

اخلاق

فصلنامه علمی - ترویجی در حوزه اخلاق

سال هفتم، شماره ۲۵، پیاپی ۴۷، بهار ۱۳۹۶

صفحات ۱۶۷ تا ۱۸۷

AKHLAGH

Religious Extension Quarterly

No.25/ spring 2017/Seventh Year

اخلاق حرفه‌ای در اسلام و رابطه آن با اثربخشی فعالیت‌های مدیران آموزشی

سیدطاهر سیدی نظریلو، سیده زکبه طبسی^۱

چکیده

هدف از پژوهش حاضر، بررسی رابطه اخلاق حرفه‌ای و اثربخشی فعالیت‌های مدیران آموزشی در مدارس متوسطه دخترانه در شهر مشهد بود. نمونه مطالعه شده در این تحقیق شامل ۳۵۹ نفر از معلمان و کارکنان اداری مدارس متوسطه دخترانه در شهر مشهد، در سال تحصیلی ۱۳۹۴-۱۳۹۵ بود که این افراد به وسیله نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای انتخاب شدند. روش پژوهش حاضر، توصیفی و از نوع همبستگی بود. برای گردآوری داده‌ها از دو پرسش‌نامه محقق ساخته که یکی اخلاق حرفه‌ای و دیگری اثربخشی را اندازه‌گیری می‌کرد، استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد:

۱. اخلاق حرفه‌ای در مدیران آموزشی مدارس متوسطه دخترانه در شهر مشهد، در سطح بالایی قرار دارد؛

۲. رابطه همه مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای و اثربخشی، مثبت و معنی‌دار است؛



۱. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی و آموزگار آموزشگاه‌های منطقه تسوج.

۲. کارشناس ارشد برنامه‌ریزی آموزشی و آموزگار آموزشگاه‌های منطقه تسوج tseyedi.63@gmail.com

۳. میان سطح اخلاق حرفه‌ای و اثربخشی آنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد؛
۴. از بین مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای مؤلفه عملکرد، بیش از دو مؤلفه دیگر، یعنی منش و دانش، مؤلفه‌های اثربخشی را پیش‌بینی می‌کند؛
۵. اخلاق حرفه‌ای در مدارس نقش مهمی دارد و اساساً مدرسه نهادی اخلاقی و مستلزم برخورداری از مدیریت اخلاقی است.
- واژگان کلیدی: اخلاق حرفه‌ای، مدیریت آموزشی، اثربخشی.

مقدمه

در صحبت‌های روزمره مفهوم اخلاق فراوان به‌کار برده می‌شود، بدون اینکه منظور از آن کاملاً روشن شود. این مفهوم پیچیده است و به روشن‌سازی بیشتری نیاز دارد. علم اخلاق با مطالعه علمی در ارتباط است که بیشتر، اصول و ارزش‌ها و هنجارها را برای زندگی و عمل انسان مدنظر قرار می‌دهد (نوربرگ و جانسون، ۲۰۰۷، ص ۲۷۹). در متن‌های اسلامی، دانشمندان اخلاق این واژه را در معانی متعددی به‌کار برده‌اند. یکی از معانی بسیار رایج‌ترین است که «صفات یا ملکات نفسانی که در نفس انسان رسوخ کرده و پایدار شده باشد و باعث می‌شود، کارهای متناسب با آن صفات به‌طور خودجوش و بدون نیاز به تفکر و تأمل از انسان صادر شود» (ابن مسکویه، ۱۳۷۱، ص ۲۳). به عبارت دیگر، همان‌طور که صاحبان صنعت‌ها و حرفه‌ها به آسانی کار خود را انجام می‌دهند، صاحبان ملکات فاضله و رذیله هم به سهولت کار خوب یا بد می‌کنند (جوادی آملی، ۱۳۸۷، ص ۷۳). اخلاق که مجموعه‌ای از بایدها و نبایدها و جزو فطریات و بدیهیات عقلی بشر است، یکی از مهم‌ترین هدف‌های پیامبران در نظر قرآن است؛ زیرا اعتلاء و سعادت انسان در گرو پابندی و آراستگی به اخلاق الهی است، تا جایی که پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله و سلم هدف از بعثت خود را تکمیل کرامت‌های اخلاقی بیان فرموده‌اند (مشایخی پور، ۱۳۹۰، ص ۳۸).

«دین به‌طور کلی و اسلام به‌طور خاص از جمع سه عنصر عقیده، اخلاق و احکام



تشکیل می‌شود که بُعد اخلاقی فراگیرترین و کارسازترین بخش آن می‌باشد؛ زیرا بخش عقیدتی، خود با فلسفه اخلاق ارتباط دارد و برای تربیت انسان‌های اخلاقی، ارزش والایی قائل است. شاید به همین علت باشد که پیامبر اسلام ﷺ تصریح می‌کند که من اصولاً برای پایداری مکارم اخلاقی مبعوث شده‌ام: «انما بعثت لاتمم مکارم الاخلاق»؛ یعنی بعثت که یکی از ارکان اعتقادات دینی است، خود، ابزار تحقق اهداف اخلاقی واقع شده است. البته پیوند مستحکم عقاید دینی و اخلاق در متن فلسفه دین می‌باشد و طبق مطالعات حوزه فوق، دغدغه‌های عقیده به خداوند و قیامت نیز پیوند اخلاقی دارد. بدیهی است در صورتی که امور اخلاقی پشتوانه عقیدتی و دینی داشته باشند، نوعی مرکز انرژی‌زا برای کارآمد ساختن آن‌ها حاصل خواهد شد. التزام به یک عقیده خاص، نوعی وظیفه و تعهد ایجاد می‌کند؛ لذا همراهی دین با اخلاق یک پتانسیل جدید [به آن] می‌افزاید.» (دادگر، ۱۳۸۵، ص ۱۰۳)

«مبنای اخلاق کار در اسلام را کلاً باید در خصیصه اخلاقی گریزناپذیر همه اعمال بشر و مسئولیتی که یک موجود انسانی در مقابل اعمال خودش دارد، نه تنها به کارفرما یا کارگر، بلکه همچنین در رابطه با خود کار که باید قدری که عامل یا کارگرتوانایی دارد، در نهایت کمال انجام دهد، جست‌وجو کرد. مسئولیت انجام کار همچنین بالاتراز همه در برابر خداوند که شاهد و ناظر بر همه اعمال انسان است، وجود دارد. این حس مسئولیت در برابر خدا نسبت به همه اعمال و لذا نسبت به کار، به معنای اقتصادی و محدودتر آن، حتی فراتراز گور می‌رود و مربوط به کمال‌یافتگی یا تکامل نهایی بشر، به عنوان موجودی فناپذیر می‌شود. در اسلام نیز مانند سنت‌های مسیحی-یهودی، انسان در برابر پیامدها و نتایج اخلاقی اعمالش در روز رستاخیز و داوری همچنان که در سوره‌های آخرقرآن مورد تأکید قرار گرفته، مسئولیت دارد.» (موتقی، ۱۳۷۸، ص ۱۶) «هدف غایی تعلیم و تربیت این است که زمینه رشد و شکوفایی دانش‌آموزان را در جهت رسیدن به مراتب کمال فراهم کند.



عمل تربیت به اعلاء درجه واجد خصوصیات اخلاقی است، از قبیل عدالت، ایثار، همکاری، احترام و حقوق شاگردان.» (شکوهی، ۱۳۷۸، ص ۱۰۲) بنابراین، «توجه به عوامل انگیزشی در انطباق رفتار مدیر آموزشی با معیارهای اخلاق اسلامی مؤثر است» (شفیع پور مطلق، ۱۳۸۱، ص ۷۰).

«سازمان آموزشی خصوصیتی دارد که آن را از دیگر سازمان‌های متمایز می‌سازد؛ در نتیجه مدیریت آن از حساسیت خاصی برخوردار است. مدیریت در اسلام یک تلاش منظم و مرتب برای اداره کردن مجموعه‌ای از مردم با رعایت اصول اسلامی می‌باشد. میزان موفقیت مدیر بستگی به قدرت ایمان، مهارت و تخصص او دارد و مسلماً مدیریت در حیطه انجام مسئولیت خود موفق‌تر است که در جهت اهداف مکتب اسلام که همانا رشد و تعالی انسان است، گام بردارد. در واقع، وجه تمایز مدیریت اسلام با دیگر مکاتب مدیریتی این است که اصول و ارزش‌های بیان شده در اسلام، تغییرناپذیر و در تمام دوره‌ها و مکان‌ها دارای ارزش مستمر و دائمی است. در فرهنگ اسلامی مدیر کسی است که از گمراهی افراد جلوگیری کرده، آنان را به سوی حقیقت سیر دهد» (شفیع پور مطلق، ۱۳۸۱، ص ۷۰)؛ از این رو باید در گزینش مدیر آموزشی دقت کرده و او را از جوانب گوناگون ارزیابی کرد. در سایه ارزشیابی صحیح می‌توان به نظریه‌ها و الگوهای رفتاری مدیر پی برد و توجه وی را به معیارهای اخلاقی در مدیریت اسلامی جلب کرد. اگر مدیر به اخلاق اسلامی معتقد باشد و مطابق کتاب و سنت پیامبر ﷺ و امامان معصومین علیهم‌السلام و علوم و فنون و تجربه‌های بشری عمل کند، می‌تواند موجبات رشد انسان به سوی الله را فراهم سازد.



مبانی نظری پژوهش

«انسان از آن جهت که دارای شأن، شغل و موقعیت خاصی در جامعه می‌باشد، باید در احراز پاره‌ای از فضائل و نیز دوری از پاره‌ای از رذائل اخلاقی، بیشتر بکوشد که این معنا را در اصطلاح، اخلاق تخصصی می‌نامیم. اخلاق مدیریت عبارت است از ملکات نفسانی انسان از آن جهت که اداره امور جمعی از انسان‌ها را برای نیل به هدف‌های معین عهده‌دار است. اخلاق مدیریت بر آن است تا نیازها و آسیب‌های اخلاقی و معنوی رؤسا و زمامداران را بازشناسد و راه‌های تأمین نیازها و مصونیت از آسیب‌ها را به دست دهد.» (واثقی، ۱۳۸۴، ص ۱۷۵) «اخلاق حرفه‌ای از شاخه‌های مهم اخلاق کاربردی است. در تعریف اخلاق کاربردی گفته‌اند، بخشی از اخلاق که به مباحث و معضلات عملی، به نحو خاص و مستقیم عطف توجه می‌کند.» (قراملکی، ۱۳۸۷، ص ۱۵۶) اخلاق حرفه‌ای شامل ارزش‌ها و باورهای بنیادینی است که گروهی از متخصصان را در خصوص تعامل با مراجع و مشتری و همکاران راهنمایی می‌کند (فیدلر، ۲۰۰۹، ص ۱۶۳). این جنبه از اخلاق به قانون‌ها یا معیارهایی اشاره می‌کند که ناظر بر عمل اشخاص یا اعضای حرفه است (کونمی، ۲۰۱۰، ص ۲۲).

حوزه مدیریت، به عنوان نوعی مسئولیت اخلاقی، اشکال متنوع زیادی به خود می‌گیرد؛ با وجود این، در مرکز آن ایده‌ای بنیادی وجود دارد. علم جدید مدیریت، علمی مبتنی بر ارزش‌ها و درباره ارزش‌ها خواهد بود. رهبری اخلاقی نشان می‌دهد که ارزش‌ها و داوری‌های ارزشی، عناصر اساسی در گزینش و گسترش و فهم هدف آموزشی هستند (مورفی، ۲۰۰۲، ص ۱۷۸). بسیاری از افراد بر این باورند که اگر کسی قانونی را نقض نکند، در آن صورت اصول اخلاقی را رعایت کرده است؛ ولی دامنه اصول اخلاقی به آنجا کشیده نمی‌شود که جنبه قانونی به خود بگیرد. بسیاری از



1 . Koonmee.

2 . Murphy.

رفتارها جنبه قانونی پیدا نکرده‌اند و مدیران در زمینه پیدایش هنجارها و ارزش‌ها باید حساسیت بیشتری از خود نشان دهند. بدین معنا که مدیرنقشی مهم در ایجاد و حفظ ضوابط و اصول اخلاقی در سازمان دارد؛ چراکه بسیاری از رفتارها در قانون بحث نشده‌اند؛ اما از لحاظ انسانی و اخلاقی اهمیت یافته‌اند. اصول اخلاقی در مدیریت همان اصولی است که مدیران را به هنگام تصمیم‌گیری و رفتار، درخصوص درست یا نادرست بودن آن‌ها، از نظر اخلاقی هدایت و راهنمایی می‌کند (دفت، ۱۳۸۸، ص ۶۴۹).

در این میان مدیریت در عرصه یادگیری و تربیت، باتوجه به هدف غایی آن که فراهم کردن زمینه رشد و شکوفایی دانش‌آموزان، به منظور رسیدن به مراتب کمال است، به وجود و رعایت اخلاقیات و فضائل اخلاقی نیاز بیشتری دارد. همان‌طور که شکوهی (۱۳۸۳) در کتاب اصول و مبانی آموزش و پرورش بیان می‌کند، «عمل تربیت به اعلا درجه واجد خصوصیات اخلاقی است، از قبیل عدالت، ایثار، همکاری، احترام و حقوق شاگردان» (شکوهی، ۱۳۸۳، ص ۱۰۲). پژوهش‌های اخیر در زمینه مدیریت، آن را مسئولیتی اخلاقی می‌نگرند؛ اما تأکید اسلام بر وجود فضائل اخلاقی در رهبری و مدیریت افراد مربوط به ۱۴ قرن پیش است، از آن جمله امام صادق علیه السلام می‌فرماید، خداوند پس از آنکه پیامبر خود را به آداب الهی آراست و او را در سایه عنایات خویش تربیت کرد، سیاست و اداره امور بندگان را بدو واگذار کرد (نک: واثق، ۱۳۸۴، ص ۱۷۹). در آموزه‌های اسلامی هر عملی با در نظر گرفتن ارزش‌های اخلاقی انجام می‌شود؛ بنابراین مبنای اخلاق حرفه‌ای در اسلام را باید در ویژگی اخلاقی بودن همه اعمال بشرو مسئولیتی که انسان در برابر اعمال خود، نسبت به زیدستان و بالادستان و حتی نسبت به خود دارد، جست‌وجو کرد.

رهبری آموزشی به عنوان مسئولیتی اخلاقی، یعنی توجه به جنبه‌های اخلاقی



هزاران تصمیمی است که روزانه مدیرمدرسه می‌گیرد. به شکل مشهود و قابل فهم‌تر، رهبری آموزشی به معنای بنای مدرسه‌ای اخلاقی است و آن‌ها با این ضرورت اخلاقی روبه‌رو می‌شوند تا فرصت‌های یادگیری واقعی را برای همه دانش‌آموزان فراهم کنند (مورفی، ۲۰۰۲، ص ۱۸۰). «مدیران آموزشی در جوامع اسلامی پیش از آنکه از نظریه‌های اخلاقی در عمل مدیریت پیروی کنند، در تمامی تلاش‌های خود، براساس ارزش‌های دینی که همان پیروی از کتاب، سنت و سیره است، عمل می‌کنند. میزان موفقیت مدیریت بستگی به قدرت ایمان، مهارت و تخصص او دارد و مسلماً مدیری در حیطة انجام مسئولیت خود موفق‌تر است که در جهت هدف مکتب اسلام که همانا رشد و تعالی انسان است گام بردارد. درواقع، وجه تمایز مدیریت اسلام با دیگر مکاتب مدیریتی این است که اصول و ارزش‌های بیان‌شده در اسلام تغییرناپذیر و در تمام دوره‌ها و مکان‌ها دارای ارزش مستمر و دائمی است.» (شفیع‌پور مطلق، ۱۳۸۱، ص ۷۰)

ابعاد معنوی رهبری و مدیریت آموزشی وضعیت ویژه‌ای را شکل می‌دهد که مدیریت مدارس را از مدیریت در دیگر بافت‌ها متفاوت می‌سازد. مدارس جوامعی معنوی هستند که به ایجاد گونه‌ای متمایز در رهبری، براساس اختیار معنوی نیاز دارند (فورمن، ۲۰۰۴، ص ۲۹۹)؛ بدین معنی که در سازمان‌های تجاری و بنگاه‌های اقتصادی، مدیر با کالاها و حساب‌های روزانه و مستقیماً با نیروی انسانی سروکار دارد و هدف نهایی به سودرسیدن و پیشگیری از زیان است. اما مدیران آموزشی علاوه بر کارکنان که عوامل اساسی تحقق اهداف سازمان هستند، با گروه‌های انسانی دیگر، یعنی دانش‌آموزان و والدین و معلمان تعامل ویژه‌ای دارند و بیش از اینکه به سود و زیان خود بیندیشند، مسئول یادگیری و تربیت دانش‌آموزان هستند و این موضوع وظیفه مدرسه و مدیران آموزشی را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌کند؛ چراکه



تربیت کاری است که سراسر حیات فرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این موضوع در مدارس متوسطه که دانش‌آموزان، به دلیل بلوغ جسمی و فکری، نیازهای خاصی دارند، پرنگ‌تر و نیازمند توجه بیشتری است. در واقع، رهبران آموزشی باید بتوانند در تنگناهای اخلاقی که مقدار آن‌ها نسبت به سازمان‌های تجاری بیشتر است، مناسب‌ترین گزینه را برگزینند. در همین راستا باید معیارهایی برای عدالت، برابری، آزادی و توجه به حقوق انسان تعریف شود که با اهداف و بافت مدرسه هماهنگ باشد (بکنر، ۲۰۰۴، ص ۷).

«اندیشمندان مدیریت در تعریف اثربخشی، دیدگاه‌های متفاوتی اتخاذ نموده‌اند و در نتیجه تعاریف متعددی ارائه داده‌اند؛ هرچند بیشتر آن‌ها در مفهوم کلی اثربخشی، دسترسی به اهداف سازمانی، هم‌عقیده هستند. «توتو» اثربخشی را تنها به تحقق هدف محدود نمی‌کند؛ بلکه معتقد است که اثربخشی سازمانی فرایندی چرخشی و مداوم است که از طرح برنامه شروع می‌شود و شامل تمام فعالیت‌هایی است که هم در جهت دستیابی به اهداف سازمان است و هم تعیین می‌کند که انجام آن‌ها تا چه اندازه خوب و مطلوب صورت گرفته است» (واعظی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۱۷).

رهبری آموزشی اثربخش این‌گونه مفهوم‌سازی شده است: «اعمال و فعالیت‌های مدیر که با اهداف اصلی مدرسه در ارتباط است.» اثربخشی مدیر آموزشی با رفتارهایی نظیر بروز علاقه‌مندی، در دسترس بودن، تشویق معلمان، برانگیختن تأمل معلمان، توانمندسازی معلمان، تعامل با روش‌های غیر تهدیدکننده، توجه و علاقه حقیقی پیوند می‌خورد (رین کینگ، ۲۰۰۷، ص ۳).

پرسش اندازه‌گیری اثربخشی مدارس، پژوهشگران و دولتمردان را در تمام دنیا به خود مشغول ساخته است. محققان پیشین متغیرهای وابسته، همچون توانایی‌ها و

1 . Beckner.

2 . Rein king.



عملکرد دانش‌آموزان و جایگاه اجتماعی اقتصادی آنان را با هم در ابتدای ورود به مدرسه با متغیرهای برون داد، مانند عملکرد دانش‌آموزان بر حسب نتایج آزمون‌های عمومی، آزمون‌های استعداد تحصیلی، عملکرد دانش‌آموز در رقابت‌های علمی، ورود به دانشگاه، ارزش افزوده و از این دست متغیرها مقایسه می‌کردند (گیل و موریسون، ۲۰۰۶، ص ۵۰). روند پژوهش‌های اثربخشی و بررسی رابطه آن با مؤلفه‌هایی، همچون تصمیم‌گیری مشارکتی، روابط سازنده مدیر با کارکنان، رضایت شغلی کارکنان وجود همبستگی و رابطه مثبت را میان این عوامل و اثربخشی تأیید کرده است. بنابراین، به مرور زمان مؤلفه‌های یادشده جزئی از معیارهای تعیین‌کننده اثربخشی مدیران در نظر گرفته شدند. به عبارتی می‌توان گفت، این عوامل جزئی از اهداف سازمان‌ها به حساب می‌آیند و دستیابی به آن‌ها نیز معیار رسیدن به اثربخشی مدیریت است. «مطالعات نشان می‌دهد که اثربخشی تابع عملکرد، ساختار و فرایند سازمانی است. عوامل مؤثر در اثربخشی سازمان را می‌توان به عوامل تحمیلی و غیرقابل کنترل و عوامل موردی و قابل کنترل تقسیم کرد.» (واعظی و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۱۷) در بررسی ساختار نظام‌های آموزشی می‌توان آن‌ها را به متمرکز و غیرمتمرکز تقسیم‌بندی کرد. در نظام‌های آموزشی متمرکز سازمان از خارج کنترل می‌شود که قاعدتاً بر عملکرد مدرسه نیز تأثیرگذار است. نظام آموزشی ایران نیز ساختاری متمرکز و متکی بر بروکراسی و رعایت سلسله‌مراتب دارد. در چنین ساختاری مدیران باید با وجود محدودیت‌های موجود متأثر از کنترل دولتی، به منظور اثربخشی سازمان آموزشی خود، تمام امکانات موجود و عوامل قابل کنترل را به کار گیرند.

«تحصیلات دوره متوسطه با سن شروع کار و مرحله احساس نیاز نوجوان و جوانان به استقلال و موجودیت و علاقه‌مندی به کارهای تولیدی و اقتصادی مقارن است» (صافی، ۱۳۷۹، ص ۱۴۷)؛ به همین دلیل جامعه مطالعه شده در



پژوهش حاضر، مدارس متوسطه است. غیر از پژوهش‌هایی که پیش از این مطرح شد، پژوهش‌هایی در زمینه اخلاق و اثربخشی انجام شده است که به نمونه‌هایی از آن‌ها اشاره می‌شود: شریف و همکاران (۱۳۸۵) رابطه اثربخشی مدیران با عامل‌های سه‌گانه موقعیت در الگوی رهبری فیدلرا مطالعه کردند و به این نتیجه دست یافتند که روابط رهبرعضو با اثربخشی مدیران معنادار است و این همبستگی نسبت به دو مؤلفه دیگر، بسیار قوی‌تر است. رشیدی (۱۳۸۳) رابطه بین اخلاق اسلامی کار و تعهد سازمانی و نگرش نسبت به تغییر سازمانی میان مدیران دبیرستان‌های شهر شیراز را بررسی کرده است. نتایج این پژوهش نشان داد، بین میزان حمایت مدیران از اخلاق اسلامی کار و تعهد عاطفی آن‌ها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین، بین میزان حمایت مدیران از اخلاق اسلامی کار و نگرش شناختی و رفتاری آن‌ها نسبت به تغییر سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و بین میزان حمایت مدیران از اخلاق اسلامی کار و نگرش آن‌ها نسبت به تغییر سازمانی نیز، به‌طورکل رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد.

برانو و لای^۱ (۲۰۰۸) ارزش‌های شخصی و اثربخشی رهبری را مطالعه کرده‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان دادند، اثربخشی رهبری مدیران در سطح مناسبی قرار دارد و رابطه مثبت زیادی بین توازن ارزش‌های شخصی و اثربخشی رهبری وجود دارد. نوربرگ و جانسون^۲ (۲۰۰۷) از بررسی تعارض‌های اخلاقی رهبران مدارس سوئد، به این نتیجه دست یافتند که ارزش‌های شخصی در ادراک تعارض‌های اخلاقی نقش مهمی دارند و بر چگونگی انجام رهبری تأثیر می‌گذارند. لانگ لویس و لاپوینت^۳ (۲۰۰۷) با مطالعه رهبری آموزشی در سازمان‌های آموزشی کانادا، دریافتند که سطح اخلاق حرفه‌ای مدیران با نگرش آنان نسبت به روش آموزش زبان

1 . Bruno & Lay.

2 . Norberg & Johansson.

3 . Langlois & Lapointe.



دوم به دانش‌آموزان رابطه معنی‌داری دارد. رین کینگ (۲۰۰۷) ادراک معلمان از اثربخشی رهبری از طریق نمایش شایستگی ارتباط غیرکلامی را پژوهید و به این نتیجه دست یافت که بین توانایی ارتباط غیرکلامی مدیران و اثربخشی آنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

باتوجه به مطالب بیان شده این پژوهش در پی پاسخ به این سؤال است که رابطه اخلاق حرفه‌ای با اثربخشی فعالیت‌های مدیران چگونه است؟ براساس این پرسش، دیگر پرسش‌های این پژوهش عبارت‌اند از:

سطح اخلاق حرفه‌ای مدیران آموزشی چگونه است؟

آیا بین سطح اخلاق حرفه‌ای و اثربخشی مدیران آموزشی رابطه جود دارد؟

سطوح گوناگون اخلاق حرفه‌ای چه میزان از اثربخشی مدیران آموزشی را پیش‌بینی می‌کند؟

روش‌شناسی

روش به‌کاررفته در این پژوهش توصیفی همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل ۵ هزار و ۵۳۰ دبیر و کارمند مدارس متوسطه دخترانه در شهر مشهد است که از میان آن‌ها ۳۵۹ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای، به‌عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. برای سنجش اخلاق حرفه‌ای از پرسش‌نامه محقق‌ساخته‌ای استفاده شده که ضریب آلفای کرونباخ آن پس از اجرای پیش‌آزمون بر نمونه‌ای ۳۰ نفری از معلمان ۰/۹۳ به دست آمده است. مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای در این پرسش‌نامه دانش (سه سؤال)، منش (دوازده سؤال) و عملکرد (دوازده سؤال) است. برای اندازه‌گیری اثربخشی نیز پرسش‌نامه محقق‌ساخته‌ای که توسط شریف و همکاران (۱۳۸۵) تهیه شده بود؛ به‌کار گرفته شده است. شریف و همکاران، ضریب آلفای کرونباخ این پرسش‌نامه را ۰/۹۷ اعلام کرده‌اند. این پرسش‌نامه ۲۱ سؤال دارد که به مؤلفه‌های



رهبری دبیران، یاری رساندن به دانش آموزان، روابط سازنده با اولیای دانش آموزان، برخورد شایسته با معلمان (هریک چهار سؤال)، مهارت در ارزشیابی (دو سؤال) و اداره مدرسه (سه سؤال) را می‌سنجد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از پرسش نامه‌ها از آمار توصیفی، یعنی جدول، نمودار، درصد، میانگین، انحراف استاندارد و ضریب همبستگی پیرسون و نیز از آمار استنباطی، یعنی آزمون t تک نمونه‌ای و تحلیل رگرسیون چندگانه استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

جدول ۱. نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین سطح اخلاق حرفه‌ای و اثربخشی مدیران آموزشی (نتیجه آزمون سؤال کلی پژوهش)

متغیرها	شاخص آماری	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معناداری
اخلاق حرفه‌ای و اثربخشی	R	۳۴۶	۰/۸۹۱	۰/۰۱

همان‌طور که در جدول ملاحظه می‌شود، رابطه مثبت و معناداری در سطح آلفای ۰/۰۱ بین اخلاق حرفه‌ای و اثربخشی مدیران وجود دارد.

شاخص آماری متغیر	df	میانگین	t	تفاوت میانگین	سطح معناداری
اخلاق حرفه‌ای	۳۴۷	۴/۳۴	۳۰/۱۸	۱/۳۴	۰/۰۰۱

جدول ۲. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای بررسی سطح اخلاق حرفه‌ای مدیران

(نتیجه آزمون سؤال اول پژوهش)

بر اساس آنچه در جدول شماره ۲ دیده می‌شود، مقدار آماره t با درجه آزادی ۳۴۷ برابر با ۳۰/۱۸ است که در سطح ۰/۰۰۱ معنی دار است. با توجه به بالاتر بودن میانگین نمره‌ها از میانگین نظری که در اینجا برابر ۳ است، چنین نتیجه می‌گیریم که اخلاق



حرفه‌ای مدیران آموزشی در سطح بالایی قرار دارد.

جدول ۳. ماتریس همبستگی بین مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای و مؤلفه‌های اثربخشی

(نتیجه بررسی سؤال دوم پژوهش)

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
دانش	۱								
منش	**۰,۷۶۸	۱							
عملکرد	**۰,۷۶۶	**۰,۸۲۵	۱						
رهبری دبیران	**۰,۴۲۵	**۰,۵۱۱	**۰,۵۸۶	۱					
یاری‌رسانی	**۰,۶۹۲	**۰,۷۸۶	**۰,۸۰۳	**۰,۵۱۰	۱				
روابط سازنده	**۰,۶۳۵	**۰,۷۵۰	**۰,۷۷۴	**۰,۵۱۵	**۰,۸۱۵	۱			
برخورد شایسته	**۰,۷۲۷	**۰,۷۶۱	**۰,۸۳۱	**۰,۵۴۷	**۰,۷۷۶	**۰,۷۲۲	۱		
مهارت در ارزشیابی	**۰,۷۱۴	**۰,۷۳۵	**۰,۸۲۶	**۰,۴۷۲	**۰,۷۹۴	**۰,۷۲۴	**۰,۸۴۴	۱	
اداره مدرسه	**۰,۶۱۱	**۰,۶۶۳	**۰,۷۱۷	**۰,۵۲۰	**۰,۶۵۷	**۰,۶۳۵	**۰,۷۳۶	**۰,۶۵۵	۱

* معنی‌داری در سطح ۰/۰۵ و ** معنی‌داری در سطح ۰/۰۱

همان‌طورکه مشاهده می‌شود، تمامی ضرایب همبستگی میان مؤلفه‌های اخلاق

حرفه‌ای و مؤلفه‌های اثربخشی مثبت و در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است.



جدول ۴. تحلیل رگرسیون گام به گام برای پیش بینی رهبری دبیران، یاری رساندن به دانش آموزان، روابط سازنده، برخورد شایسته، مهارت در ارزشیابی و اداره کارها از طریق مؤلفه های اخلاق حرفه ای (نتیجه بررسی سؤال سوم پژوهش)

ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده				مؤلفه
مدل	B	خطای استاندارد	Beta	t	سطح معنی داری	
۱	ثابت	-۱/۱۷۶	۱/۸۶۶	-۰/۶۳۰	۰/۵۲۹	رهبری دبیران
	عملکرد	۰/۵۳۱	۰/۰۳۵	۹/۹۶۳	۰/۰۰۱	
۱	ثابت	۱/۰۹۶	۰/۸۹۰	۱/۲۳۲	۰/۲۱۹	یاری رساندن به دانش آموزان
	عملکرد	۰/۳۱۵	۰/۰۱۷	۱۸/۷۶۸	۰/۰۰۱	
۲	ثابت	-۰/۱۹۴	۰/۸۵۲	-۰/۲۲۷	۰/۸۲۰	به دانش آموزان
	عملکرد	۰/۱۸۴	۰/۰۲۷	۶/۶۸۶	۰/۰۰۱	
۱	ثابت	۱/۷۱۱	۰/۹۴۶	۱/۸۰۸	۰/۰۷۲	روابط سازنده
	عملکرد	۰/۳۰۲	۰/۰۱۸	۱۶/۹۱۸	۰/۰۰۱	
۲	ثابت	-۰/۱۹۴	۰/۵۷۹	۰/۶۲۲	۰/۵۳۵	
	عملکرد	۰/۱۸۴	۰/۱۸۷	۶/۲۱۹	۰/۰۰۱	
۱	ثابت	-۳/۶۴۸	۰/۹۹۰	-۳/۶۸۳	۰/۰۰۱	برخورد شایسته
	عملکرد	۰/۳۸۶	۰/۰۱۹	۲۰/۶۵۴	۰/۰۰۱	
۲	ثابت	-۴/۴۶۴	۰/۹۹۷	۰/۰۱۸	-۴/۴۷۹	
	عملکرد	۰/۲۹۷	۰/۰۳۲	۹/۱۷۴	۰/۰۰۱	
منش	منش	۰/۱۰۶	۰/۰۳۲	۳/۳۰۳	۰/۰۰۱	
	دانش	۰/۲۰۸	۰/۱۰۳	۲/۰۳۰	۰/۰۰۱	
۳	ثابت	-۴/۴۷۴	۰/۹۸۹	۰/۰۴۴	-۴/۵۲۶	
	عملکرد	۰/۲۶۹	۰/۰۳۵	۰/۷۲۴	۰/۰۰۱	
منش	منش	۰/۰۸۱	۰/۰۳۴	۲/۳۸۷	۰/۰۰۱	
	دانش	۰/۲۰۸	۰/۱۰۳	۲/۰۳۰	۰/۰۰۱	



۰/۰۰۱	-۴/۲۴۶	۰/۸۲۵	۰/۷۷۶	-۳/۲۹۴	ثابت	۱	مهارت در ارزشیابی
۰/۰۰۱	۲۰/۲۵۸		۰/۰۱۵	۰/۲۹۷	عملکرد		
۰/۰۰۱	-۴/۷۶۳	۰/۶۵۷	۰/۷۵۸	-۳/۶۱۲	ثابت		
۰/۰۰۱	۱۰/۶۵۵	۰/۲۲۰	۰/۰۲۲	۰/۲۳۶	عملکرد	۲	
۰/۰۰۱	۳/۵۶۳		۰/۰۷۵	۰/۲۶۶	دانش		
۰/۲۱۲	۱/۲۵۱	۰/۷۱۴	۰/۵۵۵	۰/۶۹۵	ثابت	۱	
۰/۰۰۱	۱۴/۱۲۹		۰/۰۱۰	۰/۱۴۸	عملکرد		
۰/۷۳۵	۰/۳۳۸	۰/۴۶۵	۰/۵۶۰	۰/۱۸۹	ثابت	۲	
۰/۰۰۱	۵/۳۵۲	۰/۳۰۱	۰/۰۱۸	۰/۰۹۷	عملکرد		
۰/۰۰۱	۳/۴۶۵		۰/۰۱۸	۰/۰۶۲	منش		

در جدول شماره ۴ مشاهده می شود:

از بین مؤلفه های مربوط به اخلاق حرفه ای، فقط بُعد عملکرد توانسته است به شکل معنی داری متغیررهبری دبیران را پیش بینی کند.

از بین سطوح اخلاق حرفه ای، مؤلفه های عملکرد و منش، به شکل معنی داری مؤلفه یاری رساندن به دانش آموزان را پیش بینی می کند.

از بین سطوح اخلاق حرفه ای، مؤلفه های عملکرد و منش، به شکل معنی داری مؤلفه روابط سازنده با اولیاء را پیش بینی می کند.

تمامی سطوح اخلاق حرفه ای، یعنی مؤلفه های عملکرد و منش و دانش، به شکل معنی داری مؤلفه برخورد شایسته با معلمان را پیش بینی می کند.

از بین سطوح اخلاق حرفه ای، مؤلفه های عملکرد و دانش، به شکل معنی داری مؤلفه مهارت در ارزشیابی را پیش بینی می کند.

از بین سطوح اخلاق حرفه ای، مؤلفه های عملکرد و منش، به شکل معنی داری مؤلفه اداره مدرسه را پیش بینی می کند.



نتیجه

این پژوهش نشان داد که بین اخلاق حرفه‌ای مدیران آموزشی و اثربخشی آن‌ها رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. این نتایج مشابه و مؤید پژوهش‌های پیشینی است که در موضوعات مرتبط انجام شده است. همان‌طور که در یافته‌های پژوهش مشاهده شد، اخلاق حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه دخترانه در شهر مشهد، در سطح بالایی قرار دارد. نتیجه پژوهش رشیدی (۱۳۸۳) مبنی بر «در اولویت قرارگرفتن اخلاق اسلامی کار در تغییر سازمانی توسط مدیران» با نتیجه پژوهش حاضر هماهنگی دارد. بنابراین، می‌توان گفت، مدیران اصول اخلاقی را مهم می‌دانند و در انجام وظایف خود آن‌ها را به‌کار می‌بندند. بررسی سؤال دوم پژوهش مبنی بر ارتباط بین مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای و مؤلفه‌های اثربخشی فعالیت‌های مدیران آموزشی نشان‌دهنده ارتباط مثبت و معنی‌دار بین تمام مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای و اثربخشی است. به این معنی که هرچه سطح اخلاق حرفه‌ای مدیران بالاتر باشد، میزان اثربخشی فعالیت‌های آن‌ها بیشتر خواهد شد.

سؤال سوم پژوهش میزان پیش‌بینی مؤلفه‌های اثربخشی توسط مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای را بررسی کرد. داده‌های به‌دست آمده نشان دادند، ابتدا مؤلفه عملکرد، بیش از مؤلفه دانش و منش در مؤلفه‌های اثربخشی نقش دارد، سپس مؤلفه منش، بیش از مؤلفه دانش با مؤلفه‌های اثربخشی رابطه دارد. به این معنا که آنچه در گفتار و رفتار مدیران دیده می‌شود، تأثیر و نقش بیشتری بر مؤلفه‌های اثربخشی دارد. وجود یا نبود دانش، قطعاً بر رفتار افراد تأثیر می‌گذارد؛ یعنی معلمان و کارکنان، به‌عنوان زبردستان مدیر، از دانسته‌های مدیرتا زمانی که سخنی نگفته، یا رفتاری در راستای آن انجام نداده است، آگاه نیستند. به عبارتی مؤلفه دانش با مؤلفه عملکرد و منش آمیخته است. هرچند در این پژوهش و تحلیل‌های حاصل از آن، آن‌ها جداگانه بررسی شده‌اند، در عمل، جداکردن آن‌ها به راحتی ممکن نیست.



تحلیل سؤال کلی پژوهش نشان می‌دهد که بین اخلاق حرفه‌ای و اثربخشی فعالیت‌های مدیران آموزشی شهر مشهد رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج پژوهش رشیدی (۱۳۸۳) با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون، رابطه مثبت و معناداری بین حمایت مدیران از اخلاق اسلامی کار، به‌عنوان گونه‌ای استاندارد و کد اخلاقی، و تعهد عاطفی آن‌ها، به‌عنوان مؤلفه‌ای از اثربخشی، نشان داده است که با نتیجه پژوهش حاضر هماهنگی دارد. همچنین، در پژوهش عطاریان (۱۳۸۶) رابطه میان حمایت مدیریت عالی سازمان از رفتار اخلاقی و رضایت شغلی، یکی از مؤلفه‌های اثربخشی، مدیران با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون معنی‌دار است که با نتیجه به‌دست‌آمده در تحقیق حاضر مطابقت دارد. در مطالعه هوگ (۲۰۰۸) رابطه میان رهبری اخلاقی و اثربخشی تیم مدیریت عالی مثبت بوده است که این رابطه نیز با دستاوردهای پژوهش حاضر هم‌خوانی دارد.

با نگاهی به پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه اخلاق به این نتیجه می‌رسیم که در بیشتر آن‌ها، اخلاق و ارزش‌های اخلاقی در عرصه‌های گوناگون مدیریت و سازمان، نقش بسزایی دارد و رابطه آن با متغیرهای مرتبط با مدیریت مثبت و معنی‌دار است؛ به‌گونه‌ای که می‌توان اخلاق را، راه‌حل مناسبی برای مشکلات سازمان‌ها در دنیای پیچیده و فناورانه امروز دانست. از مطالعه‌های انجام‌شده در این پژوهش می‌توان چنین نتیجه گرفت که بحث تصمیم‌گیری اخلاقی در مدیریت آموزشی، غالباً در جوامعی با نظام آموزشی غیرمتمرکز، به‌صورت ملموس‌تری تحقق می‌یابد. به‌عبارتی زمانی که مسئولیت مدارس به مدیران آن‌ها واگذار می‌شود، تصمیم‌گیری در همه زمینه‌ها به عهده آن‌ها خواهد بود که در این میان، تعارض‌های اخلاقی که نیاز به بررسی و تصمیم‌گیری اخلاقی دارند، بسیار زیاد هستند.

بی‌شک، مجهزشدن مدیران به آگاهی‌های اخلاقی و آشنایی با موقعیت‌های اخلاقی و تصمیم‌گیری‌های متناسب با آن ضروری است. البته این مطلب به معنی



بی‌نیازی مدیران کشور ما از آگاهی اخلاقی نیست؛ بلکه هدف از به‌میان‌آوردن این موضوع این است که شاید بهتر باشد برای اثربخش‌تر و اخلاقی‌تر شدن نظام آموزشی، ادارهٔ مدارس به مدیران سپرده شود تا به نیازهای گروه‌های گوناگون دانش‌آموزان و کارکنان عادلانه توجه شود. همچنین، استانداردهای اخلاقی به شکل واقعی آن در مدارس کشور پیاده شود تا در نهایت، هدف اولیه و اساسی آموزش، یعنی یادگیری به بهترین شکل برای همهٔ دانش‌آموزان محقق شود. با وجود این، آراسته‌بودن مدیران آموزشی به فضائل اخلاقی و اسلامی و به‌کارگیری باورهای دینی توانسته است، آن‌ها را به مدیران اثربخش تبدیل کند که با وجود محدودیت‌های ناشی از قوانین و مقررات نظام آموزشی متمرکز، موفق به دست‌یافتن به این مهم، براساس نتایج این پژوهش شده‌اند.

پیشنهاد‌های پژوهش

یافته‌های این پژوهش نشان داد، بین اخلاق حرفه‌ای و اثربخشی فعالیت‌های مدیران آموزشی مدارس رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد. همچنین، میانگین به‌دست‌آمده از پرسش‌نامه‌های اخلاق و اثربخشی نشان‌دهندهٔ این است که اخلاق حرفه‌ای مدیران در سطح بالاتر از میانگین قرار دارد و میان مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای و اثربخشی فعالیت‌های آن‌ها همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین، توجه به این نکته‌ها ممکن است به اثربخشی بیشتر فرایندهای آموزشی منجر شود: تدوین استانداردها و کدهای اخلاقی توسط متولیان آموزشی کشور برای مدیران و سایر کارکنان آموزش؛

آگاه‌سازی مدیران از چارچوب‌های اخلاقی حرفه خود؛

قراردادن فرایندهای تصمیم‌گیری اخلاقی در سرفصل‌های دوره‌های آموزشی مدیران.



محدودیت‌های پژوهش

وجود ترس در بیشتر کارکنان از اینکه نظر واقعی خود را دربارهٔ مدیر خود بیان کنند؛
احتمال کم دقتی کارکنان در تکمیل پرسش‌نامه‌ها و پاسخ‌گویی به پرسش‌ها در
زمان کوتاه استراحت بین کار؛
ارتباط اندک برخی معلمان با مدیر مدرسه و درگیر بودن با مسائل تدریس.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



منابع

۱. ابن مسکویه، احمد بن یعقوب؛ تهذیب الاخلاق و تطهیر الاعراق؛ قم: انتشارات بیدار، ۱۳۷۱.
۲. جوادی آملی، عبدالله؛ مبانی اخلاق در قرآن؛ ج ۱۰، قم: اسراء، ۱۳۸۷.
۳. دادگر، یدالله؛ «اخلاق بازرگانی (و کسب و کار) از منظر اقتصاد و اقتصاد اسلامی»؛ نشریه اقتصاد پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۳۸ (بهار ۱۳۸۵)، ص ۸۷-۱۲۰.
۴. دفت، ریچارد ال؛ تئوری و طراحی سازمان؛ ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی؛ تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، ۱۳۸۸.
۵. رشیدی، فریبا؛ بررسی رابطه بین اخلاق اسلامی کار، تعهد سازمانی و نگرش نسبت به تغییر سازمانی در بین مدیران دبیرستان های شهر شیراز؛ دانشگاه شیراز؛ پایان نامه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت آموزشی، ۱۳۸۳.
۶. شریف، سید مصطفی و همکاران؛ «بررسی رابطه اثربخشی مدیران با عامل های سه گانه موقعیت در الگوی رهبری فیدلر»؛ اندیشه های نوین تربیتی، دوره دوم، شماره ۱ و ۲ (۱۳۸۵)، ص ۷-۲۶.
۷. شفیع پور مطلق، فرهاد؛ «بررسی راه های انطباق رفتار مدیران آموزشی با معیارهای اخلاق اسلامی»؛ نشریه حوزه و دانشگاه، سال هشتم، شماره ۳۲ (۱۳۸۱)، ص ۶۹-۸۶.
۸. شکوهی، غلامحسین؛ مبانی و اصول آموزش و پرورش؛ مشهد: آستان قدس رضوی، ۱۳۷۸.
۹. _____؛ مبانی و اصول آموزش و پرورش؛ مشهد: انتشارات به نشر، ۱۳۸۳.
۱۰. صافی، احمد؛ سازمان و قوانین آموزش و پرورش ایران؛ چ ۸، تهران: سمت، ۱۳۷۹.
۱۱. فرامرز قراملکی، احد؛ درآمدی بر اخلاق حرفه ای. تهران: انتشارات سرآمد، ۱۳۸۷.
۱۲. مشایخی، محمد علی؛ «مبانی اخلاق کار از دیدگاه امام علی (علیه السلام)»؛ دوفصلنامه علمی پژوهشی مدیریت اسلامی، سال نوزدهم، شماره ۱ (۱۳۹۰)، ص ۳۷-۶۵.
۱۳. نصر، سید حسین؛ «اخلاق کار اسلامی»؛ ترجمه سید احمد موثقی؛ نشریه کار و جامعه، شماره ۳۱ (تیر و مرداد ۱۳۷۸)، ص ۱۵-۲۳.
۱۴. واثقی، قاسم؛ مدیریت اسلامی؛ چ ۲، قم: انتشارات زمزم هدایت، ۱۳۸۴.
۱۵. واعظی، مظفرالدین و همکاران؛ «بررسی ارتباط رفتاری مؤلفه های رفتاری مدیران آموزشی با اثربخشی دبیرستان های شهر تهران»؛ مجله روان شناسی و علوم تربیتی، سال سی و نهم، شماره ۲ (۱۳۸۸)، ص ۱۳-۳۰.

16. Beckner, Weldon. (2004). Ethics for educational leaders. Boston: Pearson Education, Inc.

17. Bruno, Leo F.C & Lay, Eduardo G.E. (2008). Personal values and leadership effec-



- tiveness. *Journal of Business Research* 61, 678–683.
18. Fiddler, Craig R & van Haren, Barbara. (2009). A comparison of special Education administrations' and teachers' knowledge and application of ethics and professional standards. *The journal of special education*, Vol 43. No.3, 160-173.
19. Furman, Gail C. (2004). The ethic of community. *Journal of Educational Administration*; 42, 2, 215-235.
20. Hoogh, Annabel H.B. & Hartog Deane N. den. (2008). Ethical and despotic leadership, relationship with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The leadership Quarterly*, 19, 297-311.
21. Kgail, Abraham & Morrison, Keith. (2006). Measuring and targeting internal conditions for school effectiveness in Free State of South Africa. *Educational management administration and leadership*. Vol 34 (1) 47- 68.
22. Koonmee, Kalayanee et.al. (2010). Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand. *Journal of Business Research* 63, 20–26.
23. Langlois, Lyse & Lapointe, Claire. (2007). Ethical leadership in Canadian school organization, tensions and possibilities. *Educational management, administration & leadership*. Vol35 (2) 247–260.
24. Murphy, Joseph. (2002). Reculturing the Profession of Educational Leadership. *Educational Administration Quarterly*: Vol. 38, No. 2, 176-191.
25. Norberg, Katarina & Johansson, Olof. (2007). Ethical Dilemmas of Swedish School Leaders Contrast and Common Themes. *Educational Management, Administration & Leadership*. Vol35 (2) 277-294.
26. Reineking, Holly T. (2007). Teacher Perception of Administrator Effectiveness via Displays of Nonverbal Communication Competence. Master of Arts thesis. Retrieved from www.ProQuest.com.

