

فرهنگ ور رهبری آموزشی

نویسنده: دکتر اچ سوفیان*
تلخیص و ترجمه: دکتر حیدر تورانی
سارا نقدلو



چکیده

ادبیات گسترده ثابت می‌کند که رهبری و فرهنگ در همه سازمان‌ها به هم ارتباط دارند. رهبری آموزشی، به عنوان مهم‌ترین نوع رهبری، به فرهنگ حرفه‌ای در مدرسه‌ها بسیار مربوط می‌شود. اصلی‌ترین دلیل آن به رهبری آموزشی برمی‌گردد؛ چرا که رهبری آموزشی، هسته اصلی هدایت و تعمیق آموزش و یادگیری در کلاس‌های درس است و عناصر اصلی فرهنگ مدرسه را تشکیل می‌دهد.

هدف این مطالعه آزمایش و تحلیل رابطه بین رهبری آموزشی و فرهنگ مدارس متوسطه با عملکرد اجرایی قوی و ضعیف بود. نتایج این بررسی نشان داده است که فرهنگ و رهبری آموزشی در مدارس با عملکرد اجرایی قوی تفاوت بسیار زیادی با مدارس با عملکرد اجرایی ضعیف دارند. در مدارس با عملکرد اجرایی قوی، برقراری ارتباط مثبت مدیران مدرسه با دانش‌آموزان، کارکنان و والدین فرهنگ مدرسه را می‌ساخت و شرایط یادگیری معلمان متعهد و کوشا و ارزش‌های تخصصی و اشتراک و تساوی اختیارات آنان را فراهم می‌کرد. درک چشم‌انداز و مأموریت مدرسه از سوی معلمان و کارکنان و نیز برقراری رفتارهای مثبت با دانش‌آموزان و والدین ایشان مهم‌ترین ویژگی‌ای بود که دو نوع مدرسه را از لحاظ رهبری آموزشی متفاوت می‌کرد. همچنین در مورد فرهنگ، همکاری و برنامه‌ریزی در سطح مدرسه، به‌طور قابل توجهی به رهبری آموزشی مرتبط می‌شد.

یافته مهم این مطالعه، انتخاب مناسب مدیران مدرسه است که باید با توجه به مهارت‌های انسانی آنان صورت گیرد و جلسات آموزشی و گردهمایی‌هایی علمی و کاربردی برای مدیران جدید و آینده در جهت مهارت‌های انسانی تدارک شود. برای اینکه مدرسه‌ای با عملکرد اجرایی قوی داشته باشیم، مدیر مدرسه باید چشم‌انداز و مأموریت روشن را در مدرسه تبیین کند، برای کارکنان، اهداف حرفه‌ای در نظر بگیرد و یک راه ارتباطی دوطرفه با معلمان ایجاد کند. همچنین مدیران مدارس با عملکرد اجرایی قوی که انتظارات بالایی از معلمان و دانش‌آموزانشان دارند، فرهنگ مدرسه‌ای مثبت و فضای یادگیری فعال را می‌سازند.

کلیدواژه‌ها: رهبری آموزشی، فرهنگ مدرسه، مدارس با عملکرد اجرایی قوی، خصوصیات رهبری مدرسه پربازده

فرهنگ مدرسه و رهبری آموزشی

مدارس مؤسسه‌های آموزشی هستند که به‌منظور تعلیم دادن کودکان و جوانان با دانش، مهارت‌ها، سنت‌های فرهنگی و ارزش‌ها در جهت توانا ساختن آنان به منظور عملکرد بهتر در جامعه و نیز ادامه ساختن جامعه از نسلی به نسل دیگر ایجاد شده‌اند. مدارس باید به نسبت برنامه تحصیلی و روند آموزشی خود، با

گذشت زمان و به‌طور پیوسته همراه با پیشرفت علم و وضعیت زندگی مردم تغییر کنند. در محیط مدرسه، جدا از اخلاقیات، ارزش‌ها و باورهای رهبران مدرسه، معلمان و دانش‌آموزان، فرهنگ مدرسه را بنا می‌کنند. از بین عوامل متعدد، نگرش و استعداد رهبران مدرسه، تشکیل‌دهنده مهم‌ترین و تأثیرگذارترین عامل تشکیل‌دهنده فرهنگ مدرسه است. از این روی، رهبری آموزشی - بین انواع دیگر رهبری - به فرهنگ مدرسه و اثربخشی آن بسیار مرتبط و نزدیک است (مک ایوان^۱، ۲۰۰۲) لازمه یک رهبر آموزشی، مؤثر بودن، توانایی ترویج و ارائه صفات حرفه‌ای و فرهنگ سالم است. خصوصیات شخصی و حرفه‌ای یک مدیر مزیتی قوی برای سنجیدن نقش رهبری آموزشی او خواهد بود.

کیتک و سافیر^۲ (۱۹۸۵) ثابت کردند که نقش رهبر آموزشی در توسعه فرهنگ مدرسه، و گسترش آگاهی از قوانین فرهنگی در تعاملات روزانه، تصمیمات و برنامه‌های مناسب به دانش‌آموزان و معلمان است. بدین‌گونه، مسیر جای‌گیری اتفاق‌ها شکل می‌گیرد. لیت‌وود^۳ و هالینگر^۴ (۱۹۹۸) اشاره کردند که فرهنگ مدرسه نگرش و رفتار کارکنان و دانش‌آموزان نسبت به آموزش و یادگیری را شکل می‌دهد.

کاواناگ و دلر^۵ (۱۹۹۶) معتقدند که فرهنگ مدرسه حاوی هشت حوزه است که با نام‌های ارزش‌های حرفه‌ای، معلمان به عنوان یادگیرندگان مادام‌العمر، اشتراک و تساوی اختیارات، توانمندسازی دوطرفه، همکاری، بصیرت به اشتراک گذاشته شده، و رهبری تحولی و برنامه‌ریز در سطح مدرسه مشخص می‌شوند. تصور است آن‌ها بیشتر بر نقش و عملکرد دبیران و تعهد آن‌ها در دایر کردن جلسات مدرسه‌ها متمرکز شده؛ به‌طوری که دبیران تعیین‌کننده اصلی چگونگی فرهنگ مدرسه هستند.

درسال ۲۰۰۲، مک‌ایوان هفت‌گام را برای داشتن رهبری مؤثر بر پایه تحقیقات و تجربه‌های شخصی خود به عنوان یک مدیر پرزاده مطرح می‌کند. هفت‌گام مطرح شده عبارت‌اند از:

- اهداف آموزشی مشخص بنا کنید.
- کارکنان خود را حمایت کنید.
- فرهنگ مدرسه‌ای و جوی که منجر به یادگیری شود را بسازید.

● بین بینش و هدف مدرسه ارتباط برقرار کنید.

● انتظارات بالایی را بنا کنید.

● معلم را به مثابه رهبر معرفی کنید.

● در دانش‌آموزان، کارکنان و والدین نگرش مثبت ایجاد کنید. با توجه به نظر میچل و کستل^۶ (۲۰۰۵)، مفهوم مدیر به مثابه رهبر آموزشی در طول دهه ۱۹۷۰ در ایالات متحده مطرح شد. این مفهوم برای بقیه کشورهای همواره بر این باور بودند که مدیر مدرسه باید دبیری باتجربه و بسیار عالی‌رتبه باشد و بتواند به صورت حرفه‌ای معلمان تازه وارد را راهنمایی کند، جدید نبود. مدیر مدرسه راهنمایی بود که سازمان مدرسه را با استفاده از الگوی رهبری آموزشی شکل می‌داد، هالینگر (۲۰۰۳) الگوی رهبری آموزشی را در دهه ۱۹۸۰ به عنوان رهبری هدایتی و آگاه در برنامه‌داری و نظارت و راهنمایی شناسایی کرد. به این ترتیب، روش بالا- پایین در رهبری که عمدتاً بر نقش مدیر مدرسه در

زمینه هماهنگی، بازرسی، نظارت و توسعه برنامه و آموزش در مدرسه تمرکز می‌کند، آشکار شد. (هالینگر، ص ۳۳۱).

هالینگر (۲۰۰۳) مشخصه‌های متفاوت رهبری آموزشی را با هم ترکیب کرد. او معتقد بود که تخصص در مدیریت و شخصیت مدیر هر دو باید به عنوان هدف جهت‌گیری شوند و بر نتایج پیشرفت دانش‌آموز متمرکز گردند.

همچنین مدیر موظف به کمک به پیشرفت تدریس و یادگیری بر پایه برنامه درسی و آموزشی است. هالینگر می‌گوید مدیرانی که مسئولیت رهبری را با دیگران تقسیم می‌کنند به نسبت مدیرانی که در چالش‌ها و پیچیدگی‌های رهبری به تنهایی تلاش می‌کنند، کمتر در معرض فرسودگی شغلی قرار می‌گیرند.

هوی و میسکل^۷ (۲۰۰۸) معتقدند که رهبری آموزشی نه از الگوهای احتمالی پیچیده رهبری بلکه از یک تصور قهرمانانه ساده نشئت گرفته شده است. بدیهی است که در این دوره از مسئولیت، وظایف مدیر در نمایش دادن گفتمان رهبری آموزشی، به مدیریت آموزشی برای پیشرفت مدرسه حیاتی است. از این روی، این مطالعه با هدف شناسایی مؤلفه‌های برجسته تفاوت میان مدارس با عملکرد اجرایی قوی و عملکرد اجرایی ضعیف بر حسب فرهنگ مدرسه و رهبری آموزشی و شناخت میزان ارتباط قوی بین رهبری آموزشی و فرهنگ مدرسه و با توجه به نوع مدرسه و با استفاده از روش زیر انجام شده است.

معیار مدارس با عملکرد اجرایی قوی شاخص‌های زیر است:

- مدیران مدارس با عنوان «مدیر ممتاز» تشویق می‌شدند.
- مدارس از نظر والدین، در گروه «مدارس با عملکرد اجرایی قوی» قرار گرفته بودند.
- درصد بالایی از دانش‌آموزان نمرات بالایی در آزمون‌های ملی در سطح راهنمایی و متوسطه کسب کرده بودند.
- مدرسه‌ها جایزه‌های زیادی در ورزش و فعالیت‌های فوق‌العاده در سطح ناحیه و ایالت کسب کرده بودند.
- از طرف دیگر، مدارس با عملکرد اجرایی ضعیف هیچ‌کدام از این خصوصیات را شامل نمی‌شدند.

تجزیه و تحلیل داده‌های مطالعه

جدول یک، امتیازات میانگین و ارزش‌های t-test (مقدار t) را برای مدارس با عملکرد اجرایی ضعیف و مدارس با عملکرد اجرایی قوی را نشان می‌دهد.

پاسخ‌ها در جدول یک نشان‌دهنده این است که ارزش امتیاز میانگین برای مدارس با عملکرد اجرایی قوی همواره بیشتر از مدارس با عملکرد اجرایی ضعیف در هر هفت حوزه رهبری آموزشی است. ارزش‌های t-test یا مقدار t مشخص می‌کنند که تفاوت‌ها در هر هفت حوزه قابل توجه است. بیشترین تفاوت قابل توجه بین دو نوع مدرسه، متعلق به حوزه چهار بود (ارزش t-test برابر با ۱۲/۹۱۷). برای مثال، رهبری آموزشی که بینش و مأموریت را به هم ارتباط می‌داد.

دیگر تفاوت قابل توجه بین حیطه هفت و سه بود؛ برای مثال به ترتیب، رهبران آموزشی که نگرش مثبت با دانش‌آموزان، کارکنان و والدین برقرار می‌کردند و رهبرانی که فرهنگ مدرسه

جدول ۱: تفاوت‌های میانگین بین مدارس با عملکرد اجرایی قوی (HP) و مدارس با عملکرد اجرایی ضعیف (LP) در هفت حیطه حوزه رهبری آموزشی

حیطه‌های رهبری آموزشی	میانگین عملکرد اجرایی قوی	میانگین عملکرد اجرایی ضعیف	مقدار t	سطح معنی‌داری (دو دامنه)
حیطه اول: تعیین هدف‌های آموزشی روشن برای معلمان	۲/۷۴۵۱	۳/۶۸۹۷	۷/۷۹۶	۰
حیطه دوم: کمک و پشتیبانی معلمان در انجام وظایفشان	۲/۳۷۹۱	۳/۵۶۹	۹/۱۱۱	۰
حیطه سوم: خلق فرهنگ مدرسه‌ای و جو ارتباطی برای یادگیری	۲/۷۷۱۲	۳/۹۴۲۵	۹/۳۱۱	۰
حیطه چهارم: درک کارکنان از مأموریت و چشم‌انداز	۲/۵۷۵۲	۳/۹۶۵۵	۱۲/۹۶۷	۰
حیطه پنجم: تبیین انتظارات از کارکنان	۲/۱۴۲۹	۳/۰۳۹۴	۷/۹۳۷	۰
حیطه ششم: معرفی معلم به مثابه رهبر	۲/۷۶۹۶	۳/۷۶۷۲	۷/۹۵۹	۰
حیطه هفتم: ایجاد نگرش مثبت در دانش‌آموزان کارکنان و والدین	۲/۹۷۷۶	۴/۰۶۹	۱۰/۰۵۲	۰

نکته: سطح قابل توجه = $p < 0.05$ یا $p > 0.05$

اصلاً به هم مرتبط نیستند. جدول چهار، نشان‌دهنده ارزش‌های ضریب هم‌بستگی اسپیرمن می‌باشد که نمایش‌دهنده رابطه بین رهبری آموزشی و فرهنگ مدرسه در مدارس با عملکرد اجرایی ضعیف است.

قابل توجه‌ترین تفاوت بین دو نوع مدرسه برای حیطه ۵ بود؛ یعنی همکاری. دیگر تفاوت‌های قابل توجه مطلق به حیطه یک و هشت بودند؛ یعنی، به ترتیب فرهنگ مدرسه و ارزش‌های حرفه‌ای تأکید شده است.

نتایج جدول ۴ عموماً بیانگر رابطه‌ای ضعیف یا خیلی ضعیف بین رهبری آموزشی و فرهنگ مدرسه در مدارس با عملکرد اجرایی ضعیف است. به جز چند حوزه، مانند توانمندسازی دوطرفه و برنامه‌ریزی در سطح مدرسه در زمینه فرهنگ مدرسه، بیشتر حوزه‌های رهبری آموزشی به مقدار کمی با حوزه‌های فرهنگ مدرسه در ارتباط‌اند. برای مثال:

• رهبری آموزشی که دارای اهداف آموزشی مشخص است، به‌طور مشخصی با حوزه فرهنگ برنامه‌ریزی در سطح مدرسه مرتبط است.

• رهبری آموزشی که به‌طور مداوم کارکنان را حمایت می‌کند، به‌طور قابل ملاحظه‌ای به حوزه فرهنگ همکاری مرتبط می‌باشد. رهبری آموزشی که انتظارات بالایی را به‌وجود آورده است، به‌طور قابل ملاحظه‌ای با حوزه فرهنگ همکاری مرتبط است.

جدول شماره ۵ بیانگر ارزش‌های ضریب هم‌بستگی اسپیرمن است، که رابطه بین حوزه‌های رهبری آموزشی با حوزه‌های فرهنگ مدرسه در مدارس با عملکرد اجرایی قوی را نمایش می‌دهد.

بر پایه نتایج این جدول، عموماً، رابطه بسیار کمی بین رهبری آموزشی و فرهنگ مدرسه حتی در مدارس با عملکرد اجرایی قوی موجود بود. به جز تعداد کمی، بیشتر حیطه‌ها با یکدیگر در ارتباط نبودند. برای مثال، بین موارد زیر ارتباط قابل توجه ولی ضعیف وجود دارد:

• رهبری آموزشی که اهداف آموزشی مشخصی را بنا می‌کند به همراه حیطه‌های فرهنگ مدرسه، که بینش مشترک، معلمان به عنوان یادگیرنده‌ها و برنامه‌ریزی در سطح مدرسه را تقویت می‌کند.

• رهبری آموزشی که فرهنگ مدرسه و جو را مناسب یادگیری می‌کند، به همراه حیطه‌های فرهنگ مدرسه که ارزش‌های حرفه‌ای، توانمندسازی متقابل و رهبری تحولی را ترویج می‌دهند. رهبری آموزشی که دبیران را به وسیله حیطه‌های فرهنگ مدرسه که مروج اشتراک و تساوی اختیارات، بینش مشترک، برنامه‌ریزی در سطح مدرسه و رهبری تحول است، پرورش می‌دهد.

□ □ □

بدیهی است که مدارس با عملکرد اجرایی قوی‌تر در بسیاری از جنبه‌ها بسیار بهتر از مدارس با عملکرد اجرایی ضعیف‌اند. این موضوع با در نظر گرفتن حیطه‌های رهبری آموزشی و فرهنگ مدرسه، کاملاً عادی است. مسئله اینجاست که مدارس با عملکرد اجرایی ضعیف را چه‌طور باید تحریک یا مجبور کنیم که با مدارس

را می‌ساختند و جوی منجر به یادگیری به‌وجود می‌آوردند. بعدی، جدول ۲ تفاوت‌های بین ارزش‌های امتیاز میانگین و ارزش‌های t -test با مقدار t بین مدارس با عملکرد اجرایی قوی و مدارس با عملکرد اجرایی ضعیف از لحاظ فرهنگ مدرسه را نشان می‌دهد. تفاوت‌ها فقط برای شش حیطه، قابل توجه بود ولی تفاوت‌ها برای دو حوزه، یعنی حوزه‌های اشتراک و تساوی اختیارات و برنامه‌ریزی در سطح مدرسه قابل توجه نبود. قابل توجه‌ترین تفاوت بین دو نوع مدرسه برای حیطه ۵ بود؛ یعنی همکاری. دیگر تفاوت‌های قابل توجه مطلق به حیطه یک و هشت بودند؛ یعنی، به ترتیب فرهنگ مدرسه و ارزش‌های حرفه‌ای تأکید شده و رهبری آموزشی.

پاسخ‌ها بیانگر این هستند که هر دو نوع مدرسه (مدارس با عملکرد اجرایی قوی و ضعیف) در حوزه فرهنگ مدرسه و اشتراک و تساوی اختیارات مؤکد و برنامه‌ریزی در سطح مدرسه مشابه بودند. معلمان هر دو نوع مدرسه (مدارس با عملکرد اجرایی قوی و عملکرد اجرایی ضعیف) روحیه اشتراک و تساوی اختیارات را حمایت کردند و به‌طور مشابه در برنامه‌ریزی جلسات مدرسه شرکت می‌کردند.

جدول ۳ نشان‌دهنده ارزش‌های ضریب هم‌بستگی اسپیرمن است که رابطه بین حوزه‌های رهبری آموزشی و فرهنگ مدرسه را نشان می‌دهد.

به منظور آزمایش رابطه کلی رهبری آموزشی و فرهنگ مدرسه اطلاعات هر دو مدرسه جمع‌آوری شد.

نتایج بیانگر این است که هفت حیطه رهبری آموزشی به‌طور قابل توجهی به شش حیطه فرهنگ مدرسه‌ای مرتبط می‌باشند ولی دو حوزه دیگر با عنوان‌های اشتراک و تساوی اختیارات و توانمندسازی دوطرفه به مقدار بسیار کمی به هم مرتبط‌اند و یا

جدول ۲: تفاوت‌های میانگین بین مدارس با عملکرد اجرایی قوی و

عملکرد اجرایی ضعیف از لحاظ هشت حوزه فرهنگ مدرسه

حیطه‌های فرهنگی مدرسه	میانگین عملکرد اجرایی قوی	میانگین عملکرد اجرایی ضعیف	مقدار t	سطح معنی‌داری (دو دامنه)
حیطه ۱: ارزش‌های حرفه‌ای	۴/۰۳۲۳	۳/۵۵۱۵	۵/۳۸۱	۰/۰۰۰*
حیطه ۲: معلم به عنوان یادگیرنده	۴/۰۱۹۴	۳/۷۹۴۳	۳/۳۶	۰/۰۰۱*
حیطه ۳: اشتراک و تساوای اختیارات	۴/۲۰۶۹	۴/۰۹۰۷	۱/۳۰۸	۰/۱۹۴
حیطه ۴: توانمندسازی متقابل	۳/۶۷۸۹	۳/۴۹۷۵	۲/۲۳۵	۰/۰۲۸*
حیطه ۵: همکاری	۳/۸۰۶	۲/۹۵۱	۷/۴۶	۰/۰۰۰*
حیطه ۶: بصیرت مشترک	۳/۵۵۱۷	۳/۳۹۴۶	۱/۹۴۶	۰/۰۵۴
حیطه ۷: برنامه‌ریزی در سطح مدرسه	۳/۶۰۵۶	۳/۲۵	۳/۲۳۲	۰/۰۰۳*
حیطه ۸: رهبری آموزشی	۳/۵۴۷۴	۳/۱۷۸۹	۵/۱۶۸	۰/۰۰۰*

که توانایی توضیح این پدیده را دارد، نظریه بازتولید اجتماعی است. مردم از فرهنگ طبقات اجتماعی بالا همیشه صاحب دزهای خود و مردم از فرهنگ طبقات اجتماعی پایین همیشه صاحب کلیه‌های خود هستند. برای مثال در مالزی، سابقه و اخلاق نقش اصلی را در مشخص کردن بازده مدرسه دارد. مدارس علوم، آموزش‌شده‌ها، مدارس تبلیغی، مدارس شبانه‌روزی نخبگان، با توجه به دانش‌آموزان زیاد، امکانات بهتر، دارا بودن دبیران بهتر و باتجربه‌تر و حمایت فراوان از فارغ‌التحصیلان، در گروه مدارس با عملکرد اجرایی قوی هستند. از طرف دیگر، مدارس جای‌گرفته در مناطق روستایی و دور دست معمولاً سرمایه و امکانات کمی دارند و همچنین دارای شاگردانی از خانواده‌های کم‌درآمد هستند و به این دلایل دارای عملکرد اجرایی ضعیف می‌باشند. مدارس با عملکرد اجرایی ضعیف معمولاً در مناطق نامساعد و محروم واقع‌اند.

دیگر یافته این مطالعه این بود که، با جمع کردن اطلاعات برای هر دو نوع مدرسه (با عملکرد اجرایی قوی و ضعیف) امکان کمی برای متعادل کردن رابطه بین بسیاری از حیطه‌های رهبری آموزشی و فرهنگ مدرسه وجود دارد، اگر داده‌ها برای دو نوع مدرسه جدا از هم بودند فقط تعداد کمی از حیطه‌ها به هم مرتبط می‌شدند. در هر صورت، محققان باید هنگام بحث درباره رابطه نزدیک بین رهبری آموزشی و فرهنگ مدرسه دقت لازم را به عمل بیاورند.

به علاوه، در یک تحلیل عمیق، مدارس با عملکرد اجرایی قوی و ضعیف از نظر فرهنگی، در دو جنبه اشتراک و تساوای اختیارات و بینش مشترک شباهت دارند. اشتراک و تساوای اختیارات

با عملکرد اجرایی قوی به تعادل برسند. هیچ‌گونه شواهدی دال بر اعمال زور و فشار در مسیر هدف، رهبری تحولی و یا توسعه سازمانی موجود نیست.

با توجه به الگوی مشخص جهانی، مدارس با عملکرد اجرایی قوی همواره عملکرد خوبی خواهند داشت و مدارس با عملکرد اجرایی ضعیف همواره عملکرد ضعیفی خواهند داشت. فقط در برخی موارد نادر، مدارس با عملکرد اجرایی ضعیف به عملکرد اجرایی قوی دست پیدا می‌کنند. احتمالاً مناسب‌ترین نظریه‌ای

جدول ۳: رابطه بین حوزه‌های رهبری آموزشی و فرهنگ مدرسه

حیطه‌های رهبری آموزشی		حیطه							
		بناباناهدان اهداف آموزشی مشخص	حمایت کردن از کارکنان	به‌وجود آوردن فرهنگ مدرسه و جو مدرسه منجر به یادگیری	ارتباط دادن بصیرت و مأموریت مدرسه	تدوین انتظارات بالا	معرفی معلم به مثابه رهبر	برقراری بینش مثبت با دانش‌آموزان، کارکنان و والدین	
حیطه‌های فرهنگ مدرسه	ارزش‌های حرفه‌ای	Sr sig. level	۰/۲۹* ۰/۰۰۲	۰/۲۸* ۰	۰/۳۷* ۰	۰/۳۶* ۰	۰/۳۹* ۰	۰/۴۶* ۰	
	دبیران به‌عنوان یادگیرنده‌ها	Sr sig. level	۰/۲۸* ۰/۰۰۳	۰/۲۲* ۰/۰۲۱	۰/۳۱* ۰/۰۰۱	۰/۲۷* ۰/۰۰۵	۰/۲۱* ۰/۰۲۸	۰/۲۸* ۰/۰۰۲	
	اشتراک و تساوای اختیارات	Sr sig. level	۰/۱۸ ۰/۰۶	-۰/۰۵ ۰/۵۸	۰/۲۹* ۰/۰۰۲	۰/۰۶ ۰/۵۳	۰/۰۱ ۰/۹۱	۰/۲۹* ۰/۰۰۲	۰/۰۲۲ ۰/۸۱۷
	توانمندسازی متقابل	Sr sig. level	۰/۱۳ ۰/۱۹	۰/۰۶ ۰/۵۵	۰/۳۰* ۰/۰۰۲	۰/۱۱ ۰/۲۶	۰/۰۷ ۰/۴۹	۰/۱۳ ۰/۱۸	۰/۰۹* ۰/۳۵
	همکاری	Sr sig. level	۰/۲۶* ۰/۰۰۶	۰/۵۳* ۰	۰/۲۳* ۰/۰۱۶	۰/۵۶* ۰	۰/۵۲* ۰	۰/۲۹* ۰/۰۰۲	۰/۶۱* ۰
	بصیرت مشترک	Sr sig. level	۰/۲۴۷* ۰/۰۱	۰/۲۰۳* ۰/۰۳۴	۰/۲۴۶* ۰/۰۱	۰/۱۴۴ ۰/۱۳۶	۰/۱۹۱* ۰/۰۴۶	۰/۳۱۰* ۰/۰۰۱	۰/۲۱۱* ۰/۰۲۸
	برنامه‌ریزی در سطح مدرسه	Sr sig. level	۰/۵۰* ۰	۰/۲۸* ۰/۰۰۳	۰/۵۰* ۰	۰/۲۵* ۰/۰۰۹	۰/۲۵* ۰/۰۱	۰/۴۶* ۰	۰/۲۹* ۰/۰۰۲
	رهبری تحولی	Sr sig. level	۰/۳۰* ۰/۰۰۱	۰/۴۴* ۰	۰/۳۸* ۰	۰/۴۳* ۰	۰/۳۵* ۰	۰/۴۰* ۰	۰/۴۴* ۰

جدول ۴: رابطه بین حوزه‌های رهبری آموزشی و فرهنگ مدرسه در مدارس با عملکرد اجرایی ضعیف

حیطه‌های رهبری آموزشی								
حیطه								
G	F	E	D	C	B	A	Sr	H
-.۱۳۳*	-.۰۰۹	.۰۲۷	-.۰۰۳	-.۰۱۲۳	-.۰۲۴	-.۰۳۰	Sr	H
-.۰۰۲	-.۰۵۲	-.۰۰۵	-.۰۸۱	-.۰۳۹	-.۰۰۹	-.۰۸۲	sig. level	
-.۰۱۴۸	-.۰۱۵۳	.۰۰۶	-.۰۰۲۷	-.۰۰۵	-.۰۰۶۶	-.۰۱۷۱	Sr	I
-.۰۳۰۱	-.۰۲۸۵	-.۰۶۷۸	-.۰۸۵۲	-.۰۷۳	-.۰۶۴۸	-.۰۲۲۹	sig. level	
-.۰۱۹۹	-.۰۱۸۷	-.۰۲۰۱	-.۰۱۷۲	-.۰۳۷۱*	-.۰۲۷	-.۰۰۹۵	Sr	J
-.۰۱۶	-.۰۱۹	-.۰۱۵۶	-.۰۲۲۸	-.۰۰۰۷	-.۰۰۵۵	-.۰۵۰۷	sig. level	
-.۰۱۳۷	-.۰۰۷۶	-.۰۱۰۹	-.۰۲۴۱	-.۰۰۹۸	-.۰۱۵۱	-.۰۰۶۲	Sr	K
-.۰۳۳۷	-.۰۵۹۸	-.۰۴۴۷	-.۰۰۸۹	-.۰۴۹۲	-.۰۲۹	-.۰۶۲۳	sig. level	
-.۰۵۰۶*	-.۰۱۵۹	-.۰۴۰۹	-.۰۲۲۹	-.۰۳۹۷	-.۰۳۹۵*	-.۰۱۶۵	Sr	L
.	-.۰۲۶۴	-.۰۰۰۳	-.۰۱۰۶	-.۰۰۰۴	-.۰۰۰۴	-.۰۲۴۷	sig. level	
-.۰۱۷	-.۰۱۰۸	-.۰۱۶۲	-.۰۰۸۸	-.۰۲۵۵	-.۰۱۰۱	-.۰۰۷۷	Sr	M
-.۰۲۳۳	-.۰۴۵	-.۰۲۵۷	-.۰۵۳۸	-.۰۰۷۱	-.۰۴۸	-.۰۵۹۲	sig. level	
-.۰۰۱۷	-.۰۲۵	-.۰۰۳۴	-.۰۰۹۱	-.۰۳۹۵*	-.۰۰۹۹	-.۰۳۳۹	Sr	N
-.۰۹۰۶	-.۰۰۷۷	-.۰۸۱۲	-.۰۵۲۷	-.۰۰۰۴	-.۰۴۹	-.۰۰۱۵	sig. level	
-.۰۲۴	-.۰۱۹	-.۰۱۹	-.۰۰۹۵	-.۰۰۳۷	-.۰۲۸۷	-.۰۰۴۱	Sr	O
-.۰۰۹	-.۰۸۹۷	-.۰۱۸۱	-.۰۵۰۵	-.۰۷۹۸	-.۰۰۴۱	-.۰۷۷۶	sig. level	

علائم و اختصارات جدول ۴ مانند جدول ۳ است.

جدول شماره ۵

حیطه‌های رهبری آموزشی								
حیطه								
G	F	E	D	C	B	A	Sr	H
-.۰۱۱۹	-.۰۱۴۹	-.۰۰۳۹	-.۰۰۴۳	-.۰۳۲۰*	-.۰۰۱۳	-.۰۰۹۸	Sr	H
-.۰۳۷۴	-.۰۲۶۶	-.۰۷۶۹	-.۰۷۴۹	-.۰۰۱۴	-.۰۹۲۳	-.۰۴۶۶	sig. level	
-.۰۰۶۹	-.۰۳۵۳*	-.۰۰۰۱	-.۰۱۵۱	-.۰۲۹۶*	-.۰۰۱۸	-.۰۳۵۱*	Sr	I
-.۰۰۰۹	-.۰۰۰۷	-.۰۹۹۵	-.۰۲۵۹	-.۰۰۲۴	-.۰۸۹۶	-.۰۰۰۷	sig. level	
-.۰۰۸۶	-.۰۳۷۸*	-.۰۰۸۳	-.۰۱۲۷	-.۰۱۷۵	-.۰۰۰۵	-.۰۱۶۸	Sr	J
-.۰۵۱۹	-.۰۰۰۳	-.۰۵۳۵	-.۰۳۴۴	-.۰۱۸۹	-.۰۷۰۹	-.۰۲۰۷	sig. level	
-.۰۰۰۷	-.۰۰۹۵	-.۰۰۴۲	-.۰۱۲۹	-.۰۳۱۶*	-.۰۰۶۴	-.۰۰۷۵	Sr	K
-.۰۹۵۶	-.۰۴۷۸	-.۰۷۵۳	-.۰۳۳۶	-.۰۰۱۶	-.۰۷۳۴	-.۰۵۷۸	sig. level	
-.۰۰۹۶	-.۰۰۶۲	-.۰۱۱۲	-.۰۰۰۷	-.۰۰۰۹	-.۰۱۵۳	-.۰۱۴۴	Sr	L
-.۰۴۷۵	-.۰۶۴۵	-.۰۴۰۱	-.۰۶۰۲	-.۰۵۰۴	-.۰۲۵۱	-.۰۲۸۱	sig. level	
-.۰۱۰۳	-.۰۳۹۳*	-.۰۰۶۸	-.۰۱۲۲	-.۰۱۴۹	-.۰۰۰۶	-.۰۳۵۱*	Sr	M
-.۰۴۴	-.۰۰۰۲	-.۰۶۱۲	-.۰۳۲۲	-.۰۲۶۳	-.۰۴۲۷	-.۰۰۰۷	sig. level	
-.۰۲۵۱	-.۰۶۶۹*	-.۰۱۵۷	-.۰۱۶۱	-.۰۴۷۷*	-.۰۲۹۰*	-.۰۴۹۹*	Sr	N
-.۰۰۵۷	.	-.۰۲۴	-.۰۲۲۷	.	-.۰۰۲۷	.	sig. level	
-.۰۱	-.۰۳۵۳*	-.۰۰۲۶	-.۰۲۲۲	-.۰۲۹۳*	-.۰۱	-.۰۰۵۵	Sr	O
-.۰۴۵۴	-.۰۰۰۷	-.۰۸۴۸	-.۰۰۹۴	-.۰۰۲۶	-.۰۴۵۵	-.۰۶۸۱	sig. level	

نشان‌دهنده روحیه هم‌بستگی، وحدت، دوستی و همراهی است. معلمان مدارس با عملکرد اجرایی قوی یا عملکرد اجرایی ضعیف از این روحیه برخوردارند و بینش نهادینه کردن یک مدرسه مشهور، حرفه و کارایی را حمایت می‌کنند. هم‌چنین این مطالعه به این نتیجه رسید که سه ویژگی مهم رهبری آموزشی که به فرهنگ مدارس با عملکرد اجرایی قوی مرتبط می‌شوند، بینش و اهداف روشنی را سازماندهی کرده بودند و محیط تسهیل‌کننده و شرایط مخصوص تدریس و یادگیری پرورش دادن راهنمایان معلم را به‌وجود آورده بودند. رهبران و رهبری از فرهنگ نشئت می‌گیرند و اغلب اوقات فرهنگ را با ایده‌آل‌گرایی، بینش آینده، ارزش‌ها و باورها بهبود می‌بخشند. در فرهنگ بهبود یافته، رهبران و رهبری جدید تربیت می‌شوند و در نتیجه این چرخه تکرار می‌شود. بنابراین، هر دو فرهنگ و رهبری در طبیعت ثابت و بی‌تغییر نیستند و به‌طور مداوم در طول زمان و ابعاد مکان دچار تغییر و بهبود می‌شوند.

سناریویی که به سازمان‌های مدارس مربوط است این است که فرهنگ روش رهبری خاص خود را دارد. هیچ دو مدرسه‌ای وجود ندارند که دارای فرهنگ و روش رهبری یکسانی باشند. اگرچه برخی الگوهای قابل توجه وجود دارد که مدارس با عملکرد اجرایی پایین قادرند مدارس با عملکرد اجرایی بالا را الگو قرار دهند.

پی‌نوشت‌ها

1. McEwan
2. King, Saphier
3. Leithwood
4. Hallinger
5. Cavanagh, Dellar
6. Mitchell, Castle
7. Hoy, Miskel

*H. Sufean

استاد و مدیر دپارتمان تعلیم و تربیت و عضو سیاست‌گذاری آموزشی و دانشگاه، مالا، مالزی