

## بررسی رابطه رهبری همنوا و اثربخشی مدرسه با میانجی‌گری انگیزش شغلی و اشتراک دانش در مدارس مقطع ابتدایی: ارائه یک مدل

آذر شهری\*<sup>۱</sup>، سیامک صادقی<sup>۲</sup>، مسلم فتاحی<sup>۳</sup>، خدیجه بساطی<sup>۴</sup>

### چکیده

**مقدمه:** اثربخشی مدرسه یکی از اولویت‌های اصلی نظام آموزش و پرورش است. موفقیت سازمان در تحقق اهداف و همچنین در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری مدیر است. هدف از انجام پژوهش حاضر، بررسی رابطه رهبری همنوا و اثربخشی مدرسه از طریق متغیرهای میانجی اشتراک دانش و انگیزش شغلی معلمان است.

**روش‌ها:** پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری کلیه معلمان مقطع ابتدایی شهرستان هشگرد بودند و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۲۸۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل ۴ پرسشنامه (اثربخشی مدرسه، رهبری همنوا، اشتراک دانش و انگیزش شغلی معلمان) با طیف لیکرت بود. روایی محتوایی پرسشنامه‌ها به وسیله اساتید صاحب‌نظر تأیید شد و پایایی آن‌ها نیز با استناد به ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد. بررسی روابط بین متغیرهای پژوهش با استفاده از آزمون همبستگی پیرسون و تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۱۸ و لیزرل نسخه ۸/۵ انجام شد.

**یافته‌ها:** نتایج پژوهش بیانگر نقش معنادار متغیرهای پژوهش در تعیین اثربخشی مدارس است. بر اساس یافته‌های به دست آمده رهبری همنوا با واسطه دو متغیر انگیزش شغلی و اشتراک دانش بر اثربخشی مدرسه تأثیرگذار است. در این میان نقش میانجی انگیزش شغلی بیشتر از اشتراک دانش است.

**نتیجه‌گیری:** بر اساس یافته‌های پژوهش، از طریق رهبری همنوا می‌توان زمینه ارتقای رضایت شغلی و اشتراک دانش و افزایش اثربخشی مدرسه را فراهم آورد که توصیه می‌شود مسئولین مدارس به این مساله توجه نمایند.

**کلمات کلیدی:** رهبری همنوا، انگیزش شغلی، اشتراک دانش، اثربخشی

### مقدمه

تحقق این هدف به خود مشغول ساخته است. پژوهش‌های متعددی در زمینه بررسی عوامل مهم در افزایش اثربخشی مدارس انجام شده است که رهبری آموزشی قوی در مدرسه را مورد توجه قرار داده‌اند و رهبری آموزشی و امور مربوط به

مهم‌ترین مسئله در آموزش و پرورش پیشرفت تحصیلی دانش آموزان و افزایش اثربخشی مدرسه هست که ذهن مدیران، معلمان و اولیاء را در جهت ایجاد عوامل و شرایط لازم برای

۱- آموزگار، دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران (\*نویسنده مسئول)  
آدرس الکترونیکی: shahri.azar18@gmail.com

۲- آموزگار، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی

۳- آموزگار، کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی

۴- آموزگار، کارشناسی ارشد برنامه ریزی درسی

والدین، کارایی معلمان و رضایت شغلی آنان و حمایت‌های اجتماعی بر پیامدهای مدرسه تأثیر دارند (۱۱). برای سنجش اثربخشی یک مدرسه باید عوامل بسیاری را ملاک قرارداد. مدل سنجش اثربخشی، «مدل فرایند مدیریت» که به توسعه فرایندهای مدیریت در تعیین و انتخاب اهداف سازمان می‌پردازد و «مدل میسکل» با تأکید بر عوامل سبک رهبری، موقعیت و عملکرد، اثربخشی را بررسی می‌کند (۱۲).

در الگوی اثربخشی سازمانی مات (۱۹۷۲) به کمیت و کیفیت دستاوردهای دانش آموزان به‌عنوان برونداد از یک‌طرف و کارایی معلمان و سازگاری و انعطاف‌پذیری آنان در مقابل تغییرات محیطی از طرفی دیگر به‌عنوان دو بعد مهم اثربخشی پرداخته شده است (۱۳). لیثود و همکاران، تأثیر رهبری بر اثربخشی مدارس را محدود اما مقتدرانه و مهم ارزیابی می‌کنند و معتقدند که این نتایج به‌طور فزاینده‌ای روشن می‌کند که رهبران در تمامی سطوح مدارس نقش کلیدی در اصلاحات و اثربخشی دارند (۱۴). ارومچی و حدت، ۱۳ مؤلفه راد اثربخشی مدارس مؤثر دانستند که یکی از آن‌ها مؤلفه رهبری هست (۱۵).

در سال‌های اخیر محققان اظهار می‌دارند که میزان تأثیر عقلانیت (مبتنی بر یافته‌های وبر) بر سازمان‌ها در حال کاهش است. این جریان نزولی، هم‌زمان با شناخته شدن واقعیات عاطفی انسان‌ها شدت گرفته است (۱۶). این دیدگاه‌ها و تحقیقات متفاوت و متعدد دیگر توجه اکثر دانشمندان را نسبت به استفاده از یک مفهوم در رهبری جلب کرد و آن مفهوم هوش هیجانی بود (۱۷). مطالعات گوناگون نشان می‌دهد که رهبری هم‌نوا به‌طور ذاتی با هوش هیجانی در ارتباط است (۱۸). در سایر مطالعات رهبری هم‌نوا به‌عنوان یک رویکرد رهبری نوین مورد توجه واقع شده است (۱۹-۲۲).

رهبری هم‌نوا، رفتار رهبرانی که سطح بالایی از هوش هیجانی را نشان می‌دهند، و با احساسات اطرافیان هماهنگ بوده و با آن‌ها ابراز همدردی نموده و احساسات خود را به‌طور مؤثر مدیریت می‌کنند که الهام بخش ایجاد محیط خوشایندی برای

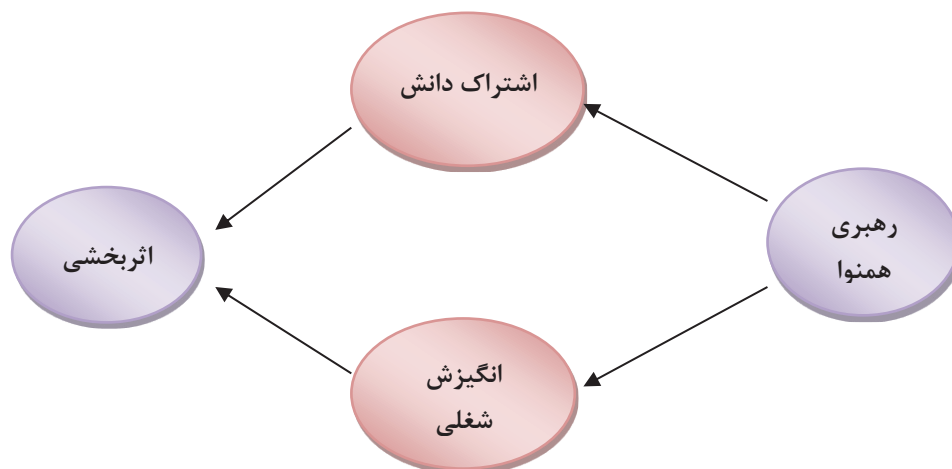
تدریس و یادگیری را مهم‌ترین عوامل در این زمینه دانسته‌اند (۱-۳).

در بسیاری از پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه اثربخشی، نقش مدیران غیرمستقیم شناخته شده است. نتایج حاکی از اثرگذاری بیشتر برخی عوامل نسبت به عوامل دیگر دارد. گود و بروفی اظهار می‌کنند که مطالعات اثربخشی مدارس بر اهمیت نقش رهبری آموزشی تأکید دارند اما تأثیر رفتاری و عملکردی رهبر بر دستاوردهای دانش آموزان محدود است. طبق گفته آن‌ها مسأله اساسی برای مدیر و رهبری آموزشی عبارات است از کشف طرقي که به وسیله آن بتواند با همکاری و تعاون در داخل گروه، امور محوله را انجام داده و اهداف را به‌پیش براند. همین امر زمینه بررسی و مطالعات راجع به اثربخشی مدارس را فراهم کرد (۴، ۵). لذا مدارس برای رسیدن به اهداف خود نیازمند برقراری یک نظام مدیریتی صحیح و اثربخش می‌باشند. در مطالعات اخیر، رهبری هم‌نوا به‌عنوان یک رهبری نوین مورد توجه واقع شده است. رهبری هم‌نوا یک سبک رهبری مثبتی است که اساساً مبتنی بر هوش هیجانی است و با نتایج کار مؤثر همراه است (۶ و ۷). رهبری هم‌نوا بسیار شبیه به رهبری معنوی هست. در این شیوه رهبری، رهبران با هوش هیجانی بالا توانایی شنیدن احساسات منفی کارکنان و ابراز همدردی با آنان را دارند (۸). با توجه به نتایج بسیاری از تحقیقات که اثرات رهبری را بر پیشرفت تحصیلی و اثربخشی غیرمستقیم می‌دانند، باید به بررسی متغیرهای میانجی پرداخت که طبق نتایج قبلی، می‌توانند اثرات رهبری را به دانش آموزان به‌درستی انتقال دهند. انگیزش شغلی و تشریح دانش دو متغیر میانجی پژوهش می‌باشند که جزء متغیرهای درونی مدرسه هستند و ارتباط مستقیمی با یادگیری دارند (۹، ۱۰).

مدارس اثربخش، آرزوی جهانی برای همه نظام‌های آموزشی‌اند. اثربخشی مدرسه از نظر مفهومی، فنی و سیاسی کاری ساده نیست. زیرا عوامل متعدد مانند کارکرد مدیریتی، رفتار رهبری، اصول اخلاقی، سطح اعتماد، فرهنگ و جو مدارس، مشارکت

نتیجه تعاملات در بین افراد و یکی از دارایی‌های راهبردی سازمان است (۳۲). بر این اساس، سازمان‌ها برای دستیابی به بهره‌وری نیروی انسانی، توانمندسازی کارکنان، اثربخشی سازمان، رضایت شغلی کارکنان، کاهش هزینه‌ها و افزایش خلاقیت و نوآوری لازم است دانش موجود را مدیریت کنند و آن را در سازمان‌ها نهادینه سازند و به اشتراک بگذارد (۳۳). عوامل محیطی و سازمانی بر انتقال دانش مؤثرند و در سال‌های اخیر، صفات شخصیتی هم مورد توجه قرار گرفته‌اند (۳۴). گرچه حمایت‌های فناوری اطلاعات در سازمان اثر مثبت بر اشتراک دانش دارد، ولی عوامل فردی و سازمانی و نقش رهبری در اشتراک دانش و انتخاب شیوه رهبری مناسب برای توسعه اشتراک دانش از موضوعات مورد بحث فعالیت‌های پژوهشی است. یک رهبر خوب می‌تواند از طریق آموزش مناسب و انتخاب شیوه رهبری مناسب بر سامانه مدیریت دانش سازمان اثر بگذارد (۳۵). رهبر گروه نقش مهمی در اشتراک دانش دارد (۳۶). عده‌ای معتقدند شیوه رهبری تحول‌آفرین اثر مثبتی بر فرآیند تشریح دانش دارد (۳۷). هدف کلی پژوهش حاضر، بررسی رابطه میان رهبری هم‌نوا و اثربخشی مدارس با میانجی‌گری انگیزش شغلی معلمان و تشریح دانش می‌باشد. الگوی مفهومی پژوهش در شکل ۱ آورده شده است.

تعهد سازمانی است" تعریف کرده است. (۸، ۲۳). دانیل گولمن و همکارانش (۱۹۹۰) در تحقیق خود در بیمارستان‌های کانادا ضمن بررسی رفتارها و نگرش‌های پرستاران بیان کردند که شیوه رهبری هم‌نوا اثرات منفی را کاهش و در طول زمان به لحاظ ساختاری تغییر می‌کند (۲۴). برخی از محققان معتقدند تأثیر رفتار و عملکرد رهبر بر دستاوردهای دانش آموزان به‌عنوان مهم‌ترین شاخص اثربخشی، محدود بوده و اکثر تأثیرات آن از طریق متغیرهای دیگری که نقش متغیر میانجی دارند، صورت می‌گیرد (۲۵). برخی پژوهشگران همچون ماسکال، استراک و ساک بر باورهای معلمان و حالت‌های هیجانی آنان تأکید می‌کنند (۲۶). بسیاری از محققان معتقدند که، از جمله عواملی که متأثر از سبک رهبری مدیران بوده و از دیرباز نقش آن در پیشرفت تحصیلی دانش آموزان مورد توجه روانشناسان قرار گرفته است «انگیزش معلمان» هست (۲۷). همچنین ملکی و پورحیدری در تحقیقات خود دریافتند که سبک رهبری مدیران بر انگیزش معلمان اثرگذار است (۲۸). موفقیت در مدیریت و رهبری تا حدود زیادی به انگیزش نیروهای انسانی بستگی دارد (۲۹). بین مولفه‌ی رهبری دمکراتیک در رهبری هم‌نوا با انگیزش معلمان رابطه وجود دارد (۳۰). در پژوهشی دیگر اشتراک دانش هم به‌عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شده است (۳۱). دانش



شکل ۱- الگوی مفهومی پژوهش

## روش‌ها

و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ ۰/۹۶ محاسبه گردیده است. جهت سنجش اثربخشی مدرسه از پرسشنامه ۹ گویه‌ای هوی (۲۰۰۹) استفاده شد که در ابعاد کارایی، سازگاری و انعطاف معلمان و کمیت و کیفیت دستاوردهای دانش آموزان سنجش می‌شود. برای سنجش رهبری هم‌نوا از پرسشنامه ۱۴ گویه‌ای توسعه داده شده از پژوهش واگنر ۲۰۱۰ و رحمان سرشت ۲۰۱۲ استفاده شد (۱۲، ۲۴). در تحقیق واگنر آلفای کرونباخ برای این پرسشنامه ۰/۹۲ و در تحقیق رحمان سرشت ۰/۹۶ گزارش شده است. برای سنجش اشتراک دانش سازمانی از ۵ گویه برگرفته از پرسش‌نامه بنیت و گابریل استفاده شده است (۳۸). در تحقیق رحمان سرشت و همکاران (۱۳۹۱) آلفای کرونباخ برای این پرسشنامه ۰/۸۱ گزارش شده است. برای تعیین پایایی پرسش‌نامه‌ها تعداد ۳۰ پرسش‌نامه اولیه به‌عنوان نمونه انتخاب و میزان اعتبار درونی با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای متغیرها به ترتیب ۰/۸۵ رهبری هم‌نوا، ۰/۸۳ اثربخشی، ۰/۷۸ اشتراک دانش و ۰/۷۹ انگیزش شغلی به دست آمد که این مقادیر نشان می‌دهد پرسش‌نامه از قابلیت اعتماد (پایایی) بالایی برخوردار است.

پس از آن‌که روایی ظاهری پرسشنامه‌های پژوهش با استناد به نظر متخصصان بررسی و تأیید شد. درنهایت روایی سازه ابزارهای پژوهش با استفاده از نرم‌افزار SPSS Ver. ۱۸ از طریق تحلیل عاملی اکتشافی بررسی گردید. همان‌طور که در جدول ۱ ملاحظه می‌شود، مقادیر KMO در مورد هر یک از ابزارها بالاتر از ۰/۷ است و مقادیر خی دو در آزمون بارتلت

پژوهش حاضر کمی و از نوع توصیفی و همبستگی است و به‌طور مشخص مبتنی بر مدل‌یابی معادلات ساختاری به روش تحلیل مسیر است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه آموزگاران شهرستان هشتگرد در سال تحصیلی ۹۸-۹۷ است. تعداد افراد جامعه آماری مشتمل بر ۱۰۰۰ نفر بود؛ برای این اساس با مبنای قرار دادن جدول کرجسی و مورگان، نمونه‌ای به حجم ۲۸۰ نفر از معلمان، انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفتند. روش نمونه‌گیری به‌صورت خوشه‌ای دو مرحله‌ای بود؛ به این ترتیب که، ابتدا تعداد ۲۸ مدرسه از میان مدارس ابتدایی شهرستان هشتگرد به صورت تصادفی انتخاب شده و سپس به‌گونه تصادفی از هر مدرسه ۱۰ معلم انتخاب شدند که درنهایت، حجم نمونه ۲۸۰ نفر شد. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش شامل ۴ پرسشنامه بود. پرسشنامه ۲۴ سوالی هرزبرگ (۱۹۶۰) مبتنی بر نظریه دو عاملی انگیزش شغلی برای سنجش انگیزش شغلی معلمان استفاده شد که در آن هر یک از عامل‌ها شامل ۴ مؤلفه اصلی است. مؤلفه‌های اصلی مربوط به عامل انگیزشی عبارت‌اند از: موفقیت، قدردانی، ماهیت، رشد و پیشرفت و شاخص‌های مربوط به عوامل بهداشتی عبارت‌اند از: سرپرستی، روابط، امنیت، حقوق و پاداش. بنابراین در مجموع ۸ مؤلفه و ۲۴ گویه وجود دارد. ۱۲ گویه آن مربوط به عوامل انگیزشی و ۱۲ گویه دیگر مربوط به عوامل بهداشتی است. روایی این پرسشنامه توسط مهرابی (۱۳۸۵) با بهره‌گیری از روش محتوایی تأیید گردیده

جدول ۱- نتایج آزمون کایزر - مایر- اولکین و آزمون بارتلت

متغیر	مقدار کایزر - مایر- اولکین (KMO)	خی دو	درجه آزادی	سطح معناداری
رهبری هم‌نوا	۰/۸۰۳	۵۹۷/۵۸	۳۶	۰/۰۰۰
اشتراک دانش	۰/۷۹۶	۳۹۹/۱۳	۱۰	۰/۰۰۰
انگیزش	۰/۸۰۰	۶۵/۷۵۴	۱۲۰	۰/۰۰۰
اثربخشی مدرسه	۰/۷۲۸	۶۳۱/۸۸	۲۶	۰/۰۰۰

صورت می‌گرفت. جهت بررسی روابط بین متغیرهای پژوهش از آزمون همبستگی پیرسون و تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم استفاده شد. نرم افزار مورد استفاده نیز SPSS نسخه ۱۸ و لیزرل نسخه ۸/۵ بود.

### یافته‌ها

بر اساس نتایج به دست آمده، میانگین دو متغیر رهبری هم‌نوا و اثربخشی مدرسه بین ۲/۳۳ تا ۳/۶۶ قرار دارد و از اینرو به لحاظ توصیفی می‌توان گفت که وضعیت این دو متغیر در سطح متوسط بوده است. همچنین میانگین دو متغیر اشتراک دانش و انگیزش در دامنه بین ۳/۶۷ تا ۵ قرار دارد و لذا از لحاظ توصیفی می‌توان وضعیت دو متغیر مزبور را در سطح مطلوب ارزیابی نمود. نتایج جدول ۱ همچنین نشان می‌دهد که همه همبستگی‌های بین متغیرهای پژوهش، مثبت و در سطح ۰/۰۱ معنادار است. در این میان بالاترین میزان همبستگی، مربوط به ارتباط بین اشتراک دانش و انگیزش با ضریب همبستگی ۰/۶۲۶ بود.

به منظور بررسی مدل پیشنهادی پژوهش از مدل یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. در شکل ۲ و شکل ۳ مدل مشاهده شده پژوهش به ترتیب در دو حالت استاندارد و معناداری ارائه شده است. یادآور می‌شود که برای

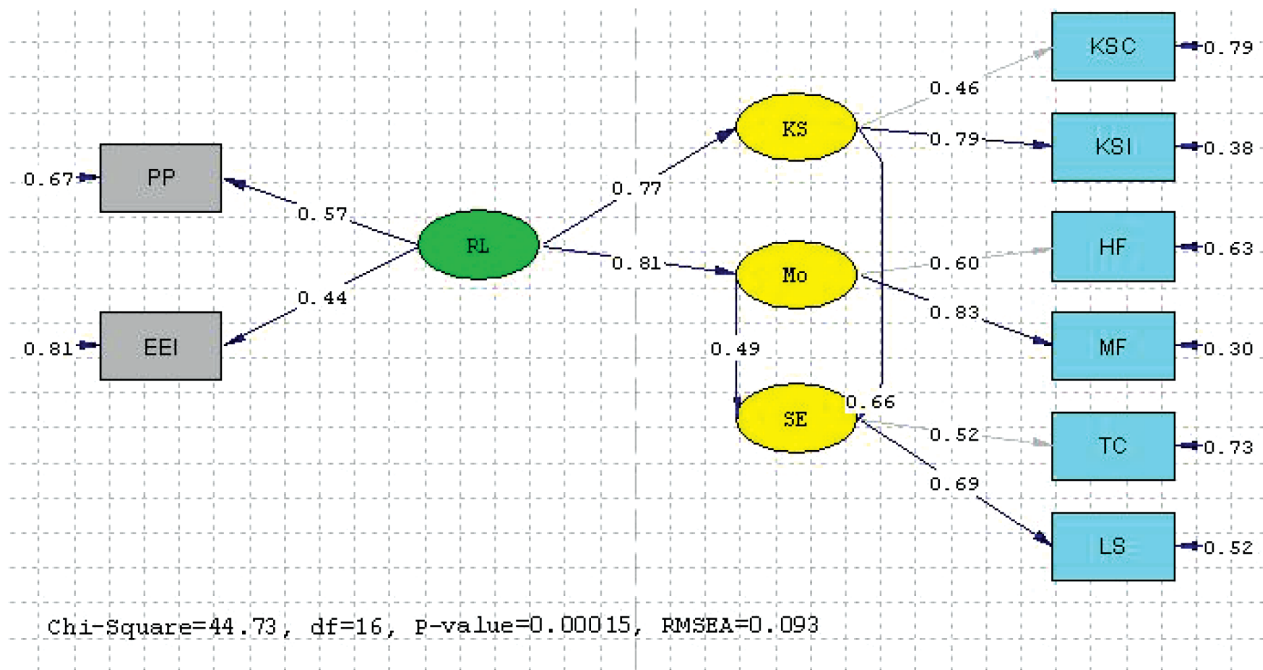
نیز معنادار هستند. بنابراین از کفایت و مناسب بودن نمونه و قابل تقلیل بودن آن به تعدادی عوامل زیربنایی اطمینان حاصل شد. همچنین در جدول ۲ نیز خلاصه مهم‌ترین نتایج تحلیل عاملی پس از چرخش واریماکس ارائه شده است. بر این اساس، شاخص‌های پرسشنامه رهبری هم‌نوا قابل تقلیل به دو مؤلفه چشم‌انداز مثبت، و همدلی و هوش هیجانی بودند. شاخص‌های پرسشنامه اشتراک دانش به دو مؤلفه جو اشتراک دانش و زیرساخت‌های اشتراک دانش تقلیل یافتند. شاخص‌های پرسشنامه انگیزش به دو دسته عوامل بهداشتی و انگیزشی تقلیل یافتند. و در نهایت شاخص‌های پرسشنامه اثربخشی مدرسه به دو مؤلفه سازگاری و روحیه معلمان، و یادگیری دانش‌آموزان کاهش دادند.

نتایج به دست آمده از تحلیل عاملی در جدول شماره ۲ بیانگر آن هستند که روایی سازه پرسشنامه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفته است

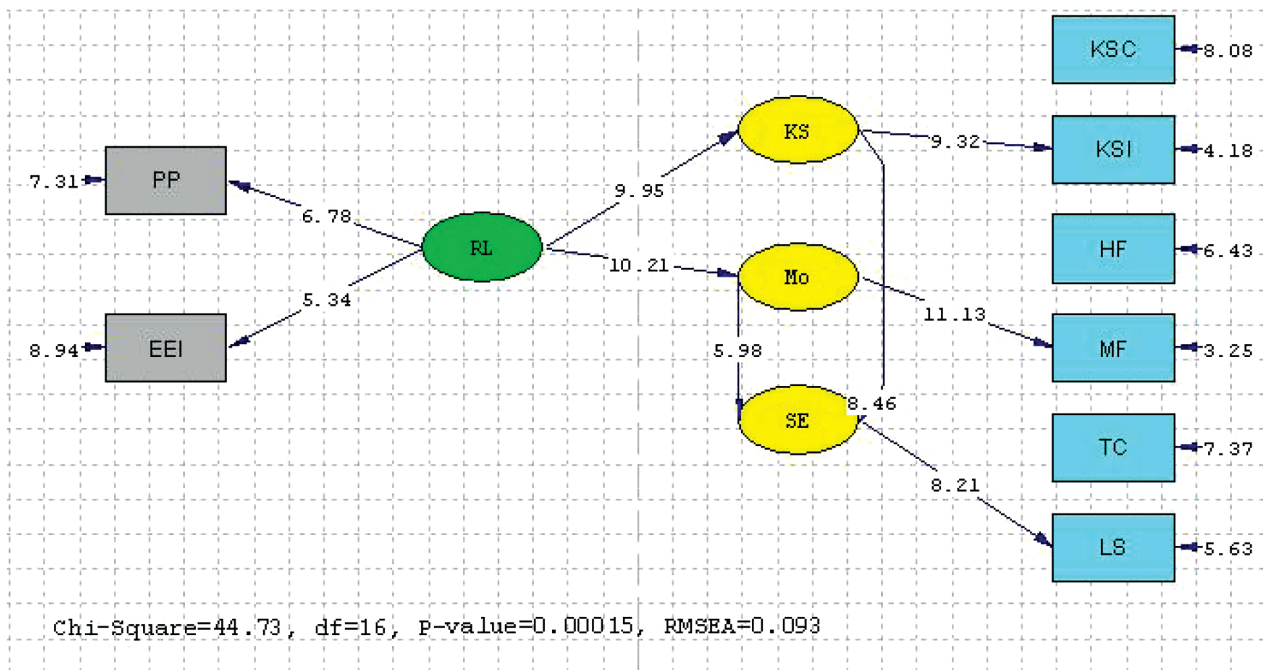
بعد پس از هماهنگی با حراست آموزش و پرورش شهرستان ساوجبلاغ و دریافت مجوز مربوط به اجرای پرسشنامه با مراجعه به مدارس انتخاب شده و پس از ارائه توضیحات در مورد پژوهش، پرسشنامه بین ۲۸۰ نفر از معلمان زن و مرد مقطع ابتدایی توزیع و پس از تکمیل جمع‌آوری گردید. در حین اجرا در صورت وجود ابهام در مورد سؤالی خاصی، راهنمایی

جدول ۲- نتایج تحلیل عاملی پرسشنامه‌های پژوهش

متغیر	عامل‌های زیربنایی	مقدار ویژه	درصد از واریانس	درصد تجمعی از واریانس
رهبری هم‌نوا	چشم‌انداز مثبت	۳/۰۸	۲۲/۰۲	۲۲/۰۲
	همدلی و هوش هیجانی	۲/۶۵	۱۸/۹۴	۴۰/۹۷
	جو اشتراک دانش	۱/۸۴	۳۶/۸۹	۳۶/۸۹
اشتراک دانش	زیرساخت‌های اشتراک دانش	۱/۰۲	۲۰/۳۳	۵۷/۲۲
	عوامل بهداشتی	۴/۱۹	۱۷/۴۶	۱۷/۴۶
انگیزش	عوامل انگیزشی	۴/۰۳	۱۶/۸۰	۳۴/۲۷
	سازگاری و روحیه معلمان	۲/۷۱	۳۰/۱۴	۳۰/۱۴
اثربخشی مدرسه	یادگیری دانش‌آموزان	۱/۵۷	۱۷/۴۴	۴۷/۵۸



شکل ۲- مدل مشاهده شده در حالت تخمین استاندارد



شکل ۳- مدل مشاهده شده در حالت معناداری

زیربنایی تقلیل داده شدند و بر این اساس، شاخص های رهبری همونوا در قالب دو بعد چشم انداز مثبت، و همدلی و هوش هیجانی دسته بندی شدند. شاخص های اشتراک دانش به دو بعد جو اشتراک دانش و زیرساخت های اشتراک دانش تقلیل داده

فهم مناسب خروجی های ارائه شده، علامت اختصاری هر یک از متغیرهای مورد بررسی و ابعاد آن ها در جدول ۲ مشخص شده است. همچنین یادآور می شود که شاخص های بیانگر متغیرهای پژوهش با استناد به تحلیل عاملی، به عوامل

شدند. شاخص‌های متغیر انگیزش به دو بعد عوامل بهداشتی و عوامل انگیزشی تقبیل داده شدند و در نهایت شاخص‌های اثربخشی مدرسه نیز مشتمل بر دو بعد سازگاری معلمان و یادگیری دانش‌آموزان بودند.

همان‌طور که در نمودارهای ساختاری و معناداری ارائه شده ملاحظه می‌شود، بار عاملی ابعاد در نظر گرفته شده برای هر یک از متغیرهای پژوهش بالاتر از ۰/۳۳ است و مقدار  $t$  متناظر آن‌ها نیز بالاتر از ۱/۹۶ هست. بنابراین می‌توان گفت که ابعاد در نظر گرفته شده، به خوبی بر روی چهار متغیر کلی و اصلی پژوهش بارشده‌اند. از سوی دیگر مقادیر  $t$  متناظر با ضرایب مسیر موجود در مدل نیز همگی بالاتر از ۱/۹۶ هستند و لذا در

سطح اطمینان ۰/۹۵ می‌توان به معنادار بودن روابط ساختاری موجود در مدل صحت گذاشت. علاوه بر استناد به بارهای عاملی، لازم است که از برازش مدل مشاهده شده اطمینان حاصل شود. بر این اساس، در جدول ۳، شاخص‌های نیکویی برازش گزارش شده‌اند. بررسی شاخص‌های نیکویی برازش (جدول ۵) نشان می‌دهد که نسبت مجذور کای به درجه آزادی برابر با ۲/۸۰ است و از آنجاکه این مقدار کمتر از ۳ هست، بنابراین حاکی از برازش مناسب مدل است. در مورد شاخص RMSEA از آنجاکه مقدار آن (۰/۰۹۳) کمتر از ۰/۱ هست، لذا به معنای تأیید مدل است. علاوه بر این، مقادیر چهار شاخص GFI، CFI، NFI و IFI مساوی یا

جدول ۳- میانگین، انحراف استاندارد و ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیر	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴
۱	رهبری همنو	۳/۵۸	۰/۶۸۶	۱			
۲	اشتراک دانش	۳/۸۹	۰/۶۳۹	۰/۴۹۵**	۱		
۳	انگیزش	۳/۸۳	۰/۷۹۸	۰/۴۱۴**	۰/۶۲۶**	۱	
۴	اثربخشی مدرسه	۳/۵۷	۰/۷۲۲	۰/۴۹۵**	۰/۶۰۵**	۰/۳۲۲**	۱

\*\*در سطح ۰/۰۱ معنادار است.

جدول ۴- متغیرهای اصلی پژوهش و ابعاد آن‌ها

متغیر	معادل	علامت اختصاری
رهبری همنو	Resonant Leadership	RL
چشم‌انداز مثبت	Positive Perspective	PP
همدلی و هوش هیجانی	Empathy and Emotional Intelligence	EEI
اشتراک دانش	Knowledge Sharing	KS
جو اشتراک دانش	Knowledge Sharing Climate	KSC
زیرساخت‌های اشتراک دانش	Knowledge Sharing Infrastructure	KSI
انگیزش	Motivation	Mo
عوامل بهداشتی	Health Factors	HF
عوامل انگیزشی	Motivational Factors	MF
اثربخشی مدرسه	School Effectiveness	SE
سازگاری و روحیه معلمان	Teacher compatibility	TC
یادگیری دانش‌آموزان	Learning of Students	LS

جدول ۵- شاخص‌های نیکویی برازش

RMR	IFI	NFI	CFI	GFI	RMSEA	X <sup>2</sup> /df	X <sup>2</sup>
۰/۰۷	۰/۹۴	۰/۹۰	۰/۹۴	۰/۹۲	۰/۰۹۳	۲/۸۰	(S: ۰۰۰۱۵) ۴۴/۷۳

است. در نهایت می‌توان این‌گونه جمع‌بندی نمود که دو متغیر اشتراک دانش و انگیزش می‌توانند نقش میانجی را در رابطه بین رهبری هم‌نوا و اثربخشی مدرسه ایفا کنند.

### بحث و نتیجه‌گیری

وجود پیشرفت تحصیلی و اثربخشی مدارس، موضوعی است که بخصوص در حال حاضر مورد توجه نظام آموزش و پرورش هر کشوری است. پژوهش‌ها و تلاش‌های زیادی در رابطه با شناسایی عوامل مهم در افزایش اثربخشی نظام آموزشی صورت گرفته است. که متأثر از عوامل موجود در سازمان مانند رهبری، انگیزش شغلی، اشتراک دانش، جو سازمانی... است. نتایج پژوهش حاضر نشان داد بین رهبری هم‌نوا و اثربخشی مدارس رابطه معنی‌دار مثبتی وجود دارد. به عبارت دیگر رهبری هم‌نوا به عنوان یک متغیر مستقل از طریق متغیر انگیزش شغلی و اشتراک دانش بر اثربخشی مدرسه اثرگذار هست که البته درجه اثرگذاری رهبری هم‌نوا بر انگیزش شغلی بیشتر از اشتراک دانش بود و می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که مدیرانی که سبک رهبری هم‌نوا را برای امور مدرسه خود برمی‌گزینند می‌توانند باعث افزایش انگیزش شغلی معلمان خود شوند. در ارتباط با رابطه‌ی معنی‌دار و مثبت رهبری هم‌نوا با انگیزش شغلی معلمان در این پژوهش می‌توان بیان کرد که این نتایج همسو با یافته‌های تحقیقی ملکی و پور حیدر (۲۸) است که نشان دادند انگیزش شغلی معلمان با سبک رهبری مدیران ارتباط دارد و بیان کردند که هر چه سبک‌های مدیریتی مشارکتی عمل نمایند انگیزش معلمان افزایش می‌یابد (۲۸). در رابطه با ارتباط انگیزش معلمان و اثربخشی مدارس، یافته‌های این پژوهش مبنی بر وجود رابطه مثبت و معنی‌داری بین این دو

بزرگ‌تر از ۰/۹ هستند و لذا بر اساس این شاخص‌ها نیز مدل از برازش مناسبی برخوردار است. با این حال مقدار شاخص RMR بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است و لذا بر اساس این شاخص، برازش مدل تأیید نمی‌شود. در مجموع از آنجاکه مدل مشاهده شده برحسب اکثر شاخص‌های نیکویی برازش، دارای برازندگی خوبی است، لذا می‌توان گفت که مدل نهایی پژوهش، مدل قابل قبول و صحیحی است.

پس از اطمینان از درستی مدل، در ادامه نتایج مدل یابی معادلات ساختاری در جدول ۴، خلاصه شده است. بر اساس نتایج به دست آمده، مقادیر  $t$  متناظر با ضرایب مسیر مستقیم بررسی شده، همگی مثبت بالاتر از ۱/۹۶ هستند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که تأثیر رهبری هم‌نوا بر اشتراک دانش (۰/۷۷)، تأثیر رهبری هم‌نوا بر انگیزش (۰/۸۱)، تأثیر اشتراک دانش بر اثربخشی مدرسه (۰/۶۶) و تأثیر انگیزش بر اثربخشی مدرسه (۰/۴۹) تأیید می‌شود. همچنین با توجه به معنادار بودن مسیرهای مستقیم، می‌توان اثرات غیر مستقیم رهبری هم‌نوا بر اثربخشی مدرسه را نیز محاسبه نمود (جدول ۶). بر این اساس مشخص می‌شود که رهبری هم‌نوا با واسطه اشتراک دانش، بر اثربخشی مدرسه تأثیر می‌گذارد و ضریب این اثرگذاری ۰/۵۱ است. همچنین رهبری هم‌نوا با واسطه متغیر انگیزش نیز، بر اثربخشی مدرسه تأثیر می‌گذارد و ضریب این اثرگذاری ۰/۴۰

جدول ۶- ضرایب مسیر مستقیم و مقادیر  $t$  متناظر با آن

مسیر	آماره بتا	آماره $t$	نتیجه
رهبری هم‌نوا به اشتراک دانش	۰/۷۷	۹/۹۵	تأیید مسیر
رهبری هم‌نوا به انگیزش	۰/۸۱	۱۰/۲۱	تأیید مسیر
اشتراک دانش به اثربخشی مدرسه	۰/۶۶	۸/۴۶	تأیید مسیر
انگیزش به اثربخشی مدرسه	۰/۴۹	۵/۹۸	تأیید مسیر

در جریان رهبری هم‌نوا مدیر به احساسات معلمان گوش می‌دهد و زمانهایی را برای بیان احساسات و نظرات آنها در نظر می‌گیرد. در چنین فضایی معلمان احساس امنیت، احساس معنا داری و مفید بودن می‌کنند، طبیعی است چنین احساساتی باعث می‌شود، انگیزه آنها برای تدریس و فعالیت بیشتر شود. همچنین زمانی که مدیران در ارتباط با معلمان تلاش می‌کنند تعامل مثبتی داشته باشند و دانش و تجربیات خود را به اشتراک بگذارند و از یکدیگر یاد بگیرند. بدیهی است چنین جوی به تدریج موجب ارتقای برونداد در مدرسه و به طور کلی ارتقای اثربخشی در مدرسه می‌گردد. از سویی دیگر با توجه به تغییرات فناوری و بحران‌های غیر مترقبه از جمله بحران اخیر کرونا، لازم است مدیران مدارس به نوآوری سازمانی که می‌تواند منجر به انعطاف‌پذیری مدارس در برابر تغییر گردد و کلید بقا و موفقیت آنهاست، توجه نمایند (۴۰). پیشنهاد می‌گردد که مدیران ارشد اداره کل آموزش و پرورش نسبت به برگزاری کلاس‌های آموزشی جهت تقویت سبک رهبری هم‌نوا مدیران و نحوه استفاده از شیوه‌های رهبری در موقعیت‌های مختلف برای مدیران خویش اقدام نمایند تا با استفاده درست از سبک‌های رهبری در موقعیت‌های مختلف باعث افزایش انگیزش شغلی معلمان و اثربخشی مدرسه گردد. در این مسیر توجه به ارزش‌های سازمانی، تأکید بر موفقیت‌ها به جای شکست‌ها، مشارکت در تصمیم‌گیری به جای دستوردهی آمرانه، حرکت در جهت چشم‌انداز سازمان و درک احساسات اعضای سازمان نقش پررنگ‌تری در این بهبود دارند.

محدودیت زمانی و مکانی برای انجام این پژوهش، امکان مطالعه متغیرها به صورت کیفی بود. لذا پیشنهاد می‌شود بررسی سبک رهبری هم‌نوا و به صورت روش تحقیق ترکیبی در دیگر مقاطع تحصیلی و تأثیر آن بر متغیرهای مختلف مورد مطالعه قرار گیرد تا موجب واضح شدن سایر ابعاد و تعمیق یافته‌های پژوهشی شد.

متغیر بود، به این صورت که با افزایش انگیزش در معلمان ابعاد اثربخشی نیز افزایش قابل ملاحظه‌ای پیدا خواهد کرد. که این یافته همسو با نتایج مطالعات صالحی و خدیوی است، هرچه سطح انگیزش شغلی معلمان بیشتر باشد بهره‌وری آنها بالاتر می‌رود (۳۹).

از یافته‌های دیگر این پژوهش اثر رهبری هم‌نوا بر اشتراک دانش است. نتایج نشان داد اثر مستقیم رهبری هم‌نوا بر اشتراک دانش ۰/۷۷ است که با یافته‌های رحمان سرشت و همکاران ۲۰۱۲ همسو است که نشان دادند رهبری هم‌نوا از طریق اشتراک دانش بر تعهد سازمانی تأثیر می‌گذارد. میانگین رهبری هم‌نوا در جامعه مورد پژوهش ۳/۵۸ از عدد ۵ است که در مقایسه با پژوهش رحمان سرشت و همکاران که میانگین ۳۳/۹۷ و انحراف معیار ۲۰/۹۱ بیان کردند سطح خوبی نشان می‌دهد که دلیل بر استفاده درست از هر دو شیوه رهبری پستازانه و آمرانه در رهبری هم‌نوا است. میانگین اشتراک دانش ۳/۸۹ است که در مقایسه با پژوهش رحمان سرشت که ۴۴/۶۴ از ۱۰۰ است سطح مطلوبی را نشان می‌دهد (۲۴). متغیر انگیزش شغلی با میانگین ۳/۸۳ و اثربخشی با میانگین ۳/۵۷ در سطح متوسط به بالا قرار دارند. بنابراین همان‌طور که مشخص است تمام متغیرها در این پژوهش بالاتر از حد متوسط میانگین آماری قرار دارند. در بررسی نتایج به‌دست‌آمده از آزمون همبستگی پیرسون رابطه مستقیم و قوی بین متغیر اشتراک دانش و انگیزش شغلی و همچنین بین متغیر اثربخشی مدرسه و اشتراک دانش مشاهده می‌شود. سایر متغیرها به جزء متغیر اثربخش با انگیزش شغلی از سطح همبستگی خوبی برخوردار هستند. در تحلیل مسیر نتایج به‌دست‌آمده، فرضیات پژوهش تأیید می‌شود یعنی رهبری هم‌نوا می‌تواند به نحو مطلوبی بر انگیزش شغلی معلمان و اشتراک دانش سازمان مؤثر باشد و از این طریق باعث اثربخشی مدرسه شود. از این نظر با نتایج هوانگ و همکاران ۲۰۰۸، میلر و ماتزلر ۲۰۱۱ و سریوایتاوا و همکاران ۲۰۰۶ (۳۶، ۳۴ و ۳۵) همسو است.

## References

- 1- Bozaslan, H., & Kaya, A. Sufficiency Levels of Primary Schools According to Effective School Criteria (Åzanliurfa Province Sample). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.2012: 46, 980-986.
- 2- Leithwood, K., Wahlstrom, K. Linking Leadership to Student Learning: Introduction. *Educational Administration Quarterly*. 2008:44 (4).455-457.
- 3- Abbassian, A., Abolghasemi, M., Ghahremani, M., Pardachi, M. H. Evaluation of Distributive Leadership Style with Academic Achievement of Middle School Students in Tehran. *Journal Educational Leadership and Management of Islamic Azad University of Garmsar Branch*. Sixth Year,2012: 3: 85-108. (in persian).
- 4- Day, C., Sammons.P, Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, k., Gu, Q., et alThe Impact of School Leadership on Pupil Outcomes, Final Report: University of Nottingham.2009
- 5- Good,T., & Brophy, I. School Effects. InM. C. W. Wittrock (&Is.) ,*Handbook of Researchon Teaching 1986:(300ed.,PP.570-602)*. New York: MacMillan.
- 6- Cummings, G. G. Investing Relational Energy: The Hallmark of Resonant leadership. *Canadian Journal of Nursing Leadership*.2004: 17(4): 76–87.
- 7- Cummings, G. G., MacGregor, T., & Davey, M.Leadership Styles and Outcome Patterns for the Nursing Workforce and Work Environment: A Systematic Review. *International Journal of Nursing Studies*.2010: 47: 363–385.
- 8- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.2002
- 9- Leithwood, K., & Levin, B. Assessing School Leader and Leadership Programme Effects on Pupil Learning. *Research Report RR662*.2005. ISBN 1844785270
- 10- Yarigaravesh, H. *Managing Knowledge Building Blocks for Success*. Tehran. Naghshgostaran Bahar. 2009. (in persian).
- 11- Uline, I., Miller-Danil, M., & Tschannen-Moran. School Effectiveness:The Underlying Dimensions.*Educational Administration Quarterly*.1998:34 ,462-483.
- 12- Klobandi, A. (1997). Seven Criteria for Evaluating Organizational Effectiveness, *Tadbir Journal*.1997:56. (in persian).
- 13- Hoy, W.K., & Miskel, C. *Educational Administration Theory. Research. and Practice*. 2013(Chinese Edition).
- 14- Leithwood, K., Patten, S., & Jantzi, D. Testing a Conception of How School Leadership Influences Student Learning. *Educational Administration Quarterly*.2010: 46, 6.
- 15- Orumchi, D., & Vahdat, R. Identifying and Presenting an Appropriate Model for an Effective School, *International Congress of Humanities, Cultural Studies*.2016: 1-9 (in persian).
- 16- Afjeh, S. *Philosophical foundations and theories of leadership and organizational behavior*. Tehran: samt Publications, Second Edition.2005. (in persian).
- 17- Goleman, D. *Emotional Intelligence*. Translated by Parsa, Nasrin. Tehran: Roshd Publications, Second Edition. 2003. (in persian).
- 18- Keyvanloo, F., Koushan, M., & SeyedAhmadi, M. Investigating the Relationship between Emotional Intelligence and Leadership Styles, Transformers, and Exchanges, *Islamic Azad University. Journal of Medical Sciences & Health Services, of Sabzevar University*.2010:18(11). (in persian).
- 19- McKee, A., & Massimilian, D. Resonant Leadership: a New Kind of Leadership for the Digital age. *Journal of Business Strategy*.2006: 27(5), 45-49. doi: 10.1108/02756660610692707.
- 20- Shahabi, S. Sh., nategh, T., & Gharibi, J. The relationship between resonant leadership Empowering staff in managing the economic and financial affairs Khorasan Razavi Province Thesis for degree of master Islamic Azad University Shahrod Branch. 2015.(in persian).
- 21- Wagner, J. Exploring the Relationships among Spirit at Work, Structural and Psychological Empowerment, Resonant Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in the Health care Workplace. Ph.D. NR62914, university of Alberta (Canada), Canada. retrieved from.2010
- 22- Boyatzis, R., & McKee, A. *Resonant leadership: Renewing Yourself and Connecting with others Through Mindfulness, Hope, and Compassion*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 2005
- 23- Squires, M., Tourangeau, A., Laschinger, H. K.S., et al. The Link Between Leadership and Safety Outcomes in Hospitals. *Journal of Nursing Management*.2010: 18: 914–925.
- 24- Rahman Sarsat, H., Afkhami Rouhani, H., & Koushazadeh, S. A. The Effect of resonant Leadership on Organizational Commitment through the mediating Role of Trust and Knowledge Sharing. *Mashhad: Ferdowsi University Transformation Management Journal, Fourth Year*. 2012.(in persian).
- 25- Witziers, B., Bosker, R. J., & Kruger, M. L. Educational Leadership and Student Achievement: The Elusive search for an Association. *Educational Administration Quarterly*.2003: 39, 398.
- 26- Mascal, B., Straus, T., & Sacks, R. The Relationship Between Distributed Leadership and Teachers' Academic Optimism. *Journal of Educational Administration*.2008: 46(2), 214-228.
- 27- Abd Khodaei, M., Saif, A. A., Karimi, Y., & Biabangard, I. Developing and Standardizing Academic Motivation Scale and Evaluating the Effectiveness of Reading Skills Training on Increasing Motivation. *Journal of Educational Studies and Psychology of Ferdowsi University of Mashhad*. 2006. (in persian).
- 28- Maleki, S., & Pourheyder, R. The motivational status of

- teachers according to the leadership style of principals in schools. *Educational Sciences*, Number One.2008: 146-127. (in persian).
- 29- Mir Kamali, S. M. *Educational Leadership and Management*. Eighteenth Edition (Third Edition). 2010. (in persian).
- 30- Ameri, M. H. Explaining the Relationship between Components of Participatory Management as an Effective Method and Job Motivation of Physical Education Officers in Azarbayjan West Province. *Journal of Sport Management*. 2009:15:1-14. (in persian).
- 31- Akhavan, P., Amiran, H., & Rahimi, A. Applied Model of Staff Knowledge Sharing and Comparison in Research and Production Centers. *Journal of Human Resource Management Research Imam Hussein University*.2014:6 (4):183-205. (in persian).
- 32- Isak, P., & Boersma, W. Connected Brains-Question and Answer Systems for Knowledge Sharing: Concepts, Implementation and Return on Investment. *Journal of Knowledge Management*.2005:9 (1): 126-145.
- 33- Alwis, R. S., & Hartmann, E. The use of Tacit Knowledge Within Innovative Companies: knowledge management in innovative enterprises. *Journal of Knowledge Management*.2008: 12 (1): 133-147
- 34- Matzler, K., & Mueller, J. Antecedents of Knowledge Sharing-Examining the Influence of Learning and Performance Orientation. *Journal of Economic Psychology*.2011: 32(3). doi:317-329
- 35- Huang, Q., Davison, R., Liu, H., & Gu, J. The Impact of Leadership Style on Knowledge-Sharing Intentions in China. *Journal of Global Information Management*.2008: 16(4), 67.
- 36- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance. *Academy of Management Journal*. 2006:49(6): 1239-1251.doi: 0.5465/amj.2006.23478718.
- 37- Seyed Naghavi, M., & Bahrololum, S. Explained management infrastructure using a model of knowledge, organizational culture and leadership. *Journal of Management Studies*.2009:57,16. (in persian).
- 38- Bennett, R., & Gabriel, H. Organizational factors and knowledge management within large marketing departments: an empirical study. *Journal of Knowledge Management*. 1999: 3 (3), 212-225
- 39- Khadivi, A., & Salehi, M. Investigating Related Factors on Teachers' Productivity in Bukan City *Journal of Educational Management Research*.2009: 60, 1-51. (in persian).
- 40- Araei M, Mohammadi Mehr M.The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship between Knowledge Management and Organizational Innovation (Case Study: Faculty Members of a Military University). *Journal of Military Medicine*. 2020:22(4):373-383

# Effect of Resonant Leadership on School Effectiveness through Job Motivation and Knowledge Sharing in Savojbolagh Elementary Schools: Presenting a Model

Azar Shahri<sup>1\*</sup>, Siamak Sadeghi<sup>2</sup>, Muslim Fattahi<sup>3</sup>, Khadijeh Basati<sup>4</sup>

## Abstract

**Introduction:** School effectiveness is one of the main priorities of the education system. The success of the organization is in achieving the goals as well as applying management and effective leadership styles of the manager. The purpose of this study was to identify the effect of resonant leadership style on school effectiveness through mediators of knowledge sharing and teachers' job motivation.

**Methods:** The present study was descriptive and correlational research. The statistical population was all primary school teachers in Hashtgerd city and 280 people were selected as a sample using simple random sampling method. Data collection tools included 4 questionnaires (school effectiveness, peer leadership, knowledge sharing and teachers' job motivation) with Likert scale. The content validity of the questionnaires was confirmed by expert professors and their reliability was confirmed by citing Cronbach's alpha coefficient. The relationships between the research variables were investigated using Pearson correlation test and second-order confirmatory factor analysis using SPSS software version 18 and LISREL version 8.5.

**Results:** The results showed the significant role of research variables in determining the effectiveness of schools. According to the findings, consistent leadership is effective on school effectiveness through two variables of job motivation and knowledge sharing. Among these, the mediating role of job motivation is more than knowledge sharing.

**Conclusion:** Based on the research findings, through harmonious leadership, it is possible to promote job satisfaction and knowledge sharing and increase the effectiveness of the school, which is recommended that school officials pay attention to this issue.

**Keywords:** Resonant Leadership, Job Motivation, Knowledge Sharing, Effectiveness

1- (\*Corresponding author) Department of Educational Sciences, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran E-mail: shahri.azar18@gmail.com

2- Teacher, PhD student in Educational Management

3- Teacher, Master of Educational Management

4- Teacher, Master of Curriculum Planning