

طراحی مدل رهبری سطح پنج در مدارس دوره ابتدایی: مورد مطالعه آذربایجان غربی بهکام مصطفوی قوشچی^۱، جعفر قهرمانی^۲، محمد حسینی^۳

چکیده:

هدف: رهبری عنصر کلیدی برای موفقیت همه سازمان ها است به همین دلیل، هدف از پژوهش حاضر طراحی مدل رهبری سطح پنج در مدارس دوره ابتدایی استان آذربایجان غربی بود.

روش: طرح پژوهش کیفی بود. مشارکت کنندگان پژوهش حاضر، مدیران مدارس دوره ابتدایی و اساتید رشته مدیریت آموزشی مشغول تدریس در دانشگاه های استان آذربایجان غربی بودند که با رویکرد نمونه گیری هدفمند ۲۰ نفر از مدیران مدارس ابتدایی و اساتید دانشگاه برای شناسایی ادراکات و دیدگاه آن ها نسبت به رهبری سطح پنج انتخاب شدند. انتخاب مشارکت کنندگان بر مبنای اشباع نظری و ابزار مورد استفاده جهت جمع آوری اطلاعات، مصاحبه های نیمه ساختار یافته بود. برای بررسی اعتبار اولیه اطلاعات از معیارهای قابل قبول بودن و قابلیت اعتماد بودن داده های کیفی استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از روش تحلیل تم و نرم افزار MAXQDA 2020 انجام شده است.

یافته ها: یافته ها نشان داده است که مدل مفهومی رهبری سطح پنج از ۱ مضمون فراگیر و ۵ مضمون سازمان دهنده (ویژگی های فردی، فرهنگ انضباط، مهارت های رهبری، توسعه حرفه ای معلمان، روابط اجتماعی بالا) تشکیل شده است.

نتیجه گیری: یافته های این تحقیق نشان می دهند که مدل رهبری سطح پنج در مدارس ابتدایی استان آذربایجان غربی می تواند به مدیران این مدارس کمک کند تا مدل مذکور را در مدارس خود پیاده ساخته و از این طریق بتوانند مدارس خود را از خوب به عالی برسانند.

کلید واژه ها: مدل رهبری، رهبری سطح پنج، مدارس ابتدایی، مدیران مدارس.

پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۴/۳

دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۱/۱۹

^۱ - دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران.

Behkam.m61@gmail.com

^۲ - استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران. (نویسنده مسئول).

jafarmn21@yahoo.com

^۳ - استاد گروه علوم تربیتی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران. m.hassani@urmia.ac.ir

مقدمه

هدف اساسی رهبری در مدارس، تسهیل و بهبود فرایند یاددهی و یادگیری است که برای تحقق هدف مذکور، مدیران مدارس باید فراتر از وظایف مدیریت کلاسیک فعالیت کنند. در مدیریت آموزشی مدرن از اصطلاحاتی نظیر مدیریت موفق، مدارس اثربخش نام برده می‌شود (خمیری، بیانی، فکوری حاجی یار و صاعمی، ۱۴۰۲: ۱۴۸۰). رهبری مهمترین عامل کارایی و اثربخشی هر سازمانی بوده و عملکرد کارکنان نیز متأثر از سبک رهبری است (گارنگو و بتو^۱، ۲۰۲۹: ۴۹؛ پیزولیتو، ورنای و نندی^۲، ۲۰۲۳: ۲؛ سرفراز، راثور، علی، خان و زبیر^۳، ۲۰۲۲). یکی از سبک‌های جدید و کاربردی که نظر بیشتر پژوهشگران مدیریت و سازمان را به خود جلب کرده است، سبک رهبری سطح پنج می‌باشد (محجونی اردلان، قنبری و افضلی، ۱۴۰۲؛ سرفراز، راثور، علی، خان و زبیر، ۲۰۲۲). سبک رهبری مذکور از سوی کالنیز^۴ در سال ۲۰۰۱ ارائه شد.

رهبری سطح پنج باعث افزایش رفتار شهروندی فردی و سازمانی کارکنان می‌شود. رهبران سطح پنج با تواضع و فروتنی نسبت به کارکنان خود رفتار می‌کنند. آنها همچنین عزم راسخی را در دستیابی به اهداف سازمانی نشان می‌دهند. این رهبران از سبک رهبری مشارکتی استفاده می‌کنند، کار گروهی را ترویج داده و به کارکنان خود کمک می‌کنند، به آنها انگیزه می‌دهند و پذیرای انتقادات و پیشنهادهای کارکنان برای بهبود اثربخشی سازمانی هستند. چنین رفتار سازنده و حمایتی از سوی این رهبران باعث ارتقای رفتار شهروندی در بین کارکنان می‌شود (سرفراز، راثور، علی، خان و زبیر، ۲۰۲۲: ۱۴). این سبک رهبری همچنین نوآوری و خلاقیت کارکنان را نیز افزایش می‌دهد و در نهایت عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد (استروبل، نیدرمیر، ماتسلر و ماسنر^۵، ۲۰۱۹: ۲۷-۲۸). نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهند که استفاده از این سبک منجر به افزایش تصمیم‌گیری مشارکتی در میان معلمان شده و خود انضباطی معلمان، خود کارآمدی جمعی معلمان، انگیزه و روحیه آنها را نیز افزایش می‌دهد (سرسی، اسنودگرس و کاپل^۶، ۲۰۱۰: ۳۱-۳۳).

1. Garengo & Betto

2. Pizzolitto, Verna & Venditti

3. Sarfraz, Rathore, Ali, Khan, & Zubair

4. Collins

5. Strobl, Niedermair, Matzler & Mussner

6. Searcey, Snodgrass, & Copple II

معلمان در مدارس عالی، خود نظم ده هستند و موفقیت مدرسه هدف اصلی آنها است (اشموکر^۱، ۲۰۰۶). علائق شخصی برای مدرسه عالی کنار گذاشته می شود. از ویژگی های یک مدرسه عالی می توان به فروتنی و کار تیمی برای تضمین موفقیت مدرسه اشاره کرد (ریوز^۲، ۲۰۰۸ به نقل از سرسی، اسنودگرس و کاپل، ۲۰۱۰: ۳۱). مدارس موفق از کارآمدی جمعی معلمان استفاده می کنند و معلمان این احساس را دارند که تلاش کل آنها با هم تأثیر مثبتی بر یادگیری دانش آموزان دارد (برینسون و اشتاینر^۳، ۲۰۰۷ به نقل از سرسی، اسنودگرس و کاپل، ۲۰۱۰: ۳۱). طبق نظر برینسون و اشتاینر (۲۰۰۷)، مدرسه ای که خودکارآمدی جمعی معلمان بالایی داشته باشد، پیشرفت دانش آموزان را افزایش می دهد، روابط مثبت معلم یا والدین را ایجاد می کند و اثرات منفی دانش آموزان را با پس زمینه های اجتماعی-اقتصادی پایین کاهش می دهد. در مدارس موفق، رهبران مدرسه، معلمان را در تصمیم گیری مشارکت می دهند و فرصت هایی را برای همکاری فراهم می کنند، تمجید رهبران سطح پنج باعث ایجاد جو و فرهنگ یادگیری دانش آموز می شود و تمرکز رهبران مذکور بر بهبود رهبری آموزشی و تدریس است (مک نیل و همکاران^۴، ۲۰۰۹: ۷۵)

در زمینه ابعاد و مولفه های رهبری سطح پنج در میان پژوهشگران و محققان توافق نظری وجود ندارد و ابعاد و مولفه های مختلفی از سوی پژوهشگران ارائه شده که در ادامه به شرح و بسط این مولفه ها و ابعاد پرداخته می شود. کالینز (۲۰۰۱) سازه رهبری سطح پنج را ارائه داد و معتقد است که این سازه دو مولفه به نام های «فروتنی شخصی» و «اراده حرفه ای» دارد. کالینز رهبران سطح پنج را افرادی متواضع، فروتن، ساکت، کم حرف و غیرخودپسند توصیف نموده است. از نظر کالینز، ویژگی کلیدی رهبری موفق، فروتنی است. اراده حرفه ای یک عزم شدید و تزلزل ناپذیر است. رهبران سازمان های خود را در اولویت قرار می دهند. علاوه بر این، یک رهبر با اراده قوی، علیرغم هرگونه هزینه شخصی مرتبط با سازمان، هر کاری را انجام می دهد تا نتایج بهینه بلند مدت برای سازمان ایجاد کند. رهبران سطح پنج، افراد بسیار توانمندی هستند که می توانند رفتار کارکنان را شکل دهند و در نتیجه آنها را در رسیدن به موفقیت سازمانی سهیم کنند (سرفراز، راوور، علی، خان و وزیر، ۲۰۲۲: ۳).

1. Schmoker

2. Reeves

3. Brinson and Steiner

4. MacNeil et al.

کالدول، ایچیو و اندرسون^۱ (۲۰۱۷) معتقدند که فروتنی رهبران سطح پنج، دوازده مولفه را در بر می‌گیرد که رهبر فروتن را قادر می‌سازد تا در موفقیت یک سازمان سهیم باشد. این دوازده مولفه عبارتند از:

- ۱) خودشناسی و خودآگاهی^۲: فروتنی در نهایت درک صحیح از خود است. دانستن توانایی‌ها، ارزش‌ها، تعهدات و مأموریت‌های شخصی، جهت و تمرکز واضحی را فراهم می‌کند (اونز، جانسون و میشل^۳، ۲۰۱۳).
- ۲) قابلیت آموزش^۴ (آموزش‌پذیری): رهبران متواضع‌پذیرای نظرات دیگران هستند، به دنبال بهبود درک خود هستند و از اعتراف به این که در همه زمینه‌ها متخصص نیستند هراسی ندارند (موریس و همکاران^۵، ۲۰۰۵).
- ۳) تایید محدودیت‌های شخصی^۶: دانستن کاری که فرد به خوبی انجام می‌دهد کافی نیست. همچنین باید محدودیت‌های شخصی و چگونگی به حداقل رساندن اثرات منفی آنها را درک کرد. فروتنی همچنین نیاز به مشارکت و توانمندسازی دیگران را در تعقیب هدف‌های ارزشمند تصدیق می‌کند (کالینز^۷، ۲۰۰۵).
- ۴) تعهد به یادگیری و بهبود مستمر^۷: زمانی که فرد توانایی خود و اهمیت آماده شدن برای مؤثرتر بودن در دستیابی به یک نتیجه ارزشمند را تشخیص دهد، میل به یادگیری و بهبود مداوم به یک وسواس پرشور تبدیل می‌شود (موریس و همکاران، ۲۰۰۵).
- ۵) تعهد به یک هدف اصیل یا هدف بالاتر^۸: فروتنی تشخیص می‌دهد که خود مرکز وجود فرد نیست و اهداف اصیل و مهمی برای دستیابی به آنها وجود دارد که فراتر از خود است (کالینز، ۲۰۰۱).

^۱ . Caldwell, Ichiho & Anderson

^۲ . Self-knowledge and self-awareness

^۳ . Owens, Johnson & Mitchell

^۴ . Teachability

^۵ . Morris, et al

^۶ . Acknowledgement of personal limitations

^۷ . Commitment to constant learning and improvement

^۸ . Dedication to a noble objective or higher purpose

- ۶) پذیرش مسئولیت یا پاسخگویی شخصی^۱: فروتنی مشتمل بر تمایل شخصی برای پاسخگویی در قبال مأموریت و هدف های خود است. تمایل به مسئولیت پذیری در قبال نتایج با این شناخت همراه است که هر فرد هدف مهمی در زندگی دارد که باید به دنبال آن باشد (کالینز، ۲۰۰۵).
- ۷) تمایل به تقسیم اعتبار برای دستاوردها^۲: فروتنی تصدیق می کند که موفقیت مرهون تلاش دیگران غیر از خودشان است. کسانی که به این موفقیت کمک می کنند، برای دستیابی به آن سزاوار اعتبار و قدردانی هستند (کالینز، ۲۰۰۱).
- ۸) تعهد به توانمندسازی دیگران^۳: رهبر فروتن می داند که بهترین نتایج زمانی حاصل می شود که افراد توانمند شوند، نظام هایی وجود داشته باشند که موانع موفقیت را از بین ببرند و وقتی منابعی فراهم شود که دیگران را قادر به موفقیت کند (موریس و همکاران، ۲۰۰۵).
- ۹) درک عوامل در تصویر بزرگ^۴: فروتنی شامل آگاهی وسیع تری از دیدگاه کلی است. زمینه، ماهیت روابط و اهمیت رفتار با دیگران به عنوان شرکای ارزشمند را درک می کند (کالینز، ۲۰۰۱).
- ۱۰) شناخت نیاز به خدمت به دیگران^۵: فروتنی مستلزم این است که یک رهبر خدمتگزار و بدهکار باشد و متعهد به احترام به نیازهای دیگران در یک سازمان باشد تا اعتماد و تعهد آنها را در یک مشارکت مشترک جلب کند. فروتنی هم نشان دهنده احترام به دیگران و هم سپاسگزاری از دیگران است (موریس و همکاران، ۲۰۰۵).
- ۱۱) تمایل به توانمندسازی دیگران^۶: رهبران فروتن می دانند که دیگران ممکن است مهارت های بیشتری نسبت به آنها داشته باشند. این رهبران با میل و رغبت قدرت خود از دست می دهند، زیرا می دانند که با انجام این کار، عملکرد کلی سازمان را به شیوه های مختلف بهبود می یابد (اونز و حکمن، ۲۰۱۶).

1. Acceptance of personal responsibility/accountability

2. Willingness to share credit for achievements

3. Commitment to the empowerment of others

4. Understanding of factors in the big picture

5. Recognition of the need to serve others

6. Willingness to empower others

۱۲) احساس یکپارچه آگاهی اخلاقی! رهبران فروتن می‌دانند که مجموعه پیچیده ای از وظایف اخلاقی در رهبر وجود دارد، تکریم این وظایف مسئولیتی است که بر دوش رهبران تحمیل می‌شود و آنها را ملزم می‌کند تا تعهد خودشان را نسبت به ایده‌آل‌های اخلاقی نشان دهند (کالینز، ۲۰۰۱).

رید و همکاران (۲۰۱۴) معتقدند که سازه رهبری سطح پنج دو مولفه دارد و مولفه فروتنی شخصی دارای پنج شاخص به نام‌های: (الف) اصالت، (ب) تواضع، (ج) بازیکن تیمی، (د) نگرش خدمتگزار و (ه) به دنبال کانون توجه نبودن است. همچنین مولفه «اراده حرفه ای» دارای پنج شاخص به نام‌های: (الف) عزم شدید، (ب) تعهد به سازمان، (ج) یک تسهیلگر واضح در دستیابی به نتایج، (د) اخلاق کاری قوی و (ه) خودانگیختگی است. همچنین سرسی، اسنودگرس و کاپل (۲۰۱۰) معتقدند که سازه رهبری سطح پنج شامل معلمان خود نظم ده، خودکارآمدی جمعی، رهبری آموزشی، استخدام معلمان با کیفیت، نظام ارزیابی عملکرد، استفاده از معلمان خلاق، صدای معلمان، تصمیم‌گیری مشارکتی است. علاوه بر این، بروان^۲ (۲۰۱۰) معتقد است که سازه رهبری سطح پنج شامل بیانیه‌های مأموریت و چشم‌انداز، اصول و بیانیه‌های اعتقادی، یادداشت‌های منطقه ای، برنامه‌های راهبردی، هدفهای منطقه، برنامه‌های هیئت مدیره و سیاست‌ها است.

در مورد رهبری سطح پنج هر چند در کشور پژوهش‌های معدودی انجام شده است ولی بیشتر این تحقیقات در سازمان صنعتی و بازرگانی و برخی در دانشگاه‌های کشور انجام شده است و تنها یک مطالعه در حوزه مدارس صورت گرفته است که در آن تحقیق نیز از مدل چم آسمانی، صباغیان و صالح صدق پور (۱۳۸۹) که شاخص‌های آن مربوط به روسای دانشکده‌های دانشگاه تهران بود، استفاده شده است. لذا تاکنون مدل جامعی برای رهبری سطح پنج در مدارس کشور از سوی محققان ارائه نشده است. در بررسی‌های به عمل آمده در داخل کشور، پژوهش‌های معدودی در حوزه رهبری سطح پنج انجام یافته است که در ادامه به آنها اشاره می‌شود:

معجون، اردلان، قنبری و افضلی (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه رهبری سطح پنج و توانمندسازی ساختاری با تعالی سازمانی مدارس به واسطه نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی» پرداختند که نتایج پژوهش نشان داد متغیر رهبری سطح پنج رابطه مستقیم، مثبت و معناداری با

¹ . An integrated sense of ethical awareness

² . Brown

توانمندسازی روان شناختی و تعالی سازمانی مدارس دارد. شریعت نژاد، سپهوند، اسماعیلی و موسوی (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «طراحی و تبیین مدل رهبری سطح پنج در سامان های دانش بنیان» به این نتیجه دست یافتند که رهبری سطح پنج دارای پنج بعد به نام های ویژگی های موقعیتی، نوع مبادله رهبری-عضو، مهارت ها و ویژگی های شخصیتی و رفتاری است. سلیمی و عباس نژاد (۱۳۹۴) در پژوهشی به تدوین الگوی رهبری منابع انسانی بر اساس رهبری سطح پنج پرداختند. نتایج پژوهش آنان نشان داد که وقت شناسی و دوستی با زیردستان در کنار کنترل و نظارت بر آن ها از مهم ترین مؤلفه های رهبری سطح پنج می باشد. جعفری، میرکمالی و صالح صدق پور (۱۳۹۲) پژوهشی با عنوان «رابطه رهبری تراز پنج و تحصیلات با رضایت شغلی با توجه به نقش واسطه ای جو سازمانی» انجام دادند که نتایج این پژوهش نشان داد بین رهبری سطح پنج و جو سازمانی با رضایت شغلی رابطه مثبت، مستقیم و معناداری وجود دارد. احمدی و ابراهیمی (۱۳۹۱) پژوهشی با عنوان «شناسایی رابطه میان رهبری روسای دانشکده های فنی استان تهران و رضایت شغلی کارکنان بر اساس الگوی رهبری سطح پنج» انجام دادند که نتایج نشان داد روسای دانشکده های فنی استان تهران، ویژگی های حرفه ای رهبران سطح پنج را دارند.

صالح صدق پور، ساکی و رضایی (۱۳۹۰) پژوهشی با عنوان «ارتباط فرهنگ سازمانی، هوش فرهنگی و رضایت شغلی با رهبری سطح پنج» انجام دادند که نتایج نشان داد بین فرهنگ سازمانی، هوش فرهنگی و رضایت شغلی با رهبری سطح پنج رابطه مثبت و مستقیم و معناداری وجود دارد. چم آسمانی و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان «رهبری تراز پنج در میان روسای دانشکده های دانشگاه های جامع شهر تهران» پرداختند. نتایج حاصل از این بررسی نشان داد: ۱. رؤسای دانشکده ها دارای ویژگی های رهبران تراز پنج هستند. ۲. رؤسای دانشکده ها از ویژگی های حرفه ای رهبران تراز پنج برخوردار نیستند. ۳. بین ویژگی های شخصیتی و حرفه ای رؤسای تراز پنج دانشکده ها رابطه معناداری وجود دارد. ۴. از نظر اعضای هیأت علمی، رؤسای تراز پنج دانشکده ها در مقایسه با رؤسای غیر تراز پنج، رهبران اثربخش تری هستند. سید نقوی، قلی پور، و نصیری (۱۳۸۹) پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین رهبری سطح پنج و رفتار ضد شهروندی در دانشگاه تهران» انجام دادند که نتایج نشان داد که رهبری سطح پنج با رفتار ضد شهروندی رابطه معکوس دارد. سرفراز، راثور، علی، خان و زبیر (۲۰۲۲) پژوهشی با عنوان «رهبری سطح پنج چگونه رفتار شهروندی سازمانی را در بخش مخابرات پاکستان افزایش می دهد؟: بررسی نقش میانجی مخالفت

سازمانی» انجام داده و به این نتیجه دست یافتند که بین رهبری سطح پنج و رفتار شهروندی سازمانی در سطح فردی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. علاوه بر این، نتایج نشان داد که رابطه غیرمستقیم بین رهبری سطح پنج و رفتار شهروندی سازمانی در سطح فردی از طریق نارضایتی سازمانی معنادار است. ایتویا و ایگبوکوه^۱ (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان «سبک های رهبری سطح ۵، کاریزماتیک و عملکرد کارکنان» انجام دادند که نتایج پژوهش مذکور نشان داد که رهبری سطح پنج عملکرد کارکنان را افزایش می دهد. استروبل و همکاران (۲۰۱۹) پژوهشی را با عنوان «برانگیختن رفتار نوآوری زیردستان: تأثیر ویژگی های شخصیتی تاریک رهبران و رفتار رهبری سطح پنج» انجام دادند. نتایج نشان می دهد که رهبران سطح پنج رفتار نوآوری را در میان زیردستان خود افزایش می دهند. دانیل^۲ (۲۰۱۹) پژوهشی با عنوان «رهبری سطح پنج و اثربخشی معنوی: مطالعه رهبری کشیش سطح پنج با شاخص های توسعه کلیسا» انجام داد و به این نتیجه دست یافت که بین رهبری سطح پنج و شاخص های توسعه و اثربخشی معنوی رابطه وجود دارد. بروان (۲۰۱۰) پژوهشی با عنوان «راهنمای ناظران مدارس خوب به عالی: بررسی ویژگی های رهبری خوب به عالی جیم کالینز» انجام داد و به این نتیجه دست یافت که ویژگی ها و رفتارهای رهبری سطح پنج در راهنمای ناظران مدارس وجود دارد.

لذا عواملی نظیر رضایت شغلی پایین معلمان، عدم توجه به توسعه حرفه ای معلمان، کاهش عملکرد معلمان، عدم بروز خلاقیت در تدریس و عملکرد، حضور منفعلانه در محیط کار و روحیه پایین معلمان باعث ایجاد نگرش نامطلوب و منفی به مدیران و رهبران آموزشی در مدارس کشور شده است (زین آبادی، عبدالهی، عباسیان و کائیدی ۱۴۰۱: ۷۲). مدیران مدارس ابتدایی نیاز به مدلی دارند تا بتوانند نقش مدیریت و رهبری خود را صورت مطلوب انجام دهند و باعث بهبود کیفیت تدریس معلمان و یادگیری دانش آموزان دوره ابتدایی شوند. لذا مدل رهبری سطح پنج مدیران مذکور قادر می سازد مدارس خود را از حالت خوب به عالی تغییر دهند. همچنین بررسی پیشینه تحقیقات در حوزه رهبری نشان می دهد که تاکنون مدلی جامع برای مدارس کشور به طوری کلی از سوی محققان کشور در مورد رهبری سطح پنج، به ویژه در مقطع ابتدایی ارائه نشده است. لذا تحقیق حاضر در جهت پر کردن خلا پژوهشی موجود در ادبیات رهبری سطح پنج انجام می شود و

^۱ . Itoya & Igbokwe

^۲ . DeNeal

این ادبیات را غنی می سازد و بینش های جدید را به این حوزه اضافه می کند. لذا هدف از پژوهش حاضر طراحی مدل رهبری سطح پنج در مدارس ابتدای استان آذربایجان غربی است.

سوالات تحقیق

- ۱) مولفه های رهبری سطح پنج در مدارس دوره ابتدایی کدامند؟
- ۲) مدل مناسب رهبری سطح پنج در مدارس دوره ابتدایی کدام است؟

روش تحقیق

روش پژوهش حاضر از نوع کیفی می باشد. هدف پژوهش حاضر، شناسایی نظرات و عقاید مدیران مدارس ابتدایی و اساتید مدیریت آموزشی در زمینه رفتارها و ویژگی های رهبری سطح پنج در دوره ابتدایی استان آذربایجان غربی می باشد. در این راستا، تجارب، نظرها، عقاید و دیدگاه های مشارکت کنندگان مورد بررسی و تحلیل دقیق قرار گرفت. مشارکت کنندگان پژوهش حاضر شامل مدیران مدارس ابتدایی و اساتید مدیریت آموزشی استان آذربایجان غربی می باشند که نظرات افراد مصاحبه شونده در این پژوهش از مصاحبه ۱۸ به بعد به اشباع رسید و اما فرآیند مصاحبه تا ۲۰ نفر ادامه یافت.

جدول ۱. مشارکت کنندگان بالقوه پژوهش

کد مصاحبه	جنسیت	مدرک و رشته تحصیلی	پست سازمانی	سمت / رتبه علمی	سابقه
۱.م	مرد	دکتری مدیریت آموزشی	استاد و معاون پشتیبانی دانشگاه فرهنگیان ارومیه	استادیار	۲۹ سال
۲.م	مرد	دکتری مدیریت آموزشی	مدیرمدرسه و مدرس دانشگاه فرهنگیان ارومیه	مدیر مدرسه	۱۲ سال
۳.م	زن	دکتری مدیریت آموزشی	استاد و مدیر گروه علوم تربیتی پیام نور ارومیه	دانشیار	۱۲ سال
۴.م	مرد	دکتری مدیریت منابع انسانی	مدیر مدرسه	مدیر	۱۰ سال
۵.م	زن	دکتری مدیریت آموزشی	مدیر مدرسه	مدیر	۵ سال

۶.م	مرد	دکتری مدیریت آموزشی	مدیر مدرسه	مدیر	۱۷ سال
۷.م	مرد	دکتری مدیریت آموزشی	سر گروه آموزشی دروه ابتدایی استان و مدرس دوره های آموزشی	مدرس دوره ها	۱۰ سال
۸.م	زن	دکتری مدیریت آموزشی	مدیر و مدرس دوره ها ضمن خدمت	مدرس دوره ها	۱۲ سال
۹.م	زن	دکتری مدیریت آموزشی	مدیر مدرسه	مدیر	۶ سال
۱۰.م	مرد	دکتری مدیریت آموزشی	استادیار دانشگاه آزاد ارومیه	استادیار	۲۱ سال
۱۱.م	زن	دکتری مدیریت آموزشی	مدیر مدرسه و مدرس دانشگاه فرهنگیان و آزاد	مدیر و مدرس دانشگاه	۲۲ سال
۱۲.م	زن	دکتری مدیریت آموزشی	مدیر مدرسه	مدیر	۵ سال
۱۳.م	زن	دکتری مدیریت آموزشی	مدیر مدرسه و مدرس دانشگاه آزاد و فرهنگیان	مدیر و مدرس دانشگاه	۱۶ سال
۱۴.م	مرد	دکتری مدیریت آموزشی	مدیر، مدرس دوره های ضمن خدمت معلمان	مدیر	۲۵ سال
۱۵.م	مرد	دکتری مدیریت آموزشی	مدیر و سابقه کارشناسی اداره آموزش و پرورش استان	مدیر	۳۵ سال
۱۶.م	مرد	دکتری مدیریت آموزشی	استادیار دانشگاه ازاد واحد خوی	استادیار	۱۷ سال
۱۷.م	مرد	دکتری مدیریت آموزشی	استادیار دانشگاه ازاد واحد خوی	استادیار	۲۸ سال
۱۸.م	زن	دکتری مدیریت آموزشی	استادیار، مدیر گروه علوم تربیتی دانشگاه ازاد واحد خوی	استادیار	۱۸ سال
۱۹.م	مرد	دکتری فلسفه آموزش و پرورش	استادیار دانشگاه ازاد واحد خوی	استادیار	۲۴ سال

۲۰.م	مرد	دکتری مدیریت آموزشی	مدیر مدرسه و مدرس دانشگاه	مدیر	۱۲ سال
------	-----	---------------------	---------------------------	------	--------

ابزار مورد استفاده در جهت شناسایی دیدگاه‌های مدیران و اساتید از رهبری سطح پنج مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود. مصاحبه‌ها تقریباً ۳۰ تا ۳۵ دقیقه به طول انجامید. متن جلسات مصاحبه به صورت مکتوب پیاده سازی شد و با استفاده از یادداشت‌های برداشته شده در طی جلسات مصاحبه تکمیل گردید. داده‌ها با استفاده از روش تحلیل تم مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در مرحله ی بعدی با مطالعه دقیق متون، در ابتدا برای هر یک از مصاحبه‌های تهیه شده، تمامی ایده‌های مستقل در قالب مضامین پایه شناسایی شد. بعداً به هر کدام کد اختصاصی داده شد و به عنوان مضامین پایه از آن‌ها استفاده گردید. سپس تمام مضامین پایه شناسایی شده در کل پژوهش، دسته بندی‌های کلی تری شدند که منجر به شناسایی مضامین سازمان دهنده گردید و در نهایت مضامین سازمان در قالب مضمون فراگیر طبقه بندی شد. در مرحله اجرا، توضیحات لازم در مورد پژوهش، قبل از مصاحبه به شرکت کنندگان داده شد و مصاحبه‌ها در یک محیط گفتگوی طبیعی انجام شد. مصاحبه‌ها تقریباً ۳۰ تا ۳۵ دقیقه به طول انجامید و پاسخ‌های شرکت کنندگان در بخش یافته‌ها با نقل قول مستقیم ارائه شد.

یافته‌های بخش کیفی به تعدادی از خبرگان ارائه شد و از این افراد خواسته شد تا ضمن مطالعه نتایج حاصل، به این سوال پاسخ دهند که آیا محقق دیدگاه و نظرات آنها را به درستی استنباط کرده است؟ آیا نتایج بخش حاصل مفهوم رهبری سطح پنج را به خوبی تبیین می‌کند؟ خبرگان بیان کردند که محقق نظرات آنها را به دقت ادراک کرده و تحلیل درستی از مصاحبه‌ها داشته است؛ که این مسئله روایی یافته‌های حاصل از کد گذاری‌ها را تایید می‌کند. علاوه بر این، از روش بررسی اعضای خبرگان نیز استفاده شد. برای محاسبه پایایی یافته‌های حاصل از کد گذاری، از پایایی توافق بین دو کد گذار نیز استفاده شد. میزان توافقی درون موضوعی دو کد گذار باید ۶۰ درصد یا بیشتر باشد (همت یار و همکاران، ۱۴۰۱: ۳۶). پژوهشگر و کد گذار همکار، تعداد سه مصاحبه را به صورت تصادفی کد گذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی به عنوان شاخص پایایی با استفاده از فرمول زیر محاسبه شد. پایایی حاصل از دو کد گذار با توجه به محاسبات زیر ۰/۷۵ به دست آمد.

جدول ۲. محاسبه پایایی کد گذاری

ردیف	کد مصاحبه شونده	مجموع کدها در دو کد گذار	تعداد کدهای مورد توافق	تعداد کدهای نا توافق	پایایی کد گذارها (درصد)
۱	۱۴.م	۶۱	۲۲	۹	۰/۷۲۱۳
۲	۲.م	۳۶	۱۵	۵	۰/۸۳۳
۳	۱۸.م	۲۳	۸	۳	۰/۶۹۵
	مجموع	۱۲۰	۴۵	۱۷	۰/۷۵

یافته‌ها

در این پژوهش نخست مصاحبه های صورت گرفته با مدیران و اساتید استان آذربایجان غربی به روش تحلیل تم مورد تحلیل قرار گرفته و کدهای معنایی اولیه استخراج گردید و در مرحله بعدی، ۷۳ مضمون پایه استخراج گردید. برای دستیابی به مضامین سازمان دهنده، بر اساس تمام مضامین پایه شناسایی شده در قسمت قبل، دسته بندی کلی صورت گرفت که منجر به شناسایی مضامین پنج گانه سازمان دهنده و مضمون فراگیر گردید. بر اساس نتایج به دست آمده از تحلیل داده ها، رهبری سطح پنج در دوره ابتدایی مشتمل بر یک مضمون فراگیر، ۵ مضمون سازمان دهنده (ویژگی های فردی، فرهنگ انضباط، مهارت های رهبری، توسعه حرفه ای معلمان و روابط اجتماعی بالا) و ۷۳ مضمون پایه است که در ادامه مضامین پایه تشکیل دهنده هر مضمون سازمان دهنده به همراه نمونه هایی از شواهد استخراج برخی از این مضامین ذکر شده است. در این قسمت از پژوهش، جدول مضامین فراگیر، مضامین سازمان دهنده و مضامین پایه ارائه می شود.

مضامین پایه: در این بخش با ۲۰ نفر از خبرگان مصاحبه شد و از نرم افزار مکس کیودای (۲۰۲۰)، برای تحلیل داده های حاصل از مصاحبه استفاده شد. در مرحله اول مصاحبه ها در مکس کیودای ۲۰۲۰ وارد و تحلیل شدند. نتیجه حاصل نشان داد ۷۳ مضمون پایه در این تحقیق وجود دارد. با توجه به محدودیت حجم مقاله از ارائه متون مصاحبه صرف نظر شد.

جدول ۳. مضامین پایه مستخرج از مصاحبه ها

کدهای پایه (مضامین پایه)

- ❖ شور و اشتیاق داشتن
- ❖ انتقاد پذیر بودن
- ❖ تلاشگر بودن
- ❖ اهل ریسک بودن
- ❖ فداکار بودن
- ❖ صبور و مسئولیت پذیر بودن
- ❖ خود بین نبودن
- ❖ افتاده و فروتن بودن
- ❖ زود جوش و مشارکت پذیر بودن
- ❖ شجاع بودن
- ❖ با اراده بودن
- ❖ صداقت داشتن
- ❖ اخلاق مداری
- ❖ درکنار کارکنان بودن
- ❖ دنبال خودنمایی، میز و پست و مقام نبودن
- ❖ تعهد و پاسخگویی
- ❖ رازدار بودن
- ❖ آزادی عمل همراه با قبول مسئولیت
- ❖ خود انگیزی بودن
- ❖ خود کار آمدی جمعی
- ❖ مسئولیت گرا بودن تا شغل گرا
- ❖ خود انضباطی
- ❖ عدم استفاده از زور و قدرت برای کنترل

- ❖ جدی بودن مدیر
- ❖ زودآمدن و دیر رفتن
- ❖ ایجاد محیط منظم
- ❖ داشتن افکار منظم
- ❖ درست انجام دادن کارها
- ❖ نظم داشتن در انجام کارها
- ❖ برنامه ریزی برای عملکرد بهتر معلمان
- ❖ عملگرا بودن
- ❖ روحیه خدمتگزاری داشتن
- ❖ توجه به خلاقیت و نوآوری معلمان
- ❖ مقاومت در برابر فشارها و خواسته های نابجا
- ❖ توجه به توسعه و یادگیری دانش آموزان
- ❖ توجه به کیفیت تدریس
- ❖ افزایش کیفیت یاددهی-یادگیری
- ❖ توانمند، کارآمد و خلاق بودن
- ❖ مشوق معلمان بودن
- ❖ داشتن مهارت های حل تعارض
- ❖ انگیزه دادن به معلمان
- ❖ اشتراک گذاری تجارب
- ❖ شنونده و مشاور خوب معلمان
- ❖ توانمندسازی معلمان
- ❖ ایجاد جو صمیمی و باز
- ❖ ثبات در رفتار و تصمیم گیری
- ❖ توانایی کار تیمی
- ❖ جامعیت فکری
- ❖ جانشین پروری

- ❖ عدالت داشتن
- ❖ تفویض اختیار
- ❖ تأکید بر نیازهای حرفه‌ای معلمان
- ❖ به نیازهای آموزشی معلمان توجه کردن
- ❖ نظارت بر کار معلمان و حسن اجرای امور
- ❖ برنامه‌ریزی برای یادگیری حرفه‌ای معلمان
- ❖ افزایش فرصت‌های یادگیری حرفه‌ای
- ❖ برگزاری دوره‌های آموزشی برای معلمان و کارکنان مدرسه
- ❖ استفاده از تخصص حرفه‌ای معلمان
- ❖ ایجاد جو یادگیری بین معلمان
- ❖ برگزاری کارگاه‌های درون مدرسه‌ای
- ❖ استناد عوامل شکست به خود و عوامل موفقیت به معلمان
- ❖ ارزش قائل شدن به معلمان و دانش آموزان
- ❖ داشتن روحیه مشارکت پذیری
- ❖ حمایت از تصمیم‌گیری مشارکتی
- ❖ عدم منت‌گذاری
- ❖ کاهش دستوردهی
- ❖ هوش هیجانی بالا
- ❖ دارای روحیه همکاری
- ❖ مورد قبول دیگران بودن
- ❖ داشتن ارتباط خوب با همکاران
- ❖ خوش برخورد بودن
- ❖ تعاملات اجتماعی بالا
- ❖ نظر خواهی و احترام به نظرات دیگران

مضامین سازمان دهنده (مولفه‌ها): پس از بررسی لیست مضامین پایه و تحلیل دقیق، مضامین مشابه گروه بندی داده‌ها انجام شد. برخی از مفاهیم به آسانی از داده حاصل شدند و برخی از طریق تحلیل

و مقایسه‌های بیشتر استخراج گردید. پس از تحلیل داده‌ها (مضامین پایه) ۵ مضامین سازمان‌دهنده بدست آمد که حاصل این مرحله در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. مضامین سازمان‌دهنده و مضامین پایه

مولفه: ویژگی‌های فردی

شور و اشتیاق داشتن، انتقاد پذیر بودن، تلاشگر بودن، اهل ریسک بودن، فداکار بودن، صبور و مسئولیت پذیر بودن، خود بین نبودن، افتاده و فروتن بودن، زود جوش و مشارکت پذیر بودن، شجاع بودن، با اراده بودن، صداقت داشتن، اخلاق مداری، در کنار کارکنان بودن، دنبال خودنمایی و پست و مقام نبودن، تعهد و پاسخگویی و رازدار بودن.

مولفه: فرهنگ انضباط

آزادی عمل همراه با قبول مسئولیت، خود انگیزشی بودن، خود کار آمدی جمعی، مسئولیت‌گرا بودن تا شغل‌گرا، خود انضباطی، عدم استفاده از زور و قدرت برای کنترل، جدی بودن مدیر، زود آمدن و دیر رفتن، ایجاد محیط منظم، داشتن افکار منظم، درست انجام دادن کار، نظم داشتن در انجام کارها و برنامه ریزی برای عملکرد بهتر معلمان.

مولفه: مهارت‌های رهبری

عملگرا بودن، روحیه خدمتگزاری داشتن، توجه به خلاقیت و نوآوری معلمان، مقاومت در برابر فشارها و خواسته‌های نابجا، توجه به رشد و یادگیری دانش آموزان، توجه به کیفیت تدریس، افزایش کیفیت یاددهی-یادگیری، توانمند، کارآمد و خلاق بودن، مشوق معلمان بودن، داشتن مهارت‌های حل تعارض، انگیزه دادن به معلمان، اشتراک‌گذاری تجارب، شنونده و مشاور خوب معلمان، توانمندسازی معلمان، ایجاد جو صمیمی و باز، ثبات در رفتار و تصمیم‌گیری، توانایی کار تیمی، جامعیت فکری، جانشین‌پروری، عدالت داشتن، تفویض اختیار.

مولفه: توسعه حرفه‌ای معلمان

تأکید بر نیازهای حرفه‌ای معلمان، به نیازهای آموزشی معلمان توجه کردن، نظارت بر کار معلمان و حسن اجرای امور، برنامه‌ریزی برای یادگیری حرفه‌ای معلمان، افزایش فرصت‌های یادگیری حرفه‌ای، برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان مدرسه، استفاده از تخصص حرفه‌ای معلمان، ایجاد جو یادگیری بین معلمان، برگزاری کارگاه‌های درون مدرسه‌ای.

مولفه: روابط اجتماعی بالا

استناد عوامل شکست به خود و عوامل موفقیت به معلمان، ارزش قائل شدن به معلمان و دانش آموزان، داشتن روحیه مشارکت پذیری، حمایت از تصمیم گیری مشارکتی، عدم منت گذاری، کاهش دستور دهی، هوش هیجانی بالا، دارای روحیه همکاری، مورد قبول دیگران بودن، داشتن ارتباط خوب با همکاران، خوش برخورد، تعاملات اجتماعی بالا، نظر خواهی و احترام به نظرات دیگران.

مضامین فراگیر: در مرحله سوم فرایند تحلیل مضمون، مضامین سازمان دهنده که از مقایسه و دسته بندی مضامین پایه حاصل شده اند، دسته بندی شده و تحت اصلاح کلی بنام مضامین فراگیر قرار گرفت. شبکه مضامین شامل ۱ بعد و ۵ مولفه است و این دسته بندی در جدول ۵ ارائه داده شد.

جدول ۵. مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه رهبری سطح پنج

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده اول	مضامین پایه
رهبری سطح پنج	ویژگی های فردی	شور و اشتیاق داشتن
		انتقاد پذیر بودن
		تلاشگر بودن
		اهل ریسک بودن
		فداکار بودن
		صبور و مسئولیت پذیر بودن
		خود بین نبودن
		افتاده و فروتن بودن
		زود جوش و مشارکت پذیر بودن
		شجاع بودن
		با اراده بودن
		صداقت داشتن
		اخلاق مداری
		در کنار کارکنان بودن
		دنبال خودنمایی، میز و پست و مقام نبودن
	تعهد و پاسخگویی	
	رازدار بودن	

آزادی عمل همراه با قبول مسئولیت	فرهنگ انضباط
خود انگیزشی بودن	
خود کار آمدی جمعی	
مسئولیت گرا بودن تا شغل گرا	
خود انضباطی	
عدم استفاده از زور و قدرت برای کنترل	
جدی بودن مدیر	
زود آمدن و دیر رفتن	
ایجاد محیط منظم	
داشتن افکار منظم	
درست انجام دادن کارها	
نظم داشتن در انجام کارها	
برنامه ریزی برای عملکرد بهتر معلمان	
عملگرا بودن	مهارت های رهبری
روحیه خدمتگزاری داشتن	
توجه به خلاقیت و نوآوری معلمان	
مقاومت در برابر فشارها و خواسته های نابجا	
توجه به توسعه و یادگیری دانش آموزان	
توجه به کیفیت تدریس	
افزایش کیفیت یاددهی-یادگیری	
توانمند، کارآمد و خلاق بودن	
مشوق معلمان بودن	
داشتن مهارت های حل تعارض	
انگیزه دادن به معلمان	
اشتراک گذاری تجارب	

شنونده و مشاور خوب معلمان	
توانمندسازی معلمان	
ایجاد جو صمیمی و باز	
ثبات در رفتار و تصمیم گیری	
توانایی کار تیمی	
جامعیت فکری	
جانشین پروری	
عدالت داشتن	
تفویض اختیار	
تأکید بر نیازهای حرفه‌ای معلمان	توسعه حرفه ای معلمان
به نیازهای آموزشی معلمان توجه کردن	
نظارت بر کار معلمان و حسن اجرای امور	
برنامه‌ریزی برای یادگیری حرفه‌ای معلمان	
افزایش فرصت‌های یادگیری حرفه‌ای	
برگزاری دوره های آموزشی برای کارکنان مدرسه	
استفاده از تخصص حرفه ای معلمان	
ایجاد جو یادگیری بین معلمان	
برگزاری کارگاه های درون مدرسه ای	
استناد عوامل شکست به خود و عوامل موفقیت به معلمان	روابط اجتماعی بالا
ارزش قائل شدن به معلمان و دانش آموزان	
داشتن روحیه مشارکت پذیری	
حمایت از تصمیم گیری مشارکتی	
عدم منت گذاری	

کاهش دستوردهی	
هوش هیجانی بالا	
دارای روحیه همکاری	
مورد قبول دیگران بودن	
داشتن ارتباط خوب با همکاران	
خوش برخورد بودن	
تعاملات اجتماعی بالا	
نظر خواهی و احترام به نظران دیگران	

برای پاسخگویی به سوال دوم تحقیق "مدل مناسب رهبری سطح پنج در مدارس دوره ابتدایی کدام است؟" از روش تحلیل شبکه مضامین آترید-استرلینگ^۱ (۲۰۰۱) استفاده شد که در شکل ۱ نمایش داده شده است.

^۱ - Attride-Stirling

مداری، در کنار کارکنان بودن، به دنبال خودنمایی و پست و مقام نبودن، تعهد و پاسخگویی و رازدار بودن است. نتایج تحقیقات چم آسمانی و همکاران (۱۳۹۸)؛ شریعت نژاد و همکاران (۱۳۹۷)؛ کالدول، ایچیهو و اندرسون (۲۰۱۷) و رید و همکاران (۲۰۱۴) مولفه ویژگی های فردی را تایید می کنند.

دومین مولفه مدل رهبری سطح پنج در دوره ابتدایی از دیدگاه اساتید و مدیران استان آذربایجان غربی فرهنگ انضباط است که شامل: ۱۳ مضمون پایه یعنی: «آزادی عمل همراه با قبول مسئولیت، خود انگیزی بودن معلمان، خود کار آمدی جمعی معلمان، مسئولیت گرا بودن تا شغل گرا، خود انضباطی معلمان، عدم استفاده از زور و قدرت برای کنترل معلمان، جدی بودن مدیر، زود آمدن و دیر رفتن، ایجاد محیط منظم، داشتن افکار منظم، انجام کارهای درست، نظم داشتن در کارها، برنامه ریزی برای عملکرد بهتر معلمان» می باشد. نتایج تحقیقات چم آسمانی و همکاران (۱۳۹۸)؛ شریعت نژاد (۱۳۹۷) و کالینز (۲۰۰۱) مولفه فرهنگ انضباط را تایید می کنند. نتایج پژوهش ها بیانگر آن است که فرهنگ انضباط بر تعیین اهداف و راهبردها، رفتار فردی و عملکرد سازمانی موثر است (شفیعی و ناصری، ۱۳۹۹). فرهنگ انضباط، مدیران خلاق را جذب کرده و به آنها آزادی عمل می دهد تا آنها اهداف موثر را انتخاب کنند. همچنین این افراد به نظام موجود در سازمان پایبند و در مقابل عملکرد خود و کارکنانشان پاسخگو باشند (شریعت نژاد و همکاران، ۱۳۹۷).

سومین مولفه مدل رهبری سطح پنج در دوره ابتدایی از دیدگاه اساتید و مدیران مدارس ابتدایی استان آذربایجان غربی، مهارت های رهبری شناخته می شود که شامل ۲۱ مضمون پایه: «عملگرا بودن، روحیه خدمتگزاری داشتن، توجه به خلاقیت و نوآوری معلمان، مقاومت در برابر فشارها و خواسته های نابجا، توجه به رشد و یادگیری دانش آموزان، توجه به کیفیت تدریس، افزایش کیفیت یاددهی-یادگیری، توانمند، کارآمد، خلاق بودن، مشوق معلمان بودن، داشتن مهارت های حل تعارض، انگیزه دادن به معلمان، اشتراک گذاری تجارب، شنونده و مشاور خوب معلمان، توانمندسازی معلمان، ایجاد جو صمیمی و باز، ثبات در رفتار و تصمیم گیری، توانایی کار تیمی، جامعیت فکری، جانشین پروری، عدالت داشتن و تفویض اختیار» می باشد. نتیجه تحقیق شریعت نژاد و همکاران (۱۳۹۷) مولفه مهارت های رهبری را تایید می کند.

چهارمین مولفه مدل رهبری سطح پنج در دوره ابتدایی از دیدگاه اساتید و مدیران استان آذربایجان غربی توسعه حرفه ای معلمان است که شامل ۹ مضمون پایه یعنی: «تأکید بر نیازهای حرفه ای معلمان،

نظارت بر کار معلمان، برنامه‌ریزی برای یادگیری حرفه‌ای معلمان، توجه کردن به نیازهای آموزشی معلمان، افزایش فرصت‌های یادگیری حرفه‌ای، برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان مدرسه، استفاده از تخصص حرفه‌ای معلمان، ایجاد جو یادگیری بین معلمان، برگزاری کارگاه‌های درون مدرسه‌ای» می‌باشد. نتایج تحقیقات دانیل (۲۰۱۹) و پیج^۱، (۲۰۲۳) مولفه توسعه حرفه‌ای معلمان را تایید می‌کنند. اثربخشی تدریس معیاری کلیدی برای سنجش خود شایستگی درک شده در تدریس است معلمانی که تسلط بیشتری در حوزه دانش خود نشان می‌دهند معمولاً خود را کارآمدتر می‌دانند (دونگ و وانگ^۲، ۲۰۲۴: ۲). توسعه حرفه‌ای به طور کلی برای یادگیری معلم و اجرای شیوه‌های آموزشی ضروری در نظر گرفته می‌شود (هیز، پرمینگر و بی^۳، ۲۰۲۴: ۱۰۸). ادبیات درباره توسعه حرفه‌ای معلمان نشان می‌دهد که درباره مجموعه‌ای از ویژگی‌های توسعه حرفه‌ای معلمان اتفاق نظر وجود دارد و این ویژگی‌ها عبارتند از: (الف) تمرکز بر محتوای موضوعی و نحوه یادگیری آن محتوا توسط دانش آموزان، (ب) همکاری و تعامل با همکاران، (ج) مشارکت در وظایف یادگیری فعال برای معلمان، (د) انسجام با برنامه‌های درسی و خط مشی‌های موجود (آسترهان و لفتستاین^۴، ۲۰۲۴: ۱۱). شواهد پژوهشی نشان می‌دهند که اجرای راهبرد اصلی در حوزه توسعه شایستگی بر این واقعیت استوار است که مدیر مدرسه معلمان را در سمینارها، آموزش‌ها و کارگاه‌های آموزشی با هدف ارتقا و ارتقای شایستگی معلمان مشارکت می‌دهند. در حالی که رویکرد اصلی در افزایش عملکرد معلم شامل مربیگری عملکرد معلم، نظارت یا نظارت بر عملکرد معلم، ارتقای نظم و انضباط معلم، تشویق و جوایز است (آتستسوری، هادیانتو و سوپیان^۵، ۲۰۲۴: ۱). لذا وقتی مدیران بر بعد توسعه حرفه‌ای معلمان تاکید می‌کنند بر یادگیری فعال آنان، مشارکت در یادگیری و همکاری با سایر همکاران باعث افزایش دانش محتوایی شده و مدیریت کلاس و کیفیت تدریس آنان افزایش می‌یابد که در نهایت موفقیت مدرسه را به ارمغان می‌آورد.

پنجمین مولفه مدل رهبری سطح پنج در دوره ابتدایی از دیدگاه اساتید و مدیران استان آذربایجان غربی روابط اجتماعی بالای مدیران مدارس است که شامل شامل ۱۳ مضمون پایه یعنی: «استناد

¹ . Paige

² . Dong, and Wang

³ . Hayes, Preminger & Bae

⁴ . Asterhan, & Lefstein

⁵ . Atstsauray, Hadiyanto & Supian

عوامل شکست به خود و عوامل موفقیت به معلمان، ارزش قائل شدن به معلمان، داشتن روحیه مشارکت پذیری در برخورد با معلمان، حمایت از تصمیم‌گیری مشارکتی، عدم منت‌گذاری، کاهش دستوردهی، هوش هیجانی، دارای روحیه همکاری، مورد قبول دیگران بودن، داشتن ارتباط خوب با همکاران، خوش برخورد بودن، تعاملات اجتماعی بالا، نظر خواهی و احترام به نظرات دیگران» می‌باشد.

نتایج تحقیقات لندن، ولمر، زیبراج، و کلوگر^۱ (۲۰۲۳) و اوگونود^۲، ۲۰۲۳ مولفه روابط اجتماعی بالا را تایید می‌کنند. رهبری مدرسه و اقدامات مرتبط عمده‌تاً در یک زمینه اجتماعی انجام می‌شود که در آن عوامل انسانی مانند نیازها و توسعه انسانی، روابط اجتماعی و انتظارات اجتماعی می‌توانند ماهیت، اهداف و نتایج رهبری را عمیقاً تحت تأثیر قرار داده و شکل دهند. سنت طولانی در حوزه‌های رهبری اجتماعی و مدیریت سازمانی با تمرکز بر تأثیر روابط اجتماعی و نیازهای انسانی بر عملکرد سازمانی و رفتار انسانی وجود دارد. رهبری اجتماعی منعکس‌کننده نگرانی‌ها و ارزش‌ها در مورد عوامل انسانی و اجتماعی دخیل در کنش مدرس مبتنی بر عقلانیت‌های اجتماعی است که بر اهمیت و ضرورت روابط اجتماعی و ابتکار انسانی برای تکمیل عمل و دستیابی به اهداف یک مکتب تأکید دارد. در رهبری اجتماعی، رهبر مدرسه از اعضای مدرسه حمایت می‌کند، مشارکت را تقویت می‌کند، تعهد و رضایت کارکنان را افزایش می‌دهد و روابط بین فردی مثبت را تشویق می‌کند (چنگ، ۲۰۲۴: ۵). مکالمات بازخورد یک فرآیند دو طرفه است که شامل صحبت کردن و گوش دادن مداوم است. گوش دادن، سبک دلبستگی و بازخورد به دوتایی خاص شنونده - گوینده بستگی دارد. کیفیت گوش دادن تابعی از ترکیب منحصر به فرد رهبر و عضو است. هم رهبر و هم یکی از اعضای تیم ممکن است در سبک دلبستگی متفاوت باشند و ممکن است به گونه‌ای عمل نکنند که با انتظارات یا خواسته‌هایشان مطابق با نوع رابطه مورد نظرشان باشد. همچنین، تفاوت قدرتی بین رهبر و عضو وجود دارد که ممکن است هنگام دریافت بازخورد از رهبر، اعضا را مضطرب‌تر یا اجتنابی‌تر کند. ممکن است عضو تیم تمایل نداشته باشد احساسات یا قضاوت‌هایی را که از رهبر دارد، از خود بروز دهد. لذا داشتن روابط اجتماعی بالا عملکرد حرفه‌ای کارکنان را افزایش می‌دهد (لندن، ولمر، زیبراج، و کلوگر، ۲۰۲۳) و منجر به موفقیت سازمان می‌شود و سازمان

^۱ . London, Volmer, Zyberaj & Kluger

^۲ . Ogunode

را از خوب به عالی تبدیل می کند. این پژوهش دارای محدودیت هایی نیز می باشد. اولاً اینکه تحقیق کاملاً بر اساس طرح تحقیق کیفی طراحی شده است و جامعه آماری می توانست کل کشور باشد که این ها خود یک محدودیت هستند. این وضعیت به عدم توانایی در تعمیم نتایج به دست آمده در تحقیقات کیفی به جامعه مربوط می شود. ثانياً، محدودیت دیگر این است که پژوهش بر نظرات مدیران مدارس دوره ابتدایی و اساتید دانشگاه متمرکز شده است. با این حال تجربیات دانش آموزان و والدین نیز می تواند زاویه متفاوتی را به تصویر بکشد. مطالعاتی که نظرات سایر اعضای مهم مدرسه را منعکس می کند، می تواند یک دیدگاه کل نگر ارائه دهد.

منابع

- احمدی، غلامعلی و ابراهیمی، اکرم. (۱۳۹۰). شناسایی رابطه میان رهبری روسای آموزشکده های فنی استان تهران و رضایت شغلی کارکنان بر اساس الگوی رهبری تراز پنج کالینز، **رهبری و مدیریت آموزشی**، ۶(۱): ۲۷-۴۰.
- جعفری، نسرين و میرکمالی، سید محمد و صالح صدق پور، بهرام. (۱۳۹۲). **رابطه رهبری تراز پنج و تحصیلات با رضایت شغلی با توجه به نقش واسطه ای جوسازمانی**، کنفرانس بین المللی مدیریت چالش ها و راهکارها، شیراز.
- چم آسمانی، معصومه؛ صباغیان، زهرا و صالح صدق پور، بهرام. (۱۳۸۹). رهبری سطح پنج در روسای دانشگاه های جامع، **مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی**، ۳(۵): ۱۲۱-۱۴۶.
- سلیمی، اکبر و عباس نژاد، محمد حسین. (۱۳۹۴). تدوین الگوی منابع انسانی بر اساس رهبر سطح پنج، **نظارت و بازرسی**، ۱۰(۳۵): ۱۲۶-۱۵۹.
- سید نقوی، میر علی؛ قلی پور، آریز، وجه اله و نصیری، محمد حسین. (۱۳۸۹). **رابطه رهبری سطح پنج با رفتار ضد شهروندی**، پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه علامه طباطبائی.
- شفیعی، صابر و ناصری، مسعود. (۱۳۹۹). بررسی فرهنگ سازمانی معلمان ابتدایی، **مجله دستاوردهای نوین در مطالعات علوم انسانی**، ۳(۲۸): ۲۰-۳۰.
- شریعت نژاد، علی؛ سپهوند، رضا؛ اسماعیلی، محمودرضا و موسوی، سید نجم الدین. (۱۳۹۷). طراحی و تعیین مدل رهبری سطح پنج در سازمان های دانش بنیان، **فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه**، ۳۱(۱): ۳-۲۶.
- صالح صدق پور، بهرام؛ ساکی، رضا و رضایی، امیر. (۱۳۹۰). **بررسی رابطه فرهنگ سازمانی، هوش فرهنگی و رضایت شغلی با رهبری سطح پنج**. پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه شهید رجائی.

معجون، حسین؛ اردلان، محمدرضا؛ قنبری، سیروس و افضلی، افشین. (۱۴۰۲). بررسی رابطه‌ی رهبری سطح پنج و رهبری توزیعی با تعالی سازمانی مدارس بواسطه توانمند سازی ساختاری و روان شناختی اساتید، **رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، ۱۴(۲): ۶۱-۸۵.

معجون، حسین؛ اردلان، محمدرضا؛ قنبری، سیروس و افضلی، افشین. (۱۴۰۰). بررسی رابطه‌ی رهبری سطح پنج و توانمند سازی ساختاری با تعالی سازمانی مدارس بواسطه و روان شناختی اساتید، **فصلنامه جامعه شناسی کاربردی**، ۳۲(۴): ۹۷-۱۱۸.

زین آبادی، حسن رضا، عبدالهی، بیژن، عباسیان، حسین و کائیدی، زهرا. (۱۴۰۱). تاملی بر ویژگی های معلمان مبتلا به فلات شغلی: یافته های یک مرور نظامند، **فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی**، (۵۰): ۵۰-۸۰.

همت یار، زهرا، عبدالهی، بیژن، نوه ابراهیم، عبدالرحیم و زین آبادی، حسن رضا. (۱۴۰۱). شناسایی و اعتبارسنجی پیشایندهای، پیامدها و موانع رهبری آموزشی در مدارس، **فصلنامه اندیشه های نوین تربیتی**، ۱۸(۳): ۲۷-۵۱.

خمیری، زهرا، بیانی، علی اصغر، فکوری حاجی یار، حسین و صاعمی، حسن. (۱۴۰۲). طراحی الگوی ابعاد و مولفه های شایستگی مدیران دوره ابتدایی: یک مطالعه آمیخته، **مجله علوم روانشناختی**، ۲۲(۱۲۷): ۱۷۸۳-۱۴۷۱.

Asterhan, C. S., & Lefstein, A. (2024). The search for evidence-based features of effective teacher professional development: a critical analysis of the literature. **Professional development in education**, 50(1), 11-23.

Atsyaury, S., Hadiyanto, H., & Supian, S. (2024). Principal's Strategy to Improve Teachers Professional Competence. Munaddhomah: **Journal Manajemen Pendidikan Islam**, 5(1), 1-10.

Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. **Qualitative research**, 1(3), 385-405.

Brinson, D., & Steiner, L. (2007). **Building Collective Efficacy: How Leaders Inspire Teachers to Achieve**. Issue Brief. Center for comprehensive school reform and improvement.

Caldwell, C., Ichiho, R., & Anderson, V. (2017). Understanding level 5 leaders: the ethical perspectives of leadership humility. **Journal of Management Development**, 36(5), 724-732.

Cheng, Y. C. (2024). A Typology of Multiple School Leadership. **Education Sciences**, 14(1), 70.

Collins, J. (2001). **Good to great: Why some companies make the leap . . . and others don't**. New York: Harper Collins.

Collins, J. (2005), "Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve", **Harvard Business Review**, 83: 136-146.

- DeNeal, D. A. (2019). **Level 5 leadership and pastoral effectiveness: A study of lead pastors' level 5 leadership score to church growth indicators**. Johnson University
- Dong, J., & Wang, C. H. (2024). From good to great: International faculty's efficacy in teaching and language and teaching philosophy evolution in the United States. **Social Sciences & Humanities Open**, 9, 100761.
- Gayengo, P., & Betto, F. (2024). The role of organizational culture and leadership style in performance measurement and management: a longitudinal case study. **Production Planning & Control**, 35(2), 151-169.
- Hayes, K. N., Preminger, L., & Bae, C. L. (2024). Why does teacher learning vary in professional development? Accounting for organizational conditions. **Professional development in education**, 50(1), 108-128.
- Itoya, J., & Igbokwe, I. C. (2020). Level 5 & charismatic leadership styles and employee's Performance. **European Journal of Social Sciences Studies**, 5(4).
- London, M., Volmer, J., Zyberaj, J., & Kluger, A. N. (2023). Attachment style and quality listening: Keys to meaningful feedback and stronger leader-member connections. **Organizational Dynamics**, 100977.
- MacNeil, A., Prater, D., & Buch, S. (2009). The effects of school culture and climate on student achievement. **International journal of leadership in education**, 12(1), 73-84.
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., and Urbanski, J. C. (2005), "Bringing Humility to Leadership: Antecedents and Consequences of Leader Humility", **Human Relations**, 58 (10):1323-1350.
- Ogunode, N. J. (2023). Leadership Styles and School Effectiveness. **Excellencia: International Multi-Disciplinary Journal of Education**, 1(4), 102-114.
- Owens, B. P., and Hekman, D. R. (2016), "How Does Leader Humility Influence Team Performance? Exploring the Mechanisms of Contagion and Collective Promotion Focus", **Academy of Management Journal**, 59 (1): 1088-1111.
- Owens, B. P., Johnson, M. J., & Mitchell, T. R. (2013), "Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership", **Organization Science**, 24: 1517-1538.
- Paige, M. (2023). **The Influence of School Leadership that Cultivates Teachers' Instructional Capacity**, (Doctoral dissertation, University of Georgia).
- Pizzolitto, E., Verna, I., & Venditti, M. (2023). Authoritarian leadership styles and performance: a systematic literature review and research agenda. **Management Review Quarterly**, 73(2): 841-871.
- Reid III, W. A., Bud West, G. R., Winston, B. E., & Wood, J. A. (2014). An instrument to measure level 5 leadership. **Journal of Leadership Studies**, 8(1), 17-32.
- Strobl, A., Niedermair, J., Matzler, K., & Mussner, T. (2019). Triggering subordinate innovation behavior: the influence of leader's dark personality traits and level 5 leadership behavior. **International Journal of Innovation Management**, 23(05), 1950045.

Designing the level five leadership model in primary schools: Case study: West Azerbaijan province

*Quarterly Journal of Educational Leadership
& Administration
Islamic Azad University Garmsar Branch
Vol.17, No 4, winter 2023, No.66*

Designing the level five leadership model in primary schools: Case study: West Azerbaijan province

Behkam Mostafavi Ghushchi, Jafar Ghahramani, Mohammad Hassani

Abstract:

Purpose: Leadership is a key element for the success of all organizations. For this reason, the purpose of this research was to design a level five leadership model in elementary schools of West Azerbaijan Province.

Method: The research design was qualitative. The participants of the current research, principals of primary schools and professors of educational management were teaching in universities of West Azerbaijan province, with a purposeful sampling approach of 20 principals of primary schools and university professors to identify their perceptions and views on level five leadership were chosen. The selection of participants was based on theoretical saturation and the tools used to collect information from semi-structured interviews. To check the initial validity of the information, the criteria of acceptability and reliability of qualitative data were used. Data analysis was done using the theme analysis method and MAXQDA 2020 software.

Findings: The findings showed that the level five leadership conceptual model consists of 1 dimension and 5 components (personal characteristics, culture of discipline, leadership skills, professional development of teachers, high social relations).

Conclusion: The findings of this research show that the level five leadership model in primary schools of West Azerbaijan province can help the principals of these schools to implement the mentioned model in their schools and in this way they can improve their schools from good to great.

Key words: level 5 leadership, primary schools, school principals.