



نقش اعتمادسازی مدیران در بهبود جو سازمانی مدارس و عملکرد معلمان

۱. سه‌یران فیض‌زاده*: کارشناسی زبان انگلیسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد قروه / کردستان - ایران

۲. سهیلا زارع: فوق دیپلم دانشگاه علمی کاربردی واحد قروه / کردستان - ایران

۳. فرشته رستمی: کارشناسی آموزش ابتدایی تربیت معلم بنت‌الهدی صدر سنندج / کردستان - ایران

۴. زهرا زارعی: کارشناسی رشته الهیات حوزه شهرستان قروه / کردستان - ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: Seiran.fzade62@gmail.com

چکیده

هدف اصلی این پژوهش تبیین نقش اعتمادسازی مدیران در بهبود جو سازمانی مدارس و عملکرد معلمان بود. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی-پیمایشی و از نوع همبستگی بود. جامعه آماری شامل تمامی معلمان مقطع ابتدایی شهرستان قروه در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ بود که با استفاده از جدول کرجسی و مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۱۰۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از سه پرسشنامه استاندارد شامل پرسشنامه اعتمادسازی گابورو و کانتر (۱۹۹۲)، پرسشنامه جو سازمانی هالینگر و مورفی (۱۹۸۵) و پرسشنامه عملکرد معلمان پاترسون (۱۹۸۳) استفاده شد. روایی و پایایی ابزارها تأیید گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS و آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار) و آمار استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه) استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که بین اعتمادسازی مدیران و جو سازمانی، بین جو سازمانی و عملکرد معلمان و همچنین بین اعتمادسازی مدیران و عملکرد معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج تحلیل رگرسیون نیز نشان داد که اعتمادسازی مدیران و جو سازمانی توانایی پیش‌بینی عملکرد معلمان را دارند. در نهایت می‌توان نتیجه گرفت که مدیران با تمرکز بر اعتمادسازی می‌توانند جو سازمانی مطلوبی را ایجاد کرده و از این طریق عملکرد معلمان را ارتقا دهند.

کلیدواژه‌گان: اعتمادسازی مدیران، جو سازمانی، عملکرد معلمان، مدارس ابتدایی، شهرستان قروه.



The Role of Principals' Trust-Building in Improving School Organizational Climate and Teachers' Performance

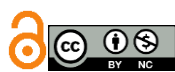
1. Seiran Feizzadeh*: B.A. in English Language, Islamic Azad University, Qorveh Branch, Kurdistan, Iran
2. Soheila Zare: Associate Degree, University of Applied Science and Technology, Qorveh Branch, Kurdistan, Iran
3. Fereshteh Rostami: B.A. in Elementary Education, Banat Al-Hoda Sadr Teacher Training College, Sanandaj, Kurdistan, Iran
4. Zahra Zareei: B.A. in Theology, Qorveh Seminary, Kurdistan, Iran

*Corresponding Author's Email: Seiran.fzade62@gmail.com

Abstract

The main objective of this research was to explain the role of principals' trust-building in improving school organizational climate and teachers' performance. The research method was applied in terms of purpose and descriptive-correlational in terms of nature. The statistical population included all elementary school teachers in Qorveh during the academic year 1403-1404. Using the Krejcie and Morgan table and simple random sampling method, 100 individuals were selected as the sample. To collect data, three standard questionnaires were used: the Trust-Building Questionnaire by Gabarro and Canter (1992), the Organizational Climate Questionnaire by Hallinger and Murphy (1985), and the Teachers' Performance Questionnaire by Patterson (1983). The validity and reliability of the instruments were confirmed. For data analysis, SPSS software was utilized along with descriptive statistics (mean and standard deviation) and inferential statistics (Pearson correlation coefficient and multiple regression). The research findings showed that there is a positive and significant relationship between principals' trust-building and organizational climate, between organizational climate and teachers' performance, and between principals' trust-building and teachers' performance. The results of regression analysis also indicated that principals' trust-building and organizational climate can predict teachers' performance. Finally, it can be concluded that by focusing on trust-building, principals can create a favorable organizational climate and thereby enhance teachers' performance.

Keywords: *Principals' Trust-Building, Organizational Climate, Teachers' Performance, Elementary Schools, Qorveh.*



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

مدارس به عنوان کانون‌های اصلی تربیت و آموزش، جایگاهی بنیادین در نظام آموزش و پرورش هر کشوری دارند. این نهادها تنها محل انتقال دانش نیستند، بلکه محیطی برای پرورش شخصیت، ارزش‌ها و مهارت‌های اجتماعی نسل آینده محسوب می‌شوند. کارایی و اثربخشی مدارس در تحقق اهداف عالی آموزشی، به عوامل متعددی وابسته است که در رأس آن‌ها، مدیریت صحیح و تعاملات سازنده در درون مدرسه قرار دارد. مدرسه‌ای که بتواند فضایی بالنده و پویا فراهم آورد، نقشی انکارناپذیر در پیشرفت جامعه و تعالی نظام تعلیم و تربیت ایفا می‌کند (ایمانی، ۱۳۹۱). در این میان، معلمان به عنوان مجریان اصلی برنامه‌های درسی و معماران اصلی تربیت، نقشی حیاتی در موفقیت نظام آموزشی دارند. عملکرد معلمان مستقیماً با کیفیت یادگیری دانش‌آموزان و تحقق اهداف مدارس گره خورده است. اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۹) معتقدند که عملکرد حرفه‌ای معلمان، بازتابی از توانمندی‌ها و انگیزه آن‌ها در محیط کار است. وقتی معلمان با انگیزه و کارآمد عمل کنند، کیفیت آموزش ارتقا می‌یابد و اهداف مدرسه بهتر محقق می‌شود. بنابراین، هر عاملی که بتواند عملکرد معلمان را تقویت کند، از اهمیت استراتژیک برخوردار است.

یکی از عوامل کلیدی تأثیرگذار بر عملکرد معلمان، جو سازمانی حاکم بر مدارس است. جو سازمانی به مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و ویژگی‌های درونی مدرسه اطلاق می‌شود که آن را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌کند و بر رفتار کارکنان سایه افکنده است. آزادیا و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود نشان داده‌اند که جو سازمانی مثبت، بستر لازم برای رشد و خلاقیت را فراهم کرده و تأثیر مستقیمی بر عملکرد معلمان دارد. همچنین کاسار (۲۰۲۴) بیان می‌کند که رابطه تنگاتنگی میان اعتماد معلمان و محیط سازمانی وجود دارد و محیطی که با حمایت و درک متقابل همراه باشد، عملکرد بهتری را به دنبال خواهد داشت.

برای ایجاد و حفظ چنین جو سازمانی مطلوبی، نقش مدیران مدارس و به ویژه مهارت‌های نرم آن‌ها، به ویژه اعتمادسازی، انکارناپذیر است. اعتماد به عنوان رکن اصلی روابط انسانی در سازمان‌های آموزشی، شیرازه‌ای است که اعضای سازمان را به هم متصل می‌کند. ضربی سودا (۱۴۰۳) در بررسی رابطه بین رفتار رهبری مدیران و اعتماد سازمانی معلمان نشان می‌دهد که سبک رهبری مدیران به شدت بر میزان اعتماد معلمان تأثیر می‌گذارد. پالم (۲۰۲۱) نیز معتقد است که ایجاد فرهنگ اعتماد، یک ضرورت برای رهبری مدرسه مؤثر است. وقتی مدیران با صداقت، شفافیت و حمایت رفتار می‌کنند، اعتماد سازمانی شکل می‌گیرد و این اعتماد، زیربنای تمامی تعاملات مثبت در مدرسه می‌شود (بوکو و همکاران، ۲۰۲۱).

با وجود اهمیت انکارناپذیر این متغیرها، بررسی‌ها نشان می‌دهد که هنوز خلأها و شکاف‌هایی در این زمینه وجود دارد. بسیاری از مدارس با چالش‌هایی نظیر جو سازمانی تنش‌زا، کاهش انگیزه معلمان و عملکرد نامطلوب دست‌وپنج نرم می‌کنند که ریشه در فقدان اعتماد متقابل دارد. در شهرستان قروه، به عنوان یکی از شهرستان‌های کشور، نظام آموزشی با چالش‌های خاص خود روبرو است و نیاز به مطالعات بومی برای درک دقیق‌تر پویایی‌های روابط مدیران و معلمان احساس می‌شود. تاکنون پژوهش‌های جامعی که به طور خاص به بررسی نقش «اعتمادسازی مدیران» بر «جو سازمانی» و «عملکرد معلمان» در بافت فرهنگی و آموزشی مدارس شهرستان قروه انجام نشده است و این موضوع نیازمند واکاوی دقیق‌تری است. تجارب پژوهشگران و دغدغه‌های علمی در مطالعات اخیر نیز بر این امر صحنه می‌گذارد. محققان بر این باورند که صرفاً داشتن مهارت‌های فنی کافی نیست و مدیران باید بر روی ابعاد انسانی و روانی مدیریت، از جمله اعتمادسازی تمرکز کنند. نرفیسیال و سونگکو (۲۰۲۳) اشاره می‌کنند که اعتمادسازی کلید اصلی دستیابی به رضایت شغلی و در نهایت عملکرد بهتر است. همچنین شکاند (۲۰۲۵) تأکید می‌کند که سبک‌های رهبری مدرن باید به گونه‌ای باشد که جو سازمانی را برای بهبود عملکرد معلمان مهیا سازد. دغدغه اصلی نویسندگان این پژوهش نیز آن است که مشخص شود چگونه می‌توان با تکیه بر مؤلفه‌های اعتمادسازی، مدارس پویاتر و معلمانی کارآمدتر در شهرستان قروه داشت.

بنابراین با توجه به مطالب مطرح شده، هدف پژوهش حاضر پاسخ به این پرسش است که نقش اعتمادسازی مدیران در بهبود جو سازمانی مدارس و عملکرد معلمان چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پیشینه نظری

۱. تعریف و مفهوم‌شناسی اعتمادسازی

اعتماد یکی از پیچیده‌ترین و در عین حال حیاتی‌ترین مفاهیم در رفتار سازمانی است که در سال‌های اخیر توجه بسیاری از محققان را به خود جلب کرده است. این مفهوم ریشه در فلسفه، روانشناسی و جامعه‌شناسی دارد و در بافت سازمانی، به عنوان روان‌ساز روابط انسانی شناخته می‌شود. در ادبیات مدیریت، اعتماد به عنوان یک حالت روانی که شامل پذیرش آسیب‌پذیری بر اساس انتظارات مثبت نسبت به نیت‌ها یا رفتار دیگران تعریف می‌شود. شریعتی (۱۴۰۳) در کتاب خود با تأکید بر اهمیت اعتمادسازی در رهبری آموزشی، آن را بستری برای تعاملات انسانی می‌داند که بدون آن، همکاری مؤثر بین مدیر و معلمان ناممکن است. اعتمادسازی فرآیندی است که در آن مدیر از طریق رفتارهای شفاف، منصفانه و حمایت‌گرانه، تضمین می‌کند که معلمان در محیط کار امنیت روانی داشته باشند و با خیال آسوده به وظایف خود بپردازند. در واقع، اعتماد به معنای اطمینان به این است که طرف مقابل در شرایط عدم قطعیت، منافع ما را نادیده نخواهد گرفت و به تعهدات خود عمل خواهد کرد.

۲. ابعاد و مؤلفه‌های اعتمادسازی در مدارس

اعتمادسازی یک مفهوم یک‌بعدی نیست و شامل ابعاد و مؤلفه‌های متعددی می‌شود که در کنار هم معنای آن را کامل می‌کنند. پژوهشگران معمولاً ابعاد صداقت، صداقت در ارتباط، ثبات قدم، شایستگی و نوع‌دوستی را به عنوان مؤلفه‌های اصلی اعتماد برمی‌شمرند. ضربی سودا (۱۴۰۳) در بررسی رفتار رهبری مدیران، نشان می‌دهد که اعتماد زمانی شکل می‌گیرد که مدیران در گفتار و رفتار خود یکسان باشند، تخصص لازم را داشته باشند و منافع معلمان را در نظر بگیرند. این ابعاد به طور مستقیم بر میزان اعتماد سازمانی معلمان تأثیر می‌گذارند و پایه و اساس روابط حرفه‌ای در مدرسه را تشکیل می‌دهند. برای مثال، شایستگی مدیر در امور آموزشی و اداری باعث می‌شود معلمان به تصمیمات او اعتماد کنند، در حالی که صداقت و یکرنگی، پایه‌های اعتماد عاطفی را تقویت می‌کند. همچنین نوع‌دوستی و توجه به نیازهای شخصی معلمان، بُعد انسانی اعتماد را پررنگ می‌کند و نشان می‌دهد که مدیر تنها به دنبال اهداف سازمانی نیست، بلکه به رفاه کارکنان نیز اهمیت می‌دهد.

۳. جو سازمانی و ویژگی‌های آن در مدارس

جو سازمانی به مجموعه‌ای از ویژگی‌های نسبتاً پایدار یک محیط اطلاق می‌شود که توسط اعضای آن سازمان ادراک می‌شود و بر رفتار آن‌ها تأثیر می‌گذارد. این مفهوم نشان‌دهنده «شخصیت» سازمان است و تعیین می‌کند که کارکنان چگونه احساس می‌کنند و چگونه رفتار می‌کنند. در مدارس، جو سازمانی شامل مواردی مانند روحیه همکاری، انسجام، استقلال، ساختار، پاداش و فشار روانی است. ایمانی (۱۳۹۱) بیان می‌کند که جو سازمانی مدرسه بازتابی از سبک مدیریت و فرهنگ حاکم بر آن است. یک جو سازمانی سالم، فضایی را فراهم می‌کند که در آن معلمان احساس ارزشمندی کرده و برای اهداف مشترک تلاش می‌کنند. این جو تعیین می‌کند که معلمان چقدر احساس امنیت و تعلق خاطر به سازمان دارند. اگر جو سازمانی مدرسه مبتنی بر ترس و کنترل باشد، خلاقیت سرکوب می‌شود، اما اگر مبتنی بر اعتماد و حمایت باشد، معلمان انگیزه بیشتری برای نوآوری در تدریس خواهند داشت. بنابراین، جو سازمانی به عنوان یک متغیر زمینه‌ای، عملکرد معلمان را تعدیل می‌کند.

۴. نظریه‌های مرتبط با عملکرد و رهبری

در تبیین رابطه بین اعتمادسازی و عملکرد، نظریه‌های مختلفی در مدیریت آموزشی وجود دارد که چارچوب نظری مناسبی را فراهم می‌کنند. نظریه تبادل اجتماعی بیان می‌کند که روابط در سازمان بر اساس یک تبادل متقابل استوار است؛ وقتی مدیران با معلمان رفتاری مبتنی بر اعتماد و حمایت دارند، معلمان نیز متقابلاً با تلاش بیشتر، وفاداری و عملکرد بهتر پاسخ می‌دهند. همچنین نظریه رهبری خدمتگزار و رهبری تحول‌آفرین نیز بر این نکته تأکید دارند که مدیران با ایجاد اعتماد و الهام‌بخشی به معلمان، می‌توانند عملکرد آن‌ها را ارتقا دهند. قنبری و محمدی (۱۴۰۲) نیز در پژوهش خود به نقش رهبری توانمندساز اشاره کرده‌اند که از طریق یادگیری سازمانی، توسعه حرفه‌ای و عملکرد معلمان را تسهیل می‌کند و نشان می‌دهد که چگونه اعتماد می‌تواند به عنوان یک پیشران عمل کند. این نظریه‌ها نشان می‌دهند که عملکرد معلمان تنها تابع مهارت‌های فردی نیست، بلکه محصول تعاملات اجتماعی و کیفیت رهبری در مدرسه است.

۵. جایگاه عملکرد معلمان در نظام آموزشی

عملکرد معلمان شامل مجموعه‌ای از رفتارها، فعالیت‌ها و نتایجی است که معلمان در فرآیند تدریس و تعامل با دانش‌آموزان از خود نشان می‌دهند. این مفهوم فراتر از حضور فیزیکی در کلاس است و شامل کیفیت تدریس، مدیریت کلاس درس، ارزیابی دقیق از پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان و تعامل سازنده با اولیا است. عملکرد بالا به معنای توانایی در انتقال مؤثر محتوا، ایجاد انگیزه در دانش‌آموزان و انطباق با نیازهای متنوع آن‌هاست. اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۹) معتقدند که عملکرد حرفه‌ای معلمان تنها به دانش تخصصی آن‌ها محدود نمی‌شود، بلکه تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای مانند اعتماد و جو سازمانی است. وقتی معلمان احساس کنند که مورد اعتماد و حمایت مدیران هستند، عملکرد آن‌ها در سطحی بالاتر از وظایف روتین ظاهر می‌شود و آن‌ها مایل به انجام رفتارهای شهروندی سازمانی نیز می‌شوند که به بهبود کلی مدرسه کمک می‌کند.

۶. رابطه متقابل اعتماد و جو سازمانی

رابطه بین اعتماد و جو سازمانی یک رابطه دوطرفه و پویا است که نمی‌توان آن را یک‌سویه دید. از یک سو، جو سازمانی مثبت که مبتنی بر عدالت، احترام و ارتباطات باز باشد، زمینه را برای شکل‌گیری اعتماد فراهم می‌کند. از سوی دیگر، وجود اعتماد بین مدیر و معلمان باعث تقویت و تثبیت جو سازمانی مطلوب می‌شود و چرخه‌ای مثبت را به راه می‌اندازد. آزادانیا و همکاران (۱۴۰۰) نشان داده‌اند که در مدارسی که جو سازمانی حاکم بر آن‌ها مبتنی بر همکاری و احترام متقابل است، سطوح بالاتری از اعتماد سازمانی وجود دارد. این رابطه متقابل باعث می‌شود که مدرسه به سمت یک سازمان یادگیرنده حرکت کند و در آن، عملکرد معلمان به طور مداوم بهبود یابد. در واقع، اعتماد به عنوان روان‌ساز جو سازمانی عمل می‌کند و جو سازمانی نیز به عنوان بستر رشد اعتماد عمل می‌نماید؛ این تعامل پیچیده است و نیازمند توجه مدیران به هر دو بعد همزمان است.

پیشینه تجربی

در این بخش به بررسی پژوهش‌هایی پرداخته می‌شود که پیش از این انجام شده‌اند و با متغیرهای تحقیق حاضر ارتباط مستقیم دارند.

۱. مرور پژوهش‌های داخلی

در سطح ملی، مطالعات متعددی به بررسی ابعاد مختلف مدیریت مدرسه و تأثیر آن بر معلمان پرداخته‌اند. ایمانی (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «تبیین رابطه مهارت‌های مدیریتی مدیران با جو سازمانی مدارس و رضایت شغلی معلمان» به این نتیجه رسید که مهارت‌های انسانی و ادراکی مدیران نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌دهی جو سازمانی دارد و جو سازمانی مثبت، پیش‌بینی‌کننده قوی برای رضایت شغلی است. همچنین آزادانیا و همکاران (۱۴۰۰) در بررسی اثرگذاری جو سازمانی بر عملکرد معلمان نشان دادند که وجود فضای مثبت در مدرسه، مستقیماً باعث افزایش کیفیت تدریس و عملکرد معلمان می‌شود و هرچه جو سازمانی گرم‌تر و صمیمی‌تر باشد، عملکرد معلمان مطلوب‌تر است. در زمینه اعتماد، ضریبی سودا (۱۴۰۳)

رابطه بین رفتار رهبری مدیران و اعتماد سازمانی معلمان را بررسی کرد و دریافت که سبک رهبری مبتنی بر حمایت، عدالت و شفافیت، همبستگی بالایی با سطح اعتماد معلمان دارد. علاوه بر این، اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۹) در مطالعه خود دریافتند که خودکارآمدی و اعتماد سازمانی، از طریق ادراک رهبری، تأثیر معناداری بر توسعه حرفه‌ای معلمان دارند. عبدالملکی و قنبری (۱۴۰۰) نیز در طراحی الگوی شایستگی‌های تیم‌سازی مدیران، به نقش کلیدی اعتماد در همکاری تیمی و بهبود عملکرد اشاره کردند و نشان دادند که مدیرانی که توانایی ایجاد اعتماد را دارند، تیم‌های قوی‌تری می‌سازند.

۲. مرور پژوهش‌های خارجی

در سطح بین‌المللی نیز مطالعاتی در این زمینه انجام شده است که نتایج آن‌ها با یافته‌های داخلی همخوانی دارد. پالمر در پژوهشی با عنوان «ایجاد فرهنگ اعتماد: یک ضرورت برای رهبری مدرسه مؤثر» نشان داد که مدرسی که مدیران آن‌ها اولویت اصلی‌شان ایجاد اعتماد است، از عملکرد بهتر دانش‌آموزان و رضایت شغلی بالاتر معلمان برخوردارند. او معتقد است که اعتماد، رکن اصلی هرگونه اصلاح آموزشی است و بدون آن، هیچ ابتکار عملی پایدار نخواهد بود. همچنین بوکو و همکاران با بررسی توصیه‌های معلمان در مدارس با اعتماد بالا، دریافتند که شیوه‌های خاصی از مدیریت مانند شفافیت در تصمیم‌گیری، احترام به استقلال حرفه‌ای معلمان و شنیدن فعال نظرات آن‌ها، عوامل کلیدی در ساخت و حفظ اعتماد هستند که در نهایت منجر به بهبود عملکرد کلی مدرسه می‌شود. کاسار نیز در بررسی رابطه اعتماد معلمان و محیط سازمانی در مقطع متوسطه، نشان داد که محیط‌های مبتنی بر اعتماد، استرس را کاهش داده و بهره‌وری را افزایش می‌دهند. این مطالعات تأکید می‌کنند که اعتمادسازی یک مهارت جهانی و فراملی است که در تمام سیستم‌های آموزشی موفق، نقشی محوری دارد.

روش‌شناسی

روش اجرای پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و گردآوری داده‌ها، توصیفی - پیمایشی و از نوع همبستگی است. در این روش، رابطه بین متغیرهای مستقل (اعتمادسازی مدیران)، میانجی (جو سازمانی) و وابسته (عملکرد معلمان) مورد بررسی قرار می‌گیرد. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی معلمان مقطع ابتدایی شهرستان قروه در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ است. برای تعیین حجم نمونه از جدول کرجسی و مورگان استفاده شد و تعداد ۱۰۰ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب گردید. روش نمونه‌گیری، تصادفی ساده بود به این صورت که فهرست کامل معلمان ابتدایی شهرستان قروه تهیه شد و با استفاده از روش تصادفی ساده، ۱۰۰ نفر از آن‌ها برای شرکت در پژوهش انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های مورد نیاز، از سه پرسشنامه استاندارد استفاده شده است که شرح هر یک به شرح زیر است:

الف) پرسشنامه عملکرد معلمان

برای سنجش عملکرد معلمان، از پرسشنامه استاندارد «ارزیابی عملکرد معلمان» اثر پاترسون استفاده شده است. این پرسشنامه در سال ۱۹۸۳ توسط پاترسون طراحی و ساخته شد و یکی از معتبرترین ابزارها برای سنجش عملکرد حرفه‌ای معلمان در سطح بین‌المللی و ملی محسوب می‌شود. این ابزار شامل ۲۵ گویه است که چهار بُعد اصلی «برنامه‌ریزی درسی»، «اجرا و تدریس»، «مدیریت کلاس درس» و «ارزشیابی از پیشرفت تحصیلی» را می‌سنجد. شیوه نمره‌گذاری این پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت پنج درجه‌ای (از ۱=کاملاً مخالفم تا ۵=کاملاً موافقم) است. روایی محتوایی این پرسشنامه توسط متخصصان آموزشی تأیید شده است. در پژوهش‌های قبلی، پایایی این ابزار با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ بالای ۰٫۸۵ گزارش شده است که نشان‌دهنده همسانی درونی بالای ابزار است. در پژوهش حاضر نیز پس از اجرای اولیه، ضریب آلفای کرونباخ برای این پرسشنامه ۰٫۸۹ به دست آمد که بیان‌کننده پایایی بسیار مطلوب ابزار در جامعه آماری مورد مطالعه است.

ب) پرسشنامه جو سازمانی مدارس

برای سنجش جو سازمانی مدارس، از پرسشنامه معروف «جو سازمانی» اثر هالینگر و مورفی استفاده شده است. این پرسشنامه در سال ۱۹۸۵ توسط هالینگر و مورفی بر اساس مدل مدیریت آموزشی تدريس توسعه یافته است. این ابزار شامل ۳۰ گویه است که سه بُعد اساسی «مأموریت و هدف مدرسه»، «برنامه درسی تدريس» و «جو یادگیری و اقلیم مدرسه» را مورد سنجش قرار می‌دهد. نمره‌گذاری این پرسشنامه نیز به صورت طیف لیکرت پنج درجه‌ای (از ۱=کاملاً مخالفم تا ۵=کاملاً موافقم) انجام می‌شود. روایی صوری و محتوایی این پرسشنامه در مطالعات متعدد توسط کارشناسان آموزش و پرورش تأیید شده است. گزارش‌های پژوهشی قبلی نشان می‌دهد که پایایی این پرسشنامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ حدود ۰٫۸۲ بوده است. در پژوهش حاضر نیز محاسبات آماری نشان داد که ضریب آلفای کرونباخ برای این مقیاس برابر با ۰٫۸۶ است که نشان‌دهنده پایایی خوب ابزار برای سنجش جو سازمانی در مدارس شهرستان قروه است.

ج) پرسشنامه اعتمادسازی مدیران

برای اندازه‌گیری متغیر اعتمادسازی مدیران، از پرسشنامه استاندارد «اعتماد سازمانی» اثر گابورو و کانتر استفاده شده است. این پرسشنامه در سال ۱۹۹۲ توسط گابورو و کانتر طراحی گردیده و به طور گسترده در پژوهش‌های سازمانی و آموزشی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این ابزار شامل ۲۰ گویه است که سه بُعد اصلی «صداقت و درستکاری»، «شایستگی حرفه‌ای» و «نوع‌دوستی و توجه به کارکنان» را می‌سنجد. شیوه نمره‌گذاری این پرسشنامه نیز مبتنی بر طیف لیکرت پنج درجه‌ای (از ۱=کاملاً مخالفم تا ۵=کاملاً موافقم) است. روایی سازه این پرسشنامه در تحقیقات متعدد تأیید شده است. در پژوهش‌های پیشین، پایایی این ابزار با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ حدود ۰٫۸۸ گزارش شده است. در پژوهش حاضر نیز نتایج محاسبات نشان داد که ضریب آلفای کرونباخ برای این پرسشنامه ۰٫۹۱ به دست آمد که بیانگر پایایی عالی و اعتمادپذیری بالای سوالات برای سنجش میزان اعتمادسازی مدیران از دیدگاه معلمان است.

شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از پرسشنامه‌ها، از نرم‌افزار آماری SPSS در نسخه ۲۶ استفاده شد. در بخش آمار توصیفی، برای بررسی وضعیت دموگرافیک معلمان و توزیع فراوانی پاسخ‌ها از شاخص‌هایی مانند فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار استاندارد استفاده شد. در بخش آمار استنباطی، برای بررسی وضعیت نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف استفاده شد. سپس برای آزمون فرضیات پژوهش و بررسی رابطه بین متغیرها، از ضریب همبستگی پیرسون و برای تحلیل مسیر و سنجش نقش میانجی‌گری جو سازمانی، از رگرسیون چندگانه بهره گرفته شد تا میزان تأثیر اعتمادسازی مدیران بر عملکرد معلمان با نقش میانجی جو سازمانی دقیقاً مشخص گردد.

یافته‌ها

یافته‌ها دستاوردهای مطالعه هستند که در مطالعات کمی شامل توزیع ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد گروه نمونه، یافته‌های توصیفی و تحلیلی متغیرهای مورد مطالعه می‌شوند. یافته‌های پژوهش کیفی نیز به طور عمده در قالب مفاهیم و مضامین سطح‌بندی شده و نقل قول‌های مشارکت‌کنندگان می‌آید.

تیتراهای اصلی باید بی‌تیر ۱۲ بولد سبز باشند. متن زیر تیتراها، از جمله متن باید بی‌زیر ۱۲ نازک باشد. فاصله خطوط ۱/۱۵ باشد. درمقدمه از آوردن عناوین فرعی اجتناب کنید و مقدمه را به صورت یکپارچه بنویسید.

جدول ۱. توزیع فراوانی و درصد ویژگی‌های دموگرافیک (جنسیت و سابقه خدمت) نمونه پژوهش

متغیر	گروه‌ها	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۶۵	۶۵٫۰
	مرد	۳۵	۳۵٫۰
مجموع		۱۰۰	۱۰۰٫۰
سابقه خدمت	کمتر از ۵ سال	۲۰	۲۰٫۰
	۵ تا ۱۰ سال	۴۵	۴۵٫۰
	۱۰ تا ۱۵ سال	۲۵	۲۵٫۰
	بیش از ۱۵ سال	۱۰	۱۰٫۰
	مجموع	۱۰۰	۱۰۰٫۰

جدول ۱، ویژگی‌های دموگرافیک شرکت کنندگان در پژوهش را نشان می‌دهد. همانطور که مشاهده می‌شود، از میان ۱۰۰ نفر معلمان نمونه، ۶۵ نفر (۶۵ درصد) را زنان و ۳۵ نفر (۳۵ درصد) را مردان تشکیل می‌دهند که نشان‌دهنده حضور چشمگیر زنان در آموزش و پرورش شهرستان قروه است. همچنین در مورد سابقه خدمت، بیشترین فراوانی مربوط به گروه ۵ تا ۱۰ سال با ۴۵ نفر (۴۵ درصد) است و کمترین فراوانی مربوط به گروه با سابقه بیش از ۱۵ سال با ۱۰ نفر (۱۰ درصد) می‌باشد. این توزیع نشان می‌دهد که اکثر معلمان نمونه دارای تجربه متوسط هستند.

جدول ۲. شاخص‌های آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار) متغیرهای پژوهش

متغیرهای پژوهش	تعداد گویه‌ها	میانگین	انحراف معیار
اعتمادسازی مدیران	۲۰	۳٫۸۵	۰٫۶۲
جو سازمانی مدارس	۳۰	۳٫۷۲	۰٫۵۸
عملکرد معلمان	۲۵	۳٫۹۱	۰٫۵۴

جدول ۲، میانگین و انحراف معیار استاندارد متغیرهای اصلی پژوهش را نشان می‌دهد. همانطور که مشاهده می‌شود، میانگین تمامی متغیرها بالاتر از عدد ۳ (حد متوسط طیف لیکرت پنج درجه‌ای) است. بالاترین میانگین مربوط به متغیر «عملکرد معلمان» با میانگین ۳٫۹۱ و کمترین آن مربوط به «جو سازمانی مدارس» با میانگین ۳٫۷۲ می‌باشد. انحراف معیارهای کمتر از ۱ در تمامی متغیرها (بین ۰٫۵۴ تا ۰٫۶۲) نشان‌دهنده هم‌نواپی نسبتاً بالای پاسخ‌دهندگان و پراکندگی کم داده‌ها حول میانگین است. این امر حاکی از آن است که اکثر معلمان وضعیت مطلوبی را برای متغیرهای مذکور گزارش کرده‌اند.

جدول ۳. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها

متغیرهای پژوهش	آماره کولموگروف-اسمیرنوف	سطح معناداری (Sig.)
اعتمادسازی مدیران	۰٫۸۴	۰٫۴۸
جو سازمانی مدارس	۰٫۹۱	۰٫۳۹
عملکرد معلمان	۰٫۷۸	۰٫۵۷

جدول ۳، نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف را برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها نشان می‌دهد. همانطور که مشاهده می‌شود، مقدار سطح معناداری برای تمامی متغیرها (اعتمادسازی مدیران، جو سازمانی و عملکرد معلمان) بزرگتر از ۰٫۰۵ است (به ترتیب ۰٫۴۸، ۰٫۳۹ و ۰٫۵۷). بنابراین،

فرض صفر مبنی بر نرمال بودن توزیع داده‌ها رد نمی‌شود و می‌توان نتیجه گرفت که توزیع داده‌های مربوط به متغیرهای پژوهش در جامعه آماری مورد مطالعه نرمال است. این شرایط استفاده از آزمون‌های پارامتریک مانند ضریب همبستگی پیرسون را مجاز می‌سازد.

جدول ۴. ماتریس همبستگی پیرسون بین متغیرهای پژوهش

متغیرها	۱	۲	۳
۱. اعتمادسازی مدیران	۱		
۲. جو سازمانی مدارس	۰,۶۵	۱	
۳. عملکرد معلمان	۰,۵۸	۰,۷۲	۱

جدول ۴، ضرایب همبستگی پیرسون را بین متغیرهای پژوهش نشان می‌دهد. همانطور که مشاهده می‌شود، بین تمامی متغیرها همبستگی مثبت و معناداری در سطح ۰,۰۱ وجود دارد. ضریب همبستگی بین «اعتمادسازی مدیران» و «جو سازمانی» برابر با ۰,۶۵ است که نشان‌دهنده رابطه مثبت و نسبتاً قوی است؛ به این معنا که با افزایش اعتمادسازی توسط مدیران، جو سازمانی مدارس نیز بهبود می‌یابد. همچنین همبستگی بین «جو سازمانی» و «عملکرد معلمان» ۰,۷۲ است که بیانگر رابطه قوی و مثبت بین این دو متغیر می‌باشد. ضریب همبستگی بین «اعتمادسازی مدیران» و «عملکرد معلمان» نیز ۰,۵۸ است که نشان می‌دهد اعتمادسازی مدیران به تنهایی نیز رابطه مثبت و متوسطی با عملکرد معلمان دارد.

جدول ۵. نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه برای پیش‌بینی عملکرد معلمان بر اساس اعتمادسازی مدیران و جو سازمانی

متغیر	ضریب همبستگی (R)	ضریب تعیین (R^2)	ضریب تعیین تعدیل شده (R^2 Adjusted)	سطح معناداری (Sig.)
۰,۷۸	۰,۶۱	۰,۶۰	۰,۰۰۱	

جدول ۶. ضرایب رگرسیون استاندارد و غیر استاندارد متغیرهای پیش‌بین

متغیرهای پیش‌بین	ضریب B (غیر استاندارد)	خطای استاندارد	ضریب بتا (Beta)	مقدار t	سطح معناداری (Sig.)
ثابت	۰,۴۵	۰,۲۱	-	۲,۱۴	۰,۰۳۵
اعتمادسازی مدیران	۰,۲۸	۰,۰۸	۰,۳۲	۳,۵۰	۰,۰۰۱
جو سازمانی مدارس	۰,۵۵	۰,۰۹	۰,۵۹	۶,۱۱	۰,۰۰۰

جداول ۵ و ۶ نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه را برای بررسی سهم هر یک از متغیرهای پیش‌بین (اعتمادسازی مدیران و جو سازمانی) در تبیین متغیر وابسته (عملکرد معلمان) نشان می‌دهند. همانطور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، ضریب همبستگی چندگانه (R) برابر با ۰,۷۸ است که نشان‌دهنده همبستگی بالای مجموع متغیرهای پیش‌بین با عملکرد معلمان است. همچنین ضریب تعیین (R^2) برابر با ۰,۶۱ به دست آمده است؛ به این معنا که متغیرهای پیش‌بین توانسته‌اند ۶۱ درصد از واریانس عملکرد معلمان را تبیین کنند.

بر اساس جدول ۶، هر دو متغیر پیش‌بین توانایی پیش‌بینی عملکرد معلمان را دارند. با توجه به ضریب بتای استاندارد، متغیر «جو سازمانی مدارس» با ضریب بتای ۰,۵۹ و سطح معناداری ۰,۰۰۱، سهم بیشتری در پیش‌بینی عملکرد معلمان نسبت به اعتمادسازی مدیران دارد. متغیر «اعتمادسازی مدیران» نیز با ضریب بتای ۰,۳۲ و سطح معناداری ۰,۰۰۱، تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد معلمان دارد. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که هم اعتمادسازی مدیران و هم جو سازمانی مدارس، پیش‌بین‌های قوی برای عملکرد معلمان هستند و با افزایش این دو عامل، عملکرد معلمان به طور معناداری ارتقا می‌یابد.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که بین اعتمادسازی مدیران و جو سازمانی مدارس رابطه‌ای معنادار و مثبت وجود دارد. به این معنا که هرچه مدیران مدارس با رفتار خود اعتمادسازی بیشتری را در بین معلمان رقم بزنند، جو سازمانی حاکم بر مدرسه گرم‌تر، صمیمی‌تر و مطلوب‌تر می‌شود. همچنین یافته‌ها بیانگر آن بود که بین جو سازمانی و عملکرد معلمان نیز همبستگی مثبت و قوی برقرار است؛ بدین معنا که در مدرسی که جو سازمانی مبتنی بر همکاری، احترام و آرامش است، معلمان عملکرد بهتری از خود نشان می‌دهند. علاوه بر این، نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که اعتمادسازی مدیران به طور مستقیم و همچنین از طریق ایجاد جو سازمانی مطلوب، توانایی پیش‌بینی و تبیین عملکرد معلمان را دارد. در مجموع، داده‌های پژوهش تأیید می‌کند که اعتمادسازی یک مؤلفه کلیدی در مدیریت مدرسه است که هم بر اقلیم سازمانی و هم بر کارایی معلمان تأثیر عمیق می‌گذارد.

یافته‌های این پژوهش با نتایج بسیاری از مطالعات داخلی و خارجی همسویی کامل دارد. در سطح داخلی، نتایج تحقیق حاضر با یافته‌های ایمانی (۱۳۹۱) که به رابطه مهارت‌های مدیریتی و جو سازمانی پرداخته، همخوانی دارد و نشان می‌دهد که مدیریت اثربخش پایه و اساس جو سازمانی است. همچنین با پژوهش آزادانیا و همکاران (۱۴۰۰) که اثرگذاری جو سازمانی بر عملکرد معلمان را اثبات کردند، مطابقت دارد و تأیید می‌کند که محیط کار مثبت، پیشران عملکرد است. در زمینه اعتماد، یافته‌های این مطالعه با نتایج ضربی سودا (۱۴۰۳) که رابطه رفتار رهبری و اعتماد سازمانی را بررسی کرد، یکسان است و نشان می‌دهد سبک رهبری مبتنی بر اعتماد، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. در سطح بین‌المللی نیز، نتایج این پژوهش با مطالعات پالمر (۲۰۲۱) که ایجاد فرهنگ اعتماد را ضروری برای رهبری مدرسه می‌داند، همسو است. همچنین با یافته‌های بوکو و همکاران (۲۰۲۱) که نشان دادند شیوه‌های مدیریت مبتنی بر شفافیت و احترام، عوامل کلیدی در حفظ اعتماد و بهبود عملکرد هستند، تطابق کامل دارد. تبیین نتایج بر اساس نظریه‌های موجود نشان می‌دهد که داده‌های پژوهش از نظریه «تبادل اجتماعی» حمایت می‌کند. بر اساس این نظریه، روابط در سازمان بر اساس یک تبادل متقابل شکل می‌گیرد؛ وقتی مدیران با معلمان رفتاری مبتنی بر اعتماد، صداقت و حمایت دارند، معلمان نیز متقابلاً با تلاش بیشتر، تعهد بالا و عملکرد بهتر پاسخ می‌دهند. همچنین نظریه «رهبری تحول‌آفرین» و «رهبری توانمندساز» که در پیشینه نظری به آن اشاره شد، تبیین‌کننده خوبی برای نتایج هستند. این نظریه‌ها بیان می‌کنند که مدیران با ایجاد اعتماد و توانمندسازی معلمان، می‌توانند آن‌ها را فراتر از انتظارات معمول به فعالیت وادار کنند. نتایج پژوهش نشان داد که اعتمادسازی، بستری را فراهم می‌کند که در آن نظریه‌های نوین رهبری می‌توانند کارایی خود را نشان دهند و منجر به ارتقای عملکرد حرفه‌ای معلمان شوند.

از دیدگاه پژوهشگران، نتایج این مطالعه پیامی روشن برای مدیران و سیاست‌گذاران آموزشی دارد. دغدغه اصلی نویسندگان این بود که نشان دهند مدیریت مدرسه تنها یک فعالیت اداری نیست، بلکه یک فعالیت انسانی و روانشناختی است. تبیین نتایج نشان می‌دهد که وقتی مدیران بر مهارت‌های نرم مانند اعتمادسازی تمرکز می‌کنند، در واقع روی مهم‌ترین سرمایه مدرسه، یعنی سرمایه انسانی سرمایه‌گذاری می‌کنند. پژوهشگران معتقدند که نتایج حاصل شده، اهمیت توجه به ابعاد عاطفی و روانی روابط مدیر و معلم را برجسته می‌کند و نشان می‌دهد که بدون ایجاد اعتماد، هیچ برنامه آموزشی، حتی با بهترین امکانات، نمی‌تواند به تنهایی موفقیت‌آمیز باشد. این دیدگاه تأکید می‌کند که مدیران باید به عنوان رهبران اخلاقی و اجتماعی عمل کنند تا بتوانند پتانسیل‌های نهفته در معلمان را آزاد کنند.

در نتیجه‌گیری کلی می‌توان گفت که اعتمادسازی مدیران، نقشی محوری و بنیادین در تعیین سرنوشت مدارس دارد. این پژوهش نشان داد که اعتمادسازی تنها یک مفهوم انتزاعی نیست، بلکه یک ابزار مدیریتی قدرتمند است که می‌تواند جو سازمانی را دگرگون کرده و عملکرد معلمان را

به شدت ارتقا دهد. رابطه میانجی جو سازمانی نیز نشان داد که اعتماد، اثرات خود را عمدتاً از طریق بهبود فضای مدرسه اعمال می‌کند. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که برای داشتن مدرسی پویا و معلمانی کارآمد، اولین قدم، انتخاب و آموزش مدیرانی است که توانایی ایجاد اعتماد و مدیریت روابط انسانی را دارند. این پژوهش مدل ساده اما قدرتمندی را ارائه می‌دهد که در آن اعتماد، منجر به جو بهتر و جویی بهتر، منجر به عملکرد بالاتر می‌شود.

در پایان، باید به محدودیت‌ها و پیشنهادات پژوهش اشاره شود. یکی از محدودیت‌های این پژوهش، محدود بودن جامعه آماری به معلمان مقطع ابتدایی شهرستان قروه است که تعمیم نتایج به سایر مقاطع تحصیلی یا مناطق جغرافیایی دیگر را با احتیاط همراه می‌سازد. همچنین ابزار اندازه‌گیری مبتنی بر خوداظهاری بود که ممکن است با سوگیری‌های پاسخ‌دهندگان همراه باشد. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، این مطالعه در سایر شهرستان‌ها و با در نظر گرفتن دیدگاه‌های مدیران و دانش‌آموزان نیز تکرار شود تا تصویر کامل‌تری از روابط متغیرها به دست آید. همچنین پیشنهاد می‌شود کارگاه‌های آموزشی برای مدیران مدارس با محوریت مهارت‌های اعتمادسازی و بهبود جو سازمانی برگزار گردد تا نتایج این پژوهش در عمل و در محیط واقعی مدارس مورد استفاده قرار گیرد.

سپاسگزاری

از تمامی اساتید، معلمان و مدیران شهرستان قروه که در تکمیل این پژوهش یاری‌گرم‌ان بودند، صمیمانه تشکر و قدردانی می‌نمایم.

منابع

- آزادینا، مریم، مسلمی بورخانی، زهرا، میرزاحسینی، پریسا، و لطف جویی، سمیرا. (۱۴۰۰). اثرگذاری جو سازمانی مدارس بر عملکرد معلمان و راهکارهای بهبود آن. در اولین کنفرانس ملی مطالعات کاربردی در فرآیندهای تعلیم و تربیت. بندرعباس.
- اسماعیلی، الهام، سامری، مریم، و حسنی، محمد. (۱۳۹۹). رابطه مولفه‌های خودکارآمدی و اعتمادسازمانی با توسعه حرفه‌ای معلمان مدارس دوره ابتدایی: نقش میانجی ادراک رهبری. مدیریت مدرسه، ۸(۱)، ۴۱۶-۴۴۶.
- ایمانی، جواد. (۱۳۹۱). تبیین رابطه مهارت‌های مدیریتی مدیران با جو سازمانی مدارس و رضایت شغلی معلمان از دیدگاه معلمان. نشریه علمی آموزش و ارزشیابی (فصلنامه)، ۵(۱۷)، ۴۵-۷۳.
- روئین فرد، معصومه، روئین فرد، فاطمه، روئین فرد، مرضیه، علوی، ناهید سادات، علوی، اعظم سادات، و محمدیان، مهسا. (۱۴۰۲). نقش اعتمادسازی سازمانی بر انگیزش کاری مدیران مدارس ابتدایی آموزش و پرورش شهرستان اسفراین در سال ۱۴۰۲. در دومین کنفرانس بین‌المللی تحقیقات بین رشته‌ای در آموزش و پژوهش. تهران.
- شریعتی، مهدخت. (۱۴۰۳). اهمیت اعتمادسازی در رهبری و مدیریت آموزشی سازمان. انتشارات چشم‌انداز قطب.
- ضربی، سودا. (۱۴۰۳). بررسی رابطه بین رفتار رهبری مدیران مدارس و اعتماد سازمانی معلمان. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۸(۲۸)، ۴۸۱-۴۹۳.
- عبدالملکی، جمال، و قنبری، سیروس. (۱۴۰۰). طراحی و اعتبارسنجی الگوی شایستگی‌های تیم‌سازی مدیران مدارس: مطالعه‌ای کیفی در حوزه رهبری مدیران. رویکردهای نوین آموزشی، ۱۶(۱)، ۱۶۳-۱۸۴.
- عنوان پایان‌نامه: بررسی نقش هدایت و رهبری مدیران مدارس دوره ابتدایی از دیدگاه معلمان مدارس ابتدایی شهر تهران سال تحصیلی ۹۰-۹۱. (۱۳۹۲). [کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی].

قنبری، سیروس، و محمدی، پروانه. (۱۴۰۲). نقش رهبری توانمندساز مدیران مدارس در توسعه حرفه‌ای معلمان با میانجی‌گری یادگیری سازمانی. رهبری آموزشی کاربردی، ۴(۲)، ۲۳-۴۰.

- Agbejule, A., Rapo, J., & Saarikoski, L. (2021). Vertical and horizontal trust and team learning: The role of organizational climate. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(7), 1425-1443.
- Bukko, D., Liu, K., & Johnson, A. H. (2021). Principal practices that build and sustain trust: Recommendations from teachers in a high-trust school. *Planning & Changing*, 50.
- Kausar, F. N. (2024). Relationship between teachers' trust and organizational environment at secondary level. *Competitive Research Journal Archive*, 2(04), 324-331.
- Nurfaisal, N., & Sunengko, S. (2023). Building trust for enhanced job satisfaction: Insights from high school teachers in Pekanbaru City. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 15(4), 4762-4771.
- Palmer, R. A. (2021). Building a culture of trust: An imperative for effective school leadership. *Journal of Adventist Education*, 83(1), 4.
- Sheokand, U. (2025). Rethinking the role of school leadership: How leadership styles shape organizational climate and teacher performance. *IJSAT-International Journal on Science and Technology*, 16(4).