



اثر رهبری آموزشی مدیران مدارس بر خودکارآمدی جمعی و رضایت از کار معلمان ورزش ابتدایی

مرضیه پلنگ سنگدوینی^۱، فاطمه دنکوب^{۲*}، سمیه کیخا^۳

۱. کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی و علوم ورزشی، واحد آزادشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، آزادشهر، ایران.

۲. دکتری مدیریت ورزش، دبیر تربیت بدنی، اداره آموزش و پرورش، علی آباد کتول، ایران.

۳. کارشناسی ارشد مدیریت ورزش، دبیر تربیت بدنی، اداره آموزش و پرورش، علی آباد کتول، ایران.

نویسنده مسئول: فاطمه دنکوب (fatemedankob@gmail.com)

چکیده: هدف از انجام این مطالعه بررسی اثر رهبری آموزشی مدیران مدارس بر خودکارآمدی جمعی و رضایت از کار معلمان ورزش ابتدایی بود. برای اجرای این پژوهش طرح پیمایشی استفاده شد. تمامی معلمان ورزش ابتدایی استان گلستان تشکیل دهنده جامعه آماری این پژوهش بودند. حجم نمونه برآورد شده برای این مطالعه ۱۸۶ معلم ورزش ابتدایی بود که گزینش آنها به روش در دسترس انجام شد. ابزار اندازه گیری متغیرها شامل سه پرسش نامه رهبری آموزشی، خودکارآمدی جمعی و رضایت از کار بود. تحلیل داده های این پژوهش در دو بخش توصیفی و استنباطی انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد اثر رهبری آموزشی مدیران مدارس بر خودکارآمدی جمعی معلمان ورزش ابتدایی مثبت و معنی دار است. همچنین بخش دیگری از نتایج مشخص نمود رهبری آموزشی مدیران مدارس اثر مثبت و معنی داری بر رضایت از کار معلمان ورزش ابتدایی دارد. در نهایت، اثر مثبت و معنی دار رهبری آموزشی مدیران مدارس بر رضایت از کار معلمان ورزش ابتدایی با نقش میانجی خودکارآمدی جمعی تایید شد. تقویت مهارت های مدیران مدارس از جمله تصمیم گیری، حل تعارضات و مهارت های ارتباطی برای توسعه قابلیت رهبری آموزشی مدیران مدارس پیشنهاد می شود.

کلمات کلیدی: رهبری آموزشی، خودکارآمدی جمعی، رضایت از کار، معلمان ورزش.

۱- مقدمه

مدیران مدارس در ترویج آموزش دانش آموز محور و تسهیل یادگیری خودراهبر در دانش آموزان و معلمان نقش اساسی دارند. از طریق رهبری موثر، مدیران می توانند از معلمان در تبدیل آزادی آموزشی به تجربیات یادگیری معنادار، همسو با خواسته های عصر دیجیتال حمایت کنند (افندی^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). تغییر به سمت یادگیری خودگردان، مدارس را برای توسعه برنامه های درسی با تاکید بر رویکردهای مختلف یادگیری و ادغام فناوری، توانمند می کند. با این حال، چالش هایی مانند صلاحیت های محدود معلمان و اجرای نابهینه همچنان پابرجا هستند. از طریق اقدامات مبتنی بر هدایت و راهنمایی، مدیران مدارس می توانند از معلمان در تبدیل نگرش ها و رویکردهای آموزشی به تجربیات یادگیری معنادار دانش آموز، تقویت مهارت ها و تعامل دموکراتیک حمایت کنند. این انتقال به یادگیری خودگردان با عصر دیجیتال کنونی همسو می شود و هدف آن تجهیز یادگیرندگان با مهارت های لازم است (الفیرا^۲ و همکاران،

1. Efendi
2. Elfira



۲۰۲۴. رهبری مدیر مدرسه نقش تعیین کننده ای در موفقیت مدرسه در دستیابی به اهدافش دارد. رهبری موثر شامل سه جنبه حیاتی در زمینه یادگیری است: تعریف مأموریت و اهداف مدرسه، طراحی ساختارها و فرآیندهای تحصیلی و توسعه، توانمندی و بهسازی افراد. یافته‌های پژوهشی در رابطه با رهبری مدیران و یادگیری مدرسه بر سه مسیر اصلی تاکید دارند: (۱) تعریف مأموریت و اهداف مدرسه، (۲) ساختن ساختارها و فرآیندهای تحصیلی و (۳) تقویت توسعه انسانی (هالینگر و هک^۱، ۲۰۱۱). موفقیت رهبران مدارس را می‌توان با توانایی آن‌ها در ایجاد یک محیط یادگیری موثر، تقویت رشد و توسعه فراگیران و ایجاد تغییرات مناسب برای بهبود عملکرد معلمان ارزیابی نمود. در زمینه یادگیری، بکارگیری رهبری آموزشی توسط مدیران مدارس برای دستیابی به آموزش و یادگیری با کیفیت در مدارس حیاتی است (گاولیک^۲، ۲۰۱۸). رهبری آموزشی را می‌توان به عنوان ابتکار مدیر برای اطمینان از اینکه معلمان می‌توانند به طور موثر آموزش ارائه دهند و وظایف خود را انجام دهند، توصیف کرد، که انتظار می‌رود در نهایت پیشرفت تحصیلی دانش آموزان را افزایش دهد (جوهاریانتو^۳، ۲۰۱۷). رهبری آموزشی کلیدی برای مدیران مدارس است تا معلمان را برای تدریس با حداکثر پتانسیل خود توانمند کنند (بافادال^۴، ۲۰۱۹). رهبری آموزشی بر تقویت یادگیری دانش آموزان از طریق افزایش توانایی آموزشی معلمان تمرکز دارد (بوش^۵ و همکاران، ۲۰۲۲). گوموس^۶ و همکاران (۲۰۱۸) کشف کرد که حدود ۵۰ درصد از تحقیقات مدل رهبری بین سال‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۵ بر رهبری آموزشی متمرکز شده است. به طور قابل توجهی، نظریه هالینگر و مورفی (۱۹۸۵) به طور برجسته‌ای برجسته شد که از مدل مدیریت آموزشی آن‌ها سرچشمه می‌گیرد. هالینگر و مورفی (۱۹۸۵) بر اهمیت رهبری آموزشی که مستقیماً به برنامه درسی و روش‌های تدریس می‌پردازد، در دستیابی به اثربخشی سازمانی، به ویژه در چارچوب آموزش و یادگیری، تاکید کردند. ابعاد مورد استفاده برای بررسی و سنجش رهبری آموزشی شامل (۱) تدوین چشم انداز، مأموریت و اهداف سازمان مدرسه (۲) مدیریت استراتژیک منابع مدرسه، به ویژه در زمینه یادگیری (۳) برنامه ریزی، هماهنگی، ارزیابی فعالیت‌های یادگیری و اجرای برنامه درسی مدرسه (۴) افزایش رشد حرفه‌ای معلمان/کارکنان از طریق ارتقاء و مشارکت با هدف بهبود ظرفیت یادگیری معلمان یا مربیان و (۵) اطمینان از در دسترس بودن یک محیط سازمانی مساعد در داخل مدرسه است (برهان الدین^۷ و همکاران، ۲۰۱۸).

چندین مطالعه نشان می‌دهد که رهبری آموزشی توسط مدیران مدارس ارتباط نزدیکی با رفتار معلم از جمله خودکارآمدی فردی و جمعی دارد (کاراکوسی^۸ و همکاران، ۲۰۲۴). خودکارآمدی نشان دهنده اعتماد به نفس فرد برای اجرای موثر وظایف و دستیابی به نتایج مطلوب در یک زمینه خاص است. این به باور فرد به شایستگی خود برای هدایت چالش‌ها و دستیابی به اهداف در یک محیط یا حوزه تعریف شده مربوط می‌شود (بندورا، ۱۹۹۷). هنگام مواجهه با چالش‌های شغلی یا حرفه‌ای، سطح خودکارآمدی فرد بر تصمیم‌گیری‌ها، انگیزه، آمادگی و پشتکار آن‌ها تاثیر می‌گذارد. در نظریه شغلی شناختی اجتماعی، خودکارآمدی در توسعه شغلی نقش اساسی دارد (لنت و براون^۹، ۲۰۱۹). خودکارآمدی معلمان به باور آن‌ها به توانایی‌های خود در انجام موفقیت آمیز وظایف حرفه‌ای، به ویژه در حرفه معلمی اشاره دارد. خودکارآمدی معلم را می‌توان از طریق استفاده از مقیاس خودکارآمدی عمومی ارزیابی کرد که شامل سه بعد اصلی

1. Hallinger & Heck
2. Gawlik
3. Juharyanto
4. Bafadal
5. Bush
6. Gumus
7. Burhanuddin
8. Karakose
9. Lent & Brown



است: سطح (سطح دشواری وظایف)، عمومیت (وسعت حوزه‌های رفتاری) و قدرت (شدت باور) است (کانداناگان^۱ و همکاران، ۲۰۲۴). سهگل^۲ و همکاران (۲۰۱۷) پیشنهاد می‌کنند که مدیران مدارس باید بر افزایش خودکارآمدی معلمان از طریق همکاری معلمان برای بهبود عملکرد خود در مورد ارائه درس، تعامل معلم و دانش آموز و مدیریت یادگیری دانش آموز تمرکز کنند. مطالعه‌ای که توسط رانهار و سندرز^۳ (۲۰۱۶) انجام شده بود نشان داد که خودکارآمدی شغلی می‌تواند اشتراک دانش را در بین معلمان تقویت کند و عملکرد کلی معلم را افزایش دهد. علاوه بر این، تحقیقات نشان می‌دهد که معلمان با خودکارآمدی بالا با حفظ کیفیت تدریس کافی بر عملکرد دانش آموز تاثیر مثبت می‌گذارند (شهزاد و نورین^۴، ۲۰۱۷). تحقیقات قبلی نشان می‌دهند که ادراک معلمان از شیوه رهبری مدیر به طور مثبت بر خودکارآمدی معلم تاثیر می‌گذارد (ژئی^۵ و همکاران، ۲۰۲۲). به صراحت، اثرات مثبت شیوه‌های رهبری آموزشی اصلی بر خودکارآمدی معلم در مدیریت کلاس درس، آموزش و مشارکت دانش آموز ذکر شده است (بلیباس و لیو^۶، ۲۰۱۷). علاوه بر این، همچنین مشخص شده است که شیوه‌های رهبری آموزشی، به طور مستقیم و غیرمستقیم، کارآمدی معلم را از طریق اعتماد کارکنان به مدیر افزایش می‌دهد (ما و ماریون^۷، ۲۰۲۱). بنابراین، با بکارگیری شیوه‌های رهبری آموزشی، رهبران مدرسه می‌توانند بر احساس کارآمدی معلم تاثیر مثبت بگذارند و در نتیجه به طور غیرمستقیم کیفیت کلاس و پیشرفت دانش آموزان را بهبود بخشند (فرولینو^۸ و همکاران، ۲۰۲۴). علاوه بر آن، مشخص شده است که اقدامات رهبران آموزشی می‌تواند بر شکل‌گیری نگرش‌ها و رفتارهای معلمان در محیط کار خود اثرگذار باشد (آلانوقلو^۹، ۲۰۲۲). رهبران آموزشی که شناخت کاملی از نیازهای معلمان خود دارند همواره تلاش می‌کنند تا اقدامات خود را در راستای برآورده نمودن این نیازها تنظیم نمایند. بدیهی است که چنین رویکردی موجب خواهد شد تا معلمان به سطوح بالایی از نیازهای شغلی و فردی خود دست یابند. علاوه بر آن، رهبران آموزشی شکل دهنده فرهنگی در مدارس خود خواهند بود که مملو از اعتماد، احترام، خودباوری، صراحت، مشارکت در تصمیم‌گیری و حمایت خواهد بود که این امر موجب افزایش تعامل و اعتماد متقابل بین معلمان و مدیران خود شده و معلمان را برای بهترین عملکرد خود ترغیب خواهد نمود که تمامی این عوامل افزایش رضایت شغلی را به همراه خواهد داشت (کورنیا^{۱۰} و همکاران، ۲۰۲۱). علیرغم اینکه رهبری آموزشی مدیران مدارس شکل دهنده نگرش‌های شغلی مثبتی در معلمان است اما این نگرش‌ها چندان در کشور ما مورد توجه قرار نگرفته‌اند که این امر تبیین‌کننده ضرورت انجام این مطالعه است لذا هدف اصلی این تحقیق مطالعه اثر رهبری آموزشی مدیران مدارس بر خودکارآمدی جمعی و رضایت از کار معلمان ورزش ابتدایی می‌باشد.

۲- روش‌شناسی

برای عملیاتی کردن این پژوهش کاربردی از روش پیمایشی استفاده شد. تمامی معلمان ورزش مقاطع ابتدایی شاغل در مدارس گلستان به تعداد ۳۵۶ معلم تشکیل دهنده جامعه آماری این پژوهش بودند. جامعه آماری گزارش شده نتیجه استعلام انجام شده از کارشناس

1. Quendangan
2. Sehgal
3. Runhaar & Sanders
4. Shahzad & Naureen
5. Xie
6. Bellibas & Liu
7. Ma & Marion
8. Ferolino
9. Alanoglu
10. Kurnia



تربیت بدنی اداره کل آموزش و پرورش استان گلستان است. به منظور برآورد دقیقی از نمونه مورد کفایت جهت آزمون فرضیه‌ها فرمول کوکران مورد استفاده قرار گرفت. بر اساس نتایج این فرمول، تعداد دقیق حجم نمونه آماری ۱۸۶ معلم ورزش بود که انتخاب آن‌ها با روش در دسترس صورت گرفت. به منظور گردآوری داده‌ها سه پرسش‌نامه استاندارد استفاده شد که این پرسش‌نامه‌ها بر اساس مقیاس ۵ ارزشی لیکرت تنظیم شده بودند که در ادامه هر یک از آن‌ها به تفصیل توضیح داده شده‌اند:

رهبری آموزشی: ارزیابی رهبری آموزشی مدیران مدارس با پرسش‌نامه معرفی شده توسط لی^۱ و همکاران (۲۰۱۵) صورت گرفت. این پرسش‌نامه دربرگیرنده ۱۰ سؤال ۵ ارزشی است و ضریب پایایی آن ۰/۸۶ می‌باشد.

خودکارآمدی جمعی: سنجش متغیر خودکارآمدی جمعی از دیدگاه معلمان ورزش با پرسش‌نامه معرفی شده توسط چن^۲ و همکاران (۲۰۱۸) انجام شد. این پرسش‌نامه دربرگیرنده ۷ سؤال ۵ ارزشی است و ضریب پایایی آن ۰/۸۲ می‌باشد.

رضایت از کار: به منظور اندازه‌گیری متغیر رضایت از کار پرسش‌نامه معرفی شده توسط روزاریو-فرناندز^۳ و همکاران (۲۰۲۲) استفاده شد. این پرسش‌نامه دربرگیرنده ۴ سؤال ۵ ارزشی است و ضریب پایایی آن ۰/۸۵ می‌باشد.

جهت تحلیل داده‌ها از دو روش توصیفی و استنباطی استفاده شد. به‌طور مشخص، در بخش توصیفی، ویژگی‌های فردی نمونه و متغیرهای تحقیق با استفاده از شاخص‌هایی مانند فراوانی، میانگین و انحراف معیار مورد بررسی قرار گرفتند. بخش استنباطی شامل ارزیابی کیفیت مدل ساختاری ترسیم شده با استفاده از شاخص‌هایی مانند پایایی، روایی همگرا و واگرا و در نهایت آزمون فرضیه‌ها بود. نرم افزارهای آماری مورد استفاده شامل SPSS و Smart PLS بود.

۳- نتایج

در بخش نخست نتایج، یافته‌های توصیفی ارائه شده است. یافته‌های پژوهش در بخش توصیفی نشان داد بیشتر نمونه پژوهش دارای تحصیلات کارشناسی ارشد هستند (۱۱۳ معلم ورزش). در خصوص سن، نتایج نشان داد بیشترین فراوانی به گروه سنی ۴۱ سال و بیشتر از آن اختصاص دارد (۹۷ معلم ورزش). در نهایت، نتایج توصیفی نشان داد بیشتر نمونه پژوهش دارای سابقه خدمت ۲۱ سال و بیشتر از آن هستند (۹۳ معلم ورزش). توصیف متغیرهای پژوهش در جدول ۱ ارائه شده است. نتایج این جدول نشان می‌دهد میانگین متغیرهای رهبری آموزشی، خودکارآمدی جمعی و رضایت از کار به ترتیب ۳/۶۷، ۳/۶۰ و ۳/۳۷ است.

جدول ۱. توصیف متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار
رهبری آموزشی	۳/۶۷	۰/۶۲
خودکارآمدی جمعی	۳/۶۰	۰/۶۶
رضایت از کار	۳/۳۷	۰/۸۲

1. lee
2. Chen
3. Rosario-Fernández



در بخش استنباطی جهت ارزیابی پایایی نهایی مدل تحقیق از معیارهایی مانند پایایی ترکیبی، بارهای عاملی و آلفای کرونباخ استفاده شد. برای هر متغیر، کمترین آستانه‌های قابل قبول برای پایایی ترکیبی ۰/۷، برای بارهای عاملی ۰/۵ و برای آلفای کرونباخ ۰/۷ تعیین شده‌اند. داده‌های ارائه شده در جدول ۲ و شکل ۱ نشان می‌دهند که مدل پژوهش بر اساس معیارهای ذکر شده دارای پایایی مناسبی هستند.

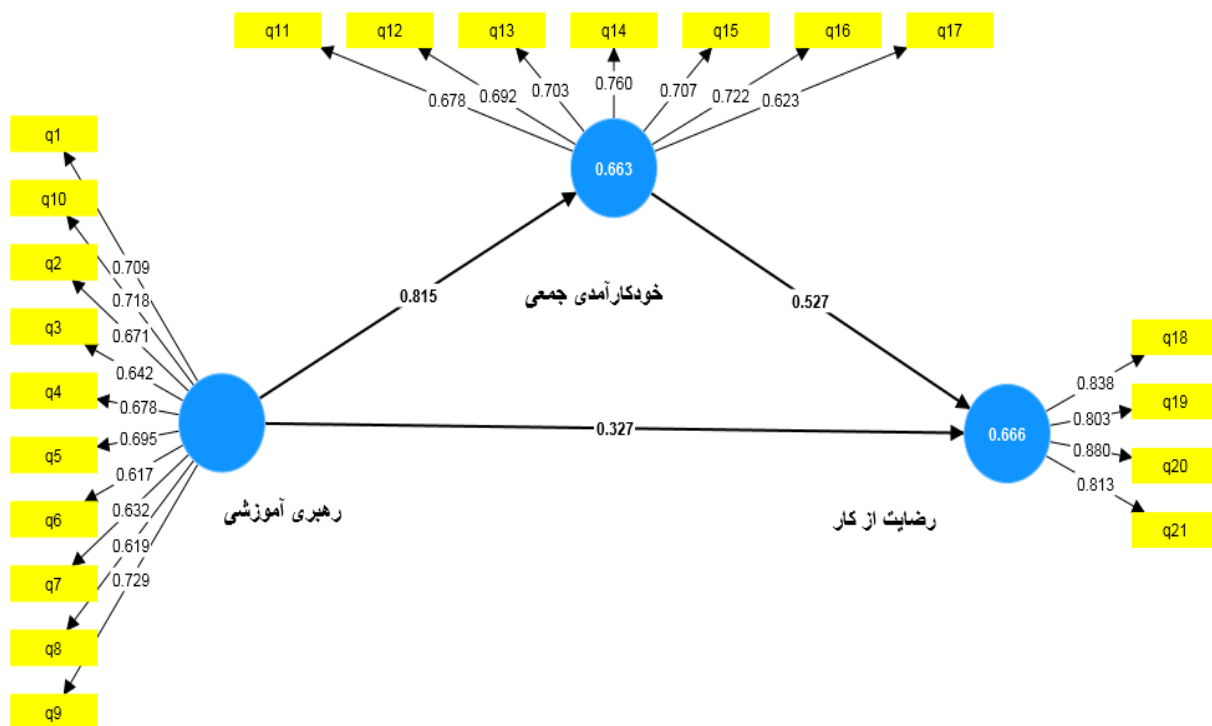
جدول ۲. معیارهای ارزیابی پایایی مدل پژوهش

متغیرها	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
رهبری آموزشی	۰/۸۹۱	۰/۸۶۶
خودکارآمدی جمعی	۰/۸۷۰	۰/۸۲۵
رضایت از کار	۰/۹۰۱	۰/۸۵۵

در راستای ارزیابی روایی همگرا میانگین واریانس استخراج شده مورد استفاده قرار گرفت. همچنین برای ارزیابی روایی واگرا شاخص HTMT استفاده شد. حداقل شاخص مورد قبول برای میانگین واریانس استخراج شده ۰/۵ بوده و شاخص HTMT نیز باید برای هر متغیر کمتر از ۰/۸۵ باشد. جدول ۳ نشان دهنده روایی مناسب مدل ترسیم شده نهایی است.

جدول ۳. شاخص‌های ارزیابی روایی مدل پژوهش

متغیرها	HTMT	میانگین واریانس استخراج شده
رهبری آموزشی	۰/۷۸۴	۰/۵۵۲
خودکارآمدی جمعی	۰/۸۱۳	۰/۵۸۹
رضایت از کار	۰/۷۰۶	۰/۶۹۶

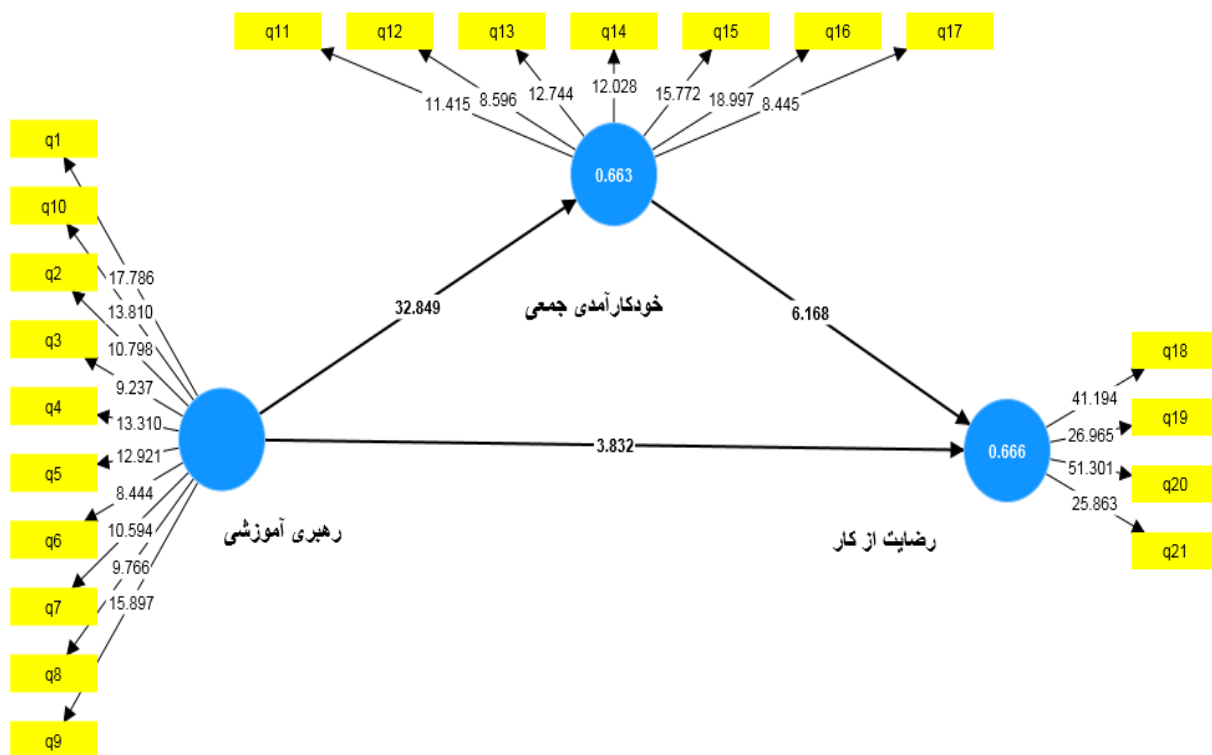


شکل ۱. مقادیر بارهای عاملی گویه‌ها

پس از ارزیابی کیفیت مدل پژوهش و کسب اطمینان در خصوص مناسب بودن آن، آزمون فرضیه‌ها انجام شد که نتایج آن در جدول ۴ ارائه شده است. نتایج پژوهش نشان داد اثر رهبری آموزشی مدیران مدارس بر خودکارآمدی جمعی معلمان ورزش ابتدایی مثبت و معنی‌دار است. بخش دیگری از نتایج مشخص نمود رهبری آموزشی مدیران مدارس بر رضایت از کار معلمان ورزش ابتدایی اثر مثبت و معنی‌داری دارد. در نهایت، نتایج آزمون نشان داد اثر رهبری آموزشی مدیران مدارس بر رضایت از کار معلمان ورزش ابتدایی با نقش میانجی خودکارآمدی جمعی مثبت و معنی‌دار است.

جدول ۴. نتایج آزمون فرضیه‌ها

مسیر	مقدار بتا	مقدار تی	نتیجه
اثر رهبری آموزشی مدیران مدارس بر خودکارآمدی جمعی	۳۲/۸۴۹	۰/۸۱۵	تایید فرضیه
اثر رهبری آموزشی مدیران مدارس بر رضایت از کار	۳/۸۳۲	۰/۳۲۷	تایید فرضیه
اثر رهبری آموزشی مدیران مدارس بر رضایت از کار معلمان ورزش ابتدایی با نقش میانجی خودکارآمدی جمعی	۶/۰۹۰	۰/۷۰۳	تایید فرضیه



شکل ۲. سطح معنی‌داری اثرات بین متغیرها

۴- بحث و نتیجه‌گیری

نتایج به دست آمده مشخص نمود اثر رهبری آموزشی مدیران مدارس بر خودکارآمدی جمعی معلمان ورزش ابتدایی مثبت و معنی‌دار است. این نتیجه با نتایج مطالعات پیشین مانند مطالعات کاراکوسی و همکاران (۲۰۲۴) و اوزدمیر و همکاران (۲۰۲۴) همسو است. بدون تردید یک عامل ایجاد موفقیت در محیط مدارس مدیران هستند. مدیران می‌توانند با بکارگیری یک شیوه رهبری مناسب مانند رهبری آموزشی نقش مهمی در کیفیت عملکرد معلمان و همچنین آموزش ارائه شده به دانش آموزان ایفا نمایند. رهبران آموزشی اغلب با ایجاد یک چشم انداز آموزشی مناسب برای تعالی کیفیت کار خود گام بر می‌دارند. مدیرانی که چشم انداز روشنی را بیان می‌کنند و اهداف مشخصی را تعیین می‌کنند، حس هدفمندی را در مدرسه ایجاد می‌کنند. زمانی که معلمان رسالت مدرسه را درک کرده و با آن هماهنگی داشته باشند، به احتمال بیشتری نسبت به توانایی جمعی خود برای رویارویی با چالش‌ها اطمینان دارند. وضوح ارائه شده توسط مدیر می‌تواند باور معلمان را به کارایی جمعی آن‌ها برای بهبود نتایج دانش آموزان تقویت کند. همچنین، مدیرانی که رشد حرفه ای معلمان را در اولویت قرار می‌دهند، حمایت مستمر ارائه می‌دهند و دسترسی به منابع را فراهم می‌کنند، معلمان را توانمند می‌کنند. فرصت‌های توسعه حرفه‌ای به معلمان این امکان را می‌دهد که مهارت‌ها و دانش خود را افزایش دهند و خودکارآمدی جمعی خود را افزایش دهند. هنگامی که مدیران در تسهیل این فرصت‌ها فعال هستند، به معلمان نشان می‌دهند که برای تخصص آن‌ها ارزش قائل هستند و به پتانسیل آن‌ها برای بهبود اعتقاد دارند. علاوه بر آن، مدیری که همکاری بین معلمان را تقویت می‌کند، کار گروهی را



تشویق می‌کند و فرهنگ احترام و اعتماد متقابل را ترویج می‌کند، به محیط مدرسه مثبت کمک می‌کند. معلمان در مدارس با فرهنگ همکاری قوی بیشتر احساس می‌کنند که توسط همکاران خود حمایت می‌شوند و معتقدند که با همدیگر می‌توانند به موفقیت‌های بیشتری دست یابند. فرهنگ‌های مثبت مدرسه به احساس کارآمدی جمعی کمک می‌کند. از سوی دیگر، مدیرانی که بازخورد سازنده ارائه می‌دهند و دستاوردهای معلمان را به رسمیت می‌شناسند، به تقویت اعتماد آن‌ها به قابلیت‌های جمعی کمک می‌کنند. تقویت منظم مثبت و به رسمیت شناختن سخت کوشی می‌تواند احساس ارزشمندی معلمان را افزایش دهد و باور آن‌ها را به توانایی جمعی آن‌ها برای ایجاد تغییرات مثبت تقویت کند.

بخش دیگری از یافته‌های این مطالعه نشان داد اثر رهبری آموزشی مدیران مدارس بر رضایت از کار معلمان ورزش ابتدایی مثبت و معنی‌دار است که این نتیجه با نتایج مطالعات پیشین مانند مطالعات کورنیا و همکاران (۲۰۲۱) و آلانقو (۲۰۲۲) همسو است. رضایت شغلی معلمان تحت تاثیر عوامل مختلفی از جمله شرایط کاری، حمایت رهبری مدرسه، فرصت‌های توسعه حرفه‌ای و فرهنگ کلی مدرسه است. مدیران مدارس به عنوان رهبران کلیدی تاثیر مستقیمی بر این عوامل دارند. مدیرانی که حمایت عاطفی را ارائه می‌دهند و قابل دسترس هستند، باعث ایجاد حس خوب در بین معلمان می‌شوند. هنگامی که معلمان احساس می‌کنند که مدیر آن‌ها درک و همدلی با چالش‌های آن‌ها دارد، به احتمال زیاد رضایت شغلی بالاتری را تجربه می‌کنند. این حمایت عاطفی می‌تواند محیط کاری مثبتی را ایجاد کند که در آن معلمان احساس ارزشمندی و مراقبت می‌کنند و فرسودگی شغلی و استرس را کاهش می‌دهد. همچنین ارتباط شفاف، باز و شفاف بین مدیر و معلمان برای رضایت شغلی حیاتی است. وقتی مدیران به طور موثر ارتباط برقرار می‌کنند، معلمان احساس می‌کنند از سیاست‌ها، تغییرات و انتظارات مدرسه مطلع هستند. ارتباط منظم و محترمانه به ایجاد حس اعتماد و همسویی کمک می‌کند که به محیط کاری مثبت تر کمک می‌کند. علاوه بر آن، معلمان فرصت‌ها را برای رشد و توسعه حرفه‌ای ارزش می‌دهند. مدیرانی که توسعه حرفه‌ای مستمر را از طریق کارگاه‌ها، آموزش و برنامه‌های راهنمایی اولویت بندی و حمایت می‌کنند، تعهد خود را به رشد معلمان نشان می‌دهند. وقتی معلمان به توسعه حرفه‌ای دسترسی داشته باشند، احساس شایستگی و توانمندی بیشتری می‌کنند، که رضایت شغلی را افزایش می‌دهد زیرا آن‌ها می‌توانند مهارت‌ها و دانش خود را در کلاس درس بهبود بخشند. از سوی دیگر، مدیرانی که به معلمان در مدیریت کلاس درس و برنامه‌ریزی درسی خود استقلال می‌دهند، به احساس مالکیت و غرور حرفه‌ای کمک می‌کنند. معلمانی که برای تصمیم‌گیری در مورد روش‌های تدریس و محیط کلاس‌شان اعتماد دارند، رضایت شغلی بالاتری را تجربه می‌کنند، زیرا به دلیل تخصص خود احساس قدرت و احترام می‌کنند. در نهایت، مدیرانی که رهبری آموزشی را استفاده می‌کنند مراقب حجم کاری معلمان هستند و تعادل کار و زندگی سالم را تشویق می‌کنند، می‌توانند استرس را کاهش دهند و رضایت شغلی را افزایش دهند. هنگامی که مدیران به طور فعال برای مدیریت بار کاری معلمان و کاهش بارهای غیرضروری اداری تلاش می‌کنند، معلمان کمتر دچار فرسودگی شغلی و نارضایتی می‌شوند. حجم کار متعادل به یک حرفه آموزشی مثبت‌تر و پایدار کمک می‌کند.

در نهایت، یافته‌های این مطالعه مشخص کرد اثر رهبری آموزشی مدیران مدارس بر رضایت از کار معلمان ورزش ابتدایی با نقش میانجی خودکارآمدی جمعی مثبت و معنی‌دار است که این یافته با نتایج مطالعات پیشین مانند مطالعه کاراکوسی و همکاران (۲۰۲۴) همسو است. بخش مهمی از اقدامات مدیران مدارس به عنوان رهبران آموزشی تقویت تعاملات و اقدامات تیمی و گروهی است. مدیرانی که بر اهمیت همکاری و کار گروهی تاکید دارند، نحوه تعامل معلمان با یکدیگر را تعیین می‌کنند. با ایجاد چشم‌انداز و اهداف روشن برای کار گروهی، مدیران می‌توانند معلمان را به سمت تلاش‌های جمعی برای بهبود نتایج دانش‌آموزان و ایجاد یک محیط حمایتی و همکاری



راهنمایی کنند. هنگامی که مدیران بر ارزش کار با یکدیگر تاکید می‌کنند، معلمان بیشتر با هم همکاری می‌کنند و منابع، استراتژی‌ها و بهترین شیوه‌ها را به اشتراک می‌گذارند. همچنین مدیرانی که روی فرصت‌های توسعه حرفه‌ای با تمرکز بر کار تیمی و همکاری سرمایه‌گذاری می‌کنند، می‌توانند معلمان را با مهارت‌هایی که برای همکاری موثر با یکدیگر نیاز دارند، تجهیز کنند. این فرصت‌ها ممکن است شامل آموزش مهارت‌های ارتباطی، حل تعارض، فعالیت‌های تیم سازی و برنامه ریزی مشارکتی باشد. توسعه حرفه‌ای در این زمینه‌ها به معلمان کمک می‌کند تا مهارت‌های بین فردی و حرفه‌ای مورد نیاز برای همکاری موثر در تیم‌ها و همچنین خودکارآمدی جمعی آن‌ها را توسعه دهند. زمانی که معلمان به توانایی‌های جمعی خود اطمینان داشته باشند، به احتمال زیاد احساس توانمندی را در کار خود تجربه می‌کنند. این باور به ظرفیت گروه آن‌ها برای غلبه بر چالش‌ها و بهبود نتایج دانش آموزان، روحیه و رضایت شغلی را افزایش می‌دهد. معلمان احساس می‌کنند که از مهارت‌ها و حمایت همکاران خود برای مقابله موثر با چالش‌ها برخوردارند، که منجر به احساس موفقیت و رضایت بیشتر در نقش‌هایشان می‌شود. معلمانی که خودکارآمدی جمعی بالایی دارند، بیشتر درگیر همکاری مثبت هستند. آن‌ها برای به اشتراک گذاشتن منابع، بحث در مورد استراتژی‌های آموزشی و چالش‌های حل مسئله با یکدیگر همکاری می‌کنند. هنگامی که همکاری سازنده و متقابل حمایت کننده باشد، معلمان احساس می‌کنند که با همکاران خود ارتباط بیشتری برقرار می‌کنند که باعث ایجاد یک محیط کاری مثبت می‌شود. این حس رفاقت و کار گروهی به رضایت شغلی بیشتر کمک می‌کند زیرا معلمان احساس می‌کنند مورد ارزش و حمایت همکاران خود هستند. با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

۱. تقویت مهارت‌های مدیران مدارس از جمله تصمیم‌گیری، حل تعارضات و مهارت‌های ارتباطی برای توسعه قابلیت رهبری آموزشی مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود.
۲. برای داشتن رهبران آموزشی موثر در مدارس، افزایش دانش و آگاهی مدیران مدارس در خصوص موضوعات آموزشی و همچنین به روز نگه داشتن آن‌ها در زمینه مسائل آموزشی پیشنهاد می‌شود.
۳. ایجاد یک فرهنگ مشارکتی و حمایت کننده در بافت مدارس که در آن معلمان بتوانند با همکاران خود همکاری نموده و دانش، اطلاعات و مهارت‌های خود را به اشتراک بگذارند برای افزایش خودکارآمدی جمعی معلمان ورزش پیشنهاد می‌شود.
۴. در نظر گرفتن برنامه‌ها و فرصت‌های آموزشی که معلمان ورزش بتوانند در کنار سایر معلمان توانمندی‌ها و قابلیت‌های شغلی خود را توسعه دهند برای افزایش خودکارآمدی جمعی معلمان ورزش پیشنهاد می‌شود.
۵. ایجاد یک محیط کاری آرام و عاری از تنش که معلمان ورزش بتوانند بدون ترس و نگرانی در کنار همکاران خود کارهای گروهی انجام دهند برای افزایش رضایت شغلی معلمان ورزش پیشنهاد می‌شود.

۵- منابع

- Alanoglu, M. (2022). The role of instructional leadership in increasing teacher self-efficacy: a meta-analytic review. *Asia Pacific Educ. Rev.* 23, 233–244.
- Bafadal, I. (2016). Evaluating the performance of school principals as learning leaders in improving school accountability. *Manajemen Pendidikan*, 25(1), 89-103.
- Bellibas, M. S., and Liu, Y. (2017). Multilevel analysis of the relationship between principals' perceived practices of instructional leadership and teachers' self-efficacy perceptions. *J. Educ. Adm.* 55, 49–69.
- Burhanuddin, B., Supriyanto, A., and Pramono, E. (2018). *Organizational Culture & Leadership: Conceptualization, implementation, and measurement modeling based on developmental research in school contexts*. 1st Edn: Fakultas Ilmu Pendidikan. Malang: Universitas Negeri Malang.



- Bush, T., Fadare, M., Chirimambowa, T., Enukorah, E., Musa, D., Nur, H., et al. (2022). Instructional leadership in sub-Saharan Africa: policy and practice. *Int. J. Educ. Manag.* 36, 14–31.
- Efendi, F., Sunaryo, H., and Harijanto, D. (2023b). The effectiveness of transformational leadership of school principals through work commitment on teachers' performance in the "Merdeka Belajar" era. *J. Educ. Manag. Account.* 11, 19–32.
- Elfira, R., Rasdiana, F., Jasman, M.W., Reski, K., Anwar, A., & Enaldi, A. (2024). How does principal's instructional leadership shape teacher performance mediated by teacher self-efficacy in Indonesian education context? *Front. Educ.* 9:1401394.
- Ferolino, A. ., Peñalosa, A., Gerunda, L., Denopol, R., & Barreto, R. (2024). Exploring the Effects of School Administrators' Leadership Styles on Teacher Well-being: A Focus on Efficacy and Job Satisfaction. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence (IMJRIS)*, 1(2), 201-206.
- Gawlik, M. (2018). Instructional leadership and the charter school principal. *Sch. Leadership Manag.* 38, 539–565.
- Gumus, S., Bellibas, M. S., Esen, M., and Gumus, E. (2018). A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014. *Educ. Manag. Admin. Leadership* 46, 25–48.
- Hallinger, P., and Heck, R. H. (2011). Conceptual and methodological issues in studying school leadership effects as a reciprocal process. *Sch. Eff. Sch. Improv.* 22, 149–173.
- Juharyanto, J. (2017). Excellent leadership of elementary school principals in remote areas (A multi-site study in elementary schools in Bondowoso regency). *Sekolah Dasar: Kajian Teori Dan Praktik Pendidikan* 26, 89–100.
- Karakose, T., Kardas, A., Kanadlı, S., Tülübaş, T., and Yildirim, B. (2024). How collective efficacy mediates the association between principal instructional leadership and teacher self-efficacy: findings from a Meta-analytic structural equation modeling (MASEM) study. *Behav. Sci.* 14, 85-99.
- Kurnia, H., Purwanto, N. A., Fitoriyati, I. (2021). The influence of the principal instructional leadership on teacher's job satisfaction at vocational secondary schools. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 11(2), 171-181.
- Lent, R. W., and Brown, S. D. (2019). Social cognitive career theory at 25: Empirical status of the interest, choice, and performance models. *Journal of Vocational Behavior*, 115.
- Ma, X., & Marion, R. (2021). Exploring how instructional leadership affects teacher efficacy: A multilevel analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(1), 188-207.
- Quendangan, E., Cortez, R., Malibiran, L. and Jayobo, M. (2023). Instructional Leadership and Faculty Self-Efficacy as Predictors of Students' Achievement. *Open Journal of Social Sciences*, 11, 178-199.
- Runhaar, P., and Sanders, K. (2016). Promoting teachers' knowledge sharing. The fostering roles of occupational self-efficacy and human resources management. *Educ. Manag. Admin. Leadership* 44, 794–813.
- Sehgal, P., Nambudiri, R., and Mishra, S. K. (2017). Teacher effectiveness through self-efficacy, collaboration and principal leadership. *Int. J. Educ. Manag.* 31, 505–517.
- Shahzad, K., and Naureen, S. (2017). Impact of teacher self-efficacy on secondary school students' academic achievement. *J. Educ. Educ. Dev.* 4:48.
- Xie, Z., Wu, R., Liu, H., and Liu, J. (2022). How does teacher-perceived principal leadership affect teacher self-efficacy between different teaching experiences through collaboration in China? A multilevel structural equation model analysis based on threshold. *Front. Psychol.* 13, 1–13.



The effect of school principals' educational leadership on collective self-efficacy and job satisfaction of elementary school physical education teachers.

Marziyeh Palang Sangdevini¹, Fatemeh Dankoob^{2*}, Somayeh Keikha

1. Master of Sports Management, Department of Physical Education and Sports Sciences, Azadshahr Branch, Islamic Azad University, Azadshahr, Iran.
2. PhD in Sports Management, Secretary of Physical Education, Department of Education, Aliabad Katul, Iran.
3. Master of Sports Management, Secretary of Physical Education, Department of Education, Aliabad Katul, Iran.

* Corresponding author: fatemeh dankoob (fatemedankoob@gmail.com)

Abstract

The purpose of this study was to investigate the effect of educational leadership of school principals on collective self-efficacy and job satisfaction of elementary school physical education teachers. A survey design was used to conduct this study. All elementary school physical education teachers in Golestan province constituted the statistical population of this study. The estimated sample size for this study was 186 elementary school physical education teachers, who were selected by convenience sampling. The measurement tools for variables included three questionnaires: educational leadership, collective self-efficacy, and job satisfaction. The data analysis of this study was conducted in two descriptive and inferential parts. The results of the study showed that the effect of educational leadership of school principals on collective self-efficacy of elementary school physical education teachers is positive and significant. Another part of the results also indicated that educational leadership of school principals has a positive and significant effect on job satisfaction of elementary school physical education teachers. Finally, the positive and significant effect of educational leadership of school principals on job satisfaction of elementary school physical education teachers was confirmed with the mediating role of collective self-efficacy. Strengthening the skills of school principals, including decision-making, conflict resolution, and communication skills, is recommended to develop the educational leadership capabilities of school principals.

Keywords: Educational leadership, collective self-efficacy, job satisfaction, physical education teachers.