



## Research Paper

# The mediating role of teachers' teaching spirit in the relationship between managers' supervision skills and teachers' teaching quality (Case study: managers and teachers of Hurand city)

Abbas Najafipour Tabestanagh<sup>1</sup> , Zahra Hosseini<sup>2</sup>, Narmin Faraji<sup>3</sup>, Maedeh Ebrahimi Zahed<sup>4</sup>

1-Master degree, Department of General Psychology, Faculty of Humanities, Zanjan University, Zanjan, Iran

2-Master degree, Department of Educational Psychology, Payam Noor University, Hamedan, Hamedan, Iran

3-Master degree, field of history and philosophy of education, majoring in Islamic education, Payam Noor University, Hamadan Branch, Hamadan, Iran

4-Master degree, Department of General Psychology, Payam Noor Islamshahr University, Tehran, Iran

### Receive:

17 July 2022

### Revise:

08 August 2022

### Accept:

15 September 2022

### Published online:

15 September 2022




### Abstract

The present study was conducted with the aim of investigating the mediating role of teachers' teaching spirit in the relationship between principals' supervision skills and teachers' teaching quality. The method of this study is a descriptive correlative type. The statistical population of the research included all 512 managers and teachers of Hurand city in the academic year 2021-2022, of which 124 people were selected as the sample size using available sampling method. The standard questionnaires of Siraj's teaching quality (2002) with a reliability coefficient of (0.93), the Mirkamali teachers' morale questionnaire (2008) with a reliability coefficient of (0.94), and the Katz model managers' management skills questionnaire (1974) with a reliability coefficient of 0.97) were used in order to collect data, whose validity was confirmed by academic experts and their reliability was also confirmed through Cronbach's alpha coefficient test. In order to analyze the data, descriptive and inferential statistics were used with the help of Spss26 and Amos24 software. Quantitative findings from the test of research hypotheses showed that there is a significant relationship between the supervision skills of managers and their components with the quality of teachers' teaching ( $p=0.004$ ) and the teachers' teaching spirit ( $p=0.001$ ). Also, supervision skills and teaching spirit 29% of the variance of teaching quality, and the variable of principals' supervision skills have been able to explain 33% of teaching spirit. Finally, the mediating role of teachers' teaching spirit in the relationship between principals' supervision skills and teachers' teaching quality was confirmed. According to the findings, it can be said that managers, along with their knowledge and skills, play a significant role in the quality of teaching and the teaching spirit of teachers, which should be given special attention.

### Keywords:

Supervision Skills,  
Teaching Quality,  
Teaching Spirit,  
Managers and Teachers

**Please cite this article as (APA):** Najafipour Tabestanagh, A., Hosseini, Z., Faraji, N., & Ebrahimi Zahed, M. (2022). The mediating role of teachers' teaching spirit in the relationship between managers' supervision skills and teachers' teaching quality (Case study: managers and teachers of Hurand city). *Management and Educational Perspective*, 4(2): 125-147.

<b>Publisher:</b> Iranian Business Management Association	<a href="https://doi.org/10.22034/jmep.2022.356118.1132">https://doi.org/10.22034/jmep.2022.356118.1132</a>	
<b>Corresponding Author:</b> Abbas Najafipour Tabestanagh		
<b>Email:</b> <a href="mailto:abbasnajafipour@znu.ac.ir">abbasnajafipour@znu.ac.ir</a>	<b>Creative Commons:</b> CC BY 4.0	

## Extended Abstract

### Introduction

One of the main concerns of the educational system is intellectual growth and maturity, the success and academic progress of students, and this organization is efficient and successful when the science teachers have a good academic and social status (Muhonen, et al, 2018). Therefore, one of the important things in order to achieve educational goals and justice is to pay attention to the quality of teaching and instructing of teachers (Yazdani, et al, 2020). Quality in the field of teaching is defined as a degree of conformity and compatibility of each of the main indicators and characteristics of teaching quality with the standards and desirable and superior characteristics of that organization (Babagoli, Belaghat, 2016). Teaching quality is one of the important factors and characteristics of teachers; because in addition to affecting the way of teaching, learning and retrieving information of students, it has influenced the self-awareness, employment and development of students' analytical thinking (Idris & Mbudai, 2017).

One of the variables that can be related to the teaching quality of teachers is the supervision skills of principals (U-Sayee & Adomako, 2021). The effectiveness and efficiency of managers requires management skills that can be used in different situations and positions to achieve organizational progress and success (mentee, et al, 2019). If the educational managers of a society have sufficient knowledge and skills, without a doubt the educational system will have higher effectiveness, quality and credibility (Subakzahi & Bavar, 2021).

Morale refers to the sense of confidence, trust, sympathy and friendship that exists between teachers. Having the spirit of teaching is one of the dimensions of teachers' competence (Seraji, et al, 2018). Teachers' motivation has a significant impact on the emergence of new initiatives, the tendency to promote positive changes in student learning, and students' academic motivation (Jurs, et al, 2022).

According to the mentioned materials, the main problem of the research is that what effect does the supervision skills of the principals have on the quality of teachers' teaching with the mediating role of teachers' teaching spirit?

### Theoretical foundations

The skills of managers are the ability of managers to move the components of a group or complex to adapted move all components toward determined and specific goals (Ghorbanzadeh, 2017). Leaders with high management skills bring qualitative schools and create effective schools. In this way, effective schools can provide meaningful learning experiences related to students' needs and society's demands (Mutohar, Trisnantari, 2020).

The quality of teaching is the process that brings the most formative and essential learning experience to students. These experiences may include dimensions such as improving perception and the ability to use the ideas presented in the lessons, change in attitude, passion for order and the place where the scientific effort takes place, mental growth, improvement in specific abilities such as critical writing and reading, oral communication, analysis, synthesis and generalization (Karimi, Esmaeilshad, 2022).

Work spirit refers to the way of thinking, the way individuals and groups of employees perceive their workplace, and the effort, cooperation, and desire that employees show to achieve the organization's goals (Danaeefard et al., 2020). Teachers are the most important members of the educational system in the teaching-learning process, so it seems necessary to reduce obstacles and find motivational solutions to increase work efficiency.

Susanti et al. (2020) showed that academic supervision conducted by managers could help teachers improve the quality of teaching in the classroom. Therefore, if the performance of



teachers' supervision by managers is optimal, high-quality learning will be achieved (Susanti et al., 2020).

Torkiantabar and Hoseini (2017) showed that there is a significant relationship between the leadership style of managers and its components (democratic, authoritarian, and collational leadership style) with the quality of teaching (Torkiantabar, Hoseini, 2018).

### Methodology

The research method is descriptive-correlative type. The statistical population included 512 managers and teachers of Hurand city (East Azerbaijan province) in the academic year of 2021-2022. Among the statistical population, 124 people (63 women and 61 men) were selected as a sample size using the convenience sampling method. The standard questionnaires of Siraj's teaching quality (2002), the Mirkamali teachers' morale questionnaire (2008), and the Katz model managers' management skills questionnaire (1974) were used in order to collect data. The criteria for entering the participants in the current research were: 1. to answer the questionnaire, managers, and teachers who had teaching and management experience were selected, respectively; 2. Also, teachers and managers of all educational levels in Hurand city were eligible to participate in the exam. The exclusion criteria were: 1. Due to the importance of the research, the participants who did not have the motivation and desire to fill out the questionnaire were excluded from the statistical sample.

In order to collect data, Seraj's teaching quality questionnaire (2002), Mirkamali's teachers' spirit questionnaire (1998), and the Katz model managers' management skills questionnaire (1974) were used.

### Findings

In order to examine the research hypothesis and analyze the data, the structural equation model was used using Spss26 and Amos24 software. The findings show a significant relationship between the overall scores of the teachers' spirit ( $r=0.40$ ) and managers' supervision skills ( $r=0.44$ ) and its subscales (technical skills:  $r=0.41$ , human skills:  $r=0.39$  and perceptual skill:  $r=0.43$ ) with the overall score of teaching quality and its sub-scales (lesson plan, teaching implementation, evaluation, and interpersonal relations) ( $P<0.01$ ). It means that, by increasing the management skills of managers and promoting the teachers' spirit, the teaching quality will improve. There is a positive and significant relationship between teaching spirit ( $r=0.29$ ) and management skill ( $r=0.32$ ) and its subscales (technical skills:  $r=0.33$ , human skills:  $r=0.32$ ) at the level of ( $P<0.01$ ). But the perceptive skill  $r=0.24$  has a weak positive significant relationship with the lesson design. There is a medium positive and significant relationship between teaching spirit ( $r=0.35$ ) and management skills ( $r=0.40$ ) and its subscales (technical skills:  $r=0.38$ , human skills:  $r=0.34$ , perceptive skills: ( $r=0.39$ ); and teaching performance at the level of ( $p<0.01$ ). There is a medium positive and significant relationship between teaching spirit ( $r=0.41$ ) and management skills ( $r=0.42$ ) and its subscales (technical skills:  $r=0.40$ , human skills:  $r=0.35$ , perceptive skills:  $r=0.42$ ); and teaching evaluation at the level of ( $p<0.01$ ). Also, There is a medium positive and significant relationship between teaching spirit ( $r=0.37$ ) and management skills ( $r=0.43$ ) and its subscales (technical skills:  $r=0.35$ , human skills:  $r=0.39$ , perceptive skills: ( $r=0.45$ ); and intra-personal relationship at the level of ( $p<0.01$ ). Managers' supervisory skills directly affect teachers' teaching quality at a significant level of 0.32 ( $P= 0.004$ ). Managers' supervisory skills directly affect teachers' spirit at 0.58 at a significant level of 0.001. Also, the spirit of teaching directly affects the quality of teaching at 0.29 at a significant level of 0.01. In general, it can be said that supervision skills and teaching spirit have explained 29% of the variance in teaching quality. Also, teaching skills have been able to explain 33% of teaching spirit. Finally, the

mediating role of teachers' teaching spirit in the relationship between managers' supervision skills and teachers' teaching quality was confirmed. This means that by increasing managers' supervision skills and improving teachers' spirit, the quality of teaching is improved.

### **Conclusion**

The present study aimed to study the relationship between the supervision skills of managers and the quality of teachers' teaching through the mediating role of teaching spirit. The findings of this study are consistent with the findings of Esmaili and Azizi Nejad (2021), Tan et al. (2020), Zahed babolan et al. (2021), and Abdoli (2002). In explaining the findings, it can be said that managers are known as essential players in improving teaching and learning conditions in schools. By increasing their management skills, managers can take various measures to improve the motivation of the industrious teachers such as creating enough opportunities and chances for the growth and development of teachers, creating open communication channels throughout the organization, promoting teachers according to their competencies, clarifying organizational missions and goals, and paying attention to and appreciating hardworking teachers to increase teachers' motivation (Ashrafi, Zeinabadi, 2019). Increasing the spirit not only makes teaching more enjoyable for teachers but also makes learning more enjoyable for students. Apparently, when the leadership is strong and influential, teachers become more aware of their goals and more committed to them. There is harmony between individual and organizational goals, which is a positive factor in improving their performance and the emergence of their internal and desirable capabilities to increase work quality (Hamidi & Saādati, 2015).

According to the findings, it is suggested that: 1) the education officials hold in-service training courses to provide managerial supervision skills for managers and employees. The criteria for passing this course, in addition to receiving a passing grade in the first stage, is success in the second stage of the exam, i.e., oral exam and questions and answers related to the first stage exam (to ensure the acquisition and learning of management skills). 2) According to the researcher, in addition to the effectiveness of educational workshops in increasing managerial skills; personality factors, mood, excitement, and people's experience play a fundamental role in better management and, as a result, the organization's success. Based on this, it is suggested that education officials choose people to manage organizations and schools who, in addition to adequately learning management skills in training courses, have a thoughtful, authoritarian, sympathetic personality and temperament (they have a managerial personality). 3) Also, in order to increase the quality of teachers' teaching, in addition to holding educational workshops based on introducing the characteristics of effective teaching, the mental conflicts of teachers should be reduced so that their mental preoccupation in the classroom is only the success and learning of students and the creation of effective teaching to better educate students.

## بررسی نقش واسطه‌ای روحیه تدریس‌گری معلمان در رابطه بین مهارت‌های سرپرستی مدیران با کیفیت تدریس معلمان (مدیران و معلمان شهرستان هوراند)

عباس نجفی پور تابستانق<sup>۱</sup> , زهرا حسینی<sup>۲</sup>، نرمین فرجی<sup>۳</sup>، مائده ابراهیمی زاهد<sup>۴</sup>

۱- کارشناسی ارشد، گروه روانشناسی عمومی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران

۲- کارشناسی ارشد، گروه روانشناسی تربیتی، دانشگاه پیام نور همدان، همدان، ایران

۳- کارشناسی ارشد، رشته تاریخ و فلسفه آموزش و پرورش، گرایش تعلیم و تربیت اسلامی، دانشگاه پیام نور واحد همدان، همدان، ایران

۴- کارشناسی ارشد، گروه روانشناسی عمومی، دانشگاه پیام نور اسلامشهر، تهران، ایران

### چکیده

مطالعه حاضر با هدف بررسی نقش واسطه‌ای روحیه تدریس‌گری معلمان در رابطه بین مهارت‌های سرپرستی مدیران با کیفیت تدریس معلمان انجام شد. روش این مطالعه توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه ۵۱۲ نفر از مدیران و معلمان شهرستان هوراند در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰ بودند که از این تعداد ۱۲۴ نفر به روش نمونه‌گیری در دسترس به عنوان حجم نمونه انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های استاندارد کیفیت تدریس سراج (۲۰۰۲) با ضریب پایایی (۰/۹۳)، پرسشنامه روحیه معلمان میرکمالی (۱۳۷۷) با ضریب پایایی (۰/۹۴) و پرسشنامه مهارت‌های مدیریتی مدیران مدل کاتز (۱۹۷۴) با ضریب پایایی (۰/۹۷) استفاده شد که روایی آنها توسط صاحب‌نظران دانشگاهی و پایایی آنها نیز از طریق آزمون ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. به منظور تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی با کمک نرم‌افزار Spss26 و Amos24 استفاده شد. یافته‌های کمی حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش نشان داد که رابطه معناداری بین مهارت‌های سرپرستی مدیران و مولفه‌های آن با کیفیت تدریس معلمان ( $p=0/004$ ) و روحیه تدریس‌گری معلمان ( $p=0/001$ ) وجود دارد. همچنین مهارت‌های سرپرستی و روحیه تدریس‌گری توانسته است ۲۹٪ از واریانس کیفیت تدریس و متغیر مهارت‌های سرپرستی مدیران ۳۳٪ از روحیه تدریس‌گری را تبیین نمایند. در نهایت نقش واسطه‌ای روحیه تدریس‌گری معلمان در رابطه بین مهارت‌های سرپرستی مدیران با کیفیت تدریس معلمان مورد تأیید قرار گرفت. با توجه به یافته‌ها می‌توان گفت مدیران به همراه دانش و مهارت‌های آنان نقش بسزایی در کیفیت تدریس و روحیه تدریس‌گری معلمان دارد که باید به آنها توجه ویژه‌ای داشت.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۲۶

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۵/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۲۴

تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۱/۰۶/۲۴

### کلید واژه‌ها:




مهارت‌های سرپرستی،

کیفیت تدریس،

روحیه تدریس‌گری،

مدیران و معلمان

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): نجفی پور تابستانق، عباس، حسینی، زهرا، فرجی، نرمین، ابراهیمی زاهد، مائده. (۱۴۰۱). بررسی نقش واسطه‌ای روحیه تدریس‌گری معلمان در رابطه بین مهارت‌های سرپرستی مدیران با کیفیت تدریس معلمان (مدیران و معلمان شهرستان هوراند). فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۲(۴): ۱۲۵-۱۴۷.

	<a href="https://doi.org/10.22034/jmep.2022.356118.1132">https://doi.org/10.22034/jmep.2022.356118.1132</a>	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
		نویسنده مسئول: عباس نجفی پور تابستانق
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: <a href="mailto:abbasnajafipour@znu.ac.ir">abbasnajafipour@znu.ac.ir</a>

## مقدمه

نظام آموزش و پرورش در تأمین بهداشت روانی، رشد دانش آموزان و تربیت نیروی انسانی نقش پررنگی دارد به گونه‌ای که نظام آموزشی را می‌توان شاه کلید توسعه و پیشرفت ملت‌ها در جوامع مختلف دانست. از دغدغه‌های عمده این نظام رشد و بلوغ فکری، موفقیت و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان است و این سازمان زمانی کارآمد و موفق است که آموزندگان علم از لحاظ تحصیلی و اجتماعی وضعیت مناسبی داشته باشند (Muhonen, et al, 2018). از آنجا که همه ساله امکانات و منابع زیادی صرف نظام آموزشی در جهت پرورش نو اندیشان، سرمایه‌داری فکری آینده و سازندگان فردای کشور می‌شود، ضرورت دارد در جهت اطمینان از خط مشی‌ها، کیفیت مدارس، بهره‌برداری از روش‌های نوین آموزشی، صلاحیت و مناسب بودن معلمان، تقویت و پشتیبانی از مسائل برونی و درونی معلمان، اهداف و برنامه‌های آموزشی نظارت دقیق و اقدام‌های جدی صورت گیرد. یکی از موارد مهم در جهت رسیدن به اهداف و عدالت آموزشی توجه به کیفیت تدریس و یاددهی معلمان است (Fernández, Yazdani, et al, 2020). کیفیت در حوزه تدریس به درجه انطباق و سازگاری هر یک از شاخص‌ها و ویژگی‌های اصلی کیفیت تدریس با استانداردها و خصوصیات مطلوب و متعالی آن سازمان تعریف می‌شود (Babagoli, Belaghat, 2016). بیگز، هریس و تانگ (۲۰۱۹) بر این باور هستند که کیفیت تدریس دارای اثربخشی بالا و مواد غنی بوده و عناصر عمده آن شامل دانش، روش‌شناسی، پاسخگویی و اشتیاق است و از نظر آنها کیفیت تدریس به اهداف و برنامه آن سازمان نیز بستگی دارد (Biggs, et al, 2019). کیفیت تدریس یکی از عوامل و مشخصه مهم معلمان است؛ علاوه بر آن که در نحوه آموزش، یادگیری و بازیابی اطلاعات دانش آموزان اثر می‌گذارد، بر خودآگاهی، اشتغال و رویش تفکر تحلیلی دانش آموزان تاثیرگذار است (Idris & Mbudai, 2017). پژوهش‌ها در مورد کیفیت تدریس و عوامل دخیل بر آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. زیرا هم بازخورد مناسب برای تجزیه و تحلیل مسائل آموزشی، تصمیم‌گیری‌های اساسی و برنامه‌ریزی‌های راهبردی در اختیار مسئولان و دست‌اندرکاران نظام آموزشی قرار می‌دهد و هم معلمان با آگاهی از کیفیت عملکرد خود در جریان تدریس، آگاهی از چگونگی ارائه مطالب و تاثیرات ارزنده آن بر یادگیری دانش آموزان، قادر خواهند بود به اصلاح شیوه‌ها و روش‌های آموزشی خود بپردازند و در نتیجه با اصلاح رفتار و بکاربردن روش‌های نوین آموزشی باعث افزایش کیفیت تدریس می‌شوند (Akbari, Mehni, 2020). مطالعات اوکپارا و نوایا (۲۰۲۲) نشان دادند محیط نامناسب برای تدریس و یادگیری، کلاس‌های درس ناکافی برای دانش آموزان، تأخیر در پرداخت حقوق معلمان، امکانات ناکافی برای کمک به دستیابی به اهداف آموزشی، آمادگی و صلاحیت معلمان از جمله عواملی هستند که در عملکرد کیفی معلمان تاثیرگذار است (Okpara & Nwabia, 2022).

یکی از متغیرهایی که می‌تواند با کیفیت تدریس معلمان مرتبط باشد، مهارت‌های سرپرستی مدیران است (U-Sayee & Adomako, 2021؛ Montazeri, M., Pourhoseinali, 2019؛ Ampofo, et al, 2019). مدیریت و رهبری بالأخص مدیریت آموزشی از ارکان هر سازمان و جامعه‌ای محسوب می‌شود که از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. اگر آموزش و پرورش هر جامعه در رأس همه مسائل جامعه باشد، مدیریت آموزشی نیز با همان منطق، جایگاه مهمی در بهسازی و توسعه‌ی جامعه دارد. اگر مدیران آموزشی یک جامعه دارای دانش و مهارت‌های کافی باشند، بدون تردید نظام آموزشی نیز از اثربخشی، کارایی و اعتبار بالاتری برخوردار خواهد بود (Subakzahi & bavar, 2021). ارائه آموزش با کیفیت مستلزم مدیریت مؤثر منابع انسانی و مادی آن سازمان است. مدیریت و نظارت مؤثر مدارس بر بهبود شایستگی تدریس و رفاه عمومی سیستم مدرسه متمرکز بوده و این امر همواره بر پیشرفت تحصیلی دانش آموزان و پیشرفت جامعه تأثیر مثبت دارد (Agih, 2015). صلاحیت مدیران از نظر مهارت‌های مدیریتی یکی از عوامل استمرار پیشرفت و موفقیت در هر سازمانی است. اثربخشی و کارایی مدیران، مستلزم داشتن مهارت‌های مدیریتی است که با به‌کارگیری آنها در موقعیت‌ها و جایگاه‌های مختلف سازمانی می‌توان به این اهداف نائل شد (mentee, et al, 2019). عمل ماهرانه و استادانه مدیریت وابسته به خصوصیات نوآوری، خلاقیت فنی، انسانی و ادراکی آنها است (Abbasi, et al, 2018).

برای دستیابی به آموزش عالی با کیفیت خوب و استاندارد بالا، مدیران آموزشی باید بر توسعه امکانات فیزیکی و زیرساختی، نوآوری‌ها آموزشی در سطح بین‌المللی، آموزش با کیفیت و منابع انسانی با کیفیت توجه نموده و به کارگیری استراتژی‌های آموزشی نوآورانه در یادگیری دانش‌آموزان را تسریع ببخشند، و اقدامات اداری مانند حصول اطمینان از تهیه کتب درسی و امکانات آموزشی مرتبط، نظارت منظم بر فعالیت‌های مدرسه و ارائه بازخورد سریع به معلمان، نظارت مؤثر بر تدریس و یادگیری، تهیه سالن‌های سخنرانی/کلاس‌های درس و اتاق‌های آموزشی استاندارد و همچنین تشویق مشارکت مداوم دانش‌آموزان در یادگیری خود بهترین شیوه برای تضمین کیفیت خواهند بود (Asiyai, 2020).

یکی از متغیرهایی که با کیفیت تدریس معلمان مرتبط است، روحیه تدریس‌گری آن‌ها می‌باشد (Shah Mohammadi, et al, 2021؛ Baier et al, 2019؛ azizi, et al, 2019؛ Fokkens-Bruinsma, et al, 2018؛ Khadivi, et al, 2018؛ seraji, et al, 2018). همچنین روحیه تدریس‌گری معلمان با مهارت‌های سرپرستی مدیران رابطه نشان داده است (Sari, et al, 2020؛ Bakhsaiesh & Hamidi & Saādati, 2015؛ Renata, et al, 2018؛ Ismail, et al, 2018؛ Murtiningsih, et al, 2019؛ azarniad, 2012). داشتن روحیه تدریس‌گری یکی از ابعاد صلاحیت معلمان است (Seraji, et al, 2018). مطالعات مختلفی نشان داده‌اند که بین انگیزش معلمان و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان رابطه وجود دارد (Bal-Taştan, et al, 2018؛ Hill, 2020؛ Bas, 2021). تربیت و پرورش فرزندان امروز و فردا به معلمانی با انگیزه و کارآمد نیاز دارد. نقش معلم در توسعه پایدار به خوبی مشخص و با فراهم آوردن شرایط مناسب، منزلت اجتماعی بالایی را برای این حرفه باید در نظر گرفت (Taghipur, et al, 2017). روحیه به احساس اطمینان، اعتماد، همدردی و دوستی که بین معلمان وجود دارد، اشاره دارد. فرد با روحیه، فرد وظیفه‌شناسی است که وظایف خود را به خوبی انجام می‌دهد (gholampour, et al, 2019). انگیزه معلمان تأثیر بسزایی در پیدایش ابتکارات نو، تمایل به ترویج تغییرات مثبت در یادگیری دانش‌آموزان و انگیزه تحصیلی دانش‌آموزان دارد (Jurs, et al, 2022). مطالعات نشان می‌دهند عواملی همچون ناتوانی، باز دیده‌های بیش از حد، از دست دادن اعتماد به نفس، شیوه‌های آموزش ناکارآمد، استرس، فرسودگی شغلی و فرصت‌های توسعه حرفه‌ای ناکارآمد می‌توانند بر روحیه معلمان تأثیر بگذارند (Lane, et al, 2019). به اعتقاد راوری، میرزایی و ونکی (۱۳۹۱) عدم روحیه مناسب معلمان موجب عدم رضایی شغلی، خستگی روانی، نگرش منفی به کار، رفتن به کلاس بدون آمادگی قبلی، فراموشی و غیبت زیاد از کار می‌شود (Ravari, et al, 2013). توجه به روحیه معلمان در نظام آموزشی از ضروریات امر می‌باشد که در نشاط و شادابی فراگیران، پیشبرد اهداف نظام آموزشی و فعالیت‌های شغلی تأثیر زیادی دارد (Mirzaian, et al, 2015).

نتایج مطالعات راجحماواتی، سویاتنو (۲۰۲۱) نشان دادند رابطه معناداری بین شایستگی‌های مدیران یا تعهد کاری و رضایت شغلی معلمان وجود دارد. در این مقاله آمده است رابطه قوی بین مهارت‌های فردی و فنی مدیران با تعهد کاری و رضایت شغلی وجود دارد (Rachmawati, Suyatno, 2021). در پژوهش سوزانتی، واردیا و لیان (۲۰۲۰) مشخص شد که نظارت تحصیلی مدیران مدارس بر کیفیت تدریس معلمان تأثیر مثبت و معناداری دارد (Susanti, et al, 2020). مطالعه فراتحلیلی لیوویتز و پورتر (۲۰۱۹) نشان داد شواهد مستقیمی از رابطه بین رفتارهای مدیران مدارس با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، بهزیستی معلم، شیوه‌های آموزشی معلم و سلامت سازمانی مدرسه وجود دارد (Liebowitz & Porter, 2019). در مطالعات سباستین، آلتزورث و هوانگ (۲۰۱۶) آمده است مدیران مدارس می‌توانند با تفویض اختیار و توانمندسازی معلمان به شیوه‌ای که آنها اجازه نظر دادن در تصمیمات و فرآیندهای سازمانی داشته باشند، نقش مهمی در ارتقای رهبری معلم در مدرسه و کلاس درس ایفا کنند. در نتایج این مقاله آمده است که مدیران مؤثر از رهبری معلم برای بهبود فضای یادگیری مدرسه استفاده می‌کنند در حالی که خود آنها مستقیماً روی توسعه حرفه‌ای و انسجام برنامه مدرسه فعالیت دارند (Sebastian, et al, 2016). نتایج لی و کو (۲۰۱۹) نشان داد بین رهبری تحول آفرین مدیران مدارس ابتدایی با انگیزه معلمان رابطه مثبت و معناداری داشته و هرچه انگیزه فکری و توجه فردی مدیران

بیشتر باشد، انگیزه کاری معلمان زیادتر می شود (Lee & Kuo, 2019). مطالعات لامبرسکی (۲۰۱۶) نشان می دهد مدیران می توانند از طریق چندین رفتار بر روحیه معلمان تأثیر بگذارد که آن عوامل عبارت اند از؛ احترام حرفه ای برای توانایی معلم، ارائه قدردانی مناسب برای تعهد، شایستگی و فداکاری معلم، محافظت از معلمان در برابر تجربیات مخرب مانند آزار و اذیت، امکان شنیدن صدای معلمان، و ایجاد یک چشم انداز رضایت بخش برای مدرسه (Lambersky, 2016).

با توجه به شواهد موجود در پژوهش های انجام شده در خصوص مهارت های سرپرستی مدیران، باید اذعان کرد که توانایی های مدیران تأثیر بسزایی در پایداری، سرزندگی معلمان و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان دارد به گونه ای که مدیران مدارس می توانند در راستای هدایت فعالیت ها و رهبری فرایندهای آموزش و پرورش، نقش تعیین کننده ای داشته باشند. با وجود توسعه دانش و آگاهی در زمینه اهمیت مهارت های سرپرستی مدیران که حاصل پژوهش های متنوع و فراوان دانشمندان و صاحب نظران مدیریت و سازمان بوده است، متأسفانه در کشور ما در ارتباط با مهارت های سرپرستی مدیران و تأثیرات آن بر کیفیت تدریس با میانجی گری روحیه تدریس گری به طور کامل و دقیق مطالعاتی انجام نگرفته شده است. بر همین اساس هدف کلی از انجام پژوهش حاضر بررسی نقش واسطه ای روحیه تدریس گری معلمان در رابطه بین مهارت های سرپرستی مدیران با کیفیت تدریس معلمان شهرستان هوراند است.

### مبانی نظری پژوهش

#### الف) مهارت های سرپرستی مدیران

در دنیای امروزی بدون شک مهارت و توانایی های مدیران ضامن موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف و راهبردهای خود است (Mentee, et al, 2016). موضوع مهارت های مدیریتی از جمله مسائلی است که از ابتدای تکوین مدیریت تا به امروز مورد توجه بوده و به شیوه های گوناگون به آن پرداخته شده است. مهارت های مدیران عبارت است از توانمندی مدیران در به حرکت درآوردن اجزای یک گروه یا مجموعه برای حرکت متناسب همه اجزا به سوی اهداف تعیین شده و مشخص است (Ghorbanzadeh, 2017). مدیریت مدرسه اولین چیزی است که باید کاملاً مورد توجه قرار گیرد، زیرا بر بسیاری از موارد در محیط مدرسه اعم از فعالیت های آموزشی، یادگیری و نحوه عملکرد زیر دستان خود تأثیر می گذارد (Jaidie, Effendi, 2020).

بررسی موفقیت مدیران مدارس در بهبود نهادهای مدرسه نشان می دهند که مدیران آموزشی نقش تعیین کننده ای در ریتم مدرسه داشته و به عنوان رهبر ارشد، دارای اختیار، قدرت و یک نوع رهبری مؤثر برای سازماندهی و توسعه حرفه ای زیردستان خود است (Kaso, et al, 2021). از نظر جیدی و افندی (۲۰۲۰) حیاتی ترین عامل در دستیابی به آموزش با کیفیت در مدارس، رهبری خوب است. رهبری خوب مدرسه بدون شک سیستم اجرایی مفیدی را برای بهبود کیفیت خدمات آموزشی ایفا کرده و با یک سیستم اجرایی صحیح، مدیریت صحیح مدرسه نیز اجرا و به خوبی انجام خواهد شد (Jaidie, A., & Effendi, 2020). رهبران با مهارت های مدیریتی بالا، مدارس با کیفیت را به ارمغان می آورند و این گونه مدارس مؤثر هستند، بدین شکل که مدارس مؤثر می توانند تجارب یادگیری معنادار و مرتبط با نیازهای دانش آموزان و خواسته های جامعه را برآورده کنند (Mutohar, Trisnantari, 2020). مطالعات متعدد نشان داده است که مدیران مدارس بعد از معلمان در جایگاه دوم نقش قابل توجهی در موفقیت تحصیلی و یادگیری دانش آموزان دارند. (Burkhauser, et al, 2013).

#### ب) کیفیت تدریس معلمان

بسیاری از اندیشمندان تعلیم و تربیتی معتقدند که معلمان از با ارزش ترین عوامل مؤثر در جریان آموزش و پرورش می باشند و بی دلیل نیست که شالوده و اساس یک سیستم آموزش کارآمد و موفق را معلمان تشکیل می دهند. در آموزش و پرورش از معلمان به



عنوان کارشناسان یادگیری اثربخش یاد می‌شود و باید اقرار کرد انگیزه و کیفیت تدریس معلمان در یاددهی مطالب به یادگیرندگان نقش بسزایی دارد (Khaliq Qara Tepe, 2020). مسئله کیفیت یکی از ارکان مهم حیاتی در نظام آموزشی شمرده می‌شود که به صورت مستقیم بر سرنوشت و کارآمدی کشور نقش داشته است، چرا که کارایی مؤثر سازمان‌های آموزشی، عملکرد و آینده یک جامعه را تشکیل می‌دهد (Shahrakipour, rasteghari, 2013). تعاریف در حال تکامل از کیفیت تدریس در سراسر جهان به طور فزاینده‌ای، آموزش را ریشه در پایگاه دانش گسترده‌ای می‌داند که ترکیبی از درک محتوا، آموزش و برآوردن نیازهای متنوع اجتماعی، عاطفی و تحصیلی دانش آموزان است. علاوه بر دانش و مهارت‌های فنی، استانداردهای تدریس اغلب به تعهدات اخلاقی و اخلاقی معلمان در قبال دانش آموزان و یادگیری آن‌ها می‌پردازد و در نتیجه، تفکر و یادگیری مستمر خود معلمان را نیز در نظر می‌گیرد تا همیشه بتوانند توانایی‌های خود را برای برآورده کردن نیازهای دانش آموزان بهبود بخشند (Darling-Hammond, 2021). از نظر ایلونیا (2014) کیفیت تدریس عبارت است از طراحی برنامه‌ی درسی، برنامه‌ریزی، مهارت‌های آماده سازی چامع و صلاحیت تدریس، استفاده از روش‌های تعاملی و همیاری (Iloanya, 2014). کیفیت تدریس، فرآیندی است که سازنده‌ترین و مهمترین تجربه یادگیری را برای فراگیران به ارمغان آورده و این تجارب ممکن است شامل ابعادی همچون بهبود ادراک و توانایی استفاده از ایده‌های مطرح شده در دروس، تغییر در نگرش، اشتیاق نسبت به نظم و مکانی که در آن تلاش علمی صورت می‌گیرد، رشد ذهنی، بهبود در توانایی‌های خاص مانند نوشتن و خواندن انتقادی، ارتباطات شفاهی، تحلیل، ترکیب و تعمیم باشد (Karimi, Esmaeilshad, 2022). حال سوالی که اینجا پژوهشگر مطرح می‌کند این است که چه عواملی باعث شده امروزه کیفیت تدریس معلمان از اهمیت بسزایی برخوردار باشد؟ با بررسی مطالعات انجام گرفته شده، در پاسخ باید گفت به علت انفجار دانش و ورود به عصر دانایی و دانایی محوری و روبرو شدن با تحولات شگفت‌انگیز قرن، مدارس را ملزم به توجه بیشتر به کیفیت تدریس معلمان کرده است (Bunglowala & Asthana, 2018). جهان به سرعت دگرگون می‌شود و معلمان نیز باید مانند سایر گروه‌های حرفه‌ای با این واقعیت روبه‌رو شوند که آموزش‌های اولیه آنان در جهان امروز چندان مفید نخواهد بود و آنان باید در سراسر عمر خود دانش خود را به روز رسانی کنند تا چاره‌ای برای نیازهای دانش آموزان باشد (Khaliq Qara Tepe, 2020).

### ج) روحیه تدریس‌گری معلمان

مشکلات رفتاری و اختلال‌های روانی، عدم رضایت شغلی، روحیه پایین در محیط کار و بی انگیزشی از مهمترین پدیده‌های سازمانی عصر ما محسوب می‌شوند. لازم به ذکر است معلمان نیز از این قاعده مستثنی نیستند و پیدایش این مسائل ممکن است باعث اهمال کاری آنها در مبحث تدریس شود و از آنجا که معلمان مهم‌ترین عضو نظام آموزشی در فرآیند یاددهی- یادگیری هستند، کاستن موانع و یافتن راه حل‌های انگیزشی برای افزایش بازده کاری ضروری به نظر می‌رسد. در تعریف روحیه کاری آمده است؛ شیوه اندیشه، نحوه برداشت افراد و گروه کارکنان از محیط کارشان، و نیز کوشش، همکاری و میل و رغبتی که کارکنان برای رسیدن به هدف‌های سازمان از خود نشان می‌دهند (Danaeefard, et al, 2020). باید واقع بین بود که اگر درون و روح معلم افسرده و ناتوان باشد، توانایی لازم برای تدریس مناسب، تقویت و مراقبت از روح دانش آموزان را نخواهد داشت. بنابراین لازم است برای افزایش روحیه معلمان برنامه‌ریزی‌های لازم صورت گیرد، چرا که این امر باعث می‌شود خروجی‌ها و دست‌آوردها مدرسه مثبت و مفید باشد (Eslami, 2018). روحیه کاری عاملی است که از درون خود معلم سرچشمه می‌گیرد و به شکل میل به انجام بهتر کارش بدون فشار از جانب کسی نشأت می‌گیرد. به عبارت دیگر می‌توان گفت معلمانی که اشتیاق و روحیه بالایی دارند در انجام فرآیند تدریس و یادگیری در کلاس درس موفق خواهند شد (Sundari, et al, 2019). در این بین قدرت و نفوذ رهبران در افزایش روحیه معلمان از طریق تعاملات (روابط، وظایف، قدرت موقعیت) نقش بسزایی دارد، همانطور که مطالعات

این را نشان داده‌اند (Febriana, et al, 2020). همچنین مطالعه دیگری نشان می‌دهد بین روحیه دبیران با رفتار حمایتی مدیر و رفتار هشیارانه و معتمدانه معلمان همبستگی مستقیم وجود دارد، اما روحیه دبیران با رفتار دستوری و محدود کننده مدیر و رفتار غیر معتمدانه معلمان، همبستگی منفی دارد (Narimani, arjmand, 2007).

#### د) شهرستان هوراند (جامعه آماری مورد مطالعه)

شهرستان هوراند یکی از شهرستان‌های شمال شرقی استان آذربایجان شرقی است که در ۱۷۰ کیلومتری تبریز واقع شده و از سمت شمال و غرب با شهرستان کلبر، از سمت شرق با استان اردبیل و از سمت جنوب با شهرستان اهر هم مرز است. مرکز اداری این شهرستان، شهر هوراند با ۴۶۵۸ نفر جمعیت است. همچنین جمعیت شهرستان هوراند در سال ۱۳۹۵ بالغ بر ۲۰۷۰۱ نفر بوده و زبان رایج آنها ترکی آذربایجانی است (Mehdzadeh, et al, 2020).

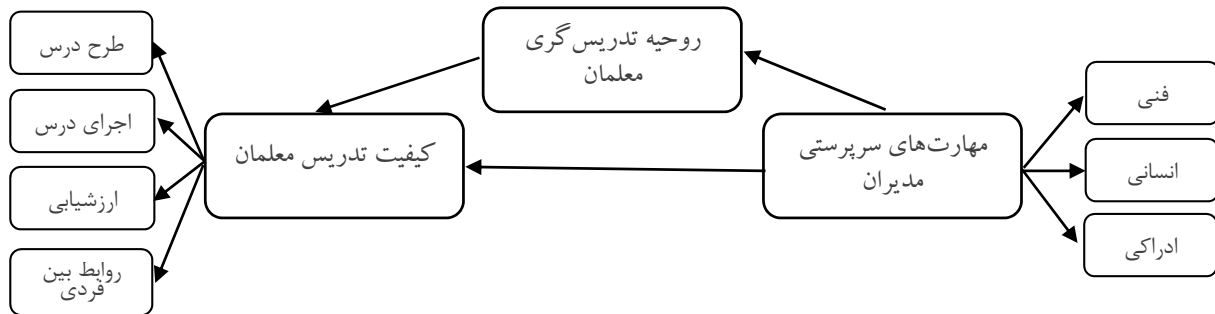
#### پیشینه پژوهش

سیاهان و همکاران (۲۰۲۲) مطالعه‌ای با عنوان «نقش نظارت‌های مدیران مدارس بر کیفیت آموزش» انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان دادند؛ (۱) فعالیت‌های مدیر به عنوان ناظر در هماهنگی فعالیت‌ها از جمله هماهنگی فعالیت‌های راهنمایی از طریق میکروفون، هماهنگی بین معلمان در زمینه تحصیلی، ایجاد فهرست و تعیین موقعیت معلمان با توجه به زمینه تخصصی آنها؛ (۲) فعالیت‌های مدیر به عنوان سرپرست در مشاوره، شامل (الف) تکنیک‌های فردی (بازدید کلاس، مشاهده شخصی و راهنمایی در دفتر) و (ب) تکنیک‌های گروهی (جلسات یا جلسات منظم هر ماه)؛ (۳) فعالیت‌های مدیر به عنوان ناظر در رهبر گروه، در قالب رهبری قاطعانه، کمک یا تسهیل معلمان برای توسعه توان بالقوه خود، ارائه راهنمایی‌های مربوط به تدریس عمومی، رهنمودها و همچنین رفع نیازهای معلمان در تدریس؛ (۴) فعالیت‌های مدیر به عنوان ناظر در ارزیاب، شامل ارائه کمک در ارزیابی فرآیندهای یادگیری و نتایج، کمک به معلمان در انتخاب روش مناسب با توجه به برنامه درسی، در کیفیت آموزشی تاثیر گذار است (Siahaan, et al, 2022).

سوسانتی و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان «تأثیر نظارت تحصیلی مدیران مدارس و فرهنگ مدارس بر کیفیت تدریس معلمان» انجام دادند. نتایج یافته‌ها نشان دادند نظارت تحصیلی انجام شده توسط مدیر می‌تواند به معلمان در بهبود کیفیت تدریس در کلاس کمک کند. همانطور که از سوی کارشناسان متعددی بیان شده است، یکی از عواملی که می‌تواند بر کیفیت تدریس تأثیر بگذارد، نظارت است. بنابراین، اگر عملکرد نظارت معلمان توسط مدیران به نحو مطلوب انجام شود، یادگیری با کیفیت بالایی حاصل می‌شود (Susanti, et al, 2020).

جیدی و افندی (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان «رابطه مهارت‌های مدیریتی و نظارت تحصیلی با جو سازمانی و عملکرد معلمان ابتدایی» انجام دادند. نتایج نشان دادند بین مهارت‌های مدیریتی مدیر با جو سازمانی (ضریب مسیر ۰/۳۲۷) و عملکرد معلم (ضریب مسیر ۰/۴۵۷) رابطه مثبت معناداری وجود دارد. همچنین بین مهارت‌های نظارت تحصیلی با جو سازمانی (ضریب مسیر ۰/۶۲۴) و عملکرد معلم (ضریب مسیر ۰/۲۷۷) رابطه معناداری مثبت وجود داشت (Jaidie, Effendi, 2020).

ترکیان تبار و حسینی (۲۰۱۸) پژوهشی با عنوان بررسی رابطه سبک رهبری مدیران با کیفیت تدریس معلمان انجام دادند. تدریس به عنوان مهمترین مسئولیت معلم در محیط مدرسه یکی از متغیرهایی است که مستقیماً تحت تأثیر فرهنگ مدرسه و سبک رهبری مدیریت مدرسه است. نتایج این مطالعه نشان دادند که بین سبک رهبری مدیران و مولفه‌های آن (سبک رهبری آزادمنشانه، آمرانه و تلفیقی) با کیفیت تدریس رابطه معنی داری وجود دارد (Torkiantabar, Hoseini, 2018).



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش (Navaebrahim, Karimi, 2006؛ Baier, et al, 2019؛ Montazeri, Pourhoseinalim, 2019)

### روش شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ ماهیت توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش، شامل ۵۱۲ نفر از مدیران و معلمان شهرستان هوراند بودند که در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰ مشغول فعالیت بودند. بعد از مشورت با اساتید محترم، از بین جامعه آماری تعداد ۱۲۴ نفر به روش نمونه گیری در دسترس به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. در این پژوهش کدهای اخلاقی مربوط به انجمن روانشناسی آمریکا به طور کامل رعایت گردید. بدین ترتیب پیش از شروع کار، هر شرکت کننده از موضوع و روش اجرای پژوهش مطلع بوده و به آنها این اطمینان داده شد که اطلاعات خصوصی آنها محفوظ می ماند. ملاک های ورود شرکت کنندگان در پژوهش حاضر؛ ۱. در شهرستان هوراند به دلیل کمبود معلم، مدیرانی هستند که همزمان علاوه بر کار مدیریتی در مدرسه، فعالیت تدریس (فعالیت معلمی) در سرکلاس هم دارند که این گونه افراد صلاحیت ورود به آزمون را داشتند؛ ۲. برای پاسخ دادن به پرسشنامه، مدیران و معلمان انتخاب شدند که به ترتیب دارای سابقه فعالیت تدریس گری و مدیریتی داشته اند؛ ۳. همچنین معلمان و مدیران تمام مقاطع تحصیلی شهرستان هوراند صلاحیت حضور در آزمون را داشتند. و ملاک های خروج عبارت بودند از: ۱. مدیران و معلمان که به ترتیب سابقه تدریس گری و مدیریتی نداشتند و تنها سابقه فعالیت یکی از آنها را داشته اند؛ ۲. همچنین با توجه به اهمیت پژوهش، شرکت کنندگانی که از انگیزه و رغبت لازم برای پر کردن پرسشنامه را نداشتند از نمونه آماری خارج می شدند.

به منظور تجزیه و تحلیل داده های گردآوری شده از روش های آماری توصیفی برای بررسی اطلاعات جمعیت شناختی، میانگین، انحراف معیار، کجی و کشیدگی؛ و همچنین جهت آزمون فرضیه های پژوهش ابتدا از آزمون کولموگروف اسمیرنوف جهت بررسی نرمال بودن داده ها و روش معادلات ساختاری به منظور بررسی میزان متغیر مستقل و میانجی بر متغیر وابسته با استفاده از نرم افزارهای آماری Spss26 و Amos24 استفاده شد. ابزارهای پژوهش عبارت بودند از:

الف) پرسشنامه مهارت های مدیریتی مدیران: ابزار سنجش مهارت های مدیران در این پژوهش شامل یک پرسشنامه ۳۵ گوی های می باشد که بر مبنای مدل کاتز (۱۹۷۴) ساخته شده است. این پرسشنامه سه مهارت فنی (۱ تا ۱۳)، انسانی (۲۳ تا ۱۴) و ادراکی (۳۵ تا ۲۴) را مورد بررسی قرار می دهد. کلیه سؤالات این پرسشنامه بر مبنای مقیاس درجه بندی لیکرت پنج گزینه ای (خیلی کم=۱ تا خیلی زیاد=۵) اندازه گیری می شوند. در پژوهش ابراهیمی (۱۳۹۳) ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مهارت های مدیریتی (۰/۸۱) و برای مولفه های مهارت فنی (۰/۷۸)، مهارت انسانی (۰/۸۷) و مهارت ادراکی (۰/۸۵) به دست آمد. در پژوهش ایمانی (۱۳۹۱) ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مهارت های سرپرستی مدیران ۰/۹۲ درصد و برای مولفه های مهارت فنی ۰/۸۷، مهارت های انسانی ۰/۷۳ و مهارت های ادراکی ۰/۷۴ درصد بدست آمد که نشان دهنده سطح مطلوب پایایی این پرسشنامه می باشد. در پژوهش حاضر پایایی به روش آلفای کرونباخ برای نمرات کلی پرسشنامه ۰/۹۷ درصد و برای زیر مقیاس های آن (مهارت فنی، مهارت انسانی و مهارت ادراکی) به ترتیب برابر با ۰/۹۴، ۰/۹۲ و ۰/۹۵ درصد به دست آمد.

ب) پرسشنامه کیفیت تدریس سراج (۲۰۰۲): این پرسشنامه توسط سراج در سال ۲۰۰۲ تهیه شده است. این پرسشنامه دارای ۲۰ سؤال بوده و هدف آن ارزیابی کیفیت تدریس از ابعاد مختلف (طرح درس، اجرای درس، ارزشیابی تدریس، روابط بین فردی) می باشد. نمره گذاری پرسشنامه بصورت طیف لیکرت ۴ نقطه‌ای (تأثیر ندارد=۱، تأثیر کمی دارد=۲، تأثیر گذار است=۳، بسیار مؤثر است=۴) می باشد. در این پرسشنامه سؤالات ۸، ۶، ۵، ۴، ۲ مربوط به مؤلفه طرح درس؛ سؤالات ۱۹، ۱۷، ۱۱، ۱۰، ۷ مؤلفه اجرای تدریس؛ ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۳ مؤلفه ارزشیابی تدریس؛ و سؤالات ۲۰، ۱۸، ۱۶، ۹، ۱ مربوط به مؤلفه روابط بین فردی است. در پژوهش زابلی و همکاران (۲۰۱۴) روایی صوری و محتوای پرسشنامه توسط کارشناسان و اساتید دانشگاه بررسی و مورد تأیید قرار گرفته و همچنین پایایی این پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۷۶ بدست آمده است که نشان دهنده پایایی خوب این ابزار است (Zaboli, et al, 2014). در پژوهش شعبانی ورکی و حسین قلی زاده (۲۰۰۶) ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۸۶/۵ درصد به دست آمد (Shabani Varaki, Hosseingholizadeh, 2006). در پژوهش حاضر آلفای کرونباخ برای نمرات کلی کیفیت تدریس ۰/۹۳ درصد و برای زیر مقیاس‌های آن (طرح درس، اجرای تدریس، ارزشیابی تدریس و روابط بین فردی) به ترتیب برابر ۰/۸۰، ۰/۷۷، ۰/۸۵ و ۰/۷۷ درصد به دست آمد.

ج) پرسشنامه روحیه معلمان: جهت بررسی و اندازه‌گیری روحیه دبیران از پرسشنامه روحیه معلمان استفاده گردید. برای تهیه و تدوین پرسشنامه سه عامل تعلق خاطر، عقلانی بودن و سبک همانندی توسط میرکمالی (۱۹۹۸) به ۱۰ عامل تجزیه شده و سؤالات پرسشنامه روحیه براساس آن و با طیف لیکرت پنج گزینه‌ای (خیلی کم=۱، خیلی زیاد=۵) تدوین و در نهایت پرسشنامه ۲۸ سوالی طراحی گردیده است (Mirkamali, 1998). این پرسشنامه ده عامل ۱. سلامت جسمانی و روانی فرد و امنیت محیط کار (۱،۳،۴)؛ ۲. احساس رضایت از محیط کار (۲،۲۷،۲۸)؛ ۳. احساس رضایت از نحوه مدیریت و ارضای فردی و گروهی توسط مدیر (۶،۷،۲۵)؛ ۴. عوامل احساس ارزش، احترام و شناخته شدن در سازمان (۱۰،۱۱،۱۲)؛ ۵. عامل احساس مشارکت و مؤثر بودن در سازمان (۸،۱۵)؛ ۶. عامل احساس پر اهمیت و مثر ثمر بودن بازدهی سازمان در جامعه (۲۳،۲۴)؛ ۷. عامل احساس رضایت از دریافت و مزایای لازم در حد اهمیت و ارزش کار (۹،۲۶)؛ ۸. عامل احساس آمادگی زمینه و شرایط لازم برای رشد و تکامل فردی برای رسیدن به مرحله عالی‌تر رشد و تعالی (۱۷،۱۸،۱۹)؛ ۹. عامل احساس آزادی، استقلال و تعلق به سازمان و مدیریت (۱۲،۱۶،۲۰،۲۲)؛ ۱۰. و احساس رضایت از برخورد و تعامل همکاران را می‌سنجد (۵،۱۳،۱۴) (Saatchi, et al, 2010). در ضمن سؤال ۷ برعکس نمره گذاری می‌شود. میرکمالی (۱۹۹۸) برای بدست آوردن روایی صوری، ۳۳ سؤال را زیر نظر گرفته که پس از مراجعه به اساتید و انجام دادن اصلاحات لازم و استفاده از نظرات تخصصی آنان، تعداد سؤالات به ۲۸ سؤال کاهش یافته است. همچنین، برای بدست آوردن اعتبار این پرسشنامه با استفاده از ضرایب آلفای کرونباخ اقدام به محاسبه اعتبار پرسشنامه گردیده که ضریب بدست آمده برابر ۰/۸۸ بوده است که نشانگر ثبات و همسانی درونی پرسشنامه می‌باشد (Sari, 2014). همچنین ضریب روایی این پرسشنامه در پژوهش اوجاچی ۰/۸۸ درصد بدست آمد (Ojaghi, 2000). در پژوهش حاضر آلفای کرونباخ نمرات کلی روحیه تدریس گری ۰/۹۴ درصد و برای زیر مقیاس‌های آن به ترتیب بالا ۰/۸۷، ۰/۸۳، ۰/۷۵، ۰/۸۳، ۰/۶۸، ۰/۸۴، ۰/۶۷، ۰/۸۳، ۰/۸۰ و ۰/۸۴ درصد بدست آمد.

### یافته‌های پژوهش

آمار توصیفی مربوط به اطلاعات جمعیت شناختی نشان داد که از میان تعداد ۱۲۴ نفر از مدیران و معلمان دارای شرایط پژوهشی، تعداد ۶۳ نفر زن و تعداد ۶۱ نفر مرد بوده‌اند. از این تعداد ۶ نفر دارای مدرک پایین‌تر از کارشناسی، ۸۹ نفر دارای مدرک کارشناسی و ۲۹ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر بودند. تعداد ۱۹ نفر دارای سابقه کاری بین کمتر از پنج سال، تعداد ۲۱

نفر دارای سابقه کاری بین ۱۰-۵ سال، تعداد ۲۸ نفر دارای سابقه کاری بین ۱۵-۱۱ سال، تعداد ۲۷ نفر دارای سابقه کاری بین ۲۰-۱۶ سال و تعداد ۲۹ نفر دارای سابقه کاری بالای ۲۰ سال بودند.

شاخص‌های آمار توصیفی متغیرها در جدول (۱) ارائه شده است. شاخص‌های چولگی و کشیدگی بین ۲+ و ۲- بیانگر عدم انحراف چشمگیر از مفروضه منحنی نرمال است. نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد که ارزش‌های کشیدگی و چولگی هیچ یک از متغیرها از محدوده بین ۲+ و ۲- خارج نشده است. این مطلب بیانگر آن است که توزیع داده‌های مربوط به متغیرهای پژوهش از نرمال بودن تک متغیری انحراف آشکاری ندارند.

جدول ۱. شاخص‌های آمار توصیفی متغیرها

خرده مقیاس‌ها	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی	دامنه
طرح درس	۱۲/۰۰	۲۰/۰۰	۱۸/۱۵	۲/۰۰	-۰/۹۶۰	۰/۰۷۸	۸/۰۰
اجرای تدریس	۱۲/۰۰	۲۰/۰۰	۱۷/۴۸	۲/۱۸	-۰/۳۰۶	-۱/۰۸	۸/۰۰
ارزشیابی تدریس	۱۰/۰۰	۲۰/۰۰	۱۷/۳۹	۲/۴۲	-۰/۶۳۹	-۰/۱۸	۱۰/۰۰
روابط بین فردی	۱۱/۰۰	۲۰/۰۰	۱۷/۲۷	۲/۱۶	-۰/۴۸۹	-۰/۳۳	۱۰/۰۰
نمره کلی	۴۵/۰۰	۸۰/۰۰	۷۰/۳۰	۷/۸۱	-۰/۶۸۶	-۱/۳۷۱	۳۵/۰۰
مهارت‌های فنی	۳۲/۰۰	۶۵/۰۰	۴۸/۳۹	۸/۵۳	۰/۳۴۳	-۰/۸۲۴	۳۳/۰۰
مهارت‌های انسانی	۲۲/۰۰	۵۰/۰۰	۳۹/۹۷	۵/۹۹	-۰/۰۸۰	-۰/۴۴۹	۳۹/۵۰
مهارت ادراکی	۲۴/۰۰	۶۰/۰۰	۴۲/۸۶	۸/۵۸	۰/۲۵۶	-۰/۵۶۵	۴۲/۰۰
نمره کلی	۸۷/۰۰	۱۷۵/۰۰	۱۳۱/۲۳	۲۱/۴۸	۰/۲۷۶	-۰/۵۷۷	۸۸/۰۰
روحیه تدریس گری	۵۰/۰۰	۱۳۶/۰۰	۹۷/۴۸	۱۸/۱۵	-۰/۷۹۲	۰/۴۵۲	۸۶/۰۰

همچنین برای بررسی نرمال بودن متغیرها از آزمون کلموگروف-اسمیرنف استفاده شد که در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. آزمون کولموگروف-اسمیرنف متغیرهای پژوهش

آماره	درجه آزادی	سطح معنی داری
۰/۰۲۵	۱۲۴	۰/۲۰۰
۰/۰۸۵	۱۲۴	۰/۰۲۷
۰/۰۷۶	۱۲۴	۰/۰۷۷

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد که دو متغیر مهارت‌های سرپرستی ( $D_{124} = 0/025$ ,  $P = 0/200$ ) و روحیه تدریس گری ( $D_{124} = 0/076$ ,  $P = 0/077$ ) نرمال هستند ولی متغیر کیفیت تدریس به نظر می‌آید که ممکن است نرمال نباشد ( $D_{124} = 0/085$ ,  $P = 0/027$ ). لذا چولگی و کشیدگی استاندارد این متغیر بررسی می‌شود. با توجه به نمرات آماری کجی (-۰/۱۴۹) و کشیدگی (-۰/۵۹۱) و خطای استاندارد کجی (۰/۲۱۷) و کشیدگی (۰/۴۳۱) کیفیت تدریس، نمرات استاندارد کجی و کشیدگی به ترتیب برابر ۰/۶۹- و ۱/۳۷-

به دست می‌آید که در محدوده  $\pm 1/96$  بوده و قابل قبول است. از این رو می‌توان گفت که متغیر کیفیت تدریس نیز نرمال است.

جدول ۳. همبستگی بین زیر مقیاس‌های متغیرها

۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
									۱	نمره کلی
								۱	۰/۸۶**	طرح درس
							۱	۰/۶۶**	۰/۸۹**	اجرای تدریس
						۱	۰/۷۶**	۰/۶۷**	۰/۸۹**	ارزشیابی تدریس
					۱	۰/۷۴**	۰/۷۶**	۰/۷۵**	۰/۹۱**	روابط بین فردی
				۱	۰/۴۳**	۰/۴۲**	۰/۴۰**	۰/۳۲**	۰/۴۴**	نمره کلی مهارت‌های فنی
			۱	۰/۹۳**	۰/۳۵**	۰/۴۰**	۰/۳۸**	۰/۳۳**	۰/۴۱**	مهارت‌های انسانی
		۱	۰/۷۸**	۰/۹۱**	۰/۳۹**	۰/۳۵**	۰/۳۴**	۰/۳۲**	۰/۳۹**	مهارت‌های ادراکی
	۱	۰/۸۱**	۰/۷۹**	۰/۹۴**	۰/۴۵**	۰/۴۲**	۰/۳۹**	۰/۲۴**	۰/۴۳**	مهارت ادراکی
۱	۰/۴۶**	۰/۵۲**	۰/۴۷**	۰/۵۲**	۰/۳۷**	۰/۴۱**	۰/۳۵**	۰/۲۹**	۰/۴۰**	نمره کلی روحیه تدریس

\*  $P < 0/05$ , \*\*  $P < 0/01$

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که رابطه متوسط معنی‌داری بین نمرات کلی روحیه معلمان ( $r = 0/40$ ) و مهارت‌های مدیریتی مدیران ( $r = 0/44$ ) و زیر مقیاس‌های مهارت‌های مدیریتی (مهارت‌های فنی ( $r = 0/41$ ), مهارت‌های انسانی ( $r = 0/39$ ) و مهارت ادراکی ( $r = 0/43$ )) با نمره کلی کیفیت تدریس در سطح ( $P < 0/01$ ) وجود دارد. به این معنی که با افزایش مهارت‌های مدیریت مدیران و بهبود روحیه معلمان، کیفیت تدریس ارتقا می‌یابد. بین روحیه تدریس گری ( $r = 0/29$ ) و مهارت مدیریتی ( $r = 0/32$ ) و زیر مقیاس‌های مهارت‌های مدیریتی (مهارت‌های فنی ( $r = 0/33$ ) و مهارت‌های انسانی ( $r = 0/32$ )) با طرح درس رابطه متوسط مثبت معنی‌داری در سطح ( $P < 0/01$ ) دیده می‌شود. ولی مهارت ادراکی ( $r = 0/24$ ) با طرح درس رابطه مثبت ضعیف معنی‌داری دارد. بین روحیه تدریس گری ( $r = 0/35$ ) و مهارت مدیریتی ( $r = 0/40$ ) و زیر مقیاس‌های مهارت‌های مدیریتی (مهارت‌های فنی ( $r = 0/38$ ), مهارت‌های انسانی ( $r = 0/34$ ) و مهارت ادراکی ( $r = 0/39$ )) با اجرای تدریس متوسط مثبت معنی‌داری در سطح ( $P < 0/01$ ) دیده می‌شود. بین روحیه تدریس گری ( $r = 0/41$ ) و مهارت مدیریتی ( $r = 0/42$ ) و زیر مقیاس‌های مهارت‌های مدیریتی (مهارت‌های فنی ( $r = 0/40$ ), مهارت‌های انسانی ( $r = 0/35$ ) و مهارت ادراکی ( $r = 0/42$ )) با ارزشیابی تدریس متوسط مثبت معنی‌داری در سطح

( $P < 0/01$ ) دیده می‌شود. همچنین بین روحیه تدریس‌گری ( $r = 0/37$ ) و مهارت مدیریتی ( $r = 0/43$ ) و زیر مقیاس‌های مهارت‌های مدیریتی (مهارت‌های فنی ( $r = 0/35$ ), مهارت‌های انسانی ( $r = 0/39$ ) و مهارت ادراکی ( $r = 0/45$ )) با روابط بین فردی نیز رابطه متوسط مثبت معنی‌داری در سطح ( $P < 0/01$ ) وجود دارد.

برای سنجش میزان برازش مدل کیفیت تدریس معلمان از نرم افزار آموس Amos نسخه ۲۴ استفاده شد. پس از اصلاحات لازم و برقراری کواریانس بین خطاهای متغیرهای بر اساس پیشنهادات نرم‌افزار، خروجی نشان داد که نقش مهارت‌های مدیریتی مدیران و روحیه معلمان در تبیین مدل کیفیت تدریس معنی دار است و روحیه تدریس‌گری بین مهارت‌های سرپرستی مدیران و کیفیت تدریس نقش میانجی دارد؛ زیرا با توجه به نتایج جدول ۴ مقادیر شاخص برازندگی یا GFI، و شاخص برازش تطبیقی یا CFI و شاخص برازش افزایشی یا IFI در مدل بیشتر از ۰/۹ می‌باشد. همچنین در مدل‌های مناسب، شاخص نسبت کای اسکور به درجه آزادی  $X^2/df$  باید در دامنه ۱ الی ۳ باشد که در این مدل شاخص نسبت کای اسکور به درجه آزادی  $X^2/df$  در دامنه ۱ الی ۳ قرار گرفته است. ضمناً شاخص ریشه میانگین مربع خطای برآورد یا RMSEA باید کوچکتر از ۰/۰۹ باشد که در این مدل ۰/۰۸ به دست آمد که نشان می‌دهد اعتبار این مدل مطلوب است.

جدول ۴. برازش الگوی پیشنهادی با داده‌ها براساس شاخص برازندگی

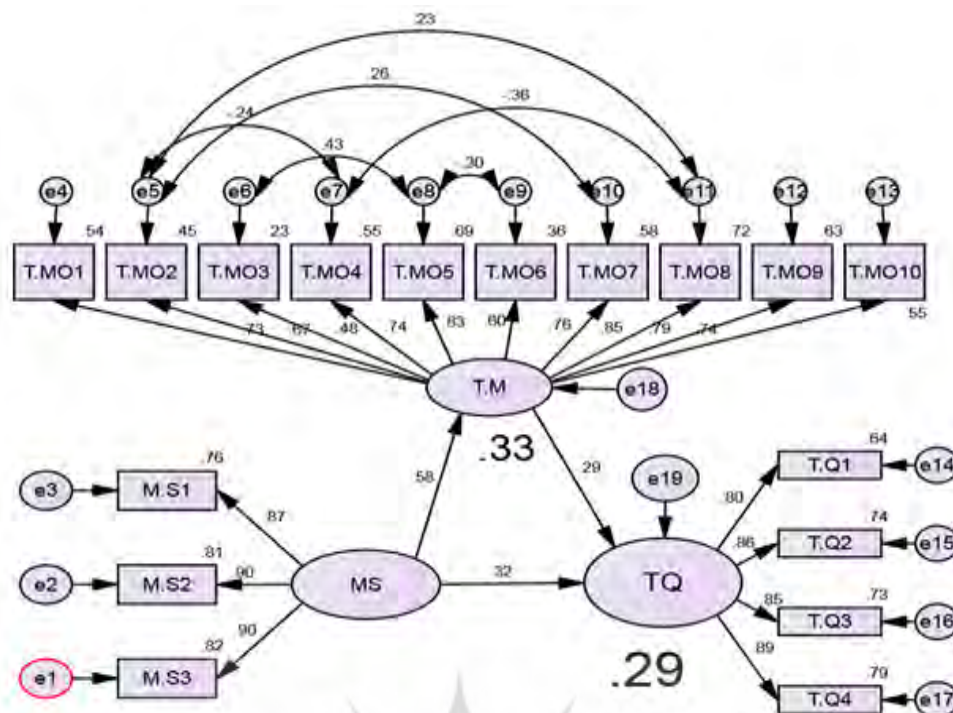
شاخص برازندگی الگو	$X^2$	DF	$(\chi^2/df)$	CFI	IFI	GFI	RMSEA
الگوی پیشنهادی	۲۰۹/۳۱	۱۱۰	۱/۹۰	۰/۹۳۳	۰/۹۳۴	۰/۹۱	۰/۰۸

جدول ۵ نشان می‌دهد که مهارت‌های سرپرستی مدیران بر کیفیت تدریس معلمان ۰/۳۲ به طور مستقیم در سطح معنی‌داری ( $P = 0/004$ ) تأثیر دارد. همچنین مهارت‌های سرپرستی مدیران بر روحیه معلمان به طور مستقیم ۰/۵۸ در سطح معنی‌داری ( $P = 0/001$ ) تأثیر دارد. و نیز روحیه تدریس‌گری بر کیفیت تدریس به طور مستقیم ۰/۲۹ در سطح ۰/۰۱ تأثیر دارد. و به طور کلی می‌توان گفت که مهارت‌های سرپرستی و روحیه تدریس‌گری توانسته است که ۲۹٪ از واریانس کیفیت تدریس را تبیین کند. همچنین مهارت‌های تدریس توانسته است ۳۳٪ از روحیه تدریس‌گری را تبیین نماید.

جدول ۵. مسیر اثرات مستقیم و غیرمستقیم بین متغیرهای پژوهش

روابط متغیرها در مدل	رابطه مستقیم استاندارد	رابطه غیر مستقیم استاندارد	مجموع تاثیرات استاندارد	خطای استاندارد (SE)
مهارت سرپرستی (MS) ← کیفیت تدریس (TQ)	۰/۳۲	۰/۱۷	۰/۴۹	۰/۰۲۳
مهارت سرپرستی (MS) ← روحیه تدریس‌گری (TM)	۰/۵۸		۰/۵۸	۰/۰۲۶
روحیه تدریس‌گری (TM) ← کیفیت تدریس (TQ)	۰/۲۹		۰/۲۹	۰/۰۸۵

ضرایب نهایی مدل کیفیت تدریس در نمودار ۲ نمایش داده شده است.



شکل ۲. ضرایب استاندارد مدل نهایی کیفیت تدریس

### بحث و نتیجه گیری

سازمان آموزش و پرورش یکی از سازمان‌های مهم و تاثیرگذار در دنیای امروزی است که وظیفه تربیت نیروی انسانی را برعهده دارد. از این رو مدیران و کارکنان این سازمان از نقش و جایگاه ویژه‌ای در بین سایر سازمان‌ها برخوردار هستند. بر همین اساس پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین مهارت‌های سرپرستی مدیران با کیفیت تدریس معلمان با میانجی‌گری روحیه تدریس انجام گرفت. یافته‌های پژوهشی نشان دادند که نقش مهارت‌های سرپرستی مدیران و روحیه معلمان در تبیین مدل کیفیت تدریس معنی‌دار است و روحیه تدریس یکی از میانجی‌گرهای بین مهارت‌های سرپرستی مدیران و کیفیت تدریس معلمان در تبیین مدل کیفیت تدریس معنی‌دار است و روحیه تدریس یکی از میانجی‌گرهای بین مهارت‌های سرپرستی مدیران و کیفیت تدریس معلمان در تبیین مدل کیفیت تدریس معنی‌دار است و روحیه تدریس یکی از میانجی‌گرهای بین مهارت‌های سرپرستی مدیران و کیفیت تدریس معلمان در تبیین مدل کیفیت تدریس معنی‌دار است.

نتایج پژوهش نشان داد رابطه معناداری بین مهارت‌های سرپرستی مدیران و مؤلفه‌های با کیفیت تدریس معلمان وجود دارد. این یافته با نتایج تحقیقات Liebowitz & Porter, 2019؛ Tan, et al, 2020؛ Makvandi, 2020؛ Esmaili, Azizi Nejad, 2021؛ Navaebrahim, Karimi, Printy, 2010؛ Jacob, 2012؛ Imani, 2012؛ Torkiantabar, hoseini, 2018؛ Khadivi, et al, 2018 2006 همخوانی دارد. در تبیین یافته‌ها می‌توان گفت مدیران به عنوان بازیگران مهم در بهبود شرایط تدریس و یادگیری در مدارس شناخته می‌شوند. با این حال نسبتاً کمی در مورد استراتژی‌های رهبری که مدیران باید زمان و تلاش خود را برای بهبود نتایج مدارس اختصاص دهند، شناخته شده است (Liebowitz & Porter, 2019؛ Chen, et al, 2022). موفقیت آموزش در مدارس تا حد زیادی با موفقیت مدیر در مدیریت کارکنان آموزشی موجود در مدرسه تعیین می‌شود. مدیر یکی از مؤلفه‌های آموزش است که در بهبود عملکرد معلمان تأثیر دارد. مدیر، مسئول اجرای فعالیت‌های آموزشی، اداره مدرسه، پرورش سایر پرسنل آموزش و پرورش و استفاده و حفظ زیرساخت‌ها است (Cansoy, 2019). هر چه ارتباط افراد با سازمان بیشتر باشد، افراد وابستگی بیشتری از خود در سازمان نشان می‌دهند و به دنباله آن باعث بالا رفتن انگیزش آنها برای کار در سازمان می‌گردد. چون افراد خود را عضوی



از سازمان می‌دانند، توانمندی‌های بیشتری از خود نشان می‌دهند و در این موقع مدیران می‌توانند تصمیم‌گیری‌های بهتری اتخاذ کنند که باعث تغییر و تحول در سازمان گردد. به‌نظر می‌رسد وقتی رهبری قوی و با نفوذ باشد، معلمان نسبت به هدف‌های خود آگاه‌تر و به آن متعهدتر می‌شوند و میان اهداف فردی و سازمانی هماهنگی به‌وجود می‌آید و این مهم، عاملی مثبت در بهبود عملکرد و بروز توانمندی‌های درونی و مطلوب آنان در جهت افزایش کیفیت کاری آنها می‌گردد (Hamidi & Saādati, 2015). یکی از عوامل کلیدی برای آموزش با کیفیت، بهره‌وری و کیفیت معلمان به عنوان محرک فرآیند یادگیری است (Suyatno, et al, 2019). سازمانی که تعهدکاری و رضایت شغلی را در معلمان ایجاد کند می‌تواند بر عملکرد شغلی معلمان تأثیر گذاشته و از این طریق معلمان مایل و قادر به ارائه یادگیری و آموزش با کیفیت هستند (Rachmawati, & Suyatno, 2021). عملکرد تدریس معلمان ارتباط تنگاتنگی با رهبری مدیر دارد. مطالعات نشان می‌دهند هر چه رهبری مدیر بالاتر باشد، عملکرد تدریس معلم نیز افزایش می‌یابد (Suryani, et al, 2020). مدیران با افزایش مهارت‌های مدیریتی خود می‌توانند با اقدامات مختلفی همچون ایجاد فرصت و شانس کافی برای رشد و پیشرفت معلمان، ایجاد کانال‌های ارتباطی باز در سراسر سازمان، ارتقا با توجه به شایستگی‌های معلمان، شفاف‌سازی رسالت‌ها و اهداف سازمانی و توجه و قدردانی از معلمان زحمت‌کش، انگیزه معلمان را افزایش دهند (Ashrafi, Zeinabadi, 2019). مطالعات نشان می‌دهند افزایش مهارت مدیریتی و توجه و نظارت دقیق مدیران باعث ارتقاء حرفه‌ای معلمان می‌شود (Isjoni, et al, 2017). نظارت بر برنامه‌ریزی درسی و نظارت بر ارائه چگونگی تدریس توسط مدیران مدارس تأثیر معنی‌داری بر عملکرد نقش معلم داشته است (Ampofo, et al, 2019). مدیران باید نسبت به محوری شدن یادگیری در سازمان‌های خود حساس باشند و در محیط کار به معلمان خود فرصت دهند که نه فقط از کتاب‌ها بلکه از تجارب شخصی خود بیاموزند زیرا یادگیری از تجربیات سبب افزایش توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد می‌شود (elzami, et al, 2015).

یافته پژوهشی دیگر نشان داد رابطه معناداری بین مهارت‌های سرپرستی مدیران با روحیه تدریس‌گری معلمان وجود دارد. این یافته با نتایج تحقیقات (arabi makiabadi, Heydari, 2022؛ zahed babolan, et al, 2021؛ Börü, 2018؛ Gadson, 2018؛ Maleki, S., Poorheidar, Torki, 2011؛ Amjad zebardast, et al, 2014؛ Werang & Lena, 2014؛ Lambersky, 2016؛ Randolph-Robinson, 2007؛ 2008) همخوانی دارد. در تبیین این فرضیه می‌توان گفت مدیرانی که دارای مهارت‌های سرپرستی مناسبی هستند، می‌توانند باعث افزایش روحیه کاری معلمان در تدریس شوند. در واقع مهارت‌ها و توانایی‌های موجود مدیران در مدارس، معلمان را در نحوه تصمیم‌گیری مدرسه به چالش می‌کشد و این خود عامل مهمی در بالا رفتن روحیه کاری معلمان جهت استمرار مسئولیت‌های تربیتی در مدارس می‌باشد. شرایط سازمانی مدرسه و مهارت‌های سرپرستی مدیران از عوامل تأثیرگذار بر معلم و دانش‌آموزان هستند. وجود مدیران متعهد و وفادار به اهداف و ارزش‌های سازمان نه تنها عامل برتری یک سازمان نسبت به سازمان دیگر هست بلکه مزیت برای سازمان نیز تلقی می‌شود. زمانی که معلمان درک بهتری از فعالیت‌های رهبری داشته باشند، در آنها انگیزه بهتری برای انجام فعالیت‌های مدرسه ایجاد خواهد شد و بنابراین آنها قدم‌های محکمی برای توسعه در فعالیت‌های آموزشی و یادگیری دانش‌آموزان خواهند داشت و این نیازمند توسعه حرفه‌ای معلمان از لحاظ دانش و مهارت و نگرش در زمینه فعالیت‌های تدریس خواهد بود که کمک شایانی به بهبود فعالیت تدریس در مدارس خواهد کرد. مطالعات نشان می‌دهد یکی از عوامل انگیزش معلمان در انجام فعالیت‌های کلاسی مربوط به فعالیت‌های مدیران مدارس است (Börü, 2018). نتایج مطالعات نشان می‌دهد که مدیران می‌توانند از طریق چندین رفتار کلیدی بر احساسات معلم تأثیر بگذارند: احترام حرفه‌ای برای توانایی معلم، ارائه قدردانی مناسب برای تعهد، شایستگی و فداکاری معلم، محافظت از معلمان در برابر تجربیات مخرب مانند آزار و اذیت، امکان شنیدن صدای معلمان، و ایجاد یک چشم انداز رضایت بخش برای مدرسه خود (Lambersky, 2016). به اعتقاد اریب فلورز و همکاران (۲۰۱۴) لازمه ارتقای آموزش و یادگیری و بهبود فعالیت تدریس در مدارس، وجود ادراک رهبری همراه با ایجاد انگیزه و روابطی صمیمی است (Uribe-Flórez, et al, 2014). همچنین یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان‌ها انجام دادن کارها

از طریق کارکنان آن سازمان است و برای این منظور مدیر باید قادر باشد به کارکنان خود انگیزه بخشد زیرا که تحقیقات بسیار نشان داده است که کارکنان با انگیزه خلاق تر و بارورتر هستند (Esmaili, Azizi Nejad, 2021). بنابراین با توجه به یافته‌های پژوهش می‌توان استنباط نمود که مهارت‌های سرپرستی مدیران بر روحیه تدریس معلمان تاثیرگذار است.

در نهایت یافته‌های پژوهشی نشان دادند رابطه معناداری بین روحیه تدریس‌گری با کیفیت تدریس معلمان وجود دارد. این یافته با نتایج تحقیقات (Ismaili, et al, 2021؛ Khadivi, et al, 2018؛ Abdoli, 2002 همخوانی دارد. یکی از مهمترین پدیده‌های روانی-اجتماعی عصر جدید برای ارزشیابی خصوصیات کیفی و حالات روانی انسانها توجه کامل به کاربرد سیستم روحیه کارکنان سازمانی است. میلر (۱۹۸۱) معتقد است: «روحیه معلم می‌تواند تأثیر مثبت بر نگرش و یادگیری دانش‌آموزان داشته باشد. افزایش سطح روحیه نه تنها تدریس معلمان بلکه یادگیری را هم برای دانش‌آموزان بیشتر خوشایند می‌کند. روحیه بالا محیطی را ایجاد می‌کند که بیشتر به یادگیری منجر شود». مطالعات نشان می‌دهد داشتن روحیه معلمی مزایای بسیاری دارد که می‌تواند به معلمان در حفظ نگرش مثبت کمک کند. داشتن روحیه کاری، مطلوبیت تدریس در کلاس درس را به دنبال دارد (Adhikari, 2020).

مطالعات نشان می‌دهد که ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای معلمان همچون داشتن انگیزه و روحیه تدریس‌گری، تجربه تدریس، احترام به کلاس درس خویش و به روز بودن معلمان در زمینه فناوری‌های آموزشی و دارای توانمندی‌های بالا در به‌کارگیری آن در کلاس‌های درس بیشترین نقش را در کیفیت تدریس معلمان دارد (Khadivi, et al, 2018). بنابراین هر اندازه معلمی از روحیه بیشتری برخوردار باشد، به همان میزان کارایی تدریس در کلاس درس دوچندان می‌شود. معلم‌ها برای اینکه کیفیت تدریس مناسبی داشته باشند باید در آنها انگیزه و روحیه آفرید. عوامل زیادی می‌تواند باعث خلق انگیزه شغلی در بین معلمان شود؛ از زیرساخت‌های مدرسه گرفته تا دستمزد، شأن شغل، امکان دریافت آموزش‌های حرفه‌ای، روابط با همکاران، شرایط کاری و شاید از همه مهمتر عملکرد مدیریت مدرسه باشد (Gholizadeh & meskini, 2020). هر چه سطح رضایت شغلی معلم بالا رود، یک محیط یادگیری خوشایند و مناسب هم برای دانش‌آموزان و هم برای کار معلم فراهم می‌شود. این رضایت ممکن است باعث شود تا میزان تلاش معلمان بالا رفته، تعهد شغلی بیشتری از خود نشان داده و در نتیجه اثر بیشتری در کار تدریس داشته باشند و از این طریق بر گرایش دانش‌آموزان به مدرسه و نیز پیشرفت تحصیلی اثر مثبتی بگذارند (Amani, 2018).

این پژوهش دارای محدودیت‌هایی بود. محدودیت‌های آن عبارت بودند از: ۱. نمونه آماری این پژوهش فقط مدیران و معلمان بودند که به ترتیب دارای سوابق تدریس‌گری در کلاس و مدیریتی در مدرسه را داشتند. بر همین اساس پژوهشگران فقط به گفته‌های آزمون‌دهندگان محترم مبنی بر داشتن هر دو شرایط قناعات کرده و آنها را وارد نمونه آماری نمودند؛ ۲. یافته‌های این پژوهش فقط برای شهرستان هوراند صحت دارد و در تعمیم آن به سایر شهرها چه بسا کل کشور باید جانب احتیاط را رعایت کرد؛ ۳. با توجه به استفاده از پرسشنامه آنلاین و دریافت داده‌ها به صورت غیر حضوری، امکان تأثیرات عوامل حاشیه‌ای همچون خستگی جسمی و روانی، عجله و شتاب (علی‌رغم خواستار پژوهشگر مبنی بر تکمیل کردن پرسشنامه با صبر و حوصله کافی) در هنگام پر کردن پرسشنامه وجود دارد. در نهایت، بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌شود؛ ۱. پیشنهاد می‌شود تا مسئولان آموزش و پرورش، دوره‌های آموزش ضمن خدمت به منظور ارائه مهارت‌های سرپرستی مدیریتی برای مدیران و کارکنان برگزار نمایند و ملاک گذراندن این دوره علاوه بر دریافت نمره قبولی در مرحله اول، موفقیت در مرحله دوم آزمون یعنی امتحان شفاهی و پرسش و پاسخ‌های مرتبط با آزمون مرحله اول (در جهت اطمینان از کسب و یادگیری مهارت‌های مدیریت) باشد؛ ۲. از نظر پژوهشگر علاوه بر کارایی کارگاه‌های آموزشی در افزایش مهارت‌های مدیریتی؛ عوامل شخصیتی، خلق و هیجان و تجربه افراد نقش اساسی در بهتر مدیریت کردن و به دنبال آن موفقیت سازمان دارد. بر همین اساس پیشنهاد می‌شود مسئولان آموزش پرورش افرادی را برای مدیریت سازمان و مدارس انتخاب کنند که علاوه بر یادگیری مناسب مهارت‌های مدیریتی در دوره‌های آموزشی، ویژگی شخصیتی و خلق و خوی آنها مدبرانه، اقتدارطلبانه همراه با دلسوزانه باشد (شخصیت مدبرانه داشته باشند)؛ ۳. میلر (۱۹۸۱) معتقد

است: «روحیه معلم می‌تواند تأثیر مثبت بر نگرش و یادگیری دانش‌آموزان داشته باشد. افزایش سطح روحیه نه تنها تدریس معلمان بلکه یادگیری را هم برای دانش‌آموزان بیشتر خوشایند می‌کند. روحیه بالا محیطی را ایجاد می‌کند که بیشتر به یادگیری منجر شود. بر همین اساس مدیران باید مهارت‌های خود را در حیطه مدیریتی افزایش داده و تلاش کنند تا خود نمونه بارز انگیزه و عملکرد خوب در مدارس باشند تا به عنوان الگوی رفتاری، فعالیت و انگیزه معلمان را تحت تأثیر مثبت قرار دهند؛ ۴. همچنین در جهت افزایش کیفیت تدریس معلمان علاوه بر برگزاری کارگاه‌های آموزشی مبتنی بر شناساندن ویژگی‌های تدریس اثربخش، باید مشغله‌های ذهنی معلمان را کاسته تا در سر کلاس مشغله ذهنی معلم فقط موفقیت و یادگیری دانش‌آموزان و ابداع تدریس اثربخش معلمان در جهت آموزش بهتر دانش‌آموزان باشد. بر همین اساس پیشنهاد می‌شود یکی از مهمترین مشغله‌های ذهنی معلمان در جوامع امروزی که همان "افزایش حقوق و مزایای شغلی" است، برطرف شود تا معلمان محترم با انگیزه بالایی در سر کلاس حضور داشته باشند.

### تشکر و سپاسگزاری

از مدیریت محترم سازمان آموزش و پرورش شهرستان هوراند، مدیران و معلمان مدارس شهرستان هوراند که ما را در اهداف پژوهشی یاری نمودند، کمال تشکر و قدردانی داریم.

### References

- Abbasi, A., Alimohammadloo, M., & Karimi, Z. (2018). Managerial Skills in Different Organizational Levels. *Management Studies in Development and Evolution*, 27(87), 45-73. [in Persian]
- Abdoli, Abbas. (2002). The spirit of the teacher and its effect on the teaching and learning process. *Management in Education*, 8(31), 45-40. [in Persian]
- Adhikari, N. "Factors affecting teachers' morale in school." *International Educational Applied Research Journal* 4.2 (2020): 27-32.
- Agih, A. A. (2015). Effective school management and supervision: Imperative for quality education service delivery. *African Research Review*, 9(3), 62-74. DOI: 10.4314/afrev.v9i3.6
- Akbari, S., & Mehni, O. (2020). Investigating the Relationship between Organizational Learning and Quality Teaching of Teachers: A Case Study of Bandar Abbas. *Iranian Journal of Educational Society*, 12(2), 170-179. [in Persian]
- Amjadzabardast, M., Gholami, K., Nemati, S. (2015). The effect of principals' distributive leadership style on the effectiveness of schools through teachers' motivation and their academic optimism at the level of secondary schools in Sanandaj city: presenting a model. *Research in School and Virtual Learning*, 2(7), 7-26. [in Persian]
- Ampofo, S. Y., Onyango, G. A., & Ogola, M. (2019). Influence of School Heads' Direct Supervision on Teacher Role Performance in Public Senior High Schools, Central Region, Ghana. *IAFOR Journal of Education*, 7(2), 9-26.
- Arabi makiabadi, H., Heydari, E. (2022). Structural modeling of the effect of manager's management skills on teachers' job satisfaction. *Management and Educational Perspective*, 4(1), 32-52. doi: 10.22034/jmep.2022.327496.1097. [in Persian]
- Ashrafi, S., & Zeinabadi, H. (2019). The Duties and Roles of Education Officials and School Principals in Strengthening and developing work engagement among Teachers: the Results of a Mixed Research. *Journal of Management and Planning In Educational System*, 12(1), 239-256. [in Persian]
- Asiyai, R. I. (2020). Best practices for quality assurance in higher education: implications for educational administration. *International Journal of Leadership in Education*, 1-12.
- Azizi, N., Bolandhematan, k., Saedi, P. (2019). Investigating the Creativity Backgrounds and Factors in Teaching Creative Teachers in Rural Schools. *Research in Teaching*, 7(2), 88-114. doi: 10.34785/J012.2019.477. [in Persian]
- Babagoli, M., & Belaghat, S. R. (2016). The Study of Relationship between The Philosophical spirit and spiritual Quotient with Teaching Quality of High school Teachers. *Journal of Educational Psychology Studies*, 13(23), 1-20.

- Baier, F., Decker, A. T., Voss, T., Kleickmann, T., Klusmann, U., & Kunter, M. (2019). What makes a good teacher? The relative importance of mathematics teachers' cognitive ability, personality, knowledge, beliefs, and motivation for instructional quality. *British Journal of Educational Psychology*, 89(4), 767-786.
- Bal-Taştan, S., Davoudi, S. M. M., Masalimova, A. R., Bersanov, A. S., Kurbanov, R. A., Boiarchuk, A. V., & Pavlushin, A. A. (2018). The impacts of teacher's efficacy and motivation on student's academic achievement in science education among secondary and high school students. *EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 14(6), 2353-2366.
- Bakhashaish, Alireza and Azarniad, Abdullah. (2011). The relationship between managers' management styles and teachers' job satisfaction and mental health. *New Approach Scientific Research Quarterly in Educational Management*, 3(1), 63-82. [in Persian]
- Bas, G. (2021). Effect of student teachers' teaching beliefs and attitudes towards teaching on motivation to teach: mediating role of self-efficacy. *Journal of Education for Teaching*, 1-16.
- Biggs, J., Harris, C. W., & Rudolph, J. (2019). Teaching for Quality Learning at Changing Universities. A tour de force of modern education history—an interview with Professor John Biggs. *Journal of Applied Learning and Teaching*, 2(1), 54-62.
- Burkhauser, S., Gates, S., Hamilton, L., Li, J., & Pierson, A. (2013). Laying the foundation for successful school leadership. In *Laying the Foundation for Successful School Leadership* (pp. 1-12). RAND Corporation.
- Bunglowala, A. & Asthana, N. (2018). A Total Quality Management Approach In Teaching and Laraninge Process. *International Journal of Management*. Volume 7, Issue 5, July–Aug 2016, pp.223–227.
- Cansoy, R., Sastra, F., & Karabuk, U. (2019), The Relationship between Principal Leadership Behavior and Teacher Job Satisfaction: A Systematic Review. 12(1).
- Chen, D., Ning, B., & Bos, W. (2022). Relationship between Principal Leadership Style and Student Achievement: A Comparative Study between Germany and China. *SAGE Open*, 12(2), 21582440221094601.
- Darling-Hammond, L. (2021). Defining teaching quality around the world. *European Journal of Teacher Education*, 44(3), 295-308.
- Ebrahimi, M. (2013). *Investigating the relationship between the skills of managers and their job satisfaction in education and training in the 3rd district of Karaj*. Master's thesis, Islamic Azad University, Rodhan branch. [in Persian]
- Elzami, E., mirkamali, M., ebrahim damandi, M. (2015). The relationship between managers' leadership styles and organizational learning in schools. *The Journal of New Thoughts on Education*, 11(3), 45-64. doi: 10.22051/jontoe.2015.2083. [in Persian]
- Esmaili, E., & Azizi Nejad, B. (2021). Investigating the Role of Leadership Perceptions, Participatory Decisions and Organizational Trust the Mediator role of Motivational Teachers on Teaching Activities of Elementary Teachers. *Journal of Managing Education in Organizations*, 9(2), 291-321.
- Fernández, M. B. (2018). Framing Teacher Education: Conceptions of Teaching, Teacher Education, and Justice in Chilean National Policies. *Education Policy Analysis Archives*, 26(34).
- Fokkens-Bruinsma, M., Canrinus, E. T., ten Hove, M., & Rietveld, L. (2018). The relationship between teachers' work motivation and classroom goal orientation.
- Gadson, C. E. (2018). Perceptions of principal leadership on teacher morale.
- Gholampour, M., Pourshafei, H., & Sirjani, S. G. (2019). Relationship between optimism and academic engagement with mediation role of hope for future of pre-university students. *Education Strategies in Medical Sciences*, 12(5), 79-88. [in Persian].
- Ghorbanzadeh, M. (2017). Investigating the status of supervision and management skills among managers in the Shirvan Department of Education. Master's thesis. Islamic Azad University, Shahrood branch. [in Persian]
- Hamidi, F., & Saādati, R. (2015). The relationship between principals' leadership functions and empowerment of primary school teachers. *Educational Innovations*, 14(2), 47-60. [in Persian]
- Hill, C. E. (2020). *Motivation to Teach: The Influence of Self-Efficacy and Job Satisfaction on Teacher Retention in an Urban California School System* (Doctoral dissertation, Concordia University Irvine).
- Idris, A., & Mbudai, Y. (2017). Technical and vocational education: Challenges towards youths empowerment in Kano State-Nigeria. *Journal of Technical Education and Training*, 9(1).
- Iloanya, J. (2014). Quality teacher education in Botswana: A crucial requirement for effective teaching and learning. *Literacy Information and Computer Education Journal (LICEJ), Special Issue*, 3(1), 1743-1749.
- Imani, J. (2012). Explaining the relationship between the managers' managerial skills with organizational climate of schools and teachers' job satisfaction from teachers viewpoints. *Journal of Instruction and Evaluation*, 5(17), 45-73. [in Persian]
- Isjoni, I., Sumardi, S., & Natuna, D. A. (2017). The Effect of School Principal Supervision on Teacher Professionalism in SMA Pekanbaru. *International Journal of Educational Best Practices*, 1(2), 50-58.
- Ismail, S. N., Kanesan, A. G., & Muhammad, F. (2018). Teacher Collaboration as a Mediator for Strategic Leadership and Teaching Quality. *International Journal of Instruction*, 11(4), 485-498.



- Jacob, A. (2012). Examining the relationship between student achievement and observable teacher characteristics: Implications for school leaders. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 7(3), n3.
- Jaidie, A., & Effendi, R. (2020). Relationship of Principal's Managerial Skills and Academic Supervision Skills through Organizational Climate to Teacher Performance in Public Elementary Schools in Pandawan District. *Journal of K6 Education and Management*, 3(2), 168-177.
- Jurs, P., Ročane, M., & Kulberga, I. (2022, March). Promoting teachers motivation to teach: the power of values and competenses. In *Proceedings of INTED2022 Conference* (Vol. 7, p. 8th).
- Karimi, M., & Esmailshad, B. (2022). Predicting the teaching quality of teachers based on philosophical mindedness and psychological capital. *Journal of Educational Psychology*, 12(4), 42-51. [in Persian]
- Kaso, N., Mariani, M., Ilham, D., Firman, F., Aswar, N., & Iksan, M. (2021). The Principal's Leadership: How to Improve the Quality of Teaching and Learning Process in State Junior High School of Luwu. *Jurnal Ad'ministrare*, 8(1), 49-58.
- Khadivi, A., Seyyed, K. S. M., Hossein, P. T., Ahmadi, H., & Tareh, B. H. (2018). Affecting Factors on Teaching and Education Quality in Farhangian University (Case Study: College of Ardabil). [in Persian]
- Khaliq Qara Tepe, S. (2020). The relationship between professional qualifications, teaching self-efficacy and career motivation with teachers' teaching quality. Master's thesis. Islamic Azad University, Ardabil branch. [in Persian]
- Lambersky, J. (2016). Understanding the human side of school leadership: Principals' impact on teachers' morale, self-efficacy, stress, and commitment. *Leadership and Policy in Schools*, 15(4), 379-405.
- Lane, L. J., Jones, D., & Penny, G. R. (2019). Qualitative Case Study of Teachers' Morale in a Turnaround School. *Research in Higher Education Journal*, 37. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1233111>.
- Lee, Y. D., & Kuo, C. T. (2019). Principals transfer maational leadership and teachers work motivation: evidence from elementary schools in taiwan. *International Journal of Organizational Innovation*, 1(3).
- Liebowitz, D. D., & Porter, L. (2019). The effect of principal behaviors on student, teacher, and school outcomes: A systematic review and meta-analysis of the empirical literature. *Review of Educational Research*, 89(5), 785-827.
- Makvandi, M. (2020). Investigating the Factors Affecting the Quality of Education and Teaching in Farhangian University from the Student-Teacher Perspective (Case Study: Campuses in Khuzestan Province). [in Persian]
- Maleki, S., & Poorheidar, R. (2008). A Study of Teachers' Job Motivation Considering Managers' Leadership Styles in Girls' High-Schools. *Journal of Instruction and Evaluation*, 1(1), 127-146. [in Persian]
- Mehdizadeh, A., Mohammadzadeh, A., Beik babai, B. (2020). Prioritization of tourism development scenarios in Arsbaran region. *Scientific and research quarterly of new attitudes in human geography*, 13(1), 338-358.
- Mentee, P., Safari, F., Rahimi, S., Mansouri, F. (2016). The effect of school managers' skills on performance quality. *Specialized Scientific Quarterly of New Research Approaches in Management and Accounting*, 1(3), 76-84. [in Persian]
- Mirzaian, B., Hassanzadeh, R., and Moslehi Joibari, M. (2013). The contribution of hope for the future of female teachers in predicting the happiness of female students. *Women and Society*, 1(17)138-121. <https://www.sid.ir/en/Journal/ViewPaper.aspx?ID=463032>
- Mirkamali, S. (1998). In-service training is the most essential factor in improving the organization. *Management in Education*, 5(17), 5-10. [in Persian]
- Montazeri, M., & Pourhoseinali, N. (2019). The relationship between transformational leadership of schools' managers and teachers' performance: exploting the moderator role of public service motivation. *Journal of School Administration*, 7(3), 67-45. [in Persian]
- Muhonen, H., Pakarinen, E., Poikkeus, A. M., Lerkkanen, M. K., & Rasku-Puttonen, H. (2018). Quality of educational dialogue and association with students' academic performance. *Learning and Instruction*, 55, 67-79.
- Mutohar, P. M., & Trisnantari, H. E. (2020). The effectiveness of madrasah: analysis of managerial skills, learning supervision, school, culture, and teachers performance. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, 8(3), 21-47.
- Murtiningsih, M., Kristiawan, M., & Lian, B. (2019). The correlation between supervision of headmaster and interpersonal communication with work ethos of the teacher. *European Journal of Education Studies*.
- Navebrahim, A., & Karimi, V. (2006). A study of relationship between triple skills of department chairs and improvement of educational quality. [in Persian]
- Ojaghi, A. (2000). Investigating the Relationship Between Organizational Climate and the Spirituality of Secondary School Students in Malayer. Master's Degree, University of Tehran. [in Persian]

- Okpara, U. G., & Nwabia, T. F. (2022). Factors affecting teachers quality practices in government secondary schools in awka education zone, Anambra state, Nigeria. *Journal of Educational Research & Development*, 5(1).
- Printy, S. (2010). Principals' influence on instructional quality: Insights from US schools. *School Leadership and Management*, 30(2), 111-126. <https://doi.org/10.1080/13632431003688005>
- Qolizadeh, H., Meskini, Sh. (2018). Career motivation in teachers and the investigation of factors affecting it. *The 3rd national conference on strategies to achieve sustainable development in educational sciences and psychology of Iran, Tehran*. [in Persian]
- Rachmawati, Y., & Suyatno, S. (2021). The Effect of Principals' Competencies on Teachers' Job Satisfaction and Work Commitment. *Participatory Educational Research*, 8(1), 362-378.
- Rahmani, M., Karamati, M., and Alizadeh Mousavi, I. (2018). Investigating the effectiveness of mindfulness training on self-efficacy and morale of female teachers in Mashhad city. *Psychological Methods and Models*, 10(36), 176-165. [in Persian]
- Ravari, A., Mirzaei, T., & Vanaki, Z. (2013). The nature of job satisfaction concept: an integrative review of literature. URL: <http://ijnv.ir/article-1-116-en.html>
- Randolph-Robinson, V. T. (2007). Leadership behaviors that contribute to teacher morale.
- Renata, R., Wardiah, D., & Kristiawan, M. (2018). The influence of headmaster's supervision and achievement motivation on effective teachers. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(4), 44-49.
- Saatchi, M., Kamkari, K., Askarian, M. (2010). *Psychological tests*. Publishing edit. [in Persian]
- Sabekzahi, M., Bavar, S. (2021). Investigating the necessity and importance of paying attention to educational management. *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 5(83), 593-573. [in Persian]
- Saraji, F., Paridar, H., Sadat Khakbaz, A. (2017). Explanation of the dimensions of the teaching qualifications of the selected teachers of the second year of secondary school in Hamedan city. *Teaching Research*, 6(3), 64-82. [in Persian]
- Sari, M. (2014). *The effect of innovative teaching method on morale and job performance of middle school literature teachers in Meh and Lat city*. Master's thesis. Faculty of Education and Psychology. Birjand University.
- Sari, D. N., Gunawan, I., & Imron, A. (2020). Relationship Between Managerial Skills and Morale With Teacher Performance: A Regression Analysis. In *6th International Conference on Education and Technology (ICET 2020)* (pp. 125-129). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201204.021>
- Shabani Varaki, B., & Hosseingholizadeh, R. (2006). Evaluation of college teaching qualities. *Quarterly journal of Research and Planning in Higher education*, 12(1), 1-21. [in Persian]
- Shah Mohammadi, J., Yazdanseta, F., Rasooli, G., & Sebrawer, R. (2021). Predicting effectiveness of teachers teaching based on affective well-being and organizational silence components. *Shenakht journal of psychology & psychiatry*, 8(2), 39-50. 10.32598/shenakht.8.2.39
- Shahrakipour, H., rasteghari, M. (2013). The opinions of teachers of religion on the relationship between their teaching quality and students' religious behaviors. *The Journal of New Thoughts on Education*, 8(4), 141-163. [in Persian] 10.22051/jontoe.2013.331
- Sebastian, J., Allensworth, E., & Huang, H. (2016). The role of teacher leadership in how principals influence classroom instruction and student learning. *American Journal of Education*, 123(1), 69-108. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/full/10.1086/688169>
- Siahaan, A., Pasaribu, M. H., Suparliadi, S., Syahputra, M. R., & Mukhlisin, A. (2022). The Role of The Supervision of The Principal In Improving The Quality of Education in The State Ibtidaiyah Madrasah, Langkat Regency. *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam*, 10(02).
- Susanti, S., Wardiah, D., & Lian, B. (2020). Effect of Academic Supervision of School Heads and School Culture on Quality Teaching Teachers. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 20(1), 67-77. <https://ijpsat.org/index.php/ijpsat/article/view/1715>
- Tan, C. Y., Liu, P., & Wong, W. L. V. (2020). Different Patterns of Relationships Between Principal Leadership and 15-Year-Old Students' Science Learning: How School Resources, Teacher Quality, and School Socioeconomic Status Make a Difference. *Frontiers in psychology*, 11, 2257.
- Taghipour, H., Keshavarz Lashkanari, R., and Rashidi, A. (2016). Content knowledge of teaching methods and its impact on students' academic progress. *Conference of new researches of Iran and the world in management, economy, accounting and human sciences, period 1*. [in Persian]
- Torkiantabar, M., & Hoseini, M. (2018). The Relationship between Leadership Style of Managers and Teaching Quality of the First Grade Teachers in High Schools of Dorud City. *The Journal of Modern Thoughts in Education*, 13(4), 57-66. Doi: 20.1001.1.20081138.1397.13.4.3.1
- Turkish, M. (1390). *Identifying the role of educational management on the motivation of middle school teachers in Qazvin province*. Master's thesis. Tarbiat Moalem University of Tehran.

- U-Sayee, C. R., & Adomako, E. B. (2021). Supervisory practices and challenges faced by senior high school principals in Greater Monrovia, Liberia: implications for quality education. *Heliyon*, 7(4), e06895. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06895>
- Werang, B. R., & Lena, L. (2014). Principals' managerial skills, school organizational climate, and teachers' work morale at state senior high schools in Merauke regency-Papua-Indonesia. *International Journal of Science and Research*, 3(6), 691-695.
- Yazdani, S., Dashti, R. M., Afshar, L., Ahmady, S., & Derakhshan, A. (2020). A Study of Necessary Activities for Moving towards Educational Equity in Higher Education. [in Persian]
- Zaboli, R. A., Malmoun, Z., & Hassani, M. (2014). Relationship of factors affecting the quality of teaching: Structural equation modeling. *Education Strategies in Medical Sciences*, 7(5), 315-321. <http://edcbmj.ir/article-1-669-fa.html>
- Zahed babolan, A., rostami, P., kazemi, S. (2021). Investigating the relationship between distributed leadership style and schools effectiveness with mediation teachers job engagement. *Journal Organizational Training Management*, 10 (3), 13-31. URL: <http://journalieaa.ir/article-1-228-fa.html>.

