

## Research Paper

## The Relationship between Principals' Instructional Leadership and School Effectiveness with the Mediating Role of School Culture in Ardabil Province's Secondary Schools

ali yousefi<sup>1</sup>, adel zahed bablan<sup>2\*</sup>, Mahdi Moeeni Kia<sup>3</sup>

1. Student of Educational Management, Dept. of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Mohaghegh Ardabili University

2. Professor of Educational Management, Dept. of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Mohaghegh Ardabili University

3. Associate Professor of Distance Education Planning, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran

Received: 2020/3/14

Accepted: 2020/8/10

PP:76-92

Use your device to scan and read the article online



DOI:

10.30495/jedu.2021.24395.4895

### Keywords:

School Effectiveness, Principals' Instructional Leadership, School Culture, Teachers perception.

### Abstract

The purpose of this study was to investigate the relationship between principals' instructional leadership and school effectiveness with the mediating role of school culture. The research method was correlational and based on Structural Equation Modeling (SEM). The statistical population of the study consisted of all first secondary schools teachers in Ardabil province in the academic year 2018-19 with 3064 (1684 men and 1380 women) teachers. The sample size was 346 according to the Krejcie and Morgan sample size table, which increased to 418 (236 men and 182 women). The stratified random sampling method was used. Data were collected through three questionnaires: principals' instructional leadership ranking (Hallinger, 2013), school culture survey (Gruenert & Valentine, 1998) and school effectiveness index (Hoy, 2009). The validity and reliability of all three questionnaires were confirmed. Research data were analyzed by structural equation modeling method and AMOS24 software. The results showed that according to teachers' perception: There was a significant positive relationship between the principals' instructional leadership variables, school culture and school effectiveness. The full mediating role of school culture in the relationship between principals' instructional leadership and school effectiveness was also confirmed. According to the results of this study, educational leadership and school culture can contribute to the schools effectiveness; Therefore, in order to achieve the effectiveness of schools, principals must develop a positive school culture.

**Citation:** ali yousefi, adel zahed bablan, Mahdi Moeeni Kia(2021). The Relationship between Principals' Instructional Leadership and School Effectiveness with the Mediating Role of School Culture in Ardabil Province's Secondary Schools. Journal of Research and Urban Planning Vol 12. Issue 2 PP:76-92

**Corresponding author:** adel zahed bablan

**Address:** Professor of Educational Management, Dept. of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Mohaghegh Ardabili University

**Tell:**

**Email:** zahed@uma.ac.ir

## Extended Abstract

### Introduction:

The issue of school effectiveness is one of the most enduring and fundamental issues of managerial activity, first published in the late 1960s following a report by James Coleman et al. (1996) on "Equality of Educational Opportunities." In recent years, educational leadership and school culture have been studied as parameters related to effective schools (Antonioni, & Gioumouki, 2018). Today, the leadership of the principal is one of the basic necessities of the country's schools. School principals will not be able to achieve school goals without playing the role of instructional leadership (Mard & et al., 2017). New research on school effectiveness has focused the attention of policy makers and researchers on the educational leadership of the principal (Ali, 2017). The development and preservation of school culture by educational leaders is an essential factor in the effectiveness of schools (Gruenert & Whitaker, 2015). The importance of the conceptual model of research lies in the fact that it addresses three important factors related to the quality of education: principal leadership, school culture, and school effectiveness. So far, the combination of the mentioned variables has not been done in this way in Iran, and this issue can be one of the important research gaps in the field of school effectiveness variables. Hence, the conceptual model of this research explains how instructional leadership develop school culture for school effectiveness. Therefore, the aim of this study was to investigate the relationship between principals instructional leadership and school effectiveness with the mediating role of school culture.

### Methodology:

The research method was descriptive-correlational and based on structural equation modeling in terms of data collection. The statistical population of the study was all public school teachers in Ardabil province in the academic year 2019-20 with 3064 people (1684 males and 1380 females). The sample size was estimated to be 346 people according to Krejcie and Morgan sample size determination table, which increased to 418 people (236 men and

182 women) considering the drop in subjects. The statistical sample of the study was selected using stratified random sampling method. Data were collected through three questionnaires in person. The Principal Instructional Management Rating Scale of Hollinger (2013) has 22 questions and three components: Defines a school mission with 5 questions, Manages the instructional program with 7 questions, and Develops a positive school learning climate with 10 questions. The School Culture Questionnaire of Gruenert & Valentine (1998) consists of 35 questions on a five-point Likert scale from grade 1 (strongly disagree) to grade 5 (strongly agree). The six components of this scale are: collaborative leadership with 11 questions, teacher collaboration with 6 questions, professional development with 5 questions, unity of purpose with 5 questions, Collegial Support with 4 questions, and Learning Partnership with 4 questions. School Effectiveness Questionnaire of Hoy (2009) was used. It consists of 8 questions that measure the overall effectiveness of the school based on three components: productivity with 3 questions, adaptability with 4 questions, and flexibility with one question. The questionnaires were re-translated to assess and ensure the appropriateness of the translation and to examine the compatibility and maintenance of the basic structures of the questionnaires in the field of Iranian culture. The validity and reliability of all three questionnaires were confirmed. AMOS24 software was used to analyze the data. Research data were analyzed using structural equation modeling.

### Results:

Hypothesis 1: There is a significant relationship between principals' instructional leadership and school effectiveness in junior high schools in Ardabil province.

Structural equation modeling was used to analyze the relationship between principals' instructional leadership and school effectiveness. The overall fit indices of the model (RAAAA = .9999,  $\chi^2 / df = 1.202$ ) showed a favorable condition. The research hypothesis that there is a significant relationship between principals' instructional

leadership and school effectiveness was confirmed.

Hypothesis 2: There is a significant relationship between the principals' instructional leadership and the school culture in the first secondary schools of Ardabil province.

Structural equation modeling was used to analyze the significant relationship between principals' instructional leadership and school culture. The research hypothesis that there is a relationship between principal educational leadership and school culture was confirmed.

Hypothesis 3: There is a significant relationship between school culture and school effectiveness in junior high schools in Ardabil province. Structural equation modeling was used to analyze the data of this research hypothesis. The research hypothesis that there is a relationship between school culture and school effectiveness was confirmed.

Hypothesis 4: School culture is a significant mediator between the principals' instructional leadership and school effectiveness in junior high schools in Ardabil province.

Using confirmatory factor analysis, the present measurement model in structural equation modeling was tested and the good fit of the model was ensured (RMSEA = 0.058, CFI = 0.987,  $\chi^2 / df = 0.00000$ ). It has been shown that the relationships between the variables of principals' instructional leadership, school culture and school effectiveness are significant. The direct effect of principals' educational leadership on school effectiveness was also shown. When school culture entered the model as a mediating variable, the degree of direct impact of principals' instructional leadership on school effectiveness changed from 0.61 to -0.16, which was weak and non-significant. In other words, principals' instructional leadership had an indirect effect on school effectiveness ( $P < 0.001$ ,  $\beta = 0.22222$ ). Therefore, the full mediating role of school culture in the relationship between ed

principals' instructional leadership and effectiveness was confirmed.

### Conclusion:

The present study analyzed the relationship between principals' instructional leadership, school culture and school effectiveness in primary schools in Ardabil province. Overall, research has shown that effective leadership is a key factor in the success of school improvement projects. The effectiveness and efficiency of schools reach the highest level when leadership roles are performed by people who are strong, professional and committed to the organization. Schools that teachers perceive more than the principals' instructional leadership have a strong school culture, and as a result, principals can use positive school culture for school growth and effectiveness. In general, the activities of the school leader should be aimed at changing the organization, including strengthening the school culture and creating collaborative processes. The results of this study confirm that school culture can contribute to the effectiveness of schools and also principals should develop a positive school culture in order to achieve the effectiveness of schools. The findings of this study showed that the relationship between principals' instructional leadership of principals and the effectiveness of schools is completely mediated and influenced by school culture. According to the findings of this study, principals succeed in improving and making schools more effective by promoting school culture. It is suggested that the conceptual model of this research can be used to make positive changes in the Iranian education system. To ensure the effectiveness of schools, it is necessary to focus the dimensions of school effectiveness, principals' instructional leadership and school culture in the country's educational policy, and the government should examine the reasons for the low level of effectiveness of public schools.

## مقاله پژوهشی

# رابطه بین رهبری آموزشی مدیران و اثربخشی مدرسه با نقش میانجی فرهنگ مدرسه در مدارس دوره اول متوسطه استان اردبیل

علی یوسفی<sup>۱</sup>، عادل زاهد بابلان<sup>۲\*</sup>، مهدی معینی کیا<sup>۳</sup>

۱. دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران
۲. استاد مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران
۳. دانشیار برنامه‌ریزی آموزش از راه دور، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

## چکیده

**مقدمه و هدف:** هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه بین رهبری آموزشی مدیران و اثربخشی مدرسه با نقش میانجی فرهنگ مدرسه بود.

**روش شناسی:** روش پژوهش برحسب نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی و مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری پژوهش، همه معلمان مدارس دولتی دوره اول متوسطه استان اردبیل در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ به حجم ۳۰۶۴ نفر (۱۶۸۴ مرد و ۱۳۸۰ زن) بود. حجم نمونه بر حسب جدول تعیین حجم نمونه کرجسی و مورگان ۳۴۶ نفر برآورد شد که این تعداد با در نظر گرفتن افت آزمودنی‌ها به ۴۱۸ نفر (۲۳۶ مرد و ۱۸۲ زن) افزایش یافت. نمونه آماری پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی انتخاب شد. داده‌ها از طریق سه پرسشنامه رتبه‌بندی رهبری آموزشی مدیر هالبتگر (۲۰۱۳)، فرهنگ مدرسه گرونرت و والتاین (۱۹۹۸) و اثربخشی مدرسه هوی (۲۰۰۹)، به روش حضوری جمع‌آوری شد. روایی و پایایی هر سه پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار AMOS24 استفاده شد. داده‌های تحقیق با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل گردید.

**یافته‌ها:** نتایج پژوهش نشان داد: بین متغیرهای رهبری آموزشی مدیران، فرهنگ مدرسه و اثربخشی مدرسه، روابط معنادار مثبت وجود دارد. همچنین نقش میانجی کامل فرهنگ مدرسه در رابطه بین رهبری آموزشی مدیران و اثربخشی مدرسه تأیید شد.

**نتیجه‌گیری:** بر اساس یافته‌های حاصل، می‌توان نتیجه گرفت که رهبری آموزشی و فرهنگ مدرسه می‌تواند به اثربخشی مدارس کمک کند؛ بنابراین مدیران به منظور دستیابی به اثربخشی مدارس، باید فرهنگ مدرسه را توسعه دهند.

تاریخ دریافت: ۹۸/۱۲/۲۴

تاریخ پذیرش: ۹۹/۵/۲۰

شماره صفحات: ۷۶-۹۲

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



DOI:

10.30495/jedu.2021.24395.4895

## واژه‌های کلیدی:

اثربخشی مدرسه، رهبری آموزشی مدیر، فرهنگ مدرسه، ادراک معلمان.

استاد: یوسفی علی، زاهد بابلان عادل، معینی کیا مهدی، ۱۴۰۰، رابطه بین رهبری آموزشی مدیران و اثربخشی مدرسه با نقش میانجی فرهنگ مدرسه در مدارس دوره اول متوسطه استان اردبیل، دوماهنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۱۴۰۰؛ ۱۲ (۲) صص ۷۶-۹۲

\* نویسنده مسئول: عادل زاهد بابلان

نشانی: استاد مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

تلفن:

پست الکترونیکی: zahed@uma.ac.ir



## مقدمه

افزایش است (Harris, Jones, Adams & Cheah, 2019). در ایران بهرنگی (Behranghi & Yousefi, 2013) "الگوی رهبری مدیریت آموزش و یادگیری" را طراحی نموده است که این الگو در ده گام و در یک سناریوی آموزش قابل تعریف است. اگر معلم این الگو را در کلاس پیاده کند آن گاه رهبری مدیریت آموزش و یادگیری در آن کلاس می‌تواند محور تحولات آموزش قرار گیرد. استفاده از مدل‌های مفهومی رهبری آموزشی در طول زمان تغییر کرده است (Hallinger, Adams, Harris & Suzette Jones, 2018). در دهه‌های اخیر محققان (برای مثال: Hallinger et al., 2018; Hallinger, & Murphy, 1985) تعدادی از چارچوب‌های مفهومی را برای توصیف ویژگی‌های مختلف رهبری آموزشی مورد استفاده قرار داده‌اند. مشهورترین چارچوب مفهومی که به فراوانی مورد استفاده قرار گرفته است، مقیاس رتبه‌بندی رهبری آموزشی مدیر (PIMRS) است که با استفاده از سه بعد مطرح شده است: تعریف مأموریت مدرسه، مدیریت برنامه آموزشی و توسعه جو مثبت یادگیری مدرسه (Antoniou & Lu, 2018). هالینگر، آدامز، هاریس و سوزته جونز (Hallinger et al., 2018) چارچوبی را تحت عنوان مدل-های اثرات پیشینه، مستقیم و میانجی رهبری ارائه داده‌اند که می‌تواند در مطالعات رهبری آموزشی مدیر مورد استفاده قرار گیرد. در مطالعات پیشین، محققان از مدل‌هایی استفاده می‌کردند که رابطه بین رهبری آموزشی مدیران و نتایج مدرسه را به شکل ارتباط علی مستقیم اندازه‌گیری می‌کرد. در چند دهه اخیر محققان شروع به استفاده از مدل‌های اثرات میانجی کرده‌اند و بر این باور هستند که رهبران تأثیرات خود را بر نتایج مدرسه از طریق مسیرهای غیرمستقیم به دست می‌آورند.

توسعه و حفظ فرهنگ مدرسه توسط رهبران آموزشی، از عوامل ضروری در اثربخشی مدارس است (Gruenert & Whitaker, 2015). فرهنگ مدرسه پدیده‌ای است که توسط اعضای مدرسه ایجاد می‌شود (Shenol & Lesinger, 2018). باورهای مشترک در مورد قابلیت و توانایی معلمان و مدیران بخش مهمی از فرهنگ مدارس است. مدیران، پیشرفت دانش‌آموزان را به شکل غیرمستقیم با ایجاد سازمان آموزشی در مدارس خود، از طریق اقدامات مشارکتی و ایجاد جو مدرسه و فرهنگی که دارای اهداف روشن و انتظارات بالا برای پیشرفت تحصیلی و رفتار اجتماعی است، تحت تأثیر قرار می‌دهند (Ten Bruggencate et al., 2012). لیثوود و لوین (Leithwood & Levin, 2005) نیز بیان کرده‌اند، رهبری تأثیرات مستقل و قوی بر نتایج مدرسه ندارد؛ اما

موضوع اثربخشی مدرسه یکی از مسایل ماندگار و اساسی فعالیت مدیریتی است که ابتدا در اواخر دهه ۱۹۶۰ پس از گزارش جیمز کلمن و همکارانش (Coleman et al., 1996) در ارتباط با "برابری فرصت‌های آموزشی" منتشر شد. طی سه دهه گذشته تقاضا برای سطوح بالای اثربخشی مدرسه زیاد شده است و قانون هیچ کودکی نباید عقب بماند (NCLB) (و رقابت برای پیشرفت بر پیامدهای مدرسه مخصوصاً بر به‌کارگیری اهداف، ایجاد فرهنگ مثبت مدرسه توسط رهبر و کارکنان مدرسه و آزمون‌های استاندارد برای سنجش اثربخشی مدرسه تأکید داشتند. بر این اساس، تحقیقات اثربخشی مدرسه در حول محور "درونداد-فرایند (تغییر)-برونداد" متمرکز بوده است (Demantet, & Van Houtte, 2019). به علاوه، سیاستگذاران آموزشی بیشتر به رویکردهای درونداد-برونداد بسنده می‌کنند تا عملکرد مدارس را پیش‌بینی کرده و آن‌ها را مقایسه کنند. بدون شک اثربخشی مدرسه مفهوم پیچیده‌ای است که متکی به راه‌حل‌های ساده نیست. دیدگاه این است که شاخص‌های چندگانه در ارزیابی عملکرد مدرسه باید مورد توجه قرار گیرد (Hoy & Miskel, 2013). در ادبیات آموزشی، چندین رویکرد سعی در تعریف اثربخشی داشته‌اند. پاول مات (Mott, 1972) رویکرد چندگانه را برای اندازه‌گیری اثربخشی سازمانی تدوین کرده است و مجموعه‌ای از معیارها را برای اثربخشی سازمانی پیشنهاد می‌کند: کیفیت و کمیت دروندادها، کارایی محصول و قابلیت تطابق و انعطاف‌پذیری سازمان. مات بیان می‌کند که این ویژگی‌های سازمانی توانایی سازمان در حرکت مراکز قدرت برای تحقق اهداف، پاسخ به نیازهای کاری و تطابق با محیط را تعریف می‌کند. در سال‌های اخیر رهبری آموزشی و فرهنگ مدرسه به‌عنوان پارامترهای مرتبط با مدارس اثربخش مورد مطالعه قرار گرفته است (Antoniou, & Gioumouki, 2018). رهبری آموزشی مدیر تأثیری است که مدیر در شکل‌گیری و شفاف‌سازی برنامه درسی و مأموریت مدرسه دارد. امروزه رهبری مدیر یکی از ضرورت‌های اساسی مدارس کشور است مدیران مدارس بدون ایفای نقش رهبری آموزشی، قادر به تحقق اهداف مدارس نخواهند بود (Mard & et al., 2017). پژوهش‌های جدید در مورد اثربخشی مدرسه توجه سیاست‌گذاران و پژوهشگران را به رهبری آموزشی مدیر متمرکز کرده است (Ali, 2017). به‌طوری-که زمینه و الگوهای تحقیق برای ایجاد پایگاه دانش جهانی مدیریت و رهبری آموزشی در کشورهای در حال توسعه رو به

و پرورش ایران نشان می‌دهد که جایگاه و عملکرد کشور ایران در تمام دوره‌های تیمز همواره از میانگین عملکرد بین‌المللی به طور معناداری پایین‌تر بوده است. این نتایج با توجه به انتظارات سند چشم انداز ایران ۱۴۰۴ قدری نگران کننده است (karimi, 2015). اهمیت مدل مفهومی پژوهش از آن جهت است که به سه عامل مهم مربوط به کیفیت آموزش و پرورش یعنی رهبری مدیر، فرهنگ مدرسه و اثربخشی مدرسه می‌پردازد. تاکنون ترکیب متغیرهای ذکر شده به این صورت در زمینه ایران انجام نشده است و این مسئله می‌تواند از شکاف‌های پژوهشی مهم در حوزه متغیر اثربخشی مدرسه باشد. عدم انجام پژوهش در زمینه اثربخشی مدرسه موجب کاهش بهره‌وری، اتلاف وقت و سرمایه انسانی خواهد شد. با آزمون مدل‌های جدیدتر و بررسی دقیق‌تر روابط بین این متغیرها می‌توان شکاف بین نظریه و عمل را تا حدودی کاهش داد و در عمل نقش رهبری آموزشی را در اثربخشی مدارس برجسته‌تر کرد. همچنین به عنوان یک راه حل اساسی برای مشکلی مانند کمبود بودجه مدارس، مدیران باید یک فرهنگ مدرسه‌ای مثبت را برای دستیابی به اثربخشی مدارس توسعه دهند؛ از این رو مدل مفهومی این پژوهش توضیح می‌دهد که چگونه رهبران آموزشی برای اثربخشی مدرسه، فرهنگ مدرسه را توسعه می‌دهند. نتایج حاصل از این مطالعه می‌تواند به سیاست‌گذاران آموزشی، رهبران مدارس، معلمان و پژوهشگران در مورد راهبردهای بهبود اثربخشی مدرسه، فرهنگ مدرسه و رهبری مدرسه آگاهی و اطلاعات بیشتری بخشد.

مک‌کینون، یونگ، پایش و لیبیل (MacKinnon, Young, Paish & LeBel, 2019) در مطالعه‌ای با هدف آماده‌سازی رهبران آموزشی در جهت ارزیابی برنامه منطقه‌ای برای سنجش اثربخشی درک شده، یک برنامه رهبری آموزشی را به سه گروه از رهبران آموزشی در نوا اسکوشیا (کانادا ارائه دادند. نتایج نشان می‌دهد که در ۹۵ درصد نمونه مورد مطالعه، پیشرفت در مقوله‌های رشد حرفه‌ای، بهبود رهبری آموزشی و پیشرفت در اثربخشی مدرسه مشاهده شده است. محتوای اصلی آکادمی رهبری آموزشی در نوا اسکوشیا (NSILA) بر افزایش دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌های مربوط به هفت طبقه استاندارد برتر در رهبری آموزشی متمرکز است. این استانداردها عبارتند از: چشم‌انداز و مأموریت، تغییر مدیریت و رهبری، فرهنگ یادگیری مشارکتی، یادگیری حرفه‌ای، آموزش با کیفیت بالا، استفاده از داده‌ها برای بهبود آموزش و جو مثبت یادگیری مدرسه. آمانورهیدایانی، کانا، آکیب و دارویس (Amanurhidayani, Kana, Akib, & Darwis, 2019) در مطالعه‌ای به تأثیر فرهنگ سازمانی بر انگیزه

تنها به این دلیل که تأثیرات مدیران توسط سایر عوامل مدرسه تعدیل می‌شوند نمی‌تواند اهمیت نقش آن‌ها را در اثربخشی مدارس از بین ببرد.

کاربرد روز افزون اصطلاحات فرهنگی در نوشته‌های رهبری و مدیریت آموزشی قابل توجه است و نشان می‌دهد که سازمان‌های آموزشی باید ارزش‌ها و استنباط‌های مشترک را به شیوه ملموس‌تر بیان کنند و به تقاضاهای جدید، مبهم و تهدید کننده، به شیوه‌ای مؤثرتر پاسخ دهند. از این رو فرهنگ سازمانی ابزار مدیریتی مهمی است که به رشد و اثربخشی سازمان کمک می‌کند (Bush, 2010). در سازمان‌های آموزشی فرهنگ سازمانی همانند فرهنگ ملی موجبات انسجام و بقای سازمان را فراهم آورده و به سختی دچار تغییر می‌شود (Gholtash, 2014). در بسیاری از کشورها و سازمان‌های موفق، مدیران توجه لازم به فرهنگ سازمانی را دارند؛ اما مطالعات در این زمینه در کشور ایران نشان می‌دهد که بسیاری سازمان‌ها از وجود و نحوه عملکرد فرهنگ سازمانی بی‌اطلاع‌اند. در فرایند تغییر سازمانی عمدتاً به انجام دادن تغییرات فیزیکی و قابل لمس و نمایش در کوتاه مدت می‌پردازند. حتی گاهی از مفهوم و اثر آن بی‌بهره‌اند (Zarei Matin, 2018). در ایران در دهه‌های اخیر در ارتباط با بررسی فرهنگ سازمانی پژوهش‌های متعددی انجام گرفته است. این خود نشان از اهمیت موضوع و توجه پژوهشگران به موضوع است. تنها برخی از این پژوهش‌ها به توصیف و بررسی فرهنگ مدارس می‌پردازد (Behrangi, M. R., Abdollahi, B., Nave Ebrahim, A., & Goodarzi, A., 2015).

امروزه موضوع اثربخشی مدرسه از مسائل مهم و چالش‌برانگیز رهبری و مدیریت آموزشی است. به نظر می‌رسد که نتایج تحقیقات در ایران در مورد رهبری و اثربخشی مدارس به دلیل محدود بودن آن، نتوانسته است توجه مسوولان ذیربط را جلب کند. از طرفی شرایط جهانی شدن، فشار بی‌سابقه‌ای را بر رهبران مدرسه برای بهبود عملکرد مدارس خود گذاشته است. در نظام آموزشی ایران سطح مدیریت و رهبری آموزشی هم چنان پایین است و در عمل از ظرفیت این حوزه علمی برای حل مسایل آموزشی و پرورشی استفاده چندانی به عمل نمی‌آید. برای این منظور لازم است که مطالعه پژوهشی مبتنی بر داده‌های تجربی برای بررسی اثربخشی مدرسه، رهبری آموزشی مدیران و فرهنگ مدرسه در ایران توسعه یابد. در ایران علی‌رغم کوشش‌های فراوانی که برای اثربخشی مدارس انجام می‌پذیرد، همچنان عملکرد ضعیف مدارس در این زمینه مورد نقد و انتقاد قرار می‌گیرد. یافته‌های مطالعات بین‌المللی تیمز ادرباره کیفیت آموزش

کیفیت آموزش و یادگیری و نظارت بر پیشرفت دانش‌آموزان تأکید داشته‌اند. زاهد، معینی‌کیا، رضایی‌شریف و کولایی ( Zahed, Moeinikia, Rezaeisharif & koulae, 2018) در پژوهشی به بررسی نقش رهبری آموزشی مدیران از طریق فرهنگ مدرسه در اشتیاق شغلی معلمان پرداخته‌اند نتایج می‌دهد که رهبری آموزشی به واسطه فرهنگ مدرسه با اشتیاق شغلی معلمان ارتباط غیر مستقیم مثبت و معنادار دارد که تأکیدی بر لزوم تمرکز بر تغییر فرهنگ قبل از هرگونه بهسازی مدارس می‌باشد. با این حال تاثیر مستقیم رهبری آموزشی بر اشتیاق شغلی معنادار نبود. رحیمیان، عباس‌پور و صرافان ( Rahimian, Abbaspour & sarafan, 2017) پژوهشی با هدف بررسی نقش رهبری خدمتگزار بر اثربخشی سازمانی مدارس انجام داده‌اند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که میان رهبری خدمتگزار و اثربخشی سازمانی همبستگی مثبت وجود دارد. همچنین، میان مؤلفه‌های چهارگانه رهبری خدمتگزار با اثربخشی سازمانی و مؤلفه‌های آن نیز همبستگی مثبت و معناداری وجود داشت. نتایج رگرسیون چندگانه نشان می‌دهد از میان ابعاد رهبری خدمتگزار، به ترتیب سه عامل خدمت‌رسانی، قابلیت اعتماد و تواضع بیش‌ترین توان را در پیش‌بینی اثربخشی سازمانی دارند. حیدری، زین‌آبادی، بهرنگی و عبدالهی ( Heidari, Zeinabadi, Behrangi & Abdollahi, 2016) در پژوهشی کیفی به مطالعه فرهنگ و جو نوآورانه مدارس پرداخته‌اند، نتایج نشان می‌دهد که مدیران با فراهم ساختن بستر لازم برای شکل‌گیری فرهنگ و جو نوآورانه بر اساس نشانگرهای شناسایی شده در مدارس، می‌توانند مدارس را به سمت نوآر شدن هدایت کنند. امام جمعه، کرامت و ساکی ( Imam Jome, karamat & saki, 2016) در مطالعه‌ای به بررسی رابطه بین رهبری فکورانه با اثربخشی مدارس ابتدایی بر اساس الگوی پارسونز پرداخته‌اند. نتایج نشان می‌دهد که رهبری فکورانه و مؤلفه‌های آن با اثربخشی مدارس ابتدایی رابطه‌ای معنادار دارد. امجد، غلامی و نعمتی ( Amjad, gholami & Nemati, 2015) تأثیر سبک رهبری توزیعی مدیران بر اثربخشی مدارس با میانجی‌گری انگیزش معلمان و خوش‌بینی تحصیلی آنان را در سطح مدارس متوسطه بررسی کرده‌اند. یافته‌ها نشان دادند انگیزش و خوش‌بینی معلمان اثر مستقیم بالایی بر اثربخشی مدارس دارند و نیز رهبری توزیعی ارتباط معناداری با انگیزش و خوش‌بینی معلمان دارد. تنها مسیر مستقیم رهبری بر اثربخشی مدارس معنادار نبود؛ اما به‌طور غیرمستقیم و از طریق متغیرهای میانجی، رهبری توزیعی اثربخشی مدارس را پیش‌بینی کرد. عامری‌فر و جهانی ( Amerifar & Jahani, 2014) در نتایج تحقیق خود در بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدارس متوسطه نشان داده‌اند که از دیدگاه مدیران و دبیران بین

یادگیری در مدرسه حرفه‌ای پرداخته‌اند. نتایج نشان می‌دهد که باید محیط یادگیری امن و منظم و فرهنگ مدرسه‌ای مثبت ایجاد شود تا یادگیری بتواند به طور مؤثر در مدرسه انجام شود. دوآن، دئو و یو ( Duan, Du & Yu, 2018) در پژوهشی به بررسی رابطه فرهنگ مدرسه، رضایت شغلی معلمان و اثربخشی مدرسه پرداخته‌اند. نتایج حاکی از آن است که بین فرهنگ مدرسه، رضایت شغلی معلمان و اثربخشی مدرسه رابطه معناداری وجود دارد و رضایت شغلی معلمان از طریق فرهنگ مدرسه بر اثربخشی مدرسه تأثیر می‌گذارد. علی ( Ali, 2017) مطالعه‌ای با هدف بررسی رابطه رهبری آموزشی مدیران مدرسه با اثربخشی مدارس از طریق میانجی‌گری فرهنگ مدرسه در زمینه پاکستان انجام داده‌اند. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که رهبری آموزشی در این مدارس در حال حاضر در سطح پایین است. این مطالعه نشان می‌دهد که حتی در مناطقی که سطح پایین رهبری آموزشی و فرهنگ مدرسه وجود دارد، اثربخشی مدرسه هنوز هم امکان‌پذیر است؛ بنابراین پیشنهاد می‌کند که اگر رهبری آموزشی و فرهنگ مدرسه به سطح بالایی افزایش یابد، میزان اثربخشی مدرسه به میزان قابل‌توجهی افزایش خواهد یافت. مک‌کی ( Mackey, 2016) مطالعه‌ای با هدف تعیین تأثیر رهبری مدرسه و فرهنگ مدرسه بر عملکرد دانش‌آموزان در مدارس ابتدایی کنتاکی انجام داده‌اند. یافته‌ها نشان می‌دهد، مدرسه‌ای که ادراک معلمان از میزان رهبری آموزشی مدیر آن بالاتر هست، عملکرد تحصیلی بالا و فرهنگ مدرسه قوی دارند. بونلا و تریپوتارات ( Boonla, & Treputtharat, 2014) در پژوهشی با هدف بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری و اثربخشی مدارس متوسطه انجام داده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که بین سبک رهبری و اثربخشی مدرسه رابطه معنادار مثبت وجود دارد. سوفین ( Sufean, 2014) در مطالعه‌ای به آزمایش و تحلیل رابطه بین رهبری آموزشی و فرهنگ مدارس متوسطه با عملکرد اجرایی قوی و ضعیف پرداخته است. نتایج این بررسی نشان می‌دهد که فرهنگ و رهبری آموزشی در مدارس با اجرای عملکرد قوی تفاوت بسیار زیادی با مدارس با عملکرد اجرایی ضعیف دارند. درک چشم‌انداز و مأموریت مدرسه از سوی معلمان و کارکنان و نیز برقراری ارتباط مثبت با دانش‌آموزان و والدین ایشان مهم‌ترین ویژگی بود که دو نوع مدرسه را از لحاظ رهبری آموزشی متفاوت می‌کرد. همچنین ایجاد فرهنگ همکاری و برنامه‌ریزی در سطح مدرسه، به‌طور قابل‌توجهی به رهبری آموزشی مرتبط می‌شد. در ایران یافته‌های پژوهش هالینگر و حسینقلی‌زاده ( Hallinger, Hosseingholizadeh, 2019) که با هدف مطالعه رهبری آموزشی در ایران انجام داده‌اند. نتایج نشان می‌دهد که مدیران با رتبه بالا در نمونه مورد مطالعه، بیشتر به نقش خود در توسعه

همکارانش (Hallinger et al., 2018) توسعه یافته است. آزمون مدل مفهومی این پژوهش در جامعه ایران، به شناسایی بیشتر متغیرهای اثرگذار بر اثربخشی مدرسه کمک خواهد کرد. تحقیقات فراوانی مورد نیاز است که در آن نه تنها این سؤال مطرح شود که آیا مدیران نتایج مدرسه را تحت تأثیر قرار می دهند یا خیر، بلکه مسأله مهم تر این است که کدام مسیرها چنین اثراتی به دست می آورند؛ بنابراین سؤالی که در این پژوهش مطرح می شود این است که روابط بین رهبری آموزشی مدیران و فرهنگ مدرسه و اثربخشی مدرسه در مدارس دوره اول متوسطه استان اردبیل چگونه است؟

فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدرسه رابطه معنادار مثبت وجود دارد. توجه صحیح به فرهنگ سازمانی کلید موفقیت سازمان است و سازمان می تواند با ارائه صحیح فرهنگ سازمانی به سطح عالی پیشرفت نائل آید.

### چارچوب نظری پژوهش

با توجه به ادبیات و پیشینه نظری پژوهش، سه متغیر اثربخشی مدرسه، فرهنگ مدرسه و رهبری آموزشی برای مدل اثربخشی مدرسه در زمینه ایران (استان اردبیل) انتخاب شدند. مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است. مدل علی مورد نظر این پژوهش بر اساس مدل های تحقیقاتی هست که توسط هالینگر و



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

### روش پژوهش

روش تحقیق در این مطالعه، بر اساس هدف تحقیق از نوع کاربردی و برحسب نحوه گردآوری داده ها، توصیفی از نوع همبستگی و مبتنی بر مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) بود. جامعه آماری این مطالعه را کلیه معلمان مدارس دولتی دوره اول متوسطه استان اردبیل در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ تشکیل می دادند که مشتمل بر ۳۰۶۴ نفر (۱۶۸۴ مرد و ۱۳۸۰ زن) بودند. حجم نمونه بر حسب جدول تعیین حجم نمونه تصادفی جمعیت آماری معین کرجسی و مورگان ۳۴۶ نفر برآورد شد. با در نظر گرفتن افت آزمودنی ها نمونه ای به حجم ۴۱۸ نفر (۲۳۶ مرد و ۱۸۲ زن) با روش نمونه گیری طبقه ای نسبتی انتخاب شدند. با توجه به این که حجم نمونه در مدل معادلات ساختاری ۳۰۰ نفری خوب و ۵۰۰ نفری خیلی خوب است (Hooman, 2018) می توان گفت که در پژوهش حاضر حجم نمونه مناسب است. داده های

### فرضیه های پژوهش

با توجه به مدل مفهومی، فرضیه های پژوهش به صورت زیر مطرح می گردد:

- ۱- بین رهبری آموزشی مدیر و اثربخشی مدرسه در مدارس دوره اول متوسطه استان اردبیل رابطه معناداری وجود دارد.
- ۲- بین رهبری آموزشی مدیر و فرهنگ مدرسه در مدارس دوره اول متوسطه استان اردبیل رابطه معناداری وجود دارد.
- ۳- بین فرهنگ مدرسه و اثربخشی مدرسه در مدارس دوره اول متوسطه استان اردبیل رابطه معناداری وجود دارد.
- ۴- فرهنگ مدرسه یک میانجی معنادار برای رابطه بین رهبری آموزشی مدیران و اثربخشی مدرسه در مدارس دوره اول متوسطه استان اردبیل است

Structural Equation Modeling



2008) ضرایب آلفای کرونباخ خرده مقیاس‌ها از ۰/۶۶ تا ۰/۹۱ محاسبه شد. ضریب آلفای کرونباخ کل پرسشنامه در مطالعه زاهد و همکاران (Zahed et al., 2019) ۰/۹۸ به دست آمده است. پایایی و روایی سازه‌های این پژوهش در جدول ۱ و ۲ نشان داده شده است.

پرسشنامه اثربخشی مدرسه (SEI): جهت سنجش اثربخشی مدرسه از پرسشنامه اثربخشی مدرسه هوی (Hoy, 2009) استفاده شد. این پرسشنامه طبق نظریه اثربخشی سازمانی مات (Mott, 1972)، توسط هوی در سال ۲۰۰۹ طراحی شده است. پرسشنامه اثربخشی مدرسه شامل ۸ سؤال است که اثربخشی کلی مدرسه را براساس سه مؤلفه: بهره‌وری ۴ سؤال، انطباق-پذیری ۵ سؤال و انعطاف‌پذیری ۶ سؤال اندازه‌گیری می‌کند. در این مقیاس از معلمان خواسته می‌شود که عملکرد مدرسه خود را در مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت از ۱ (کاملاً مخالف) تا ۵ (کاملاً موافق) توصیف کنند. پایایی مقیاس با ضریب آلفای کرونباخ در محدوده ۰/۸۷ تا ۰/۸۹ همواره بالا بوده است (Hoy, 2009). پایایی و روایی همگرا و واگرای سازه‌های این پژوهش در جدول ۱ و ۲ نشان داده شده است.

پایایی و روایی: برای تأیید پایایی هر کدام از سازه‌های تحقیق از آلفای کرونباخ و پایایی مرکب استفاده شد. مطابق با مطالعات هابر و همکارانش (Hair, Hollingsworth, Randolph & Chong, 2017) مقدار آلفای کرونباخ و پایایی مرکب باید از مقدار حداقلی مورد تأیید یعنی ۰/۷۰ بیشتر باشد و روایی همگرا (میانگین واریانس استخراج شده) اولاً باید بالاتر از ۰/۵ و ثانیاً مقدار پایایی مرکب از میانگین واریانس استخراج شده بیشتر باشد؛ لذا مطابق نتایج جدول ۱ پایایی سازه‌ها مورد تأیید هست.

مورد نیاز از طریق سه پرسشنامه به روش حضوری جمع‌آوری گردید. جهت ارزیابی و اطمینان از مناسب بودن ترجمه و بررسی سازگاری و حفظ ساختارهای اساسی پرسشنامه‌ها در زمینه فرهنگ ایران، پرسشنامه‌ها مجدداً مورد ترجمه قرار گرفت.

پرسشنامه رهبری آموزشی مدیر (PIMRS-22): فرم کوتاه معلم این پرسشنامه توسط هالینگر (Hallinger, 2013) در سال ۲۰۱۳ به منظور ارزیابی رهبری آموزشی مدیران طراحی شده است. پرسشنامه دارای ۲۲ سؤال و سه مؤلفه: تعریف مأموریت مدرسه ۲ با ۵ سؤال، مدیریت برنامه آموزشی با ۷ سؤال، و ارتقای جو مثبت یادگیری مدرسه با ۱۰ سؤال است. در این پرسشنامه از معلمان خواسته شد که میزان رهبری آموزشی مدیر خود را در مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت از درجه ۱ (تقریباً هرگز) تا درجه ۵ (تقریباً همیشه) توصیف کنند. میانگین ضریب آلفای کرونباخ در ۱۲ مطالعه ۰/۹۴ بوده است (Hallinger et al., 2018). در پژوهش زاهد و همکاران (Zahed et al., 2019) ضریب پایایی ۰/۹۷ به دست آمده است. پایایی و روایی همگرا و واگرای سازه‌های این پژوهش در جدول ۱ و ۲ نشان داده شده است.

پرسشنامه فرهنگ مدرسه (SCS): گرونرت و والتاین در سال ۱۹۹۸ این پرسشنامه را برای تعیین ادراکات معلمان از فرهنگ مدرسه طراحی کرده‌اند (Horton, 2018). پرسشنامه فرهنگ مدرسه مشتمل بر ۳۵ سؤال در مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت از درجه ۱ (کاملاً مخالف) تا درجه ۵ (کاملاً موافق) است. شش مؤلفه تشکیل دهنده این مقیاس عبارتند از: رهبری همکارانه با ۱۱ سؤال، همکاری معلمان با ۶ سؤال، توسعه حرفه‌ای با ۵ سؤال، وحدت هدف با ۵ سؤال، حمایت همکارانه با ۴ سؤال و مشارکت در یادگیری با ۲ سؤال. در مطالعه میس (Mess, 2008) ضرایب آلفای کرونباخ برای مؤلفه‌ها به شرح زیر است:

جدول ۱- پایایی و روایی سازه‌های پژوهش

سازه‌ها	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب	میانگین واریانس استخراج شده
رهبری آموزشی مدیر	۰/۹۲	۰/۹۰	۰/۶۶
فرهنگ مدرسه	۰/۹۴	۰/۹۰	۰/۶۲
اثربخشی مدرسه	۰/۹۰	۰/۸۸	۰/۷۰

∪ Unity of Purpose (UP)

∪ Collegial Support (CS)

∪ Learning Partnership (LP)

∪ School Effectiveness Index (SEI)

∪ Productivity (PRO)

∪ Adaptability (ADA)

∪ Flexibility (FLE)

∪ Composite Reliability

∪ Convergent Validity

∪ Average Variance Extracted (AVE)

∪ Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS)

∪ Defines a school mission (DSM)

∪ Manages the instructional program (MIP)

∪ Develops a positive school learning climate (DSLCL)

∪ School Culture Survey (SCS)

∪ Gruenert & Valentine

∪ Collaborative Leadership (CL)

∪ Teacher Collaboration (TC)

∪ Professional Development (PD)

علاوه بر این، نتایج بررسی روایی واگرا (معیار فورنل و لارکر) در جدول ۲ ارائه شده است. از نظر فورنل و لارکر (۱۹۸۱) روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که میزان جذر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای هر سازه بیش تر از مقادیر

همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشد (Hair et al., 2017). همانطوریکه جدول ۲ نشان می‌دهد مقادیر موجود روی قطر اصلی ماتریس (جذر AVE) از همه مقادیر موجود در ستون مربوط بزرگ‌تر است.

جدول ۲- معیار فورنل-لارکر برای روایی واگرا

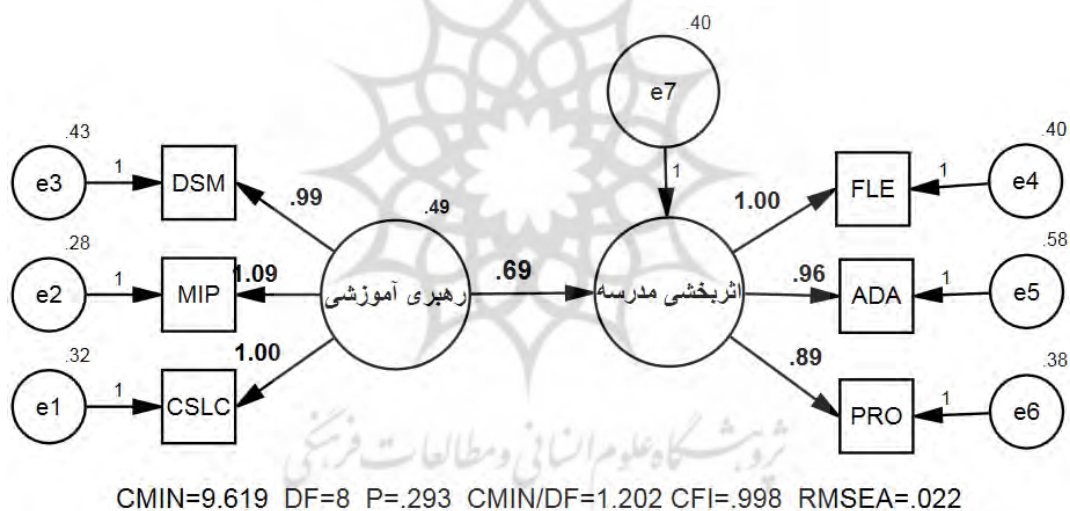
سازه‌ها	رهبری آموزشی مدیر	فرهنگ مدرسه	اثربخشی مدرسه
رهبری آموزشی مدیر	۰/۸۱۲		
فرهنگ مدرسه	۰/۷۷۵	۰/۷۸۷	
اثربخشی مدرسه	۰/۴۲۵	۰/۶۲۰	۰/۸۳۷

### یافته های پژوهش

داده‌های پژوهش با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) و با استفاده از نرم‌افزار AMOS24 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

فرضیه اول: بین رهبری آموزشی مدیران و اثربخشی مدرسه در مدارس دوره اول متوسطه استان اردبیل رابطه معناداری وجود

دارد. برای تحلیل رابطه بین رهبری آموزشی مدیران و اثربخشی مدرسه از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. در شکل ۲ شاخص‌های برازش کلی مدل (CFI=۰/۹۹۸، RMSEA=۰/۰۲۲) وضعیت مطلوبی را نشان می‌دهد.



شکل ۲- مدل معادله ساختاری رابطه رهبری آموزشی و اثربخشی مدرسه

پارامتر	وزن رگرسیونی		خطای معیار	نسبت بحرانی	سطح معناداری
	استاندارد	غیراستاندارد			
رهبری آموزشی	۰/۶۲۰	۰/۶۱۱	۰/۰۶۵	۹/۴۷۱	۰/۰۰۰

جدول ۳- تأثیر مستقیم رهبری آموزشی مدیر بر اثربخشی مدرسه

مدارس دوره اول متوسطه استان اردبیل رابطه معناداری وجود دارد.

برای تحلیل رابطه معناداری بین رهبری آموزشی مدیران و فرهنگ مدرسه از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج در جدول ۴ نشان داده شده است.

چنانکه از جدول ۳ ملاحظه می‌شود، فرضیه تحقیق دایر بر اینکه بین رهبری آموزشی و اثربخشی مدرسه رابطه‌ای معنادار وجود دارد، تأیید می‌شود. هم‌چنین جدول ۳ نشان دهنده تأثیر مستقیم رهبری آموزشی بر اثربخشی مدرسه است ( $\beta=0/611, P<0/05$ ). فرضیه دوم: بین رهبری آموزشی مدیر و فرهنگ مدرسه در

جدول ۴- آزمون فرضیه رابطه بین رهبری آموزشی و فرهنگ مدرسه

پارامتر	وزن رگرسیونی		خطای معیار	نسبت بحرانی	سطح معناداری
	غیراستاندارد	استاندارد			
رهبری آموزشی	۱/۰۵۱	۰/۸۴۳	۰/۰۸۰	۱۳/۰۷۵	۰/۰۰۰
فرهنگ مدرسه					

دوره اول متوسطه استان اردبیل رابطه معناداری وجود دارد. برای تحلیل داده‌های این فرضیه پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج در جدول ۵ نشان داده شده است.

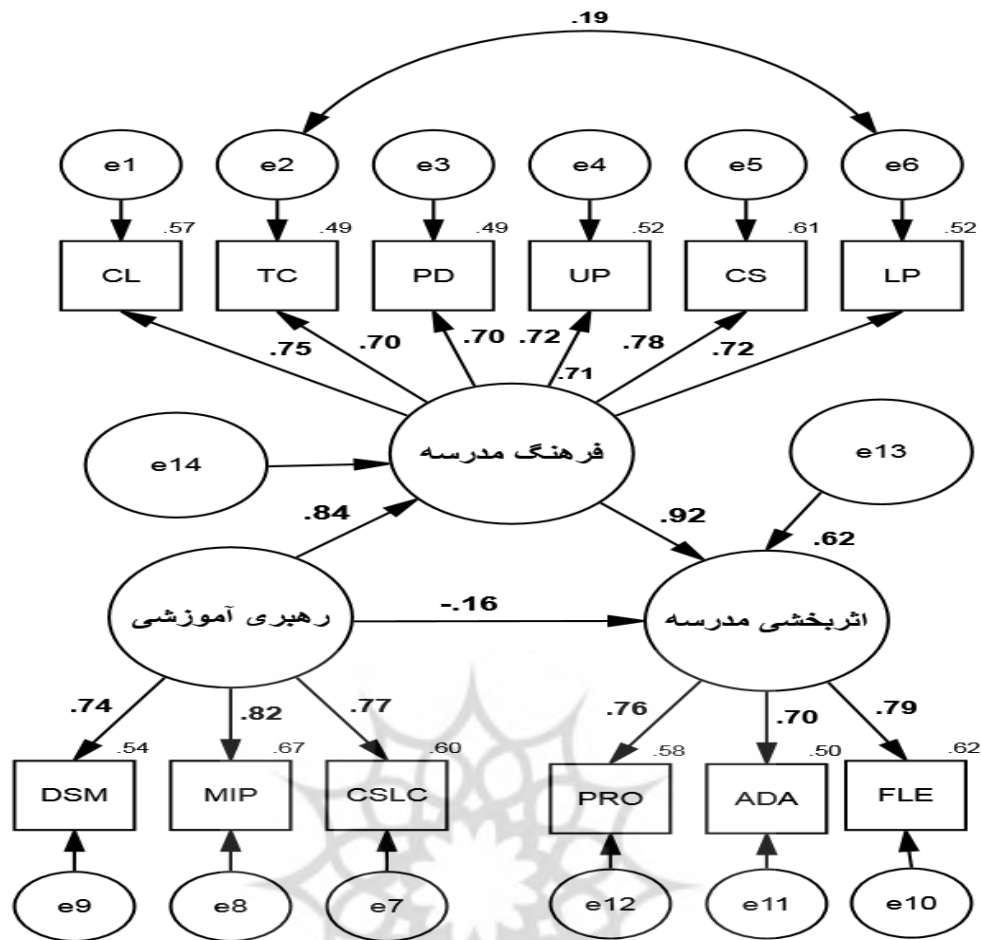
چنانکه از جدول ۴ ملاحظه می‌شود، فرضیه تحقیق مبنی بر این که بین رهبری آموزشی مدیر و فرهنگ مدرسه رابطه‌ای وجود دارد، تأیید می‌شود ( $\beta=0/843, P<0/05$ ). فرضیه سوم: بین فرهنگ مدرسه و اثربخشی مدرسه در مدارس

جدول ۵- آزمون فرضیه رابطه بین فرهنگ مدرسه و اثربخشی مدرسه

پارامتر	وزن رگرسیونی		خطای معیار	نسبت بحرانی	سطح معناداری
	غیراستاندارد	استاندارد			
فرهنگ مدرسه	۰/۷۵۹	۰/۷۸۲	۰/۰۶۵	۱۱/۷۷۵	۰/۰۰۰
اثربخشی مدرسه					

چنان که از جدول ۵ ملاحظه می‌شود، فرضیه تحقیق دایر بر این که بین فرهنگ مدرسه و اثربخشی مدرسه رابطه‌ای وجود دارد، تأیید می‌شود ( $\beta=0/782, P<0/05$ ). فرضیه چهارم: فرهنگ مدرسه یک میانجی معنادار برای رابطه بین رهبری آموزشی مدیران و اثربخشی مدرسه در مدارس دوره اول متوسطه استان اردبیل است. با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، مدل اندازه‌گیری حاضر در مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفت و از نیکویی

برازش مدل اطمینان حاصل شد ( $RMSEA=0/058$ )، پیش از این روشن شد که روابط بین متغیرهای رهبری آموزشی، فرهنگ مدرسه و اثربخشی مدرسه معنادار است. هم‌چنین تأثیر مستقیم رهبری آموزشی مدیران بر اثربخشی مدرسه نشان داده شد (شکل ۲ و جدول ۳). بعد از قرار دادن متغیر میانجی فرهنگ مدرسه به مدل، شکل ۳ به دست آمد؛ بنابراین شکل زیر مدل مفروض معادله ساختاری را با میانجی‌گری فرهنگ مدرسه نشان می‌دهد.



شکل ۳- برآورد مدل کامل معادله ساختاری برای تبیین اثربخشی مدرسه

جدول ۶- شاخص‌های برازش مدل پژوهش

NFI	CFI	RMR	GFI	RMSEA	22df	شاخص‌های برازش
۰/۹۵۲	۰/۹۷۲	۰/۰۳۴	۰/۹۵۴	۰/۰۵۸	۲/۳۹۰	مقدار شاخص

برازش (GFI) برابر ۰/۹۵۴ است که مقادیر بین ۰/۹۵ تا ۱ نشان دهنده برازش خوب مدل می‌باشد (Hu & Bentler, 1999). شاخص برازش تطبیقی (CFI) برابر ۰/۹۷ و شاخص برازش هنجار شده (NFI) برابر با ۰/۹۵۲ است که در مورد این شاخص‌ها مقادیر بالاتر از ۰/۹۵ نشان از برازش خوب مدل دارد (Hooper et al., 2008). در مجموع می‌توان گفت مدل ارائه شده در این پژوهش برازش خوبی با داده‌ها دارد.

جدول ۷ وزن‌های رگرسیونی را در رابطه بین رهبری آموزشی مدیران، فرهنگ مدرسه و اثربخشی مدرسه نشان می‌دهد.

در مدل حاضر شاخص کای مربع بهنجار ( $\chi^2/df$ ) برابر ۲/۳۹۰ برآورد شده است. در مورد این شاخص مقدار زیر ۳ نشان دهنده برازش خوب مدل است (Hu & Bentler, 1999). شاخص ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) برابر ۰/۰۵۸ است که مقدار این شاخص برای مدل‌های خوب برابر ۰/۰۶ یا کمتر است (Hu & Bentler, 1999). شاخص ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده (RMR) برابر با ۰/۰۳۴ و نسبتاً کوچک است، که این مقدار بیانگر خطای اندک مدل و برازش خوب آن است. مقدار این آماره برای مدل‌های خوب کمتر از ۰/۰۵ است (Hooper, Coughlan & Mullen, 2008). شاخص نیکویی



جدول ۷- آزمون وزن‌های رگرسیونی و محاسبات مرتبط با آنها (روش حداکثر درست‌نمایی)

پارامتر	وزن رگرسیونی	خطا	نسبت	سطح
	غیراستاندارد	ی	بحرانی	معناداری
	د	معیار		
رهبری آموزشی فرهنگ مدرسه	۱/۰۵۰	۰/۸۴۱	۱/۰۸۰	۱/۱۷۶
فرهنگ مدرسه - اثربخشی مدرسه	۰/۸۴۳	۰/۹۱۸	۱/۱۱۸	۷/۱۷۲
رهبری آموزشی - اثربخشی مدرسه	-۰/۱۸۷	-۰/۱۶۳	۱/۱۳۶	۱/۳۷۱

( $P > ۰/۰۵$ ) می‌باشد. به عبارت دیگر رهبری آموزشی تأثیر غیرمستقیم بر اثربخشی مدرسه دارد ( $\beta = -۰/۷۷۲$ ,  $P < ۰/۰۵$ ). بنابراین نقش میانجی کامل فرهنگ مدرسه در رابطه بین رهبری آموزشی و اثربخشی تأیید می‌شود.

شخصیت، انگیزش و مهارت‌ها به طور منظم با اثربخشی رهبری در مدارس ارتباط دارند. از این رو، اثربخشی و کارایی مدارس زمانی به بالاترین سطح می‌رسند که نقش‌های رهبری توسط افرادی انجام شود که قوی، متخصص و متعهد به سازمان هستند. فرضیه دوم: بین رهبری آموزشی مدیر و فرهنگ مدرسه در مدارس دوره اول متوسطه استان اردبیل رابطه معناداری وجود دارد.

این مطالعه رابطه معنادار بین متغیر رهبری آموزشی مدیران و فرهنگ مدرسه را نشان داد (جدول ۴ را ببینید). یافته‌های این مطالعه همسو با نتایج مطالعات (Zahed et al., 2018; Ali, 2017; Mackey, 2016; Sufean, 2014; Bush, 2015) می‌باشد. چنان‌که گفته شد، فرهنگ سازمانی ابزار مدیریتی مهمی است که به بهبود و اثربخشی مدرسه کمک می‌کند (Bush, 2010). مدارس که ادراک معلمان از میزان رهبری آموزشی مدیران آن بیش‌تر باشد فرهنگ مدرسه قوی دارند و در نتیجه مدیران می‌توانند فرهنگ مدرسه‌ای مثبت را برای رشد و اثربخشی مدرسه به کار گیرند (Mackey, 2016). استفاده از راهبردهای مناسب برای ایجاد فرهنگ مدرسه‌ای مثبت و استفاده از اصول آموزشی مؤثر، روش‌های پژوهش و سایر منابع، استفاده از فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی برای تقویت برنامه‌های درسی و آموزشی، استفاده از داده‌های کمی و کیفی برای ارزیابی، به‌کارگیری نظریه‌های توسعه منابع انسانی، نظریه‌های انگیزش و یادگیری و توجه به تنوعی از فرآیندهای یادگیری، ایجاد محیط یادگیری مناسب و ارتقاء شایستگی‌های معلمان و کارکنان مدرسه، طراحی برنامه توسعه حرفه‌ای با تمرکز بر یادگیری دانش‌آموزان و تأکید بر اهداف و مأموریت مدرسه از جمله موضوعاتی است که مدیران مدارس

چنان که از جدول ۷ ملاحظه می‌شود، وقتی فرهنگ مدرسه به عنوان متغیر میانجی وارد مدل می‌شود، میزان تأثیر مستقیم رهبری آموزشی بر اثربخشی مدرسه از  $۰/۶۱۱$  (مطابق با جدول ۳) به  $-۰/۱۶۳$  تغییر می‌یابد که این اثر ضعیف و غیرمعنادار

### بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر رابطه میان رهبری آموزشی مدیر، فرهنگ مدرسه و اثربخشی مدرسه را در مدارس متوسطه اول استان اردبیل مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. در مطالعه حاضر برای آزمون فرضیات پژوهش از روش مدل معادلات ساختاری استفاده شد. فرضیه اول: بین رهبری آموزشی مدیران و اثربخشی مدرسه در مدارس دوره اول متوسطه استان اردبیل رابطه معناداری وجود دارد.

براساس یافته‌های این تحقیق بین رهبری آموزشی مدیران و اثربخشی مدرسه رابطه معنادار وجود داشت. هم‌چنین تأثیر مستقیم رهبری آموزشی مدیران بر اثربخشی مدرسه تأیید شد (شکل ۲ و جدول ۳ را نگاه کنید). یافته‌های این مطالعه همسو با نتایج مطالعات (Hallinger & Hosseingholizadeh, 2019; Ali, 2017; Rahimian et al., 2017; Imam Jome et al., 2014; Boonla, & Treputtharat, 2016) می‌باشد. به طور کلی، نتایج تحقیقات نشان داده است که یک عامل کلیدی در موفقیت طرح‌های بهبود مدرسه، رهبری اثربخش آن است. موضوعی که اکثر محققان آموزشی در مورد آن توافق دارند این است که مدیران عناصر کلیدی در اثربخشی مدارس هستند. چنانچه علی (Ali, 2017) در پژوهش خود نشان داد که اگر رهبری آموزشی به سطح بالایی افزایش یابد، میزان اثربخشی مدرسه به میزان قابل توجهی افزایش خواهد یافت. رهبری مدیر برای اثربخشی مدارس الزامی است. رهبران مدرسه حائز اهمیت هستند؛ زیرا به عنوان تکیه‌گاه عمل می‌کنند و در زمان تغییر، راهنمایی‌های لازم را ارائه کرده و مسوول اثربخشی مدرسه هستند. به‌نظر هوی و میسکل (Hoy & Miskel, 2013)

باید در ایجاد فرهنگ مربوط به آن بکوشند. به طور کلی فعالیت‌های رهبر مدرسه باید با هدف تغییر سازمان شامل تقویت فرهنگ مدرسه و ایجاد فرآیندهای همکاری باشد.

فرضیه سوم: بین فرهنگ مدرسه و اثربخشی مدرسه در مدارس دوره اول متوسطه استان اردبیل رابطه معناداری وجود دارد.

این مطالعه رابطه معنادار بین متغیر فرهنگ مدرسه و متغیر اثربخشی مدرسه را نشان داد (جدول ۵ را ببینید). یافته‌های این مطالعه همسو با نتایج مطالعات (Amanurhidayani et al., 2019; Duan, Du & Yu, 2018; Ali, 2017; Sufean, 2014) می‌باشد. اثربخشی مدرسه، هدف اصلی برای معلمان و رهبران مدارس است که می‌تواند تحت تأثیر عوامل مختلف از جمله فرهنگ مدرسه قرار گیرد (Duan, Du & Yu, 2018). نقش مدیران مدارس به عنوان رهبران آموزشی در ایجاد فرهنگ مدرسه‌ای مثبت با اهمیت است. همانطوری که نتایج پژوهش عامری فر و جهانی (Amerifar & Jahani, 2014) نشان داد، سازمان می‌تواند با ارائه صحیح فرهنگ سازمانی به سطوح عالی پیشرفت ناآل آید. فرهنگ وقتی یک سرمایه تلقی می‌شود که ارزش‌های مشترک به سهولت ارتباطات، تصمیم‌گیری مناسب، افزایش انگیزه، ایجاد هماهنگی و تعهد کارکنان نسبت به مدرسه و اهداف و مأموریت آن منجر گردد؛ بنابراین نتایج این تحقیق تأیید می‌کند که فرهنگ مدرسه می‌تواند به اثربخشی مدارس کمک کند و همچنین مدیران باید به منظور دستیابی به اثربخشی مدارس فرهنگ مدرسه‌ای مثبت را توسعه دهند.

فرضیه چهارم: فرهنگ مدرسه یک متغیر میانجی معنادار در رابطه بین رهبری آموزشی مدیران و اثربخشی مدرسه در مدارس دوره اول متوسطه استان اردبیل است.

یافته‌های این مطالعه نشان داد که رابطه بین رهبری آموزشی مدیران و اثربخشی مدارس به طور کامل توسط فرهنگ مدرسه میانجی‌گری و متأثر می‌شود (شکل ۳ و جدول ۷ را ببینید). این نوع رابطه اهمیت فرهنگ مدرسه را در دستیابی به اثربخشی مدارس برجسته می‌کند. این نتیجه همسو با نتایج مطالعات (Amanurhidayani et al., 2019; MacKinnon et al., 2019; Hallinger et al., 2018; Ali, 2017; Amjad et al., 2014; Rajabzade & Lesani, 2014; Ten Bruggencate et al., 2012) است. براساس یافته‌های این مطالعه، مدیران از طریق ارتقای فرهنگ مدرسه، موفق به بهبود و اثربخشی مدارس می‌شوند. چنانچه بیان شد، مدیران با ایجاد فرهنگ و جو نوآورانه می‌توانند مدارس را به سمت تغییر و نوآوری هدایت کنند (Heidari et al., 2016). مدیران مدارس نقش بسیار مهمی در رشد و اثربخشی مدارس به طور کلی و پیشرفت تحصیلی شاگردان به طور خاص دارند. اما تأثیر آن‌ها بیش‌تر به صورت غیرمستقیم و میانجی بوده از طریق شرایط محیطی مدرسه و کارکنان آموزشی است. چنانچه در نتایج پژوهش امجد و همکاران (Amjad et

al., 2014) به اهمیت توجه به اثر غیرمستقیم رهبری با توجه به متغیرهای میانجی بر اثربخشی مدارس اشاره شد. مدیران برای بهبود نتایج مدرسه باید با معلمان همکاری کنند تا ظرفیت آموزشی ایجاد نمایند. هم‌چنین مدیران باید فرهنگی را در مدرسه ایجاد کنند که پیشرفت تحصیلی و اثربخشی مدرسه را تقویت نماید. البته باید نتیجه‌گیری‌های جدیدتر با دقت تفسیر شده و به کار گرفته شوند. همان‌طور که لیثوود و لوین (Leithwood & Levin, 2005) نتیجه‌گیری کرده‌اند، رهبری تأثیرات مستقل و قوی بر نتایج مدرسه نداشته و یافتن تأثیرات کوچک اما معنادار هنوز چالشی است برای ارزیابان برنامه‌ها و پژوهشگران آموزشی باقی گذاشته است. به‌علاوه، تنها به این دلیل که تأثیرات مدیران توسط سایر عوامل مدرسه تعدیل می‌شوند نمی‌تواند اهمیت نقش آن‌ها در اثربخشی مدارس را از بین ببرد.

موضوع اثربخشی مدرسه نشان‌دهنده چالش‌های اساسی برای مدیریت مدارس است. صاحب نظران علم رهبری و مدیریت آموزشی بر این باورند که مسیر برای رشد و اثربخشی مدرسه از طریق رهبری آموزشی مدیر ممکن می‌شود. بنابراین ضروری است به ویژگی‌های سیستم مدیریت در مدارس متوسطه از جمله ویژگی‌های شخصیتی مدیران، سبک رهبری مشارکتی، مدیریت تغییر و تحول، آینده‌نگری، بهره‌وری، انعطاف‌پذیری، مشارکت اولیاء، مهارت‌های روان‌شناختی، فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات و ... توجه گردد. رهبران مدارس اثربخش با معلمان همکاری می‌کنند تا فرهنگ و جوی مثبت برای یادگیری ایجاد نمایند. براساس مطالعات سوفین (Sufean, 2014) برای ایجاد مدرسه‌ای با عملکرد اجرایی قوی، مدیر مدرسه باید مأموریت مدرسه را تعریف و تبیین کند، برای کارکنان، اهداف حرفه‌ای در نظر بگیرد و یک راه ارتباطی دو طرفه با معلمان ایجاد کند. هم‌چنین مدیران مدارس اجرایی قوی که انتظارات بالایی از معلمان و دانش‌آموزان‌شان دارند، فرهنگ مدرسه‌ای مثبت و فضای یادگیری فعال را می‌سازند. روش مفید برای بهبود رهبری مدرسه، انتخاب و آموزش رهبران، فرض جایگاه‌های رهبری جدید، مهندسی وضعیت و تحول در مدارس است. بهبود مدرسه مستلزم تغییرات اساسی در مدیران مدارس است. مدیران نیاز به آموزش، دانش، سیاست‌های جدید و آمادگی برای به جریان انداختن شیوه‌های تأیید شده توسط پژوهشگران آموزشی دارند؛ بنابراین مسیر برای رسیدن به اثربخشی مدرسه از طریق رهبری مدیران اثربخش و ایجاد شرایطی مانند فرهنگ مدرسه امکان‌پذیر است که در نظریه و تحقیق دقیق در سازمان‌های آموزشی با موفقیت اجرا شده است. بنابراین لازم است که مدیران و معلمان مدارس به منظور دستیابی به اثربخشی مدارس، فرهنگ مثبت مدرسه را توسعه دهند. در فرهنگ‌های مثبت مدرسه، شواهد مستمر و رو به رشدی از

اطمینان از اثربخشی مدارس لازم است که ابعاد اثربخشی مدرسه، رهبری آموزشی مدیران و فرهنگ مدرسه در سیاست گذاری آموزشی کشور متمرکز شود و دولت باید علل پایین بودن سطح اثربخشی مدارس دولتی را مورد بررسی قرار دهد.

۵- این مطالعه داده‌های جمعیت‌شناختی را در مورد مدیران مرتبط با پاسخ‌دهندگان، مانند سن، تحصیلات و سال‌های تجربه مدیریت و رهبری در مدارس فعلی خود جمع‌آوری نکرده است. در مطالعات آینده جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها در ارتباط با متغیرهای پژوهش می‌تواند سودمند باشد.

۶- ماهیت این مطالعه کمی بود. در نتیجه، پاسخ شرکت‌کنندگان به سؤالات بسته پاسخ پرسشنامه محدود بود. مطالعات آینده می‌تواند شامل یک مؤلفه کیفی باشد که به شرکت‌کنندگان اجازه دهد تا پاسخ‌های خود را دقیق‌تر بیان کنند.

۷- معلمان به عنوان پاسخ‌دهندگان این پژوهش ممکن است احساس کنند که آن‌ها نیز مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و یا ممکن است بخواهند مدارس خود را خوب جلوه دهند؛ بنابراین ممکن است نظراتشان را افزایش دهند. هم چنین ارزشیابی معلمان از طرف مدیران مدرسه ممکن است بر ادراک معلمان از رهبری آموزشی مدیران تأثیر بگذارد.

۸- جامعه آماری این پژوهش استان اردبیل است، ممکن است که فرهنگ مدارس در جاهای مختلف ایران یکسان نباشد. در نتیجه تعمیم یافته‌های این پژوهش به این استان محدود می‌شود؛ بنابراین پژوهشگران می‌توانند مدل مفهومی این پژوهش را در مدارس استان‌های دیگر با دوره‌های مختلف تحصیلی مورد بررسی قرار دهند و وضعیت رهبری، فرهنگ و اثربخشی مدارس را در استان‌های دیگر ایران نشان دهند.

مشارکت داوطلبانه والدین وجود دارد؛ لذا مدیران و معلمان باید تأثیرات والدین و جامعه را با هدف اثربخشی مدارس به حداکثر برسانند.

### پیشنهادها و محدودیت‌های پژوهش

۱- برای متحول کردن مدارس که سطح اثربخشی و موفقیت آن‌ها پایین هستند، مدیران و معلمان ماهر به این مدارس اختصاص داده شود. مخصوصاً در مدارس که بیشتر از همه به آن‌ها نیاز است معلمان و مدیران اثربخش جذب، تقویت و نگهداری شوند. نقش رهبری و مدیریت آموزشی باید با توجه به همه عناصر و عوامل مؤثر در محیط آموزشی ایفا شود. بنابراین لازم است افرادی که به مدیریت مدارس گمارده می‌شوند به دانش، نگرش و مهارت‌های ویژه‌ای مجهز باشند و برای توسعه حرفه‌ای آنان جلسات آموزشی و همایش‌های علمی و کاربردی با تأکید بر روابط انسانی تدارک دیده شود.

۲- "الگوی مدیریت آموزش و یادگیری" توانسته است، اثربخشی خود را در تأثیرات آموزشی و پرورشی فراگیران به‌عنوان شواهد مبتنی بر یک سری از پژوهش‌ها مستند سازد. لازم است رهبران آموزشی مدارس این الگوی جدید را برای اطمینان بخشیدن به بهبود کیفیت یادگیری شاگردان و ارتقاء جو مثبت یادگیری مدرسه به کار گیرند.

۳- امکانات فیزیکی، کیفیت و کمیت محصولات مدرسه برای ارتقای جو مثبت یادگیری مدرسه و بالا بردن انگیزه دانش‌آموزان نسبت یادگیری اهمیت دارد. بنابراین مدارس باید از منابع خود به روش مؤثر برای بالا بردن کمیت و کیفیت محصولات و برون‌داده‌ها استفاده کنند.

۴- مدل مفهومی این پژوهش می‌تواند برای ایجاد تغییرات مثبت در نظام آموزش و پرورش ایران مورد استفاده قرار گیرد. برای

### References

1. Ali, Niaz (111) hhhhhhh's rrr cttt iss ff the rll tt ihhhhip eetween prinii aals' iss trutt iaaal leadership, school culture and school effectiveness in secondary schools in Pakistan / Niaz Ali. PhD thesis, University of Malaya.

2. Amanurhidayani, A., Kana, S., Akib, H., & Darwis, M. (2019). The Influence of Organizational Culture on Motivation to Learn in Vocational School Yplp Pgri 1 Makassar. Jurnal Office, 5(1), 15-22.

3. Amerifar, F., & Jahan, J., (2013). The Relationship between Organizational Culture and School Effectiveness from the Viewpoint of Principals and Teachers of Shiraz High School.

Journal of A New Approaches to Educational Administration. 4(3), 155-169. [In Presain]

4. Amjad, M., Gholami, Kh., & Neamati, S., (2015). The effect of principled distributive leadership style on the effectiveness of schools through the motivation of teachers and their academic optimism in high schools in Sanandaj. Research in school and virtual learning, 2(7), 7-26.

5. Antoniou, A. S., & Gioumouki, M. (2018). Leadership and School Culture of Mainstream and Special Primary Schools. International

- Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8(5), 401–416.
6. Antoniou, P., & Lu, M. (2018). Evaluating the measuring properties of the principal instructional management rating scale in the Chinese educational system: Implications for measuring school leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(4), 624-641.
  7. Behrangi, M. R., Abdollahi, B., Nave Ebrahim, A., & Ghoodarzi, A., (2015). The Pathology of School Culture Based on Competitive Value Framework. *Journal of Management Training in Organizations*. 4(1), 9-41. [In Presain]
  8. Behrangi, M. R., & Yousefi, A. (2013). The function of Managing Science Education Model in Information Processing Models of Teaching in nurturing knowledge, skill and attitude of first grade science students in the middle School. *Journal of Managing Education in organizations*, 2(1), 9-32.
  9. Boonla, D., & Treputtharat, S. (2014). The relationship between the leadership style and school effectiveness in school under the office of secondary education area 20. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 112, 991-996.
  10. Bush, T. (2010). *Theories of educational leadership and management* (4th Ed). Sage.
  11. Bush, T. (2015). Understanding instructional leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4), 487–489.
  12. Coleman, J. S., Campbell, E. Q., Hobson, C. J., McPartland, J., Mood, A. M., Weinfeld, F. D., & York, R. L. (1996). *Equality of Educational Opportunity*. Washington: US Dept. Of Health, Education, and Welfare, Office of Education. Pág, 36.
  13. Demanet, J., & Van Houtte, M. (2019). School effects on deviance: An international perspective. In *Resisting Education: A Cross-National Study on Systems and School Effects*, 2, 3-26.
  14. Duan, X., Du, X., & Yu, K. (2018). School Culture and School Effectiveness: The relationship between school culture and school effectiveness. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 17(5), 15-25.
  15. Gholtash, A. (2014). Relationship between organizational culture and organizational intelligence with job satisfaction of employees. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 5 (3), 115-128. [In Presain]
  16. Gruenert, S., & Whitaker, T. (2015). *School culture rewired: How to define, assess, and transform it*. ASCD.
  17. Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 442-458.
  18. Hallinger, P. (2013). A conceptual framework for systematic reviews of research in educational leadership and management. *Journal of Educational Administration*, 51(2), 126-149.
  19. Hallinger, P., & Hosseingholizadeh, R. (2019). Exploring instructional leadership in Iran: A mixed methods study of high-and low-performing principals. *Educational Management Administration & Leadership*.
  20. Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217-247.
  21. Hallinger, P., Adams, D., Harris, A., & Suzette Jones, M. (2018). Review of conceptual models and methodologies in research on principal instructional leadership in Malaysia: A case of knowledge construction in a developing society. *Journal of educational administration*, 56(1), 104-126.
  22. Harris, A., Jones, M., Adams, D., & Cheah, K. (2019). *Instructional leadership in Malaysia: a review of the contemporary literature*. *School Leadership & Management*, 39(1), 76-95.
  23. Heidari, R., Zeinabadi, H., Behrangi, M., & Abdollahi, B., (2016). Culture and innovative organizational climate of the school: A Qualitative Research. *Journal of New Approaches in Educational Administration*. 7(1). 74-53. [In Presain]
  24. Hooman, H. A., (2016), *Structural Equation Modeling Using LISREL Software* (8th Ed), Tehran, Samat. [In Presain]
  25. Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: guidelines for determining model fit. *Electron J Bus Res Methods* 6(1), 53–60.
  26. Horton Jr, J. A. (2018). *A Descriptive Study of School Climate and School Culture in Selected Public Secondary Schools in New Jersey and New York*.
  27. Hoy, W. K. (2009). School effectiveness index. Retrieved 25 February, 2019, from:



<https://www.waynekhoy.com/school-effectiveness/>.

28. Hoy, W. k. & Miskel, C. G. (2013). Educational administration: Theory, Research & Practice (9th Ed). New York: McGraw-Hill.

29. Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. Structural equation modeling: a multidisciplinary journal, 6(1), 1-55.

30. Imam Jome, M. R.; Keramat, A.; Saki, R., (2016). The Relationship between Thoughtful Leadership and the Effectiveness of Primary Schools of Quds City Based on Parsons Model. Journal of A New Approaches to Educational Administration, 5(4), 168 - 149.

31. Karimi, A. (2014). Summary of the report by TIMSS and PIRLS 2011 and its impact on improving the performance of the Iranian education system. Thames and Pearls National Center for Studies. Available at: <http://timsspirls.ir> [In Presain]

32. Leithwood, K. A., & Levin, B. (2005). Assessing school leader and leadership programme effects on pupil learning. London: DfES Publications.

33. Mackey, K. H. (2016). The Relationships Among Instructional Leadership, School Culture, and Student Achievement in Kentucky Elementary Schools. Dissertations. Paper 110. Western Kentucky University.

34. MacKinnon, G. R., Young, D., Paish, S., & LeBel, S. (2019). Preparing Instructional Leaders: Evaluating a Regional Program to Gauge Perceived Effectiveness. International Journal of Education Policy and Leadership, 14(1).

35. Mees, G. W. (2008). The relationship among principal leadership, school culture, and student achievement in Missouri middle schools (Doctoral dissertation, University of Missouri--Columbia).

36. Mott, P. E. (1972). The characteristics of effective organizations. Harper Collins Publishers.

37. Rahimian, H., Abbaspour, A., & Sarrafan, F., (2017). The role of servant leadership in the organizational effectiveness of schools. Research on Educational Leadership and Management, 3(10), 113-140. [In Presain]

38. Shenol, H., & Lesinger, F. Y. (2018). The relationship between instructional leadership style, trust and school culture. In Leadership. IntechOpen.

39. Sufean, H. (2014). School culture and instructional leadership of high-performing and low performing school: Patterns of variation and relationship. Jurnal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS), 19(3), 138-144.

40. Ten Bruggencate, G., Luyten, H., Scheerens, J., & Slegers, P. (2012). Modeling the influence of school leaders on student achievement: how can school leaders make a difference?. Educational Administration Quarterly, 48(4), 699-732

41. Zahed, A., Koolai, G., Moeinikia, M., & Rezai Sharif, A. (2019). Modeling the role of principals instructional leadership through school culture on teachers' career aspirations. Journal of New Approaches in Educational Administration, 10 (3), 24-1. [In Presain]

42. Zarei Matin, H., (2018). Advanced organizational behavior management. Eighth Edition. Tehran: Agah Publications. [In Presain]