچوب مفهومی که به فراوانی مورد استفاده قرار گرفته است مقیاس رتبه‌بندی رهبری آموزشی مدیر<sup>1</sup> (PIMRS) است (Antoniou & Lu, 2018). (Hallinger et al., 2018) یک مدل از رهبری آموزشی را با استفاده از سه بعد مطابق جدول ۱ مطرح می‌کند: تعریف مأموریت مدرسه؛ مدیریت برنامه آموزشی؛ ارتقای جو مثبت یادگیری مدرسه.

جدول ۱. رهبری آموزشی مدیر هالینگر (۲۰۱۳)

ابعاد	تعریف
تعریف مأموریت مدرسه	نقش مدیر را در کار با دیگران مشخص می‌کند تا تضمین کند که مدرسه از اهداف مشخص، قابل‌اندازه‌گیری و مبتنی بر زمان برای پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان استفاده می‌کند.
مدیریت برنامه آموزشی	یعنی هماهنگ کردن و کنترل برنامه درسی مدرسه و آموزش به‌وسیله ترغیب، نظارت و کنترل یاددهی و یادگیری.
ارتقای جو مثبت یادگیری مدرسه	بر اساس این ایده است که مدارس اثربخش تأکید تحصیلی را از طریق استانداردها و انتظارات بالا برای دانش‌آموزان و معلمان ایجاد می‌کنند.

رهبری آموزشی مدیر تأثیری است که مدیر در شکل‌گیری و شفاف‌سازی برنامه درسی و مأموریت مدرسه دارد. امروزه رهبری مدیر یکی از ضرورت‌های اساسی مدارس کشور می‌باشد. مدیران مدارس بدون ایفای نقش رهبری آموزشی، قادر به تحقق اهداف مدارس نخواهند بود (Yousefi et al., 2021). در سال‌های اخیر رهبری آموزشی و فرهنگ مدرسه به‌عنوان پارامترهای مرتبط با مدارس اثربخش مورد مطالعه قرار گرفته است (Antoniou & Gioumouki, 2018). در ایران، در دهه‌های اخیر در ارتباط با بررسی فرهنگی سازمانی پژوهش‌های متعددی انجام گرفته است. این خود نشان از اهمیت و توجه پژوهشگران به موضوع فرهنگ سازمان است. تنها برخی از این پژوهش‌ها به توصیف و بررسی فرهنگ مدارس می‌پردازد (Behrangi et al., 2015).

فرهنگ مدرسه یکی از عوامل مهم داخلی در اثربخشی مدرسه است (Leithwood et al., 2010). فرهنگ مدرسه ارزش‌ها، باورها و هنجارهای حاکم بر مدرسه است (Fathi Chegeni, Abbasi, Ghadampour, 2023). فرهنگ اعتقاد و نگرشی است که بر هر جنبه‌ای از عملکرد یک مدرسه تأثیر می‌گذارد (Harris, 2016). فرهنگ مدرسه یک عنصر خاص از ادراکات، باورها و افکار است که نقشی تعیین‌کننده در انگیزه و یادگیری دانش‌آموزان دارد (Deal & Peterson, 1999). در چند دهه‌ی اخیر، مفهوم فرهنگ سازمانی مورد توجه محققان آموزشی قرار گرفته و تحقیقات زیادی درباره‌ی آن انجام شده است؛ اما هنوز هم درباره‌ی تعریف فرهنگ مدرسه توافق وجود ندارد (Seashore Louis & Lee, 2016). اگرچه تحلیل‌های زیادی درباره‌ی فرهنگ سازمانی صورت گرفته و یافته‌های آن به مدارس تعمیم داده شده است، تحقیقات منظم اندکی وجود دارد که مستقیم فرهنگ‌های سازمانی مدارس اثربخش را بررسی کرده باشد و بیشتر بحث‌های اخیر درباره‌ی فرهنگ مدرسه تحلیلی و فلسفی و معنایی بوده است تا اینکه تجربی باشد (Hoy & Miskel, 2013). (Cavanagh & Dellar, 199) معتقدند که فرهنگ مدرسه حاوی هشت حوزه است که با نام‌های ارزش‌های حرفه‌ای، معلمان به‌عنوان یادگیرندگان مادام‌العمر، اشتراک و تساوی اختیارات، توانمندسازی دوطرفه، همکاری، بصیرت به اشتراک گذاشته شده، و رهبری تحولی و برنامه‌ریزی در سطح مدرسه مشخص می‌شوند.

اکثر متون اولیه درباره‌ی فرهنگ‌های مدارس به سمت تغییر و بهبود تمایل پیدا کرده‌اند و فرض می‌کنند که درک فرهنگ یکی از پیش‌نیازهای ایجاد مدارس اثربخش‌تر است (Deal & Peterson, 1999). توانایی مدیران مدرسه برای ایجاد تغییر و بهبود عملکرد با تمرکز بر فرهنگ مدرسه انجام می‌گیرد (Harris, 2016). ارزش‌ها و باورهای مشترک در مورد قابلیت و توانایی معلمان و مدیران بخش مهمی از فرهنگ مدارس است. مدیران، پیشرفت دانش‌آموزان را به شکل غیرمستقیم با ایجاد سازمان آموزشی در مدارس خود، از طریق اقدامات مشارکتی و ایجاد جو مدرسه و فرهنگی که دارای اهداف روشن و انتظارات بالا برای پیشرفت تحصیلی و رفتار اجتماعی است، تحت تأثیر قرار می‌دهند (Ten Bruggencate et al., 2012).

اساسی‌ترین ویژگی سازمان‌های موفق در قرن بیست و یکم تأکید بر فرهنگ سازمانی آن است. فرهنگ ابزاری قدرتمند است که می‌تواند در جهان تغییر ایجاد کند و نوآوری‌ها را ممکن سازد (Cameron, 2005). تحقیقات نشان می‌دهد که مدیران در سراسر جهان به

<sup>1</sup> Principal Instructional Management Rating Scale

استانداردهای مشابه با ایالات متحده دست یافته‌اند. با توجه به انتظارات مشابه رهبری در کشورهای مختلف جهان و حتی بر اساس هنجارهای فرهنگی مختلف، مدیران می‌توانند فرهنگ مدرسه‌ای را برای ایجاد تغییرات مثبت به‌کارگیرند (Hollingworth et al., 2018). فرهنگ می‌تواند عملکرد مؤثر مدرسه را بر اساس مأموریت و شرایط محیطی بهبود دهد یا مانع آن شود؛ با وجود این، تحقیقات اخیر نشان می‌دهد یک فرهنگ خوش‌بینی تحصیلی با تأکید بر اعتماد، کارآمدی و تحصیل می‌تواند محیطی را به وجود آورد که پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان را تسهیل کند و فرهنگ کنترل انسان‌گرایانه‌ی دانش‌آموزان به‌طور مثبت توسعه‌ی احساسی-اجتماعی دانش‌آموزان را افزایش دهد (Hoy & Miskel 2013).

بسیاری از محققان فرهنگ مدرسه را با روش‌های کیفی یا کمی سنجیده‌اند. (Gruenert & Whitaker, 2015) از یک روش کمی برای تحقیق در رابطه‌ی بین فرهنگ مدرسه و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان استفاده کرده است. داده‌ها از ۳۵ سؤال پرسشنامه‌ی فرهنگ مدرسه‌ی گرونرت و ولنتاین (۱۹۹۸) به دست آمده است. این پرسشنامه مطابق جدول ۲، از شش مؤلفه تشکیل شده است. نتایج نشان داده موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان نتیجه‌ی فرهنگ مدرسه‌ی همکارانه است (Mackey, 2016).

جدول ۲. فرهنگ مدرسه گرونرت و ولنتاین (۱۹۹۸)

ابعاد	تعریف
رهبری همکارانه	رفتارهای مدیران مدارس را هنگام تعامل با معلمان و تسهیل همکاری معلمان توصیف می‌کند.
همکاری معلمان	رفتارهای معلمان را بیان می‌کند که بیانگر فرهنگ‌های همکاری است.
توسعه‌ی حرفه‌ای	بیانگر نگرش معلمان در دستیابی به ایده‌های جدید و احساس کلی آن‌ها درباره‌ی مفهوم بهبود مدرسه است.
وحدت هدف	نشان می‌دهد که چگونه بیانیه مأموریت بر آموزش و تدریس تأثیر می‌گذارد.
حمایت همکارانه	به میزان همکاری اثربخش بین معلمان اشاره دارد.
مشارکت در یادگیری	کیفیت ارتباط معلم و والدین را توصیف می‌کند.

توسعه و حفظ فرهنگ مدرسه توسط رهبران آموزشی، از عوامل ضروری در اثربخشی مدارس است (Gruenert & Whitaker, 1520). فرهنگ مدرسه پدیده‌ای است که توسط اعضای مدرسه ایجاد می‌شود (Shenol & Lesinger, 2018). در سازمان‌های آموزشی فرهنگ سازمانی همانند فرهنگ ملی موجبات انسجام و بقای سازمان را فراهم می‌آورد و به سختی دچار تغییر می‌شود (Gholtash, 2014).

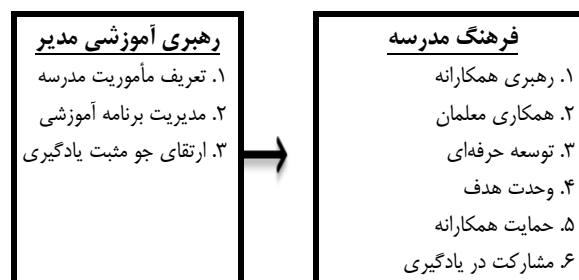
کاربرد روزافزون اصطلاحات فرهنگی در نوشته‌های رهبری و مدیریت آموزشی قابل توجه است و نشان می‌دهد که سازمان‌های آموزشی باید ارزش‌ها و استنباط‌های مشترک را به شیوه‌ی ملموس‌تر بیان کنند و به تقاضاهای جدید، مبهم و تهدید کننده، به شیوه‌ای مؤثرتر پاسخ دهند؛ از این رو فرهنگ سازمانی ابزار مدیریتی مهمی است که به رشد و اثربخشی سازمان کمک می‌کند (Bush, 2015). رهبران در ایجاد و اشاعه فرهنگ و انتقال ارزش‌ها و اعتقادات در داخل و خارج سازمان نقش اساسی و حیاتی دارند. مدیران و رؤسا دارای ارزش‌ها و اعتقادات خاص خود هستند که حاصل سال‌ها فعالیت حرفه‌ای هست. آن‌ها در فرهنگ مدرسه تأثیر به‌سزایی دارند. هویل (۱۹۸۶) به جنبه نمادین رهبری و نقش کلیدی مدیران در شکل‌گیری فرهنگ مدرسه اشاره می‌کند: اکثر مدیران در شکل‌گیری فرهنگ مدرسه دخیل هستند. از نظر مدیران این وظیفه حساب‌شده و کاریزماتیک است. برخی مدیران آگاهانه مأموریت اصلی مدرسه را تعیین می‌کنند. برخی دیگر عقایدشان را به‌وضوح بیان نمی‌کنند و نگرششان را در قالب نماد مطرح می‌کنند: کلمات، نوع پوشش و فضای مدرسه (Bush, 2015).

(Veeriah et al., 2017) همبستگی معنادار مثبت و قوی میان شیوه‌های رهبری مدیر و فرهنگ مدرسه نشان داده‌اند. (Mackey, 2016) مطالعه‌ای با هدف تعیین تأثیر رهبری مدرسه و فرهنگ مدرسه بر عملکرد دانش‌آموزان در مدارس ابتدایی کنتاکی انجام داده است. یافته‌ها نشان می‌دهد، مدرسی که ادراک معلمان از میزان رهبری آموزشی مدیر آن بالاتر هست، فرهنگ مدرسه‌ای قوی و عملکرد بالا دارند. (Sufean, 2014) در مطالعه‌ای به آزمایش و تحلیل رابطه‌ی بین رهبری آموزشی و فرهنگ مدارس متوسطه با عملکرد اجرایی قوی و ضعیف پرداخته است. نتایج این بررسی نشان می‌دهد که فرهنگ و رهبری آموزشی در مدارس با اجرای عملکرد



قوی تفاوت بسیار زیادی با مدارس با عملکرد اجرایی ضعیف دارند. درک چشم‌انداز و مأموریت مدرسه از سوی معلمان و کارکنان و نیز برقراری ارتباط مثبت با دانش‌آموزان و والدین ایشان مهم‌ترین ویژگی بود که دو نوع مدرسه را از لحاظ رهبری آموزشی متفاوت می‌کرد؛ همچنین ایجاد فرهنگ همکاری و برنامه‌ریزی در سطح مدرسه، به طور قابل توجهی به رهبری آموزشی مرتبط می‌شد. در ایران، یافته‌های پژوهش (Hallinger & Hosseingholizadeh, 2019) که با هدف مطالعه‌ی رهبری آموزشی در ایران انجام داده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که مدیران با رتبه بالا در نمونه‌ی مورد مطالعه، بیشتر به نقش خود در توسعه‌ی کیفیت آموزش و یادگیری و نظارت بر پیشرفت دانش‌آموزان تأکید داشته‌اند. (Zahed et al., 2019) در پژوهشی به بررسی نقش رهبری آموزشی مدیران از طریق فرهنگ مدرسه در اشتیاق شغلی معلمان پرداخته‌اند. نتایج مطالعه نشان می‌دهد که رهبری آموزشی به واسطه‌ی فرهنگ مدرسه با اشتیاق شغلی معلمان ارتباط غیرمستقیم مثبت و معنادار دارد. نشان می‌دهد که فرهنگ مدرسه با مدیریت پیشرفت حرفه‌ای ارتباط دارد. این مطالعه نشان داده است که هنگامی که معلمان فرهنگ مدرسه خود را مثبت می‌دانند، احتمال بیشتری دارند که نگرش مثبت نسبت به مدیریت پیشرفت حرفه‌ای در مدارس داشته باشند.

به‌طور کلی تحقیقات نشان می‌دهد که رهبری مدیر عنصر ضروری در شکل‌گیری فرهنگ مدرسه‌ای مثبت است. با این حال، فرهنگ مدرسه اغلب ناحیه‌ای است که رهبران مدارس آن را نادیده گرفته‌اند؛ همچنین در ایران، تحقیقات اندکی نشان می‌دهد که چگونه رهبری آموزشی با فرهنگ مدرسه مرتبط است؛ بنابراین سؤالی که در این پژوهش مطرح می‌شود این است که روابط بین متغیرهای رهبری آموزشی مدیران و فرهنگ مدرسه در مدارس دوره اول متوسطه‌ی استان اردبیل چگونه است؟ این مطالعه اساساً مطالعه‌ی همبستگی از نوع مدل معادله‌ی ساختاری است که تمرکز اصلی آن در رابطه بین رهبری آموزشی مدیران و فرهنگ مدرسه می‌باشد. تاکنون بررسی ارتباط متغیرهای ذکر شده به این صورت در زمینه‌ی استان اردبیل انجام نشده است. این مطالعه یک نقشه راهنما برای سیاست‌گذاران و رهبران آموزشی ارائه خواهد داد که به دنبال آن، رهبران آموزشی می‌توانند فرهنگ مدرسه را برای به دست آوردن اثربخشی مدرسه توسعه دهند. با آزمون مدل مفهومی این پژوهش و بررسی دقیق‌تر روابط بین این متغیرها می‌توان شکاف بین نظریه و عمل را تا حدودی کاهش داد و در عمل نقش رهبری آموزشی را در ایجاد فرهنگ مدرسه‌ای مثبت برجسته‌تر نمود. بر اساس مطالب بیان‌شده در پیشینه‌ی نظری پژوهش، مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ آمده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

## روش‌شناسی پژوهش

هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه بین رهبری آموزشی مدیران و فرهنگ مدرسه بود. روش تحقیق توصیفی- همبستگی و مبتنی بر مدل‌یابی معادلات ساختاری بود. جامعه‌ی آماری پژوهش همه‌ی معلمان مدارس دولتی دوره‌ی اول متوسطه‌ی استان اردبیل در سال تحصیلی ۱۳۹۸ - ۱۳۹۷ به حجم ۳۰۶۴ نفر (۱۶۸۴ مرد و ۱۳۸۰ زن) از ۴۲۲ مدرسه بود. حجم نمونه‌ی آماری بر حسب جدول تعیین حجم نمونه‌ی کرجسی و مورگان ۳۴۶ نفر برآورد شد که این تعداد با در نظر گرفتن افت آزمودنی‌ها و اندازه‌ی حجم نمونه در مدل‌سازی معادلات ساختاری به ۴۱۸ نفر (۲۳۰ مرد و ۱۸۸ زن) افزایش یافت. نمونه‌ی آماری با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبتی از ۲۰۲ مدرسه انتخاب شد. داده‌های مورد نیاز از طریق پرسشنامه‌های زیر به روش حضوری جمع‌آوری شد.

**پرسشنامه‌ی رهبری آموزشی مدیران (PIMRS-22):** فرم کوتاه معلم این پرسشنامه توسط هالینگر (Hallinger, 2013) در سال ۲۰۱۳ به منظور ارزیابی رهبری آموزشی مدیران طراحی شده است. پرسشنامه دارای ۲۲ سؤال و سه مؤلفه: تعریف مأموریت مدرسه با ۵ سؤال (۱ تا ۵)، مدیریت برنامه آموزشی با ۷ سؤال (۶ تا ۱۲)، و ارتقای جو مثبت یادگیری مدرسه با ۱۰ سؤال (۱۳ تا ۲۲) است. در این پرسشنامه از معلمان خواسته شد که میزان رهبری آموزشی مدیر خود را در مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت از درجه‌ی ۱ (تقریباً هرگز) تا درجه

۵) تقریباً همیشه) توصیف کنند. میانگین ضریب آلفای کرونباخ در ۱۲ مطالعه ۰/۹۴ بوده است (Hallinger et al., 2018). در پژوهش (Zahed et al., 2019) ضریب پایایی ۰/۹۷ به دست آمده است. در پژوهش حاضر ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه برابر با ۰/۹۲، پایایی مرکب برابر با ۰/۹۰، و میانگین واریانس استخراج شده (روایی همگرا) برابر با ۰/۶۶ با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس سه به دست آمد.

**پرسشنامه‌ی فرهنگ مدرسه (CSC):** این پرسشنامه در سال ۱۹۹۸ توسط گرونرت و ولنتاین در دانشگاه میسوری برای تعیین ادراک معلمان از فرهنگ مدرسه طراحی شد (Gruenert & Whitaker, 2015). پرسشنامه‌ی فرهنگ مدرسه مشتمل بر ۳۵ گویه در مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت، از درجه‌ی ۱ (کاملاً مخالف) تا درجه‌ی ۵ (کاملاً موافق)، است. شش مؤلفه‌ی تشکیل‌دهنده‌ی این مقیاس عبارتند از: رهبری همکارانه با ۱۱ گویه؛ همکاری معلمان با ۶ گویه؛ توسعه‌ی حرفه‌ای با ۵ گویه؛ وحدت هدف با ۵ گویه؛ حمایت همکارانه با ۴ گویه؛ مشارکت در یادگیری با ۴ گویه. ضریب آلفای کرونباخ کل پرسشنامه در مطالعه‌ی (Zahed et al., 2019) ۰/۹۷ گزارش شده است. در پژوهش حاضر ضریب آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه برابر با ۰/۹۴، پایایی مرکب برابر با ۰/۹۰، و میانگین واریانس استخراج شده (روایی همگرا) برابر با ۰/۶۲ با استفاده از نرم افزار اسمارت پی ال اس سه به دست آمد.

### یافته‌ها

جدول ۳ جمعیت‌شناسی مدارس و پاسخ‌دهندگان نمونه‌ی آماری را نشان می‌دهد. در مجموع ۲۰۲ مدرسه متوسطه به‌طور تصادفی برای این پژوهش انتخاب شد. در مورد جنبه‌های جنسیتی معلمان، ۲۳۰ نفر (۵۵٪) از پاسخ‌دهندگان مرد و ۱۸۸ نفر (۴۵٪) زن بودند.

جدول ۳. جمعیت‌شناسی نمونه

مشخصات جمعیت‌شناسی	فراوانی	درصد
منطقه	روستایی	۱۱۰ / ۵۴/۴۶
	شهری	۹۲ / ۴۵/۵۴
نوع مدرسه	پسرانه	۱۰۲ / ۵۰/۵۰
	دخترانه	۱۰۰ / ۴۹/۵۰
پاسخ‌دهندگان	مدارس روستایی	۱۸۲ / ۴۳/۵۴
	مدارس شهری	۲۳۶ / ۵۶/۴۶
جنسیت	مرد	۲۳۰ / ۵۵/۰۰
	زن	۱۸۸ / ۴۵/۰۰

جدول ۴ شاخص‌های توصیفی عملکرد کل نمونه در متغیرهای پژوهش را نشان می‌دهد. شاخص‌های توصیفی گویای نکات قابل توجهی است. از جمله؛ میانگین نمره ادراک معلمان از رهبری آموزشی مدیر و فرهنگ مدرسه پایین‌تر از میانگین نظری است؛ همچنین بر اساس جدول ۴ همبستگی بین متغیرها مثبت و معنادار است.

جدول ۴. شاخص‌های توصیفی عملکرد کل نمونه در متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین	میانگین نظری	انحراف معیار	ضریب همبستگی
رهبری آموزشی	۵۴/۵۵	۶۴	۱۳/۴۴	۰/۶۲**
فرهنگ مدرسه	۸۶	۱۰۵	۲۱/۲۵	

جدول ۵ همبستگی بین ابعاد متغیرهای رهبری آموزشی مدیران با فرهنگ مدرسه را نشان می‌دهد. روابط بین ابعاد رهبری آموزشی مدیران و ابعاد فرهنگ مدرسه با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون بررسی شد. در این جدول مقادیر همبستگی بین متغیرها و ابعاد آن‌ها نشان می‌دهد که بین آن‌ها رابطه معنادار و مثبت وجود دارد.

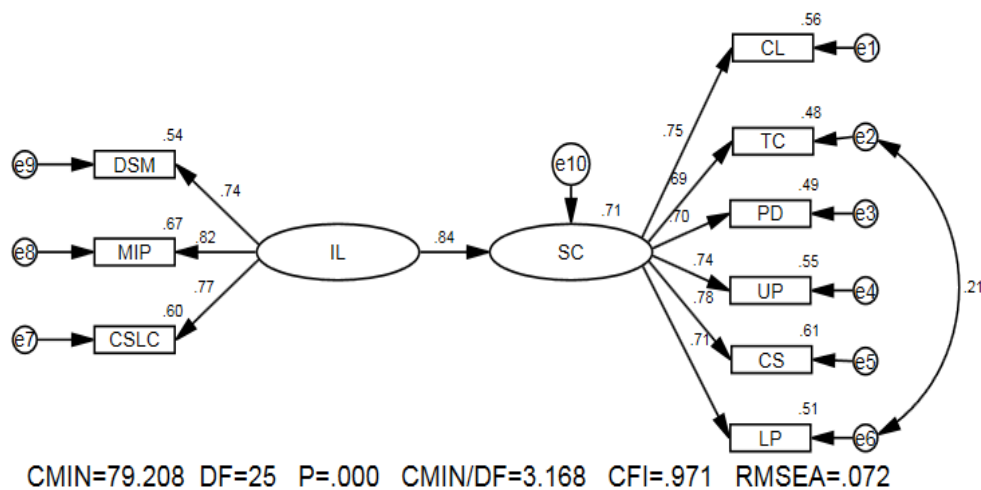
جدول ۵. همبستگی بین رهبری آموزشی با فرهنگ مدرسه

فرهنگ مدرسه	رهبری آموزشی مدیران
-------------	---------------------

Overall	CLSC	MIP	DSM	
(IL)	./۴۶**	./۵۶**	./۴۵**	CL
	./۴۹**	./۴۰**	./۳۵**	TC
	./۵۰**	./۴۴**	./۴۲**	PD
	./۶۲**	./۵۵**	./۵۲**	UP
	./۴۸**	./۵۰**	./۴۵**	CS
	./۴۳**	./۴۸**	./۴۲**	LP
./۶۲**	Overall (SC)			

\*\*P<0.01(2-tailed)

**فرضیه تحقیق:** رهبری آموزشی مدیران بر فرهنگ مدرسه در مدارس دوره اول متوسطه استان اردبیل تأثیر مستقیم دارد. با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری با نرم افزار آموس، مدل مفهومی پژوهش مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. در مجموع مدل از برازش قابل قبولی برخوردار بود ( $X^2/DF=۳/۱۷$ ; CFI= $۰/۹۷$ ; RMSEA= $۰/۰۷$ ).



شکل ۲. مدل معادله‌ی ساختاری برای تبیین رابطه‌ی رهبری آموزشی مدیران (IL) و فرهنگ مدرسه (SC): تعریف مأموریت مدرسه (DSM)، مدیریت برنامه آموزشی (MIP)، ارتقای جو مثبت یادگیری مدرسه (CLSC)، رهبری همکارانه (CL)، همکاری معلمان (TC)، توسعه‌ی حرفه‌ای (PD)، وحدت هدف (UP)، حمایت همکارانه (CS)، مشارکت در یادگیری (LP)

جدول ۶. آزمون فرضیه رابطه بین رهبری آموزشی و فرهنگ مدرسه

سطح معناداری	نسبت بحرانی	خطای معیار	وزن رگرسیونی		پارامتر
			استاندارد ( $\beta$ )	غیراستاندارد	
۰/۰۰۰	۱۳/۰۷	۰/۰۸	۰/۸۴	۱/۰۵	← رهبری آموزشی فرهنگ مدرسه

مطابق جدول ۶، چنانکه که از ضریب تأثیر استاندارد متغیر رهبری آموزشی مدیران بر فرهنگ مدرسه ( $\beta=۰/۸۴$ ) مشخص است رابطه‌ی مستقیم این دو متغیر با مقدار t برابر ۱۳/۰۷ در سطح  $P<۰/۰۱$  معنادار می‌باشد و در نتیجه فرض صفر رد می‌شود.

## بحث و نتیجه گیری

در این مطالعه رابطه‌ی میان متغیرهای رهبری آموزشی مدیران و فرهنگ مدرسه در مدارس دوره اول متوسطه استان اردبیل بررسی و تحلیل شد. این مطالعه همبستگی بالا بین متغیر رهبری آموزشی مدیر و فرهنگ مدرسه را نشان داد. علاوه بر این، تجزیه و تحلیل‌های عمیق‌تر نشان داد که بین تمام ابعاد متغیر رهبری آموزشی (تعریف مأموریت مدرسه، مدیریت برنامه‌های آموزشی، ارتقای جو مثبت برای یادگیری مدرسه) و تمام ابعاد متغیر فرهنگ مدرسه (رهبری همکارانه، مشارکت معلمان، توسعه حرفه‌ای، وحدت هدف، حمایت همکارانه و

مشارکت در یادگیری) همبستگی وجود دارد (جداول ۴ و ۵ را ببینید). یافته‌های این مطالعه مشابه نتایج سایر مطالعات (Hallinger & Zahed et al., 2019 Yousefi et al., 2021 Mackey, 2016 Hosseingholizadeh, 2019) که در ادبیات این پژوهش یافت شده است می‌باشد. مدیریت فرهنگ مهم‌ترین وجه رهبری است. رهبران وظیفه‌ی حفظ و حراست از فرهنگ را بر عهده دارند. نیروی فرهنگی رهبری در ایجاد هماهنگی بین دانش‌آموزان، معلمان و سایر کارکنان مدرسه تأثیر بسزایی دارد (Sufean, 2014). رهبری آموزشی نقشی کلیدی و تعیین‌کننده در شکل‌دهی به فرهنگ مدرسه ایفا می‌کند. از طریق تشویق به یادگیری، ترویج ارزش‌ها و هنجارهای مثبت، و ایجاد محیطی حمایتی و امن، رهبران آموزشی می‌توانند فرهنگی پویا و موفق ایجاد کنند که بر پیشرفت تحصیلی و رفاه اجتماعی دانش‌آموزان و معلمان تأثیر مستقیم دارد. رهبران آموزشی آینده، مدارس خود را توسعه خواهند داد و به جوامع جهانی تبدیل خواهند کرد. این کار بیشتر از طریق مشارکت جامعه، اولیا و برنامه‌های آموزشی برای فراگیرندگان ذی‌نفع به اجرا در می‌آید. الگوی روش تدریس، از رویکرد معلم‌محور مبتنی بر دستورالعمل، به یک الگوی دانش‌آموز‌محور مبتنی بر همکاری تغییر خواهد کرد. رهبران آموزشی به‌مثابه‌ی گروه‌های کاری، رهبری می‌کنند، رشدشان با اینترنت در هم تنیده شده است و کشفیات آن‌ها بر مبنای دانش و یادگیری‌های سایبری انجام می‌گیرد. مدرسه‌های آینده به‌عنوان بخشی از یادگیری در عصر فناوری رهبری می‌شوند. البته شرایط جدید حاصل از همه‌گیری ویروس کرونا این روند را شدت بخشیده است.

پژوهش حاضر محدودیت‌هایی داشت از جمله: ماهیت این مطالعه کمی و مقطعی بودن داده‌ها می‌باشد؛ در نتیجه، پاسخ معلمان، تنها به سؤالات بسته پاسخ پرسشنامه محدود بوده است؛ همچنین برخی معلمان در چندین مدرسه تدریس می‌کردند که ممکن بود در پاسخ دادن به سؤالات پرسشنامه با مشکل مواجه باشند و این مسئله می‌توانست پاسخ‌های آنان را تحت تأثیر قرار دهد.

### پیشنهاد‌های کاربردی پژوهش

نتایج این تحقیق نشان داد که رهبری آموزشی مدیران تأثیر مستقیم بر فرهنگ مدرسه دارد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که مدیران و معلمان مدارس به منظور دستیابی به اثربخشی مدارس، فرهنگ مثبت مدرسه را توسعه دهند. در فرهنگ‌های مدرسه‌ای مثبت، شواهد مستمر و روبه‌رشدی از همکاری معلمان و حمایت والدین از فعالیت‌های مدرسه وجود دارد؛ لذا مدیران باید تأثیرات والدین و جامعه را با هدف اثربخشی مدارس به حداکثر برسانند. رهبری مدرسه برای توسعه‌ی فرهنگ مدرسه لازم است؛ براین اساس، مدیران مدارس با یادگیری مهارت‌های ویژه‌ی رهبری می‌توانند به فرهنگ مدرسه‌ای مثبت دست پیدا کنند. در همین زمینه، وزارت آموزش و پرورش ابتدا باید اقدامات اساسی را برای توسعه‌ی مهارت‌های رهبری و سپس توسعه‌ی فرهنگ مثبت در مدارس به کار گیرد.

### ملاحظات اخلاقی

تمامی اصول اخلاقی در این مقاله در نظر گرفته شده است. شرکت‌کنندگان در جریان هدف پژوهش و مراحل اجرای آن قرار گرفتند. آن‌ها همچنین از محرمانه بودن اطلاعات خود اطمینان داشتند.

### حامی مالی

این مقاله هیچگونه حامی مالی نداشته است.

### تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

## References

- Antoniou, A. S., & Gioumouki, M. (2018). Leadership and School Culture of Mainstream and Special Primary Schools. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(5), 401–416. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i5/4113>
- Antoniou, P., & Lu, M. (2018). Evaluating the measuring properties of the principal instructional management rating scale in the Chinese educational system: Implications for measuring school leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(4), 624-641. <http://dx.doi.org/10.1177/1741143217700282>

- Behrangi, M. R., Abdollahi, B., Nave Ebrahim, A., & Ghodarzi, A., (2015). The Pathology of School Culture Based on Competitive Value Framework. *Journal of Management Training in Organizations*, 4(1), 9-41. [In Presain]
- Bossert, S. T., Dwyer, D. C., Rowan, B., & Lee, G. V. (1982). The instructional management role of the principal. *Educational administration quarterly*, 18(3), 34-64. <https://doi.org/10.1177/0013161X82018003004>
- Bridges, E. M. (1982). Research on the school administrator: The state of the art, 1967-19801. *Educational Administration Quarterly*, 18(3), 12-33. <https://doi.org/10.1177/0013161X82018003003>
- Bush, T. (2015). Understanding instructional leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 487-489. <https://doi.org/10.1177/1741143215577035>
- Cameron, K. (2005). Organizational effectiveness: Its demise and re-emergence through positive organizational scholarship. *Great minds in management: The process of theory development*, 304-330. <http://dx.doi.org/10.1093/oso/9780199276813.003.0015>
- Cavanagh, R. F., & Dellar, G. B. (1997). School culture: A quantitative perspective on a subjective phenomenon. In *annual meeting of the American Educational Research Association, Chicago*.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (1999). Shaping school culture: The heart of leadership. *Adolescence*, 34(136), 802. <https://doi.org/10.30900/kafkasegt.1028940>
- Gholtash, A. (2014). Relationship between organizational culture and organizational intelligence with job satisfaction of employees. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 5 (3), 115-128. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.20086369.1393.5.19.7.0> [In Presain].
- Gruenert, S., & Whitaker, T. (2015). *School culture rewired: How to define, assess, and transform it*. ASCD.
- Hallinger, P. (2011). 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. <http://dx.doi.org/10.1177/0013161X10383412>
- Hallinger, P. (2013). A conceptual framework for systematic reviews of research in educational leadership and management. *Journal of Educational Administration*, 51(2), 126-149. <https://doi.org/10.1108/09578231311304670>
- Hallinger, P., Liu, S., & Piyaman, P. (2017). Does principal leadership make a difference in teacher professional learning? A comparative study China and Thailand. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 1-17. <http://dx.doi.org/10.1080/03057925.2017.1407237>
- Hallinger, P., & Hosseingholizadeh, R. (2019). Exploring instructional leadership in Iran: A mixed methods study of high-and low-performing principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(4), 595-616. <https://doi.org/10.1177/1741143219836684>
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217-247. <http://dx.doi.org/10.1086/461445>
- Hallinger, P., Adams, D., Harris, A., & Suzette Jones, M. (2018). Review of conceptual models and methodologies in research on principal instructional leadership in Malaysia: A case of knowledge construction in a developing society. *Journal of educational administration*, 56(1), 104-126. <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2017-0025>

- Harris, J. (2016). Speaking the culture: understanding the micro-level production of school culture through leaders' talk. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 39(3), 323–334. <http://dx.doi.org/10.1080/01596306.2016.1256271>
- Heck, R. H., Larsen, T. J., & Marcoulides, G. A. (1990). Instructional leadership and school achievement: Validation of a causal model. *Educational Administration Quarterly*, 26(2), 94-125. <https://doi.org/10.1177/0013161X90026002002>
- Hollingworth, L., Olsen, D., Asikin-Garmager, A., & Winn, K. M. (2018). Initiating conversations and opening doors: How principals establish a positive building culture to sustain school improvement efforts. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(6), 1014-1034. <https://doi.org/10.1177/1741143217720461>
- Hoy, W. K. (2009). School effectiveness index. Retrieved 25 February, 2019, from: <https://www.waynehoy.com/school-effectiveness/>.
- Hoy, W. k. & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, Research & Practice (9th Ed)*. New York: McGraw-Hill.
- Leithwood, K., Patten, S., & Jantzi, D. (2010). Testing a conception of how school leadership influences student learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 671-706. <https://doi.org/10.1177/0013161X10377347>
- Mackey, K. H. (2016). *The Relationships Among Instructional Leadership, School Culture, and Student Achievement in Kentucky Elementary Schools*. Dissertations. Paper 110. Western Kentucky University.
- Arokiasamy, A. R. A. (2017). Moderating influence of school culture on the relationship between transformational leadership and organizational health of secondary school teachers in Malaysia. *Economics, Management and Sustainability*, 2(1), 19-35. <http://dx.doi.org/10.14254/jems.2017.2-1.2>
- Seashore Louis, K. & Lee, M. (2016). "Teachers' capacity for organizational learning: the effects of school culture and context", *School Effectiveness and School Improvement*, 27 (4), 534–556. <https://doi.org/10.1080/09243453.2016.1189437>
- Sufean, H. (2014). School culture and instructional leadership of high-performing and low performing school: Patterns of variation and relationship. *Jurnal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 19(3), 138-144. <http://dx.doi.org/10.9790/0837-1934138144>
- Ten Bruggencate, G., Luyten, H., Scheerens, J., & Slegers, P. (2012). Modeling the influence of school leaders on student achievement: how can school leaders make a difference?. *Educational Administration Quarterly*, 48(4), 699-732. <http://dx.doi.org/10.1177/0013161X11436272>
- Veeriah, J., Piaw, C. Y., Li, S. Y., & Hoque, K. E. (2017). Teachers' perceptions of the relationship between transformation leadership and school culture in primary cluster schools. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management*, 5(4), 18-34. <https://doi.org/10.22452/mojem.vol5no4.2>
- Yousefi, A., Zahed Bablan, A., & Moenikia, M. (2022). The Relationship between Principals' Instructional Leadership and School Effectiveness with the Mediating Role of School Culture in Ardabil Province's Secondary Schools. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 12(2), 76-92. <https://dx.doi.org/10.30495/jedu.2021.24395.4895>

- Yousefi, A; Zahd bablan, A., & Moinikia, M. (2021) The relationship between school culture and school effectiveness with the moderating role of school size (case study: first year secondary schools in Ardabil province). *Journal of Organizational Culture Management*. 19(2), 325-351. <https://doi.org/10.22059/jomc.2020.302364.1008045>
- Zahed, A., Koolai, G., Moeinikia, M., & Rezai Sharif, A. (2019). Modeling the role of principals instructional leadership through school culture on teachers' career aspirations. *Journal of New Approaches in Educational Administration*. 10 (3), 24-1. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.20086369.1398.10.39.1.9> [In Presain]
- Zarei Matin, H., (2018). *Advanced organizational behavior management. Eighth Edition*. Tehran: Agah Publications. [In Presain]
- fathi chegeni, F., abasi, M., & ghadampour, E. (2023). The causal relationship between Authentic Leadership Style, School culture and Proactive Personality with teachers' job Engagement: The mediating role of psychological contract. *Applied Educational Leadership*, 4(4), 51-68. doi: 10.22098/ael.2023.12411.1234.