

Presenting a conceptual model of transformational leadership of primary school principals in Tehran

Maryam Bagheri: PhD student, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Roudehen Branch, Tehran, Iran.

Fariba Hanifi*: Faculty member, Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Roudehen Branch. Tehran, Iran.

Mohammad Taghi Imani: Faculty member, Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Roudehen Branch. Tehran, Iran.

Abstract: The present study was conducted with the aim of presenting a conceptual model of transformational leadership of primary school principals in Tehran. The research method was developmental in terms of purpose, and in terms of data type, it was part of a series of exploratory mixed research conducted using grounded theory. As with the method of the study, it was a descriptive survey. The statistical population in the qualitative phase included a number of experts, while the quantitative phase involved all male and female principals of public elementary schools in Tehran, including 907 principals who were employed in the academic year 2019- 2020. In the qualitative phase, 12 experts were selected using snowball method, and in the quantitative phase, 270 principals were selected by cluster random sampling according to Krejcie and Morgan table. The research tool was a researcher-made questionnaire. According to the results, 6 main factors and 18 components were identified in the developed model. These included: school identity factor (school dynamics, school synergy, school organizational structure including lack of transparency in the formulation of administrative rules and regulations, education inflexibility, organizational motivation factor in education (meeting the material and spiritual needs of teachers, dissemination of value behaviors, dissemination of moral behaviors, the factor of organizational communication in education, including managers having leadership qualities, support for education, having mental and educational abilities, having innovative decisions, the cultural factor governing organization in education (emphasis on behavioral skills, emphasis on humanism, emphasis on scientific orientation, the education development factor including the creation of strategic thinking in education, reformability of education, ethical promotion of education, and functional growth of education.

Keywords: Transformational leadership, School principals, School identity, Organizational structure, Organizational motivation.

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

Email: f.hanifi95@gmail.com

مقدمه

در شرایط متلاطم امروزی، رهبران از موثرترین و ضروری ترین عناصر برای سازمان‌ها در غلبه بر محدودیت‌ها تلقی می‌شوند (سونگ 2012). بیش از 25 سال رهبری تحول آفرین به عنوان یک مدل رفتاری رهبری معرفی شده است، که توضیح می‌دهد چگونه رهبران، عملکردی فراتر از انتظارات را موجب می‌شوند. مفهوم رهبری تحول آفرین اولین بار توسط هوبمان (2011) مطرح شد و بر رابطه بین رهبر و پیرو در هدایت عملکرد تیمی تاکید کرد. رهبری تحول آفرین شبیه رهبری کاریزماتیک است، اما به واسطه توانایی ایجاد تغییرات، نوآوری و کارآفرینی از آن متمایز می‌شود. (لاندرام و همکاران 2000).

امروزه اکثر سازمانها برای حفظ موقعیت رقابتی خود نیاز به تغییر سریع دارند. تغییرات سریع مستلزم رهبران و کارکنانی انطباق پذیر است، که به صورت مؤثر کار کنند، به طور مداوم سیستمها و فرایندها را بهبود بخشند و مشتری مدار باشند (باس 1996 به نقل از مرتضوی و همکاران 2005). اصطلاح رهبری تحول آفرین برای اولین بار توسط دانتون (1973) بکار رفت. اگرچه این اصطلاح تا زمانی که کلاسیک‌ها به وسیله برنز (2000) آن را بکار نبردند، مشهور نشد.

سبک رهبری مدیران ارشد اگر نه به عنوان اولین، اما به عنوان مهمترین عامل شناسایی شده است. رهبران تحول آفرین، کارکنان را به انجام چیزی بیش از آنچه در قراردادهای استخدامی عنوان شده است، بر می‌انگیزانند و بر نیازهای سطوح بالاتر کارکنان تمرکز می‌کنند و با ایجاد فضای اعتماد در سازمان کارکنان را به سمتی سوق می‌دهند، که فراتر از نفع شخصی، برای سازمان فعالیت کنند. مدیریت ضعیف در سیستم‌های آموزشی همانند یک سلول سرطانی در حال پیشرفت، باعث ایجاد مسمومیت در سیستم شده و باعث عدم

رضایت کادر آموزشی و فرسودگی شغلی آنان می‌گردد (رادوند و همکاران 1396).

امروزه یکی از ارکان اصلی جامعه مدیران آموزشی هستند. مدیریت و رهبری در مدارس از مهمترین شاخص‌های پویایی و پیشرفت می‌باشد. به عمد یا غیر عمد، اقدامات و رفتارهای افراد در موضع قدرت، نگرش کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. پیشرفت‌های متنوع و گوناگون در علم و فناوری، مدیریت سازمان‌ها را از حالت سنتی خارج نموده و با تغییر و تحول سازمانی، مدیریت پویا جایگزین مدیریت سنتی شده است. امروزه سازمانهای آموزشی علاوه بر وظایف سنتی خود که همانا تحقق اهداف بلند مدت و رسیدن به چشم انداز سازمانی می‌باشد، باید پاسخگوی خواسته‌ها و انتقادات جامعه بیرونی و درونی سازمان خویش باشند. اهمیت رهبری در تحول به این دلیل است که تغییر، مستلزم ایجاد و نهادینه سازی سیستمها و روندهای جدید است و این امر بدون رهبری موثر امکان پذیر نخواهد بود (راوند و همکاران 1396).

رهبران تحول آفرین چشم انداز وضع آینده مطلوب را ترسیم می‌کنند و افراد را جهت تحقق این چشم انداز تشویق می‌کنند (دفت و نغو 2001). باس و اولیو با توسعه مفهوم و ایده ی برنز، مفهوم رهبری تحول گرا را ایجاد نمودند. آنها معتقدند که رهبری تحول گرا زمانی شکل می‌گیرد که رهبر، علائق کارکنانش را ارتقاء و توسعه بخشد، آگاهی و پذیرش برای ماموریت و مقصد گروه را ایجاد کند و کارکنان را به دیدن فراسوی منافع خویش برای منافع گروه برانگیزاند (استون و همکاران 2004).

با توجه به اینکه مدارس یکی از مهمترین نهادهای آموزشی جامعه نقش کلیدی ایفا می‌کند، برای ارتقا کیفی و ارائه خدمات مستمر و مطلوب از طرف مدیر آموزشی، آموزش مداوم و ترویج سبک‌های رهبری موثر

برنز (1978) رهبری تحول آفرین را به عنوان فرایندی می داند که رهبران و پیروان یکدیگر را توانمند کرده تا به سطح بالایی از انگیزش و روحیه برسند. همچنین از نظر او رهبران تحول آفرین نیازها و انگیزه های پیروان را بالا برده و باعث تغییر برجسته در افراد، گروه ها و سازمان ها می شوند. وی رهبری تحول آفرین را نوعی رهبری می داند که در آن علایق و منافع زیردستان توسعه یافته و در آنها احساس آگاهی و پذیرش نسبت به اهداف و مأموریت های سازمان به وجود آید. به عبارت دیگر، رهبر تحول آفرین، فردی الهام بخش و دارای ملاحظات انسانی است، که زیردستان را هوشمندانه تحریک کند، که با نگاهی متفاوت و جدیدی به مسائل نگاه کنند (میرکمالی 2011). نظریه رهبری تحول آفرین و تعامل گرا: این مدل به عنوان برجسته ترین مدل رهبری در دهه 1990 میلادی ظاهر شد و امروزه، مدیران باید از چگونگی سازماندهی و نحوه ایجاد این سازمان ها و اصلاح و تغییر آن آگاه باشند. نظریه رهبری تحول آفرین و تعامل گرا ریشه در کارهای برنز (1978) دارد. برنز نتیجه گیری کرد که رهبران از دو مجموعه رفتارهای متفاوت برای تأثیرگذاری بر پیروان خود استفاده می کنند: الف) رهبری تعامل گرا؛ ب) رهبری تحولی.

برنز، رهبری تعامل گرا را به عنوان یک فرایند مبادله اجتماعی در نظر گرفت، در جایی که رهبران برای افزایش عملکرد کارکنان خود به پاداش و تنبیه سازمان متکی هستند. رهبران تعامل گرا پیروان خود را در جهت اهداف و نقش های تثبیت شده، مورد نیاز هدایت کرده و برای انگیزش دادن به آنها به پاداش و تنبیه سازمانی متکی هستند. علاوه بر این، آنها بر تکالیف، استانداردهای کاری و اهداف وظیفه محور تأکید دارند (رابینز، ترجمه پارسائیان و اعرابی 1381). باس و اوولویو (1993)، رهبری تحول آفرین را به عنوان رهبری

بین مدیران آموزشی ضروری است. بر همین اساس، مدیران آموزشی به عنوان هسته اصلی مدارس در انجام مأموریت در امر تعلیم و تربیت، در مجموع یکی از اهداف مهم خود را رسیدن به آینده نگری، انعطاف پذیری، فضائل رفتاری، ارزشها و پویایی می دانند، که رسیدن به چنین امر خطیری جز با بهبود توانمندی نقش رهبری مدیران در مدارس قابل حصول نیست. لذا نتایج پژوهش حاضر استراتژیهای سودمند برای مدیران مدارس در جهت کسب مهارتهای رهبری تحول آفرین در اختیار آنها قرار می دهد. بعلاوه مدیران منابع انسانی و مدیران و برنامه ریزان برنامه های آموزشی در آموزش و پرورش دوره ابتدایی می توانند نکاتی ارزشمند برای غنای برنامه های آموزش ضمن خدمت و همچنین کارگاه ها و کلاس های آموزشی برای مدیران مدارس در جهت پیشرفت مدیران به دیدگاه تحول گرا بهره مند شوند.

اصطلاح رهبری تحول آفرین برای اولین بار به وسیله باس (1995) به کار رفت. اگرچه این اصطلاح تا زمانی که کلاسیک ها به وسیله برنز آن را به کار نبردند، مشهور نشد، رهبری تحول آفرین در آغاز توسط برنز در سال 1978 به طور وسیعی به کار برده شد و به عنوان یکی از غالب ترین تئوری های رفتار سازمانی مطرح شد، پس از آن باس ایده های برنز را بسط داده و مفهوم رهبری تحول آفرین را تثبیت کردند. در واقع باس مفهوم ایده برنز در مورد رهبری را توسعه داد و یک مفهوم رهبری تحول آفرین را ایجاد کردند. باس معتقد است رهبری تحول آفرین زمانی شکل می گیرد که رهبر علایق کارکنانش را ارتقا و توسعه بخشد، آگاهی و پذیرش برای مأموریت و مقصد گروه را ایجاد کند و کارکنان را به دیدن فراسوی منافع خویش برای منافع گروه برانگیزاند (تونکنجات 2006).

بعلاوه نیازهای متغیر دنیای امروز و نیاز مدارس، به مدیرانی که به نیازهای سطوح بالاتر معلمان و دانش آموزان پاسخ دهند و بعلاوه با توجه به اینکه یکی از فاکتورهای مهم ارتقاء کیفیت آموزشی وجود مدیرانی است که با سبک رهبری تحول آفرین آشنا هستند بنابراین با توجه خلأهای پژوهشی در رابطه با رهبری تحول آفرین مدیران مدارس و همچنین با توجه به مطالب ارائه شده، اهمیت و ضرورت پژوهشی در رابطه با ارائه الگوی مفهومی رهبری تحول آفرین مدیران مدارس مشهود است. لذا هدف از پژوهش حاضر، ارائه الگوی مفهومی رهبری تحول آفرین مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران است.

روش کار

روش تحقیق به لحاظ هدف توسعه ای و از نظر نوع داده ها جزء تحقیقات آمیخته اکتشافی متوالی بود که هم کیفی و هم کمی است که به روش داده بنیاد انجام شد و از حیث روش، توصیفی از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری در بخش کیفی شامل تعدادی از متخصصان و در بخش کمی شامل کلیه مدیران ابتدایی مدارس ابتدایی دولتی مناطق 19 گانه شهر تهران که در سال تحصیلی 99-1398 مشغول به خدمت بودند، که تعداد آنها 907 نفر بود. در بخش کیفی 12 نفر به روش هدفمند گلوله برفی و در بخش کمی تعداد 270 نفر طبق جدول کرجسی و مورگان به روش خوشه ای و تصادفی انتخاب شدند. ابزار پژوهش شامل پرسشنامه محقق ساخته بود که در بخش کیفی پس از مطالعه عمیق مبانی نظری و پیشینه های تحقیق ابتدا سوالات مصاحبه تدوین و پژوهشگر پس از هماهنگی های لازم در محل کار مصاحبه شونده حضور یافته و با استفاده از ضبط صوت و با کسب اجازه از مصاحبه شونده مکالمات مصاحبه را ضبط کرد تا کدها را استخراج کند و البته این عمل بعد از هر بار مصاحبه صورت گرفت. در بخش

تعریف کرده اند که هنگامی اتفاق می افتد که رهبر علاقه ای را میان همکاران و پیروان خود بر می انگیزد که کار خود را از یک دیدگاه جدید نگاه کنند. رهبر تحول آفرین یک آگاهی از رسالت یا بینش سازمان ایجاد می کند و همکاران و پیروان را برای سطوح بالاتر توانایی و پتانسیل توسعه می دهد. علاوه بر این، رهبر تحول آفرین همکاران و پیروان را تحریک می کند که فراسوی منافع خود، به منافع توجیه کننده که به گروه نفع برساند (داکت و ماک فارلان 2003).

در مقابل رهبری تعامل گرا شامل مبادله منابع سازمانی و پاداش اقدام و عملکرد می باشد. برنز (1978) بیان می کند که رهبری تعامل گرا محدود به دامنه است چون منابع کمیاب هستند و قدرت، پراکنده است. بنابراین اختیار عمل رهبر محدود است (داکت و ماک فارلان 2003).

دوستی و همکاران (1397) در پژوهشی با عنوان تاثیر سبک رهبری تحول آفرین مدیران بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان به این نتیجه دست یافتند که با توجه به ماهیت انسانی -اجتماعی فرایندهای توانمندسازی کارکنان و نقش رهبری تحول آفرین در ایجاد زمینه ای مناسب برای افزایش توانمندسازی کارکنان با رویکرد انگیزشی و روان شناختی و با توجه به یافته های این پژوهش، بهبود و افزایش توانمندسازی کارکنان سازمان با رهبری تحول آفرین مدیران امکان پذیر است.

با توجه به مطالب بیان شده و سوابق منوط به رهبری تحول آفرین در ارگانها و سازمانهای مختلف به ویژه مربوط به مدیران و بعلاوه با توجه به تجربیات پژوهشگر به عنوان یکی از مدیران آموزشی و مشاهده ضعف مدیریت مدارس در زمینه مهارت های رهبری به خصوص رهبری تحول آفرین و با توجه به پیشرفت های فراوان عصر حاضر در زمینه تکنولوژی و شرایط متغیر و

اخلاق پژوهشی، کد ثبت پروپوزال 2013821212228 در کمیته ی اخلاق دانشگاه ثبت شد.

یافته ها

با استفاده از روش داده بنیاد و تحلیل سوالات مصاحبه با خبرگان و کدگذاری باز، محوری و انتخابی با استفاده از نرم افزار MAXQDA، یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل، حول محور هدف اصلی قرار گرفت و با پیوند دادن کدها (کدگذاری باز)، مفاهیم (کدگذاری محوری) مشخص شد.

سؤال اول: مولفه ها و شاخص های رهبری تحول آفرین در مدارس ابتدایی شهر تهران چه می باشد؟ نتایج حاصل از تحلیل سوالات مصاحبه نشان می دهد که از میان 77 شاخص (گویه) موجود، 6 بعد اصلی و 18 مولفه فرعی قابل شناسایی است، که در اینجا به آنها اشاره می شود؛

کمی نیز نتایج مصاحبه‌ها به وسیله کدگذاری (کدگذاری باز، انتخابی و محوری متون مصاحبه) و نیز تحلیل عاملی تأییدی و اکتشافی طبقه بندی شد. در نهایت پرسشنامه از دو بخش اطلاعات جمعیت شناختی و پرسشنامه محقق ساخته تشکیل شد که شامل 77 گویه با طیف 10 گزینه‌ای بود. روایی پرسشنامه در بعد کمی از روایی ظاهری، محتوایی و سازه استفاده شد و در بعد سازه از همگرا و واگرا به کمک نرم افزار لیزرل استفاده و مورد تأیید قرار گرفت و در بحث کیفی از نظرسنجی از افراد خبره استفاده و مورد تأیید قرار گرفت و در بحث پایایی، آلفای کرونباخ آن با ضریب 0/881 تایید شد. سپس داده ها از طریق آمار توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. سودمندی و آسیب نرساندن، توجه به رفاه دیگران و ارائه اطلاعات کافی درباره چگونگی پژوهش به تمامی آزمودنی های شرکت کننده، کسب رضایت نامه کتبی به منظور شرکت در پژوهش رعایت شدند. جهت رعایت

جدول 1. خلاصه ای از ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده تأثیرگذار بر رهبری تحول آفرین

Table 1. Summary of the dimensions and components influencing transformational leadership

تعداد گویه	متغیر / مؤلفه	تعداد گویه	بعد	سازه
6	پویایی سازمانی	14	هویت سازمانی	موانع مؤثر بر رهبری تحول آفرین
8	هم افزایی سازمانی			
4	عدم شفافیت در تدوین مقررات و قوانین اداری	8	ساختار سازمانی	
4	عدم انعطاف پذیری سازمانی			
2	رفع نیازهای مادی و روحی کارکنان	9	انگیزش سازمانی	
4	اشاعه رفتارهای ارزشی			
3	اشاعه رفتارهای اخلاقی			
6	برخورداری مدیران از خصایص رهبری	18	ارتباطات سازمانی	
4	حمایت سازمانی			
5	برخورداری از توانایی های ذهنی و آموزشی			
3	برخورداری از تصمیم گیری ابتکاری			
5	تاکید بر مهارتهای رفتاری	12	فرهنگ سازمانی	
3	تاکید بر انسان گرایی			
4	تاکید بر علمی گرایی			
3	خلق تفکر استراتژیک در سازمان	16	توسعه سازمانی	
3	اصلاح پذیری سازمان			
5	توسعه اخلاقی سازمان			

5	رشد عملکردی سازمان	<p>سوال دوم: الگوی مناسب رهبری تحول آفرین مدیران در مدارس ابتدایی شهر تهران چه می باشد؟</p> <p>برای پاسخ به این سوال از آزمون تحلیل عاملی تأییدی و مدل معادلات ساختاری استفاده شد. هر یک از عوامل</p>	<p>شناسایی شده مورد تحلیل عاملی تأییدی قرار می گیرد و نتایج هر عامل جداگانه در جداول زیر به صورت خلاصه ارائه شده است.</p>
---	---------------------------	---	---

جدول 2. خلاصه تحلیل چندعاملی بعد نقش ابعاد شناسایی شده در رهبری تحول آفرین مدیران

Table 2. Summary of multidimensional analysis of the role of the identified dimensions in transformational leadership of managers

مؤلفه	گویه ها	برچسب گویه ها	میانگین بارهای عاملی	میانگین مقدار t	وضعیت گویه ها
هویت سازمانی	سوال 1 الی 14	MRA1 الی MRS8	0/853	17/35	تأیید شدند
ساختار سازمانی	سوال 15 الی 22	MHD1 الی MHF4 MQG1	0/853	17/22	تأیید شدند
انگیزش سازمانی	سوال 23 الی 31	الی MQJ3	0/842	16/814	تأیید شدند
ارتباطات سازمانی	سوال 32 الی 49	MPK1 الی MPX3	0/87	18/96	تأیید شدند
فرهنگ سازمانی	سوال 50 الی 61	MYC1 الی MYB4	0/866	17/76	تأیید شدند
توسعه سازمانی	سوال 62 الی 77	MXN1 الی MXW5	0/703	17/01	تأیید شدند به جز سوال 69

ارتباطات سازمانی حاکم در آموزش و پرورش شامل برخورداری مدیران از خصایص رهبری، حمایت آموزش و پرورش، برخورداری از توانایی های ذهنی و آموزشی، برخورداری از تصمیم گیری ابتکاری، عامل فرهنگ سازمانی حاکم در آموزش و پرورش شامل تأکید بر مهارت های رفتاری، تأکید بر انسان گرایی، تأکید بر علمی گرایی، عامل توسعه آموزش و پرورش شامل خلق تفکر استراتژیک در آموزش و پرورش، اصلاح پذیری آموزش و پرورش، توسعه اخلاقی آموزش و پرورش، رشد عملکردی آموزش و پرورش است. سوال سوم: درجه تناسب مدل مفهومی ارائه شده چگونه است؟

با توجه به نتایج حاصل از داده های بدست آمده می توان گفت که که در مدل تدوین شده در راستای الگوی مناسب رهبری تحول آفرین از میان 76 شاخص (گویه) موجود، 6 بعد اصلی و 18 مؤلفه فرعی قابل شناسایی شد. عامل هویت مدارس شامل مؤلفه های پویایی مدارس، هم افزایی مدارس، عامل ساختار سازمانی مدارس شامل عدم شفافیت در تدوین مقررات و قوانین اداری، عدم انعطاف پذیری آموزش و پرورش، عامل انگیزش سازمانی حاکم در آموزش و پرورش شامل مؤلفه های رفع نیازهای مادی و روحی معلمان، اشاعه رفتارهای ارزشی، اشاعه رفتارهای اخلاقی، عامل

جدول 3. شاخص‌های برازش مدل رهبری تحول آفرین مدیران دوره ابتدایی شهر تهران

Table 3. Indicators of the transformational leadership model of elementary school managers in Tehran

ردیف	ابعاد	شاخص‌های برازندگی مطلق / نسبی	مدل نهایی برازش شده	معیار ارزیابی	نتیجه
1	هویت سازمانی	Chi – square/df	412/84	کوچکتر یا مساوی 5	مناسب
		RMSEA	0/068	کمتر از 0/1	
		SRMR	0/071	کمتر از 0/08	
		GFI	0/92	حداقل 0/9	
		NDI	0/93	حداقل 0/9	
		CDI	0/92	حداقل 0/9	
2	ساختار سازمانی	Chi – square/df	93/47	کوچکتر یا مساوی 5	مناسب
		RMSEA	0/071	کمتر از 0/1	
		SRMR	0/058	کمتر از 0/08	
		GFI	0/90	حداقل 0/9	
		NDI	0/90	حداقل 0/9	
		CDI	0/91	حداقل 0/9	
3	انگیزش سازمانی	Chi – square/df	114/24	کوچکتر یا مساوی 5	مناسب
		RMSEA	0/086	کمتر از 0/1	
		SRMR	0/058	کمتر از 0/08	
		GFI	0/92	حداقل 0/9	
		NDI	0/93	حداقل 0/9	
		CDI	0/92	حداقل 0/9	
4	ارتباطات سازمانی	Chi – square/df	380/98	کوچکتر یا مساوی 5	مناسب
		RMSEA	0/085	کمتر از 0/1	
		SRMR	0/077	کمتر از 0/08	
		GFI	0/91	حداقل 0/9	
		NDI	0/91	حداقل 0/9	
		CDI	0/91	حداقل 0/9	
5	فرهنگ سازمانی	Chi – square/df	173/44	کوچکتر یا مساوی 5	مناسب
		RMSEA	0/094	کمتر از 0/1	
		SRMR	0/071	کمتر از 0/08	
		GFI	0/90	حداقل 0/9	
		NDI	0/90	حداقل 0/9	
		CDI	0/90	حداقل 0/9	
6	توسعه سازمانی	Chi – square/df	389/35	کوچکتر یا مساوی 5	مناسب

بحث و نتیجه گیری

در پاسخ به سؤال اول با استفاده از روش داده بنیاد و تحلیل سوالات مصاحبه با خبرگان و کدگذاری باز، محوری و انتخابی با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA داده‌ها نشان داد که از میان 77 شاخص (گویه)

با توجه به جدول 3 می‌توان نتیجه گرفت که مدل رهبری تحول آفرین مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر تهران دارای ساختار مناسبی است.

کیفیت تر فعالیت های آموزشی و پرورشی فراهم می سازد. در راستای مولفه عدم شفافیت در تدوین مقررات و قوانین اداری، این یافته، با یافته پژوهش ترک زاده و جعفری (1391) همسو نمی باشد. در تبیین این یافته می توان گفت که عدم شفافیت در تدوین مقررات اداری به عنوان بازدارنده در رسیدن مدیران مدارس به سبک رهبری تحول آفرین محسوب می شود. در این راستا توجه به بعد مقررات، به مثابه قواعد راهنمای عمل در متن و موقعیت های مختلف سازمانی است و هنگامی که هنجارهای موثر در سازمان وجود دارد، شکلی نیرومند از رهبری در مدارس به وجود می آید. در راستای عامل انگیزش سازمانی حاکم در آموزش و پرورش، این یافته، با یافته پژوهش هایدوستی و همکاران (1397)؛ جزینی و نوایی (1392)؛ رضوانفر و همکاران (1394)؛ شاه منصوری (1394) و جلالی و مظلومی (1396) هماهنگ است. در تبیین این یافته می توان گفت که ایجاد انگیزش، مهم ترین کارکرد رهبری تحول گرا در هنگام اجرای استراتژی است و این سبک از رهبری می تواند با به همراه آوردن نوآوری، یادگیری، تعهد و انگیزش، فضای آموزشی را برای دستیابی به اهداف استراتژیک آماده سازد.

برای پاسخ سوال دوم: در پژوهش حاضر، الگوی مناسب رهبری تحول آفرین از میان 76 شاخص (گویه) موجود، 6 بعد اصلی و 18 مولفه فرعی قابل شناسایی شد که عبارتند از: عامل هویت مدارس شامل مولفه های پویایی مدارس، هم افزایی مدارس، عامل ساختار سازمانی مدارس شامل عدم شفافیت در تدوین مقررات و قوانین اداری، عدم انعطاف پذیری آموزش و پرورش، عامل انگیزش سازمانی حاکم در آموزش و پرورش شامل مولفه های رفع نیازهای مادی و روحی معلمان، اشاعه رفتارهای ارزشی، اشاعه رفتارهای اخلاقی، عامل ارتباطات سازمانی حاکم در آموزش و پرورش شامل

موجود، 6 بعد اصلی و 18 مولفه فرعی قابل شناسایی است. در راستای عامل هویت مدارس، یافته ای در خصوص تأیید یا رد این یافته، یافت نشد. در تبیین این یافته می توان گفت که وقتی اشخاص به واسطه حضور در سازمان هویت پیدا می کنند، موفقیت ها و شکست های سازمان را جزئی از موفقیت ها و شکست های شخصی شان به حساب می آورند و می کوشند با مشارکت بیشتر اهداف سازمان را محقق کنند. مدیران مدارس به تقویت هویت مدارس نیاز دارند، زیرا این اعتقاد وجود دارد که هویت مدارس مثبت تأثیر مثبتی بر رهبری تحول آفرین رهبران آموزشی دارد. در راستای مولفه ی پویایی مدارس، یافته ای در خصوص تأیید یا رد این یافته، یافت نشد. مدیران مدارس می توانند با ایجاد همکاری و تعامل بین اعضای مدرسه و توسعه تلاش گروهی بین آنها اثر ترکیبی حاصله بزرگتری از مجموع انرژی و تلاش عناصر آموزشی ایجاد نمایند، بطوری که اثر مضاعف ناشی از همکوشی، همیاری و فعالیت مشترک توأم با تعامل در نهایت نتیجه ای بسیار با ارزش تر از فعالیت های فردی و مستقل را برای مدارس در پی خواهد داشت. در راستای عامل ساختار سازمانی مدارس، این یافته، با یافته پژوهش حنیفی و ثانی و اجارگاه (1389) هماهنگی دارد. در تبیین این یافته می توان گفت که مدیر آموزشی با شرح وظایف اداری، آموزشی و پرورشی خود به عنوان رهبر آموزشی مشخص می کند که چه مسئولیتی را طی مدت زمان مدیریت خود به عهده دارد. همچنین با روشن کردن شرح وظایف و اختیارات معاونان، معلمان و سایر کارکنان به عنوان مثال سرایدار، مربیان پرورشی و کتابداران مدرسه، چارت سازمانی خود را تهیه و گزارش ساختاری و اداری آن، خط سیر وظایف و اختیارات آنها را روشن و آنها را در انجام آنها راهنمایی و شرایط و امکانات را برای اجرای هر چه با

از جمله نقاط ضعف پژوهش می توان به محدود بودن جامعه آماری به آموزش و پرورش شهر تهران و همچنین محدودیت در انتخاب مدیران در سایر سازمانها و یا در شهرها و استانهای دیگر به واسطه شرایط جغرافیایی اشاره کرد. با توجه به خلأهای پژوهشی در رابطه با موضوع و همچنین جامع و کاربردی بودن موضوع پژوهش می توان انتخاب مناسب موضوع پژوهش یعنی ارائه الگوی مفهومی رهبری تحول آفرین مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران را از جمله نقاط قوت پژوهش حاضر دانست.

از محدودیت های پژوهش میتوان به موارد مقابل اشاره کرد: 1- تحقیق حاضر از دیدگاه مدیران آموزش و پرورش شهر تهران انجام شده و باید به نظر مدیران در سایر سازمانها و یا در شهرها و استانهای دیگر با احتیاط تعمیم داد. 2- این تحقیق محدود به حیطه زمانی 99-1398 می باشد و نتایج آن را با احتیاط می توان به سال های دیگر تعمیم داد. 3- پراکندگی جامعه آماری و دسترسی محدود به پاسخ دهندگان در خصوص توزیع و جمع آوری پرسشنامه. 4- همکاری ضعیف برخی از آزمودنی ها در توزیع و تکمیل پرسشنامه، به طوری که برخی از پرسشنامهها ناقص تکمیل شده و یا تکمیل نشده بود که در نهایت به عنوان افت آزمودنی محسوب شد.

References

Bek Moradi AS, Hamidi Y, Soltanian Y, et al 2016. The correlation between leadership style and personal characteristics of nursing managers of teaching hospitals in Hamadan, *Scientific Journal of Hamadan School of Nursing and Midwifery*, Vol. 24, No. 3, Pp. 159-165. [In Persian].

Cummings G G, MacGregor T, Davey M, et al 2010. Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: a

برخورداری مدیران از خصایص رهبری، حمایت آموزش و پرورش، برخورداری از توانایی های ذهنی و آموزشی، برخورداری از تصمیم گیری ابتکاری، عامل فرهنگ سازمانی حاکم در آموزش و پرورش شامل تأکید بر مهارت های رفتاری، تأکید بر انسان گرایی، تأکید بر علمی گرایی، عامل توسعه آموزش و پرورش شامل خلق تفکر استراتژیک در آموزش و پرورش، اصلاح پذیری آموزش و پرورش، توسعه اخلاقی آموزش و پرورش، رشد عملکردی آموزش و پرورش است. این یافته، با یافته پژوهش هایترک زاده و جعفری (1391)؛ مرسی (2004)؛ دوستی و همکاران (1397)؛ جزینی و نوایی (1392)؛ کومینگز و همکاران (2010)؛ میلیسا و چی سام (2011)؛ گموسولوگو و ویسلو (2009)؛ شافی و همکاران (2019)؛ همسو است.

برای پاسخ به سؤال سوم: یافته ها نشان داد که آماره های برازش در سطح قابل قبلی قرار دارند و می توان نتیجه گرفت مدل برازندگی حداقلی را می تواند داشته باشد. با این وجود با توجه به مقدار جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) برای هر بعد که به ترتیب برابر با 0/068 ، 0/071 ، 0/086 ، 0/085 ، 0/094 و 0/085 است و از 0/10 کوچکتر می باشد و همچنین با توجه به جذر شاخص ریشه میانگین مجذور مانده ها (SRMR) که به ترتیب برابر با 0/071 ، 0/058 ، 0/058 ، 0/077 ، 0/071 و 0/067 است و از 0/08 نیز کوچکتر می باشند می توان نتیجه گرفت خطای مدل زیاد نیست. همچنین با توجه به سایر شاخص های برازندگی مطلق/نسبی مانند GFI، Chi – square ، CDI و NDI و در مقایسه با مقادیر متعارف برای مدل های دارای برازندگی مناسب، می توان نتیجه گرفت مدل رهبری تحول آفرین در مدارس ابتدایی شهر تهران دارای ساختار مناسبی است.

- Development Journal*, Vol.21, No. 3, Pp. 150- 156
- Mercy M D 2004. An Exploration of faculty and academic Leader's perception of Leadership styles in Malawian higher education Institution. A *Dissertation for degree of doctora of philosophy Illionis state University*.
- Ravand H, Darwish H, Nikbakht Nasrabadi A 2017. "The relationship between transformational leadership and process innovation and service in the selected teaching hospital of Tehran University of Medical Sciences" *Iranian Journal of Nursing Research*, Vol. 12, No, 3, Pp. 58-66. [In Persian].
- Rezwanfar A, Hosseini S, Hejazi Y, et all 2015. Investigating the Relationship between Transformational Leadership Style and Improving the Quality of Agricultural Higher Education (Case Study: Campus of Agriculture and Natural Resources, University of Tehran) *Iranian Economic Economics and Development Research*. Vol.46, No. 2, Pp. 265-255. [In Persian].
- Robbins A 2002. Organizational Behavior, translated by Ali Parsaian and Seyed Mohammad Arabi, Volume 2, *Tehran: Cultural Research Office*. [In Persian].
- Salanova M, Agut S, Peiro J M 2005. Linking organizational resource and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied psychology*, No. 90, Pp. 1217-1227.
- Shah Mansouri A, Sukot Arani M 2015. The effect of transformational leadership style on employee self-efficacy in Aran and Bidgol municipalities. *Journal of Development and Transformation Management*. No. 21, Pp. 48-43. [In Persian].
- Song J, Kolb J, Lee U, et all 2012. Role of transformational leadership in effective organizational knowledge systematic review. *Int J Nurs Stud*. Vol.47, No. 3, Pp. 363-85.
- Dosti AS, Sadegh Omid M, Dosti A. 2015. The Impact of Transformational Leadership Style on Employee Psychological Empowerment, *Master Thesis in General Psychology, Islamic Azad University, Ilam Research Sciences Branch*. [In Persian].
- Duffy A, Patricia A 2002. Collective exective leadership: An exploration of this new leadership phenomenon and its relationship to organizational learning, performance and results. [Dissertation Abstract Ed. D]. United States. *California: Pepperdine University*.
- Gumuslsoglu L, ilsev A 2009. Transeformational Leadership Organizational Creativity, and Organizational innovation, *Journal of Business Research*, No. 62, Pp.461-473.
- Hakak M, Shariatnejad A, Saedi A 2016. Analysis of the effect of transformational leadership on innovative behavior and entrepreneurial development in order to create sustainable organizational competencies *Quarterly Journal of Human Resources Studies Sixth Year*, No. 22, Pp. 71-94 . [In Persian].
- Hanifi F, Thani vajargah S 2010. Investigating the barriers to leadership role of high school principals in Tehran from the perspective of principals, *Educational Management Research Quarterly*, No. 3, Pp. 50-70. [In Persian].
- Jalali S, Mazloumi N 2017. The role of transformational leadership in facilitating the strategy implementation process. *Public Management Research, Tenth Year*, No. 36, Op. 180-161. [In Persian].
- Jazini A, Navai M 2013. The Impact of Transformational Leadership Style of Organizational Innovation in NAJA Prevention Police Organization, Vol. 5, No. 3. [In Persian].
- Landrum N E, Howell J P, Paris L 2000. Leadership for strategic change. *Leadership & Organization*

theories of leadership to the worldview of leadership, *Development Quarterly*, Vol. 7, No. 25, Pp. 92-132. [In Persian].

creation practices: mediating effects of employees' work engagement. *Human Resource Development Quarterly*, Vol.23, No. 1, Pp. 65-101

Turkzadeh J. Jafari S 2012. Approaches and theories of traditional and modern

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

ارائه الگوی مفهومی رهبری تحول آفرین مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران

مریم باقری: دانشجوی دکترا، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، تهران، ایران.
فریبا حنیفی*: عضو هیئت علمی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، تهران، ایران.
محمدتقی ایمانی: عضو هیئت علمی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن، تهران، ایران.

چکیده: مقاله حاضر با هدف ارائه الگوی مفهومی رهبری تحول آفرین مدیران ابتدایی شهر تهران انجام شد. روش تحقیق به لحاظ هدف، توسعه ای و از نظر نوع داده ها جزء تحقیقات آمیخته اکتشافی متوالی بود که به روش داده بنیاد انجام شد و از حیث روش، توصیفی از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری در بخش کیفی شامل تعدادی از خبرگان و در بخش کمی شامل کلیه مدیران زن و مرد مدارس ابتدایی دولتی شهر تهران شامل 907 نفر که در سال تحصیلی 99-1398 مشغول به خدمت بودند. در بخش کیفی 12 نفر به روش هدفمند گلوله برفی و در بخش کمی تعداد 270 نفر طبق جدول کرجسی و مورگان به روش خوشه ای و تصادفی انتخاب شدند. ابزار تحقیق پرسشنامه محقق ساخته بود. نتایج نشان داد؛ در مدل تدوین شده 6 عامل اصلی و 18 مولفه شامل: عامل هویت مدارس (پویایی مدارس، هم افزایی مدارس، عامل ساختار سازمانی مدارس شامل عدم شفافیت در تدوین مقررات و قوانین اداری، عدم انعطاف پذیری آموزش و پرورش، عامل انگیزش سازمانی حاکم در آموزش و پرورش (رفع نیازهای مادی و روحی معلمان، اشاعه رفتارهای ارزشی، اشاعه رفتارهای اخلاقی، عامل ارتباطات سازمانی حاکم در آموزش و پرورش شامل برخورداری مدیران از خصایص رهبری، حمایت آموزش و پرورش، برخورداری از توانایی های ذهنی و آموزشی، برخورداری از تصمیم گیری ابتکاری، عامل فرهنگ سازمانی حاکم در آموزش و پرورش (تأکید بر مهارتهای رفتاری، تأکید بر انسان گرایی، تأکید بر علمی گرایی، عامل توسعه آموزش و پرورش شامل خلق تفکر استراتژیک در آموزش و پرورش، اصلاح پذیری آموزش و پرورش، توسعه اخلاقی آموزش و پرورش، رشد عملکردی آموزش و پرورش شناسایی شد.

واژگان کلیدی: رهبری تحول آفرین، مدیران مدارس، هویت مدارس، ساختار سازمانی، انگیزش سازمانی.

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

Email: f.hanifi95@gmail.com