

رابطه درک معلمان از رفتارهای رهبری آموزشی مدیر با اثربخشی و نگرش آن‌ها نسبت به تغییر سازمانی

راضیه رجبزاده^۱، مهدی لسانی^۲، حسین مطهری نژاد^۳

تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۰/۱۳

تاریخ دریافت: ۹۴/۸/۷

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین درک معلمان از رفتارهای رهبری آموزشی مدیر و نگرش آن‌ها نسبت به تغییر و اثربخشی شان در مدارس متوسطه دوم شهرستان فسا بود. روش تحقیق، توصیفی از نوع همبستگی بوده و جامعه آماری شامل تمامی معلمان مدارس دولتی مقطع متوسطه دوم شهرستان فسا (۳۱۰ نفر) است که با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی تعداد ۱۷۵ معلم (۱۱۵ زن و ۶۰ مرد) انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفتند. پرسشنامه‌های رهبری آموزشی هوی و میلکارک (۲۰۰۳)، نگرش نسبت به تغییر سازمانی دونهام و همکاران (۱۹۸۹) و اثربخشی معلم زمانی منش و سبحانی‌نژاد (۱۳۹۱) مورد استفاده قرار گرفت. داده‌ها با استفاده از رگرسیون خطی چند متغیره و رگرسیون گام‌به‌گام و با به‌کارگیری نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۰ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج نشان داد درک معلمان از رفتارهای رهبری آموزشی، نگرش آن‌ها نسبت به تغییر و اثربخشی شان را به‌طور معنی‌داری پیش‌بینی می‌کند و متغیر نگرش نسبت به تغییر سازمانی در رابطه بین درک معلمان از رفتارهای رهبری آموزشی و اثربخشی آن‌ها نقش متغیر میانجی ایفا می‌کند.

واژگان کلیدی: رهبری آموزشی، نگرش نسبت به تغییر سازمانی، اثربخشی معلم

۱. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید باهنر، کرمان، ایران (نویسنده مسئول).

(raziye.rajabzade@gmail.com)

۲. دانشیار دانشگاه شهید باهنر، گروه مدیریت آموزشی، کرمان، ایران.

۳. استادیار دانشگاه شهید باهنر، گروه مدیریت آموزشی، کرمان، ایران.

مقدمه

امروزه تمامی ابعاد زندگی بشر از جمله دانش و فناوری با شتابی بی‌مانند در حال تحول هستند. به تعبیر دراکر^۱، یگانه امر ثابت در دنیای امروز، تغییر است. اگر تغییر، تحول و نوآوری ضرورت نداشت، بشر هنوز در سطح زندگی انسان‌های اولیه و شاید هم در سطح زندگی جانوران باقی می‌ماند و هیچ تغییر و تحولی در دانش، نگرش و رفتار او حاصل نمی‌شد. اگر انسان‌ها خاصیت تغییرپذیری و اصلاح نداشتند، در چارچوب تنگ فکری خود باقی می‌ماندند و راه پیشرفت آنان مسدود می‌شد. در نتیجه در دنیای رقابتی و پرشتاب امروزی، سازمان‌ها برای بقا و پویایی خود ناگزیر به نوآوری و تغییرات مستمر و دائمی هستند و ضرورت تغییرات سریع سازمانی و مدیریت آن یکی از شرایط اساسی موفقیت سازمان‌هاست (بخشی، ۱۳۹۰). دفت^۲ (۱۹۹۸؛ ترجمه اعرابی و پارسایان، ۱۳۸۱) تغییر سازمانی را اتخاذ یک ایده یا رفتار جدید توسط سازمان تعریف می‌کند؛ لذا تغییرات سازمانی مستلزم حرکت از شناخته‌ها به سوی ناشناخته‌هاست و این مسئله ممکن است بر قابلیت‌ها و توانایی‌های افراد تأثیر منفی بگذارد (نصیری، ۱۳۸۲). واکنش کارکنان در برابر تغییر می‌تواند در محدوده کاملاً مثبت و حمایتی تا کاملاً منفی و بسیار مقاوم باشد (دونهام و پیرس^۳، ۱۹۸۹) بنابراین اعضای سازمان از انجام تغییر حمایت نمی‌کنند مگر این که دلایل قانع‌کننده‌ای برای مجاب کردن آن‌ها نسبت به اقدام موردنظر وجود داشته باشد (نصیری، ۱۳۸۲).

برای اثربخش کردن تغییرات ضروری است باورها، اعتقادات، فرضیات و نگرش‌های افراد به چالش کشیده و روشن شود. به بیان دیگر، تغییر سازمانی مستلزم تغییر در نگرش است و نگرش‌ها شالوده دانش ما را برای تعامل با دیگران و با دنیای پیرامونمان فراهم می‌کنند (فرازجا و خادمی، ۱۳۹۰). طبق نظر دونهام و همکارانش (۱۹۸۹؛ کورینابنتا^۴، ۲۰۱۲) نگرش نسبت به تغییر سازمانی^۵ به‌طور کلی، عبارت است از شناخت شخص درباره تغییرات سازمانی،

1. Drucker
2. Daft
3. Dunham & Pierce
4. Corina Bentea
5. Attitude towards organizational change

واکنش‌های عاطفی نسبت به تغییرات و تمایل رفتاری نسبت به تغییراتی که در سازمان رخ می‌دهد. شناخت نسبت به تغییر یعنی اندازه‌ای که یک شخص تصدیق می‌کند که تغییراتی که در سازمان رخ می‌دهد، هم به نفع سازمان و هم به نفع اعضایش است. واکنش‌های عاطفی نسبت به تغییر یعنی اندازه‌ای که یک شخص تمایل دارد از تغییراتی که در سازمان رخ می‌دهد، لذت ببرد. تمایل رفتاری نسبت به تغییر یعنی اندازه‌ای که یک شخص برای حمایت از تغییرات یا وارد کردن تغییرات به سازمان اقدام می‌کند. هر کدام از این اجزای نگرش می‌تواند سبب شود تا شخص به حمایت یا عدم حمایت از تغییرات در محیط سازمان پردازد؛ بنابراین اداره کردن بخش انسانی چالش اصلی در هدایت فرایند تغییر در سازمان است و فهم نگرش افراد در سازمان از آن جهت اهمیت دارد که می‌تواند بر رفتار فرد اثر بگذارد؛ یعنی اگر بتوان در تشکیل یا تغییر نگرش فرد سهمی داشت، معمولاً می‌توان رفتار او را تحت تأثیر قرار داد (فرازجا و خادمی، ۱۳۹۰).

نظام آموزش و پرورش نیز از تغییر مستثنا نیست، سازمان‌های آموزشی زمانی پایدار می‌مانند و توانایی بقا پیدا می‌کنند که دگرگونی‌های جامعه را تحمل کنند، با جامعه سازگار شوند و خود را با شرایط اجتماعی هماهنگ کنند. محیط مدرسه یک مکان استراتژیک برای شروع تلاش در جهت ایجاد تغییرات است و مدارس باید هرگونه تغییر را به‌منظور حرکت همگام با تغییرات جهانی بپذیرند (بوشر^۱، ۲۰۰۶). در این بین نقش مدیران به‌عنوان کسانی که هماهنگی درونی و بیرونی سازمان‌ها را بر عهده دارند و در جهت دستیابی به اهداف سازمان از طریق هدایت مناسب افراد تلاش می‌کنند، بسیار حائز اهمیت است و این موضوع به‌وسیله این حقیقت که تغییر نیازمند ایجاد یک سیستم جدید و سپس نهادینه کردن رویکردهای جدید است، مورد تأکید قرار گرفته است (ایزنباخ و پیلا^۲، ۱۹۹۹)؛ اما اگر در گذشته مدیران قادر بوده‌اند که از مجرای رسمی و سلسله‌مراتبی در جهت اثربخشی مدارس حرکت نمایند، در شرایط امروزی تأکید صرف بر چنین اموری، اثربخشی مدارس را تضمین نخواهد کرد. به‌بیان‌دیگر نقش‌های مدیریتی، دیگر در

1. Busher
2. Eisenbach, & Pillai

برابر چالش‌های نوین آموزشی و تغییرات سازمانی کافی نبوده و مدیران در این بافت سرشار از چالش، نیازمند ابزاری تحت عنوان «مهارت رهبری کردن» هستند (گرون^۱، ۲۰۰۲).

محققان و سیاست‌گذاران آموزشی همواره براین باورند که رهبری ستون اصلی بهسازی مدرسه بوده و در راستای تشریح و تفسیر این اصطلاح بیان داشته‌اند که رهبری آموزشی از دیگر اصطلاح‌های رهبری رایج در دیگر سازمان‌ها متفاوت است (مک‌بث^۲، ۲۰۰۳). به اعتقاد وایلز (ترجمه طوسی، ۱۳۷۶) رهبری آموزشی یاری و مدد به بهبود کار آموزشی و هر عملی که بتواند معلم را یک قدم پیش‌تر ببرد، است. وی معتقد است که نقش رهبر آموزشی عبارت است از: حمایت، تقویت، یاری و مساعدت و سرانجام همکاری کردن، نه دستور دادن. رهبری آموزشی فعالیتی سازمانی است که فرصت‌های یادگیری را برای توسعه حرفه‌ای معلمان و به‌منظور پیشرفت دانش‌آموزان در فعالیتهای آموزشی، فراهم می‌کند. یک رهبر آموزشی بر کیفیت آموزش به‌عنوان اولین اولویت مدرسه تمرکز دارد (دوفور^۳، ۲۰۰۲؛ به نقل از عبدالهی و همکاران، ۲۰۱۳). هوی و میلکارک^۴ (۲۰۰۳) وظایف مدیر در نقش رهبری آموزشی را شامل ترویج پیشرفت حرفه‌ای مدرسه، تعریف اهداف مدرسه و برقراری ارتباط بین آن‌ها و نظارت و ارائه بازخورد در فرآیند تدریس و یادگیری دانسته و بیان می‌دارند که از مدیر انتظار می‌رود که رهبری مناسبی را در جهت حمایت از هر یک از کارکنان فراهم کند تا آنان با تلاش‌های مدرسه در جهت بهبود کیفیت و به‌روز بودن آموزش و پرورش، بیشترین همکاری را کنند. ارتقای توسعه حرفه‌ای معلمان، با توجه به شپرد^۵ (۱۹۹۶) بانفوذترین رفتار رهبری آموزشی در مدارس است. ابی^۶ (۲۰۰۲) در حمایت از گفته‌های شپرد، اشاره کرد که لازمه رهبری آموزشی موفق این است که مدیر توجه اولیه را

-
1. Gronn
 2. Macbeath
 3. Dufour
 4. Mielcarek
 5. Sheppard
 6. Obi

بر برنامه‌های توسعه حرفه‌ای کارکنان قرار دهد که شامل روش‌های رهبری و برنامه‌های طراحی شده برای تغییر عملکرد نقش معلمان است.

تغییر عملکرد نقش معلمان حائز اهمیت است، چراکه در عصر حاضر، هدف از آموزش و پرورش تنها انتقال میراث فرهنگی و تجارب بشری به نسل جدید نیست و ایجاد تغییرات مطلوب در نگرش‌ها، شناخت‌ها و درنهایت رفتار انسان‌ها، در آن جایگاه ویژه‌ای دارد (تقی پور ظهیر و همکاران، ۱۳۸۸). معلم یکی از عناصر کلیدی و مهم نظام آموزش و پرورش و به‌خصوص مدرسه است که باید دارای شایستگی‌ها و صلاحیت‌های لازم باشد تا بتواند این شغل مهم را بر عهده بگیرد؛ اما از آن مهم‌تر اثربخشی است که یک عامل مهم و رکن اساسی است. اثربخشی معلمان، یک ساختار چندبعدی است که ابعادی همچون: دانش، محتوا، آموزش معلم، ویژگی‌های شخصیتی، کلاس‌های فعال و پویا و مشارکت فعال در کلاس درس را در بر می‌گیرد (ریکنبرگ^۱، ۲۰۱۰). اثربخشی معلم به مفهوم میزان توانایی معلمان برای دستیابی به اهداف آموزشی، ارتباط مثبت بین معلم و دانش‌آموز، صلاحیت‌ها و شایستگی‌ها، حضور به‌موقع، هیجان و انگیزه‌های آموزش و انجام دادن کارهایی همچون برنامه‌ریزی، توجه به نیازهای دانش‌آموزان، استفاده از روش‌های متفاوت و جدید در کلاس درس و ایجاد انگیزه در دانش‌آموزان است (چارلستون^۲، ۲۰۱۰). معلمان اثربخش بیشتر هدف‌گرا و هدفمند هستند و برای یادگیری بهتر در محیط آموزشی رسانه‌های مناسب با تدریس خود را انتخاب کرده و در جهت تهیه آن‌ها یا ساختن آن، اقدامات لازم را با همکاری مسئولان به عمل می‌آورند و می‌توانند تأثیر زیادی بر روی یادگیری دانش‌آموزان داشته باشند (گراوند و عباس‌پور، ۱۳۹۱). چنانچه اندرسون^۳ (۱۳۸۰؛ ترجمه امینی) در تعریف معلم اثربخش می‌نویسند: «معلمان اثربخش، افرادی هستند که دستیابی به اهدافی خاص را در نظر می‌گیرند، خواه این اهداف توسط خود آن‌ها و یا دیگران (مدیران مدارس، وزارت آموزش و پرورش) تهیه و تدوین شده باشد». معلم اثربخش برای تحقق اهداف

1. Rikenberg
2. Charleston
3. Anderson

موردنظر باید دانش و مهارت‌های موردنیاز را دارا باشد و قادر به انجام و کاربرد آن‌ها نیز باشد و لازم است که معلمان برای کسب عملکرد شغلی بالا برانگیخته شوند و با انگیزه کار کنند. ایجاد انگیزه در معلمان باعث تأثیرگذاری موفقیت فردی آن‌ها بر اثربخشی کلی مدرسه می‌شود (بالداوف و کراونز^۱، ۲۰۰۲) که اثربخشی عملکرد کارکنان و به دنبال آن اثربخشی مدارس، به ماهیت رهبری درون مدرسه بستگی دارد و در این میان ویژگی کلیدی مدارس تراز اول، وجود رهبران برجسته است.

دیکسون^۲ (۱۹۹۱) به این نتیجه رسید که مدیران دارای نقش حیاتی و مکمل در فرایند تغییر هستند. چراکه آن‌ها، رهبران آموزشی برای آغاز نمودن، گسترش دادن و تسهیل کردن نگرش مثبت نسبت به تغییر در مدارس هستند و به‌عنوان یک رهبر آموزشی، می‌توانند روند تغییر را ارتقاء دهند و از آن پشتیبانی کنند؛ بنابراین رفتار و سبک رهبری مدیر مدرسه تأثیر بسزایی بر چگونگی واکنش و نگرش اعضاء سازمان به تغییرات سازمانی و این که اعضاء سازمان به انتخاب حمایت یا مقاومت در برابر تغییرات سازمانی مبادرت می‌ورزند داشته؛ همچنین سرجیوانی^۳ (۱۹۹۶) بر وجود رابطه مثبت و قوی بین رفتارهای رهبری آموزشی مدیران و تعهد معلم تأیید کرد. هدف نهایی آموزش، یادگیری دانش آموزان است، باین حال آنچه آن‌ها یاد می‌گیرند، بستگی به عملکرد معلمان دارد که این نیز محصول عوامل زیادی مانند تعهد آن‌ها، رشد حرفه‌ای، جو مدرسه، فرهنگ غالب مدرسه، نوآوری معلمان و غیره است. همه این عوامل با فعالیت یا عدم فعالیت مدیر، ارتباط مستقیم یا غیرمستقیم دارند همین‌طور رابطه تنگاتنگی میان رهبری آموزشی با تحقق مدارس کارآمد وجود دارد (رویبورگ^۴، ۱۹۹۶). گلیکمن^۵ و همکاران (۲۰۰۱) معتقدند که رهبری آموزشی پایه و اساس مدارس موفق است و از طریق ویژگی‌ها و اقدامات مختلف بر عملکرد معلم و موفقیت دانش آموزان اثر غیرمستقیم دارد (عبداللهی و همکاران، ۲۰۱۳)؛ لذا هدف اصلی پژوهش

1. Baldauf & Cravens
2. Dixon
3. Sergiovanni
4. Royburg
5. Glickman

حاضر بررسی رابطه بین درک معلمان از رفتارهای رهبری آموزشی مدیر و نگرش آنها نسبت به تغییر سازمانی و اثربخشی شان در مدارس متوسطه دوم شهرستان فسا بوده و بررسی نقش متغیر نگرش نسبت به تغییر سازمانی در رابطه بین درک معلمان از رفتارهای رهبری آموزشی و اثربخشی آنها نیز به عنوان هدف فرعی پژوهش پیگیری شده تا با بررسی ارتباط بین این متغیرها بتوان راهکاری را در جهت افزایش توجه به آنها ارائه داد.

پژوهش‌هایی چند بر تأثیر نقش مدیر و رهبر در تغییر سازمانی و عملکرد معلم و مدرسه و نگرش نسبت به تغییر انجام گرفته است. ایروانی و ایروانی (۱۳۸۷) در مقاله‌ای تحت عنوان " بررسی رابطه سبک رهبری مدیران آموزشی و میزان گرایش آنها به توسعه خلاقیت و نوآوری و ایجاد تغییرات سازمانی " بیان داشتند که رابطه بین سبک‌های رهبری مدیران آموزشی (ساخت‌دهی و مراعات) و میزان گرایش آنها به توسعه خلاقیت و نوآوری و ایجاد تغییرات سازمانی معنادار است. به این معنی که مدیران دارای سبک‌های رهبری مراعات گرایش بیشتری به توسعه خلاقیت و نوآوری و ایجاد تغییرات سازمانی در مدارس دارند و بین سبک‌های رهبری مدیران آموزشی و میزان گرایش آنها به توسعه خلاقیت و نوآوری و ایجاد تغییرات سازمانی بر اساس عوامل جمعیت‌شناسی (جنسیت، مدرک و رشته تحصیلی) تفاوت وجود دارد.

فرازجا و خادمی (۱۳۹۰) در پژوهش خود به " بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا و نگرش به تغییر سازمانی " پرداختند. رهبری تحول‌آفرین دارای پنج بعد رهبری فرمند، توجه و ملاحظه فردی، تحریک ذهنی، پاداش مشروط و مدیریت مبتنی بر استثنا است که، دو بعد آخر مربوط به رهبری تعامل‌گرا می‌باشند. نگرش به تغییر سازمانی دارای سه بعد شناختی، عاطفی و رفتاری است. نتایج پژوهش بیانگر رابطه مثبت و معنی‌دار سبک رهبری تحول‌آفرین با بعد شناختی نگرش کارکنان به تغییر سازمانی، سبک رهبری تعامل‌گرا با بعد شناختی و رابطه منفی و معنی‌دار رهبری تعامل‌گرا با بعد عاطفی بود. هم‌چنین نتایج نشان داد که رهبری فرمند دارای بیشترین قدرت پیش‌بینی برای نگرش به تغییر سازمانی است.

آنگلاچ و کورینابنتا^۱ (۲۰۱۱) در مقاله‌ای تحت عنوان "اهمیت نگرش معلمان نسبت به تغییرات آموزشی" به بررسی رابطه بین رفتارهای معلمان (تعهدات شخصی، اثربخشی و محافظه‌کاری) و نگرش آن‌ها نسبت به تغییرات آموزشی پرداختند. نتایج گواهند که نگرش معلمان نسبت به تغییر در تقاضای آن‌ها برای بهبود کیفیت تدریس خود منعکس شده است به طوری که افزایش اثربخشی در عمل آموزشی را نتیجه می‌دهد.

آنگلاچ (۲۰۱۳) در تحقیق خود تحت عنوان "تأثیر پیام متقاعدکننده در تعیین نگرش معلمان نسبت به تغییر در آموزش و پرورش" دریافت که پیام متقاعدکننده در تعیین نگرش معلمان نسبت به تغییر اثر دارد و اگر افراد ابتدا دارای نگرش ضد تغییر باشند، یک پیام متقاعدکننده مخالف نگرش اولیه آن‌ها و در حمایت از تغییر، فوراً به طور قابل توجهی به طرفداری از تغییر منجر خواهد شد، باین حال، در این مورد با گذشت زمان تأثیر برجسته‌ای در نگرش معلمان مشاهده نشده است.

کورسونگلو و تانوگن^۲ (۲۰۰۹) در مقاله‌ای با عنوان "بررسی رابطه بین درک معلمان نسبت به رفتارهای رهبری آموزشی مدیران و نگرش آن‌ها نسبت به تغییر" دریافتند که درک معلمان نسبت به رفتارهای رهبری آموزشی مدیرانشان و همچنین نگرش آن‌ها نسبت به تغییر سازمانی در سطح متوسط است و رابطه مثبت و معنی‌داری بین ادراک معلمان از رفتارهای رهبری آموزشی مدیران و نگرش معلمان نسبت به تغییرات سازمانی وجود دارد.

عبداله و ام‌دی کاسیم^۳ (۲۰۱۱) در مقاله خود با نام "رهبری آموزشی و نگرش نسبت به تغییر سازمانی در میان مدیران مدارس متوسطه در پاهنگ، مالزی" دریافتند که مدیران دبیرستان‌های پاهنگ سطح بالایی از رفتارهای رهبری آموزشی را از خود نشان داده‌اند و همچنین دید مثبتی نسبت به اجرای تغییرات سازمانی داشته‌اند. بین مؤلفه‌های رهبری آموزشی و نگرش نسبت به تغییر رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

-
1. Anghelache & Corinabentea
 2. Kursunoglu & Tanriogen
 3. Abdullah & Md Kassim

لینبورگ^۱ (۲۰۱۰) در رساله دکتری خود تحت عنوان "تأثیر رهبری آموزشی مدیر بر تغییر در شیوه‌های آموزشی معلمان" طی مصاحبه‌ای از معلمان و مدیران به شناسایی عناصر مؤثر بر شیوه‌های آموزشی معلمان پرداخت. او به این نتیجه رسید که از بین ۲۲ متغیر پیش‌بین (تجربه، دانش آموزان، همکاران معلم، تأثیرات خارجی، توسعه حرفه‌ای، باورهای شخصی، طرح بهبود مدرسه، ترویج توسعه حرفه‌ای، اهداف مرتبط، ارائه پشتیبانی، نفوذ اداری، ارائه منابع، اعضای خانواده، ارائه مشوق‌هایی برای معلمان، تقسیم‌بندی کردن کار، نظارت آموزشی، سیاست‌های دولتی و ملی، منابع فناوری، معاون مدیر، کارکنان اداره آموزش و پرورش، مربی سوادآموزی و صدور دستورات) تأثیرات خارجی و صدور دستورات دارای بیشترین تأثیر بر شیوه‌های آموزشی معلمان است و نفوذ اداری، همکاران معلم، خانواده، دانش آموزان تأثیری بر شیوه‌های آموزشی معلمان نداشتند. در کل تأثیر مدیران در مورد تغییر در شیوه‌های آموزشی معلمان محدود بود.

سانکار^۲ (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان "رابطه بین رفتارهای رهبری مدیران مدارس با رضایت شغلی معلمان در شمال قبرس"^۳ به این نتیجه دست یافت که بین درک معلمان از رفتارهای رهبری آموزشی مدیران و میزان رضایت شغلی آنان رابطه مثبت وجود دارد؛ با این حال رابطه معنی‌داری بین درک معلمان از رفتارهای سازمانی مدیران و میزان رضایت شغلی معلمان وجود ندارد.

بلیس و فنکرا^۴ (۲۰۱۱) در مقاله خود تحت عنوان "تأثیر رهبری آموزشی بر اثربخشی جمعی معلمان به منظور بهبود دستاوردهای مدرسه" به ارائه مدلی برای بررسی تأثیر رهبری آموزشی بر اثربخشی جمعی معلمان با حضور متغیرهای موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان و وضعیت اجتماعی-اقتصادی پرداختند. آن‌ها دریافتند که وضعیت اجتماعی-اقتصادی بیشتر از رهبری آموزشی و همچنین اثربخشی جمعی معلم، موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان را پیش‌بینی می‌کند.

-
1. Lineburg
 2. Sankar
 3. Cyprus
 4. Bliss & Fancera

با توجه به پیشینه ارائه‌شده، واضح است که پژوهشی که به‌طور مستقیم به بررسی توانایی درک معلمان از رفتارهای رهبری آموزشی در پیش‌بینی نگرش آن‌ها نسبت به تغییر سازمانی و اثربخشی‌شان پرداخته باشد، در دسترس نیست و با توجه به اهمیت و ضرورت همگامی مدارس با تغییرات، رشد و توسعه جامعه و فرهنگ ملی و از سوی دیگر نقش مدیران به‌عنوان عاملان تغییر در مدرسه و همچنین حساسیت شغل معلمان که مسئولیت همگامی با اهداف و خط‌مشی‌های آموزش و پرورش را بر عهده دارند، هدف این پژوهش یافتن پاسخ دو سؤال اساسی است. سؤال اصلی: آیا درک معلمان مدارس متوسطه دوم شهرستان فسا از رفتارهای رهبری آموزشی، اثربخشی و نگرش آن‌ها نسبت به تغییر سازمانی را پیش‌بینی می‌کند؟ سؤال فرعی: آیا نگرش معلمان مدارس متوسطه دوم شهرستان فسا نسبت به تغییر سازمانی در رابطه بین درک آن‌ها از رفتارهای رهبری آموزشی و اثربخشی‌شان نقش میانجی دارد؟

پژوهش حاضر بر اساس هدف جزء تحقیقات کاربردی و با توجه به ماهیت و روش، تحقیق توصیفی از نوع همبستگی است. با توجه به این که هدف پژوهش حاضر، پیش‌بینی تغییرات اثربخشی معلم و نگرش آن‌ها نسبت به تغییر سازمانی از طریق درک آنان از رفتارهای رهبری آموزشی مدیران در مدارس متوسطه دوم شهرستان فسا در سال تحصیلی ۱۳۹۲-۹۳ است، لذا از روش تحلیل رگرسیون استفاده می‌شود. در این پژوهش به شیوه تحقیقات میدانی به جمع‌آوری داده‌ها پرداخته شد.

جامعه پژوهش را کلیه معلمان مدارس دولتی مقطع متوسطه دوم شهرستان فسا در سال تحصیلی ۱۳۹۲-۹۳ تشکیل می‌دادند که تعداد آن‌ها ۳۱۰ نفر (۱۰۵ معلم مرد و ۲۰۵ معلم زن) بود. جهت تعیین اندازه نمونه از فرمول کوکران استفاده شد که در آن:

$Z = 1/96 =$ صدک ۰/۹۷۵ در توزیع نرمال استاندارد، $p = q = 0/5 = 1-p =$ نسبت واحدهای جامعه با یک ویژگی موردنظر، $\alpha = 0/05 =$ احتمال ارتکاب خطای نوع اول، $d = 0/05 =$ حداکثر خطای برآورد قابل قبول و $N = 310 =$ حجم جامعه است. بر اساس این فرمول، حجم نمونه ۱۷۵ به دست آمد.

$$n = \frac{\frac{p(1-p)Z^2_{(1-\alpha/2)}}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{p(1-p)Z^2_{(1-\alpha/2)}}{d^2} - 1 \right)} \quad (1)$$

$$= \frac{\frac{(0/5) \times (0/5) \times (1/96)^2}{(0/05)^2}}{1 + \frac{1}{310} \left(\frac{(0/5) \times (0/5) \times (1/96)^2}{(0/05)^2} - 1 \right)} = \frac{(384/16)}{1 + \frac{1}{310} (374/16)} = \frac{384/16}{2/2069}$$

$$= 174/068 \cong 175$$

سپس برای لحاظ کردن تعداد معلمان مرد و زن در حجم کلی نمونه و برای آن که نمونه انتخابی معرف جامعه بوده و حجم نمونه متناسب با حجم جامعه باشد، با استفاده از نمونه-گیری طبقه‌ای تصادفی اعضا جامعه در گروه‌های زن و مرد طبقه‌بندی شدند و با استفاده از فرمول نمونه‌گیری طبقه‌ای تصادفی، حجم هر طبقه محاسبه گردید. بدین ترتیب نمونه شامل ۶۰ نفر معلم مرد و ۱۱۵ نفر معلم زن است.

$$n_{\text{مردان}} = n \left(\frac{N_{\text{مردان}}}{N} \right) = 175 \times \frac{105}{310} = 59/274 \cong 60 \quad (2)$$

$$n_{\text{زنان}} = n \left(\frac{N_{\text{زنان}}}{N} \right) = 175 \times \frac{205}{310} = 114/72 \cong 115 \quad (3)$$

در نهایت پس از مراجعه به مدارس دولتی، از بین معلمانی که بیشترین ساعت کاری خود را در آن مدرسه داشتند، به صورت تصادفی نمونه‌گیری به عمل آمد. در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از سه پرسشنامه به شرح زیر استفاده شده است:

الف) پرسشنامه رهبری آموزشی: به منظور جمع‌آوری داده‌ها ترجمه پرسشنامه «رهبری آموزشی» که توسط هوی و میلکارک در سال ۲۰۰۳ ارائه شده، استفاده گردید. این پرسشنامه شامل ۲۳ گویه در ارتباط با رفتارهایی که از مدیر آموزشی به عنوان رهبر آموزشی انتظار می‌رود، است که رفتار رهبری آموزشی را به صورت یک مقیاس لیکرت شش درجه‌ای (هرگز، به ندرت، گاهی اوقات، معمولاً، تقریباً همیشه و همیشه) می‌سنجد و شامل ۳ بعد ترویج پیشرفت حرفه‌ای مدرسه (گویه‌های ۱ تا ۷)، تعریف اهداف و برقراری ارتباط بین آن‌ها (گویه‌های ۸ تا ۱۵) و نظارت و ارائه بازخورد در فرایند تدریس و یادگیری (گویه‌های ۱۶ تا ۲۳) است. برای استفاده از پرسشنامه حاضر و صحت ترجمه از روش ترجمه-باز ترجمه استفاده شد. ابتدا نسخه انگلیسی توسط دو تن از اساتید زبان انگلیسی آشنا به مباحث آموزشی

به‌طور مجزا به فارسی برگردانده شد. سپس ترجمه‌های مقدماتی توسط دو تن از اساتید مدیریت آموزشی دانشگاه شهید باهنر کرمان ترکیب شد. در گام بعد ترجمه تلفیقی بار دیگر به زبان اصلی بازگردانده شد. سپس به بازنگری در ترجمه برگردانده شده به زبان انگلیسی و مقایسه آن با نسخه اصلی پرداخته شد که با کمی تفاوت‌های جزئی دو نسخه مشابه بودند. در نهایت با ترجمه این نسخه انگلیسی، نسخه نهایی فارسی ایجاد شد.

روایی و پایایی: به‌منظور بررسی پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ که هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری را محاسبه می‌کند، استفاده شد. تجزیه و تحلیل ابتدا بر روی ۲۳ گویه پرسشنامه و برای کل اعضای نمونه ($n=175$) انجام شد. ضریب آلفای کرونباخ برای کل گویه‌های پرسشنامه ۰/۹۷ به‌دست آمد که نشان‌دهنده هماهنگی درونی بالا است. همچنین ضریب آلفای کرونباخ برای بعد ترویج پیشرفت حرفه‌ای مدرسه ۰/۹۴۷، برای بعد تعریف اهداف و برقراری ارتباط بین آن‌ها ۰/۹۶۵ و برای بعد نظارت و ارائه بازخورد در فرایند تدریس و یادگیری ۰/۸۵۷ محاسبه شد. لذا این پرسشنامه از پایایی بالایی برخوردار است. برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی محتوایی و روایی سازه استفاده شد. در بررسی روایی محتوایی به شکل کیفی، از پنج نفر از اعضای هیأت علمی بخش علوم تربیتی دانشگاه شهید باهنر کرمان درخواست شد تا پس از بررسی پرسشنامه بر اساس معیارهای رعایت دستور زبان، استفاده از واژه‌های مناسب و قرارگیری عبارات در جای مناسب خود، نظرات خود را ارائه دهند. با استفاده از روش سیگمای شمارشی روایی پرسشنامه ۰/۹۰۳ محاسبه شد که بسیار به ۱ نزدیک است؛ بنابراین این پرسشنامه بر اساس نظر متخصصان و خبرگان دارای روایی محتوایی است. در ارزشیابی روایی سازه، نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل عاملی تأییدی نشان‌دهنده تأیید ساختار ۳ بعدی پرسشنامه موردبررسی بود.

ب) پرسشنامه نگرش نسبت به تغییر سازمانی: برای سنجش نگرش به تغییر سازمانی، پرسشنامه ۱۸ گوی‌های دونهام و همکاران (۱۹۸۹) که توسط رشیدی (۱۳۸۳) ترجمه و مورد استفاده واقع شده است، به کار گرفته شد. این ابزار میزان نگرش نسبت به تغییر سازمانی را به‌صورت

یک مقیاس پنج‌درجه‌ای (کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم و کاملاً موافقم) می‌سنجد و شامل مؤلفه‌های شناخت نسبت به تغییر (گویه‌های ۱ تا ۶)، واکنش عاطفی به تغییر (گویه‌های ۷ تا ۱۲) و تمایل رفتاری به تغییر (گویه‌های ۱۳ تا ۱۸) است.

روایی و پایایی: رشیدی (۱۳۸۳) ضریب پایایی پرسشنامه نگرش نسبت به تغییر سازمانی را با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۷ محاسبه کرده و مقدار این ضریب را برای هر یک از مؤلفه‌های شناختی، عاطفی و رفتاری به ترتیب ۰/۸۴، ۰/۷۲ و ۰/۸۱ گزارش نموده است. بر اساس داده‌های گردآوری شده توسط پژوهشگر، مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای مجموع نگرش‌ها نسبت به تغییر ۰/۸۶۹ و برای مؤلفه شناختی ۰/۸۳۵، مؤلفه عاطفی ۰/۸۵۹ و مؤلفه رفتاری ۰/۸۷۱ محاسبه گردید؛ بنابراین پرسشنامه نگرش نسبت به تغییر از پایایی بالایی برخوردار است. رشیدی (۱۳۸۳) به منظور اخذ روایی پرسشنامه مربوطه همبستگی بین نمرات به دست آمده در هر یک از شاخص‌های فرعی با نمره کل به دست آمده از مجموع شاخص نگرش نسبت به تغییر سازمانی را محاسبه نمود. وی بر اساس نتایج روایی پرسشنامه را بین ۰/۷۲ تا ۰/۸۲ گزارش نموده است.

ج) پرسشنامه اثربخشی معلم: این پرسشنامه توسط زمانی منش و سبحانی نژاد (۱۳۹۱) طراحی شده مؤلفه‌های آن شامل مؤلفه شخصیتی، مدیریت کلاس درس، تدریس و ارزشیابی است. این ابزار دارای ۳۴ گویه با مقیاس پنج‌درجه‌ای (کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم و کاملاً موافقم) است. گویه‌های ۱ تا ۹ به مؤلفه شخصیت، گویه‌های ۱۰ تا ۱۴ به مؤلفه مدیریت کلاس درس، گویه‌های ۱۵ تا ۲۷ به مؤلفه تدریس و گویه‌های ۲۸ تا ۳۴ به مؤلفه ارزشیابی مربوط است.

روایی و پایایی: زمانی منش و سبحانی نژاد (۱۳۹۱) پایایی پرسشنامه اثربخشی معلم را بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹ گزارش نموده‌اند. بر اساس داده‌های گردآوری شده توسط پژوهشگر، مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای مجموع نمرات اثربخشی ۰/۹۷۴ و برای مؤلفه شخصیت ۰/۸۷۸، مؤلفه مدیریت کلاس درس ۰/۸۶۸، مؤلفه تدریس ۰/۹۵۹ و مؤلفه ارزشیابی ۰/۹۱ محاسبه گردید؛ بنابراین پرسشنامه اثربخشی معلم از پایایی بالایی برخوردار

است. زمانی منش و سبحانی نژاد (۱۳۹۱) روایی پرسشنامه اثربخشی معلم را بر اساس نظرات متخصصین ۰/۸۶ اعلام کرده‌اند.

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی شامل میانگین، انحراف استاندارد، چولگی، کشیدگی، حداقل و حداکثر نمره، توصیفی از متغیرهای پژوهش و مؤلفه‌های آن ارائه گردید. جهت بررسی سؤال پژوهش از روش‌های آمار استنباطی رگرسیون خطی چند متغیره و رگرسیون سلسله مراتبی استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

ابتدا یافته‌های توصیفی مربوط به نمرات شرکت‌کنندگان در مؤلفه‌های رهبری آموزشی و نگرش نسبت به تغییر سازمانی و اثربخشی معلم ارائه شده، سپس با استفاده از روش‌های آماری مناسب داده‌های مربوط به سؤال‌های پژوهش مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است (جدول ۱).

جدول ۱. خلاصه شاخص‌های توصیفی نمرات متغیرهای پژوهش (N=175)

متغیر	مؤلفه‌ها	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی	حداقل	حداکثر
	ترویج پیشرفت حرفه‌ای مدرسه	۴/۶۴	۱/۲۱	-۰/۸۷۷	۰/۲۹۹	۱/۱۴	۶/۰۰
رهبری آموزشی	تعریف اهداف و برقراری ارتباط بین آن‌ها	۴/۸۸	۱/۱۵	-۱/۰۳	-۰/۰۲	۲/۰۰	۶/۰۰
	نظارت و ارائه بازخورد در فرآیند تدریس و یادگیری	۴/۳۹	۰/۹۴۴	-۰/۸۱۶	-۰/۱۹	۱/۷۵	۵/۶۳
نگرش نسبت به تغییر	شناخت نسبت به تغییر واکنش عاطفی به تغییر تمایل رفتاری به تغییر	۳/۴۱	۰/۸۱۱	-۰/۲۹۸	-۰/۳۳۶	۱/۱۷	۵/۰۰
	شخصیت	۴/۰۱	۰/۶۸۲	-۰/۶۴۲	-۰/۰۳۲	۲/۰۰	۵/۰۰
	مدیریت کلاس	۴/۳۱	۰/۷۱۵	-۱/۱۶	۰/۸۰۱	۲/۰۰	۵/۰۰
معلم	تدریس	۴/۲۳	۰/۷۴۳	-۱/۲۰۲	۰/۷۵۴	۲/۰۰	۵/۰۰
	ارزشیابی	۴/۱۵	۰/۷۵۶	-۰/۹۹۵	۰/۳۸۸	۲/۰۰	۵/۰۰

ادامه جدول ۱. خلاصه شاخص‌های توصیفی نمرات متغیرهای پژوهش (N=175)

متغیر	مؤلفه‌ها	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی	حداقل	حداکثر
نمرات کل	رهبری آموزشی	۴/۶۳	۱/۰۳۹	-۰/۰۰۹	۰/۱۵۳	۱/۷۴	۵/۸۷
	نگرش نسبت به تغییر سازمانی	۳/۵۳	۰/۵۶۶	۰/۰۰۵	-۰/۳۷۵	۲/۲۲	۵/۰۰
	اثربخشی معلم	۴/۱۷	۰/۶۷۸	-۱/۱۲۲	۰/۷۰۶	۲/۰۰	۵/۰۰

در ادامه برای بررسی نرمال بودن توزیع متغیرهای پژوهش از شاخص‌های کشیدگی و چولگی و آزمون کلموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. بر اساس نتایج به دست آمده، چولگی داده‌های حاصل از متغیرهای رهبری آموزشی، نگرش نسبت به تغییر و اثربخشی معلم به ترتیب برابر با $-۰/۰۰۹$ ، $۰/۰۰۵$ و $-۱/۱۲۲$ و کشیدگی آن‌ها به ترتیب برابر با $۰/۱۵۳$ ، $-۰/۳۷۵$ و $۰/۷۰۶$ بود که چون در بازه $(۲، -۲)$ قرار داشتند، شرط اولیه نرمال بودن داده‌ها برقرار بود. نتایج حاصل از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف نیز نرمال بودن توزیع داده‌های حاصل از متغیرهای رهبری آموزشی $(sig=۰/۰۵۲)$ ، نگرش نسبت به تغییر $(sig=۰/۱۰۷)$ و اثربخشی معلم $(sig=۰/۰۷۹)$ را تأیید نمود؛ لذا از روش‌های آمار پارامتریک در تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده گردید.

پرسش پژوهش عبارت بود از این که: آیا درک معلمان مدارس متوسطه دوم شهرستان فسا از رفتارهای رهبری آموزشی، اثربخشی و نگرش آن‌ها نسبت به تغییر سازمانی را به طور معنی‌داری پیش‌بینی می‌کند؟ هدف بررسی اثر متغیر پیش‌بین رهبری آموزشی بر روی دو متغیر ملاک اثربخشی معلم و نگرش نسبت به تغییر سازمانی است. با توجه به این که تعداد متغیرهای ملاک (وابسته) بیش از یکی است، بنابراین برای پاسخگویی به این پرسش از رگرسیون چند متغیره استفاده شد. نتایج حاصل در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۲. جدول تحلیل رگرسیون چند متغیره رهبری آموزشی روی اثربخشی معلم و نگرش نسبت به

تغییر

متغیر	نوع آزمون	ارزش	آماره F	درجه آزادی فرضیه	درجه آزادی خطا	-P مقدار
عرض از مبدأ		۰/۴۰۸	۱۲۵/۲۰۶	۲	۱۷۲	۰/۰۰۰
رهبری آموزشی	لامبدای ویلکز	۰/۷۰۹	۳۵/۲۱۲	۲	۱۷۲	۰/۰۰۰

پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی

با توجه به این که در جدول تحلیل رگرسیون P - مقدار آزمون برابر با $(0/00)$ و کمتر از سطح معنی‌داری $(0/05)$ به دست آمده است، بنابراین فرضیه صفر مبنی بر معنی‌دار نبودن مدل رگرسیون رد می‌شود.

در جدول (۳) اثر متغیر پیش‌بین رهبری آموزشی بر روی هر یک از متغیرهای ملاک اثربخشی معلم و نگرش نسبت به تغییر سازمانی مورد آزمون قرار گرفته است و با توجه به این که در هر دو حالت P - مقدار کمتر از سطح معنی‌داری $(0/05)$ است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت این متغیر در هر دو حالت تحت بررسی معنی‌دار بوده است.

جدول ۳. جدول تحلیل واریانس رهبری آموزشی روی اثربخشی معلم و نگرش نسبت به تغییر سازمان

متغیر	مجموع مربعات نوع سوم	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	P- مقدار
عرض از مبدأ	۵۷/۴۱۸	۱	۵۷/۴۱۸	۲۰۴/۶۲۲	۰/۰۰۰
اثربخشی معلم	۵۴/۲۷۲	۱	۵۴/۲۷۲	۱۶۴/۱۸۴	۰/۰۰۰
رهبری	۷/۲۱۲	۱	۷/۲۱۲	۲۵/۷۰۰	۰/۰۰۰
آموزشی	۲۲/۸۷۶	۱	۲۲/۸۷۶	۶۹/۲۰۶	۰/۰۰۰
باقیمانده	۴۸/۵۴۵	۱۷۳	۰/۲۸۱		
اثربخشی معلم	۵۷/۱۶	۱۷۳	۰/۳۳۱		
نگرش نسبت به تغییر سازمانی	۲۲۴۲/۱۰۵	۱۷۵			
جمع	۳۱۲۴/۷۱۴	۱۷۵			

جدول ۴. جدول ضرایب مدل رگرسیون رهبری آموزشی روی اثربخشی معلم و نگرش نسبت به تغییر

متغیر	ضریب بتا	آماره t	P-مقدار	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده
نگرش نسبت به تغییر سازمانی	2/626	۱۴/۳۰۵	۰/۰۰۰	۰/۱۲۹	۰/۱۲۴
عرض از مبدأ	0/196	۵/۰۷۰	۰/۰۰۰		
اثربخشی معلم	2/553	۱۲/۸۱۳	۰/۰۰۰	۰/۲۸۶	۰/۲۸۲
رهبری آموزشی	0/349	۸/۳۱۹	۰/۰۰۰		

نتایج به دست آمده از جدول ضرایب مدل رگرسیون نشان می دهد که با توجه به این که برای متغیر رهبری آموزشی در هر ۲ حالت P - مقدار (۰/۰۰۰) کمتر از سطح معنی داری (۰/۰۵) است، بنابراین متغیر رهبری آموزشی معنی دار است. همچنین طبق ضریب تعیین، متغیر رهبری آموزشی تقریباً 13 درصد تغییرات نگرش نسبت به تغییر سازمانی و 29 درصد تغییرات اثربخشی معلم را تبیین می کند.

بنابراین معادله رگرسیون را به صورت زیر می توان نوشت:

$$\text{(رهبری آموزشی)} \times 0/196 + 2/626 = \text{نگرش نسبت به تغییر سازمانی}$$

$$\text{(رهبری آموزشی)} \times 0/349 + 2/553 = \text{اثربخشی معلم}$$

سؤال فرعی پژوهش عبارت بود از این که: آیا نگرش معلمان مدارس متوسطه دوم شهرستان فسا نسبت به تغییر سازمانی در رابطه بین درک آنها از رفتارهای رهبری آموزشی و اثربخشی شان نقش میانجی دارد؟ برای یافتن پاسخ این سؤال از رگرسیون سلسله مراتبی استفاده شد. به منظور بررسی نقش میانجی بودن متغیر باید سه شرط وجود داشته باشد: ۱- بین متغیر پیشین (درک معلمان از رفتارهای رهبری آموزشی) و متغیر میانجی (نگرش معلمان نسبت به تغییر سازمانی) رابطه معنی داری وجود داشته باشد، ۲- بین متغیر میانجی و متغیر ملاک (اثربخشی معلمان) رابطه معنی داری وجود داشته باشد. ۳- ضریب رگرسیون بین متغیر پیشین و متغیر ملاک معنی دار باشد و زمانی که متغیر میانجی را به مدل اضافه کنیم این رابطه متوقف یا کم شود (بارون و کنی، ۱۹۸۶).

با توجه به جدول (۵) رابطه بین درک معلمان از رفتارهای رهبری آموزشی و نگرش آنها نسبت به تغییر سازمانی، رابطه بین نگرش معلمان نسبت به تغییر سازمانی و اثربخشی آنها و رابطه بین درک معلمان از رفتارهای رهبری آموزشی و اثربخشی آنها معنی دار است (۰/۰۵ P - مقدار). همچنین مدل رگرسیونی با حضور متغیرهای پیشین درک معلمان از رفتارهای رهبری آموزشی و نگرش آنها نسبت به تغییر سازمانی نیز معنی دار است (۰/۰۵ P - مقدار). با توجه به نتایج جدول (۶) ضریب رگرسیون بین متغیر پیشین و متغیر ملاک

پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی

در مرحله سوم و مرحله چهارم معنی‌دار است ($P < 0/05$ -مقدار) و ضریب غیراستاندارد رهبری آموزشی در مرحله چهارم ($0/303$) در مقایسه با مرحله سوم ($0/387$) کم‌تر شده است؛ بنابراین نتایج نشان‌دهنده نقش میانجی متغیر نگرش نسبت به تغییر سازمانی در رابطه بین درک معلمان از رفتارهای رهبری آموزشی و اثربخشی آن‌هاست.

جدول ۵. تحلیل واریانس رگرسیونی برای بررسی نقش میانجی متغیر نگرش نسبت به تغییر سازمانی

متغیرهای ورودی	منبع تغییرات	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	-P مقدار
مرحله اول متغیر پیش‌بین: رهبری آموزشی متغیر ملاک: نگرش نسبت به تغییر سازمانی	رگرسیون	۸/۳۴۴	۱	۸/۳۴۴		
	باقیمانده	۴۶/۱۷۱	۱۷۳	۰/۲۶۷	۳۱/۲۶۴	۰/۰۰۰
	کل	۵۴/۵۱۵	۱۷۴			
مرحله دوم متغیر پیش‌بین: نگرش نسبت به تغییر سازمانی متغیر ملاک: اثربخشی معلم	رگرسیون	۲۲/۴۵۳	۱	۲۲/۴۵۳		
	باقیمانده	۵۱/۳۳۵	۱۷۳	۰/۲۹۷	۷۵/۶۶۵	۰/۰۰۰
	کل	۷۳/۷۸۸	۱۷۴			
مرحله سوم متغیر پیش‌بین: رهبری آموزشی متغیر ملاک: اثربخشی معلم	رگرسیون	۳۰/۰۵۳	۱	۳۰/۰۵۳		
	باقیمانده	۴۳/۷۳۵	۱۷۳	۰/۲۵۳	۱۱۸/۸۸۰	
	کل	۷۳/۷۸۸	۱۷۴			
مرحله چهارم متغیرهای پیش‌بین: رهبری آموزشی و نگرش نسبت به تغییر سازمانی متغیر ملاک: اثربخشی معلم	رگرسیون	۳۷/۹۹۶	۲	۱۸/۹۹۸		
	باقیمانده	۳۵/۷۹۲	۱۷۲	۰/۲۰۸	۱۹/۲۹۷	۰/۰۰۰
	کل	۷۳/۷۸۸	۱۷۴			

جدول ۶. ضرایب و خلاصه مدل رگرسیون برای بررسی نقش میانجی متغیر نگرش

نسبت به تغییر سازمانی

متغیرهای پیش‌بین	ضرایب غیراستاندارد	خطای معیار ضرایب غیراستاندارد	ضرایب استاندارد	آماره آزمون t	-P مقدار	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین
مرحله اول	ثابت رهبری آموزشی	۲/۶۰۳ ۰/۲۰۴	۰/۱۷۲ ۰/۰۳۶	۱۵/۱۲ ۵/۵۹۱	۰/۰۰ ۰/۰۰	۰/۳۹۱	۰/۱۵۳
مرحله دوم	ثابت نگرش نسبت به تغییر سازمانی	۱/۹۰۹ ۰/۶۵۲	۰/۲۶۴ ۰/۰۷۴	۷/۲۲۱ ۸/۶۹۹	۰/۰۰ ۰/۰۰	۰/۵۵۲	۰/۳۰۴
مرحله سوم	ثابت رهبری آموزشی	۲/۴۰۳ ۰/۳۸۷	۰/۱۶۸ ۰/۰۳۶	۱۴/۳۴ ۱۰/۹۰	۰/۰۰ ۰/۰۰	۰/۶۳۸	۰/۴۰۷
مرحله چهارم	ثابت رهبری آموزشی نگرش نسبت به تغییر سازمانی	۱/۳۲۳ ۰/۳۰۳ ۰/۴۱۵	۰/۲۳۲ ۰/۰۳۵ ۰/۰۶۷	۵/۷۱۳ ۸/۶۴۳ ۶/۱۷۸	۰/۰۰ ۰/۰۰ ۰/۰۰	۰/۷۱۸	۰/۵۱۵

بر اساس پژوهش‌های بارون و کنی (۱۹۸۶) و پریچر و هایس^۱ (۲۰۰۴) سه شرط بررسی شده در بالا جزء شروط لازم و نه کافی برای اثبات نقش میانجی بودن متغیر است. شرط کافی در اثبات نقش متغیر میانجی این است که نتایج حاصل از آزمون سبل^۲ نیز معنی‌دار شود. اگر سطح معنی‌داری کم‌تر از ۰/۰۵ باشد آزمون سبل تأیید شده و شرط کافی نیز برقرار است. معادله سبل به شرح زیر است:

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2 + s_a^2 s_b^2} \quad (۴)$$

b: ضریب رگرسیون استاندارد نشده رهبری آموزشی در مرحله اول، S_b : خطای استاندارد b (مدل اول)، a: ضریب رگرسیون استاندارد نشده رهبری آموزشی در مرحله چهارم و S_a : خطای استاندارد a (مدل چهارم).

1. Preacher & Hayes
2. Sobel Test

طبق جدول (۱۰)، $a = 0/303$ ، $b = 0/204$ ، $S_a = 0/035$ و $S_b = 0/036$ است. مقدار آماره سبل بر اساس فرمول (۴) $4/741$ و P - مقدار $0/000$ محاسبه گردید^۱. چون P - مقدار کم‌تر از سطح معنی‌داری است، لذا شرط کافی نیز برقرار است.؛ این می‌توان بیان کرد که با احتمال ۹۵ درصد متغیر نگرش نسبت به تغییر سازمانی در رابطه بین درک معلمان از رفتارهای رهبری آموزشی و اثربخشی آنها نقش میانجی دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

رهبری آموزشی فعالیتی سازمانی است که فرصت‌های یادگیری را برای توسعه حرفه‌ای معلمان و به‌منظور پیشرفت دانش آموزان در فعالیت‌های آموزشی، فراهم می‌کند (عبداللهی و همکاران، ۲۰۱۳)، مأموریت مرکز آموزشی را تعریف نموده، برنامه آموزشی را مدیریت کرده و کلیت مرکز آموزشی را به پیش می‌برد (هالینگر و مورفی^۲، ۱۹۸۵) و به‌منظور اطمینان یافتن از این که آموزش کلاسی در راستای اهداف مدرسه است کلاس‌های درس را مورد بازبینی قرار داده و بر فرآیند تدریس و یادگیری نظارت دارد و به معلمان و دانش آموزان بازخورد می‌دهند (هوی و میلکارک^۳، ۲۰۰۳). محقق در پی یافتن پاسخ این سؤال بود که آیا درک معلمان مدارس متوسطه دوم شهرستان فسا از رفتارهای رهبری آموزشی، اثربخشی و نگرش آنها نسبت به تغییر سازمانی را به‌طور معنی‌داری پیش‌بینی می‌کند؟ بر اساس یافته‌های پژوهش، درک معلمان از رفتارهای رهبری آموزشی قادر به پیش‌بینی نگرش آنها نسبت به تغییر سازمانی و اثربخشی‌شان است.

هرچند تحقیقی که به‌طور مستقیم به بررسی توانایی درک معلمان از رفتارهای رهبری آموزشی در پیش‌بینی نگرش آنها نسبت به تغییر سازمانی و اثربخشی‌شان پرداخته باشد، در دسترس نیست اما آن‌گونه که از نظریه‌های موجود و نتایج برخی تحقیقات که به بررسی رابطه رهبری آموزشی با متغیرهایی مثل عملکرد شغلی معلمان (انیوم و اگوئنتج^۳، ۲۰۰۸؛

1. <http://quantpsy.org/sobel.htm>: قابل محاسبه به‌صورت آنلاین در:

2. Hallinger & Murphy
3. Eneueme & Egwuntenga

اگبودو و اکپو^۱، (۲۰۰۵) توسعه حرفه‌ای معلمان (بلیس و بلیس^۲، ۱۹۹۹)، تغییر در شیوه‌های آموزشی معلمان (لینبورگ، ۲۰۱۰)، تعهد سازمانی معلمان (پونوسامی^۳، ۲۰۱۰)، اثربخشی جمعی معلمان (بلیس و فنکرا، ۲۰۱۱؛ سالیک^۴ و همکاران، ۲۰۱۲) و نگرش نسبت به تغییر سازمانی (عبداله و ام‌دی کاسیم، ۲۰۱۱؛ کورسونگلو و تانوگن، ۲۰۰۹) پرداخته‌اند، برمی‌آید رفتارهای رهبری آموزشی مدیر با عملکرد، رفتار و نگرش معلمان رابطه دارد. چراکه رهبر آموزشی از طریق تعریف اهداف سال تحصیلی با همکاری و مشارکت کارکنان، نظارت و ارائه بازخورد در فرآیند تدریس و یادگیری و در ارتباط با اهداف مشارکتی و فراهم نمودن منابع و فرصت‌های توسعه حرفه‌ای که به کارکنان در رسیدن به اهداف کمک می‌کند، بر عملکرد شغلی معلمان و بالا بردن کیفیت کار آن‌ها اثر گذاشته (انیوم و اگونتنج، ۲۰۰۸) و منجر به توسعه حرفه‌ای آن‌ها شده (بلیس و بلیس، ۱۹۹۹) و در نتیجه اثربخشی آن‌ها را نتیجه می‌دهد. همچنین رهبر آموزشی از طریق پشتیبانی از روند تغییر، تأمین منابع حیاتی برای اجرای تغییر بر نگرش معلمان نسبت به تغییر اثر می‌گذارند. آنگلاچ (۲۰۱۳) در تحقیق خود تحت عنوان "تأثیر پیام متقاعدکننده در تعیین نگرش معلمان نسبت به تغییر در آموزش و پرورش" دریافت که اگر افراد ابتدا دارای نگرش ضد تغییر باشند، یک پیام متقاعدکننده مخالف نگرش اولیه آن‌ها و در حمایت از تغییر، فوراً به‌طور قابل توجهی به طرفداری از تغییر منجر خواهد شد. مدیران مدرسه، رهبران آموزشی در آغاز نمودن، گسترش دادن و تسهیل کردن نگرش مثبت نسبت به تغییر در مدارس هستند. مدیران به‌عنوان یک رهبر آموزشی، می‌توانند روند تغییر را ارتقاء دهند و از آن پشتیبانی کنند. این یافته با نتایج تحقیق کورسونگلو و تانوگن (۲۰۰۹) و عبداله و ام‌دی کاسیم (۲۰۱۱) هم‌سو است. چراکه کورسونگلو و تانوگن (۲۰۰۹) در بررسی رابطه بین ادراک معلمان از رفتارهای رهبری آموزشی مدیران و نگرش معلمان نسبت به تغییرات سازمانی دریافتند که رابطه مثبت و معنی‌داری بین این دو متغیر وجود دارد. عبداله و ام‌دی کاسیم (۲۰۱۱) نیز دریافتند که از نظر

1. Ogbodo and Ekpo
2. Blase & Blase
3. Ponnusamy
4. Calik

مدیران رابطه مثبت و معنی‌داری بین رفتارهای رهبری آموزشی و نگرش نسبت به تغییرات سازمانی وجود دارد. این یافته همچنین با نتیجه تحقیق فرازجا و خادمی (۱۳۹۰) که دریافتند بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا و نگرش نسبت به تغییر سازمانی رابطه وجود دارد، هم‌سو است.

تغییر سازمانی مستلزم تغییر در نگرش است و نگرش‌ها، شالوده دانش ما را برای تعامل با دیگران و با دنیای پیرامون ما فراهم می‌کنند؛ بنابراین اگر بتوان در تشکیل یا تغییر نگرش فرد سهمی داشت، معمولاً می‌توان رفتار او را تحت تأثیر قرار داد (فرازجا و خادمی، ۱۳۹۰) در بررسی نقش متغیر نگرش نسبت به تغییر سازمانی در رابطه بین درک معلمان از رفتارهای رهبری آموزشی و اثربخشی آن‌ها یافته‌های تحقیق نشان داد که این متغیر نقش میانجی ایفا می‌کند. به عبارت بهتر درک معلمان از رفتارهای رهبری آموزشی با تأثیری که بر نگرش نسبت به تغییر سازمانی دارد و به واسطه آن منجر بر بهبود اثربخشی معلمان در مدارس متوسطه دوم شهرستان فسا می‌شود. از آنجا که تحقیقی که به بررسی نقش متغیر نگرش نسبت به تغییر سازمانی در رابطه بین درک معلمان از رفتارهای رهبری آموزشی و اثربخشی آن‌ها پرداخته باشد، در دسترس نبود، لذا برای محقق امکان مقایسه این یافته با تحقیق‌های دیگر وجود نداشت.

با توجه به یافته‌های تحقیق و از آنجا که دیدگاه‌ها و نگرش‌های افراد در سازمان بستگی به سبک و سیاق و رفتارهای رهبری سازمان دارد و درک زبردستان از مدیریت و رهبری، تحت تأثیر رفتارهای مدیریتی و رهبری مدیران است (بورک^۱ و همکاران، ۲۰۰۹) و با توجه به رابطه درک معلمان از رفتارهای رهبری آموزشی مدیر با اثربخشی و نگرش آن‌ها نسبت به تغییر سازمانی به سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان و مجریان تعلیم و تربیت پیشنهاد می‌شود که با برگزاری کارگاه‌های آموزشی ضمن خدمت برای مدیران مدارس به آموزش و تأکید بر رفتارهایی که انتظار می‌رود مدیر به‌عنوان رهبر آموزشی بروز دهد، پرداخته شود. همچنین پیشنهاد می‌شود که مدیران مدرسه به‌منظور برانگیختن معلمان به نگرش مثبت نسبت به

1. Burke

تغییرات سازمانی و افزایش اثربخشی آن‌ها بر اجرای رهبری آموزشی اهتمام تام ورزند. مدیر می‌تواند از طریق مدنظر قرار دادن اهداف مدرسه در تصمیم‌گیری‌های آموزشی، تأکید بر تناسب هدف‌های آموزشی مدرسه با هدف‌های کادر آموزشی، تدوین هدف‌های آموزشی با همکاری معلمان و بر اساس نتایج حاصل از تحلیل داده‌های پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان، به‌کارگیری این نتایج برای هدایت بحث‌های کادر آموزشی در برنامه‌ریزی آموزشی و تشویق معلمان در به‌کارگیری این نتایج و همچنین از طریق همکاری با معلمان در تفسیر داده‌های حاصل از ارزشیابی برنامه‌های آموزشی، تأکید بر استانداردها و انتظارات سطح بالا برای همه دانش‌آموزان در تدوین هدف‌های مدرسه و تعیین استانداردهای سطح بالا و درعین حال قابل‌دستیابی برای تمامی دانش‌آموزان، تشویق معلمان به حضور در فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای، فراهم کردن فرصت‌هایی برای توسعه حرفه‌ای، برنامه‌ریزی توسعه حرفه‌ای بر اساس نیازها و خواسته‌های معلمان، پشتیبانی از برنامه توسعه حرفه‌ای فردی برای هر معلم، تدوین برنامه‌های توسعه حرفه‌ای ضمن خدمت با همکاری معلمان، فراهم کردن مواد و منابع مفید برای توسعه حرفه‌ای معلمان، اختصاص زمان کافی برای همکاری بین معلمان در حین کار، بازبینی کلاس‌های درس به‌منظور اطمینان یافتن از این که آموزش کلاسی در راستای اهداف مدرسه باشد، نظارت فعالیت‌های کلاسی، همکاری با دانش‌آموزان در خصوص انجام امور علمی و آموزشی، ارزشیابی معلمان به‌منظور بهبود عملکرد آموزشی، بازخورد انفرادی به تلاش معلمان و دانش‌آموزان نتایج سودمندی را عاید مدرسه کند. چراکه از این طریق هم بر به‌نگرش معلمان نسبت به تغییر سازمانی و هم بر اثربخشی آن‌ها تأثیر می‌گذارند. همچنین با توجه به نقش میانجی متغیر نگرش نسبت به تغییر در رابطه بین متغیرهای درک معلمان از رفتارهای رهبری آموزشی مدیران و اثربخشی آن‌ها به مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود که با بروز رفتارهای رهبری آموزشی و از طریق برقراری ارتباط مستقیم با معلمان، بیان دلایل اهمیت پذیرش تغییر، تشکیل سمینارها و آموزش آن‌ها، استفاده از نظرات معلمان در تصمیم‌گیری و همکاری با آنان در راستای اثرگذاری بر یکدیگر پیرامون تغییر، نگرش مثبتی در معلمان ایجاد کنند و از این طریق منجر به اثربخشی آن‌ها شوند.

منابع

- آندرسون، لورین دبلیو. (۱۳۸۰). *افزایش اثربخشی معلمان در فرایند تدریس*. ترجمه محمدامینی. چاپ سوم. تهران: انتشارات مدرسه.
- ابوالعالی، بهزاد و غفاری، عباس. (۱۳۸۶). *سرمایه انسانی مزیت رقابتی سازمان‌ها در عرصه جهانی سازی: (گزیده مقالات سی و هفتمین کنفرانس جهانی منابع انسانی)*. چاپ اول. تهران: انتشارات سرآمد.
- ایروانی، اکبر و ایروانی، محمدرضا. (۱۳۸۷). بررسی رابطه سبک رهبری مدیران آموزشی و میزان گرایش آن‌ها به توسعه خلاقیت و نوآوری و ایجاد تغییرات سازمانی. مجموعه مقالات اولین کنفرانس ملی خلاقیت‌شناسی، *TRIZ* و مهندسی و مدیریت نوآوری ایران و اولین کنفرانس ملی تفکر و آثار علمی تخیلی و کاربردهای آن. قابل دسترسی در www.civilica.com/Paper-ICIC11-ICIC11-11-777
- بخشی، ناهید. (۱۳۹۰). تغییر سازمانی. *نشریه اقتصاد، کار و جامعه*، ۱۳۹: ۶۸-۶۰.
- تقی پورظهير، علی؛ امین فر، مرتضی و باقری، سیف علی. (۱۳۸۸). بررسی و مقایسه اثربخشی معلمان جذب‌شده از نهضت سوادآموزی و معلمان جذب‌شده از آموزش عالی و مراکز تربیت معلم در دوره ابتدایی. *فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی*. ۲: ۵۶-۳۷.
- دفت، ریچارد آل. (۱۳۸۱). *مبانی تئوری و طراحی سازمان*. ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی. چاپ دوم. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی. (سال انتشار اثر به زبان اصلی، ۱۹۹۸)
- رشیدی، فریبا. (۱۳۸۳). بررسی رابطه بین اخلاق اسلامی کار، تعهد سازمانی و نگرش نسبت به تغییر سازمانی در بین مدیران. *پایان‌نامه کارشناسی ارشد*. شیراز: دانشگاه شیراز.
- زمانی منش، حامد و سبحانی نژاد، مهدی. (۱۳۹۱). شناسایی ابعاد معلم اثربخش و اعتبارسنجی مؤلفه‌های آن توسط دبیران دوره متوسطه شهر یاسوج. *فصلنامه پژوهش در برنامه‌ریزی درسی*. سال نهم. دوره دوم. ۵: ۸۱-۶۸.

فرازجا، مهدی و خادمی، محسن. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و تعامل‌گرا و نگرش به تغییر سازمانی. *فصلنامه اندیشه‌های تازه در علوم تربیتی*. ۴: ۴۹-۶۹.

گراوند، منیژه و عباس‌پور، عباس. (۱۳۹۱). مقایسه اثربخشی جذب‌شده از مراکز تربیت‌معلم و حق‌التدریس از دیدگاه مدیران مدارس راهنمایی شهر تهران. *فصلنامه روانشناسی تربیتی*. ۲۴: ۹۹-۱۱۸.

نصیری، موسی. (۱۳۸۲). انگیزش برای تغییر. *مجله توسعه مدیریت*. ۴۷ و ۴۸: ۳۷-۳۵. وایلز، کیمبل. (۱۳۷۶). *مدیریت و رهبری آموزشی*. ترجمه محمدعلی طوسی. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

Abdullah, J. B., & Md Kassim, J. (2011). Instructional Leadership and Attitude Towards Organizational Change Among Secondary Schools Principal in Pahang, Malaysia. *Procedia- Social and Behavioral Sciences Journal*. 15: 3304-3309.

Abdollahi, B., ghoorehjili, S., & Karimi, M. (2013). The Study of Indigenous Dimensions of The Principals' Instructional Leadership Role in Iranian Elementary Schools Based on Grounded Theory. 2nd Cyprus International Conference on Educational Research. www.sciencedirect.com

Anghelache, V. (2013). The Influence of the Persuasive Messages in Determining the Teachers Attitude Towards the Change in Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences Journal*. 127:41 – 46.

Anghelache, V., & Corinabentea, C. (2011). Dimensions of Teachers' Attitudes Towards Educational Change. *Social and Behavioral Sciences Journal*. 33:598-602.

Baldauf, A., & Cravens, D. W. (2002). The Effect of Moderators on the Salesperson Behavior Performance and Salesperson Outcome Performance and Sales Organization Effectiveness. *European Journal of Marketing*. 36: 1367-1388.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Blase, J., & Blase, J. (1999). Effective Instructional Leadership Teachers' Perspectives on How Principals Promote Teaching and Learning in Schools. *Journal of Educational Administration*. 38(2):130-141.

- Bliss, J. R., & Fancera, S. F. (2011). Instructional Leadership Influence on Collective Teacher Efficacy to Improve School Achievement. *Leadership and Policy in Schools*, 10(3): 349-370.
- Bredeson, P.A. & Johansson, O. (2000). The School Principal's Role in Teacher Professional Development. *Journal of In Service Education*, 26(2), 385 -401.
- Burke, R. J., Matthiesen, B., & Einarsen, S. (2009). Workaholics Perceive How Bosses Behave. *SCMS Journal of Indian Management*, 6(1):26-37.
- Busher, H. (2006). *Understanding Educational Leadership: People, Power and Culture*. Open University Press. McGraw-Hill House. England.
- Calik, T., Sezgin, F., Kavgaci, H., & Klinik, A. C. (2012). Examination of Relationships between Instructional Leadership of School Principals and Self-Efficacy of Teachers and Collective Teacher Efficacy. *Journal of Educational Sciences: Theory & Practice*, 12(4): 2498-2504.
- Charleston, M. D. (2010). *Summer Institute Teacher Teaching Ways to Improve Students Waiting*. Washington. Washington Press.
- CorinaBentea, C. (2012). Investigation of the Organizational School Climate and Attitudes Towards Change: A Study on a Sample of In-service Romanian Teachers. *Procedia -Social and Behavioral Sciences Journal*, 76:100 – 104.
- Dixon, V. D. (1991). A study of Change: Principals as Facilitators and Teachers as Implementers During Year One of an Innovation. Ed, Columbia University Teachers College.
- Dunham, R.B., Pierce, J.L. (1989). *Management*. Glenview: Scott, Foreman and Company.
- Eisenbach, R., Watson, K., and Pillai, R. (1999). Transformational Leadership in the Context of Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12, 2: 80-88.
- Enueme, C. P., & Egwuntenga, E. J. (2008). Principals Instructional Leadership Roles and Effect on Teachers Job Performance: A Case of Secondary Schools in Asaba Metropolis, Delta State, Nigeria. *Precede-Social and Behavioral Science Journal*, 16(1): 13-17.
- Fullan, M. (2001). *The New Meaning of Educational Change* (3rd ed.). New York: Teachers College Press.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13: 423-451.
- Glickman, C., Gordon, S., & Ross, G. J. (2001). *Super Vision and Instructional Leadership: A Development Approach*. Boston: Ma: Ellyn and Bacon.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the Instructional Management Behavior of Principals. *Elem Sch Journal*, 86(2):217-247.

- Harris, A. (2003). Teacher Leadership as Distributed Leadership: Heresy, fantasy or possibility? *Nonprofit Manage Leadership Journal*, 23(3):313-324.
- Hoy, W. K., & Alig-Mielcarek, J. M. (2003). A Model of School Successes: Instructional Leadership, Academic Press and Student Achievement. Doctoral dissertation. The Ohio State University.
- Kursunoglu, A., & Tanriogen, A. (2009). The Relationship Between Teachers' Perceptions Towards Instructional Leadership Behaviors of Their Principals and Teachers' Attitudes Towards Change. *Procedia Social and Behavioral Sciences Journal*, 1: 252-258.
- Lineburg, P. N. (2010). The Influence of the Instructional Leadership of Principals on Change in Teachers' Instructional Practices. Doctoral dissertation, the Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Linstone, H.A. & Mitroff, I. I. (1994), *The Challenges of the 21s Century*. State University of New York Press, New York, NY.
- Macbeath, J. (2003). *Distributed Leadership*. Nottingham, UK: National College of School Leadership.
- Muller, R.O. (1996). Basic principles of structural equation modeling(an introduction to lisrel equation). Springer-Verlang, New York, Berlin.
- Obi, E. (2002). Motivation and Organizational Behavior, (pp. 18-25) in A. N. Ndu, L. O. Ocho & B. S. Okeke (eds.), *Dynamics of Educational Administration and Management: The Nigerian Perspective*. Onitsha: Meks Publishers Ltd.
- Ogbodo, C. M., & Ekpo. A. I. (2005). Principals' Managerial Effectiveness and Teachers' Work Performance in Akwa- Ibom State Secondary Schools. *Delsu Journal of Educational Research and Development*, 4(1): 62-73.
- Ponnusamy, P. (2010). The Relationship of Instructional Leadership, Teachers Organizational Commitment and Students Achievement in Small School. A Master Dissertation. The Sains University of Malaysia.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models. *Behavior Research Methods*, 36(4), 717-731.
- Rabins, S. P. (1379). *Organizatin theory: Structure, design and applications*; Mehdi Alvani & Hassan Danaeefard. Tehran: Safar Publication. (In Persian).
- Rashid Abdul, Z., Sambasivan, M., & Rahman, A. (2004). The Influence of Organizational Culture on Attitudes Toward Organizational Change. *The Leadership and Organization Development Journal*, 2: 161-179. www.Emeraldinsight.com

- Rikenberg, B. S. (2010). The Relationship Between Student Perception of Teachers and Classrooms. Teachers Goal Toward Teaching, and Student Ratings of Teachers Effectiveness. <http://eric.ed.gov/fulltext/ED525284.pdf>
- Royburg, G. (1996). Measuring Quality and Effectiveness in Schools Alberta: Doctoral Dissertation of University of Alberta.
- Sankar, M. (2009). Leadership Behaviors of School Principals in Relation to Teacher Job Satisfaction in North Cyprus. *Procedia Social and Behavioral Sciences Journal*. 1:2855-2864.
- Sheppard, B. (1996). Exploring the Transformational Nature of Instructional Leadership. *The Alberta Journal of Educational Research*, 42(4): 325-344.
- Weston, Rebecca & Gore Je, Paul. (2006). A Brief Guide to Structural equation Modeling, *The Counseling Psychologist*, 34(5) :719-751.

