

Presenting a Model of Leadership Styles for High School Principals

Alireza Shabani: PhD Student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Tonekabon Branch, Islamic Azad University, Tonekabon, Iran.

Javad Soleimanpour*: Faculty member, Department of Educational Sciences, Tonekabon Branch, Islamic Azad University, Tonekabon, Iran.

Ali Khalkhali: Faculty member, Educational Management, Tonekabon Branch, Islamic Azad University, Tonekabon, Iran.

Abstract: The aim of this study was to design and present a model of leadership styles for high school principals. The main pillar of growth and development of any society is the skilled and specialized human resources in that society, and education plays a very important role in nurturing the next generation. This research is applied in terms of purpose, using an exploratory mixed methods approach. In the qualitative phase of research, a semi-structured interview and a focus group were used to collect the data. In the quantitative phase of research, a questionnaire was used based on descriptive analysis and inference. The statistical population of the study included all experts in the field of educational management as well as school principals and management planners in schools. The sample size of the research based on Cochran's formula was 480 principals and teachers and 20 faculty members, and a validation questionnaire of 74 questions (135 people). The validity of the researcher-made questionnaire was confirmed by experts, and the reliability of the questionnaires based on Cronbach's alpha was calculated to be (0.85) and (0.97), respectively. Analysis of research data in the qualitative phase involved thematic content analysis method using interview coding by MAXQDA software, and in a quantitative phase, data analysis was done by SPSS and SmartPLS. The results showed that school principals' leadership styles included 13 elements, which were confirmed after presenting the model and examining the effect size and correlation of all variables. Finally, the necessary measures can be taken according to the proposed model.

Keywords: Leadership style, School principals, High school, Mixed methods, Model presentation.

***Corresponding author:** Faculty member, Department of Educational Sciences, Tonekabon Branch, Islamic Azad University, Tonekabon, Iran

Email: drso98@gmail.com

مقدمه

در دنیای امروز ضرورت وجود سازمان ها یک امر اجتناب ناپذیر است و هدایت و رهبری سازمان ها به علت گوناگونی الگوهای رفتاری، بدون شناسایی الگوها و سبک های متفاوت در نیل به مقاصد مورد نظر مشکل خواهد بود. بنابراین هر سازمان نیازمند یک سبک رهبری خاص می باشد و بی شک همه ی مدیران می دانند که موفقیت آنان به نیروی انسانی موجود در سازمان ها بستگی دارد و این اندیشه در آنان موجب شده است تا به دنبال سبک مناسب در اداره ی امور سازمان ها باشند. از طرفی یکی از عوامل مؤثر در افزایش اثربخشی، کارآیی و نهایتاً بهره وری یک سازمان، سبک رهبری مدیران آن سازمان می باشد (نکویی مقدم 1390).

به این ترتیب به اعتقاد بسیاری از نظریه پردازان، سبک مدیریت یکی از مهم ترین عناصر موفقیت مدیران است که به مرور زمان و بر پایه ی تجربه، تحصیلات و آموزش آنان پایه ریزی می شود. هنگامی که مشکلات چالش برانگیز مدیریت را در سازمان های مختلف در نظر می گیریم در می یابیم که آزمون واقعی ویژگی های مدیران و رهبران که پیش روی این چالش ها قرار دارند تا چه اندازه اهمیت دارند. از جمله مهم ترین این ویژگی ها سبک مدیریت است. زیرا این مفهوم یکی از مهم ترین عناصر موفقیت رهبری و تعیین کننده ی جو، فرهنگ و راهبردهای حاکم بر سازمان است (عسگریان 1388). مسئله ی مهم دیگر در رهبری ایجاد انگیزه های مؤثر در کارکنان به منظور همکاری در مسیر مقاصد سازمان است. به فرض این که برنامه های دستگاه روشن و تشکیلات آن منظم باشد، مقاصد مدیر بدون تمایل کارکنان به همکاری با هم در مسیر منافع عمومی سازمان تأمین نمی شود. بدین منظور مهم ترین وظیفه ی مدیر، رهبری مساعی افراد و ایجاد محرک های مؤثر در آنان به منظور تحقق اهداف سازمان است (اقتداری 1392). مسایل و مشکلات مدیران باعث شده تا آنان از شناخت

کافی خواسته و نیازهای کارکنان غافل شوند. آن چیزی که مدیران اعمال می کنند در اغلب موارد، مورد قبول زبردستان واقع نمی شوند. کارکنان خواسته هایی دارند که مدیران از آنها بی اطلاع اند و یا اهمیت کمتری به آنها می دهند. مجموع این عوامل منجر به سوء تفاهم بین مدیریت و کارکنان و دلسردی و فقدان رضایت شغلی مرئوسین می شود. همین امر کارآیی سازمان را کاهش داده و تحقق اهداف سازمانی را مشکل می کند. اما اگر مدیران به جای رفتار آمرانه و تحمیل دستورات خود، بکوشند تا نیازهای کارکنان را بشناسند و سبک رهبری خود را با آن نیازها متناسب نمایند تا در مرئوسین انگیزه ی همکاری در مسیر اهداف سازمان افزایش یابد، مقاصد سازمان با سهولت بیشتری تأمین خواهد شد. بارزترین دلیل بررسی و ارزیابی عملکرد فرد تضمین توسعه خود آن است و دومین دلیل که بدنبال دلیل اول مطرح می شود آن است که یقیناً اصلاح عملکرد هر کارمندی موجب توسعه عملکرد سازمان و در نتیجه موجب رشد و توسعه خواهد شد (هریسون و دیگران 2011).

مدیریت آموزشی در بین سایر انواع مدیریت ها از جایگاه ویژه ای برخوردار است. اگر آموزش و پرورش هر جامعه در راس همه ی مسائل جامعه باشد، مدیریت آموزشی نیز با همان منطق جایگاه مهمی در بهسازی توسعه جامعه دارد (بهرنگی 1392) و همانگونه که اثر بخشی و کارآیی هر سازمانی تا حد زیادی به مدیریت آن بستگی دارد. کارآیی و اثر بخش بودن نظام آموزشی نیز بستگی به مدیریت مدیرانی دارد که بتوانند از پویایی برخوردار باشند. شناخت راه های بهبود عملکرد کارکنان همواره بعنوان دغدغه اصلی مدیران سازمانها مطرح بوده و بهره مندی از چه سبکی از رهبری به منظور نیل به این هدف همواره از نیاز هایی بوده که احساس شده است. با توجه به اهمیت عملکرد مدیران آموزشی، باید گفت مدیریت آموزشی عبارت است از فراهم ساختن تسهیلاتی است که افراد بتوانند با هم به مشورت پردازند و از تجربه های یکدیگر بهره گیرند (طوسی 1392) و نیز مدیریت مدارس، یکی از

مؤثرند: الف) عوامل مربوط به رهبری ب) عوامل مربوط به پیروان ج) عوامل مربوط به موقعیت و شرایط (الوانی 1380). عوامل مربوط به رهبری دانش، آگاهی، ارزش ها، اعتقادات وی و امثال آن ها است که مسلماً در رهبری وی مؤثرند. خصوصیات پیروان نیز مانند مستقل بودن، مسئولیت پذیری، همسویی با اهداف سازمانی و تجربیات آنان در سبک رهبری اثر می گذارند و سرانجام موقعیت، شرایط و عوامل محیطی سازمان مانند وضعیت اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و در رهبری نقش تعیین کننده ای دارند (غلامی 1383). تاننیوم و اشمیت، رهبری را روش ترکیبی می دانند که از مدیریت نشأت می گیرد و بر روی مراتب فوقانی سازمان متمرکز شده سپس به مراتب پایین سازمان معطوف می گردد (عسکریان 1383).

هرسی و بلانچارد تئوری رهبری بر موقعیت (سیکل زندگی) را ارائه کردند. تئوری مزبور بر این اساس قرار دارد که سبک رهبری موفقیت آمیز با میزان رشد یا بلوغ زیردستان تغییر می کند. این دو پژوهشگر رشد یا بلوغ را به عنوان میزان تمایل فرد به پیشرفت، پذیرش مسئولیت و توانایی در انجام کار یا وظیفه مربوط می دانند. دو پژوهشگر مزبور بر این باورند که یک مدیر و پیروانش از چهار مرحله می گذرند تا اینکه زیردست رشد یابد و به حد بلوغ برسد که در این میان مدیر باید با توجه به میزان رشد فرد شیوه خاصی از رهبری را در پیش گیرد (هرسی و بلانچارد 1982). شبکه مدیریت بلیک و موتن شیوه مدیریت را بدون نشان دادن ارتباط مستقیم آن با بعد اثر بخشی مورد توجه قرار می دهد اما ویلیام ردین بعد سوم اثر بخشی را به این مدل افزوده است.

بیشتر نظریه های رهبری مانند الگوی فیدلر، نظریه مسیر هدف، الگوی رهبری مشارکتی و الگوی رهبری موقعیتی هرسی و بلانچارد در مورد رهبران عملگرا ارائه شده اند. این رهبران به پیروان خود انگیزه می دهند آنان را در جهت اهداف تعیین شده (با شفاف نمودن نقش و نیاز های کاری) هدایت می کنند. اما نوع دیگری از رهبران

حساس ترین مناصب مدیریتی است. چرا که مدارس به عنوان سازمان هایی هستند که همواره در معرض تغییر و تحولات بی شمار در عرصه های مختلف قرار دارند. بدیهی است که ایفای وظایف مدیریتی در این سازمان ها احتیاج به آموزش و تجربه فراوانی دارد. حساسیت این نقش یکی از دلایل مهم سرمایه گذاری کشورها برای آموزش مدیران مدارس می باشد.

در ادامه به صورت مختصر سبک های رهبری استفاده شده در مقاله توضیح داده می شوند. مهم ترین مکاتب رهبری به 4 دسته کلی تقسیم می شوند که عبارتند از: الف) مکاتب صفات شخصی یا خصوصیات فردی ب) مکاتب رفتاری ج) مکاتب اقتضایی د) سبک رهبری دانشی (گیوریان و ربیعی 1390).

از آنجا که تئوری های خصوصیات فردی رهبری در اغلب موارد مصداق پیدا نمی کرد و رهبران موفق پیدا شدند که فاقد خصوصیات برشمرده در نظریه های مذکور بودند و به علت آنکه تئوری های رفتار رهبری فاقد انعطاف لازم بوده و در تمامی موارد پاسخگو نبودند، نظریه پردازان به تئوری هایی روی آوردند که آن ها را موقعیتی یا اقتضایی نام نهادند. در این تئوری ها به یک سبک و شیوه رهبری تاکید نشده و روش واحد در رهبری غیر واقعی و غیر عملی قلمداد شده است. در نظریه های موقعیتی و اقتضایی، بر اساس شرایط و به اقتضای موقعیتها شیوه مناسب و مطلوب رهبری تعیین می گردد (قاسمی 1382).

نخستین الگوی رهبری اقتضایی توسط فرد فیدلر در اواسط دهه 1960 ارائه شد. نظریه فیدلر، اثر بخشی گروهی کار را با توجه به اقتضای موقعیت پیش بینی می کند. در الگوی اقتضایی فیدلر فرض بر این گذاشته می شود که عملکرد مؤثر گروه به رابطه مناسب بین شیوه یا سبک رهبری (در ایجاد ارتباط با زیردستان) و درجه ای بستگی دارد که اوضاع و شرایط حاکم به وی قدرت اعمال نفوذ را می دهد (شرمرهورن و همکاران 1380).

فیدلر معتقد است سه گروه از عوامل در سبک رهبری

مباحث همپوشانی دارند. رهبری دانش حاکی از تغییر چشمگیر چالش‌های فرا روی مدیران طی سال‌های اخیر است. امروزه کاملاً محتمل است که هیچ عاملی به اندازه ارزش آفرینی نمی‌تواند منشأ تغییرات و تحولات بنیادین در یک سازمان گردد. شاهد و مبنای چنین ادعایی علاقه و تمایل روز افزون سازمان‌ها به یافتن راه‌های جدیدی است که می‌توانند به وسیله آن‌ها ارزش بیشتری را عاید سازمان خودشان نمایند (آرگریس 1982).

در سازمان‌ها مدیران زیادی وجود دارند اما موضوع اصلی محدود بودن تعداد افرادی است که نقش‌های رهبری را بپذیرند و کار خود را بطور مؤثر انجام دهند، مدیرانی که بتوانند سبک رهبری خود را برای رسیدن به اهداف سازمانی با توجه به شرایط هماهنگ نمایند. در نتیجه با توجه به مباحث مطرح شده، امروزه نیاز به سبک رهبری مناسب در مدیران احساس می‌شود و از اهمیت بالایی برخوردار است. لذا پژوهش حاضر در صدد ارائه مدل مناسب جهت شناسایی سبک رهبری مناسب برای مدیران مدارس است.

روش کار

پژوهش حاضر از روش پژوهش کمی به شیوه تحلیل توصیفی و استنباطی استفاده گردید. رویکرد پژوهشی برای انجام این پژوهش کمی-کیفی بود. برای این منظور، ابتدا در بخش کیفی پژوهش از مصاحبه نیمه ساختاریافته و گروه کانونی استفاده شد. سپس، در مرحله دوم بر این اساس، ابتدا سبک‌های رهبری مدیران با توجه به پیشینه نظری و پیشینه تحقیق بررسی شد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه صاحب‌نظران حوزه مدیریت آموزشی و مدیران مدارس و برنامه‌ریزان مدیریتی در مدارس شمال، جنوب، شرق، غرب و مرکز کشور بودند. در بخش کیفی پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند به شیوه گلوله برفی و در بخش کمی از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای چند مرحله‌ای استفاده شد.

به منظور گردآوری داده‌ها، در بخش کیفی از مصاحبه نیمه ساختار یافته با 15 نفر از خبرگان و صاحب‌نظران و

هم هستند که پیروان خود را ترغیب می‌کنند که به خاطر سازمان از علایق خود بگذرند و قادرند نفوذ عمیق و فوق‌العاده بر پیروان خود داشته باشند. اینان رهبران تحول‌گرا هستند که به مسائل و نیازهای پیروان برای پیشرفت توجه دارند، آگاهی پیروان را در مورد امور (با راهنمایی آن‌ها تا به مسائل کهنه به شیوه نو نگاه کنند) تغییر می‌دهند، توانایی تهیج، ایجاد انگیزه و تلقین به پیروان برای اعمال تلاش اضافی برای دست یافتن به اهداف را دارند. نباید به رهبران عملگرا و تحول‌گرا به عنوان دو نگرش متضاد برای انجام امور نگریست. رهبری تحول‌گرا بر پایه رهبری عمل‌گرا بنا می‌شود. رهبری تحول‌گرا موجب نوعی تلاش و عملکرد از سوی کارمند می‌شود که رهبری عمل‌گرا به تنهایی قادر به ایجاد آن‌ها نیست. به عبارت دیگر، رهبری که در افراد تحول‌گرا ایجاد می‌کند چیزی بیش از یک رهبر کارزماتیک است. یک رهبر کارزماتیک ناب ممکن است از پیروان خود بخواهد که از دیدگاه‌های جدید و خلاق به دنیا نگاه کنند و پیش‌تر نرود اما یک رهبر تحول‌گرا، پیوسته تلاش می‌کند به افراد این توانایی را بدهد که بتوانند امور متداول و حتی اموری را که رهبر بنیان نهاده است را زیر سؤال ببرند. شواهد موجود نشان می‌دهد که رهبران تحول‌گرا در مقایسه با رهبران عمل‌گرا برتری‌های زیادی دارند و موفق هستند (تونی کپین برگر 1383).

ویژگی رهبران تحول‌گرا: 1. فرهمند: در ذهن افراد تصویری جالب از خود خلق می‌کنند. 2. الهام بخش: امیدها و نویدهای زیادی می‌دهند. 3. بصیرت‌افزایی: موجب افزایش دانایی و بصیرت پیروان می‌شوند. 4. ملاحظات فردی: شخصاً به مسائل رسیدگی می‌کنند. (گیورگیان و تدبیری 1384).

اگر تا چندی پیش مدیریت دانش موضوع جالب توجهی در "کانون‌های تفکر بود، اکنون سخن از رهبری دانش به میان آمده است و توجه اندیشمندان فعال در قلمروهای مدیریت و اطلاع‌رسانی را به خود جلب نموده است. البته این دوموضوع جدای از یکدیگر نیستند و در بسیاری از

اخذ رضایت آگاهانه، تضمین حریم خصوصی و رازداری رعایت شد. همچنین زمان تکمیل پرسشنامه ها ضمن تأکید به تکمیل تمامی سؤال ها، شرکت کنندگان در مورد خروج از پژوهش در هر زمان و ارائه اطلاعات فردی مختار بودند و به آنها اطمینان داده شد که اطلاعات محرمانه می ماند و این امر نیز کاملاً رعایت شد. پژوهش حاضر با کد اخلاق IR.IAU.TMU.REC.1399.231 ثبت شد.

یافته ها

برای تجزیه و تحلیل داده های پژوهش، در بخش کیفی، از روش تحلیل محتوای مضمونی با استفاده از کدگذاری مصاحبه ها بوسیله نرم افزار MAXQDA و در بخش کمی از نرم افزار SPSS و Smart PLS، و از آمار توصیفی (فراوانی، میانگین) و آمار استنباطی، تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری استفاده شد. با تحلیل مدل معادلات ساختاری اعتباریابی سبک شناسی رهبری مدیران مدارس انجام شد و پس از آن، الگوی سبک شناسی رهبری مدیران مدارس ارائه شد.

روش گروه کانونی 8 نفر استفاده شد و در بخش کمی داده های مورد نیاز با استفاده از دو پرسشنامه محقق ساخته سبک شناسی رهبری مدیران مدارس 118 سوالی بررسی شد. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران 480 نفر مدیران و معاونین و معلمان مدارس و 20 نفر هیات علمی بدست آمد و پرسشنامه اعتبار یابی 74 سوالی (135 نفر) گردآوری شد. پرسشنامه ها بصورت اینترنتی و پستی تکمیل گردید. اعتبار پرسشنامه ها توسط صاحب نظران تأیید، و پایایی پرسشنامه ها به ترتیب بر اساس آلفای کرونباخ (0/85) و (0/97) محاسبه گردید. در پرسشنامه های محقق ساخته از طیف 5 قسمتی لیکرت استفاده شد که با مرور مبانی نظری و نتایج مصاحبه ها تدوین شده است. این پرسشنامه با در هم آمیختن سؤال های مربوط به سبک های رهبری، قصد داشت تکمیل کنندگان پرسشنامه را در موقعیتی قرار دهد تا آنچه را که به واقعیت نزدیک تر است، علامت گذاری کنند و شیوه رهبری یک فرد را از دیدگاه پیروان آن و خود مدیر مورد بررسی قرار دهد. در این پژوهش موازین اخلاقی شامل

جدول 1. ویژگی های توصیفی و جمعیت شناختی نمونه های تحقیق

Table 1. Descriptive and demographic characteristics of research samples

درصد تجمعی	درصد متغییر	درصد	فراوانی	ویژگی های جمعیت شناختی
57.8	57.8	57.8	289	جنسیت مرد
100.0	42.2	42.2	211	زن
8.4	8.4	8.4	42	دگری
45.8	37.4	37.4	187	سطح تحصیلات کارشناسی ارشد
100.0	54.2	54.2	271	کارشناسی
46.8	46.8	46.8	234	کمتر از 10 سال
81.2	34.4	34.4	172	سابقه کاری 10 تا 20 سال
100.0	18.8	18.8	94	بیشتر از 20 سال
19.4	19.4	19.4	97	زیاد
49.2	29.8	29.8	149	متوسط
100.0	50.8	50.8	254	میزان اطلاعات یا آشنایی با سبک های مختلف رهبری کم
	100.0	100.0	500	مجموع

شود و همچنین به عرضه پارادایم منطقی یا تصویر تجسمی از نظریه در حال تکوین می پردازد. لازم به ذکر است که در تحقیق حاضر، پس از انجام مصاحبه ها،

برای تدوین مدل با توجه به استفاده از روش "نظریه داده بنیاد" از روش های تجزیه و تحلیل داده های کیفی و مدل پارادایمی (طرح منظم یا سیستماتیک) استفاده می

میانجی، و راهبردها) کشف گردید و با بررسی و مقایسه مکرر و مراجعه رفت و برگشتی به متن مصاحبه ها، اسناد، داده های خام، نتایج حاصل از کدگذاری، و تفحص در ادبیات پژوهش و استفاده از نظر افراد خبره، الگوی رهبری مدیران مدارس طراحی و با دریافت نظر مشارکت کنندگان و افراد خبره غیر مشارکت کننده و اعمال آن، الگوی مورد نظر اعتبار سنجی شده است.

کد گذاری باز: پس از تحلیل مصاحبه ها و اسناد، تعداد 134 کد اولیه شناسایی شد که پس از پالایش به 20 مفهوم، 13 مقوله تبدیل شد. و این مقوله ها شامل: الگو (نمونه) اخلاقی، انعطاف پذیری و توضیح، تاب آوری و امیدواری، تحول گرا و اصلاح گرا، جلب مشارکت جامعه مدرسه، حل مسأله مداری و کاستن از تعارضات و تنش ها، حمایت گر و پشتیبان مبتنی بر اعتماد و درک متقابل، دانش و علم گرایی، رضایتمندی و توجه به خواسته ها و نیازها، قانونمند و پایبند به اصول، هدف مداری، ویژگی های شخصیتی و حرفه ای، الگو (نمونه) اخلاقی می باشد.

صورت مصاحبه ها به طور کامل پیاده شد و سپس از طریق منوی Document و در درون گزینه ی Import Documents فایل ها وارد نرم افزار MAXQDA شد. در میان 15 مصاحبه صورت گرفته، در مجموع تعداد 134 نکته کلیدی با کدهای نشانگر مشخص گردیدند. این نکات کلیدی در قالب مفاهیم انتزاعی، مفهوم سازی شده اند. تبیین و ارتباط دهی میان مفاهیم، آنان را در قالب مقوله ها شکل خواهد داد. مصاحبه ها بین (45 تا 60 دقیقه) به صورت حضوری انجام و پیاده سازی می شد و سپس بصورت مبسوط پاک نویس و سپس تایپ می گردید، تا با مرور چند باره گفتگوها، تحلیل و بررسی دقیق تری نسبت به دیدگاه های طرح شده مشارکت کنندگان انجام شود. به منظور طراحی الگوی مناسب رهبری مدارس در مقطع متوسطه، متن تمامی مصاحبه ها و اسناد و مدارک مکتوب، براساس رویکرد نظریه داده بنیاد (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی)، کدگذاری شدند، سپس ابعاد الگوی پارادایمی (شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه ای، شرایط

جدول 2. مقادیر ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب برای هر یک از مؤلفه ها

Table 2. Cronbach's alpha coefficients and composite reliability for each component

پایایی مرکب	آلفا کرونباخ	سبک های رهبری مدیران مدارس متوسطه
۰.۷۹۴	۰/۷۳۰	اقتدار مداری و عدالت محوری
۰.۶۰۷	۰/۷۶۸	الگو (نمونه) اخلاقی
۰.۴۳۶	۰/۷۸۴	انعطاف پذیری و توضیح
۰.۷۸۷	۰/۷۴۷	تاب آوری و امیدواری
۰.۶۲۷	۰/۷۷۱	تحول گرا و اصلاح گرا
۰.۸۹۶	۰/۸۷۴	جلب مشارکت جامعه مدرسه
۰.۸۰۵	۰/۷۴۳	حل مسأله مداری و کاستن از تعارضات و تنش ها
۰.۲۶۳	۰/۸۶۴	حمایتگر و پشتیبان مبتنی بر اعتماد و درک متقابل
۰.۷۳۱	۰/۸۵۰	دانش و علم گرایی
۰.۸۵۵	۰/۸۲۵	رضایتمندی و توجه به خواسته ها و نیازها
۰.۸۸۳	۰/۸۵۲	قانون مند و پایبند به اصول
۰.۸۴۸	۰/۷۹۷	هدف مداری
۰.۹۱۲	۰/۸۹۵	ویژگی های شخصیتی و حرفه ای

جدول 3. روایی همگرا، ضریب تعیین و تحلیل GOF عناصر سبک های رهبری مدیران مدارس

Table 3. Convergent validity, determination coefficient, and GOF analysis of elements of leadership styles of school principals

GOF	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	ضریب تبیین	عناصر سبک های رهبری مدیران مدارس
۰.۰۹۷	۰.۵۳۴	۰.۴۶۴	اقتدار مداری و عدالت محوری
۰.۰۸۸	۰.۵۶۸	۰.۲۴۶	الگو (نمونه) اخلاقی
۰.۰۵۹	۰.۳۵۰	۰.۱۷۸	انعطاف پذیری و توضیح
۰.۰۸۴	۰.۴۶۵	۰.۲۲۳	تاب آوری و امیدواری
۰.۰۵۷	۰.۵۱۰	۰.۴۰۲	تحول گرا و اصلاح گرا
۰.۲۴۶	۰.۴۰۴	۰.۶۷۶	جلب مشارکت جامعه مدرسه
۰.۱۱۲	۰.۵۱۸	۰.۳۹۹	حل مسأله مداری و کاستن از تعارضات و تنش ها
۰.۰۵۴	۰.۵۹۳	۰.۳۴۴	حمایتگر و پشتیبان مبتنی بر اعتماد و درک متقابل
۰.۰۲۶	۰.۷۸۵	۰.۱۰۸	دانش و علم گرایی
۰.۱۶۹	۰.۵۵۹	۰.۶۴۷	رضایتمندی و توجه به خواسته ها و نیازها
۰.۲۹۶	۰.۶۳۵	۰.۷۲۲	قانون مند و پایبند به اصول
۰.۲۰۵	۰.۵۸۹	۰.۶۵۴	هدف مداری
۰.۲۳۸	۰.۵۳۰	۰.۷۴۸	ویژگی های شخصیتی و حرفه ای

رهبری مشارکتی و دانش اذعان کردند و بیان کردند که رهبری مشارکتی عامل اساسی برای رشد و شکوفایی استعدادها و آدایمی نیز در تحقیق خود به نقش رهبری دانشی و مشارکتی اشاره می کنند بنابراین نتایج این تحقیقات با نتیجه بدست آمده در تحقیق فوق همسومی باشند.

در جهت پاسخگویی مدل مناسب برای سبک شناسی رهبری مدیران مدارس پژوهش ابتدا در بخش کیفی مؤلفه ها از دیدگاه اعضا هیأت علمی و مدیران مدارس منتخب بررسی شد. همان طور که اشاره شد بعد از تعیین سبک های رهبری مدیران مدارس از طریق مبانی نظری و مصاحبه های انجام شده به تدوین پرسشنامه پرداخته شد. با تحلیل داده های کیفی از مصاحبه های انجام شده در بین اساتید و مدیران زیر مؤلفه های سبک رهبری مدیران مدارس مورد شناسایی قرار گرفت. راهبردهای الگوی ارائه شده شامل مدل سازی سبک های رهبری برای جامعه مدرسه، شناسایی مکانیزم های مشارکت و ارتباط مؤثر، مبتنی بر عدالت و احسان در جامعه مدرسه، توسعه بینش مراقبتی در جامعه مدرسه، ایجاد و پرورش یک محیط مراقبتی، امن و نشاط آفرین در مدرسه، اتخاذ رهبری مؤثر

نتیجه آزمون تحلیل روایی واگرایی عناصر سبک های رهبری مدیران جدول فوق ارائه شده است. روایی واگرایی بررسی میزان همبستگی سوالات هر سازه با شاخص های خود می پردازد. همانطور که مشاهده می شود معیار AVE برای تمام موارد بالای ۰.۰۵ می باشد که حکایت از روایی واگرایی مناسب مدل است.

بحث و نتیجه گیری

با توجه به نتایج برآمده از آزمون های تحقیق، پاسخ به سوالات تحقیق به شرح زیر می باشد. در رابطه با عناصر اصلی برای طراحی یک مدل سبک شناسی رهبری مدیران مدارس می توان بیان کرد: پدیده سبک رهبری در مدیران مدارس شامل 13 مقوله اصلی و 20 مقوله فرعی بود؛ که عبارت اند از: جلب مشارکت جامعه مدرسه، رضایتمندی در اولیا مدرسه، حمایت گر و پشتیبان، تحول گرا و اصلاح گرا، ویژگی های شخصیتی و حرفه ای، اقتدارمداری و عدالت خواهی، حل مسأله مداری و کاستن از تعارضات و تنش ها، قانون مند و پایبند به اصول، الگو (نمونه) اخلاقی، دانش و علم گرایی، تاب آوری و امیدواری، انعطاف پذیری و توضیح، هدف مداری. لیوهمکاران (2015) نیز در مطالعه ای خود به نقش

توسعه حرفه ای معلمان از طریق به اشتراک گذاشتن تجارب آنها، فرصت‌هایی را برای یادگیری انفرادی معلمان و زمان لازم و مناسب را برای توسعه حرفه‌ای معلمان فراهم می‌آورند. رهبران آموزشی موفق از انتقادات و پیشنهادات دیگران استقبال نموده و از آن‌ها در جهت بهبود عملکرد خویش استفاده می‌کنند. بر مبنای مدل پارادایمی مستخرج از تحلیل داده‌های کیفی و عوامل حاصل از تحلیل عاملی مرتبه دوم، مدل فرضی طراحی و بررسی شد و روابط بین شاخص‌ها با مفاهیم زیربنای آن شاخص‌ها مشخص شد. با توجه به مدل مفهومی به دست آمده از مرحله کیفی پژوهش، تمامی شاخص‌ها در حد بسیار مطلوب گزارش شده‌اند و مدل با داده‌ها برازش خوبی دارد و بیانگر این است که رابطه خطی بین متغیرها وجود دارد. مهم‌ترین شاخص برازش مدل در تکنیک حداقل مجزورات جزئی شاخص GOF است. و از آن می‌توان برای بررسی اعتبار یا کیفیت مدل PLS به صورت کلی استفاده کرد. نتایج حاصل از آن نشان داد مقادیر بدست آمده نزدیک به یک که نشانگر کیفیت مناسب مدل است، بیانگر اعتبار مناسب این مدل در پژوهش حاضر است.

از میان سبک‌های مختلف رهبری، سبک رهبری تحول آفرین اساس و شالوده‌ای برای تغییرات بلند مدت سازمانی است که دسترسی به اهداف سازمان را میسر می‌سازد. رهبران مدارس که اصول رهبری تحولی و چارچوب رهبری تحول‌گرا را درک می‌کنند، درک بهتر از چگونگی افزایش کارکنان خود را برای انجام در سطح بالا از طریق انگیزه، رفتار اخلاقی، مربی‌گری و خلاقیت دارند. علاوه بر این، کلاس‌هایی که بر قوانین و اخلاق مدرسه متمرکز می‌شوند باید شامل بحث و فعالیت‌هایی باشند که باعث می‌شود معلمان نیز به عنوان رهبر مدرسه در زمینه رفتار اخلاقی یا فطری عمل کنند. رهبری تحول‌گرا مدرسه‌ها را بهبود می‌بخشد، شیوه‌های کلاس درس معلمان را تغییر می‌دهد، کیفیت آموزش، یادگیری و موفقیت، تعامل دانش‌آموزان را به

و اعمال مدیریت رفتار سازمانی مبتنی بر اعتماد و درک متقابل در مدرسه، الگو (نمونه) اخلاقی، انعطاف‌پذیری و توضع، تاب‌آوری و امیدواری، تحول‌گرا و اصلاح‌گرا، جلب مشارکت جامعه مدرسه، حل مسأله‌مداری و کاستن از تعارضات و تنش‌ها، حمایت‌گر و پشتیبان مبتنی بر اعتماد و درک متقابل، دانش و علم‌گرایی، رضایتمندی و توجه به خواسته‌ها و نیازها، قانون‌مند و پایبند به اصول، مفهوم‌هدف‌مداری، مفهوم‌ویژگی‌های شخصیتی و حرفه‌ای است که میزان سهم هرکدام از آنها در جداول فوق ارائه شده است. یکی از مقوله‌های سبک رهبری مدیران مدارس، هدف‌مداری جهت‌می‌باشد. این مقوله دارای 7 نشانگر می‌باشد. بر اساس نتایج به دست آمده؛ رهبران آموزشی موفق کسانی هستند که با همکاری و مشارکت معلمان و کارکنان، تصویر و چشم‌انداز مطلوبی را از مدرسه ترسیم می‌کنند. آنها این چشم‌انداز را برای معلمان، کارکنان، دانش‌آموزان، والدین و جامعه تشریح می‌کنند. رهبران، مأموریت‌ها و اهداف روشن و مشخصی را برای مدرسه مشخص و همچنین فهم و درک مشترکی را نسبت به چشم‌انداز، مأموریت‌ها و اهداف مدرسه به وجود می‌آورند. آنها همچنین معلمان و کارکنان را در جهت حرکت در راستای مأموریت‌ها و اهداف مدرسه تشویق می‌کنند. علاوه بر این، رهبران انتظارات و استانداردهای سطح بالایی را برای معلمان، کارکنان و دانش‌آموزان تعیین می‌کنند. تعیین جهت به عنوان یکی از وظایف و فعالیت‌های رهبران، مورد توجه بسیاری از محققان و نویسندگان بوده است.

حمایت‌گر و پشتیبان مبتنی بر اعتماد و درک متقابل، از مقوله رهبر آموزشی مدیران مدارس می‌باشد. در ارتباط با حمایت‌گر و پشتیبان مبتنی بر اعتماد و درک متقابل، 9 نشانگر یا نشانگر تدوین شده است. با توجه به نتایج به دست آمده؛ رهبران آموزشی موفق کسانی هستند که برنامه‌های مناسبی را جهت رشد و توسعه حرفه‌ای معلمان تهیه و تدارک می‌بینند و معلمان را جهت توسعه و رشد حرفه‌ای تشویق می‌کنند. آنها فرصت‌هایی را جهت

متمرکز ایران قدرت اختیار و استقلال را در بین مدیران محدود می کند البته این مسئله در مدارس غیر انتفاعی نسبت به مدارس دولتی و ضعیف مطلوب تری داشت و مدیران توجه بیشتری به تحول و تغییر موقعیت مدرسه، معلمان و دانش آموزان دارند. مدیران مدارس با توجه به تفاوت های فردی معلمان علاوه بر تمرکز بر اهداف سازمانی به اهداف فردی آنها نیز توجه می کنند اما در مدارس دولتی اکثر مدیران با توجه به قوانین آموزش و پرورش بیشتر در فکر پیشبرد این قوانین هستند. از طرفی معلمان در تمام مدارس سعی داشتند که موقعیت مدرسه و رفتار مدیر را بهتر جلوه دهند بنابراین پژوهشگر مجبور به اجرای مجدد پرسشنامه ها در سایر مدارس نیز شد. گاهی در هنگام مصاحبه با مدیران نیز آنها احساس مطلوبی نداشتند اما سعی بر آن می کردند که موقعیت را بیش از حد مثبت ارائه دهند. در نهایت با توجه به الگوی ارائه شده و دستیابی اعتبار لازم جهت بکارگیری آن در آموزش و پرورش خصوصا در دوره ابتدایی می توان اقدامات لازم را اجرا نمود. با آموزش مؤلفه ها و زیر مؤلفه ها به مدیران مدارس می توان انتظار پیشرفت معلمان، دانش آموزان و مدارس را بر طبق تغییرات محیطی داشت. راهبردهای الگوی ارائه شده شامل مدل سازی سبک های رهبری برای جامعه مدرسه، شناسایی مکانیزم های مشارکت و ارتباط مؤثر، مبتنی بر عدالت و احسان در جامعه مدرسه، توسعه بینش مراقبتی در جامعه مدرسه، ایجاد و پرورش یک محیط مراقبتی، امن و نشاط آفرین در مدرسه، اتخاذ رهبری مؤثر و اعمال مدیریت رفتار سازمانی مبتنی بر اعتماد و درک متقابل در مدرسه، الگو (نمونه) اخلاقی، انعطاف پذیری و تواضع، تاب آوری و امیدواری، تحول گرا و اصلاح گرا، جلب مشارکت جامعه مدرسه، حل مسأله مداری و کاستن از تعارضات و تنش ها، حمایت گر و پشتیبان مبتنی بر اعتماد و درک متقابل، دانش و علم گرایی، رضایتمندی و توجه به خواسته ها و نیازها، قانون مند و پایبند به اصول، مفهوم هدف مداری، مفهوم ویژگی های شخصیتی و حرفه ای است. پیامدهای

عنوان نتیجه یادگیری افزایش می دهد. به طور خاص، صحبت از مدیران مدارس، سبک رهبری تحول آمیز یک عامل مهم است که مربوط به پذیرش معلمان، عملکرد بهتر و افزایش رضایت شغلی در مدرسه است؛ میرمحمدی، سیدمحمد، محمدیان، محمد نیز در تحقیق خود به رویکردهای رهبری و رهبری اصیل همراه با خلاقیت اشاره نموده اند و همچنین مظلومی و همکاران بیان کردند که رهبری تحول آفرین با نوآوری سازمانی رابطه دارد بنابراین نتایج تحقیقات فوق همراه با تحقیق گل محمدی و همکاران با نتیجه به دست آمده از این تحقیق، مبنی بر اهمیت رهبری تحول آفرین در میان سایر سبک های رهبری همسو می باشد.

داده های این مطالعه باعث توسعه حرفه ای در رهبری تحولی اساسی در مدارس می شود همچنین مهارت ها، رفتارها و روش های پیاده سازی رهبری تحولی را فراهم می کند که می تواند مدیران را در ایفای نقش های خود به عنوان رهبران مدرسه کمک کند. مدیران شرکت کننده در مصاحبه های صورت گرفته در این مطالعه نشان دادند که آن ها در بکارگیری رهبری تحولی مشترک بودند. بکارگیری رفتار با روشی صادقانه و اخلاقی و همچنین توجه به تفاوت ها و نیازهای فردی، بهره گیری از خلاقیت و نوآوری در مورد دستیابی به اهداف، موضوعاتی است که در این پژوهش مشهود است و باید توسط مدیران مدرسه در جهت تبدیل به رهبر تحولی استفاده شود. رفتارها، ویژگی ها و روش های استفاده از رهبری تحولی که در این پژوهش به آنها پرداخته شد، باعث تبدیل شدن مدیر به رهبر تحولی می گردد. توسط این پژوهش مدیران می توانند سطح بالایی از مشارکت، همکاری و اعتماد از کارکنان خود را داشته باشند وقتی که آنها رفتار و شیوه های کاربردی را مطابق با عناصر رهبری تحول گرا بکار بگیرند. با توجه به پژوهش انجام شده پژوهشگر براساس یافته ها و نتایج بخش کمی و کیفی همچنین مشاهدات خود در مدارس به این نتیجه رسید که وضعیت رهبری تحولی در مدارس چندان مطلوب نیست. آموزش و پرورش

Edition, Tehran: *Morvarid Publications*, Pp. 138.

Shermerhorn & et all 2001. Management of Organizational Behavior. Translated by Iran Nejad Parizi. Third Edition, Tehran: *Management Research and Training Institute*.

Tusi, M 2009. Organizational Culture, First Edition, Tehran: *Public Management Training and Publishing Institute*, Pp.65. [in Persian].

Askarian, B 2004. Management Information System, Methodology, Vol. 29, No. 48, Pp. 316. [in Persian].

Gholami, M 2004. *Journal of Change Leadership Management*, Vol. 15, , Pp. 54. [in Persian].

Qasemi, B 2003. Theories of Organizational Behavior, First Edition, Tehran: *Hayat Publications*. [in Persian].

Qolipour Soleimani, A 2010. Fundamentals of Organizational Behavior, Third Edition, Tehran: *Varasteh Publications*, Pp.95. [in Persian].

Giurian, H, Rabiee, M. 2011. Decision Making and Determining Government Policy, Vol 5, Tehran: *Yakan Publications*, Pp. 81. [in Persian].

Lutans, F 2005. organizational behavior. Sarmad translation. Third Edition, Nahran: *Institute of Public Management Training*, Pp. 50.

Hersey, P, Blanchard, E 2005. Management of Organizational Behavior. Translated by Qasim Kabiri. Sixth edition. Tehran: *University Jihad Publications*, Pp. 177.

Argyris, C 1977. Double-loop learning in organizations”, *Harvard Business Review*, Pp. 115-24.

Stogdill, RM 1974. Handbook of Leadership. *A Survey of Theory and Research*, Free Press, New York, NY.

رهبری مراقبتی مدیران مدارس را می‌توان به ترتیب شامل پیشرفت تحصیلی دانش آموزان، یادگیری اجتماعی و عاطفی، نهادینه شدن فرهنگ مراقبتی، پیشگیری و صیانت، افزایش حس تعلق و مشارکت، ارتقا شأن و جایگاه اجتماعی معلمان و مدیران دانست. مراقبت علاوه بر ایجاد شبکه‌ها و پیوندهای اجتماعی بیشتر، باعث سلامت اجتماعی-عاطفی معلمان نیز می‌گردد. مراقبت، همواره با پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان در ارتباط است.

با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌گردد تا برای انتخاب مدیران مدارس از نشانگرهای رهبر آموزشی موفق نیز استفاده شود و مدیرانی برای مدارس انتخاب شوند که بتوانند علاوه بر مدیریت، نقش رهبری را نیز به خوبی ایفاء نمایند. از نتایج این پژوهش همچنین می‌توان برای آماده‌سازی و توانمندسازی مدیران نیز استفاده نمود. هر یک از نشانگرها را می‌توان به عنوان یک مهارت و یا وظیفه در نظر گرفت که یک مدیر برای ایفاء نقش رهبری، باید برخوردار از آن مهارت و یا آگاه به چگونگی انجام آن وظیفه باشد. همچنین پیشنهاد می‌گردد تا برای افزایش اعتبار یافته‌ها، نشانگرهای رهبر آموزشی موفق در یک جامعه آماری وسیع مورد مطالعه و اعتبارسنجی قرار گیرد.

References

Alwani, S 2002. Public Management, Third Edition, Tehran: *Ney Publishing*.

Pious, K 2010. Management Theories, 8th Edition, Tehran: *Didar Publishing*, Pp. 139.

Khalili Shurini, S 2004. Theories of organizational leadership and their application in the Iranian management system, first edition, Tehran: *Ghaem Publications*. [in Persian].

Davis. 2010. Organizational culture Management. Alvani translation. First

مجله‌ی توسعه‌ی آموزش جندی‌شاپور
فصلنامه‌ی مرکز مطالعات و توسعه‌ی آموزش علوم پزشکی
سال دوازدهم، ویژه‌نامه 1400

ارائه مدل سبک شناسی رهبری مدیران مدارس

علیرضا شعبانی: دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران.

جواد سلیمانپور*: عضو هیئت علمی، گروه علوم تربیتی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران.

علی خلخالی: عضو هیئت علمی، مدیریت آموزشی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران.

چکیده: پژوهش حاضر با هدف طراحی و ارائه مدل سبک شناسی رهبری مدیران مدارس برای دوره متوسطه انجام شد. رکن اصلی رشد و توسعه و پیشرفت هر جامعه‌ای نیروی انسانی ماهر و متخصص آن جامعه است، تعلیم و تربیت در پرورش نسل آینده نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی است. رویکرد پژوهشی برای انجام این پژوهش آمیخته اکتشافی بود. ابتدا در بخش کیفی پژوهش از مصاحبه نیمه ساختاریافته و گروه کانونی استفاده شد. در مرحله دوم از روش پژوهش کمی و روش پرسشنامه به شیوه تحلیل توصیفی و استنباط استفاده گردید. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه صاحب نظران حوزه مدیریت آموزشی و مدیران مدارس و برنامه ریزان مدیریتی در مدارس بودند. حجم نمونه تحقیق با استفاده از فرمول کوکران 480 نفر مدیران و معلمان و 20 نفر هیات علمی و پرسشنامه اعتبار یابی 74 سوالی (135 نفر) گردآوری شد. اعتبار پرسشنامه‌های محقق ساخته توسط صاحب نظران تأیید، و پایایی پرسشنامه‌ها به ترتیب بر اساس آلفای کرونباخ (0/85) و (0/97) محاسبه گردید. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، در بخش کیفی، از روش تحلیل محتوای مضمونی با استفاده از کدگذاری مصاحبه‌ها به وسیله نرم افزار MAXQDA و در بخش کمی از نرم افزار SPSS و Smart PLS استفاده شد. نتایج نشان داد عناصر سبک شناسی رهبری مدیران مدارس شامل 13 عنصر بود که بعد از ارائه مدل و بررسی ضرایب تأثیر و همبستگی همگی متغیرها تأیید شد. در نهایت با توجه به الگوی ارائه شده می‌توان اقدامات لازم را اجرا نمود.

واژگان کلیدی: سبک رهبری، مدیران مدارس، روش آمیخته، ارائه مدل.

***نویسنده مسؤول:** عضو هیئت علمی، گروه علوم تربیتی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران.

Email: drso98@gmail.com