

## **The role of managers' professional leadership in students' competency development by mediating trust and collaboration between teachers and professionalization of teachers**

**Zahra Ghasemian Dastjerdi\***  
**Aliakbar aminbeidokhti\*\***  
**Sakineh Jafari \*\*\***

### **Introduction**

Education means the development of all abilities and talents is the most complicated, difficult and effective social process. Serious attention to education is one of the key goals of governments. Effective educational system is a system that is compatible with the real goals and needs of the community and has the ability to prepare the young generation and develop their competencies to achieve the desired goals.

### **Methodology**

The aim of the present study is to investigate the role of managers' professional leadership in students' competency development by mediating professionalization of teachers, trust and collaboration. This study is an applied research in terms of the purpose and is a type of descriptive-correlational researches in terms of data collection method. The statistical population of the study consisted of all the primary school first and second grade teachers and junior and senior high school teachers (3100 people) in Babol in the academic year 2018-19 that 200 people (85 men and 115 women) were selected as sample using stratified random sampling method. All the teachers of the study sample completed managers' professional leadership, students' competency development, professionalization of teachers, trust and collaboration between teachers' questionnaires. In order to test the reliability of these tools, Cronbach's alpha was used.

---

\* MSc. of Education Management, Semnan University, Semnan, Iran.

\*\* Professor, Faculty of Education and Psychology, University of Semnan, Semnan, Iran.

\*\*\* Assistant Professor, Faculty of Education and Psychology, University of Semnan, Semnan, Iran. *Corresponding Author:* sjafari.105@semnan.ac.ir

## **Results**

The results showed that there is a positive and significant relationship between students' competency development with managers' professional leadership, trust and collaboration between teachers and professionalization of teachers. Managers' professional leadership has a direct and significant impact on professionalization of teachers. Also, managers' professional leadership has a significant indirect effect on professionalization of teachers through mediation of trust and collaboration between teachers. Professionalization of teachers has a direct and significant influence on students' competency development. Managers' professional leadership has a significant indirect effect on students' competency development through mediation of trust and collaboration between teachers and professionalization of teachers.

## **Discussion**

In a general conclusion, we can say that there are many factors involved in the professionalization of teachers and professionalization of teachers indirectly developed the competency of students. Therefore, in order to increase the students' competency development, it is necessary to improve the professionalization of teachers as an effective factor in this improvement and the effective factors in it will also be improved. Finally, the results of this study indicate the importance of the role of managers' professional leadership in the professional development of teachers and consequently, increasing the competence of students.

**Keywords:** managers' professional leadership, students' competency development, professionalization of teachers, trust and collaboration between teachers

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۱۲/۲۴  
تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۰۴/۳۱

مجله‌ی علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز  
بهار و تابستان ۱۳۹۸، دوره‌ی ششم، سال ۲۶  
شماره‌ی ۱، صص: ۹۶-۷۷

## نقش رهبری حرفه‌ای مدیران در توسعه شایستگی دانش‌آموزان با میانجی‌گری اعتماد و همکاری بین معلمان و حرفه‌ای شدن معلمان

زهرا قاسمیان دستجردی\*

علی‌اکبر امین‌بیدختی\*\*

سکینه جعفری\*\*\*

### چکیده

هدف پژوهش حاضر نقش رهبری حرفه‌ای مدیران در توسعه شایستگی دانش‌آموزان با میانجی‌گری حرفه‌ای شدن معلمان، اعتماد و همکاری بین معلمان می‌باشد. پژوهش حاضر از نوع تحقیقات توصیفی - همبستگی محسوب می‌شود. جامعه آماری پژوهش شامل تمام معلمان دوره‌های اول و دوم ابتدایی و متوسطه اول و دوم (۳۱۰۰ نفر) شهرستان بابل در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۲۰۰ نفر به‌عنوان نمونه پژوهش (۸۵ نفر مرد و ۱۱۵ نفر زن) انتخاب شدند. پرسشنامه‌های رهبری حرفه‌ای مدیران، توسعه شایستگی‌های دانش‌آموزان، حرفه‌ای شدن معلمان، اعتماد و همکاری بین معلمان استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که: رهبری حرفه‌ای مدیران بر حرفه‌ای شدن معلمان اثر مستقیم و معناداری دارد؛ همچنین رهبری حرفه‌ای مدیران با میانجی‌گری اعتماد و همکاری بین معلمان بر حرفه‌ای شدن معلمان اثر غیرمستقیم و معناداری دارد. حرفه‌ای شدن معلمان بر توسعه شایستگی دانش‌آموزان اثر مستقیم و معناداری ایفا می‌کند. رهبری حرفه‌ای مدیران با میانجی‌گری اعتماد و همکاری بین معلمان و حرفه‌ای شدن معلمان اثر غیرمستقیم و معناداری بر توسعه شایستگی دانش‌آموزان ایفا می‌کند. نتایج این پژوهش حاکی از اهمیت نقش رهبری حرفه‌ای مدیران در رشد حرفه‌ای معلمان و به‌تبع آن افزایش شایستگی دانش‌آموزان دارد.

**واژه‌های کلیدی:** رهبری حرفه‌ای مدیران، توسعه شایستگی‌های دانش‌آموزان، حرفه‌ای شدن معلمان، اعتماد و همکاری بین معلمان

\* دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

\*\* استاد دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

\*\*\* استادیار دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران (نویسنده مسئول)

## مقدمه

آموزش و پرورش به معنای رشد تمام توانایی‌ها و استعدادها، پیچیده‌ترین، دشوارترین و مؤثرترین فرایند اجتماعی است. توجه جدی به امر آموزش و پرورش از اهداف کلیدی و مهم دولت‌ها محسوب می‌شود. نظام آموزشی اثربخش و کارا، نظامی است که با اهداف و نیازهای واقعی جامعه تناسب داشته باشد و توانایی آماده‌سازی نسل جوان و توسعه شایستگی‌های آنان برای نیل به اهداف موردنظر را دارا باشد. این شایستگی‌ها یکی از ضروریات مهم در جامعه پیچیده امروزی است (Hallinger and Heck, 2014). یکی از عواملی که به توسعه شایستگی دانش‌آموزان کمک می‌کند، موفقیت در حوزه علمی و پیشرفت تحصیلی مدارس است و مهم‌ترین عامل در مدرسه، رهبر می‌باشد که سازمان را برای انتقال دید به اهداف مشخص و سازمان‌دهی می‌کند و معلمان را برای هماهنگی یک دوره برای تحقق آن‌ها سازمان‌دهی می‌کند. رهبری مدرسه به تعیین اهداف در حوزه اجتماعی کمک می‌کند و برای سازمان‌دهی مدارس به‌سوی این اهداف هدایت می‌کند، در نتیجه مدارس با رهبر قوی در آموزش دانش‌آموزان با شایستگی و موفق‌تر به جامعه تحویل می‌دهند (Dijkstra, Geijssel, Ledoux, Van der Veen & Ten Dam, 2015).

توسعه شایستگی‌های دانش‌آموزان به عنوان سرمایه انسانی آینده کشور یکی از هدف‌های مهم و اساسی آموزش و پرورش است که برای تحقق این مهم باید آموزش و پرورش را به سمت اثربخشی سوق داد (Dijkstra, Geijssel, Ledoux, Van der Veen & Ten Dam, 2015). واضح است که توسعه شایستگی و دستاوردهای تحصیلی دانش‌آموزان نقش بسیار مهمی در ایجاد بهترین کیفیت فارغ‌التحصیلانی که سرمایه‌ی ملی و عامل پیشرفت اقتصادی و اجتماعی جامعه هستند ایفا می‌کند (Nabavi, Amin Beidokhti, Jafari, 2018). در میان ارکان مختلف نهاد آموزش و پرورش، معلمان به‌عنوان رکن اصلی نقش تعیین‌کننده‌ای در اثربخشی مدرسه و توسعه شایستگی‌های دانش‌آموزان دارند (Ston, Bruce & Hursh, 2007)، زیرا معلمان می‌توانند با وجود کمبود امکانات و فضای آموزشی بستر لازم را برای یادگیری و رشد فراگیران تسهیل فراهم کنند و با به‌کارگیری شیوه‌ها و الگوهای مناسب تدریس و روابط انسانی با فراگیران موجب رشد فکری، اجتماعی، عاطفی، اخلاقی آنان شوند و فراگیران را برای ایفای نقش و پذیرش مسئولیت در جامعه آماده کنند (Naghie, 2010). موفقیت هر نظام آموزشی در درجه

اول به میزان موفقیت معلمان آن نظام بستگی دارد و موفقیت معلمان نیز به میزان برخورداری از صلاحیت‌های حرفه‌ای وابسته است. لذا حرفه‌ای شدن معلمان در سطح جهانی به این دلیل که عامل بالقوه برای بهبود آموزش مدرسه و تقویت توانایی‌های مدارس برای یادگیری سازمانی محسوب می‌شود، حائز اهمیت هستند (Yin, & Zheng, 2018). Li et al. (2009) مشاهده کردند که حرفه‌ای شدن معلمان محصولی از فعالیت‌های درون و بیرونی است که توسعه شایستگی دانش‌آموزان را به همراه دارد. (Li, Hallinger and Walker (2016) ادعا می‌کنند حرفه‌ای شدن معلمان به‌عنوان یکی از ابزارهای تسهیل یادگیری مداوم در میان معلمان به شمار می‌رود و باعث بهبود مدرسه و توسعه شایستگی<sup>۱</sup> دانش‌آموزان می‌گردد.

Rauch and Steiner (2013) معتقدند که شایستگی‌ها دانش‌آموزان، توانایی‌ها و مهارت‌هایی است که افراد می‌توانند آن‌ها را به‌منظور حل مسائلی که برای آنان اتفاق می‌افتد، کسب کنند. (Ragan, Bigatel and Dillon (2014) بر این باور است که شایستگی‌ها مجموعه‌ای از رفتارها نه لزوماً رفتارهای فردی، نگرش و باورهایی است که برای موفقیت در کار و حرفه باید در افراد وجود داشته باشد. به عبارت دیگر شایستگی مجموعه ویژگی‌های اساسی و مهم است که در افراد منجر به عملکرد مؤثر و سطح بالا در کار می‌شود (Sugumar, 2009). همچنین توسعه شایستگی حداقل اطلاعات، مهارت‌ها، ظرفیت‌های خلاقانه و گرایش‌های حرفه‌ای و مطلوبیت‌هایی است که باید توسط افراد برای انجام وظایف اثربخش و ارائه خدماتشان کسب شود (Al-Hattami, Muammar & Elmahdi, 2013).

بر اساس اوصاف ذکرشده، توسعه شایستگی یکی از عوامل تعیین‌کننده در ارزیابی برتری آموزشی است (Saleem & Qureshi, 2011) و نقش بسیار مهمی در ایجاد بهترین کیفیت فارغ‌التحصیلانی که سرمایه ملی و عامل پیشرفت اقتصادی و اجتماعی جامعه هستند ایفا می‌کند (Ali, Jusoff, Ali, Mokhtar & Salamat, 2009). توسعه شایستگی دانش‌آموزان به میزان پیشرفت آنان در جهت تحقق اهداف مهم آموزشی (Williams, 2007)، ارزیابی خود گزارش شده‌ی دانش‌آموزان از پیشرفت‌های صورت گرفته عملکرد موفقیت‌آمیز تحصیلی آنان در محیط آموزشی (Chen, 2007) و اعتماد به نفس آنان در کاربرد روش‌ها و داشتن دانش مرتبط به آن اطلاق می‌شود (Pace & Kuh, 2002).

از آن جایی که حرفه‌ای شدن معلمان عامل مهمی در توسعه شایستگی دانش‌آموزان می‌باشد، مطابق ادعای (Louis Leithwood, and Wahlstrom (2010 رهبری مؤثر از الزامات اصلی در ایجاد شرایط مدرسه‌ای است که باعث حرفه‌ای شدن معلمان می‌شود. (Alagheband (2004 منظور از رهبری در مدیریت را فراگرد اثرگذاری و نفوذ در رفتار اعضای سازمان برای یاری و هدایت آن‌ها در ایفای وظایف سازمانی تعریف نموده است. در دهه‌ی نخستین هزاره‌ی سوم توجه عمیق به پدیده‌ی رهبری آموزشی<sup>۱</sup> معطوف شده است. علت این توجه فزاینده، اهمیت و نقشی است که کیفیت رهبری آموزشی می‌تواند در ایجاد تفاوت معنی‌دار در دستاوردهای مدارس ایفا نماید. (Nicknami, Taghipour, Delavar and Ghafary (2009 اظهار می‌دارند که مدیریت مدرسه مهم‌ترین عامل تغییر و نوآوری در امر آموزش و پرورش است. طبق نتایج پژوهش‌های (Hairon and Dimmock (2012 رهبری مؤثر و حرفه‌ای در مدرسه موجب توسعه حرفه‌ای شدن معلمان می‌گردد. (Hairon (2008 بر این نکته تأکید دارد که حرفه‌ای شدن معلمان می‌تواند به یادگیری حرفه‌ای معلم منجر شوند و حرفه‌ای شدن معلمان با مزایای گسترده‌تر از جمله عملکرد مثبت معلم، فرهنگ مدرسه سالم و بهبود مدرسه همراه هستند و این محبوبیت نیز با تحولات وسیع‌تر در زمینه پیشرفت حرفه‌ای معلمان، از جمله اهمیت یادگیری مادام‌العمر، یادگیری شغلی و در نهایت موجه توسعه شایستگی دانش‌آموزان می‌گردد (Hairon & Dimmock, 2012). بدون شک سبک رهبری مدیران در هدایت صحیح معلمان در جهت اهداف مدرسه مؤثر است. استفاده سبک رهبری حرفه‌ای منجر به افزایش اثربخشی و کارایی مدرسه و در نهایت آموزش و پرورش خواهد شد (Mosadegh Rad, 2005).

علاوه بر سبک رهبری مدیران، از عوامل مؤثر و کارآمد دیگری که می‌تواند عملکرد معلمان را تحت تأثیر قرار دهد و موجب حرفه‌ای شدن معلمان گردد اعتماد و همکاری بین معلمان می‌باشد. مهم‌ترین نیازهای کارکنان در سازمان، برقراری اعتماد میان آن‌ها، مدیر و همکاران می‌باشد. وجود سطوح بالای اعتماد در سازمان باعث ایجاد هزینه‌های پایین ارزیابی و دیگر مکانیزم‌های کنترل خواهد بود و کارکنان خود را کنترل و دارای انگیزه‌های درونی خواهند شد (Yılmaz, 2008). اعتماد<sup>۲</sup> کلید اصلی برای توسعه روابط بین فردی بشمار می‌رود

---

1- educational leadership

2- trust

(Mukherjee & Bhattacharya, 2013). سطح پایین اعتماد باعث می‌شود که کارکنان جریان داده‌ها را در سازمان منحرف کنند و سوءظن و بدگمانی در بین کارکنان رواج یابد و ارتباطات باز و صادقانه در سازمان از بین برود و تصمیم‌های سازمان کیفیتی بهینه نداشته باشد (Tlaiss & Elamin, 2015)، چراکه برقراری ارتباطات و تحقق همکاری میان افراد نیازمند وجود اعتماد است. در عصری که روابط بین افراد و گروه‌ها سست‌تر شده و به‌سرعت در حال تغییر است، اعتماد که عمدتاً مبتنی بر استنتاج‌ها و تفاسیر در مورد انگیزه‌ها، شخصیت و باطن دیگران است، موضوع محوری سازمان‌ها است که رشد و حیات آن‌ها را تضمین می‌نماید. اهمیت اعتماد به این دلیل است که مدیران به دنبال درک و شناخت چگونگی ایجاد همکاری مؤثر در سازمان‌ها می‌باشند. اعتماد عاملی کلیدی است، زیرا همکاری را به وجود می‌آورد (Tyler, 2003). کلید نگهداری روابط سازمانی درونی یا جلوگیری از شکست آن، این است که افراد به همکاری یکدیگر اعتماد و اطمینان کافی داشته باشند. روابط مبتنی بر اعتماد متقابل به‌طور گسترده‌ای به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت در سازمان‌های موفق شناخته می‌شود (Vélez, Sánchez & Álvarez-Dardet, 2008). برخی صاحب‌نظران بر این باورند که اعتماد نقشی چشمگیر در افزایش همکاری در سازمان دارد و وجود آن بین افراد و سازمان‌ها باعث می‌شود تا تعاملات و روابطی منظم و منطقی به وجود آید (Mukherjee & Bhattacharya, 2013). اعتماد فرصتی را برای ایجاد همکاری سازمان‌ها ایجاد می‌کند تا بر مبنای آن سرمایه‌گذاری خود را افزایش دهند (Jafari, Mohammadian & Pour, 2012). چون نبود اعتماد باعث ایجاد شکاف بین معلمان و عوامل مؤثر در سازمان آموزش و پرورش می‌شود و در نتیجه این شکاف، تصمیم‌ها با مشکلات اجرایی روبه‌رو می‌شوند و اثربخشی برنامه‌های آموزشی با مشکلات جدی روبرو خواهد شد؛ زیرا تحقق هدف‌های آموزشی مستلزم همکاری اعضا با یکدیگر است و مهم‌ترین راه تسهیل همکاری، اعتماد متقابل همه عوامل سازمانی به یکدیگر می‌باشد (Puusa & Tolvanen, 2006). در حوزه ارتباطی شیوه‌های رهبری، اندیشمندان به‌طور فزاینده‌ای روی اعتماد تمرکز می‌کنند به‌عنوان یک وضعیت میانجی یا توانمند که از طریق آن رهبری بر بهبود آموزش و یادگیری تأثیر می‌گذارد (Louis, Leithwood, Wahlstrom et al., 2010). Leithwood & Beatty (2008) همچنین بر ضرورت رهبران برای تطبیق با احساسات معلم به‌عنوان وسیله‌ای برای ایجاد اعتماد و تعهد به تغییر در مدرسه تأکید کردند (Li, Hallinger & Walker,

(2016). هرکسی درک خاصی از همکاری دارد و اغلب با تشریک‌مساعی اشتباه گرفته می‌شود. زمانی که واژه‌هایی مانند، شبکه‌سازی، ارتباطات و هماهنگی، مطرح می‌شود، این ابهام بیشتر خواهد شد. اگرچه هر یک از این مفاهیم یک جزء بااهمیت از همکاری هستند ولی ارزششان یکسان نمی‌باشد (Camarinha & Afsarmanesh, 2006). همکاری به‌عنوان یک مکانیزم برای اهرم قرار دادن شایستگی‌ها می‌باشد؛ بنابراین بقا در شرایط بازار آشفته را افزایش می‌دهد (Romero, Galeano & Molina, 2008).

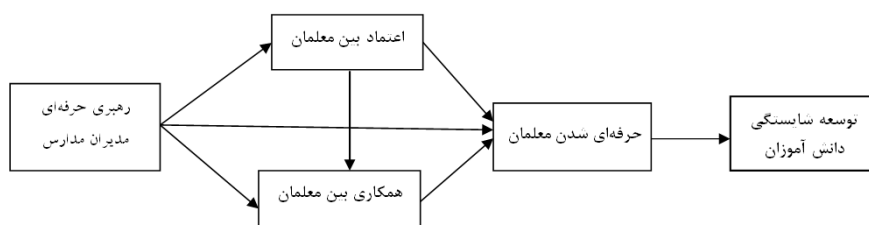
### پیشینه پژوهش

یافته‌های پژوهش (Yin & Zheng (2018) نشان داد که رفتارهای رهبری تأثیر مثبت بر اعتماد معلمان و جوامع آموزش حرفه‌ای داشت. طبق پژوهش Li, Hallinger and Walker (2016) اعتماد معلمان به‌عنوان واسطه بین رهبری و آموزش حرفه‌ای معلم در مدارس نقش دارد. نتایج پژوهش Zheng, Yin, Liu and Ke (2016) نشان می‌دهد که حرفه‌ای شدن معلمان به‌عنوان یک استراتژی مؤثر برای مدارس که مایل به بهبود عملکرد دانش‌آموزان و افزایش ظرفیت حرفه‌ای معلمان هستند به‌طور گسترده‌ای به رسمیت شناخته شده است. Wang (2015) در پژوهش خود به این نتایج دست یافت که حرفه‌ای شدن معلمان همکاری‌های همکارانه را به ارمغان می‌آورد و تنها در صورتی که اعتماد، احترام و درک درست در فرهنگ مدرسه برقرار باشد حرفه‌ای شدن معلمان تحقق پیدا می‌کند. Top, Akdere and Tarcan (2015) در پژوهش خود به این نتایج دست یافتند که علیرغم وجود تفاوت‌های معنی‌دار در احساس نسبت به سبک رهبری تحول‌گرا، اعتماد سازمانی تأثیر قابل توجهی بر روی تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن در بین کارکنان دارد. یافته‌های پژوهش Zolfagharian, Aminbeidokhti and Jafari (2018) نشان داد که تعامل استاد و دانشجو با میانجی‌گری کسب دانش بر توسعه شایستگی‌های دانشجویان اثر مستقیم و معناداری دارد.

بر این اساس رسالت آموزش و پرورش تعلیم و تربیت نیروی انسانی است. در این راستا اگر تربیت را فراهم کردن زمینه‌های بالندگی، برکشیدن و متعالی کردن آدمی دانسته و هدف از آن فعلیت بخشیدن به استعدادها بالقوه انسان‌ها در جهت کمال در نظر گرفته شود، معلمان در تحقق این امر از نقش ارزنده و بسزایی برخوردار هستند. با بررسی پیشینه پژوهش و



اهمیت نقش رهبری حرفه‌ای مدیران در موفقیت سازمان‌های آموزشی جهت تقویت و توسعه مطلوبیت‌های اساسی آموزش و همچنین ایجاد شرایط مطلوب در توسعه‌ی اثربخشی سازمانی آموزش و پرورش، در این پژوهش مدل فرضی زیر از روابط ساختاری بین رهبری حرفه‌ای مدیران و توسعه شایستگی دانش‌آموزان در نظر گرفته شد (شکل ۱) و به این پرسش اصلی پاسخ خواهد داد آیا رهبری حرفه‌ای مدیران با میانجی‌گری اعتماد و همکاری بین معلمان و حرفه‌ای شدن معلمان بر توسعه شایستگی دانش‌آموزان اثر خواهد داشت؟



شکل ۱: مدل مفهومی اثر رهبری حرفه‌ای مدیران بر توسعه شایستگی دانش‌آموزان با نقش میانجی حرفه‌ای شدن معلمان، اعتماد و همکاری بین معلمان

Figure 1. the model of conceptual effect managers 'professional leadership on students' competency development with mediation teacher professional, trust and collaboration between teachers

منبع: Yin & Zheng, 2018

### روش‌شناسی پژوهش

با توجه به این‌که پژوهش حاضر به بررسی پیش‌بینی توسعه شایستگی دانش‌آموزان بر اساس رهبری حرفه‌ای مدیران با میانجی‌گری اعتماد و همکاری بین معلمان و حرفه‌ای شدن معلمان در مدارس شهرستان بابل در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ می‌پردازد، از نوع پژوهش‌های توصیفی - همبستگی می‌باشد. جامعه آماری شامل تمام معلمان دوره‌های ابتدایی، متوسطه اول و دوم (۳۱۰۰ نفر) در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ بوده است. از این تعداد ۱۶۷۴ معلم زن و ۱۴۲۶ معلم مرد بودند. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۲۰۰ نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند که این تعداد (۸۵ نفر حدود ۴۲/۵٪ معلمان مرد، ۱۱۵ نفر حدود ۵۷/۵٪ معلمان زن) بودند در این پژوهش از چهار ابزار استفاده شده است:

الف) پرسشنامه رهبری حرفه‌ای مدیران: به‌منظور سنجش سبک رهبری حرفه‌ای مدیران از پرسشنامه رهبری حرفه‌ای (Day, Sammons, Leithwood, Hopkins, Gu & Brown (2010) که

مشمول بر ۱۱ گویه استفاده شده است. اعتبار این پرسشنامه توسط Day et al. (2011) به روش آلفای کرونباخ (۰/۷۲) گزارش شده است. اعتبار این پرسشنامه توسط محقق با آزمون آلفای کرونباخ (۰/۷۹) محاسبه شده است؛ ب) پرسشنامه اعتماد بین معلمان: به منظور سنجش اعتماد درون‌گروهی بین معلمان از پرسشنامه اعتماد درون‌گروهی Mayer, Davis and Schoorman (1995) و Jarvenpaa and Leidner (1999) استفاده شده است. این پرسشنامه مشتمل بر ۳ گویه است. اعتبار این پرسشنامه توسط محقق با آزمون آلفای کرونباخ (۰/۸۴۷) محاسبه شده است؛ ج) پرسشنامه همکاری بین معلمان: به منظور سنجش میزان همکاری درون‌گروهی معلمان از پرسشنامه همکاری درون‌گروهی Aram and Morgan (1976) استفاده شده است. این پرسشنامه مشتمل بر ۱۰ گویه می‌باشد. اعتبار این پرسشنامه توسط Aram and Morgan (1976) با آزمون آلفای کرونباخ (۰/۸۲) گزارش شده است. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه همکاری درون‌گروهی توسط محقق (۰/۷۵۸) محاسبه شده است؛ د) پرسشنامه حرفه‌ای شدن معلمان: به منظور سنجش میزان توسعه حرفه‌ای شدن معلمان از پرسشنامه حرفه‌ای شدن معلمان Leithwood, Aitken and Jantzi (2006) استفاده شده است. این پرسشنامه مشتمل بر ۱۱ گویه می‌باشد. اعتبار این پرسشنامه توسط Leithwood et al. (2018) با آزمون آلفای کرونباخ (۰/۸۸۴) گزارش شده است. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه حرفه‌ای شدن معلمان توسط محقق (۰/۸۵۷) محاسبه شده است. ه) پرسشنامه توسعه شایستگی دانش‌آموزان: به منظور سنجش میزان توسعه شایستگی دانش‌آموزان از پرسشنامه توسعه شایستگی Hernández López, Saá Pérez, Ballesteros Rodríguez, & García Almeida (2016) استفاده شده است. این پرسشنامه مشتمل بر ۴ گویه می‌باشد. اعتبار این پرسشنامه توسط Hernández López et al. (2016) با آزمون آلفای کرونباخ (۰/۸۳) گزارش شده است. ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه توسعه شایستگی دانش‌آموزان توسط محقق (۰/۷۷۶) محاسبه شده است.

### یافته‌ها

برای تعیین میانگین متغیرهای رهبری حرفه‌ای مدیران، اعتماد و همکاری بین معلمان، حرفه‌ای شدن معلمان و توسعه شایستگی دانش‌آموزان از آمار توصیفی میانگین، انحراف معیار و ماتریس همبستگی بین متغیرهای پژوهش استفاده شد (جدول ۱).

توسعه شایستگی دانش‌آموزان با رهبری حرفه‌ای مدیران، اعتماد معلمان به یکدیگر، همکاری بین معلمان و حرفه‌ای شدن معلمان رابطه معنادار و در جهت نظری دارد. رابطه حرفه‌ای شدن معلمان با اعتماد معلمان به یکدیگر بیشتر از سایر متغیرها است ( $r = 0.655, p \leq .05$ ). حرفه‌ای

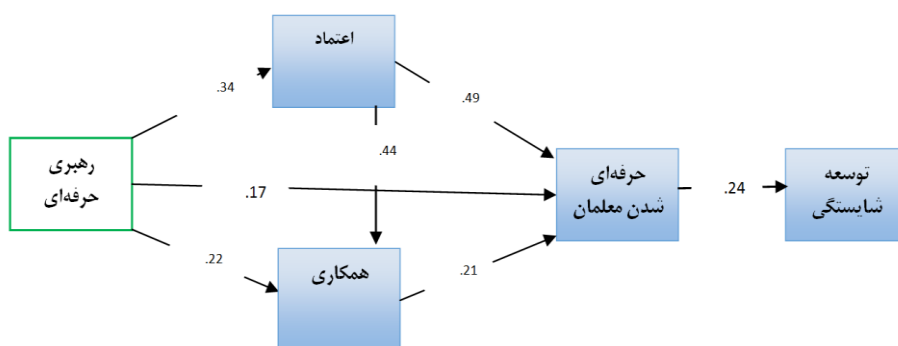
جدول ۱. میانگین، انحراف معیار و ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش

Table 1. Mean, standard deviation and correlation coefficients between research variables

متغیرها Variables	میانگین Mean	انحراف معیار Std	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)	(۵)
۱. رهبری حرفه‌ای مدیران	4.177	0.657	-				
۲. اعتماد بین معلمان	4.130	0.622	0.336**	-			
۳. همکاری بین معلمان	4.055	0.558	0.336**	0.517**	-		
۴. حرفه‌ای شدن معلمان	4.007	0.496	0.413**	0.655**	0.523**	-	
۵. توسعه شایستگی دانش‌آموزان	4.136	0.940	0.153**	0.242**	0.181**	0.236**	-

شدن معلمان با رهبری حرفه‌ای مدیران رابطه معناداری دارد ( $r = 0.413, p \leq .05$ ). همچنین حرفه‌ای شدن معلمان با همکاری بین معلمان رابطه معناداری دارد ( $r = .523, p \leq .05$ ). در نهایت، حرفه‌ای شدن معلمان با توسعه شایستگی دانش‌آموزان رابطه معناداری دارد ( $r = 0.236, p \leq .05$ ) در مدل نهایی رهبری حرفه‌ای مدیران اثر معناداری بر حرفه‌ای شدن معلمان دارد، ( $\gamma_{11} = .17, t = 3.15, p < .05$ ). رهبری حرفه‌ای مدیران اثر معناداری بر اعتماد معلمان به یکدیگر دارد ( $\gamma_{12} = .34, t = 5.02, p \leq .05$ ). اعتماد معلمان به یکدیگر بر حرفه‌ای شدن معلمان اثر معناداری دارد ( $\beta_{12} = 0.49, t = 8.21, p < .05$ ). بر اساس این نتایج رهبری حرفه‌ای مدیران با میانجی‌گری اعتماد معلمان به یکدیگر اثر غیرمستقیم برابر با  $0/167$  و ضریب معناداری  $5/17$  بر رشد حرفه‌ای معلمان ایفا می‌کند. رهبری حرفه‌ای مدیران اثر معناداری بر همکاری بین معلمان دارد ( $\gamma_{13} = .22, t = 3.45, p \leq .05$ ). همکاری بین معلمان بر حرفه‌ای شدن معلمان اثر معناداری دارد ( $\beta_{22} = 0.44, t = 7.09, p < .05$ ). بر اساس این نتایج رهبری حرفه‌ای مدیران با میانجی‌گری همکاری بین معلمان اثر غیرمستقیمی برابر با  $0/10$  و ضریب معناداری  $4/12$  بر رشد حرفه‌ای معلمان ایفا می‌کند. همچنین اعتماد معلمان به یکدیگر بر همکاری بین معلمان اثر معناداری دارد ( $\beta_{11} = 0.44, t = 7.09, p < .05$ ). توجه به نتایج به دست آمده رهبری حرفه‌ای مدیران با میانجی‌گری اعتماد و همکاری بین معلمان اثر غیرمستقیمی برابر با  $0/07$  و ضریب معناداری  $3/07$

بر رشد حرفه‌ای معلمان ایفا می‌کند. در نهایت حرفه‌ای شدن معلمان بر توسعه شایستگی دانش‌آموزان اثر معناداری دارد ( $t = 7.09, p \leq .05, \eta^2 = .44$ ). یافته‌های به دست آمده حاکی از آن است که رهبری حرفه‌ای مدیران با میانجی اعتماد، همکاری بین معلمان و حرفه‌ای شدن معلمان می‌تواند اثر غیرمستقیم برابر با ۰/۱۷۹ بر توسعه شایستگی‌های دانش‌آموزان داشته باشد. شاخص‌های برازندگی ( $GFI = ۰/۹۹$ )؛ ( $AGFI = ۰/۹۶$ )؛ ( $NFI = ۰/۹۹$ )؛ ( $CFI = ۰/۹۰$ )؛ ( $IFI = ۰/۹۹$ ) به دست آمد که نشان از برازش مطلوب مدل می‌باشد.



Chi-square=3.51, df=3, p-value=0.31916, RMSEA =0.029

شکل ۲. اثر رهبری حرفه‌ای مدیران بر توسعه شایستگی با نقش میانجی اعتماد، همکاری و حرفه‌ای شدن معلمان

Figure 2. effect managers' professional leadership on students' competency development with mediation teacher professional, trust and collaboration between teachers

اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل در جدول شماره ۲ گزارش شده است.

جدول ۲. اثر مستقیم، غیرمستقیم و کل رهبری حرفه‌ای مدیران، اعتماد، همکاری و حرفه‌ای شدن معلمان بر توسعه شایستگی دانش‌آموزان

Table 2) Effect of direct, indirect and total professional leadership of managers, trust, cooperation and professionalization of teachers on student competence development

اثر کل Total effect	اثر غیرمستقیم Indirect effect	اثر مستقیم Direct effect	مسیر Path	اثر Effect
0.41**	0.24*	0.17*	رهبری حرفه‌ای مدیران بر حرفه‌ای شدن معلمان	برون‌زاد
0.34**	-	0.34**	رهبری حرفه‌ای مدیران بر اعتماد	بر درون‌زاد
0.22**	-	0.22**	رهبری حرفه‌ای مدیران بر همکاری بین معلمان	درون‌زاد
0.44**	-	0.44**	اعتماد بر همکاری بین معلمان	درون‌زاد

0.592*	0.102*	0.49**	اعتماد بر حرفه‌ای شدن معلمان	بر درون‌زاد
0.21**	-	0.21**	همکاری بین معلمان بر حرفه‌ای شدن معلمان	
0.24**		0.24**	حرفه‌ای شدن معلمان بر توسعه شایستگی	
0.179**	0.179**	-	رهبری حرفه‌ای مدیران بر توسعه شایستگی	اثر کل

\*P<0.05 \*\*P<0.001 \*ضرایب متریک گزارش شده

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های مربوط به سوال نخست پژوهش حاکی از آن است که رهبری حرفه‌ای مدیران مدارس بر حرفه‌ای شدن معلمان اثر مستقیم و معناداری دارد که با یافته‌های پژوهش Yin & Zheng (2018) & Hairon & Dimmock (2012) هم‌راستا است. این یافته بدان معناست حرفه‌ای بودن رهبری مدیران مدرسه موجب حرفه‌ای شدن معلمان می‌گردد و نظارت اصلی و مثبت مدیر مدرسه به‌عنوان رهبر حرفه‌ای بر حرفه‌ای شدن معلمان در مدارس تأثیر می‌گذارد و ظرفیت معلمان را برای یادگیری سازمانی افزایش می‌دهد. Louis, Leithwood & Wahlstrom (2010) نشان دادند که هر دو رهبری آموزشی و رهبری مشترک حرفه‌ای شدن معلمان را در مدارس ترغیب می‌کند. Mehri, Pardakhtchi, Shams Morkani & Mahjoob Eshrat (2014) در پژوهشی نشان دادند که بین حمایت مدیران مدارس با رشد حرفه‌ای دبیران رابطه مستقیم وجود دارد.

یافته دیگر پژوهش نشان می‌دهد که رهبری حرفه‌ای مدیران بر همکاری و اعتماد بین معلمان تأثیر مستقیم دارد که با نتایج پژوهش Top Akdere & Tarcan (2015) هم‌راستا است. امروزه مدارس بیش از پیش نیازمند نیروی انسانی پرتلاش و متعهد هستند و تحقق اهداف آموزش و پرورش را بیش از هر چیز دیگر باید در گرو تلاش و همت معلمان دانست. اعتماد بین فردی و بین رهبر - عضو برای عملکرد کارآمد اعضا ضروری است، زیرا بدون وجود اعتماد بین فردی، تحقق اهداف سازمانی به تأخیر می‌افتد. از سوی دیگر، نیاز به مدیریت و رهبری در همه زمینه‌های فعالیت اجتماعی محسوس و حیاتی است. مدیران کمیاب‌ترین و هم‌چنین باارزش‌ترین سرمایه‌های سازمان‌ها و عوامل اصلی و تعیین‌کننده جامعه هستند که نقش بنیادی و حیاتی در رشد و شکوفایی آن دارند. مدیران شایسته و آگاه، توانایی آن را دارند که با بهره‌گیری از توانایی‌های درونی، دانش کارشناسی و تجربه‌های شغلی، هدف‌های سازمان

را با به‌کارگیری کمترین منابع به‌گونه‌ای برتر تحقق بخشند و اثربخشی و کارایی سازمان را بالا برند. مدیر مدرسه به‌عنوان رهبر حرفه‌ای عامل بسیار مهم در ایجاد اعتماد بین معلمان می‌باشد و موجب همکاری بیشتر بین معلمان می‌گردد. معلمان با اعتماد به وجود آمده تمایل بیشتر در مشارکت در کارها و انجام کار گروهی پیدا می‌کنند.

یافته دیگر پژوهش حاکی از آن است که اعتماد و همکاری بین معلمان اثر مستقیم بر حرفه‌ای شدن معلمان دارند که نتایج این پژوهش با یافته‌های پژوهش (Yin & Zheng, 2018) هم‌راستاست. بالا بودن اعتماد بین معلمان ضعف در سایر منابع برای بهبود عملکرد را تا حدی جبران می‌کند. از این رو گفته می‌شود بالا بودن اعتماد مساوی با افزایش همکاری و همفکری، بهبود رضایت شغلی، تعهد سازمانی، فضای اطمینان بین کارکنان، تقسیم اطلاعات، حل مسئله، تسهیل توانمندسازی، توانایی تغییر، یادگیری و نوآوری، کاهش فشار روحی و روانی، کاهش عدم اطمینان به آینده، حل تعارض‌ها و درنهایت ایجاد چارچوبی برای بهبود عملکرد مدارس می‌شود. معلمان با همکاران خود در طراحی و اجرای پروژه‌های آموزشی شرکت نموده و ضمن بهره‌گیری از تخصص یکدیگر، موقعیت‌هایی را برای همکاری با دیگران جهت بهبود یادگیری دانش‌آموزان فراهم می‌نمایند. معلمان اثربخش از تحولات جاری در آموزش و پرورش دارای شناخت کافی بوده و به دنبال استراتژی‌های آموزشی جدید می‌باشند. آن‌ها به‌منظور روزآمد کردن دانش خود، در فعالیت‌های علمی و دوره‌های آموزشی مشارکت نموده و از سازمان‌ها و نشریات حرفه‌ای، به‌عنوان منابعی جهت رشد حرفه‌ای خود استفاده می‌کنند. آن‌ها از طریق تفکر درباره تدریس، به ارزیابی موفقیت‌ها و اشتباهات خود می‌پردازند و ضمن ارزیابی کار خود، اقداماتی را جهت بهبود آن انجام می‌دهند.

یافته دیگر پژوهش حاکی از آن است که حرفه‌ای شدن معلمان بر توسعه شایستگی دانش-آموزان تأثیر مستقیم دارد که با نتایج (Vakili Harris, Hejazi & Aega, 2016) هم‌راستاست. امروزه، به‌رغم گسترش آموزش از آموزش از راه دور، معلم هنوز به‌عنوان هسته مرکزی تعلیم و تربیت و مهم‌ترین عنصر آموزشی باقی‌مانده است و علاوه بر آموزش مطالب درسی، با توجه به اعتقادات و برداشت‌های خود و همچنین اظهارنظر و بیان ایده‌های دیگران، باورها و اعتقاداتی در ذهنش شکل می‌دهد که باعث می‌شود تا ناآگاهانه به‌گونه‌ای رفتار کند که گاه موجب تسهیل یادگیری دانش‌آموز و گاه نیز مانع فراگیری بیشتر وی شود. معلمان از

کلیدی‌ترین اجزای نظام آموزش و پرورش محسوب می‌شوند. آن‌ها به دلیل نقش برجسته‌ای که در پرورش و یادگیری دانش‌آموزان بر عهده‌دارند و نیز به دلیل این‌که اعمال و رفتارشان در ایجاد انگیزه‌های یادگیری مؤثر است، نیازمند برخورداری از شایستگی‌های مختلف شغلی و حرفه‌ای هستند.

یافته دیگر پژوهش نشان دهنده این است رهبری حرفه‌ای مدیران با میانجی‌گری اعتماد و حرفه‌ای شدن معلمان اثر غیرمستقیم بر توسعه شایستگی دانش‌آموزان دارد. با توجه به نظرات Yin & Zheng (2018) از عوامل مؤثر در رهبری موفقیت‌آمیز، توسعه افراد که شامل فراهم کردن حمایت فردی یا در نظر گرفتن، ارائه تحریک فردی و عمل به‌عنوان الگوی مناسب است که لازمه این حمایت اعتماد می‌باشد. اعتماد صفت اولیه و ملازم رهبری است. جزئی از وظیفه-ی رهبر، کار کردن با افراد برای یافتن و حل مشکلات بوده و خواهد بود، ولی اینکه آیا رهبران به آگاهی و تفکر خلاق لازم برای حل مشکلات می‌رسند یا خیر به این بستگی دارد که افراد تا چه حد به آنان اعتماد دارند؛ و اعتماد قابلیت اعتماد داشتن به دیگران، دسترسی رهبر را به آگاهی و همکاری تعدیل می‌کند. زمانی که پیروان به رهبری اعتماد می‌کنند، مایل هستند که در برابر اعمال رهبر آسیب‌پذیر باشند. یعنی اطمینان داشته باشند که از حقوق و منافع آنان سوءاستفاده نمی‌شود. با وجود اعتماد معلمان تمایل به برقراری رابطه صحیح و مناسب در جهت حرفه‌ای شدن پیدا می‌کنند که خود زمینه‌ساز توانمند شدن دانش‌آموزان و افزایش شایستگی آنان را در پی خواهد داشت. لذا با مدیریت صحیح برنامه‌های آموزشی که شامل برنامه‌ریزی و نظارت بر آموزش، ارائه پشتیبانی آموزشی، نظارت بر پیشرفت تحصیلی و کارکنان است و از سوی دیگر رهبری یادگیری که شامل رهبری آموزشی، تحول و توزیع شده است، توأم با عامل مهم و اساسی اعتماد تأثیر مثبتی بر یادگیری حرفه‌ای معلمان در مدارس دارد و نتایج حرفه‌ای شدن معلمان را در توسعه شایستگی‌های دانش‌آموزان نمود پیدا می‌کند. لذا به‌طور غیرمستقیم و مستقیم رهبری عامل مؤثر در توسعه شایستگی دانش‌آموزان می‌باشد. یافته دیگر پژوهش نشان دهنده این است رهبری حرفه‌ای مدیران با میانجی‌گری همکاری و حرفه‌ای شدن معلمان اثر غیرمستقیم بر توسعه شایستگی دانش‌آموزان دارد. با توجه به این نتایج می‌توان گفت مدرسه‌ای اثربخش است که یکی از عوامل مهم آن رهبری و مدیر مدرسه حرفه‌ای باشد. همچنین همکاری بین معلمان موجب تبادل نظر و افزایش یادگیری و حرفه‌ای

شدن آنان می‌گردد، لذا می‌توان همکاری را عامل مؤثری در حرفه‌ای شدن دانست که خود تأثیر بسزایی در افزایش مهارت‌ها و شایستگی دانش‌آموزان دارد. از آن جایی که عوامل بسیاری در حرفه‌ای شدن معلمان دخیل می‌باشد و حرفه‌ای شدن معلمان خود بصورت غیر مستقیم موجب توسعه شایستگی دانش‌آموزان می‌گردد. لذا جهت افزایش توسعه شایستگی دانش‌آموزان لازم است حرفه‌ای شدن معلمان بعنوان عامل مؤثر در این بهبود تقویت گردد و عوامل مؤثر در آن نیز ارتقاء یابد.

یکی از محدودیت‌های این پژوهش ابزارهای اندازه‌گیری آن است پژوهش حاضر پرسشنامه را برای سنجش به کار گرفته است و پرسشنامه‌ها محدودیت‌های ذاتی از جمله خطاهای اندازه‌گیری، عدم خویشتن‌نگری، پاسخ‌های قابل‌پذیرش اجتماعی و ... دارند.

به مسئولان آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود با استفاده از روش‌ها، کتابچه‌ها و پوسترها معلمان را از تأثیر حرفه‌ای شدن آن‌ها بر توسعه شایستگی‌های دانش‌آموزان آگاه شوند و با برگزاری جلسات و دوره‌های ضمن خدمت در جهت حرفه‌ای شدن معلمان و استفاده از وسایل سمعی بصری و کمک آموزشی و فنون و روش‌های جدید تدریس که تأثیر بسزایی در توسعه شایستگی دانش‌آموزان دارد. تشکیل جلسات و دوره‌های آموزشی ضمن خدمت برای مدیران تا به حرفه‌ای شدن آن‌ها در رهبری مدارس کمک گردد.

## References

- Abdollahi, Bijan; Dadjavi Tavakoli, Attieh & Youseleiani, Gholamali (1393). Identification and Validation of Professional Competencies of Effective Teachers. *Quarterly Journal of Educational Innovations*. 49(13), 48-25. [Persian]



- Aghazadeh, M. (2009). *Guide to New Teaching Methods*. Tehran: Aqa Publication. [Persian]
- Alagheband, A. (2004). *General management*, Tehran: Ravan.
- Al-Hattami, A. A., Muammar, O. M., & Elmahdi, L. A. (2013). The need for professional training programs to improve faculty members teaching skills. *European Journal of Research on Education*, 1(2), 39-45.
- Ali, N., Jusoff, K., Ali, S., Mokhtar, N., & Salamat, A. (2009). The factors influencing students' performance at University Technology MARA Kedah, Malaysia. *Management Science and Engineering*, 3(4), 81-90.
- Aram, J. D., & Morgan, C. P. (1976). The role of project team collaboration in R & D performance. *Management Science*, 22(10), 1127-1137.
- Camarinha-Matos, L. M., & Afsarmanesh, H. (2006). Collaborative networks: Value creation in a knowledge society. *Knowledge Enterprise*, IFIP, 207, 26-40.
- Casimir, G., Lee, K., & Loon, M. (2012). Knowledge sharing: influences of trust, commitment and cost. *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 740-753.
- Chen, J. J. L. (2007). *How the academic support of parents, teachers, and peers contributes to a student's achievement: The case of Hong Kong*. Edwin Millen Press.
- Cooper, S. (1998). Competencies. From: <http://www.refa.de/INTERNATIONAL/Cbt-hp.htm>.
- Day, C., Sammons, P., Leithwood, K., Hopkins, D., GU, Q., Brown, E., et al. (2011). *School leadership and student outcomes: Building and sustaining success*. Maidenhead: Open University Press.
- Dijkstra, A. B., Geisel, F., Ledoux, G., Van der Veen, I., & Ten Dam, G. (2015). Effects of school quality, school citizenship policy, and student body composition on the acquisition of citizenship competences in the final year of primary education. *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice*, 26 (4), 524-553.
- Hairon, S., & Dimmock, C. (2012). Singapore schools and professional learning communities: Teacher professional development and school leadership in an Asian hierarchical system. *Educational Review*, 64(4), 405-424.
- Hallinger, P., Lee, M., & KO, J. (2014). Exploring the impact of school principals on teacher professional communities in Hong Kong. *Leadership and Policy in Schools*, 13(3), 229-259.
- Hernández-López, L., García-Almeida, D. J., Ballesteros-Rodríguez, J. L., & De Saá-Pérez, P. (2016). Students' perceptions of the lecturer's role in management education: Knowledge acquisition and competence development. *The International Journal of Management Education*, 14(3), 411-421.

- Jafari, H., Mohammadian, M., & Pour, D. H. (2012). Organizational Health and its Relation to Organizational Commitment in Personnel of Selected Teaching Hospitals Affiliated with of Medical Sciences: 2011. *Jundishapur Journal of Health Sciences*, 4(1), 45-58.
- Jarvenpaa, S., & Leidner, D. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams, 10, *Organization Science*, 6, 791–815.
- Khalkhali, Ali; Khalatbari, Jawad & Acknowledgments, Maryam (2011). The Relationship between Educational Philosophy and Leadership Style of School Directors. *Quarterly Journal of the New Approach to Education*, 2(2), 40-23. [Persian]
- Leithwood, K., & Beatty, B. (2008) *Leading with Teacher Emotions in Mind*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Leithwood, K., Aitken, R., & Jantzi, D. (2006). *Making school smarter: Leading with evidence* (3rd Ed). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Li, L., Hallinger, P., & Walker, A. (2016). Exploring the mediating effects of trust on principal leadership and teacher professional learning in Hong Kong primary schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(1), 20-42.
- Louis, K. S., Leithwood, K., & Wahlstrom, K. L. (2010). Investigating the links to improved student learning: Final report of research findings. University of Minnesota, USA. Available at: <http://www.cehd.umn.edu/>
- Louis, K., Dretzke, B., & Wahlstrom, K. (2010). How does leadership affect student achievement? Results from a national US survey. *School Effectiveness and School Improvement*, 21, 315e336.
- Maver, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mehri, D., Pardakhtchi, M. H., Shams Morkani, GH. R. & Mahjoob Eshrat Abadi, H. (2014). Investigating the relationship between management support and self-directed teachers' professional development. *Journal of Educational Sciences Shahid Chamran University of Ahvaz*, 6(1), 93-114. [Persian]
- Mollaye Nejad, Azam (1391). Desirable Professional Qualifications for Students Elementary Teachers. *Quarterly Educational Innovations*, 11 (44), 62-33. [Persian]
- Mosadegh Rad, A. M. (2005). The relationship between leadership styles and effectiveness of managers in Esfahan university hospitals. *Journal of the Faculty of Administrative Sciences and Economics Esfahan University*, 17(4), 23-55.
- Mukherjee, K., & Bhattacharya, R. (2013). Exploring the Mediating Effect of Organizational Trust Between Organizational Justice Dimensions and Affective Commitment, *Management and Labour Studies*, 38(1 & 2), 63–79.
- Nabavi, M., Amin Beidokhti, A., Jafari, S., (2018). The Mediating Role of Collaborative Learning in the Relationship of Faculty Members

Teaching and Professional Competence with Students' Academic Achievements. *Journal of Educational Sciences Shahid Chamran University of Ahvaz*, 6(1), 145-164. [Persian]

- Nagiyah, M. (2010). *Teacher's elegance*. Tehran: gorgeous. [Persian]
- Nicknami, M., Taghipour Z. A., Delavar, A., & Ghafary M. M. (2009). The Design and Evaluation of a Causal Model of Creativity and Innovation of Educational Administrators in Tehran City. *Quarterly Journal of New Approaches in Educational Administration*. Iran. IAU, Marvdasht Branch, 2(4).
- Pace, R., & Kuh, G. (2002). *College student experiences questionnaire*; India University.
- Puusa, A., & Tolvanen, U. (2006). Organizational identity and trust. *EJBO- Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(2), 29-33.
- Ragan, L. C., Bigatel, P. M., & Dillon, J. M. (2014). From research to practice: towards an integrated and comprehensive faculty development program. *Journal of Asynchronous Learning Network*, 16(5), 71-86.
- Rauch, F., & Steiner, R. (2013). Competences for education for sustainable development in teacher education. *CEPS Journal: Center for Educational Policy Studies Journal*, 3(1), 9.
- Romero, D., Galeano, N., & Molina, A. (2008). Readiness for collaboration assessment approach in collaborative networked organisations. In *Innovation in manufacturing networks*, Springer, Boston, MA, 47-56.
- Rychen, D. S., & Salganik, L. H. (Eds). (2003). *Key competencies for a successful life and well-functioning society*. Hogrefe Publishing.
- Saleem, M. A., & Qureshi, M. I. (2011). Credentials and examination of the factors affecting the students' academic achievement in higher education (a case study of universities in public and private sector at D.I.khan). *Gomal University Journal of Research*, 27(2), 74- 80.
- Shams, Shahabuddin & Esfandiari Moghadam, Amir (1394). Relationship of Different Dimensions of Organizational Trust with Job Satisfaction of Employees. *Management Studies (Improvement and Evolution)*, 20 (77), 171-185. [Persian]
- Ston, J. E., Bruce, G. S., & Hursh, D. (2007). *Effective schools, common practices twelve ingredients of success from Tennessee's most effective schools*. Arlington, Texas: Education Consumers Foundation. Retrieved from [http://educationconsumers.org/tnproject/EffectiveSchools\\_CommonPractices\\_ECF.pdf](http://educationconsumers.org/tnproject/EffectiveSchools_CommonPractices_ECF.pdf)
- Sugumar, V. (2009). Competency mapping of teachers in tertiary education: ANNA University. Teacher professional communities in Hong Kong. *Leadership and Policy in Schools*, 13, 229e259.
- Tlaiss, H. A., & Elamin, A. M. (2015). Exploring organizational trust and organizational justice among junior and middle managers in Saudi

- Arabia: trust in immediate supervisor as a mediator. *Journal of Management Development*, 34(9), 1042-1060.
- Top, M., Akdere, M., & Tarcan, M. (2015). Examining Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Trust in Turkish Hospitals: Public Servants versus Private Sector Employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1259-1282.
- Tyler, T. R. (2003). Trust within Organisations. *Personnel Review*, 32(5), 556-568.
- Vakili Harris, Sh.; Hejazi, G. & Aega J. (2016). The Relationship between Teacher's Characteristics and Efficiency with Academic Achievement of Students. *Journal of Psychological Achievement (Educational Psychology)*, 3(39), 189-171. [Persian]
- Vélez, M. L., Sánchez, J. M., & Álvarez-Dardet, C. (2008). Management Control Systems as Inter-Organizational Trust Builders in Evolving Relationships: Evidence from Longitudinal Case Study. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7), 968-994.
- Wang, T. (2015). Contrived collegiality versus genuine collegiality: Demystifying professional learning communities in Chinese schools. *Compare*, 45(6), 908-930.
- Williams, J. M. (2007). *College Student Experiences Questionnaire Research Program*. 47th Annual Forum of the Association for Institutional Research. Kansas City, MO.
- Yilmaz, K., (2008). The relationship between organizational trust and organizational commitment in Turkish primary schools. *Journal of Applied Science*, 8, 2 93-2299.
- Yin. H.. & Zheng. X. (2018). Facilitating professional learning communities in China: Do leadership practices and faculty trust matter? *Teaching and Teacher Education*, 76, 140-150.
- Zheng, X., Yin, H., Liu, Y., & Ke, Z. (2016). Effects of leadership practices on professional learning communities: The mediating role of trust in colleagues. *Asia Pacific Education Review*, 17(3), 521-532.
- Zolfagharian, M; Aminbeidokhti, A.A. & Jafari, S. (2018). Structural Relationship of Faculty-Student Interaction and Faculty's Active Teaching Method with Students' Competencies development by Mediating the Knowledge Acquisition. *Quarterly Journal of Research in Educational Systems*, 12(40), 183-206.

