

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۰۹/۱۵  
تاریخ بررسی مقاله: ۱۳۹۳/۱۱/۰۱  
تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۰۳/۳۰

مجله‌ی علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز  
پاییز و زمستان ۱۳۹۴، دوره‌ی ششم، سال ۲۲  
شماره‌ی ۲، صص: ۷۹-۹۸

## بررسی مؤلفه‌های اثرگذار بر شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی مدیران و معلمان در مدارس ابتدایی و متوسطه شهر اهواز

حمید فرهادی راد\*

عبدالله پارسا\*\*

شیرزاد نظری\*\*\*

### چکیده

هدف از انجام پژوهش حاضر، تبیین روابط بین مؤلفه‌های رهبری همکارانه مدیر، حرفه‌ای‌گری معلم و فشار دانشگاهی و توضیح چرایی اثرگذاری و عدم اثرگذاری هر یک از این مؤلفه‌ها بر شکل‌گیری، رشد و گسترش رفتار شهروندی سازمانی مدیران و معلمان در مدارس ابتدایی و متوسطه شهر اهواز می‌باشد. در همین راستا، از روش پژوهش آمیخته (کمی و کیفی) استفاده شده است. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش معلمان و مدیران مدارس دو مقطع ابتدایی و متوسطه شهر اهواز بودند. به اقتضای روش پژوهشی ترکیبی، در بخش کمی به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و با استفاده از جدول مورگان تعداد ۲۵۶ نفر انتخاب شدند. در بخش کیفی با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند تا زمانی که به سؤالات پژوهش پاسخ داده شد و اشباع نظری به دست آمد، فرآیند نمونه‌گیری ادامه یافت. داده‌ها در بخش کمی با استفاده از پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی دیپائولا، تارتر و هوی (۲۰۰۵) و پرسشنامه محقق ساخته مؤلفه‌های تأثیرگذار به ترتیب با ضرایب پایایی (۰/۸۴) و (۰/۸۹) و در بخش کیفی مصاحبه نیمه‌ساختمند جمع‌آوری گردیده‌اند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی از تحلیل رگرسیون و در بخش کیفی، روش تحلیل محتوای استقرایی بکار رفته است. در بخش کمی، نتایج نشان‌دهنده اثرگذاری مؤلفه‌های رهبری همکارانه مدیر و حرفه‌ای‌گری معلم و عدم

\* استادیار دانشگاه شهید چمران اهواز (نویسنده مسئول)

h.farhadirad@scu.ac.ir

\*\* دانشیار دانشگاه شهید چمران اهواز

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

تأثیرگذاری مؤلفه‌ی فشار دانشگاهی بر شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی مدیران و معلمان مدارس مورد مطالعه می‌باشد. در پیگیری نتایج در بخش کیفی، دلایل اثرگذاری و عدم اثرگذاری هر یک از مؤلفه‌ها تبیین شده است.

**واژه‌های کلیدی:** رفتار شهروندی سازمانی، رهبری همکارانه مدیر، حرفه‌ای‌گری معلم، فشار دانشگاهی

### طرح مسئله

سازمان آموزش و پرورش به‌عنوان منشأ تغییرات و نوآوری‌های اجتماعی در جامعه، به‌منظور سازگاری با شرایط در حال تغییر امروزی، ضرورت دستیابی به اثربخشی، ارضای نیازها و انتظارات ذینفعان، باید از وجود مدیران و معلمان بهره‌گیرد که فراتر از وظیفه و نقش تعیین‌شده عمل کنند. بهترین توصیف از این عبارت را می‌توان در مفهوم رفتار شهروندی سازمانی بیان نمود. دیپائولا، تارتر و هوی<sup>۱</sup> (۲۰۰۵، ص ۳۲۰) رفتار شهروندی سازمانی را در ارتباط با مدارس، به‌عنوان رفتار داوطلبانه و اختیاری از طرف معلمان که بیش از الزامات رسمی یک شغل موردنیاز است تعریف کرده‌اند. همچنین، به عقیده‌ی پودساکف<sup>۲</sup>، درک رفتار شهروندی مطلوب، تنوع رفتارهای از جمله: انجام وظایف اضافی، کمک‌رسانی داوطلبانه به سایر افراد، توسعه حرفه‌ای در زمینه کاری خود، اطاعت از مقررات سازمان حتی در مواردی که مافوق بر او نظارت ندارد، تلاش در جهت ارتقاء و کمک به سازمان و حفظ نگرش مثبت و تحمل ناملایمات مربوط به کار را در برمی‌گیرد (بولینو و تورنلی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳، ص ۶۰). به‌علاوه، سومچ و بوگلر<sup>۴</sup> نیز بر مزایای مهم رفتار شهروندی سازمانی برای مدیران، معلمان و مدارس تأکید دارند. به عقیده این پژوهشگران، در صورت مشاهده رفتارهای شهروندی سازمانی در مدارس می‌توان به مزایای این رفتارها شامل: تدریس نوآورانه، ارزیابی جامعی از دستاوردها، آموزش طراحی‌شده برای دانش‌آموزان، تدریس در طول ایام تابستان بدون دستمزد اضافی، بر عهده گرفتن مسئولیت‌های جدید بدون چشمداشت جبران مالی، کمک به دانش‌آموزان محروم، کمک به معلمان جدید و هدایت معلمان به‌طور حرفه‌ای اشاره کرد

1- Dipaola, Tarter, & Hoy

2- Podsakoff

3- Bollino & Turnley

4- Somech & Bogler

(اوپلاتکا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹، ص ۳۸۱)؛ بنابراین، وجود چنین رفتارهایی برای عمل در ساختار سازمانی مدارس ضروری است. شهروندی سازمانی به‌طور مداوم و مثبت با دیگر مؤلفه‌های سازمانی از جمله رهبری همکارانه مدیر<sup>۲</sup>، اعتماد معلم به همکاران<sup>۳</sup>، حرفه‌ای‌گری معلم<sup>۴</sup>، فشار دانشگاهی<sup>۵</sup>، اثربخشی سازمانی ادراک شده<sup>۶</sup> و گشودگی جو<sup>۷</sup> مدرسه<sup>۷</sup> مرتبط است. به علاوه، مدارس با درجه بالایی از رفتار شهروندی اثربخش‌ترند و حتی با وجود کنترل طبقه اجتماعی-اقتصادی دانش‌آموزان سطوح بالایی از پیشرفت تحصیلی را نشان می‌دهند. مدارس اثربخش، کارا، منعطف، سازگار و نوآور هستند. چرا که شهروندان خوب مدرسه راه‌هایی را برای ایجاد مدارس کارآمدتر و اثربخش‌تر پیدا می‌کنند. شهروندی سازمانی یک مکمل مثبت برای هر دو خصیصه گشودگی و سلامتی سازمانی است (هوی و میسکل<sup>۸</sup>، ۲۰۱۳، ص ۲۲۲).

از سوی دیگر، نتایج مستند پژوهش‌های دیپائولا و شانن‌موران<sup>۹</sup> (۲۰۰۱) دیپائولا، تارتر و هوی (۲۰۰۵) اپلاتکا (۲۰۰۶، ۲۰۰۹، و اپلاتکا و استاندی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۱) نشان می‌دهند که مؤلفه‌هایی از محیط مدارس باعث شکل‌گیری، رشد و گسترش رفتار شهروندان سازمانی<sup>۱۱</sup> مدارس می‌شوند. یکی از مؤلفه‌های مؤثر بر شکل‌گیری، رشد و گسترش رفتار شهروندان سازمانی مدارس، رهبری همکارانه مدیر است. چالش عمده همه مدیران، ایجاد و پرورش جوی است که در آن معلمان و کلیه کارکنان مأموریت و رسالت مدرسه را تشخیص و به آن متعهد باشند. در این رابطه، سبک رهبری مدیران و فرض می‌شود که به‌طور ویژه، سبک همکارانه در ایجاد چنین وابستگی بسیار مهم است. سبک رهبری همکارانه مدیر با رفتار مدیران حمایتگر و تساوی‌گرا، مشخص شده است. مدیر مدرسه با ملاحظه، کمک‌کننده و به‌طور واقعی در مورد سطح رفاه معلمان نگران است. در عین حال، مدیر مدرسه به اعضای

- 
- 1- Oplatka
  - 2- collegial leadership
  - 3- teacher trust in colleagues
  - 4- teacher professionalism
  - 5- academic emphases
  - 6- perceived organizational effectiveness
  - 7- openness of the school climate
  - 8- Miskel
  - 9- Tschannen-Moran
  - 10- Stundi
  - 11- organizational citizenship behavior

هیئت آموزشی اجازه می‌دهد، تشخیص دهند که چه انتظاراتی از آن‌ها دارد تا سطح مشخصی از استانداردهای مربوط به عملکرد را حفظ کنند. مدیر مدرسه همه جوانب موضوع را به‌صورت باز بررسی می‌کند و اینکه نظرات متفاوت موجود و متمایل به سمت تغییر را می‌پذیرد. علاوه بر این، رفتار مدیر دوستانه و نزدیک‌شونده است و معلمان در انجام پیشنهادات او درنگ نمی‌کنند. در واقع، مدیر مدرسه اغلب پیشنهادات سازنده اعضای هیئت آموزشی را پیاده‌سازی و اجرا می‌کند. به‌طور خلاصه؛ رفتار همکارانه مدیر حمایتی است و با انتظارات بالایی از عملکرد مرتبط می‌باشد (دیپائولا، تارتر و هوی، ۲۰۰۵، ص ۳۹۰). درنهایت، نتایج پژوهش دیپائولا و شانن‌موران (۲۰۰۱) که در آن مؤلفه‌ی رهبری همکارانه مدیر به‌عنوان یکی از ابعاد سه‌گانه جوّ مدرسه مورد مطالعه قرار گرفته بود و مطالعه دیپائولا، تارتر و هوی (۲۰۰۵) نشان از رابطه مثبت و معنادار رهبری همکارانه مدیر مدرسه بر شکل‌گیری، رشد و گسترش رفتار شهروندی سازمانی در محیط مدارس دارد.

یکی دیگر از مؤلفه‌های تأثیرگذار بر شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی مدیران و معلمان در محیط مدارس، مؤلفه حرفه‌ای‌گری معلم است. مؤلفه‌ی حرفه‌ای‌گری معلم به ادراکات معلمان از اینکه همکاران خود کارشان را به‌صورت جدی و در یک سطح بالاتر از تعهد و فراتر رفتن از انتظارات پایین در برخورد با نیازهای دانش‌آموزان نشان دهند، اشاره دارد. در مدارس با درجه بالایی از حرفه‌ای‌گری معلم، معلمان شایستگی و تخصص همکارانشان را می‌پذیرند. معلمان به‌صورت همکارانه با یکدیگر فعالیت می‌کنند و به‌صورت شفاف و روشن در فرآیند تدریس، در ارتباط با کارشان علاقه‌مند و مشتاق هستند (شانن‌موران، ۲۰۰۹، ص ۲۳۲). همچنین، نتایج پژوهش‌های دیپائولا و شانن‌موران (۲۰۰۱) دیپائولا، تارتر و هوی (۲۰۰۵) شانن‌موران (۲۰۰۹) زین‌آبادی و اسدزاده (۱۳۹۲) همگی نشان‌دهنده اهمیت مؤلفه‌ی حرفه‌ای‌گری معلم در اثربخشی سازمانی، افزایش کیفیت برنامه درسی و گسترش رفتار شهروندی سازمانی مدیران و معلمان در مدارس دارد. شانن‌موران (۲۰۰۹) معتقد است که حرفه‌ای‌گری معلم منجر به ایجاد جوّ سالم در مدارس و اعتماد معلمان و مدیران به یکدیگر می‌شود. وقتی معلمان به همدیگر اعتماد دارند، در مورد برنامه درسی و تدریس باهم گفتگو کرده و ایده‌هایشان را بیان می‌کنند. همچنین، به گفته هوی و میسکل (۲۰۰۵) حرفه‌ای‌گری معلمان، جهت‌گیری کلی است که در آن رفتارهایی مانند احترام به شایستگی و صلاحیت

همکاران، تعهد نسبت به دانش‌آموزان، همکاری متقابل و حمایت از همکاران مشاهده می‌شود. معلمان حرفه‌ای در حوزه کاری خود متخصص هستند و مدعی‌اند که بر تمامی موضوعات تخصصی و حرفه‌ای شغل خود احاطه دارند.

مؤلفه‌ی مؤثر دیگر بر شکل‌گیری، رشد و گسترش رفتار شهروندان سازمانی مدارس، مؤلفه‌ی فشار دانشگاهی است. فشار دانشگاهی مدرسه، مجموعی‌ای از استانداردها و هدف‌های تحصیلی بالا؛ اما دست‌یافتنی را توصیف می‌کند. دانش‌آموزان برای دستیابی به موفقیت تلاش می‌کنند و هر دو گروه دانش‌آموزان و معلمان، برای موفقیت‌های دانشگاهی خودشان ارزش قائل هستند. والدین، مدیران و معلمان همه بر پیشرفت مدرسه و دستیابی به استانداردهای بالا تأکید می‌کنند (هوی، سویتلند و اسمیت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲، ص ۴۲). علاوه بر این، در محیط مدارس، همه ذینفعان برای دستیابی به موفقیت‌های بیشتر فشار می‌آورند. این تأکید و فشار با فعالیت اخلاقی، تلاش‌هایی برای یادگیری مشارکتی و به‌طور کلی احترام برای دانش‌آموزانی که نمرات بالا و خوب کسب می‌کنند، نشان داده می‌شود. بر این اساس، در مدرسی که سطوح بالایی از فشار دانشگاهی را نشان می‌دهند، در آنجا افرادی اعضای هیئت آموزشی هستند که برای دانش‌آموزان خود استانداردهای دانشگاهی بالا، اما دست‌یافتنی را تحت تأثیر قرار می‌دهند و یک تأکید دسته‌جمعی بر پیشرفت و موفقیت بالاتر وجود دارد (هوی و همکاران، ۲۰۰۲، به نقل از اسمیت و سین کیرنی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳، ص ۳۸۹). به‌طور خلاصه، ویژگی غالب مدارس با عملکرد فوق‌العاده، ایجاد انتظارات پیشرفت بالا در دستیابی به دستاوردهایشان برای کل مدرسه و پس‌از آن پاسخگویی به ذینفعان با پیشرفت مداوم است. همچنین، نتایج پژوهش‌های دیپائولا و شانن موران (۲۰۰۱) و دیپائولا، تارتر و هوی (۲۰۰۵) نشان می‌دهد که فشار و تأکید دانشگاهی همه گروه‌های ذینفع در مدرسه بر شکل‌گیری، رشد و گسترش رفتار شهروندی سازمانی در محیط مدارس تأثیرگذار است. بدین ترتیب، پژوهش حاضر درصدد تبیین روابط بین مؤلفه‌های رهبری همکارانه مدیر، حرفه‌ای‌گری معلم و فشار دانشگاهی و توضیح چرایی اثرگذاری و عدم اثرگذاری هر یک از این مؤلفه‌ها بر شکل‌گیری، رشد و گسترش رفتار شهروندی سازمانی مدیران و معلمان در مدارس مورد مطالعه می‌باشد.

---

1- Smith & Sweetland

2- Sean Kearney

### اهداف و سؤالات پژوهش

هدف پژوهش حاضر آگاهی از میزان تأثیرگذاری مؤلفه‌های رهبری همکارانه مدیر، حرفه‌ای‌گری معلم و فشار دانشگاهی بر شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی مدیران و معلمان مدارس ابتدایی و متوسطه شهر اهواز و تبیین اینکه از دیدگاه ذینفعان مورد مطالعه چرا این مؤلفه‌ها بر شکل‌گیری رفتار شهروندان سازمانی مدارس اثرگذار می‌باشند؟ بنابراین، برای دستیابی به این اهداف، سؤالات زیر مطرح شده‌اند:

۱. آیا از دیدگاه مدیران و معلمان مدارس ابتدایی و متوسطه، مؤلفه‌ی رهبری همکارانه مدیر بر شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار است؟
۲. آیا از دیدگاه مدیران و معلمان مدارس ابتدایی و متوسطه، مؤلفه‌ی حرفه‌ای‌گری معلم بر شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار است؟
۳. آیا از دیدگاه مدیران و معلمان مدارس ابتدایی و متوسطه، مؤلفه‌ی فشار دانشگاهی بر شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار است؟

### روش شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر از روش پژوهش آمیخته<sup>۱</sup> (کمی و کیفی) از نوع طرح ترکیبی متوالی - تبیینی استفاده شده است. جامعه‌ی آماری این پژوهش را کلیه‌ی معلمان و مدیران مدارس دو مقطع ابتدایی و متوسطه شهر اهواز تشکیل می‌دهند. در این پژوهش به اقتضای روش پژوهشی آن (ترکیبی) در بخش کمی به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و با استفاده از جدول مورگان تعداد ۲۵۶ نفر از دو طبقه‌ی معلمان و مدیران انتخاب شده‌اند. در بخش کیفی با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند تا زمانی که به سؤالات پژوهش در بخش کیفی پاسخ داده شد و اشباع نظری به دست آمد فرآیند نمونه‌گیری ادامه یافت. داده‌ها در بخش کمی پژوهش با استفاده از دو پرسشنامه اندازه‌گیری و گردآوری شده‌اند. پرسشنامه اول؛ رفتار شهروندی سازمانی مدیران و معلمان در مدارس را اندازه می‌گیرد. این مقیاس توسط دیپائولا، تارتر و هوی (۲۰۰۵) استفاده شده و به وسیله پژوهشگر در این پژوهش برای اولین بار در ایران ترجمه و پس از ویرایش و متناسب‌سازی به کار گرفته شده است. پرسشنامه ذکر شده با ۱۵ گویه و در

1- mix method

یک طیف ۵ درجه‌ای لیکرت مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی را در مدارس اندازه‌گیری می‌کند. پرسشنامه دوم؛ با توجه به بررسی اسناد و مدارک علمی و بر اساس چارچوب نظری مؤلفه‌های رهبری همکارانه مدیر، حرفه‌ای‌گری معلم و فشار دانشگاهی در مدارس تهیه و تدوین گردید. در این پرسشنامه، ۸ سؤال مربوط به مؤلفه‌ی رهبری همکارانه مدیر، ۵ سؤال مربوط به مؤلفه‌ی حرفه‌ای‌گری معلم و ۸ سؤال دیگر به مؤلفه‌ی فشار دانشگاهی اختصاص دارد. سپس، پرسشنامه‌ها در ابتدای پژوهش و به‌منظور مشخص شدن نقایص و محاسبه پایایی، میان ۳۰ نفر از جامعه آماری توزیع و پایایی به‌دست‌آمده در این مرحله، با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه شد. پایایی کل برای این پرسشنامه‌ها به ترتیب (۰/۸۴) و (۰/۸۹) گزارش می‌شود. پس از تنظیم پرسشنامه‌ها و قبل از توزیع میان نمونه آماری پژوهش و در جهت تعیین روایی، پرسشنامه‌ها در اختیار استادان گروه علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز قرار گرفت و نکات مورد ابهام رفع گردیده و روایی صورتی آن‌ها تأیید شد. بدین ترتیب، پس از انجام اصلاحات لازم، پرسشنامه‌ها در مرحله‌ی میدانی پژوهش مورداستفاده قرار گرفتند. در بخش کیفی پژوهش، برای گردآوری اطلاعات از مصاحبه استفاده شد. مصاحبه از نوع نیم‌ساختمند بود. سؤالات مصاحبه بر اساس چارچوب نظری، مؤلفه‌های رفتار شهروندی سازمانی و مؤلفه‌های ذکرشده مؤثر بر شکل‌گیری آن در مدارس تدوین شدند. سپس، سؤالات مصاحبه برای مطابقت داشتن با اهداف بخش کیفی پژوهش در اختیار استادان راهنما و مشاور گذاشته شد و پس از رفع نواقص و اصلاحات، روایی صورتی آن مورد تأیید قرار گرفت.

### یافته‌های پژوهش

#### یافته‌های توصیفی

فراوانی مقطع، سمت سازمانی و جنسیت هر دو گروه نمونه آماری در جدول (۱) نشان داده شده است.

با توجه به جدول (۱) نمونه آماری پژوهش، بیشترین فراوانی مربوط به معلمان ابتدایی و متوسطه مرد به ترتیب با (۶۸) و (۶۶) نفر است. همچنین، کمترین فراوانی مربوط به مدیران ابتدایی و متوسطه زن به ترتیب با (۷) و (۱۲) نفر می‌باشد.

جدول ۱. فراوانی مقطع، سمت سازمانی و جنسیت مربوط به نمونه آماری

ردیف	مقطع	سمت	جنسیت	فراوانی
۱	ابتدایی	مدیر	مرد	۳۱
			زن	۱۲
		معلم	مرد	۶۸
			زن	۱۷
۲	متوسطه	مدیر	مرد	۳۶
			زن	۷
		معلم	مرد	۶۶
			زن	۱۹
مجموع				۲۵۶

### یافته‌های استنباطی

۱. آیا از دیدگاه مدیران و معلمان مدارس ابتدایی و متوسطه، مؤلفه‌ی رهبری همکارانه مدیر بر شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار است؟

جدول ۲. مدل رگرسیونی و تحلیل واریانس بین مؤلفه‌ی رهبری همکارانه مدیر و رفتار شهروندی سازمانی

مدل	مجموع مجذورات آزادی	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف معیار
رگرسیون	۳/۹۴۴	۱	۳/۹۴۴	۰/۰۰۱	۰/۲۷۰	۰/۷۳	۰/۰۶۹	۰/۴۴۴	
باقیمانده	۵۰/۲۲۳	۲۵۴	۰/۱۹۸						
کل	۵۴/۱۶۶	۲۵۵	-						

جدول ۳. رگرسیون رهبری همکارانه مدیر و رفتار شهروندی سازمانی

شاخص متغیر	ضرایب غیراستاندارد		ضرایب استاندارد	مقدار t	سطح معناداری
	B	خطای استاندارد			
رهبری همکارانه مدیر	۰/۲۱۲	۰/۰۴۸	۰/۲۷۰	۴/۴۶۶	۰/۰۰۱

همان‌طور که نتایج جداول (۲) و (۳) نشان می‌دهند، مقدار ضریب همبستگی مؤلفه‌ی رهبری همکارانه مدیر (۰/۲۷۰) و ضریب تعیین آن (۰/۰۷۳) می‌باشد. این امر بدان مفهوم



است که مؤلفه‌ی رهبری همکارانه مدیر بیش از ۷ درصد از تغییرات مربوط به رفتار شهروندی سازمانی مدیران و معلمان شهر اهواز را پیش‌بینی و تبیین می‌کند. با توجه به مقدار آماره ( $F=19/94$ ) تحلیل واریانس با درجه آزادی ۱ و ۲۵۴، سطح معناداری (۰/۰۰۱) و ضریب بتای (۰/۲۷۰) و مقایسه آن با سطح اطمینان (۰/۰۵) می‌توان گفت که مؤلفه‌ی رهبری همکارانه مدیر می‌تواند پیش‌بینی کننده خوبی برای شکل‌دهی به رفتار شهروندی سازمانی مدیران و معلمان باشد.

## ۲. آیا از دیدگاه مدیران و معلمان مدارس ابتدایی و متوسطه، مؤلفه‌ی حرفه‌ای‌گری معلم بر شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار است؟

جدول ۴. مدل رگرسیونی و تحلیل واریانس بین مؤلفه‌ی حرفه‌ای‌گری معلم و رفتار شهروندی سازمانی

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری	ضریب همبستگی	ضریب تعیین شده	انحراف معیار
رگرسیون	۹/۷۱۵	۱	۹/۷۱۵	۵۵/۵۰۹	۰/۰۰۱	۰/۴۲۳	۰/۱۷۹	۰/۴۱۸
باقیمانده	۴۴/۴۵۲	۲۵۴	۰/۱۷۵					
کل	۵۴/۱۶۶	۲۵۵	-					

جدول ۵. نتایج رگرسیون حرفه‌ای‌گری معلم و رفتار شهروندی سازمانی

متغیر	شاخص	ضرایب غیراستاندارد		مقدار t	سطح معناداری
		B	خطای استاندارد		
حرفه‌ای‌گری معلم		۰/۲۹۹	۰/۰۴۰	۷/۴۵۰	۰/۰۰۱

همان‌طور که نتایج جداول (۴) و (۵) نشان می‌دهند، مقدار ضریب همبستگی مؤلفه‌ی حرفه‌ای‌گری معلم (۰/۴۲۳) و ضریب تعیین آن (۰/۱۷۹) می‌باشد. به معنای دیگر، مؤلفه‌ی حرفه‌ای‌گری معلم بیش از ۱۷ درصد از تغییرات مربوط به رفتار شهروندی سازمانی مدیران و معلمان شهر اهواز را پیش‌بینی و تبیین می‌کند. با توجه به مقدار آماره ( $F=55/509$ ) تحلیل واریانس با درجه آزادی ۱ و ۲۵۴، سطح معناداری (۰/۰۰۱) و ضریب بتای (۰/۴۲۳) و مقایسه آن

با سطح اطمینان (۰/۰۵) می‌توان گفت، از دیدگاه مدیران و معلمان، مؤلفه‌ی حرفه‌ای‌گری معلم بر شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار بوده و از قدرت تبیین بالایی برخوردار است و به‌خوبی می‌تواند میزان تغییرات واریانس رفتار شهروندی سازمانی مدیران و معلمان را توضیح دهد.

### ۳. آیا از دیدگاه مدیران و معلمان مدارس ابتدایی و متوسطه، مؤلفه‌ی فشار دانشگاهی بر شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار است؟

جدول ۶. مدل رگرسیونی و تحلیل واریانس بین مؤلفه‌ی فشار دانشگاهی و رفتار شهروندی سازمانی

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	انحراف معیار
رگرسیون	۰/۰۰۰	۱	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۹۸۵	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	-۰/۰۰۴	۰/۴۶۱
باقیمانده	۵۴/۱۶۶	۲۵۴	۰/۲۱۳						
کل	۵۴/۱۶۶	۲۵۵	-						

جدول ۷. نتایج رگرسیون فشار دانشگاهی و رفتار شهروندی سازمانی

شاخص متغیر	ضرایب غیراستاندارد		ضرایب استاندارد	مقدار t	سطح معناداری
	B	خطای استاندارد			
فشار دانشگاهی	۰/۰۰۳	۰/۱۳۲	۰/۰۰۱	۰/۰۱۹	۰/۹۸۵

با توجه به اینکه نتایج جدول (۶) و (۷) نشان می‌دهد، مقدار ضریب همبستگی مؤلفه‌ی فشار دانشگاهی (۰/۰۰۱) و ضریب تعیین آن (۰/۰۰۰) می‌باشد. این امر بدین معنا است که مؤلفه‌ی فشار دانشگاهی نمی‌تواند سهمی از تغییرات مربوط به رفتار شهروندی سازمانی مدیران و معلمان شهر اهواز را تبیین و پیش‌بینی کند. از سوی دیگر، با توجه به مقدار آماره ( $F= ۰/۰۰۰$ ) تحلیل واریانس با درجه آزادی ۱ و ۲۵۴، سطح معناداری (۰/۹۸۵) و ضریب بتای (۰/۰۰۱) و مقایسه آن با سطح معناداری (۰/۰۵) می‌توان گفت، مؤلفه‌ی فشار دانشگاهی نمی‌تواند پیش‌بینی‌کننده خوبی برای شکل‌دهی به رفتار شهروندی سازمانی مدیران و معلمان باشد.

### یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های پژوهش

در ادامه روند پژوهش و به منظور کسب شناخت بیشتر و توضیح چرایی تأثیرگذاری مؤلفه‌های رهبری همکارانه مدیر و حرفه‌ای‌گری معلم و عدم تأثیرگذاری مؤلفه فشار دانشگاهی بر شکل‌گیری، رشد و گسترش رفتار شهروندی سازمانی مدیران و معلمان در مدارس مورد مطالعه، پژوهشگر به طرح سؤالاتی برای انجام مصاحبه نیمه ساختمند بر مبنای نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل در بخش کمی پژوهش اقدام کرد. محور سؤالات مصاحبه، توضیح چرایی تأثیرگذاری عدم تأثیرگذاری مؤلفه‌های ذکر شده فوق با توجه به محیط و زمینه واقعی مدارس مورد مطالعه بود. متن مصاحبه‌ها بعد از چندین بار بازخوانی دقیق توسط پژوهشگر، با استفاده از رویکرد تحلیل محتوای کیفی به روش استقرائی و به صورت مقوله‌های استقرائی محوری ایجاد شده، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.

۴. چرا از دیدگاه معلمان و مدیران مدارس شهر اهواز مؤلفه‌ی رهبر همکارانه مدیر

می‌تواند بر شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی آنها تأثیرگذار باشد؟

جدول ۸. نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها برای توضیح چرایی تأثیرگذاری مؤلفه‌ی رهبری همکارانه مدیر بر شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی در مدارس

ردیف	مقوله استقرائی محوری	مفاهیم مرتبط
۱	تلاش مدیر مدرسه برای برقراری عدالت سازمانی به نفع همه ذینفعان مدرسه	با همه معلمان به صورت منصفانه برخورد می‌کند.
		رفتارش به دور از هر گونه تبعیض و ارزش‌گذاری است.
		به منافع همه ذینفعان توجه می‌کند.
۲	تسهیل شرایط برای ارتقاء خودکارآمدی فردی و جمعی در مدرسه	با رفتارش بر ادراکات معلمان درباره توانمندی و خلاقیت اثر می‌گذارد.
		به توانایی اکثر معلمان برای عملکرد بهتر اعتقاد دارد.
		شرایط را برای همکاری معلمان تازه‌کار و باتجربه در سطح مدرسه تسهیل می‌کند.
۳	تشویق ذینفعان برای پذیرش و تحقق اهداف گروهی	معلمان را به شرکت در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت ترغیب می‌کند.
		رفتارهایش باعث شکل‌گیری همکاری و تلاش معلمان برای تحقق رسالت اصلی مدارس می‌شود.
		از اهداف و خواسته‌های شخصی صرف‌نظر می‌کند.
		ذینفعان را برای پذیرش اهداف گروهی تشویق می‌کند.
		دغدغه رفع نیازهای آموزشی ذینفعان مدرسه را دارد.

ادامه جدول ۸. نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها برای توضیح چرایی تأثیرگذاری مؤلفه‌ی رهبری همکارانه مدیر بر شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی در مدارس

مفاهیم مرتبط	مقوله استقرائی محوری	ردیف
با اعضای هیئت آموزشی ارتباط عمیق و مستمری برقرار می‌کند.	ایجاد فرصت‌های یادگیری از طریق تعامل و ارتباط عمیق و مستمر با ذینفعان	۴
اهداف مطلوب‌تر و واقعی‌تری را برای ذینفعان ترسیم می‌کند.		
به رشد دیدگاه‌های افراد نسبت به اهداف کمک می‌کند.		
برای تدریس باکیفیت معلمان، منابع و وسایل آموزشی را مهیا می‌کند.		
زمینه‌های بازدید همکاران از کلاس درس همدیگر و شرکت در دوره‌های آموزشی را فراهم می‌کند.	مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌ها برخلاف فرهنگ بوروکراتیک حاکم بر مدارس	۵
از نظرات سازنده معلمان برای انجام بهتر امور آموزشی و پرورشی استفاده می‌کند.		
زمینه قبول مسؤلیت و احساس تعهد را در معلمان ایجاد می‌کند.		
به صلاحیت و شایستگی معلمان اعتماد و اعتقاد دارد.		
رفتارش باعث شده تا معلمان استعدادها و نقاط قوت خود را بشناسند.		

۵. چرا از دیدگاه معلمان و مدیران مدارس شهر اهواز مؤلفه‌ی حرفه‌ای‌گری معلم

می‌تواند بر شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی آن‌ها تأثیرگذار باشد؟

جدول ۹. نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها برای توضیح چرایی تأثیرگذاری مؤلفه‌ی حرفه‌ای‌گری معلم بر شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی در مدارس

مفاهیم مرتبط	مقوله استقرائی محوری	ردیف
معلمان از هر فرصتی برای مطالعه و روزآمد کردن اطلاعات و معلومات خود استفاده می‌کنند.	مطالعه معلمان در مورد آموزش و تدریس در زمان‌های غیرکاری	۱
تلاش معلمان برای دانش‌افزایی به منظور شناخت بیشتر روحیات و خلیقیات دانش‌آموزان.		
سعی در دانش‌افزایی باهدف ارائه تدریس باکیفیت.		
سعی در دانش‌افزایی به منظور استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی.	علاقه‌مندی به پیشرفت حرفه‌ای نسبت به سایر همکاران	۲
شکل‌گیری اعتبار و موقعیت بهتر نسبت به سایر همکاران.		
برخوردار شدن از منافع اجتماعی و گروهی.		
کسب منافع مالی حاصل از پیشرفت حرفه‌ای.		
زمینه‌ساز کمک به سایر همکاران و مشاوره حرفه‌ای در امور مربوط به اجرای روش‌های مناسب تدریس.	نگرش مدیران و معلمان نسبت به مدرسه به‌عنوان مکانی لذت‌بخش	۳
مورد حمایت همکاران بودن در مدرسه.		
تغییر ذهنیت و نگرش مدیران و معلمان نسبت به مدارس.		
درک مدیران و معلمان از محیط‌های آموزشی به‌عنوان مکان‌هایی برای همکاری، همفکری و بخشی از زندگی خود.		
لذت بردن از زندگی در کنار همکاران و دانش‌آموزان.		

ادامه جدول ۹. نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها برای توضیح چرایی تأثیرگذاری مؤلفه‌ی حرفه‌ای‌گری معلم بر شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی در مدارس

ردیف	مقوله استقرائی محوری	مفاهیم مرتبط
۴	افتخار بسیاری از معلمان به حرفه خود	مدیران و معلمان برای حرفه خود اهمیت و ارزش قائل‌اند.
		معلمی یکی از مشاغل کاملاً حرفه‌ای است.
		ماهیت فعالیت‌های آموزشی ارتباط تنگاتنگی با محیط اجتماعی دارد.
۵	مشارکت و سهمیم بودن معلمان در تصمیم‌گیری‌های مدارس	تنها راه پاسخگویی مدارس به محیط اجتماعی انجام دادن به موقع، فراتر از حد معمول و سریع وظایف محوله با کیفیت بالا و مطلوب در جهت رضایتمندی والدین و دانش‌آموزان است.
		اجرای هر نوع اصلاح آموزشی بدون مشارکت و سهمیم شدن معلمان در تصمیم‌گیری‌ها غیرممکن می‌باشد.
		معلمان به علت تخصصی که دارند، همواره به دنبال تأثیرگذاری و سهمیم شدن در تصمیمات هستند.
		مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری باعث افزایش مسئولیت‌پذیری آن‌ها می‌شود.
۶	وجود استانداردهای دقیق برای تدریس	معلمان با رویکردی کاملاً حرفه‌ای به یادگیری و نیازهای دانش‌آموزان توجه می‌کنند.
		تدریس فعالیت حرفه‌ای و بدون مرز است.
		امروزه در مدارس، استانداردهایی برای عملکرد دقیق وجود دارد.
		وجود استانداردها، معلمان را ناگزیر به حرفه‌ای‌گری در تدریس کرده است.
		معلمان باید عملکرد خود را مطابق با استانداردها به‌طور مداوم و همیشگی بهبود بخشند.

۶. چرا از دیدگاه معلمان و مدیران مدارس شهر اهواز مؤلفه‌ی فشار دانشگاهی نتوانسته

بر شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی آن‌ها تأثیرگذار باشد؟

جدول ۱۰. نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها برای توضیح چرایی عدم تأثیرگذاری مؤلفه‌ی فشار دانشگاهی بر شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی در مدارس

ردیف	مقوله استقرائی محوری	مفاهیم مرتبط
۱	عدم اعتماد جامعه نسبت به سیستم فعلی آموزش و پرورش به دلیل ناکارآمدی	آموزش و پرورش نتوانسته به وظایف خود در قبال اجتماع به‌خوبی عمل کند.
		نظام آموزشی در جهت حفظ فرهنگ، تداوم و بقای وضعیت موجود اداره می‌شود.
		مدرک‌گرایی و آموزش‌های سطحی، شمار بسیار فارغ‌التحصیلان فاقد تخصص و بی‌کار باعث شده تا افراد جامعه نسبت به کارکردهای امروزی آموزش و پرورش نگاهی تردیدآمیز داشته باشند.
		رشته‌های تحصیلی، برنامه‌های آموزشی، محتوا و مواد آن‌ها با نیازهای جامعه چندان انطباقی نداشته و دانش و مهارت‌های لازم و موردنیاز برای نیروی کار را فراهم ناساخته است.

ادامه جدول ۱۰. نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها برای توضیح چرایی عدم تأثیرگذاری مؤلفه‌ی فشار دانشگاهی بر شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی در مدارس

ردیف	مقوله استقرائی محوری	مفاهیم مرتبط
		با مشاهده این وضعیت، دانش‌آموزان انگیزه چندانی برای پیشرفت ندارند و نسبت به موفقیت‌های دانشگاهی خود ارزش و احترام قائل نیستند.
		والدین نیز نسبت به تضمین آینده بهتر فرزندان خود از طریق سیستم فعلی آموزش و پرورش تردید دارند و کمتر در بخش‌های آموزشی جامعه برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری می‌کنند.
۲	مشکلات شخصی معلمان مربوط به خارج از محیط مدرسه	خستگی و استراحت ناکافی به دلیل داشتن شغل دوم و مشکلات مادی و خانوادگی از جمله مشکلات شخصی معلمان می‌باشد. معلمان به صورت ناخواسته مشکلات شخصی خود را به محیط آموزشی و به کلاس درس انتقال می‌دهند. معلمان حتی زمانی که در خدمت مدرسه هستند، به فکر انجام مشکلات و قرارهای شخصی خود می‌باشند. معلمان به جای آنکه در فکر حل مسائل آموزشی و تربیتی دانش‌آموزان باشند، به فکر رهایی از مشکلات شخصی خود هستند. معلم با سایر کادر آموزشی هماهنگ نیست.
۳	نبود انگیزش علمی مربوط به معلمان و دانش‌آموزان در محیط مدارس	بیش از اندازه فعالیت می‌کند اما از تلاش‌های او فدردانی نمی‌شود. مشاوره قوی برای راهنمایی دانش‌آموزان و حل مشکلات درسی و روانی آنها وجود ندارد. محیط مدارس و به‌ویژه کلاس‌ها در مقطع ابتدایی برای دانش‌آموزان جذابیت ندارد. معلمان و دانش‌آموزان نسبت به پیشرفت دانشگاهی و دستیابی به موفقیت در سطوح بالاتر بی‌تفاوتند.
۴	حضور نیافتن والدین در مدرسه به دلیل مطرح شدن بحث‌های مالی	والدین دانش‌آموزان به‌ندرت از مدرسه بازدید به عمل می‌آورند. بسیاری از والدین دانش‌آموزان بضاعت مالی دارند. واحدهای آموزشی با کمبود بودجه مواجه‌اند. جلسه اولیاء و مربیان به دلیل عدم حضور والدین که بیشتر مربوط به مسائل مالی است، برگزار نمی‌شود.
۵	عدم رضایت شغلی معلمان و به همین دلیل جدی نبودن آنها در امر آموزش و تدریس	سطح دریافتی معلمان با وجود مشکلات و چالش‌های فراوان از بیشتر مشاغل موجود در جامعه پایین‌تر است. بی‌تفاوتی معلمان نسبت به آموزش و یادگیری دانش‌آموزان. بسیاری از معلمان از حرفه خود ناراضی هستند. معلمان رضایتمند شرایط بهتری را برای یادگیری دانش‌آموزان فراهم می‌کنند.
۶	ارتباط نداشتن یادگیری دانشگاهی دانش‌آموزان با یادگیری آنها در محیط اجتماعی	برنامه درسی موجود در مدارس، بیشتر بر برطرف نیازهای مذهبی دانش‌آموزان تأکید می‌کند. نگاهی تک‌بعدی به مسائل رشد دارد. یادگیری در مدارس با یادگیری‌های صورت گرفته در محیط اجتماعی مرتبط نیست. وقتی دانش‌آموزان بین آنچه از محیط اجتماعی و محیط دانشگاهی یاد می‌گیرند، هماهنگی و مشابهتی مشاهده نمی‌کنند، انگیزه تحصیل و یادگیری محتوای بی‌ارزش مدارس را از دست می‌دهند.

## بحث و نتیجه‌گیری

در حال حاضر، سازمان آموزش و پرورش به‌عنوان یکی از مهم‌ترین بخش‌های دولتی کشور، پس از امور دفاعی بیشترین بودجه را به فعالیت‌های خود اختصاص داده است. از آنجایی که بخش قابل‌توجهی از این بودجه در سطح مدارس هزینه می‌شود و با توجه به کمبود منابع مالی لازم برای اجرای بیشتر برنامه‌ریزی‌های آموزشی و درسی پیش‌بینی شده، رفتار شهروندی سازمانی مدیران و معلمان به‌عنوان مجریان اصلی سیاست‌ها و برنامه‌های آموزش و پرورش از اهمیت خاصی برخوردار است. با توجه به نتیجه به‌دست‌آمده برای سؤال اول پژوهش می‌توان گفت؛ مؤلفه‌ی رهبری همکارانه مدیر بر شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی مدیران و معلمان تأثیرگذار و بخشی از تغییرات مربوط به آن را تبیین می‌کند. در حمایت و تأیید این یافته می‌توان به پژوهش‌های دیپائولا، تارتر و هوی (۲۰۰۵) زین‌آبادی و محمدی (۱۳۹۲) و فلیسا<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) استناد کرد. المور<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) به نقل از زین‌آبادی و محمدی (۱۳۹۲، ص ۸۰) ادعا می‌کنند که شیوه‌ای از رهبری شکل گرفته که فاقد محدودیت‌های نظریه‌های رهبری است. در این شیوه، به‌جای رهبر واحد صحبت از رهبران مدرسه است و به‌جای تمرکز قدرت، به توزیع آن در مدرسه اشاره دارد، این شیوه نوین رهبری با عبارت «رهبری توزیع‌شده» اشتهار یافته است. اصطلاحاتی نظیر «رهبری همکارانه» «رهبری اشتراکی» و «رهبری دموکراتیک» به‌طور مکرر و به‌اشتباه به‌جای رهبری توزیع‌شده مورد استفاده قرار می‌گیرند. در نگاه اول، رهبری توزیع‌شده فواید و پیامدهای بسیاری برای مدیران دارد. چراکه نقش آن‌ها دیگر حفظ جایگاه و اجرای خشک قوانین و مقررات سازمانی نیست، بلکه فعالیت‌هایی شامل مشاوره، اعتمادسازی، توسعه همکاری، حمایت از حرفه‌ای‌گری معلمان و هدایت آموزشی و... را بر عهده می‌گیرند. همچنین، فلیسا (۲۰۰۹) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که در صورت وجود رهبری همکارانه مدیر مدرسه، معلمان متقاعد می‌شوند که روی طیف وسیعی از نقاط قوت و استعداد‌های خود سرمایه‌گذاری کرده و رفتارهای فراتر از نقش خود را گسترش دهند. همچنین، با توجه به تأثیرگذاری مؤلفه‌ی حرفه‌ای‌گری معلم بر شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی مدیران و معلمان در محدوده مطالعه در حمایت از این یافته می‌توان به پژوهش‌های

1- Flessa

2- Elmore

قبل‌ی دیپائولا و شانن‌موران (۲۰۰۱) و دیپائولا، تارتر و هوی (۲۰۰۵) استناد کرد. دیپائولا و شانن‌موران (۲۰۰۱، ص ۴۴۲) مؤلفه‌ی حرفه‌ای‌گری معلم را به‌عنوان یکی از ابعاد جوّ مدرسه در ارتباط با رفتار شهروندی مورد‌مطالعه و بررسی قرار داده‌اند. به گفته آن‌ها، مدیر با رهبری همکارانه از حرفه‌ای‌گری معلمان یعنی رفتار معلمان به‌عنوان اشخاص حرفه‌ای حمایت می‌کند. در نتیجه، رفتار شهروندی سازمانی پیامد طبیعی این وضعیت است. در واقع، هنجارهای حرفه‌ای در مدارس از رفتار شهروندی پشتیبانی می‌کنند. از سوی دیگر، دیپائولا، تارتر و هوی (۲۰۰۵، ص ۳۲۹) اظهار می‌کنند که تدریس به‌عنوان هدف، تلاش غیرمعمول و فراتر از الزامات و محدودیت‌های رسمی به‌وسیله معلمان در کلاس درس را می‌طلبد. از طرفی، افراد حرفه‌ای به‌طور خودانگیخته و مستقیم به آموزش دانش‌آموزان خود متعهد شده‌اند و رفتارهای حرفه‌ای معلم برای فراتر رفتن از محدودیت‌های بوروکراتیک امری طبیعی است. به‌صورت طبیعی، حرفه‌ای‌گری یکی از مشخصه‌های رفتار شهروندی است و بین این دو مفهوم همپوشانی وجود دارد. در تبیین و تحلیل سؤال سوم می‌توان گفت؛ از دیدگاه مدیران و معلمان مؤلفه‌ی فشار دانشگاهی بر شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی ذینفعان مورد‌مطالعه تأثیرگذار نبوده است. این نتیجه مبنی بر عدم اثرگذاری مؤلفه‌ی فشار دانشگاهی بر شکل‌گیری رفتار شهروندی در مدارس با نتایج پژوهش‌های قبل‌ی دیپائولا و شانن‌موران (۲۰۰۱) و دیپائولا، تارتر و هوی (۲۰۰۵) همسو نیست. دیپائولا و شانن‌موران (۲۰۰۱، ص ۴۴۲) فشار دانشگاهی را به‌عنوان یکی از ابعاد جوّ مدرسه در ارتباط با رفتار شهروندی مورد‌مطالعه و بررسی قرار داده‌اند. به عقیده آن‌ها، مدرسه با درجه بالایی از تأکید علمی و فشار دانشگاهی، مکانی است که در آن هدف حرفه‌ای خدمت به مشتریان باهدف دستیابی دانش‌آموزان به سطوح بالاتری از پیشرفت تحصیلی، هماهنگ است؛ و متعاقباً افراد انرژی و تلاش خود را بر اجرایی شدن ایده‌های حرفه‌ای خود و برای بهبود و رشد رسالت سازمان متمرکز کرده‌اند. همچنین، نتایج دیپائولا، تارتر و هوی (۲۰۰۵) نشان می‌دهد که هر چه فشار و تأکید علمی نسبت به مدرسه به‌ویژه از جانب والدین بیشتر باشد، معلمان و به‌طورکلی کادر آموزشی رفتار شهروندی سازمانی بالاتری را از خود نشان می‌دهند.

### پیشنهادات پژوهش

بدین ترتیب، با توجه به اثرگذاری مؤلفه‌ی رهبری همکارانه مدیر بر شکل‌گیری رفتار



شهروندی سازمانی می‌توان گفت؛ که باید شرایطی را برای اعمال بیشتر رفتارهای رهبری همکارانه مدیر در مدارس فراهم ساخت؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود مدیران تلاش بیشتری را در جهت برقرار ساختن عدالت سازمانی صرف کنند تا با ادراک این باور از سوی ذینفعان، شاهد شکل‌گیری رفتار شهروندی در مدارس باشند. به‌علاوه، مدیران باید با تقویت باورهای مثبت در زمینه توانمند بودن و ارتقاء خودکارآمدی فردی و جمعی، بیشتر معلمان را برای درگیر شدن در اجرای رفتارهای شهروندی، تشویق و ترغیب کنند. از طرفی، مدیران مدارس می‌توانند با تشویق ذینفعان در پذیرش اهداف گروهی و صرف‌نظر کردن از اهداف فردی و با ایجاد فرصت‌های یادگیری مؤثر برای معلمان با در نظر گرفتن تفاوت‌های فردی به لحاظ سطح مهارت و استعدادها و همچنین اطلاع از نیازهای حرفه‌ای آن‌ها، زمینه‌های لازم را برای شکل‌دهی رفتار شهروندی فراهم سازند؛ و درنهایت، مدیران باید از هر فرصتی برای مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی استفاده کنند. بدیهی است، در فضای کنونی حاکم بر مدارس، استفاده از تخصص و مهارت معلمان در بیشتر مواقع بیش از همه به مدیر مدرسه و عملکردش در قالب سبک رهبری او بستگی دارد؛ بنابراین، می‌توان گفت که اگر عدم تمرکز از سطح مدارس شروع شود، ضمن شکل‌گیری فرهنگ مشارکت در محیط‌های علمی، مدیران و معلمان می‌توانند برنامه آموزشی مناسبی را به‌طور مشترک برای دانش‌آموزان تدوین کرده و برای اجرا و دستیابی به اهداف این برنامه فراتر از حد و انتظار در محیط مدارس رفتار کنند. همچنین، با توجه به اثرگذاری مؤلفه‌ی حرفه‌ای‌گری معلم بر شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی، پیشنهاد می‌شود که مسؤولان آموزش و پرورش فرصت‌های لازم را برای دانش‌افزایی و توسعه مهارت‌های حرفه‌ای معلمان فراهم سازند. علاوه بر این، مدیران باید با ایجاد گشودگی در جو مدارس به‌عنوان محیط‌های پویا و بانشاط، زمینه‌های بروز رفتار شهروندی ذینفعان را شکل دهند. از طرفی، مسؤولان آموزش و پرورش می‌توانند با تبلیغات مناسب و استفاده از رسانه‌های جمعی و با تأکید بر اهمیت، شأن و جایگاه حرفه معلمی در جامعه، باعث شکل‌گیری ادراکی مبتنی بر افتخار و غرور حرفه‌ای در جامعه فرهنگیان شده، عملکردهای خوجوش، غیررسمی و فراتر از نقش را ترویج دهند. در ضمن، با توجه به یافته‌های پژوهش مبنی بر عدم اثرگذاری مؤلفه‌ی فشار دانشگاهی بر شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی، به پیشنهاد پژوهشگر، در سیاست‌های اجرایی کنونی از تدوین برنامه‌های درسی گرفته تا تجهیز

مدارس تجدیدنظر صورت گیرد تا با تأکید بر مبانی علمی و پژوهشی و افزایش کارایی سیستم فعلی در قالب فارغ‌التحصیلان متخصص و کارآفرین، دوباره اعتماد جامعه به آموزش و پرورش راستین و واقعی شکل گیرد. همچنین، می‌توان با تصویب قوانینی کاربردی در جهت حمایت مادی و معنوی از معلمان، شرایطی را مهیا ساخت تا ضمن نداشتن شغل دوم و رهایی از مشکلات شخصی زمینه‌های رضایت شغلی، استفاده بهینه از وقت کلاس، تدریس باکیفیت، غیبت کمتر معلمان و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان را شاهد بود. درنهایت، می‌توان با برگزاری کارگاه‌های آموزشی و همایش‌های علمی و دعوت از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های کشور که در این زمینه مطالعاتی دارند، ضمن شناساندن مؤلفه‌های شکل دهنده مؤثر و آسیب‌شناسی موانع اثرگذار در شکل‌گیری، رشد و گسترش رفتار شهروندان سازمانی مدارس به ذینفعان و مسئولان آموزش و پرورش، علاوه بر هم‌افزایی علمی و پژوهشی، زمینه پیشرفت هر چه بیشتر نظام آموزشی را فراهم آورد.

### محدودیت‌های پژوهش

عدم دسترسی پژوهشگر به مصاحبه‌شوندگان آگاه و مطلع در مدارس مورد مطالعه باعث شد تا فرآیند جمع‌آوری اطلاعات بخش کیفی تا دستیابی به اشباع نظری زمان بسیاری را از پژوهش به خود اختصاص دهد.

از سوی دیگر، نبود پیشینه پژوهش مربوط به مؤلفه‌های اثرگذار بر شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی در کشور و عدم دسترسی به موقع به منابع لاتین برای ترجمه در این زمینه از بزرگ‌ترین محدودیت‌ها و موانع در روند پیشرفت پژوهش بود. همچنین، با توجه به روش اجرای پژوهش، در تعمیم نتایج بخش کیفی به مدارس شهرهای دیگر، محدودیت وجود دارد.

### منابع

- زین‌آبادی، حسن رضا و اسدزاده، سمیه (۱۳۹۲). کیفیت فرهنگ برنامه درسی و حرفه‌ای‌گرایی معلمان: یافته‌های یک پژوهش کمی در مدارس ابتدایی شهر تهران، *فصلنامه مطالعات برنامه درسی ایران*، سال هشتم، شماره ۳۰، ۹۷-۱۱۸.
- زین‌آبادی، حسن‌رضا و محمدی، فایق (۱۳۹۲). پیامدهای توزیع رهبری در مدرسه: نگاهی ویژه به رفتار شهروندی سازمانی معلمان، *فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی*، دوره ۵، شماره ۱، ۷۱-۱۰۰.
- Bolino, M., & Turnley, W. (2003). "Going the extra mile: cultivating and managing employee citizenship behavior". *Academy of Management Executive*, 17 (3), 60-71.
- Dipaola, M. F., Tarter, C. J., & Hoy, W. K. (2005). "School characteristics that foster organizational citizenship behavior". *Journal of School Leadership*, 15 (4), 387-406.
- Dipaolo, M. F., & Tschannen-Moran, M. (2001). "Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate". *Journal of School Leadership*, 11, 424-447.
- Elmore, R. (2000). "Building a new structure for school leadership". Washington, D.C. *The Albert Shanker Institute*.
- Flessa, J. (2009). "Educational micro-politics and distributed leadership". *Peabody Journal of Education*. 84 (3), 331-349.
- Hoy, W. K., & Misckel, C. G. (2013). "*Educational administration theory research and practice*". Ninth edition, McGraw Hill.
- Hoy, W. K., & Misckel, C. G. (2005). "Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students". *High School Journal*, 88 (3), 35-44.
- Hoy, W. K., Sweetland, S. R., & Smith, P. A. (2002). "Toward an organizational model of achievement in high schools: the significance of collective efficacy". *Educational Administration Quarterly*, 38 (1), 77-93.
- Oplatka, I. (2006). "Going Beyond Role Expectations: Toward an Understanding of the Determinants and Components of Teacher Organizational Citizenship Behavior". *Educational Administration Quarterly*, 42 (3), 385-423.
- Oplatka, I. (2009). "Organizational citizenship behavior in teaching: the consequences for teachers, pupils, and the school".

*International Journal of Educational Management*, 23 (5), 375-389.

Oplatka, I. & Stundi, M. (2011). "The components and determinants of preschool teacher organizational citizenship behavior". *International Journal of Educational Management*, 25 (3), 223-236.

Smith, P. A., & Kearney S. R. (2013). "The impact of achievement press of student success in elementary schools". *International Journal of Educational Management*, 27 (4), 387-401.

Tschannen-Moran, M. (2009). "Fostering Teacher Professionalism in Schools, the Role of Leadership Orientation and Trust". *Educational Administration Quarterly*, 45 (2), 217-247.