

## بررسی نقش فرهنگ اعتماد در عملکرد معلمان مدارس ابتدایی شهر تهران

سید محمد میرکمالی \*

فرونوش اعلامی \*\*

فاطمه نارنجی ثانی \*\*\*

### چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی رابطه فرهنگ اعتماد و عملکرد معلمان مدارس ابتدایی شهر تهران<sup>۱</sup> می باشد. این پژوهش در حیطه پژوهش‌های توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری کلیه معلمان مدارس ابتدایی شهر تهران و نمونه آماری شامل ۱۵۰ نفر می باشد که به روش تصادفی چندمرحله‌ای انتخاب شده‌اند. ابزار تحقیق، پرسشنامه اعتماد هویو موران و پرسشنامه استاندارد ارزیابی عملکرد آموزش و پرورش ایرانی می باشد. نتایج تحقیق حاکی از رابطه مثبت و معنی دار کلیه عوامل فرهنگ اعتماد با عملکرد معلمان است همچنین از میان عوامل فرهنگ اعتماد، عامل اعتماد معلمان به مدیران بالاترین همبستگی (۰/۶۳) را با عملکرد معلمان داشته و عامل اعتماد معلمان به همکاران دارای ضریب همبستگی ۰/۵۱ می باشد. عامل اعتماد معلمان با ذی‌نفعان (اولیا و دانش‌آموزان) نیز رابطه متوسط اما معنی داری با عملکرد معلمان دارد. میزان همبستگی نمره کل فرهنگ اعتماد با عملکرد معلمان ۰/۵۶ بدست آمد که نشان‌دهنده ارتباط مثبت و معنی دار فرهنگ اعتماد با عملکرد می باشد. نتایج تحلیل رگرسیون نیز بیانگر آن است که با ورود همزمان کلیه عوامل اعتماد، حدود ۰/۴۲ تغییرات مربوط به عملکرد فردی معلمان را می توان با آنها پیش‌بینی نمود و مابقی تغییرات (۵۸ درصد) مربوط به سایر عوامل است. همچنین مشاهده می شود که از میان عوامل فرهنگ اعتماد، عامل اعتماد به مدیر با ضریب بتای ۰/۴۵ در سطح معناداری  $p < 0/01$  بیشترین نقش را در پیش‌بینی عملکرد معلمان داشته و پس از آن به ترتیب عوامل اعتماد به همکاران (با ضریب بتای ۰/۳۷) و سپس

تاریخ دریافت مقاله: ۹۰/۷/۱۷ تاریخ شروع بررسی: ۹۰/۸/۱ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۰/۱۰/۲۹

\* استاد دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران، mkamili@ut.ac.ir

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبایی

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه تهران

اعتماد به ذینفعان (با ضریب بتای ۰/۲۸) در سطح معناداری  $p < ۰/۰۵$  قرار دارند. بنابراین مدیران و معلمان باید از پیامدهای مخرب عدم اعتماد در مدارس آگاهی یافته و دانش ایجاد اعتماد را فراگرفته چرا که فرهنگ اعتماد نقش تعیین کننده ای در عملکرد اعضای مدرسه دارد. کلید واژه‌ها: فرهنگ اعتماد، عملکرد فردی، معلمان، مدارس ابتدایی.

#### مقدمه

بولمن و دیل<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، به نقل از هوی و میسکل<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) معتقدند که تحلیل مدارس برحسب فرهنگ آنها، توجه ما را به تعاملات اجتماعی در مدارس جلب می‌کند. آنها فرهنگ را به عنوان چارچوب نمادین سازمان‌ها در نظر می‌گیرند. برای تفسیر بسیاری از رخدادهای سازمان‌های آموزشی باید به فرهنگ مدارس توجه نمود. در قلمرو تعلیم و تربیت، فرهنگ مدرسه با مفهیمی مانند جو، رسوم، سنت، آیین و مانند آن مترادف است. اما باید دانست که فرهنگ مفهوم وسیعی است که به کمک آن روابط پیچیده درون مدرسه بهتر درک می‌شود و شناخت مسائل و مشکلات اعضای مدرسه و دانش‌آموزان که خود فلسفه به وجود آمدن مدرسه و تعلیم و تربیت اند تسهیل می‌گردد. فورت و نگلر<sup>۳</sup> فرهنگ مدرسه را شامل نگرش‌ها، دیدگاه‌ها و باورهای اعضای مدرسه در زمینه‌های مختلف از جمله روابط حمایت‌گرانه بین اعضا، تشریک مساعی همه جانبه در حل مسائل مدرسه و ... می‌دانند. از نظر فالان<sup>۴</sup> سه مؤلفه اصلی فرهنگ مدرسه عبارت است از رابطه متقابل و درونی بین اعتقادات فردی، هنجارهای فرهنگی و اجتماعی موجود در مدرسه، و روابط افراد در درون مدرسه. نظریه پردازان مختلف، فرهنگ سازمان‌ها را به انواع متفاوتی تقسیم کرده‌اند. هوی و میسکل به عنوان صاحب نظران حوزه آموزش، از چهار فرهنگ کارآمدی، اعتماد، خوش‌بینی علمی و کنترل در مدارس یاد می‌کنند که هر یک عقاید مشترکی از معلمان را در مدارس توصیف می‌نماید. مدارس که دارای فرهنگ‌های کارآمدی، اعتماد و خوش‌بینی علمی هستند، موجبات بهبود پیشرفت تحصیلی را فراهم خواهند کرد (هوی و میسکل، ۲۰۰۷). در بسیاری از سازمان‌ها، از جمله مدرسه، اعتماد نیز به عنوان یکی از ابعاد مهم روابط مطرح است. رنسیس لیکرت<sup>۵</sup> (۱۹۶۷) اعتماد را به عنوان یکی از عناصر حیاتی در فرایند تعامل - نفوذ زندگی سازمانی معرفی نمود. سر جیوانی<sup>۶</sup> (۱۹۶۷) نیز به این بحث مهم می‌پردازد که فرهنگ اعتماد برای راهبری و هدایت اخلاقی مدیران مدارس لازم و ضروری است. هوی و همکارانش نیز در تحقیق خود به اهمیت آن در تلاش‌های راهبری مدیران در دوره‌های ابتدایی و متوسطه پی بردند. سایر محققان سازمانی نیز دریافتند که فرهنگ

یک ابزار اساسی در دست رهبر موفق است که می‌تواند در موقعیت‌های مختلف سازمانی از آن بهره‌جوید. به هر اندازه اعضا به رهبر خود اعتماد و دسترسی بیشتری داشته باشند، دانش و تعهد بیشتری را منتقل خواهند نمود (هوی و میسکل، ۲۰۰۷). به گفته آنت بیر<sup>۷</sup> (۱۹۸۵) اعتماد در همه جا وجود دارد اما کمتر به آن توجه می‌شود و تنها زمانی که از بین می‌رود و یا آسیب می‌بیند مورد توجه قرار می‌گیرد. وی این موضوع را به هوا تشبیه می‌کند که وقتی کمیاب یا آلوده می‌شود، اهمیت می‌یابد. فرهنگ موضوع مطالعه بسیاری از رشته‌ها از جمله علوم اجتماعی (کلمن<sup>۸</sup>، ۱۹۹۰)، علوم اقتصادی (فوکویاما<sup>۹</sup>، ۱۹۹۵) و علوم سازمانی (گامبیتا<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۸، کرامر<sup>۱۱</sup> و تایلر<sup>۱۲</sup>، ۱۹۹۶، شا<sup>۱۳</sup>، ۱۹۹۷) قرار گرفته است. اعتماد یک عامل اساسی در فعالیت سازمان‌هاست و برای برقراری ارتباط و همکاری اثربخش لازم است و مبنایی است برای روابط پربرتر که می‌تواند پیچیدگی‌های سازمانی را کاهش داده و بهتر، اقتصادی‌تر و سریع‌تر از هر ابزار دیگری معاملات و مذاکرات سازمانی را تسهیل کند (به نقل از هوی، اسمیت و سوییتلند<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۲) و ارتباط مؤثر، همکاری و سازگاری را که زیربنای روابط پربر در سازمان‌ها می‌باشند ارتقا بخشد (آرسن، بل و پلنک<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۴). مطالعه تجربی در خصوص اعتماد اولین بار در اواخر دهه ۱۹۵۰، به منظور حل مشکل رشد فزاینده بدگمانی در جنگ سرد، به عنوان عاملی کلیدی در بهبود محیط باز و سالم انجام گرفت.

روتتر<sup>۱۶</sup> (۱۹۶۷) اعتماد را در زمینه ارتباطات تعریف کرده و معتقد است که اعتماد، انتظاری است که گفتار، تعهد و بیانیه‌های کتبی و شفاهی سایر افراد و گروه‌ها تحت تاثیر آن قرار می‌گیرد و ابزاری است که به وسیله آن قابلیت اعتماد بازیگران صحنه اجتماعی (از جمله پزشکان، سیاستمداران و خانواده‌ها و...) مورد قضاوت واقع می‌شود. این قضاوت همان نمره اعتماد بین شخصی است. زمانی که روتتر مشغول بررسی کلی این فرهنگ بود، فراست<sup>۱۷</sup> (۱۹۷۸) آن را به عنوان قضاوت درباره ویژگی‌های شخص مورد اعتماد تعریف نموده و ادعا کردند که افراد در صورت دوستانه بودن رفتار طرف مقابل تمایل دارند به یکدیگر اعتماد نمایند و برخی از پیامدهای شخصی را نیز کنترل می‌کنند؛ ضمناً آنها اعتماد را بیشتر به عنوان نگرش و قضاوت در نظر می‌گیرند تا رفتار. بیر (۱۹۸۵)، ابعاد دیگری را برای فهم بهتر این سازه مطرح می‌کند. او اعتماد را اتکا به صلاحیت و رضایت از فرد مقابل برای مراقبت و توجه تعریف می‌کند (موران و هوی، ۱۹۹۸). گمبتا<sup>۱۹</sup> (۱۹۸۸) نیز آن را به عنوان تصمیمی حساب شده بر مبنای تسهیم اطلاعات در خصوص سایر شایستگی‌های شخصی و محدودیت‌های محیطی با دیگران، تعریف می‌نماید (هوی، اسمیت و سوییتلند، ۲۰۰۲). میشر<sup>۲۰</sup> (۱۹۹۶) نیز معتقد است که فرهنگ اعتماد شامل ابعاد

چندگانه‌ای است که در ارتباط با شایستگی‌های شخص قابل اعتماد (از جمله صلاحیت، قابلیت اطمینان، گشوده و علاقه‌مند)، تعریف می‌شود. طی دو دهه اخیر، محققان اجتماعی به قدرت این سازه در روابط بین‌شخصی پی برده‌اند. دوین<sup>۲۱</sup> در مقاله خود از چهار مؤلفه این فرهنگ نام می‌برد که شامل صلاحیت و شایستگی، ثبات و پایداری، دلسوزی و ارتباطات می‌باشد (دوین، ۲۰۰۶). در زمینه سازمانی، اعتماد کار گروهی است که سایر گفتار، فعالیت‌ها و تعهدات شخصی براساس آن انجام پذیرد (هوی و کوپراسمیت<sup>۲۲</sup>، ۱۹۸۵). این فرهنگ در مدرسه نیز در ارتباط با مراجع مختلف از جمله گروه‌های دانش‌آموزی، معلمان، مدیران و سازمان قرار می‌گیرد. اعضای مدرسه از جمله مدیران، معلمان و اولیا، با اعتماد و اتکا به یکدیگر برای دستیابی به اهداف تعیین شده تلاش می‌کنند. مدیر و همکاران عوامل اعتماد در هیئت آموزشی می‌باشند.

در اعتماد کردن به مدیر، هیئت آموزشی این اطمینان را می‌دهد که گفتار و رفتار مدیر مورد علاقه و توجه بسیار زیاد معلمان است. در اعتماد به همکاران نیز هیئت آموزشی باور دارد که معلمان در موقعیت‌های دشوار به یکدیگر تکیه می‌کنند، در نتیجه آنها نیز می‌توانند به اتحاد میان همکاران تکیه نمایند (موران و هوی، ۱۹۹۸).

طبق نظر کانینگام و گریسو<sup>۲۳</sup> (۱۹۹۳) اعتماد در مدرسه زیر بنای اثربخش بودن است. در حقیقت روابط برابر است که موجب اثربخشی مدارس می‌شود. هوی و همکارانش سال‌ها پیرامون این سازه در مدارس تحقیق کرده‌اند. آنها دریافتند که اعتماد اعضای هیئت آموزشی به یکدیگر و به مدیر، عامل مهمی در ایجاد جو مثبت در مدرسه و اثربخشی و نوع دوستی مدیر می‌باشد. مروری بر ادبیات موضوع نشان می‌دهد که اعتماد دارای جنبه‌های چندگانه است. در مدارس، جنبه‌های مقدماتی اعتماد یعنی کرامت<sup>۲۴</sup>، اعتبار<sup>۲۵</sup>، شایستگی<sup>۲۶</sup>، صداقت<sup>۲۷</sup> و صراحت<sup>۲۸</sup>، در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند تا مفهوم یکپارچه‌ای از اعتماد را ایجاد نمایند (اسمیت و هوی<sup>۲۹</sup>، ۲۰۰۷). معلمان با اعتماد به اولیا، در واقع به دانش‌آموزان نیز اعتماد می‌کنند و بالعکس. در مدارس (ابتدایی و راهنمایی)، اعتماد به دانش‌آموزان و والدین یکی از ابعاد اعتماد است. تحقیقات نشان داده که رفتار مدیر و معلم بر کیفیت روابط اعتمادآمیز در مدرسه اثرات متفاوتی می‌گذارد. رهبری حمایتی یک مدیر تا حدی اعتماد معلمان نسبت به مدیر را تحت تأثیر قرار می‌دهد اما موجب ایجاد اعتماد میان اعضای هیئت آموزشی نمی‌شود. تحقیقات فراوانی بر اهمیت اعتماد، نه تنها به دلیل تسهیل وظایف مدرسه، بلکه به عنوان یکی از عوامل افزایش پیشرفت تحصیلی، تأکید می‌کنند (آرسن، بل و پلنک، ۲۰۰۴).

براساس تحقیق دمیتزی و مایک<sup>۳۰</sup> (۲۰۰۹) فرهنگ اعتماد در مدارس دوره اول متوسطه وجود دارد و موقعیت اجتماعی اقتصادی مدرسه، تعیین‌کننده اعتماد کارکنان است. همچنین

اعتماد در مدارس خصوصی بیشتر از مدارس دولتی است.

سوک ژئونگ<sup>۳۱</sup> (۲۰۰۷) در تحقیق خود با عنوان «رابطه میان اعتماد متقابل معلم و دانش‌آموزان با موفقیت مدارس دوره اول متوسطه کره» به این نتیجه دست یافت که اعتماد میان معلم و دانش‌آموزان، عملکرد بهتر آنها را از طریق اصلاح مدرسه و انگیزش علمی در پی خواهد داشت. تحقیق دیگری که در سال ۲۰۰۶ توسط هوی، گیج و تارتر<sup>۳۲</sup> انجام شد نیز وجود رابطه مثبت میان اعتماد هیئت معلمان و آگاهی<sup>۳۳</sup> مدرسه را تأیید نمود. براساس نتایج این تحقیق، آگاهی مفهومی است که هر مدیر مدرسه‌ای باید آن را درک نموده و به آن عمل نماید و به نظر می‌رسد که فرهنگ اعتماد لازمه دستیابی به آن است (هوی، گیج و تارتر، ۲۰۰۶). تحقیق دوین (۲۰۰۶) نیز نشان داد که اعتماد معلم به مدیر با عملکرد آنها ارتباط داشته و موجب اعتماد بیشتر در ذینفعان می‌شود. بریک اشنايدر<sup>۳۴</sup> (۲۰۰۲) در یک مطالعه طولی که ظرف سه سال در ۱۲ مدرسه ابتدایی در شیکاگو انجام داد به این نتیجه رسید که اعتماد میان معلم، دانش‌آموزان و اولیا تا حد زیادی وضعیت پیشرفت تحصیلی را بهبود می‌بخشد، در صورتی که وقتی اعتماد ضعیف است این بهبود مشاهده نمی‌شود (اسمیت و هوی، ۲۰۰۷). نتایج تحقیق دیگری نشان می‌دهد که معلمان مدارس موفق، اعتماد و احترام دو جانبه را حدود ۲۰ درصد بیش از معلمان مدارس با عملکرد ضعیف، در موفقیت خود مؤثر می‌دانستند. حدود ۶۶ درصد از معلمانی نیز که تمایل داشتند در مدرسه خود باقی بمانند اعتقاد داشتند که جو اعتماد در مدارس آنها مناسب است (ریوس، امریک و هیرش<sup>۳۵</sup>، ۲۰۰۷). نتایج تحقیق نینگ و همکارانش نشان داد که اعتماد کارکنان به مافوق میانی، همکاران و مدیران عالی سازمان همگی تأثیر مثبتی بر عملکرد کاری داشته و این اعتماد آنها را به هم وابسته نموده و آنها یکدیگر را کامل می‌کنند (نینگ، یانگ و مینگسون<sup>۳۶</sup>، ۲۰۰۷). براساس نتایج تحقیق زولین، فراچتر و هیندز<sup>۳۷</sup> (۲۰۰۳) اعتماد فرایند عملکرد کار را در اعتماد کننده و اعتماد شونده بهبود می‌بخشد. در تیم‌هایی که از نظر جغرافیایی پراکنده بوده و افراد ارتباطات شخصی کمتری با یکدیگر داشتند نیز اعتماد ضعیفی وجود داشته است. گودارد، موران و هوی<sup>۳۸</sup> (۲۰۰۱) نیز طی تحقیقاتی نشان دادند که اعتماد معلمان به دانش‌آموزان و اولیا، عاملی کلیدی برای پیشرفت تحصیلی به شمار می‌رود. همچنین این سازه در سطح وسیع، در مدارس ابتدایی، با موقعیت‌های مختلف اجتماعی اقتصادی مدارس ارتباط دارد. تحقیق پترسون و بفارد<sup>۳۹</sup> (۲۰۰۳) نیز نشان داد که عدم وجود اعتماد بالا در گروه‌ها و دریافت بازخورد منفی، موجب ایجاد تعارض و عملکرد ضعیف می‌شود. در تحقیق موران (۲۰۰۱) نیز وجود رابطه مثبت میان اعتماد و مشارکت تأیید گردیده است. براساس این تحقیق رابطه معناداری میان همکاری با مدیر و اعتماد به او، همکاری

با اولیا و اعتماد به آنها و همکاری با همکاران و اعتماد به آنها وجود دارد. تحقیقات دیگری نیز نشان داده که ارتباط بیشتر با دانش‌آموزان، موجب افزایش اعتماد می‌گردد (هملس و رمپل ۱۹۸۹، پلانپ، روترفولد و هانی کات، ۱۹۸۸، به نقل از گودارد و همکاران، ۱۹۸۸). تحقیق گودارد (۲۰۰۱) نشان داد که رابطه مثبتی میان اعتماد هیأت آموزشی به دانش‌آموزان و اولیا (ذینفعان<sup>۴۹</sup>) و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان مدارس ابتدایی وجود دارد (گودارد و همکاران، ۲۰۰۱). نیز وجود چنین رابطه‌ای را در دبیرستان تأیید کرده است. اعتماد میان اولیا و معلمان عنصری اساسی در ایجاد و حفظ رابطه میان مدرسه و خانواده است. نتایج تحقیق آدامز و کریستن سن<sup>۴۰</sup> (۱۹۹۹) نیز نشان داد که اعتماد اولیا و معلمان در مدارس ابتدایی بیشتر از مدارس متوسطه است. همچنین ارتباط بیشتر مدرسه با خانواده‌ها موجب افزایش اعتماد می‌شود. در ضمن اعتماد با سه شاخص عملکرد مدرسه ارتباط دارد. طبق تحقیق جاسما و کوپر<sup>۴۱</sup> (۱۹۹۹) اعتماد با رضایت شغلی دانش‌آموزان و ارزیابی مثبت معلم ارتباط مثبت دارد. یافته‌های تحقیق تجربی موران و هوی در سال ۱۹۹۸ در یک دبیرستان، نشان می‌دهد که میان عوامل جوّ سازمانی و اعتبار مدیر با اعتماد مدرسه رابطه وجود دارد. اعتماد به مدیر در ابتدا با رفتار او تعیین می‌شود. به علاوه اعتماد مدرسه به همکاران، از طریق ارزیابی ارتباط معلمان با یکدیگر تعیین می‌گردد. به نظر می‌رسد نقش و تاثیر مدیر در ایجاد این فرهنگ میان همکاران محدود باشد. در واقع رفتار مدیر تاثیر اندکی بر اعتماد معلمان به یکدیگر می‌گذارد. اعتبار رهبر، ارتباط مستقیمی با اعتماد مدیر دارد، اما اعتبار معلم با اعتماد مدیر و همچنین اعتبار رهبر با اعتماد میان معلمان ارتباطی ندارد. این سازه همچنین با جوّ گشودگی، همکارانه، حرفه‌ای و درستکارانه ارتباط دارد. به عبارت دیگر میان اعتماد و جوّ باز مدرسه رابطه مثبت وجود دارد. رفتار باز و صحیح مدیر موجب ایجاد اعتماد می‌شود اما به نظر نمی‌رسد بر اعتمادی که معلمان به یکدیگر دارند تأثیری داشته باشد. در حقیقت اعتماد معلمان به یکدیگر، به این بستگی دارد که آنها با یکدیگر چگونه رفتار می‌کنند.

رفتار هیئت آموزشی، فرهنگ اعتماد را میان همکاران و رفتار مدیر اعتماد را در رابطه با مدیر ایجاد می‌نماید (موران و هوی، ۱۹۹۸). تحقیق لیزا، گوگان، اسپرچر و استریت متر<sup>۴۲</sup> (۱۹۳۳) بر روی تعدادی از دانش‌آموزان نشان داد که میان رفتارهای مناسب و عملکرد علمی آنها رابطه مثبت وجود دارد. در تحقیق هافمن<sup>۴۳</sup> (۱۹۹۳) شش بعد جوّ سازمانی در دبیرستان‌ها، در حیطه دو عامل کلی قرار گرفت، یعنی گشودگی در میان روابط معلمان (همکاری، تعهد، عدم مشغولیت) و گشودگی در میان روابط مدیر- معلم (حمایتی، محدودکننده و رفتار مستقیم). نتایج تحقیق نشان داد که گشودگی در جوّ مدرسه با اعتبار و اعتماد ارتباط مستقیم دارد. گشودگی در رفتار

مدیر، اعتبار و اعتماد مدیر را پیش‌بینی می‌کند. از سوی دیگر گشودگی در رفتار معلم، اعتبار و اعتماد معلم در میان سایر معلمان را نشان می‌دهد. داده‌ها همچنین وجود رابطه قوی و جوه اعتبار و اعتماد را نشان می‌دهد. نایت، پیترسون و مک گیور<sup>۴۴</sup> (۱۹۸۸) دریافتند دانش‌آموزانی که از روش‌های یادگیری جمعی استفاده می‌کنند، تمایل دارند تا اعتماد و عزت نفس خود را بهبود بخشند. هیئت آموزشی اعم از معلمان و مدیران، همگی مسئول موفقیت دانش‌آموزان هستند و این میسر نخواهد بود مگر اینکه عملکرد آنها ارتقا یابد. عملکرد معلمان در کلاس درس، یک عامل حیاتی در مؤسسات آموزشی است. معلمان ترکیبی از دانش، مهارت و توانایی‌های خود را با توجه به صلاحیت‌های عملکردی به کار می‌برند تا موجبات پیشرفت تحصیلی و یادگیری دانش‌آموزان را فراهم آورند. روش‌ها و مدل‌های زیادی برای افزایش عملکرد معلمان توسط صاحب نظران مختلف پیشنهاد شده است، که یکی از مؤلفه‌های مشترک در همه آنها بهبود رابطه شخصی با دانش‌آموزان است (میلانوسکی، هننمن، هربرت و کمبل<sup>۴۵</sup>، ۲۰۰۹). شاخص‌های عملکرد با توجه به اهداف، درون‌دادها، فعالیت‌ها و پیامدهای برنامه استراتژیک تدوین می‌شوند. در واقع هر فعالیتی که معلم یا مدیر خواهان انجام آن باشند، بدون وجود اعتماد میان افراد قابل اجرا نخواهد بود.

پژوهش حاضر به بررسی رابطه میان فرهنگ اعتماد و عملکرد در مدارس ابتدایی شهر تهران می‌پردازد. این تحقیق می‌تواند نقش روابط شفاف و قابل اعتماد میان اعضای هیئت آموزشی مدارس ایران را نشان دهد. قابل ذکر است که تاکنون در این راستا در ایران تحقیقی انجام نشده است. به نظر می‌رسد فرهنگ اعتماد در مدارس ابتدایی بیشتر است؛ بنابراین دوره ابتدایی به عنوان جامعه آماری در این تحقیق انتخاب گردیده است. با پاسخ به سؤالات پژوهشی این تحقیق می‌توان از وضعیت فرهنگ اعتماد در مدارس ابتدایی شهر تهران آگاه شد. همچنین می‌توان به بررسی شاخص‌های عملکرد معلمان در این مدارس پرداخت و نشان داد که آیا بین آن دو رابطه‌ای وجود دارد یا خیر.

## روش پژوهش

### جامعه آماری و نمونه پژوهش

پژوهش حاضر در حیطه پژوهش‌های توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری مورد نظر کلیه معلمان مدارس ابتدایی شهر تهران و نمونه آماری شامل ۱۵۰ نفر می‌باشد که به روش طبقه‌ای از میان پنج منطقه (۱۳، ۱۰، ۷، ۳ و ۱۶) انتخاب شده و مورد بررسی قرار گرفتند.



## ابزار پژوهش

ابزار اندازه‌گیری شامل دو پرسش‌نامه استاندارد است. یک پرسش‌نامه به منظور ارزیابی فرهنگ اعتماد در میان معلمان استفاده شده که شامل ۲۶ سؤال بوده و اعتماد معلم به مدیر، همکاران و ذینفعان (اولیا و دانش‌آموزان) را با توجه به مؤلفه‌های نیکوکاری، صلاحیت، صداقت، راستگویی و گشودگی مورد بررسی قرار می‌دهد. پرسش‌نامه متغیر وابسته نیز عملکرد معلمان را ارزیابی می‌کند. شاخص‌های این پرسش‌نامه عبارتند از: مدیریت کلاس و آموزش، شاخص توسعه‌ای و شغلی. این پرسش‌نامه در دو مرحله اجرا می‌شود. مرحله اول فرم ملاک‌ها و شاخص‌های بازدید از کلاس درس است که توسط مدیر و یا معاونین تکمیل می‌گردد. شاخص‌های بازدید از کلاس درس شامل نظم و انضباط، مهارت و تسلط بر شیوه تدریس، فنون کلاس‌داری، طرح درس مناسب، ارزشیابی تکوینی، تکالیف درسی مناسب، استفاده از مواد آموزشی، تشویق و تنبیه، توجه به تفاوت‌های فردی، توجه به حضور و غیاب، تقویت مهارت‌های اجتماعی، مدیریت زمان، برنامه‌ریزی برای دانش‌آموزان ضعیف، انجام فعالیت‌های گروهی، ارزشیابی تشخیصی و پایانی، رضایت مدرسه از معلم و مدرک تحصیلی است. مرحله دوم نیز یک فرم شامل حدود توقعات و انتظارات آموزشگاه از همکاران است که طی دوره توسط معلم پیگیری می‌شود. ۲۰ شاخص نیز برای حدود توقعات آموزشگاه از معلمان وجود دارد که برخی از آنها عبارتند از: ورود و خروج به موقع از کلاس، مشارکت فعال در شوراها و انتقال به موقع نمرات و گزارش‌ها. نمره عملکرد معلمان در مدارس موجود بود و اجازه دسترسی به آن توسط مدیر انجام گرفت. در بخش توصیفی، در راستای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از شاخص‌های میانگین و انحراف معیار و در تحلیل استنباطی نیز از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون استفاده شده است.

## یافته‌ها

آمار توصیفی پژوهش نشان می‌دهد که از ۱۵۰ معلمی که به پرسش‌نامه پاسخ داده‌اند، ۵۳ درصد (با فراوانی ۸۳ نفر) زن و ۴۷ درصد (با فراوانی ۶۷ نفر) مرد بوده‌اند. همچنین از نظر مدرک تحصیلی ۱۰ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای مدرک دیپلم، ۲۶/۶۷ درصد دارای مدرک فوق دیپلم و ۶۳/۳۳ درصد لیسانسیه و بالاتر بوده‌اند. بنابراین عده اخیر بیشترین پاسخ‌دهندگان را تشکیل می‌دهند بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان بین دارای ۱۱ تا ۲۰ سال سابقه خدمت بودند (۴۴ درصد) و پس از آن افرادی با سابقه بالای ۲۰ سال (۳۳/۳۴ درصد) قرار داشته‌اند.



سؤال ۱: وضعیت عوامل فرهنگ اعتماد در مدارس ابتدایی شهر تهران چگونه است؟

جدول شماره ۱. بررسی فرهنگ اعتماد در مدارس شهر تهران

جنسیت	شاخص آماری	اعتماد به مدیر	اعتماد به همکار	اعتماد به ذینفع	فرهنگ اعتماد
معلمان زن	میانگین	۴/۵۳	۴/۶۰	۴/۰۶	۴/۴۰
	تعداد	۸۳	۸۳	۸۳	۸۳
	انحراف استاندارد	۰/۸۰	۰/۷۹	۰/۷۰	۰/۶۳
معلمان مرد	میانگین	۴/۸۱	۴/۷۰	۴/۱۸	۴/۵۶
	تعداد	۶۷	۶۷	۶۷	۶۷
	انحراف استاندارد	۰/۹۰	۰/۹۸	۰/۸۹	۰/۸۱
کل	میانگین	۴/۶۶	۴/۶۵	۴/۱۱	۴/۴۷
	تعداد	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰	۱۵۰
	انحراف استاندارد	۰/۸۶	۰/۸۸	۰/۷۹	۰/۷۲

بر اساس جدول شماره ۱، اعتماد معلمان مرد به مدیر، همکاران و ذینفعان بیش از اعتماد در میان معلمان زن است. همچنین بالاترین میانگین، مربوط به اعتماد همکاران (با میانگین ۴/۶۰) و پس از آن با اختلاف اندکی اعتماد به مدیر (با میانگین ۴/۵۳) می‌باشد. اعتماد به ذینفعان دارای کمترین میانگین (یعنی ۴/۰۶) است. به‌طور کلی فرهنگ اعتماد با میانگین ۴/۵۶ بالاتر از میانگین فرضی قرار دارد که میزان نسبتاً مطلوبی است.

سؤال ۲: شاخص‌های عملکرد معلمان در مدارس ابتدایی شهر تهران چگونه است؟

همان‌گونه که جدول شماره ۲ نشان می‌دهد نمره کل عملکرد معلمان مدارس ابتدایی شهر تهران ۱۷/۲۶ است و شاخص‌های مدیریت کلاس دارای بالاترین میانگین (۸/۸۴) می‌باشد و بعد از آن شاخص‌های شغلی و عملکردی قرار دارند.

جدول شماره ۲: ضریب همبستگی بین اعتماد معلمان به مدیران با عملکرد فردی معلمان

تعداد افراد	انحراف معیار	میانگین	شاخص‌های عملکرد معلمان
۱۵۰	۰/۹۸	۸/۸۴	شاخص‌های مدیریت کلاس و آموزش (از ۱۰ نمره)
۱۵۰	۱/۱	۳/۷۸	شاخص‌های توسعه‌ای (از ۵ نمره)
۱۵۰	۰/۸۷	۴/۵۶	شاخص‌های شغلی (از ۵ نمره)
۱۵۰	۰/۹۶	۱۷/۲۶	نمره کل عملکرد (از ۲۰ نمره)

سوال ۳: آیا بین اعتماد معلمان به مدیران با عملکرد فردی آنها رابطه‌ای وجود دارد؟ همان‌طور که از نتایج جدول ۳ استنباط می‌شود، میزان همبستگی میان اعتماد معلمان به مدیران و عملکرد فردی آنها برابر با  $0/63$  می‌باشد که این میزان در سطح  $P < 0/01$  معنادار است.

جدول شماره ۳. ضریب همبستگی بین اعتماد معلمان به مدیران با عملکرد فردی معلمان

نوع همبستگی	میزان همبستگی	تعداد	سطح معنی داری
پیرسون	$0/63$	۱۵۰	$P < 0/01$

همان‌طور که از نتایج جدول ۳ استنباط می‌شود، میزان همبستگی میان اعتماد معلمان به مدیران و عملکرد فردی آنها برابر با  $0/63$  می‌باشد که این میزان در سطح  $P < 0/01$  معنادار است.

سوال ۴: آیا بین اعتماد معلمان به همکاران با عملکرد فردی آنها رابطه‌ای وجود دارد؟

جدول شماره ۴. ضریب همبستگی بین اعتماد معلمان به همکاران با عملکرد فردی معلمان

نوع همبستگی	میزان همبستگی	تعداد	سطح معنی داری
پیرسون	$0/51$	۱۵۰	$P < 0/01$

همان‌گونه که جدول شماره ۴ نشان می‌دهد میزان همبستگی میان اعتماد معلمان به همکاران و عملکرد فردی آنها،  $0/51$  می‌باشد که این میزان در سطح  $P < 0/01$  معنادار است.

سوال ۵: آیا بین اعتماد معلمان به دانش آموزان و والدین (ذینفعان) با عملکرد فردی آن‌ها رابطه وجود دارد؟

جدول شماره ۵. ضریب همبستگی بین اعتماد معلمان به ذینفعان با عملکرد فردی معلمان

نوع همبستگی	میزان همبستگی	تعداد	سطح معنی داری
پیرسون	$0/46$	۱۵۰	$P < 0/01$

براساس جدول شماره ۵ ضریب همبستگی میان اعتماد به ذینفعان با عملکرد فردی آنها، برابر با  $0/46$  در سطح معناداری  $P < 0/01$  است.

سوال ۶: آیا متغیرهای جنسیت، سابقه خدمت و سطح تحصیلات بر فرهنگ اعتماد تأثیر دارند؟ همان‌طور که جدول شماره ۶ نشان می‌دهد، از نظر تفاوت بین نظرات کارشناسان مرد و زن در مورد فرهنگ اعتماد، تنها در اعتماد معلم به مدیر تفاوت معناداری وجود دارد ولی در اعتماد معلم به همکاران و ذینفعان تفاوت معنادار نیست.

جدول شماره ۶. نتایج آزمون t بین دیدگاه معلمان مرد و زن مدارس ابتدایی در مورد فرهنگ اعتماد و مؤلفه‌های مربوطه

t آزمون				آزمون لوین		فرهنگ‌اعتماد و خرده‌مقیاس‌های آن	
تفاوت خطای استاندارد	تفاوت میانگین‌ها	Sig	Df	t	Sig		F
۰/۱۴	۰/۲۸	۰/۰۴	۱۴۸	۲/۰۵	۰/۱۲	۲/۳	اعتماد به مدیر
۰/۱۴	۰/۱۰	۰/۴۸	۱۴۸	۰/۷۰	۰/۰۶	۵/۱	اعتماد به همکار
۰/۱۳	۰/۱۲	۰/۳۵	۱۴۸	۰/۹۳	۰/۰۹	۳/۴	اعتماد به ذینفع
۰/۱۲	۰/۱۷	۰/۱۵	۱۴۸	۱/۴۴	۰/۰۷	۴/۴	فرهنگ اعتماد (کل)

در ادامه، به منظور بررسی تأثیر سابقه خدمت در عملکرد فردی معلمان، از تحلیل واریانس یک راه استفاده شده است. براساس جدول شماره ۷ تفاوت بین میانگین‌ها بر اساس سابقه خدمت معنادار است. زیرا F محاسبه شده برابر با ۶/۲۵ و در سطح معناداری  $p < ۰/۰۱$  می‌باشد که حاکی از معنادار بودن آنهاست. به عبارت دیگر بین سابقه خدمت معلمان و فرهنگ اعتماد تفاوت معناداری مشاهده می‌شود.

جدول ۷. نتایج تحلیل واریانس بین دیدگاه معلمان مدارس ابتدایی در مورد فرهنگ اعتماد بر اساس سابقه خدمت

منابع تغییرات	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	F	سطح معنی داری
بین گروه‌ها	۱۲/۱۸	۳	۴/۰۶	۶/۲۵	$P < ۰/۰۱$
درون گروه‌ها	۹۴/۲۵	۱۴۵	۰/۶۵		
کل	۱۰۶/۴۳	۱۴۹			

برای بررسی تأثیر مدرک تحصیلی بر فرهنگ اعتماد نیز از تحلیل واریانس یک راهه استفاده شده که نتایج آن در جدول شماره ۸ آمده است. همان طور که مشاهده می‌شود میان مدرک تحصیلی و فرهنگ اعتماد تفاوت معناداری وجود ندارد. زیرا  $F$  به دست آمده (۱/۲۱۲) در سطح  $P < ۰/۰۵$  معنادار نیست.

جدول ۸. نتایج تحلیل واریانس تأثیر دیدگاه معلمان مدارس ابتدایی در مورد فرهنگ اعتماد بر مدرک تحصیلی

منابع تغییرات	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	F	سطح معنی داری
بین گروه‌ها	۱/۱۰۳	۲	۰/۵۵۱	۱/۲۱۲	$P > ۰/۰۵$
درون گروه‌ها	۶۶/۸۶۹	۱۴۷	۰/۴۵۵		
کل	۶۷/۹۷۱	۱۴۹			

سؤال کلی: آیا بین فرهنگ اعتماد و عملکرد فردی معلمان رابطه‌ای وجود دارد؟

همان‌گونه که جدول زیر نشان می‌دهد در سطح معناداری  $P < ۰/۰۱$ ، ضریب همبستگی میان فرهنگ اعتماد و عملکرد فردی معلمان برابر با ۰/۵۶ است.

جدول شماره ۹. ضریب همبستگی بین نمره کل فرهنگ اعتماد با عملکرد فردی معلمان

R	R'	تعدیل شده $R^2$	F	سطح معناداری F
۰/۶۵	۰/۴۲	۰/۳۹	۵/۲۵	$p < ۰/۰۱$

به‌طور کلی بر اساس نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین فرهنگ اعتماد و عملکرد معلمان، به نظر می‌رسد میان کلیه عوامل فرهنگ اعتماد با عملکرد معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین از میان عوامل فرهنگ اعتماد، عامل اعتماد معلمان به مدیران بالاترین همبستگی (۰/۶۳) را با عملکرد معلمان داشته است. عامل اعتماد معلمان به همکاران (با ضریب همبستگی ۰/۵۱) در رده بعد قرار دارد. اعتماد معلمان به ذینفعان نیز رابطه‌ای متوسط اما معنادار با عملکرد معلمان دارد. در محاسبه میزان همبستگی نمره کل فرهنگ اعتماد با عملکرد معلمان نیز برابر ۰/۵۶ به دست آمد که نشان دهنده ارتباط مثبت و معنادار اعتماد با عملکرد می‌باشد. با توجه به وجود همبستگی مثبت و معنادار میان عوامل اعتماد و عملکرد معلمان، این سؤال مطرح می‌شود که کدام‌یک از این عوامل قادر به پیش‌بینی تغییرات مربوط به عملکرد فردی معلمان می‌باشند؟ به منظور پاسخ به این سؤال از تحلیل رگرسیون همزمان استفاده شده است.

جدول شماره ۱۰. خلاصه جدول ضرایب حاصل از تحلیل رگرسیون (همزمان) در پیش‌بینی عملکرد فردی معلمان (ملاک) بر اساس فرهنگ اعتماد

متغیرهای پیش‌بین	ضرایب $\beta$	T	معناداری
اعتماد به مدیر	۰/۴۵	۳/۶۸	$p < ۰/۰۱$
اعتماد به همکار	۰/۳۷	۲/۷۵	$p < ۰/۰۵$
اعتماد به ذینفع	۰/۲۸	۱/۹۸	$p < ۰/۰۵$

بر اساس نتایج حاصل از جدول فوق، ضریب همبستگی چندگانه بین فرهنگ اعتماد و عملکرد معلمان، ۰/۶۵ می‌باشد که نشان‌دهنده همبستگی بالا میان اعتماد و عملکرد است. اندازه  $R^2$  بیانگر آن است که با ورود همزمان کلیه عوامل اعتماد حدود ۰/۴۲ تغییرات مربوط به عملکرد فردی معلمان را می‌توان با آنها پیش‌بینی نمود و مابقی تغییرات (۵۸ درصد) مربوط به سایر عوامل است. همچنین با توجه به جدول شماره ۱۰، مشاهده می‌شود که از میان عوامل فرهنگ اعتماد، عامل اعتماد به مدیر (با ضریب بتای ۰/۴۵) در سطح معناداری  $p < ۰/۰۱$  بیشترین نقش را در پیش‌بینی عملکرد معلمان دارد و پس از آن عامل اعتماد به همکاران (با ضریب بتای ۰/۳۷) قرار دارد و در آخر اعتماد به ذینفعان (با ضریب بتای ۰/۲۸) در سطح معناداری  $p < ۰/۰۵$  دارای کمترین قدرت پیش‌بینی می‌باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

اعتماد مدرسه به اولیا و دانش‌آموزان عامل بسیار مهمی است که اغلب نادیده گرفته می‌شود. یکی از عواملی که بیشتر مدارس را با مشکل مواجه می‌کند عدم اعتماد است. پیامد از بین رفتن اعتماد میان معلم و دانش‌آموزان، بدگمانی است که خود عامل مخرب بهبود رشد شناختی، عاطفی و اجتماعی می‌باشد. همچنین پیامد احتمالی عدم اعتماد میان معلم و مدیر نیز گوش به زنگ بودن برای مچ‌گیری، تنبیه و ایجاد نیروهای مخربی است که اثربخشی مدرسه را کاهش می‌دهد و منجر به ایجاد جو انتقام و کینه‌توزی در مدرسه می‌گردد. این پژوهش به منظور بررسی رابطه فرهنگ اعتماد با عملکرد معلمان انجام گرفته است. نتایج حاصله نشان داد که اعتماد معلمان مرد به مدیر، همکاران و ذینفعان بیش از معلمان زن است. همچنین بالاترین میانگین مربوط به اعتماد به همکاران (با میانگین ۴/۶۰) و پس از آن با اختلاف اندکی اعتماد به مدیر (با میانگین ۴/۵۳) است. اعتماد به ذینفعان دارای کمترین میانگین (یعنی ۴/۰۶) است. به‌طور

کلی فرهنگ اعتماد با نمره ۴/۵۶ بالاتر از میانگین فرضی قرار دارد و میزان نسبتاً مطلوبی است. همچنین شاخص‌های عملکرد معلمان شامل مدیریت کلاس، توسعه‌ای و شغلی است. شاخص مدیریت کلاس دارای بالاترین میانگین (برابر با ۸/۸۴) است و بعد از آن شاخص‌های شغلی و سپس عملکردی قرار دارند. میزان همبستگی بین اعتماد معلمان به مدیران و عملکرد فردی آنها برابر با ۰/۶۳ می‌باشد که این میزان در سطح  $P < 0/01$  معنا دار است؛ به این معنا که اعتماد معلمان به مدیران با عملکرد فردی آنها ارتباط دارد. دوین (۲۰۰۶) نیز به این نتیجه رسید که میان اعتماد معلم به مدیر با عملکرد مثبت وی ارتباط وجود دارد. نتایج تحقیق هوی و موران (۲۰۰۳) نیز نشان داد که رفتار مدیر بر اعتماد معلمان به یکدیگر تاثیر اندکی دارد و اعتبار معلم ارتباطی با اعتماد مدیر ندارد (هافمن (۱۹۹۳) نیز این نتیجه را تأیید می‌کنند).

از سوی دیگر میزان همبستگی میان اعتماد معلمان به همکاران و عملکرد فردی آنها ۰/۵۱ می‌باشد که این میزان در سطح  $P < 0/01$  معنا دار است. یعنی اعتماد معلمان به همکاران با عملکرد فردی آنها ارتباط دارد. در حقیقت اعتماد معلمان به این بستگی دارد که آنها با یکدیگر چگونه رفتار می‌کنند. رفتار هیئت آموزشی، فرهنگ اعتماد را در بین همکاران و رفتار مدیر، اعتماد را در بین معلمان ایجاد می‌کند (موران و هوی، ۱۹۹۸)، هافمن و دیوید نیز این نتایج را تأیید می‌کنند. همان‌گونه که مشاهده شد ضریب همبستگی میان اعتماد به ذینفعان با عملکرد فردی آنها در سطح معناداری  $P < 0/01$  برابر با ۰/۴۶ است که در مقایسه با سایر عوامل به نظر می‌رسد کمترین ارتباط را با عملکرد دارد. دوین (۲۰۰۶) نیز معتقد است که اعتماد معلم به مدیر به ایجاد اعتماد بیشتر در ذینفعان خواهد انجامید. نتایج تحقیق آدامز و کریستن سن (۱۹۹۹) نیز نشان داد که اعتماد اولیا و معلمان در مدارس ابتدایی بیشتر از مدارس راهنمایی و متوسطه است. همچنین ارتباط بیشتر مدرسه و خانواده‌ها اعتماد را افزایش می‌دهد. تحقیقات نشان داده است که ارتباط بیشتر با دانش‌آموزان، موجب افزایش اعتماد می‌گردد (هملس و رمپل، ۱۹۸۹، پلانالپ، روترفولد و هانی‌کات، ۱۹۸۸). گودارد و همکارانش (۲۰۰۱) نیز نشان دادند که رابطه مثبتی میان اعتماد هیئت آموزشی به دانش‌آموزان و اولیا و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان دوره ابتدایی وجود دارد. هوی (۲۰۰۲) نیز وجود این رابطه را در دبیرستان تأیید نمود.

همان‌طور که مشاهده می‌شود میانگین نظر کارشناسان زن ۴/۶۵ و میانگین نظر کارشناسان مرد ۴/۴۴ می‌باشد. میزان  $t$  به دست آمده نیز برابر با ۱/۸۲ می‌باشد که این میزان حتی در سطح ۰/۰۶ نیز معنا دار نیست. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که تفاوت بین نظرات کارشناسان مرد و زن در مورد عملکرد فردی معنادار نیست. همچنین تفاوت بین نظرات کارشناسان مرد و زن در

مورد فرهنگ اعتماد تنها در اعتماد معلم به مدیر معنادار است و در اعتماد معلم به همکاران و ذینفعان تفاوت معناداری وجود ندارد، اما تفاوت بین میانگین‌ها بر اساس سابقه خدمت معنادار است، زیرا  $F$  محاسبه شده برابر با  $6/25$  در سطح معناداری  $0/01 < p$  می‌باشد؛ بنابراین  $F$  به دست آمده معنادار است. به عبارت دیگر بین سابقه خدمت معلمان و فرهنگ اعتماد میان آنها تفاوت معناداری مشاهده می‌شود در حالی که میان مدرک تحصیلی معلمان و فرهنگ اعتماد این معناداری وجود ندارد. ضریب همبستگی میان فرهنگ اعتماد با عملکرد فردی معلمان نیز برابر با  $0/56$  و ضریب همبستگی چندگانه بین فرهنگ اعتماد و عملکرد معلمان،  $0/65$  می‌باشد که وجود همبستگی بالا میان اعتماد و عملکرد را تأیید می‌کند. نتایج تحلیل رگرسیون نیز نشان می‌دهد که با ورود همزمان کلیه عوامل اعتماد، در حدود  $0/42$  تغییرات مربوط به عملکرد فردی معلمان را می‌توان با آنها پیش‌بینی کرد و مابقی تغییرات (۵۸ درصد) مربوط به سایر عوامل می‌باشد. نتایج تحقیق ریوس و همکارانش (۲۰۰۷) نیز نشان می‌دهد که معلمان مدارس موفق، اعتماد و احترام دو جانبه را حدود ۲۰ درصد بیش از معلمانی که در مدارس با عملکرد ضعیف بودند، در موفقیت خود مؤثر می‌دانستند. نتایج تحقیق نینگ و همکارانش نشان داد که اعتماد کارکنان به مافوق میانی، همکاران و مدیران عالی سازمان، همگی تأثیر مثبتی بر عملکرد کاری آنها دارد و این اعتمادها به هم وابسته بوده و یکدیگر را کامل می‌کنند (نینگ، یانگ و مینگسون، ۲۰۰۷). تحقیقات زولین و همکارانش (۲۰۰۳)، پترسون و بفارد (۲۰۰۳) نیز نتایج فوق را تأیید می‌کند. درکس<sup>۴۷</sup> (۲۰۰۱) بیان می‌کند که نتیجه اعتماد بالا رضایت شغلی است. مدیران و معلمان باید از پیامدهای مخرب عدم اعتماد در مدارس آگاهی یافته و دانش ایجاد اعتماد را فراگیرند و گشودگی و همکاری را در مدرسه تشویق نمایند. مدیران به معلمان و معلمان نیز به مدیران وابسته‌اند. این روابط را می‌توان به صورت مشابه به روابط میان دانش‌آموزان و معلمان و همچنین معلمان و اولیا نیز تعمیم داد. اما وابستگی متقابل گاهی ایجاد حساسیت می‌کند که این حساسیت نیز یک ابزار معمول برای کسب ایجاد اعتماد است (بیر، ۱۹۸۶؛ بیگلی و پیرس، ۱۹۹۸؛ کلمن، ۱۹۹۰؛ میر، دیویس و اسچورمن، ۱۹۹۵؛ میشر، ۱۹۹۶).

مطالعه در زمینه اعتماد در مدارس باید ادامه یابد تا درباره این عامل کلیدی و مهم در سازمان، اطلاعات بیشتری به دست آید. انجام مطالعات انسان‌شناختی و جامعه‌شناختی در فرهنگ‌های مدارس نیز می‌تواند مفید باشد. همچنین ترسیم مفروضات زیربنایی و ارزش‌های مشترک فرهنگ مدرسه نیازمند تحقیقات کیفی است. با استفاده از سایر روش‌ها (مانند مصاحبه) می‌توان به چگونگی ایجاد اعتماد در میان افراد پی‌برد.



در خاتمه پیشنهاد می‌شود در این زمینه تحقیقاتی در مقاطع دیگر تحصیلی نیز انجام پذیرد. محققان آموزشی باید مدرسه را به عنوان یک کل در نظر گیرند و عملکرد، اعتقادات و سایر اجزای فرهنگی مرتبط با فرهنگ اجتماعی را به اندازه‌ای که به زندگی اجتماعی معنا می‌بخشد تحلیل نمایند. برای درک فرهنگ یک مدرسه باید در مجموعه پیچیده‌ای از نمادها که افراد برای معنابخشی به جهان از آنها استفاده می‌کنند غوطه‌ور شد. بهبود عملکرد مدرسه به تغییراتی در سازماندهی مدارس و چگونگی رفتار معلمان با یکدیگر نیاز دارد. این تغییرات ممکن است به صورت تغییر قدرت و اختیار مدیر و تفویض آن به معلمان و اولیا، برگزاری جلسات مختلف برای بحث و گفت‌وگو، ایجاد کارگاه‌های مهارت‌های ارتباطی و ایجاد راه‌های خلاقانه برقراری ارتباط با معلمان، دانش‌آموزان و اولیا صورت پذیرد. وجود فرهنگ اعتماد، به مدارس کمک می‌کند تا کارها را بهتر انجام دهند. کارهای جدید و چالشی را نمی‌توان بدون وجود اعتماد به انجام رسانید.



1. Bolman & Deal
2. Hoy & Miskel
3. Fort & Negler
4. Fullan
5. Rensis Likert
6. Sergiovanni
7. Annette Baier
8. Coleman
9. Fukuyama
10. Gambetta
11. Kramer
12. Tyler
13. Shaw
14. Hoy, Smith & Sweetland
15. Arsen, Bel & Plank
16. Rotter
17. Frost
18. Moran & Hoy
19. Gambetta
20. Mishra
21. Devin
22. Kupersmith
23. Cunningham & Griso
24. benevolence
25. reliability
26. competence
27. honesty
28. openness
29. Smith & Hoy
30. Dimitri & Mieke
31. Sook Jeong
32. Gage & Tarter
33. mindfulness
34. Bryk Schneider
35. Reeves, Emerick & Hirsch
36. Ning, yan & minxuang
37. Zolin, Fruchter, Hinds
38. Goddard, Moran-Tschannen & Hoy
39. Peterson & Behfar
40. Client
41. Adams & Christenson
42. Jassma & Koper
43. Lisa , Logan, Sprecher & Streitmatter
44. Hoffman
45. Knight, Peterson & McGuire
46. Milanowski, Henenman, Herbert & Kamball
47. Dirks

Adams S.K., & Christenson, I.S. (1999). Trust and the family-school relationship examination of parent-teacher differences in elementary and secondary grades, *Journal of School Psychology*, 38,(5),477-497.

Arsen D., Bel, C. & David N. Plank(2004).Who Will Turn Around Failing Schools? A Framework for Institutional Choice,NCLB failing schools & the roles of ESAs, *Perspectives*, 10,1-20.

Devin, V.(2006). The four elements of trust, *Principal Leadership*,7(3),27-30.

Dimitri, V., &Mieke, V.(2009). Faculty trust & organizational school characteristics: an exploration across secondary in flanders, *Educational Administration Quarterly*, 45(4),556-589.

Dirks K.T., &D.L. Ferrin.(2001).The role of trust in organizational settings.*Organization Science*,12(4),450-467.

Goddard, R. D.,MoranTschannen,M.&W.K.Hoy(2001). A multilevel examination of the distribution and effects of teacher trust in students and parents in urban elementary schools, *The Elementary School Journal*, 102(1),3-17.

Hoffman, J.D.(1993).*The organizational climate of middle schools and dimensions of authenticity and trust*Rutgers(unpublished Doctoral dissertation), University of Rutgers, New Jersey.

Hoy,W.K., Gage, C.&John C. Tarter(2006). School mindfulness and faculty trust: Necessary conditions for each other?,*Educational Administration Quarterly*,42(2), 425-446.

Hoy, W.K., Smith, A.P.& Scott R. Sweetland(2002). Development of the organizational climate index for high schools, *The High School Journal*,82(2),38-49.

Hoy, W.K.& Miskel, C. (2007).*Educational Administration: Theory, Research & Practice*, New York:McGraw-Hill.

Hoy, W.K.,Kupersmith, W.J. (1986). Principal authenticity and faculty trust: key elements in organizational behavior, *Planning and Change*,15,1-10.

Jaasma, M.A.,&Koper, R.J.(1999).The relationship of student-faculty out-of-class communication to instructor immediacy and trust and to student motivation.*Communication-Education*,48,41-47.

Lisa, Ch., Logan, K., Sprecher, Sh.& Barbara Streitmatter(1997).*Improving age appropriate social skills to enhance academic performance* (unpublished Master's thesis), university of saint Xavier, Chicago, Illinois.

Milanowski, A., Heneman, G.Herbert & Steven M. Kimball(2009).*Review of teaching performance assessments for use in human capital management* (working paper 2009-48)Strategic Management of Human Capital, a Project of consortium for policy research in education.

Moran Tschannen, M.(2001). Collaboration and the need for trust, *Journal ofEducational*

*Administration*, 39(4), 309-313.

Mishra, A.K. (1996). Organizational responses to crisis: the centrality of trust. In: Kramer, R. & Tyler, T.R.(Eds). *Trust in organizations* (pp 261-287). Thousand oaks, CA: Sage.

Ning, L., Jin, Y., & Mingxuan, J. (2007). How does organizational trust benefit work performance?. *Frontiers of Business Research in China*, 1(4), 622-637.

Peterson, S. R. & Behfar, J. (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust and conflict in groups: A longitudinal study, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92, 102-112.

Reeves, C., Emerick, S., & Hirsch, E. (2007). *Creating an atmosphere of trust lessons from exemplary schools*. North Carolina: Southeast Center for Teaching Quality, Chapel Hill, NC.

Smith, A. P. & W.K. Hoy (2007). Academic optimistic & student achievement in urban elementary schools, *Journal of Educational Administration*, 45(5), 556-568.

Sook, J. (2007). The relations between the student-teacher trust & school success in the case of Korean middle school, *Educational Studies*, 33(2), 8-15.

Moran Tschannen, M. & W.K. Hoy (1998). Trust in schools: a conceptual and empirical analysis, *Journal of Educational Administration*, Armidale, 36(4), 334-352.

Zolin, R., Renate, F. & Pamela Hinds (2003). *Communication, trust & performance: The influence of trust on performance*. California: Center For Integrated Facility Engineering.



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی